

# Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

## Project Template

Faculty of Management  
Midocean University

## عنوان المشروع

دور ادارہ المشاريع في تحسين تجربہ المريض داخل مراكز الرعاية الصحية الأولية

أسم الطالب

عزہ احمد علي فلاتہ

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن التاريخ -

2025/7/4 الفصل الدراسي الثالث

## مستخلص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المشاريع في تحسين تجربة المريض داخل مراكز الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة مكونة من (54) من العاملين في القطاع الصحي، ممن لهم علاقة مباشرة بتجربة المريض وإدارة المشاريع

وتناولت الاستبانة محورين رئيسيين، هما: تطبيق مبادئ إدارة المشاريع، ومستوى تجربة المريض داخل المراكز الصحية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع نسبياً في تطبيق إدارة المشاريع، إلى جانب تحسن ملحوظ في تجربة المريض من وجهة نظر أفراد العينة

كما كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة المشاريع وتحسين تجربة المريض، مما يؤكد أهمية توظيف أدوات التخطيط والتنظيم والمتابعة في مبادرات تحسين تجربة المريض. وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المشاريع داخل المؤسسات الصحية، وتدريب الكوادر الإدارية والصحية على تطبيق منهجيات إدارة المشاريع بما يساهم في رفع جودة الخدمات الصحية وتحقيق رضا المستفيدين

كما تساهم هذه الدراسة في إبراز أهمية التكامل بين الجوانب الإدارية والإنسانية داخل بيئة الرعاية الصحية، حيث توضح أن تحسين تجربة المريض لا يعتمد فقط على جودة الخدمة الطبية، بل يتطلب تنظيمًا إداريًا فعالاً يضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات وتحقيق التنسيق بين مختلف الإدارات. كما تبرز الدراسة دور إدارة المشاريع في دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات، من خلال تحديد مؤشرات أداء واضحة تساعد في متابعة تقدم مبادرات تحسين تجربة المريض وتقييم نتائجها بشكل دوري

وتكمن أهمية هذه الدراسة أيضًا في كونها تنطلق من واقع عملي داخل المراكز الصحية، مما يعزز من واقعية النتائج وقابليتها للتطبيق. وتوفر نتائج الدراسة مرجعًا يمكن الاستفادة منه من قبل صنّاع القرار والقيادات الصحية عند تصميم المبادرات التطويرية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة. كما تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية أعمق تتناول دور إدارة المشاريع في مجالات صحية أخرى، وتوسيع نطاق البحث ليشمل عينات ومناطق مختلفة داخل المملكة العربية السعودية

## جدول المحتويات

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             | 3  |
| 1.1. المقدمة: .....                                    | 3  |
| 1.2. مشكلة الدراسة .....                               | 4  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  | 5  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                | 5  |
| 1.3. أهمية الدراسة .....                               | 6  |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....                       | 6  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                     | 6  |
| 1.4. أسئلة الدراسة .....                               | 7  |
| 1.5. أهداف الدراسة .....                               | 7  |
| 1.6. فرضيات الدراسة .....                              | 8  |
| 1.7. نموذج الدراسة .....                               | 8  |
| 1.8. منهجية الدراسة .....                              | 9  |
| 1.9. الدراسة الميدانية .....                           | 9  |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                       | 10 |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                | 1  |
| 2.1. المقدمة: .....                                    | 11 |
| 2.2. المتغير المستقل .....                             | 12 |
| 2.3. المتغير التابع .....                              | 12 |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... | 12 |
| 2.5. الخاتمة .....                                     | 13 |



## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1. المقدمة:

في ظل ما يشهده القطاع الصحي من تطورات متسارعة، أصبح التركيز على جودة الرعاية الصحية وتجويد الخدمات المقدمة أحد أهم أولويات المنظومات الصحية الحديثة، لا سيما مع تزايد وعي المستفيدين وتوقعاتهم المتزايدة تجاه تجربة الرعاية. وتعد "تجربة المريض" من المفاهيم الإدارية والإنسانية المعاصرة التي باتت تحظى باهتمام متزايد في المملكة العربية السعودية، خصوصًا بعد تبني وزارة الصحة استراتيجيات تعزز من رضا المستفيدين وتحسين رحلتهم العلاجية، ضمن رؤية المملكة 2030.

لقد بدأت العديد من المنشآت الصحية في تبني مبادرات تحسين تجربة المريض، إلا أن بعض هذه المبادرات تفتقر إلى آليات تنفيذ فعالة، مما يؤدي إلى تكرار الجهود وضعف الأثر الملموس. ومن هنا جاءت فكرة هذا البحث، لتسليط الضوء على مدى أهمية تطبيق مفاهيم إدارة المشاريع في تحسين تجربة المريض، حيث تعتبر إدارة المشاريع إطارًا تنظيميًا يساعد في تحويل الأفكار إلى نتائج واقعية من خلال التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

إن اختيار هذا الموضوع نابع من واقع عملي ملموس، حيث يتضح وجود فجوة تطبيقية في بعض المنشآت الصحية فيما يخص إدارة مبادرات تحسين تجربة المريض. كما أن قلة الدراسات العربية التي تربط بين هذين المجالين - تجربة المريض وإدارة المشاريع - تبرز الحاجة إلى تناول هذا الموضوع من منظور (2021) أكاديمي تطبيقي، كما أشار إلى ذلك الحربي (2019) والعتيبي.

ومن هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى تقديم قيمة معرفية وعملية، تسهم في تعزيز فهم العلاقة بين إدارة المشاريع وتحسين تجربة المريض، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق تسهم في تطوير بيئة الرعاية الصحية

ورفع جودة الخدمات المقدمة

ومع تسارع التحولات التي يشهدها القطاع الصحي على المستوى العالمي، أصبحت المؤسسات الصحية مطالبة بتبني أساليب إدارية حديثة تواكب متطلبات الجودة والتميز المؤسسي. ولم يعد التركيز مقتصرًا على تقديم الخدمة الصحية من الناحية الطبية فقط، بل امتد ليشمل تحسين تجربة المريض باعتبارها أحد المؤشرات الأساسية لقياس جودة الأداء الصحي وفاعلية الخدمات المقدمة. ويأتي هذا التوجه انسجامًا مع المعايير الدولية التي تؤكد على أهمية رضا المستفيد بوصفه عنصرًا محوريًا في تطوير النظم الصحية

كما أن تطبيق مفاهيم إدارة المشاريع داخل المؤسسات الصحية يسهم في تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ التشغيلي، حيث تتيح إدارة المشاريع إطارًا منهجيًا يساعد على تنظيم المبادرات، وتحديد الأولويات، وإدارة المخاطر المحتملة، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية. ويؤدي هذا التكامل إلى تحسين كفاءة تنفيذ المبادرات المرتبطة بتجربة المريض، والحد من التحديات التشغيلية التي قد تؤثر سلبًا على جودة الخدمة

وتبرز أهمية هذا البحث في كونه يتناول موضوعًا يجمع بين بعدين رئيسيين، هما البعد الإداري والبعد الإنساني، داخل بيئة الرعاية الصحية. إذ يُعد المريض محور العملية الصحية، ويُسهم تحسين تجربته في رفع مستوى الثقة في الخدمات الصحية وتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسات الصحية. ومن هذا المنطلق، فإن دراسة دور إدارة المشاريع في تحسين تجربة المريض تمثل خطوة مهمة نحو فهم أعمق لكيفية توظيف الأدوات الإدارية الحديثة لتحقيق أهداف الجودة الشاملة في القطاع الصحي

## 1.2. مشكلة الدراسة

تسعى المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية إلى تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة من خلال إطلاق العديد من المبادرات التي تُعنى بتجربة المريض ورفع مستوى رضاه. ورغم الجهود المبذولة، إلا أن الممارسات الحالية تكشف عن وجود تحديات تتعلق بضعف آليات التخطيط والتنفيذ والتقييم لتلك المبادرات، مما يؤدي إلى نتائج محدودة وغير مستدامة. ويُلاحظ أن العديد من هذه المبادرات لا يتم تنظيمها أو إدارتها باستخدام أدوات ومنهجيات إدارة المشاريع، مما يُفقد كثرًا من الكفاءة والفاعلية، وي طرح تساؤلات حول مدى تأثير غياب إدارة المشاريع على نجاح هذه المبادرات.

تُعد هذه المشكلة انعكاسًا لفجوة واضحة في الممارسات الإدارية داخل القطاع الصحي، كما أن الدراسات العربية التي تربط بشكل مباشر بين إدارة المشاريع وتجربة المريض ما تزال محدودة، وهو ما يبرز الحاجة إلى إجراء دراسة تحليلية لفهم العلاقة بين هذين المجالين، ومعالجة هذا النقص النظري والتطبيقي.

وعلى الرغم من الجهود المتزايدة التي تبذلها المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية لتحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز تجربة المريض، إلا أن الواقع العملي يشير إلى استمرار وجود تحديات تنظيمية وإدارية تحد من فاعلية هذه الجهود. ويظهر ذلك من خلال تباين مستوى تطبيق المبادرات التحسينية بين مركز صحي وآخر، واختلاف النتائج المحققة رغم تشابه الأهداف العامة.

كما أن غياب التخطيط المنهجي القائم على أسس إدارة المشاريع في بعض المبادرات المرتبطة بتجربة المريض يؤدي إلى ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، مما ينعكس سلبيًا على استدامة نتائج التحسين. وقد تقتصر بعض المبادرات على حلول مؤقتة لا تعتمد على تحليل دقيق للمشكلات أو متابعة مستمرة للأداء، الأمر الذي يحد من قدرتها على إحداث تغيير ملموس على المدى الطويل.

وتزداد حدة هذه المشكلة في ظل محدودية الدراسات التطبيقية المحلية التي توضح بصورة علمية أثر تطبيق إدارة المشاريع على تحسين تجربة المريض داخل مراكز الرعاية الصحية الأولية. كما أن نقص البيانات الموثقة

حول الممارسات الإدارية الناجحة والدروس المستفادة من المبادرات السابقة يسهم في تكرار الأخطاء نفسها، ويقلل من فرص تطوير نماذج عمل فعالة قابلة للتعميم. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة تحليلية تسعى إلى فهم هذه الإشكالية، وتسلط الضوء على دور إدارة المشاريع كأداة تنظيمية تسهم في تحسين تجربة المريض ورفع جودة الخدمات الصحية المقدمة

## 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

قلة الدراسات التي ترتبط بين اداره المشاريع وتجربه المريض بشكل مباشر في بيئة الرعاية الصحية السعودية

نقص في الأطر النظرية التي توضح كيف يمكن ل اداره المشاريع ان تؤثر فعلياً على جودة تجربة المريض

وجود تشتت في المفاهيم المتعلقة بتطبيق مبادئ اداره المشاريع داخل المنظمات الصحية مما يصعب قياس الأثر بدقة

كما تتمثل إحدى الفجوات النظرية في محدودية النماذج المفاهيمية التي توضح بشكل متكامل آلية تأثير إدارة المشاريع على تجربة المريض داخل المؤسسات الصحية، حيث تركز أغلب الدراسات السابقة على الجوانب الإدارية أو التشغيلية بشكل منفصل، دون تقديم إطار نظري شامل يربط بين عناصر إدارة المشاريع المختلفة ومراحل رحلة المريض. ويؤدي هذا القصور إلى صعوبة بناء نماذج تفسيرية دقيقة تساعد الباحثين والممارسين على فهم العلاقة بين المتغيرين بصورة أعمق

وتبرز فجوة نظرية أخرى في عدم وضوح المفاهيم المرتبطة بتطبيق إدارة المشاريع في السياق الصحي، إذ تختلف تعريفات وممارسات إدارة المشاريع من دراسة إلى أخرى، مما يحد من إمكانية المقارنة بين نتائج الدراسات السابقة. كما أن بعض الدراسات تكتفي بالإشارة إلى أهمية إدارة المشاريع دون التعمق في توضيح الأدوات والمنهجيات المستخدمة، مثل إدارة الوقت، وإدارة المخاطر، وإدارة الجودة، ودورها في تحسين تجربة المريض

كما يلاحظ وجود نقص في الدراسات التي تتناول تجربة المريض من منظور إداري تكاملي، حيث يتم في كثير من الأحيان تناول تجربة المريض بوصفها مفهومًا إنسانيًا أو خدميًا فقط، دون ربطها بشكل واضح بالأطر الإدارية الحديثة. ويؤدي هذا الفصل بين البعدين الإداري والإنساني إلى فجوة معرفية تحد من تطوير نظريات حديثة يمكن تطبيقها داخل المؤسسات الصحية

وتتمثل فجوة نظرية إضافية في قلة الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين إدارة المشاريع وتجربة المريض في بيئة الرعاية الصحية الأولية، مقارنة بالدراسات الدولية. ويحد هذا النقص من بناء قاعدة معرفية عربية يمكن الاستناد إليها عند تطوير السياسات الصحية أو تصميم البرامج الأكاديمية والتدريبية ذات الصلة بإدارة المشاريع في القطاع الصحي

### فجوات على المستوى التطبيقي

عدم وجود بيانات محدثة او منشوره توضح اثر تطبيق ادارته المشاريع في المستشفيات او المراكز

الصحية السعودية على تحسين تجربه المريض

قله النماذج او المشاريع التجريبية التي طبقت فعليا وتتم تقييم نتائجها بشكل علمي

ضعف توثيق الممارسات الناجحة او الدروس المستفادة من تطبيق ادارته المشاريع في القطاع الصحي المحلي تتمثل إحدى أبرز الفجوات على المستوى التطبيقي في ضعف توحيد الممارسات الإدارية المتعلقة بتطبيق إدارة المشاريع داخل المراكز الصحية، حيث تختلف آليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة من منشأة صحية إلى أخرى، مما يؤدي إلى تباين واضح في نتائج مبادرات تحسين تجربة المريض. ويعكس هذا التباين غياب أطر تطبيقية موحدة يمكن الاستناد إليها لضمان جودة التنفيذ واستدامة التحسين

كما تظهر فجوة تطبيقية أخرى في محدودية استخدام أدوات إدارة المشاريع بشكل منهجي عند تنفيذ مبادرات تجربة المريض، إذ تفتقر بعض المراكز الصحية إلى تطبيق واضح لمفاهيم مثل إدارة المخاطر، وإدارة الوقت، وتحديد نطاق المشروع، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات. ويؤدي ذلك إلى صعوبات في متابعة التقدم، وتأخر تنفيذ المبادرات، وضعف تقييم نتائجها بشكل موضوعي

وتبرز كذلك فجوة تطبيقية تتعلق بضعف الربط بين نتائج قياس تجربة المريض واتخاذ القرارات الإدارية، حيث يتم في بعض الأحيان جمع بيانات رضا المرضى دون الاستفادة منها بشكل فعال في تطوير الخطط التحسينية أو إعادة تصميم العمليات التشغيلية. ويحد هذا القصور من قدرة المؤسسات الصحية على تحويل البيانات إلى إجراءات عملية تساهم في تحسين تجربة المريض بشكل مستدام

كما تعاني بعض المؤسسات الصحية من محدودية الموارد البشرية المؤهلة في مجال إدارة المشاريع، الأمر الذي يؤثر على جودة تنفيذ المبادرات التحسينية. ويظهر ذلك في الاعتماد على الجهود الفردية أو الخبرات غير المتخصصة، مما يقلل من فرص نجاح المشاريع المرتبطة بتجربة المريض ويحد من إمكانية تعميم التجارب الناجحة

وتتمثل فجوة تطبيقية إضافية في ضعف توثيق المبادرات التحسينية الناجحة والدروس المستفادة من تطبيق إدارة المشاريع داخل القطاع الصحي المحلي، حيث لا يتم في كثير من الأحيان تسجيل الإجراءات المتبعة أو نتائجها بشكل منظم. ويؤدي ذلك إلى تكرار الأخطاء، وصعوبة نقل الخبرات بين المراكز الصحية المختلفة، والحد من فرص التطوير المستمر المبني على المعرفة المؤسسية

إلى أي مدى يسهم تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في تحسين تجربة المريض داخل المؤسسات الصحية السعودية؟

### 1.3. أهمية الدراسة

### 1.4

#### 1.4.1. على المستوى النظري:

تبرز أهمية هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية من خلال الربط بين مفهومي "إدارة المشاريع" و"تجربة المريض" داخل البيئة الصحية، وهو ربط لم يُتناول بشكل كافٍ في الدراسات المحلية السابقة. فقد أشارت دراسة الحربي (2019) إلى محدودية الأبحاث التي تستعرض هذا الجانب التكميلي، بينما ركزت أغلب الدراسات إما على الجوانب الإدارية أو الإنسانية بشكل منفصل. كما تدعم هذه الدراسة ما طرحته العتيبي (2021) حول ضرورة دمج المفاهيم الإدارية ضمن بيئة الرعاية الصحية لتطوير جودة الخدمة.

كما تساهم هذه الدراسة في إثراء النقاش الأكاديمي المتعلق بتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة داخل القطاع الصحي، من خلال إبراز أهمية إدارة المشاريع كأداة تنظيمية تساهم في تحسين جودة المخرجات الصحية. وتساعد الدراسة في توضيح كيفية انتقال إدارة المشاريع من كونها إطارًا يُستخدم في القطاعات الهندسية والصناعية إلى مجال الخدمات الصحية، بما يتناسب مع طبيعة هذا القطاع وخصائصه

وتكتسب الدراسة أهميتها النظرية أيضًا من كونها تساهم في توضيح العلاقة بين الأداء الإداري وتجربة المريض، حيث توضح أن تحسين تجربة المريض لا يتحقق بمعزل عن كفاءة الإدارة والتنظيم. ويساعد هذا الطرح في دعم النظريات الإدارية التي تؤكد على الترابط بين جودة العمليات الإدارية ومستوى رضا المستفيدين، خاصة في القطاعات الخدمية التي تعتمد بشكل كبير على التفاعل المباشر مع المستفيد

كما تعمل الدراسة على توسيع الإطار المفاهيمي لتجربة المريض من خلال ربطها بمراحل إدارة المشروع المختلفة، مثل مرحلة التخطيط ومرحلة التنفيذ ومرحلة المتابعة والتقييم. ويساهم هذا الربط في تقديم رؤية نظرية أكثر عمقًا حول تجربة المريض بوصفها ناتجًا لسلسلة من القرارات والإجراءات الإدارية المنظمة، وليس مجرد نتيجة نهائية للخدمة الصحية المقدمة

وتبرز أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري في دعم الباحثين والدارسين في مجال إدارة المشاريع والعلوم الصحية بمحتوى علمي يمكن الاستناد إليه عند بناء دراسات مستقبلية أو نماذج نظرية جديدة. كما تساعد في توحيد المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بإدارة المشاريع داخل البيئة الصحية، مما يسهم في تحسين جودة البحوث العلمية وتقليل التباين في تفسير النتائج بين الدراسات المختلفة

#### 1.4.2. على المستوى التطبيقي:

تُعد نتائج هذه الدراسة ذات فائدة مباشرة للممارسين في القطاع الصحي، من خلال تقديم إطار عملي لتطبيق أدوات إدارة المشاريع في تحسين تجربة المريض. كما تسهم الدراسة في دعم التوجهات الحالية لوزارة الصحة السعودية (2020) الرامية إلى تعزيز رضا المرضى من خلال تنظيم المبادرات الصحية وضمان استدامتها وفعاليتها. وتأتي هذه الدراسة أيضًا استكمالًا للجهود التي أوصى بها أبا الخيل (2020) حول أهمية استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في تطوير بيئة العمل الصحي.

تتجلى أهمية هذه الدراسة على المستوى التطبيقي في قدرتها على تقديم إطار عملي يمكن الاستفادة منه داخل مراكز الرعاية الصحية الأولية لتحسين تجربة المريض من خلال تطبيق مبادئ إدارة المشاريع. إذ تسهم نتائج الدراسة في مساعدة القيادات الصحية والإدارية على فهم الدور الفعلي لإدارة المشاريع في تنظيم المبادرات التحسينية، وتحويلها من جهود فردية أو مؤقتة إلى مشاريع منظمة ذات أهداف واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس

كما تساعد هذه الدراسة العاملين في مجالات تجربة المريض والجودة وإدارة المشاريع على تبني أساليب أكثر فاعلية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، بما ينعكس إيجابًا على تحسين مستوى الخدمات الصحية المقدمة. وتوفر الدراسة دليلًا تطبيقيًا يمكن الاسترشاد به عند تصميم مبادرات تحسين تجربة المريض، من خلال توضيح أهمية تحديد نطاق المشروع، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، ومتابعة التنفيذ وفق جدول زمني محدد

وتبرز الأهمية التطبيقية للدراسة أيضًا في دعم جهود وزارة الصحة والمؤسسات الصحية في تحقيق مستهدفات الجودة والتحسين المستمر، حيث يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير السياسات والإجراءات المرتبطة بتجربة المريض. كما تسهم الدراسة في تعزيز استخدام البيانات ومؤشرات القياس في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الخدمات الصحية، بدلًا من الاعتماد على الاجتهادات الشخصية أو الحلول المؤقتة

كما يمكن توظيف نتائج هذه الدراسة في إعداد برامج تدريبية وتطويرية تستهدف الكوادر الصحية والإدارية، بهدف رفع مستوى الوعي بأهمية إدارة المشاريع ودورها في تحسين تجربة المريض. ويساعد ذلك في بناء قدرات داخلية قادرة على قيادة المبادرات التحسينية بكفاءة واستدامة، مما ينعكس إيجابًا على رضا المرضى ورضا العاملين في آن واحد.

وتكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة كذلك في إمكانية تعميم نتائجها على مراكز صحية أخرى داخل المملكة العربية السعودية، خاصة تلك التي تواجه تحديات متشابهة في مجال تجربة المريض. كما يمكن الاستفادة منها في مقارنة مستوى تطبيق إدارة المشاريع بين المراكز المختلفة، وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين، بما يدعم تبادل الخبرات وتطبيق أفضل الممارسات

## 1.5. أسئلة الدراسة

ما مدى إدراك العاملين في المؤسسات الصحية السعودية لأهمية تجربة المريض؟ ما مستوى تطبيق

مبادئ إدارة المشاريع في تحسين تجربة المريض؟

ما العلاقة بين تطبيق أدوات إدارة المشاريع ومستوى رضا المريض؟

ما أبرز التحديات الإدارية التي تؤثر على تطبيق إدارة المشاريع في مبادرات تجربة المريض؟ ما الآليات المقترحة لتنفيذ

دور إدارة المشاريع في تحسين تجربة المريض بالمؤسسات الصحية؟

## 1.6. أهداف الدراسة

1-توضيح مفهوم تجربة المريض ودوره في تحسين جودة الخدمات الصحية 2-تحديد مدى استخدام

مبادئ إدارة المشاريع في المؤسسات الصحية السعودية 3-استكشاف العلاقة بين تطبيق إدارة

المشاريع وتحسين تجربة المريض 4-تحليل التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المشاريع في مجال تجربة

المريض

5-تقديم مقترحات عملية لتنفيذ أدوات إدارة المشاريع لتحسين تجربة المريض

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تعميق الفهم العلمي والتطبيقي لدور إدارة المشاريع في تحسين تجربة المريض داخل مراكز الرعاية الصحية الأولية. حيث لا تقتصر أهداف الدراسة على الجانب النظري فحسب، بل تمتد لتشمل أبعادًا تطبيقية تهدف إلى دعم الممارسات الإدارية وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.

وتهدف الدراسة إلى توضيح مفهوم تجربة المريض وإبراز أهميته كأحد المؤشرات الأساسية لقياس جودة الرعاية الصحية، من خلال تسليط الضوء على العوامل الإدارية والتنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير

مباشر على تجربة المستفيد. كما تسعى إلى توضيح الدور الذي تلعبه إدارة المشاريع في تنظيم المبادرات التحسينية وتحويلها إلى مشاريع قابلة للتنفيذ والتقييم.

كما تهدف الدراسة إلى تحليل مدى استخدام مبادئ وأدوات إدارة المشاريع داخل المؤسسات الصحية، والكشف عن مستوى الوعي بأهميتها لدى العاملين في القطاع الصحي. ويساعد ذلك في تحديد الفجوات القائمة بين الممارسات الحالية والممارسات الإدارية المثلى، بما يسهم في تقديم صورة واقعية عن مستوى التطبيق الفعلي لإدارة المشاريع في مجال تجربة المريض.

وتسعى الدراسة أيضاً إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين تطبيق إدارة المشاريع وتحسين تجربة المريض، من خلال تحليل البيانات الميدانية واختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة. ويُعد هذا الهدف من الأهداف المحورية التي تسهم في دعم نتائج الدراسة وإبراز قيمتها العلمية والتطبيقية.

كما تهدف الدراسة إلى تحديد أبرز التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه تطبيق إدارة المشاريع في مبادرات تحسين تجربة المريض، وتحليل تأثير هذه التحديات على فاعلية المبادرات واستدامتها. ويساعد ذلك في تقديم تصور أوضح حول المعوقات التي تحد من تحقيق النتائج المرجوة.

وفي ضوء ما سبق، تسعى الدراسة إلى تقديم مقترحات عملية وتوصيات قابلة للتطبيق تسهم في تفعيل دور إدارة المشاريع داخل المؤسسات الصحية، بما ينعكس إيجاباً على تحسين تجربة المريض ورفع مستوى رضا المستفيدين، ودعم جهود التطوير والتحسين المستمر في القطاع الصحي 1.7. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة المشاريع وتحسين تجربة المريض في المؤسسات الصحية

الفرضيات الفرعية

كلما ارتفع مستوى استخدام أدوات إدارة المشاريع، ارتفعت جودة تجربة المريض

( حكومية / خاصة ) تختلف فاعلية تطبيق إدارة المشاريع باختلاف نوع المنشأة الصحية

التحديات الإدارية والتنظيمية تؤثر سلباً على قدرة المنشآت في تحسين تجربة المريض

الصحية سيؤدي إلى نتائج أكثر فاعلية ورضا لدى المستفيدين من الخدمة الصحية

## 1.1. نموذج الدراسة

يرتكز هذا البحث على نموذج نظري يوضح العلاقة بين متغيرين أساسيين

المتغير المستقل: إدارة المشاريع المتغير التابع:

تجربة المريض

يفترض النموذج أن تطبيق مبادئ وأدوات إدارة المشاريع يسهم بشكل مباشر في تحسين تجربة المريض داخل المؤسسات الصحية. وتقوم هذه العلاقة على افتراض أن وجود تخطيط وتنظيم ومتابعة فعالة للمبادرات

يعتمد نموذج الدراسة الحالي على افتراض أن تحسين تجربة المريض داخل مراكز الرعاية الصحية الأولية لا يتحقق بصورة عشوائية، وإنما يتطلب تطبيقاً منظماً لمبادئ إدارة المشاريع بوصفها إطاراً إدارياً يساعد على التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم. ويقوم النموذج على اعتبار إدارة المشاريع متغيراً مستقلاً يؤثر بشكل مباشر في تجربة المريض بوصفها المتغير التابع، من خلال مجموعة من الآليات التنظيمية والإدارية

يفترض النموذج أن تطبيق أدوات إدارة المشاريع، مثل تحديد نطاق المشروع، ووضع الأهداف الواضحة، وإدارة الوقت، وإدارة الموارد، وإدارة المخاطر، يسهم في تحسين جودة تنفيذ المبادرات المرتبطة بتجربة المريض. كما يفترض أن وضوح الأدوار والمسؤوليات وتكامل الجهود بين الإدارات المختلفة داخل المركز الصحي يعزز من فاعلية هذه المبادرات ويزيد من فرص نجاحها

كما يأخذ نموذج الدراسة بعين الاعتبار أن تجربة المريض تتأثر بسلسلة من العمليات الإدارية المتداخلة، تبدأ من مرحلة التخطيط للمبادرات التحسينية، مروراً بمرحلة التنفيذ، وانتهاءً بمرحلة المتابعة والتقييم. ويُظهر

النموذج أن أي خلل في إحدى هذه المراحل قد ينعكس سلباً على تجربة المريض، حتى في حال توفر جودة طبية عالية

ويفترض النموذج كذلك وجود عوامل تنظيمية وإدارية قد تسهم في تعزيز أو إضعاف العلاقة بين إدارة المشاريع وتجربة المريض، مثل مستوى الدعم القيادي، وثقافة العمل المؤسسي، ومستوى وعي العاملين بأهمية إدارة المشاريع. ورغم أن هذه العوامل لم تُدرج كمتغيرات مستقلة في هذه الدراسة، إلا أن النموذج النظري يشير إلى أهميتها، ويمهّد المجال لدراسات مستقبلية تتناول أثرها بشكل أعمق

وبناءً على ذلك، يسعى نموذج الدراسة إلى تقديم تصور نظري مبسط يمكن الاستناد إليه عند تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وربطها بأهداف البحث وفرضياته، بما يسهم في تفسير العلاقة بين المتغيرات بصورة منهجية ومنطقية

## 1.8. منهجية الدراسة

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة إلى العاملين في مجال الرعاية الصحية والإداريين المعنيين بإدارة المشاريع وتجربة المريض

سيتم تحليل البيانات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي بهدف دراسة العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع وجودة تجربة المريض، مع تفسير النتائج وربطها بأهداف البحث وفرضياته

كما روعي في منهجية هذه الدراسة تحديد خطوات واضحة ومنظمة لجمع البيانات وتحليلها، بما يضمن تحقيق أهداف البحث والوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. حيث تم تحديد المجتمع البحثي بعناية ليشمل العاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية، ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتطبيق إدارة المشاريع أو التعامل مع مبادرات تحسين تجربة المريض، وذلك لضمان شمولية الآراء وتنوع وجهات النظر

واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية في اختيار المشاركين، بما يسهم في تمثيل المجتمع البحثي بصورة أكثر موضوعية، ويقلل من احتمالية التحيز في النتائج. كما تم تحديد حجم العينة بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وإمكانات التطبيق الميداني، مع مراعاة تحقيق الحد الأدنى المطلوب للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

وقد مرت عملية إعداد أداة الدراسة بعدة مراحل، بدأت بتحديد المحاور الرئيسة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، ثم صياغة العبارات بما يتناسب مع أهداف البحث، وبأسلوب واضح وسهل الفهم للمشاركين. كما تم التأكد من وضوح العبارات وخلوها من الغموض أو التكرار، بما يساعد في الحصول على إجابات دقيقة تعكس الواقع الفعلي لتطبيق إدارة المشاريع وتجربة المريض

كما ساعدت المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على تحقيق التوازن بين الجانب الكمي والجانب التحليلي، حيث لم تقتصر الدراسة على عرض الأرقام والمؤشرات الإحصائية فقط، بل سعت إلى تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة. وأسهم ذلك في تقديم تحليل أعمق للعلاقة بين تطبيق إدارة المشاريع وتحسين تجربة المريض داخل مراكز الرعاية الصحية الأولية

وتُعد هذه المنهجية مناسبة لطبيعة البيئة الصحية، لما تتطلبه من مرونة في جمع البيانات واحترام لخصوصية المشاركين وظروف العمل داخل المراكز الصحية. كما تعزز هذه المنهجية من إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في الواقع العملي، ودعم القرارات الإدارية المرتبطة بتطوير مبادرات تجربة المريض وتحسين جودة الخدمات الصحية

## التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تناولت دور إدارة المشاريع في تحسين تجربة المريض داخل المراكز الصحية، وذلك من خلال تحليل بيانات الاستبيان المطبق على عينة الدراسة، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع نسبياً في تطبيق مبادئ إدارة المشاريع داخل مراكز الرعاية الصحية الأولية، وهو ما يعكس تنامي الوعي بأهمية التنظيم الإداري في تحسين جودة الخدمات الصحية. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التوجهات الحديثة في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، والتي تركز على تبني الأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق مستهدفات الجودة ورفع مستوى رضا المستفيدين

كما أظهرت النتائج تحسناً ملحوظاً في مستوى تجربة المريض من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية، مما يشير إلى أن الجهود المبذولة في هذا المجال بدأت تؤتي ثمارها. ويُعزى ذلك إلى تطبيق عدد من المبادرات التحسينية التي تستهدف تحسين رحلة المريض، وتعزيز التواصل، وتقليل فترات الانتظار، وتحسين بيئة تقديم الخدمة الصحية.

وأوضحت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة المشاريع وتحسين تجربة المريض، وهو ما يؤكد صحة الفرضية التي انطلقت منها الدراسة. وتُعد هذه النتيجة من النتائج المهمة التي تدعم الطرح النظري القائل بأن الإدارة الفعالة للمبادرات الصحية تسهم بشكل مباشر في تحسين مخرجات الخدمة الصحية، وليس فقط في الجوانب التنظيمية الداخلية

وتشير هذه النتيجة إلى أن تطبيق أدوات إدارة المشاريع، مثل التخطيط المسبق، وتحديد الأهداف، وإدارة الوقت، والمتابعة المستمرة، يسهم في تقليل العشوائية في تنفيذ المبادرات، ويزيد من فرص نجاحها واستدامتها. كما يساعد ذلك في وضوح الأدوار والمسؤوليات بين العاملين، مما ينعكس إيجاباً على تجربة المريض ويعزز من جودة التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الحربي (2019)، التي أكدت أن تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في المستشفيات الحكومية يسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية ورفع كفاءة الأداء. كما تتوافق مع

نتائج دراسة العتيبي (2021)، التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين التنظيم الإداري ورضا المستفيدين من الخدمات الصحية. ويعزز هذا التوافق من موثوقية نتائج الدراسة الحالية، ويدعم أهميتها العلمية

ومن ناحية أخرى، أظهرت النتائج أن بعض التحديات الإدارية والتنظيمية ما زالت قائمة، مثل تفاوت مستوى التطبيق بين المراكز الصحية، واختلاف درجة الالتزام بتطبيق أدوات إدارة المشاريع. ويمكن تفسير ذلك بوجود تفاوت في مستوى الدعم القيادي، أو اختلاف في ثقافة العمل المؤسسي، أو نقص في التدريب المتخصص في مجال إدارة المشاريع داخل بعض المراكز الصحية

كما تشير نتائج الدراسة إلى أن تجربة المريض لا تتأثر بعامل واحد فقط، بل هي نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الإدارية والتنظيمية والبشرية. فعلى الرغم من وجود تطبيق نسبي لإدارة المشاريع، إلا أن غياب التكامل بين الإدارات أو ضعف التواصل الداخلي قد يقلل من الأثر الإيجابي المتوقع على تجربة المريض. وهذا يؤكد أهمية النظر إلى تحسين تجربة المريض بوصفه عملية شاملة تتطلب تنسيقاً وتكاملاً بين مختلف عناصر النظام الصحي

وتبرز نتائج الدراسة أهمية استخدام البيانات ومؤشرات القياس في تقييم مستوى تجربة المريض، حيث تسهم هذه المؤشرات في توجيه القرارات الإدارية نحو الجوانب الأكثر تأثيراً على رضا المستفيدين. كما تساعد في تقييم فاعلية المبادرات التحسينية، وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين، بما يدعم التحسين المستمر داخل المراكز الصحية

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نتائج هذه الدراسة تسهم في تعزيز الفهم العملي لدور إدارة المشاريع في تحسين تجربة المريض، وتؤكد أن النجاح في هذا المجال لا يعتمد فقط على توفر الموارد، بل يتطلب إدارة فعالة قائمة على التخطيط والمتابعة والتقييم المستمر. كما تبرز النتائج الحاجة إلى تعزيز ثقافة إدارة المشاريع داخل المؤسسات الصحية، وتكثيف الجهود التدريبية لضمان التطبيق الأمثل لهذه المنهجيات

## توصيف عينة الدراسة

تم توصيف عينة الدراسة باستخدام الإحصاءات الوصفية، وذلك من حيث الجنس، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المجال الصحي، وقد بلغ عدد أفراد العينة (54) مشاركًا أظهرت النتائج أن غالبية العينة من الإناث تبين أن معظم أفراد العينة تقع أعمارهم في الفئة (35 سنة فأكثر) توزعت المسميات الوظيفية بين تمريض، فنيين، وإداريين، وكانت فئة التمريض هي الأعلى كما أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة تزيد عن 7 سنوات في المجال الصحي

## اختبارات الصدق والثبات

### الصدق

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري وصدق المحتوى، وذلك بعرض الاستبيان على مختصين في إدارة المشاريع والخدمات الصحية، حيث أقرت ملائمة العبارات لأهداف الدراسة

### الثبات

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وكانت النتائج كما يلي

معامل الثبات لمتغير تطبيق إدارة المشاريع = 0.88

معامل الثبات لمتغير تجربة المريض = 0.91

معامل الثبات الكلي للاستبيان = 0.93

وتُعد هذه القيم مرتفعة، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات

يُعد توصيف عينة الدراسة خطوة أساسية لفهم خصائص المشاركين وتحليل نتائج الدراسة في ضوء خلفياتهم الديموغرافية والمهنية. وقد أظهرت نتائج توصيف العينة أن غالبية المشاركين ينتمون إلى فئة العاملين ذوي الخبرة العملية في المجال الصحي، الأمر الذي يعزز من موثوقية البيانات المستخلصة ويعكس واقعية النتائج المتحصل عليها

مشاركة الإناث، وهو ما يمكن **predominance** وأشارت نتائج توصيف العينة من حيث الجنس إلى تفسيره بطبيعة التوزيع الوظيفي داخل مراكز الرعاية الصحية الأولية، حيث تشكل الكوادر النسائية نسبة كبيرة من العاملين، لا سيما في مجالات التمريض وتجربة المريض والخدمات المساندة. ويسهم هذا التوزيع في تقديم رؤية واقعية حول ممارسات إدارة المشاريع وتجربة المريض من منظور الفئة الأكثر احتكاكًا بالمستفيدين

أما من حيث الفئة العمرية، فقد أظهرت النتائج أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية (35 سنة فأكثر)، وهو ما يعكس امتلاك المشاركين لخبرات تراكمية في المجال الصحي. وتُعد هذه الخبرات عنصرًا مهمًا في تكوين تصورات دقيقة حول مستوى تطبيق إدارة المشاريع وأثرها على تجربة المريض، نظرًا لاحتكاكهم المستمر بالبيئة الصحية ومبادرات التحسين المختلفة

وفيما يتعلق بالمسميات الوظيفية، أظهرت نتائج توصيف العينة تنوعًا في الخلفيات الوظيفية للمشاركين، حيث شملت العينة كوادر تمريضية وفنية وإدارية. ويُعد هذا التنوع من نقاط القوة في الدراسة، إذ يتيح تحليل النتائج من زوايا متعددة، ويعكس اختلاف وجهات النظر حول تطبيق إدارة المشاريع وتجربة المريض داخل المراكز الصحية

كما أظهرت نتائج توصيف العينة من حيث سنوات الخبرة أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة تزيد عن سبع سنوات في المجال الصحي، مما يعزز من مصداقية استجاباتهم وقدرتهم على تقييم الممارسات الإدارية بصورة موضوعية. وتسهم هذه الخبرة في تقديم تقييم واقعي لمستوى تطبيق إدارة المشاريع، ورصد التغيرات التي طرأت على تجربة المريض خلال السنوات الماضية

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن خصائص عينة الدراسة تعكس تنوعًا مناسبًا من حيث الجنس، والفئة

العمرية، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، مما يدعم إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة في تحليل العلاقة بين تطبيق إدارة المشاريع وتحسين تجربة المريض داخل مراكز الرعاية الصحية الأولية

## الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي لمتغير تطبيق إدارة المشاريع بلغ 3.84، مما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً من تطبيق إدارة المشاريع في المراكز الصحية كما بلغ المتوسط الحسابي لمتغير تجربة المريض 3.98، مما يدل على تحسن مستوى تجربة المريض من وجهة نظر أفراد العينة

## اختبار الفرضيات

لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين تطبيق إدارة المشاريع وتحسين تجربة المريض  
 $r = 0.70$  بلغ معامل الارتباط  
 $(0.05)$  أقل من  $(p\text{-value})$  وكانت قيمة

مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المشاريع وتحسين تجربة المريض داخل المراكز الصحية، وبذلك يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة

## ربط النتائج بالدراسات السابقة

تتفق نتائج هذه الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت أن تطبيق مبادئ إدارة المشاريع يسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية ورفع مستوى تجربة المريض، من خلال تحسين التخطيط، إدارة الوقت، وتقليل فترات الانتظار

خلص هذا الفصل إلى وجود مستوى مرتفع نسبياً في تطبيق إدارة المشاريع داخل المراكز الصحية، إضافة إلى تحسن واضح في تجربة المريض، مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين

## 1.9. الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق هذه الدراسة ميدانياً في أحد المراكز الصحية أو المجمعات الصحية التابعة لوزارة الصحة السعودية في المنطقة الغربية، والتي تضم إدارات نشطة في مجالي “تجربة المريض” وإدارة “المشاركين

تم اختيار هذا الموقع نظراً لملاءمته لموضوع الدراسة، وتوفر بيئة عملية تسمح بجمع بيانات من العاملين في الأقسام ذات العلاقة، بما يعزز من واقعية النتائج وإمكانية تطبيقها

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي لهذا البحث، حيث سعت إلى رصد واقع تطبيق مبادئ إدارة المشاريع داخل مراكز الرعاية الصحية الأولية، وقياس أثر ذلك على تجربة المريض من خلال آراء العاملين في هذه المراكز. وقد تم اختيار الدراسة الميدانية بوصفها أداة مهمة لربط الإطار النظري بالواقع العملي، والتحقق من مدى انسجام المفاهيم النظرية مع الممارسات الفعلية داخل البيئة الصحية

وقد جرى تنفيذ الدراسة الميدانية في بيئة عمل حقيقية، الأمر الذي أسهم في تعزيز مصداقية النتائج ودقتها، حيث عكست استجابات المشاركين تجاربهم اليومية وتصوراتهم الواقعية حول تطبيق إدارة المشاريع ومبادرات تحسين تجربة المريض. كما ساعد ذلك في الحصول على بيانات أكثر واقعية مقارنة بالدراسات التي تعتمد على مصادر ثانوية فقط

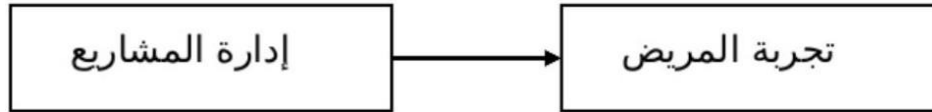
وروعي في تطبيق الدراسة الميدانية تنوع المشاركين من حيث المسميات الوظيفية والخبرات العملية، بما يضمن شمولية النتائج وعدم اقتصرها على فئة وظيفية معينة. وقد أتاح هذا التنوع فرصة تحليل الاختلاف في وجهات النظر بين العاملين في المجال الصحي، وربط ذلك بمستوى تطبيق إدارة المشاريع داخل المراكز الصحية

كما تم تنفيذ الدراسة الميدانية خلال فترة زمنية محددة، بما يتناسب مع طبيعة العمل داخل المراكز الصحية، مع مراعاة عدم التأثير على سير العمل اليومي أو إعاقة تقديم الخدمات الصحية للمستفيدين. وأسهم هذا التنظيم

في تسهيل عملية جمع البيانات وتحقيق تعاون إيجابي من قبل المشاركين

وساعدت نتائج الدراسة الميدانية في تقديم صورة واضحة عن واقع الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة المشاريع داخل مراكز الرعاية الصحية الأولية، وتحديد أبرز نقاط القوة ونقاط الضعف في تطبيق هذه الممارسات. كما شكّلت هذه النتائج أساساً مهماً لتحليل البيانات الإحصائية، واستخلاص النتائج النهائية، وصياغة التوصيات التي تهدف إلى تحسين تجربة المريض وتعزيز جودة الخدمات الصحية المقدمة

## 1.10. مخطط المشروع المقترح



## 2.

### 3. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

#### 3.1. المقدمة:

تمثل الدراسات السابقة عنصرًا أساسيًا في بناء قاعدة معرفية متينة لموضوع البحث، حيث تُعد مراجعة الأدبيات العلمية أداة تحليلية تهدف إلى تسليط الضوء على ما تم إنجازه من أبحاث ومقالات علمية وكتب ذات صلة بمشكلة البحث، وذلك لتحديد الفجوات البحثية واستخلاص أوجه القصور أو التناقضات التي يسعى البحث الحالي لمعالجتها

وقد أظهرت الدراسات السابقة المحلية أهمية إدارة المشاريع في تحسين كفاءة وجودة الخدمات الصحية، ومنها

- 1-دراسة أبا الخيل (2020)، التي تناولت إدارة المشاريع في المنظمات الصحية، وسلطت الضوء على كيفية تنظيم المشاريع في القطاع الصحي السعودي، وأهمية التخطيط والرقابة في تحقيق أهداف المشروع
- 2-دراسة الحربي (2019)، التي بحثت في أثر تطبيق مبادئ إدارة المشاريع على تحسين الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة الصحة، وأكدت على أهمية التكامل بين الإدارة والموارد لتحقيق نتائج ملموسة
- 3-دراسة العتيبي (2021)، التي ناقشت العلاقة بين إدارة المشاريع ورضا المستفيدين من الخدمات الصحية، وأظهرت أن اتباع منهجية علمية في إدارة المشاريع يسهم في رفع مستوى رضا المرضى
- 4-دليل وزارة الصحة السعودية (2020)، الذي يُعد مرجعًا إجرائيًا لتحسين تجربة المريض، وأكد على دور إدارة المشاريع في تنفيذ المبادرات التطويرية

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسات رغم تركيزها على بيانات صحية متنوعة، إلا أنها اتفقت على أن تبني منهجيات إدارة المشاريع يُعد مدخلًا فاعلاً لتحسين مخرجات النظام الصحي ورفع جودة الخدمات

أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة داخل المؤسسات الصحية يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوى رضا المستفيدين. وقد ركزت بعض هذه الدراسات على أهمية التنظيم الإداري والتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، في حين تناولت دراسات أخرى تجربة المريض بوصفها أحد المؤشرات الأساسية لقياس جودة الرعاية الصحية

وبيّنت دراسة أبا الخيل (2020) أن إدارة المشاريع تُعد من الأدوات الإدارية الفعالة في تنظيم العمل داخل المنشآت الصحية، حيث تسهم في تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة، وتقليل الهدر في الموارد، وتحقيق الأهداف المخطط لها ضمن إطار زمني محدد. كما أكدت الدراسة على أن غياب التخطيط المنهجي يؤدي إلى ضعف نتائج المبادرات الصحية، حتى وإن توفرت الموارد البشرية والمالية

وفي السياق نفسه، تناولت دراسة الحربي (2019) أثر تطبيق مبادئ إدارة المشاريع على تحسين الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة الصحة، وأظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين مستوى تطبيق إدارة المشاريع وكفاءة الأداء المؤسسي. وأشارت الدراسة إلى أن استخدام أدوات إدارة المشاريع، مثل تحديد نطاق المشروع وإدارة الوقت والمتابعة المستمرة، يسهم في تحسين جودة الخدمة وتقليل الأخطاء التشغيلية

أما دراسة العتيبي (2021)، فقد ركزت على العلاقة بين إدارة المشاريع ورضا المستفيدين من الخدمات الصحية، وأكدت أن اتباع منهجية علمية في إدارة المشاريع يسهم في رفع مستوى رضا المرضى وتحسين تجربتهم داخل المؤسسات الصحية. كما أوضحت الدراسة أن رضا المستفيدين لا يرتبط فقط بجودة الخدمة الطبية، بل يتأثر أيضاً بجودة التنظيم الإداري وسلاسة الإجراءات

وعلى الصعيد الدولي، تناولت عدد من الدراسات الأجنبية دور إدارة المشاريع في تحسين الأداء داخل القطاع الصحي، حيث أشارت إلى أن تطبيق المنهجيات المعتمدة في إدارة المشاريع يسهم في تحسين كفاءة العمليات، وتعزيز جودة الرعاية، وتقليل فترات الانتظار، وهي عوامل ترتبط بشكل مباشر بتجربة المريض. كما أكدت هذه الدراسات على أهمية دمج إدارة المشاريع ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات الصحية لتحقيق التحسين المستدام

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن هناك اهتمامًا متزايدًا بدور إدارة المشاريع في تطوير القطاع الصحي، إلا أن معظم الدراسات ركزت على الجوانب الإدارية أو التشغيلية بشكل منفصل، دون الربط المباشر بينها وبين تجربة المريض، خاصة في بيئة الرعاية الصحية الأولية. كما أن غالبية الدراسات تناولت المستشفيات، في حين لا تزال الدراسات التي تستهدف مراكز الرعاية الصحية الأولية محدودة

وبناءً على ذلك، تأتي هذه الدراسة لسد فجوة بحثية واضحة، من خلال الربط بين إدارة المشاريع وتحسين تجربة المريض داخل مراكز الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية، وتقديم تحليل تطبيقي يستند إلى بيانات ميدانية تعكس الواقع العملي. كما تسهم الدراسة في تعزيز الأدبيات العربية في هذا المجال، وتوفير مرجع علمي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية

### 3.2. المتغير المستقل

اداره المشاريع

### 3.3. المتغير التابع

تجربه مريض

### 3.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

زيادة تطبيق إدارة المشاريع ← تحسين تجربة المريض

تناول هذا البحث موضوع إدارة المشاريع في المنظمات الصحية، مسلطاً الضوء على دورها في تحسين جودة الخدمات الصحية ورفع كفاءة الأداء. ومن خلال استعراض الدراسات السابقة وتحليل الأدبيات العلمية، اتضح أن تبني منهجيات إدارة المشاريع يُعد أحد العوامل الأساسية في نجاح المبادرات الصحية ورفع رضا المستفيدين

وقد بيّن البحث أن وجود إدارة مشاريع فعّالة يسهم في مواجهة التحديات التنظيمية وتحقيق الأهداف الصحية بكفاءة وفعالية. وتُعد هذه النتائج دعوة للمؤسسات الصحية لتعزيز ثقافة إدارة المشاريع وتطوير قدرات العاملين في هذا المجال

## الفصل الخامس

### النتائج النهائية والتوصيات

#### حدود الدراسة 5-1

تواجه هذه الدراسة عددًا من الحدود التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تفسير نتائجها. حيث اقتصر تطبيق الدراسة على عينة محدودة من العاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع المنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية. كما اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة لجمع البيانات، والتي تعكس آراء وتصورات المبحوثين، وقد تتأثر بعوامل ذاتية أو شخصية.

بالإضافة إلى ذلك، ركزت الدراسة على متغيرين رئيسيين هما تطبيق إدارة المشاريع وتجربة المريض، دون التطرق إلى متغيرات أخرى قد يكون لها تأثير غير مباشر، مثل الثقافة التنظيمية أو الدعم القيادي. كما أن محدودية الفترة الزمنية لتطبيق الدراسة قد تشكل أحد القيود التي تؤثر على شمولية النتائج. ورغم هذه الحدود، فإن نتائج الدراسة تظل ذات دلالة علمية وتطبيقية، ويمكن الاستفادة منها في تطوير الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

## التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي أكدت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة المشاريع وتحسين تجربة المريض داخل مراكز الرعاية الصحية الأولية، تبرز مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات الصحية المقدمة. وتتبع أهمية هذه التوصيات من الحاجة إلى الانتقال من المبادرات الفردية أو المؤقتة إلى ممارسات منظمة ومستدامة قائمة على أسس علمية وإدارية واضحة

توصي الدراسة بضرورة تبني منهجيات إدارة المشاريع بشكل رسمي عند تخطيط وتنفيذ مبادرات تحسين تجربة المريض، بحيث يتم التعامل مع كل مبادرة على أنها مشروع متكامل له أهداف واضحة، ونطاق محدد، وجدول زمني، ومؤشرات أداء قابلة للقياس. ويسهم هذا التوجه في الحد من العشوائية في تنفيذ المبادرات، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق نتائج ملموسة وقابلة للتقييم

كما تؤكد الدراسة على أهمية تعزيز وعي القيادات الصحية والإدارية بدور إدارة المشاريع في تحسين تجربة المريض، من خلال إدراج مفاهيم إدارة المشاريع ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات الصحية. ويساعد ذلك في خلق بيئة تنظيمية داعمة لتطبيق الممارسات الإدارية الحديثة، ويعزز من قدرة القيادات على اتخاذ قرارات مبنية على التخطيط المسبق والتحليل المنهجي بدلاً من الحلول الآنية

وتوصي الدراسة أيضاً بتوفير برامج تدريبية متخصصة ومستمرة للعاملين في مجالي إدارة المشاريع وتجربة المريض، بما يسهم في رفع كفاءتهم المهنية وتطوير مهاراتهم في التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم. ويُعد الاستثمار في تنمية الكوادر البشرية أحد أهم عوامل نجاح المبادرات الصحية، حيث يسهم في تحسين جودة التنفيذ وتعزيز الالتزام بمعايير الأداء

وتشير نتائج الدراسة إلى أهمية ربط مؤشرات قياس تجربة المريض بمراحل إدارة المشروع المختلفة، مثل مرحلة التخطيط، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة المتابعة والتقييم. ويساعد هذا الربط في قياس الأثر الفعلي لتطبيق إدارة المشاريع على تجربة المريض، ويعزز من قدرة المؤسسات الصحية على تحسين أدائها بشكل مستمر بناءً على بيانات واقعية ومؤشرات واضحة

كما توصي الدراسة بتعزيز العمل التكاملي بين الإدارات المختلفة داخل المنشآت الصحية، مثل الإدارة الطبية، والإدارة التمريضية، والإدارة الإدارية، وإدارات تجربة المريض، بما يضمن توحيد الجهود وتحقيق التكامل في تنفيذ المبادرات. ويسهم هذا التعاون في تقليل الازدواجية في العمل، وتحسين التواصل الداخلي، ورفع مستوى رضا المرضى والعاملين على حد سواء

وفي سياق دعم الاستدامة، توصي الدراسة بضرورة توثيق المبادرات الناجحة في مجال تحسين تجربة المريض، وتسجيل الدروس المستفادة من تطبيق إدارة المشاريع، بما يسهم في بناء قاعدة معرفية يمكن الرجوع إليها عند تنفيذ مبادرات مستقبلية. كما يساعد التوثيق المنهجي في نقل الخبرات بين المراكز الصحية المختلفة، وتعزيز تبادل أفضل الممارسات

وأخيراً، وفي ضوء حدود الدراسة الحالية، تقترح الدراسة إجراء أبحاث مستقبلية تتناول متغيرات إضافية قد يكون لها تأثير على تحسين تجربة المريض، مثل الثقافة التنظيمية، والدعم القيادي، ومستوى نضج إدارة المشاريع داخل المؤسسات الصحية. كما توصي بإجراء دراسات مقارنة بين المراكز الصحية الحكومية والخاصة، أو بين مناطق مختلفة داخل المملكة، بهدف تعميم النتائج وتعزيز الاستفادة منها على نطاق أوسع

## قائمة المراجع

- 1-أبا الخيل، خ (2020) إدارة المشاريع في المنظمات الصحية. الرياض: مكتبة العبيكان 111
- 2-الحربي، ع (2019) أثر تطبيق مبادئ إدارة المشاريع على تحسين الخدمات الصحية المجلة العربية للإدارة الصحية، 15(2) 45-63
- 3-العتيبي، ن (2021) العلاقة بين إدارة المشاريع وتحقيق رضا المستفيدين في القطاع الصحي مجلة العلوم الإدارية، 12(3)، 77-91
- 4- وزارة الصحة السعودية. (2020) دليل تحسين تجربة المريض في المستشفيات. متاح على: <https://www.moh.gov.sa>

## الخاتمة

تأتي هذه الدراسة في إطار الاهتمام المتزايد بتطوير الأداء المؤسسي داخل القطاع الصحي، والبحث عن أدوات إدارية حديثة تسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز تجربة المريض بوصفها أحد المؤشرات الرئيسة لقياس جودة الرعاية الصحية. وقد سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور إدارة المشاريع في تحسين تجربة المريض داخل مراكز الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية، من خلال الربط بين الجانب الإداري والجانب الإنساني في بيئة صحية تتسم بالحساسية والتعقيد

وانطلقت الدراسة من مشكلة بحثية تتمثل في وجود تحديات تنظيمية وإدارية تواجه العديد من المبادرات المرتبطة بتحسين تجربة المريض، رغم الجهود المبذولة من قبل المؤسسات الصحية. حيث أظهرت الممارسات الواقعية أن بعض المبادرات التحسينية تفتقر إلى التخطيط المنهجي والمتابعة المستمرة، مما يحد من فاعليتها واستدامة نتائجها. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتبحث في مدى إسهام تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في معالجة هذه التحديات وتحقيق تحسين ملموس في تجربة المريض

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيقها ميدانيًا على عينة من العاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية، بهدف رصد واقع تطبيق إدارة المشاريع وقياس أثره على تجربة المريض من وجهة نظر الممارسين في الميدان الصحي. وأسهم هذا النهج في تقديم صورة واقعية تعكس الممارسات الفعلية داخل المراكز الصحية، وربط النتائج النظرية بالواقع العملي

وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع نسبيًا في تطبيق مبادئ إدارة المشاريع داخل مراكز الرعاية الصحية الأولية، وهو ما يعكس تنامي الوعي بأهمية التنظيم الإداري في دعم المبادرات التحسينية. كما بينت النتائج تحسنًا ملحوظًا في مستوى تجربة المريض، مما يشير إلى أن الجهود التنظيمية والإدارية تسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة المشاريع وتحسين تجربة المريض، وهو ما يدعم الفرضية الرئيسة للدراسة. وتُعد هذه النتيجة من النتائج الجوهرية التي تسهم في تعزيز الفهم العلمي لدور الإدارة الحديثة في القطاع الصحي، وتؤكد أن تحسين تجربة المريض لا يعتمد فقط

على الكفاءة الطبية، بل يتطلب إدارة فعالة للمبادرات والعمليات الداعمة للخدمة الصحية

وتشير نتائج الدراسة إلى أن تطبيق أدوات إدارة المشاريع، مثل التخطيط المسبق، وتحديد الأهداف، وإدارة الوقت، والمتابعة والتقييم، يسهم في تقليل العشوائية في تنفيذ المبادرات التحسينية، ويعزز من وضوح الأدوار والمسؤوليات بين العاملين. كما يساعد ذلك في تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المراكز الصحية، وهو ما ينعكس إيجاباً على تجربة المريض ويعزز من جودة التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد

وفي ضوء نتائج الدراسة، يتضح أن تجربة المريض تُعد نتاجاً لتكامل مجموعة من العوامل الإدارية والتنظيمية والبشرية، ولا يمكن تحسينها بمعزل عن تطوير الأداء الإداري داخل المؤسسة الصحية. فحتى في حال توفر الكفاءة الطبية والموارد، فإن غياب التنظيم الإداري القائم على أسس علمية قد يؤدي إلى ضعف الأثر المتوقع من المبادرات التحسينية

كما بينت الدراسة أن هناك تفاوتاً في مستوى تطبيق إدارة المشاريع بين المراكز الصحية، وهو ما يمكن تفسيره باختلاف مستوى الدعم القيادي، وثقافة العمل المؤسسي، ومستوى الوعي بأهمية إدارة المشاريع. وتشير هذه النتيجة إلى أهمية تعزيز ثقافة إدارة المشاريع داخل المؤسسات الصحية، وتكثيف الجهود التدريبية لضمان التطبيق الأمثل لمنهجيات إدارة المشاريع

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت على الدور المحوري لإدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات الصحية ورفع مستوى رضا المستفيدين. حيث أظهرت الدراسات أن التنظيم الإداري الفعال يسهم في تحسين كفاءة العمليات، وتقليل الهدر في الموارد، وتحقيق الأهداف الصحية بكفاءة وفاعلية. ويعزز هذا التوافق من موثوقية نتائج الدراسة الحالية، ويدعم أهميتها العلمية والتطبيقية

كما تسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية، من خلال الربط بين إدارة المشاريع وتجربة المريض داخل مراكز الرعاية الصحية الأولية، وهو مجال لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة مقارنة بالدراسات التي تناولت المستشفيات. وتُعد هذه الإضافة ذات قيمة علمية، حيث توفر إطاراً يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية تتناول هذا المجال من زوايا أوسع

ومن الناحية التطبيقية، تبرز نتائج الدراسة أهمية توظيف إدارة المشاريع كأداة تنظيمية داعمة لمبادرات تحسين تجربة المريض، بما يسهم في تحويل هذه المبادرات إلى مشاريع واضحة المعالم، ذات أهداف محددة ومؤشرات أداء قابلة للقياس. كما تساعد النتائج في دعم متخذي القرار داخل المؤسسات الصحية عند تصميم وتنفيذ المبادرات التطويرية، بما يضمن تحقيق الاستدامة في نتائج التحسين

كما تؤكد الدراسة على أهمية استخدام البيانات ومؤشرات قياس تجربة المريض في توجيه القرارات الإدارية، وتقييم فاعلية المبادرات التحسينية. ويسهم ذلك في تعزيز التحسين المستمر داخل المراكز الصحية، والانتقال من الحلول المؤقتة إلى حلول مبنية على تحليل علمي ومنهجي

ورغم ما حققته الدراسة من نتائج مهمة، إلا أنها لا تخلو من بعض الحدود، مثل اقتصارها على عينة محددة من مراكز الرعاية الصحية الأولية، واعتمادها على أداة الاستبانة في جمع البيانات. ومع ذلك، فإن هذه الحدود لا تقلل من قيمة النتائج، بل تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تتناول عينات أوسع، أو تستخدم مناهج بحثية متنوعة لتعميق الفهم حول العلاقة بين إدارة المشاريع وتجربة المريض

وفي الختام، يمكن القول إن هذه الدراسة تؤكد أن تحسين تجربة المريض يُعد مسؤولية تنظيمية وإدارية بقدر ما هو مسؤولية طبية، وأن تطبيق مبادئ إدارة المشاريع يمثل مدخلاً فعالاً لتحقيق هذا الهدف داخل مراكز الرعاية الصحية الأولية. كما تسهم الدراسة في تعزيز الوعي بأهمية الإدارة الحديثة في القطاع الصحي، وتدعو إلى تبني منهجيات تنظيمية تواكب تطورات التطوير والجودة في الرعاية الصحية

وتأمل الباحثة أن تسهم نتائج هذه الدراسة في دعم الجهود الرامية إلى تطوير الأداء المؤسسي داخل القطاع الصحي، وتحسين تجربة المريض، ورفع مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة، بما ينسجم مع التوجهات الوطنية لتطوير القطاع الصحي وتحقيق رضا المستفيدين