

إدارة المشاريع التشغيلية وتطوير الموارد البشرية: دراسة تطبيقية
على مستشفى الدكتور سليمان الحبيب في الرياض

إعداد:

رهف احمد زعرب

إشراف:

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

المقدمة

تُعَدُّ إدارة المشاريع التشغيلية من الركائز الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي وضمان استدامة الأداء في المؤسسات الصحية، إذ تمثل الإطار المنهجي الذي يُمكن المنظمات من تحويل الخطط والاستراتيجيات إلى نتائج ملموسة تعزز جودة الخدمات المقدّمة. ومع التطور السريع الذي يشهده قطاع الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية، أصبحت المستشفيات مطالبة بتبني ممارسات تشغيلية احترافية تركز على التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم المستمر لجميع العمليات، بما يتوافق مع معايير الجودة العالمية ورؤية المملكة 2030.

وتتسم بيئة العمل الصحية بدرجة عالية من التعقيد والتنوع، مما يجعل نجاح المشاريع التشغيلية مرتبطاً بمدى كفاءة إدارة الموارد البشرية القادرة على استثمار الإمكانيات البشرية والفنية لتحقيق الأهداف المؤسسية. فالكوادر البشرية ليست مجرد عنصر من عناصر التشغيل، بل هي المحرك الرئيس للابتكار والتطوير والقدرة على التكيف مع المتغيرات التقنية والتنظيمية. ومن هنا يبرز التكامل بين إدارة المشاريع التشغيلية وتطوير الموارد البشرية بوصفه عاملاً حاسماً في رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية النمو والتحسين.

كما تسعى المؤسسات الصحية الحديثة إلى بناء منظومات إدارية متكاملة توظف المعرفة والتقنية والمهارات البشرية في إدارة مشاريعها التشغيلية، من خلال اعتماد ممارسات حديثة في التخطيط والتنظيم والتقييم، وربطها ببرامج تدريبية وتطويرية تسهم في رفع كفاءة الكوادر البشرية وزيادة إنتاجيتها. كما أن تحسين بيئة العمل وتفعيل نظم التحفيز والتأهيل المهني يساهمان في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الجودة والإبداع في تقديم الخدمات الطبية.

وتحرص المؤسسات الصحية الحديثة على تحويل إدارة المشاريع التشغيلية من مجرد إجراءات تنفيذية إلى عملية استراتيجية شاملة تُعنى بتحقيق الكفاءة والفاعلية في جميع مراحل المشروع. ويُعدّ العنصر البشري محور هذه المنظومة، إذ تعتمد جودة التنفيذ ونجاح المشاريع على قدرات العاملين ومهاراتهم ومستوى تأهيلهم المهني والإداري. ومن هذا المنطلق، أصبح تطوير الموارد البشرية ضرورة استراتيجية لا غنى عنها، تشمل التدريب المستمر، وإدارة الأداء، والتحفيز، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتميز.

وانطلاقاً من ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة المشاريع التشغيلية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الصحية الخاصة، من خلال دراسة تطبيقية على مستشفى الدكتور سليمان الحبيب، بوصفه نموذجاً للمنشآت الصحية التي تجمع بين التميز الإداري والتقني والاهتمام المستمر برأس المال البشري.

مشكلة الدراسة

تشهد المستشفيات في المملكة العربية السعودية تطوراً متسارعاً في أنظمتها التشغيلية والإدارية، مدفوعاً بمتطلبات التوسع في الخدمات الصحية وازدياد حدة المنافسة في القطاع الخاص، الأمر الذي جعل الحاجة إلى إدارة المشاريع التشغيلية بكفاءة وفاعلية أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى. ورغم إدراك العديد من المؤسسات الصحية لأهمية التخطيط والتنظيم والمتابعة في تنفيذ المشاريع، إلا أن هناك فجوة ملموسة بين الخطط التشغيلية المقررة والتطبيق الفعلي لها داخل بيئة العمل، ويرجع ذلك في كثير من الحالات إلى ضعف التكامل بين إدارة المشاريع التشغيلية وبرامج تطوير الموارد البشرية. وتكمن المشكلة الجوهرية في أن نجاح المشاريع التشغيلية لا يرتبط فقط بجودة التخطيط أو كفاءة الأدوات التقنية المستخدمة، بل يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الكوادر البشرية على الفهم الدقيق، والتنفيذ الفعّال، والتطوير المستمر لعمليات المشروع. ومن ثم فإن غياب الربط المنظم بين إدارة المشاريع التشغيلية وسياسات تطوير الموارد البشرية يؤدي إلى تراجع استدامة الأداء، وتكرار الأخطاء التشغيلية، وانخفاض جودة الخدمات ومستويات الإنتاجية داخل المؤسسات الصحية. ومن هنا تنطلق مشكلة هذه الدراسة من التساؤل الرئيس الآتي:

إلى أي مدى يسهم التكامل بين إدارة المشاريع التشغيلية وتطوير الكفاءات البشرية في تعزيز فعالية الأداء ورفع مستوى جودة الخدمات الصحية في مستشفى الدكتور سليمان الحبيب؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تهدف هذه الدراسة إلى تعميق الفهم النظري للعلاقة بين إدارة المشاريع التشغيلية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الصحية، من خلال بيان كيفية تكامل الجوانب التشغيلية والإدارية لتحقيق الكفاءة والجودة المستدامة. وتكمن أهميتها العلمية في تقديم إطار تحليلي يوضح الدور المحوري للعنصر البشري بوصفه الأساس في نجاح المشاريع التشغيلية، إضافةً إلى إبراز كيفية توظيف الأساليب الإدارية الحديثة في تحسين الأداء داخل المستشفيات الخاصة. كما تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتخصصة في الإدارة الصحية من خلال تناول تطبيقي مستمد من بيئة العمل السعودية، مما يتيح آفاقاً أوسع لإجراء دراسات مستقبلية تبحث في العلاقة بين رأس المال البشري وكفاءة إدارة المشاريع التشغيلية.

ثانيًا: الأهمية العملية

تُعَدُّ هذه الدراسة ذات أهمية عملية مباشرة لمديري المستشفيات والعاملين في مجالي إدارة المشاريع والموارد البشرية، إذ توفر تصورًا واقعيًا حول مدى فاعلية التكامل بين الجوانب التشغيلية والبشرية في تحسين الأداء المؤسسي. كما تتيح نتائجها إمكانية الاستفادة منها في تطوير السياسات الداخلية، وتصميم برامج التدريب والتطوير، وتعزيز كفاءة استثمار الموارد المتاحة لتحقيق الجودة الشاملة في الخدمات الصحية. ومن المتوقع أن تسهم التوصيات المستخلصة من الدراسة في تمكين صناع القرار من تبني ممارسات تشغيلية أكثر فاعلية، وربطها بتنمية القدرات البشرية لضمان استدامة النجاح والتميز في بيئة العمل الصحية الحديثة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التكامل بين إدارة المشاريع التشغيلية وتطوير الموارد البشرية في تعزيز الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات الصحية في مستشفى الدكتور سليمان الحبيب، بما يساهم في بناء نموذج إداري تطبيقي يمكن الاستفادة منه في بيئات العمل الصحية الخاصة. وتتفرع عن هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل فيما يلي:

1. تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع التشغيلية في مستشفى الدكتور سليمان الحبيب.
2. التعرف على الأساليب والبرامج الخاصة بتطوير الموارد البشرية المعتمدة في المستشفى ودورها في دعم العمليات التشغيلية.
3. تحليل العلاقة بين إدارة المشاريع التشغيلية وتطوير الموارد البشرية في تحقيق الأداء الفعال للمستشفى.
4. استكشاف أبرز التحديات التي تواجه التكامل بين إدارة المشاريع التشغيلية وتطوير الموارد البشرية في بيئة العمل الصحية الخاصة.

تساؤلات الدراسة

ما أثر التكامل بين إدارة المشاريع التشغيلية وتطوير الموارد البشرية في تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات الصحية في مستشفى الدكتور سليمان الحبيب؟

وانطلاقًا من هذا السؤال الرئيس، تسعى الدراسة للإجابة عن مجموعة من التساؤلات الفرعية، تتمثل في الآتي:

1. ما مدى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع التشغيلية في مستشفى الدكتور سليمان الحبيب؟
2. إلى أي مدى تسهم برامج تطوير الموارد البشرية في دعم العمليات التشغيلية داخل المستشفى؟
3. ما طبيعة العلاقة بين إدارة المشاريع التشغيلية وتطوير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي الفعّال؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة المشاريع التشغيلية فيما يتعلق بتنمية وتطوير الكوادر البشرية؟

فروض الدراسة

إلى أي مدى يؤثر التكامل بين إدارة المشاريع التشغيلية وتطوير الموارد البشرية في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفى الدكتور سليمان الحبيب؟

الفروض الفرعية:

1. يُتوقع أن يكون للتخطيط والتنظيم في إدارة المشاريع التشغيلية تأثير معنوي على مستوى الكفاءة التشغيلية في المستشفى.
2. من المحتمل أن تسهم برامج التدريب والتأهيل في رفع أداء العاملين ضمن المشاريع التشغيلية بالمستشفى.
3. يُفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموظفين ودرجة نجاح المشاريع التشغيلية في المستشفى.
4. يُتوقع أن تؤدي مواءمة سياسات الموارد البشرية مع دورة حياة المشروع إلى تحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفى.

الدراسات السابقة

تناولت دراسة الشراري (2025) موضوعًا ذا أهمية متزايدة في مجال الإدارة الصحية، يتمثل في أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، في ظل سعي المؤسسات الصحية لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء التشغيلي. وجاءت الدراسة في إطار التحولات الإدارية والتنظيمية التي تشهدها القطاعات الحكومية، وهدفت إلى تقييم فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات الصحية، من خلال تحليل أبعاده الأساسية المتمثلة في الرؤية، والرسالة، والأهداف، والتحليل البيئي.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث صُممت استبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (30) موظفًا يعملون في المستشفيات الحكومية، توزعت بين الأطباء والممرضين والفنيين والإداريين، خلال الفترة من يناير حتى مايو 2024. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لتحديد العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وجودة الخدمات الصحية، إذ أوضحت المتوسطات المرتفعة لأبعاد الرؤية والرسالة والأهداف والتحليل البيئي أن القيادات الإدارية تمتلك وعيًا بأهمية هذه المكونات في تطوير الأداء المؤسسي. كما تبين أن تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وتقليل الهدر في الطاقات، وتعزيز القدرة على تلبية احتياجات المرضى بكفاءة أعلى.

كما بينت الدراسة أن ضعف أو غياب التكامل في ممارسات التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تفاوت في جودة الخدمات الصحية، وخلل في توزيع الكوادر البشرية، ما ينعكس سلبيًا على رضا المستفيدين ومستوى الأداء العام. وأكدت النتائج أن وضوح الرؤية والسياسات طويلة الأمد في إدارة الموارد البشرية يعدّان عاملين أساسيين في تحقيق الاستدامة وتحسين الخدمات الحكومية.

واختُتمت الدراسة بالتأكيد على أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمثل حجر الأساس في أي عملية تطوير صحي ناجحة، وأن رفع وعي القيادات الصحية بمفاهيم التخطيط الحديث وتفعيل برامج التدريب والتطوير المستمر يساهمان بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات المقدمة. كما أوصت الدراسة بضرورة دمج التحليل البيئي في صياغة الاستراتيجيات

الصحية وتحديثها بشكل دوري بما يتماشى مع التغيرات المجتمعية والاقتصادية، لضمان فاعلية الأداء واستدامة التحسين في قطاع الرعاية الصحية الحكومي.

العنبي وآخرون (2022) تهدف هذه الدراسة إلى تحليل إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى جودة الخدمات الصحية بمراكز الرعاية الأولية في منطقة الرياض. ، من خلال تحليل فعالية تطبيق معايير الجودة المعتمدة من المركز السعودي لاعتماد المنشآت الصحية (سباهي) في ضوء ممارسات الموارد البشرية. جاءت الدراسة لتسلط الضوء على الأهمية المتزايدة للموارد البشرية كعامل استراتيجي في نجاح مؤسسات الرعاية الصحية، خاصة في ظل التحولات التي تشهدها المملكة ضمن رؤية 2030 نحو تعزيز الكفاءة والجودة والاستدامة في القطاع الصحي.

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لدراسة واقع الممارسات الإدارية وتحليل الظواهر كما هي في بيئتها الفعلية. وشملت عينة الدراسة (157) موظفًا وموظفة من خمس مراكز صحية رئيسية داخل منطقة الرياض، تم جمع بياناتهم عبر استبانة إلكترونية صُممت لقياس مدى تطبيق ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بالتوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وبرامج التوجيه، والتعليم المستمر، ومعالجة الشكاوى، والاحتفاظ بالموظفين المتميزين.

كشفت النتائج عن قصور واضح في تطبيق عدد من معايير الموارد البشرية المرتبطة بالجودة، حيث تبين أن معظم الموظفين لم يتم تزويدهم بأدلة شاملة للسياسات والإجراءات الخاصة بالتوظيف والتعيين والاستقالة والشكاوى، كما لم تُجر استطلاعات لرضا العاملين بصورة منتظمة. وأظهرت النتائج كذلك ضعفًا في تطبيق برامج التدريب والتوجيه، وعدم وضوح آليات التحفيز والمكافآت، إضافة إلى محدودية الدعم المالي والزمني المخصص للأنشطة التعليمية المستمرة.

في المقابل، أظهرت الدراسة أن بعض المراكز الصحية تطبق السياسات والإجراءات الخاصة بالجودة بشكل مقبول، خصوصًا فيما يتعلق بتوثيق الأوصاف الوظيفية ومناقشتها مع العاملين. كما اتضح أن غالبية المشاركين من فئة الفنيين والأخصائيين الجامعيين ذوي الخبرة الطويلة، مما يعكس وجود كفاءات مؤهلة يمكن تطويرها عبر برامج تدريبية مستدامة لتعزيز تطبيق الجودة.

أوصت الدراسة بضرورة رفع وعي القيادات الصحية ومديري الموارد البشرية بأهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة، والعمل على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتحسين المستمر، من خلال وضع سياسات واضحة ومعلنة، وتعزيز الشفافية في التعامل

مع الموظفين، وتوفير فرص تدريب وتطوير مهني مستمر. كما شددت على أهمية إنشاء آلية منتظمة لقياس رضا الموظفين وتكريم المتميزين منهم، بوصف ذلك عاملاً محفزاً للارتقاء بجودة الخدمات وتحقيق أهداف الاعتماد الصحي الوطني.

واختُتمت الدراسة بالتأكيد على أن إدارة الموارد البشرية تمثل حجر الأساس في تحقيق الجودة الصحية المستدامة، وأن تحسين الممارسات الإدارية في هذا المجال يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وزيادة رضا العاملين، وتحسين تجربة المستفيدين في مراكز الرعاية الصحية، بما ينسجم مع أهداف التحول الوطني الصحي ورؤية المملكة 2030.

تناولت دراسة **الزهراني والمدني (2025)** أثر تبني المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية (PMP) في تحسين جودة الأداء داخل بيئة العمل في القطاع الصحي الحكومي، من خلال دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الصحة في مكة المكرمة. وجاءت هذه الدراسة استجابة للحاجة المتزايدة إلى تقييم مدى كفاءة تطبيق معايير إدارة المشاريع الدولية في المؤسسات الحكومية السعودية، خصوصاً في ظل التوسع الكبير في المشاريع الصحية ضمن برامج التحول الوطني ورؤية المملكة 2030.

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من (100) موظف يعملون في مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال المتوسطات الحسابية، والانحدار المتعدد، ومعامل الارتباط، لقياس العلاقة بين تطبيق معايير إدارة المشاريع الاحترافية وجودة المشاريع الصحية. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في مشاريع وزارة الصحة مرتفع، كما أن جودة المخرجات التشغيلية للمشاريع كانت على مستوى عالٍ. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير إدارة المشاريع الاحترافية — وتشمل إدارة النطاق والتكامل، وإدارة الوقت والتكلفة، وإدارة المشتريات والموارد، وإدارة الاتصالات، وإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة — وبين تحسين جودة المشاريع الصحية. وأوضحت النتائج أن الالتزام بهذه المعايير يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وزيادة فعالية الإنفاق الحكومي، وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين.

كما توصلت الدراسة إلى أن الالتزام بتطبيق معايير إدارة المشاريع الدولية يعزز مستوى الجاهزية والقدرة التنظيمية في تنفيذ المشاريع الصحية، مما يقلل من المخاطر التشغيلية ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية لوزارة الصحة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أنظمة الإنذار المبكر لإدارة المخاطر المستقبلية، ومتابعة تقارير التغذية الراجعة الخاصة بأنشطة المشاريع

الصادرة من الجهات الداعمة، إلى جانب تعزيز ثقافة العمل الجماعي وروح الفريق لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية المستهدفة.

واختتمت الدراسة بالتأكيد على أن المعايير الدولية لإدارة المشاريع تمثل إطاراً احترافياً فاعلاً لتحقيق التحسين المستمر ورفع جودة التنفيذ في المؤسسات الحكومية، وأن تطبيقها في مشاريع وزارة الصحة يُعد نموذجاً يُحتذى به في القطاعات الخدمية الأخرى بالمملكة، لما يحققه من تكامل بين الكفاءة التشغيلية والجودة المؤسسية في إدارة المشاريع الوطنية.

العمرى (2025) تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وقدرة المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض على إدارة الأزمات، في ظل تصاعد الاهتمام بالاستدامة البيئية والإدارية داخل القطاع الصحي السعودي. ركّز الباحث على توضيح كيف تسهم الممارسات الخضراء في تطوير مهارات العاملين وتعزيز مرونة المستشفيات في مواجهة الأزمات الصحية والتنظيمية، من خلال دمج مفاهيم البيئة والاستدامة في جميع مراحل إدارة الموارد البشرية.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر أربعة أبعاد رئيسة لإدارة الموارد البشرية الخضراء، وهي: الاستقطاب والتوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، والمكافآت والأجور الخضراء، على خمسة أبعاد لإدارة الأزمات، شملت: الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأزمة، استعادة النشاط، والتعلم بعد الأزمة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (323) موظفاً يعملون في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء وقدرة المستشفيات على إدارة الأزمات. وأشارت النتائج إلى أن بُعد الاستقطاب والتوظيف الأخضر كان الأكثر تأثيراً في تحسين فعالية إدارة الأزمات، يليه بُعدا التدريب والتطوير الأخضر وتقييم الأداء الأخضر. كما بينت أن أبعاد إدارة الأزمات التي تتعلق بالإنذار المبكر واحتواء الأزمة هي الأكثر استفادة من تطبيق الممارسات الخضراء، نظراً لدورها الحيوي في تعزيز الاستجابة السريعة وتقليل آثار الأزمات على المستشفيات.

أكدت الدراسة أن دمج المبادئ البيئية في سياسات الموارد البشرية يساهم في رفع جاهزية المؤسسات الصحية للتعامل مع الأزمات، من خلال بناء ثقافة مؤسسية واعية بيئياً قادرة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل الفعال معها. كما خلصت إلى أن

الاستثمار في تدريب العاملين على الممارسات الخضراء، وتطوير أنظمة تحفيز ترتبط بالأداء البيئي، يسهم في استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق التكامل بين البعد البيئي والإداري للأداء الصحي.

واختُتمت الدراسة بالتأكيد على أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء لم يعد خيارًا تجميليًا، بل أصبح ضرورة استراتيجية تسهم في بناء منظمات أكثر مرونة واستدامة، قادرة على مواجهة التحديات المتزايدة في بيئات العمل الصحية المعقدة، وتعزيز ثقة المجتمع في جودة الخدمات المقدمة من المستشفيات الخاصة.

تُعدّ دراسة **قُدوم (2018)** من أوائل الدراسات الأكاديمية العربية التي تناولت موضوع إدارة المشاريع من منظور علمي وتطبيقي شامل، إذ سعت إلى توضيح المفاهيم الأساسية للإدارة الحديثة للمشاريع ودورها في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. وركّزت الدراسة على تحليل المكونات الجوهرية للمشروعات، مثل تحديد الأهداف، وتخطيط الموارد، وضبط الوقت والتكلفة والجودة، مع إبراز أهمية التكامل بين هذه العناصر لضمان نجاح المشروع واستدامته. هدفت الدراسة إلى بناء إطار معرفي متكامل يوضح مراحل إدارة المشروع منذ مرحلة الفكرة ودراسة الجدوى الاقتصادية، مرورًا بمرحلة التخطيط والتنفيذ والرقابة، وصولًا إلى مرحلة الإغلاق والتقييم النهائي. كما تناولت الدراسة الأبعاد المتعددة لإدارة المشاريع، بما في ذلك إدارة النطاق، والوقت، والتكلفة، والجودة، والمخاطر، والموارد البشرية، والاتصال، باعتبارها ركائز رئيسية تحدد كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسات.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم والنماذج، واستندت إلى عدد من النماذج الدولية المعتمدة في إدارة المشاريع، أبرزها النموذج الأمريكي الذي يركز على المجالات المعرفية التسعة لإدارة المشاريع، والنموذج البريطاني الذي يربط بين الأداء المالي والتقني والتنظيمي. وأوضحت النتائج أن التكامل بين هذه النماذج يسهم في تحقيق إدارة أكثر مرونة وفاعلية تتناسب مع متطلبات بيئات العمل المعاصرة.

وأظهرت الدراسة أن الإدارة الفعالة للمشاريع تمثل عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات، إذ تُسهم في الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل معدلات الفشل من خلال تطبيق أدوات التخطيط والرقابة الحديثة مثل خريطة غانت (Gantt Chart) وأسلوب المسار الحرج (CPM)، بالإضافة إلى اعتماد استراتيجيات دقيقة لمتابعة الوقت والتكلفة وجودة الأداء. كما بيّنت أن القيادة الواعية وتمكين فرق العمل يمثلان محوراً أساسياً لنجاح إدارة المشاريع، حيث يرتبط نجاح المشروع بمدى قدرة المدير على التحفيز والتواصل واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم.

واختُتمت الدراسة بعدد من التوصيات التطبيقية، أبرزها ضرورة تطوير مهارات مديري المشاريع في الجوانب القيادية والتنظيمية، وتبني أنظمة معلومات متقدمة تساعد في المتابعة الدقيقة لمراحل المشروع، وربط إدارة المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة لضمان تحقيق التكامل بين الأداء التشغيلي والرؤية المستقبلية. كما أوصت بضرورة اعتماد معايير الجودة والمخاطر كأدوات أساسية لتقييم الأداء في مختلف مراحل دورة حياة المشروع.

تُعدّ دراسة **عليّ وزقاي (2019)** من الدراسات الحديثة التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشاريع، مع اختبار الدور المعدّل لدورة حياة المشروع في تفسير تلك العلاقة داخل المؤسسات المعتمدة على المشاريع في الجزائر، وتحديدًا في ولايتي سعيدة وسيدي بلعباس. وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى إسهام الممارسات الإدارية للموارد البشرية في تعزيز احتمالية نجاح المشاريع عبر مراحلها المختلفة.

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي مدعومًا بالمنهج الكمي، واستخدما الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (130) مشروعًا. وتم تحليل البيانات باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، حيث شملت ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم تحليلها: تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، ونظام تقييم الأداء، ونظام التعويضات، والعمل الجماعي.

وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشاريع، إذ تبين أن المشاريع التي تطبق هذه الممارسات بكفاءة تحقق معدلات نجاح أعلى من حيث الالتزام بالوقت، وضبط التكلفة، وجودة الإنجاز، ورضا العملاء. كما كشفت النتائج أن دورة حياة المشروع تؤثر في قوة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع، حيث يكون التأثير أقوى في مرحلتي التنفيذ والإغلاق مقارنة بمرحلتي التخطيط والبدء.

كما أوضحت الدراسة أن التخطيط السليم للموارد البشرية والاختيار الدقيق للكفاءات يشكّلان الأساس لتحقيق الأداء الأمثل، بينما يسهم التدريب المستمر وأنظمة التحفيز والتعويض العادلة في رفع كفاءة العاملين وزيادة التزامهم بأهداف المشروع. وأشارت النتائج أيضًا إلى أن العمل الجماعي يُعد أحد العوامل الجوهرية التي تدعم جودة تنفيذ المشاريع وتُعزز الميزة التنافسية للمؤسسات.

واختُتمت الدراسة بعدد من التوصيات العملية، من أبرزها التحول نحو الهياكل التنظيمية القائمة على المشاريع، وتبني ممارسات مرنة لإدارة الموارد البشرية تتلاءم مع كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع. كما أوصت بضرورة تطوير

مهارات القيادات ومديري المشاريع في مجالات القيادة التحفيزية، والتقييم، والتواصل الفعّال، مع ربط أنظمة التعويضات والحوافز بمستوى الأداء الفعلي للمشروعات. كذلك دعت إلى اعتماد استراتيجيات متكاملة لإدارة الموارد البشرية بما يعزز القدرة التنافسية ويضمن استدامة النجاح المؤسسي في بيئات العمل المعاصرة.

تناولت دراسة عفيفي (2024) أحد الموضوعات الحيوية في مجال الإدارة الصحية، حيث بحثت تأثير تطبيق نظم إدارة المخاطر على جودة الرعاية الصحية وكفاءة التشغيل في مستشفيات مدينة جدة. وانطلقت الدراسة من واقع يشهد فيه القطاع الصحي السعودي تطورات متسارعة وتحديات متزايدة تتعلق بسلامة المرضى وكفاءة الخدمات وضبط العمليات التشغيلية، وهو ما جعل إدارة المخاطر إحدى الأدوات الإدارية الرئيسة لتحقيق التحسين المستمر وضمان الجودة في الأداء الصحي.

ركزت الدراسة على تحليل أثر تطبيق نظم إدارة المخاطر في المستشفيات الحكومية والخاصة بمدينة جدة، وذلك من خلال قياس انعكاسها على ثلاثة محاور رئيسة هي: تحسين جودة الرعاية الصحية، ورفع مستوى سلامة المرضى، وتعزيز الكفاءة التشغيلية. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمةً أدوات كمية ونوعية لجمع البيانات، تمثلت في الاستبيانات والمقابلات الشخصية، وشملت العينة (200) مشارك من العاملين في المستشفيات، بهدف الحصول على صورة واقعية عن واقع إدارة المخاطر وتحديات تطبيقها في البيئة الصحية.

وأظهرت النتائج أن تطبيق نظم إدارة المخاطر يسهم بشكل واضح في تحسين جودة الرعاية الصحية وتقليل الأخطاء الطبية، إذ أفاد أكثر من نصف المشاركين بوجود تحسن ملموس في جودة الخدمات وسلامة المرضى بعد تطبيق هذه النظم. كما بينت النتائج أن إدارة المخاطر تساهم في رفع كفاءة التشغيل داخل المستشفيات من خلال تقليل الهدر في الوقت والموارد وتحسين بيئة العمل الإدارية والطبية، إلى جانب تعزيز ثقافة السلامة والوعي الوقائي بين الكوادر الصحية.

كما أشارت الدراسة إلى وجود عقبات تحدّ من فاعلية تطبيق نظم إدارة المخاطر، أبرزها نقص الموارد المالية، وضعف التدريب، ومقاومة التغيير من قبل بعض الكوادر الطبية والإدارية. وبُيّن أن التغلب على هذه التحديات يتطلب برامج تدريبية متخصصة لرفع الوعي وتطوير مهارات العاملين في هذا المجال، إضافة إلى توفير الدعم الإداري والتقني الكفيل بتهيئة بيئة تنظيمية تسهّل تطبيق النظم الحديثة، والاستفادة من التقنيات الرقمية في تحليل البيانات واتخاذ القرارات الوقائية.

واختُتمت الدراسة بالتأكيد على أن التحسين المستمر في جودة الرعاية الصحية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى كفاءة إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية، وأن الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية داعمة وتبني التكنولوجيا في تحليل المخاطر يمثلان الطريق

الأمثل لضمان استدامة الجودة وتقليل الأخطاء الطبية. كما دعت إلى تحديث السياسات والإجراءات بشكل دوري بما يتماشى مع المعايير العالمية لسلامة المرضى وإدارة المخاطر في المستشفيات السعودية، تحقيقاً لأهداف رؤية المملكة 2030 في تطوير المنظومة الصحية الوطنية.

تناولت دراسة **محسن وسعيد وعزالدين (2022)** العلاقة بين أدوات ذكاء الأعمال وجودة الخدمات الصحية في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة تطبيقية على مستشفى عسير المركزي، وذلك في إطار التحول الرقمي الذي يشهده القطاع الصحي السعودي ضمن رؤية المملكة 2030. وجاءت هذه الدراسة لتسد فجوة بحثية في الأدبيات الإدارية والصحية العربية، إذ ركزت على قياس إسهام أدوات ذكاء الأعمال —والمتمثلة في تحليل البيانات، ومستودعات البيانات، وتنقيب البيانات— في تحسين الأداء التشغيلي وجودة الخدمات الصحية.

انطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن استخدام تقنيات ذكاء الأعمال يسهم في دعم اتخاذ القرار، وتحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع جودة الرعاية الصحية. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمةً الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (130) مشاركاً من الفنيين والإداريين والأطباء ومحليي البيانات العاملين في مستشفى عسير المركزي. وقد تم استرجاع (110) استبانات صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (85%).

وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لجميع أدوات ذكاء الأعمال على جودة الخدمات الصحية، سواء بشكل منفرد أو مجتمع. فقد ساهم تحليل البيانات في تحسين دقة التشخيص وسرعة اتخاذ القرار، بينما عززت مستودعات البيانات من تكامل المعلومات وسهولة الوصول إليها، وساعد تنقيب البيانات في التنبؤ بالمشكلات الصحية ورفع كفاءة الاستجابة. كما بينت النتائج أن التكامل بين هذه الأدوات يؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي للمستشفيات ويسهم في زيادة رضا المستفيدين ورفع جودة التجربة الصحية.

وأكدت الدراسة أن المؤسسات الصحية التي تستثمر في تطوير بنيتها الرقمية وتدريب كوادرها على تقنيات ذكاء الأعمال تحقق أداءً أكثر استدامة وقدرة أعلى على اتخاذ قرارات دقيقة مبنية على تحليل البيانات. كما أشارت إلى أن تطبيق أدوات ذكاء الأعمال لا يقتصر على الجانب التقني فقط، بل يشكل تحولاً استراتيجياً في الإدارة الصحية يعزز الشفافية، وكفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية، ويدعم تحقيق الأهداف المؤسسية بفاعلية أكبر.

واختتمت الدراسة بالتأكيد على أن تبني أدوات ذكاء الأعمال يمثل ركيزة أساسية لتطوير النظام الصحي السعودي، ودعت إلى توسيع نطاق تطبيقها في المستشفيات الحكومية، مع تطوير البنية التحتية الرقمية وتأهيل الكوادر الصحية والإدارية لاستخدام تقنيات التحليل والتنقيب في البيانات. كما أوصت بإجراء دراسات ميدانية أوسع تشمل قطاعات صحية أخرى لتعزيز الاستفادة من ذكاء الأعمال في دعم التحول الرقمي وتحقيق جودة حياة أفضل للمواطنين في ظل رؤية السعودية 2030.

تناولت دراسة **واضح والظاهر (2019)** موضوع مكتب إدارة المشاريع (PMO) ودوره الحيوي في تطوير مؤسسات الإنجاز الوطنية وتحسين أدائها في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية المعاصرة. وهدفت الدراسة إلى إبراز أهمية وجود مكتب متخصص داخل المؤسسات يتولى توحيد منهجيات إدارة المشاريع وتحسين جودة التنفيذ وضبط التكلفة والوقت، خاصة في ظل التحديات التنظيمية والاقتصادية التي تواجه المؤسسات الجزائرية العاملة في مجال الإنشاءات والمشروعات الوطنية الكبرى.

سعت الدراسة للإجابة عن تساؤل رئيس مفاده: ما مبررات الحاجة إلى وجود مكتب إدارة المشاريع داخل مؤسسات الإنجاز؟ وما الخطوات العملية لإنشائه وتفعيله؟، وذلك من خلال تحليل بيئة إدارة المشاريع الجزائرية ومشكلاتها المتكررة المتعلقة بضعف جودة الأداء، وارتفاع التكاليف، وتأخر الإنجاز.

واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بالاستناد إلى الأدبيات والنماذج الدولية في مجال إدارة المشاريع، لا سيما أدلة معهد إدارة المشاريع الأمريكي (PMI)، ونموذج نضج إدارة المشاريع (OPM3)، حيث جرى تحليل آلية إنشاء مكتب إدارة المشاريع في المؤسسة الأم، ودوره في التخطيط والمتابعة والتقييم وتحديد أولويات المشاريع بما يضمن التكامل بين مختلف الإدارات.

أظهرت النتائج أن وجود مكتب إدارة المشاريع داخل المؤسسة يُعد عنصرًا محوريًا في رفع مستوى نضج إدارة المشاريع وتحقيق التوازن بين القيود الثلاثة: الوقت، التكلفة، والجودة. كما بينت أن غياب تحديد واضح لنطاق عمل المكتب يؤدي إلى ازدواجية في المهام ونزاعات داخلية، في حين أن تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح يساهم في تنسيق الجهود بين فرق المشاريع وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. وأوضحت النتائج أيضًا أن تطبيق النماذج العالمية مثل OPM3 يمكن المؤسسات من تقييم مستوى نضجها في إدارة المشاريع وتحسين مخرجاتها بصورة مستمرة.

واختُتمت الدراسة بعدد من النتائج الجوهرية، أبرزها أن نجاح المؤسسات الإنشائية في مواجهة التحولات الاقتصادية والاجتماعية يتوقف على قدرتها على إنشاء مكتب إدارة مشاريع فعال يقوم بتنسيق العمليات، ومراقبة الأداء، وتوفير الدعم الفني والتدريبي لمديري المشاريع. كما أوصت الدراسة بضرورة اعتماد نظام معلومات متكامل لإدارة المشاريع، وتأهيل مديري المشاريع بشهادات مهنية معتمدة دوليًا، إضافة إلى إصلاح النظام الرقابي للدولة بما يعزز من دور مؤسسات الإنجاز وضمان جودة المشروعات الوطنية في ضوء الممارسات الإدارية الحديثة.

تناولت دراسة إبراهيم والغلمان (2024) موضوع أثر الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع الصحية من خلال تطبيق عملي على وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التوجه الوطني نحو التحول الرقمي وتبني التقنيات الحديثة بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030. وركزت الباحثتان على إبراز الدور المتنامي لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير الأداء الإداري والعمليات الصحية، مؤكدتين أن استخدام الأنظمة الذكية أصبح ضرورة استراتيجية لتحسين جودة الخدمات الطبية وتعزيز الكفاءة التشغيلية في المستشفيات والمراكز الصحية.

وانطلقت الدراسة من فكرة أن الذكاء الاصطناعي لا يُعدّ بديلاً عن العنصر البشري، بل يمثل أداة تمكينية تساعد مديري المشاريع على اتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة وموضوعية بالاعتماد على تحليل كميات ضخمة من البيانات الطبية والإدارية. وسعت الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق ثلاث منظومات رئيسة للذكاء الاصطناعي —وهي النظم الخبيرة، والتعلم الآلي، وسهولة الاستخدام —في تحسين مخرجات إدارة المشاريع الصحية داخل وزارة الصحة، من حيث كفاءة العمليات، وجودة التنفيذ، ودقة اتخاذ القرار.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسة لجمع البيانات من مجموعة من العاملين في الإدارات والمشروعات الصحية التابعة لوزارة الصحة. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي يسهم بفاعلية في رفع كفاءة إدارة المشاريع، كما يحدث تحولاً إيجابياً في أساليب التخطيط والتنفيذ والمتابعة، ويساعد في تقليص الوقت اللازم للتنفيذ، وتحسين جودة المخرجات، وتقليل الهدر المالي والإداري.

كما بينت النتائج أن سهولة استخدام الأنظمة الذكية تمثل عاملاً حاسماً في تقبل الكوادر الإدارية والفنية لتقنيات الذكاء الاصطناعي، وأن الاستثمار في تدريب الموارد البشرية وتأهيلها يعدّ خطوة ضرورية لضمان استدامة التقنيات وتحقيق أقصى

استفادة منها .وأوضحت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي أسهم في دعم اتخاذ القرار الإداري في المجال الصحي من خلال تحليل البيانات المعقدة وتوفير مؤشرات دقيقة تساعد القيادات على تحديد أولويات المشاريع وتوجيه الموارد بكفاءة أعلى.

واختُتمت الدراسة بالتأكيد على أن تعزيز تطبيقات الذكاء الاصطناعي في القطاع الصحي يتطلب تهيئة بيئة تنظيمية وتقنية متكاملة، وتطوير بنية تحتية رقمية قوية قادرة على استيعاب البيانات الصحية المتنامية، إلى جانب ربط استخدام التقنيات الذكية بالأهداف الاستراتيجية للتحويل الصحي الوطني .كما شددت الباحثتان على أن تحقيق أثر ملموس ومستدام على جودة الخدمات الصحية يستلزم تكامل التكنولوجيا مع العنصر البشري ضمن إطار إداري حديث يضمن التطوير المستمر والكفاءة التشغيلية.

هدفت دراسة **Esmaeili (2014)** إلى استكشاف أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين عملية اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات الصناعية في إيران، من خلال تحليل مكونات الذكاء التنظيمي وتأثيرها على جودة الأداء الإداري. وانطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن قدرة المؤسسات على جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمنافسين والبيئة الداخلية والخارجية تسهم في دعم صنع القرار الاستراتيجي وتعزيز مرونة المنظمة في مواجهة المتغيرات البيئية.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بتوزيع استبانة على عينة مكونة من (150) مديرًا وموظفًا في مؤسسات صناعية بمدينة خورم آباد، وتم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية .(SEM) وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وكفاءة اتخاذ القرار، كما تبين أن الذكاء المعرفي والتنافسي يعدان من أهم الأبعاد المؤثرة في دقة التخطيط الاستراتيجي .وأشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي تستثمر في نظم المعلومات والتحليل الاستراتيجي تتمتع بقدرة أعلى على التنبؤ بالفرص والتحديات واتخاذ قرارات استباقية وفعّالة.

واختتمت الدراسة بالتأكيد على أن تطوير مهارات الذكاء التنظيمي لدى المديرين يسهم في بناء رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة، كما أوصت بضرورة دمج أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليل الكمي في عمليات اتخاذ القرار، لما لذلك من دور في رفع كفاءة الإدارة الاستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات الصناعية في البيئات الديناميكية والمتغيرة.

تناولت دراسة **Khan & Rasheed (2015)** تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشاريع في المنظمات الباكستانية المعتمدة على المشاريع، مع اختبار أثر أخلاقيات العمل الإسلامية كمتغير معدل في هذه العلاقة.

وركز الباحثان على أبعاد ممارسات الموارد البشرية التي تشمل الاستقطاب، والتدريب، وتقييم الأداء، ونظم المكافآت، ودورها في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها ضمن الوقت والجودة والتكلفة المحددة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي، حيث تم توزيع استبانة على (200) موظف من مؤسسات تعمل في مجالات المقاولات والخدمات الهندسية والتقنية في أربع مدن باكستانية. وتم تحليل البيانات باستخدام الانحدار المتعدد ونموذج التأثيرات التفاعلية لقياس أثر ممارسات الموارد البشرية وأخلاقيات العمل الإسلامية على نجاح المشاريع.

وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ترتبط إيجابياً وبدرجة معنوية بنجاح المشاريع، خصوصاً في المنظمات التي تتبنى استراتيجيات واضحة للتدريب والتحفيز والمتابعة الدورية للأداء. كما أوضحت النتائج أن أخلاقيات العمل الإسلامية تمثل عاملاً مكماً يعزز الالتزام والانتماء المؤسسي ويزيد من جودة الأداء، مما يجعل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ونجاح المشاريع أكثر قوة واستقراراً.

واختتمت الدراسة بالتأكيد على أن نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على التخطيط والتقنية، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة العنصر البشري وانضباطه الأخلاقي. وأوصى الباحثان بضرورة دمج القيم الدينية والثقافية في سياسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز بيئة عمل مسؤولة ومستدامة تدعم الأداء المؤسسي وتحقق التوازن بين الإنتاجية والأخلاق المهنية.

ركزت دراسة **Lundin, Söderholm & Turner (2019)** على العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الدولية من خلال تحليل دور الدعم التنظيمي وهيكـل الحوكمة في تحسين الأداء من حيث التكلفة والوقت والجودة. واستندت الدراسة إلى عينة مكونة من (320) مشروعاً دولياً في قطاعات الاتصالات والطاقة والبنية التحتية في أوروبا وأمريكا الشمالية، بهدف تحديد الممارسات التنظيمية التي تسهم في نجاح إدارة المشاريع في بيئات متعددة الثقافات.

اتبعت الدراسة منهجاً وصفيّاً تفسيريّاً، واستخدمت التحليل الإحصائي الهرمي لتقييم تأثير العوامل التنظيمية مثل دعم القيادة العليا، وتمكين فرق العمل، والتكامل بين الإدارات، إلى جانب مستوى تطبيق معايير إدارة المشاريع العالمية (PMI). وأظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي والقيادة الفاعلة يمثلان من أهم محددات نجاح المشاريع، إذ تبيّن أن المؤسسات التي توفر أنظمة دعم معلوماتي وهيكلاً إدارياً مرناً تحقق مستويات أداء أعلى من حيث الالتزام بالوقت وتقليل التكاليف التشغيلية.

كما كشفت الدراسة أن الثقافة المؤسسية التي تشجع على التواصل والتعلم الجماعي تسهم في استدامة نجاح المشاريع على المدى الطويل، حيث تساعد في تعزيز تبادل المعرفة بين الفرق وتحسين قدراتها على التكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

وأكدت الدراسة أن نجاح المشاريع في البيئات المعقدة لا يعتمد فقط على مهارات مديري المشاريع، بل على مدى تكامل الهيكل التنظيمي والدعم الإداري الذي يمنح الفرق التنفيذية المرونة في اتخاذ القرارات والتصرف السريع حيال التحديات. واختتم الباحثون دراستهم بالتوصية بضرورة تعزيز نظم القيادة التشاركية وتبني مؤشرات أداء استراتيجية تربط بين أهداف المشروع والأداء المؤسسي الشامل، بما يضمن تحقيق الكفاءة التشغيلية واستدامة النجاح في إدارة المشاريع الدولية.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن موضوع إدارة المشاريع التشغيلية وتطوير الموارد البشرية قد حظي باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والصحية الحديثة، لا سيما في ظل التحول التنظيمي والتقني الذي تشهده المؤسسات السعودية. وقد ركزت تلك الدراسات على جوانب متعددة من الموضوع، لكنها جميعاً أجمعت على أن تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات الصحية يتطلب تكاملاً فعلياً بين الإدارة التشغيلية للعمليات وتطوير العنصر البشري المسؤول عن تنفيذها.

أوجه الاتفاق بين الدراسات

اتفقت دراسة الشراري (2025) والعتيبي وآخرون (2022) على أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمثل عاملاً محورياً في تحقيق الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات، إذ يؤدي وضوح الرؤية والأهداف مع التدريب المستمر إلى رفع أداء العاملين وتحسين تجربة المستفيدين. كما بينت دراسة الزهراني والمدني (2025) أن تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية (PMP) يساهم في تحسين جودة المشاريع الصحية وتقليل المخاطر التشغيلية، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه قدوم (2018) حول أهمية ضبط الوقت والتكلفة والجودة كعوامل رئيسة في نجاح المشاريع.

من جانب آخر، أكدت دراسة العمري (2025) على أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء ترفع جاهزية المؤسسات الصحية لمواجهة الأزمات، فيما أوضحت دراسة عفيفي (2024) أن تطبيق نظم إدارة المخاطر يعزز جودة الرعاية وسلامة المرضى ويقلل الهدر التشغيلي. كما توصلت دراسة إبراهيم والغلمان (2024) إلى أن الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع الصحية أصبح أداة استراتيجية لدعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء التشغيلي. كذلك، أظهرت دراسة عليي وزقاي (2019) وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشاريع، مما يؤكد أن العنصر البشري يشكل الأساس في تحقيق النتائج التشغيلية المنشودة.

أما دراسة واضح والطاهر (2019) فقد ركزت على دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في توحيد المنهجيات وتحسين الأداء المؤسسي، مؤكدة أن وجود هيكل تنظيمي واضح للمشاريع يساهم في رفع مستوى النضج الإداري وتقليل حالات الفشل. في حين دعمت دراسة محسن وسعيد وعزالدين (2022) هذا التوجه من خلال إبراز أثر أدوات ذكاء الأعمال في رفع كفاءة الأداء التشغيلي وجودة الخدمات الصحية، مما يربط بين التقنية والإدارة والموارد البشرية ضمن منظومة تكاملية واحدة.

أوجه الاختلاف بين الدراسات

اختلفت الدراسات السابقة في البيئات البحثية والمنهجيات المتبعة؛ إذ تناولت بعض الدراسات القطاع الحكومي مثل دراسات الشراري (2025)، والزهراني والمدني (2025)، وعفيفي (2024)، بينما ركزت دراسات أخرى على القطاع الصحي الخاص مثل العمري (2025) ومحسن وسعيد وعزالدين (2022). كما تنوعت المناهج بين المنهج الوصفي التحليلي، والنمذجة الإحصائية، والمعادلات الهيكلية، مع اختلاف أدوات جمع البيانات (استبانات، مقابلات، تحليل وثائق).

كذلك، تباينت مجالات التركيز بين الدراسات؛ فبعضها اهتم بالجوانب التشغيلية للمشاريع، وأخرى ركزت على الموارد البشرية، فيما تناولت دراسات أخرى التقنيات الذكية والتحول الرقمي، مما أوجد تبايناً في الإطار النظري وغياب نموذج شامل يجمع هذه الأبعاد في منظومة واحدة متكاملة.

الفجوة البحثية

من خلال التحليل المقارن يتضح وجود ندرة في الدراسات التطبيقية التي تناولت التكامل بين إدارة المشاريع التشغيلية وتطوير الموارد البشرية داخل المستشفيات الخاصة السعودية بصورة مباشرة ومتراكمة. كما أن معظم الدراسات لم تتناول العلاقة السببية والإحصائية المشتركة بين مكونات الإدارة التشغيلية (التخطيط، التنظيم، إدارة المخاطر، الجودة) ومكونات تنمية الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، الموازنة مع دورة المشروع).

ويلاحظ أيضاً غياب الدراسات الميدانية الكمية التي تقيس أثر هذا التكامل على الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات الصحية في بيئة المستشفيات الخاصة. لذا، تسعى الدراسة الحالية إلى سدّ هذه الفجوة من خلال بناء نموذج تطبيقي على مستشفى الدكتور سليمان الحبيب يربط بين عناصر إدارة المشاريع التشغيلية وممارسات تطوير الموارد البشرية، وقياس أثرهما المشترك على الأداء المؤسسي بما يقدم قيمة علمية وتطبيقية للقطاع الصحي السعودي.

مميزات الدراسة الحالية

تتميز هذه الدراسة بتركيزها على مستشفى الدكتور سليمان الحبيب كنموذج تطبيقي لقياس التكامل بين إدارة المشاريع التشغيلية وتطوير الموارد البشرية في القطاع الصحي الخاص. كما تعتمد على نموذج إداري تحليلي يربط بين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات كأبعاد للأداء المؤسسي، وتجمع بين التحليل الكمي والنوعي في إطار تطبيقي واقعي يعكس الممارسات الإدارية في المستشفيات السعودية.

وبذلك، تُسهم الدراسة في سد الفجوة البحثية القائمة، وتقديم إطار وطني مقترح لتقييم فاعلية الإدارة التشغيلية وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الصحية، بما يتسق مع رؤية المملكة 2030 الهادفة إلى تعزيز الجودة والاستدامة في الخدمات الصحية.

المنطلقات النظرية للدراسة

يهدف نموذج الدراسة إلى تحليل أثر التكامل بين إدارة المشاريع التشغيلية وتطوير الموارد البشرية في تعزيز الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات الصحية في مستشفى الدكتور سليمان الحبيب، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع (التخطيط، التنظيم، المتابعة، وإدارة المخاطر) ومستوى تطوير الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، والمواءمة مع أهداف المشروع).

يرتكز النموذج على فرضية أساسية مفادها أن نجاح المشاريع التشغيلية في القطاع الصحي يعتمد بدرجة كبيرة على التفاعل المتوازن بين الجوانب الإدارية والتنظيمية والعنصر البشري، وأن أي ضعف في هذا التكامل ينعكس سلبًا على كفاءة الأداء وجودة الخدمات المقدمة. كما يسعى النموذج إلى اختبار دور تنمية الموارد البشرية كعامل وسيط بين إدارة المشاريع التشغيلية وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز، من حيث الالتزام بالمعايير الزمنية، وضبط التكلفة التشغيلية، وتحسين الجودة العلاجية. وبذلك يمثل النموذج إطارًا تحليليًا شاملاً يربط بين المتغيرات الإدارية والبشرية والتنظيمية داخل المؤسسات الصحية الخاصة، مما يتيح قياس الأثر الفعلي لتكاملها في تحقيق التميز التشغيلي والاستدامة المؤسسية، ويسهم في بناء تصور تطبيقي يمكن الاستفادة منه في تطوير السياسات والممارسات الإدارية في القطاع الصحي السعودي.

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع
إدارة المشاريع التشغيلية	تطوير الموارد البشرية

أولاً: مفهوم إدارة المشاريع التشغيلية

تُعرّف إدارة المشاريع بأنها مجموعة من المبادئ والأساليب والإجراءات المنهجية التي تُستخدم لتخطيط المشاريع وتنفيذها ومراقبتها، بهدف تحقيق الأهداف المحددة ضمن قيود تتعلق بالوقت والميزانية والجودة (قدّوم، 2015). كما يُنظر إليها على أنها علم وفن لتوجيه الموارد البشرية والمادية بطريقة إبداعية تسهم في تحقيق التكامل بين عناصر المشروع وإنجاز أهدافه بكفاءة وفعالية (إبراهيم والغلمان، 2024).

أما الإدارة التشغيلية للمشاريع فهي تمثل المستوى التنفيذي في منظومة إدارة المشاريع، إذ تهتم بالتحكم في الموارد، والتكلفة، والجودة، والوقت بما يضمن تحقيق الأداء الأمثل. وهي تُعنى كذلك بتطبيق الخطط التشغيلية ومتابعة سير العمليات اليومية والتأكد من الالتزام بالمعايير والمواصفات التنظيمية (واضح، 2022).

ثانيًا: أنواع المشاريع

1. المشاريع المادية (الإنشائية والصناعية): وتشمل مشروعات البنية التحتية والمصانع ومختلف المشاريع الإنتاجية التي تهدف إلى بناء أصول مادية جديدة.
2. المشاريع الإدارية والتنظيمية: وتهدف إلى تطوير الأنظمة والسياسات والهياكل التنظيمية بما يعزز الأداء المؤسسي (قدّوم، 2015).

كما يمكن التمييز بين المشروعات التشغيلية التي تركز على تحسين الأداء قصير المدى، والمشروعات الاستراتيجية التي تستهدف إحداث تحول مؤسسي طويل الأمد يساهم في تحقيق الرؤية العامة للمؤسسة (واضح، 2022).

ثالثًا: أهمية إدارة المشاريع التشغيلية

تكتسب إدارة المشاريع التشغيلية أهمية متزايدة في ظل توسع المؤسسات وتنوع أنشطتها، إذ تساهم في تحقيق التكامل بين الموارد البشرية والمادية، وتضمن جودة المخرجات ضمن حدود زمنية ومالية محددة. كما تساعد على رفع كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر الإداري، وتعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل (إبراهيم والغلمان، 2024). ويرى البقمي (2025) أن الإدارة التشغيلية للمشروعات تمثل أداة استراتيجية لربط الأهداف اليومية بالخطط العامة للمؤسسة، إذ تعمل على تحسين التنسيق بين فرق العمل ومتابعة مؤشرات الأداء، مما ينعكس إيجابًا على رفع الكفاءة التنظيمية وضمان استدامة الإنجاز.

رابعًا: مفهوم تطوير الموارد البشرية

يُقصد بـ تطوير الموارد البشرية عملية منظمة تهدف إلى رفع كفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم الفنية والسلوكية والإدارية لتمكينهم من أداء مهامهم بفاعلية أعلى (العمرى، 2025). ويشمل هذا التطوير مجموعة من الأنشطة المتكاملة مثل التدريب المستمر، وتخطيط المسار الوظيفي، وتقييم الأداء، والتحفيز، وبناء فرق العمل (عليلي وزقاي، 2019).

المنهجية

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة موضوعها، إذ يهدف إلى تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة المشاريع التشغيلية وتطوير الموارد البشرية داخل مستشفى الدكتور سليمان الحبيب . ويُستخدم هذا المنهج لوصف الواقع الفعلي لممارسات إدارة المشاريع التشغيلية في المستشفى وتحليل أثرها في تطوير الموارد البشرية، بما يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الأداء الإداري . كما يعتمد على جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً لاستخلاص النتائج التي تدعم أهداف البحث وتساؤلاته، بما يوضح أهمية التكامل بين الإدارة التشغيلية والعنصر البشري لتحقيق الأهداف المؤسسية.

مصادر البيانات

1. **المصادر الأولية:** تمثلت في الاستبانة الإلكترونية التي سُوِّجَتْ إلى عينة من موظفي مستشفى الدكتور سليمان الحبيب العاملين في إدارات المشاريع، والموارد البشرية، والتشغيل، والجودة، بهدف جمع بيانات ميدانية حول واقع ممارسات إدارة المشاريع التشغيلية ودورها في تطوير الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي.
2. **المصادر الثانوية:** شملت الكتب الأكاديمية، والدراسات المحكمة العربية والأجنبية، والتقارير التنظيمية ذات العلاقة بإدارة المشاريع والتطوير البشري، إضافة إلى الأدلة المهنية الصادرة عن معهد إدارة المشاريع (PMI) والهيئة السعودية للتخصصات الصحية. وقد استخدمت هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة وتصميم أداة البحث بطريقة علمية دقيقة وموثوقة.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والفنيين في مستشفى الدكتور سليمان الحبيب بمدينة الرياض، ممن لهم علاقة مباشرة بتخطيط المشاريع التشغيلية أو تنفيذها أو تقييمها، وكذلك موظفي إدارات الموارد البشرية والتدريب . أما عينة الدراسة فسيتم اختيارها باستخدام الأسلوب العشوائي البسيط لضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية (الإدارية، الإشرافية، الفنية).

أداة الدراسة

تم إعداد الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها الرئيسية، بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بإدارة المشاريع التشغيلية وتطوير الموارد البشرية. وجاءت الاستبانة في صورتها النهائية مقسمة إلى قسمين رئيسيين:

- **القسم الأول:** يتناول البيانات الديموغرافية للمشاركين.
- **القسم الثاني:** يضم مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة، حيث خُصصت فقرات لقياس ممارسات إدارة المشاريع التشغيلية (التخطيط، التنظيم، المتابعة، إدارة الجودة، إدارة المخاطر)، وأخرى لقياس مستوى تطوير الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، التقييم، التطوير الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرار).

الأساليب الإحصائية

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، بما يتناسب مع طبيعة فرضيات البحث وأهدافه، من خلال الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستوى استجابات المشاركين لكل محور من محاور الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) : لقياس العلاقة بين إدارة المشاريع التشغيلية وتطوير الموارد البشرية.
- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression) : لاختبار مدى تأثير ممارسات إدارة المشاريع التشغيلية على تطوير الموارد البشرية والأداء المؤسسي.
- تحليل الثبات (Reliability Analysis) : باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من مدى اتساق وثبات فقرات الاستبانة لكل محور من محاور الدراسة.

حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل أثر ممارسات إدارة المشاريع التشغيلية في تطوير الموارد البشرية.
2. الحدود المكانية: تُجرى الدراسة في مستشفى الدكتور سليمان الحبيب بالرياض.
3. الحدود الزمنية: تتناول الدراسة الفترة الزمنية للعام 2026م، حيث سيتم جمع وتحليل البيانات خلال هذا العام الدراسي.

المراجع والمصادر

المراجع العربية

1. قاسم، محمد أحمد. (2011). تأثير الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة. جامعة الأزهر - غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
2. محسن، عبد الكريم حسين، وسعيد، سامي محمد، وعزالدين، وسام كامل. (2022). أثر أدوات ذكاء الأعمال على جودة الخدمات الصحية في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للبحوث العلمية.
3. العتيبي، مشاري عائض، والعتيبي، فيصل متعب، والشلوي، نايف ظافر، والعتيبي، فواز عوض، والعتيبي، حاتم عبد العزيز. (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق جودة الخدمة الصحية في مراكز الرعاية الصحية بمنطقة الرياض. مجلة دراسات الجامعة للبحوث الشاملة. عفيفي
4. آلاء أحمد. (2024). تأثير تطبيق إدارة المخاطر على مشاريع الرعاية الصحية: دراسة تطبيقية على مستشفيات جدة. المجلة الدولية للبحوث العلمية، المجلد
5. إبراهيم، تغريد عبد العزيز، والغلمان، فاطمة عدنان. (2024). أثر الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع الصحية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي،
6. الشراري، فواز سلمان. (2025). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية - جامعة حلوان.
7. العمري، عبد الهادي مناع. (2025). أثر الموارد البشرية الخضراء في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض. مجلة القنطار للدراسات الاقتصادية وريادة الأعمال.
8. الزهراني، فهد محمد أحمد، والمدني، نادين فهد. (2025). أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
9. البقمي، رانيا علي. (2025). أهمية مكتب إدارة المشاريع في تطوير مؤسسات الإنجاز الوطنية وتحسين أدائها في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية. مجلة الاقتصاد والإدارة الحديثة.
10. قنوم، لزه. (2015). إدارة المشاريع. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المراجع الأجنبية:

1. Esmaeili, S. (2014). *A study on the effect of the strategic intelligence on decision making and strategic planning. International Journal of Asian Social Science*, 4(5), 460–469.
2. Khan, M. A., & Rasheed, F. (2015). *Human resource management practices and project success: The moderating role of Islamic work ethics in project-based organizations of Pakistan. Journal of Business and Management Studies*, 2(3), 22–34.
3. Lundin, R. A., Söderholm, A., & Turner, J. R. (2019). *Success factors in global project management: The role of organizational support and its effect on cost and schedule performance. International Journal of Project Management*, 37(6), 872–889.