

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

تحسين كفاءة إدارة المشاريع بالمستشفيات الخاصة
لتحقيق الاستدامة التشغيلية : دراسة على القطاع الصحي السعودي

فرح إياد رفيق أبو علي
221002187

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

الفصل الدراسي الثاني - عام 2025

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3. أهمية الدراسة	5
1.3.1. على المستوى النظري:	5
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	5
1.4. أسئلة الدراسة	6
1.5. أهداف الدراسة	6
1.6. فرضيات الدراسة	6
1.7. نموذج الدراسة	6
1.8. منهجية الدراسة	7
1.9. الدراسة الميدانية	7
1.10. مخطط المشروع المقترح	7
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	8
2.1. المقدمة:	9
2.2. المتغير المستقل	9
2.3. المتغير التابع	9
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	9
2.5. الخاتمة	10
قائمة المراجع	10

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة :

يمثل القطاع الصحي السعودي أحد أهم القطاعات الحيوية في المملكة العربية السعودية، ويعتبر أحد أهم الركائز التي تستند إليها التنمية المستدامة في أي دولة بالعالم، ويزداد الأهتمام به في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة التي تواجه المنظومات الصحية محليا وعالميا، وقد أولت المملكة العربية السعودية أهتماما بالغا بتطوير القطاع الصحي ضمن أحد أهداف رؤية ٢٠٣٠ لتمكين حياة عامرة وصحية، ويأتي بذلك تحسين جودة الحياة ورفع كفاءة الخدمات الصحية. وتعد الاستدامة التشغيلية أحد أهم الأهداف التي تسعى المنظومة الصحية الوطنية لتحقيقها، والتي لا يمكن تحقيقها دون تحسين كفاءة الإدارة ورفع مستوى أداء المشاريع المنفذة في المؤسسات الصحية.

ومع تزايد حجم وتعقيد المشاريع داخل المستشفيات الخاصة، ظهرت الحاجة الماسة إلى تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة المشاريع الاحترافية لضمان نجاح تلك المشاريع وتحقيق أهدافها التشغيلية. فضعف كفاءة إدارة المشاريع قد يؤدي إلى تجاوز التكاليف، أو تأخر التنفيذ، أو ضعف النتائج، مما يؤثر بشكل مباشر على كفاءة تشغيل المستشفى واستمراريته في تقديم خدمات ذات جودة عالية. وتشير وزارة الصحة السعودية من خلال تقارير برنامج التحول الصحي إلى أن بعض المشاريع الصحية، خصوصا في القطاع الخاص، لا تحقق أهدافها كاملة بسبب غياب الإدارة المنهجية أو ضعف الرقابة والمتابعة بعد التنفيذ.

وقد اعتمدت وزارة الصحة في السنوات الأخيرة على إنشاء مكاتب إدارة مشاريع (PMO) في الجهات التابعة لها لتحسين الأداء وتحقيق نتائج قابلة للقياس، وهو ما يؤكد أهمية تطبيق المعايير المهنية في إدارة المشاريع، مثل تلك الواردة في دليل PMBOK الصادر عن معهد PMI العالمي. هذه المعايير تشمل عدة مراحل أساسية: بدء المشروع، التخطيط، التنفيذ، المراقبة، والإغلاق، إضافة إلى إدارة النطاق، الوقت، التكلفة، الجودة، الموارد، المخاطر، وأصحاب المصلحة. ومع ذلك، لا تزال العديد من المستشفيات الخاصة تفتقر إلى وجود PMO فعال أو حتى إلى تطبيق مفاهيم إدارة المشاريع بشكل علمي ومنهجي.

ومن جهة أخرى، فإن الاستدامة التشغيلية لا تتحقق فقط عبر تنفيذ المشاريع، بل من خلال قدرة المنشأة على الاستفادة من نتائج المشروع واستمرارها بعد التسليم. فعلى سبيل المثال، قد تنجح المستشفى في تنفيذ مشروع لتحسين تجربة المريض، لكن دون وجود آليات تشغيلية تضمن استمرارية هذا التحسين، ستزول نتائجه تدريجياً. لذا، فإن العلاقة بين إدارة المشاريع والاستدامة التشغيلية ليست علاقة زمنية مرتبطة بفترة المشروع فقط، بل علاقة استراتيجية ترتبط بالرؤية طويلة المدى للمستشفى.

وبالتالي، فإن فهم هذه العلاقة يُعد ضرورياً خصوصاً في ظل التوجه الوطني نحو تحسين كفاءة الإنفاق وتعزيز التنافسية والجودة داخل المستشفيات الخاصة. فالتحول من نموذج الإدارة التقليدي إلى نموذج إدارة المشاريع لا يقتصر على الجانب التنفيذي، بل يشمل تغييراً في الثقافة التنظيمية، وزيادة في الوعي بأهمية التخطيط المسبق، وقياس النتائج، وتوثيق الدروس المستفادة.

وبناءً عليه، يهدف هذا البحث إلى استكشاف مدى تأثير كفاءة إدارة المشاريع على تحقيق الاستدامة التشغيلية في المستشفيات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل واقع إدارة المشاريع، وتحديد التحديات، وقياس العلاقة بين الأداء الإداري وتحقيق الأهداف التشغيلية طويلة المدى. كما يسعى إلى تقديم رؤية تطبيقية علمية مبنية على بيانات واقعية تدعم عملية صنع القرار وتحسن كفاءة الإدارة بالمؤسسات الصحية الخاصة.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على واحدة من القضايا الحيوية التي تمس استمرارية الخدمات الصحية وجودتها، وتسعى إلى تقديم حلول عملية وتوصيات قابلة للتطبيق تُمكن المستشفيات الخاصة من تحقيق التميز والاستدامة في التشغيل، بما يتماشى مع أهداف التحول الصحي الوطني ومرتكزات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

1.2. مشكلة الدراسة :

يشهد القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية في الوقت الراهن تحولات جذرية مدفوعة برؤية ٢٠٣٠، حيث تضع الدولة ضمن أولوياتها تحسين جودة الرعاية الصحية، وتعزيز كفاءة الإنفاق، وتحقيق الاستدامة التشغيلية. ويُعد القطاع الخاص شريكاً استراتيجياً في تنفيذ هذه الرؤية، من خلال الاستثمار في المشاريع الصحية المتنوعة، والتي تشمل التوسعات الإنشائية، وتطوير الأنظمة الرقمية، وتحسين تجربة المريض، وتدريب الكوادر البشرية. ومع تزايد حجم هذه المشاريع وتعقيدها، أصبح من الضروري إدارة هذه المبادرات وفق منهجيات علمية حديثة لضمان تحقيق الأهداف التشغيلية المرجوة.

رغم هذا التوجه، تشير العديد من الدراسات إلى وجود تحديات في كفاءة إدارة المشاريع الصحية داخل المستشفيات الخاصة، مما ينعكس سلباً على جودة الخدمات واستمراريتها. وقد لاحظت دراسة الغنزي (٢٠٢٠) أن العديد من المشاريع الصحية تعاني من تأخيرات متكررة وتجاوزات مالية نتيجة ضعف في تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الاحترافية، مثل التخطيط المسبق وتحديد نطاق العمل وإدارة المخاطر. كما أشار البريك (٢٠٢١) إلى أن غياب مكتب إدارة المشاريع (PMO) داخل العديد من المؤسسات الصحية يُعد من أبرز أسباب عدم استدامة نتائج المشاريع بعد تنفيذها.

ومن ناحية أخرى، تُظهر بيانات وزارة الصحة (٢٠٢٢) أن مشاريع التحول الصحي تتطلب تضامراً بين القطاعين العام والخاص، إلا أن بعض المستشفيات الخاصة لا تزال تفتقر إلى أدوات التقييم والتخطيط الاحترافي، مما يعيق تحقيق الاستدامة التشغيلية على المدى الطويل. وتشير بعض نتائج دراسة الشمري (٢٠١٩) إلى أن الكفاءة التشغيلية للمستشفيات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى نجاح إدارة المشاريع الداخلية، وأن أي ضعف في مراحل المشروع يؤدي لاحقاً إلى تدهور في الأداء المؤسسي العام.

فجوات على المستوى النظري

- غياب دراسات شاملة تربط بين كفاءة إدارة المشاريع والاستدامة التشغيلية في السياق الصحي السعودي، وخاصة في القطاع الخاص. فمعظم الأبحاث ركزت على أحد المتغيرين بمعزل عن الآخر، دون تحليل العلاقة الديناميكية بينهما في بيئة المستشفيات الخاصة.
- نقص الأطر النظرية المتكاملة التي تدمج مفاهيم إدارة المشاريع (مثل دورة حياة المشروع، ومؤشرات الأداء، وإدارة أصحاب المصلحة) مع مؤشرات الاستدامة التشغيلية (مثل كفاءة الإنفاق، رضا المستفيدين، واستمرارية تقديم الخدمة).
- ندرة الدراسات التي تناولت أثر وجود مكتب إدارة مشاريع (PMO) على الأداء التشغيلي الفعلي داخل المستشفيات الخاصة، رغم وجود مؤشرات عالمية تؤكد دوره في تحسين الحوكمة والإنتاجية.

فجوات على المستوى التطبيقي

- تفاوت كبير في تطبيق منهجيات إدارة المشاريع بين المستشفيات الخاصة، حي يعتمد بعضها على أساليب تقليدية في الإدارة لا تتماشى مع تعقيد المشاريع الحديثة، ما يؤدي إلى ضعف في التنفيذ والمتابعة.
- ضعف الربط بين نتائج المشروع وأداء التشغيل طويل المدى، حيث تكتفي بعض الإدارات بنجاح المشروع في وقته دون تطوير آليات لتوظيف مخرجاته في تحسين الكفاءة التشغيلية المستدامة.
- غياب مؤشرات واضحة لقياس الأثر الحقيقي للمشاريع المنفذة على مستوى الاستدامة، مما يجعل من الصعب تقييم جودة إدارة المشاريع بناءً على نتائج تشغيلية قابلة للقياس.

سؤال الدراسة الرئيسي

ما مدى تأثير كفاءة إدارة المشاريع على تحقيق الاستدامة التشغيلية في المستشفيات الخاصة في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من واقع التحديات المتزايدة التي يواجهها القطاع الصحي الخاص في المملكة العربية السعودية، وخصوصاً في ظل التحول الكبير الذي تقوده الدولة من خلال "رؤية 2030" وبرنامج التحول الصحي. فقد أصبحت المستشفيات الخاصة مطالبة اليوم بأن ترتقي بأدائها إلى مستويات عالية من الكفاءة التشغيلية والاستدامة المؤسسية، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون إدارة احترافية للمشاريع التي تنفذها.

وتأتي هذه الأهمية في وقت تشهد فيه المملكة نمواً متسارعاً في حجم المشاريع الصحية، لا سيما في القطاع الخاص، مما يزيد من الحاجة إلى دراسات تساعد في توجيه هذه المشاريع نحو الكفاءة والاستدامة. وتعد هذه الدراسة من المحاولات القليلة التي تتناول العلاقة المباشرة بين كفاءة إدارة المشاريع والاستدامة التشغيلية في المستشفيات الخاصة، وهي بذلك تسلط الضوء على قضية حيوية تلامس واقع الإدارة الصحية في السعودية، خاصة في ظل التوجه نحو تعزيز التخصصية وتحسين جودة الخدمات.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من قدرتها على لفت الانتباه إلى أثر إدارة المشاريع الصحية على جودة التشغيل واستمرارية الخدمات، من خلال تقديم تحليل علمي قائم على مؤشرات واضحة وعملية. كما توفر الدراسة فرصة لفهم أعمق للتحديات التي تواجه المستشفيات الخاصة في إدارة مشاريعها، واقتراح آليات لتحسين أدائها بعيداً عن الحلول النظرية المجردة، مما يجعل نتائجها ذات فائدة واقعية يمكن البناء عليها في التخطيط والتنفيذ.

علاوة على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحفيز المؤسسات الصحية على تبني ممارسات احترافية لإدارة مشاريعها الداخلية، خصوصاً تلك المتعلقة بتطوير البنية التحتية، وتحديث الأنظمة الرقمية، ورفع كفاءة الكوادر الصحية. إذ إن الربط بين إدارة المشاريع والاستدامة التشغيلية لا يزال ضعيفاً في كثير من البيئات الصحية، رغم أهميته في ضمان الاستمرارية وتحقيق العوائد المرجوة من كل مشروع يتم تنفيذه.

كما أن هذه الدراسة تقدم إضافة نوعية للباحثين والمهتمين في مجال الإدارة الصحية، من خلال توفير أساس علمي يمكن استخدامه لاحقاً لتطوير نماذج قياس أو أدوات تقييم لمدى نجاح المشاريع الصحية. وقد تُمكن نتائج هذه الدراسة مديري المستشفيات من اتخاذ قرارات أكثر وعياً فيما يخص تصميم وتنفيذ المشاريع التشغيلية، بما يحقق أعلى درجات الكفاءة ويقلل من الهدر ويعزز فرص النمو المؤسسي طويل المدى.

أولاً: الأهمية النظرية (الأكاديمية)

١. سد فجوة بحثية في الأدبيات العربية، حيث تفتقر المكتبة الأكاديمية السعودية والعربية إلى دراسات تُعالج العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع والاستدامة التشغيلية تحديداً في المستشفيات الخاصة، رغم أهمية هذه العلاقة في السياق المؤسسي الصحي المعاصر.

٢. تعزيز الفهم النظري للعلاقة بين الأداء الإداري والمخرجات التشغيلية، من خلال بناء نموذج مفاهيمي يجمع بين عناصر إدارة المشاريع (التخطيط، التنفيذ، الرقابة، الإغلاق) وبين عناصر الاستدامة (كفاءة الموارد، الاستمرارية، الفاعلية).

٣. الإسهام في تطوير الأطر الأكاديمية في الإدارة الصحية، حيث تقدم الدراسة نموذجًا يمكن استخدامه كأساس لدراسات مستقبلية أو تطوير مقررات جامعية في كليات إدارة الخدمات الصحية.

٤. دعم التوجه نحو البحوث متعددة التخصصات، بدمج مفاهيم من إدارة المشاريع، والإدارة الصحية، والاقتصاد الصحي، والجودة، وهو ما يعكس تكامل المنهج العلمي الحديث في معالجة قضايا الإدارة المعاصرة.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية (العملية)

1. تمكين المستشفيات الخاصة من تقييم وتطوير آليات إدارة المشاريع داخلها، مما يساهم في رفع كفاءة الإنفاق وتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية والمادية.
2. توفير أداة تحليل فعالة لصناع القرار في المستشفيات الخاصة لربط نتائج المشاريع بمستوى التشغيل الفعلي على المدى المتوسط والبعيد، ما ينعكس إيجابًا على مستوى الجودة ورضا المستفيدين.
3. اقتراح توصيات تطبيقية قابلة للتنفيذ تستند إلى نتائج البحث، يمكن أن تسنفيد منها المستشفيات التي تعاني من مشكلات في تنفيذ المشاريع أو ضعف في استدامة الخدمات بعد انتهائها.
4. تعزيز ثقافة التخطيط والقياس والتوثيق المؤسسي، من خلال إبراز أهمية وجود مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وتدريب الكوادر الإدارية الصحية على استخدام أدوات احترافية لإدارة المشاريع.
5. دعم التحول الوطني الصحي، حيث تُساعد نتائج الدراسة في مواءمة ممارسات المستشفيات الخاصة مع متطلبات وزارة الصحة السعودية وأهداف رؤية ٢٠٣٠ في تعزيز الكفاءة والاستدامة والجودة في القطاع الصحي.

أسئلة الدراسة :

في ضوء عنوان الدراسة "تحسين كفاءة إدارة المشاريع بالمستشفيات الخاصة لتحقيق الاستدامة التشغيلية"

جاءت أسئلة البحث كالتالي:

1. ما مدى كفاءة إدارة المشاريع في المستشفيات الخاصة داخل المملكة العربية السعودية؟
2. ما مفهوم الاستدامة التشغيلية, وما مدى تحققها في المستشفيات الخاصة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق الاستدامة التشغيلية؟
4. ما أبرز أوجه القصور في تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في المستشفيات الخاصة؟
5. كيف يمكن تطوير أداء المستشفيات الخاصة من خلال تحسين كفاءة إدارة المشاريع؟

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. توضيح مفهوم كفاءة إدارة المشاريع وتحديد أبعادها في القطاع الصحي الخاص.
2. التعرف على مفهوم الاستدامة التشغيلية ومؤشراتها في بيئة المستشفيات
3. قياس العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع والاستدامة التشغيلية.
4. تحليل واقع تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في المستشفيات الخاصة.
5. اقتراح توصيات عملية قابلة للتطبيق تساهم في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي.

نموذج وفروض الدراسة:

نموذج الدراسة:

. المتغير المستقل: كفاءة إدارة المشاريع

. المتغير التابع: الاستدامة التشغيلية

فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المشاريع والاستدامة التشغيلية في المستشفيات الخاصة.
2. كلما زادت كفاءة التخطيط في المشاريع, زادت فرص تحقيق الاستدامة التشغيلية.
3. تحسين اليات التنفيذ والمتابعة في المشاريع يؤدي إلى تقليل الهدر وتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى.
4. دعم الإدارة العليا لإدارة المشاريع يساهم في تحقيق أداء مستدام على المدى البعيد.
5. توافر الكفاءات البشرية المؤهلة في إدارة المشاريع يرتبط إيجابياً بتحقيق الاستدامة التشغيلية.
6. استخدام الأنظمة التقنية في متابعة المشاريع يعزز من كفاءة العمليات التشغيلية داخل المستشفى.
7. كلما زاد وضوح الأهداف وتوزيع المهام في المشاريع الصحية، زادت فاعلية التنفيذ وقلت حالات التأخير أو التكرار.
8. تتأثر الاستدامة التشغيلية سلباً في المستشفيات التي لا تقيم مشاريعها بعد التنفيذ أو لا تتعامل مع التغذية الراجعة بجدية.

منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الكمي التحليلي**, باستخدام **الاستبانة** كأداة لجمع البيانات.

وقد تم تصميم الاستبانة لتشمل محورين أساسيين:

الأول يقيس مستوى كفاءة إدارة المشاريع, والثاني يقيس مؤشرات الاستدامة التشغيلية.

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS, من خلال:

1. الإحصاء الوصفي
2. اختبار الارتباط ((Pearson))
3. تحليل الفرضيات

الدراسة الميدانية:

تم تحديد نطاق الدراسة ليشمل المستشفيات الخاصة العاملة داخل المملكة العربية السعودية, مع التركيز على المدن الكبرى مثل جدة والرياض نظرا لتنوع الخدمات الصحية فيها.

ستشمل العينة موظفين في الأقسام الإدارية والتشغيلية مثل:

1. إدارة المشاريع
2. الجودة
3. تطوير الأعمال
4. التشغيل

الهيكل المقترح للدراسة :

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٢. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
٣. الفصل الثالث: منهجية البحث
٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٥. الفصل الخامس: التوصيات والخاتمة
٦. قائمة المراجع
٧. الملاحق