

عنوان المشروع
إطار تنفيذي مقترح لإدارة مشاريع تطوير السياحة العلاجية في المملكة
العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030

أسم الطالب
سارا بسام ساق الله

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

2	● الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3	● 1. المقدمة:
4	● 2. مشكلة الدراسة
4	● 2.1. فجوات على المستوى النظري
4	● 2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
5	● 3. أهمية الدراسة
5	● 3.1. على المستوى النظري:
5	● 3.2. على المستوى التطبيقي:
6	● 4. أسئلة الدراسة
6	السؤال الرئيس
6	الأسئلة الفرعية
7	● 5. أهداف الدراسة
7	الهدف العام
7	الأهداف الفرعية
8	● 6. فرضيات الدراسة
8	الفرضيات الفرعية
9	● 7. نموذج الدراسة
10	● 8. منهجية الدراسة
11	● 9. الدراسة الميدانية
11	مجتمع وعينة الدراسة:
16	● 10. مخطط المشروع المقترح
17	● الفصل الثاني: الدراسات السابقة
18	● 1. المقدمة:
20	● 2. المتغير المستقل
21	● 3. المتغير التابع
21	دراسة Khan و (2014) Alam
21	دراسة Al-Doghaither et al. (2003)
22	دراسة Alosaimi et al. (2022)
22	دراسة Raoofi et al. (2024)
22	دراسة حول السياحة العلاجية والعافية في المملكة العربية السعودية (2024)
23	● 4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
25	● 5. الخاتمة
26	قائمة المراجع
26	مراجع عربية
26	مراجع أجنبية
27	مواقع رسمية

● الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهدت السياحة العلاجية خلال العقود الأخيرة نموًا متسارعًا على مستوى العالم، وأصبحت من القطاعات الاقتصادية والصحية المهمة التي تسهم في تعزيز الدخل الوطني وتحسين جودة الخدمات الصحية، حيث يتجه المرضى إلى السفر خارج بلدانهم للحصول على خدمات علاجية أو تجميلية أو تأهيلية تتسم بالجودة العالية أو التكلفة المناسبة. وفي إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، حظي القطاع الصحي باهتمام كبير من خلال تطوير البنية التحتية الصحية، ورفع كفاءة الخدمات الطبية، واستقطاب الاستثمارات، بما يعزز مكانة المملكة كوجهة رائدة في مجال السياحة العلاجية.

وعلى الرغم من امتلاك المملكة العربية السعودية لمستشفيات ومراكز طبية متقدمة، وكوادر صحية ذات كفاءة عالية، وأجهزة وتقنيات طبية حديثة تضاهي ما هو متوفر في العديد من الدول المتقدمة، إلا أن هناك شريحة من المرضى ما زالت تفضل السفر إلى الخارج لإجراء العمليات العلاجية أو التجميلية، اعتقادًا منهم بأن الخدمات الصحية خارج المملكة أكثر تطورًا أو أقل تكلفة أو تحقق نتائج أفضل. كما أن الحملات التسويقية المكثفة التي تنفذها بعض الجهات الطبية الخارجية تسهم في تكوين صورة ذهنية إيجابية لدى المرضى وتشجعهم على اتخاذ قرار العلاج خارج المملكة.

ومن خلال الخبرة العملية في القطاع الطبي، لوحظ أن عددًا من المرضى الذين أجروا عمليات علاجية أو تجميلية خارج المملكة عادوا وهم يعانون من مضاعفات صحية أو نتائج غير مرضية، مما استدعى استكمال علاجهم داخل المملكة أو خضوعهم لعمليات ترميمية وتصحيحية. ويشير ذلك إلى وجود فجوة بين الإمكانيات الطبية المتقدمة المتاحة داخل المملكة وبين التصورات السائدة لدى بعض المرضى حول جودة الخدمات الصحية المقدمة خارجها، الأمر الذي يستدعي دراسة هذه الظاهرة من منظور إداري يركز على دور إدارة المشاريع في تطوير السياحة العلاجية وتعزيز تنافسيتها.

وانطلاقًا من ذلك، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن مجموعة من التساؤلات، وهي: ما واقع السياحة العلاجية في المملكة العربية السعودية؟ وما العوامل التي تدفع بعض المرضى إلى تفضيل العلاج خارج المملكة؟ وما مدى تأثير التسويق والصورة الذهنية في اتخاذ قرار السفر للعلاج؟ وكيف يمكن لتطبيق مبادئ وممارسات إدارة المشاريع أن يسهم في تطوير قطاع السياحة العلاجية بالمملكة وتعزيز قدرته على استقطاب المرضى محليًا ودوليًا؟

ولتحقيق أهداف الدراسة، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالسياحة العلاجية وإدارة المشاريع، وتحليل واقع السياحة العلاجية في المملكة العربية السعودية، والاستفادة من الملاحظات الميدانية المستمدة من الخبرة العملية في القطاع الطبي، بهدف الوصول إلى إطار تنفيذي مقترح لتطوير مشاريع السياحة العلاجية في المملكة العربية السعودية، يتضمن المبادرات والآليات اللازمة لتعزيز استقطاب المرضى وتحسين الصورة الذهنية للخدمات الصحية المحلية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

2.● مشكلة الدراسة

شهد القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة من خلال إنشاء المستشفيات المتخصصة، وتوفير التقنيات الحديثة، واستقطاب الكفاءات الطبية المؤهلة، إلا أن عدداً من المرضى ما زالوا يفضلون السفر إلى الخارج لتلقي العلاج، مما يؤدي إلى خروج مبالغ مالية كبيرة من الاقتصاد الوطني.

كما تشير الملاحظات الميدانية إلى أن بعض المرضى الذين يتلقون العلاج خارج المملكة يعودون لاحقاً لإجراء عمليات تصحيحية أو ترميمية داخل المملكة نتيجة عدم تحقيق النتائج العلاجية المرجوة أو حدوث مضاعفات صحية، الأمر الذي يزيد من التكلفة الإجمالية للعلاج ويؤكد الحاجة إلى تعزيز الثقة بالخدمات الصحية المحلية.

2.1.● فجوات على المستوى النظري

تتمثل في محدودية تناول الدراسات السابقة للسياحة العلاجية في المملكة من منظور إدارة المشاريع.

2.2.● فجوات على المستوى التطبيقي

تتمثل في عدم وجود إطار تنفيذي متكامل يساهم في تعزيز السياحة العلاجية المحلية والحد من توجه المرضى للعلاج خارج المملكة.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تطوير مشاريع السياحة العلاجية في المملكة العربية السعودية من خلال إطار إداري وتنفيذي قائم على ممارسات إدارة المشاريع، بما يساهم في الاستفادة من الإمكانيات الصحية المتاحة، وتحسين تجربة المرضى وجودة الخدمات، وتعزيز الثقة بالخدمات الصحية المحلية، والحد من توجه بعض المرضى للعلاج خارج المملكة. ومن هنا تسعى الدراسة الحالية إلى تصميم إطار تنفيذي مقترح لإدارة مشاريع تطوير السياحة العلاجية في المملكة العربية السعودية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

● 3. أهمية الدراسة

● 3.1. على المستوى النظري:

- الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالسياحة العلاجية وإدارة المشاريع في القطاع الصحي.
- توضيح العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وتطوير السياحة العلاجية وتعزيز قدرتها التنافسية.
- دعم الدراسات والأبحاث المرتبطة بتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في القطاعين الصحي والسياحي.
- توفير أساس علمي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية المتعلقة بتطوير السياحة العلاجية في المملكة العربية السعودية.

● 3.2. على المستوى التطبيقي:

- مساعدة صناع القرار في تطوير سياسات ومبادرات فعالة لدعم السياحة العلاجية داخل المملكة العربية السعودية.
- تعزيز ثقة المرضى بالخدمات الصحية المحلية من خلال إبراز جودة الرعاية الصحية والكفاءات الطبية الوطنية والإمكانات المتقدمة المتوفرة داخل المملكة.
- المساهمة في الحد من الإنفاق الناتج عن العلاج خارج المملكة وتقليل الأعباء المالية المترتبة على المرضى والاقتصاد الوطني.
- دعم الاقتصاد الوطني من خلال زيادة الاستفادة من الإمكانات الصحية المتاحة داخل المملكة واستقطاب المرضى من خارجها.
- تقديم إطار تنفيذي مقترح يساهم في تحسين إدارة مشاريع السياحة العلاجية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس

ما الإطار التنفيذي المقترح القائم على ممارسات إدارة المشاريع لتطوير مشاريع السياحة العلاجية في المملكة العربية السعودية، بما يساهم في تعزيز تنافسية القطاع الصحي والحد من توجه المرضى للعلاج خارج المملكة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

الأسئلة الفرعية

1. ما واقع مشاريع السياحة العلاجية في المملكة العربية السعودية من حيث الإمكانيات الصحية، والبنية التحتية، والخدمات المقدمة، ومدى جاهزيتها لاستقطاب المرضى المحليين والدوليين؟
2. ما أبرز التحديات والعوامل التي تؤثر في تطوير مشاريع السياحة العلاجية بالمملكة العربية السعودية، وتساهم في توجه بعض المرضى للعلاج خارج المملكة؟
3. ما أثر جودة الخدمات الصحية وتجربة المريض والتسويق والصورة الذهنية في توجه المرضى للعلاج داخل المملكة أو خارجها؟
4. ما متطلبات نجاح إدارة مشاريع السياحة العلاجية في المملكة العربية السعودية وفق أفضل ممارسات إدارة المشاريع، بما يشمل التخطيط، وإدارة أصحاب المصلحة، وإدارة الجودة، وإدارة المخاطر، وإدارة الموارد؟
5. كيف يمكن توظيف مبادئ وممارسات إدارة المشاريع في تطوير مشاريع السياحة العلاجية وتعزيز كفاءتها واستدامتها؟
6. ما الإطار التنفيذي المقترح لتطوير مشاريع السياحة العلاجية، وما المبادرات وآليات التنفيذ ومؤشرات الأداء المناسبة لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

5. أهداف الدراسة

الهدف العام

تصميم إطار تنفيذي مقترح قائم على ممارسات إدارة المشاريع لتطوير مشاريع السياحة العلاجية في المملكة العربية السعودية، بما يسهم في تعزيز تنافسية القطاع الصحي، وزيادة ثقة المرضى بالخدمات الصحية المحلية، والحد من توجههم للعلاج خارج المملكة، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الأهداف الفرعية

1. تحليل واقع مشاريع السياحة العلاجية في المملكة العربية السعودية وتحديد مستوى جاهزية القطاع الصحي لتطويرها.
2. تحديد أبرز التحديات والعوامل التي تؤثر في تطوير مشاريع السياحة العلاجية وتوجه بعض المرضى للعلاج خارج المملكة.
3. تحليل أثر جودة الخدمات الصحية وتجربة المريض والتسويق والصورة الذهنية في توجه المرضى للعلاج داخل المملكة أو خارجها.
4. تحديد متطلبات إدارة مشاريع السياحة العلاجية وفق ممارسات إدارة المشاريع، بما يشمل التخطيط، وإدارة أصحاب المصلحة، وإدارة الجودة، وإدارة المخاطر، وإدارة الموارد، والمتابعة والتقييم.
5. تحليل دور ممارسات إدارة المشاريع في دعم تطوير مشاريع السياحة العلاجية وتعزيز كفاءتها وتنافسيتها.
6. تصميم إطار تنفيذي مقترح لتطوير مشاريع السياحة العلاجية يتضمن المبادرات، والجهات المسؤولة، والموارد، والجدول الزمني، ومؤشرات الأداء، وإدارة المخاطر، وآليات المتابعة والتقييم.
7. تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير مشاريع السياحة العلاجية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

6.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشاريع في تطوير مشاريع السياحة العلاجية في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تطوير مشاريع السياحة العلاجية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أصحاب المصلحة في تطوير مشاريع السياحة العلاجية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة في تطوير مشاريع السياحة العلاجية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تطوير مشاريع السياحة العلاجية.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد في تطوير مشاريع السياحة العلاجية.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتابعة والتقييم في تطوير مشاريع السياحة العلاجية.

7.●. نموذج الدراسة

المدخلات

- الإمكانيات الطبية.
- الكوادر الصحية.
- التقنيات الحديثة.
- الموارد المالية.
- الشراكات الحكومية.



ممارسات إدارة المشاريع — المتغير المستقل

- التخطيط الاستراتيجي.
- إدارة أصحاب المصلحة.
- إدارة المخاطر.
- إدارة الجودة.
- إدارة الموارد.
- المتابعة والتقييم.



تطوير مشاريع السياحة العلاجية — المتغير التابع

- تحسين جودة الخدمات.
- تحسين تجربة المريض.
- تعزيز الثقة.
- تحسين الصورة الذهنية.
- تعزيز التسويق والاستقطاب.
- زيادة القدرة التنافسية.



النتائج المتوقعة

- زيادة الإقبال على الخدمات الصحية المحلية.
- زيادة استقطاب المرضى الدوليين.
- الحد من توجه المرضى للعلاج خارج المملكة.
- زيادة الاستفادة الاقتصادية من القطاع.
- دعم مستهدفات رؤية 2030.

8.● منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لوصف وتحليل واقع مشاريع السياحة العلاجية في المملكة العربية السعودية، وتحديد العوامل والتحديات المؤثرة في تطويرها وتوجه المرضى للعلاج خارج المملكة. كما تعتمد الدراسة على دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة وتحليل اتجاهاتهم نحو ممارسات إدارة المشاريع والعوامل المرتبطة بتطوير السياحة العلاجية. وتوظف نتائج التحليل الإحصائي، إلى جانب نتائج الدراسات السابقة والأطر المهنية في إدارة المشاريع، في بناء إطار تنفيذي مقترح لتطوير مشاريع السياحة العلاجية، يتضمن المبادرات، والجهات المسؤولة، والموارد، والجدول الزمني، ومؤشرات الأداء، وإدارة المخاطر، وآليات المتابعة والتقييم.

9.● الدراسة الميدانية

مقدمة الدراسة الميدانية:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية أُعدت باستخدام منصة Google Forms، بهدف التعرف على آراء مراجعي إحدى العيادات الطبية حول العوامل المؤثرة في اختيار العلاج داخل المملكة العربية السعودية أو خارجها، واستطلاع آرائهم حول الحلول المقترحة لتطوير السياحة العلاجية.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مراجعي إحدى العيادات الطبية في المملكة العربية السعودية، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة المتاحة (Convenience Sampling). وُزعت الاستبانة إلكترونياً على المراجعين خلال يوم واحد، وشارك في تعبئتها من وافق على المشاركة بصورة طوعية، مع الحفاظ على سرية المعلومات وعدم جمع أي بيانات شخصية. وقد بلغ عدد الاستجابات المعتمدة في الدراسة (28).

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وقد صُممت بما يتوافق مع أهداف الدراسة وأسئلتها، وتكونت من خمسة أقسام هي:

- البيانات العامة.
- الخبرة العلاجية.
- أسباب اختيار العلاج خارج المملكة.
- الحلول المقترحة.

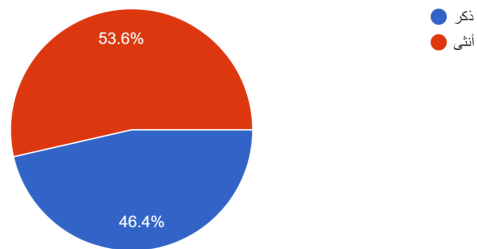
مقياس الدراسة:

القيمة	درجة الموافقة
1	أوافق بشدة
2	أوافق
3	محايد
4	لا أوافق
5	لا أوافق بشدة

تحليل نتائج الدراسة:

● السؤال الأول: أعتقد أن جودة العلاج خارج المملكة أفضل

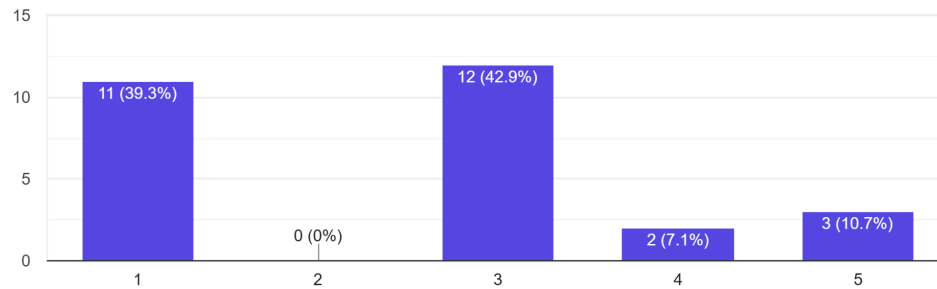
الجنس
28 responses



أظهرت النتائج أن نسبة الإناث بلغت (53.6%)، بينما بلغت نسبة الذكور (46.4%)، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة كانوا من الإناث.

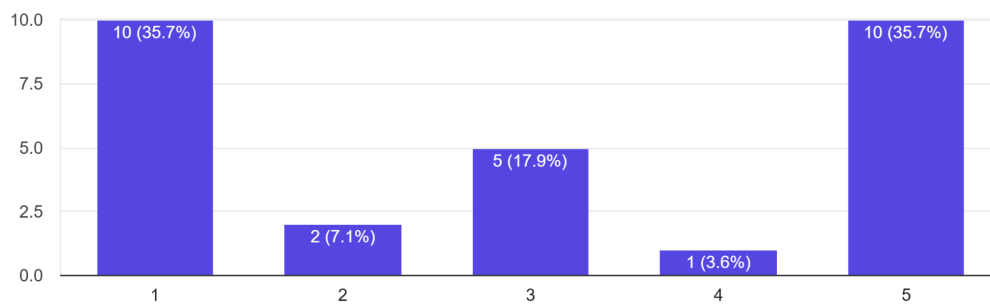
● السؤال الثاني: أعتقد أن جودة العلاج خارج المملكة أفضل

أعتقد أن جودة العلاج خارج المملكة أفضل
28 responses



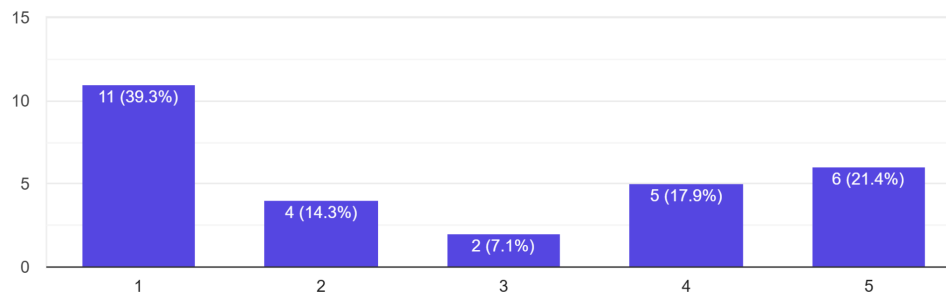
● السؤال الثالث: أعتقد أن تكلفة العلاج خارج المملكة أقل

أعتقد أن تكلفة العلاج خارج المملكة أقل
28 responses



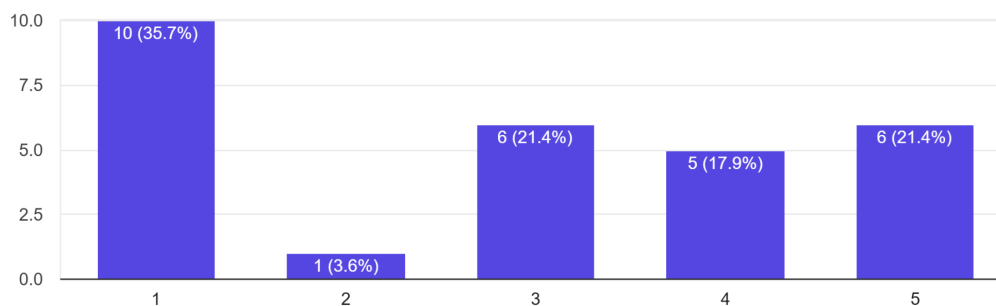
● السؤال الرابع: التسويق للمراكز الطبية الخارجية يؤثر في قرار

التسويق للمراكز الطبية الخارجية يؤثر في قرار
28 responses



● السؤال الخامس: شهرة الأطباء في الخارج تؤثر في اختياري

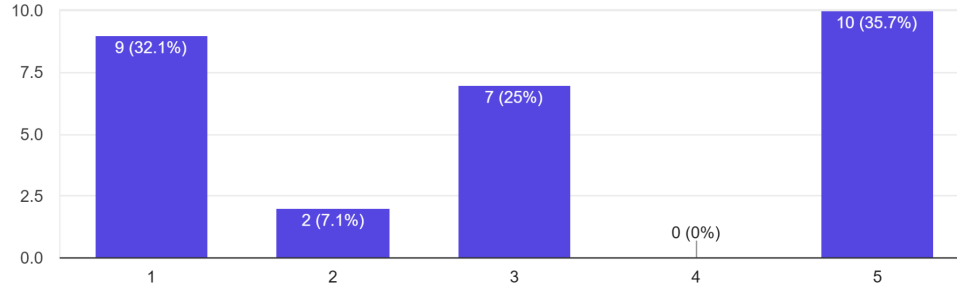
شهرة الأطباء في الخارج تؤثر في اختياري
28 responses



● السؤال السادس: أثق بالخدمات الصحية المقدمة داخل المملكة

أثق بالخدمات الصحية المقدمة داخل المملكة

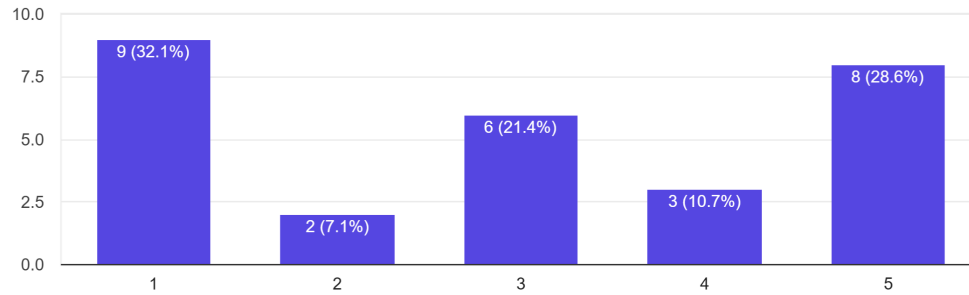
28 responses



● السؤال السابع: توفر المملكة إمكانات طبية تضاهي الدول الأخرى

توفر المملكة إمكانات طبية تضاهي الدول الأخرى

28 responses



● الحلول المقترحة:



● 10. مخطط المشروع المقترح

- المرحلة الأولى: دراسة الواقع وتحليل الفجوات.
- المرحلة الثانية: تصميم الإطار التنفيذي.
- المرحلة الثالثة: إعداد خطة التنفيذ.
- المرحلة الرابعة: تحديد مؤشرات الأداء (KPIs).
- المرحلة الخامسة: إعداد خطة إدارة المخاطر.
- المرحلة السادسة: المتابعة والتقييم والتحسين المستمر.

● الفصل الثاني: الدراسات السابقة

● 1. المقدمة:

يتناول هذا القسم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، بهدف التعرف على أبرز الاتجاهات البحثية والنتائج التي توصلت إليها الأدبيات العلمية في مجال السياحة العلاجية وإدارة المشاريع وتطوير الخدمات الصحية. كما يسعى استعراض الدراسات السابقة إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة في نجاح مشاريع السياحة العلاجية، والتعرف على العوامل التي تؤثر في قرارات المرضى عند اختيار الخدمات الصحية داخل المملكة أو خارجها، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وتحديد متغيرات الدراسة وتصميم أداة جمع البيانات.

وقد تم تنظيم الدراسات السابقة وفقاً لمتغيرات الدراسة الحالية؛ حيث يتناول القسم الأول الدراسات المرتبطة بالمتغير التابع والمتمثل في تطوير مشاريع السياحة العلاجية، بينما يتناول القسم الثاني الدراسات المرتبطة بالمتغير المستقل والمتمثل في ممارسات إدارة المشاريع، ثم يتم استعراض الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وتطوير المشاريع والخدمات الصحية، وصولاً إلى استخلاص أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

الدراسة	الهدف	المنهج/الأداة	أبرز النتائج	أوجه الاستفادة
Khan & Alam (2014)	دراسة إمكانات السعودية للسياحة العلاجية	مراجعة أدبيات وتحليل بيانات	المملكة تمتلك مقومات لتطوير السياحة العلاجية	تحليل واقع وإمكانات المملكة
Al-Doghaither et al. (2003)	تحديد عوامل اختيار المستشفى	استبانة، 303 مشاركين	الخدمات الطبية وإمكانية الوصول من أبرز العوامل	جودة الخدمة وسلوك المرضى
Alosaimi et al. (2022)	تحديد عوامل اختيار الجراح	استبانة، 609 مشاركين	التواصل، الاهتمام بالمريض، النظافة، المواعيد والتكلفة عوامل مهمة	تجربة المريض والصورة الذهنية
Raoofi et al. (2024)	مقارنة متطلبات تقديم الخدمات للمرضى الدوليين	مراجعة مقارنة	الجودة، التسويق، التقنية والتنسيق عوامل أساسية	متطلبات تطوير السياحة العلاجية
Sustainability (2024)	بناء نموذج للسياحة العلاجية والعافية في السعودية	Business Model Canvas	أهمية الشركاء والموارد والأنشطة والقيمة للعملاء	بناء الإطار التنفيذي

● 2. المتغير المستقل

تمثل ممارسات إدارة المشاريع الأساس الإداري الذي تستند إليه الدراسة الحالية في بناء الإطار التنفيذي المقترح لتطوير مشاريع السياحة العلاجية. وتشمل هذه الممارسات التخطيط، وإدارة أصحاب المصلحة، وإدارة الجودة، وإدارة المخاطر، وإدارة الموارد، والمتابعة والتقييم. وتكتسب هذه الممارسات أهمية خاصة في المشاريع الصحية والسياحية نظرًا لتعدد الجهات المشاركة فيها وتداخل الجوانب الصحية والإدارية والسياحية والتسويقية.

وتشير الأدبيات المتعلقة بتطوير السياحة العلاجية إلى أن نجاح هذا النوع من المشاريع لا يعتمد على توفر الإمكانيات الطبية فقط، وإنما يتطلب التخطيط والتنسيق بين الجهات المختلفة، وتحديد المسؤوليات، ومراقبة جودة الخدمات، وإدارة المخاطر، وتطوير آليات واضحة لاستقبال المرضى ومتابعتهم.

وفي هذا السياق، أظهرت دراسة (Raoofi et al. 2024) أن تطوير السياحة العلاجية يحتاج إلى التخطيط في عدة أبعاد، مع أهمية تحسين التسويق الطبي، ومراقبة جودة الخدمات، وتحسين التنسيق بين الأقسام والجهات المختلفة، وتحديد جهة مسؤولة عن القطاع. وتشير هذه النتائج إلى أهمية توظيف ممارسات إدارية متكاملة في تطوير السياحة العلاجية.

كما أوضحت الدراسة الخاصة بتطوير السياحة العلاجية والعافية في المملكة العربية السعودية أن وجود مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك المؤسسات الصحية، والجهات الحكومية، وشركات السفر والسياحة، وشركات التأمين، يجعل تطوير القطاع بحاجة إلى نموذج متكامل يحدد الشركاء والموارد والأنشطة والقنوات وعلاقات العملاء.

وبناءً على ذلك، تعتمد الدراسة الحالية على مجموعة من ممارسات إدارة المشاريع باعتبارها أبعاداً رئيسية للمتغير المستقل، وتشمل: التخطيط الاستراتيجي، وإدارة أصحاب المصلحة، وإدارة الجودة، وإدارة المخاطر، وإدارة الموارد، والمتابعة والتقييم. ويهدف توظيف هذه الممارسات إلى الانتقال من دراسة واقع السياحة العلاجية إلى تصميم إطار تنفيذي يمكن تطبيقه على مشاريع ومبادرات تطوير السياحة العلاجية في المملكة العربية السعودية.

3. المتغير التابع

تناولت الدراسات السابقة السياحة العلاجية من عدة جوانب، شملت واقع القطاع، ومقومات نجاحه، وجودة الخدمات الصحية، والعوامل المؤثرة في اختيار المرضى للمنشآت والأطباء، إضافة إلى التسويق والصورة الذهنية والقدرة التنافسية للدول في مجال السياحة العلاجية.

دراسة (Khan و Alam 2014)

هدفت دراسة (Khan و Alam 2014) بعنوان "Kingdom of Saudi Arabia: A Potential Destination for Medical Tourism" إلى دراسة إمكانية المملكة العربية السعودية لتكون وجهة للسياحة العلاجية، مع مقارنة وضع المملكة بالسياحة العلاجية في عدد من الدول العربية، والتعرف على السبل التي يمكن من خلالها تطوير السياحة العلاجية في المملكة. واعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات وتحليل البيانات الإحصائية المتعلقة بالقطاع الصحي السعودي. وأوضحت النتائج أن المملكة تمتلك العديد من المقومات التي يمكن أن تؤهلها لتطوير السياحة العلاجية، من بينها المستشفيات الحديثة والمجهزة، والقطاع الصحي الخاص، ووجود الأطباء والمتخصصين المؤهلين، إضافة إلى حصول عدد من المستشفيات السعودية على الاعتماد الدولي. كما أشارت الدراسة إلى أن تطوير السياحة العلاجية يتطلب إدارة مناسبة واستثمار هذه الإمكانيات بصورة أكثر فاعلية. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تحليل واقع وإمكانات السياحة العلاجية في المملكة، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عنها في تركيزها على بناء إطار تنفيذي قائم على ممارسات إدارة المشاريع لتطوير مشاريع السياحة العلاجية.

دراسة (Al-Doghaither et al. 2003)

هدفت دراسة Al-Doghaither وزملائه (2003) إلى تحديد العوامل التي يأخذها المرضى في الاعتبار عند اختيار المستشفى في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وشملت الدراسة 303 مشاركين من خمسة مراكز للرعاية الصحية الأولية. وأظهرت النتائج أن الخدمات الطبية كانت العامل الأكثر أهمية في اختيار المستشفى، كما برزت إمكانية الوصول إلى الخدمة وبعض الخصائص الديموغرافية كعوامل مؤثرة في الاختيار.

وتفيد هذه الدراسة في دعم أهمية جودة الخدمات الصحية وسهولة الوصول إليها عند دراسة سلوك المرضى، وهو ما يرتبط بالدراسة الحالية من خلال محاولة تحديد العوامل التي يمكن تحسينها ضمن مشاريع تطوير السياحة العلاجية.

دراسة (Alosaimi et al. 2022)

هدفت دراسة Alosaimi وزملائه (2022) إلى تحليل العوامل التي تؤثر في اختيار المرضى للجراحين في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المقطعي باستخدام استبانة، وبلغ عدد الاستجابات المكتملة 609 استجابات. وأظهرت النتائج أن اهتمام الطبيب باحتياجات المريض وآرائه، وتخصيص الوقت الكافي له، ومهارات التواصل، والنظافة الشخصية، إضافة إلى نظافة المستشفى وسهولة الحصول على المواعيد ومدة الانتظار وتكلفة العملية، كانت من العوامل المهمة في اختيار الطبيب والمنشأة الصحية. كما أظهرت الدراسة أهمية آراء المرضى السابقين والتقييمات والتعليقات المنشورة عبر وسائل التواصل الاجتماعي. وتدعم هذه النتائج أهمية تجربة المريض وجودة الخدمة والصورة الذهنية في تشكيل قرارات المرضى، وهي عوامل يمكن تضمينها ضمن مشاريع تطوير السياحة العلاجية في المملكة.

دراسة (Raoofi et al. 2024)

تناولت دراسة Raoofi و Khodayari-Zarnaq و Vatankhah (2024) متطلبات تقديم الخدمات الصحية للمرضى الدوليين، من خلال مراجعة مقارنة لعدد من الدول التي تطور السياحة العلاجية، ومنها تركيا والإمارات والأردن وكوستاريكا وسنغافورة وإيران. وأوضحت الدراسة أن تطوير السياحة العلاجية يرتبط بجودة الخدمات، واستخدام التقنيات الحديثة، والتسويق الفعال، وتوفير الخدمات وفق مستويات دولية. كما حددت عددًا من التحديات، من بينها نقص الكوادر المتخصصة، وضعف التنسيق، ومشكلات التواصل مع المرضى، وضعف الدعم المؤسسي، والحاجة إلى التخطيط في عدة أبعاد. وأوصت الدراسة بتطوير التسويق الطبي، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز التنسيق بين الجهات، وتوفير جهة مسؤولة بصورة واضحة عن القطاع.

وتتفق هذه النتائج مع الدراسة الحالية في أهمية التخطيط والتنسيق والجودة والتسويق، إلا أن الدراسة الحالية تسعى إلى تحويل هذه المتطلبات إلى إطار تنفيذي قائم على ممارسات إدارة المشاريع.

دراسة حول السياحة العلاجية والعافية في المملكة العربية السعودية (2024)

تناولت دراسة منشورة في مجلة Sustainability عام 2024 تطوير السياحة العلاجية والعافية في المملكة العربية السعودية باستخدام نموذج Business Model Canvas، بهدف تحديد مكونات النموذج المناسب لتطوير القطاع. وتناولت الدراسة تسعة عناصر رئيسية، شملت الشركاء الرئيسيين، والأنشطة الرئيسية، والموارد، والقيمة المقدمة، وشرائح العملاء، وقنوات الوصول، وعلاقات العملاء، وهيكل التكاليف، ومصادر الإيرادات.

وأبرزت الدراسة أهمية تكامل الجهات الصحية والحكومية وشركات السفر والتأمين وغيرها من الأطراف في بناء منظومة متكاملة للسياحة العلاجية في المملكة.

وتعد هذه الدراسة من الدراسات القريبة من الدراسة الحالية؛ لأنها انتقلت من وصف السياحة العلاجية إلى بناء نموذج عملي لتطويرها. إلا أن الدراسة الحالية تختلف في اعتمادها على منظور إدارة المشاريع، وإضافة عناصر تنفيذية مثل الجدول الزمني، وإدارة المخاطر، ومؤشرات الأداء، وآليات المتابعة والتقييم.

● 4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الدراسات السابقة إلى وجود ارتباط بين كفاءة الإدارة والتخطيط والتنظيم وبين قدرة المؤسسات الصحية والدول على تطوير السياحة العلاجية وتحقيق قدرتها التنافسية. فالسياحة العلاجية لا تعتمد على تقديم الخدمة الطبية فقط، وإنما تتطلب منظومة متكاملة تبدأ بالتخطيط وتحديد الأهداف، وتمر بإدارة الموارد وأصحاب المصلحة والجودة والمخاطر، وتنتهي بمتابعة النتائج وقياس الأداء.

وأوضحت دراسة (Khan و Alam 2014) أن المملكة العربية السعودية تمتلك مقومات أساسية يمكن أن تدعم تطور السياحة العلاجية، إلا أن الاستفادة من هذه المقومات تتطلب إدارة مناسبة وتطويراً منظماً للقطاع. وتشير هذه النتيجة إلى أهمية الانتقال من مجرد توفر الإمكانيات الطبية إلى وجود إدارة فعالة للمبادرات والمشاريع التي تستهدف تطوير السياحة العلاجية.

كما أظهرت دراسة (Raoofi et al. 2024) أن تطوير السياحة العلاجية يتطلب التخطيط في أبعاد متعددة، ومراقبة جودة الخدمات، وتحسين التنسيق بين الجهات، وتطوير التسويق الطبي، وتوفير جهة واضحة مسؤولة عن القطاع. ويمكن النظر إلى هذه العناصر باعتبارها ممارسات إدارية ومكونات أساسية في إدارة المشاريع والبرامج الهادفة إلى تطوير السياحة العلاجية.

ومن جانب آخر، أوضحت الدراسة المتعلقة بالسياحة العلاجية والعافية في المملكة العربية السعودية أهمية الشراكات بين المؤسسات الصحية والجهات الحكومية وشركات السفر والتأمين وغيرها من الأطراف، كما حددت الموارد والأنشطة والقنوات وعلاقات العملاء باعتبارها عناصر رئيسية في بناء نموذج متكامل للسياحة العلاجية. وتدعم هذه النتائج أهمية إدارة أصحاب المصلحة والموارد والأنشطة عند تصميم مشاريع تطوير السياحة العلاجية.

كما تدعم الدراسات السعودية المتعلقة باختيار المرضى للخدمات الصحية أهمية جودة الخدمة وتجربة المريض والعوامل المرتبطة بالطبيب والمنشأة الصحية. فقد أظهرت دراسة (Al-Doghaither et al. 2003) أن الخدمات الطبية وإمكانية الوصول إليها من أبرز العوامل المرتبطة باختيار المستشفى، بينما أظهرت دراسة (Alosaimi et al. 2022) أهمية التواصل مع الطبيب، والاهتمام باحتياجات المريض، ونظافة المنشأة، وسهولة الحصول على المواعيد، ومدة الانتظار والتكلفة.

وبناءً على ما سبق، يمكن استنتاج أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بصورة متكاملة يمكن أن يدعم تطوير مشاريع السياحة العلاجية من خلال تحسين التخطيط، وتنظيم الموارد، وتنسيق أصحاب المصلحة، وضبط الجودة، وإدارة المخاطر، ومتابعة الأداء. كما يمكن أن ينعكس ذلك على تجربة المريض وثقته بالخدمات الصحية، وعلى القدرة التنافسية للقطاع الصحي، بما قد يسهم في الحد من توجه بعض المرضى للعلاج خارج المملكة.

وعليه، تستند الدراسة الحالية إلى افتراض وجود علاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وتطوير مشاريع السياحة العلاجية، وتسعى إلى اختبار هذه العلاقة ميدانياً، ثم توظيف النتائج في بناء إطار تنفيذي مقترح لتطوير السياحة العلاجية في المملكة العربية السعودية.

5.5. الخاتمة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن السياحة العلاجية أصبحت مجالاً متعدد الأبعاد يرتبط بالقطاع الصحي والسياحي والاقتصادي والإداري في الوقت نفسه. وقد أظهرت الدراسات المتعلقة بالمملكة العربية السعودية وجود إمكانات صحية وبنية طبية يمكن أن تدعم تطوير السياحة العلاجية، إلا أن الاستفادة من هذه الإمكانيات تتطلب تطويراً منظماً واستراتيجيات واضحة لإدارة القطاع. كما أظهرت الدراسات المتعلقة بسلوك المرضى أن جودة الخدمات الطبية، وتجربة المريض، والتواصل مع الطبيب، ونظافة المنشأة، وسهولة الحصول على المواعيد، والتكلفة، وسمعة مقدمي الخدمة، تمثل عوامل مؤثرة في قرارات المرضى واختيارهم لمقدمي الخدمات الصحية.

كما تشير الدراسات المقارنة في مجال السياحة العلاجية إلى أهمية التخطيط والتسويق، وتطوير جودة الخدمات، واستخدام التقنيات الحديثة، وتحسين التنسيق بين الجهات، وتوفير الموارد البشرية المتخصصة، ووجود آليات واضحة لاستقبال المرضى الدوليين ومتابعتهم. وتوضح هذه النتائج أن تطوير السياحة العلاجية يتطلب منظومة متكاملة تتجاوز تقديم الخدمات الطبية لتشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية والتسويقية والتشغيلية.

وعلى الرغم من أهمية ما قدمته الدراسات السابقة، إلا أن هناك فجوة تتمثل في محدودية الدراسات التي تجمع بين إدارة المشاريع وتطوير السياحة العلاجية في المملكة العربية السعودية ضمن إطار تنفيذي متكامل. فقد ركزت بعض الدراسات على دراسة إمكانات المملكة في مجال السياحة العلاجية، بينما ركزت دراسات أخرى على عوامل اختيار المرضى للخدمات الصحية أو على عناصر تطوير السياحة العلاجية ونماذج الأعمال، دون تقديم إطار تنفيذي متكامل يوضح كيفية تحويل هذه المتطلبات إلى مشاريع ومبادرات قابلة للتنفيذ والمتابعة والقياس.

وتتمثل الإضافة التي تسعى الدراسة الحالية إلى تقديمها في الانتقال من دراسة واقع السياحة العلاجية وتحديد التحديات والعوامل المؤثرة في قرارات المرضى إلى تصميم إطار تنفيذي قائم على ممارسات إدارة المشاريع، يتضمن التخطيط، وإدارة أصحاب المصلحة، وإدارة الجودة، وإدارة المخاطر، وإدارة الموارد، والجدول الزمني، ومؤشرات الأداء، وآليات المتابعة والتقييم.

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى سد جانب من الفجوة البحثية من خلال تقديم تصور عملي يمكن أن تستفيد منه الجهات الصحية والحكومية والقطاع الخاص في تطوير مشاريع ومبادرات السياحة العلاجية في المملكة العربية السعودية، وتعزيز تنافسية القطاع الصحي، وتحسين تجربة المرضى وثقتهم بالخدمات الصحية المحلية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

قائمة المراجع

مراجع عربية

1. وزارة الصحة السعودية. (2024). التحول الصحي ورؤية المملكة 2030.
2. وزارة السياحة السعودية. (2024). استراتيجية تنمية السياحة في المملكة العربية السعودية.
3. الهيئة السعودية للتخصصات الصحية. تقارير القطاع الصحي.
4. الهيئة العامة للإحصاء. (أحدث إصدار). الإحصاء السنوي الصحي.
5. رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

مراجع أجنبية

1. Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition
2. World Health Organization (WHO). Reports on Health Systems and Medical Tourism
3. Deloitte. Medical Tourism Reports
4. OECD Health Reports

مواقع رسمية

- موقع وزارة الصحة.
- موقع رؤية 2030.
- موقع منظمة الصحة العالمية.
- موقع PMI.

