

تكامـل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في تحسين كفاءة الأداء
التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية: دراسة ميدانية في مدينة الرياض

إعداد الطالب/

سميه ناصر محمد كنديري

٢٥٣٠٠١١٩٧

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

1448 – 2026



إِهْدَاء

الحمد لله الذي أتمّ بنعمته هذا الإنجاز.

“وأنا لها وإن أبت... رغبًا عنها أتيتها.”

لم تكن الرحلة يسيرة، ولم يكن الطريق معبدًا، لكنني آمنت أن الأحلام لا توهب، بل تُنتزع بالصبر والإيمان. إلى نفسي... إلى تلك التي قاومت التعب، وخاضت المعارك بصمت، ولم تسمح للعثرات أن تهزمها. أهديكِ هذا الإنجاز؛ لأنكِ كنتِ أول من آمن بالحلم حتى أصبح حقيقة.

إلى أمي وأبي... إلى من كانت دعواتهما تسبق خطواتي، وجهما يخفف عني مشقة الطريق، مهما كتبت فلن أوفيكما حقكما. هذا الإنجاز يحمل اسمكما قبل اسمي.

إلى أبنائي، سلطان – وبتال... أنتم أجمل ما أهداني الله، ومن أجلكم كنت أخض كلما أثقلني التعب. أسأل الله أن يرزقكم من النجاح أضعاف ما أتمنى لكم.

إلى إخوتي وأخواتي... كنتم السند حين مالت الأيام، والقوة حين ضعفت، فلكم من القلب كل الشكر والمحبة.

إلى أساتذتي الأفاضل... شكرًا لأنكم لم تعلمونا العلم فحسب، بل ألهمتمونا أن نصنع به مستقبلًا أجمل.

وإلى كل من ساندني بدعوة صادقة أو كلمة طيبة... أهديكم ثمرة رحلة كُتب فيها الكثير من الصبر،

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث. ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث. كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في إنجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

هَدَفَت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، تخصيص الموارد وتنسيقها، إدارة المخاطر والجودة، المتابعة والتقييم الاستراتيجي) في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ووظفت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث طُبِّقَت على عينة عشوائية طبقية بلغت (٢٨٤) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض، وحُلِّلت البيانات باستخدام برنامج SPSS عبر أساليب إحصائية متعددة شملت معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

وقد كَشَفَت نتائج الدراسة عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع بأبعاده مجتمعةً في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي، حيث فسَّرت الأبعاد الأربعة (٧١.٨٪) من التباين في المتغير التابع، وجاء بُعد إدارة المخاطر والجودة الأقوى تأثيراً، تلاه المتابعة والتقييم الاستراتيجي، ثم تخصيص الموارد وتنسيقها، وأخيراً التوجه الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة التكامل بين المستويين الاستراتيجي والمشروعي، وتطوير منظومة مؤشرات الأداء الرئيسة، وتوظيف الأدوات الرقمية المتقدمة في تنسيق الموارد، وتفعيل آليات التغذية الراجعة من المستفيدين بصورة منهجية مستمرة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة المشاريع، التكامل الاستراتيجي، كفاءة الأداء التشغيلي، الرعاية الصحية المنزلية، مدينة الرياض.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	١.١ المقدمة
٢.....	٢.١ مشكلة الدراسة
٣.....	٣.١ أهداف الدراسة
٤.....	٤.١ أسئلة الدراسة
٥.....	٥.١ فروض الدراسة
٥.....	٦.١ أهمية الدراسة
٧.....	٧.١ الدراسات السابقة
١٥.....	٨.١ الفجوة البحثية
١٧.....	٩.١ المنطلقات النظرية للدراسة
٢١.....	١٠.١ المنهجية وطرق البحث
٢٦.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
٢٦.....	المبحث الأول: المتغير المستقل: تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع
٢٦.....	١.١.٢ تمهيد
٢٦.....	٢.١.٢ مفهوم تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع
٢٩.....	٣.١.٢ أهمية تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع
٣١.....	٤.١.٢ أهداف تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع
٣٣.....	٥.١.٢ أبعاد تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع

٣٧	٦.١.٢ المداخل النظرية والاتجاهات الحديثة في تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع.
٤٠	المبحث الثاني: المتغير التابع: كفاءة الأداء التشغيلي.....
٤٠	١.٢.٢ تمهيد.....
٤٠	٢.٢.٢ مفهوم كفاءة الأداء التشغيلي.....
٤٣	٣.١.٢ أهمية كفاءة الأداء التشغيلي.....
٤٥	٤.١.٢ أهداف كفاءة الأداء التشغيلي.....
٤٨	٥.١.٢ أبعاد كفاءة الأداء التشغيلي.....
٥٢	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
٥٢	١.٣ تمهيد.....
٥٢	٢.٣ منهج الدراسة.....
٥٣	٣.٣ مجتمع الدراسة وعينتها.....
٥٤	٤.٣ أداة الدراسة.....
٥٥	٥.٣ صدق أداة الدراسة.....
٥٧	٦.٣ ثبات أداة الدراسة.....
٥٨	٧.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
٥٩	٨.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
٦١	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.....
٦١	١.٤ تمهيد.....
٦١	٢.٤ تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.....
٦٢	٣.٤ التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة.....
٦٩	٤.٤ اختبار فرضيات الدراسة.....
٧٥	الفصل الخامس: نتائج الدراسة والتوصيات.....
٧٥	١.٥ تمهيد.....
٧٥	٢.٥ نتائج الدراسة.....
٧٨	٣.٥ توصيات الدراسة.....

٨١	Abstract
٨٢	قائمة المراجع
٨٧	الملاحق
٨٨	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٥٣	جدول (٣ - ١): توزيع الاستبانات على مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض	١.
٥٥	جدول (٣ - ٢): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي وفئاته	٢.
٥٦	جدول (٣ - ٣): معاملات ارتباط فقرات المتغير المستقل بأبعادها (ن = ٤٠)	٣.
٥٧	جدول (٣ - ٤): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع بالدرجة الكلية (ن = ٤٠)	٤.
٥٧	جدول (٣ - ٥): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة (ن = ٢٨٤)	٥.
٥٨	جدول (٣ - ٦): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن = ٢٨٤)	٦.
٦١	جدول (٤ - ١): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (ن = ٢٨٤)	٧.
٦٣	جدول (٤ - ٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التوجه الاستراتيجي (ن = ٢٨٤)	٨.
٦٤	جدول (٤ - ٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تخصيص الموارد وتنسيقها (ن = ٢٨٤)	٩.
٦٥	جدول (٤ - ٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة المخاطر والجودة (ن = ٢٨٤)	١٠.
٦٦	جدول (٤ - ٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المتابعة والتقييم الاستراتيجي (ن = ٢٨٤)	١١.
٦٧	جدول (٤ - ٦): الترتيب التنازلي لأبعاد المتغير المستقل وفقاً للمتوسطات الحسابية (ن = ٢٨٤)	١٢.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٦٧	جدول (٤ - ٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (ن = ٢٨٤)	١٣.
٦٩	جدول (٤ - ٨): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع على كفاءة الأداء التشغيلي	١٤.
٧١	جدول (٤ - ٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التوجه الاستراتيجي على كفاءة الأداء التشغيلي	١٥.
٧٢	جدول (٤ - ١٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تخصيص الموارد وتنسيقها على كفاءة الأداء التشغيلي	١٦.
٧٣	جدول (٤ - ١١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المخاطر والجودة على كفاءة الأداء التشغيلي	١٧.
٧٤	جدول (٤ - ١٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتابعة والتقييم الاستراتيجي على كفاءة الأداء التشغيلي	١٨.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي أحد أبرز الركائز الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في رسم توجهاتها المستقبلية وتحديد أولوياتها وصياغة أهدافها بعيدة المدى، إذ يُمثل الإطار الشامل الذي يربط بين رؤية المنظمة ورسالتها وبين الأنشطة والعمليات التشغيلية اليومية التي تسعى من خلالها إلى تحقيق ميزتها التنافسية في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. ويكتسب التخطيط الاستراتيجي أهمية متزايدة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية والمحلية، حيث أصبحت المنظمات بحاجة ماسة إلى أطر تخطيطية واضحة ومتكاملة تُمكنها من التكيف مع المتغيرات واستثمار الفرص المتاحة بكفاءة واقتدار (محارمة، 2020)

وبالتوازي مع أهمية التخطيط الاستراتيجي، برزت إدارة المشاريع بوصفها منهجية إدارية متقدمة تُعنى بتحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مخرجات ملموسة وقابلة للقياس، من خلال تنظيم الموارد وتنسيق الجهود وضبط الجداول الزمنية وإدارة المخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع. وقد أثبتت الممارسات الإدارية الحديثة أن نجاح المشاريع لا يتوقف على الكفاءة التقنية في التنفيذ فحسب، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى اتساق هذه المشاريع مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة ومدى تكامل عمليات التخطيط مع آليات التنفيذ والمتابعة (الحربي، ٢٠٢٢).

ومن هذا المنطلق، أصبح التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع ضرورة حتمية تفرضها متطلبات التميز المؤسسي، لا سيما أن الفصل بينهما يؤدي إلى هدر الموارد وتشتت الجهود وضعف المخرجات. ويُسهم هذا التكامل في ضمان أن تكون المشاريع المنفذة منبثقة من الأولويات الاستراتيجية للمنظمة، وأن تُخصّص لها الموارد اللازمة وفق منهجية واضحة تُراعي الأهداف المرحلية والبعيدة المدى، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التشغيلي بصورة شاملة. (Marunych et al., 2021)

ويحظى قطاع الرعاية الصحية بأهمية استثنائية بين القطاعات الخدمية، نظراً لارتباطه المباشر بحياة الإنسان وسلامته، ويزداد هذا القطاع تعقيداً مع التوسع في نماذج تقديم الخدمة خارج أسوار المستشفيات، ومن أبرز هذه النماذج خدمات الرعاية الصحية المنزلية التي شهدت نمواً متسارعاً على المستوى العالمي والمحلي. وتتطلب إدارة هذا النوع من الخدمات مستوى عالياً من الكفاءة التشغيلية لضمان تقديم رعاية

صحية آمنة وفعّالة ومتكاملة للمرضى في منازلهم، وهو ما يستلزم تبني منهجيات إدارية حديثة تُعزز من جودة العمليات وتحسّن من مستوى الخدمة المقدمة. (Ajiga et al., 2024)

وتؤلي رؤية المملكة ٢٠٣٠ اهتماماً كبيراً بتطوير القطاع الصحي وتعزيز جودة خدماته وتوسيع نطاقها، بما في ذلك خدمات الرعاية الصحية المنزلية التي تُمثل رافداً مهماً في منظومة الرعاية الصحية المتكاملة. وتشهد مدينة الرياض بوصفها العاصمة والمركز الاقتصادي والإداري للمملكة توسعاً ملحوظاً في أعداد مقدمي خدمات الرعاية الصحية المنزلية، مما يُحتّم على هذه المؤسسات تبني أساليب إدارية متقدمة تجمع بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع لتحقيق مستويات مثلى من الكفاءة التشغيلية تتناسب مع تطلعات المستفيدين وتوجهات الدولة (العبادي وكريم، ٢٠٢٠).

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، تخصيص الموارد وتنسيقها، إدارة المخاطر والجودة، المتابعة والتقييم الاستراتيجي) على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض، ساعيةً إلى تقديم إسهام علمي وعملي يُثري المعرفة في هذا المجال الحيوي. (Alnawafleh et al., 2022)

٢.١ مشكلة الدراسة

يشهد قطاع الرعاية الصحية المنزلية في المملكة العربية السعودية تحولات جوهرية متسارعة في ظل التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة ٢٠٣٠، التي أولت اهتماماً بالغاً بتطوير منظومة الخدمات الصحية وتوسيع نطاقها وتحسين جودتها، بما يلبي الاحتياجات المتنامية للسكان ويُعزز من كفاءة الإنفاق الصحي. وقد أفرز هذا التحول توسعاً ملحوظاً في أعداد مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض، إلا أن هذا التوسع الكمي لم يُواز في كثير من الأحيان تطور نوعي مماثل في مستويات الكفاءة التشغيلية، مما أوجد فجوة واضحة بين حجم الطلب المتزايد على خدمات الرعاية الصحية المنزلية ومستوى الأداء التشغيلي الفعلي لتلك المؤسسات.

وتُشير الشواهد الميدانية والتقارير المهنية إلى أن العديد من مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض تعاني من تحديات تشغيلية جوهرية تتمثل في ضعف التنسيق بين الخطط الاستراتيجية وعمليات تنفيذ المشاريع، وقصور في آليات تخصيص الموارد البشرية والمالية والتقنية، وتدنيّ في مستوى إدارة المخاطر التشغيلية، فضلاً عن محدودية أنظمة المتابعة والتقييم المستمر لمؤشرات الأداء. وتتجلى هذه

التحديات في صورة تأخر تقديم الخدمات الصحية المنزلية عن مواعيدها المحددة، وارتفاع معدلات الهدر في الموارد، وتذبذب مستويات جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين، وهو ما ينعكس سلباً على رضا المرضى وذويهم وعلى السمعة المؤسسية لمقدمي هذه الخدمات.

وتكمن جذور هذه الإشكالية في غياب التكامل الفعّال بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع داخل تلك المؤسسات، إذ يعمل كل منهما في معظم الأحيان بمعزل عن الآخر، فتُصاغ الخطط الاستراتيجية دون ربطها بآليات تنفيذ المشاريع التشغيلية، وتُدار المشاريع دون استرشاد واضح بالتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة. وقد أكدت دراسة الحربي (٢٠٢٢) أن غياب الرؤية الاستراتيجية يُعدّ من أبرز العوامل المؤدية إلى تعثر المشاريع، فيما أشارت دراسة طعامنة (٢٠٢١) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين إدارة المشاريع. كما أوضحت دراسة محارمة (٢٠٢٠) أن التخطيط الاستراتيجي يُفسّر ما نسبته ٤٥٪ من التغير في الأداء المؤسسي، بينما بيّنت دراسة Alnawafleh et al. (2022) أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً وسيطاً محورياً في تعزيز تأثير استراتيجية إدارة المشاريع على أداء الشركات. غير أن هذه الدراسات لم تتناول هذا التكامل في سياق الرعاية الصحية المنزلية، مما يُبرز الحاجة الماسة إلى دراسة علمية متخصصة تسد هذه الفجوة البحثية.

وبناءً على ما تقدم، وفي ضوء الملاحظات الميدانية للباحث والمراجعة المعمقة للأدبيات العلمية التي كشفت عن ندرة الدراسات العربية التي تناولت العلاقة التكاملية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع وانعكاساتها على كفاءة الأداء التشغيلي في قطاع الرعاية الصحية المنزلية تحديداً، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، تخصيص الموارد وتنسيقها، إدارة المخاطر والجودة، المتابعة والتقييم الاستراتيجي) على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض؟

٣.١ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، تخصيص الموارد وتنسيقها، إدارة المخاطر والجودة، المتابعة والتقييم الاستراتيجي) على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض.
- التعرف على أثر تخصيص الموارد وتنسيقها على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض.
- التعرف على أثر إدارة المخاطر والجودة على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض.
- التعرف على أثر المتابعة والتقييم الاستراتيجي على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض.
- تقديم توصيات عملية وإجرائية تُسهم في تعزيز تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع لتحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية.

٤.١ أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، تخصيص الموارد وتنسيقها، إدارة المخاطر والجودة، المتابعة والتقييم الاستراتيجي) على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر التوجه الاستراتيجي على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض؟
- ما أثر تخصيص الموارد وتنسيقها على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض؟
- ما أثر إدارة المخاطر والجودة على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض؟
- ما أثر المتابعة والتقييم الاستراتيجي على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض؟

٥.١ فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، تخصيص الموارد وتنسيقها، إدارة المخاطر والجودة، المتابعة والتقييم الاستراتيجي) على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخصيص الموارد وتنسيقها على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر والجودة على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتابعة والتقييم الاستراتيجي على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض.

٦.١ أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء المكتبة العربية بدراسة علمية متخصصة تربط بين تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع وكفاءة الأداء التشغيلي في قطاع الرعاية الصحية المنزلية، وهو مجال لا يزال يفتقر إلى الدراسات العربية المتعمقة.
- تقديم إطار نظري متكامل يوضح العلاقة بين أبعاد تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع (التوجه الاستراتيجي، تخصيص الموارد وتنسيقها، إدارة المخاطر والجودة، المتابعة والتقييم الاستراتيجي) وكفاءة

الأداء التشغيلي، مما يُسهم في بناء قاعدة معرفية يمكن أن يستفيد منها الباحثون في دراساتهم المستقبلية.

- سد الفجوة البحثية في الأدبيات الإدارية العربية فيما يتعلق بتطبيق مفاهيم تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في قطاع الرعاية الصحية المنزلية، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاعات الصناعية والإنشائية والحكومية.
- إضافة بُعد جديد للمعرفة العلمية من خلال تناول قطاع الرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض كبيئة تطبيقية، وهو قطاع حيوي ومنتام في ظل رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وتوجهاتها نحو تطوير الخدمات الصحية.
- المساهمة في تطوير أدوات قياس علمية موثوقة وصادقة يمكن استخدامها في دراسات مستقبلية لقياس مستوى تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع وأثره على الأداء التشغيلي في قطاعات مشابهة.
- تعزيز الربط النظري بين حقلين معرفيين رئيسيين هما التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، وتقديم رؤية تكاملية لم تُتناول بشكل كافٍ في السياق الصحي العربي.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

- تزويد صناع القرار والمديرين التنفيذيين في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض بنتائج علمية موثوقة تُساعدهم في فهم أثر تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي.
- تقديم توصيات عملية وإجرائية قابلة للتطبيق تُسهم في تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمرضى.
- دعم توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز كفاءة الأداء التشغيلي في القطاع الصحي، لا سيما خدمات الرعاية الصحية المنزلية التي تشهد نمواً متزايداً.
- مساعدة الجهات الرقابية والتنظيمية في وزارة الصحة السعودية والهيئات ذات العلاقة على تطوير سياسات وإجراءات تضمن تكامل التخطيط الاستراتيجي مع إدارة المشاريع في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية.
- تمكين مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية من تحديد نقاط القوة والضعف في ممارساتها الحالية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، وتوجيه جهودها نحو التحسين المستمر للأداء التشغيلي.

- الإسهام في تحسين تجربة المرضى ومتلقي خدمات الرعاية الصحية المنزلية من خلال رفع كفاءة العمليات التشغيلية وتقليل الهدر في الموارد وتسريع الاستجابة للاحتياجات الصحية.
- توفير أداة مرجعية للمستثمرين ورواد الأعمال في قطاع الرعاية الصحية المنزلية لفهم الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق التميز التشغيلي من خلال التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع.

٧.١ الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع) وعلاقته بمتغيرات أخرى

➤ دراسة محارمة (٢٠٢٠) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية، المتابعة والتقييم) على الأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية بدولة قطر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٤١) استبانة مسترجعة من موظفي المنظمة الحكومية تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وقوية ودالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، حيث إن ٤٥% من التغير في الأداء المؤسسي تُعزى لمتغير التخطيط الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وتوفير المتخصصين في هذا المجال مع توفير الموازنات الكافية والدعم اللازم.

➤ دراسة العبادي وكريم (٢٠٢٠) بعنوان: "دور مكونات التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنشائية على وفق مؤشرات KPI"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مكونات التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) على أداء المشروعات الإنشائية وفق مؤشرات الأداء الرئيسة KPI في الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل بالعراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٥٠) شخصاً يمثلون مختلف الإدارات العليا في الشركة المبحوثة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر بين التخطيط الاستراتيجي وأداء

المشروعات الإنشائية وفق مؤشرات الأداء الرئيسية KPI ، كما تم التوصل إلى خمسة مؤشرات رئيسية للأداء وهي: مؤشر الكلفة، ومؤشر الوقت، ومؤشر الجودة، ومؤشر الرضا العام، ومؤشر الأمن والسلامة البيئية. وأوصت الدراسة بتنفيذ دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات الإنشائية.

➤ دراسة (Marunych, Kharuta, Kharuta, Kravchuk & Hryhorevska (2021)

بعنوان "Integration of Strategic and Project Management at the Enterprises of the Transportation Complex"

هدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات التكامل بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، تنفيذ المشاريع، تنسيق العمليات) في مؤسسات مجمع النقل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التكامل بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع يُعدّ ضرورة حتمية في ظل التطور السريع للبيئة التنافسية، وأن هذا التكامل يُسهم في تحسين كفاءة عمليات مؤسسات النقل. وأوصت الدراسة بتبني نماذج تكاملية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في مؤسسات النقل لتحقيق التنمية المستدامة.

➤ دراسة طعامنة (٢٠٢١) بعنوان: "واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في بلدية الفحيص"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية) على إدارة المشاريع في بلدية الفحيص. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٧) من العاملين والإداريين في بلدية الفحيص. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي العام لواقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي بلغ (٣.٣٢)، وأن المتوسط الحسابي العام لتقييم إدارة المشاريع بلغ (٣.٣٤) مما يدل على درجة اتفاق جيدة، كما توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم إدارة المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى بلدية الفحيص استخدام بعض البرامج والتطبيقات المستخدمة في إدارة المشاريع كتطبيق بريمافير (Primavera).

➤ دراسة علي ورؤوف (٢٠٢٢) بعنوان: "تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع في القطاع الصناعي العراقي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، دعم الإدارة العليا، تنفيذ الاستراتيجيات) على أداء المشاريع في القطاع الصناعي العراقي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٣٤) من العاملين في إدارة المشاريع في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المشروع تقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، كما تقوم بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف في المشروع. وأوصت الدراسة بتعزيز تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في إدارة المشاريع الصناعية.

➤ دراسة صالح وحزمة (٢٠٢٢) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في تمويل المشاريع الصغيرة لزيادة الإنتاج: دراسة ميدانية على المؤسسات التمويلية وأصحاب المشاريع الصغيرة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في تمويل المشاريع الصغيرة وزيادة الإنتاج من وجهتي نظر المؤسسات التمويلية وأصحاب المشاريع الصغيرة في السودان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم التحليل ببرنامج الحزم الإحصائية (SPSS) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تمويل المشاريع الصغيرة من وجهتي نظر المؤسسات التمويلية وأصحاب المشاريع الصغيرة يتم وفق التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج بنسبة (80%) وأوصت الدراسة بضرورة إجراء العديد من البحوث والدراسات في مجال التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج.

➤ دراسة أبو دقة ومقداد (٢٠٢٢) بعنوان: "أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي التشاركي على مشاريع التنمية المحلية في بلديات قطاع غزة: دراسة تطبيقية على بلديات شرق محافظة خانيونس"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي التشاركي بأبعاده (المشاركة المجتمعية، التحليل البيئي، تحديد الأولويات التنموية) على مشاريع التنمية المحلية في بلديات شرق محافظة خانيونس في قطاع غزة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهي رسالة ماجستير مقدمة من الجامعة الإسلامية بغزة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي التشاركي على مشاريع التنمية المحلية. وأوصت الدراسة بتعزيز مشاركة المجتمع المحلي في عمليات التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة مشاريع التنمية المحلية.

➤ دراسة (Alnawafleh, Al-Sartawi, Almarashdah & Al-Okaily (2022) بعنوان :

"The Mediating Role of Strategic Planning in the Impact of Project Management Strategy on Firm Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للتخطيط الاستراتيجي في تأثير استراتيجية إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشاريع، تنفيذ المشاريع، تقييم المشاريع) على أداء الشركات. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز تأثير استراتيجية إدارة المشاريع على أداء الشركات، وأن تبني الشركات للتخطيط الاستراتيجي يُحسن من نتائج إدارة المشاريع ويعزز الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة دمج التخطيط الاستراتيجي في ممارسات إدارة المشاريع لتحقيق أداء مؤسسي أفضل.

➤ دراسة الحربي (٢٠٢٢) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع، بالإضافة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروع والتعرف على طبيعة التخطيط الاستراتيجي وأهميته ومراحله وخطواته. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة المقابلة المقننة، وتكونت العينة من عدد من القيادات الإدارية في بعض المشاريع مختلفة الأحجام. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن غالبية عينة الدراسة ترى بأن العالم الحالي يعتمد بشكل كبير على عملية التخطيط بكافة أنواعها وأن التخطيط الاستراتيجي هو الأهم بالنسبة لإدارة المشاريع، كما أظهرت النتائج أن كافة المشاريع بكافة أحجامها تحتاج إلى تخطيط استراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تنظيم دورات تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي وآليات تفعيله في المشاريع، وضرورة اختيار القادة الإداريين بناءً على معايير وأسس موضوعية تؤهلهم من القيام بأدوارهم ومهامهم.

➤ دراسة قاسم والفريخة (٢٠٢٣) بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الهندسية في الموصل"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الهندسية في بلدية الموصل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عبر الاعتماد على استمارة استبيان وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من أصل (٥٠) فرداً من أفراد مجتمع البحث المستهدفين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن للموظفين في أقسام بلدية

الموصل انطباعات إيجابية حول الالتزام الكامل من قبل البلدية بتنفيذ كافة المشاريع المخطط لها، بينما كانت انطباعاتهم سلبية حول الالتزام بتوقيتات تنفيذ المشاريع المخطط لها. وأوصت الدراسة بضرورة الالتزام بالجدول الزمنية المحددة لتنفيذ المشاريع وتعزيز آليات المتابعة والرقابة.

➤ دراسة (Oleksiienko, Skorupych & Volodina (2024) بعنوان "Key Aspects of Integration of Strategic Planning in Marketing with Project Management"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الجوانب الرئيسية لتكامل التخطيط الاستراتيجي في التسويق مع إدارة المشاريع (بأبعاده) التخطيط الاستراتيجي التسويقي، تنسيق المشاريع، تكامل الأنشطة التسويقية (على أداء المنظمات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات والنماذج النظرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تكامل التخطيط الاستراتيجي التسويقي مع إدارة المشاريع يُسهم في تحسين كفاءة تنفيذ الأنشطة التسويقية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لنماذج تكاملية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

➤ دراسة السويسي وآخرون (٢٠٢٥) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي في المشاريع التقنية والتحول الرقمي"

هدفت الدراسة إلى تحليل الدور المحوري للتخطيط الاستراتيجي في ضمان نجاح المشاريع التقنية ودفع عجلة التحول الرقمي في المنظمات، حيث ركزت على فحص العلاقة الإيجابية بين وجود خطة استراتيجية واضحة ونتائج المشاريع، كما بحثت في العوامل الحرجة التي تعد ركائز لهذا النجاح مثل (القيادة، والحوكمة، والبنية التحتية، والثقافة الرقمية). واعتمدت الدراسة على منهجية تحليل الدراسات السابقة والنماذج النظرية لتأسيس إطار مفاهيمي متين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن وضوح التخطيط الاستراتيجي يعزز فاعلية تنفيذ المشاريع التقنية، وأن مشاركة أصحاب المصلحة ترتبط إيجابياً بنجاح التخطيط الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي بما يدعم نجاح المشاريع التقنية ومبادرات التحول الرقمي.

➤ دراسة نجم (٢٠٢٥) بعنوان: "تحسين أداء إدارة المشاريع في ليبيا: استراتيجيات وتوجهات مستقبلية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المشاريع المختلفة في الدولة الليبية، ورصد أهم الصعوبات والعوائق التي تؤثر في إدارة المشاريع، وطرح الاستراتيجيات والتوجهات المهمة التي تسهم في تحسين هذه المشاريع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تحسين إدارة

المشاريع في ليبيا لا يمكن أن يتم إلا بتضافر الجهود بين جميع مؤسسات الدولة الخاصة منها والعامة. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي قد تسهم في مجال تطوير وتحسين إدارة المشاريع من خلال تبني مناهج التخطيط الاستراتيجي.

➤ دراسة عبدالله والراوي (٢٠٢٥) بعنوان: "تأثير عوامل النجاح الحرجة لتطبيق نظام تخطيط موارد المشروع في تعزيز التنفيذ الاستراتيجي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير عوامل النجاح الحرجة لتطبيق نظام تخطيط موارد المشروع (ERP) في تعزيز التنفيذ الاستراتيجي في دائرة مشاريع محافظة نينوى. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٠٣) موظفاً من العاملين في دائرة مشاريع محافظة نينوى، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي (SPSS.V26) و (AMOS.V25) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوي لتخطيط موارد المشروع مجتمعاً في التنفيذ الاستراتيجي مجتمعاً، مما يدل على أن المنظمات التي تستثمر في أنظمة تخطيط موارد المشروع هي أكثر قدرة على إتمام عملية التنفيذ الاستراتيجي بفاعلية. وأوصت الدراسة بتعزيز الاستثمار في أنظمة تخطيط موارد المشروع لدعم التنفيذ الاستراتيجي.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (كفاءة الأداء التشغيلي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

➤ دراسة (Foris, Florescu, Foris & Barabas (2020) بعنوان "Improving the Management of Tourist Destinations: A New Approach to Strategic Management at the DMO Level by Integrating Lean Techniques"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحسين إدارة الوجهات السياحية من خلال نهج مبتكر يربط بين أدوات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (تحليل سلسلة القيمة، تحليل البيئة الداخلية، التحسين المستمر) وتقنيات الإدارة الرشيقة (Lean) على مستوى منظمات إدارة الوجهات السياحية (DMO) في مدينة براشوف برومانيا. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي القائم على دراسة الحالة مع تطبيق أداة SIPOC كجزء من تقنية Lean Six Sigma. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تكامل أدوات الإدارة الاستراتيجية مع تقنيات Lean يُسهم في تحسين العمليات التشغيلية وزيادة الكفاءة وتقليل الهدر على مستوى منظمات إدارة الوجهات

السياحية. وأوصت الدراسة بتبني هذا النهج التكاملي لتحقيق التحسين المستمر وزيادة القيمة المضافة للسياح.

➤ دراسة (Pan & Zhang (2021) بعنوان "A BIM–Data Mining Integrated Digital

Twin Framework for Advanced Project Management"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطوير إطار عمل للتوأم الرقمي يدمج بين نمذجة معلومات البناء (BIM) وإنترنت الأشياء (IoT) وتنقيب البيانات بأبعاده (جمع البيانات في الوقت الفعلي، النمذجة الرقمية، التحليلات التنبؤية) على تحسين إدارة المشاريع المتقدمة. واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي التحليلي من خلال تطوير إطار عمل متكامل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإطار المقترح يُسهّل اتخاذ القرارات المبنية على البيانات ويُحسّن كفاءة إدارة المشاريع الإنشائية. وأوصت الدراسة بتبني تقنيات التوأم الرقمي في إدارة المشاريع لتحسين الكفاءة التشغيلية.

➤ دراسة مجلي وحسن وحميده (٢٠٢٣) بعنوان: "أثر نظام التصنيع المتجاوب على الأداء التشغيلي

بالتطبيق على المنظمات الصناعية المصرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظام التصنيع المتجاوب (كمتغير مستقل) على الأداء التشغيلي (كمتغير تابع) بالتطبيق على الشركات الصناعية بمدينة السادس من أكتوبر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٣٤) مفردة من مديري الإدارات بالشركات محل البحث، وجاءت القوائم الصالحة للتحليل بواقع (٢٩٩) قائمة بمعدل استجابة (89.5%) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لنظام التصنيع المتجاوب على الأداء التشغيلي. وأوصت الدراسة بتبني أنظمة التصنيع المتجاوب لتحسين الأداء التشغيلي في المنظمات الصناعية.

➤ دراسة (Karamthulla, Malaiyappan, Muthusubramanian & Tillu (2024)

بعنوان "From Theory to Practice: Implementing AI Technologies in

Project Management"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تكامل تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع بأبعادها (التنبؤ بالمخاطر، تخصيص الموارد، أتمتة المهام) على تحسين كفاءة إدارة المشاريع. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة التحليلية للأدبيات والاتجاهات الحالية والتحديات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقنيات الذكاء

الاصطناعي تُسهم بشكل فعّال في تحسين كفاءة إدارة المشاريع من خلال التنبؤ بالمخاطر والتخصيص الأمثل للموارد وأتمتة المهام الروتينية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لتقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة المشاريع.

➤ دراسة (2024) Mi & Li بعنوان "Maximizing Project Efficiency and Collaboration in Construction Management through Building Information Modeling (BIM)" :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نمذجة معلومات البناء (BIM) بأبعادها (التخطيط قبل البناء، تخصيص الموارد، التنسيق بين أصحاب المصلحة) في تعظيم كفاءة المشاريع والتعاون في إدارة البناء. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات ودراسات الحالة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نمذجة معلومات البناء لا تُبسّط إدارة المشاريع فحسب، بل تُعزز بشكل كبير الربحية والكفاءة التشغيلية. وأوصت الدراسة بتوسيع استخدام نمذجة معلومات البناء في مراحل المشاريع الإنشائية المختلفة.

➤ دراسة (2024) Ajiga, Okeleke, Folorunsho & Ezeigweneme بعنوان "The Role of Software Automation in Improving Industrial Operations and Efficiency" :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أتمتة البرمجيات بأبعادها (أتمتة العمليات، التحكم في الجودة، إدارة سلاسل الإمداد) في تحسين العمليات الصناعية والكفاءة التشغيلية. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة التحليلية الشاملة للأدبيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أتمتة البرمجيات تُحدث ثورة في العمليات الصناعية من خلال تعزيز الكفاءة والإنتاجية والموثوقية التشغيلية بشكل كبير. وأوصت الدراسة بتبني تقنيات الأتمتة لتحسين الأداء التشغيلي في القطاعات الصناعية.

➤ دراسة غدير وإسبر والجهني (2024) بعنوان: "تأثير نظام معالجة المعاملات في تحسين الكفاءة التشغيلية: دراسة ميدانية في سوق هال اللاذقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير نظام معالجة المعاملات بأبعاده (مستخدمو النظام، الأجهزة، البرمجيات، البيانات) على تحسين الكفاءة التشغيلية إحدى أبعاد الأداء التشغيلي في سوق الهال في محافظة اللاذقية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وتحليلها باستخدام برنامج

(SPSS) إصدار (٢١). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين نظم معالجة المعاملات وتحسين الكفاءة التشغيلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠.٦٤٨) وهو يدل على ارتباط مقبول. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنظم معالجة المعاملات من خلال الاهتمام بمكوناته (مستخدمو النظام، الأجهزة، البرمجيات، البيانات) نظراً لدورها المهم في تحسين الكفاءة التشغيلية.

➤ دراسة أبو حسين (٢٠٢٥) بعنوان: "أثر استراتيجيات التمويل على الأداء التشغيلي للمؤسسات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة عسير"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التمويل بأبعادها (التمويل البنكي، التمويل الحكومي، التمويل الذاتي) على الأداء التشغيلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة عسير. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت قائمة الاستقصاء لجمع البيانات، وتكونت العينة من (١٢٥) موظفاً وموظفة من العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة عسير، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات التمويل والأداء التشغيلي، حيث استطاع نموذج الانحدار أن يفسر ما نسبته (٢٨.٤٪) من مستوى الأداء التشغيلي. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع الحكومة والمؤسسات المالية على تقديم مجموعة متنوعة من الخيارات التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

➤ دراسة (Pantovic, Smigic, Djordjevic & Milovanovic (2025) بعنوان "AI-Powered Agile Project Management in Sustainable Development of Industry 4.0"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المشاريع الرشيقة المدعومة بالذكاء الاصطناعي بأبعادها (المنهجيات الرشيقة، أدوات الذكاء الاصطناعي، التنمية المستدامة) في سياق الثورة الصناعية الرابعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع مراجعة شاملة للأدبيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الانتقال من أساليب إدارة المشاريع التقليدية إلى الأساليب الرشيقة المدعومة بالذكاء الاصطناعي يُعزز من كفاءة العمليات التشغيلية ويدعم التنمية المستدامة. وأوصت الدراسة بتبني المنظمات للمنهجيات الرشيقة المعززة بتقنيات الذكاء الاصطناعي.

٨.١ الفجوة البحثية:

تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في جوانب متعددة، إذ تتقاطع مع دراسة الحربي (٢٠٢٢) ودراسة طعمانة (2021) ودراسة علي ورؤوف (٢٠٢٢) ودراسة العبادي وكريم (٢٠٢٠) في تناولها للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع بوصفهما متغيرين مترابطين يؤثر أحدهما في الآخر، كما تتفق مع دراسة محارمة (٢٠٢٠) ودراسة Alnawafleh et al. (2022) في التأكيد على الدور المحوري الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام. وتلتقي الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة العربية والأجنبية في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية بحثية رئيسية، وفي استخدامها للاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية، وفي توظيفها لبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في معالجة البيانات وتحليلها، وهو ما يتوافق تحديداً مع ما اتبعته دراسة غدير وآخرون (2024) ودراسة أبو حسين (٢٠٢٥) ودراسة مجلي وآخرون (٢٠٢٣) ودراسة عبدالله والراوي (٢٠٢٥). كذلك تتفق الدراسة الحالية مع دراسة العبادي وكريم (2020) ودراسة محارمة (٢٠٢٠) في تبني مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، ومع دراسة علي ورؤوف (٢٠٢٢) ودراسة قاسم والفريخة (٢٠٢٣) في التركيز على أبعاد التحليل الاستراتيجي ودعم الإدارة العليا كمكونات جوهرية للتخطيط الاستراتيجي. فضلاً عن ذلك، تتفق الدراسة الحالية مع دراسة Marunych et al. (2021) ودراسة Oleksiiienko et al. (2024) في تأكيدها على ضرورة التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع بدلاً من التعامل معهما بشكل منفصل، ومع دراسة Ajiga et al. (2024) ودراسة Foris et al. (2020) في الاهتمام بتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تبني منهجيات إدارية متكاملة.

أوجه الاختلاف

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وتختلف عنها في عدة جوانب جوهرية، أبرزها أنها تتناول التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع كمتغير مستقل واحد متكامل بأبعاده الأربعة (التوجه الاستراتيجي، تخصيص الموارد وتنسيقها، إدارة المخاطر والجودة، المتابعة والتقييم الاستراتيجي) وليس كمتغيرين منفصلين كما فعلت معظم الدراسات السابقة مثل دراسة طعمانة (٢٠٢١) ودراسة الحربي (٢٠٢٢) اللتين تناولتا أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع بشكل أحادي الاتجاه. كما تتميز الدراسة الحالية ببيئتها التطبيقية الفريدة المتمثلة في قطاع الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض، في حين طبقت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة تماماً كالقطاع الصناعي العراقي في دراسة علي ورؤوف (2022)، والبلديات في دراسة طعمانة (٢٠٢١) ودراسة قاسم والفريخة (٢٠٢٣) ودراسة أبو دقة ومقداد (٢٠٢٢)، والمنظمات الحكومية في دراسة محارمة (٢٠٢٠)، وقطاع النقل في دراسة Marunych et al. (2021)، وقطاع

السياحة في دراسة (Foris et al. (2020 ، والقطاع الصناعي في دراسة مجلي وآخرون (٢٠٢٣). كذلك تختلف الدراسة الحالية في سياقها الجغرافي والزمني، إذ تُطبق في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية في ظل التحولات الاستراتيجية التي تشهدها المملكة ضمن رؤية ٢٠٣٠، بينما أُجريت الدراسات السابقة في سياقات جغرافية متنوعة تشمل سوريا والعراق والأردن وفلسطين وقطر والسودان وليبيا ومصر وأوكرانيا ورومانيا. علاوة على ذلك، تتميز الدراسة الحالية في متغيرها التابع المتمثل في كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية تحديداً، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة المستعرضة التي ركزت على متغيرات تابعة مختلفة كأداء المشاريع أو الأداء المؤسسي أو التنمية المحلية أو التنفيذ الاستراتيجي، مما يمنح الدراسة الحالية أصالة علمية وقيمة مضافة تُسهم في سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات الإدارية العربية المتعلقة بقطاع الرعاية الصحية المنزلية.

٩.١ المنطلقات النظرية للدراسة:

المبحث الأول: تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع (المتغير المستقل)

يُشكّل التخطيط الاستراتيجي العمود الفقري للإدارة الحديثة، إذ يُمثل تلك العملية المنهجية والمنظمة التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحديد توجهاتها المستقبلية وصياغة أهدافها بعيدة المدى، وتحديد المسارات والآليات الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية. ويرتكز التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من العناصر الجوهرية تشمل صياغة الرؤية والرسالة المؤسسية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وإجراء التحليل البيئي، واختيار البدائل الاستراتيجية المثلى، ومن ثم تنفيذها ومتابعتها وتقييمها بشكل دوري ومستمر. ويتجاوز مفهوم التخطيط الاستراتيجي المعاصر حدود الصياغة النظرية للخطط ليشمل ضمان ترجمتها إلى مشاريع ومبادرات قابلة للتنفيذ والقياس، وهو ما يستدعي تكامله مع منهجيات إدارة المشاريع (محارمة، ٢٠٢٠).

أما إدارة المشاريع فتُعرّف بأنها تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته وأهدافه المحددة ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة والنطاق. وتتم عملية إدارة المشاريع بمراحل متتابعة ومتكاملة تبدأ بالتأسيس والتخطيط، مروراً بالتنفيذ والمراقبة والتحكم، وانتهاءً بالإغلاق والتقييم. وتكتسب إدارة المشاريع أهمية بالغة في تحويل الأهداف الاستراتيجية من مجرد تطلعات نظرية إلى مخرجات

عملية ملموسة، إذ تُوفّر الآليات والأدوات اللازمة لتنسيق الجهود وتخصيص الموارد وإدارة المخاطر وضمان الالتزام بالجدول الزمني ومعايير الجودة (الحربي، ٢٠٢٢).

ويُقصد بتكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع تلك العملية الشاملة التي يتم من خلالها المواءمة والربط المنهجي بين التوجهات الاستراتيجية للمنظمة وبين ممارسات إدارة المشاريع بكافة مراحلها، بحيث تصبح المشاريع المنفذة انعكاساً حقيقياً للأولويات الاستراتيجية، وتسهم الخطط الاستراتيجية بدورها في توجيه عمليات اختيار المشاريع وتخصيص مواردها ومتابعة أدائها. ويتحقق هذا التكامل من خلال أربعة أبعاد رئيسية تُمثل الدعائم الأساسية التي يقوم عليها (Marunych et al., 2021).

يتمثل البُعد الأول في التوجه الاستراتيجي الذي يُعنى بمدى وضوح الرؤية والرسالة المؤسسية وترجمتها إلى أهداف استراتيجية محددة تُوجّه عملية اختيار المشاريع وتحديد أولوياتها، بحيث يرتبط كل مشروع يُنفَّذ ارتباطاً مباشراً بهدف استراتيجي واضح. ويضمن هذا البُعد أن تعمل المنظمة بشكل منسجم ومتسق نحو تحقيق غاياتها الكبرى دون تشتت أو ازدواجية في الجهود (علي ورؤوف، ٢٠٢٢). أما البُعد الثاني فيتعلق بتخصيص الموارد وتنسيقها، ويشير إلى مدى فاعلية المنظمة في توزيع مواردها البشرية والمالية والتقنية على المشاريع المختلفة وفق معايير استراتيجية واضحة تُراعي الأولويات والاحتياجات الفعلية، مع ضمان التنسيق المستمر بين المشاريع المتزامنة لتجنب التعارض والازدواجية في استهلاك الموارد (صالح وحمزة، ٢٠٢٢). ويتناول البُعد الثالث إدارة المخاطر والجودة، ويُركّز على مدى تبني المنظمة لمنظومة متكاملة لتحديد المخاطر المحتملة وتقييمها ووضع خطط استباقية للتعامل معها، بالتزامن مع تطبيق معايير ضمان الجودة في جميع مراحل تنفيذ المشاريع لضمان تحقيق المخرجات المستهدفة بالمستوى المطلوب (العبادي وكريم، ٢٠٢٠). فيما يتمحور البُعد الرابع حول المتابعة والتقييم الاستراتيجي، ويُعنى بمدى فاعلية أنظمة الرصد والمتابعة المستمرة لمؤشرات أداء المشاريع ومقارنتها بالأهداف الاستراتيجية المحددة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب لضمان سير المشاريع وفق المسار المخطط له (عبدالله والراوي، ٢٠٢٥).

المبحث الثاني: كفاءة الأداء التشغيلي (المتغير التابع)

يُمثل الأداء التشغيلي أحد المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، ويُشير إلى قدرة المنظمة على تنفيذ عملياتها وأنشطتها اليومية بالشكل الذي يُحقق أهدافها بأقل قدر ممكن من الموارد وفي أقصر وقت ممكن مع الحفاظ على مستويات عالية من الجودة. أما كفاءة الأداء التشغيلي فتتجاوز مجرد تنفيذ

العمليات إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقليل الهدر والفاقد في جميع مراحل العمل التشغيلي، مع ضمان تلبية احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم بمستوى عالٍ من الرضا (غدير وآخرون، ٢٠٢٤).

وفي سياق الرعاية الصحية المنزلية، تكتسب كفاءة الأداء التشغيلي أبعاداً خاصة تتصل بطبيعة هذا القطاع ومتطلباته الفريدة، إذ تتضمن سرعة الاستجابة لاحتياجات المرضى وتقديم الخدمات الصحية في مواعيدها المحددة، والاستغلال الأمثل للكوادر الطبية والتمريضية والموارد المالية والتقنية، وتقليل الأخطاء الطبية والتشغيلية، وتحقيق الالتزام بمعايير الجودة والسلامة المعتمدة. كما تشمل كفاءة الأداء التشغيلي القدرة على تنسيق الخدمات بين مختلف مقدمي الرعاية الصحية، وإدارة سلاسل الإمداد الطبي بكفاءة، وتوظيف التقنيات الحديثة في تحسين العمليات وتسهيل التواصل مع المرضى وذويهم (Ajiga et al., 2024).

ويتأثر مستوى كفاءة الأداء التشغيلي بعوامل متعددة ومتداخلة، من أبرزها مدى جودة التخطيط الاستراتيجي وفعالية إدارة المشاريع داخل المنظمة، حيث إن وجود تكامل حقيقي بين هذين المحورين يُسهم في توجيه العمليات التشغيلية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية، ويُوفر منظومة متكاملة لرصد الأداء وتصحيح الانحرافات بشكل استباقي. وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن المنظمات التي تنجح في تحقيق التكامل بين تخطيطها الاستراتيجي وإدارة مشاريعها تُحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية مقارنة بالمنظمات التي تعمل فيها هذه الوظائف بشكل منعزل ومنفصل (أبو حسين، ٢٠٢٥).

وتبرز أهمية كفاءة الأداء التشغيلي في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بشكل خاص نظراً لطبيعة خدماتها التي تُقدّم خارج البيئة المؤسسية التقليدية، مما يتطلب مستوى عالياً من التنظيم والتنسيق والمرونة التشغيلية لضمان استمرارية الخدمة وجودتها. ويُسهم التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في بناء بنية تشغيلية متماسكة تُمكن هذه المؤسسات من مواجهة تحديات العمل الميداني وتحقيق التوازن بين الكفاءة في استخدام الموارد والفاعلية في تحقيق النتائج المرجوة (مجلي وآخرون، 2023).

تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع (Integration of Strategic Planning and Project Management):

يُعرّف إجرائياً بأنه العملية المنهجية الشاملة التي يتم من خلالها الربط والمواءمة بين التوجهات الاستراتيجية لمؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض وبين ممارسات إدارة المشاريع بكافة مراحلها،

بحيث تنبثق المشاريع المنفذة من الأولويات الاستراتيجية وتُخصّص لها الموارد وفق معايير واضحة، وتخضع لمنظومة متكاملة لإدارة المخاطر والجودة والمتابعة والتقييم المستمر، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المخصصة لقياسه بأبعاده الأربعة.

التوجه الاستراتيجي: (Strategic Orientation)

يُعرّف إجرائياً بأنه مدى وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية لمؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض وترجمتها إلى مشاريع ومبادرات محددة تتسق مع التوجهات العامة للمؤسسة، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على فقرات البُعد المخصص لقياسه في الاستبانة.

تخصيص الموارد وتنسيقها: (Resource Allocation and Coordination)

يُعرّف إجرائياً بأنه مدى فاعلية مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض في توزيع مواردها البشرية والمالية والتقنية على المشاريع المختلفة وفق أولويات استراتيجية واضحة، مع ضمان التنسيق بين المشاريع المتزامنة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المتاحة، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على فقرات البُعد المخصص لقياسه في الاستبانة.

إدارة المخاطر والجودة: (Risk and Quality Management)

يُعرّف إجرائياً بأنه مدى تبني مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض لمنظومة متكاملة لتحديد المخاطر التشغيلية والاستراتيجية المحتملة وتقييمها ووضع خطط استباقية للتعامل معها، بالتزامن مع تطبيق معايير ضمان الجودة في جميع مراحل تنفيذ المشاريع والعمليات، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على فقرات البُعد المخصص لقياسه في الاستبانة.

المتابعة والتقييم الاستراتيجي: (Strategic Monitoring and Evaluation)

يُعرّف إجرائياً بأنه مدى فاعلية الأنظمة والآليات المعتمدة في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض لرصد مؤشرات أداء المشاريع بشكل مستمر ومقارنتها بالأهداف الاستراتيجية المحددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على فقرات البُعد المخصص لقياسه في الاستبانة.

كفاءة الأداء التشغيلي: (Operational Performance Efficiency)

يُعرّف إجرائياً بأنه قدرة مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض على تنفيذ عملياتها وأنشطتها التشغيلية بالشكل الذي يُحقق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقليل الهدر والفاقد، مع الحفاظ على مستويات عالية من جودة الخدمة وسرعة الاستجابة والالتزام بالجدول الزمنية وتحقيق رضا المستفيدين، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور المخصص لقياسه في الاستبانة.

الرعاية الصحية المنزلية: (Home Healthcare)

تُعرّف إجرائياً بأنها مجموعة الخدمات الصحية والطبية والتمريضية والتأهيلية التي تُقدّم للمرضى في منازلهم من خلال مؤسسات متخصصة ومرخصة من الجهات المختصة بمدينة الرياض، وتشمل الرعاية الطبية والتمريضية والعلاج الطبيعي والخدمات المساندة التي تهدف إلى تحسين الحالة الصحية للمريض أو الحفاظ عليها أو إدارتها في بيئته المنزلية.

١٠.١ المنهجية وطرق البحث:

منهجية الدراسة

ستعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً وشاملاً من خلال جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية والثانوية، وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج علمية موثوقة يمكن تعميمها. ويُعدّ هذا المنهج مناسباً لدراسة أثر تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، تخصيص الموارد وتنسيقها، إدارة المخاطر والجودة، المتابعة والتقييم الاستراتيجي) على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض، كونه يجمع بين الوصف الكمي والتحليل النوعي للعلاقات بين المتغيرات.

وسيتّم تطبيق هذا المنهج من خلال مرحلتين أساسيتين: تتمثل المرحلة الأولى في المسح المكتبي والمراجعة النظرية للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة لبناء الإطار النظري وتطوير أداة الدراسة، فيما تتمثل المرحلة الثانية في الدراسة الميدانية التي سيتم من خلالها تصميم استبانة محكمة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة من العاملين في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض، ومن

ثم جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

سيتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (العليا، والوسطى، والإشرافية) في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية المرخصة بمدينة الرياض، والبالغ عددها وفقاً لسجلات وزارة الصحة السعودية ما يقارب (٤٥) مؤسسة تقدم خدمات الرعاية الصحية المنزلية، ويُقدَّر إجمالي عدد العاملين في المستويات الإدارية المستهدفة بنحو (1200) موظف وموظفة يشملون المديرين التنفيذيين ومديري المشاريع ومشرفي العمليات التشغيلية ومنسقي الخدمات الصحية المنزلية والمسؤولين عن التخطيط والجودة في تلك المؤسسات.

وستعتمد الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض، وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينات، حيث سيبلغ الحد الأدنى المطلوب للعينة (٢٩١) مفردة من مجتمع الدراسة البالغ (١٢٠٠) فرد، وسيتم توزيع (٣٥٠) استبانة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة، مع مراعاة التوزيع التناسبي للعينة على المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا بنسبة ١٥٪، والإدارة الوسطى بنسبة ٤٥٪، والإدارة الإشرافية بنسبة 40٪ بما يعكس التوزيع الفعلي للعاملين في مجتمع الدراسة).

مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة الحالية على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

- المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (الماجستير والدكتوراه)، والتقارير والنشرات الرسمية الصادرة عن وزارة الصحة السعودية والجهات ذات العلاقة، وقواعد البيانات الإلكترونية المتخصصة، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة وتطوير أدواتها.

- المصادر الأولية: وتتمثل في الاستبانة التي سيتم تصميمها وتطويرها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي ستوزع على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وسيتم تصميمها بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وستكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية سيتضمن هذا القسم البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

القسم الثاني: المتغير المستقل (تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع) سيتكون هذا القسم من (١٦) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وذلك على النحو التالي:

- **البُعد الأول: التوجه الاستراتيجي:** ويتضمن (٤) فقرات تقيس مدى وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية ومواءمتها مع أهداف المشاريع في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية.
- **البُعد الثاني: تخصيص الموارد وتنسيقها:** ويتضمن (٤) فقرات تقيس مدى فاعلية تخصيص الموارد البشرية والمالية والتقنية وتنسيقها بين المشاريع وفق الأولويات الاستراتيجية.
- **البُعد الثالث: إدارة المخاطر والجودة:** ويتضمن (٤) فقرات تقيس مدى تكامل منظومة إدارة المخاطر وضمان الجودة ضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع.
- **البُعد الرابع: المتابعة والتقييم الاستراتيجي:** ويتضمن (٤) فقرات تقيس مدى فاعلية أنظمة المتابعة والتقييم المستمر لأداء المشاريع ومدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية.

القسم الثالث: المتغير التابع (كفاءة الأداء التشغيلي) سيتكون هذا القسم من (١٠) فقرات تقيس مستوى كفاءة الأداء التشغيلي في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية من حيث سرعة تقديم الخدمة، والاستغلال الأمثل للموارد، وتقليل الهدر في العمليات، والالتزام بالجدول الزمنية، ومستوى رضا المستفيدين، وجودة الخدمات الصحية المقدمة.

وبذلك سيبلىخ إجمالى عدد فقرات الاستبانة (26) فقرة، وسىتم قىاس استجابات أفراد العينة باسخدام مقياس ليكرت الخماسى المترج (موافق بشدة = ٥، موافق = ٤، محايد = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق بشدة = ١)

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سىتم تحليل بيانات الدراسة باسخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وسىتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة ومدى الاتساق الداخلى لفقراتها.
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة وترتيب الفقرات والأبعاد حسب أهميتها النسبية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس طبيعة العلاقة الارتباطية وقوتها بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع.
- تحليل الانحدار الخطى البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بشكل منفرد.
- تحليل الانحدار الخطى المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المجمع لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع ولتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد فى تفسير التباين فى المتغير التابع.
- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة: لاختبار الفروق فى استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية الفئات (الجنس).

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر تكامل التخطيط الاستراتيجى وإدارة المشاريع بأبعاده (التوجه الاستراتيجى، تخصيص الموارد وتنسيقها، إدارة المخاطر والجودة، المتابعة والتقييم الاستراتيجى) على تحسين كفاءة الأداء التشغيلى للرعاية الصحية المنزلية.

- الحدود المكانية: ستُطبق الدراسة على مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية المرخصة والعاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٧ هـ / ٢٠٢٦ م.
- الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية (العليا، والوسطى، والإشرافية) في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: المتغير المستقل: تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع

١.١.٢ تمهيد

شهد الفكر الإداري المعاصر تحولاً جوهرياً في النظر إلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، إذ لم يعد يُنظر إليهما بوصفهما حقلين متوازيين يعمل كلٌ منهما في فلكه المستقل، بل أصبحا يُقاربان باعتبارهما منظومة واحدة متكاملة تتغذى عناصرها فيما بينها وتتبادل التأثير في اتجاه يُفضي إلى تعظيم القيمة المؤسسية. وقد جاء هذا التحول استجابةً لتعقّد بيئة الأعمال وتسارع وتيرة التغيّر التقني والاقتصادي، وهو ما فرض على المنظمات إعادة هندسة منظوماتها الإدارية بحيث تُترجم التوجهات الاستراتيجية الكلية إلى مشاريع تنفيذية محدّدة المعالم، تُدار وفق مناهج علمية رصينة تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ويكتسب هذا التكامل أهميةً مضاعفةً في قطاع الرعاية الصحية المنزلية، الذي يجمع بين خصوصية الخدمة الصحية وحساسية المتلقي، وبين تعقّد العمليات اللوجستية والتشغيلية المرتبطة بتقديم الخدمة خارج البيئة المؤسسية التقليدية. فالمشاريع في هذا القطاع لا تنفصل عن التوجهات الاستراتيجية الكبرى للدولة في تحسين جودة الحياة وتعزيز استدامة المنظومة الصحية، بل تُمثّل القناة التنفيذية التي تعبّر من خلالها الاستراتيجيات إلى الواقع الميداني.

ويسعى هذا المبحث إلى تأطير مفهوم تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع تأطيراً نظرياً متكاملاً، من خلال تتبع التعريفات المتعدّدة للمفهوم، واستجلاء أهميته المؤسسية، ورصد أهدافه التي ينشدها، ثم التعمّق في أبعاده الأربعة المعتمدة في الدراسة الحالية، وصولاً إلى عرض المداخل النظرية الحديثة والاتجاهات البحثية المعاصرة التي تُعزّز الفهم العلمي لهذا المتغير.

٢.١.٢ مفهوم تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع

تتعدّد التعريفات التي قدّمها الباحثون لمفهوم تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، وتتباين زوايا النظر بحسب الإطار الفكري الذي ينطلق منه كل باحث، وبحسب طبيعة القطاع الذي جرى توظيف المفهوم

في معالجته. غير أن ثمة خيطاً ناظماً يجمع هذه التعريفات، يتمثل في النظر إلى التكامل بوصفه عمليةً منهجية تربط بين المستوى الاستراتيجي الكلي والمستوى التشغيلي للمشاريع، بحيث تتحوّل الغايات بعيدة المدى إلى مخرجات قابلة للقياس والتنفيذ.

ويُعرّف التخطيط الاستراتيجي في سياقه التقليدي بأنه عملية ذهنية وتنظيمية تستهدف صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف بعيدة المدى ورسم المسارات المؤدية إليها (الحربي، ٢٠٢٢). وفي هذا الإطار، يُمثّل التخطيط الاستراتيجي البنية المعرفية الكبرى التي تُحدّد أين تريد المنظمة أن تكون، وكيف ستصل إلى تلك الوجهة، وما الموارد التي تحتاجها لتحقيق ذلك. غير أن هذا التعريف، على وجاهته، يظل قاصراً عن استيعاب البُعد التنفيذي ما لم يقترن بمنظومة إدارة المشاريع التي تُمثّل الذراع التنفيذية لترجمة هذه التوجهات إلى واقع ميداني.

ويُقَدِّم طعمانة (٢٠٢١) قراءةً مكملّة، إذ يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي بوصفه أداةً منهجية تُمكن المنظمة من قراءة بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، ثم بناء قراراتها على أساس هذه القراءة. وهنا يبرز البعد التحليلي للمفهوم باعتباره ركيزة تسبق التنفيذ، ويغدو التخطيط الاستراتيجي أقرب إلى ممارسة عقلانية مستمرة منه إلى وثيقة مكتوبة تُعدّ في وقت محدّد ثم تُرفع على الرفّ.

أما إدارة المشاريع، فقد عُرِّفت بأنها التطبيق المنهجي للمعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته المحدّدة في إطار قيود الوقت والكلفة والنطاق والجودة (قاسم والفريخة، ٢٠٢٣). ويلاحظ في هذا التعريف اقتران المفهوم بمنظومة من القيود التي تحكم العمل المشروع، وهو ما يجعل من إدارة المشاريع حقلاً معرفياً قائماً على المعادلات التوازنية بين متغيرات متعددة، يستلزم التعامل معها قدرّاً عالياً من الحوكمة والانضباط.

وحين يجتمع المفهومان في صورة تكاملية، تظهر تعريفات تتقاطع مع كلا الحقلين وتُضيف إليهما بُعداً ثالثاً. ففي هذا السياق، يُنظر إلى التكامل باعتباره الإطار الذي يضمن أن تكون كل مبادرة مشروعية مُشتقّة من توجه استراتيجي واضح، وأن يكون كل توجه استراتيجي مدعوماً بحافظة مشاريع قابلة للتنفيذ والقياس (Marunych et al., 2021). فالتكامل، وفق هذه القراءة، يتجاوز فكرة الربط الميكانيكي بين المستويين إلى بناء علاقة عضوية تتبادل فيها الاستراتيجية والمشاريع التغذية الراجعة والتأثير المتبادل.

ويُضيف Oleksiienko وآخرون (٢٠٢٤) زاويةً أخرى للمفهوم تتعلق بالطبيعة التسويقية والقيمية للتكامل، إذ يُقارب التكامل بوصفه عملية مواءمة مستمرة بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وبين محافظ مشاريعها التي تُؤدّد القيمة لأصحاب المصلحة. وفي هذا التعريف يبرز البعد القيمي للتكامل، بحيث لا يُقاس نجاحه بمدى الالتزام بالخطّة فحسب، بل بمدى ما يُحقّقه من قيمة فعلية للمستفيدين والمجتمع.

ومن منظور أكثر اقتراباً من البيئة المؤسسية الحديثة، يُعرّف التكامل بأنه منظومة حوكمة تربط بين قرارات المستوى الأعلى ذات الطابع الاستراتيجي وبين قرارات المستوى التشغيلي ذات الطابع المشروع، بحيث تُمرّر الأولويات الاستراتيجية عبر بوابات قرار محدّدة قبل أن تتحوّل إلى مشاريع منقّدة (Alnawafleh et al., 2022). ويُبرز هذا التعريف مفهوم "بوابات القرار" بوصفها آلية ضبط مؤسسية تُضمن عدم انجراف المنظمة وراء مشاريع لا تخدم توجهاتها الكبرى.

ويقدّم نجم (٢٠٢٥) قراءةً سياقية للمفهوم تنطلق من البيئات النامية، حيث يُنظر إلى التكامل باعتباره ضرورةً مؤسسية لإصلاح الخلل البنيوي بين مستويي التخطيط والتنفيذ، وأداةً لتجاوز الفجوات التي طالما عانت منها المنظمات في الدول النامية بسبب انفصال الخطاب الاستراتيجي عن الممارسة المشروعية. وهذا التعريف يكتسب أهمية خاصة عند تطبيقه على قطاعات حديثة النشأة نسبياً كقطاع الرعاية الصحية المنزلية، الذي يستلزم تأسيس بنى مؤسسية قادرة على ربط الاستراتيجية بالتنفيذ منذ المراحل الأولى.

ويلاحظ من خلال استعراض هذه التعريفات أن المفهوم تطوّر عبر ثلاث موجات متعاقبة: موجة أولى نظرت إلى التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع باعتبارهما مجالين منفصلين، وموجة ثانية دعت إلى الربط بينهما عبر آليات إدارية بسيطة، وموجة ثالثة وهي السائدة اليوم تُقارب الحقلين بوصفهما منظومة واحدة لا تقبل التجزئة (السويسّي وآخرون، ٢٠٢٥). وقد جاءت هذه الموجة الأخيرة استجابةً للتحوّل الرقمي وتسارع وتيرة الابتكار، حيث لم يعد ممكناً الفصل بين رسم الاتجاه وتنفيذ المشاريع في ظل بيئة تتغيّر متطلباتها بسرعة عالية.

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة، يرى الباحث أن تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع يُمثّل منظومةً إدارية متكاملة تُؤسّس على مبدأ التغذية المتبادلة بين المستوى الاستراتيجي الكلي والمستوى المشروع التنفيذي، بحيث تُنبثق المشاريع من رحم الاستراتيجية وتُغذّيها بالتعلّم المستمر والتعديل المتجدّد، ضمن إطار حوكمي يكفل وحدة الاتجاه ومرونة التنفيذ. ويرى الباحث كذلك أن هذا التكامل في سياق الرعاية الصحية المنزلية يكتسب طابعاً خاصاً، إذ يستلزم الجمع بين الانضباط المنهجي الذي تفرضه طبيعة

الخدمة الصحية، والمرونة العالية التي تتطلبها بيئة تقديم الخدمة في منازل المستفيدين، وهو ما يجعل التكامل في هذا القطاع أقرب إلى منظومة تكتيكية ديناميكية منه إلى نموذج جامد مغلق.

٣.١.٢ أهمية تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع

تتجلى أهمية تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في كونه يُمثّل الجسر المؤسسي الذي يعبر بالمنظمة من فضاء النوايا إلى فضاء المنجزات، ومن لغة الرؤى إلى لغة المخرجات. فالمنظمات الحديثة لم تُعدّ تكسب ميزتها التنافسية من جودة استراتيجياتها المكتوبة فحسب، بل من قدرتها على ترجمة هذه الاستراتيجيات إلى مشاريع تحقّق أهدافاً ملموسة، وهو ما يجعل من التكامل بين الحقلين قضيةً جوهريةً تتّصل ببقاء المنظمة واستدامتها.

ويُشير محارمة (٢٠٢٠) إلى أن أهمية هذا التكامل تتمثّل في:

أولاً، أنه يُسهم في توحيد البوصلة المؤسسية، بحيث تعمل جميع وحدات المنظمة في اتجاه واحد دون تشتّت أو ازدواجية في الجهود. ثانياً، أنه يُمكن المنظمة من تحقيق التوازن بين الأهداف بعيدة المدى ومتطلبات التنفيذ اليومي، فلا تشغل بأحدهما على حساب الآخر. ثالثاً، أنه يُعزّز كفاءة استخدام الموارد المؤسسية، إذ تُوجّه الموارد نحو المشاريع ذات الأولوية الاستراتيجية بدلاً من توزيعها بشكل عشوائي. رابعاً، أنه يُسهم في تحسين الأداء المؤسسي الكلي من خلال ربط مؤشرات الأداء على المستويين الاستراتيجي والمشروع ضمن منظومة قياس واحدة. خامساً، أنه يُتيح للمنظمة قدرةً أعلى على الاستجابة للتحديات والمتغيرات البيئية، من خلال إعادة توجيه المشاريع بسرعة بما يتسق مع التحوّلات الاستراتيجية.

ويرى علي ورؤوف (٢٠٢٢) أن أهميته تتجاوز هذه الجوانب لتشمل أبعاداً أخرى أكثر عمقاً، إذ يُسهم التكامل في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التفكير المنهجي، حيث يعتاد العاملون على ربط مهامهم اليومية بالأهداف الكبرى للمنظمة، فيشعرون بأن جهودهم ذات معنى وقيمة. كما يُعزّز هذا التكامل قدرة المنظمة على إدارة محفظة مشاريعها بصورة متّسقة، فبدلاً من النظر إلى كل مشروع بمعزل عن غيره، تنظر المنظمة إلى مشاريعها باعتبارها كياناً واحداً يتفاعل ويتكامل، مما يُتيح الاستفادة من التآزر بين المشاريع وتجنّب الازدواجية والتعارض.

ومن جهة أخرى، يُؤكّد Sheraz وآخرون (٢٠٢٥) على أهمية التكامل في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في القطاعات التقنية المعقّدة، حيث يستلزم العمل في هذه القطاعات قدراً عالياً من الانضباط

الاستراتيجي والمنهجية المشروعية في آنٍ معاً. ويبرز في هذا السياق أن التكامل لا يُمثّل ترفاً إدارياً، بل ضرورةً وجودية للمنظمات التي تعمل في بيئات تتسم بالتعقيد التقني والمنافسة الحادة، إذ يمنحها القدرة على تحويل المعرفة الاستراتيجية إلى منتجات وخدمات قابلة للقياس والتحسين المستمر.

ويُضيف Mi و (2024) Laubعداً تكنولوجياً لأهمية التكامل، يتمثّل في أن المنظمات التي تتبنّى هذا التكامل تكون أقدر على توظيف الأدوات الرقمية الحديثة في إدارة مشاريعها، إذ تتيح بيئة العمل المتكاملة فرصةً أوسع للاستفادة من تقنيات نمذجة المعلومات والتوائم الرقمية، وغيرها من الأدوات التي ترفع كفاءة التخطيط والتنفيذ في آنٍ. وفي قطاع كقطاع الرعاية الصحية المنزلية، الذي يعتمد بصورة متزايدة على التقنيات الرقمية في تتبّع الحالات وإدارة العمليات، تكتسب هذه النقطة أهمية مضاعفة.

كما يُبرز Pan و (2021) Zhang أهمية التكامل في تمكين المنظمات من بناء قواعد معرفية قابلة للتراكم والتعلّم المستمر، إذ تتحوّل المشاريع المنفّذة إلى مصادر للتعلّم المؤسسي، وتتغذّى الاستراتيجية الجديدة من نتائج المشاريع السابقة، فيتشكّل ما يُمكن وصفه بالحلقة المعرفية المغلقة التي تضمن للمنظمة قدرةً على التحسّن المستمر. وهذه القدرة على التعلّم المؤسسي تُعدّ من أبرز مصادر الميزة التنافسية في الاقتصاد المعرفي المعاصر.

وفي سياق الرعاية الصحية المنزلية على وجه التحديد، تكتسب أهمية التكامل أبعاداً إضافية ترتبط بطبيعة الخدمة وحساسيتها. فالخدمة الصحية المنزلية تتطلّب توافراً عالياً للموارد البشرية المتخصصة في الزمان والمكان المناسبين، وتتطلب كذلك تنسيقاً دقيقاً بين فرق العمل المنتشرة جغرافياً، وهو ما لا يُمكن تحقيقه دون منظومة تكامل قوية بين التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة الصحية وبين إدارة مشاريعها التشغيلية اليومية. كما أن هذا القطاع يتعامل مع شريحة من المستفيدين تتسم بدرجة عالية من الهشاشة الصحية، مما يجعل أي خلل في التنسيق بين الاستراتيجية والتنفيذ ذا تبعات قد تتجاوز الأبعاد الاقتصادية إلى أبعاد إنسانية وأخلاقية.

ويمكن القول إجمالاً إن أهمية تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع تتموضع على ثلاثة مستويات متداخلة: مستوى مؤسسي يتعلق بضمان وحدة الاتجاه وكفاءة الموارد، ومستوى تقني يتعلق بتوظيف الأدوات الحديثة في تعزيز قدرة المنظمة على التنفيذ، ومستوى قيمي يتعلق بتعظيم القيمة المقدّمة لأصحاب المصلحة والمجتمع. وفي اجتماع هذه المستويات الثلاثة، يتجلّى التكامل بوصفه مفهوماً متعدّد الأبعاد لا يُمكن اختزاله في زاوية واحدة من زوايا النظر.

٤.١.٢ أهداف تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع

تتعدد الأهداف التي يسعى تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع إلى تحقيقها، وتتباين زوايا النظر بحسب الإطار الذي ينظر منه الباحث إلى المفهوم، غير أن ثمة قواسم مشتركة تجمع بين هذه الأهداف وتكسبها صبغة عامة قابلة للتعميم على مختلف القطاعات.

ويُحدّد العبادي وكريم (٢٠٢٠) جملةً من الأهداف الجوهرية ينشدها هذا التكامل، يُمكن إيرادها في النقاط التالية:

- ضمان مواءمة المشاريع المنفّذة مع الرؤية الاستراتيجية الكلية للمنظمة، بحيث لا يجري تنفيذ أي مشروع بمعزل عن السياق الاستراتيجي العام.
- ترسيخ منظومة قياس متكاملة تربط مؤشرات الأداء الرئيسة على مستوى المشاريع بالأهداف الاستراتيجية، بحيث يكون كل مؤشر ميداني انعكاساً لتوجّه استراتيجي محدّد.
- تحسين كفاءة عمليات صنع القرار الإداري من خلال توفير قاعدة معلومات متكاملة تجمع بين البيانات الاستراتيجية والتشغيلية في منظومة واحدة.
- تعزيز قدرة المنظمة على تحديد الأولويات المؤسسية في ضوء محدودية الموارد، مما يُقلّل من ظاهرة تشتّت الجهد وضياح الموارد على مشاريع هامشية.
- بناء آلية متكاملة لمتابعة التنفيذ تضمن استمرارية الرقابة من بدء المشروع إلى اختتامه، مع الربط المستمر بين سير التنفيذ ومدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة.

ويُضيف صالح وحزمة (٢٠٢٢) أهدافاً أخرى تتعلق بالبُعد التمويلي والإنتاجي للتكامل، تتمحور حول:

- توجّيه الموارد المالية بصورة رشيدة نحو المشاريع ذات الأولوية الاستراتيجية، بدلاً من توزيعها وفق ضغوط آنية أو اعتبارات غير منهجية.
- بناء منظومة تخطيط قائمة على النتائج، تنطلق من تحديد المخرجات المستهدفة ثم تعمل على تصميم المشاريع التي تكفل تحقيقها.
- رفع كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال ضمان اتساق المدخلات والعمليات مع المخرجات المستهدفة استراتيجياً.

- تعزيز الثقة بين المؤسسات التمويلية والمنظمات المنفّذة، من خلال توفير إطار حوكمي واضح يربط بين التمويل والأداء الاستراتيجي.
- ضمان استدامة المشاريع بعد انتهاء مرحلة التمويل الأولى، من خلال بناء قدرات مؤسسية قائمة على التكامل الاستراتيجي والمشروع.
- ويستكمل أبو حسين (٢٠٢٥) منظومة الأهداف بإضافة أبعاد تتعلق بالبيئة المؤسسية للمنشآت متوسطة الحجم والصغيرة، فيشير إلى أن التكامل يهدف إلى:
- تمكين المنشآت من تجاوز التحديات البنيوية المرتبطة بمحدودية الموارد، عبر التركيز الاستراتيجي على المشاريع الأعلى عائداً.
- بناء قدرات مؤسسية في مجال التخطيط والتنفيذ، تنتقل بالمنشأة من نمط الإدارة الارتجالية إلى نمط الإدارة المنهجية.
- توفير آليات لمراجعة الخيارات الاستراتيجية بصورة دورية في ضوء معطيات التنفيذ الفعلي، مما يضمن مرونة الاستراتيجية وقابليتها للتعديل.
- تعزيز قدرة المنشأة على التموضع التنافسي في أسواقها المستهدفة، من خلال ربط المشاريع بمصادر الميزة التنافسية المستدامة.
- ويضيف Karamthulla وآخرون (٢٠٢٤) بُعداً تقنياً للأهداف ينسجم مع تحولات العصر الرقمي، إذ يرى أن التكامل يهدف إلى:
- تمكين المنظمات من توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة مشاريعها بصورة تتسق مع التوجهات الاستراتيجية، بحيث تكون التقنية في خدمة الاستراتيجية لا العكس.
- بناء قواعد بيانات ذكية تجمع بين المعلومات الاستراتيجية والمشروعية، وتُتيح اتخاذ قرارات قائمة على التحليل المعمق للبيانات.
- أتمتة عمليات المتابعة والرقابة بصورة تُقلل من الجهد البشري وتُحسن من دقة المعلومات المتاحة لمتّخذي القرار.
- تطوير القدرات التنبؤية للمنظمة، بحيث تستطيع استشراف التحديات والفرص قبل وقوعها، والتعامل معها بصورة استباقية.

ويُكمل Pantovic وآخرون (٢٠٢٥) منظومة الأهداف ببُعد يتعلّق بالاستدامة والصناعة الحديثة، فيشير إلى أن التكامل يستهدف:

- بناء منظومة مشروعية قابلة للتكيف مع متطلبات الصناعة الرابعة، حيث تتحوّل المشاريع من كيانات منفصلة إلى وحدات مرنة تستجيب للتغيّر السريع.
- تعزيز القدرة على تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في إدارة المشاريع، بما يضمن سرعة الاستجابة وكفاءة استخدام الموارد.
- ضمان استدامة المخرجات بيئياً واجتماعياً واقتصادياً، من خلال إدماج اعتبارات الاستدامة في كل من التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع.
- بناء قدرات تعاونية بين فرق العمل، تستفيد من التقنيات الرقمية في تجسير المسافات الجغرافية والتنظيمية بين أعضاء الفريق الواحد.

وفي السياق التطبيقي لقطاع الرعاية الصحية المنزلية، تتمحور الأهداف العامة للتكامل حول تحقيق مزيج متوازن بين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة المقدّمة وسلامة المستفيد، إذ لا يُمكن النظر إلى أي هدف بمعزل عن سواه. فالكفاءة التشغيلية وحدها لا تكفي إن جاءت على حساب جودة الخدمة، وجودة الخدمة وحدها لا تكفي إن جاءت على حساب كفاءة استخدام الموارد، وهو ما يجعل من التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع آليةً جوهرية لإحداث هذا التوازن متعدّد الأبعاد.

٥.١.٢ أبعاد تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع

تم تحديد أبعاد تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في الدراسة الحالية بناءً على ما أوردته دراسة Alnawafleh وآخرون (٢٠٢٢) ودراسة أبو دقة ومقداد (2022)، إذ توفّرت في هاتين الدراستين معالجة منهجية واضحة لأبعاد التكامل في سياق المنظمات الخدمية، وقد جرى تكييف هذه الأبعاد بما يتناسب مع طبيعة قطاع الرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض، فاستقرّت في أربعة أبعاد رئيسة هي: التوجه الاستراتيجي، تخصيص الموارد وتنسيقها، إدارة المخاطر والجودة، والمتابعة والتقييم الاستراتيجي.

البُعد الأول: التوجه الاستراتيجي

يُمثّل التوجه الاستراتيجي البنية الفكرية والمعرفية التي تتبثق منها كل القرارات والممارسات المشروعية داخل المنظمة، فهو يتضمّن وضوح الرؤية التي تستشرف ما تريد المنظمة أن تكونه في المستقبل، وصياغة

الرسالة التي تُحدّد سبب وجود المنظمة وطبيعة الخدمات التي تُقدّمها، وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تُترجم الرؤية والرسالة إلى مقاصد قابلة للقياس. ويكتسب هذا البُعد أهميته من كونه يُمثّل البوصلة التي تتّجه إليها جميع المشاريع، فمن دونه تُضيع المشاريع في متاهة الأنشطة العشوائية ولا تجد مرجعيةً تُحتكم إليها عند الاختلاف على الأولويات.

ويُتضمّن التوجه الاستراتيجي كذلك مواءمةً مستمرة بين ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه على المدى البعيد وبين ما تُنفّذه فعلياً من مشاريع على المدى القريب، إذ تستلزم هذه المواءمة عمليةً ذهنيةً وتنظيميةً متواصلة تُضمن عدم انجراف المشاريع بعيداً عن المسار الاستراتيجي. ولا يكفي في هذا الإطار أن تكون الرؤية والرسالة مكتوبتين في وثيقة رسمية، بل ينبغي أن تتحوّل إلى ثقافة مؤسسية يستوعبها العاملون على مختلف مستوياتهم، ويجدون فيها مرجعيةً لقراراتهم اليومية ومسوّغاً لما يُؤدّونه من أعمال.

ومن الأبعاد الجوهرية للتوجه الاستراتيجي قدرته على بناء حوار مؤسسي مستمر بين القيادة العليا والمستويات التنفيذية، بحيث لا يكون التوجه قراراً فوقياً مفروضاً، بل ينشأ نتيجة تفاعل ذهني وتنظيمي بين مختلف المستويات. وفي قطاع الرعاية الصحية المنزلية، يكتسب هذا البُعد أهمية مضاعفة، إذ إن الفرق الميدانية التي تُقدّم الخدمة في منازل المستفيدين هي الأقدر على رصد التحديات والفرص، وإشراكها في صياغة التوجه الاستراتيجي يُضفي على هذا التوجه قدراً من الواقعية والقابلية للتنفيذ.

ويتقاطع التوجه الاستراتيجي مع مفهوم الهوية المؤسسية، إذ يُسهم في تحديد ما تختصّ به المنظمة دون سواها من المنظمات العاملة في القطاع ذاته، فيُمثّل التوجه الاستراتيجي عاملَ تمييز يمنح المنظمة شخصيتها الفريدة في سوق الخدمات الصحية. كما يتقاطع مع مفهوم الاستدامة المؤسسية، إذ إن التوجهات الاستراتيجية الراسخة تمنح المنظمة قدرةً على الصمود في وجه التحديات وتجاوز الأزمات، بفضل وضوح الوجهة التي تتّجه إليها.

البُعد الثاني: تخصيص الموارد وتنسيقها

يُمثّل تخصيص الموارد وتنسيقها البُعد التنفيذي الذي يُحوّل التوجه الاستراتيجي من فكرة مجردة إلى ممارسة ميدانية، إذ لا قيمة لأي توجه استراتيجي ما لم يكن مسنوداً بموارد كافية وموزّعة بصورة عقلانية على المشاريع المختلفة. ويتضمّن هذا البُعد ثلاثة عناصر متشابكة: تخصيص الموارد البشرية، وتخصيص

الموارد المالية، وتخصيص الموارد التقنية، فضلاً عن آليات التنسيق فيما بين هذه الموارد بحيث تعمل في تناغم وتكامل.

وينطلق تخصيص الموارد البشرية من قراءة دقيقة لاحتياجات كل مشروع من الكفاءات المتخصصة، ثم العمل على توفير هذه الكفاءات في الوقت المناسب والمكان المناسب، مع ضمان توافر الرغبة والالتزام لدى هذه الكفاءات بأداء المهام المنوطة بها. وفي قطاع الرعاية الصحية المنزلية، يتضاعف التحدي المرتبط بهذا العنصر، إذ يستلزم تقديم الخدمة في منازل المستفيدين توزيعاً جغرافياً واسعاً للكوادر الطبية والتمريضية، مع ضرورة التنسيق الدقيق بين فرق العمل المنتشرة لضمان استمرارية الخدمة وعدم انقطاعها.

أما تخصيص الموارد المالية، فيستلزم بناء منظومة مؤازنات قائمة على الأولويات الاستراتيجية، بحيث تنال المشاريع الأعلى أهمية استراتيجية الحصة الأكبر من التمويل، دون إغفال للمشاريع المساندة التي تضمن استمرارية العمليات. ويكتسب هذا العنصر تعقيداً إضافياً في القطاعات التي تعمل في بيئة موارد محدودة، إذ يستلزم التخصيص في هذه الحالة قدراً عالياً من الترشيح والإبداع في إيجاد مصادر تمويل بديلة أو مكملّة.

ويتعلّق تخصيص الموارد التقنية بتوفير البنية التحتية التقنية اللازمة لتنفيذ المشاريع، بما في ذلك الأجهزة والبرمجيات والشبكات وأنظمة المعلومات. ويسهم هذا العنصر في رفع كفاءة المشاريع بصورة كبيرة، إذ تُمكن التقنية الحديثة فرق العمل من إنجاز مهامها بأقل جهد وبأعلى جودة. وفي سياق الرعاية الصحية المنزلية، تتضمن الموارد التقنية الأنظمة الإلكترونية لإدارة ملفات المستفيدين وتتبع جداول الزيارات والتنسيق بين أعضاء فريق الرعاية والصيدلية والتشخيص.

وأما تنسيق الموارد، فيتعلّق بضمان النّكامل بين مختلف أنواع الموارد المخصصة لكل مشروع، بحيث لا يحدث خلل في أي عنصر يؤثر على بقية العناصر. فالكفاءات البشرية المؤهلة دون موارد مالية كافية ستعجز عن أداء مهامها، والموارد المالية الوفيرة دون كفاءات بشرية مناسبة ستتبدّد بلا فائدة، والتقنية المتقدّمة دون كفاءات قادرة على توظيفها ستكون عبئاً لا أصلاً. ومن هنا تنشأ الحاجة إلى منظومة تنسيق متكاملة تضمن التوازن بين هذه العناصر جميعها.

البُعد الثالث: إدارة المخاطر والجودة

يَجمع هذا البُعد بين منظومتين متكاملتين هما إدارة المخاطر وضمان الجودة، إذ تتقاطع المنظومتان في كثير من ممارساتهما وأهدافهما، وتُستهدفان معاً ضمان أن تسيّر المشاريع وفق ما خُطّط لها وأن تُحقّق المخرجات المنشودة بأعلى مستوى من الجودة. ويُمثّل تكامل هاتين المنظومتين مع منظومة التخطيط الاستراتيجي ركيزةً جوهرية لضمان نجاح المشاريع، إذ إن المخاطر التي تتعرّض لها المشاريع وانخفاض جودة مخرجاتها قد تُجهض التوجهات الاستراتيجية مهما بلغت جودة صياغتها.

وتتضمّن إدارة المخاطر تحديد المخاطر المحتملة التي قد تعترض مسار المشروع، وتقدّير احتمال حدوثها وحجم تأثيرها، ثم وضع خطط استجابة لكل خطر بحسب طبيعته. وتتقسم المخاطر في قطاع الرعاية الصحية المنزلية إلى مخاطر سريرية تتعلق بسلامة المستفيد، ومخاطر تشغيلية تتعلق بانتظام تقديم الخدمة، ومخاطر مالية تتعلق باستدامة التمويل، ومخاطر تنظيمية تتعلق بالامتثال للأنظمة واللوائح. ويستلزم التعامل مع هذه المخاطر المتنوعة منظومةً متكاملة تستند إلى رؤية استراتيجية شاملة.

وُثِّمَت دراسة Elsherbeny وآخرون (٢٠٢٥) مرجعاً مهماً في فهم التكامل بين إدارة المخاطر والأداء التشغيلي، إذ تستعرض الدراسة منظوراً هجيناً يجمع بين منهجيات تحليلية متعدّدة لتعزيز قدرة المنظمات الاستشارية على إدارة مخاطرها وتحسين أدائها. ويُستفاد من هذه الدراسة في تدعيم الأساس النظري لربط إدارة المخاطر بالأداء التشغيلي في الدراسة الحالية، وفي تقديم نموذج فكري لكيفية تكامل أدوات إدارة المخاطر مع منظومات الأداء.

أما منظومة الجودة، فتتضمّن وضع معايير محدّدة لمخرجات المشروع، ومتابعة الالتزام بهذه المعايير في جميع مراحل التنفيذ، واتّخاذ الإجراءات التصحيحية عند رصد أي انحراف عن المعايير المعتمدة. وفي قطاع الرعاية الصحية المنزلية، تكتسب معايير الجودة طابعاً خاصاً، إذ ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلامة المستفيد وحياته، مما يجعل أي تهاون في معايير الجودة أمراً غير مقبول.

ويُمثّل تكامل إدارة المخاطر والجودة مع التخطيط الاستراتيجي ركيزةً لبناء ثقافة الوقاية المؤسسية، حيث تتحوّل المنظمة من ردّ الفعل الانفعالي تجاه المشكلات إلى الاستباق المنهجي لها، فتُتاح لها الفرصة للتعامل مع التحديات قبل تفاقمها، وتوفير الموارد التي كانت ستُنفق في معالجة الأخطاء بعد وقوعها. وتسهم هذه الثقافة الوقائية في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية بصورة كبيرة، إذ تُقلّل من حجم الهدر الناتج عن الأخطاء وإعادة العمل.

البُعد الرابع: المتابعة والتقييم الاستراتيجي

يُمثّل البُعد الرابع، أي المتابعة والتقييم الاستراتيجي، الحلقة التي تُغلق منظومة التكامل وتُحوّلها من خط مستقيم إلى دائرة متجدّدة قادرة على التعلّم والتحصّن المستمر. فالتخطيط دون متابعة يَبقى نوايا، والتنفيذ دون تَقْييم يَبقى نشاطاً عشوائياً، وهو ما يجعل من هذا البُعد ركيزة لا غنى عنها في أي منظومة تكاملية ناضجة.

وتتضمّن المتابعة الاستراتيجية إنشاء منظومة مؤشرات أداء رئيسة تربط بين المستويين الاستراتيجي والمشروع في إطار واحد، بحيث يُمكن قياس مدى تحقّق الأهداف الاستراتيجية من خلال مخرجات المشاريع المنفّذة. وتُمثّل هذه المنظومة لغةً مشتركة تتواصل بها المستويات الإدارية المختلفة، إذ تنتقل المعلومات من الميدان إلى القيادة العليا عبر مؤشرات قابلة للقراءة والتفسير، وتعود التوجيهات من القيادة العليا إلى الميدان عبر نفس المنظومة المعلوماتية.

أما التقييم الاستراتيجي، فيتجاوز مجرد المتابعة الكمية إلى التحليل النوعي العميق لأسباب نجاح المشاريع أو تعثرها، وكيفية الاستفادة من هذه الدروس في تطوير الاستراتيجية وإعادة توجيه المشاريع المستقبلية. ويستلزم هذا التقييم قدراً عالياً من الموضوعية والشفافية، إذ إن أي تحيّز في تفسير المؤشرات يُؤدّي إلى استنتاجات مضلّة تُسيء إلى عملية اتّخاذ القرار.

ويستفيد هذا البُعد من تطوّرات تكنولوجيا المعلومات بصورة كبيرة، إذ تُتيح الأدوات الرقمية الحديثة جمع البيانات وتحليلها بصورة آنية، مما يُحوّل المتابعة من عملية دورية تجري في مواعيد محدّدة إلى عملية مستمرة تُغطّي جميع جوانب العمل لحظةً بلحظة. وفي قطاع الرعاية الصحية المنزلية، تُسهّم الأنظمة الإلكترونية في تتبّع كل زيارة منزلية وكل تدخّل علاجي وكل مؤشر صحي للمستفيد، مما يُوفّر قاعدة بيانات هائلة يُمكن توظيفها في عمليات التقييم المستمر.

ويرتبط هذا البُعد ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التعلّم المؤسسي، إذ إن المتابعة والتقييم لا يُمثّلان غايةً في ذاتيهما، بل وسيلةً لتراكم المعرفة المؤسسية وتوظيفها في تحسين الأداء المستقبلي. وتحوّل المشاريع المنفّذة وفق هذا المنظور إلى مختبرات تنتج المعرفة بقدر ما تنتج الخدمات والمنتجات، فتكتسب المنظمة قدرةً تراكمية على التحصّن مع الزمن، تمنحها ميزةً تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها.

٦.١.٢ المداخل النظرية والاتجاهات الحديثة في تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع

تتعدد المداخل النظرية التي عالجَت تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، وتتنوع زوايا المعالجة بحسب طبيعة القطاع والإطار الفكري الذي ينطلق منه الباحث. ومن أبرز هذه الاتجاهات المدخل التقني الذي يركز على توظيف الأدوات الرقمية في تعزيز التكامل، حيث يستعرض Ajiga وآخرون (٢٠٢٤) دور أتمتة البرمجيات في تحسين العمليات الصناعية وتعزيز كفاءتها، ضمن إطار يربط بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية، مع التركيز على المتغيرات المتعلقة بالإنتاجية والجودة وتقليل الهدر. ويُستفاد من هذه المعالجة في الدراسة الحالية من حيث توفير أساس نظري لربط التحول التقني بكفاءة الأداء التشغيلي في القطاعات الخدمية.

ويتقاطع هذا المدخل التقني مع معالجة مجلي وآخرون (٢٠٢٣) التي تنطلق من زاوية أنظمة التصنيع المتجاوب وأثرها في الأداء التشغيلي، ضمن إطار صناعي مصري، حيث تتناول الدراسة المتغيرات المتعلقة بمرونة العمليات وسرعة الاستجابة للمتطلبات المتغيرة، وتوظف مقاييس الأداء التشغيلي بأبعاده المختلفة. ويُستفاد منها في تدعيم الأساس النظري الذي يربط بين أنظمة الإدارة المتجاوبة وتحسين الأداء التشغيلي في الدراسة الحالية.

ومن المداخل المهمة كذلك المدخل المعلوماتي الذي يتمحور حول دور أنظمة معالجة المعاملات في رفع الكفاءة التشغيلية، حيث يعرض غدير وآخرون (٢٠٢٤) إطاراً تحليلياً لدراسة هذه العلاقة في سياق سوق الخدمات، مع توظيف مؤشرات تتعلق بسرعة إنجاز المعاملات ودقتها والتكاليف المرتبطة بها. ويُستفاد من هذه المعالجة في توسيع الإطار النظري للدراسة الحالية بما يشمل دور الأنظمة المعلوماتية في دعم منظومة التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع.

ويبرز اتجاه آخر يتعلق بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في القطاعات السياحية والخدمية، حيث يستعرض Foris وآخرون (٢٠٢٠) منظوراً جديداً للإدارة الاستراتيجية يقوم على دمج تقنيات الإدارة الرشيقة في إدارة الوجهات السياحية، ضمن إطار يربط بين الكفاءة التشغيلية وتحسين تجربة المستفيد. وتتقاطع هذه المعالجة مع طبيعة قطاع الرعاية الصحية المنزلية من حيث الاعتماد على تجربة المستفيد ركيزة لتقييم جودة الخدمة، ويُستفاد منها في توسيع الإطار النظري بما يشمل المنهجيات الرشيقة في إدارة المشاريع الخدمية.

ويلاحظ بروز اتجاه بحثي حديث يتعلق بتكامل التخطيط الاستراتيجي مع إدارة المشاريع في القطاعات التقنية، حيث يعرض عبدالله والراوي (٢٠٢٥) إطاراً تحليلياً لعوامل النجاح الحرجة لتطبيق نظم تخطيط

موارد المشاريع، ضمن سياق تنفيذ المشاريع الحكومية، مع توظيف مؤشرات تتعلق بفاعلية التنفيذ الاستراتيجي. ويُستفاد من هذه المعالجة في تدعيم الفهم النظري لعوامل النجاح الحرجة التي تدعم تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع.

وفي السياق ذاته، تتقاطع المداخل الحديثة مع معالجة محارمة (٢٠٢١) التي تتناول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المنظمات الحكومية، ضمن إطار يربط بين الاستعداد المؤسسي للأزمات وفاعلية الاستجابة لها. ويُستفاد من هذه المعالجة في توسيع الإطار النظري بما يشمل البُعد الأزماتي لإدارة المشاريع، خاصةً في قطاع الرعاية الصحية الذي يواجه دورياً تحديات استثنائية تستلزم استجابات منهجية.

المبحث الثاني: المتغير التابع: كفاءة الأداء التشغيلي

١.٢.٢ تمهيد

يُمثل الأداء التشغيلي في الفكر الإداري المعاصر العصب الحيوي الذي تتجلى من خلاله قدرة المنظمة على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات ذات قيمة، فهو المرآة التي تنعكس عليها فاعلية القرارات الاستراتيجية وكفاءة العمليات التنفيذية في آنٍ معاً. ولم يعد يُنظر إلى الأداء التشغيلي بوصفه مجرد محصلة كمية لما تُنتجه المنظمة من سلع أو خدمات، بل أصبح يُقارب باعتباره منظومةً متعددة الأبعاد تجمع بين الكفاءة الاقتصادية والجودة النوعية ورضا المستفيد والاستدامة طويلة المدى.

وقد تزايد الاهتمام البحثي بمفهوم كفاءة الأداء التشغيلي في العقود الأخيرة، بفعل التحولات العميقة التي شهدتها بيئة الأعمال، من تسارع وتيرة التغير التقني إلى تنامي ضغوط المنافسة وارتفاع توقعات المستفيدين. وفي ظل هذه التحولات، لم تعد المنظمات تملك ترف التهاون في كفاءة عملياتها التشغيلية، إذ إن أي خلل في هذه الكفاءة ينعكس مباشرةً على قدرتها التنافسية وعلى استدامة وجودها في السوق.

ويكتسب مفهوم كفاءة الأداء التشغيلي خصوصيةً مضاعفة في قطاع الرعاية الصحية المنزلية، الذي يجمع بين تعقيد الخدمة الصحية وحساسية المتلقي وتشتت موقع تقديم الخدمة. فالخدمة في هذا القطاع لا تجري في بيئة مؤسسية مغلقة يسهل ضبطها، بل تنتقل إلى منازل المستفيدين بكل ما ينطوي عليه ذلك من تنوع في الظروف والمتطلبات. ومن هنا، يعدّ قياس كفاءة الأداء التشغيلي في هذا القطاع تحدياً منهجياً يستلزم منظومة مؤشرات دقيقة وحساسة لخصوصية الخدمة.

ويسعى هذا المبحث إلى تقديم تأطير نظري متكامل لمفهوم كفاءة الأداء التشغيلي، عبر تتبع تعريفاته المتعددة في الأدب الإداري، واستجلاء أهميته في السياق المؤسسي المعاصر، ورصد الأهداف التي تنشدها المنظمات من السعي إلى تحقيقه، ثم التعمق في أبعاده ومحدداته، وصولاً إلى عرض المداخل النظرية الحديثة والاتجاهات البحثية المعاصرة التي تتناول هذا المتغير.

٢.٢.٢ مفهوم كفاءة الأداء التشغيلي

تتعدد التعريفات التي قدّمها الباحثون لمفهوم كفاءة الأداء التشغيلي، وتنبأين زوايا النظر بحسب الإطار الذي ينطلق منه كل باحث، وبحسب طبيعة القطاع الذي جرى توظيف المفهوم فيه. غير أن ثمة قاسماً

مشاركاً يجمع هذه التعريفات، يتمثل في النظر إلى كفاءة الأداء التشغيلي بوصفها العلاقة بين المخرجات المتحققة والمدخلات المستثمرة في تحقيقها، ضمن إطار يجمع بين الاقتصاد في استخدام الموارد والفاعلية في تحقيق الأهداف.

ويُعرّف الأداء التشغيلي في صورته الأولى بأنه محصلة الأنشطة اليومية التي تُمارسها المنظمة لتحويل مدخلاتها إلى مخرجات تُقدّمها لمستفيديها، مع مراعاة الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة (غير وآخرون، ٢٠٢٤). ويكشف هذا التعريف عن البعد العملياتي للمفهوم، إذ يرتبط بصورة مباشرة بسلسلة العمليات التي تجري داخل المنظمة، وتُحدّد ما تستطيع تقديمه إلى السوق من قيمة. غير أن هذا التعريف، على وجاهته، يظلّ مقتصرًا على الجانب التحويلي للعمليات، دون أن يلتفت إلى الجوانب النوعية المرتبطة بجودة المخرجات ورضا المستفيدين.

ويُقدّم مجلي وآخرون (٢٠٢٣) معالجةً مكّملة، إذ يُقارب الأداء التشغيلي بوصفه منظومةً متعدّدة الأبعاد تتضمّن جوانب الكفاءة والفاعلية والجودة والمرونة، بحيث لا يكتمل تقييم الأداء التشغيلي ما لم تُؤخذ هذه الأبعاد جميعها في الحسبان. ويبرز في هذا التعريف توسّع المفهوم ليشمل قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئتها، فلم تُعد الكفاءة وحدها معياراً كافياً للحكم على الأداء، بل أصبحت المرونة والقدرة على التكيف من المكونات الجوهرية له.

أما كفاءة الأداء التشغيلي بصورة محدّدة، فتُعرّف بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أعلى مستوى من المخرجات بأقل قدر ممكن من المدخلات، مع الحفاظ على المستوى المطلوب من الجودة (أبو حسين، ٢٠٢٥). ويكشف هذا التعريف عن البعد الاقتصادي للمفهوم، إذ يربطه بفكرة الاستخدام الأمثل للموارد، ويجعله مفهوماً ينتمي إلى منطق الترشيح والاقتصاد في استخدام ما هو متاح من إمكانيات. ويتجلّى هذا التعريف بصورة واضحة في القطاعات التي تعمل في بيئات محدودة الموارد، حيث يَعدّ الاستخدام الأمثل للموارد مسألة بقاء لا مجرد تحسين.

ويضيف Ajiga وآخرون (٢٠٢٤) زاويةً تقنية للمفهوم، إذ يُنظر إلى كفاءة الأداء التشغيلي باعتبارها قدرة المنظمة على توظيف التقنيات الحديثة في رفع إنتاجيتها وتحسين جودة مخرجاتها وخفض تكاليفها التشغيلية. ويبرز في هذا التعريف اقتران كفاءة الأداء بالتطوّر التقني، بحيث تُعدّ الكفاءة دالّةً على مدى استيعاب المنظمة للأدوات التكنولوجية الحديثة وتوظيفها في خدمة عملياتها. وفي هذا السياق، تتحوّل كفاءة

الأداء التشغيلي من ممارسة إدارية تقليدية إلى منظومة تقنية إدارية متكاملة تستفيد من إمكانيات الأتمتة والذكاء الاصطناعي.

ومن منظور أكثر شمولاً، يعرض Foris وآخرون (٢٠٢٠) كفاءة الأداء التشغيلي بوصفها التجسيد العملي لمبادئ الإدارة الرشيدة، إذ تتمحور الكفاءة وفق هذا المنظور حول إزالة كل ما لا يضيف قيمة من عمليات المنظمة، والتركيز على الأنشطة التي تخلق قيمة للمستفيد. ويكشف هذا التعريف عن البعد القيمي للمفهوم، إذ ينقل الكفاءة من مجرد التقليل في الكميات إلى التحسين في القيمة، ويجعل من المستفيد محورياً للحكم على كفاءة الأداء التشغيلي.

ويُقارب Mi و (2024) Li المفهوم من زاوية المشاريع، فيُعرّفان كفاءة الأداء التشغيلي بأنها قدرة المنظمة على إدارة مشاريعها بأعلى مستوى من التعاون والتنسيق بين فرق العمل، مع توظيف الأدوات الرقمية الحديثة في تعزيز هذا التعاون. ويبرز في هذا التعريف بُعد التعاون المؤسسي بوصفه عاملاً جوهرياً في كفاءة الأداء، إذ إن الكفاءة لا تنشأ من جودة الأفراد في عزلهم، بل من جودة التفاعل والتنسيق بينهم ضمن منظومة عمل واحدة.

ويستكمل Pan و (2021) Zhang منظومة التعريفات ببعد رقمي متقدم، فيُقاربان كفاءة الأداء التشغيلي بوصفها قدرة المنظمة على توظيف التوائم الرقمية ومنظومات التحليل المتقدمة في تحسين عملياتها واتخاذ قراراتها بصورة استباقية. ويكشف هذا التعريف عن آفاق جديدة لمفهوم الكفاءة، إذ تغدو الكفاءة دالة على القدرة التحليلية للمنظمة وإمكاناتها في توقع المستقبل لا مجرد إدارة الحاضر.

ومن منظور سياقي، يعرض نجم (٢٠٢٥) كفاءة الأداء التشغيلي في إطار البيئات النامية بوصفها قدرة المنظمات على تجاوز التحديات البنيوية التي تفرضها محدودية الموارد وضعف البنى التحتية، عبر بناء قدرات إدارية ذاتية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بأقصى ما يمكن. ويكتسب هذا التعريف أهمية خاصة عند تطبيقه على القطاعات الناشئة التي تعمل في بيئات تتسم بتفاوت النضج المؤسسي، إذ يستلزم تحقيق الكفاءة في هذه القطاعات قدراً عالياً من الإبداع والابتكار في الإدارة.

ويُلاحظ من خلال استقراء هذه التعريفات أن مفهوم كفاءة الأداء التشغيلي قد تطوّر عبر ثلاث موجات متعاقبة: موجة أولى ركّزت على البعد الكمي للكفاءة بوصفها علاقة رياضية بين المخرجات والمدخلات، وموجة ثانية وسّعت المفهوم ليشمل الأبعاد النوعية المرتبطة بالجودة ورضا المستفيد، وموجة ثالثة وهي

السائدة اليوم تُقارب الكفاءة بوصفها منظومة متكاملة تجمع بين الأبعاد الكمية والنوعية والتقنية والقيمية في إطار واحد.

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة، يرى الباحث أن كفاءة الأداء التشغيلي تُمثل قدرة المنظمة على تنفيذ عملياتها بصورة تجمع بين الاقتصاد في استخدام الموارد، والجودة في المخرجات، والسرعة في الاستجابة، والمرونة في التكيف مع المتغيرات، بحيث تتحقق القيمة المرجوة للمستفيد والمجتمع في الوقت ذاته. ويرى الباحث كذلك أن هذا المفهوم في سياق الرعاية الصحية المنزلية يكتسب أبعاداً خاصة، إذ يتقاطع فيه البعد الاقتصادي مع البعد الإنساني، ويتشابك الترشيح في استخدام الموارد مع الحرص على سلامة المستفيد وكرامته، مما يجعل من تحقيق الكفاءة في هذا القطاع توازناً دقيقاً بين اعتبارات متعددة لا تقبل المفاضلة المطلقة بين أحدها وسواه.

٣.١.٢ أهمية كفاءة الأداء التشغيلي

تتجلى أهمية كفاءة الأداء التشغيلي في كونها تُمثل المعيار الجوهرية الذي ينعكس عليه نجاح المنظمات أو إخفاقها في تحقيق رسالتها، فهي ليست هدفاً قائماً بذاته فحسب، بل وسيلة لتحقيق منظومة من الأهداف المؤسسية المترابطة. ويزداد تعاضد هذه الأهمية مع تنامي التحديات التي تواجه المنظمات في البيئة المعاصرة، من اشتداد المنافسة إلى ارتفاع توقعات المستفيدين وتسارع وتيرة التغيير التقني والمؤسسي.

ويُشير محارمة (٢٠٢٠) إلى أن أهمية كفاءة الأداء التشغيلي تتمثل في الجوانب التالية:

أولاً، أنها تُمثل المؤشر الموضوعي لقدرة المنظمة على تحقيق رسالتها، إذ إن جودة الرسالة والرؤية المكتوبتين لا تُغني عن كفاءة الترجمة العملية لهما، وهذه الترجمة تتجسد في الأداء التشغيلي اليومي. ثانياً، أنها تُسهم في توفير الموارد المؤسسية وتوجيهها نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، مما يرفع من العائد الإجمالي للمنظمة. ثالثاً، أنها تُعزز الموقف التنافسي للمنظمة في السوق، إذ إن المنظمات الأكثر كفاءة تستطيع تقديم خدمات أفضل بتكلفة أقل، فتكتسب أفضلية واضحة على منافسيها. رابعاً، أنها ترفع من رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة، إذ إن الكفاءة تنعكس مباشرة على سرعة الاستجابة وجودة المخرجات. خامساً، أنها تُسهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الانضباط والاحتراف، إذ يغدو السعي إلى الكفاءة قيمة جماعية تتبناها المنظمة بمختلف مستوياتها.

ويرى علي ورؤوف (٢٠٢٢) أن أهمية كفاءة الأداء التشغيلي تتجاوز هذه الجوانب لتشمل أبعاداً أعمق، تتمثل في أنها تُعدّ أداةً لتجسير الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، إذ إن أي خطة استراتيجية مهما بلغت دقتها لن تتحول إلى واقع ما لم تكن مسنودة بأداء تشغيلي كفء يترجمها إلى ممارسات يومية. كما تسهم كفاءة الأداء التشغيلي في توفير قاعدة معلوماتية ثرية لقادة المنظمة، إذ تُتيح بيانات الأداء التشغيلي رصد التحديات بدقة قبل تفاقمها، وتُمكن من اتخاذ قرارات تصحيحية مبكرة. وعلى المستوى الأعمق، تؤدي كفاءة الأداء التشغيلي إلى بناء سمعة مؤسسية إيجابية في السوق، إذ تصبح المنظمة معروفةً بقدرتها على الإنجاز والوفاء بالتزاماتها، مما يفتح أمامها فرصاً أوسع للنمو والشراكة.

ومن جهة أخرى، يؤكد Sheraz وآخرون (٢٠٢٥) على أهمية كفاءة الأداء التشغيلي في القطاعات التقنية والصناعية المعقدة، حيث تستلزم هذه القطاعات قدراً عالياً من الانضباط التشغيلي لتحقيق أهدافها. ويبرز في هذا السياق أن الكفاءة التشغيلية لا تمثل ميزة تنافسية فحسب، بل شرطاً أساسياً للبقاء في السوق، إذ إن المنظمات التي تقتصر على الكفاءة التشغيلية تجد نفسها سريعاً مُستبعدةً من السوق لصالح منافسين أكثر قدرةً على الإنجاز. كما تسهم الكفاءة التشغيلية في تعزيز قدرة المنظمات على إدارة المشاريع المعقدة التي تتضمن متغيرات متعددة ومتشابكة.

ويضيف Karamthulla وآخرون (٢٠٢٤) بُعداً تقنياً متقدماً لأهمية الكفاءة التشغيلية، يتمثل في أنها تمثل المنصة التي يمكن أن تنطلق منها المنظمات نحو توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة مشاريعها. فالمنظمات التي تتمتع بكفاءة تشغيلية عالية تكون قواعد بياناتها منظمة ومتاحة، وعملياتها موصوفة ومنهجية، وهو ما يتيح للذكاء الاصطناعي توظيف هذه البيانات وتلك العمليات في تحسين الأداء بصورة مستمرة. أما المنظمات التي تقتصر على الكفاءة التشغيلية، فإنها تجد صعوبة بالغة في توظيف التقنيات المتقدمة، لأن البيئة الفوضوية لا توفر للتقنية ما تحتاجه من بيانات منظمة وعمليات موصوفة.

ويكمل Pantovic وآخرون (٢٠٢٥) منظومة الأهمية ببُعد يتعلق بالاستدامة والصناعة الرابعة، فيشير إلى أن كفاءة الأداء التشغيلي تمثل ركيزةً جوهرية في بناء منظمات قادرة على المشاركة في اقتصاد الصناعة الرابعة. فالمنظمات الكفوة تستطيع توظيف تقنيات إنترنت الأشياء والتحليلات المتقدمة في تحسين عملياتها وتقديم خدمات شخصية للمستفيدين، أما المنظمات غير الكفوة فتبقى عاجزة عن الانخراط في هذه المنظومة الجديدة. كما ترتبط الكفاءة التشغيلية بالاستدامة البيئية والاجتماعية، إذ إن الكفاءة تعني تقليل الهدر في الموارد والطاقة، وهو ما ينعكس إيجاباً على البصمة البيئية للمنظمة.

وفي سياق الرعاية الصحية المنزلية على وجه التحديد، تكتسب أهمية كفاءة الأداء التشغيلي أبعاداً إضافية ترتبط بطبيعة الخدمة الصحية وحساسيتها. فالخدمة الصحية المنزلية تستلزم تواجد الكوادر المتخصصة في الوقت المناسب والمكان المناسب، وأي خلل في هذا التواجد ينعكس مباشرةً على سلامة المستفيد. كما تستلزم الخدمة الصحية المنزلية تنسيقاً دقيقاً بين فرق العمل والمنظومة اللوجستية لإيصال الأدوية والمستلزمات، وأي خلل في هذا التنسيق ينعكس على استمرارية الخدمة وجودتها. ومن هنا، تغدو كفاءة الأداء التشغيلي في هذا القطاع مسألةً تتجاوز الاعتبارات الاقتصادية إلى الاعتبارات الإنسانية والأخلاقية.

ويمكن القول إجمالاً إن أهمية كفاءة الأداء التشغيلي تتموضع على أربعة مستويات متداخلة: مستوى اقتصادي يتعلق بتحقيق العائد الأمثل من الموارد المستثمرة، ومستوى تنافسي يتعلق بتعزيز موقع المنظمة في السوق، ومستوى تقني يتعلق بفتح آفاق توظيف التقنيات الحديثة، ومستوى قيمي يتعلق بتعظيم القيمة المقدمة للمستفيد والمجتمع. وفي اجتماع هذه المستويات الأربعة، تتجلى الكفاءة التشغيلية بوصفها قضيةً مؤسسية متعددة الأبعاد لا تقبل الاختزال في زاوية واحدة.

٤.١.٢ أهداف كفاءة الأداء التشغيلي

تتعدد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال رفع مستوى كفاءة أدائها التشغيلي، وتتنوع زوايا النظر بحسب طبيعة المنظمة والقطاع الذي تنتمي إليه، غير أن ثمة خيوطاً ناظمة تجمع هذه الأهداف وتكسيها قدراً من العمومية القابلة للتطبيق على مختلف السياقات.

ويُحدّد العبادي وكريم (٢٠٢٠) جملةً من الأهداف الجوهرية التي تسعى المنظمات إلى بلوغها من خلال تحسين كفاءة أدائها التشغيلي، يُمكن إيرادها في النقاط التالية:

- تحقيق المخرجات المستهدفة بأقل قدر ممكن من المدخلات، مما يؤدي إلى تعظيم العائد على الاستثمار في الموارد المؤسسية.
- ضمان التزام المشاريع المنفذة بالجدول الزمني المحددة سلفاً، بحيث لا تتأخر مخرجات المشاريع عن مواعيد تسليمها للمستفيدين.
- تحقيق المعايير المنشودة للجودة في جميع مراحل الإنتاج والتقديم، بحيث تكون المخرجات مطابقة للمواصفات المعتمدة.

- بناء منظومة قياس متكاملة لمؤشرات الأداء الرئيسة تسمح بمتابعة الأداء بصورة موضوعية ودقيقة.
- تعزيز قدرة المنظمة على التعلم المؤسسي من خلال تحليل بيانات الأداء واستخلاص الدروس المستفادة لتطوير الممارسات المستقبلية.

ويضيف صالح وحمزة (٢٠٢٢) أهدافاً أخرى تتعلق بالبُعد التمويلي والإنتاجي للكفاءة، تتمحور

حول:

- توجيه الموارد المالية بصورة رشيدة نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، مما يرفع من فاعلية الإنفاق المؤسسي.
- زيادة الإنتاجية الإجمالية للمنظمة من خلال تحسين العمليات وتطوير منهجيات العمل المتبعة.
- بناء قدرات إنتاجية مستدامة قادرة على الصمود في وجه التقلبات والأزمات، مما يضمن استمرارية تقديم الخدمات والمنتجات.
- تعزيز ثقة الممولين والشركاء في قدرة المنظمة على إدارة مواردها بصورة كفؤة، وهو ما يفتح أمامها فرصاً تمويلية أوسع.
- تحقيق التوازن بين الكفاءة قصيرة المدى والاستدامة طويلة المدى، بحيث لا يأتي السعي إلى الكفاءة الآنية على حساب الاستدامة المستقبلية.

ويستكمل أبو حسين (٢٠٢٥) منظومة الأهداف بإضافة أبعاد تتعلق بالمنشآت متوسطة الحجم والصغيرة، فيشير إلى أن تحسين كفاءة الأداء التشغيلي يستهدف:

- تمكين المنشآت من تجاوز التحديات البنوية المرتبطة بمحدودية الموارد، عبر التركيز على الأنشطة الأعلى عائداً.
- بناء قدرات تنافسية قائمة على الكفاءة بدلاً من الاعتماد على التوسع الكمي في الموارد.
- تطوير ثقافة مؤسسية قائمة على الانضباط والاحتراف، تنقل المنشأة من نمط الإدارة الارتجالية إلى نمط الإدارة المنهجية.
- توفير بيئة جاذبة للكفاءات المتخصصة، إذ تميل الكفاءات إلى العمل في بيئات تتسم بالاحترافية والانضباط.
- تعزيز قدرة المنشأة على التوسع التدريجي المدروس، من خلال البناء على قاعدة تشغيلية صلبة قبل الانتقال إلى مراحل النمو الأعلى.

ويُضيف Mi و (2024) Li بُعداً تعاونياً للأهداف، فيرى أن تحسين كفاءة الأداء التشغيلي يستهدف:

- بناء بيئة عمل تعاونية بين الفرق المختلفة، تستفيد من الأدوات الرقمية في تجاوز الحواجز التنظيمية والجغرافية.
- توحيد قاعدة المعلومات بين مختلف الأقسام والوحدات، بحيث يعمل الجميع على البيانات نفسها ويستفيدون من رؤية موحدة للواقع.
- تعزيز القدرة على إدارة المشاريع المعقدة التي تتضمن أطرافاً متعددة، عبر بناء منظومات تنسيق رقمية تدعم التعاون المستمر.
- توفير شفافية أكبر في سير المشاريع، بحيث يطلع جميع المعنيين على مستوى التقدم ويسهمون في تصحيح أي انحراف فور رصده.

ويستكمل Pantovic وآخرون (٢٠٢٥) منظومة الأهداف ببعد رشيق ومستدام، فيشير إلى أن تحسين كفاءة الأداء التشغيلي يستهدف:

- بناء منظومة عمل قائمة على المرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات، تستفيد من منهجيات الإدارة الرشيقة.
- إزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمستفيد من سلسلة العمليات المؤسسية، مما يُحرر الموارد لتوجيهها نحو الأنشطة ذات القيمة الأعلى.
- تعزيز قدرة المنظمة على المشاركة في اقتصاد الصناعة الرابعة من خلال بناء منظومات تشغيلية ذكية ومتصلة.
- ضمان استدامة الموارد البيئية والاجتماعية من خلال تقليل الهدر والاستخدام الأمثل للطاقة والمواد.
- بناء قدرات تنبؤية للمنظمة، تمكنها من استشراف التغيرات والاستجابة لها قبل وقوعها.

وفي السياق التطبيقي لقطاع الرعاية الصحية المنزلية، تتمحور الأهداف العامة لتحسين كفاءة الأداء التشغيلي حول تحقيق منظومة متوازنة من المخرجات تشمل سرعة تقديم الخدمة وجودتها واستمراريتها ورضا المستفيد عنها. ويستلزم تحقيق هذه المنظومة المتوازنة من الأهداف توظيف منهجيات إدارية متقدمة وأدوات تقنية حديثة، مع الحفاظ على البعد الإنساني للخدمة الصحية الذي يبقى جوهر العمل في هذا القطاع. ومن هنا، تغدو أهداف الكفاءة في هذا القطاع متشابكة ومتعددة الأبعاد، لا تقبل الاختزال في هدف واحد على حساب الأهداف الأخرى.

٥.١.٢ أبعاد كفاءة الأداء التشغيلي

تم تحديد أبعاد كفاءة الأداء التشغيلي في الدراسة الحالية بناءً على ما أورده دراسة غدير وآخرون (٢٠٢٤) ودراسة مجلي وآخرون (2023)، إذ تناولت الدراستان معالجةً منهجيةً لمكونات الأداء التشغيلي في القطاعات الخدمية والإنتاجية، وقد جرى تكيف هذه المكونات بما يتناسب مع طبيعة قطاع الرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض، حيث استقرت الأبعاد المنظورة في الدراسة على ستة محاور متكاملة تشمل: سرعة تقديم الخدمة، والاستغلال الأمثل للموارد، وتقليل الهدر في العمليات، والالتزام بالجدول الزمني، ومستوى رضا المستفيدين، وجودة الخدمات الصحية المقدمة.

البُعد الأول: سرعة تقديم الخدمة

تُمثل سرعة تقديم الخدمة بُعداً جوهرياً من أبعاد كفاءة الأداء التشغيلي، إذ تنعكس مباشرةً على تجربة المستفيد وعلى قدرة المنظمة على الاستجابة لاحتياجاته في الوقت المناسب. وتتضمن السرعة في قطاع الرعاية الصحية المنزلية أبعاداً متعددة، تشمل سرعة الاستجابة الأولية لطلب الخدمة، وسرعة وصول الكوادر الطبية إلى منزل المستفيد، وسرعة تنفيذ الإجراءات الطبية والتمريضية اللازمة، وسرعة توفير الأدوية والمستلزمات المطلوبة.

ولا يقتصر مفهوم السرعة على البعد الزمني المجرد، بل يتضمن كذلك القدرة على إدارة الوقت بصورة ذكية تضمن توفير الخدمة المناسبة في اللحظة المناسبة، دون استعجال يؤدي إلى تدني الجودة، ودون تأخير ينعكس على سلامة المستفيد. ويستلزم تحقيق هذا التوازن قدراً عالياً من التخطيط المسبق والتنسيق المستمر بين فرق العمل، إذ إن السرعة لا تنشأ من جهد الفرد المنفرد، بل من تكامل المنظومة المؤسسية بأكملها.

ويرتبط بُعد السرعة ارتباطاً وثيقاً بمنظومة المعلومات المؤسسية، إذ إن سرعة تدفق المعلومات بين أعضاء فريق الرعاية والإدارة هي ما يمنح المنظمة قدرتها على الاستجابة السريعة. وفي قطاع الرعاية الصحية المنزلية، تكتسب هذه النقطة أهمية مضاعفة، إذ يستلزم التعامل مع الحالات الحرجة قدراً عالياً من السرعة في تدفق المعلومات بين الفريق الميداني والإدارة المركزية، بحيث تُتخذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب.

البُعد الثاني: الاستغلال الأمثل للموارد

يُمثّل الاستغلال الأمثل للموارد بُعداً اقتصادياً جوهرياً من أبعاد كفاءة الأداء التشغيلي، إذ يتّعلق بقدرة المنظمة على توظيف ما لديها من موارد بشرية ومالية وتقنية ومادية بصورة تحقّق أعلى قدر ممكن من المخرجات. وينطلق هذا البعد من مبدأ ندرة الموارد وتعدّد البدائل المتاحة لاستخدامها، مما يستلزم منظومة قرار رشيدة تختار أفضل البدائل وتتجنّب الهدر في الاستخدام.

ويتضمّن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية توزيع الكوادر الطبية والتمريضية بصورة تتناسب مع كثافة الحالات وطبيعتها، بحيث لا يكون هناك تكّس للكوادر في مناطق قليلة الحاجة، ولا نقص في مناطق مرتفعة الحاجة. ويستلزم هذا التوزيع منظومة معلوماتية دقيقة ترصد توزّع الحالات الجغرافي والديموغرافي، وتسمح بإعادة توزيع الكوادر بصورة دورية وفق المتغيرات الفعلية.

أما الاستغلال الأمثل للموارد المالية، فيتعلّق بتوجيه النفقات نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، مع تقليل النفقات في الأنشطة المساندة دون أن يؤدّي ذلك إلى تعطيل سير العمل. ويستلزم هذا التوجيه منظومة تحليلية تدرس عائد كل نفقة على المخرجات النهائية، بحيث تتخذ قرارات الإنفاق على أسس موضوعية لا انطباعية.

ويتعلّق الاستغلال الأمثل للموارد التقنية بتوظيف الأنظمة الإلكترونية والأجهزة الطبية بأقصى طاقتها التشغيلية، مع الاهتمام بصيانتها الدورية لضمان استمرارية عملها بكفاءة. وفي قطاع الرعاية الصحية المنزلية، تتضمّن الموارد التقنية أجهزة المراقبة الصحية المنزلية وأنظمة التّواصل بين الفريق والإدارة وأنظمة إدارة ملفات المستفيدين، وكلها تستلزم منظومة إدارة متكاملة لضمان توظيفها الأمثل.

البعد الثالث: تقليل الهدر في العمليات

يُمثّل تقليل الهدر في العمليات وجهاً مكمّلاً للاستغلال الأمثل للموارد، إذ ينطلق من رصد الأنشطة التي لا تُضيف قيمة والعمل على إزالتها أو تقليلها. ويُعرّف الهدر في هذا السياق بكل نشاط يستهلك موارد دون أن يَنُتج عنه قيمة للمستفيد، سواء أكان هذا النشاط مرتبطاً بالوقت أم بالمواد أم بالجهد البشري.

وتتعدّد أنواع الهدر في قطاع الرعاية الصحية المنزلية، فمنها هدر زمني يتعلّق بانتظار الفرق الميدانية للحصول على التّعليمات أو على المستلزمات اللازمة لأداء مهامها، ومنها هدر في المواد يتعلّق بالاستخدام غير الرشيد للأدوية والمستلزمات الطبية، ومنها هدر في الجهد البشري يتعلّق بأداء مهام يدوية يُمكن أتمتها

أو بازدواجية المهام بين فرق متعدّدة. وتُستلزم معالجة هذه الأنواع المختلفة من الهدر منظومةً تحليلية ترصدها وتُحدّد أسبابها ثم تُضع خططاً لإزالتها.

ويرتبط تقليل الهدر بمنهجيات الإدارة الرشيقة التي تنطلق من مبدأ التحسين المستمر، حيث لا يُنظر إلى إزالة الهدر باعتبارها مهمةً تنتهي عند نقطة محدّدة، بل بوصفها ممارسةً متواصلة تستمر مع المنظمة طوال دورة حياتها. وفي هذا الإطار، تنشأ ثقافة مؤسسية تجعل من إزالة الهدر مسؤوليةً جماعية يشترك فيها جميع العاملين على مختلف مستوياتهم.

البُعد الرابع: الالتزام بالجدول الزمنية

يُمثّل الالتزام بالجدول الزمنية بُعداً جوهرياً من أبعاد كفاءة الأداء التشغيلي، إذ يتعلّق بقدرة المنظمة على تنفيذ ما حطّطت له في المواعيد المحدّدة سلفاً. وينعكس هذا الالتزام مباشرةً على ثقة المستفيدين بالمنظمة وعلى قدرتها على إدارة منظومة الخدمات بصورة منتظمة. ويستلزم تحقيق هذا الالتزام تخطيطاً واقعياً للجدول الزمنية يأخذ في الحسبان جميع المتغيرات المحتملة، ومتابعةً مستمرة لسير التنفيذ تسمح بكشف أي انحراف فور حدوثه.

وفي قطاع الرعاية الصحية المنزلية، تكتسب الجداول الزمنية حساسيةً خاصة، إذ ترتبط بمواعيد الزيارات المنزلية ومواعيد إعطاء الأدوية ومواعيد إجراء الفحوص الدورية. وأي إخلال بهذه الجداول قد ينعكس مباشرةً على الحالة الصحية للمستفيد، مما يجعل من الالتزام الزمني مسألةً تتجاوز اعتبارات الكفاءة الإدارية إلى اعتبارات السلامة الصحية. ومن هنا، تستلزم منظومة الجداول الزمنية في هذا القطاع قدراً عالياً من الدقة والمرونة في آنٍ معاً.

البُعد الخامس: رضا المستفيدين

يُمثّل رضا المستفيدين بُعداً قيماً جوهرياً من أبعاد كفاءة الأداء التشغيلي، إذ ينقل تقييم الكفاءة من المنظور الداخلي للمنظمة إلى المنظور الخارجي للمستفيد من خدماتها. ويُمثّل المستفيد في نهاية المطاف الحَكَم الأخير على كفاءة الخدمة، إذ إن جميع المؤشرات الداخلية للأداء تفقد قيمتها إن لم تنعكس على رضا المستفيد عن الخدمة المقدّمة.

ويَتضمّن رضا المستفيدين أبعاداً متعدّدة تشمل الجوانب الفنية للخدمة المقدّمة، والجوانب التّعاملية في كيفية تقديمها، والجوانب البيئية في الإطار الذي تجري فيه. وفي قطاع الرعاية الصحية المنزلية، تكتسب هذه الأبعاد طابعاً خاصاً، إذ تنتقل بيئة تقديم الخدمة إلى منزل المستفيد، مما يستلزم قدراً عالياً من الحساسية الثقافية والاحترام لخصوصية المستفيد وأسرته.

ويستلزم قياس رضا المستفيدين منظومة متكاملة من الأدوات البحثية، تجمع بين الاستبانات الكميّة والمقابلات النوعية، وتستهدف رصد رضا المستفيد عن مختلف جوانب الخدمة. وتسهم نتائج هذه القياسات في توجيه عمليات التحسين المستمر، إذ تكشف عن نقاط القوة التي ينبغي تعزيزها ونقاط الضعف التي ينبغي معالجتها.

البُعد السادس: جودة الخدمات الصحية المقدّمة

تُمثّل جودة الخدمات الصحية المقدّمة البُعد الأكثر اتّصلاً بطبيعة الخدمة في قطاع الرعاية الصحية المنزلية، إذ ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلامة المستفيد وصحته. ويستلزم تحقيق الجودة في هذا القطاع منظومةً متكاملة من المعايير المهنية والإجراءات السريرية والممارسات الأخلاقية، تضمن جميعها أن تكون الخدمة المقدّمة على أعلى مستوى من الاحترافية والأمان.

وتتضمّن منظومة الجودة في الرعاية الصحية المنزلية معايير تتعلق بالكفاءة المهنية للكوادر الطبية والتمريضية، ومعايير تتعلق بسلامة الإجراءات الطبية المتّبعة، ومعايير تتعلق بالامتثال للأنظمة واللوائح الصحية المعمول بها. ويستلزم تطبيق هذه المعايير وجود منظومة رقابة داخلية تتابع الالتزام بها، ومنظومة تدريب مستمر تضمن تطوير قدرات الكوادر بصورة دورية.

ويرتبط بُعد الجودة ارتباطاً وثيقاً بمنظومة إدارة المخاطر، إذ إن أي خلل في الجودة قد يؤدي إلى مخاطر صحية يتحمّل المستفيد كلفتها. ومن هنا، تنشأ الحاجة إلى تكامل بين منظومتَي الجودة والمخاطر، بحيث تسيّر العمليتان جنباً إلى جنب لضمان تقديم خدمة آمنة وعالية الجودة في آنٍ معاً.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

١.٣ تمهيد

يُمثّل هذا الفصل الإطار المنهجي الذي تَستند إليه الدراسة الحالية في تناول إشكالياتها البحثية المتعلقة بأثر تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض. ويهدف الفصل إلى عرض الإجراءات المنهجية التي اتُبعت في تنفيذ الدراسة الميدانية، بدءاً من تحديد المنهج العلمي المعتمد، مروراً بضبط مجتمع الدراسة وعينته، وتصميم أداة جمع البيانات والتحقّق من خصائصها السيكمترية من حيث الصدق والثبات، ووصولاً إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات واختبار الفرضيات.

ويستمدّ هذا الفصل أهميته من كونه الجسر الذي يربط بين البناء النظري للدراسة وما يتبعه من نتائج تطبيقية، إذ إن صلاية النتائج وإمكانية تعميمها تتوقّف بصورة جوهرية على دقة الإجراءات المنهجية المتبعة وانضباطها العلمي. وقد حُرص في تصميم هذه الإجراءات على الموازنة بين الصرامة المنهجية المطلوبة في الدراسات الأكاديمية وبين الواقعية التطبيقية التي تستلزمها طبيعة قطاع الرعاية الصحية المنزلية وخصوصية بيئة العمل في مدينة الرياض.

٢.٣ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لطبيعة الإشكالية المطروحة وأهداف الدراسة. ويتمثّل هذا المنهج في وصف الظاهرة موضع الدراسة وصفاً دقيقاً، وجمع البيانات المتعلقة بها بصورة منهجية، ثم تحليل هذه البيانات تحليلاً كمياً للوقوف على طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة وفحص الفرضيات المطروحة.

وقد جرى توظيف المنهج الوصفي في الجانب النظري من الدراسة، حيث جُمعت المعلومات والمعطيات من المصادر العلمية المتاحة وحُلّت لبناء الإطار النظري المتكامل للمتغيرين. أما في الجانب الميداني، فقد جرى توظيف المنهج التحليلي بالاعتماد على الأسلوب الكمي في جمع البيانات عبر أداة الاستبانة، ثم تحليل هذه البيانات بأساليب إحصائية متعدّدة لاختبار العلاقة بين تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع بأبعاده الأربعة وبين كفاءة الأداء التشغيلي.

٣.٣ مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض من فئات الإدارة العليا والوسطى والإشرافية، ممّن لهم صلة مباشرة بعمليات التخطيط وإدارة المشاريع التشغيلية. وقد بلغ إجمالي مجتمع الدراسة وفق آخر إحصائية متاحة (950) فرداً موزعين على المؤسسات العاملة في هذا القطاع داخل المدينة.

عينة الدراسة

نظراً لكِبَر حجم مجتمع الدراسة وتَوَزُّعه الجغرافي على مؤسسات متعدّدة، جرى اعتماد أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بحيث يَتمثّل في العينة المختارة كافة المستويات الوظيفية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. وقد جرى تحديد حجم العينة بالاعتماد على معادلة Stephen Thompson عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، فبلغ حجم العينة المطلوب (274) مفردة.

وحرصاً على ضمان معدّل استجابة كافٍ، جرى تَوَزيع (310) استبانات على أفراد العينة، استُرجع منها (295) استبانة، استُبعد منها (11) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو لعدم جديّة الاستجابة، فبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (284) استبانة بنسبة استرداد بلغت (91.6٪) من إجمالي الاستبانات الموزّعة، وهي نسبة مرتفعة تدعم الموثوقية الإحصائية لنتائج الدراسة.

جدول توزيع الاستبانة

جدول (٣ - ١): توزيع الاستبانات على مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض

م	فئة المؤسسة	عدد المؤسسات	عدد المستهدفين	الاستبانات الموزّعة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات الصالحة	نسبة الاستجابة
1	المؤسسات الحكومية للرعاية	6	380	124	119	115	92.7%

						الصحية المنزلية	
92.6%	88	91	95	295	9	المؤسسات الخاصة الكبرى	2
88.3%	53	56	60	185	12	المؤسسات الخاصة المتوسطة	3
90.3%	28	29	31	90	7	الفروع التابعة للمستشفيات	4
91.6%	284	295	310	950	34	الإجمالي	

٤.٣ أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وحجم عينتها وتوزعها الجغرافي. وقد جرى تصميم الاستبانة بالاستناد إلى الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيراتها، ثم عُرضت على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالي إدارة الأعمال وإدارة المشاريع لضبطها قبل توزيعها على أفراد العينة.

مكونات أداة الدراسة

تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسة:

- **القسم الأول:** البيانات الأولية لأفراد العينة، ويتضمن خمسة متغيرات ديموغرافية هي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** المتغير المستقل (تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع)، ويتضمن (١٦) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، بواقع (٤) فقرات لكل بُعد، على النحو التالي: التوجه الاستراتيجي، تخصيص الموارد وتنسيقها، إدارة المخاطر والجودة، المتابعة والتقييم الاستراتيجي.
- **القسم الثالث:** المتغير التابع (كفاءة الأداء التشغيلي)، ويتضمن (١٠) فقرات تقيس مستوى كفاءة الأداء التشغيلي في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية.

مقياس الاستبانة

اعتمد في الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، وذلك على النحو الموضح في الجدول التالي:

جدول (٣ - ٢): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي وفئاته

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المدى	4.20 – 5.00	3.40 – 4.19	2.60 – 3.39	1.80 – 2.59	1.00 – 1.79
مستوى الموافقة	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً

وقد جرى حساب طول الفئة بقسمة المدى (٥ - ١ = ٤) على عدد الفئات (٥)، فبلغ طول الفئة (0.80).

٥.٣ صدق أداة الدراسة

جرى التحقق من صدق أداة الدراسة عبر نوعين من الصدق:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولى على (11) محكماً من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجالات إدارة الأعمال وإدارة المشاريع وإدارة الجودة، بهدف إبداء آرائهم في مدى وضوح الفقرات وانتمائها لأبعادها، وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، جرى تعديل صياغة (٤) فقرات، ودمج فقرتين، وإعادة صياغة فقرة واحدة، فاستقرت الاستبانة في صورتها النهائية على (٢٦) فقرة موزعة على متغيري الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي

جرى حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ومعاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير، وذلك على عينة استطلاعية قوامها (٤٠) مفردة من خارج عينة الدراسة الأصلية.

جدول (٣ - ٣): معاملات ارتباط فقرات المتغير المستقل بأبعادها (ن = ٤٠)

البعد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التوجه الاستراتيجي	1	0.782**	0.000
	2	0.815**	0.000
	3	0.749**	0.000
	4	0.803**	0.000
تخصيص الموارد وتنسيقها	5	0.768**	0.000
	6	0.821**	0.000
	7	0.794**	0.000
	8	0.756**	0.000
إدارة المخاطر والجودة	9	0.811**	0.000
	10	0.773**	0.000
	11	0.829**	0.000
	12	0.787**	0.000
المتابعة والتقييم الاستراتيجي	13	0.798**	0.000
	14	0.764**	0.000
	15	0.832**	0.000
	16	0.805**	0.000

**دالة عند مستوى (0.01)

جدول (٣ - ٤): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع بالدرجة الكلية (ن = ٤٠)

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.762**	0.000
2	0.798**	0.000
3	0.815**	0.000
4	0.781**	0.000
5	0.824**	0.000
6	0.769**	0.000
7	0.807**	0.000
8	0.786**	0.000
9	0.793**	0.000
10	0.812**	0.000

**دالة عند مستوى (0.01)

يَتَّضِح من الجدولين (٤) و(٥) أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات وأبعادها ومتغيراتها جاءت دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وتراوحَت قيمها بين (٠.٧٤٩) و(٠.٨٣٢)، وهي قيم مرتفعة تدلّ على تَمَنُّع أداة الدراسة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

٦.٣ ثبات أداة الدراسة

جرى التَحَقُّق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يُعَدّ من أكثر معاملات الثبات شيوعاً في الدراسات السلوكية والإدارية.

جدول (٣ - ٥): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة (ن = ٢٨٤)

م	المحور/البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	التوجه الاستراتيجي	4	0.847

0.862	4	تخصيص الموارد وتنسيقها	2
0.879	4	إدارة المخاطر والجودة	3
0.854	4	المتابعة والتقييم الاستراتيجي	4
0.921	16	المتغير المستقل ككل (تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع)	
0.903	10	كفاءة الأداء التشغيلي	5
0.938	26	الأداة ككل	

يُتضح من الجدول (٣ - ٧) أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين (٠.٨٤٧) و(٠.٩٠٣) للأبعاد الفرعية، وبلغت (٠.٩٢١) للمتغير المستقل، و(٠.٩٠٣) للمتغير التابع، و(٠.٩٣٨) للأداة ككل، وهي قيم تتجاوز الحد المقبول إحصائياً (٠.٧٠)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

٧.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

جرى احتساب مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix) بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وذلك للوقوف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة قبل اختبار الفرضيات.

جدول (٣ - ٦): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن = ٢٨٤)

المتغيرات	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) التوجه الاستراتيجي	1					
(2) تخصيص الموارد وتنسيقها	0.618**	1				
(3) إدارة المخاطر والجودة	0.587**	0.642**	1			

		1	0.671**	0.629**	0.603**	(4) المتابعة والتقييم الاستراتيجي
	1	0.852**	0.861**	0.847**	0.823**	(5) تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع (كل)
1	0.819**	0.742**	0.758**	0.731**	0.694**	(6) كفاءة الأداء التشغيلي

**دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

يَتَّضح من الجدول (٣ - ٨) أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)، وأن قيم الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل بعضها ببعض تراوحت بين (٠.٥٨٧) و(٠.٦٧١)، وهي قيم متوسطة إلى مرتفعة تدلّ على وجود ارتباط بين الأبعاد دون أن يصل إلى مستوى التداخل التام الذي يؤدي إلى مشكلة الازدواج الخطي.

كما يتَّضح أن قيم الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل وكفاءة الأداء التشغيلي تراوحت بين (٠.٦٩٤) و(٠.٧٥٨)، وبلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل ككل والمتغير التابع (٠.٨١٩)، وهي قيم مرتفعة تدلّ على وجود علاقة ارتباطية قوية بين تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع بأبعاده وبين كفاءة الأداء التشغيلي في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض، مما يُتيح الانتقال إلى مرحلة اختبار الفرضيات عبر تحليل الانحدار.

٨.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة في تحليل بياناتها على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار (٢٦)، حيث وُظِّفت جملة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وفرضياتها، وذلك على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الديموغرافية، وعرض تَوَزُّع الاستبانات على المؤسسات المختلفة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها، وترتيب هذه الفقرات والأبعاد وفقاً لأهميتها النسبية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ولبناء مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة على مستوى الأبعاد الفرعية والمحاور الكلية.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات قبل تطبيق الأساليب الإحصائية المعلمية.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتحقق من عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بأثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بصورة منفردة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بأثر تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع بأبعاده مجتمعةً على كفاءة الأداء التشغيلي.
- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية، إن دعت الحاجة إلى ذلك في مرحلة عرض النتائج.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

١.٤ تمهيد

يُمثّل هذا الفصل المحور التطبيقي للدراسة، إذ يتناول عرض البيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً للوقوف على طبيعة العلاقة بين تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع بأبعاده الأربعة وبين كفاءة الأداء التشغيلي في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض. وينقسم الفصل إلى ثلاثة محاور رئيسية: تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ثم التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها، ووصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة عبر أساليب الانحدار الخطي البسيط والمتعدّد.

٢.٤ تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

استُهلّ التحليل الإحصائي بتوصيف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال احتساب التكرارات والنسب المئوية لكل متغير ديموغرافي.

جدول (٤ - ١): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (ن = ٢٨٤)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	168	59.2%
	أنثى	116	40.8%
	الإجمالي	284	100%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	47	16.5%
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	112	39.4%
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	89	31.3%
	50 سنة فأكثر	36	12.7%
	الإجمالي	284	100%
	دبلوم	39	13.7%

59.2%	168	بكالوريوس	المؤهل العلمي
21.8%	62	ماجستير	
5.3%	15	دكتوراه	
100%	284	الإجمالي	
19.0%	54	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
33.8%	96	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
28.5%	81	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	
18.7%	53	15 سنة فأكثر	
100%	284	الإجمالي	
14.4%	41	إدارة عليا	المستوى الوظيفي
41.2%	117	إدارة وسطى	
44.4%	126	إدارة إشرافية	
100%	284	الإجمالي	

يَتَّضح من الجدول (٤ - ١) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (٥٩.٢٪) مقابل (٤٠.٨٪) من الإناث، وهو ما يعكس طبيعة التوزيع الوظيفي السائد في المستويات الإدارية بقطاع الرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض. كما يتَّضح أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) بنسبة (٣٩.٤٪)، تليها فئة (٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) بنسبة (٣١.٣٪)، مما يدلّ على أن غالبية المستجيبين من الفئات العمرية المنتجة التي تملك خبرة عملية مناسبة. ويتَّضح كذلك أن الحاصلين على درجة البكالوريوس يُمثّلون النسبة الأعلى (٥٩.٢٪)، يليهم حملة الماجستير بنسبة (٢١.٨٪)، مما يُشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة. وفيما يتعلّق بسنوات الخبرة، فقد جاءت فئة (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) في المقدمة بنسبة (٣٣.٨٪)، تليها فئة (١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) بنسبة (٢٨.٥٪)، مما يعني أن غالبية المستجيبين يمتلكون خبرات عملية كافية تؤهّلهم للحكم على متغيرات الدراسة. كما يتَّضح أن الإدارة الإشرافية هي الأعلى تمثيلاً بنسبة (٤٤.٤٪)، تليها الإدارة الوسطى بنسبة (٤١.٢٪)، مما يُعزّز موثوقية الاستجابات المتعلقة بعمليات التخطيط وإدارة المشاريع.

٣.٤ التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة

جرى احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل بُعد من أبعاد الدراسة، مع تحديد الترتيب والأهمية النسبية لكل فقرة داخل بُعدها.

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع)

أ. بُعد التوجه الاستراتيجي

جدول (٤ - ٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التوجه الاستراتيجي (ن = ٢٨٤)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تَمَتَّك المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة تَتَعَكَّس على أهداف مشاريعها التشغيلية	4.12	0.683	2	مرتفع
2	تَتَّسِم رسالة المؤسسة بالوضوح بما يَكْفُل توجيه فرق العمل نحو غايات محدَّدة	4.04	0.712	3	مرتفع
3	تَتَم مواءمة الأهداف التشغيلية للمشاريع مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة بصورة منتظمة	4.18	0.658	1	مرتفع
4	تُشْرِك المؤسسة الفرق التنفيذية في صياغة توجهاتها الاستراتيجية	3.89	0.781	4	مرتفع
المتوسط العام للبُعد	4.06	0.612	—		مرتفع

يَتَّضَح من الجدول (٤ - ٢) أن المتوسط العام لبُعد التوجه الاستراتيجي بلغ (٤.٠٦) بانحراف معياري (٠.٦١٢)، وهو متوسط يقع في فئة المستوى المرتفع، مما يَدُلُّ على وضوح التوجه الاستراتيجي في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض. وقد جاءت في الترتيب الأول الفقرة المتعلقة بمواءمة

الأهداف التشغيلية للمشاريع مع التوجهات الاستراتيجية بمتوسط (٤.١٨)، بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة المتعلقة بإشراك الفرق التنفيذية في صياغة التوجهات الاستراتيجية بمتوسط (٣.٨٩)، مما يكشف عن مساحة قابلة للتحسين في هذا الجانب.

ب. بُعد تخصيص الموارد وتنسيقها

جدول (٤ - ٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تخصيص الموارد وتنسيقها (ن = ٢٨٤)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	تُوزَّع المؤسسة مواردها البشرية على المشاريع وفقاً لأولوياتها الاستراتيجية	3.97	0.724	3	مرتفع
6	تُستند المؤسسة إلى أسس موضوعية في تخصيص الموارد المالية بين مشاريعها	4.03	0.691	2	مرتفع
7	تتوفّر آليات تنسيق فعّالة بين فرق العمل الميدانية والإدارة المركزية	4.09	0.667	1	مرتفع
8	تُسهّم البنية التقنية في المؤسسة في تعزيز تنسيق الموارد بين المشاريع المختلفة	3.85	0.795	4	مرتفع
المتوسط العام للبُعد	3.99	0.628	—	مرتفع	

يُتضح من الجدول (٤ - ٣) أن المتوسط العام لبُعد تخصيص الموارد وتنسيقها بلغ (٣.٩٩) بانحراف معياري (٠.٦٢٨)، وهو متوسط يقع في فئة المستوى المرتفع. وجاءت في الترتيب الأول الفقرة المتعلقة بآليات التنسيق بين الفرق الميدانية والإدارة المركزية بمتوسط (٤.٠٩)، بينما جاءت الفقرة المتعلقة بدور البنية التقنية في تعزيز تنسيق الموارد في الترتيب الأخير بمتوسط (٣.٨٥)، مما يُشير إلى الحاجة إلى تطوير البنية التقنية الداعمة لمنظومة تنسيق الموارد.

ج. بُعد إدارة المخاطر والجودة

جدول (٤ - ٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة المخاطر والجودة (ن = ٢٨٤)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	تَمَتَّك المؤسسة منظومة متكاملة لتحديد المخاطر المحتملة في مشاريعها	4.07	0.694	3	مرتفع
10	تَتَبَّنَى المؤسسة معايير جودة واضحة تَحْكَم تَقْدِيم خدماتها للمستخدمين	4.21	0.638	1	مرتفع جداً
11	تَتَكَامَل ممارسات إدارة المخاطر مع منظومة ضمان الجودة في المؤسسة	4.12	0.673	2	مرتفع
12	تُجْرَى المؤسسة مراجعات دورية لخطط الاستجابة للمخاطر بما يَتَسَق مع متغيرات بيئة العمل	3.96	0.738	4	مرتفع
المتوسط العام للبُعد	4.09	0.598	—		مرتفع

يَتَضَح من الجدول (٤ - ٤) أن المتوسط العام لبُعد إدارة المخاطر والجودة بَلَغ (٤.٠٩) بانحراف معياري (٠.٥٩٨)، وهو من أعلى متوسطات الأبعاد. وجاءت في الترتيب الأول الفقرة المتعلقة بِنَبْنَى معايير الجودة الواضحة في تَقْدِيم الخدمات بمتوسط (٤.٢١) ضمن المستوى المرتفع جداً، مما يَعْكس الأهمية البالغة التي تُؤَلِّفها مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية لمعايير الجودة بحكم طبيعة الخدمة المقَدَّمة.

د. بُعد المتابعة والتقييم الاستراتيجي

جدول (٤ - ٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المتابعة والتقييم الاستراتيجي (ن = ٢٨٤)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	تتوفر منظومة مؤشرات أداء رئيسية لمتابعة سير المشاريع في المؤسسة	4.05	0.681	2	مرتفع
14	تُجري المؤسسة تقييمات دورية لمدى تحقق الأهداف الاستراتيجية	3.92	0.749	3	مرتفع
15	تستفيد المؤسسة من نتائج التقييم في تطوير ممارساتها المستقبلية	4.11	0.665	1	مرتفع
16	تتسم تقارير المتابعة في المؤسسة بالشفافية والدقة في عرض المعلومات	3.88	0.772	4	مرتفع
المتوسط العام للبُعد	3.99	0.624	—	مرتفع	

يُتضح من الجدول (٤ - ٥) أن المتوسط العام لبُعد المتابعة والتقييم الاستراتيجي بلغ (٣.٩٩) بانحراف معياري (٠.٦٢٤)، وهو متوسط يقع في فئة المستوى المرتفع. وقد جاءت الفقرة المتعلقة بالاستفادة من نتائج التقييم في تطوير الممارسات المستقبلية في الترتيب الأول بمتوسط (٤.١١)، مما يعكس وعياً مؤسسياً بأهمية التعلم من تجارب التنفيذ.

هـ. الملخص العام لأبعاد المتغير المستقل

جدول (٤ - ٦): الترتيب التنازلي لأبعاد المتغير المستقل وفقاً للمتوسطات الحسابية (ن = ٢٨٤)

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	إدارة المخاطر والجودة	4.09	0.598	1	مرتفع
2	التوجه الاستراتيجي	4.06	0.612	2	مرتفع
3	تخصيص الموارد وتنسيقها	3.99	0.628	3	مرتفع
4	المتابعة والتقييم الاستراتيجي	3.99	0.624	4	مرتفع
المتغير المستقل ككل		4.03	0.579	—	مرتفع

التحليل الوصفي للمتغير التابع (كفاءة الأداء التشغيلي)

جدول (٤ - ٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (ن = ٢٨٤)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة لطلبات تقديم الخدمة الصحية المنزلية	4.08	0.687	4	مرتفع
2	تصل الكوادر الطبية إلى منازل المستفيدين في الوقت المحدد للزيارة	4.15	0.652	2	مرتفع
3	تستغل المؤسسة مواردها المتاحة بصورة تحقق أعلى عائد ممكن	3.96	0.728	7	مرتفع

4	تعمل المؤسسة على تقليل الهدر في المواد والأدوية والمستلزمات الطبية	3.91	0.756	8	مرتفع
5	تلتزم فرق العمل بالجدول الزمنية المعتمدة للزيارات والمتابعة	4.17	0.643	1	مرتفع
6	يُعبر المستفيدون عن رضاهم بصورة عامة عن مستوى الخدمة المقدمة	4.09	0.671	3	مرتفع
7	تتسم الإجراءات الطبية المقدمة في المنزل بالاحترافية والدقة	4.06	0.679	5	مرتفع
8	تتوفر آليات فعالة لمعالجة شكاوى المستفيدين وملاحظاتهم	3.88	0.781	9	مرتفع
9	تنسجم جودة الخدمة الصحية المقدمة مع المعايير المهنية المعتمدة	4.03	0.694	6	مرتفع
10	تستفيد المؤسسة من التغذية الراجعة لتحسين كفاءة عملياتها التشغيلية	3.85	0.798	10	مرتفع
المتوسط العام للمتغير التابع	4.02	0.589	—		مرتفع

يُتضح من الجدول (٤ - ٧) أن المتوسط العام للمتغير التابع (كفاءة الأداء التشغيلي) بلغ (٤.٠٢) بانحراف معياري (٠.٥٨٩)، وهو متوسط يقع في فئة المستوى المرتفع، مما يدل على أن مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض تتمتع بمستوى مرتفع نسبياً من كفاءة الأداء التشغيلي. وقد جاءت في الترتيب الأول الفقرة المتعلقة بالالتزام بالجدول الزمنية المعتمدة بمتوسط (٤.١٧)، مما يعكس أهمية الانضباط الزمني في طبيعة الخدمة الصحية المنزلية، بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة المتعلقة

بالاستفادة من التغذية الراجعة في تحسين العمليات بمتوسط (٣.٨٥)، مما يُشير إلى مجال قابل للتطوير في منظومة التعلم المؤسسي.

٤.٤ اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع بأبعاده المختلفة (التوجه الاستراتيجي، تخصيص الموارد وتنسيقها، إدارة المخاطر والجودة، المتابعة والتقييم الاستراتيجي) على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض”.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع (كعوامل مستقلة) على كفاءة الأداء التشغيلي (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (٤ - ٨): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع على كفاءة الأداء التشغيلي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.487	3.024	0.003 **
التوجه الاستراتيجي	0.243	4.682	0.000 **
تخصيص الموارد وتنسيقها	0.291	5.327	0.000 **
إدارة المخاطر والجودة	0.354	6.418	0.000 **
المتابعة والتقييم الاستراتيجي	0.218	4.105	0.000 **
معامل الارتباط = ٠.٨٤٧	معامل التحديد = ٠.٧١٨		
قيمة الاختبار F = 177.342	القيمة الاحتمالية = ٠.٠٠٠٠		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (٤ - ٨) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع كمتغيرات مستقلة، وكفاءة الأداء التشغيلي كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (٠.٧١٨)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أن (٧١.٨٪) من التباين في كفاءة الأداء التشغيلي لمؤسسات الرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض يُمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بتكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "إدارة المخاطر والجودة" هو الأكثر تأثيراً على كفاءة الأداء التشغيلي، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.354$)، وبلغت قيمة ($T = 6.418$) بدلالة معنوية عالية. ($\text{Sig.} = 0.000$) ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه منظومة إدارة المخاطر والجودة في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية، خاصة في قطاع يتسم بحساسية الخدمة المقدّمة وارتباطها المباشر بسلامة المستفيد.

كما أظهرت النتائج أن بُعدَي "تخصيص الموارد وتنسيقها" و"التوجه الاستراتيجي" يُسهمان أيضاً بصورة دالة في تفسير التباين في كفاءة الأداء التشغيلي بمعاملي انحدار ($B = 0.291$) و ($B = 0.243$) على التوالي، مما يعكس أهمية توفير الموارد الكافية وتنسيقها بصورة فعّالة، إلى جانب وضوح التوجه الاستراتيجي بوصفه بوصلة تهتدي بها العمليات التشغيلية. بينما أظهر بُعد "المتابعة والتقييم الاستراتيجي" أثراً نسبياً ($B = 0.218$) لا يزال ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يُشير إلى أن تعزيز هذا البعد قد يُمثّل فرصة لتحسين متكامل في منظومة الأداء التشغيلي داخل مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية. وبناءً على ذلك، تُؤكد هذه النتائج صحّة الفرضية الرئيسة للدراسة.

ويتفرّع من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض".

للتحقّق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التوجه الاستراتيجي على كفاءة الأداء التشغيلي

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	التوجه الاستراتيجي	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	كفاءة الأداء التشغيلي
0.000	16.199	0.036	0.583		0.000	262.418	1	0.482	0.694	

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "التوجه الاستراتيجي" باعتباره أحد أبعاد تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع على "كفاءة الأداء التشغيلي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (٤ - ٩)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.694$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.482)$ ، مما يشير إلى أن (٤٨.٢٪) من التباين في كفاءة الأداء التشغيلي يمكن تفسيره من خلال متغير التوجه الاستراتيجي وحده، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت (٢٦٢.٤١٨) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.583)، بقيمة (T = 16.199)، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التوجه الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٥٨٣) في مستوى كفاءة الأداء التشغيلي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على هذه النتائج، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخصيص الموارد وتنسيقها على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض”.

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضَّح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ١٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تخصيص الموارد وتنسيقها على كفاءة الأداء التشغيلي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient			
كفاءة الأداء التشغيلي	معامل الارتباط r	معامل التحديد R²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	تخصيص الموارد وتنسيقها	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	0.731	0.534	1	323.486	0.000		0.626	0.035	17.985	0.000

تُشير النتائج الواردة في الجدول (٤ - ١٠) إلى أن معامل الارتباط R بلغ (٠.٧٣١)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين تخصيص الموارد وتنسيقها وكفاءة الأداء التشغيلي. كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = (0.534)$ ، مما يعني أن (٥٣.٤٪) من التباين في كفاءة الأداء التشغيلي يُمكن تفسيره من خلال متغير تخصيص الموارد وتنسيقها وحده.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (٣٢٣.٤٨٦) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)، مما يؤكد قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرين. وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير (B = 0.626) بقيمة (T = 17.985) ومستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يشير إلى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تخصيص الموارد وتنسيقها تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٢٦) في مستوى كفاءة الأداء التشغيلي. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر والجودة على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض”.

للتحقّق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ١١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المخاطر والجودة على كفاءة الأداء التشغيلي

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	إدارة المخاطر والجودة	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	كفاءة الأداء التشغيلي
0.000	19.535	0.034	0.671		0.000	381.624	1	0.575	0.758	

تُشير النتائج الواردة في الجدول (٤ - ١١) إلى أن معامل الارتباط R^2 بلغ (٠.٧٥٨)، وهو ما يدلّ على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين إدارة المخاطر والجودة وكفاءة الأداء التشغيلي، وهي الأقوى ضمن العلاقات الفرعية للدراسة. كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = (0.575)$ ، مما يعني أن (٥٧.٥٪) من التباين في كفاءة الأداء التشغيلي يُمكن تفسيره من خلال متغير إدارة المخاطر والجودة وحده.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (٣٨١.٦٢٤) بمستوى دلالة $(Sig. = 0.000)$ ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يدلّ على قوة النموذج التفسيرية. وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير $(B = 0.671)$ بقيمة $T = (19.535)$ ومستوى دلالة $(Sig. = 0.000)$ ، مما يُشير إلى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في إدارة المخاطر والجودة تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٧١) في مستوى كفاءة الأداء التشغيلي. ويعكس ارتفاع هذا المعامل الأهمية البالغة لمنظومة إدارة المخاطر والجودة في قطاع الرعاية الصحية المنزلية بحكم طبيعة الخدمة وحساسية المتلقي. وبناءً على ذلك، تُقبَل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للمتابعة والتقييم الاستراتيجي على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض”.

للتحقّق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ١٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتابعة والتقييم الاستراتيجي على كفاءة الأداء التشغيلي

المعاملاتCoefficient				المتغير المستقل	تحليل التباينANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	المتابعة والتقييم الاستراتيجي	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	كفاءة الأداء التشغيلي
0.000	18.605	0.035	0.642		0.000	346.182	1	0.551	0.742	

تُشير النتائج الواردة في الجدول (٤ - ١٢) إلى أن معامل الارتباط R^2 بلغ (٠.٧٤٢)، وهو ما يدلّ على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتابعة والتقييم الاستراتيجي وكفاءة الأداء التشغيلي. كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = (0.551)$ ، مما يعني أن (٥٥.١٪) من التباين في كفاءة الأداء التشغيلي يُمكن تفسيره من خلال متغير المتابعة والتقييم الاستراتيجي وحده.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (٣٤٦.١٨٢) بمستوى دلالة $(Sig. = 0.000)$ ، وهي دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)، مما يؤكّد قدرة النموذج التفسيرية. وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير $(B = 0.642)$ بقيمة $T = (18.605)$ ومستوى دلالة $(Sig. = 0.000)$ ، مما يُشير إلى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في المتابعة والتقييم الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٤٢) في مستوى كفاءة الأداء التشغيلي. وبناءً على ذلك، تُقبَل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة والتوصيات

١.٥ تمهيد

يُستعرض هذا الفصل أبرز ما خلصت إليه الدراسة من نتائج تطبيقية في ضوء البيانات التي جمعت من أفراد العينة وحُلّت إحصائياً في الفصل السابق، مع مناقشة هذه النتائج وتفسيرها بالربط بينها وبين ما طُرح في الإطار النظري للدراسة وما تناولته الأدبيات السابقة من معالجات. كما يتضمّن الفصل جملةً من التوصيات العملية التي يُؤمل أن تُسهم في تطوير منظومة العمل بمؤسسات الرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض، وتعزيز كفاءتها التشغيلية عبر توظيف منهجي لمنظومة تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع.

٢.٥ نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن أن المستوى العام لتكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٣)، وهو ما يعكس وعياً مؤسسياً نسبياً بأهمية الربط بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التنفيذي للمشاريع. ويُمكن إرجاع هذا المستوى المرتفع إلى الطابع المنظم لقطاع الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية بصورة عامة، وإلى التوجهات الكبرى لرؤية المملكة ٢٠٣٠ التي وضعت تطوير المنظومة الصحية في صدارة أولوياتها، مما انعكس على ممارسات المؤسسات العاملة في هذا القطاع وألزمها بتبني ممارسات استراتيجية أكثر نضجاً. وتتقاطع هذه القراءة مع ما طرحه نجم (٢٠٢٥) في معالجته لاستراتيجيات تحسين أداء إدارة المشاريع في البيئات النامية، إذ يُشير إلى أن البيئات التي تشهد تحولات استراتيجية كبرى على المستوى الوطني تدفع المنظمات العاملة فيها إلى تطوير ممارساتها بصورة متسارعة بما يتسق مع التوجهات الجديدة.

وأظهرت النتائج كذلك أن بُعد إدارة المخاطر والجودة جاء في الترتيب الأول بين أبعاد المتغير المستقل بمتوسط حسابي (٤.٠٩)، ويُمكن تفسير ذلك بأن طبيعة الخدمة الصحية المنزلية تستلزم بحكم تكوينها قدراً عالياً من ضبط الجودة والاهتمام بإدارة المخاطر، إذ ترتبط الخدمة ارتباطاً مباشراً بسلامة المستفيد، مما يجعل من التهاون في معايير الجودة أمراً غير وارد. وتلتقي هذه النتيجة مع المنحى الذي طرّحه Elsherbeny وآخرون (٢٠٢٥) في تناولهم للتكامل بين إدارة المخاطر والأداء، حيث يؤكد على أن

المنظمات التي تعمل في قطاعات حساسة تتجه بصورة طبيعية إلى تكثيف ممارساتها في مجال إدارة المخاطر والجودة بما يتناسب مع طبيعة مخرجاتها.

وفي المقابل، جاء بُعدا تخصيص الموارد وتنسيقها والمتابعة والتقييم الاستراتيجي في الترتيب الأخير بمتوسط متقارب بلغ (٣.٩٩) لكلٍ منهما، ويُمكن إرجاع ذلك إلى أن هذين البُعدين يستلزمان بنى تحتية وتقنية ومعلوماتية متقدمة قد لا تتوفّر بدرجة كاملة في جميع المؤسسات العاملة في القطاع، خاصة المؤسسات الناشئة ومتوسطة الحجم. ويتّسجم هذا التفسير مع ما عَرَضَهُ عبد الله والراوي (٢٠٢٥) في معالجتهم لعوامل النجاح الحرجة لتطبيق نظم تخطيط موارد المشاريع، إذ يُشيران إلى أن نضج البنية المعلوماتية يُمثّل عاملاً جوهرياً في فاعلية منظومات تخصيص الموارد ومتابعة التنفيذ.

وعلى مستوى المتغير التابع، أظهرت النتائج أن كفاءة الأداء التشغيلي في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض جاءت بمستوى مرتفع بمتوسط (٤.٠٢)، وهو ما يتّسجم مع مكانة الرياض بوصفها مركزاً متقدماً في تقديم الخدمات الصحية على المستوى الإقليمي، ومع ما تُؤليه الجهات التنظيمية في المملكة من اهتمام بمعايير الأداء في القطاع الصحي. ويتقاطع هذا المنحى مع ما طَرَحَهُ أبو حسين (٢٠٢٥) في تناوله لاستراتيجيات تطوير الأداء التشغيلي في المنشآت، حيث يُشير إلى أن البيانات التي تتوفّر فيها أطر تنظيمية واضحة وأنظمة رقابية فاعلة تشهد ارتفاعاً ملحوظاً في مستوى الأداء التشغيلي لمنظماتها.

وقد جاء الالتزام بالجدول الزمنية في صدارة فقرات كفاءة الأداء التشغيلي بمتوسط (٤.١٧)، ويُمكن تفسير ذلك بأن الانضباط الزمني يُمثّل أحد أبرز محدّدات نجاح الخدمة الصحية المنزلية، إذ ترتبط مواعيد الزيارات بمواعيد إعطاء الأدوية وإجراء الفحوص الدورية، وهي مواعيد لا تحتمل التأجيل أو التأخير. وتتّسجم هذه القراءة مع ما طَرَحَهُ غدير وآخرون (٢٠٢٤) في معالجتهم لعوامل الكفاءة التشغيلية، حيث يُؤكدون على أن السرعة والانضباط في الإنجاز يُمثّلان من أهم محدّدات الكفاءة في القطاعات الخدمية.

في حين جاءت فقرة الاستفادة من التغذية الراجعة في تحسّين العمليات في الترتيب الأخير بمتوسط (٣.٨٥)، ويُمكن إرجاع ذلك إلى أن منظومة التعلّم المؤسسي تستلزم وجود بنى تنظيمية وثقافة مؤسسية تدعم تدفق المعلومات من الميدان إلى الإدارة العليا وتحوّلها إلى قرارات تحسينية، وهو ما يستغرق وقتاً لبنائه. وتتقاطع هذه القراءة مع ما طَرَحَهُ Pan و Zhang (2021) في معالجتهم للأطر الرقمية المتقدمة

لإدارة المشاريع، إذ يُؤكّدان على أن منظومة التغذية الراجعة الفاعلة تستلزم بنى معلوماتية متطورة تجعل من البيانات أصلاً قابلاً للتحليل والتوظيف في تحسين العمليات.

وعلى مستوى اختبار الفرضية الرئيسية، كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع بأبعاده مجتمعةً على كفاءة الأداء التشغيلي، حيث فسّرت الأبعاد الأربعة (٧١.٨٪) من التباين في كفاءة الأداء التشغيلي. ويُمكن إرجاع هذه النسبة المرتفعة إلى الطبيعة العضوية للعلاقة بين المتغيرين، إذ إن كفاءة الأداء التشغيلي لا تنشأ بمعزل عن منظومة التخطيط والتنفيذ، بل تتشكّل من خلالها. وتتقاطع هذه النتيجة مع المنحى الذي طرحه Alnawafleh وآخرون (٢٠٢٢) في معالجتهم للدور الوسيط للتخطيط الاستراتيجي في علاقة استراتيجيات إدارة المشاريع بأداء المنظمة، حيث يُؤكّدون على أن منظومة التخطيط الاستراتيجي تُمثّل القناة التي تنتقل من خلالها قدرات إدارة المشاريع إلى مستوى الأداء المؤسسي.

وفيما يَخَصّ الفرضيات الفرعية، أظهرت النتائج أن بُعد إدارة المخاطر والجودة هو الأقوى تأثيراً على كفاءة الأداء التشغيلي بمعامل انحدار بلغ (٠.٦٧١)، ويُمكن تفسير ذلك بأن هذا البُعد يتقاطع بصورة مباشرة مع جوهر الخدمة الصحية، فمعايير الجودة وإدارة المخاطر السريرية والتشغيلية تنعكس مباشرةً على كل عملية يُقدّمها فريق الرعاية للمستفيد. ويتّسجم هذا الترتيب مع ما طرحه مجلي وآخرون (٢٠٢٣) في تناولهم لأنظمة التصنيع المتجاوب وأثرها في الأداء التشغيلي، إذ يُشيرون إلى أن منظومة الجودة والاستجابة للمخاطر تُمثّل ركيزةً جوهرية في تشكيل مستوى الأداء التشغيلي للمنظمات.

وجاء بُعد تخصيص الموارد وتنسيقها في الترتيب الثاني بمعامل انحدار (٠.٦٢٦) عند اختباره منفرداً، وهو ما يتسق مع طبيعة الخدمة الصحية المنزلية التي تستلزم توفير الكوادر المتخصصة والمستلزمات الطبية في الزمان والمكان المناسبين. ويُمكن تفسير ارتفاع هذا المعامل بأن الخدمة المنزلية تتسم بتشتت جغرافي يتطلّب منظومة تنسيق دقيقة بين الفرق المختلفة، فأى خلل في تخصيص الموارد أو تنسيقها ينعكس مباشرةً على كفاءة الأداء التشغيلي. وتتقاطع هذه القراءة مع ما عرضه Marunych وآخرون (٢٠٢١) في معالجتهم لتكامل الإدارة الاستراتيجية والمشروعية في قطاع النقل، حيث يُؤكّدون على أن قطاعات الخدمات المنتشرة جغرافياً تستلزم منظومة موارد مرنة وقادرة على التكيف مع التّوزع الجغرافي للمستفيدين.

وأظهرت النتائج كذلك أن بُعد المتابعة والتقييم الاستراتيجي يُسهم بصورة دالة في كفاءة الأداء التشغيلي بمعامل انحدار (٠.٦٤٢)، ويُمكن إرجاع ذلك إلى أن منظومة المتابعة المستمرة تُتيح رصد الانحرافات في

وقت مبكر واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل تفاقمها، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء التشغيلي. ويتنجم هذا التفسير مع ما طرحه العبادي وكريم (٢٠٢٠) في معالجهما لدور مكونات التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات وفق مؤشرات الأداء الرئيسة، حيث يؤكدان على أن منظومة المتابعة المبنية على مؤشرات قياس واضحة تمثل أداة جوهرية في توجيه المشاريع نحو تحقيق أهدافها.

وأخيراً، أظهرت النتائج أن بُعد التوجه الاستراتيجي يسهم بصورة دالة في كفاءة الأداء التشغيلي بمعامل انحدار (٠.٥٨٣)، ويمكن تفسير ذلك بأن وضوح الرؤية والرسالة والأهداف يمثل البوصلة التي تهتدي بها الفرق التشغيلية، فيقلل من التشتت ويوجه الجهود نحو الأولويات الجوهرية. وتتقاطع هذه القراءة مع ما طرحه محارمة (٢٠٢٠) في معالجته لأثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، حيث يؤكد على أن وضوح التوجه الاستراتيجي يمثل شرطاً مسبقاً لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

ويلفت الانتباه أن ترتيب أهمية الأبعاد عند اختبارها مجتمعةً في تحليل الانحدار المتعدد جاء مماثلاً لترتيبها عند اختبارها منفردةً، حيث تصدر بُعد إدارة المخاطر والجودة قائمة الأبعاد الأكثر تأثيراً، تلاه بُعد تخصيص الموارد وتنسيقها والمتابعة والتقييم الاستراتيجي، ثم بُعد التوجه الاستراتيجي. ويعكس هذا الاتساق في الترتيب صلابة العلاقات بين متغيرات الدراسة، ويؤكد أن النتائج لم تكن وليدة الصدفة الإحصائية، بل تعكس علاقات حقيقية في الواقع المؤسسي لمؤسسات الرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض. وتتقاطع هذه القراءة مع ما طرحه علي ورؤوف (٢٠٢٢) في معالجهما لتأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع في القطاع الصناعي، حيث يؤكدان على أن منظومة التكامل بين الأبعاد المختلفة للتخطيط الاستراتيجي تنتج أثراً مركباً يتجاوز مجموع آثار الأبعاد المنفردة.

ويمكن القول إجمالاً إن نتائج الدراسة تكشف عن منظومة متسقة من العلاقات الإيجابية بين تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع بأبعاده الأربعة وبين كفاءة الأداء التشغيلي، وهو ما يدعم التوجه نحو تعزيز هذا التكامل بوصفه مدخلاً لرفع كفاءة الأداء التشغيلي في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية. وتنسجم هذه القراءة الإجمالية مع ما طرحه السويسي وآخرون (٢٠٢٥) في معالجتهم للتخطيط الاستراتيجي في المشاريع التقنية والتحول الرقمي، إذ يؤكدون على أن التكامل المنهجي بين المستويين الاستراتيجي والمشروع يمثل ركيزة لا غنى عنها في القطاعات التي تشهد تحولات تقنية متسارعة، ومن بينها قطاع الرعاية الصحية الذي يتجه بصورة متزايدة نحو توظيف التقنيات الذكية في تقديم خدماته.

٣.٥ توصيات الدراسة

في ضوء ما خلّصت إليه الدراسة، يُقدّم الباحث جملةً من التوصيات العملية الموجهة إلى مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض والجهات التنظيمية المعنية، وذلك على النحو التالي:

- العمل على بناء وحدات تنظيمية متخصصة تتولّى إدارة التّكامل بين التّخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع داخل المؤسسة، تكون مسؤولة عن ضمان مواءمة جميع المشاريع التشغيلية مع التّوجهات الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة، وترفع تقاريرها مباشرةً إلى الإدارة العليا.
- تعزيز منظومة إدارة المخاطر والجودة عبر تطوير بروتوكولات سريرية وتشغيلية موحّدة، وإنشاء قاعدة بيانات مركزية لرصد الحوادث والأخطاء التشغيلية وتحليلها، بما يُسهّم في بناء ذاكرة مؤسسية تستفيد منها المؤسسة في تحسين ممارساتها المستقبلية.
- تطوير منظومة تخصيص الموارد البشرية بالاعتماد على أنظمة معلوماتية ذكية تأخذ في الحسبان الكثافة السكانية للمستفيدين وتوزّعهم الجغرافي وطبيعة احتياجاتهم، بحيث يجري توزيع الكوادر الطبية والتمريضية بصورة تضمّن سرعة الاستجابة وعدالة توزيع الأعباء.
- إنشاء منظومة مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تربط بين المستويين الاستراتيجي والتشغيلي في إطار قياس موحّد، تشمل مؤشرات سرعة الاستجابة، ومعدّلات الالتزام بالمواعيد، ومؤشرات رضا المستفيدين، ومؤشرات الجودة السريرية، ومؤشرات كفاءة استخدام الموارد.
- توظيف الأدوات الرقمية المتقدّمة في إدارة المشاريع وتنسيق الموارد، بما في ذلك أنظمة إدارة العلاقات مع المستفيدين، وأنظمة تتبّع الكوادر الميدانية، وأنظمة الذكاء الاصطناعي المساعدة في جدولة الزيارات وتوزيع المهام، بما يُعزّز من قدرات المؤسسة في إدارة عملياتها بكفاءة.
- إشراك الفرق التنفيذية والميدانية في صياغة التّوجهات الاستراتيجية للمؤسسة عبر آليات منهجية للتشاور وجمع الملاحظات، إذ يملك هؤلاء معرفةً ميدانية تتعدّد إعادة بنائها من المستويات الإدارية العليا، وإشراكهم يُعزّز من واقعية التّوجهات وقابليتها للتنفيذ.
- بناء برامج تدريبية متخصصة في إدارة المشاريع الصحية والتخطيط الاستراتيجي لقطاع الرعاية الصحية المنزلية، تستهدف رفع قدرات الكوادر الإدارية والإشرافية في توظيف منهجيات إدارة المشاريع الحديثة بما يتسق مع خصوصية هذا القطاع.
- تطوير منظومة المتابعة والتقييم الاستراتيجي بصورة دورية ومنتظمة، مع تخصيص جلسات مراجعة استراتيجية ربع سنوية تجمع المستويات الإدارية المختلفة لتقييم سير المشاريع ومدى تحقّقها للأهداف الاستراتيجية، واتّخاذ القرارات التّصحيحية في الوقت المناسب.

- تفعيل آليات التغذية الراجعة من المستفيدين بصورة منهجية ومستمرة، عبر قنوات متعددة تشمل الاستبانات الإلكترونية والمكالمات الهاتفية والمقابلات الميدانية، مع توظيف نتائج هذه التغذية الراجعة في تطوير العمليات التشغيلية ومعالجة نقاط الضعف.
- العمل على تقليل الهدر التشغيلي عبر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيدة في عمليات المؤسسة، مع رسم خرائط مفصلة لسلسلة القيمة في تقديم الخدمة، ورصد الأنشطة التي لا تضيف قيمة، والعمل المنهجي على إزالتها أو تقليلها.
- تعزيز التكامل بين الجوانب التقنية والإنسانية في تقديم الخدمة، بحيث تكون التقنية في خدمة المستفيد لا بديلاً عن البعد الإنساني للرعاية الصحية، مع تدريب الكوادر على توظيف التقنية بصورة تحفظ كرامة المستفيد وخصوصيته.
- بناء شراكات استراتيجية بين مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية والمستشفيات والمراكز التخصصية والصيدليات ومراكز التشخيص، بما يُتيح توفير منظومة رعاية متكاملة للمستفيد، ويرفع من كفاءة العمليات التشغيلية عبر تجاوز التجزؤ المؤسسي.
- إنشاء منظومة حوكمة واضحة تُحدد المسؤوليات والصلاحيات بين المستويات الإدارية المختلفة، وتوضح بوابات القرار الاستراتيجي التي ينبغي أن تمر من خلالها المشاريع قبل اعتمادها، بما يضمن انسجامها مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.
- تطوير منظومة لإدارة المعرفة المؤسسية تستوعب الدروس المستفادة من المشاريع المنفذة وتحوّلها إلى أصول معرفية يمكن للمؤسسة الاستفادة منها في مشاريعها المستقبلية، بما يدعم التعلم المؤسسي ويرفع من قدرة المؤسسة على التحسن المستمر.
- توسيع نطاق الدراسات البحثية في مجال تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في قطاع الرعاية الصحية المنزلية، عبر إجراء دراسات مقارنة بين مدن المملكة المختلفة، ودراسات تتبعية ترصد تطور هذه المنظومة على مدى زمني أطول، بما يثري الفهم العلمي لهذا المجال البحثي.

Abstract

This study aimed to identify the impact of integrating strategic planning and project management in its dimensions (strategic orientation, resource allocation and coordination, risk and quality management, strategic monitoring and evaluation) on improving the operational performance efficiency of home healthcare in Riyadh city. The study adopted the descriptive-analytical approach, and the questionnaire was employed as the primary tool for data collection. It was applied to a stratified random sample of (284) respondents from employees at the upper, middle, and supervisory administrative levels in home healthcare institutions in Riyadh. The data were analyzed using SPSS software through multiple statistical methods, including Pearson correlation coefficient, Cronbach's Alpha, and simple and multiple linear regression analysis.

The results revealed a statistically significant positive impact at the level ($\alpha \leq 0.05$) of integrating strategic planning and project management in its combined dimensions on improving operational performance efficiency, as the four dimensions explained (71.8%) of the variance in the dependent variable. The risk and quality management dimension was the most influential, followed by strategic monitoring and evaluation, then resource allocation and coordination, and finally strategic orientation. The study recommended establishing specialized units to manage integration between the strategic and project levels, developing a key performance indicators system, employing advanced digital tools in resource coordination, and systematically activating beneficiary feedback mechanisms on a continuous basis.

Keywords: Strategic Planning, Project Management, Strategic Integration, Operational Performance Efficiency, Home Healthcare, Riyadh City.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو حسين، محمد إبراهيم. (٢٠٢٥). أثر استراتيجيات التمويل على الأداء التشغيلي للمؤسسات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة عسير. المجلة العربية للإدارة، مج ٤٥، ع ٢٤، ٢٩٥ - ٣١٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1623634>
- أبو دقة، أحمد محمد سليمان، و مقداد، محمد إبراهيم حسين. (٢٠٢٢). أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي التشاركي على مشاريع التنمية المحلية في بلديات قطاع غزة: دراسة تطبيقية على بلديات شرق محافظة خانينوس (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1361099>
- الحربي، خالد حمود نعيمش. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع ١٣، ٢٥٣ - ٢٩٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1335746>
- السويسي، بيان شفيق، علي، محمد كمال السيد، السميري، هاني عيد، النور، طلال أحمد، و القضاة، أحمد. (٢٠٢٥). التخطيط الاستراتيجي في المشاريع التقنية والتحول الرقمي. المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٨٦، ٧٨١ - ٧٩٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1657797>
- صالح، هدى دياب أحمد، و حمزة، رندا عبدالحميد محمد. (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي المبني علي النتائج في تمويل المشاريع الصغيرة لزيادة الإنتاج: دراسة ميدانية علي المؤسسات التمويلية وأصحاب المشاريع الصغيرة. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٦، ع ٥، ١ - ١٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1263850>
- طعامنة، زكي وليد. (٢٠٢١). واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في بلدية الفحيص. المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٢٩، ٤٨٩ - ٥٠٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1435556>

- طعمانة، زكي وليد. (٢٠٢١). واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في بلدية الفحيص. المجلة العربية للنشر العلمي، ٢٩ع ، ٤٨٩ - ٥٠٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1435556>
- العبادي، سناء عبدالرحيم سعيد، و كريم، رقية عبدالرحيم. (٢٠٢٠). دور مكونات التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنشائية على وفق مؤشرات "KPI": بحث ميداني في الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل - أحد تشكيلات وزارة النقل في العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج١٦، ع٥٢ ، ٢٩٣ - ٣١١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1204965>
- عبدالله، سهير وليد، و الراوي، صفوان ياسين حسن. (٢٠٢٥). تأثير عوامل نجاح الحرجة لتطبيق نظام تخطيط موارد المشروع في تعزيز التنفيذ الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة مشاريع محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج٢١، ع٦٩ ، ٦٥ - ٨٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1579199>
- علي، علي حسين عبد، و رؤوف، محمد عماد. (٢٠٢٢). تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع في القطاع الصناعي العراقي. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع١٣٥ ، ١٣٤ - ١٤٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1342908>
- غدير، باسم غدير، إسبر، لمى فيصل، و الجهني، كرم. (٢٠٢٤). تأثير نظام معالجة المعاملات في تحسين الكفاءة التشغيلية: دراسة ميدانية في سوق هال اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج٤٦، ع١٤ ، ٢٩٦ - ٣١٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1465184>
- قاسم، راكان فاروق، و الفريخة، أحمد. (٢٠٢٣). واقع التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الهندسية في الموصل. المجلة العالمية لإدارة الأعمال والتكنولوجيات، مج١٨، ع٤٤ ، ٥٨ - ٧٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1430292>
- مجلي، محمود بكار عبدالنواب، حسن، أحمد عبدالوهاب، و حميدة، أحمد حسين يوسف. (٢٠٢٣). أثر نظام التصنيع المتجاوب على الأداء التشغيلي بالتطبيق على المنظمات الصناعية المصرية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع٣ ، ٣٠٨ - ٣٢٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1468688>

- محارمة، ثامر محمد. (٢٠٢٠). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٤، ع ١٤٠، ١٥٥ - ١٥٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1103367>
- محارمة، ثامر محمد. (٢٠٢١). تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في منظمة حكومية بدولة قطر. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، مج ٣، ع ٢٤، ١ - ١٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1237016>
- نجم، محمد عبدالله أوحيدة. (٢٠٢٥). تحسين أداء إدارة المشاريع في ليبيا: استراتيجيات وتوجهات مستقبلية. مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية، مج ٢٤، ع ١، ٥٨ - ٦٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1585432>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ajiga, D., Okeleke, P. A., Folorunsho, S. O., & Ezeigweneme, C. (2024). The role of software automation in improving industrial operations and efficiency. International Journal of Engineering Research Updates, 7(1), 22–35.
- Alnawafleh, A., Al-Sartawi, A., Almarashdah, F., & Al-Okaily, A. (2022, May). The mediating role of strategic planning in the impact of project management strategy on firm performance. In European, Asian, Middle Eastern, North African Conference on Management & Information Systems (pp. 681–691). Cham: Springer International Publishing
- Alnawafleh, A., Al-Sartawi, A., Almarashdah, F., & Al-Okaily, A. (2022, May). The mediating role of strategic planning in the impact of project management strategy on firm performance. In European, Asian, Middle Eastern, North African Conference on Management & Information Systems (pp. 681–691). Cham: Springer International Publishing.
- Elsherbeny, H. A., Gunduz, M., & Ugur, L. O. (2025). A hybrid model for enhancing risk management and operational performance of AEC

(architectural, engineering, and construction) consultants: an integrated partial least squares–artificial neural network (PLS–ANN) approach. *Sustainability*, 17(4), 1467.

- Foris, D., Florescu, A., Foris, T., & Barabas, S. (2020). Improving the management of tourist destinations: A new approach to strategic management at the DMO level by integrating lean techniques. *Sustainability*, 12(23), 10201.
- Foris, D., Florescu, A., Foris, T., & Barabas, S. (2020). Improving the management of tourist destinations: A new approach to strategic management at the DMO level by integrating lean techniques. *Sustainability*, 12(23), 10201.
- Karamthulla, M. J., Malaiyappan, J. N. A., Muthusubramanian, M., & Tillu, R. (2024). From theory to practice: Implementing AI technologies in project management. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(2), 1–11
- Marunych, V., Kharuta, V., Kharuta, V., Kravchuk, S., & Hryhorevska, M. (2021). Integration of strategic and project management at the enterprises of the transportation complex. *Technology audit and production reserves*, 2(2/58), 33–40
- Mi, Z., & Li, J. (2024). Maximizing project efficiency and collaboration in construction management through building information modeling (BIM). *Applied and Computational Engineering*, 72(1), 24–29.
- Oleksiienko, R., Skorupych, A., & Volodina, D. (2024). Key aspects of integration of strategic planning in marketing with project management. *Herald of Economics*, (2), 68–81

- Oleksiienko, R., Skorupych, A., & Volodina, D. (2024). Key aspects of integration of strategic planning in marketing with project management. *Herald of Economics*, (2), 68–81
- Pan, Y., & Zhang, L. (2021). A BIM–data mining integrated digital twin framework for advanced project management. *Automation in construction*, 124, 103564.
- Pantovic, V., Smigic, M., Djordjevic, M., & Milovanovic, D. A. (2025). AI–powered agile project management in sustainable development of industry 4.0. In *Intelligent and Sustainable Engineering Systems for Industry 4.0 and Beyond* (pp. 293–306). CRC Press.
- Sheraz, A., Eldemerdash, A. E., Saleem, A. B., Eke, C. A., Miranda, W. C., Khan, M. H., ... & Iftikhar, A. (2025, May). Advancement of Drilling Performance Through Strategic Project Management in Integrated Drilling Service. In *SPE/IADC Middle East Drilling Technology Conference and Exhibition* (p. D021S011R001). SPE.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية: دراسة ميدانية في مدينة الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

□ أنثى

□ ذكر ١- النوع الاجتماعي

□ من 30 - 40 سنة

□ 30 سنة فأقل ٢- العمر

□ من 50 سنة فأكثر

□ 40 - 50 سنة

□ بكالوريوس

□ دبلوم ٣- المؤهل العلمي

□ دكتوراه

□ ماجستير

□ من ٥ - ١٠ سنوات

□ ٥ سنوات فأقل ٤- سنوات الخبرة

□ أكثر من ١٥ سنة

□ من ١٠ - ١٥ سنة

□ إدارة وسطى

□ إدارة عليا ٥- المستوى الوظيفي

□ إدارة إشرافية

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: تكامل التخطيط الاستراتيجي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التوجه الاستراتيجي					
تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة تنعكس على أهداف مشاريعها التشغيلية					
تتسم رسالة المؤسسة بالوضوح بما يكفل توجيه فرق العمل نحو غايات محددة					
تتم مواءمة الأهداف التشغيلية للمشاريع مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة بصورة منتظمة					
تشارك المؤسسة الفرق التنفيذية في صياغة توجهاتها الاستراتيجية					
تخصيص الموارد وتنسيقها					
توزع المؤسسة مواردها البشرية على المشاريع وفقاً لأولوياتها الاستراتيجية					
تستند المؤسسة إلى أسس موضوعية في تخصيص الموارد المالية بين مشاريعها					
تتوفر آليات تنسيق فعالة بين فرق العمل الميدانية والإدارة المركزية					
تُسهم البنية التقنية في المؤسسة في تعزيز تنسيق الموارد بين المشاريع المختلفة					
إدارة المخاطر والجودة					
تمتلك المؤسسة منظومة متكاملة لتحديد المخاطر المحتملة في مشاريعها					

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تتبنى المؤسسة معايير جودة واضحة تحكم تقديم خدماتها للمستفيدين
					تتكامل ممارسات إدارة المخاطر مع منظومة ضمان الجودة في المؤسسة
					تجري المؤسسة مراجعات دورية لخطط الاستجابة للمخاطر بما يتسق مع متغيرات بيئة العمل
المتابعة والتقييم الاستراتيجي					
					تتوفر منظومة مؤشرات أداء رئيسية لمتابعة سير المشاريع في المؤسسة
					تجري المؤسسة تقييمات دورية لمدى تحقق الأهداف الاستراتيجية
					تستفيد المؤسسة من نتائج التقييم في تطوير ممارساتها المستقبلية
					تتسم تقارير المتابعة في المؤسسة بالشفافية والدقة في عرض المعلومات

✿ المحور الثاني: كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المربع	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة لطلبات تقديم الخدمة الصحية المنزلية					
تصل الكوادر الطبية إلى منازل المستفيدين في الوقت المحدد للزيارة					
تستغل المؤسسة مواردها المتاحة بصورة تحقق أعلى عائد ممكن					
تعمل المؤسسة على تقليل الهدر في المواد والأدوية والمستلزمات الطبية					
تلتزم فرق العمل بالجدول الزمنية المعتمدة للزيارات والمتابعة					
يعتبر المستفيدون عن رضاهم بصورة عامة عن مستوى الخدمة المقدمة					
تتسم الإجراءات الطبية المقدمة في المنزل بالاحترافية والدقة					
تتوفر آليات فعالة لمعالجة شكاوى المستفيدين وملاحظاتهم					
تنسجم جودة الخدمة الصحية المقدمة مع المعايير المهنية المعتمدة					
تستفيد المؤسسة من التغذية الراجعة لتحسين كفاءة عملياتها التشغيلية					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Master of project management



Integration of strategic planning and project management in improving the efficiency of operational performance of home health care: a field study in the city of Riyadh.

Prepared by:

Somaya Nasser Kandiri

٢٥٣٠.١١٩٧

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

٢٠٢٦ – ١٤٤٨