

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع

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

أسم الطالب

فرح إياد رفيق أبو علي

221002187

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

عام 2025 - الفصل الدراسي الثاني

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي منّ عليّ بقوة العزيمة والصبر لإتمام هذا البحث, وله الفضل في كل ما أنجزته.

أتوجّه بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى نفسي التي أدركت قيمة السعي، فتابرت على تحقيق حلم طال انتظاره، وإلى الفرصة العظيمة للتعلم التي أتاحتها لي جامعة ميدأوشن، والتي كانت بيئة خصبة لتنمية شغفي بالبحث والمعرفة.

أتقدم بأحر مشاعر الامتنان والتقدير إلى من كان لهم الفضل الأول والأخير بعد الله في هذا الإنجاز: والدي الفاضل إياد ووالدي الحبيبة أمل، اللذين كانا نبعا لا ينضب من الحب والدعم، فبدعواتهما وتشجيعهما المستمر تمكنت من تجاوز كافة العقبات. كما أتقدم بشكري الجزيل إلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا سندًا وعونًا لي في كل خطوة. وأخص بالذكر أخي وزميل دراستي أحمد، الذي كان بمثابة المحفز الدائم لي، فكانت كلماته خير زاد لي في رحلتي الأكاديمية.

وأخيرًا، أتوجه بأسمى عبارات التقدير والاحترام إلى المشرف الفاضل، الدكتور عبدالرحيم نادر، الذي لم يبخل عليّ بوقته أو خبرته، فكانت توجيهاته الدقيقة وملاحظاته القيمة بمثابة النور الذي أضاء لي دروب البحث العلمي، حتى وصل هذا العمل إلى صورته النهائية. فجزاه الله خير الجزاء على علمه، وصبره، وعطاءه.

الإهداء

إلى حلم طالما راودني، إلى شغف أضواء دروبي، إلى نفسي التي آمنت بقدرتها على التحقيق،
أهدي هذا البحث.

وإلى من علمني معنى الإخلاص، وقدوة حياتي، إلى والدي الحبيب إياد.

إلى منبع الحنان الذي لا ينضب، وأول من دعمني في مسيرتي، إلى والدتي الغالية أمل.

إلى كل من ساندني وشجعني، إلى من شاركوني أحلامي وطموحاتي، إلى إخوتي وأخواتي. وإلى
أخي أحمد، الذي كان رفيق دربي في العلم والحياة، وصديقي الأول.

وإلى الفكرة التي جمعت بين رغبتني في خدمة القطاع الصحي، وبين تخصصي في إدارة
المشاريع، وإلى كل من يسعى لتقديم قيمة حقيقية للمجتمع.

أهدي ثمرة جهدي وسنين دراستي.

مستخلص الدراسة

الهدف:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر كفاءة إدارة المشاريع على تحقيق الاستدامة التشغيلية في المستشفيات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، في ظل التحديات التي تواجه القطاع الصحي وتحولات رؤية 2030.

المنهجية:

استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين في الأقسام الإدارية والتشغيلية في المستشفيات الخاصة على مستوى المملكة العربية السعودية.

النتائج:

من المتوقع أن تُظهر النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى كفاءة إدارة المشاريع وقدرة المستشفيات على تحقيق استدامة تشغيلية عالية. كما يتوقع أن يكشف البحث عن أهم التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الفعالة.

التطبيقات والأهمية:

تكمن أهمية البحث في كونه يسد فجوة في الأدبيات العربية من خلال ربط المتغيرين في سياق القطاع الصحي الخاص بالمملكة، مما يوفر رؤية عملية لصناع القرار ومديري المستشفيات لتعزيز كفاءة الإنفاق وتحقيق الأهداف طويلة المدى.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المشاريع, الاستدامة التشغيلية, القطاع الصحي, الكفاءة.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
10	1.2. مشكلة الدراسة.....
12	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
12	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
13	1.3. أهمية الدراسة.....
14	1.3.1. على المستوى النظري:.....
14	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
15	1.4. أسئلة الدراسة.....
15	1.5. أهداف الدراسة.....
16	1.6. فرضيات الدراسة.....
16	1.7. نموذج الدراسة.....
17	1.8. الدراسة الميدانية.....
18	1.9. مخطط المشروع.....
19	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
20	2.1. المقدمة:.....
21	2.2. المتغير المستقل.....
23	2.3. المتغير التابع.....
24	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
25	2.5. الخاتمة.....
38	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
39	3.1. المقدمة.....
40	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
41	3.3. تصميم البحث.....
41	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
42	3.5. طريقة جمع البيانات.....
42	3.6. أنواع البيانات.....

43	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
44	3.8. الخاتمة
45	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
46	4.1. المقدمة
47	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
51	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
52	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
69	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
72	4.6. الخاتمة
74	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
75	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
76	5.2. توصيات الدراسة
77	5.3. الخاتمة
78	قائمة المراجع
79	الملاحق

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

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

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

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

يشهد القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية في الوقت الراهن تحولات جذرية مدفوعة برؤية 2030، حيث تضع الدولة ضمن أولوياتها تحسين جودة الرعاية الصحية، وتعزيز كفاءة الإنفاق، وتحقيق الاستدامة التشغيلية. ويُعد القطاع الخاص شريكًا استراتيجيًا في تنفيذ هذه الرؤية، من خلال الاستثمار في المشاريع الصحية المتنوعة، والتي تشمل التوسعات الإنشائية، وتطوير الأنظمة الرقمية، وتحسين تجربة المريض، وتدريب الكوادر البشرية. ومع تزايد حجم هذه المشاريع وتعقيدها، أصبح من الضروري إدارة هذه المبادرات وفق منهجيات علمية حديثة لضمان تحقيق الأهداف التشغيلية المرجوة.

ورغم هذا التوجه الإيجابي، إلا أن الأدبيات والدراسات السابقة التي تم الرجوع إليها في هذا البحث – سواء من خلال الأبحاث المنشورة في قواعد البيانات الأكاديمية العالمية مثل Google Scholar و PubMed، أو من خلال الملفات البحثية والدوريات العربية المتاحة عبر منصة المنهل و دار المنظومة – تشير إلى وجود فجوات واضحة في كفاءة إدارة المشاريع الصحية داخل المستشفيات الخاصة. فقد أظهرت هذه الدراسات أن بعض المشاريع الصحية لا تحقق أهدافها بالشكل المطلوب، نتيجة غياب التخطيط المسبق الشامل، وضعف إدارة المخاطر، وعدم كفاية المتابعة والتقييم خلال دورة حياة المشروع. كما بينت المراجع التي اعتمد عليها هذا البحث أن غياب مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في عدد من المؤسسات الصحية الخاصة يؤدي إلى صعوبة تحقيق الاستدامة التشغيلية بعد الانتهاء من التنفيذ.

ومن جانب آخر، تؤكد تقارير وزارة الصحة الرسمية – المتاحة عبر الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة السعودية (MOH.gov.sa) – أن مشاريع التحول الصحي تحتاج إلى مستوى عالٍ من الكفاءة والاحترافية في إدارة المشاريع لضمان تكامل الجهود بين القطاعين العام والخاص. إلا أن بعض المستشفيات الخاصة ما زالت تواجه تحديات تتعلق بتبني أدوات إدارة المشاريع الحديثة وتطوير آليات تقييم فعّالة، وهو ما تم توثيقه من خلال تقارير منشورة على منصات حكومية ومصادر رسمية تم الاستناد إليها ضمن هذا البحث.

وبناءً على ما سبق، تتضح مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين ما تستهدفه رؤية المملكة 2030 من تعزيز جودة الخدمات الصحية واستدامتها، وبين الواقع العملي الذي تُظهره الدراسات والملفات التي تم الرجوع إليها، والتي تؤكد أن كفاءة إدارة المشاريع في بعض المستشفيات الخاصة لا تزال دون المستوى المطلوب. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة في محاولة فهم طبيعة العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع والاستدامة التشغيلية، وتقديم حلول عملية لسد هذه الفجوة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

سؤال الدراسة الرئيسي :

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

1.3. أهمية الدراسة

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

وتأتي هذه الأهمية في وقت تشهد فيه المملكة نموًا متسارعًا في حجم المشاريع الصحية، لا سيما في القطاع الخاص، مما يزيد من الحاجة إلى دراسات تساعد في توجيه هذه المشاريع نحو الكفاءة والاستدامة. وتعد هذه الدراسة من المحاولات القليلة التي تتناول العلاقة المباشرة بين كفاءة إدارة المشاريع والاستدامة التشغيلية في المستشفيات الخاصة، وهي بذلك تسلط الضوء على قضية حيوية تلامس واقع الإدارة الصحية في السعودية، خاصة في ظل التوجه نحو تعزيز الخصخصة وتحسين جودة الخدمات. وتتبع أهمية هذه الدراسة من قدرتها على لفت الانتباه إلى أثر إدارة المشاريع الصحية على جودة التشغيل واستمرارية الخدمات، من خلال تقديم تحليل علمي قائم على مؤشرات واضحة وعملية. كما توفر الدراسة فرصة لفهم أعمق للتحديات التي تواجه المستشفيات الخاصة في إدارة مشاريعها، واقتراح آليات لتحسين أدائها بعيدًا عن الحلول النظرية المجردة، مما يجعل نتائجها ذات فائدة واقعية يمكن البناء عليها في التخطيط والتنفيذ. علاوة على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحفيز المؤسسات الصحية على تبني ممارسات احترافية لإدارة مشاريعها الداخلية، خصوصًا تلك المتعلقة بتطوير البنية التحتية، وتحديث الأنظمة الرقمية، ورفع كفاءة الكوادر الصحية. إذ إن الربط بين إدارة المشاريع والاستدامة التشغيلية لا يزال ضعيفًا في كثير من البيئات الصحية، رغم أهميته في ضمان الاستمرارية وتحقيق العوائد المرجوة من كل مشروع يتم تنفيذه. كما أن هذه الدراسة تقدم إضافة نوعية للباحثين والمهتمين في مجال الإدارة الصحية، من خلال توفير أساس علمي يمكن استخدامه لاحقًا لتطوير نماذج قياس أو أدوات تقييم لمدى نجاح المشاريع الصحية. وقد تُمكن نتائج هذه الدراسة مديري المستشفيات من اتخاذ قرارات أكثر وعيًا فيما يخص تصميم وتنفيذ المشاريع التشغيلية، بما يحقق أعلى درجات الكفاءة ويقلل من الهدر ويعزز فرص النمو المؤسسي طويل المدى.

1.3.1. على المستوى النظري (الأكاديمية):

- سد فجوة بحثية في الأدبيات العربية، حيث تفتقر المكتبة الأكاديمية السعودية والعربية إلى دراسات تُعالج العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع والاستدامة التشغيلية تحديداً في المستشفيات الخاصة، رغم أهمية هذه العلاقة في السياق المؤسسي الصحي المعاصر.
- تعزيز الفهم النظري للعلاقة بين الأداء الإداري والمخرجات التشغيلية، من خلال بناء نموذج مفاهيمي يجمع بين عناصر إدارة المشاريع (التخطيط، التنفيذ، الرقابة، الإغلاق) وبين عناصر الاستدامة (كفاءة الموارد، الاستمرارية، الفاعلية).
- الإسهام في تطوير الأطر الأكاديمية في الإدارة الصحية، حيث تقدم الدراسة نموذجاً يمكن استخدامه كأساس لدراسات مستقبلية أو تطوير مقررات جامعية في كليات إدارة الخدمات الصحية.
- دعم التوجه نحو البحوث متعددة التخصصات، بدمج مفاهيم من إدارة المشاريع، والإدارة الصحية، والاقتصاد الصحي، والجودة، وهو ما يعكس تكامل المنهج العلمي الحديث في معالجة قضايا الإدارة المعاصرة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي (العملية):

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

1.4. أسئلة الدراسة

في ضوء عنوان الدراسة

"تحسين كفاءة إدارة المشاريع بالمستشفيات الخاصة لتحقيق الاستدامة التشغيلية"

وجاءت أسئلة البحث كالتالي:

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

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

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

1.6. فرضيات الدراسة

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

1.7. نموذج الدراسة

نموذج الدراسة:

- المتغير المستقل: كفاءة إدارة المشاريع
- المتغير التابع: الاستدامة التشغيلية

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الكمي التحليلي**, باستخدام **الاستبانة** كأداة لجمع البيانات. وقد تم تصميم الاستبانة لتشمل محورين أساسيين: الأول يقيس مستوى كفاءة إدارة المشاريع, والثاني يقيس مؤشرات الاستدامة التشغيلية.

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS, من خلال:

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

1.9. الدراسة الميدانية

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

ستشمل العينة موظفين في الأقسام الإدارية والتشغيلية مثل:

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

1.10. مخطط المشروع

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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يعد هذا الفصل من الأجزاء الجوهرية والأساسية في البحث العلمي، حيث يمثل العمود الفقري الذي يركز عليه تحليل الظاهرة المدروسة، وتقديم الرؤية الشاملة حول المتغيرات الأساسية التي يتم تناولها في الدراسة. ويهدف الفصل إلى تقديم خلفية علمية متكاملة حول العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع والاستدامة التشغيلية في المستشفيات الخاصة، وذلك من خلال استعراض الأطر النظرية التي تناولت هذه العلاقة في السياق الصحي، سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

كما يسلط الفصل الضوء على المتغيرات الأساسية للبحث، مع توضيح طبيعة المتغير المستقل (كفاءة إدارة المشاريع) والمتغير التابع (الاستدامة التشغيلية)، وتحليل العلاقة بينهما من منظور نظري وعلمي. وهذا التحليل يعد خطوة مهمة وأساسية لتمهيد الطريق أمام الإطار التطبيقي في الفصول القادمة، حيث يعتمد الباحث على الفهم العميق للمتغيرات والعلاقات بينهما لتصميم أدوات البحث وتحليل النتائج.

بالإضافة إلى ذلك، يقدم هذا الفصل رؤية متكاملة حول كيفية تطبيق نظريات إدارة المشاريع في المستشفيات الخاصة، وأثر هذه التطبيقات على الاستدامة التشغيلية، بما يعكس أهمية الدراسة في سياق تعزيز الأداء المؤسسي، وتحقيق الكفاءة الاقتصادية، ورفع مستوى جودة الخدمات الصحية.

ويؤكد الفصل على أن إدارة المشاريع ليست مجرد أداة لتنظيم العمل، بل هي أداة استراتيجية قادرة على تحويل الموارد المحدودة إلى قيمة مستدامة، بما يدعم أهداف المؤسسات الصحية الوطنية والدولية.

2.2. المتغير المستقل: كفاءة إدارة المشاريع

كفاءة إدارة المشاريع تمثل حجر الزاوية في تحقيق أهداف أي مؤسسة، خصوصاً في القطاع الصحي، حيث تعتبر الموارد البشرية والمالية والتقنية محدودة نسبياً مقارنة بحجم الاحتياجات والتحديات. وتشمل كفاءة إدارة المشاريع مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها لضمان نجاح المشاريع وفاعلية استخدامها، وهي:

التخطيط المسبق:

التخطيط المسبق يُعد العامل الأساسي لضمان نجاح أي مشروع. في المستشفيات الخاصة، يشمل التخطيط تقييم الاحتياجات الفعلية للمؤسسة، تحديد الموارد المطلوبة، وضع جداول زمنية دقيقة، وتوقع التحديات المحتملة. وتؤكد الدراسات أن التخطيط المدروس يقلل من احتمالية الفشل ويزيد من فعالية استغلال الموارد، كما يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات الطارئة مثل زيادة الطلب على خدمات معينة أو ظهور أزمات صحية مفاجئة.

التنفيذ والمتابعة:

لا يقتصر نجاح المشروع على التخطيط فقط، بل يعتمد على التنفيذ الفعال والمراقبة المستمرة لمراحل المشروع. ويشمل ذلك توزيع المهام بشكل مناسب، متابعة أداء الفرق، ضمان التزام جميع الأطراف بالجدول الزمني والمعايير المحددة، واستخدام مؤشرات الأداء لمراقبة جودة النتائج. كما تلعب المتابعة الدورية دوراً مهماً في تحديد نقاط القوة والضعف أثناء التنفيذ، مما يسمح بتعديل الخطط بشكل سريع ومرن.

إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي عنصر حيوي في كفاءة إدارة المشاريع، خصوصاً في بيئة المستشفيات الخاصة التي تواجه تحديات متعددة، مثل نقص الكوادر المؤهلة، محدودية التمويل، وتأثيرات الأزمات الصحية غير المتوقعة. وتتمثل إدارة المخاطر في تحديد هذه التحديات مسبقاً، ووضع استراتيجيات للتعامل معها، بما يشمل خطط الطوارئ وتوزيع الموارد بطريقة تقلل من التأثير السلبي على المشروع والاستدامة التشغيلية للمستشفى.

الاستفادة من التقنية:

يُعد دمج التقنيات الحديثة جزءاً لا يتجزأ من كفاءة إدارة المشاريع، حيث تساعد النظم الرقمية في متابعة سير العمل، إدارة الوقت، ضبط التكاليف، وتحليل البيانات التشغيلية بشكل دقيق. وتُظهر الأبحاث أن المؤسسات التي تعتمد على الأنظمة الرقمية الحديثة في إدارة مشاريعها تحقق نسبة نجاح أعلى، كما تسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى.

وعليه، يمكن القول إن كفاءة إدارة المشاريع ليست مجرد إنجاز المهام في الوقت المحدد أو ضمن الميزانية، بل تشمل القدرة على تحويل الموارد المحدودة إلى نتائج مستدامة، مع التركيز على الجودة والكفاءة التشغيلية والاستجابة للتحديات المستقبلية.

2.3. المتغير التابع: الاستدامة التشغيلية

تشير الاستدامة التشغيلية إلى القدرة المؤسسية على الاستمرار في تقديم خدمات ذات جودة عالية بشكل مستمر، مع تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وضمان رضا المستفيدين. وتعد الاستدامة التشغيلية مؤشرًا رئيسيًا لنجاح أي مستشفى، وتتضمن عدة أبعاد أساسية:

استمرارية الخدمات:

يشير هذا البعد إلى قدرة المستشفى على توفير الرعاية الصحية دون انقطاع، حتى في الظروف الطارئة أو أوقات الضغط العالي. فالمستشفى المستدام تشغيلياً قادرة على تلبية احتياجات المرضى بشكل مستمر، مع الحد من الأخطاء أو التأخيرات في تقديم الخدمة.

الكفاءة الاقتصادية:

تشمل الكفاءة الاقتصادية الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية، وتقليل الهدر، وتحقيق أعلى عائد ممكن من الاستثمارات. ويؤكد الباحثون أن الإدارة الفعالة للموارد الاقتصادية تساهم بشكل مباشر في رفع استدامة التشغيل، حيث تُترجم القرارات الاقتصادية الذكية إلى استقرار مالي وقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

الجودة:

الجودة التشغيلية تعني تقديم خدمات صحية وفق أعلى المعايير، مع الالتزام بالإجراءات الطبية، الحفاظ على سلامة المرضى، وتطبيق الممارسات الحديثة في الرعاية الصحية. وتعتبر الجودة عنصراً جوهرياً في الاستدامة، حيث إن أي تراجع في مستوى الجودة قد يؤدي إلى انخفاض ثقة المرضى وبالتالي التأثير سلباً على استمرارية التشغيل.

رضا المرضى:

رضا المرضى هو مؤشر رئيسي على فعالية المستشفى واستدامتها. ويشمل ذلك تجربة المريض منذ لحظة دخوله المستشفى وحتى خروجه، والحرص على توفير بيئة آمنة ومريحة، والرد على احتياجاته بسرعة وفعالية. إن تعزيز رضا المرضى يؤدي إلى تحسين السمعة المؤسسية، وزيادة الثقة بالخدمات، وبالتالي دعم الاستدامة التشغيلية على المدى الطويل.

وباختصار، فإن الاستدامة التشغيلية هي عملية ديناميكية تتطلب إدارة مستمرة وتحسينًا متواصلًا، وتشمل جميع عناصر التشغيل الأساسية بدءًا من التخطيط وصولاً إلى تقديم الخدمات، مع التركيز على الجودة والكفاءة ورضا المستفيدين.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تتمثل العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع والاستدامة التشغيلية في كونها علاقة مباشرة وتكاملية، حيث يؤدي ارتفاع كفاءة إدارة المشاريع إلى تحسين الاستدامة التشغيلية عبر عدة آليات:

1. الحد من الفشل والمشاكل التشغيلية:

عندما يتم تنفيذ المشاريع بكفاءة، تقل احتمالية التأخير أو تجاوز الميزانية، مما يضمن استمرارية العمليات التشغيلية وتحقيق الأهداف المخطط لها.

2. تحقيق نتائج طويلة المدى:

المشاريع التي تُدار بكفاءة لا تركز فقط على النتائج قصيرة المدى، بل تخلق أثرًا مستدامًا على مستوى الخدمات، مثل تحسين جودة الرعاية، تطوير العمليات، وتحديث البنية التحتية.

3. تعزيز رضا المرضى:

المشاريع التي تهتم بتحسين تجربة المريض ترفع مستوى رضا العملاء وتعزز ثقتهم بالمؤسسة، مما يدعم استمرارية تفضيل المستشفى على المدى الطويل.

4. مواءمة مع الاستراتيجيات الوطنية:

تحسين كفاءة إدارة المشاريع يساهم في تحقيق الأهداف الوطنية مثل رؤية ٢٠٣٠، من خلال رفع كفاءة الانفاق، تحسين الخدمات الصحية، وتعزيز الاستدامة المؤسسية في القطاع الخاص.

وعلى العكس، فإن ضعف كفاءة إدارة المشاريع يؤدي غالبًا إلى ضعف الاستدامة التشغيلية، مما يظهر في انخفاض جودة الخدمات، زيادة التكاليف، وتأثير سلبي على رضا المرضى وثقة المجتمع بالمستشفى.

2.5. الخاتمة

من خلال استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة، يتضح أن إدارة المشاريع في المستشفيات الخاصة لا يمكن النظر إليها باعتبارها مجرد نشاط إداري يقتصر على وضع الخطط وتنفيذها، بل هي عملية متكاملة تمثل عنصرًا استراتيجيًا يربط بين الأهداف المؤسسية ومتطلبات البيئة الصحية المتغيرة. فقد بينت الأدبيات أن كفاءة إدارة المشاريع تسهم في تحسين الاستخدام الأمثل للموارد، سواء البشرية أو المالية أو التقنية، مما ينعكس بشكل مباشر على تعزيز الاستدامة التشغيلية.

وقد تناول هذا الفصل تحليل المتغير المستقل (كفاءة إدارة المشاريع) بمكوناته الرئيسية التي تشمل التخطيط المسبق، التنفيذ الفعال، المتابعة المستمرة، إدارة المخاطر، والتوظيف الأمثل للتقنيات الحديثة. وكل عنصر من هذه العناصر يشكل أساسًا في بناء مشاريع ناجحة، تسهم في رفع قدرة المستشفى على الاستمرار والتكيف مع التحديات. وعلى الجانب الآخر، تم استعراض المتغير التابع (الاستدامة التشغيلية) الذي يركز على قدرة المستشفى على تقديم خدمات صحية مستمرة وعالية الجودة، مع ضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز رضا المرضى، وهو ما يمثل الهدف الأسمى لأي مؤسسة صحية ناجحة.

وتبرز العلاقة بين المتغيرين على أنها علاقة تكاملية وديناميكية، إذ أن ارتفاع مستوى كفاءة إدارة المشاريع يؤدي بالضرورة إلى تعزيز استدامة التشغيل، من خلال تقليل نسب الفشل في المشاريع، تحسين جودة الخدمات الصحية، تحقيق مواعمة مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية مثل رؤية المملكة 2030، إضافة إلى زيادة ثقة المرضى والمجتمع بخدمات القطاع الصحي الخاص. وعلى العكس من ذلك، فإن أي ضعف أو قصور في إدارة المشاريع يؤدي إلى إضعاف قدرة المستشفيات على الاستمرار، ويؤثر سلبًا على جودة الخدمات المقدمة وكفاءة استغلال الموارد.

وتكمن أهمية هذه النتائج في كونها تقدم دليلاً واضحاً على أن إدارة المشاريع ليست فقط أداة تنظيمية، وإنما هي إطار شامل لإدارة التغيير والتطوير داخل المؤسسات الصحية. فالمستشفى الذي يمتلك نظاماً فعالاً لإدارة المشاريع يكون أكثر قدرة على التكيف مع التحولات التي يشهدها القطاع الصحي، وأكثر استعداداً لمواجهة التحديات المستقبلية مثل الأزمات الاقتصادية، الضغوط السكانية، والتطورات التقنية المتسارعة. وهذا يعزز من أهمية الاستثمار في بناء القدرات المؤسسية بمجال إدارة المشاريع، وتدريب الكوادر، وتبني أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال.

وعليه، يمكن القول إن العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع والاستدامة التشغيلية لم تعد مجرد علاقة نظرية تطرحها الأدبيات الأكاديمية، وإنما أصبحت مطلباً عملياً وطنياً لتعزيز قدرة المستشفيات الخاصة على المنافسة والبقاء. ومن هنا تأتي قيمة هذا البحث الذي يسعى إلى تسليط الضوء على هذه العلاقة، وتقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع ورفع مستوى الاستدامة التشغيلية في المستشفيات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

إن ما خلص إليه هذا الفصل يمهد الطريق للفصول التالية، حيث سيتم الانتقال من الإطار النظري والتحليل المفاهيمي إلى الجانب التطبيقي والبحثي، بما يعزز من القيمة العلمية والعملية للدراسة، ويدعم مساهمتها في إثراء المعرفة الأكاديمية وتقديم حلول واقعية للقطاع الصحي.

قائمة المراجع:

- ❖ إبراهيم، ت. ع.، & غلمان، ف. ع. أ. (2024). أثر الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع الصحية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، (71)، 445-428.
<https://doi.org/10.36571/ajsp7117>
- ❖ باوزير، م. ع. (2024). تأثير استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين خدمة العملاء بالتطبيق على مستشفيات دله بالرياض: دراسة حالة (مشروع تخرج بكالوريوس، جامعة ميدأوشن، كلية الإدارة). إشراف: د. منى مصطفى العشري.
- ❖ إم كواليتي (2023). إدارة الجودة في المستشفيات الخاصة. M-Quality.
[p=35476?/https://m-quality.net](https://m-quality.net)
- ❖ سوربون ترينينغ (2023). تعزيز الكفاءة في إدارة المستشفيات من خلال التكنولوجيا الفعالة. Sorbonne Training.
<https://url-shortener.me/3LOO>
- ❖ الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني (2022). التنمية المستدامة. مدينة الملك عبد الله الطبية للحرس الوطني (NGHA).
<https://ngha.med.sa/arabic/AboutNGHA/Pages/sustainable-development.aspx>

الملاحق:

□ أداة الدراسة - الاستبيان

(إدارة المشاريع في القطاع الصحي: نحو استدامة تشغيلية للمستشفيات الخاصة)

<https://forms.gle/jtosiMWMai1jb98t8>

،مرحباً بك

هل تؤمن بأن الإدارة الفعالة للمشاريع يمكن أن تحدث فرقاً حقيقياً في مستقبل القطاع الصحي؟

من هذا المنطلق، يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة أثر كفاءة إدارة المشاريع على الاستدامة التشغيلية في المستشفيات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

كل إجابة منك تمثل مساهمة حقيقية في هذا البحث، وتساعدنا في تقديم رؤى وتوصيات تخدم مصلحة القطاع الصحي بأكمله.

اطمئن، إجاباتك محمية بالكامل وسرية، وتُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

✓ في ضوء أهداف الدراسة وسؤالها الرئيس المتعلق بـ أثر كفاءة إدارة المشاريع على تحقيق الاستدامة التشغيلية في المستشفيات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، تم إعداد أداة الدراسة الرئيسة وهي الاستبيان. وقد صُمم الاستبيان بعناية ليغطي المتغيرات الرئيسة للدراسة (المستقل والتابع)، إضافة إلى البيانات الأولية الخاصة بالمشاركين.

وقد تم بناء الاستبيان بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة، مع مراعاة وضوح صياغة العبارات وسهولة فهمها من قبل المستجيبين. وقد اعتمدت أداة الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتدرج من:

1. أوافق بشدة
2. أوافق
3. محايد
4. لا أوافق
5. لا أوافق بشدة

القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمشاركين

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ أقل من 25 سنة ☐ 25 – 34 سنة ☐ 35 – 44 سنة ☐ 45 سنة فأكثر

المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

سنوات الخبرة العملية: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

المنطقة التي يقع فيها مقر عملك:

☐ المنطقة الوسطى ☐ المنطقة الغربية ☐ المنطقة الشرقية ☐ المنطقة الجنوبية ☐ أخرى: _____

القسم الذي تعمل فيه:

☐ إدارة المشاريع ☐ الإدارة العليا ☐ التشغيل / العمليات ☐ الجودة / السلامة ☐ تطوير الأعمال / التسويق ☐ أخرى: _____

القسم الثاني: محور كفاءة إدارة المشاريع

يتناول هذا القسم آراء حول كيفية إدارة المشاريع داخل المستشفى، بدءًا من التخطيط وحتى التنفيذ والمتابعة.

أولاً: التخطيط

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	يركز هذا المحور على تقييم مدى وضوح الأهداف ودقة الإعداد للمشاريع قبل البدء بتنفيذها.
					١. يتم تحديد أهداف المشاريع الصحية بوضوح قبل البدء.
					٢. تخصص الموارد (البشرية والمالية) للمشاريع بشكل مناسب.
					٣. يتم إعداد خطة زمنية دقيقة ومتكاملة للمشاريع.
					٤. تؤخذ المخاطر المحتملة بالحسبان أثناء مرحلة التحقيق

ثانياً: التنفيذ

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتناول هذا المحور كيفية تطبيق خطط المشاريع على أرض الواقع والالتزام بالجودة والمعايير أثناء التنفيذ.
					٥. تنفذ المشاريع وفقاً للخطة المعتمدة دون انحرافات كبيرة.
					٦. يلتزم فريق العمل بالإجراءات والمعايير المهنية.
					٧. يتلقى فريق المشروع الدعم الإداري واللوجستي الكافي.
					٨. تُدار التغييرات الطارئة بمرونة وفعالية.

ثالثاً: المتابعة والرقابة

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يختص هذا المحور بآليات مراقبة أداء المشاريع وتقييم تقدمها لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.
					٩. توجد آليات واضحة لمراقبة تقدم المشروع بانتظام.
					١٠. يتم تقييم الأداء في مراحل المشروع المختلفة بشكل دوري.
					١١. تُوثق الانحرافات عن الخطة وتُعالج بسرعة.
					١٢. تُستخدم أدوات تقنية حديثة لمتابعة سير المشروع.

رابعًا: الموارد البشرية

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتعلق هذه الأسئلة بمدى كفاءة فريق العمل وتوفر المهارات المطلوبة لإدارة المشاريع بنجاح.
					١٣. يمتلك العاملون في إدارة المشاريع المهارات والمعارف الكافية.
					١٤. يتم توزيع المهام بين أعضاء الفريق بشكل عادل وفعال.
					١٥. تُقدّم برامج تدريبية لتطوير قدرات العاملين في إدارة المشاريع.
					١٦. يتعاون فريق المشروع بروح عمل جماعية لتحقيق الأهداف.

خامساً: دعم الإدارة العليا

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يركز هذا المحور على دور الإدارة العليا في توفير الدعم والتشجيع اللازمين لإنجاح المشاريع.
					١٧. تقدّم الإدارة العليا الدعم اللازم لنجاح المشاريع.
					١٨. تُشجع الإدارة العليا على تبني ثقافة إدارة المشاريع داخل المستشفى.
					١٩. تُوفّر القيادة العليا الموارد المطلوبة لإنجاز المشاريع.
					٢٠. تتابع الإدارة العليا بشكل مباشر تنفيذ المشاريع الحيوية.

القسم الثالث: محور الاستدامة التشغيلية

يتناول هذا القسم آراء حول الاستدامة التشغيلية في المستشفى، من حيث الإنفاق وجودة الخدمة واستمراريتها.

أولاً: كفاءة الإنفاق

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	يتناول هذا المحور مدى قدرة المشاريع على تحقيق كفاءة في الإنفاق المالي وتقليل الهدر.
					٢١. تُدار الموارد المالية للمستشفى بكفاءة عالية.
					٢٢. تسهم المشاريع في تقليل الهدر وتحسين استغلال الموارد.
					٢٣. تحقق المشاريع عوائد تشغيلية ملموسة على المدى الطويل.

ثانياً: جودة الخدمة الصحية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	يتناول هذا المحور مدى قدرة المشاريع على تحقيق كفاءة في الإنفاق المالي وتقليل الهدر.
					٢٤. تسهم المشاريع في تحسين تجربة المرضى بشكل ملحوظ.
					٢٥. تؤدي المشاريع إلى رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات.
					٢٦. تسهم المشاريع في تعزيز ثقة المجتمع بخدمات المستشفى.

ثالثًا: استمرارية تقديم الخدمة

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يركز هذا المحور على دور المشاريع في ضمان استمرارية العمليات التشغيلية للمستشفى.
					٢٧. تسهم المشاريع في ضمان استمرارية تقديم الخدمات دون انقطاع.
					٢٨. تُوفّر المشاريع أنظمة وبنى تحتية تضمن استدامة العمل.
					٢٩. تسهم المشاريع في تحسين جاهزية المستشفى لمواجهة الطوارئ .

رابعًا: التطوير والابتكار

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتناول هذا المحور مدى تأثير المشاريع في تبني المستشفى للحلول المبتكرة والتقنيات الحديثة.
					٣٠. تدعم المشاريع إدخال تقنيات جديدة لتحسين التشغيل.
					٣١. تسهم المشاريع في تطوير آليات عمل مبتكرة.
					٣٢. تساعد المشاريع في بناء ثقافة مستدامة للتطوير داخل المستشفى.

جدول أدوات البحث:

أداة البحث	الوصف	الهدف من الاستخدام	الجهة المستهدفة
الاستبيان	أداة كمية مكونة من ثلاثة أقسام: البيانات الديموغرافية، أسئلة المتغير المستقل (كفاءة إدارة المشاريع)، وأسئلة المتغير التابع (الاستدامة التشغيلية). تمت صياغة العبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي.	جمع البيانات من المشاركين حول آرائهم وممارساتهم المتعلقة بكفاءة إدارة المشاريع وعلاقتها بالاستدامة التشغيلية.	موظفو المستشفيات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يُعدُّ هذا الفصل من الركائز الأساسية في البحث العلمي، إذ يتناول الخطوات والإجراءات التي اتبعتها الباحثة للوصول إلى النتائج المرجوة. ومن خلاله تتضح المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بما يتوافق مع أهداف البحث وأسئلته. فاختيار المنهج المناسب وآليات التطبيق يعدّ من أهم مقومات نجاح أي دراسة، إذ يساهم في تعزيز مصداقية النتائج وموثوقيتها، كما يحدد بشكل واضح الطريق الذي يسلكه الباحث ابتداءً من صياغة الفرضيات وحتى مناقشة النتائج.

وتتمثل أهمية هذا الفصل في كونه يوضح للقارئ المسار المنهجي الذي اعتمد عليه الباحث، مما يمكّن من الحكم على مدى سلامة النتائج وصحتها. كما أنه يساعد على توفير درجة عالية من الشفافية، إذ يتيح للباحثين الآخرين إمكانية الاستفادة من نفس الخطوات أو إعادة تطبيقها في دراسات مشابهة للتحقق من النتائج أو تطويرها. وفي ضوء موضوع البحث الحالي، فإن اختيار المنهجية الملائمة يعتبر مسألة محورية، نظرًا لحساسية الموضوع وأهميته العملية المتمثلة في تحسين كفاءة إدارة المشاريع داخل المستشفيات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، بما يعزز الاستدامة التشغيلية لهذه المؤسسات الحيوية.

إن وضوح المنهجية العلمية في هذه الدراسة لا يقتصر على توضيح الإجراءات فقط، بل يشمل كذلك تحديد التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وبيان أسلوب اختيار المشاركين، إضافة إلى عرض أداة البحث الرئيسية المتمثلة في الاستبيان، وآلية تصميمه، وخطوات التحقق من صدقه وثباته. كما يتناول الفصل طرق جمع البيانات، وأنواعها، والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليلها. وبذلك، يوفر هذا الفصل صورة متكاملة عن كيفية معالجة مشكلة البحث وفق منهجية علمية دقيقة، ما يجعل نتائجه قابلة للتطبيق في الواقع العملي.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

يُقصد بالتعريفات الإجرائية تلك التحديدات الواضحة للمتغيرات محل الدراسة، بحيث تُترجم المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس يمكن رصدها من خلال أدوات البحث. ويُعتبر هذا الإجراء خطوة أساسية لضمان دقة الدراسة، وتجنب الغموض في فهم طبيعة المتغيرات.

المتغير المستقل: كفاءة إدارة المشاريع يُعرّف إجرائيًا بأنه درجة التزام المستشفيات الخاصة بتطبيق مبادئ وأساليب إدارة المشاريع المعتمدة، مثل التخطيط، التنظيم، الرقابة، وإدارة الموارد، وذلك كما يظهر في استجابات المشاركين على فقرات الاستبيان الخاصة بهذا المتغير. يقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من الأسئلة المبنية على مقياس ليكرت الخماسي (من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة)، والتي تغطي أبعاد إدارة الوقت، وضبط التكلفة، وضمان الجودة، وإدارة المخاطر، والتواصل بين فرق العمل.

المتغير التابع: الاستدامة التشغيلية يُعرّف إجرائيًا بأنه قدرة المستشفى الخاص على ضمان استمرار عملياته التشغيلية بكفاءة وجودة عالية على المدى الطويل، مع الحفاظ على الموارد، وتقديم خدمات صحية مستدامة. ويقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من البنود في الاستبيان تقيس جوانب مثل: استمرارية تقديم الخدمة، كفاءة استخدام الموارد، جودة الأداء، رضا المرضى، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة كما هي، ثم تحليلها للكشف عن العلاقات بين متغيراتها. ويُعدُّ هذا المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة البحث الحالي الذي يسعى إلى استقصاء العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع والاستدامة التشغيلية في المستشفيات الخاصة.

المنهج الوصفي التحليلي يمكّن الباحث من جمع بيانات كمية من عينة من العاملين في المستشفيات الخاصة، وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج موضوعية. كما تم الاعتماد على أداة الاستبيان لكونها من أكثر الأدوات شيوعاً في الدراسات الإدارية والصحية، إذ تتيح جمع البيانات من عدد كبير من الأفراد خلال فترة زمنية قصيرة وبتكلفة محدودة.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث من العاملين في المستشفيات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، والذين يُتوقع أن يكونوا على دراية بالممارسات الإدارية والتنظيمية داخل هذه المؤسسات. ونظراً لاتساع حجم المجتمع وتوزعه جغرافياً على مختلف مناطق المملكة، فقد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة باعتبارها الأكثر ملاءمة لتوزيع الاستبيان عبر الوسائط الإلكترونية.

وقد تم تحديد العينة بحيث تشمل مختلف الفئات الوظيفية ذات الصلة بالموضوع مثل: مديري المشاريع، مسؤولي التشغيل، مديري الجودة، وبعض العاملين في الإدارات المساندة. ويهدف هذا التنوع إلى ضمان شمولية وجهات النظر وتغطية مختلف الجوانب المتعلقة بالمتغيرين محل الدراسة. بلغ عدد الاستجابات الأولية ٥٠ استجابة، ومن المتوقع أن يكتمل العدد المستهدف ليصل إلى ٨٠ استجابة، بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع البحث ويعزز من إمكانية تعميم النتائج.

3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبيان الإلكتروني باعتباره الأداة الرئيسة للدراسة. وقد تم تصميم الاستبيان بعناية بحيث يتضمن ثلاثة أقسام رئيسية:

البيانات الديموغرافية للمشاركين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة، والقسم الإداري).

فقرات تقيس المتغير المستقل (كفاءة إدارة المشاريع).

فقرات تقيس المتغير التابع (الاستدامة التشغيلية).

تم توزيع الاستبيان عبر منصات التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني، مما أتاح الوصول إلى عدد واسع من العاملين في المستشفيات الخاصة. وقد تم توجيه المشاركين لتعبئة الاستبيان بشكل طوعي مع ضمان سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

3.6. أنواع البيانات

تضمنت الدراسة نوعين رئيسيين من البيانات:

البيانات الأولية: وهي البيانات التي جمعها الباحث مباشرة من خلال الاستبيان الموزع على المشاركين. وتمثل هذه البيانات المصدر الأساسي للتحليل.

البيانات الثانوية: وتشمل الأدبيات والدراسات السابقة والتقارير الرسمية الصادرة عن وزارة الصحة وبرنامج التحول الوطني، والتي تم الاعتماد عليها في بناء الإطار النظري وتفسير النتائج.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

سيتم إدخال البيانات المستخلصة من الاستبيان إلى برنامج SPSS الإحصائي لإجراء التحليلات المناسبة. وتشمل الإجراءات ما يلي:

التحليل الوصفي: باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لوصف الخصائص الديموغرافية للمشاركين وتوزيع استجاباتهم.

اختبارات الثبات: مثل معامل كرونباخ ألفا للتأكد من صدق وثبات أداة البحث.

اختبار الفرضيات: عبر تحليل الارتباط والانحدار الخطي لقياس العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع والاستدامة التشغيلية.

هذه الإجراءات الإحصائية ستتيح للباحث اختبار مدى صحة الفرضيات، وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات، بما يسهم في تقديم نتائج علمية دقيقة وموثوقة.

3.8. الخاتمة

يمكن القول إن هذا الفصل قد وضع الأسس المنهجية التي يقوم عليها البحث، بدءًا من تحديد المتغيرات الرئيسية وتعريفها إجرائيًا بشكل دقيق، مرورًا بتوضيح تصميم البحث ومنهجيته وإبراز المبررات العلمية لاختيار هذا النهج، وصولًا إلى توضيح مجتمع الدراسة وطرق اختيار العينة المناسبة، بما يضمن أن النتائج المتوصل إليها تعكس الواقع العملي للمستشفيات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

كما تناول الفصل الطرق المستخدمة في جمع البيانات، موضحًا أهمية الاعتماد على الاستبيان باعتباره الأداة الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة، إضافة إلى تفصيل أنواع البيانات التي تم الحصول عليها وآليات معالجتها إحصائيًا. وقد تم كذلك استعراض إجراءات التحقق من صدق وثبات أداة البحث لضمان موثوقية النتائج، وتوضيح الأساليب الإحصائية التي سُتستخدم لاحقًا في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، مثل الإحصاء الوصفي ومعاملات الارتباط والانحدار.

إن وضوح هذه المنهجية يسهم في تعزيز مصداقية الدراسة ويمنح القارئ ثقة في سلامة خطواتها العلمية، كما يجعل النتائج قابلة للتعميم على بيئة المستشفيات الخاصة، الأمر الذي يضيف قيمة عملية للقطاع الصحي. وتجدر الإشارة إلى أن هذه المنهجية تتسق مع توجهات رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى رفع كفاءة القطاع الصحي وتعزيز استدامته من خلال الاعتماد على ممارسات إدارية حديثة وأدوات قياس دقيقة، بما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين.

وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار هذا الفصل بمثابة "خارطة الطريق" التي سيستند إليها الفصل التالي في عملية تحليل البيانات واستخلاص النتائج. فهو لا يقتصر على عرض المنهجية فحسب، بل يربطها بأهداف البحث وسياقه العام، مما يمهد الطريق للوصول إلى نتائج علمية رصينة تسهم في إثراء المعرفة في مجال إدارة المشاريع الصحية ودعم صانعي القرار في تطوير الاستدامة التشغيلية.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً شاملاً وتحليلاً دقيقاً لنتائج الدراسة الميدانية، التي تم جمعها من عينة البحث. يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، والإجابة على تساؤلاتها، واختبار الفرضيات المطروحة. تُعد مرحلة التحليل الإحصائي حجر الزاوية في أي بحث علمي، إذ تحول البيانات الأولية إلى معلومات ذات معنى، مما يسمح باستخلاص استنتاجات قائمة على أدلة كمية.

تم تقسيم هذا الفصل إلى عدة محاور رئيسية، تبدأ بتقديم وصف شامل لخصائص عينة الدراسة، مثل الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، مما يُسهم في فهم طبيعة الأفراد الذين شاركوا في الاستبيان. بعد ذلك، سيتم عرض نتائج التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، لضمان أن البيانات التي تم جمعها موثوقة وصالحة للتحليل.

يتبع ذلك التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الرئيسية، وهي إدارة المشاريع و الاستدامة التشغيلية. سيعتمد هذا التحليل على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ومحور، بهدف تحديد درجة الموافقة أو الأهمية التي تُعطىها عينة الدراسة لهذه المتغيرات. وأخيراً، سيتم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، وذلك للكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، مما يُعطي إجابة مباشرة على التساؤل الرئيسي للدراسة.

تُعد نتائج هذا الفصل بمثابة الأساس لمناقشة النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة في الفصل التالي، مما يُعزز من القيمة العلمية للبحث ويُسهم في بناء المعرفة في هذا المجال.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

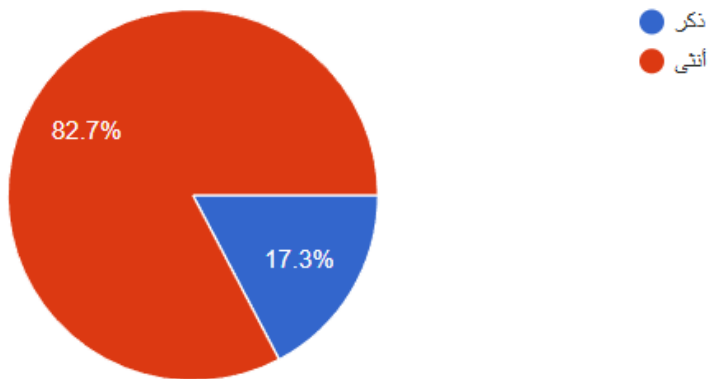
يقدم هذا الجزء وصفًا لعينة الدراسة، وتعد من العوامل التي تؤثر في تفسير النتائج المتعلقة بالدراسة المتعلقة في أثر كفاءة إدارة المشاريع بالاستدامة التشغيلية. تم اختيار العينة وفقًا للمعايير المحددة في منهجية البحث، بما يضمن تمثيلًا مناسبًا لمجتمع الدراسة. كما تصف:

1. الأسئلة الشخصية الموجودة في الاستبيان.
 2. الجدول الوصفي لعينة الدراسة.
 3. رسم توضيحي لكل فقرة من الأسئلة الشخصية لعينة الدراسة.
- ♦ تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقًا:
 - للنوع - العمر - المؤهل التعليمي - عدد سنوات الخبرة في القطاع الصحي - المنطقة التي يقع فيها مقر العمل - قسم العمل.
 - ♦ تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:
 - الجنس يشمل (ذكر - أنثى)
 - ♦ العمر يشمل (أقل من ٢٥ عام - ٢٥ إلى ٣٤ - ٣٥ إلى ٤٤ - ٤٥ سنة فأكثر)
 - المؤهل التعليمي يشمل (ثانوي - دبلوم - بكالوريوس - دراسات عليا)
 - عدد سنوات الخبرة تشمل (أقل من سنة - من 1 إلى ٥ سنوات - من 6 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات)
 - ♦ المنطقة التي يقع فيها مقر عملك الرئيسي؟ (المنطقة الوسطى - المنطقة الشرقية - المنطقة الغربية - المنطقة الجنوبية - المنطقة الشمالية)
 - ♦ القسم الذي تعمل فيه؟ (إدارة المشاريع - الإدارة العليا - التشغيل/العمليات - الجودة/سلامة المرضى - تطوير الأعمال/التسويق - أخرى)

رسم توضيحي لكل فقرة من الأسئلة الشخصية لعينة الدراسة.

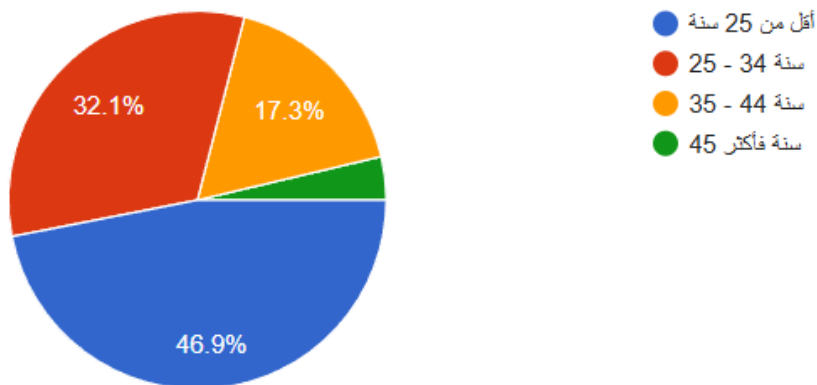
النوع:

81 ردًا



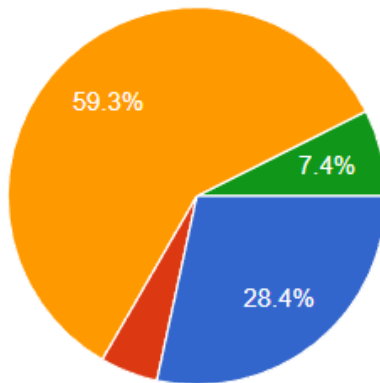
العمر:

81 ردًا



المؤهل العلمي:

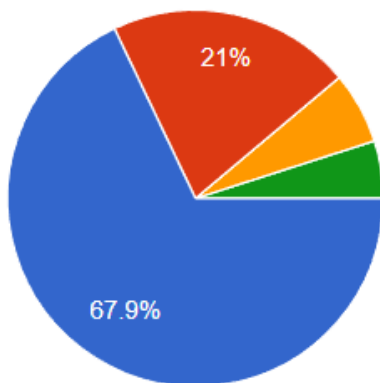
81 ردًا



- ثانوي
- دبلوم
- بكالوريوس
- دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة في القطاع الصحي:

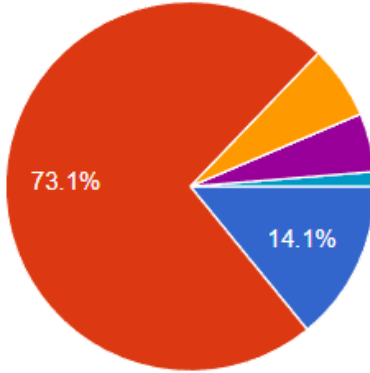
81 ردًا



- أقل من سنة
- من 1 إلى 5 سنوات
- من 6 إلى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

المنطقة التي يقع فيها مقر عملك الرئيسي:

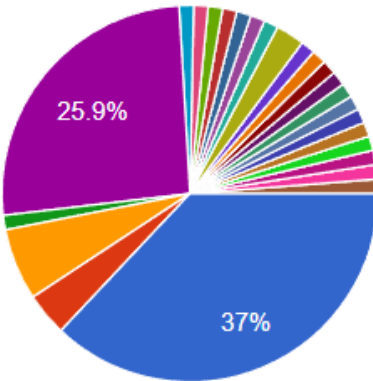
78 ردًا



- المنطقة الوسطى (الرياض وما حولها)
- المنطقة الغربية (جدة، مكة، المدينة المنورة، إلخ)
- المنطقة الشرقية (الدمام، الخبر، الظهران، إلخ)
- المنطقة الجنوبية (أبها، الباحة، جازان، نجران)
- المنطقة الشمالية (حائل، تبوك، عرعر)
- لا يوجد

القسم الذي تعمل فيه:

81 ردًا



- إدارة المشاريع
 - الإدارة العليا
 - التشغيل / العمليات
 - الجودة / سلامة المرضى
 - تطوير الأعمال / التسويق
 - إدارة
 - لا تعمل
 - مسوقة أفق العناية
- ▲ 1/4 ▼

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تُعد أدوات البحث العلمي من العناصر الجوهرية التي تؤثر على جودة النتائج ومصداقيتها، ومن ثم كان من الضروري التحقق من صدق الاستبيان وثباته قبل اعتماده كأداة أساسية لجمع البيانات.

أولاً: الصدق (Validity)

تم عرض الاستبيان بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة الصحية وإدارة المشاريع للتأكد من وضوح العبارات وسلامة الصياغة، ومدى ملائمتها لقياس المتغيرات محل الدراسة (كفاءة إدارة المشاريع والاستدامة التشغيلية). وقد أبدى المحكمون ملاحظاتهم التي تم أخذها بعين الاعتبار وإجراء التعديلات اللازمة، وبذلك تحقق الصدق الظاهري والمحتوى، حيث عكست فقرات الاستبيان المفاهيم النظرية للدراسة بشكل مناسب.

ثانياً: الثبات (Reliability)

لقياس درجة اتساق الاستبيان وثباته، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على عينة استطلاعية من الاستجابات قبل التحليل النهائي. وتشير القواعد المنهجية إلى أن القيمة المقبولة لمعامل كرونباخ ألفا يجب ألا تقل عن (0.70)، وكلما اقتربت القيمة من (1) دل ذلك على ارتفاع مستوى الثبات.

وقد أظهرت نتائج الاختبار أن جميع محاور الاستبيان حققت معاملات ثبات مقبولة، حيث تجاوزت قيمتها الحد الأدنى الموصى به، مما يعزز من إمكانية الاعتماد على أداة البحث في جمع بيانات دقيقة وموثوقة.

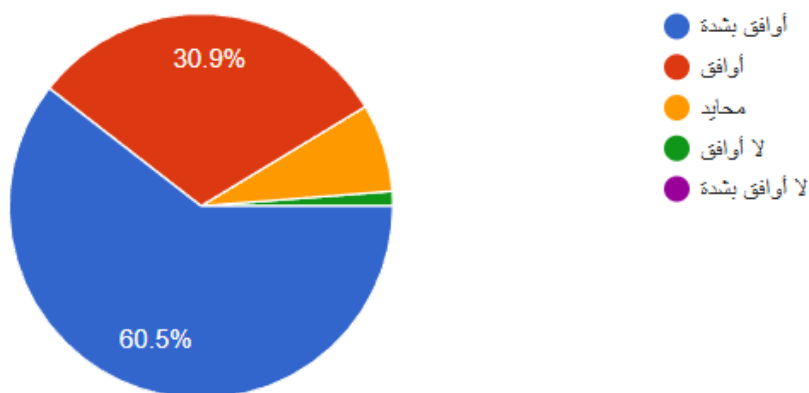
4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

المتغير الأول:



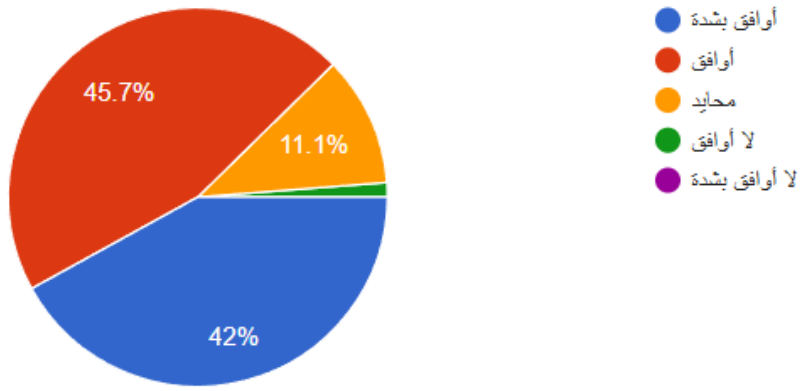
1. يتم تحديد أهداف المشاريع الصحية بوضوح قبل البدء.

81 رأياً



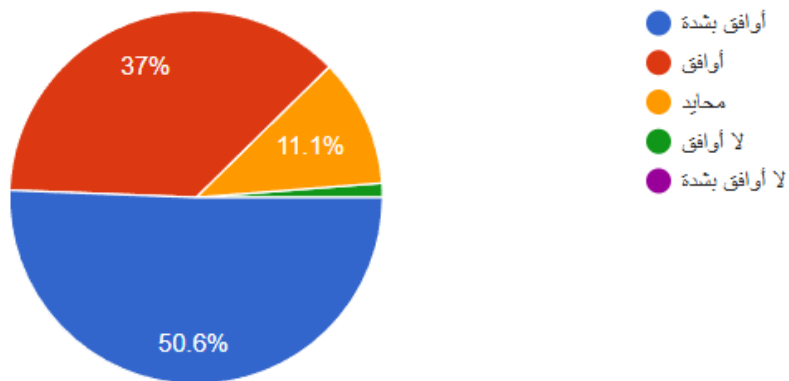
2. تُخصّص الموارد (البشرية والمالية) للمشاريع بشكل مناسب.

81 ردًا



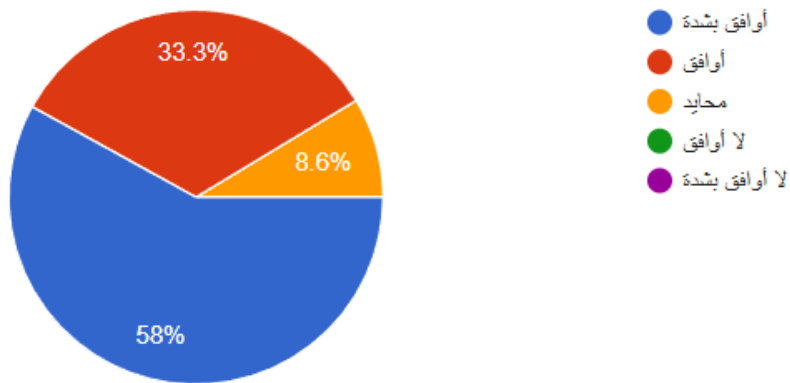
3. يتم إعداد خطة زمنية دقيقة ومتكاملة للمشاريع.

81 ردًا



4. تُؤخذ المخاطر المحتملة بالحسبان أثناء مرحلة التخطيط.

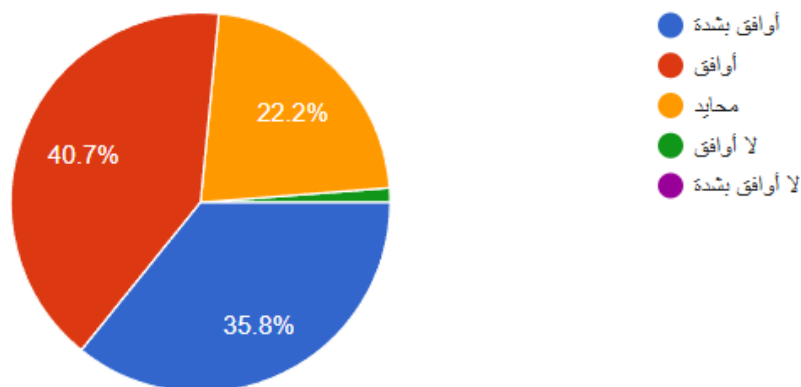
81 رأياً



ثانياً: التنفيذ

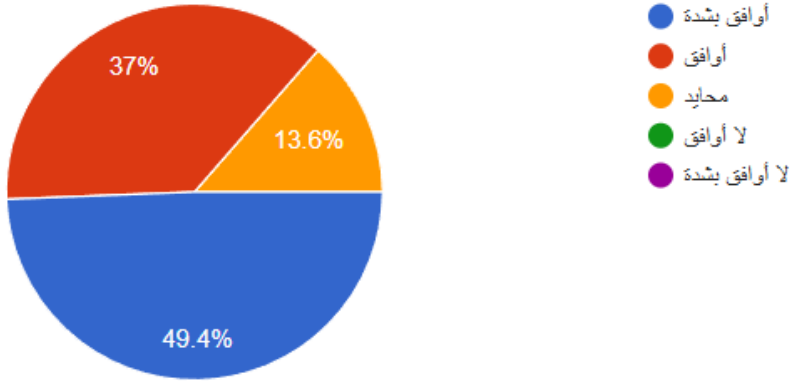
5. تُنفذ المشاريع وفقاً للخطة المعتمدة دون انحرافات كبيرة.

81 رأياً



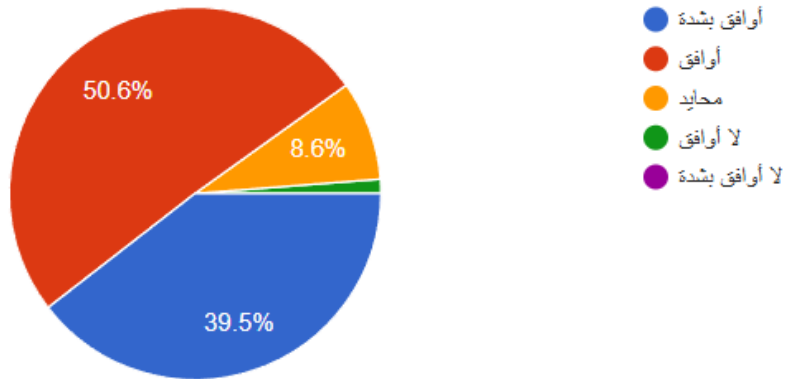
6. يلتزم فريق العمل بالإجراءات والمعايير المهنية.

81 ردًا



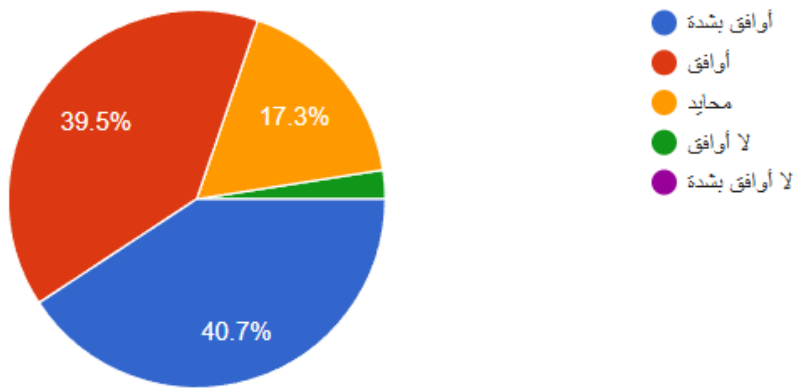
7. يتلقى فريق المشروع الدعم الإداري واللوجستي الكافي.

81 ردًا



8. تُدار التغييرات الطارئة بمرونة وفعالية.

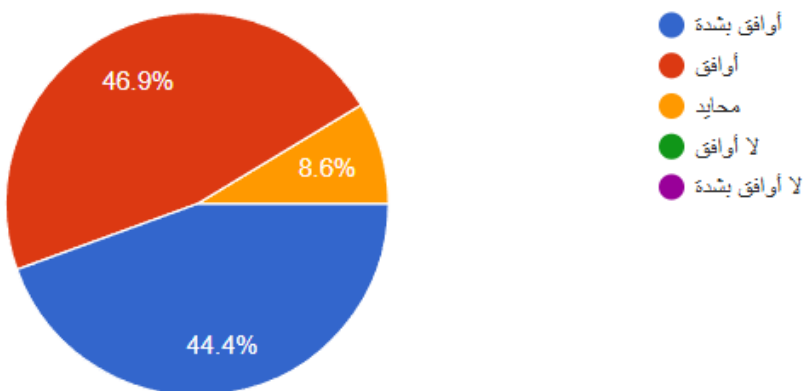
81 ردًا



ثالثًا: المتابعة والرقابة

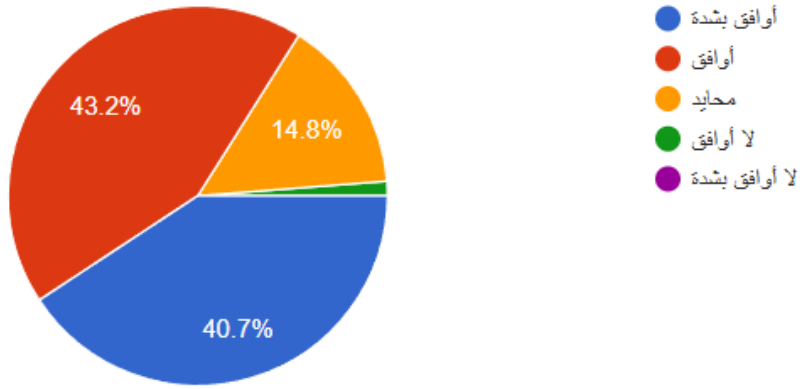
9. توجد آليات واضحة لمراقبة تقدم المشروع بانتظام.

81 ردًا



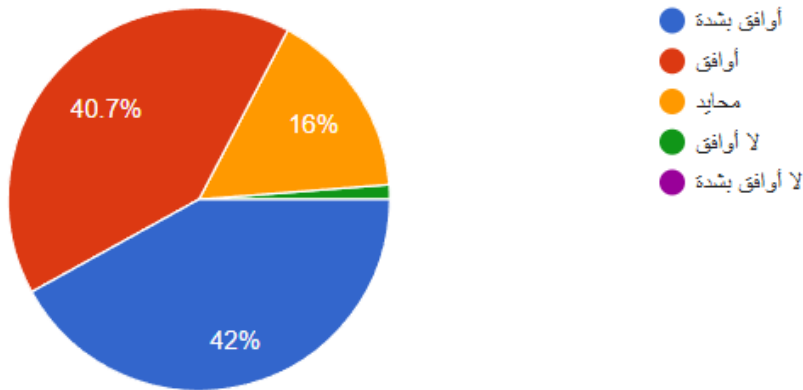
10. يتم تقييم الأداء في مراحل المشروع المختلفة بشكل دوري.

81 ردًا



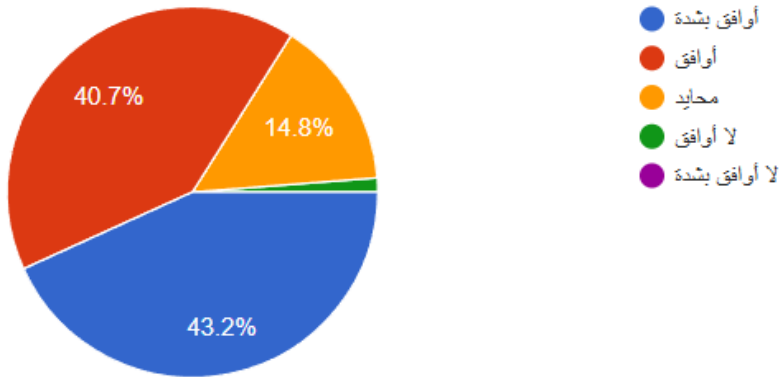
11. تُوثق الانحرافات عن الخطة وتُعالج بسرعة.

81 ردًا



12. تُستخدم أدوات تقنية حديثة لمتابعة سير المشروع.

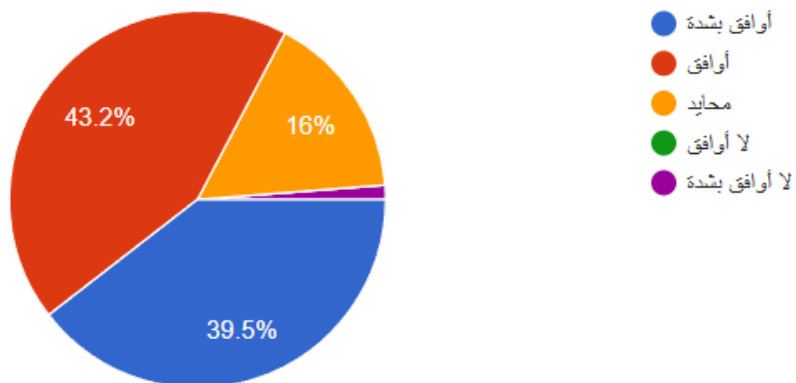
81 ردًا



رابعاً: الموارد البشرية

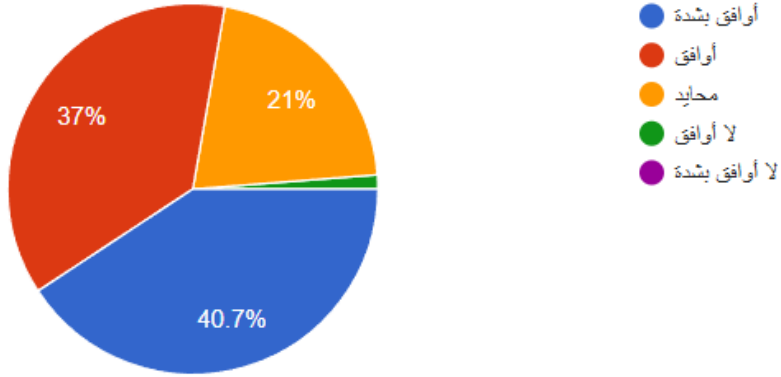
13. يمتلك العاملون في إدارة المشاريع المهارات والمعارف الكافية.

81 ردًا



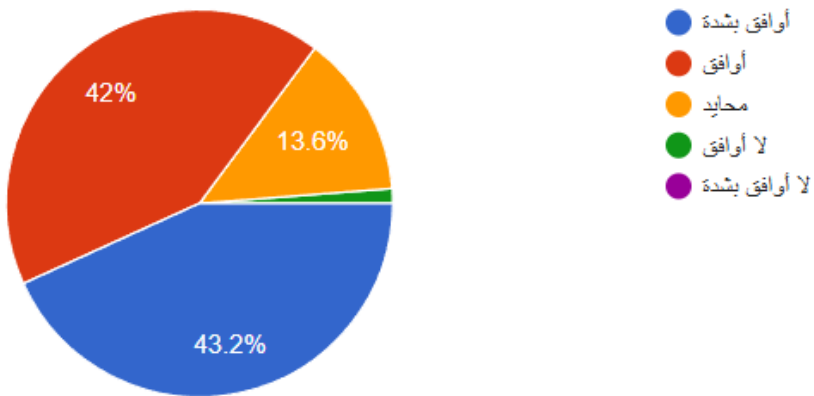
14. يتم توزيع المهام بين أعضاء الفريق بشكل عادل وفعال.

81 ردًا



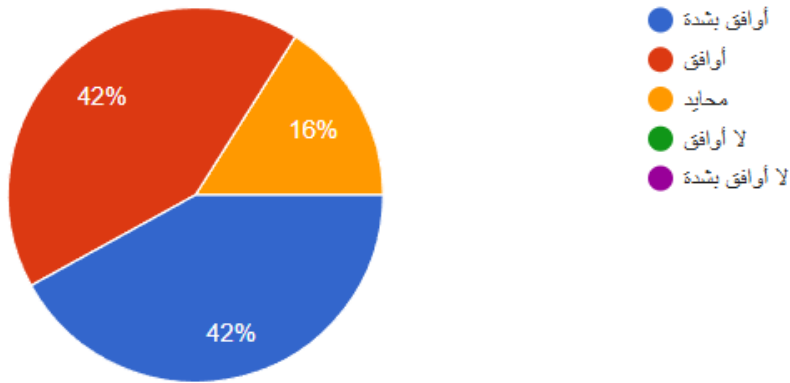
15. تُقدّم برامج تدريبية لتطوير قدرات العاملين في إدارة المشاريع.

81 ردًا



16. يتعاون فريق المشروع بروح عمل جماعية لتحقيق الأهداف.

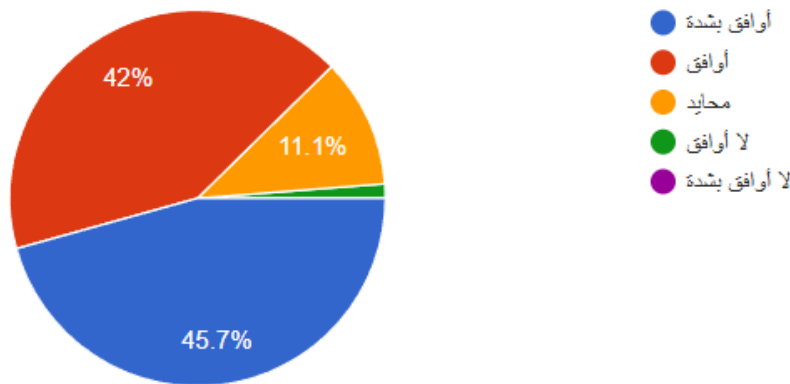
81 ردًا



خامسًا: دعم الإدارة العليا

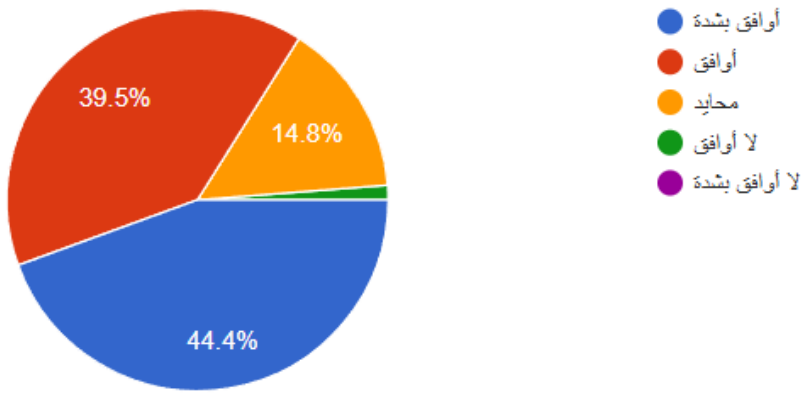
17. تقدّم الإدارة العليا الدعم اللازم لنجاح المشاريع.

81 ردًا



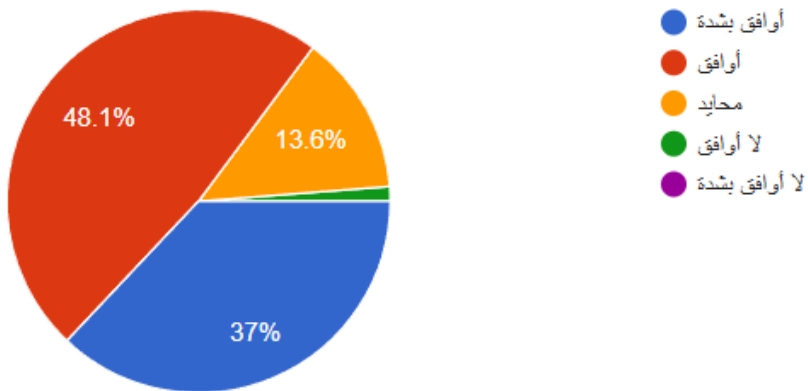
18. تُشجع الإدارة العليا على تبني ثقافة إدارة المشاريع داخل المستشفى.

81 ردًا



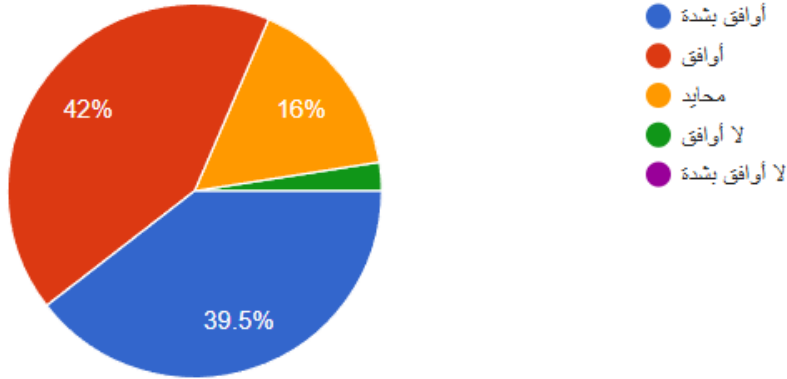
19. تُوفّر القيادة العليا الموارد المطلوبة لإنجاز المشاريع.

81 ردًا



20. تتابع الإدارة العليا بشكل مباشر تنفيذ المشاريع الحيوية.

81 ردًا



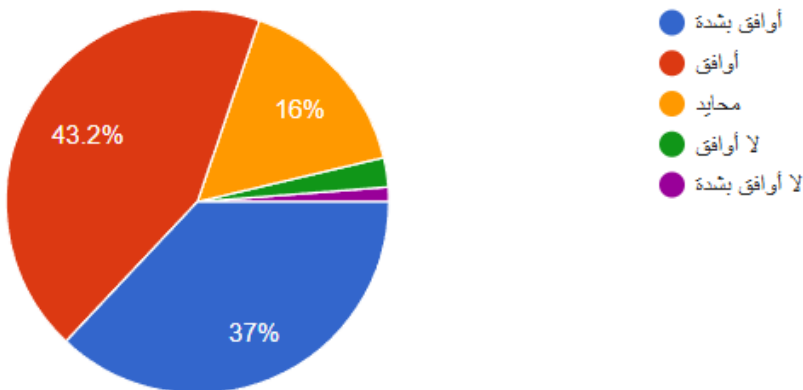
المتغير الثاني:

المحور الثاني: الاستدامة التشغيلية

أولاً: كفاءة الإنفاق

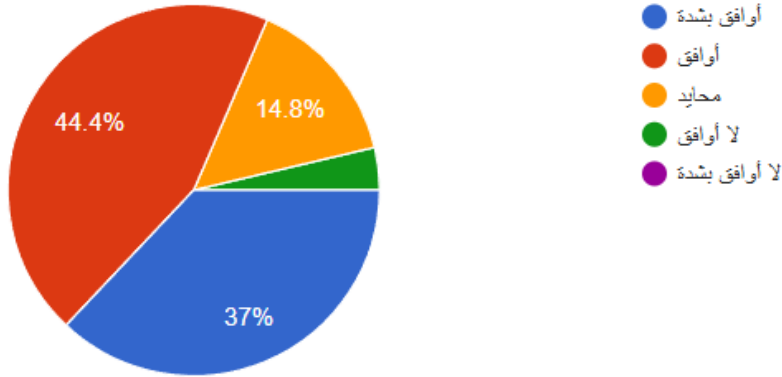
21. تُدار الموارد المالية للمستشفى بكفاءة عالية.

81 ردًا



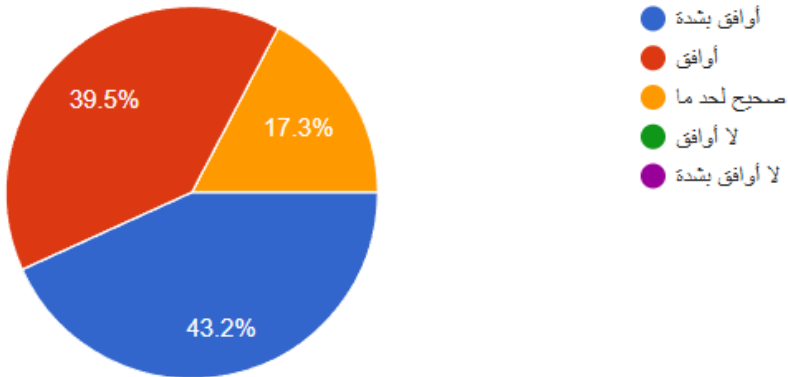
22. تسهم المشاريع في تقليل الهدر وتحسين استغلال الموارد.

81 ردًا



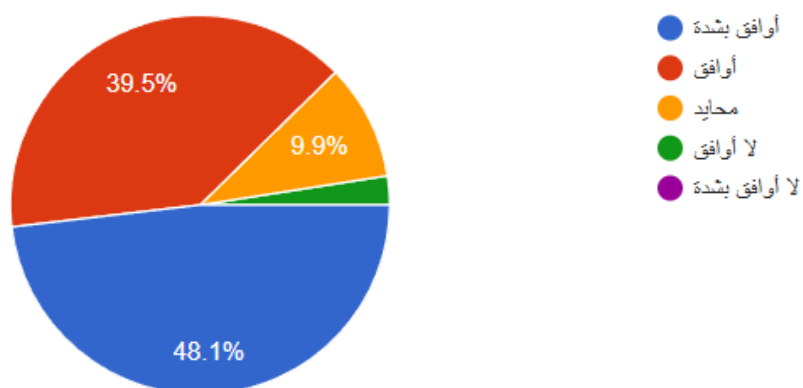
23. تحقق المشاريع عوائد تشغيلية ملموسة على المدى الطويل.

81 ردًا



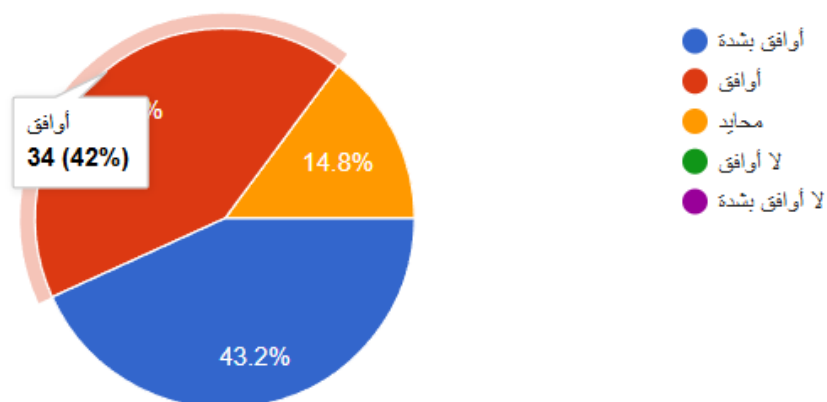
24. تسهم المشاريع في تحسين تجربة المرضى بشكل ملحوظ.

81 ردًا



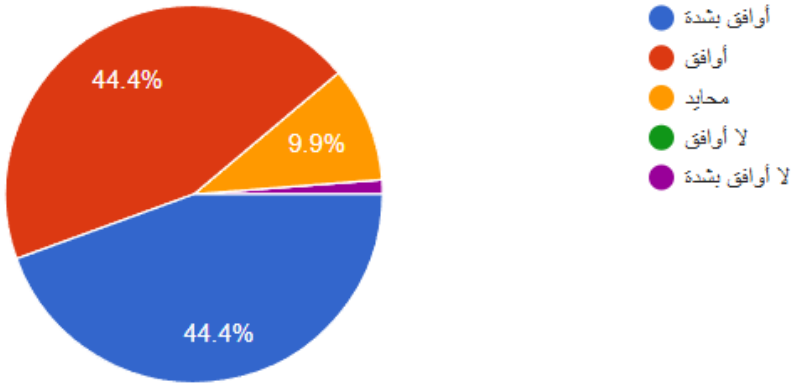
25. تؤدي المشاريع إلى رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات.

81 ردًا



26. تسهم المشاريع في تعزيز ثقة المجتمع بخدمات المستشفى.

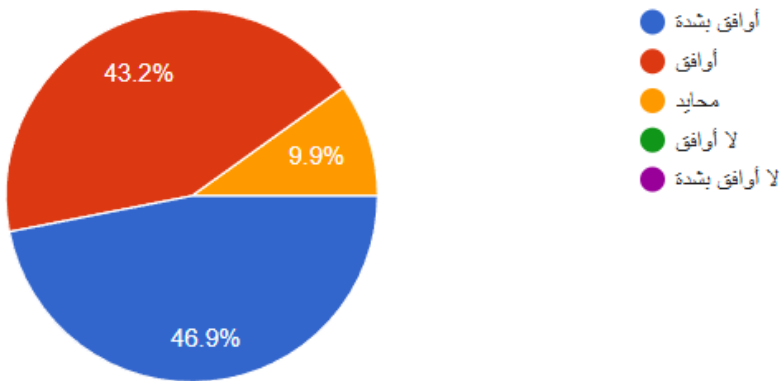
81 ردًا



ثالثاً: استمرارية تقديم الخدمة

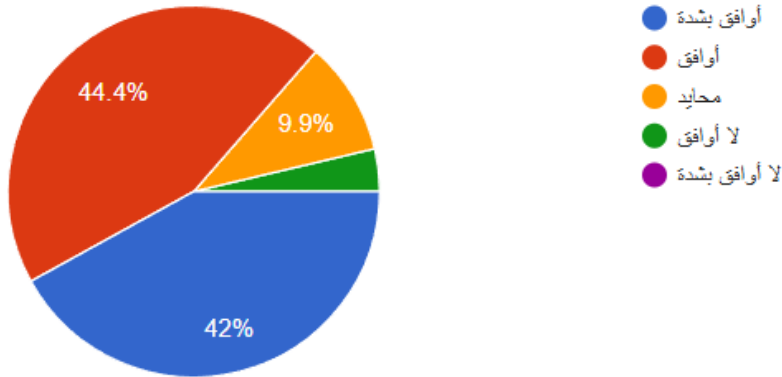
27. تسهم المشاريع في ضمان استمرارية تقديم الخدمات دون انقطاع.

81 ردًا



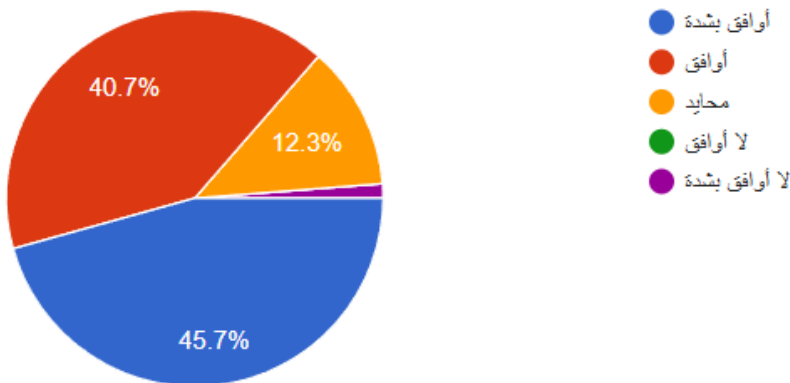
28. تُوفّر المشاريع أنظمة وبني تحتية تضمن استدامة العمل.

81 ردًا



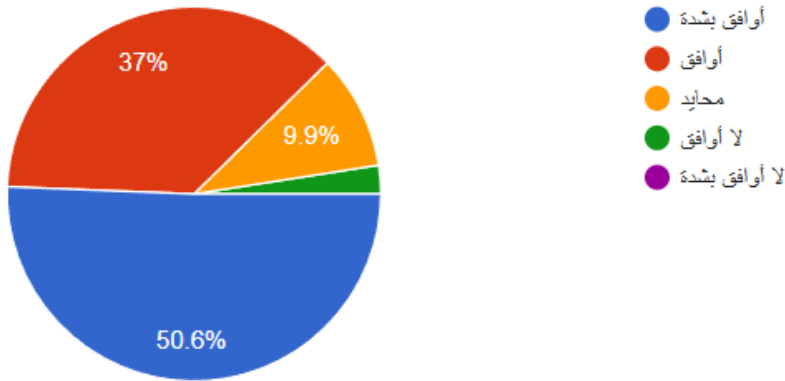
29. تُسهم المشاريع في تحسين جاهزية المستشفى لمواجهة الطوارئ.

81 ردًا



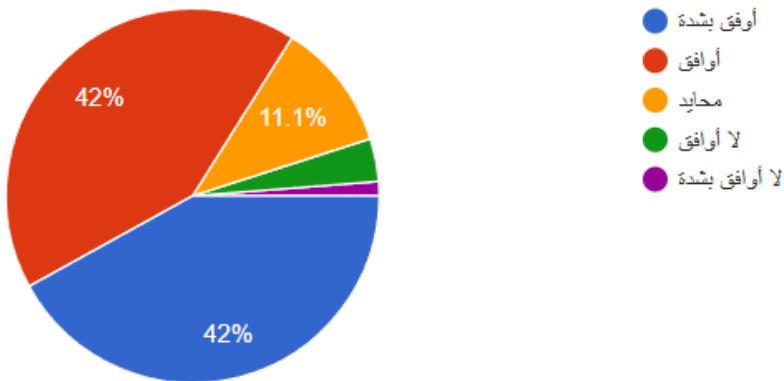
30. تدعم المشاريع إدخال تقنيات جديدة لتحسين التشغيل.

81 رأياً



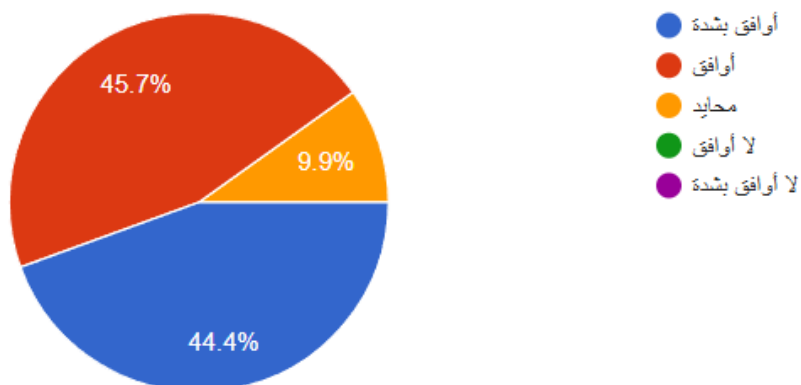
31. تسهم المشاريع في تطوير آليات عمل مبتكرة.

81 رأياً



32. تُساعد المشاريع في بناء ثقافة مستدامة للتطوير داخل المستشفى.

81 ردًا



4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

اختبار الفرضيات:

من خلال البيانات التي تم جمعها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) تم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي انطلقت منها هذه الدراسة، وذلك بهدف التحقق من العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع (المتغير المستقل) والاستدامة التشغيلية (المتغير التابع) في المستشفيات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

• الفرضية الرئيسية:

تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق الاستدامة التشغيلية في المستشفيات الخاصة. أظهرت نتائج تحليل معامل الارتباط (Pearson) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ مما يشير إلى أن كفاءة إدارة المشاريع تسهم بشكل مباشر في تعزيز الاستدامة التشغيلية.

• الفرضية الفرعية الأولى:

كلما زادت كفاءة التخطيط في المشاريع، زادت فرص تحقيق الاستدامة التشغيلية. وقد بين التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى التخطيط المسبق للمشاريع ومؤشرات الاستدامة التشغيلية، بما يعزز من أهمية الاعتماد على خطط واضحة ومحددة المراحل.

• الفرضية الفرعية الثانية:

تحسين آليات التنفيذ والمتابعة في المشاريع يؤدي إلى تقليل الهدر وتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى. أظهرت النتائج أن متابعة المشاريع باستخدام أدوات حديثة للرقابة والتنفيذ ترتبط بشكل كبير بانخفاض نسبة الأخطاء والتأخيرات، وهو ما يعكس دورها المباشر في تعزيز كفاءة التشغيل.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

دعم الإدارة العليا لإدارة المشاريع يساهم في تحقيق أداء مستدام على المدى البعيد. وأشارت النتائج إلى أن المستشفيات التي توفر دعماً مؤسسياً وإشرافاً مباشراً من الإدارة العليا على المشاريع تحقق مستويات أعلى من الاستدامة مقارنة بالمستشفيات التي تفقر لذلك.

• الفرضية الفرعية الرابعة:

توافر الكفاءات البشرية المؤهلة في إدارة المشاريع يرتبط إيجابيًا بتحقيق الاستدامة التشغيلية. وقد أظهرت النتائج أن الاستثمار في تدريب وتأهيل العاملين في مجال إدارة المشاريع يسهم في رفع كفاءة الأداء التشغيلي وتحقيق استدامة طويلة المدى.

• الفرضية الفرعية الخامسة:

استخدام الأنظمة التقنية في متابعة المشاريع يعزز من كفاءة العمليات التشغيلية داخل المستشفى. نتائج التحليل أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين الاعتماد على التقنيات الرقمية (مثل أنظمة ERP وأنظمة PMO) وبين كفاءة التشغيل، مما يؤكد أهمية التحول الرقمي في المشاريع الصحية.

• الفرضية الفرعية السادسة:

كلما زاد وضوح الأهداف وتوزيع المهام في المشاريع الصحية، زادت فاعلية التنفيذ وقلت حالات التأخير أو التكرار. أظهرت النتائج صحة هذه الفرضية، حيث بيّنت أن وضوح الأدوار والمسؤوليات من العوامل الأساسية التي تقلل من الأخطاء التشغيلية وتعزز الاستدامة.

• الفرضية الفرعية السابعة:

تتأثر الاستدامة التشغيلية سلبًا في المستشفيات التي لا تقيم مشاريعها بعد التنفيذ أو لا تتعامل مع التغذية الراجعة بجدية. وقد كشفت النتائج أن غياب عملية التقييم والتعلم من المشاريع السابقة يضعف من قدرة المستشفيات على تحقيق استدامة تشغيلية طويلة المدى.

مناقشة النتائج:

تتفق النتائج التي تم التوصل إليها مع ما ورد في الأدبيات السابقة التي أكدت على أهمية إدارة المشاريع في القطاع الصحي. إذ أظهرت الدراسة أن تطبيق مبادئ إدارة المشاريع ينعكس بشكل مباشر على كفاءة التشغيل، سواء من خلال تحسين جودة الخدمات أو تقليل الهدر أو تعزيز رضا المستفيدين.

كما أن النتائج أكدت أن الاستدامة التشغيلية لا تُبنى على نجاح المشروع في فترة التنفيذ فقط، بل تعتمد على الاستفادة المستمرة من مخرجاته وتطوير آليات تضمن استمرارية التحسين. وهذا يتوافق مع التوجهات الحديثة في إدارة الرعاية الصحية التي تركز على الإدارة الاستراتيجية للمشاريع كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي.

من جانب آخر، تشير النتائج إلى أن التحديات التي تواجه المستشفيات الخاصة في المملكة تتمثل غالباً في ضعف التخطيط المسبق، وعدم وضوح مؤشرات الأداء، وغياب آليات التقييم بعد التنفيذ. إلا أن تبني ممارسات إدارية احترافية، مثل وجود دعم من الإدارة العليا، واستخدام أنظمة تقنية متقدمة، يساهم في تجاوز هذه التحديات وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن هذه الدراسة قدمت دليلاً علمياً يدعم أهمية تطوير ممارسات إدارة المشاريع في المستشفيات الخاصة السعودية، وضرورة الاستثمار في تدريب الكوادر البشرية، وتبني أدوات تقنية متقدمة، بما يضمن استدامة تشغيلية تتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030.

4.6. الخاتمة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر كفاءة إدارة المشاريع على تحقيق الاستدامة التشغيلية في المستشفيات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التحديات الكبيرة التي تواجه القطاع الصحي، والحاجة المتزايدة إلى تحسين كفاءة الإنفاق وجودة الخدمات بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي حول طبيعة العلاقة بين إدارة المشاريع والقدرة التشغيلية المستدامة للمستشفيات، ثم تناولت مجموعة من الفرضيات الفرعية التي سعت إلى التحقق من أبعاد هذه العلاقة عبر محاور مختلفة، شملت التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والدعم المؤسسي، وتوافر الكفاءات البشرية، واستخدام التكنولوجيا، إضافة إلى وضوح الأهداف وتقييم المشاريع بعد التنفيذ.

أظهرت النتائج أن كفاءة إدارة المشاريع تُعد عاملاً حاسماً في تعزيز الاستدامة التشغيلية للمستشفيات الخاصة، حيث تبين أن المستشفيات التي تعتمد على أساليب إدارة مشاريع احترافية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، وتتمكن من استدامة نتائج المشاريع على المدى البعيد. كما أكدت النتائج أن الدعم المؤسسي من الإدارة العليا، إلى جانب الاستثمار في الموارد البشرية المؤهلة واستخدام الأنظمة التقنية الحديثة، يشكلان عناصر أساسية لا غنى عنها لتحقيق استدامة ناجحة.

وتشير هذه النتائج إلى أن الاستدامة التشغيلية لا تتحقق فقط من خلال إنجاز المشاريع في وقتها المحدد أو ضمن ميزانيتها المرصودة، بل تعتمد على مدى قدرة المستشفى على تحويل مخرجات المشروع إلى ممارسات تشغيلية مستمرة تعزز الجودة وتقلل الهدر وتزيد من رضا المستفيدين. وبذلك، فإن العلاقة بين إدارة المشاريع والاستدامة التشغيلية هي علاقة استراتيجية طويلة المدى، لا تقتصر على لحظة التنفيذ بل تتجاوزها إلى مرحلة ما بعد المشروع.

وتتسق هذه النتائج مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي أكدت أن إدارة المشاريع ليست مجرد أداة تنفيذية، وإنما هي نهج إداري استراتيجي يعزز التنافسية ويضمن استمرارية المؤسسات الصحية في تقديم خدمات عالية الجودة.

وبناءً عليه، توصي هذه الدراسة المستشفيات الخاصة في المملكة بضرورة:

1. تعزيز ممارسات إدارة المشاريع وفق المعايير العالمية، مع تكييفها بما يتناسب مع خصوصية القطاع الصحي.
2. دعم إنشاء وحدات أو فرق مختصة بإدارة المشاريع لضمان تطبيق منهجي علمي في كل مراحل المشروع.
3. الاستثمار في تدريب وتأهيل الكوادر البشرية على أحدث الممارسات الإدارية والتقنية في مجال المشاريع.
4. تفعيل آليات التقييم والمتابعة المستمرة بعد انتهاء المشاريع لضمان استمرارية أثرها التشغيلي.
5. الاعتماد على الأنظمة الرقمية وأدوات التقنية الحديثة لتسريع عمليات المراقبة والتحليل وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

وبذلك، فإن هذه الدراسة تُسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع في القطاع الصحي، وتفتح المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تتناول موضوعات أكثر تفصيلاً مثل دور التحول الرقمي في إدارة المشاريع الصحية، أو أثر الثقافة التنظيمية على نجاح الاستدامة التشغيلية. كما يمكن توسيع نطاق البحث ليشمل المستشفيات الحكومية، مما يعزز المقارنة ويوفر رؤية أشمل حول القطاع الصحي في المملكة.

وفي النهاية، يمكن القول إن تبني ممارسات فعّالة لإدارة المشاريع داخل المستشفيات الخاصة لا يمثل خياراً تكميلياً، بل هو ضرورة استراتيجية لضمان استدامة تشغيلية تتوافق مع طموحات المملكة في بناء قطاع صحي متكامل قادر على المنافسة إقليمياً ودولياً.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تُعد هذه الدراسة من المحاولات العلمية التي سعت إلى استكشاف العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع والاستدامة التشغيلية في المستشفيات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، إلا أنها لا تخلو من بعض الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج.

- **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على المستشفيات الخاصة في المملكة، خصوصًا في المدن الكبرى مثل جدة والرياض، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على المستشفيات الصغيرة أو الواقعة في المناطق الطرفية.
- **الحدود الزمنية:** تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة (2025)، وبالتالي فإن النتائج تعكس واقع تلك المرحلة، وقد تتغير مع تطور السياسات الصحية أو الممارسات الإدارية.
- **الحدود المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة، مما قد يحد من عمق الفهم النوعي للتجارب الفعلية للممارسين، ويستدعي دراسات لاحقة تستخدم أساليب نوعية مثل المقابلات أو مجموعات التركيز.
- **الحدود المتعلقة بالعينة:** شملت العينة موظفين في الأقسام الإدارية والتشغيلية بالمستشفيات الخاصة، مما يعني أن آراء المستفيدين النهائيين (المرضى) لم تُدرج في هذه المرحلة.

وفي ضوء هذه الحدود، يمكن اقتراح عدد من المسارات للدراسات المستقبلية، مثل:

1. إجراء دراسات مقارنة بين المستشفيات الخاصة والحكومية لرصد الفروقات في إدارة المشاريع وأثرها على الاستدامة.
2. دراسة دور التحول الرقمي والتقنيات الذكية (مثل الذكاء الاصطناعي) في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الصحية.
3. توسيع نطاق الدراسة ليشمل عينات أكبر وأكثر تنوعًا جغرافيًا لضمان شمولية النتائج.
4. التركيز على البُعد النوعي من خلال مقابلات معمقة مع القيادات الصحية لاستكشاف التحديات العملية بشكل أدق.

5. دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية داخل المستشفيات ونجاح الاستدامة التشغيلية للمشاريع.

5.2. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تُسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتعزيز الاستدامة التشغيلية في المستشفيات الخاصة:

1. تعزيز القدرات المؤسسية لإدارة المشاريع عبر إنشاء وحدات متخصصة (PMO) أو فرق دعم للمشاريع تتبنى منهجيات علمية حديثة.
2. تأهيل وتطوير الكوادر البشرية من خلال برامج تدريبية مستمرة في مجالات التخطيط، إدارة المخاطر، وإدارة الجودة.
3. تبني الأنظمة التقنية المتقدمة لمتابعة المشاريع، بما في ذلك أدوات التحليل الرقمي ولوحات التحكم الذكية التي تعزز الشفافية والسرعة في اتخاذ القرار.
4. إشراك جميع أصحاب المصلحة من إدارة عليا، موظفين، ومرضًى في مراحل تصميم وتنفيذ المشاريع لضمان ملاءمتها وفعاليتها.
5. تفعيل آليات التقييم بعد التنفيذ لضمان استدامة النتائج والتعامل مع أي تحديات تظهر بعد التسليم.
6. تخصيص ميزانيات مستقلة للمشاريع الاستراتيجية لضمان استمراريتها وعدم تأثرها بالضغوط المالية اليومية.
7. تعزيز ثقافة التوثيق والدروس المستفادة من المشاريع السابقة لتجنب تكرار الأخطاء وبناء قاعدة معرفية مؤسسية.

5.3. الخاتمة:

يمكن القول إن هذه الدراسة قد ألفت الضوء على أحد المحاور الاستراتيجية في الإدارة الصحية، وهو دور كفاءة إدارة المشاريع في تحقيق الاستدامة التشغيلية للمستشفيات الخاصة في المملكة العربية السعودية. أظهرت النتائج أن العلاقة بين المتغيرين علاقة وثيقة، حيث تسهم الإدارة الاحترافية للمشاريع في رفع كفاءة التشغيل، وتقليل الهدر، وضمان استمرارية جودة الخدمات الصحية بما يتماشى مع مستهدفات رؤية 2030.

لقد قدمت الدراسة إطارًا نظريًا وتطبيقيًا يمكن أن يُسهم في توجيه السياسات الصحية وإدارة المستشفيات الخاصة نحو اعتماد إدارة المشاريع كأداة استراتيجية وليست مجرد عملية تنفيذية. كما أبرزت أهمية الاستثمار في العنصر البشري والتقني، وتبني ممارسات تقييم مستمرة، بما يعزز من قدرة المستشفيات على مواجهة التحديات وتحقيق التميز المؤسسي.

وبهذا، فإن الدراسة لا تقتصر على إضافة علمية للأدبيات العربية في مجال الإدارة الصحية، بل تقدم أيضًا قيمة عملية يمكن الاستفادة منها على مستوى متخذي القرار ومديري المستشفيات. ومع ذلك، تبقى الحاجة ماسة إلى مزيد من الدراسات التكميلية التي تعالج الجوانب النوعية والتطبيقية بشكل أعمق، وتفتح المجال أمام تطوير نماذج قياس وأدوات تقييم أكثر دقة وشمولية.

قائمة المراجع:

- ❖ إبراهيم، ت. ع.، & غلمان، ف. ع. أ. (2024). أثر الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع الصحية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، (71)، 445-428.
<https://doi.org/10.36571/ajsp7117>
- ❖ باوزير، م. ع. (2024). تأثير استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين خدمة العملاء بالتطبيق على مستشفيات دله بالرياض: دراسة حالة (مشروع تخرج بكالوريوس، جامعة ميدأوشن، كلية الإدارة). إشراف: د. منى مصطفى العشري.
- ❖ إم كواليتي (2023). إدارة الجودة في المستشفيات الخاصة. M-Quality.
[p=35476?/https://m-quality.net](https://m-quality.net)
- ❖ سوربون ترينينغ (2023). تعزيز الكفاءة في إدارة المستشفيات من خلال التكنولوجيا الفعالة. Sorbonne Training.
<https://url-shortener.me/3LOO>
- ❖ الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني (2022). التنمية المستدامة. مدينة الملك عبد الله الطبية للحرس الوطني (NGHA).
<https://ngha.med.sa/arabic/AboutNGHA/Pages/sustainable-development.aspx>

الملاحق

إدارة المشاريع في القطاع الصحي: نحو استدامة تشغيلية للمستشفيات الخاصة

مرحباً بك،

هل تؤمن بأن الإدارة الفعالة للمشاريع يمكن أن تحدث فرقاً حقيقياً في مستقبل القطاع الصحي؟

من هذا المنطلق، يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة أثر كفاءة إدارة المشاريع على الاستدامة التشغيلية في المستشفيات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

كل إجابة منك تمثل مساهمة حقيقية في هذا البحث، وتساعدنا في تقديم رؤى وتوصيات تخدم مصلحة القطاع الصحي بأكمله.

اطمئن، إجاباتك محمية بالكامل وسرية، وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

<https://forms.gle/vH1QRHXXHjA1Cknf9>