

نموذج المشروع النهائي ٢

أثر إدارة المشاريع التطويرية في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي لدى الهيئة الوطنية للضمان
الصحي بالمملكة العربية السعودية

خديجة إبراهيم المسعري

الرقم الجامعي

٢٣٢٠٠٢١٩٢

مشروع تخرج النهائي - ٢
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

06/02/2026

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة:
٤	١,٢. مشكلة الدراسة
٥	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٦	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٦	١,٣. أهمية الدراسة
٧	١,٣,١. على المستوى النظري:
٧	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٨	١,٤. أسئلة الدراسة
٩	١,٥. أهداف الدراسة
١٠	١,٦. فرضيات الدراسة
١٠	١,٧. نموذج الدراسة
١٢	١,٨. منهجية الدراسة
١٢	١,٩. الدراسة الميدانية
١٤	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١	
	٧
١٨	٢,١. المقدمة:
٢١	٢,٢. المتغير المستقل
٣١	٢,٣. المتغير التابع
٤٠	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٤٣	٢,٥. الخاتمة
٤٨	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

تسعى المؤسسات العامة والخاصة في القرن الحادي والعشرين إلى تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز كفاءتها التشغيلية والإدارية في ظل بيئة ديناميكية تتسم بسرعة التغير والتنافسية العالية. ويُعد تحسين الأداء المؤسسي أحد الأهداف الجوهرية التي تسعى إليها مختلف المنظمات، إذ يمثل المعيار الحقيقي لمدى قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والتقنية المتاحة ، كما أن التحولات العالمية نحو الحوكمة والرقمنة والاستدامة دفعت المؤسسات إلى تبني استراتيجيات حديثة لإدارة المشاريع التطويرية باعتبارها أداة فاعلة لتحقيق التطوير المؤسسي المستدام (الزين، ٢٠٢٥).

وقد أصبحت إدارة المشاريع التطويرية من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق مبادئ التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والرقابة بشكل منهجي يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية (الحربي، ٢٠٢٥)، ويشير باقر وآخرون (٢٠٢٠) إلى أن نجاح إدارة المشاريع يعتمد على وضوح الأهداف، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتوافر الكفاءات البشرية المؤهلة، إضافة إلى الدعم القيادي المستمر.

وفي المملكة العربية السعودية أولت رؤية ٢٠٣٠ اهتمامًا بالغًا بتطوير العمل المؤسسي من خلال تحسين كفاءة الأداء في الأجهزة الحكومية، وتحقيق التكامل بين المشروعات التطويرية وبرامج التحول الوطني، وتأتي الهيئة الوطنية للضمان الصحي ضمن المؤسسات التي تبنت منهجية إدارة المشاريع التطويرية بهدف رفع مستوى جودة الخدمات الصحية وتعزيز كفاءة الأداء التنظيمي والإداري بما يتوافق مع معايير الحوكمة والجودة (العبدلات والشورة، ٢٠٢١).

وتبرز أهمية دراسة أثر إدارة المشاريع التطويرية في هذا السياق من كونها تسعى إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع (مثل التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة، والتقييم) وبين مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة التشغيلية، وفعالية الخدمات، والابتكار الإداري، ورضا المستفيدين، فكلما زادت درجة تطبيق ممارسات إدارة المشاريع التطويرية، انعكس ذلك إيجابًا على رفع مستوى الأداء المؤسسي من حيث الإنتاجية، وجودة المخرجات، والالتزام بالخطط الاستراتيجية (سعد وسعيد، ٢٠٢٣).

وعليه، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحديد أثر إدارة المشاريع التطويرية في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي لدى الهيئة الوطنية للضمان الصحي بالمملكة العربية السعودية، انطلاقاً من أهمية التكامل بين إدارة المشاريع والأنشطة المؤسسية لتحقيق أهداف التنمية والتحول المؤسسي المستدام.

١.٢. مشكلة الدراسة

تسعى المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية إلى تحسين كفاءتها التشغيلية والإدارية من خلال تبني منهجيات حديثة في إدارة المشاريع التطويرية التي تضمن رفع جودة الأداء وتحقيق الكفاءة المؤسسية المستدامة، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بتطبيق مفاهيم إدارة المشاريع في القطاع الصحي، إلا أن الهيئة الوطنية للضمان الصحي ما تزال تواجه تحديات تتعلق بكيفية توظيف إدارة المشاريع التطويرية لتحقيق أقصى استفادة من الموارد وتعزيز الأداء المؤسسي على نحو متكامل. ويلاحظ أن بعض المشاريع التطويرية لا تحقق نتائجها المرجوة بسبب ضعف المتابعة، أو محدودية التكامل بين الإدارات، أو غياب مؤشرات دقيقة لقياس الأداء، مما يثير تساؤلاً حول مدى فاعلية تطبيق إدارة المشاريع التطويرية في تحسين الأداء المؤسسي بالهيئة.

١.٢.١ فجوات على المستوى النظري

رغم تزايد الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المشاريع والأداء المؤسسي، إلا أن أغلبها ركز على المشاريع الإنشائية أو الصناعية دون التوسع في المشاريع التطويرية ذات الطابع المؤسسي والإداري، كما أن الدراسات السابقة لم تتناول بعمق التكامل بين أبعاد إدارة المشاريع (التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التقييم) ومدى انعكاسها على مؤشرات الكفاءة المؤسسية مثل جودة الأداء، وفعالية الخدمات، والحوكمة التنظيمية (الزين، ٢٠٢٥) ،وتفتقر الأدبيات العربية إلى نماذج تحليلية محدثة تربط بين إدارة المشاريع التطويرية ومكونات الأداء المؤسسي في بيئة العمل الحكومي، خصوصاً في المؤسسات الصحية التي تتطلب ديناميكية عالية في إدارة التغيير والتحول المؤسسي (العبدلات والشورة، ٢٠٢١).

١.٢.٢. فجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، لا تزال الهيئة الوطنية للضمان الصحي تواجه تحديات في التطبيق العملي لمفاهيم إدارة المشاريع التطويرية بشكل شامل ومتكامل. فغالبيتها الجهود تتركز في الجوانب الإجرائية دون وجود منظومة تقييم متكاملة للأداء المؤسسي بعد تنفيذ المشاريع، كما أن بعض المشاريع التطويرية لا تُستثمر نتائجها بالشكل الذي يسهم في استدامة التحسين المؤسسي أو في نقل المعرفة إلى الإدارات الأخرى، وتظهر فجوة بين ما هو مخطط له في الخطط الاستراتيجية للهيئة وما يتم تحقيقه فعلياً من نتائج تشغيلية ملموسة، ما يحد من أثر المشاريع التطويرية على تعزيز كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة (الحربي، ٢٠٢٥؛ كمال، ٢٠٢٤)، لم تُجر دراسات تطبيقية كافية تقيس العلاقة بين إدارة المشاريع التطويرية والأداء المؤسسي في القطاع الصحي السعودي تحديداً، على الرغم من كونه أحد القطاعات الأكثر حيوية في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة المشاريع التطويرية في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي لدى الهيئة الوطنية للضمان الصحي بالمملكة العربية السعودية؟

١.٣. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً حيوياً يتقاطع مع الجهود الوطنية الرامية إلى تطوير الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية، خاصة في ظل التحولات التنظيمية والإدارية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن إطار رؤية ٢٠٣٠، إذ تمثل إدارة المشاريع التطويرية أحد الأدوات الرئيسة لتحقيق الكفاءة والاستدامة في الأداء، من خلال تحويل الخطط الإستراتيجية إلى مشاريع تنفيذية قابلة للقياس والتقييم.

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم مساهمة معرفية وعملية في مجال إدارة المشاريع التطويرية وربطها بمفهوم كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الصحية الحكومية.

١.٣.١. على المستوى النظري:

- تساهم الدراسة في توسيع المعرفة العلمية حول العلاقة بين إدارة المشاريع التطويرية وكفاءة الأداء المؤسسي، من خلال بناء إطار نظري يوضح طبيعة هذا الترابط.
- تقدم الدراسة إضافة فكرية من خلال تناول مفهوم المشاريع التطويرية كمجال مستقل في إدارة المشاريع، وبيان دورها في تطوير الأداء المؤسسي.
- تبرز أهمية التكامل بين إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي كمدخل نظري لتحقيق الكفاءة والاستدامة في الأداء المؤسسي.
- تمهد الدراسة الطريق أمام باحثين آخرين لإجراء دراسات مستقبلية متعمقة في مجالات تطوير الأداء المؤسسي من خلال إدارة المشاريع التطويرية..

١.٣.٢. على المستوى التطبيقي:

- تساعد نتائج الدراسة صُنّاع القرار في الهيئة الوطنية للضمان الصحي على تحسين آليات إدارة المشاريع التطويرية ورفع مستوى كفاءة الأداء المؤسسي.
- توفر الدراسة نموذجًا عمليًا يمكن الاستفادة منه في تطوير ممارسات إدارة المشاريع داخل المؤسسات الحكومية والخاصة لتحقيق نتائج ملموسة في الأداء.

– تسهم في تحسين عمليات التخطيط والمتابعة والتقييم للمشاريع التطويرية بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

– تدعم الجهود الوطنية الرامية إلى تعزيز التميز المؤسسي والتحول الإداري بما يتوافق مع توجهات التنمية المستدامة في المملكة.

١,٤ . أسئلة الدراسة

ما أثر إدارة المشاريع التطويرية بأبعادها (التخطيط للمشروعات، إدارة الموارد، متابعة وتقييم الأداء) في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي لدى الهيئة الوطنية للضمان الصحي في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

١. ما أثر التخطيط للمشروعات التطويرية في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي لدى الهيئة الوطنية للضمان الصحي؟

٢. ما أثر إدارة الموارد في المشروعات التطويرية (البشرية، المالية، التقنية) في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي لدى الهيئة؟

٣. ما أثر متابعة وتقييم الأداء في المشروعات التطويرية على كفاءة الأداء المؤسسي لدى الهيئة الوطنية للضمان الصحي؟

٤. إلى أي مدى تسهم الأبعاد الثلاثة لإدارة المشاريع التطويرية مجتمعةً في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الفاعلية التنظيمية في الهيئة؟

١.٥. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المشاريع التطويرية بأبعادها الثلاثة: (التخطيط للمشروعات، إدارة الموارد، ومتابعة وتقييم الأداء) على كفاءة الأداء المؤسسي لدى الهيئة الوطنية للضمان الصحي في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف الكشف عن مستوى إسهام ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز الفاعلية التشغيلية والتنظيمية وتحسين جودة الخدمات داخل الهيئة.

الأهداف الفرعية

١. تحليل أثر بُعد التخطيط للمشروعات التطويرية في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال دراسة جودة صياغة الأهداف، دقة تحديد نطاق المشروع، وأنماط مواءمة التخطيط مع أولويات الهيئة الاستراتيجية.
٢. دراسة أثر إدارة الموارد في المشروعات التطويرية (الموارد البشرية، المالية، والتقنية) على كفاءة الأداء المؤسسي، مع التركيز على آليات التخصيص الأمثل للموارد وكفاءتها في دعم التنفيذ الفعال للمشروعات.
٣. تقييم أثر متابعة وتقييم الأداء في المشروعات التطويرية على كفاءة الأداء المؤسسي، وذلك من خلال فحص نظم الرصد، وضوابط المتابعة، وفاعلية مؤشرات الأداء في ضمان جودة التنفيذ وتحقيق مخرجات المشروع وفق المعايير المستهدفة.
٤. اقتراح إطار تطبيقي لتعزيز إدارة المشاريع التطويرية يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي للهيئة بما يتوافق مع متطلبات الحوكمة المؤسسية ومعايير الجودة وتوجهات الرؤية السعودية ٢٠٣٠.

١.٦. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع التطويرية بأبعادها (التخطيط للمشروعات، إدارة الموارد، متابعة وتقييم الأداء) وكفاءة الأداء المؤسسي لدى الهيئة الوطنية للضمان الصحي في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية التالية :

١. H_{11} :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التخطيط للمشروعات التطويرية على كفاءة الأداء المؤسسي لدى الهيئة الوطنية للضمان الصحي.

٢. H_{12} :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد إدارة الموارد في المشروعات التطويرية على كفاءة الأداء المؤسسي لدى الهيئة الوطنية للضمان الصحي.

٣. H_{13} :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد متابعة وتقييم الأداء في المشروعات التطويرية على كفاءة الأداء المؤسسي لدى الهيئة الوطنية للضمان الصحي.

١.٧. نموذج الدراسة

يعكس نموذج الدراسة العلاقة بين إدارة المشاريع التطويرية باعتبارها المتغير المستقل المكوّن من ثلاثة أبعاد رئيسة، وبين كفاءة الأداء المؤسسي باعتبارها المتغير التابع. ويستند النموذج إلى الأدبيات الحديثة في إدارة المشاريع والإدارة العامة، التي تؤكد أن جودة إدارة المشاريع التطويرية تؤثر بصورة مباشرة في مستوى الأداء المؤسسي وفاعليته التشغيلية والتنظيمية.

أولاً: المتغير المستقل (إدارة المشاريع التطويرية)

ويتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية:

١. التخطيط للمشروعات

يشمل تحديد الأهداف، صياغة خطة المشروع، تحديد نطاق العمل، وضع الجدول الزمني، وتحديد آليات التنفيذ.

٢. إدارة الموارد

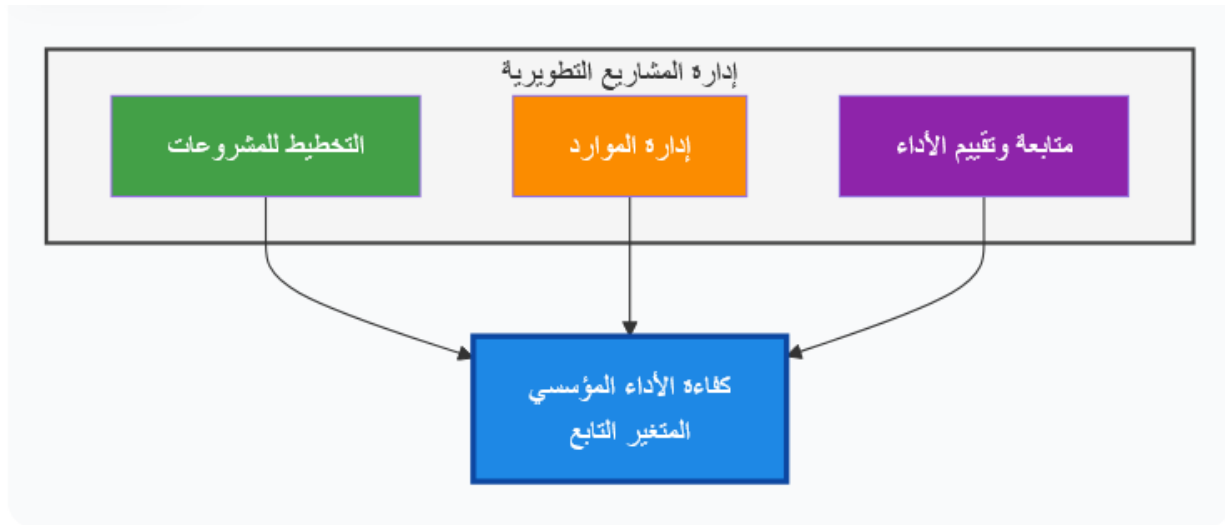
تشمل إدارة الموارد البشرية، المالية، والتقنية، وآليات تخصيص الموارد وفق احتياجات كل مشروع.

٣. متابعة وتقييم الأداء

تشمل نظم الرصد، مؤشرات الأداء، تقارير المتابعة، وآليات ضمان الالتزام بالجودة في تنفيذ المشروع.

ثانياً: المتغير التابع (كفاءة الأداء المؤسسي)

ويتضمن القدرة على تحسين الفاعلية التشغيلية، جودة الخدمات، الكفاءة الإدارية، والقدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة الوطنية للضمان الصحي.



١.٨ . منهجية الدراسة

ستعتمد الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث سيتم في إطارها جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة داخل الهيئة الوطنية للضمان الصحي، وذلك باستخدام أداة الاستبانة التي سَتُطَوَّر بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة المشاريع التطويرية وكفاءة الأداء المؤسسي. وستعمل الدراسة على توصيف واقع ممارسات إدارة المشاريع التطويرية بأبعادها الثلاثة (التخطيط للمشروعات، إدارة الموارد، متابعة وتقييم الأداء)، ثم تحليل درجة تأثير هذه الأبعاد في مستوى كفاءة الأداء المؤسسي. كما سَتُستخدم أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي لعرض الخصائص الديموغرافية للمشاركين، وقياس صدق وثبات الأداة، والتحقق من الفرضيات البحثية باستخدام معاملات الارتباط والانحدار المتعدد.

وسيتم تطبيق منهجية البحث الميداني من خلال توزيع الاستبانة على عينة ممثلة من العاملين وأصحاب العلاقة في الهيئة، بحيث سَتُجمع البيانات وتُحلل باستخدام برامج التحليل الإحصائي الحديثة مثل SPSS أو SmartPLS. وستُختبر جودة النموذج المقترح من خلال تحليل العلاقات بين المتغيرات، وفحص ملائمة النموذج الإحصائي، وتقدير قوة التأثير لكل بُعد من أبعاد إدارة المشاريع التطويرية على كفاءة الأداء المؤسسي. وفي النهاية، سَتُستخلص النتائج بناءً على المعطيات الإحصائية، وسيتم تقديم توصيات عملية تهدف إلى تطوير آليات إدارة المشاريع داخل الهيئة وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي بما يدعم توجهات التطوير والتحول المؤسسي.

١.٩ . الدراسة الميدانية

تُعَدّ الهيئة الوطنية للضمان الصحي إحدى المؤسسات الحكومية المركزية في منظومة الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية، وتمثل جهة تنظيمية وإشرافية تسعى إلى ضمان توفير خدمات التأمين الصحي وفق معايير عالية من الجودة والكفاءة. وتتولى الهيئة وضع الأطر النظامية والسياسات التنظيمية التي تحكم قطاع الضمان الصحي، بما يعزز من قدرة النظام الصحي الوطني على تحقيق الاستدامة المالية وتحسين جودة

الخدمات المقدمة للمستفيدين. وتتميز الهيئة بمكانة استراتيجية لكونها حلقة وصل بين مقدمي الخدمات الصحية وشركات التأمين والمستفيدين، مما يجعل من دورها محورياً في دعم التحول الوطني في قطاع الصحة.

وتحتضن الهيئة عدداً من الإدارات المتخصصة التي تُعنى بإدارة السياسات الصحية، وإدارة الاعتماد والجودة، والتنظيم والرقابة، وإدارة البيانات والحوكمة، إضافة إلى وحدات مختصة بالتطوير المؤسسي وإدارة المشاريع. ويسهم هذا التنوع الهيكلي في توفير بيئة عمل تفاعلية تتداخل فيها الأدوار والمسؤوليات بين الإدارات المختلفة، بما يحقق تكاملاً وظيفياً يدعم الأهداف الاستراتيجية للهيئة. كما تتميز الهيئة بامتلاكها منظومة إلكترونية متقدمة تدعم عمليات المتابعة والرقابة والتحليل الإحصائي، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة موضوعات تتعلق بإدارة الأداء وتطوير المشاريع.

وتتوزع فروع ومكاتب الهيئة في عدد من المناطق الحيوية داخل المملكة، إلا أن مقرها التنظيمي الرئيس يمثل مركز ثقل إداري يستقطب الكوادر المتخصصة في مجالات الإدارة الصحية، إدارة المشاريع، تقنية المعلومات، التمويل الصحي، والجودة. ويستند العمل داخل الهيئة إلى إطار حوكمة صارم يعتمد على الشفافية، وضبط العمليات، والالتزام باللوائح التنظيمية، بما يعزز من استقرار بيئة العمل المؤسسية. ويُعد هذا المقر محورياً لتنسيق عمليات الإشراف والمتابعة الميدانية على مقدمي الخدمات الصحية، مما يمنحه دوراً مركزياً في تفعيل سياسات الضمان الصحي.

كما تتميز الهيئة ببيئة تنظيمية تعتمد على ثقافة التطوير المستمر، حيث تركز إداراتها المختلفة على الابتكار في نماذج تقديم الخدمات، وتحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع مستوى رضا المستفيدين. وتشهد الهيئة نمواً مستمراً في مشاريعها التطويرية المرتبطة بالتحول الرقمي، والتحسين المؤسسي، ورفع مستوى الامتثال لمعايير الجودة والاعتماد. وتوفر طبيعة عمل الهيئة تفاعلاً مستمراً بين الفرق المتخصصة، مما يجعلها بيئة خصبة لتحليل ممارسات إدارة المشاريع التطويرية وتأثيرها في كفاءة الأداء المؤسسي.

١.١٠. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتضمن هذا الفصل الأسس التمهيدية التي تحدد الإطار المنهجي العام للبحث، ويشمل العناصر الآتية:

١. مقدمة الدراسة
٢. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
٣. أهداف الدراسة
٤. أهمية الدراسة
٥. فرضيات الدراسة
٦. نموذج الدراسة ومحدداتها
٧. منهجية الدراسة وأدواتها
٨. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
٩. خطة الدراسة وهيكلها العام

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الجوانب النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، ويُقسم إلى مبحثين رئيسيين على النحو الآتي:

المبحث الأول: إدارة المشاريع التطويرية (المتغير المستقل)

ويُتناول فيه:

١. المفهوم العام لإدارة المشاريع التطويرية.
٢. أهمية إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية.

٣. مراحل إدارة المشاريع وأدواتها.

٤. أبعاد إدارة المشاريع التطويرية الثلاثة:

○ التخطيط للمشروعات.

○ إدارة الموارد.

○ متابعة وتقييم الأداء.

٥. التحديات والعوامل المؤثرة في نجاح إدارة المشاريع.

٦. دور إدارة المشاريع في دعم التحول المؤسسي.

المبحث الثاني: كفاءة الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

ويُتناول فيه:

١. مفهوم كفاءة الأداء المؤسسي.

٢. أبعاد ومؤشرات الأداء المؤسسي (الفعالية - الكفاءة - الجودة - الإنتاجية).

٣. العوامل المؤثرة في كفاءة الأداء المؤسسي.

٤. العلاقة بين كفاءة الأداء المؤسسي والتحسين المستمر.

٥. نماذج ومعايير قياس الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.

٦. الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة المشاريع وكفاءة الأداء.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ويتضمن هذا الفصل عرض الجانب التطبيقي من الدراسة، ويتناول ما يأتي:

١. وصف مجتمع الدراسة وعينتها.

٢. أداة جمع البيانات (الاستبانة).

٣. اختبار صدق وثبات الأداة.

٤. الأساليب الإحصائية المستخدمة.

٥. تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

ويشتمل على:

١. عرض النتائج النهائية للدراسة وفق التحليل الإحصائي للعلاقات بين المتغيرات.

٢. مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.

٣. تقديم التوصيات العلمية والعملية التي يمكن أن تسهم في تطوير إدارة المشاريع وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في الهيئة الوطنية للضمان الصحي.

٤. المقترحات المستقبلية للدراسات اللاحقة في الموضوع ذاته أو في مجالات قريبة منه.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢.١. المقدمة:

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً استراتيجياً شاملاً في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة. ويُعد القطاع الصحي أحد القطاعات الحيوية التي تحظى باهتمام بالغ ضمن هذه الرؤية الطموحة، حيث تسعى المملكة إلى تطوير منظومة صحية متكاملة تزاوي أفضل الممارسات العالمية، وتوفر خدمات صحية عالية الجودة لجميع المواطنين والمقيمين. وفي هذا السياق، تبرز الهيئة الوطنية للضمان الصحي كإحدى المؤسسات الرائدة التي تلعب دوراً محورياً في تنظيم قطاع التأمين الصحي وضمان جودة الخدمات الصحية المقدمة.

إن التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات الصحية في القرن الحادي والعشرين تتطلب اعتماد أساليب إدارية حديثة ومتطورة تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية عالية. ومن بين هذه الأساليب، تبرز إدارة المشاريع التطويرية كأداة استراتيجية فعالة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. فإدارة المشاريع التطويرية لا تقتصر على مجرد تنفيذ مشاريع محددة، بل تمتد لتشمل عمليات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد بكفاءة، ومتابعة وتقييم الأداء بشكل مستمر، مما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على العلاقة التفاعلية بين إدارة المشاريع التطويرية والأداء المؤسسي في سياق الهيئة الوطنية للضمان الصحي، وهي مؤسسة حكومية تعمل في بيئة شديدة التعقيد والديناميكية. حيث أن فهم هذه العلاقة وتحليل أبعادها المختلفة يمكن أن يساهم في تطوير استراتيجيات وسياسات أكثر فعالية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز المنشود. ويشير (Sankaran et al. 2023) إلى أن المؤسسات الموجهة نحو المشاريع تتمتع بقدرة أكبر على تعزيز الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال اعتماد منظور مؤسسي شامل يدمج بين الممارسات الإدارية الحديثة والقدرات التنظيمية.

إن التركيز على أبعاد إدارة المشاريع التطويرية الثلاثة - التخطيط للمشروعات، وإدارة الموارد، ومتابعة وتقييم الأداء - يأتي من منطلق أن هذه الأبعاد تشكل العمود الفقري لأي نظام فعال لإدارة المشاريع. فالتخطيط السليم يضمن وضوح الأهداف وتحديد المسارات الصحيحة لتحقيقها، بينما تضمن إدارة الموارد الكفاءة الاستخدام

الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مالية أو تقنية، وتوفر عمليات المتابعة والتقييم المستمرة آلية فعالة لرصد التقدم المحرز وتصحيح المسار عند الحاجة. وقد أكدت دراسة (Agyeman-Boakye et al. (2025 على أهمية وظائف مكتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع من خلال نموذج المعادلات الهيكلية، مما يعزز الفهم العلمي للعلاقات السببية بين ممارسات إدارة المشاريع ونتائج الأداء.

من جانب آخر، فإن كفاءة الأداء المؤسسي تمثل المحصلة النهائية لجميع الجهود والممارسات الإدارية التي تتبناها المؤسسة، وهي تعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بفاعلية. وفي سياق الهيئة الوطنية للضمان الصحي، فإن تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي يعني تحسين جودة الخدمات المقدمة، وزيادة رضا المستفيدين، وتحقيق الاستدامة المالية، والامتثال للمعايير التنظيمية والقانونية. ويشير Bristol-Alagbariya et al. (2022) إلى أن تطوير وتنفيذ أنظمة إدارة الأداء المتقدمة يسهم بشكل كبير في تعزيز الإنتاجية المؤسسية وتحقيق التميز التنظيمي.

تتبنى هذه الدراسة نهجاً تكاملياً يربط بين النظرية والتطبيق، حيث تستعرض الأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة المشاريع التطويرية والأداء المؤسسي، وتحلل العلاقات السببية والتفاعلية بينهما في سياق بيئة العمل الفعلية للهيئة الوطنية للضمان الصحي. وتسعى الدراسة إلى الإجابة على تساؤلات جوهرية تتعلق بكيفية تأثير ممارسات إدارة المشاريع التطويرية على مختلف جوانب الأداء المؤسسي، وما هي الآليات والعمليات التي تتوسط هذه العلاقة، وكيف يمكن تحسين هذه الممارسات لتحقيق أقصى قدر من الفاعلية والكفاءة.

كما تستند الدراسة إلى مجموعة من النظريات الإدارية المعاصرة التي توفر إطاراً مفاهيمياً غنياً لفهم الظواهر المدروسة. من بين هذه النظريات، نظرية المؤسسات التي تفسر كيفية تأثير البيئة المؤسسية على الممارسات التنظيمية، ونظرية الموارد والقدرات التي تركز على أهمية الموارد الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، ونظرية الأداء التي تحدد محددات وأبعاد الأداء المؤسسي الفعال. وقد أشار Qiu & Chen (2023) في مراجعتهم المنهجية للنظرية المؤسسية في إدارة مشاريع البناء إلى أن هذه النظرية توفر عدسة تحليلية قوية لفهم كيفية تشكيل القواعد والمعايير المؤسسية لممارسات إدارة المشاريع.

إن الدراسة الحالية تأتي في وقت حرج تشهد فيه المملكة العربية السعودية تحولات جذرية في القطاع الصحي، بما في ذلك تطبيق نموذج التأمين الصحي الشامل، وخصخصة العديد من المرافق الصحية، واعتماد التقنيات

الصحية الرقمية المتقدمة. وفي ظل هذه التحولات، تصبح الحاجة ملحة إلى فهم أعمق لديناميكيات إدارة المشاريع التطويرية وتأثيرها على الأداء المؤسسي، خاصة في مؤسسة محورية مثل الهيئة الوطنية للضمان الصحي التي تلعب دوراً تنظيمياً وإشرافياً حاسماً في المنظومة الصحية.

وتتميز هذه الدراسة بتركيزها على السياق السعودي الفريد، والذي يتسم بخصائص ثقافية واجتماعية واقتصادية مميزة تؤثر على طبيعة الممارسات الإدارية ونتائجها. فالبيئة المؤسسية في المملكة تختلف عن نظيراتها في الدول الغربية أو حتى في الدول العربية الأخرى، مما يجعل من الضروري إجراء دراسات محلية تأخذ في الاعتبار هذه الخصوصية. وقد أكد (Unegbu et al. (2022 في دراستهم حول العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المشاريع في صناعة البناء النيجيرية على أهمية السياق المحلي في تشكيل فعالية ممارسات إدارة المشاريع.

علاوة على ذلك، فإن هذه الدراسة تساهم في سد فجوة بحثية مهمة في الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة المشاريع والأداء المؤسسي في القطاع الصحي. فعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت هذه الموضوعات بشكل منفصل، إلا أن هناك ندرة نسبية في الدراسات التي تدمج بينهما في إطار تحليلي شامل، خاصة في سياق المؤسسات الحكومية السعودية. وبالتالي، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن توفر رؤية قيمة للباحثين والممارسين على حد سواء، وتساهم في تطوير المعرفة العلمية في هذا المجال الحيوي.

يتكون هذا الإطار النظري من مبحثين رئيسيين يتناول كل منهما أحد المتغيرات الأساسية للدراسة بشكل معمق ومفصل. المبحث الأول يركز على المتغير المستقل وهو إدارة المشاريع التطويرية بأبعادها الثلاثة: التخطيط للمشروعات، وإدارة الموارد، ومتابعة وتقييم الأداء. وسيتم في هذا المبحث استعراض المفاهيم النظرية، والنماذج، والممارسات المتعلقة بكل بعد من هذه الأبعاد، مع الاستناد إلى الأدبيات العلمية المعاصرة والدراسات التطبيقية ذات الصلة. أما المبحث الثاني فيتناول المتغير التابع وهو كفاءة الأداء المؤسسي، حيث يستعرض مفهوم الأداء المؤسسي، وأبعاده المختلفة، ومحدداته، وطرق قياسه، والعوامل المؤثرة فيه. وسيتم في كلا المبحثين تقديم تحليل نقدي للأدبيات، وتحديد الفجوات البحثية، واستخلاص الدروس المستفادة التي تدعم الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية.

٢.٢. المتغير المستقل

2.2.1 مفهوم إدارة المشاريع التطويرية وأهميتها:

تُعد إدارة المشاريع التطويرية من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تتبناها المؤسسات المعاصرة لتحقيق التطوير المستمر وتحسين الأداء المؤسسي. وقد شهد مفهوم إدارة المشاريع تطوراً كبيراً على مدى العقود الماضية، حيث انتقل من مجرد أداة تقنية لإدارة الأنشطة المؤقتة إلى منهجية استراتيجية شاملة تدمج بين الأهداف التنظيمية والعمليات التنفيذية والموارد المتاحة. وتشير إدارة المشاريع التطويرية بشكل خاص إلى تلك المشاريع التي تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في بنية المؤسسة أو عملياتها أو خدماتها أو منتجاتها، بما يعزز من قدرتها التنافسية ويحقق أهدافها الاستراتيجية.

يمكن تعريف إدارة المشاريع التطويرية بأنها عملية منهجية ومنظمة لتخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع التي تستهدف تطوير وتحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته ضمن القيود المحددة من حيث الوقت والتكلفة والجودة. وتختلف المشاريع التطويرية عن المشاريع العادية في كونها تركز بشكل أساسي على إحداث تحول نوعي في المؤسسة وليس مجرد تحقيق نتائج محددة، مما يجعلها أكثر تعقيداً وتتطلب مستوى أعلى من التخطيط والتنسيق والمتابعة.

تكتسب إدارة المشاريع التطويرية أهمية خاصة في المؤسسات الحكومية، وخاصة في القطاع الصحي، نظراً للطبيعة الديناميكية والمعقدة لهذا القطاع والتحديات المتعددة التي يواجهها. فالقطاع الصحي يتطلب تحديثاً مستمراً للبنية التحتية والتقنيات والعمليات لمواكبة التطورات الطبية المتسارعة وتلبية الاحتياجات المتزايدة للمستفيدين. ويشير الحربي (٢٠٢٥) في دراسته حول أثر ممارسات إدارة المشاريع على التميز المؤسسي إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الفعالة يسهم بشكل مباشر في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحسين كفاءة العمليات وجودة المخرجات ورضا المستفيدين.

إن أهمية إدارة المشاريع التطويرية تتجلى في عدة جوانب رئيسية تشمل تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفاعلية، وتحسين استغلال الموارد المتاحة، وتعزيز القدرة على الابتكار والتجديد، وزيادة المرونة التنظيمية في مواجهة التغيرات البيئية، وتحسين عمليات اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة وموثوقة عن سير المشاريع.

كما أن إدارة المشاريع التطويرية الفعالة تساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على التخطيط المنهجي والمساءلة والتحسين المستمر، وهي عناصر حاسمة لتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

وقد أكد (Sankaran et al. (2023) في دراستهم حول كيفية تعزيز المؤسسات الموجهة نحو المشاريع للابتكار من منظور النظرية المؤسسية أن هذه المؤسسات تتمتع بقدرة متميزة على دمج الممارسات الإبداعية في عملياتها التشغيلية، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. كما أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تتبنى نهجاً منظماً لإدارة المشاريع تحقق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي مقارنة بتلك التي تدير مشاريعها بطرق عشوائية أو غير منظمة.

في سياق الهيئة الوطنية للضمان الصحي، تكتسب إدارة المشاريع التطويرية أهمية استراتيجية نظراً للدور المحوري الذي تلعبه الهيئة في تنظيم قطاع التأمين الصحي وضمان جودة الخدمات الصحية المقدمة في المملكة. فالهيئة تواجه تحديات متعددة تشمل الحاجة إلى تطوير الأنظمة واللوائح التنظيمية، وتحديث البنية التحتية التقنية، وتحسين عمليات الرقابة والإشراف، وتعزيز التعاون مع مقدمي الخدمات الصحية وشركات التأمين، وكل هذه التحديات تتطلب تنفيذ مشاريع تطويرية متعددة ومتراكبة تحتاج إلى إدارة فعالة ومنسقة.

علاوة على ذلك، فإن إدارة المشاريع التطويرية في القطاع الحكومي بشكل عام، والقطاع الصحي بشكل خاص، تتطلب مراعاة اعتبارات خاصة تتعلق بالمساءلة العامة، والشفافية، والامتثال للأنظمة واللوائح، وتحقيق القيمة مقابل المال، وإشراك أصحاب المصلحة المتعددين. وهذه الاعتبارات تجعل من إدارة المشاريع التطويرية في هذا السياق أكثر تعقيداً وتتطلب مهارات وكفاءات متخصصة.

2.2.2 البعد الأول: التخطيط للمشروعات:

يُعد التخطيط للمشروعات حجر الزاوية في نجاح أي مشروع تطويري، فهو العملية التي من خلالها يتم تحديد الأهداف والنتائج المرجوة، ورسم الخطط التفصيلية لتحقيقها، وتحديد الموارد اللازمة، ووضع الجداول الزمنية، وتقدير التكاليف، وتحليل المخاطر، وتحديد معايير النجاح. ويعتبر التخطيط الفعال شرطاً أساسياً لنجاح المشروع، حيث أن التخطيط السيئ أو غير الكافي يؤدي في الغالب إلى فشل المشروع أو تجاوزه للميزانية أو الوقت المحددين، بينما يؤدي التخطيط الجيد إلى زيادة احتمالية تحقيق أهداف المشروع ضمن القيود المحددة.

يتضمن التخطيط للمشروعات عدة عمليات فرعية متكاملة تبدأ بتحديد نطاق المشروع بوضوح ودقة، حيث يتم تحديد ما سيتم إنجازه في المشروع وما لن يتم إنجازه، وذلك لتجنب ظاهرة "زحف النطاق" التي تعد من أهم أسباب فشل المشاريع. ويلي ذلك عملية تحليل وتفكيك المشروع إلى أنشطة ومهام فرعية قابلة للإدارة والقياس من خلال ما يعرف بهيكل تقسيم العمل، وهي أداة أساسية في إدارة المشاريع تساعد على فهم المشروع بشكل شامل وتسهل عملية تخصيص الموارد والمسؤوليات.

وقد أكدت دراسة العبدالات والشورة (٢٠٢١) حول أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع أن التخطيط السليم للمشروعات يرتبط بشكل إيجابي مع تطبيق مبادئ الحاكمية الرشيدة، وخاصة مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة. فعملية التخطيط الفعالة تتطلب إشراك جميع أصحاب المصلحة المعنيين في تحديد أهداف المشروع ومتطلباته، مما يعزز من التزامهم بنجاح المشروع ويقلل من احتمالية المقاومة أو المعارضة أثناء التنفيذ.

من الجوانب المهمة في التخطيط للمشروعات هو تحديد الجدول الزمني للمشروع، والذي يتضمن تحديد تسلسل الأنشطة وعلاقاتها الزمنية، وتقدير مدة كل نشاط، وتحديد المسار الحرج للمشروع، أي تلك الأنشطة التي لا يمكن تأخيرها دون التأثير على موعد إنجاز المشروع النهائي. وتستخدم في هذا السياق عدة أدوات وتقنيات مثل مخططات جانتي وشبكات PERT/CPM التي تساعد على تصور المشروع وإدارة الوقت بفاعلية. كما يتطلب التخطيط الفعال تقدير التكاليف بدقة من خلال تحديد تكلفة كل نشاط أو مورد، وإعداد ميزانية شاملة للمشروع تأخذ في الاعتبار احتياطات الطوارئ للتعامل مع المخاطر والتغيرات المحتملة.

يشير (Agyeman-Boakye et al. (2025 في دراستهم حول العلاقة بين وظائف مكتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع إلى أن وظيفة التخطيط تعد من أهم الوظائف التي يقوم بها مكتب إدارة المشاريع، وأن جودة عمليات التخطيط ترتبط بشكل مباشر مع نجاح المشروع. فالمشاريع التي تخضع لعمليات تخطيط منهجية ومنظمة تحقق معدلات نجاح أعلى مقارنة بتلك التي يتم التخطيط لها بشكل عشوائي أو سطحي. كما أن التخطيط الفعال يساهم في تحسين التواصل بين أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة، حيث يوفر إطاراً مرجعياً واضحاً يمكن الرجوع إليه لفهم حالة المشروع والتقدم المحرز.

من الجوانب الحيوية الأخرى في التخطيط للمشروعات هو تحليل المخاطر وإدارتها، وهي عملية منهجية لتحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع، وتقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها، وتطوير استراتيجيات للتعامل

معها. وتشمل استراتيجيات إدارة المخاطر تجنب المخاطر، أو نقلها، أو تخفيضها، أو قبولها، حسب طبيعة كل خطر ومدى تأثيره المحتمل. وقد أشارت دراسة باقر وآخرون (٢٠٢٠) حول أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية إلى أن الممارسات الفعالة لإدارة المخاطر تسهم بشكل كبير في تحسين نتائج المشروع وتقليل احتمالية الفشل، وأن الثقافة المنظمة تلعب دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز فعالية إدارة المخاطر.

يتطلب التخطيط الفعال للمشروعات أيضاً تحديد معايير ومؤشرات الأداء التي سيتم استخدامها لقياس التقدم المحرز وتقييم نجاح المشروع. وتشمل هذه المعايير عادة مؤشرات تتعلق بالوقت والتكلفة والجودة، بالإضافة إلى مؤشرات أخرى خاصة بطبيعة المشروع وأهدافه. ويجب أن تكون هذه المعايير قابلة للقياس والتحقق، وأن يتم تحديدها منذ البداية لضمان إمكانية المتابعة والتقييم الموضوعي للمشروع. كما أن التخطيط يتضمن إعداد خطط الاتصال التي تحدد كيفية ومواعيد وقنوات التواصل بين أصحاب المصلحة المختلفين في المشروع، مما يضمن تدفق المعلومات بشكل سلس وفعال.

في السياق الحكومي، وخاصة في مؤسسات مثل الهيئة الوطنية لضمان الصحي، يكتسب التخطيط للمشروعات أبعاداً إضافية تتعلق بالتوافق مع السياسات والاستراتيجيات الوطنية، والامتثال للأنظمة واللوائح المعمول بها، والتنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة. كما أن التخطيط في هذا السياق يتطلب مراعاة اعتبارات الشفافية والمساءلة العامة، مما يستوجب توثيق جميع القرارات والافتراضات والمبررات بشكل واضح ومنهجي.

علاوة على ذلك، فإن التخطيط للمشروعات التطويرية في المجال الصحي يتطلب فهماً عميقاً للبيئة الصحية المعقدة والمتغيرة، بما في ذلك التطورات التقنية والطبية، والتغيرات الديموغرافية، والتوجهات الصحية السكانية، والسياسات الصحية الوطنية والدولية. كما يتطلب الأمر إشراك الخبراء الصحيين والفنيين في عمليات التخطيط لضمان واقعية الخطط وقابليتها للتنفيذ، وتوافقها مع أفضل الممارسات العالمية في المجال الصحي.

يشير Wang et al. (2020) في دراستهم حول طرق تحسين كفاءة إدارة المشاريع في نظام المشتريات العامة المركزي إلى أن التخطيط الفعال للمشروعات في القطاع الحكومي يتطلب اعتماد منهجيات منظمة تأخذ في الاعتبار خصوصية البيئة الحكومية ومتطلباتها. فالمشاريع الحكومية تخضع لقيود ومتطلبات أكثر صرامة مقارنة بالمشاريع في القطاع الخاص، مما يستوجب اتباع عمليات تخطيط أكثر شمولية ودقة. كما أشارت

الدراسة إلى أن استخدام نماذج المعادلات الهيكلية في تحليل العوامل المؤثرة على كفاءة إدارة المشاريع يساعد على فهم أفضل للعلاقات المعقدة بين ممارسات التخطيط ونتائج الأداء.

من الجوانب المهمة أيضاً في التخطيط للمشروعات التطويرية هو التخطيط للتغيير، حيث أن هذه المشاريع غالباً ما تتضمن إحداث تغييرات جوهرية في العمليات أو الهياكل أو الثقافة التنظيمية، مما قد يواجه بمقاومة من بعض الأطراف المتأثرة. لذلك، يتطلب التخطيط الفعال وضع استراتيجيات لإدارة التغيير تتضمن تحديد المتأثرين بالتغيير، وتقييم مدى استعدادهم وقبولهم للتغيير، وتطوير برامج توعية وتدريب، وإشراكهم في عمليات التخطيط والتنفيذ لضمان التزامهم ودعمهم للمشروع.

2.2.3 البعد الثاني: إدارة الموارد:

تُعد إدارة الموارد من الأبعاد الحرجة في إدارة المشاريع التطويرية، حيث أن نجاح أي مشروع يعتمد بشكل أساسي على القدرة على تحديد الموارد اللازمة وتوفيرها وتخصيصها واستخدامها بكفاءة وفعالية. وتشمل الموارد في سياق إدارة المشاريع الموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية والمعلوماتية، وكل نوع من هذه الموارد يتطلب أساليب وممارسات إدارية خاصة به. وتهدف إدارة الموارد إلى ضمان توفر الموارد المطلوبة في الوقت المناسب وبالكمية والجودة المطلوبتين، مع تحقيق الاستغلال الأمثل لهذه الموارد وتجنب الهدر أو سوء الاستخدام.

تبدأ إدارة الموارد بعملية تحديد وتقدير الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع، وهي عملية تتم عادة خلال مرحلة التخطيط وتعتمد على تحليل دقيق لمتطلبات كل نشاط في المشروع. ويتطلب تقدير الموارد فهماً عميقاً لطبيعة الأنشطة المطلوبة والمهارات والكفاءات اللازمة لتنفيذها، بالإضافة إلى الخبرة السابقة في مشاريع مشابهة والمعايير الصناعية المتعارف عليها. وبعد تحديد الموارد المطلوبة، تأتي مرحلة تأمين هذه الموارد من خلال عمليات التوظيف أو التعاقد أو الشراء أو الاستئجار أو الحصول عليها من مصادر داخل المؤسسة.

من أهم جوانب إدارة الموارد في المشاريع التطويرية هي إدارة الموارد البشرية، حيث أن العنصر البشري يمثل العامل الحاسم في نجاح أو فشل المشروع. وتتضمن إدارة الموارد البشرية في المشاريع عدة عمليات تشمل تخطيط الموارد البشرية وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتكوين فريق المشروع، وتطوير قدرات الفريق من خلال التدريب والتوجيه، وإدارة أداء الفريق وتحفيزه، وحل النزاعات والمشكلات التي قد تنشأ بين أعضاء الفريق.

ويشير الربيع ومفلح (٢٠٢٤) في دراستهم حول أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع إلى أن التجديد الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، وخاصة من خلال تبني التقنيات الرقمية الحديثة، يسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة إدارة المشاريع ونتائجها.

تتطلب إدارة الموارد البشرية في المشاريع التطويرية اهتماماً خاصاً بعملية اختيار أعضاء فريق المشروع بناءً على كفاءاتهم ومهاراتهم وخبراتهم المناسبة لمتطلبات المشروع. كما يتطلب الأمر بناء روح الفريق وتعزيز التعاون والتنسيق بين الأعضاء من خلال أنشطة بناء الفريق والاجتماعات الدورية والتواصل الفعال. ومن الجوانب الحرجة أيضاً هو توفير التدريب المناسب لأعضاء الفريق لتطوير مهاراتهم ومعارفهم، خاصة إذا كان المشروع يتضمن تطبيق تقنيات أو منهجيات جديدة. وقد أكد الخريسات والشعار (٢٠٢٤) في دراستهم حول أثر ريادة الأعمال في أداء المشاريع أن مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي وأداء المشاريع.

أما فيما يتعلق بإدارة الموارد المالية، فإنها تتضمن عمليات إعداد الميزانية، ومراقبة النفقات، وإدارة التدفقات النقدية، وضمان الاستخدام الأمثل للأموال المخصصة للمشروع. وتعتبر إدارة الموارد المالية من أكثر الجوانب حساسية في إدارة المشاريع، خاصة في القطاع الحكومي حيث توجد متطلبات صارمة للمساءلة والشفافية المالية. ويتطلب الأمر وضع آليات فعالة لمراقبة الإنفاق والتأكد من أن جميع النفقات مبررة وموثقة وضمن حدود الميزانية المعتمدة. كما يتطلب الأمر التعامل بمرونة مع التغيرات المحتملة في التكاليف من خلال الاحتياطات المالية المخصصة لإدارة المخاطر والطوارئ.

تشمل إدارة الموارد أيضاً إدارة الموارد المادية والتقنية، والتي تتضمن المعدات والأدوات والتجهيزات والتقنيات اللازمة لتنفيذ المشروع. ويتطلب ذلك عمليات الشراء أو الاستئجار المناسبة، وضمان جودة المواد والمعدات المشتراة، وصيانتها وإدارة استخدامها بكفاءة. كما أن التطور التقني السريع في العصر الحالي يفرض على مديري المشاريع مواكبة أحدث التقنيات والأدوات التي يمكن أن تسهم في تحسين كفاءة المشروع وجودة مخرجاته. وقد أشار الظفيري والشورة (٢٠٢١) في دراستهم حول أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع إلى أن التكامل والتنسيق الفعال بين مختلف أنواع الموارد يعزز من فعالية المشروع ويحقق نتائج أفضل.

من الجوانب المهمة أيضاً في إدارة الموارد هو مفهوم تحسين استغلال الموارد، والذي يشير إلى السعي المستمر لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المتاحة مع تقليل الهدر والفاقد. ويتطلب ذلك مراقبة مستمرة لاستخدام الموارد وتحليل كفاءة هذا الاستخدام، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. كما يتضمن ذلك البحث عن بدائل أكثر كفاءة أو أقل تكلفة عندما يكون ذلك ممكناً دون التأثير على جودة المشروع أو قدرته على تحقيق أهدافه. وفي السياق الحكومي، يكتسب مفهوم "القيمة مقابل المال" أهمية خاصة، حيث يتم التركيز على تحقيق أقصى عائد ممكن من الأموال العامة المستثمرة في المشاريع.

تواجه إدارة الموارد في المشاريع التطويرية عدة تحديات تشمل محدودية الموارد المتاحة، والتنافس على الموارد بين مشاريع متعددة في المؤسسة، وصعوبة التنبؤ الدقيق بالموارد المطلوبة في بيئة متغيرة، والحاجة إلى التوازن بين الكفاءة في استخدام الموارد والمرونة في التعامل مع التغيرات. ولمواجهة هذه التحديات، يتطلب الأمر اعتماد أساليب متقدمة لإدارة الموارد مثل استخدام أدوات البرمجيات المتخصصة، وتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة التي تتيح مرونة أكبر في تخصيص الموارد، وبناء شراكات استراتيجية مع الموردين والمتعاقدين لضمان توفر الموارد عند الحاجة.

في سياق الهيئة الوطنية للضمان الصحي، تكتسب إدارة الموارد أبعاداً خاصة نظراً لطبيعة المشاريع التطويرية التي قد تتضمن تطوير أنظمة معلومات معقدة، أو إعادة هندسة العمليات التنظيمية، أو تنفيذ برامج تدريب واسعة النطاق، أو إنشاء شراكات مع جهات متعددة. وكل نوع من هذه المشاريع يتطلب أنواعاً مختلفة من الموارد ومهارات متخصصة في إدارتها. كما أن الطبيعة التنظيمية للهيئة تتطلب موارد بشرية ذات مؤهلات وكفاءات عالية في مجالات متعددة تشمل التأمين الصحي، والتنظيم الصحي، والتقنية، والإدارة، والقانون، مما يجعل من إدارة الموارد البشرية تحدياً خاصاً يتطلب استراتيجيات متطورة لاستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وتطويرها.

2.2.4 البعد الثالث: متابعة وتقييم الأداء:

يُعد بعد متابعة وتقييم الأداء من أهم الأبعاد في إدارة المشاريع التطويرية، حيث أنه يوفر الآلية الرئيسية لمراقبة التقدم المحرز في المشروع، وقياس مدى تحقيق الأهداف، وتحديد الانحرافات عن الخطة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب. وبدون نظام فعال لمتابعة وتقييم الأداء، يصبح من الصعب التحكم

في المشروع وضمان سيره في المسار الصحيح نحو تحقيق أهدافه. وتتضمن عمليات المتابعة والتقييم جمع البيانات عن الأداء الفعلي، ومقارنته بالخطة الموضوعية، وتحليل الفجوات والانحرافات، وتحديد أسبابها، واتخاذ القرارات المناسبة للتعامل معها.

تبدأ عمليات المتابعة والتقييم بتحديد ماذا سيتم قياسه، وكيف سيتم قياسه، ومتى سيتم القياس، ومن المسؤول عن عملية القياس. ويتطلب ذلك وضع مؤشرات أداء واضحة ومحددة وقابلة للقياس، ترتبط بأهداف المشروع ونتائجه المتوقعة. وتشمل هذه المؤشرات عادة مؤشرات تتعلق بالتقدم الزمني للمشروع مثل نسبة الإنجاز والالتزام بالجدول الزمني، ومؤشرات مالية مثل الإنفاق الفعلي مقابل الميزانية المخططة، ومؤشرات الجودة التي تقيس مدى مطابقة المخرجات للمعايير المحددة. ويشير خيارات وقطيشات (2021) في دراستهم حول أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة إلى أن نظم المتابعة والتقييم الفعالة تسهم بشكل كبير في تحسين نتائج المشاريع وتقليل المخاطر.

من الأدوات المهمة في متابعة وتقييم أداء المشاريع هي تقنية إدارة القيمة المكتسبة، وهي منهجية متقدمة تدمج بين قياس التقدم الزمني والإنفاق المالي والعمل المنجز لتوفير صورة شاملة عن أداء المشروع. وتعتمد هذه التقنية على ثلاثة مقاييس أساسية هي القيمة المخططة والقيمة المكتسبة والتكلفة الفعلية، ومن خلال تحليل العلاقات بين هذه المقاييس يمكن حساب مؤشرات الأداء مثل تباين التكلفة وتباين الجدول الزمني ومؤشر أداء التكلفة ومؤشر أداء الجدول الزمني، والتي توفر معلومات دقيقة عن حالة المشروع وتساعد في التنبؤ بالأداء المستقبلي.

تتطلب عمليات المتابعة والتقييم الفعالة وجود نظام معلومات متكامل لإدارة المشاريع يوفر البيانات الدقيقة والموثوقة في الوقت المناسب. وقد أحدثت التقنيات الرقمية الحديثة ثورة في هذا المجال، حيث أصبحت هناك العديد من البرمجيات المتخصصة في إدارة المشاريع التي توفر إمكانيات متقدمة للمتابعة والتقييم والتقارير. وقد أكد علي وعبدالستار (2025) في دراستهم حول أثر نظم المعلومات الإدارية في الأداء المؤسسي أن نظم المعلومات الفعالة تلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي من خلال توفير معلومات دقيقة وموثوقة تدعم عمليات اتخاذ القرار.

من الجوانب الحرجة في متابعة وتقييم الأداء هو التوقيت المناسب للقياس والتقييم، حيث يجب أن تتم عمليات المتابعة بشكل دوري ومنتظم وليس بشكل عشوائي أو متقطع. ويعتمد تكرار عمليات المتابعة على طبيعة المشروع ومدته ودرجة تعقيده، ولكن بشكل عام يجب أن تكون هناك متابعة يومية أو أسبوعية على مستوى الأنشطة التفصيلية، ومتابعة شهرية على مستوى المشروع ككل، بالإضافة إلى مراجعات دورية رئيسية في نقاط رئيسية خلال دورة حياة المشروع. كما أن التوقيت المناسب للتقييم يضمن اكتشاف المشكلات والانحرافات مبكراً قبل أن تتفاقم وتصبح أكثر صعوبة وتكلفة في المعالجة.

تتضمن عمليات المتابعة والتقييم أيضاً جانباً نوعياً إلى جانب الجانب الكمي، حيث لا يكفي قياس الأرقام والمؤشرات الكمية فقط، بل يجب أيضاً تقييم الجوانب النوعية مثل جودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، وفعالية التواصل، وأداء الفريق، والالتزام بالمعايير والسياسات. ويتطلب ذلك استخدام أساليب متنوعة للتقييم تشمل الملاحظة المباشرة، والمقابلات، والاستبيانات، ومراجعة الوثائق، والتدقيق الفني. وقد أشار Unegbu et al. (2022) في دراستهم حول العلاقة بين مقاييس أداء المشاريع وممارسات إدارة المشاريع إلى أن استخدام مقاييس أداء متعددة ومتنوعة يوفر فهماً أشمل وأدق لأداء المشروع.

من الجوانب المهمة أيضاً في متابعة وتقييم الأداء هو إدارة التغييرات، حيث أنه من النادر أن يسير المشروع بالضبط وفقاً للخطة الموضوعية دون أي تغييرات. فالتغييرات قد تكون مطلوبة نتيجة لتغير في متطلبات المشروع، أو اكتشاف مخاطر جديدة، أو ظهور فرص لتحسين المشروع، أو تغييرات في البيئة الخارجية. ولذلك، يجب أن يكون هناك نظام واضح ومنظم لإدارة التغييرات يتضمن عملية لتقديم طلبات التغيير وتقييمها والموافقة عليها أو رفضها وتنفيذها وتوثيقها. ويساعد هذا النظام في السيطرة على التغييرات وضمان أن جميع التغييرات مدروسة ومبررة وموثقة، وأن تأثيراتها على نطاق المشروع وميزانيته وجدوله الزمني تم أخذها في الاعتبار.

تلعب التقارير الدورية دوراً حاسماً في عمليات المتابعة والتقييم، حيث أنها توفر وسيلة فعالة لتوصيل معلومات الأداء إلى أصحاب المصلحة المختلفين. ويجب أن تكون التقارير واضحة وموجزة ودقيقة وفي الوقت المناسب، وأن تركز على المعلومات الجوهرية دون إغراق المتلقين بتفاصيل زائدة. كما يجب أن تتضمن التقارير تحليلاً للأداء وليس مجرد عرض للبيانات، بحيث تساعد المتلقين على فهم حالة المشروع واتخاذ القرارات المناسبة. ويختلف مستوى التفصيل في التقارير حسب الجهة المستهدفة، فالتقارير الموجهة للإدارة العليا تكون عادة أكثر

إيجازاً وتركيزاً على القضايا الاستراتيجية، بينما التقارير الموجهة لفريق المشروع تكون أكثر تفصيلاً وتتناول الجوانب التشغيلية.

في سياق الهيئة الوطنية للضمان الصحي، تكتسب عمليات المتابعة والتقييم أهمية خاصة نظراً للطبيعة الحساسة والحيوية للخدمات التي تقدمها الهيئة، والمسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتقها في تنظيم قطاع التأمين الصحي. فأي قصور في أداء المشاريع التطويرية قد يؤثر سلباً على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين والمقيمين، مما يستوجب وجود آليات صارمة ودقيقة للمتابعة والتقييم. كما أن البيئة الحكومية تتطلب مستوى عالٍ من الشفافية والمساءلة، مما يجعل من الضروري توثيق جميع عمليات المتابعة والتقييم والقرارات المتخذة بناءً عليها.

علاوة على ذلك، فإن المتابعة والتقييم الفعالين يسهمان في التعلم المؤسسي والتحسين المستمر، حيث أن تحليل أداء المشاريع والدروس المستفادة منها يوفر معرفة قيمة يمكن استخدامها في تحسين ممارسات إدارة المشاريع المستقبلية. ولذلك، يجب أن تتضمن عمليات المتابعة والتقييم جلسات لاستخلاص الدروس المستفادة في نهاية كل مرحلة رئيسية من المشروع وعند اكتماله، وتوثيق هذه الدروس في قاعدة معرفة يمكن الرجوع إليها في المشاريع المستقبلية. وقد أشار (Hamada & Akzambekkyzy (2022 في دراستهم حول استراتيجية الحوكمة الابتكارية لتعزيز أداء وكفاءة أنشطة إدارة مشاريع تقنية المعلومات إلى أن آليات المتابعة والتقييم القوية تعزز من فعالية الحوكمة وتحسن من نتائج المشاريع.

2.3.1 مفهوم الأداء المؤسسي وأهميته:

يُعد الأداء المؤسسي من المفاهيم المركزية في علم الإدارة، حيث أنه يمثل المحصلة النهائية لجميع الجهود والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها ورسالتها. وقد حظي مفهوم الأداء المؤسسي باهتمام واسع من الباحثين والممارسين على حد سواء، نظراً لأهميته الحاسمة في تحديد نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على المنافسة. ويمكن تعريف الأداء المؤسسي بأنه مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتقديم قيمة مضافة لأصحاب المصلحة، والاستجابة للتغيرات البيئية، وتحقيق الاستدامة والتميز.

يتميز مفهوم الأداء المؤسسي بأنه مفهوم متعدد الأبعاد يشمل جوانب مالية وتشغيلية واستراتيجية وبشرية واجتماعية. فالأداء المؤسسي لا يقتصر على تحقيق الربحية أو الكفاءة المالية فقط، بل يمتد ليشمل جودة المنتجات أو الخدمات، ورضا العملاء أو المستفيدين، وكفاءة العمليات الداخلية، وقدرات الابتكار والتعلم، والمسؤولية الاجتماعية، وغيرها من الجوانب. وهذا التعدد في الأبعاد يجعل من قياس وتقييم الأداء المؤسسي عملية معقدة تتطلب استخدام مؤشرات ومقاييس متنوعة تغطي جميع هذه الجوانب.

في السياق الحكومي، وخاصة في القطاع الصحي، يكتسب مفهوم الأداء المؤسسي أبعاداً إضافية تتعلق بتحقيق المصلحة العامة وتقديم خدمات ذات جودة عالية لجميع المواطنين بكفاءة وعدالة. فالمؤسسات الحكومية الصحية لا تهدف إلى تحقيق الربح بل إلى تحقيق أهداف اجتماعية وصحية تتعلق بتحسين الصحة العامة ورفاهية المجتمع. ولذلك، فإن تقييم الأداء المؤسسي في هذا السياق يجب أن يأخذ في الاعتبار مؤشرات مثل إمكانية الوصول إلى الخدمات الصحية، والعدالة في توزيع الخدمات، وجودة الرعاية الصحية، والكفاءة في استخدام الموارد العامة، والشفافية والمساءلة. ويشير الحطامي والأشول (٢٠٢٤) في دراستهم حول أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي إلى أن تحسين الأداء المؤسسي يتطلب إعادة النظر في العمليات والهياكل التنظيمية وتطويرها بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

تتبع أهمية الأداء المؤسسي من كونه يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق رسالتها وأهدافها، ويوفر مؤشرات حول صحة المؤسسة واستدامتها، ويساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، ويوجه عمليات اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي، ويعزز من المساءلة والشفافية. كما أن الأداء المؤسسي الجيد يسهم في بناء سمعة إيجابية للمؤسسة ويعزز من ثقة أصحاب المصلحة فيها، سواء كانوا عملاء أو موظفين أو مستثمرين أو جهات تنظيمية أو المجتمع بشكل عام. وفي القطاع الحكومي، فإن الأداء المؤسسي الجيد يعزز من ثقة المواطنين في الحكومة ومؤسساتها، ويسهم في تحقيق الرضا العام والاستقرار الاجتماعي.

يرتبط مفهوم الأداء المؤسسي ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الكفاءة والفاعلية، حيث تشير الكفاءة إلى القدرة على تحقيق النتائج باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، بينما تشير الفاعلية إلى القدرة على تحقيق الأهداف المحددة بغض النظر عن الموارد المستخدمة. والأداء المؤسسي الأمثل يحقق توازناً بين الكفاءة والفاعلية، أي أنه يحقق الأهداف المطلوبة باستخدام الموارد بشكل كفؤ. وقد أشار غازي (٢٠٢٠) في دراسته حول الدور الاستراتيجي في تمكين الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إلى أن تمكين الموارد البشرية يلعب دوراً محورياً في رفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تعزيز قدرات الأفراد وتحفيزهم على الأداء المتميز.

في سياق الهيئة الوطنية للضمان الصحي، يكتسب الأداء المؤسسي أهمية استراتيجية نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه الهيئة في تنظيم قطاع التأمين الصحي وضمان جودة الخدمات الصحية في المملكة. فالهيئة مسؤولة عن وضع السياسات والمعايير التنظيمية، ومراقبة التزام مقدمي الخدمات الصحية وشركات التأمين بهذه المعايير، وحماية حقوق المستفيدين، وتعزيز الشفافية والمنافسة في القطاع، وكل هذه المسؤوليات تتطلب مستوى عالٍ من الأداء المؤسسي. وأي قصور في أداء الهيئة قد يكون له تداعيات واسعة على جودة الخدمات الصحية وإمكانية الوصول إليها، مما يؤثر على صحة ورفاهية ملايين الأفراد في المملكة.

2.3.2 أبعاد الأداء المؤسسي ومؤشراته:

يتكون الأداء المؤسسي من عدة أبعاد مترابطة ومتكاملة، وكل بعد يعكس جانباً مهماً من جوانب أداء المؤسسة. وقد طورت الأدبيات الإدارية عدة نماذج ومداخل لتصنيف أبعاد الأداء المؤسسي، من أشهرها بطاقة الأداء المتوازن التي طورها كابلان ونورتون، والتي تقسم الأداء المؤسسي إلى أربعة أبعاد رئيسية هي البعد المالي،

وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. وتوفر هذه البطاقة إطاراً شاملاً ومتوازناً لقياس وإدارة الأداء المؤسسي، حيث أنها لا تركز على الجانب المالي فقط بل تأخذ في الاعتبار جميع الجوانب الحرجة للأداء المؤسسي.

يشمل البعد المالي مؤشرات تتعلق بالأداء المالي للمؤسسة مثل الإيرادات والأرباح والعوائد على الاستثمار والتدفقات النقدية والكفاءة في استخدام الموارد المالية. وفي المؤسسات الحكومية التي لا تهدف إلى الربح، يركز البعد المالي على مؤشرات مثل كفاءة استخدام الميزانية والالتزام بالإطار المالي المعتمد والقيمة مقابل المال. أما بعد العملاء أو المستفيدين فيشمل مؤشرات تتعلق برضا العملاء أو المستفيدين وولائهم والاحتفاظ بهم وحصة السوق وجودة الخدمات المقدمة لهم. وفي القطاع الصحي الحكومي، يركز هذا البعد على رضا المرضى والمستفيدين من الخدمات الصحية، وإمكانية الوصول إلى الخدمات، وجودة الرعاية الصحية، والعدالة في توزيع الخدمات.

بعد العمليات الداخلية يركز على كفاءة وفعالية العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتقديم منتجاتها أو خدماتها. ويشمل هذا البعد مؤشرات مثل إنتاجية العمليات، ومعدلات الأخطاء أو العيوب، ووقت الدورة، والامتثال للمعايير والإجراءات، والابتكار في العمليات. وقد أكد كمال (٢٠٢٤) في دراسته حول كفاءة التدخل في الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي أن تحسين العمليات الداخلية يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق رضا أصحاب المصلحة. أما بعد التعلم والنمو فيركز على القدرات والكفاءات التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق التميز المستدام، ويشمل مؤشرات تتعلق بكفاءات الموارد البشرية ورضاها، وقدرات أنظمة المعلومات، والثقافة المنظمة، والابتكار والتطوير.

إلى جانب نموذج بطاقة الأداء المتوازن، هناك مداخل أخرى لتصنيف أبعاد الأداء المؤسسي مثل نموذج التميز المؤسسي الذي يركز على عدة عناصر تشمل القيادة، والاستراتيجية، والموارد البشرية، والشراكات والموارد، والعمليات، ونتائج العملاء، ونتائج الموارد البشرية، والنتائج المجتمعية، والنتائج الرئيسية للأداء. وقد أشارت دراسة الزين (2025) حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة

الرشيدة يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي عبر جميع أبعاده، وخاصة من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة وإشراك أصحاب المصلحة.

في سياق المؤسسات الصحية الحكومية مثل الهيئة الوطنية للضمان الصحي، يمكن تحديد عدة أبعاد رئيسية للأداء المؤسسي تشمل الكفاءة التنظيمية والتي تشير إلى قدرة الهيئة على تنفيذ مهامها التنظيمية والإشرافية بفاعلية، وفاعلية السياسات والتي تقيس مدى تحقيق السياسات واللوائح التي تضعها الهيئة للأهداف المرجوة منها، وجودة الخدمات التي تقدمها الهيئة لمختلف أصحاب المصلحة، والكفاءة المالية والتشغيلية، والابتكار والتطوير، والتعاون والشراكات مع الجهات الأخرى ذات العلاقة، والشفافية والمساءلة، وتأثيرها على النظام الصحي ككل من حيث تحسين جودة الخدمات الصحية وإمكانية الوصول إليها.

يتطلب قياس الأداء المؤسسي تحديد مؤشرات أداء رئيسية واضحة وقابلة للقياس لكل بعد من أبعاد الأداء. ويجب أن تتصف هذه المؤشرات بعدة خصائص منها أن تكون مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وقابلة للقياس الكمي أو النوعي بشكل موضوعي، وحساسة للتغيرات في الأداء، وسهلة الفهم والتفسير، وذات صلة بالمستوى الإداري الذي ستستخدم فيه. وتنقسم مؤشرات الأداء إلى نوعين رئيسيين هما مؤشرات النتائج التي تقيس المخرجات أو النتائج النهائية، ومؤشرات العمليات التي تقيس كفاءة وفاعلية العمليات والأنشطة المؤدية إلى هذه النتائج.

في سياق الهيئة الوطنية للضمان الصحي، يمكن أن تشمل مؤشرات الأداء الرئيسية مؤشرات مثل نسبة التغطية التأمينية في المملكة، ومعدل الامتثال لمعايير الجودة من قبل مقدمي الخدمات الصحية، ومتوسط وقت معالجة الشكاوى والمنازعات، ورضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة من الهيئة، ونسبة تنفيذ الخطط والمشاريع الاستراتيجية، وكفاءة استخدام الميزانية، ومعدل الابتكار والتطوير في السياسات والإجراءات، ودرجة الشفافية والإفصاح، وتأثير السياسات التنظيمية على تحسين جودة الخدمات الصحية وكفاءتها. وقد أشار إبراهيم (٢٠٢٥) في دراسته حول الموائمة الاستراتيجية ودورها في دعم الأداء المؤسسي إلى أن الموائمة بين الاستراتيجية والعمليات والموارد تلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي، وأن فعالية القرار تتوسط هذه العلاقة.

2.3.3 محددات الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه:

يتأثر الأداء المؤسسي بمجموعة واسعة من العوامل والمحددات التي يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية تتعلق بالمؤسسة نفسها وقدراتها ومواردها وعملياتها، وعوامل خارجية تتعلق بالبيئة التي تعمل فيها المؤسسة والتي تشمل البيئة الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية والتقنية والتنافسية. إن فهم هذه المحددات والعوامل المؤثرة أمر حاسم لتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء المؤسسي، حيث أن التركيز على العوامل الصحيحة والتعامل معها بشكل مناسب يمكن أن يحدث فرقاً كبيراً في مستوى الأداء المحقق.

من أهم المحددات الداخلية للأداء المؤسسي هي القيادة والإدارة، حيث أن القيادة الفعالة تلعب دوراً محورياً في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وبناء رؤية واضحة ومشاركة، وتحفيز الموارد البشرية، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة. وقد أكدت العديد من الدراسات على الدور الحاسم للقيادة في تحديد مستوى الأداء المؤسسي، حيث أن أسلوب القيادة ومهارات وكفاءات القادة تؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين وأدائهم وبالتالي على أداء المؤسسة ككل.

محدد داخلي آخر بالغ الأهمية هو الموارد البشرية، حيث أن كفاءات ومهارات ومعارف الموظفين، ورضاهم والتزامهم، وقدرتهم على العمل بفعالية كفريق، كلها عوامل تؤثر بشكل كبير على الأداء المؤسسي. وتشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر على الأداء المؤسسي عمليات التوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات والحوافز، وبيئة العمل، وتمكين الموظفين. وقد أشارت دراسة النواجي وعربيات (٢٠٢٤) حول أثر تطبيق الاستراتيجيات الريادية على أداء المشاريع إلى أن الموارد البشرية الكفؤة والملتزمة تعد من العوامل الحاسمة في تحقيق التميز في أداء المشاريع والمؤسسات.

الاستراتيجية المؤسسية تعد أيضاً من المحددات الحاسمة للأداء المؤسسي، حيث أن وضوح الاستراتيجية وجودتها ومدى توافقها مع البيئة الخارجية وقدرات المؤسسة الداخلية، وفاعلية تنفيذها، كلها عوامل تؤثر على مستوى الأداء المحقق. فالمؤسسات التي تمتلك استراتيجيات واضحة ومدرسة وتنفذها بفاعلية تحقق عادة مستويات أداء أعلى من تلك التي تفنقر إلى استراتيجية واضحة أو تفشل في تنفيذها. كما أن القدرة على

المواءمة بين مختلف عناصر المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية تعد من العوامل المهمة في تحسين الأداء المؤسسي.

الهيكل التنظيمي والعمليات تمثل محددات داخلية أخرى للأداء المؤسسي، حيث أن مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لاستراتيجية المؤسسة وبيئتها، ودرجة المرونة التنظيمية، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وكفاءة التنسيق والتواصل، كلها تؤثر على الأداء. كما أن كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية وقدرتها على تقديم قيمة للعملاء أو المستفيدين تؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي. وقد أشارت دراسة (Wua et al. (2023 حول تعزيز كفاءة المؤسسات المشاريع من خلال إنشاء مكتب إدارة محفظة المشاريع إلى أن الهياكل والعمليات المنظمة تسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة المؤسسات.

الموارد المالية والمادية والتقنية تعد أيضاً من المحددات الهامة للأداء المؤسسي، حيث أن توفر الموارد الكافية واستخدامها بكفاءة يمكن المؤسسة من تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها. كما أن القدرة على الوصول إلى التقنيات الحديثة واستخدامها بفاعلية يعزز من قدرة المؤسسة على تحسين عملياتها وخدماتها وبالتالي أدائها. وفي عصر التحول الرقمي الحالي، أصبحت التقنية من المحددات الحاسمة للأداء المؤسسي، حيث أن المؤسسات التي تتبنى التقنيات الرقمية الحديثة تحقق مستويات أداء أعلى وتتمتع بميزة تنافسية أكبر.

الثقافة المنظمة تلعب دوراً مهماً في تحديد مستوى الأداء المؤسسي، حيث أن القيم والمعتقدات والأعراف السائدة في المؤسسة تؤثر على سلوك الموظفين وطريقة عملهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع أصحاب المصلحة الخارجيين. والثقافة التنظيمية الإيجابية التي تشجع على الابتكار والتعاون والتعلم المستمر والتركيز على الأداء والنتائج تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، بينما الثقافة السلبية التي تتسم بالبيروقراطية والجمود ومقاومة التغيير تعيق تحسين الأداء. وقد أشارت دراسة باقر وآخرون (2020) إلى الدور الوسيط المهم للثقافة المنظمة في تعزيز فعالية الممارسات الإدارية وتحسين نتائج المشاريع.

أما فيما يتعلق بالعوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المؤسسي، فإنها تشمل البيئة الاقتصادية مثل معدلات النمو الاقتصادي والتضخم وأسعار الفائدة وأسعار الصرف والتي تؤثر على القوة الشرائية وتكاليف التشغيل والاستثمار. كما تؤثر البيئة السياسية والقانونية من خلال السياسات الحكومية والقوانين واللوائح والاستقرار

السياسي على عمل المؤسسات وأدائها. والبيئة الاجتماعية والثقافية مثل القيم الاجتماعية والاتجاهات الديموغرافية ومستويات التعليم تؤثر أيضاً على المؤسسات من خلال تأثيرها على الطلب على منتجاتها أو خدماتها وعلى توفر الموارد البشرية المؤهلة.

البيئة التقنية والابتكارات التكنولوجية تمثل عاملاً خارجياً مهماً يؤثر على الأداء المؤسسي، حيث أن التطورات التقنية المتسارعة توفر فرصاً جديدة لتحسين العمليات والمنتجات والخدمات، ولكنها تفرض أيضاً تحديات على المؤسسات لمواكبة هذه التطورات والتكيف معها. والمؤسسات التي تنجح في الاستفادة من التقنيات الحديثة وتوظيفها بفاعلية تحقق مستويات أداء أعلى. كما أن البيئة التنافسية وحدة المنافسة في القطاع تؤثر على أداء المؤسسة، حيث أن المنافسة الشديدة تدفع المؤسسات إلى التحسين المستمر والابتكار لتحافظ على موقعها التنافسي.

في سياق الهيئة الوطنية للضمان الصحي، هناك عوامل خاصة تؤثر على أدائها المؤسسي تشمل السياسات الصحية الوطنية ورؤية المملكة ٢٠٣٠ وأولوياتها، والتشريعات والأنظمة المنظمة لقطاع الضمان الصحي والتأمين الصحي، والتطورات في القطاع الصحي محلياً ودولياً، والتغيرات الديموغرافية والأنماط الوبائية، وتوقعات ومتطلبات أصحاب المصلحة المتعددين بما في ذلك المستفيدون ومقدمو الخدمات الصحية وشركات التأمين والجهات الحكومية الأخرى. وإدارة هذه العوامل والتكيف معها يتطلب قدرات استراتيجية ومؤسسية عالية لضمان تحقيق مستويات أداء متميزة.

2.3.4 استراتيجيات وممارسات تحسين الأداء المؤسسي:

يتطلب تحسين الأداء المؤسسي اتباع مدخل منهجي وشامل يتضمن تحديد أهداف واضحة ومحددة، وقياس الأداء الحالي بدقة، وتحليل الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، وتحديد الأسباب الجذرية لهذه الفجوات، ووضع استراتيجيات وخطط عمل لسد هذه الفجوات، وتنفيذ هذه الخطط ومتابعتها وتقييمها. وقد طورت الأدبيات الإدارية العديد من المداخل والاستراتيجيات لتحسين الأداء المؤسسي، ولكل منها مزاياه وتطبيقاته الخاصة.

من أهم الاستراتيجيات لتحسين الأداء المؤسسي هي الإدارة الاستراتيجية الفعالة، والتي تتضمن وضع رؤية واضحة للمؤسسة وأهداف استراتيجية محددة، وتطوير استراتيجيات مناسبة لتحقيق هذه الأهداف في ضوء التحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية، وتنفيذ هذه الاستراتيجيات بفاعلية من خلال ترجمتها إلى خطط تشغيلية وتخصيص الموارد المناسبة لها ومتابعتها وتقييمها بشكل مستمر. وقد أكد Ika & Pinto (2022) في دراستهم حول إعادة تعريف نجاح المشروع أن مفهوم النجاح في العصر الحديث أصبح أكثر تعقيداً ويتطلب نظرة شاملة تتجاوز المعايير التقليدية للوقت والتكلفة والجودة لتشمل القيمة الاستراتيجية والتأثير المستدام.

استراتيجية أخرى مهمة هي التحسين المستمر، والتي تقوم على فلسفة أن الأداء يمكن دائماً تحسينه من خلال جهود صغيرة ومستمرة تراكمية. وتتضمن هذه الاستراتيجية تشجيع جميع الموظفين على تحديد فرص التحسين في عملهم واقتراح حلول وتنفيذها، وبناء ثقافة تنظيمية تقدر التحسين المستمر والتعلم من الأخطاء والتجارب. ومن المنهجيات المعروفة في هذا السياق منهجية كايزن اليابانية ومنهجية ستة سيغما التي تركز على تقليل التباين والعيوب في العمليات. وقد أشار Bristol-Alagbariya et al. (2022) إلى أن تطوير وتنفيذ أنظمة إدارة أداء متقدمة تسهم بشكل كبير في تعزيز الإنتاجية المؤسسية من خلال التحسين المستمر.

إعادة هندسة العمليات الإدارية تمثل استراتيجية أكثر جذرية لتحسين الأداء المؤسسي، حيث تتضمن إعادة تصميم العمليات الأساسية في المؤسسة من جذورها لتحقيق تحسينات كبيرة وجوهرية في مقاييس الأداء الحرجة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة. وعلى عكس التحسين التدريجي، فإن إعادة الهندسة تسعى إلى تحقيق قفزات نوعية في الأداء من خلال التفكير الجذري في كيفية إنجاز العمل والتخلص من الافتراضات القديمة والممارسات التقليدية. وقد أشار الحطامي والأشول (٢٠٢٤) في دراستهم إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية لها تأثير إيجابي كبير على الأداء المؤسسي من خلال تبسيط الإجراءات وتحسين الكفاءة.

التحول الرقمي أصبح من الاستراتيجيات الحاسمة لتحسين الأداء المؤسسي في العصر الحالي، حيث أن اعتماد التقنيات الرقمية الحديثة مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة وإنترنت الأشياء يمكن أن يحدث نقلة نوعية في كفاءة العمليات وجودة الخدمات واتخاذ القرارات. ولكن التحول الرقمي الفعال لا يقتصر على مجرد تبني التقنيات الجديدة، بل يتطلب أيضاً تغييرات في العمليات والهياكل والثقافة

والمهارات. وقد أكدت دراسة الربيع ومفلح (٢٠٢٤) على أهمية التحول الرقمي في تحسين إدارة المشاريع والأداء المؤسسي، وأشارت إلى الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في تعزيز فعالية التحول الرقمي.

إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة ومنهجية شاملة لتحسين الأداء المؤسسي من خلال التركيز على الجودة في جميع جوانب المؤسسة وعملياتها، وإشراك جميع الموظفين في جهود تحسين الجودة، والتركيز على رضا العملاء، والتحسين المستمر، والقرارات المبنية على البيانات. وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بفاعلية يمكن أن يحقق تحسينات كبيرة في الأداء المؤسسي من خلال تقليل الأخطاء والهدر وتحسين الكفاءة والإنتاجية وزيادة رضا العملاء. وفي القطاع الصحي، تكتسب إدارة الجودة أهمية خاصة نظراً لتأثيرها المباشر على سلامة المرضى ونتائج الرعاية الصحية.

الحوكمة المؤسسية الرشيدة تعد من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء المؤسسي، حيث أن تطبيق مبادئ الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة والاستجابة يعزز من ثقة أصحاب المصلحة ويحسن من جودة القرارات ويقلل من المخاطر ويعزز من الأداء بشكل عام. وقد أكدت دراسة الزين (٢٠٢٥) على التأثير الإيجابي الكبير لتطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي. كما أشارت دراسة العبدالات والشورة (٢٠٢١) إلى أن الحاكمية الرشيدة تلعب دوراً مهماً في تحسين إدارة المشاريع والأداء المؤسسي، وخاصة في ظل الأزمات والتحديات.

تمكين الموارد البشرية يعد من الاستراتيجيات الفعالة لتحسين الأداء المؤسسي، حيث أن منح الموظفين الصلاحيات والموارد والدعم اللازمين لاتخاذ القرارات وحل المشكلات والمساهمة في تحسين العمليات يعزز من التزامهم وتحفيزهم وإبداعهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم والأداء المؤسسي ككل. وقد أشار غازي (٢٠٢٠) إلى الدور الاستراتيجي لتمكين الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. كما أكدت دراسة الظفيري والشورة (٢٠٢١) على الدور الوسيط المهم للتمكين في تعزيز العلاقة بين التآزر الاستراتيجي وإدارة المشاريع.

بناء الشراكات الاستراتيجية مع الجهات الأخرى ذات العلاقة يمكن أن يساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال توفير موارد إضافية، وتبادل المعرفة والخبرات، وتحقيق التآزر والتكامل، وتوسيع نطاق الخدمات. وفي سياق الهيئة الوطنية للضمان الصحي، فإن بناء شراكات فعالة مع مقدمي الخدمات الصحية وشركات التأمين

والجهات الحكومية الأخرى والمنظمات الدولية يمكن أن يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها التنظيمية والإشرافية. وقد أشار (Anuar et al. (2025 في مراجعتهم حول الأداء المؤسسي إلى أهمية الشراكات والتعاون في تحسين كفاءة المشاريع ونجاح الأعمال والاستعداد للمستقبل

٢.٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

إن العلاقة بين إدارة المشاريع التطويرية وكفاءة الأداء المؤسسي هي علاقة تفاعلية ومعقدة تستند إلى أسس نظرية وتطبيقية قوية. فمن الناحية النظرية، تشير نظرية الموارد والقدرات إلى أن المؤسسات التي تمتلك قدرات متميزة في إدارة مواردها وعملياتها تحقق مستويات أداء أعلى وميزة تنافسية مستدامة. وإدارة المشاريع التطويرية بفاعلية تمثل إحدى هذه القدرات الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها التطويرية بكفاءة، مما ينعكس إيجاباً على أدائها المؤسسي الشامل.

تؤثر إدارة المشاريع التطويرية على الأداء المؤسسي من خلال عدة آليات ومسارات. أولاً، التخطيط الفعال للمشروعات يساهم في وضوح الأهداف والتوجهات، وتحديد الأولويات بشكل صحيح، وتخصيص الموارد بكفاءة، وتقليل المخاطر والشكوك، مما يزيد من احتمالية نجاح المشاريع وتحقيقها للأهداف المرجوة. وهذا النجاح في المشاريع التطويرية ينعكس مباشرة على تحسين العمليات والخدمات والقدرات المؤسسية، وبالتالي على الأداء المؤسسي الكلي. وقد أشارت دراسة (Wang et al. (2020 إلى أن تحسين كفاءة إدارة المشاريع من خلال التخطيط الفعال له تأثير إيجابي كبير على الأداء المؤسسي.

ثانياً، إدارة الموارد بكفاءة في إطار المشاريع التطويرية تضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مالية أو مادية أو تقنية، مما يقلل من الهدر ويعظم العوائد على الاستثمار. وهذه الكفاءة في استخدام الموارد تنعكس بشكل مباشر على الكفاءة المالية والتشغيلية للمؤسسة ككل، وهما من الأبعاد الحاسمة لأداء المؤسسي. كما أن إدارة الموارد البشرية بفاعلية في المشاريع التطويرية تساهم في تطوير قدرات ومهارات الموظفين وتعزيز التزامهم ورضاهم، مما يحسن من أداء الموارد البشرية وهو بعد أساسي من أبعاد الأداء

المؤسسي. وقد أكدت دراسة الخريسات والشعار (٢٠٢٤) على العلاقة الإيجابية بين مرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء المشاريع والأداء المؤسسي.

ثالثاً، المتابعة والتقييم المستمر لأداء المشاريع التطويرية يوفر معلومات دقيقة وموثوقة عن التقدم المحرز والمشكلات والانحرافات، مما يمكن من اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب ويزيد من احتمالية نجاح المشاريع. كما أن عمليات التقييم واستخلاص الدروس المستفادة تسهم في التعلم المؤسسي وبناء المعرفة وتحسين الممارسات المستقبلية، مما يعزز من قدرات المؤسسة على التطور والابتكار المستمرين. وهذا التعلم والتطوير المستمر ينعكس إيجاباً على بعد التعلم والنمو في الأداء المؤسسي، وهو بعد حاسم لتحقيق التميز المستدام. وقد أشار خيارات وقطيشات (٢٠٢١) إلى أن ممارسات المتابعة والتقييم الفعالة في إدارة المشاريع تسهم بشكل كبير في تحسين نتائج المشاريع والأداء المؤسسي.

من جانب آخر، فإن إدارة المشاريع التطويرية الفعالة تعزز من القدرة على الابتكار والتجديد في المؤسسة، حيث أن المشاريع التطويرية غالباً ما تتضمن تطبيق أفكار وتقنيات ومنهجيات جديدة، وتشجع على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق مبتكرة. وهذه الثقافة الابتكارية التي تنشأ من خلال المشاريع التطويرية تمتد لتؤثر على المؤسسة ككل، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق التميز التنافسي. وقد أشار Sankaran et al. (2023) إلى أن المؤسسات الموجهة نحو المشاريع تتمتع بقدرة أكبر على تعزيز الابتكار من خلال المنظور المؤسسي الشامل.

كما أن إدارة المشاريع التطويرية الفعالة تسهم في تحسين جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة، وهو بعد أساسي من أبعاد الأداء المؤسسي. فالمشاريع التطويرية التي تركز على تحسين العمليات أو تطوير الأنظمة أو تحديث التقنيات أو تدريب الموظفين كلها تهدف في النهاية إلى تعزيز جودة المخرجات. وجودة الخدمات الأعلى تؤدي إلى زيادة رضا المستفيدين وولائهم، مما ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة وموقعها التنافسي وأدائها بشكل عام. وقد أكد الحربي (٢٠٢٥) في دراسته على العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة المشاريع والتميز المؤسسي.

علاوة على ذلك، فإن إدارة المشاريع التطويرية الفعالة تعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث أن العديد من الأهداف الاستراتيجية تتطلب تنفيذ مشاريع تطويرية لتحقيقها. والنجاح في تنفيذ هذه

المشاريع يعني النجاح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو المقياس الأساسي للفاعلية المؤسسية. كما أن القدرة على تنفيذ المشاريع التطويرية بكفاءة تعزز من مصداقية المؤسسة وثقة أصحاب المصلحة فيها، مما يسهل عملية حشد الدعم والموارد للمبادرات المستقبلية. وقد أشار إبراهيم (٢٠٢٥) إلى أهمية الموائمة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال فعالية القرار.

في سياق الهيئة الوطنية للضمان الصحي، تكتسب العلاقة بين إدارة المشاريع التطويرية والأداء المؤسسي أهمية خاصة نظراً لطبيعة عمل الهيئة ومسؤولياتها الحيوية. فالهيئة تواجه تحديات مستمرة تتطلب تنفيذ مشاريع تطويرية متعددة لتطوير الأنظمة واللوائح، وتحديث البنية التحتية التقنية، وتحسين عمليات الرقابة والإشراف، وتعزيز التعاون مع الجهات الأخرى. ونجاح الهيئة في إدارة هذه المشاريع التطويرية بفاعلية ينعكس مباشرة على قدرتها على تحقيق أهدافها التنظيمية والإشرافية، وبالتالي على جودة النظام الصحي ككل في المملكة.

تشير الأدلة التطبيقية من العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين ممارسات إدارة المشاريع الفعالة والأداء المؤسسي. فدراسة (Agyeman-Boakye et al. (2025 أكدت من خلال نموذج المعادلات الهيكلية على وجود علاقة إيجابية معنوية بين وظائف مكتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع. كما أشارت دراسة (Unegbu et al. (2022 إلى وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة المشاريع ومقاييس أداء المشاريع في صناعة البناء. وأكدت دراسة الحربي (٢٠٢٥) على التأثير الإيجابي لممارسات إدارة المشاريع على التميز المؤسسي في لجنة تراحم لرعاية السجناء.

ومع ذلك، فإن العلاقة بين إدارة المشاريع التطويرية والأداء المؤسسي ليست علاقة مباشرة أو بسيطة دائماً، بل هي علاقة معقدة قد تتوسطها أو تعدلها عوامل أخرى. فقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود متغيرات وسيطة أو معدلة تؤثر على هذه العلاقة. على سبيل المثال، أشارت دراسة باقر وآخرون (٢٠٢٠) إلى الدور الوسيط للثقافة المنظمة في العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة المشاريع. كما أشارت دراسة العبدلات والشورة (2021) إلى الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في العلاقة بين الحاكمية الرشيدة وإدارة المشاريع. وأكدت دراسة الظفيري والشورة (٢٠٢١) على الدور الوسيط للتمكين في العلاقة بين التأزر الاستراتيجي وإدارة المشاريع.

هذه النتائج تشير إلى أن العلاقة بين إدارة المشاريع التطويرية والأداء المؤسسي تتأثر بعوامل سياقية ومؤسسية متعددة، وأن فهم هذه العوامل ودورها في تشكيل العلاقة أمر حاسم لتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء

المؤسسي من خلال إدارة المشاريع التطويرية. كما أن هذه النتائج تؤكد على أهمية اعتماد نماذج تحليلية شاملة تأخذ في الاعتبار التعقيد والتفاعل بين مختلف العوامل المؤثرة، بدلاً من الاكتفاء بنماذج بسيطة تفترض علاقات خطية مباشرة.

في الختام، فإن العلاقة بين إدارة المشاريع التطويرية وكفاءة الأداء المؤسسي هي علاقة حيوية ومتعددة الأبعاد تستحق المزيد من البحث والدراسة، خاصة في السياقات الخاصة مثل المؤسسات الحكومية السعودية والقطاع الصحي. وفهم هذه العلاقة بعمق وتحليل آلياتها ومساراتها والعوامل المؤثرة فيها يمكن أن يوفر رؤى قيمة لمتخذي القرار والممارسين حول كيفية تحسين ممارسات إدارة المشاريع التطويرية لتحقيق أقصى تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي، وبالتالي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والإسهام في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٢.٥. الخاتمة

لقد استعرض هذا الإطار النظري بشكل شامل ومفصل المفاهيم والنظريات والأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع التطويرية وكفاءة الأداء المؤسسي، وحلل العلاقة التفاعلية بينهما في سياق الهيئة الوطنية للضمان الصحي في المملكة العربية السعودية. وقد تبين من خلال هذا الاستعراض أن إدارة المشاريع التطويرية بأبعادها الثلاثة - التخطيط للمشروعات، وإدارة الموارد، ومتابعة وتقييم الأداء - تمثل آلية استراتيجية فعالة لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي.

أظهرت الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية المستعرضة أن التخطيط الفعال للمشروعات يشكل القاعدة الأساسية لنجاح المشاريع التطويرية، حيث أنه يوفر الرؤية الواضحة والتوجه الصحيح ويضمن توافق جميع الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة. فالتخطيط السليم الذي يتضمن تحديد النطاق بوضوح، وإعداد الجداول الزمنية الواقعية، وتقدير التكاليف بدقة، وتحليل المخاطر بشمولية، وتحديد معايير النجاح بوضوح، يعد شرطاً ضرورياً وإن لم يكن كافياً لتحقيق نتائج إيجابية في المشاريع التطويرية. وقد أكدت العديد من الدراسات مثل دراسة (Agyeman-Boakye et al. (2025 ودراسة العبدالات والشورة (٢٠٢١) على الدور المحوري للتخطيط في تحسين نتائج المشاريع والأداء المؤسسي.

كما أن البعد الثاني المتمثل في إدارة الموارد يلعب دوراً حاسماً في تحديد مستوى الأداء الذي يمكن تحقيقه في المشاريع التطويرية. فالموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية تمثل المدخلات الأساسية لأي مشروع، وكفاءة إدارة هذه الموارد وتخصيصها واستخدامها تحدد بشكل مباشر كفاءة المشروع وفاعليته. وقد أشارت الدراسات مثل دراسة الخريسات والشعار (٢٠٢٤) ودراسة الظفيري والشورة (٢٠٢١) إلى الأهمية الخاصة لإدارة الموارد البشرية ومرونتها وتمكينها في تحسين أداء المشاريع والمؤسسات. كما أن الكفاءة في استخدام الموارد المالية والمادية تعد من المتطلبات الأساسية في البيئة الحكومية التي تتطلب مستوى عالٍ من المساءلة والشفافية وتحقيق القيمة مقابل المال.

أما البعد الثالث وهو متابعة وتقييم الأداء، فقد تبين أنه يمثل الآلية الرئيسية للتحكم في المشروع وضمان سيره في المسار الصحيح وتحقيق أهدافه ضمن القيود المحددة. فعمليات المتابعة المستمرة والتقييم الدوري توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وتساعد على التعلم المؤسسي وتحسين الممارسات المستقبلية. وقد أكدت دراسات مثل حيارات وقطيشات (٢٠٢١) ودراسة Unegbu et al. (2022) على أهمية نظم المتابعة والتقييم الفعالة في تحسين نتائج المشاريع والأداء المؤسسي.

على صعيد المتغير التابع، فقد أوضح الإطار النظري أن كفاءة الأداء المؤسسي تمثل مفهوماً شاملاً ومتعدد الأبعاد يتجاوز المؤشرات المالية التقليدية ليشمل جوانب متعددة تتعلق بجودة الخدمات، ورضا المستفيدين، وكفاءة العمليات، وقدرات التعلم والابتكار، والمسؤولية الاجتماعية، والاستدامة. وفي سياق المؤسسات الحكومية الصحية مثل الهيئة الوطنية للضمان الصحي، يكتسب الأداء المؤسسي أبعاداً إضافية تتعلق بتحقيق المصلحة العامة والمساهمة في تحسين النظام الصحي وتعزيز الوصول إلى خدمات صحية عالية الجودة لجميع المواطنين والمقيمين.

لقد أظهرت الأدبيات المستعرضة أن الأداء المؤسسي يتأثر بمجموعة واسعة من المحددات الداخلية والخارجية، وأن تحسينه يتطلب اتباع مدخل منهجي وشامل يتضمن الإدارة الاستراتيجية الفعالة، والتحسين المستمر، وإعادة هندسة العمليات عند الحاجة، والتحول الرقمي، وإدارة الجودة الشاملة، والحوكمة المؤسسية الرشيدة، وتمكين الموارد البشرية، وبناء الشراكات الاستراتيجية. وقد أكدت دراسات مثل دراسة الحطامي والأشول (٢٠٢٤) ودراسة الزين (٢٠٢٥) ودراسة إبراهيم (٢٠٢٥) على فعالية هذه الاستراتيجيات في تحسين الأداء المؤسسي.

أما العلاقة بين إدارة المشاريع التطويرية وكفاءة الأداء المؤسسي، فقد تبين أنها علاقة إيجابية وقوية ومتعددة المسارات. فإدارة المشاريع التطويرية الفعالة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال عدة آليات تشمل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز جودة الخدمات، وتطوير قدرات الموارد البشرية، وتعزيز الابتكار والتجديد، وبناء ثقافة التخطيط والمساءلة والتحسين المستمر. وقد دعمت العديد من الدراسات التطبيقية هذه العلاقة، بما في ذلك دراسة (Sankaran et al. (2023 ودراسة الحربي (٢٠٢٥) ودراسة (Wang et al. (2020).

ومع ذلك، فإن الإطار النظري أظهر أيضاً أن العلاقة بين إدارة المشاريع التطويرية والأداء المؤسسي ليست بسيطة أو مباشرة دائماً، بل قد تتوسطها أو تعدلها عوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية، والتمكين، والتخطيط لإدارة الأزمات، والتجديد الاستراتيجي، كما أشارت دراسات باقر وآخرون (٢٠٢٠) والظفيري والشورة (٢٠٢١) والعبداللات والشورة (2021) والربيع ومفلح (٢٠٢٤). وهذا يؤكد على أهمية اعتماد نماذج تحليلية شاملة تأخذ في الاعتبار التعقيد والتفاعل بين مختلف المتغيرات في فهم وتحليل هذه العلاقة.

في سياق الهيئة الوطنية للضمان الصحي في المملكة العربية السعودية، تكتسب العلاقة بين إدارة المشاريع التطويرية والأداء المؤسسي أهمية استراتيجية خاصة نظراً للدور المحوري الذي تلعبه الهيئة في تنظيم قطاع التأمين الصحي وضمان جودة الخدمات الصحية، وللتحديات المتعددة التي تواجهها في ظل التحولات الكبيرة التي يشهدها القطاع الصحي في المملكة ضمن رؤية ٢٠٣٠. فنجاح الهيئة في إدارة مشاريعها التطويرية بفاعلية له تداعيات واسعة على جودة النظام الصحي ككل وعلى صحة ورفاهية ملايين الأفراد في المملكة.

يوفر هذا الإطار النظري أساساً علمياً متيناً للدراسة الحالية من خلال استعراض شامل للأدبيات النظرية والتطبيقية ذات العلاقة، وتحليل نقدي للمفاهيم والنماذج والنظريات المختلفة، وتحديد الفجوات البحثية، واستخلاص الدروس المستفادة من الدراسات السابقة. كما أن الإطار يوفر أساساً مفاهيمياً لفهم المتغيرات المدروسة وأبعادها والعلاقات بينها، مما يسهل عملية تطوير النموذج المفاهيمي للدراسة وصياغة الفرضيات واختيار المنهجية المناسبة للبحث.

من خلال هذا الاستعراض الشامل للأدبيات، يمكن استخلاص عدة استنتاجات مهمة. أولاً، أن إدارة المشاريع التطويرية أصبحت من المداخل الإدارية الأساسية في المؤسسات المعاصرة، وأن فاعليتها تعتمد على التكامل

والتوازن بين أبعادها الثلاثة: التخطيط، وإدارة الموارد، والمتابعة والتقييم. ثانياً، أن الأداء المؤسسي مفهوم شامل ومتعدد الأبعاد يتطلب قياساً وتقييماً شاملاً يتجاوز المؤشرات المالية التقليدية. ثالثاً، أن العلاقة بين إدارة المشاريع التطويرية والأداء المؤسسي علاقة إيجابية وقوية ولكنها معقدة وتتأثر بعوامل سياقية ومؤسسية متعددة. رابعاً، أن السياق المؤسسي والبيئي يلعب دوراً مهماً في تشكيل ممارسات إدارة المشاريع وتأثيرها على الأداء المؤسسي، مما يؤكد على أهمية إجراء دراسات محلية تأخذ في الاعتبار خصوصية البيئة السعودية والقطاع الحكومي والمجال الصحي. خامساً، أن التطورات التقنية المتسارعة، وخاصة في مجال التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، توفر فرصاً كبيرة لتحسين كفاءة إدارة المشاريع والأداء المؤسسي، ولكنها تتطلب في الوقت نفسه تطوير القدرات والكفاءات اللازمة للاستفادة منها بفاعلية.

إن الدراسة الحالية تأتي لتسد فجوة بحثية مهمة في الأدبيات العربية من خلال تقديم تحليل شامل ومعمق للعلاقة بين إدارة المشاريع التطويرية بأبعادها الثلاثة وكفاءة الأداء المؤسسي في سياق مؤسسة حكومية صحية سعودية هي الهيئة الوطنية للضمان الصحي. ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تطوير المعرفة العلمية في هذا المجال، وتوفير رؤى قيمة لصانعي السياسات والقرارات في الهيئة وفي المؤسسات المماثلة حول كيفية تحسين ممارسات إدارة المشاريع التطويرية لتحقيق أقصى تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي.

كما أن الدراسة يمكن أن تساهم في تطوير استراتيجيات وسياسات وممارسات أفضل لإدارة المشاريع التطويرية في القطاع الحكومي السعودي بشكل عام والقطاع الصحي بشكل خاص، بما يدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تطوير قطاع صحي متميز وكفاء وفعال يلبي احتياجات وتطلعات المواطنين والمقيمين. وفي ضوء التحديات الكبيرة التي يواجهها القطاع الصحي محلياً وعالمياً، بما في ذلك الضغوط المالية، والتطورات التقنية المتسارعة، والتغيرات الديموغرافية والوبائية، والتوقعات المتزايدة للمستفيدين، تصبح الحاجة ملحة أكثر من أي وقت مضى لتطوير قدرات إدارة المشاريع التطويرية وتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الصحية.

في الختام، فإن هذا الإطار النظري قد استعرض بشكل شامل ومفصل الأسس النظرية والمفاهيمية والتطبيقية لكل من إدارة المشاريع التطويرية وكفاءة الأداء المؤسسي، وحل العلاقة بينهما في إطار نظري متكامل يستند إلى أحدث الأدبيات العلمية والدراسات التطبيقية. وقد توصل الإطار إلى أن هناك علاقة إيجابية وقوية ومتعددة المسارات بين إدارة المشاريع التطويرية بأبعادها الثلاثة (التخطيط للمشروعات، إدارة الموارد، متابعة وتقييم

الأداء) وبين كفاءة الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة. وهذه العلاقة تشكل الأساس النظري للدراسة الحالية التي تسعى إلى اختبار هذه العلاقة تطبيقاً في سياق الهيئة الوطنية للضمان الصحي في المملكة العربية السعودية، بما يسهم في إثراء المعرفة العلمية وتوفير توصيات عملية لتحسين الممارسات الإدارية في هذه المؤسسة الحيوية وفي المؤسسات المماثلة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يستعرض الإطار المنهجي الذي اعتمدته الباحثة في دراسة أثر إدارة المشاريع التطويرية بأبعادها المتمثلة في التخطيط للمشروعات وإدارة الموارد ومتابعة وتقييم الأداء في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي لدى الهيئة الوطنية للضمان الصحي في المملكة العربية السعودية. ويتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للتعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث ومنهجه، ومجتمع الدراسة وعينتها، فضلاً عن أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وصولاً إلى اختبارات الصدق والثبات التي تضمن جودة النتائج وموثوقيتها.

إن اختيار المنهجية المناسبة يُشكّل ركيزة أساسية لنجاح أي بحث علمي، حيث تُحدد المنهجية الطريقة التي يتم من خلالها جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. وقد حرصت الباحثة على انتقاء المنهج الأنسب الذي يتوافق مع طبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة، مع مراعاة الدقة العلمية والموضوعية في جميع مراحل البحث.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً: المتغير المستقل – إدارة المشاريع التطويرية

إدارة المشاريع التطويرية: تُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة العمليات والممارسات الإدارية المنظمة التي تتبناها الهيئة الوطنية للضمان الصحي لتنفيذ مشاريعها التطويرية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتُقاس من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

البُعد الأول – التخطيط للمشروعات: يُعرّف إجرائياً بأنه العملية المنهجية التي تتضمن تحديد أهداف المشاريع التطويرية بوضوح، ووضع الجداول الزمنية لتنفيذها، وتحديد نطاق العمل والمخرجات المتوقعة، وتقدير الميزانيات اللازمة، وتحديد المخاطر المحتملة وأساليب التعامل معها. ويُقاس هذا البُعد من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة بممارسات التخطيط في الهيئة.

البُعد الثاني - إدارة الموارد: تُعرّف إجرائياً بأنها القدرة على تحديد وتخصيص وتوظيف الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لتنفيذ المشاريع التطويرية بكفاءة وفاعلية، بما يشمل استقطاب الكفاءات المؤهلة، وتوزيع المهام وفق التخصصات، وضمان توفر التمويل الكافي، واستخدام التقنيات الحديثة في إدارة المشاريع. ويُقاس هذا البُعد من خلال استجابات أفراد العينة على الفقرات ذات الصلة.

البُعد الثالث - متابعة وتقييم الأداء: يُعرّف إجرائياً بأنه مجموعة الإجراءات والآليات المنتظمة التي تُستخدم لرصد سير العمل في المشاريع التطويرية، وقياس مستوى الإنجاز مقارنة بالخطط الموضوعية، وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتقييم النتائج النهائية للمشاريع. ويُقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المخصصة لهذا البُعد.

ثانياً: المتغير التابع - كفاءة الأداء المؤسسي

كفاءة الأداء المؤسسي: تُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها قدرة الهيئة الوطنية للضمان الصحي على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بأقل قدر ممكن من الموارد وفي الوقت المحدد، مع الحفاظ على جودة المخرجات ورضا المستفيدين. وتشمل كفاءة الأداء المؤسسي عدة جوانب منها: الكفاءة التشغيلية في تقديم الخدمات، وجودة العمليات الداخلية، والقدرة على تحقيق الأهداف المرسومة، ومستوى رضا الموظفين والمستفيدين، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويُقاس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة بمؤشرات الأداء المؤسسي.

3.3. تصميم البحث

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** باعتباره المنهج الأنسب لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته واختبار فرضياته. ويُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استخداماً في البحوث الاجتماعية والإدارية، إذ يتجاوز مجرد وصف الظاهرة إلى تحليلها وتفسيرها والكشف عن العلاقات بين متغيراتها.

يقوم المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كمياً وكيفياً. فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، بينما التعبير الكمي يُعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى. وقد تم اختيار هذا المنهج للأسباب التالية:

أولاً، ملاءمته لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى الكشف عن أثر إدارة المشاريع التطويرية في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، مما يتطلب وصف الواقع الحالي لممارسات إدارة المشاريع في الهيئة وتحليل علاقتها بمستوى الأداء المؤسسي.

ثانياً، قدرته على جمع البيانات من عينة كبيرة نسبياً من المبحوثين باستخدام أداة الاستبانة، مما يُتيح تعميم النتائج على مجتمع الدراسة بدرجة مقبولة من الثقة.

ثالثاً، إمكانية استخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، مثل تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

وتتبنى هذه الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism) التي تقوم على افتراض أن الحقيقة موضوعية وقابلة للقياس، وأن الباحث يمكنه دراسة الظواهر الاجتماعية بشكل مستقل عن القيم الشخصية. وتتسق هذه الفلسفة مع طبيعة الدراسة الكمية التي تعتمد على جمع البيانات من خلال أداة مقننة وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات.

و اعتمدت الدراسة على استراتيجية المسح (Survey Strategy) التي تُعد من أكثر الاستراتيجيات شيوعاً في البحوث الوصفية، حيث تُتيح جمع كمية كبيرة من البيانات من عينة واسعة بطريقة اقتصادية وفعالة. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين في الهيئة الوطنية للضمان الصحي.

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.4.1 مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العملاء والمستفيدين من الخدمات الجمركية التي تقدمها هيئة الزكاة والضريبة والجمارك (ZATCA) في المملكة العربية السعودية. ويشمل هذا المجتمع فئات متعددة ومتنوعة من المستفيدين، تتضمن المستوردين والمصدرين المسجلين في منصة فسخ (FASAH) والبالغ عددهم نحو 44,010 مستوردًا ومصدرًا وفقًا لأحدث الإحصاءات المتاحة على المنصة، إلى جانب المخلصين الجمركيين المرخصين والبالغ عددهم نحو 3,349 مخلصًا جمركيًا، فضلًا عن وكلاء الشحن البالغ عددهم 154 وكيلاً، ومشغلي الموانئ البالغ عددهم 13 مشغلاً، ووكلاء السيارات البالغ عددهم 33 وكيلاً، وشركات البريد السريع البالغ عددها 9 شركات. وعلى المستوى الأوسع، يبلغ إجمالي عدد المستفيدين المسجلين في المنصة الإلكترونية لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك ما يزيد عن 1.6 مليون مستفيد مسجل، وهو ما يعكس اتساع نطاق مجتمع الدراسة وتنوع فئاته.

وقد ركّزت هذه الدراسة على الفئات الأكثر تعاملًا واستخدامًا للخدمات الجمركية بشكل مباشر، وتحديدًا المستوردين والمصدرين والمخلصين الجمركيين ووكلاء الشحن، باعتبارهم الأكثر قدرة على تقييم أثر التغيير التنظيمي والتحول الرقمي على رضاهم عن الخدمات الجمركية المقدمة.

3.4.2 عينة الدراسة

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة الذي يتجاوز 47,000 مستفيد مباشر (من المستوردين والمصدرين والمخلصين الجمركيين ووكلاء الشحن)، فقد لجأت الباحثة إلى أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل جميع فئات المستفيدين بشكل متناسب. وقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أربع طبقات رئيسية وفقًا لنوع المستفيد، هي: المستوردون والمصدرون، والمخلصون الجمركيون، ووكلاء الشحن، وفئات أخرى من المستفيدين.

ولتحديد حجم العينة المناسب، اعتمدت الباحثة على معادلة ستيفن ثومبسون (Steven Thompson) لتحديد حجم العينة من المجتمعات المحدودة، وبناءً على ذلك، تم تحديد الحد الأدنى لحجم العينة المطلوب بـ 381 مفردة. غير أن الباحثة قامت بتوزيع 450 استبانة لتعويض حالات عدم الاستجابة أو الاستبانات غير المكتملة، وذلك بزيادة قدرها نحو 18% عن الحد الأدنى المطلوب. وقد تم استرداد 412 استبانة، استُبعد منها

8 استبانات لعدم اكتمال البيانات أو عدم جدية الإجابة، ليصبح إجمالي الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 404 استبانات، بمعدل استجابة بلغ 89.8%، وهو معدل يُعدّ مرتفعاً ومقبولاً في البحوث الاجتماعية والإدارية.

3.4.3 توزيع العينة حسب الطبقات

تم توزيع أفراد العينة على الطبقات الأربع بما يتناسب مع حجم كل طبقة في مجتمع الدراسة (التخصيص النسبي)، وذلك على النحو التالي: شكّل المستوردون والمصدرون النسبة الأكبر من العينة بواقع 334 مفردة بنسبة 82.7%، يليهم المخلصون الجمركيون بواقع 47 مفردة بنسبة 11.6%، ثم وكلاء الشحن بواقع 16 مفردة بنسبة 4.0%، وأخيراً الفئات الأخرى من المستفيدين بواقع 7 مفردات بنسبة 1.7%.

3.5 طريقة جمع البيانات

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الأولية على أداة الاستبانة (Questionnaire) بوصفها الأداة الأكثر ملاءمة لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، وذلك لعدة اعتبارات منهجية تتمثل في قدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين المنتشرين جغرافياً في مختلف مناطق المملكة، وإمكانية تقنين الإجابات وتحويلها إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، فضلاً عن توفير قدر من الخصوصية للمبحوثين مما يُسهم في الحصول على إجابات أكثر صدقاً وموضوعية.

وقد تم تصميم الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) الذي يتدرج من (١) غير موافق بشدة إلى (5) موافق بشدة، وذلك لقياس درجة موافقة المبحوثين على كل فقرة من فقرات الاستبانة. وتتألف الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية، يشتمل القسم الأول منها على البيانات الديموغرافية التي تتضمن الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ونوع النشاط وحجم التعاملات الجمركية. أما القسم الثاني فيتضمن محاور الدراسة المتعلقة بالمتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث يشتمل المحور الأول على فقرات التغيير التنظيمي موزعة على أربعة أبعاد هي: التغيير في الهيكل التنظيمي (٤ فقرات)، والتغيير في إجراءات العمل (٤ فقرات)، والتغيير في الثقافة التنظيمية (٤ فقرات)، والتغيير في القيادة وأساليب الإدارة (٤ فقرات). ويشتمل المحور الثاني على فقرات التحول الرقمي موزعة على أربعة أبعاد هي: جودة البنية التحتية الرقمية (٤

فقرات)، وسهولة استخدام المنصات الإلكترونية (٤ فقرات)، وتوافر الخدمات الرقمية وتنوعها (٤ فقرات)، والتكامل الرقمي والربط الإلكتروني (٤ فقرات). ويشتمل المحور الثالث على 10 فقرات لقياس رضا العملاء والمستفيدين بوصفه المتغير التابع. وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة 42 فقرة، بالإضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية.

وقد تم توزيع الاستبانة بطريقتين متكاملتين، الأولى إلكترونية من خلال إعداد نموذج رقمي عبر أداة Google Forms وإرسال الرابط عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي والمجموعات المهنية المتخصصة في قطاع التجارة والجمارك، والثانية ورقية من خلال التوزيع المباشر في بعض المنافذ الجمركية والغرف التجارية. وقد استمرت عملية جمع البيانات لمدة ثمانية أسابيع تقريباً.

3.6 أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات لتحقيق أهدافها البحثية:

أولاً: البيانات الثانوية (Secondary Data) وهي البيانات التي تم جمعها من المصادر المكتوبة والمنشورة سابقاً، وتشمل الكتب العلمية المتخصصة في إدارة التغيير التنظيمي والتحول الرقمي ورضا العملاء، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية والأطروحات ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتقارير والإحصاءات الرسمية الصادرة عن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ومنصة فسخ والجهات الحكومية ذات العلاقة، والمواقع الإلكترونية الرسمية وقواعد البيانات العلمية. وقد استُخدمت هذه البيانات في بناء الإطار النظري للدراسة وتطوير فرضياتها وتصميم أداة البحث.

ثانياً: البيانات الأولية (Primary Data) وهي البيانات التي جمعتها الباحثة ميدانياً لأول مرة من مصادرها الأصلية من خلال أداة الاستبانة، وتنقسم إلى صنفين رئيسيين. الصنف الأول هو البيانات الوصفية (الديموغرافية) ويشمل البيانات المتعلقة بخصائص أفراد العينة كالجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ونوع النشاط وحجم التعاملات الجمركية، وتعد هذه البيانات اسمية وترتيبية في طبيعتها. والصنف الثاني هو البيانات الكمية المقاسة بمقياس ليكرت الخماسي، وتشمل استجابات المبحوثين على فقرات محاور الدراسة

الثلاثة المتعلقة بالتغيير التنظيمي والتحول الرقمي ورضا العملاء، حيث تتدرج هذه البيانات من (١) غير موافق بشدة إلى (٥) موافق بشدة، وتعد بيانات ترتيبية تُعامل إحصائياً كبيانات فترية (Interval Data) وفقاً للممارسات البحثية المعتمدة في العلوم الاجتماعية والإدارية.

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.28) وبرنامج (AMOS V.26) للنمذجة بالمعادلات البنائية، وذلك وفق الإجراءات التالية:

- **ترميز البيانات وإدخالها:** تم ترميز جميع متغيرات الدراسة وإدخال البيانات في قاعدة بيانات برنامج SPSS، مع إجراء فحص شامل للبيانات المفقودة والقيم المتطرفة (Outliers) ومعالجتها بالأساليب الإحصائية المناسبة قبل البدء في التحليل.
- **اختبارات الصدق والثبات:** تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وصدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه وبين كل بُعد والمحور الكلي. كما تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بُعد ولكل محور وللاستبانة ككل.
- **التحليل الوصفي:** تم حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، إلى جانب حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والرتب لجميع فقرات الاستبانة ومحاورها وأبعادها.
- **اختبارات التوزيع الطبيعي:** تم إجراء اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) واختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) إلى جانب فحص قيم الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات، وهو شرط أساسي لاستخدام الاختبارات المعلمية (Parametric Tests).
- **تحليل الارتباط:** تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة، والتحول الرقمي بأبعاده

الأربعة) والمتغير التابع (رضا العملاء والمستفيدين)، وكذلك للكشف عن مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

- **تحليل الانحدار المتعدد:** تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، مع حساب معامل التحديد (R^2) ومعامل التحديد المعدّل ($Adjusted R^2$) لتحديد القدرة التفسيرية للنموذج، واختبار (F) للتحقق من معنوية النموذج الكلي، واختبار (t) للتحقق من معنوية كل متغير مستقل على حدة.
- **تحليل الانحدار التدريجي:** تم استخدام تحليل الانحدار التدريجي (Stepwise Regression) لتحديد أكثر الأبعاد تأثيراً في رضا العملاء وترتيبها حسب قوة تأثيرها، وذلك لتقديم توصيات عملية مبنية على الأولويات.

3.8 الخاتمة

تناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ هذه الدراسة، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لدراسة أثر التغيير التنظيمي والتحول الرقمي على رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات الجمركية بالمملكة العربية السعودية. وقد تمثل مجتمع الدراسة في العملاء والمستفيدين من الخدمات الجمركية لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، والبالغ عددهم ما يزيد عن 47,000 مستفيد مباشر من المستوردين والمصدرين والمخلصين الجمركيين ووكلاء الشحن، فيما بلغ إجمالي المستفيدين المسجلين على المنصة الإلكترونية أكثر من 1.6 مليون مستفيد. وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها الفعلي 404 مفردة صالحة للتحليل، بمعدل استجابة قدره 89.8% واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، مصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي ومشملة على 42 فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية. كما تم اعتماد مجموعة متكاملة من الأساليب الإحصائية تتراوح بين التحليل الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار المتعدد والتدريجي وتحليل التباين والنمذجة بالمعادلات البنائية، وذلك لضمان الدقة والشمولية في معالجة البيانات واختبار الفرضيات. وسيُعرض في الفصل الرابع نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

حضرة الأخ الكريم / الأخت الكريمة

الموظف/ة في الهيئة الوطنية للضمان الصحي - حفظه/ا الله

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية بعنوان " أثر إدارة المشاريع التطويرية بأبعادها (التخطيط للمشروعات، إدارة الموارد، متابعة وتقييم الأداء) في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي لدى الهيئة الوطنية للضمان الصحي في المملكة العربية السعودية..

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة بطبيعة العمل في الهيئة، فإنني أضع بين أيديكم هذه الاستبانة، راجيةً منكم التكرم بالإجابة عن فقراتها بكل دقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي ستُدلون بها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة.

إن مشاركتكم في هذه الدراسة طوعية، ولكم كامل الحرية في الانسحاب في أي وقت. كما أن إجاباتكم الصادقة ستُسهم بشكل كبير في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تخدم تطوير العمل المؤسسي.

شاكرةً لكم حسن تعاونكم،،،

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يُرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

الجنس:	☐ ذكر ☐ أنثى
العمر:	☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة ☐ من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة ☐ ٥٠ سنة فأكثر
المؤهل العلمي:	☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
سنوات الخبرة:	☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ☐ ١٥ سنة فأكثر
المستوى الوظيفي:	☐ موظف تنفيذي ☐ مشرف ☐ رئيس قسم ☐ مدير إدارة ☐ مدير عام فأعلى

القسم الثاني: محاور الدراسة

يُرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تُعبّر عن درجة موافقتكم على كل فقرة وفق المقياس التالي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المحور الأول: إدارة المشاريع التطويرية (المتغير المستقل)

البُعد الأول: التخطيط للمشروعات

الرقم	الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
1	تضع الهيئة أهدافاً واضحة ومحددة وقابلة للقياس لكل مشروع تطويري قبل البدء في تنفيذه.	☐	☐	☐	☐	☐

2	تُعد الهيئة جداول زمنية واقعية ومفصلة لمراحل تنفيذ المشاريع التطويرية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تُحدد الهيئة الميزانيات التقديرية اللازمة للمشاريع التطويرية بدقة وشفافية.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تُجري الهيئة تحليلاً شاملاً للمخاطر المحتملة وتضع خطط استجابة مناسبة لها قبل بدء المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثاني: إدارة الموارد

الرقم	الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
5	تُخصص الهيئة الكفاءات البشرية المؤهلة والمناسبة لإدارة المشاريع التطويرية وتنفيذها.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تُوفر الهيئة الموارد المالية الكافية لتنفيذ المشاريع التطويرية وفق الخطط الموضوعة.	☐	☐	☐	☐	☐
7	تستخدم الهيئة أنظمة وتقنيات حديثة في إدارة المشاريع التطويرية ومتابعتها.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تُوزع الهيئة المهام والمسؤوليات على فرق العمل بشكل عادل ومتوازن وفق التخصصات.	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثالث: متابعة وتقييم الأداء

الرقم	الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
9	تُتابع الهيئة سير تنفيذ المشاريع التطويرية بشكل دوري ومنتظم وفق مؤشرات أداء محددة.	☐	☐	☐	☐	☐
10	تُعقد الهيئة اجتماعات مراجعة دورية لتقييم مستوى التقدم في المشاريع ومعالجة التحديات.	☐	☐	☐	☐	☐
11	تتخذ الهيئة إجراءات تصحيحية فورية عند اكتشاف أي انحرافات عن الخطط الموضوعة.	☐	☐	☐	☐	☐
12	تُقيّم الهيئة نتائج المشاريع التطويرية بعد انتهائها وتستخلص الدروس المستفادة لتحسين المشاريع المستقبلية.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: كفاءة الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

الرقم	الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
13	تُحقق الهيئة أهدافها الاستراتيجية المحددة في خططها السنوية بمستوى عالٍ من الكفاءة.	☐	☐	☐	☐	☐
14	تُجز الهيئة مهامها وأعمالها ضمن الأطر الزمنية المحددة دون تأخير.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	15 تستخدم الهيئة مواردها المالية والبشرية والتقنية بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية.
☐	☐	☐	☐	☐	16 تتميز العمليات الداخلية في الهيئة بالسلاسة والوضوح وقلة الهدر والازدواجية.
☐	☐	☐	☐	☐	17 تُقدم الهيئة خدماتها للمستفيدين بجودة عالية تتوافق مع المعايير المعتمدة.
☐	☐	☐	☐	☐	18 تستجيب الهيئة بسرعة وفاعلية للتغيرات والمتطلبات الجديدة في بيئة العمل.
☐	☐	☐	☐	☐	19 تعمل الهيئة على تطوير إجراءات العمل وتحسينها بشكل مستمر لرفع مستوى الأداء.
☐	☐	☐	☐	☐	20 تتوفر لدى الهيئة آليات فعّالة للتواصل والتنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام.
☐	☐	☐	☐	☐	21 تُحقق الهيئة مستوى عالياً من رضا الموظفين عن بيئة العمل وفرص التطوير المهني.
☐	☐	☐	☐	☐	22 تُسهم المشاريع التطويرية التي تُنفذها الهيئة في تحسين مخرجات العمل ورفع جودة الخدمات المقدمة.

قائمة المراجع

- علي، معتصم ياسر، و عبدالستار، إسكندر حسن. (٢٠٢٥). أثر نظم المعلومات الإدارية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة في البنك المركزي اليمني المركز الرئيس عدن. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج ٣١، ع ٥٥، ١٠١ - ١٢٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1583317>
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (٢٠٢٠). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219633>
- العبدالات، ديماس شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (٢٠٢١). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219761>
- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (٢٠٢١). أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1220288>
- الربيع، عدي صالح سعود، و مفلح، منيرة عبدالله مصطفى. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في الشركات الإنشائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة).

منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1521046>

– الحربي، سهام بنت حمدان دعسان المخلفي. (٢٠٢٥). أثر ممارسات إدارة المشاريع على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على لجنة "تراحم" لرعاية السجناء بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٩، ملحق ، ٢٣ - ٤١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1596960>

– حيارات، براء سعود أحمد، و قطيشات، رانية جعفر عبدالفتاح. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1299592>

– الحطامي، وحيد عبدالكريم عمر، و الأشول، محمد عبدالله أحمد. (٢٠٢٤). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي. مجلة جامعة البيضاء، مج ٦، ع ٤ ، ١٥ - ٣٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1536264>

– كمال، مريم محمد سعيد. (٢٠٢٤). كفاءة التدخل في الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي: دراسة إكلينيكية تطبيقية على عينة العملاء من أصحاب الهمم بالبنك الأهلي المصري. المجلة المصرية للعلوم الاجتماعية والسلوكية، ع ٩ ، ١٥٦ - ١٨٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1487220>

– الزين، فريدة عمران. (٢٠٢٥). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي: دراسة حالة عملية على شركة باكير للتجارة الإلكترونية وخدمات التوصيل "بريستو". المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٤، ع ٣ ، ٦١٣ - ٦٣٣. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1601245>

– غازي، علي علي. (٢٠٢٠). الدور الإستراتيجي في تمكين الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. إدارة الأعمال، ع ١٦٨ ، ١٤ - ١٩. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1051992>

– إبراهيم، محمد عبدالمنعم محمد. (٢٠٢٥). الموائمة الاستراتيجية ودورها في دعم الأداء المؤسسي: الدور الوسيط لفعالية القرار: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٦، ع ٢٤ ، ١٨٦ -

٢٤٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1621543>

- الخريسات، راية زياد يوسف، و الشعار، إسحق محمود نزال. (٢٠٢٤). أثر ريادة الأعمال في أداء المشاريع: الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الطاقة والثروة المعدنية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1497558>
- النواجي، هديل محمد سالم، و عربيات، عبدالله رضوان محمد. (٢٠٢٤). أثر تطبيق الاستراتيجيات الريادية على أداء المشاريع: حالة دراسية المشاريع الإنشائية الحكومية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1496549>
- حيارات، براء سعود أحمد، و قطيشات، رانية جعفر عبدالفتاح. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1299592>
- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (٢٠٢١). أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1220288>
- Sankaran, S., Killen, C. P., & Pitsis, A. (2023). How do project-oriented organizations enhance innovation? An institutional theory perspective. *Frontiers of Engineering Management*, 10(3), 427-438
- Agyeman-Boakye, K., Kissi, E., & Abu, I. (2025). Examining the relationship between project management office functions and project performance in Ghana: a structural equation modelling approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(3), 968-994.
- Qiu, Y., & Chen, H. (2023). A systematic review of the knowledge domain of institutional theory in construction project management. *Engineering, construction and architectural management*, 30(6), 2523-2544.
- Unegbu, H. C. O., Yawas, D. S., & Dan-Asabe, B. (2022). An investigation of the relationship between project performance measures and project management practices of

construction projects for the construction industry in Nigeria. *Journal of King Saud University-Engineering Sciences*, 34(4), 240-249

- Bristol-Alagbariya, B., Ayanponle, O. L., & Ogedengbe, D. E. (2022). Developing and implementing advanced performance management systems for enhanced organizational productivity. *World Journal of Advanced Science and Technology*, 2(1), 39-46
- Hamada, M. A., & Akzambekkyzy, A. (2022). Innovative governance strategy to enhance the performance and the efficiency of IT project management activities. *International Journal of Project Organisation and Management*, 14(2), 144-175.
- Anuar, K. F., Zainudin, N. M., Fauzi, M. A., & Hussain, M. H. M. (2025). A Review: Organizational Performance and its Impact on Project Efficiency, Business Success, and Future-Readiness. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, 39(1), 40-52.
- Wang, Y., Liu, J., Zuo, J., & Rameezdeen, R. (2020). Ways to improve the project management efficiency in a centralized public procurement system: a structural equation modeling approach. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(1), 168-185.
- Wua, J., Xieb, J., Jiac, T., Jid, X., & Caoe, J. (2023, November). Enhancing Project Organizational Efficiency through the Establishment of a Project Portfolio Management Office. In *ICMEIM 2023: Proceedings of the 4th International Conference on Modern Education and Information Management, ICMEIM 2023, September 8–10, 2023, Wuhan, China* (p. 445). European Alliance for Innovation.
- Bristol-Alagbariya, B., Ayanponle, O. L., & Ogedengbe, D. E. (2022). Developing and implementing advanced performance management systems for enhanced organizational productivity. *World Journal of Advanced Science and Technology*, 2(1), 39-46.
- Ika, L. A., & Pinto, J. K. (2022). The “re-meaning” of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*, 40(7), 835-848
-