

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
ماجستير إدارة المشاريع

ممارسات نظم العمل عالية الأداء وأثرها في نجاح إدارة المشاريع
دراسة تطبيقية علي المنشآت الصحية بالمملكة العربية السعودية

مشروع التخرج

إعداد

أمانى نايف الغنزي

إشراف

١٤٤٦هـ / ٢٠٢٥م

Midocean University

College of Management

Master of Project Management

**High-Performance Work Systems Practices and their Impact
on Project Management Success : A Case Study of Healthcare
Facilities in the Kingdom of Saudi Arabia**

Graduation Project

Prepared

Amani Nayef Al-Anzi

Supervised

1446 AH – 2025 AD

آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَلَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَقَالُوا
حَسْبُنَا اللَّهُ سَيُؤْتِينَا اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ وَرَسُولُهُ إِنَّا إِلَى
اللَّهِ رَاغِبُونَ﴾

(التوبة ٥٩)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

الإهداء

إلى أبى المبجل أطل الله فى عمره، وأمدّه بالصحة والعافية ...
وإلى أمى الغالية من علمتنى العطاء، وغمرتنى بحنانها وكرمها ...
وإلى أشقائى وشقيقاتى الأوفياء حفظهم الله ...
وإلى زوجي الحبيب رفيق الدرب، أسمى رموز الإخلاص والوفاء ...
وإلى أبنائى قرة عيني وزينة الحياة ...
وإلى أساتذتى وكل من علمنى حرفاً ورثة الأنبياء ...
وإلى زملائى وكل طلاب العلم وفقهم الله ...

الباحثة

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اختلاف اتجاهات مديري إدارة المشروعات بالمنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية نحو درجة توافر ممارسات نظم عالية الأداء وذلك باختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل)، وكذلك الكشف عن مدي اختلاف اتجاهات مديري إدارة المشروعات بالمنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية نحو مستوى نجاح إدارة المشاريع وذلك باختلاف الخصائص الديموجرافية للمستقضي منهم، وأخيراً تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ونجاح إدارة المشاريع في المنشآت الصحية بالمملكة العربية السعودية، وتحديد الأهمية النسبية لتلك الممارسات من حيث قدرتها على دعم النجاح.

وتمثل مجتمع الدراسة في المديرين في إدارة المشايخ بالمنشآت الصحية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، ويبلغ عدد المديرين ١٧٣١ مديراً. ونظراً لضخامة حجم مجتمع الدراسة ومن ثم القيود الخاصة بالوقت والتكلفة، فقد اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية والتي بلغت ٣١٤ مفردة.

وتوصلت الدراسة إلي وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مديري إدارة المشروعات نحو درجة توافر ممارسات نظم العمل عالية الأداء بشكل إجمالي ولكل متغير من متغيراته (الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل) كلاً على حده بالمنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية، وذلك باختلاف الخصائص الديموجرافية للمستقضي منهم، وكذلك وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مديري إدارة المشروعات نحو مستوى نجاح إدارة المشاريع بشكل إجمالي ولكل متغير من متغيراته (الكفاءة، ورضا أصحاب المصلحة، والجودة، والفائدة التنظيمية) كلاً على حده بالمنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية، وذلك باختلاف الخصائص الديموجرافية للمستقضي منهم. كما توصلت الدراسة إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء ونجاح إدارة المشاريع مأخوذة بشكل إجمالي

ولكل متغير من متغيراتها (الكفاءة، ورضا أصحاب المصلحة، والجدوي، والفائدة التنظيمية) كلاً على حده في المنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية.

وأوصت الدراسة بتعزيز القيادة الفعالة وتوجيه الفري، والتركيز على إدارة المواهب وتطوير القدرات، وتبني تقنيات وأساليب إدارة المشاريع الحديثة، وتعزيز ثقافة التعاون والتواصل الفعال، وإدارة الأداء والنتائج بفعالية، وتعزيز بيئة عمل مرنة وداعمة، ووضع خطة واضحة ومدرسة، وإدارة المخاطر بشكل استباقي.

Abstract

This study aims to identify the extent to which project management managers in healthcare facilities in the Kingdom of Saudi Arabia differ in their attitudes toward the availability of high-performance systems practices, based on demographic characteristics (educational qualifications, number of years of work experience). It also aims to identify the extent to which project management managers in healthcare facilities in the Kingdom of Saudi Arabia differ in their attitudes toward the level of project management success, based on the demographic characteristics of the respondents. Finally, it aims to identify and describe the type and strength of the relationship between high-performance work systems and project management success in healthcare facilities in the Kingdom of Saudi Arabia, and to determine the relative importance of these practices in terms of their ability to support success.

The study population comprised 1,731 project managers in healthcare facilities in the Riyadh region of the Kingdom of Saudi Arabia. Due to the large size of the study population and consequently, time and cost constraints, the researcher relied on a random sample approach, which comprised 314 individuals.

The study found statistically significant differences between project managers' attitudes toward the overall availability of high-performance work systems practices and each of its variables (efficient selection, comprehensive training, fair compensation, flexible work procedures, employee empowerment, and team formation) in healthcare facilities in the Kingdom of Saudi Arabia, depending on the demographic characteristics of the respondents. There were also statistically significant differences between project managers' attitudes toward the overall level of project management success and each of its variables (efficiency, stakeholder satisfaction, feasibility, and organizational benefit) in healthcare facilities in the Kingdom of Saudi Arabia, depending on the demographic characteristics of the respondents. The study also found a statistically significant relationship between high-performance work systems practices and project management success,

taken as a whole and for each of its variables (efficiency, stakeholder satisfaction, feasibility, and organizational benefit), separately in healthcare facilities in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study recommended enhancing effective leadership and team mentoring, focusing on talent management and capacity development, adopting modern project management techniques and methods, fostering a culture of collaboration and effective communication, effectively managing performance and results, fostering a flexible and supportive work environment, developing a clear and well-thought-out plan, and proactively managing risk.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٣	آية قرآنية.
٤	الإهداء
٥	ملخص الدراسة.
٧	Abstract
٩	قائمة المحتويات.
١١	قائمة الجداول.
١٢	قائمة الأشكال.
١٣-٢٦	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
١٤	مقدمة الدراسة.
١٥	أولاً : مصطلحات الدراسة.
١٧	ثانياً : الدراسات السابقة.
٢٣	ثالثاً : مشكلة وتساؤلات الدراسة.
٢٤	رابعاً : أهداف الدراسة.
٢٤	خامساً : أهمية الدراسة.
٢٥	سادساً : فروض الدراسة.
٢٦	سابعاً : حدود الدراسة.

الصفحة	الموضوع
٣٨-٢٧	الفصل الثاني الإطار النظري
٣٢-٢٨	المبحث الأول : ممارسات نظم العمل عالية الأداء
٢٨	مقدمة.
٢٨	أولاً : مفهوم ممارسات نظم العمل عالية الأداء.
٢٩	ثانياً : أهمية ممارسات نظم العمل عالية الأداء.
٣٠	ثالثاً : ممارسات نظم العمل عالية الأداء وعلاقتها بنجاح إدارة المشاريع.
٣١	رابعاً : التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء.
٣٨-٣٣	المبحث الثاني : نجاح إدارة المشاريع في المنشآت
٣٣	مقدمة.
٣٣	أولاً : ماهية إدارة المشاريع ونجاحها.
٣٤	ثانياً : عوامل نجاح إدارة المشاريع.
٣٦	ثالثاً : أهمية نجاح إدارة المشاريع بالمنشآت الصحية.
٣٧	رابعاً : العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء ونجاح إدارة المشاريع.
٥٩-٣٩	الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها
٤٠	مقدمة.
٤٠	أولاً : منهجية الدراسة.
٤٣	ثانياً : نوع الدراسة.
٤٤	ثالثاً : تقييم صدق وثبات أداة الدراسة.

الصفحة	الموضوع
٤٥	رابعاً : أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض.
٤٦	خامساً : تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة.
٤٨	سادساً : تحليل ومناقشة نتائج اختبار فروض الدراسة.
٦٦-٦٠	الفصل الرابع النتائج والتوصيات
٦١	أولاً : نتائج الدراسة.
٦٤	ثانياً : توصيات الدراسة.
٧٢-٦٧	قائمة المراجع
٦٨	أولاً : المراجع باللغة العربية.
٧٠	ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية.
٨٠-٧٣	قائمة الملاحق
٧٤	قائمة الاستقصاء.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٤٤	تقييم الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة.	(١/٣)
٤٦	مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة.	(٢/٣)
٤٩	التحليل الوصفي لمقاييس ممارسات نظم العمل عالية الأداء.	(٣/٣)
٥٢	التحليل الوصفي لإدراكات مدير إدارة المشاريع نحو ممارسات نظم العمل عالية الأداء مع المتغيرات الديموجرافية (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل).	(٤/٣)

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٥٤	التحليل الوصفي لمقياس نجاح إدارة المشاريع.	(٥/٣)
٥٥	التحليل الوصفي لإدراكات المستقصى منهم نحو أبعاد نجاح إدارة المشاريع مع المتغيرات الديموجرافية (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل).	(٦/٣)
٥٧	نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد لتأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء على نجاح إدارة المشاريع بالمنشآت الصحية السعودية محل الدراسة.	(٧/٣)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٤٢	نموذج وصفي لمتغيرات الدراسة.	(١/٣)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة.

أولاً : مصطلحات الدراسة.

ثانياً : الدراسات السابقة.

ثالثاً : مشكلة وتساؤلات الدراسة.

رابعاً : أهداف الدراسة.

خامساً : أهمية الدراسة.

سادساً : فروض الدراسة.

سابعاً : حدود الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة :

تعد إدارة المشاريع من الركائز الأساسية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، فمع ازدياد تعقيد المشاريع وتنوع التحديات التي تواجهها المؤسسات، أصبح النجاح في إدارتها يتطلب منهجية واضحة، وتخطيطاً دقيقاً، وتنفيذاً محكماً (Kerzner, 2025). ويعتمد نجاح إدارة المشاريع على عدة عوامل، أبرزها تحديد الأهداف بوضوح، وإدارة الموارد بشكل فعال، والتواصل المستمر بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة. كما أن استخدام الأدوات الحديثة، مثل تقنيات التحليل وإدارة المخاطر، يُعزّز من فرص تحقيق النتائج المرجوة في الوقت المحدد وضمن الميزانية المقررة (Picciotto, 2020).

ففي عالم الأعمال سريع التغير، تلعب إدارة المشاريع دوراً محورياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان الكفاءة التشغيلية، فنجاح أي مشروع لا يعتمد فقط على التخطيط والتنفيذ، بل يتطلب تكامله مع نظم العمل عالية الأداء، التي تركز على الإنتاجية والابتكار والجودة. والجدير بالذكر أن تبني ممارسات إدارية فعالة مثل تحديد الأهداف بوضوح، وإدارة المخاطر، وتعزيز التواصل الفعال بين فرق العمل، يُسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق النتائج المرجوة بكفاءة أكبر، وعندما تتكامل إدارة المشاريع مع بيئة تنظيمية داعمة، تستخدم التكنولوجيا المتقدمة وتعتمد على التحسين المستمر، فإنها تساهم في خلق ثقافة مؤسسية قائمة على التميز والنجاح المستدام (Bhatti et al., 2021).

وتعد نظم العمل عالية الأداء من الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين كفاءة المؤسسات وزيادة إنتاجية العاملين من خلال تبني ممارسات فعالة في إدارة الموارد البشرية، تُسهم هذه الممارسات في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة، مما يعزز الابتكار والالتزام الوظيفي ويحقق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة (اللافي والخشمان، ٢٠٢٠).

أولاً : مصطلحات الدراسة :

تتمثل مصطلحات الدراسة فيما يأتي :

١ . ممارسات نظم العمل عالية الأداء (High-Performance Work Systems-HPWS): تعتبر ممارسات نظم العمل عالية الأداء حجر الأساس في بناء مؤسسات ناجحة ومستدامة، من خلال تبني استراتيجيات فعالة في التوظيف، التدريب، التعويضات، المرونة، التمكين، والعمل الجماعي، يمكن للمؤسسات تعزيز إنتاجيتها وتحقيق رضا الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على نجاحها في الأسواق التنافسية (Ubeda-Garcia et al., 2018). وتتمثل الممارسات الأساسية لنظم العمل عالية الأداء فيما يأتي (اللافي والخشمان، ٢٠٢٠ ; Ashiru et al., 2022):

- الاختيار الكفؤ Competent Selection:

يعتمد نجاح المؤسسات على اختيار الموظفين ذوي الكفاءات العالية والمهارات المناسبة للوظيفة، ويتطلب ذلك اتباع أساليب تقييم دقيقة، مثل الاختبارات المهنية والمقابلات السلوكية، لضمان تعيين الأفراد الذين يمتلكون المؤهلات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- التدريب الشامل Comprehensive Training:

يعد التدريب المستمر أحد العوامل الحاسمة في تطوير مهارات العاملين وتعزيز إنتاجيتهم. وتوفر المؤسسات الناجحة برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تحسين الأداء وزيادة التكيف مع التغيرات التكنولوجية والسوقية.

- التعويضات العادلة Fair Compensation:

يشمل نظام التعويضات العادلة تقديم رواتب ومزايا تنافسية تحفز الموظفين على الأداء بكفاءة عالية. ويتضمن ذلك الحوافز المالية، مثل المكافآت والمشاركة في الأرباح، بالإضافة إلى التعويضات غير المالية، مثل التقدير والتطوير المهني.

- مرونة إجراءات العمل Flexible Work Processes:

تتيح سياسات العمل المرنة للموظفين تحقيق توازن بين حياتهم المهنية والشخصية، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. ويمكن أن تشمل المرونة العمل عن بعد، جداول العمل المرنة، وإعادة تصميم الوظائف وفقاً لاحتياجات الموظفين.

- تمكين العاملين Employee Empowerment:

يشمل التمكين إعطاء الموظفين مزيداً من الاستقلالية والمسؤولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم. ويسهم ذلك في زيادة الشعور بالملكية والالتزام، مما يحفزهم على بذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- تشكيل فرق العمل Team Building:

يعتمد الأداء الفعال على التعاون بين الأفراد، حيث يؤدي تشكيل فرق عمل متكاملة ومتنوعة إلى تحسين جودة الأداء وزيادة الإبداع. وتساهم الفرق الفعالة في تعزيز التواصل وتبادل المعرفة، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل على المستوى المؤسسي.

٢. نجاح إدارة المشاريع Successful Project Management:

نجاح إدارة المشاريع يُقاس بمدى تحقيق المشروع لأهدافه المخطط لها ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة، مع تحقيق القيمة المضافة لأصحاب المصلحة. ويتطلب النجاح تحقيق توازن بين عدة أبعاد، تشمل الكفاءة، رضا أصحاب المصلحة، الجدوى، والفائدة التنظيمية (Picciotto, 2020; الشريف، أبا الحسن، ٢٠٢٥):

- الكفاءة Efficiency:

تشير الكفاءة إلى مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه باستخدام الموارد المتاحة بشكل مثالي، أي إنجازه في الوقت المحدد، ضمن الميزانية، ووفقاً للمواصفات والجودة المطلوبة.

- رضا أصحاب المصلحة Stakeholder Satisfaction:

نجاح المشروع لا يُقاس فقط بتحقيق الأهداف الداخلية، بل يعتمد أيضاً على رضا أصحاب المصلحة مثل العملاء، الفريق، الإدارة العليا، والممولين. يتم تحقيق ذلك من خلال التواصل الفعال، تلبية التوقعات، وإدارة التغييرات والمخاطر بكفاءة.

- الجدوى Feasibility:

تعكس الجدوى مدى قابلية المشروع للتنفيذ بناءً على دراسة شاملة للعوامل الاقتصادية، التقنية، واللوجستية. حتى لو تم تنفيذ المشروع بكفاءة، فإن عدم جدواه قد يؤدي إلى عدم تحقيق النجاح الفعلي.

- الفائدة التنظيمية Organizational Benefit :

يتجاوز النجاح الفوري للمشروع ليشمل تأثيره على المؤسسة على المدى الطويل، مثل تحسين العمليات، تحقيق الأرباح، تعزيز السمعة، أو تطوير مهارات الفريق. ويُعتبر المشروع ناجحًا عندما يحقق قيمة استراتيجية تعود بالفائدة على المؤسسة.

ثانياً : الدراسات السابقة :

تُعدّ البحوث والدراسات السابقة الإطار الفكري المرجعي للدراسة، حيث تمكنت الباحثة بدراساتها وتحليلها أن تستفيد منها في صياغة مشكلة الدراسة وفروضها، وتحديد متغيرات الدراسة وأدواتها، ومحاولة تلافي أوجه القصور التي وقعت بها تلك الدراسات، وكذلك الاستفادة من نتائجها وتوصياتها، ومن ثم تقوم الباحثة في هذا الجزء بتناول بعض الدراسات السابقة والتي أُتيح لها الاطلاع عليها من حيث أهم الأهداف ومجال التطبيق وأهم النتائج التي توصلت إليها، والتي أمكن تصنيفها فيما يأتي:

١. دراسات سابقة تناولت ممارسات نظم العمل عالية الأداء :

تهدف دراسة (Ubeda-Garcia et al., 2018) إلي التعرف علي علاقة نظم العمل عالية الأداء وأداء الفنادق الفعلي بدولة أسبانيا. وتوصلت الدراسة إلي أن توافر ممارسات نظم العمل عالية الأداء المتمثلة في (التعيين الانتقائي، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، ونظام المكافآت) تؤثر بشكل مباشر في أداء الفنادق بأسبانيا.

وتهدف دراسة (مرزوق والبردان، ٢٠١٨) إلي تحديد تأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء علي الميزة التنافسية، بالتطبيق علي شركة الاتصالات المصرية. وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير معنوي لجميع ممارسات العمل عالية الأداء على جميع أبعاد الميزة التنافسية ما عدا ممارسة التوظيف والتدريب والتنمية.

وتهدف دراسة (شحاته، ٢٠١٩) إلي التعرف علي تأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء علي التنمية المستدامة، وذلك بالتطبيق علي الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. وتوصلت الدراسة إلي أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء المتمثلة في التدريب والتوظيف

الانتقائي ومشاركة المعلومات وتقييم الأداء ووضوح الوصف الوظيفي، تؤثر إيجابياً على كل من التنمية المستدامة وكذلك مشاركة المعرفة.

وتهدف دراسة (Kloutsiniotis & Mihail, 2020) إلى الكشف عن أثر ممارسات نظم العمل عالية الأداء على الارتباط التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على موظفي الاتصال بالعملاء في الفنادق اليونانية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لممارسات نظم العمل عالية الأداء في كل من الارتباط التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة.

وتهدف دراسة (اللافي والخشمان، ٢٠٢٠) إلى التعرف على أهمية ممارسات نظم العمل عالية الأداء وأثرها على النجاح الاستراتيجي للجامعات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق تلك الممارسات قد وصل إلى مستوى مرتفع من وجهة نظر العاملين بالجامعات الخاصة الأردنية، حيث جاء في الترتيب الأول بُعد (تمكين العاملين) بمتوسط حسابي (٣,٩٩) فمن خلال التمكين تضمن حرية العاملين في اختيار سبل تنفيذ المهام المخططة للوصول إلى أهداف الجامعة والمشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات وهذا يؤدي إلى النجاح الاستراتيجي. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء المتمثلة في (الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، وتطوير الرقابة الذاتية، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل) على النجاح الاستراتيجي في الجامعة محل الدراسة.

وتهدف دراسة (متولي وآخرون، ٢٠٢١) إلى التعرف على أهمية ممارسات نظم العمل عالية الأداء بوزارة التعليم العالي في دولة ليبيا. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء تؤثر في تحقيق ريادة الأعمال بقوة تأثيرية قدرها ٢٥,٧٪، وجاءت الأهمية النسبية في تطبيق تلك الممارسات في ممارسة وضوح الوصف الوظيفي في المرتبة الأولى يليها التوظيف الانتقائي ثم مشاركة المعلومات ثم الأمان الوظيفي ثم تقييم الأداء وجاء التدريب والتنمية في المرتبة الأخيرة.

وتهدف دراسة (Ashiru et al., 2022) إلى تحديد تأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء على ابتكار الموظفين وإبداعهم. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء المتمثلة في مرونة العمل ومشاركة المعلومات والمكافآت والولاء والتدريب والترقية وحرية الاتصال تؤثر بشكل إيجابي على ابتكار الموظفين وإبداعهم وذلك من خلال استطلاع عبر الإنترنت لما يقرب من ٦٠٠ موظف محترف في مؤسسة خدمات الموارد البشرية في منطقة الصحراء بغرب إفريقيا.

٢. دراسات سابقة تناولت نجاح إدارة المشاريع:

تهدف دراسة (Rolstadås et al., 2014) إلى توضيح أن نجاح المشاريع يعتمد على نهج إدارة المشاريع المختار، مقارنةً بالتحديات التي يطرحها، وتطوير نموذج تحليلي لتحليل أداء تنظيم المشروع. وتوصلت الدراسة إلى وجود منهجين مختلفين في إدارة المشاريع: يُركز المنهج التوجيهي على الصفات الشكلية لتنظيم المشروع، بما في ذلك الوثائق والإجراءات الإدارية. ويُركز المنهج التكيفي على عملية تطوير وتحسين تنظيم المشروع، وثقافته، والتزام الفريق. وقد تم تحديد هذين المنهجين من خلال دراسات لثلاثة مشاريع حالة مختلفة. وقد طُبّق نموذج تحليلي، يُشار إليه باسم نموذج البنتاغون، لتحليل أداء تنظيم المشروع وشرح نهج إدارة المشروع. ويُركز النموذج على خمسة جوانب تنظيمية مختلفة: الهيكل، والتقنيات، والثقافة، والعلاقات والشبكات الاجتماعية، والتفاعل.

وتهدف دراسة (كنيمش، ٢٠١٧) إلى التعرف على الدور الذي تلعبه أساليب تمويل المشروعات الصغيرة في دولة الكويت تجاه نجاح تلك المشروعات. توصلت الدراسة إلى ارتباط بين أساليب تمويل المشروعات الصغيرة بدولة الكويت ونجاح إدارة تلك المشروعات، ووجود علاقة بين دور مؤسسات تمويل المشروعات الصغيرة بدولة الكويت ونجاح تلك المشروعات من ناحية أخرى، و ارتباط مواصفات أساليب التمويل وضمانات وشروط تمويل المشروعات الصغيرة مع نجاح تلك المشروعات. لذا أوصت الدراسة بربط التمويل وأسلوبه بما يتناسب مع مرحلة عمر المشروع وإنشاء هيئة متخصصة في تطبيق عوامل نجاح المشروعات الصغيرة، بجانب أن تعمل مؤسسات التمويل في الكويت على تنويع أساليب تمويل المشروعات.

وتهدف دراسة (Ameer et al., 2022) إلى تحديد تأثير سمات شخصية الضمير الحي والانبساط على نجاح المشروع. وجمعت البيانات من خلال أسلوب أخذ العينات الهادف من ٢٥٠ مُستجيبًا باستخدام استبيانات من قطاعات تكنولوجيا المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أن شخصية الموظف تمثل مؤشرًا موثوقًا على مدى إخلاصه لمهنته. هذا الإخلاص أو الواجب يُحدد أداء الموظف فيما يتعلق بتقديم مشروع ناجح. وبالتالي، فإن تحقيق التزام الموظف يجب أن يتحقق من خلال إكمال المشروع بنجاح من قبل المؤسسات في ظل وجود أنظمة تدعم إدارة المشاريع.

وتهدف دراسة (Ochoa Pacheco et al., 2023) إلى التعرف على العوامل المُساهمة في نجاح المشاريع، إلا أن هناك ندرة في المراجع التي تتناول العلاقة بين كفاءات مديري المشاريع ونجاح المشاريع. ولسد هذه الفجوة في الأدبيات، هدفت هذه المراجعة إلى تقييم المقالات المُحكّمة، والمنشورة بين عامي ٢٠١٠ و٢٠٢٢، وتحليل تأثير كفاءات مديري المشاريع على نجاح المشاريع. تم الاطلاع على قواعد البيانات الإلكترونية Web of Science و Scopus و ScienceDirect و ProQuest لأول مرة في سبتمبر ٢٠٢١، مع تحديثها في أغسطس وأكتوبر ٢٠٢٢. تم تحليل ما مجموعه ٢٣٢ عنوانًا. استوفت عشر مقالات المعايير وخضعت لمراجعة شاملة. أُجري تحليل محتوى وشبكة استشهادات لتحليل المقالات المُدرجة. كشف التحليل أن الأدبيات الحالية استكشفت بشكل أساسي تأثير الكفاءات من الأبعاد الشخصية والاجتماعية، مثل القيادة والتواصل والذكاء العاطفي، على نجاح المشاريع. في المقابل، حظيت الكفاءات من أبعاد أخرى باهتمام أقل في الأدبيات.

وتهدف دراسة (Sumadireja & Dachyar, 2024) إلى تحليل عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق إدارة المشاريع، بالتطبيق على شركة PT ABC. وتوصلت الدراسة إلى أن PT ABC يجب أن تركز على أهداف المشروع الواضحة، والفريق المناسب، ومتطلبات ومواصفات المشروع الواضحة، والتزام جميع المشاركين، وكفاءة العمل الجماعي، ومراقبة المشروع والتحكم فيه، وخبرة الفريق في المهمة.

وتهدف دراسة (الشريف، أبا الحسن، ٢٠٢٥) إلى التعرف على دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاحها، وقد تم تحقيق ذلك بتحديد مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع والتعرف على مستوى اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع وكذلك التعرف على مستوى منهجيات إدارة المشاريع، وأخيراً التعرف على مستوى نجاح المشروع (الكفاءة - رضا اصحاب المصلحة - الجدوى - الفائدة التنظيمية) ودور منهجيات ادارة المشروعات في ذلك. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال المقابلات المقننة بعينة قصدية مكونة من (١٨) من مدراء المشاريع بشركات المقاولات في الرياض. وأظهرت نتائج الدراسة أن منهج (PMP) هي الأكثر استخداماً في المشاريع حيث استخدمها جميع مدراء المشاريع (افراد العينة) في مشاريعهم. كما كشفت ان دور تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع كان (مرتفع جداً)، كما أن دور اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروعات كان (مرتفع)، بالإضافة إلى أن دور منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروعات كان (مرتفع)، وبالتوازي، جاءت نتائج الحكم على نجاح المشاريع التي يقوم عليها المستجيبون مرتفعة جداً، وهذا يعني وجود دور مهم لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع في نجاحها.

٣. التعليق علي الدراسات السابقة:

تم استعراض عدداً من الدراسات السابقة سواء كانت العربية أو الأجنبية في تناول موضوع ممارسات نظم العمل عالية الأداء ونجاح إدارة المشاريع، ولكن في بيئات مختلفة، ومن هنا سنعرض أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وأوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأخيراً أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، علي النحو الآتي:

١/٣ - أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناول ممارسات نظم العمل عالية الأداء مثل دراسة (اللافي والخشمان، ٢٠٢٠ ; Ubeda-Garcia et al., 2018) وذلك في تناول أبعاد تلك الممارسات والمتمثلة في الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل.

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناول أبعاد نجاح إدارة المشاريع مثل دراسة (الشريف، أبا الحسن، ٢٠٢٥)، حيث تمثلت تلك الأبعاد في الكفاءة، ورضا أصحاب المصلحة، والجدوي، والفائدة التنظيمية.

٢/٣ - أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بيئة التطبيق، حيث تم تطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء ونجاح إدارة المشاريع في المنشآت الصحية بالمملكة العربية السعودية، وها يختلف عن الدراسات السابقة والتي طبقت علي مؤسسات أخرى وفي دول مختلفة.

٣/٣ - أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تتميز الدراسة الحالية في أن الباحثة في حدود علمها وما تم إطلاعها علي الدراسات السابقة سواء كانت عربية أو أجنبية، لا توجد دراسة علمية قامت بالربط بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء ونجاح إدارة المشاريع من ناحية، ومن ناحية أخرى تميزت تلك الدراسة بمجال التطبيق، حيث طُبِّقَت الدراسة من متغيرات ممثلة في ممارسات نظم العمل عالية الأداء ونجاح إدارة المشاريع في البيئة السعودية بصفة عامة، والمنشآت الصحية بصفة خاصة، وهو ما يضفي أهمية وتمييز خاص لتلك الدراسة.

٤/٣ - أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في:

- عرض الإطار النظري للدراسة بمراجع حديثة وذلك فيما يخص ممارسات نظم العمل عالية الأداء، ونجاح إدارة المشاريع.
- بناء مشكلة الدراسة وفروضها بشكل يتناسب مع طبيعة مجتمع المنشآت الصحية السعودية.
- اختيار منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة والمتمثلة في قائمة الاستقصاء.
- تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

- التعرف علي نتائج الدراسات السابقة للاستفادة منها في تقديم التوصيات والدلالات العلمية والعملية للدراسة الحالية.

ثالثاً : مشكلة وتساؤلات الدراسة :

قامت الباحثة بإجراء الدراسة الاستطلاعية لزيادة المعرفة بموضوع الدراسة في التطبيق العملي، وقد اعتمدت في إجراء الدراسة الاستطلاعية على أسلوب المقابلة الشخصية، إذ تم إجراء عدد (١١) مقابلة مع عدد من مديري إدارات المشاريع بالمنشآت الصحية بالمملكة العربية السعودية، ووجهت المقابلة بعدد من الأسئلة التي تناقش مدى توافر ممارسات نظم العمل عالية الأداء، ومستوى نجاح إدارة المشاريع. وتوصلت الدراسة الاستطلاعية إلى النقاط الآتية :

- وجود تفاوت بين مديري إدارة المشروعات بالمنشآت الصحية نحو توافر جميع ممارسات نظم العمل عالية الأداء المتمثلة في الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل.
- إستناد بعض المنشآت الصحية على الأقدمية والمؤهلات العلمية والخبرة لاختيار واستقطاب الكادر الوظيفي دون النظر إلى المهارات والقدرات في أداء الأعمال والمشاريع.
- قلة التوعية من جانب إدارة بعض المنشآت الصحية للدور الذي يمكن أن تقوم به ممارسات نظم العمل عالية الأداء في دعم مستوي نجاح إدارة المشاريع.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات نظم العمل عالية الأداء ونجاح إدارة المشاريع، وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، يمكن القول بأن مشكلة الدراسة يمكن تجسيدها بصورة رئيسة في "وجود قصور في مستوى نجاح إدارة المشاريع بالمنشآت الصحية بالمملكة العربية السعودية، الأمر الذي يدعو إلى تناول دور ممارسات نظم العمل عالية الأداء في دعم نجاح إدارة المشاريع في عملها" وبلغه أكثر تحديداً فإن هذه الدراسة تسعى من خلال النقصى والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة على عدد من التساؤلات البحثية والتي يمكن حصرها فيما يأتي :

١. ما مدى الاختلاف في اتجاهات مديري إدارة المشروعات بالمنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية نحو درجة توافر ممارسات نظم عالية الأداء وذلك باختلاف الخصائص الديموجرافية للمستقضي منهم؟
٢. ما مدى الاختلاف في اتجاهات مديري إدارة المشروعات بالمنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية نحو مستوى نجاح إدارة المشاريع وذلك باختلاف الخصائص الديموجرافية للمستقضي منهم؟
٣. هل توجد علاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء ونجاح إدارة المشاريع في المنشآت الصحية بالمملكة العربية السعودية؟

رابعاً : أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة فيما يأتي :

١. التعرف على مدى اختلاف اتجاهات مديري إدارة المشروعات بالمنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية نحو درجة توافر ممارسات نظم عالية الأداء وذلك باختلاف الخصائص الديموجرافية للمستقضي منهم.
٢. الكشف عن مدى اختلاف اتجاهات مديري إدارة المشروعات بالمنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية نحو مستوى نجاح إدارة المشاريع وذلك باختلاف الخصائص الديموجرافية للمستقضي منهم.
٣. تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء ونجاح إدارة المشاريع في المنشآت الصحية بالمملكة العربية السعودية، وتحديد الأهمية النسبية لتلك الممارسات من حيث قدرتها على دعم النجاح.

خامساً : أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة من خلال الاعتبارات العلمية والعملية التالية :

- (١) **الأهمية العلمية :** تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في الحداثة، ويمكن القول إن الدراسة تتماشى مع التطور الإداري المنشود على مستوى إدارة المشاريع، مما يجعل بحث هذا الموضوع ذا قيمة كبيرة تمثل إضافة علمية في موضوع الدراسة.

(٢) **الأهمية العملية** : تستمد الدراسة أهميتها من مجال التطبيق وهو المنشآت الصحية بالمملكة العربية السعودية، لما يشهده هذا القطاع من طفرة تنموية في ظل التوجه الإستراتيجي للدولة، وفي ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. كما تستمد أهمية الدراسة العملية من متغيرات الدراسة الرئيسية والمتمثلة في ممارسات نظم العمل عالية الأداء ونجاح إدارة المشاريع، وتستمد أيضاً الأهمية من تزايد الاهتمام في الوقت المعاصر بالتعرف على العوامل والمتغيرات التي تزيد من مستوى نجاح إدارة المشاريع في عملها، والقضاء على العديد من المشكلات التي تواجه مديري إدارة المشاريع، الأمر الذي يُسهم في الارتقاء بكفاءة المشروعات.

سادساً : فروض الدراسة :

تتمثل فروض الدراسة فيما يأتي :

١. لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مديري إدارة المشروعات نحو درجة توافر ممارسات نظم العمل عالية الأداء بشكل إجمالي ولكل متغير من متغيراته (الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل) كلاً على حده بالمنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية، وذلك باختلاف الخصائص الديموجرافية للمستقضي منهم.
٢. لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مديري إدارة المشروعات نحو مستوى نجاح إدارة المشاريع بشكل إجمالي ولكل متغير من متغيراته (الكفاءة، ورضا أصحاب المصلحة، والجودة، والفائدة التنظيمية) كلاً على حده بالمنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية، وذلك باختلاف الخصائص الديموجرافية للمستقضي منهم.
٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء وونجاح إدارة المشاريع مأخوذة بشكل إجمالي ولكل متغير من متغيراتها (الكفاءة، ورضا أصحاب المصلحة، والجودة، والفائدة التنظيمية) كلاً على حده في المنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية.

سابعاً : حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية : يقتصر موضوع الدراسة على ممارسات نظم العمل عالية الأداء، ونجاح إدارة المشاريع.
- الحدود المكانية : يتم تطبيق هذه الدراسة على المنشآت الصحية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية : تمثلت في مديري إدارة المشاريع بالمنشآت الصحية.
- الحدود الزمنية : تمثلت في التطبيق خلال عام ٢٠٢٥م.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: ممارسات نظم العمل عالية الأداء.

المبحث الثاني: نجاح إدارة المشاريع في المنشآت.

المبحث الأول

ممارسات نظم العمل عالية الأداء

مقدمة:

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء والكفاءة لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال وتعزيز قدرتها التنافسية. ومن بين الأساليب التي أثبتت فعاليتها في تحقيق هذه الأهداف، تأتي نظم العمل عالية الأداء (High-Performance Work Systems - HPWS)، والتي تعتمد على مجموعة من الممارسات الإدارية والاستراتيجية التي تهدف إلى تحسين إنتاجية الموظفين وتعزيز التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل (Ashiru et al., 2022).

وتتضمن هذه النظم ممارسات مثل التوظيف والاختيار القائم على الجدارة، التدريب والتطوير المستمر، تقييم الأداء الفعال، تمكين الموظفين، وتعزيز ثقافة التعاون والابتكار، وتعمل هذه الممارسات بشكل تكاملي لخلق بيئة عمل تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية، وتزيد من رضا الموظفين، وتحفزهم على تقديم أداء متميز ومستدام (اللافي والخشمان، ٢٠٢٠).

ومن ثم تعد ممارسات نظم العمل عالية الأداء أداة قوية لتحقيق النمو المستدام والنجاح المؤسسي، حيث تركز على تطوير الموظفين وتعزيز بيئة العمل المبتكرة، مما ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة ككل.

أولاً: مفهوم ممارسات نظم العمل عالية الأداء :

تعددت الكتابات والدراسات العلمية في تناولت مفهوم ممارسات نظم العمل عالية الأداء، حيث تُشير دراسة (Kloutsiniotis & Mihail, 2020) إلى أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء هي مجموعة من الممارسات الإدارية والاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين وتعزيز الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسة، وتعتمد هذه النظم على إشراك الموظفين، تحفيزهم، وتمكينهم من أداء مهامهم بفعالية، مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ككل.

وأيضاً عرفت دراسة (مرزوق، البزاوي، ٢٠٢٠) ممارسات نظم العمل عالية الأداء بأنها حزمة ممارسات تشتمل علي تصميم الوظيفة والتدريب والتطوير والاتصالات والقيادة التحويلية والأمان الوظيفي وتقييم الأداء والتي تعمل على زيادة شعور الموظف بأهمية وظيفته في المنظمة ودورها الرئيسي في تحقيق أهدافها بكفاءة. وأشارت دراسة (Qureshi & Tasneem, 2021) أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء هدفها الرئيسي يتضمن زيادة مستوى ثقة الموظفين وزيادة دوافعهم، مما يؤدي في النهاية إلي تعزيز الالتزام التنظيمي.

وتشير دراسة (Ashiru et al., 2022) إلي أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء تعبر عن حزمة متكاملة من الممارسات ممثلة اختيار العاملين الأكفاء وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم وتحفيزهم وتمكينهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، مما يُدعم من مستوى نجاح المشروعات.

ثانياً: أهمية ممارسات نظم العمل عالية الأداء:

تعد نظم العمل عالية الأداء مجموعة من الممارسات والأنظمة المصممة لتعزيز كفاءة وإنتاجية العاملين داخل المؤسسة، مما يساهم في تحقيق أداء تنظيمي متميز. وتشمل هذه الممارسات استراتيجيات التوظيف والتدريب، نظم التحفيز والمكافآت، وتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات. وفيما يلي بعض الفوائد الرئيسية لهذه الممارسات (Ahmed et al., 2012 ; Boxall, 2023):

١. تحسين الإنتاجية والأداء التنظيمي:

تعتمد نظم العمل عالية الأداء على تعزيز قدرات الموظفين من خلال التدريب المستمر، وتحفيزهم عبر أنظمة المكافآت الفعالة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية.

٢. تحفيز الابتكار والإبداع:

تشجع بيئة العمل التي تعتمد على هذه الممارسات الموظفين على تقديم الأفكار الإبداعية، مما يساهم في تطوير المنتجات والخدمات وتحسين العمليات التشغيلية.

٣. تحسين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي:

عندما يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام، تزداد لديهم الرغبة في البقاء ضمن المؤسسة والمساهمة بفعالية في نجاحها، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

٤. تعزيز القدرة التنافسية:

تساعد ممارسات نظم العمل عالية الأداء المؤسسات على التكيف مع التغيرات في السوق والاستفادة من الفرص الجديدة، مما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة.

٥. تحسين جودة العمل واتخاذ القرارات:

عبر تعزيز مهارات الموظفين ومنحهم صلاحيات اتخاذ القرارات، تتحسن جودة العمل وتصبح العمليات أكثر كفاءة.

ثالثاً: ممارسات نظم العمل عالية الأداء وعلاقتها بنجاح إدارة المشاريع:

تهدف نظم العمل عالية الأداء إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال تعزيز كفاءة الموظفين وتحفيزهم لزيادة الإنتاجية والابتكار. وتشمل أهدافها ما يلي (Wickramasinghe & Liyanage, 2013 ; Bhatti et al., 2021) :

١. تحسين جودة العمل والإنتاجية: من خلال تمكين الموظفين وتوفير بيئة عمل داعمة تعزز من قدراتهم وكفاءاتهم.

٢. تعزيز الابتكار والإبداع: تشجع الممارسات عالية الأداء ثقافة التفكير الابتكاري، مما يساعد في تطوير حلول جديدة وتحسين العمليات.

٣. زيادة رضا والتزام الموظفين: من خلال تحسين بيئة العمل وتقديم الحوافز وفرص التدريب والتطوير المهني.

٤. تعزيز التعاون والتنسيق بين الفرق: تهدف هذه الممارسات إلى بناء ثقافة تعاون قوية بين الموظفين، مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

٥. تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة: عبر تحسين العمليات الداخلية وزيادة جودة المنتجات والخدمات، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

والجدير بالذكر أنه تعد ممارسات نظم العمل عالية الأداء عاملاً رئيسياً في نجاح إدارة المشاريع، حيث تساهم في تحسين الأداء التنظيمي، وزيادة كفاءة الفرق، وتعزيز ثقافة الابتكار والتعاون، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، وذلك على النحو الآتي (Siddique et al., 2021 ; Messersmith et al., 2011) :

١. **تحسين التخطيط والتنفيذ:** توفر بيئة عمل داعمة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي الفعّال، مما يساهم في نجاح المشاريع.
٢. **زيادة كفاءة فرق العمل:** بفضل تحسين مهارات الموظفين وتوفير التدريب المناسب، تكون الفرق أكثر كفاءة وقدرة على تنفيذ المهام بفعالية.
٣. **تعزيز القدرة على إدارة المخاطر:** من خلال تعزيز ثقافة التعلم المستمر، يمكن للموظفين التكيف مع التحديات وحل المشكلات بسرعة.
٤. **تحسين إدارة الموارد:** يساعد النظام عالي الأداء في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، مما يقلل من الهدر ويزيد من الإنتاجية.
٥. **ضمان تحقيق الأهداف وفق الجدول الزمني والميزانية:** تساهم نظم العمل الفعالة في الالتزام بالمواعيد النهائية وتقليل التكاليف الزائدة، مما يعزز نجاح المشاريع.

رابعاً: التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء:

يواجه تطبيق ممارسات نظم العمل عالية الأداء عدداً من التحديات التي قد تعيق تحقيق الأهداف المرجوة منها. تشمل هذه التحديات ما يلي (Robineau et al., 2015 ; Totterdill et al., 2016):

١. المقاومة التنظيمية والثقافية:

- قد يواجه التطبيق مقاومة من الموظفين أو الإدارة بسبب التغيير في طرق العمل التقليدية.
- بعض المنظمات تمتلك ثقافة لا تدعم الابتكار أو التغيير، مما قد يجعل من الصعب تبني ممارسات جديدة.

٢. نقص المهارات والمعرفة:

- يتطلب تطبيق نظم العمل عالية الأداء وجود موظفين يتمتعون بمهارات وقدرات متقدمة.
- قد تواجه الشركات صعوبة في تدريب الموظفين أو توظيف الكفاءات المناسبة.

٣. التكاليف المالية:

- تنفيذ ممارسات HPWS يتطلب استثمارات في التدريب، التكنولوجيا، وإعادة تصميم العمليات.

- قد تجد بعض الشركات صعوبة في توفير الميزانية اللازمة لهذه التغييرات.
- ٤. غياب دعم القيادة والإدارة:
- نجاح HPWS يعتمد على دعم قوي من القادة والإدارة العليا.
- ضعف الالتزام القيادي قد يؤدي إلى تنفيذ غير فعال أو غير مكتمل لهذه النظم.
- ٥. صعوبة قياس الأداء والتأثير:
- قد يكون من الصعب قياس التأثير المباشر لنظم العمل عالية الأداء على الإنتاجية والنتائج التنظيمية.
- عدم توفر مؤشرات أداء واضحة قد يقلل من استمرارية هذه الممارسات.
- ٦. التحديات التكنولوجية:
- بعض الشركات قد تفتقر إلى البنية التحتية التقنية اللازمة لدعم نظم العمل عالية الأداء.
- عدم تكامل الأنظمة التكنولوجية بشكل جيد يمكن أن يؤدي إلى تعطيل العمليات.
- ٧. الإجهاد الوظيفي وزيادة العبء على الموظفين:
- ممارسات HPWS قد تزيد من الضغط على الموظفين من خلال زيادة المسؤوليات أو متطلبات الأداء العالية.
- قد يؤدي ذلك إلى الإرهاق أو تقليل الرضا الوظيفي على المدى الطويل.
- ٨. عدم المواءمة بين استراتيجيات المنظمة و HPWS:
- يجب أن تكون ممارسات HPWS متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- في بعض الحالات، قد يؤدي تطبيقها دون دراسة كافية إلى تعارض مع الأهداف طويلة الأجل.
- ٩. التغييرات في بيئة العمل الخارجية:
- العوامل الخارجية مثل الأزمات الاقتصادية أو التغييرات في القوانين والتشريعات قد تؤثر على فعالية تطبيق HPWS.
- تحتاج الشركات إلى المرونة في التكيف مع هذه التغييرات أثناء تنفيذ النظم الجديدة.

المبحث الثاني

نجاح إدارة المشاريع في المنشآت

مقدمة:

تُعد إدارة المشاريع عملية تنظيم وتخطيط وتنفيذ ومراقبة وإنهاء الأنشطة لتحقيق أهداف محددة ضمن قيود مثل الوقت والتكلفة والجودة، وتعتمد إدارة المشاريع على منهجيات وأدوات وتقنيات تضمن تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية، مع تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة (Rolstadås et al., 2014). وتستخدم إدارة المشاريع في مختلف القطاعات مثل الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات، والتسويق، والصحة، والتعليم، حيث تساعد في تنظيم العمل وتحقيق الأهداف بطرق منظمة.

وتتضمن إدارة المشاريع خمسة مراحل أساسية وفقاً لدليل PMBOK (Project Management Body of Knowledge)، وهي (Jalali Sohi et al., 2020) :

- البدء (Initiation): تحديد فكرة المشروع وأهدافه وأصحاب المصلحة المعنيين.
- التخطيط (Planning): وضع خطة تفصيلية تحدد المهام والجدول الزمني والتكاليف والمخاطر المحتملة.
- التنفيذ (Execution): تنفيذ الخطة وتنسيق الفريق والموارد لتحقيق الأهداف.
- المراقبة والتحكم (Monitoring & Controlling): متابعة تقدم المشروع وضمان الالتزام بالخطة وإجراء التعديلات عند الحاجة.
- الإغلاق (Closure): إنهاء المشروع، وتقييم النتائج، وتوثيق الدروس المستفادة.

أولاً: ماهية إدارة المشاريع ونجاحها:

إن نجاح إدارة المشاريع لا يقتصر فقط على إتمام المهام، بل يمتد إلى تحقيق تأثير إيجابي مستدام يعزز النمو والتطور في بيئة العمل. فنجاح إدارة المشاريع يُقاس بمدى تحقيق أهداف المشروع وفقاً للمواصفات المحددة، وفي الوقت المحدد، وضمن الميزانية المقررة، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة. يشمل نجاح المشروع عدة أبعاد منها (Radujković & Sjekavica, 2017) :

- **تحقيق الأهداف:** إنجاز نطاق العمل المطلوب وفق المواصفات والمعايير المحددة مسبقاً.
- **الالتزام بالجدول الزمني:** تنفيذ المشروع في الإطار الزمني المحدد دون تأخير يؤثر على مخرجاته.
- **إدارة التكاليف:** إنجاز المشروع ضمن الميزانية المخصصة، مع تحقيق أفضل عائد على الاستثمار.
- **جودة النتائج:** ضمان أن المنتج أو الخدمة الناتجة تلبي أو تتجاوز توقعات المستخدمين وأصحاب المصلحة.
- **رضا العملاء وأصحاب المصلحة:** تحقيق توقعات العملاء والمستفيدين من المشروع، سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات.
- **إدارة المخاطر بفعالية:** التعامل مع المخاطر المحتملة وتخفيف آثارها لضمان استمرار سير العمل بسلاسة.
- **تحقيق القيمة المضافة:** التأكد من أن المشروع يساهم في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها العامة.

ثانياً: عوامل نجاح إدارة المشاريع:

يعتمد نجاح إدارة المشاريع على عدة عوامل أساسية، ومن أبرزها (Sumadireja & Dachyar, 2024) :

١. تحديد أهداف واضحة

- ✚ وضع أهداف محددة وقابلة للقياس لتحقيق رؤية واضحة للمشروع.
- ✚ التأكد من أن جميع أصحاب المصلحة متفقون على الأهداف والنتائج المتوقعة.

٢. تخطيط جيد للمشروع

- ✚ وضع خطة تفصيلية تشمل جميع مراحل المشروع، من البداية إلى النهاية.
- ✚ تحديد الموارد، الميزانية، والجدول الزمني بطريقة دقيقة.

٣. اختيار فريق عمل كفء

- ✚ تعيين الأشخاص المناسبين في الأدوار المناسبة بناءً على مهاراتهم وخبراتهم.
- ✚ تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق لضمان سير العمل بسلاسة.

٤. إدارة المخاطر بفعالية

- ✚ تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط استباقية للتعامل معها.
- ✚ مراقبة المخاطر بشكل مستمر واتخاذ التدابير المناسبة عند الحاجة.

٥. التواصل الفعال

- ✚ الحفاظ على قنوات تواصل مفتوحة بين جميع الأطراف المعنية.
- ✚ عقد اجتماعات منتظمة لتحديث الفريق وأصحاب المصلحة عن تقدم المشروع.

٦. استخدام الأدوات والتقنيات المناسبة

- ✚ الاستفادة من برامج إدارة المشاريع مثل **Trello, Asana, Microsoft Project** لتسهيل التخطيط والمتابعة.
- ✚ اعتماد تقنيات حديثة تساعد في تحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء.

٧. الالتزام بالميزانية والجدول الزمني

- ✚ مراقبة المصاريف والتحكم في الميزانية لتجنب التكاليف الزائدة.
- ✚ التأكد من أن المشروع يسير وفق الجدول الزمني المخطط له مع وجود خطط احتياطية عند الحاجة.

٨. التكيف مع التغييرات

- ✚ القدرة على التكيف مع التغييرات غير المتوقعة في بيئة العمل أو احتياجات العملاء.
- ✚ تطبيق منهجيات مثل **Agile** التي تسمح بمرونة أكبر في تنفيذ المشروع.

٩. التقييم المستمر وتحسين الأداء

- ✚ قياس الأداء باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمتابعة التقدم.
- ✚ تحليل نقاط القوة والضعف في المشروع لتحسين العمليات المستقبلية.

١٠. القيادة الفعالة

- ✚ وجود قائد قوي قادر على تحفيز الفريق وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف.
- ✚ اتخاذ قرارات حاسمة في الأوقات المناسبة لضمان تقدم المشروع بنجاح.

ثالثاً: أهمية نجاح إدارة المشاريع بالمنشآت الصحية:

يُعد نجاح إدارة المشاريع في المنشآت الصحية أمراً بالغ الأهمية لأنه يؤثر بشكل مباشر على جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى، بالإضافة إلى تحسين كفاءة العمليات وزيادة فعالية استخدام الموارد. وفيما يلي بعض الأسباب التي تبرز أهمية نجاح إدارة المشاريع في المنشآت الصحية (Jalali Sohi et al., 2020) :

➤ **تحسين جودة الرعاية الصحية:** من خلال إدارة المشاريع بشكل فعال، يتم ضمان تنفيذ مشاريع جديدة أو تطوير مشروعات قائمة مثل بناء مستشفيات أو إدخال تقنيات طبية جديدة بالشكل الأمثل مما يساهم في تحسين نوعية الرعاية الصحية المقدمة للمرضى.

➤ **تقليل التكاليف:** النجاح في إدارة المشاريع الصحية يمكن أن يؤدي إلى تقليل التكاليف غير الضرورية من خلال استخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة وتجنب الأخطاء في تنفيذ المشاريع، مما يعزز من استدامة المنشأة الصحية.

➤ **الامتثال للمعايير والقوانين:** المنشآت الصحية تعمل في بيئة خاضعة لمجموعة من القوانين والأنظمة الصارمة. إدارة المشاريع بشكل جيد يساعد في ضمان أن المشاريع الصحية تتوافق مع هذه المعايير مما يقلل من المخاطر القانونية والمالية.

➤ **تحقيق الأهداف الاستراتيجية:** نجاح إدارة المشاريع يساعد المنشآت الصحية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية مثل تحسين البنية التحتية أو زيادة القدرة الاستيعابية أو تطوير الخدمات الصحية.

➤ **تحقيق رضا المرضى:** المشاريع الناجحة تساهم في تحسين تجربة المرضى من خلال تسهيل الوصول إلى الخدمات الصحية، تحسين بيئة المستشفى، وتوفير تقنيات علاجية متطورة.

➤ **تحسين التنسيق والتعاون بين الفرق:** إدارة المشاريع الناجحة تعزز من التنسيق بين مختلف الفرق داخل المنشأة الصحية، مثل الأطباء، الممرضين، المهندسين، والإداريين، مما يساهم في تحسين العمل الجماعي وجودة الخدمة.

➤ **التكيف مع التغيرات السريعة في قطاع الصحة :** من خلال الإدارة الفعالة، يمكن للمنشآت الصحية التكيف بسرعة مع التغيرات في التقنيات الطبية أو احتياجات المرضى، مما يضمن استمرارية تقديم خدمات صحية متميزة. إذن، يمكن القول إن إدارة المشاريع الناجحة في المنشآت الصحية تؤثر بشكل إيجابي على كل من الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة المقدمة للمرضى.

رابعاً: العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء ونجاح إدارة المشاريع:

إن إدارة المشاريع في المنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية تعد من العناصر الأساسية لتحقيق تحسينات في تقديم الرعاية الصحية وضمان استدامة الخدمات الصحية في البلاد. ونجاح هذه الإدارة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بممارسات نظم العمل عالية الأداء، وهي مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة وتعزيز كفاءة العمليات. وتتمثل العوامل التي تساهم في نجاح إدارة المشاريع بالمنشآت الصحية (Siddique et al., 2021 ; Messersmith et al., 2011) :

١. **الاختيار الكفؤ:** اختيار الأفراد الأكفاء من أهم العوامل لضمان نجاح المشاريع الصحية. يشمل ذلك اختيار مديري المشاريع والفنيين المتخصصين الذين لديهم المهارات اللازمة لتنفيذ المشاريع الصحية المعقدة بكفاءة.

٢. **التدريب الشامل:** يجب أن يتم توفير تدريب مستمر للموظفين لتطوير مهاراتهم الفنية والإدارية. يساعد التدريب الشامل في تحسين جودة العمل وتوسيع المعرفة حول تقنيات إدارة المشاريع، مما يساهم في رفع مستوى الكفاءة وتقديم أفضل الخدمات الصحية.

٣. **التعويضات العادلة:** أنظمة التعويض العادلة تشجع العاملين على تقديم أفضل ما لديهم. تتضمن التعويضات العادلة تحسين الرواتب والحوافز والمكافآت بناءً على الأداء المتميز، مما يعزز من ولاء العاملين للمؤسسة ويساهم في تحسين أدائهم.

٤. **مرونة إجراءات العمل:** تعتبر مرونة الإجراءات جزءاً أساسياً من تطبيق نظم العمل عالية الأداء. السماح بإجراء تعديلات على العمليات والإجراءات الصحية وفقاً للمتغيرات يتيح

للمؤسسة التكيف بشكل أسرع مع الظروف المتغيرة في القطاع الصحي، مما يحسن الأداء العام للمشروع.

٥. **تمكين العاملين:** تمكين العاملين من اتخاذ قراراتهم في مكان العمل يعزز من تفاعلهم مع المشاريع الصحية ويدفعهم للعمل بشكل أكثر إبداعاً وابتكاراً. الموظفون الذين يتمتعون بالتمكين يشعرون بالمسؤولية تجاه نتائج المشاريع، ويكون لديهم حافز أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة.

٦. **تشكيل فرق العمل:** فرق العمل المتكاملة والفعالة تعتبر من العوامل الرئيسية في نجاح المشاريع. التعاون بين الأفراد ذوي الخبرات المختلفة يساهم في إيجاد حلول مبتكرة للتحديات التي قد تواجه المشاريع الصحية، ويؤدي إلى تحسين سير العمل وتحقيق أهداف المشروع.

وخلاصة القول بأنه تظهر العلاقة بين هذه الممارسات ونجاح إدارة المشاريع في المنشآت الصحية من خلال تحسين الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة، مع تحسين مهارات العاملين، وضمان اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، وتقديم حوافز مناسبة، تصبح المشاريع الصحية أكثر نجاحاً في تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها. وبالمجمل، تعد ممارسات نظم العمل عالية الأداء من العوامل الحاسمة في تحسين كفاءة إدارة المشاريع الصحية في السعودية، مما يساهم في تحسين النظام الصحي بشكل عام.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

مقدمة.

أولاً : منهجية الدراسة.

ثانياً : نوع الدراسة.

ثالثاً : تقييم صدق وثبات أداة البحث.

رابعاً : أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض.

خامساً : تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة.

سادساً : تحليل ومناقشة نتائج اختبار فروض الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

مقدمة:

اهتمت الدراسة الحالية بالتعرف علي ممارسات نظم العمل عالية الأداء وأثرها علي نجاح إدارة المشاريع، بالتطبيق علي المنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية، وذلك من أجل التعرف على مدى اختلاف اتجاهات مديري إدارة المشروعات بالمنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية نحو درجة توافر ممارسات نظم العمل عالية الأداء وذلك باختلاف الخصائص الديموجرافية للمستقصي منهم. وكذلك الكشف عن مدي اختلاف اتجاهات مديري إدارة المشروعات بالمنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية نحو مستوى نجاح إدارة المشاريع وذلك باختلاف الخصائص الديموجرافية للمستقصي منهم. وأخيراً تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ونجاح إدارة المشاريع في المنشآت الصحية بالمملكة العربية السعودية، وتحديد الأهمية النسبية لتلك الممارسات من حيث قدرتها على دعم النجاح. وحتى يمكن التأكد من مدى صحة وثبات الأدوات المستخدمة في الدراسة، فإن الفصل الحالي يناقش نتائج تحليل البيانات الأولية التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً على النحو الذي يمكن الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها وذلك بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أولاً : منهجية الدراسة :

تتمثل منهجية الدراسة فيما يأتي :

(١) أنواع ومصادر البيانات :

تعتمد الدراسة الحالية على نوعين من البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، كما يأتي :

(١-١) البيانات الثانوية: اعتمدت الباحثة على الدراسات السابقة المتمثلة في الدوريات

والمجلات العلمية المتخصصة والكتب العربية والأجنبية، وشبكة المعلومات العالمية،

والتي تناولت ممارسات نظم العمل عالية الأداء، ونجاح إدارة المشاريع.

(٢-١) البيانات الأولية: اعتمدت الباحثة في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة على تصميم قائمة استقصاء وتوجيهها إلى مديري إدارة المشاريع بالمنشآت الصحية في منطقة الرياض؛ وذلك لتحديد العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء ونجاح إدارة المشاريع.

(٢) مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في المديرين في إدارة المشاريع بالمنشآت الصحية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، ويبلغ عدد المديرين ١٧٣١ مديراً. ونظراً لضخامة حجم مجتمع الدراسة ومن ثم القيود الخاصة بالوقت والتكلفة، فقد اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية لاختبار مفردات الدراسة المستهدفة من مجتمع البحث المشار إليه، وتم استخدام الصيغة الرياضية الخاصة بتقدير حجم العينة (Tryfos, 1996) وهي كالآتي :

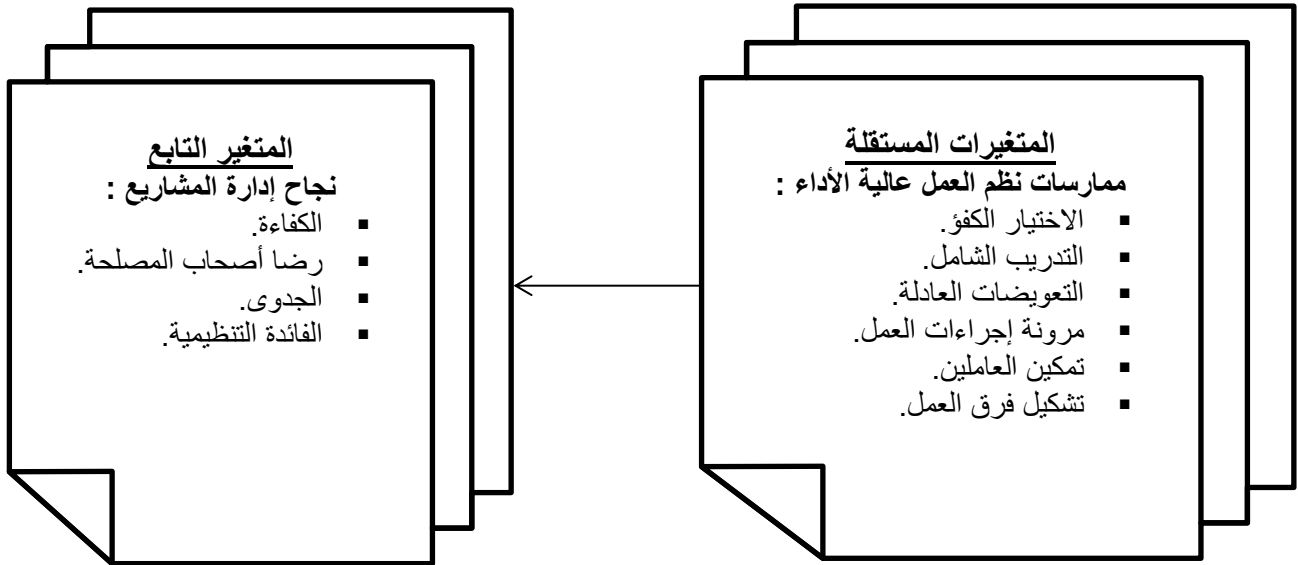
$$N = \frac{N(z)^2 \cdot P (1-P)}{N(e)^2 + (z)^2 \cdot P (1-P)}$$

حيث (n) حجم العينة، و (N) حجم مجتمع الدراسة، و (Z) درجة المعيارية هي ١,٩٦ عند درجة ثقة ٩٥٪، و (P) نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة وهي = ٥٠٪، و (e) هي خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهي = ٥,٠ (Tyfos, 1996). وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة :

$$\text{حجم العينة (n)} = \frac{[٠,٥ \times ٠,٥ \times (١,٩٦)^2] \times ١٧٣١}{[٠,٥ \times ٠,٥ \times (١,٩٦)^2 + (٠,٥)^2 \times ١٧٣١]} = ٣١٤ \text{ مفردة}$$

(٣) متغيرات الدراسة وأساليب القياس :

في ضوء مشكلة وتساؤلات الدراسة وأهدافها وفروضها، فإن الدراسة الميدانية سوف تعتمد على مجموعة من المتغيرات تمثلت في ممارسات نظم العمل عالية الأداء كمتغيرات مستقلة، ونجاح إدارة المشاريع كمتغير تابع "أنظر الشكل رقم (١/٣)".



شكل رقم (١/٣)

نموذج وصفي لمتغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

أما عن أساليب القياس فقد اعتمدت الباحثة على مجموعة من المقاييس والتي تتمثل فيما يأتي:

- تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج من خمس نقاط، حيث إن الرقم (١) يشير إلى غير موافق على الإطلاق، بينما الرقم (٥) يشير إلى موافق جداً، لقياس ممارسات نظم العمل عالية الأداء المتمثلة في (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، مرونة إجراءات العمل، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) والذي استخدمته العديد من الدراسات السابقة.

- تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج من خمس نقاط، حيث إن الرقم (١) يشير إلى غير موافق على الإطلاق، بينما الرقم (٥) يشير إلى موافق جداً، لقياس أبعاد نجاح إدارة المشاريع والمتمثلة في (الكفاءة، رضا أصحاب المصلحة، والجدوى، والفائدة التنظيمية) والذي استخدمته العديد من الدراسات السابقة.

- تم استخدام مجموعة من الأسئلة المغلقة ذات الاستجابات البديلة، وذلك للتعرف على المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل.

(٤) أداة الدراسة وطرق جمع البيانات :

سوف تتمثل أداة الدراسة الحالية المستخدمة لجمع البيانات فى قائمة الاستقصاء، وسيتم جمع البيانات من مديري إدارة المشاريع بالمنشآت الصحية من خلال استخدام المقابلة الشخصية، واشتملت قائمة الأسئلة على الأجزاء الآتية :

- **الجزء الأول :** وتضمن مجموعة الأسئلة الموجهة للتعرف على ممارسات نظم العمل عالية الأداء، وذلك على مقياس متدرج من (١) إلى (٥)، حيث يشير الرقم (١) إلى غير موافق على الإطلاق، والرقم (٥) إلى موافق جداً.
- **الجزء الثانى :** وتضمن مجموعة الأسئلة الموجهة للتعرف على نجاح إدارة المشاريع، وذلك على مقياس متدرج من (١) إلى (٥)، حيث يشير الرقم (١) إلى غير موافق على الإطلاق، والرقم (٥) إلى موافق جداً.
- **الجزء الثالث :** والذي يتعلق بمجموعة البيانات الوصفية للمستقصي منهم (المديرين) بالمنشآت الصحية محل الدراسة، والتي تنقسم إلى: المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل.

ثانياً : نوع الدراسة :

تتعلق الدراسة الحالية بالتعرف على مستوى اختلاف اتجاهات المستقصي منهم المتمثلين في مديري إدارة المشاريع في المنشآت الصحية بالمملكة العربية السعودية نحو ممارسات نظم العمل عالية الأداء باختلاف الخصائص الديموجرافية (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل)، وأيضاً التعرف علي مستوى نجاح إدارة المشاريع وذلك باختلاف الخصائص الديموجرافية (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل)، وبالتالي فإن تصميم هذه الدراسة يعتمد على المدخل الوصفى فى مجال البحوث الإنسانية، من أجل وصف الخصائص والمتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة، وكذلك التعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي تتمثل فى ممارسات نظم العمل عالية الأداء بأبعادها المتمثلة في (الاختيار الكفو، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، مرونة إجراءات العمل، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) كمتغيرات مستقلة، ونجاح إدارة المشاريع (الكفاءة، رضا أصحاب المصلحة، الجدوي، الفائدة التنظيمية) كمتغير تابع.

ثالثاً : تقييم صدق وثبات أداة الدراسة :

بغرض تقليل أخطاء القياس المحتملة في المقاييس متعددة المحتوى التى تم استخدامها فى قائمة الاستقصاء (٣١ متغير لقياس ممارسات نظم العمل عالية الأداء، ١٧ متغير لقياس نجاح إدارة المشاريع فى المنشآت الصحية السعودية) فقد تم حساب معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ. كما تم حساب الصدق الذاتى بإيجاد الجذر التربيعى لمعامل ثبات الاختبار. ويوضح الجدول رقم (١/٣) معاملات الثبات والصدق لممارسات نظم العمل عالية الأداء، ونجاح إدارة المشاريع.

جدول رقم (١/٣)

تقييم الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة فى الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا (Alpha)	صدق المقياس (الجذر التربيعى لمعامل ألفا)
١ ممارسات نظم العمل عالية الأداء :			
١/١ الاختيار الكفؤ.	٦	٠,٧٧	٨٨
١/٢ التدريب الشامل.	٥	٠,٨٥	٩٢
٣/١ التعويضات العادلة.	٤	٠,٧٦	٨٧
١/٤ مرونة إجراءات العمل.	٤	٠,٧٩	٨٩
٥/١ تمكين العاملين.	٥	٠,٨٣	٩١
٦/١ تشكيل فرق العمل.	٧	٠,٧٠	٨٤
المقياس الإجمالى.	٣١	٠,٨٩	٩٤
٢ نجاح إدارة المشاريع :			
١/٢ الكفاءة.	٦	٠,٨٢	٩٠
٢/٢ رضا أصحاب المصلحة.	٥	٠,٨٧	٩٣
٣/٢ الجدوى.	٣	٠,٧٢	٨٥
٤/٢ الفائدة التنظيمية.	٣	٠,٧٦	٨٧
المقياس الإجمالى	١٧	٠,٨٨	٩٣

المصدر : نتائج التحليل الإحصائى.

يتضح من نتائج الجدول رقم (١/٣) أن قيمة ألفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (٠,٧٠) و(٠,٨٩) حيث أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس ممارسات نظم العمل عالية الأداء ككل كان (٠,٨٩)، وكذلك معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس نجاح إدارة المشاريع والذي بلغ (٠,٨٨). وذلك بدرجة ثقة قدرها ٩٥٪ حيث اقتربت المعنوية الحقيقية P-Value من الصفر، وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس درجة توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات البحث وهذه النتائج تعزز الثقة في متغيرات البحث وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل الإحصائي اللاحقة.

كذلك يمكن القول بأن كل معاملات الصدق كانت دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ مما يؤكد على تمتع استقصاء ممارسات نظم العمل عالية الأداء ونجاح إدارة المشاريع الواردة بالدراسة بخصائص الاختبار الجيد، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

رابعاً : أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض :

تم الاعتماد في الدراسة الحالية على عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

(١-١) الأسلوب الإحصائي الوصفي Descriptive statistics : فهو يعكس الخصائص

الوصفية لمتغيرات الدراسة، ويتضمن هذا الأسلوب المتوسط الحسابي وهو أحد مقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري وهو أحد مقاييس التشتت.

(٢-١) أسلوب تحليل الارتباط البسيط Simple Correlation : يشير هذا الأسلوب إلى

مجموعة من الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها لقياس قوة العلاقة أو الارتباط بين متغيرين إثنين، وتم استخدام هذا الأسلوب للتأكد من درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة عدا المتغيرات الديموجرافية، وهو ما يعزز صدق المفاهيم للمقاييس المختلفة المستخدمة في الدراسة.

(٣-١) أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA : يعد أسلوب تحليل

التباين أحادي الاتجاه أحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم في تحليل العلاقة بين المتغير التابع وعدد من المتغيرات المستقلة الخاضعة للدراسة، كما يهدف هذا الأسلوب إلى التحقق من وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل أو عدد من المتغيرات المستقلة.

(٤-١) أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد Multiple Regression &

Correlation Analysis : يعد كل من أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد من

أساليب التحليل التي تتعامل مع المتغيرات المتعددة. وغالباً يتم استخدام هذين الأسلوبين معاً؛ وذلك بغرض الكشف عن العلاقة ونوعها بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (تحليل الانحدار)، وتحديد درجة هذه العلاقة (تحليل الارتباط).

خامساً : تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة :

تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين المتغيرات؛ وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة. فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح دلّ ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السالبة على أن العلاقة عكسية. ويوضح الجدول التالي مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة.

جدول رقم (٢/٣)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة

الأبعاد	ممارسات نظم العمل عالية الأداء						نجاح إدارة المشاريع
	الاختيار الكفؤ	التدريب الشامل	التعويضات العادلة	مرونة إجراءات العمل	تمكين العاملين	تشكيل فرق العمل	
الاختيار الكفؤ	١	**٠,٦٩	**٠,٧٤	**٠,٦٥	**٠,٧٠	**٠,٧٩	**٠,٨٨
التدريب الشامل		١	**٠,٧٦	**٠,٧٥	**٠,٨٠	**٠,٨٦	**٠,٨٢
التعويضات العادلة			١	**٠,٧٨	**٠,٦١	**٠,٦٣	**٠,٥٥
مرونة إجراءات العمل				١	**٠,٤٥	**٠,٧١	**٠,٨٧
تمكين العاملين					١	**٠,٨٨	**٠,٦٨
تشكيل فرق العمل						١	**٠,٨٧
نجاح إدارة المشاريع							١

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي. (**) معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عالية المعنوية عند ٠,٠١.

يتضح من مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة ما يأتي :

١. وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، مرونة إجراءات العمل، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل)، ومن جهة أخرى تؤكد هذه العلاقة الارتباطية على صدق العبارات فى قياس ممارسات نظم العمل عالية الأداء فى المنشآت الصحية، وأنها مرتبطة ارتباطاً حقيقياً غير راجع للصدفة، وأنها متسقة مع الأبعاد الداخلية فى تمثيلها.
٢. وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد نجاح إدارة المشاريع ومن جهة أخرى تؤكد هذه العلاقة الارتباطية على صدق العبارات فى قياس نجاح إدارة المشاريع فى المنشآت الصحية، وأنها مرتبطة ارتباطاً حقيقياً غير راجع للصدفة، وأنها متسقة مع الأبعاد الداخلية فى تمثيلها.
٣. ترتبط ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، مرونة إجراءات العمل، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) كلاً على حده ارتباطاً ذات دلالة إحصائية مع نجاح إدارة المشاريع فى المنشآت الصحية.
٤. يرتبط الاختيار الكفؤ كأحد ممارسات نظم العمل عالية الأداء بنجاح إدارة المشاريع ارتباطاً ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٨٨.
٥. يرتبط التدريب الشامل كأحد ممارسات نظم العمل عالية الأداء بنجاح إدارة المشاريع ارتباطاً ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٨٢.
٦. يرتبط التعويضات العادلة كأحد ممارسات نظم العمل عالية الأداء بنجاح إدارة المشاريع ارتباطاً ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٥٥.
٧. يرتبط مرونة إجراءات العمل كأحد ممارسات نظم العمل عالية الأداء بنجاح إدارة المشاريع ارتباطاً ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٨٧.
٨. يرتبط تمكين العاملين كأحد ممارسات نظم العمل عالية الأداء بنجاح إدارة المشاريع ارتباطاً ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٦٨.
٩. يرتبط تشكيل فرق العمل كأحد ممارسات نظم العمل عالية الأداء بنجاح إدارة المشاريع ارتباطاً ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٨٧.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن تحليل الارتباط يعطى مؤشراً مبدئياً عن مدى تأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء في نجاح إدارة المشاريع، إلا أن الحكم بمدى تأثير كل بعد من ممارسة من ممارسات نظم العمل عالية الأداء في نجاح إدارة المشاريع متروك لنتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد.

سادساً : تحليل ومناقشة نتائج اختبار فروض الدراسة :

١. نتائج اختبار الفرض الأول : ينص هذا الفرض على أنه "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مديري إدارة المشروعات نحو درجة توافر ممارسات نظم العمل عالية الأداء بشكل إجمالي ولكل متغير من متغيراته (الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل) كلاً على حده بالمنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية، وذلك باختلاف الخصائص الديموجرافية للمستقضي منهم".

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة على السؤال الأول لهذه الدراسة، والمتعلق بدرجة توافر ممارسات نظم العمل عالية الأداء بأبعادها المختلفة في المنشآت الصحية السعودية، حيث يحتوي مقياس ممارسات نظم العمل عالية الأداء على ستة متغيرات أساسية وواحد وثلاثين متغيراً فرعياً، وذلك بعد التأكد من أنها تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات.

يتضح من نتائج التحليل الوصفي لمقياس ممارسات نظم العمل عالية الأداء لاتجاهات مديري إدارة المشروعات في المنشآت الصحية السعودية محل الدراسة أن الاختيار الكفؤ احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥٩) وانحراف معياري قدره (٠,٩٨٤)، ثم يأتي التدريب الشامل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٤٦) وانحراف معياري قدره (٠,٧٥٦)، ثم جاء في المرتبة الثالثة تشكيل فرق العمل بمتوسط حسابي (٣,٢٢) وانحراف معياري (٠,٧٤٩)، وفي المرتبة الرابعة جاء تمكين العاملين بمتوسط حسابي (٣,٠١) وانحراف معياري (٠,٩٣٥)، وجاءت مرونة إجراءات العمل في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢,٧٩) وانحراف معياري

(٠,٨١٠)، وأخيراً جاءت التعويضات العادلة فى المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابى (٢,٥٢) وانحراف معيارى (٠,٨٧٨).

ويتضح للباحثة أن مستوى إدراك مديري إدارة المشروعات فى المنشآت الصحية السعودية محل الدراسة ضمن المستوى المتوسط نسبياً فى معظمها لممارسات نظم العمل عالية الأداء والمتمثلة فى الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل، وذلك استناداً على الوسط الحسابى والانحراف المعيارى. ولمزيد من التوضيح أنظر الجدول التالى.

جدول رقم (٣/٣)

التحليل الوصفى لمقياس ممارسات نظم العمل عالية الأداء

م	ممارسات نظم العمل عالية الأداء	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
أولاً : الاختيار الكفؤ :			
١	يسعى مدير إدارة المشاريع إلى اختيار واستقطاب كادر وظيفى على مستوى مرتفع من الكفاءة والمهارة.	٢.٥٤	٠.٨٧٦
٢	يعتمد مدير إدارة المشاريع على نتائج تحليل وتصميم الوظيفة فى اختيار المرشحين للعمل فيها.	٣.٤٢	٠.٩٢٧
٣	يخضع المتقدم للعمل فى المنشآت الصحية لعدد من الاختبارات والمقابلات التى تحدد مدى مناسبتها للعمل قبل اختياره للوظيفة.	٣.٥٠	٠.٨٨٢
٤	يصمم مدير إدارة المشاريع دليل بالمتطلبات البشرية الواجب درجة توافرها إلى من يشغل الوظيفة وفق أسس علمية دقيقة.	٢.٩٩	٠.٩٨٤
٥	هناك تنسيق شامل وتكامل بين إدارة المشاريع والإدارة العليا بالمنشأة الصحية حول عمليات تحليل وتصميم الوظيفة.	٣.٤٥	٠.٨٦٣
٦	تعد عملية تحليل الوظيفة قاعدة أساسية لبقية الوظائف فى المنشآت الصحية.	٢.٨٩	٠.٧٨١
ثانياً : التدريب الشامل :			
٧	تخصص المنشآت الصحية جزء من مصادرها لتدريب العاملين فيها للاستجابة للتغيرات المتلاحقة فى بيئة العمل.	٢.٤٤	٠.٩٨٧

م	ممارسات نظم العمل عالية الأداء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٨	يقوم مدير إدارة المشاريع بتصميم البرامج التدريبية المختلفة وفقاً لمتطلبات الأعمال المحددة.	٢.٥٩	٠.٧٨٨
٩	يضع مدير إدارة المشاريع برامج تدريبية للعاملين فيها للرفع من كفاءتهم ومهاراتهم في العمل المنوط بهم.	٢.٦٧	٠.٦٨٩
١٠	يقدم مدير إدارة المشاريع فرصاً كافية للتدريب والتثقيف للعاملين فيها بهدف رفع مستوى المهارات اللازمة للأداء الفعال.	٣.٦٩	٠.٩٢٠
١١	يضع مدير إدارة المشاريع برامج لتقييم أداء العاملين بعد تدريبهم للتأكد من نتائج التدريب على أدائهم لأعمالهم.	٢.٦٥	٠.٨٣٨
ثالثاً : التعويضات العادلة :			
١٢	تستند المنشآت الصحية إلى نظام مكافآت عادل مبني على أسس علمية دقيقة.	٢.٥٦	٠.٨٢٧
١٣	تهدف التعويضات التي تقدمها المنشآت الصحية للعاملين إلى تحقيق العدالة والمساواة بينهم.	٢.٥٣	٠.٧٨٢
١٤	تمنح المنشآت الصحية للعاملين فيها فرصاً متساوية للترقى الوظيفي.	٢.٦٩	٠.٩٨٤
١٥	تعمل المنشآت الصحية على إشباع حاجات العاملين.	٢.٧٤	٠.٨٥٥
رابعاً : مرونة إجراءات العمل :			
١٦	يؤدي العاملون في المنشآت الصحية أعمالهم وفق برنامج مخطط له.	٢.٧٦	٠.٨٢٣
١٧	يمنح مدير إدارة المشاريع العاملين فيها الحرية الكاملة لابتكار الطريقة والأسلوب المناسب لأداء أعمالهم.	٢.٥٧	٠.٧٦٢
١٨	يمنح مدير إدارة المشاريع للعاملين فيها نوعاً من المرونة في العلاقة معه في العمل.	٢.٦٦	٠.٨٧٣
١٩	يمنح مدير إدارة المشاريع العاملين الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في الكيفية التي يتم بها تنفيذ العمل.	٢.٥٢	٠.٧٦٩
خامساً : تمكين العاملين :			
٢٠	يوفر مدير إدارة المشاريع الوسائل المناسبة لإيصال مقترحات العاملين إلى الإدارة العليا.	٢.٦٤	٠.٩٥٨
٢١	يشجع مدير إدارة المشاريع كافة العاملين فيها على تقديم الأفكار الجديدة وبشكل مفتوح.	٢.٤٢	٠.٨٨٣

م	ممارسات نظم العمل عالية الأداء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٢	تسود حالة روح التعاون بين العاملين في إدارة المشاريع بالمنشأة الصحية، وتعمل أقسامه كنظام عائلي.	٢.٥٨	٠.٩٨١
٢٣	يشارك العاملون في إدارة المشاريع بالمنشأة الصحية في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات.	٢.٦٤	٠.٧٨٥
٢٤	يفوض مدير إدارة المشاريع بعض سلطاته للعاملين فيها للتأكد من إنجازهم لأعمالهم بالسرعة المطلوبة.	٢.٥٣	٠.٧٨٧
سادساً : تشكيل فرق العمل :			
٢٥	يعمل مدير إدارة المشاريع على تشكيل فرق عمل قائمة على التعاون بين العاملين لإنجاز الأعمال.	٢.٤٠	٠.٩٨٤
٢٦	يهتم مدير إدارة المشاريع بتشكيل فرق عمل يتبع الخطط التطويرية فيها.	٢.٦٧	٠.٩٦٩
٢٧	يشجع مدير إدارة المشاريع فرق العمل على الابداع وتقديرهم على إنجازهم.	٢.٦١	٠.٨٦٠
٢٨	يشجع مدير إدارة المشاريع العاملين على اتباع أسلوب العمل الجماعي لحل المشكلات.	٢.٧٠	٠.٩٨٤
٢٩	تلعب فرق العمل دور مهم في حل المشاكل المتداخلة في إدارة المشاريع بالمنشأة الصحية.	٢.٤٤	٠.٨٢٣
٣٠	يهتم مدير إدارة المشاريع بتشكيل فرق العمل والأخذ بالنتائج التي تتوصل إليها تلك الفرق.	٢.٥٩	٠.٧٣٩
٣١	تزيد فرق العمل من فرص العاملين في المشاركة في وضع أهداف العمل.	٢.٦٧	٠.٨٨٢

وحتى يمكن التحقق من الاختلافات في إدراكات مدير إدارة المشاريع بالمنشآت الصحية السعودية نحو ممارسات نظم العمل عالية الأداء، تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري وفقاً للخصائص الديموجرافية الممثلة في (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل) كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول رقم (٤/٣)

التحليل الوصفي لإدراكات مدير إدارة المشاريع نحو ممارسات نظم العمل عالية الأداء مع المتغيرات الديموجرافية (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل)

المتغيرات الديموجرافية							التحليل الوصفي للمتغيرات
عدد سنوات الخبرة في العمل				المؤهل العلمي			
١٥ سنوات فأكثر	١٠ - أقل من ١٥ سنوات	٥ - أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	
٣,٣٣ ٠,٨٣	٣,٢٦ ٠,٩٦	٣,٤٦ ٠,٨٨	٢,٤٨ ٠,٨٦	٣,٤٢ ٠,٨٨	٣,٣٤ ٠,٩٥	٣,٢٢ ٠,٨٥	الاختيار الكفؤ الوسط الحسابي الانحراف المعياري
٣,٢٣ ٠,٨٠	٣,١٨ ٠,٦٨	٣,٣٨ ٠,٩٠	٣,٢٣ ٠,٧٧	٣,٣٧ ٠,٩٩	٣,٣٠ ٠,٧٩	٣,١٣ ٠,٦٨	التدريب الشامل الوسط الحسابي الانحراف المعياري
٣,١٧ ٠,٦٨	٣,٤٠ ٠,٧٣	٣,١٩ ٠,٧٨	٢,٢٢ ٠,٨٥	٣,١٨ ٠,٤٧	٣,٢٥ ٠,٦٨	٣,٢٨ ٠,٨٩	التعويضات العادلة الوسط الحسابي الانحراف المعياري
٢,٥٦ ٠,٦٩	٣,٦١ ٠,٨٧	٣,٤٨ ٠,٩٠	٣,٢٦ ٠,٨٩	٣,٤٩ ٠,٧٧	٣,٤٥ ٠,٨٦	٣,٣٦ ٠,٩١	مرونة إجراءات العمل الوسط الحسابي الانحراف المعياري
٣,٣٨ ٠,٧٤	٣,٤٩ ٠,٩٣	٣,٢٩ ٠,٩١	٣,١١ ٠,٨٧	٢,٥٩ ٠,٨٩	٣,٤٤ ٠,٩٧	٢,٥٧ ٠,٩٣	تمكين العاملين الوسط الحسابي الانحراف المعياري
٣,٤٤ ٠,٧٨	٢,٥٥ ٠,٩٤	٣,٣٠ ٠,٧٣	٤,٢٨ ٠,٨١	٣,٦٢ ٠,٧٣	٣,٥٥ ٠,٨٨	٣,٤٣ ٠,٦٥	تشكيل فرق العمل الوسط الحسابي الانحراف المعياري

حيث اتضح من الجدول السابق أن مستوى إدراك مديري إدارة المشاريع بالمنشآت الصحية محل الدراسة متوسط نسبياً لممارسات نظم العمل عالية الأداء وفقاً للمؤهل العلمي (بكالوريوس،

وماجستير، ودكتوراه)، وأيضاً متوسط نسبياً لعدد سنوات الخبرة في العمل (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى ١٥ سنة، ١٥ سنة فأكثر).

ومن ثم يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مديري إدارة المشروعات نحو درجة توافر ممارسات نظم العمل عالية الأداء بشكل إجمالي ولكل متغير من متغيراته (الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل) كلاً على حده بالمنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية، وذلك باختلاف الخصائص الديموجرافية للمستقصي منهم.

٢. نتائج اختبار الفرض الثاني : ينص هذا الفرض على أنه "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مديري إدارة المشروعات نحو مستوى نجاح إدارة المشاريع بشكل إجمالي ولكل متغير من متغيراته (الكفاءة، ورضا أصحاب المصلحة، والجدوي، والفائدة التنظيمية) كلاً على حده بالمنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية، وذلك باختلاف الخصائص الديموجرافية للمستقصي منهم".

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة على السؤال الثاني لهذه الدراسة، والمتعلق بمستوى نجاح إدارة المشاريع في عملها في المنشآت الصحية السعودية، حيث يحتوى مقياس نجاح إدارة المشاريع على أربعة متغيرات أساسية وسبعة عشر متغيراً فرعياً، وذلك بعد التأكد من أنها تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات.

إتضح من نتائج التحليل الوصفي لمقياس نجاح إدارة المشاريع لإدراكات مديري إدارة المشاريع بالمنشآت الصحية محل الدراسة، أن رضا أصحاب المصلحة إحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٤) وانحراف معياري قدره (٠,٩٣٥)، ثم يأتي الجدوي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١٩) وانحراف معياري قدره (٠,٧٥٩)، ثم جاء في المرتبة الثالثة الجدوي بمتوسط حسابي (٤,٠١) وانحراف معياري (٠,٨٤٧)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء الفائدة التنظيمية بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,٨٠٧).

ويتضح للباحثة أن مستوى إدراك مديري إدارة المشاريع بالمنشآت الصحية ضمن المستوى المرتفع نسبياً في معظمها لأبعاد نجاح المشروعات والتمثلة في الكفاءة، ورضا أصحاب المصلحة، والجدوي، والفائدة التنظيمية، وذلك استناداً على الوسط الحسابي والانحراف المعياري. ولمزيد من التوضيح أنظر الجدول التالي.

جدول رقم (٥/٣)

التحليل الوصفي لمقياس نجاح إدارة المشاريع

م	أبعاد نجاح إدارة المشاريع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولاً : الكفاءة :			
١	يتم تسليم المشروع وفق الخطة الزمنية المحددة.	٣.٦٤	٠.٧٧٨
٢	يتم تسليم المشروع وفق المواصفات المتعاقد عليها.	٣.٥٦	٠.٨٩٢
٣	يتم تنفيذ المشروع وفق الميزانية المخطط لها.	٣.٦٢	٠.٨٦١
٤	يتم تسليم المشروع وفق معايير الجودة المخطط لها.	٣.٧٤	٠.٧٢١
٥	يتم تسليم المشروع وفق معايير السلامة.	٣.٤٥	٠.٧٨١
٦	يتم تسليم المشروع وفق معايير البيئة والمجتمع المحيط.	٣.٦٦	٠.٧٧٥
ثانياً : رضا أصحاب المصلحة :			
٧	حاز المشروع علي رضا الجهة المالكة.	٣.٥٨	٠.٨٥٦
٨	حاز المشروع علي رضا فريق العمل بالمشروع.	٣.٦٢	٠.٨٧٣
٩	حاز المشروع علي رضا الإدارة العليا للمنشأة الصحية.	٣.٧٧	٠.٧٦١
١٠	حاز المشروع علي رضا الجهات الرقابية لتنفيذ المشروع.	٣.٦٥	٠.٨٨٣
١١	حاز المشروع علي رضا المستفيدين منه.	٣.٥٧	٠.٧٨١
ثالثاً : الجدوي :			
١٢	يحقق المشروع المنفذ سمعة جيدة لإدارة المشاريع بالمنشأة الصحية.	٣.٦٤	٠.٩٥٨
١٣	يفتح المشروع المنفذ آفاق جديدة للمشروعات المستقبلية والخاصة بالمنشآت الصحية.	٣.٥٧	٠.٧٤٨
١٤	يحقق المشروع المنفذ ميزة تنافسية للمنشأة الصحية.	٣.٥٤	٠.٩٣١
رابعاً : الفائدة التنظيمية:			
١٦	يحقق المشروع المنفذ أهدافه التنظيمية.	٣.٦٨	٠.٧٩٨
١٧	يتم تنفيذ مراحل المشروع دون تعطل.	٣.٧٦	٠.٩٩٢
١٨	تم اكتساب خبرات جديدة لدي المشاركين في المشروع.	٣.٥٥	٠.٨٦١

وحتى يمكن التحقق من الاختلافات فى إدراكات مدير إدارة المشاريع بالمنشآت الصحية السعودية نحو نجاح إدارة المشاريع، تم حساب الوسط الحسابى والانحراف المعيارى وفقاً للخصائص الديموجرافية الممثلة فى (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة فى العمل) كما هو موضح بالجدول التالى.

جدول رقم (٦/٣)

التحليل الوصفى لإدراكات المستقصى منهم نحو أبعاد نجاح إدارة المشاريع مع المتغيرات الديموجرافية (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة فى العمل)

المتغيرات الديموجرافية							التحليل الوصفى للمتغيرات
عدد سنوات الخبرة في العمل				المؤهل العلمي			
١٥ سنوات فأكثر	١٠ - أقل من ١٥ سنوات	٥ - أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	
٣,٥٣ ٠,٢٣	٣,٥٦ ٠,٩٦	٣,٦٥ ٠,٧٨	٣,٥٨ ٠,٨٦	٤٣,٤٦ ٠,٦٨	٤,٢٠ ٠,٨٤	٣,٢٩ ٠,٧٥	
٣,٧٣ ٠,٩١	٣,٦٨ ٠,٥٨	٣,٧٢ ١,١٨	٣,٨٣ ٠,٧٦	٤,٥٧ ٠,٥٩	٣,٤٣ ٠,٦٨	٣,٢٥ ٠,٧٤	
٣,٥٩ ٠,٦١	٣,٦٠ ٠,٦١	٣,٤٥ ٠,٧٨	٣,٥٢ ٠,٢٥	٣,٣٨ ٠,٤٥	٤,٢٥ ٠,٦٣	٣,١٧ ٠,٧٩	
٣,٥٤ ٠,٦٩	٣,٦٥ ٠,٨٧	٣,٥٩ ٠,٩٠	٣,٧٦ ٠,٨٩	٣,٥٥ ٠,٧٧	٣,٤٩ ٠,٨٦	٣,٦٦ ٠,٩١	

حيث اتضح من الجدول السابق أن مستوى إدراك مديري إدارة المشاريع بالمنشآت الصحية محل الدراسة متوسط نسبياً لأبعاد نجاح إدارة المشاريع وفقاً للمؤهل العلمي (بكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه)، وأيضاً متوسط نسبياً لعدد سنوات الخبرة فى العمل (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى ١٥ سنة، ١٥ سنة فأكثر).

ومن ثم يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذى ينص على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مديري إدارة المشروعات نحو مستوى نجاح إدارة المشاريع بشكل إجمالي ولكل متغير من متغيراته (الكفاءة، ورضا أصحاب المصلحة، والجودة، والفائدة التنظيمية) كلاً على حده بالمنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية، وذلك باختلاف الخصائص الديموجرافية للمستقصي منهم.

٣. نتائج اختبار الفرض الثالث : ينص هذا الفرض على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء ونجاح إدارة المشاريع مأخوذة بشكل إجمالي ولكل متغير من متغيراتها (الكفاءة، ورضا أصحاب المصلحة، والجودة، والفائدة التنظيمية) كلاً على حده في المنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية".

ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض فى تحقيق الهدف الرابع من أهداف هذه الدراسة، ولأغراض التحليل الإحصائي ولغرض التحقق من نوع وقوة العلاقة بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء ونجاح إدارة المشاريع بالمنشآت الصحية محل الدراسة، وتحديد الأهمية النسبية لتلك الممارسات وفقاً لعلاقتها بنجاح إدارة المشاريع، تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis، وأظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (٧/٣) أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء مجتمعة ترتبط معنوياً بأبعاد نجاح إدارة المشاريع (الكفاءة، ورضا أصحاب المصلحة، والجودة، والفائدة التنظيمية)، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابى يبلغ (٠,٥٦١، ٠,٦٣٤، ٠,٦٩٥، ٠,٧٧٣، ٠) على الترتيب، وبلغت قيمة "ف" (٦,٧٤٢، ٧,٦٧٨، ٧,٧٥٧، ٧,٨٠٢) على الترتيب وهى ذات دلالة إحصائية، ويعنى ذلك قبول نموذج الانحدار، وتأكيد أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء تسهم فى التنبؤ بسلوك المتغير التابع (نجاح إدارة المشاريع)، كما بلغ قيمة معامل التحديد لأبعاد نجاح إدارة المشاريع (٠,٣١٥، ٠,٤٠٢، ٠,٤٨٣، ٠,٥٩٨) عند مستوى معنوية ٠,٠١ على الترتيب وهو ما يعنى أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء تسهم بنسبة (٣١,٥٪، ٤٠,٢٪، ٤٨,٣٪، ٥٩,٨٪) فى تفسير التباين فى أبعاد نجاح إدارة المشاريع على الترتيب.

جدول رقم (٧/٣)

نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد لتأثير ممارسات نظم العمل عالية الأداء

على نجاح إدارة المشاريع بالمنشآت الصحية السعودية محل الدراسة

معامل الارتباط R2	معامل الارتباط R المتعدد	قيمة (f) ومستوى المعنوية	قيمة (t) ومستوى المعنوية	معامل الانحدار Beta	نجاح إدارة المشاريع	ممارسات نظم عالية الأداء
٠,٣١٥	٠,٥٦١	٦,٧٤٢ (٠,٠٠٠)	٢,٨٨٧ (٠,٠٠١)	٠,١٨٧	الكفاءة	الاختيار الكفؤ
			٢,٣٢٤ (٠,٠٠٣)	٠,١٧٠		التدريب الشامل
			٢,١٠١ (٠,٠٠٩)	٠,١٠٩		التعويضات العادلة
			٣,٣٦٧ (٠,٠٠٥)	٠,٢٧٦		مرونة إجراءات العمل
			٣,٢٥٠ (٠,٠٠٦)	٠,٢٤٥		تمكين العاملين
			٣,٣٥٨ (٠,٠٠٢)	٠,٢٦٩		تشكيل فرق العمل
٠,٤٠٢	٠,٦٣٤	٧,٦٧٨ (٠,٠٠٠)	٢,٩٢٣ (٠,٠٠١)	٠,١٨٠	رضا أصحاب المصلحة	الاختيار الكفؤ
			٢,٥٣٤ (٠,٠٠٢)	٠,١٤٨		التدريب الشامل
			٢,٢١١ (٠,٠٠٣)	٠,١٠٢		التعويضات العادلة
			٣,٤٦٦ (٠,٠٢٩)	٠,٢٨٥		مرونة إجراءات العمل
			٣,٣٢١ (٠,٠٠٣)	٠,٢٦٥		تمكين العاملين
			٣,٣٩٩ (٠,٠٠٢)	٠,٢٧٨		تشكيل فرق العمل
٠,٤٨٣	٠,٦٩٥	٧,٧٥٧ (٠,٠٠٠)	٣,٣٣٥ (٠,٠٠١)	٠,٢٧٨	الجدوي	الاختيار الكفؤ
			٣,٢١٠ (٠,٠٠٢)	٠,٢٢٠		التدريب الشامل
			٢,١٤٩ (٠,٠٠٩)	٠,١٢١		التعويضات العادلة
			٢,٩٩٨ (٠,٠٠١)	٠,١٦٣		مرونة إجراءات العمل
			٣,١٢١ (٠,٠٠٢)	٠,١٩٨		تمكين العاملين
			٣,١٨٨ (٠,٠٠٤)	٠,٢١١		تشكيل فرق العمل
٠,٥٩٨	٠,٧٧٣	٧,٨٠٢ (٠,٠٠٠)	٣,٤٧٥ (٠,٠٠١)	٠,٢٦٨	الفائدة التنظيمية	الاختيار الكفؤ
			٣,٣١٩ (٠,٠٠٢)	٠,٢٢٩		التدريب الشامل
			٢,١٥٥ (٠,٠٠٩)	٠,١٣٢		التعويضات العادلة
			٢,٩٧٠ (٠,٠٠٤)	٠,١٦٨		مرونة إجراءات العمل
			٣,٢٢٩	٠,٢١٠		تمكين العاملين

ممارسات نظم عالية الأداء	نجاح إدارة المشاريع	معامل الانحدار Beta	قيمة (t) ومستوى المعنوية	قيمة (f) ومستوى المعنوية	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R2
			(٠,٠٠١)			
تشكيل فرق العمل		٠,١٩٩	٣,١٧٨ (٠,٠٠٢)			
الاختيار الكفؤ		٠,٢٩٨	٣,٣٧٧ (٠,٠٠١)			
التدريب الشامل		٠,٢٧٤	٣,٣١٥ (٠,٠٠٢)			
التعويضات العادلة		٠,١٩٨	٢,٦٧٥ (٠,٠٠٣)			
مرونة إجراءات العمل		٠,٢٢٢	٢,٨٧٦ (٠,٠٢٧)			
تمكين العاملين		٠,٢٣٤	٣,١٤٣ (٠,٠٠١)			
تشكيل فرق العمل		٠,٢٥٦	٣,٢١٠ (٠,٠٠٩)			
	نجاح إدارة المشاريع			٩,٣١٥ (٠,٠٠٠)	٠,٨٢٣	٠,٦٧٧

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

وأوضحت نتائج الجدول رقم (٧/٣) أن جميع معاملات الانحدار لممارسات نظم العمل عالية الأداء ذات إشارة موجبة وفقاً لاختبار (ت)، ويؤكد ذلك وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين درجة توافر تلك الممارسات ونجاح إدارة المشاريع بالمنشآت الصحية السعودية بأبعادها المتمثلة في (الكفاءة، ورضا أصحاب المصلحة، والجودة، والفائدة التنظيمية)، ويمكن ترتيب ممارسات نظم العمل عالية الأداء من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير نجاح إدارة المشاريع بشكل إجمالي للمنشآت الصحية السعودية محل الدراسة إلى الاختيار الكفؤ، يليه التدريب الشامل، ثم تشكيل فرق العمل، وتمكين العاملين، ومرونة إجراءات العمل، وأخيراً التعويضات العادلة.

كذلك يمكن ترتيب هذه الممارسات من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير المتغير التابع (الكفاءة) إلى مرونة إجراءات العمل، وتشكيل فرق العمل، ثم تمكين العاملين، والاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، وأخيراً التعويضات العادلة. كذلك يمكن ترتيب هذه الممارسات من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير المتغير التابع (رضا أصحاب المصلحة) إلى مرونة إجراءات العمل، وتشكيل فرق العمل، ثم تمكين العاملين، والاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، وأخيراً التعويضات العادلة. ويمكن ترتيب هذه الممارسات من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير

المتغير التابع (الجدوي) إلى الاختيار الكفؤ، يليه التدريب الشامل، ثم تشكيل فرق العمل، وتمكين العاملين، ومرونة إجراءات العمل، وأخيراً التعويضات العادلة.

ويمكن أيضاً ترتيب هذه الممارسات من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير المتغير التابع (الفائدة التنظيمية) إلى الاختيار الكفؤ، يليه التدريب الشامل، ثم تمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل، ومرونة إجراءات العمل، وأخيراً التعويضات العادلة.

وبناءً على ذلك يتم رفض الفرض الرابع بعد أن تبين من نتائج اختبار تحليل الانحدار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء ونجاح إدارة المشاريع مأخوذة بشكل إجمالي ولكل متغير من متغيراتها (الكفاءة، ورضا أصحاب المصلحة، والجدوي، والفائدة التنظيمية) كلاً على حده في المنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

أولاً : نتائج الدراسة.

ثانياً : توصيات الدراسة.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

أولاً : نتائج الدراسة :

توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب مديري إدارة المشاريع بالمنشآت الصحية السعودية، وتتلخص أهم النتائج فيما يأتي :

- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، مرونة إجراءات العمل، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل).

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد نجاح إدارة المشاريع ومن جهة أخرى تؤكد هذه العلاقة الارتباطية على صدق العبارات في قياس نجاح إدارة المشاريع في المنشآت الصحية.

- ترتبط ممارسات نظم العمل عالية الأداء (الاختيار الكفؤ، التدريب الشامل، التعويضات العادلة، مرونة إجراءات العمل، تمكين العاملين، تشكيل فرق العمل) كلاً على حده ارتباطاً ذات دلالة إحصائية مع نجاح إدارة المشاريع في المنشآت الصحية.

- أن الاختيار الكفؤ احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥٩) وانحراف معياري قدره (٠,٩٨٤)، ثم يأتي التدريب الشامل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٤٦) وانحراف معياري قدره (٠,٧٥٦)، ثم جاء في المرتبة الثالثة تشكيل فرق العمل بمتوسط حسابي (٣,٢٢) وانحراف معياري (٠,٧٤٩)، وفي المرتبة الرابعة جاء تمكين العاملين بمتوسط حسابي (٣,٠١) وانحراف معياري (٠,٩٣٥)، وجاءت مرونة إجراءات العمل في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢,٧٩) وانحراف معياري (٠,٨١٠)، وأخيراً جاءت التعويضات العادلة في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٥٢) وانحراف معياري (٠,٨٧٨).

- أن مستوى إدراك مديري إدارة المشروعات في المنشآت الصحية السعودية محل الدراسة ضمن المستوى المتوسط نسبياً في معظمها لممارسات نظم العمل عالية الأداء والمتمثلة

فى الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل.

- أن مستوى إدراك مديري إدارة المشاريع بالمنشآت الصحية محل الدراسة متوسط نسبياً لممارسات نظم العمل عالية الأداء وفقاً للمؤهل العلمي (بكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه)، وأيضاً متوسط نسبياً لعدد سنوات الخبرة فى العمل (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى ١٥ سنة، ١٥ سنة فأكثر).

- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مديري إدارة المشروعات نحو درجة توافر ممارسات نظم العمل عالية الأداء بشكل إجمالي ولكل متغير من متغيراته (الاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، والتعويضات العادلة، ومرونة إجراءات العمل، وتمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل) كلاً على حده بالمنشآت الصحية فى المملكة العربية السعودية، وذلك باختلاف الخصائص الديموجرافية للمستقصي منهم.

- أن رضا أصحاب المصلحة إحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابى (٤,٣٤) وانحراف معيارى قدره (٠,٩٣٥)، ثم يأتى الجدوى فى المرتبة الثانية بمتوسط حسابى (٤,١٩) وانحراف معيارى قدره (٠,٧٥٩)، ثم جاء فى المرتبة الثالثة الجدوى بمتوسط حسابى (٤,٠١) وانحراف معيارى (٠,٨٤٧)، وفى المرتبة الرابعة والأخيرة جاء الفائدة التنظيمية بمتوسط حسابى (٣,٩٧) وانحراف معيارى (٠,٨٠٧).

- أن مستوى إدراك مديري إدارة المشاريع بالمنشآت الصحية ضمن المستوى المرتفع نسبياً فى معظمها لأبعاد نجاح المشروعات والمتمثلة فى الكفاءة، ورضا أصحاب المصلحة، والجدوى، والفائدة التنظيمية.

- أن مستوى إدراك مديري إدارة المشاريع بالمنشآت الصحية محل الدراسة متوسط نسبياً لأبعاد نجاح إدارة المشاريع وفقاً للمؤهل العلمي (بكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه)، وأيضاً متوسط نسبياً لعدد سنوات الخبرة فى العمل (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى ١٥ سنة، ١٥ سنة فأكثر).

- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مديري إدارة المشروعات نحو مستوى نجاح إدارة المشاريع بشكل إجمالي ولكل متغير من متغيراته (الكفاءة، ورضا أصحاب

المصلحة، والجدوي، والفائدة التنظيمية) كلاً على حده بالمنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية، وذلك باختلاف الخصائص الديموجرافية للمستقضي منهم.

- أن ممارسات نظم العمل عالية الأداء مجتمعة ترتبط معنوياً بأبعاد نجاح إدارة المشاريع (الكفاءة، ورضا أصحاب المصلحة، والجدوي، والفائدة التنظيمية)، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابى يبلغ (٠,٥٦١، ٠,٦٣٤، ٠,٦٩٥، ٠,٧٧٣، ٠) على الترتيب، وبلغت قيمة "ف" (٦,٧٤٢، ٧,٦٧٨، ٧,٧٥٧، ٧,٨٠٢) على الترتيب وهى ذات دلالة إحصائية.

- وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين درجة توافر تلك الممارسات ونجاح إدارة المشاريع بالمنشآت الصحية السعودية بأبعادها المتمثلة فى (الكفاءة، ورضا أصحاب المصلحة، والجدوي، والفائدة التنظيمية)، ويمكن ترتيب ممارسات نظم العمل عالية الأداء من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير نجاح إدارة المشاريع بشكل إجمالى للمنشآت الصحية السعودية محل الدراسة إلى الاختيار الكفؤ، يليه التدريب الشامل، ثم تشكيل فرق العمل، وتمكين العاملين، ومرونة إجراءات العمل، وأخيراً التعويضات العادلة.

- أمكن ترتيب هذه الممارسات من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير المتغير التابع (الكفاءة) إلى مرونة إجراءات العمل، وتشكيل فرق العمل، ثم تمكين العاملين، والاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، وأخيراً التعويضات العادلة. كذلك يمكن ترتيب هذه الممارسات من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير المتغير التابع (رضا أصحاب المصلحة) إلى مرونة إجراءات العمل، وتشكيل فرق العمل، ثم تمكين العاملين، والاختيار الكفؤ، والتدريب الشامل، وأخيراً التعويضات العادلة. ويمكن ترتيب هذه الممارسات من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير المتغير التابع (الجدوي) إلى الاختيار الكفؤ، يليه التدريب الشامل، ثم تشكيل فرق العمل، وتمكين العاملين، ومرونة إجراءات العمل، وأخيراً التعويضات العادلة.

- أمكن ترتيب هذه الممارسات من حيث أهميتها وقدرتها على تفسير المتغير التابع (الفائدة التنظيمية) إلى الاختيار الكفؤ، يليه التدريب الشامل، ثم تمكين العاملين، وتشكيل فرق العمل، ومرونة إجراءات العمل، وأخيراً التعويضات العادلة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات نظم العمل عالية الأداء ونجاح إدارة المشاريع مأخوذة بشكل إجمالى ولكل متغير من متغيراتها (الكفاءة، ورضا أصحاب

المصلحة، والجدوي، والفائدة التنظيمية) كلاً على حده في المنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية.

ثانياً : توصيات الدراسة :

في ضوء نتائج الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي، ولتحقيق الهدف الأساس للدراسة، ومن خلال تبني ممارسات نظم العمل عالية الأداء، يمكن لمديري المشاريع تحسين فعالية فرق العمل، وزيادة إنتاجية المشاريع، وتعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصحية السعودية، من خلال سرد التوصيات الآتية:

١. تعزيز القيادة الفعالة وتوجيه الفريق

- تبني أسلوب قيادة تحفيزي وتشاركي يعزز ثقافة العمل الجماعي والالتزام بالأهداف.
- تشجيع المساءلة والشفافية في بيئة العمل لضمان اتخاذ قرارات فعالة ومستدامة.
- تطوير مهارات القادة في حل المشكلات والتفاوض لضمان إدارة فعالة للمخاطر والصراعات.

٢. التركيز على إدارة المواهب وتطوير القدرات

- الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر للموظفين لضمان اكتسابهم المهارات الحديثة في إدارة المشاريع.
- تصميم برامج تحفيزية ومكافآت تعزز من رضا الموظفين وتشجعهم على الأداء العالي.
- توجيه الموظفين نحو الابتكار والتعلم المستمر لضمان تحسين العمليات وتقديم حلول مبتكرة.

٣. تبني تقنيات وأساليب إدارة المشاريع الحديثة

- الاستفادة من أدوات التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات لتعزيز اتخاذ القرار.
- تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) أو اللين (Lean) لضمان مرونة وسرعة التنفيذ.
- دمج أدوات إدارة الأداء والمتابعة لضمان تتبع تقدم المشاريع وتحقيق الأهداف بكفاءة.

٤. تعزيز ثقافة التعاون والتواصل الفعال

- إنشاء قنوات اتصال واضحة لضمان تدفق المعلومات بين فرق العمل والإدارة العليا.
- تعزيز ثقافة العمل التعاوني من خلال تنظيم ورش عمل وجلسات تبادل المعرفة بين الفرق.
- اعتماد اجتماعات دورية ومراجعات أداء لمناقشة تقدم المشروع وتحديد فرص التحسين.

٥. إدارة الأداء والنتائج بفعالية

- وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس النجاح وضمان توافق الأهداف مع استراتيجية المنظمة.
- تنفيذ نظم تحفيزية قائمة على الأداء لضمان التزام الفرق بمعايير الجودة والإنجاز.
- تبني نهج التحسين المستمر عبر تحليل أداء الفرق وتحديد الفرص لتعزيز الكفاءة.

٦. تعزيز بيئة عمل مرنة وداعمة

- تبني سياسات العمل الهجين أو عن بُعد لتعزيز رضا الموظفين وزيادة الإنتاجية.
- توفير بيئة عمل إيجابية تشجع على التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
- دعم الابتكار والتجريب من خلال منح الفرق حرية التفكير الإبداعي واتخاذ المبادرات.

٧. وضع خطة واضحة ومدروسة

- تحديد الأهداف والمخرجات بشكل دقيق.
- تقسيم المشروع إلى مراحل واضحة مع تحديد المهام والمسؤوليات.
- وضع جدول زمني محدد يشمل جميع المراحل والأنشطة.

٨. إدارة المخاطر بشكل استباقي

- تحديد المخاطر المحتملة وتأثيرها على المشروع.
- وضع خطط لتخفيف المخاطر ومعالجتها عند حدوثها.
- مراجعة وتحديث تقييم المخاطر بانتظام.

٩. تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح

- تعيين فرق العمل بناءً على المهارات والخبرات المناسبة.
- توضيح دور كل عضو في الفريق وتوقعاته.

- التأكد من وجود تواصل فعال بين أعضاء الفريق.

١٠. استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة

- الاستفادة من برمجيات إدارة المشاريع مثل Trello ، Asana ، أو Microsoft Project.
- توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في التنبؤ بالمشكلات واتخاذ القرارات.

١١. التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة

- تحديد جميع أصحاب المصلحة والتأكد من تلبية توقعاتهم.
- إنشاء قنوات اتصال مستمرة لمتابعة تقدم المشروع.
- الاستماع إلى ملاحظات الفريق والعملاء وتعديل الاستراتيجيات وفقًا لها.

١٢. التحكم في الميزانية وإدارة الموارد بفعالية

- وضع ميزانية واضحة مع متابعة دقيقة للمصروفات.
- تجنب الهدر في الموارد والاستفادة المثلى من الأدوات المتاحة.
- إجراء مراجعات دورية لضمان الالتزام بالميزانية.

١٣. قياس الأداء والتقييم المستمر

- تحديد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس نجاح المشروع.
- متابعة تقدم العمل بانتظام وإجراء التعديلات عند الحاجة.
- استخلاص الدروس المستفادة من كل مشروع وتطبيقها في المشاريع المستقبلية.

١٤. التكيف مع التغيرات والمرونة في الإدارة

- تقبل التغيرات في متطلبات المشروع والعمل على دمجها بفعالية.
- تبني أساليب الإدارة الرشيقة (Agile) لتحسين القدرة على التكيف.
- تعزيز ثقافة الابتكار داخل الفريق.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية.

ثانياً : المراجع الأجنبية.

أولاً : المراجع العربية :

- شحاتة، ياسر السيد. (٢٠١٩). أثر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية والتنمية المستدامة بالتطبيق على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد السادس والخمسون، العدد الأول، ص ص ١-٧١.
- الشريف، الفديع & أبا الحسن، فيصل بن عبدالله (٢٠٢٥). دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات (دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض). المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤٩(١)، ٢٢-٦٦.
- كنيمش، سميرة عبدالوهاب. (٢٠١٧). دور أساليب التمويل في نجاح إدارة المشروعات الصغيرة في دولة الكويت. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية، ١(٤)، ٢٠-١.
- اللافي، خالد خلف، والخشمان، أيسر محمد. (٢٠٢٠). تطبيق نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي : دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية بالأردن، المجلد الثاني والثمانون، العدد الأول، ص ص ٤٨-٧٩.
- متولى، أيمن، حسن، شريف، وإبراهيم، صالح محمد. (٢٠٢١). دراسة تأثير نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية على تحقيق ريادة الأعمال : دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي في دولة ليبيا. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، ص ص ٤٢٨-٤٤٩.
- متولى، أيمن، حسن، شريف، وإبراهيم، صالح محمد. (٢٠٢١). دراسة تأثير نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية على تحقيق ريادة الأعمال : دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي في دولة ليبيا. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، ص ص ٤٢٨-٤٤٩.
- مرزوق، عبد العزيز على، والبردان، محمد فوزي. (٢٠١٨). دور نظم العمل عالية الأداء

فى تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الاتصالات المصرية بمحافظة المنوفية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد الثانى والثلاثون، العدد الرابع، ص ص ١٣٨-١٧٦.

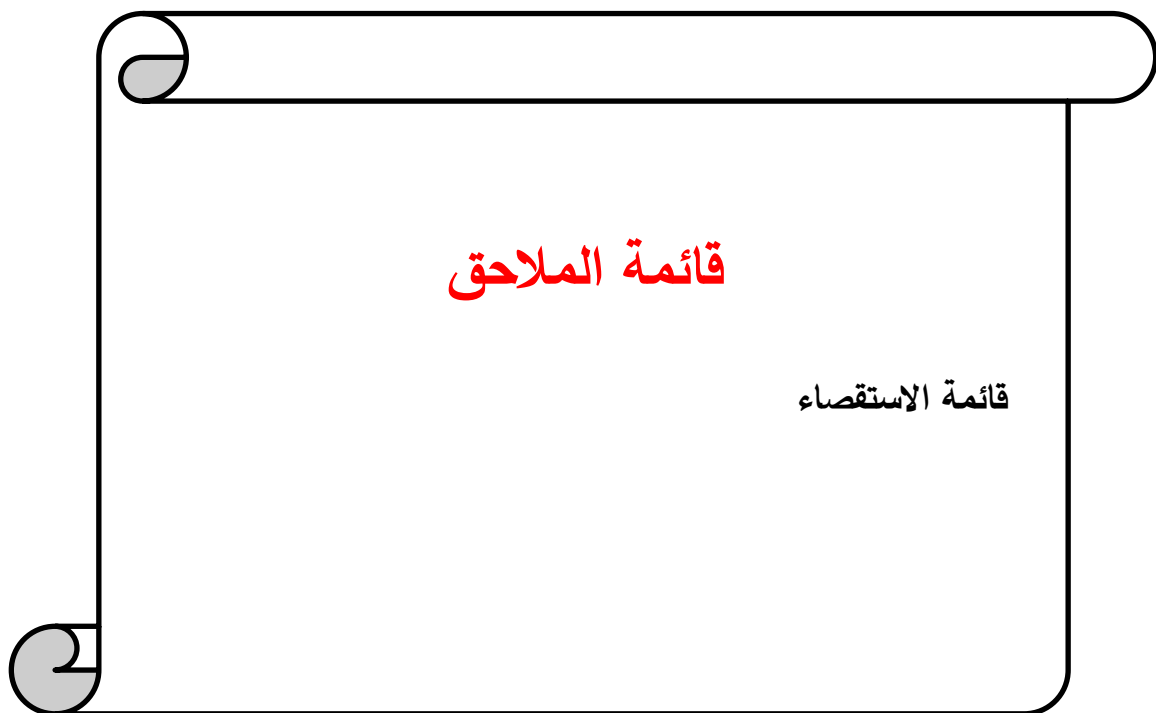
- مرزوق، عبد العزيز على، والبزاوى، أسماء عبد المنعم. (٢٠٢٠). أثر نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمى : دراسة تطبيقية على العاملين فى البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الأول، العدد الثانى، ص ص ٣٩٤-٤٤٤.

ثانيًا : المراجع الأجنبية :

- Ahmed, S., Aleem, M. U., Mahmood, T., & Mahboob, F. (2023). The Nexus of High-Performance Work Systems and Employee Perceived Innovation Performance: Unveiling the Mediating Role of Human Capital–A Study of Banking Industry in Compliance with SDGs (2023). *Journal of Banking and Social Equity (JBSE)*, 2(2), 63-76.
- Ameer, A., Naz, F., Gul Taj, B., & Ameer, I. (2022). The impact of manager's personality traits on project success through affective professional commitment: the moderating role of organizational project management maturity system. *Journal of Facilities Management*, 20(2), 284-305.
- Ashiru, J.; Erdil, G., & Oluwajana, D. (2022). The linkage between high performance work systems on organizational performance, employee voice and employee innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 35(1), 1-17.
- Bhatti, S. H., Zakariya, R., Vrontis, D., Santoro, G., & Christofi, M. (2021). High-performance work systems, innovation and knowledge sharing: An empirical analysis in the context of project-based organizations. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 438-458.
- Bhatti, S. H., Zakariya, R., Vrontis, D., Santoro, G., & Christofi, M. (2021). High-performance work systems, innovation and knowledge sharing: An empirical analysis in the context of project-based organizations. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 438-458.
- Boxall, P. (2012). High-performance work systems: what, why, how and for whom?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 169-186.
- Jalali Sohi, A., Bosch-Rekveltdt, M., & Hertogh, M. (2020). Four stages of making project management flexible: Insight, importance, implementation and improvement. *Organization, technology & management in construction: an international journal*, 12(1), 2117-2136.

- Kerzner, H. (2025). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- Kloutsiniotis, P., & Mihail, D. (2020). The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102610, 1-12.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of applied psychology*, 96(6), 1105.
- Ochoa Pacheco, P., Coello-Montecel, D., Tello, M., Lasio, V., & Armijos, A. (2023). How do project managers' competencies impact project success? A systematic literature review. *Plos one*, 18(12), e0295417.
- Picciotto, R. (2020). Towards a 'New Project Management' movement? An international development perspective. *International Journal of Project Management*, 38(8), 474-485.
- Qureshi, S., & Tasneem, K. (2021). High-Performance Work System & Employee Performance in Public Sector: Testing the Mediating Effect of Job Engagement. *European Scientific Journal*, ESJ, 17(12), 129.
- Radujković, M., & Sjekavica, M. (2017). Project management success factors. *Procedia engineering*, 196, 607-615.
- Robineau, A., Ohana, M., & Swaton, S. (2015). The challenges of implementing high performance work practices in the nonprofit sector. *Journal of Applied Business Research*, 31(1), 103.
- Rolstadås, A., Tommelein, I., Morten Schiefloe, P., & Ballard, G. (2014). Understanding project success through analysis of project management approach. *International journal of managing projects in business*, 7(4), 638-660.
- Siddique, M., Procter, S., & Gittell, J. H. (2019). The role of relational coordination in the relationship between high-performance work systems (HPWS) and organizational performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(4), 246-266.

- Sumadireja, G. C., & Dachyar, M. (2024, April). Analysis of Critical Success Factors for Implementing Project Management: A Case Study at PT ABC Company. In *Proceedings of the 2024 6th International Conference on Management Science and Industrial Engineering* (pp. 57-68).
- Totterdill, P., Exton, O., Exton, R., & Gold, M. (2016). High-performance work practices in Europe: Challenges of diffusion. *European Journal of Workplace Innovation*, 2(1).
- Ubeda-Garcia, M.; Claver-Cortes, E.; Marco-Lajara, B.; Zaragoza-Saez, P., & Garcia-Lillo, F. (2018). High-Performance Work System and Performance : Opening the black box through the Organizational Ambidexterity and Human Resource Flexibility. *Journal of Business Research*, 88, 397-406.
- Wickramasinghe, V., & Liyanage, S. (2013). Effects of high performance work practices on job performance in project-based organizations. *Project Management Journal*, 44(3), 64-77.



السادة الأفاضل/

تحية طيبة وبعد ،،،

يمثل هذا الاستقصاء جزءاً رئيسياً من الدراسة الميدانية، التي تقوم بها الباحثة لجمع البيانات اللازمة لإعداد مشروع بحثي بعنوان "ممارسات نظم العمل عالية الأداء وأثرها في نجاح إدارة المشاريع: دراسة تطبيقية علي المنشآت الصحية بالمملكة العربية السعودية"، وتهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في تقييم الدور الذي تقوم به ممارسات نظم العمل عالية الأداء في نجاح إدارة المشاريع، وذلك بالتطبيق علي المنشآت الصحية بالمملكة العربية السعودية. وتعد هذه الدراسة إحدى الدراسات العلمية التي تخدم أغراض البحث العلمي في تخصص إدارة المشاريع، وحتى يمكن لهذه الدراسة أن تحقق أهدافها فإننا على ثقة في تعاونكم الصادق لاستيفاء قائمة الأسئلة التي يشتمل عليها هذا الاستقصاء، علماً بأن كافة البيانات الواردة بها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

ولسيادتكم خالص الشكر والتقدير على تعاونكم ،،،

الباحثة

السؤال الأول : فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بممارسات نظم العمل عالية الأداء، والمطلوب إبداء رأيك حول تلك الممارسات بالمنشآت الصحية السعودية، وذلك بوضع علامة (√) أمام درجة الاستجابة المناسبة لكل عبارة من العبارات التالية :

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	أولاً : الاختيار الكفؤ :					
١	يسعى مدير إدارة المشاريع إلى اختيار واستقطاب كادر وظيفي على مستوى مرتفع من الكفاءة والمهارة.					
٢	يعتمد مدير إدارة المشاريع على نتائج تحليل وتصميم الوظيفة في اختيار المرشحين للعمل فيها.					
٣	يخضع المتقدم للعمل في المنشآت الصحية لعدد من الاختبارات والمقابلات التي تحدد مدى مناسبتها للعمل قبل اختياره للوظيفة.					
٤	يصمم مدير إدارة المشاريع دليل بالمتطلبات البشرية الواجب درجة توافرها إلى من يشغل الوظيفة وفق أسس علمية دقيقة.					
٥	هناك تنسيق شامل وتكامل بين إدارة المشاريع والإدارة العليا بالمنشأة الصحية حول عمليات تحليل وتصميم الوظيفة.					
٦	تعد عملية تحليل الوظيفة قاعدة أساسية لبقية الوظائف في المنشآت الصحية.					
	ثانياً : التدريب الشامل :					
٧	تخصص المنشآت الصحية جزء من مصادرها لتدريب العاملين فيها للاستجابة للتغيرات المتلاحقة					

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	فى بيئة العمل.					
٨	يقوم مدير إدارة المشاريع بتصميم البرامج التدريبية المختلفة وفقاً لمتطلبات الأعمال المحددة.					
٩	يضع مدير إدارة المشاريع برامج تدريبية للعاملين فيها للرفع من كفاءتهم ومهاراتهم فى العمل المنوط بهم.					
١٠	يقدم مدير إدارة المشاريع فرصاً كافية للتدريب والتثقيف للعاملين فيها بهدف رفع مستوى المهارات اللازمة للأداء الفعال.					
١١	يضع مدير إدارة المشاريع برامج لتقييم أداء العاملين بعد تدريبهم للتأكد من نتائج التدريب على أدائهم لأعمالهم.					
ثالثاً : التعويضات العادلة :						
١٢	تستند المنشآت الصحية إلى نظام مكافآت عادل مبنى على أسس علمية دقيقة.					
١٣	تهدف التعويضات التى تقدمها المنشآت الصحية للعاملين إلى تحقيق العدالة والمساواة بينهم.					
١٤	تمنح المنشآت الصحية للعاملين فيها فرصاً متساوية للترقى الوظيفى.					
١٥	تعمل المنشآت الصحية على إشباع حاجات العاملين.					
رابعاً : مرونة إجراءات العمل :						
١٦	يؤدى العاملون فى المنشآت الصحية أعمالهم وفق					

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	برنامج مخطط له.					
١٧	يمنح مدير إدارة المشاريع العاملين فيها الحرية الكاملة لابتكار الطريقة والأسلوب المناسب لأداء أعمالهم.					
١٨	يمنح مدير إدارة المشاريع للعاملين فيها نوعاً من المرونة في العلاقة معه في العمل.					
١٩	يمنح مدير إدارة المشاريع العاملين الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في الكيفية التي يتم بها تنفيذ العمل.					
خامساً : تمكين العاملين :						
٢٠	يوفر مدير إدارة المشاريع الوسائل المناسبة لإيصال مقترحات العاملين إلى الإدارة العليا.					
٢١	يشجع مدير إدارة المشاريع كافة العاملين فيها على تقديم الأفكار الجديدة وبشكل مفتوح.					
٢٢	تسود حالة روح التعاون بين العاملين في إدارة المشاريع بالمنشأة الصحية، وتعمل أقسامه كنظام عائلي.					
٢٣	يشارك العاملون في إدارة المشاريع بالمنشأة الصحية في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات.					
٢٤	يفوض مدير إدارة المشاريع بعض سلطاته للعاملين فيها للتأكد من إنجازهم لأعمالهم بالسرعة المطلوبة.					

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
٢٥	يعمل مدير إدارة المشاريع على تشكيل فرق عمل قائمة على التعاون بين العاملين لإنجاز الأعمال.					
٢٦	يهتم مدير إدارة المشاريع بتشكيل فرق عمل يتبع الخطط التطويرية فيها.					
٢٧	يشجع مدير إدارة المشاريع فرق العمل على الابداع وتقديرهم على إنجازهم.					
٢٨	يشجع مدير إدارة المشاريع العاملين على اتباع أسلوب العمل الجماعي لحل المشكلات.					
٢٩	تلعب فرق العمل دور مهم في حل المشاكل المتداخلة في إدارة المشاريع بالمنشأة الصحية.					
٣٠	يهتم مدير إدارة المشاريع بتشكيل فرق العمل والأخذ بالنتائج التي تتوصل إليها تلك الفرق.					
٣١	تزيد فرق العمل من فرص العاملين في المشاركة في وضع أهداف العمل.					

السؤال الثاني : فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بنجاح إدارة المشاريع، والمطلوب إبداء رأيك حول هذا النجاح، وذلك بوضع علامة (✓) أمام درجة الاستجابة المناسبة لكل عبارة من العبارات التالية :

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	أولاً : الكفاءة :					
١	يتم تسليم المشروع وفق الخطة الزمنية المحددة.					

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
٢	يتم تسليم المشروع وفق المواصفات المتعاقد عليها.					
٣	يتم تنفيذ المشروع وفق الميزانية المخطط لها.					
٤	يتم تسليم المشروع وفق معايير الجودة المخطط لها.					
٥	يتم تسليم المشروع وفق معايير السلامة.					
٦	يتم تسليم المشروع وفق معايير البيئة والمجتمع المحيط.					
ثانياً : رضا أصحاب المصلحة :						
٧	حاز المشروع علي رضا الجهة المالكة.					
٨	حاز المشروع علي رضا فريق العمل بالمشروع.					
٩	حاز المشروع علي رضا الإدارة العليا للمنشأة الصحية.					
١٠	حاز المشروع علي رضا الجهات الرقابية لتنفيذ المشروع.					
١١	حاز المشروع علي رضا المستفيدين منه.					
ثالثاً : الجدوي :						
١٢	يحقق المشروع المنفذ سمعة جيدة لإدارة المشاريع بالمنشأة الصحية.					
١٣	يفتح المشروع المنفذ آفاق جديدة للمشروعات المستقبلية والخاصة بالمنشآت الصحية.					
١٤	يحقق المشروع المنفذ ميزة تنافسية للمنشأة الصحية.					
رابعاً : الفائدة التنظيمية :						
١٥	يحقق المشروع المنفذ أهدافه التنظيمية.					
١٦	يتم تنفيذ مراحل المشروع دون تعطل.					
١٧	تم اكتساب خبرات جديدة لدي المشاركين في المشروع.					

السؤال الثالث : فيما يلي بيانات خاصة (الخصائص الديموجرافية) بمديري المشاريع بالمنشآت الصحية، والمطلوب وضع علامة (√) أمام درجة الاستجابة المناسبة :

(١) المؤهل العلمي :

☐

▪ بكالوريوس

☐

▪ ماجستير

☐

▪ دكتوراه

(٢) عدد سنوات الخبرة في العمل :

☐

▪ أقل من ٥ سنوات

☐

▪ ٥ – أقل من ١٠ سنوات

☐

▪ ١٠ – أقل من ١٥ سنة

☐

▪ ١٥ سنة فأكثر.

مع خالص شكري واحترامي وتقديري ،،،،،،،،

الباحثة