

العنوان باللغة العربية

تحليل التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في تجمع المدينة الصحي: دراسة حالة

إعداد الطالب/

عيسى رباح الرشيد

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

٢٠٢٤

الشكر والتقدير

الحمد لله على التمام الحمد والشكر لله ما ختم عمل الا بتوفيقه سبحانه وتعالى الحمد لله كما ينبغي لوجهه ولعظيم سلطانه احمده حمد المعترف بفضله وتوفيقه على ما أجزل به علي من فضل في إتمام هذا العمل.

أود أن أعبر عن خالص شكري وتقديري لجامعة ميداوثن، والتي كانت بمثابة البيئة المثالية لتحقيق هذا العمل الأكاديمي.

كما أشكر جميع أعضاء هيئة التدريس الذين ساهموا في إثراء تجربتي التعليمية، وخصوصاً المشرفة د. أسماء أبو عنزة، على دعمها المستمر وتوجيهاتها القيمة.

كما أود أن أوجه الشكر الى عائلتي واصدقائي الأعزاء الذين كانوا دائماً بجانبني في كل خطوة من مسيرتي الاكاديمية.

كما أوجه الشكر الى جميع زملائي في الدراسة الذين شاركوني الأفكار والنقاشات المثمرة وساهموا في خلق بيئة تعليمية محفزة.

اهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى والدي ووالدتي والى زوجتي الغالية

وابنائى حفظهم الله

الى أستاذ الخط العربي: عبد العزيز الرشيدى

الى كل من ساندنى وساعدنى فى الوصول الى هذه المرحلة

الىكم جميعاً اهدي ثمرة جهدي

فهرس المحتويات:

جدول المحتويات

٢	المقدمة.....
٣	مشكلة البحث:.....
٣	أهمية الدراسة.....
٤	الأهمية العلمية (النظرية):.....
٤	الأهمية العملية (التطبيقية):.....
٤	أهداف الدراسة.....
٥	تساؤلات الدراسة.....
٦	فروض الدراسة:.....
٦	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:.....
٦	أولاً: دليل إدارة المشاريع (PMBOK).....
٨	ثانياً: نظرية إدارة التغيير التنظيمي.....
١٢	تمهيد:.....
١٣	المبحث الأول: الدراسات السابقة.....
٢٥	العلاقة بالدراسات السابقة:.....
٢٦	المبحث الثاني: الإطار النظري.....
٢٦	أولاً: مدخل مفاهيمي إلى المشاريع.....
٢٧	ثانياً: مدخل مفاهيمي إلى إدارة المشاريع.....
٢٧	مفهوم إدارة المشاريع:.....
٢٨	أهمية إدارة المشاريع:.....
٢٨	أهداف إدارة المشاريع:.....
٢٩	خصائص إدارة المشاريع:.....
٢٩	مراحل وعمليات إدارة المشاريع:.....

ثالثاً: إدارة المشاريع الصحية	٣٠
أهمية إدارة المشاريع الصحية.....	٣٠
طبيعة مشاريع الرعاية الصحية.....	٣٠
إدارة المشاريع الصحية في الوقت الحاضر.....	٣١
التحديات الخاصة بإدارة المشاريع في الرعاية الصحية.....	٣١
تمهيد:.....	٣٥
منهجية البحث:.....	٣٥
نموذج الدراسة:.....	٣٥
مجتمع الدراسة:.....	٣٧
حجم العينة:.....	٣٧
أدوات جمع البيانات:.....	٣٧
اختبار الثبات.....	٣٨
صدق الاتساق الداخلي.....	٣٨
الصدق البنائي:.....	٤١
حدود الدراسة:.....	٤٢
الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.....	٤٢
تمهيد:.....	٤٤
أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة.....	٤٤
ثانياً : الاجابات على تساؤلات الدراسة.....	٤٧
نتائج الدراسة.....	٥٨
التوصيات:.....	٥٨

قائمة الجداول:

جدول (١) : يوضح قيم ثبات أداة الدراسة	٣٨
جدول رقم (٢) معامل الارتباط بين فقرات متغير التحديات التي تواجه المشاريع والدرجة الكلية للمتغير	٣٨
جدول رقم (٣) معامل الارتباط بين فقرات متغير أداء المشاريع والدرجة الكلية للمتغير	٤٠
جدول (٤): معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان	٤١
جدول (٥): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	٤٤
جدول (٦): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٤٥
جدول (٧): توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	٤٧
جدول (٨) الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي	٤٨
جدول (٩) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمتغير التحديات التي تواجه إدارة المشاريع	٤٨
جدول (١٠) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمتغير أداء مشروع تجمع المدينة الصحي	٥٤
جدول (١١) : يوضح معامل الارتباط بين التحديات التي تواجه إدارة المشاريع و وأداء مشروع تجمع المدينة الصحي	٥٦

فهرس الاشكال:

شكل (١) نموذج الدراسة.....	٣٦
شكل (٢) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس.....	٤٥
شكل(٣) توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٤٦

المخلص:

تهدف هذه الدراسة الى تحليل التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في تجمع المدينة الصحي بالملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة والتي تكونت من (١٥٠) فرداً من العاملين في تجمع المدينة الصحي، وبعد إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: غالبية افراد عينة الدراسة الذين تم استهدافهم في ذكور اكثر من الاناث، و غالبيتهم مستوى تعليمهم جامعي ومأفوف، وغالبية افراد عينة الدراسة سنوات الخدمة من المشاركين يمتلكون خبرة متوسطة إلى متقدمة، والمتوسط الكلي للتحديات التي تواجه إدارة المشاريع (٢.٥٠٦)، والذي يعكس على أن إدارة مشروع تجمع المدينة الصحي تواجه مجموعة من التحديات في عدة أبعاد، منها التخطيط، التواصل، الموارد البشرية، التمويل، التكنولوجيا، إدارة المخاطر، الالتزام والمشاركة، والتقييم والمتابعة، وكان متوسط أداء مشروع تجمع المدينة الصحي (3.67)، والذي يشير إلى أداء جيداً في مجالات الإدارة وتحقيق الأهداف، مع رضا عام من المستفيدين، هناك علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة بين التحديات التي تواجه إدارة المشاريع على أداء مشروع تجمع المدينة الصحي، يوجد دور مهم وذو دلالة احصائية للتحديات التي تواجه إدارة المشاريع على أداء مشروع تجمع المدينة الصحي.

الكلمات المفتاحية: تحديات إدارة المشاريع، إدارة المشاريع الصحية، تجمع المدينة الصحي.

الفصل الأول

المقدمة

المقدمة

في العصر الحديث، أصبحت إدارة المشاريع من أبرز المهارات الضرورية للنجاح في بيئات العمل المختلفة، وذلك لما لها من دور رئيسي في التحكم في التكاليف، تقليل المخاطر، وتحقيق نتائج أفضل. يُعرّف هذا المجال على أنه عملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ خطوات محددة مسبقاً بهدف تعظيم استخدام الموارد وتحقيق الأهداف المنشودة. في القطاع الصحي، يبذل القادة جهوداً مكثفة لتحسين العمليات والارتقاء بجودة الرعاية، مع خفض التكاليف وتحسين تجربة المرضى ومستوى رضاهم. مع ذلك، ازدادت أهمية إدارة المشاريع الصحية في ظل التطورات العالمية، حيث أصبحت أداة حيوية للتحكم في التكاليف وإدارة المخاطر وتحقيق أفضل النتائج عبر اعتماد منهجيات حديثة ومتخصصة لإدارة المشاريع الصحية (الهام المنقاشي، ٢٠٢١).

شهد القرن الحادي والعشرون تغيرات وتحديات جذرية في القطاع الصحي، مثل نقشي جائحة كوفيد-١٩، زيادة أعداد السكان المسنين، تصاعد الأمراض المزمنة، التحول الرقمي، والتحديات القانونية والأخلاقية. هذه العوامل جعلت إدارة المشاريع الصحية أكثر تعقيداً، حيث باتت تتطلب مرونة عالية وقدرة على التكيف مع ظروف ديناميكية وغير مؤكدة. على الرغم من هذه التحديات، فإنها تمثل أيضاً فرصاً للابتكار والتعاون وإيجاد القيمة.

يمثل التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ المشاريع بعناية عاملاً جوهرياً لتحقيق الأهداف في القطاع الصحي. عدم معالجة المتطلبات التشغيلية والاستراتيجية بشكل كافٍ قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية تعيق تحقيق الأهداف المؤسسية. لذا، يتطلب النجاح تخطيطاً دقيقاً، تخصيص الموارد بكفاءة، وتبني استراتيجيات تضمن إنجاز المشاريع بفعالية (كليلا ند، ٢٠٠٤).

تبرز هذه الدراسة أهمية تطبيق إدارة المشاريع في الخدمات الصحية، وتقدم خطوات عملية لزيادة الوعي بأهميتها. من خلال نتائجها، تهدف الدراسة إلى تعزيز مهارات المهنيين الصحيين في إدارة المشاريع بفعالية، مع تقديم توصيات تساهم في تطوير ثقافة الإدارة الفعالة في القطاع الصحي، مما يضمن تحسين الخدمات المقدمة وزيادة رضا المستفيدين.

يعد القطاع الصحي من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة، كما أظهرت الأزمات الصحية العالمية، مثل جائحة كورونا، أهمية وجود أنظمة صحية متينة تعتمد على إدارة مشاريع فعالة. في المملكة العربية السعودية، تحتل إدارة المشاريع الصحية مكانة مركزية ضمن رؤية ٢٠٣٠، التي تسعى لتطوير القطاع الصحي والارتقاء بجودة الخدمات. يمثل تجمع المدينة الصحي، كأحد أكبر التجمعات الصحية في المملكة، نموذجاً لتحديات الإدارة المعقدة بسبب تعدد المشاريع وتشابكها. لذلك، تتطلب إدارة هذه المشاريع نهجاً مبتكراً لتحليل العقبات ودعم تحقيق رؤية ٢٠٣٠.

يهدف هذا البحث إلى تحليل العوامل المؤثرة على نجاح إدارة المشاريع الصحية في تجمع المدينة الصحي، مع تقديم توصيات عملية مستمدة من تحليل معمق للبيانات. تسعى الدراسة إلى تعزيز كفاءة الإدارة الصحية بما يحقق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، التي تركز على رفع جودة الحياة، تقليل الاعتماد على النفط، وتطوير البنية التحتية للقطاع الصحي.

مشكلة البحث:

شهدت السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً وسريعاً في مجال إدارة المشاريع، وبالأخص في قطاع إدارة المشاريع الصحية. هذا التطور صاحبه الكثير من الغموض وحالات عدم اليقين التي أثرت على معظم القطاعات الصحية، بما في ذلك تجمع المدينة الصحي. وكما هو واضح، تمر المملكة العربية السعودية حالياً بمرحلة تحول كبيرة في القطاع الصحي، تتزامن مع التقدم السريع في التكنولوجيا والبحث العلمي، إضافة إلى تزايد الطلب على الخدمات الصحية بسبب النمو السكاني المستمر وارتفاع نسبة كبار السن. استجابة لهذه التطورات، بات من الضروري توفير المزيد من المنشآت الطبية مع تحسين جودة الخدمات المقدمة. ومن الجدير بالذكر أن القطاع الصحي حصل على نسبة ١٥.٦٪ من ميزانية الدولة في عام ٢٠١٩، ما يجعله ثالث أكبر قطاع من حيث النفقات، حيث تستثمر الحكومة بقوة لتأسيس بنية تحتية صحية متينة وتوفير المعدات الضرورية للمستشفيات ومراكز الرعاية الصحية في مختلف أنحاء المملكة.

الرعاية الصحية تُعد واحدة من أكثر القطاعات تعقيداً وتغيّراً في العالم. فهي تشهد تغييرات مستمرة تشمل التكنولوجيا، التشريعات، السياسات، وحتى توقعات المستفيدين. إدارة المشاريع الصحية تتطلب مجموعة متكاملة من المهارات والمعارف تتجاوز الأساليب التقليدية لإدارة المشاريع. يُعرّف هذا المجال على أنه تطبيق مبادئ وممارسات إدارة المشاريع لتخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع المرتبطة بالرعاية الصحية، كإطلاق خدمات جديدة، تحسين سلامة المرضى، تنفيذ أنظمة السجلات الصحية الإلكترونية، وتطوير أدوية مبتكرة.

تواجه إدارة المشاريع الصحية عموماً، وإدارة مشاريع تجمع المدينة الصحي على وجه الخصوص، العديد من التحديات والصعوبات التي تعيق تحقيق الأهداف المنشودة، ومن هنا، جاءت هذه الدراسة لتحليل تلك التحديات واقتراح الحلول الممكنة. بناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث على هيئة السؤال التالي: ما هي التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في تجمع المدينة الصحي؟

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات المهمة والحيوية في إدارة المشاريع الصحية حيث تناولت موضوع تحليل التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في تجمع المدينة الصحي، والتي لم تتم

دراستها بشكل كاف، لذلك من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية بمثابة مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسة الحالية، فقد تكمن أهمية دراسة تحليل التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في تجمع المدينة الصحي في جزئين أساسيين يمكن توضيحهما كما يلي:

الأهمية العلمية (النظرية):

تبرز الأهمية النظرية للدراسة من خلال إسهامها في توضيح الأطر النظرية للمتغيرات المرتبطة بمشكلة البحث، كما أنها تسلط الضوء على القضايا التي لم تُدرس بشكل كافٍ سابقاً. يمكن تلخيص الأهمية العلمية فيما يلي:

١. ندرة الدراسات التي تناولت التحديات المتعلقة بإدارة مشاريع تجمع المدينة الصحي، مما يجعل هذه الدراسة إسهاماً علمياً جديداً في هذا المجال.
٢. تسليط الضوء على أبرز التحديات والعقبات التي تواجه إدارة المشاريع الصحية في تجمع المدينة.
٣. تقديم بيانات ومعلومات حديثة تساعد على استنتاج دراسات مستقبلية تعمق الفهم حول المشكلة.

الأهمية العملية (التطبيقية):

تتبع الأهمية العملية للدراسة من كونها تقدم تحليلاً تفصيلياً للتحديات التي تواجه إدارة المشاريع الصحية في تجمع المدينة. هذا التحليل يساعد القائمين على التجمع، بما في ذلك المدراء وأصحاب القرار، في الاستفادة من النتائج والتوصيات لتحسين سياساتهم وإجراءاتهم. تساعد هذه الدراسة أيضاً في تبني استراتيجيات فعالة لمعالجة العقبات التي تعترض سير المشاريع الصحية، بما يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة بالجودة المطلوبة.

الدراسة الحالية تُعد مورداً قيماً للباحثين والمؤسسات الصحية على حد سواء، حيث تقدم فهماً معمقاً للتحديات وتسعى لتقديم حلول عملية يمكن أن تعزز من كفاءة وفعالية إدارة المشاريع في القطاع الصحي.

أهداف الدراسة.

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على التحديات والعوائق التي تواجه إدارة المشاريع في تجمع المدينة الصحي وتحليل تلك التحديات بكامل أبعادها. ويتفرع من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية تتمثل في الآتي:

١. التعرف على التحديات التي تواجه إدارة المشاريع الصحية في تجمع المدينة الصحي.
٢. تقييم مدى تأثير تلك التحديات على إدارة المشاريع الصحية في تجمع المدينة الصحي.
٣. تقييم دور قيادة المشاريع في تجمع المدينة الصحي تجاه تلك التحديات.
٤. معرفة مدى استيعاب إدارة المشاريع الصحية في تجمع المدينة الصحي للتحديات التي تواجهها وتعيق من نجاحها.
٥. تقييم مدى قابلية تجمع المدينة الصحي لتلك التحديات التي تواجهها إدارة المشاريع.
٦. معرفة تأثير تلك التحديات على أداء العاملين في تجمع المدينة الصحي.
٧. معرفة ما إذا كان هناك تباين في اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول تحليل التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في تجمع المدينة الصحي يعزى إلى المتغيرات الشخصية.

تساؤلات الدراسة

من خلال إشكالية البحث السابقة يمكنني صياغة سؤال البحث الرئيسي كما يلي: (ماهي التحديات والعوائق التي تواجه إدارة المشاريع في تجمع المدينة الصحي؟) والذي يتفرغ منه عدة أسئلة منها:

١. ماهي التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في تجمع المدينة الصحي؟
٢. ما مستوى تأثير تجمع المدينة الصحي بتلك التحديات؟
٣. ما هو واقع إدارة المشاريع في تجمع المدينة الصحي؟
٤. ما هو دور إدارة المشاريع في تجمع المدينة الصحي حيال تلك التحديات؟
٥. ما مدى تأثير تلك التحديات على أداء العاملين في تجمع المدينة الصحي؟
٦. كيف يمكن لإدارة المشاريع في تجمع المدينة الصحي تجاوز تلك التحديات؟
٧. هل يوجد تباين في اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول تحليل التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في تجمع المدينة الصحي يحد من تلك التحديات يعزى إلى المتغيرات؟

فروض الدراسة:

من خلال صياغة مشكلة البحث وأسئلة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور للتحديات التي تواجه إدارة المشاريع على أداء مشروع تجمع المدينة الصحي.

- هناك العديد من التحديات التي تعيق إدارة المشاريع في تجمع المدينة الصحي.
- تؤثر هذه التحديات بشكل كبير على أداء الإدارة بمهامها على أكمل وجه.
- إن إدارة المشاريع في تجمع المدينة الصحي تحاول أن توقف حيال تلك التحديات.
- يوجد دور إيجابي من إدارة المشاريع في تجمع المدينة الصحي في تحسين أداء الخدمات بصورة جيدة.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

تعد النظرية العلمية إطاراً أساسياً لفهم وتحليل المشكلات المرتبطة بإدارة المشاريع، خاصة في بيئات معقدة مثل القطاع الصحي. في هذا البحث، تم اعتماد نهجين علميين متكاملين: دليل إدارة المشاريع (PMBOK) ونظرية إدارة التغيير التنظيمي، لتوفير أساس منهجي لتحليل التحديات التي تواجه إدارة المشاريع الصحية في تجمع المدينة الصحي. يعتمد اختيار هذه النظريات على شموليتها وقدرتها على تفسير التحديات المتعلقة بالإدارة، الموارد البشرية، التنظيم، والتكنولوجيا.

أولاً: دليل إدارة المشاريع (PMBOK)

❖ مفهوم: PMBOK

دليل إدارة المشاريع (Project Management Body of Knowledge – PMBOK) هو مجموعة من المعايير والممارسات المثلى لإدارة المشاريع، أنشئت من قبل معهد إدارة المشاريع (PMI). يعتبر هذا الدليل من الأدوات الرئيسية التي يعتمد عليها مدراء المشاريع عالمياً لتحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف المحددة للمشاريع.

❖ المراحل الخمس لإدارة المشاريع حسب: PMBOK

١. مرحلة البدء: (Initiation)

- تتضمن تحديد نطاق المشروع وأهدافه وأصحاب المصلحة الرئيسيين.

- في حالة تجمع المدينة الصحي، تشمل هذه المرحلة تحديد المشكلات الصحية التي سيتم معالجتها من خلال المشاريع، مثل نقص الموارد أو تحسين خدمات الرعاية الصحية.

- تبرز أهمية تحليل الجدوى ودراسة المخرجات المتوقعة.

٢. مرحلة التخطيط: (Planning)

- تشمل إعداد خطة شاملة للمشروع تحدد الموارد، الميزانية، والجدول الزمنية.
- التخطيط يمثل العمود الفقري للمشروع، إذ يتم فيه تقسيم المهام وتحديد المسؤوليات.
- في تجمع المدينة الصحي، يشمل التخطيط توزيع الأدوار بين الإدارات المختلفة مثل إدارة المشتريات، الصيانة، والتكنولوجيا.

٣. مرحلة التنفيذ: (Execution)

- يتم تنفيذ الأنشطة وفقاً للخطة الموضوعة مع مراقبة جودة التنفيذ.
- في بيئة صحية، تتطلب هذه المرحلة تنسيقاً عالي المستوى بين الفرق الطبية والإدارية والتقنية.
- تطبيق نظام إلكتروني جديد لإدارة مواعيد المرضى.

٤. مرحلة المراقبة والتحكم: (Monitoring and Controlling)

- تهدف إلى ضمان سير المشروع حسب الخطة، ومعالجة أي انحرافات.
- في المشاريع الصحية، يمكن أن تشمل مراقبة أداء الموردين، الامتثال للمعايير الصحية، وضبط الميزانية.
- إذا تم اكتشاف تأخير في توريد المعدات الطبية، يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية لضمان التزام المشروع بالجدول الزمني.

٥. مرحلة الإغلاق: (Closing)

- يتم فيها إتمام المشروع وتسليم النتائج النهائية.
- في تجمع المدينة الصحي، يمكن أن تشمل هذه المرحلة تقييم الأثر الصحي للمشروع، مثل تحسين مؤشرات رضا المرضى أو تقليل أوقات الانتظار.

❖ نقاط القوة في PMBOK لتجمع المدينة الصحي:

- يساعد في تقسيم العمليات المعقدة إلى مراحل واضحة، مما يجعل التحديات أسهل للتعامل معها.

- يوفر إطارًا مرئيًا يمكن تكييفه مع بيئة القطاع الصحي.

- يعزز من مفهوم الجودة والالتزام بالمعايير الدولية في إدارة المشاريع الصحية.

❖ التطبيقات العملية لدليل: PMBOK

- تحسين إدارة المشاريع الصحية مثل بناء المرافق الطبية الجديدة، أو تطوير أنظمة معلومات الرعاية الصحية.

- تطبيق المبادئ التنظيمية لضمان التنسيق بين فرق العمل المختلفة.

- ضمان الاستخدام الأمثل للموارد، خاصةً في ظل التحديات المتعلقة بالتمويل.

ثانيًا: نظرية إدارة التغيير التنظيمي

🌈 مفهوم النظرية:

نظرية إدارة التغيير التنظيمي تركز على كيفية إدارة التحولات داخل المؤسسات لتحقيق أهداف محددة. تعتبر هذه النظرية ذات أهمية خاصة لتجمع المدينة الصحي، الذي يواجه بيئة متغيرة باستمرار بفعل التطورات التكنولوجية والضغط التنظيمية

🌈 مبادئ إدارة التغيير:

• التشخيص التنظيمي:

- تحليل الوضع الراهن لفهم التحديات الحالية.

- في تجمع المدينة الصحي، قد يشمل ذلك دراسة مقاومة الموظفين لاستخدام تقنيات جديدة.

• التواصل الفعال:

- بناء قنوات تواصل واضحة بين القيادة والموظفين.

- هذا يمكن أن يساعد في نقل رؤية وأهداف المشاريع بشكل أفضل، وتقليل الغموض.

• إشراك الأطراف المعنية:

- ضمان مشاركة كافة أصحاب المصلحة، من الموظفين إلى المرضى.

- يساعد هذا النهج في تقليل المقاومة وضمان تبني الحلول بشكل أسرع.

مراحل التغيير حسب كورت لوين:

- إذابة الوضع الراهن: (Unfreeze)

- تشجيع العاملين على التخلي عن الأساليب التقليدية.
- في تجمع المدينة الصحي، يمكن أن يتضمن ذلك ورش عمل لتوضيح فوائد تطبيق نظام صحي إلكتروني.

- التغيير: (Change)

- تنفيذ التغيير المطلوب، مثل إدخال تقنيات جديدة أو إعادة هيكلة الإدارات.
- تحتاج هذه المرحلة إلى تدريب مكثف لضمان قدرة العاملين على التكيف.

- التجميد: (Refreeze)

- تثبيت التغييرات وضمان استدامتها.
- يتطلب ذلك متابعة الأداء وتقديم دعم مستمر.

تطبيق النظرية في تجمع المدينة الصحي:

- تحسين التواصل: تقليل الفجوة بين الإدارة والموظفين من خلال عقد اجتماعات دورية.
- إدارة مقاومة التغيير: توفير برامج تدريبية تساعد الموظفين على تقبل التكنولوجيا الجديدة.
- تعزيز ثقافة الابتكار: تشجيع الموظفين على اقتراح أفكار جديدة لتحسين سير المشاريع.

نقاط القوة في نظرية إدارة التغيير:

- تركيز على العامل البشري كعنصر أساسي في نجاح المشاريع.
- تقدم خارطة طريق لتطبيق التغييرات بسلاسة.
- تعزز من التكيف مع التحديات الجديدة مثل التحول الرقمي.

التكامل بين النظريتين

تم اختيار هاتين النظريتين لتكاملهما في تحليل المشكلات المتعلقة بإدارة المشاريع. يوفر دليل PMBOK إطارًا عمليًا للتخطيط والتنفيذ، بينما تساعد نظرية إدارة التغيير على التعامل مع التحديات البشرية والتنظيمية. يمكن الجمع بينهما لتحقيق نتائج أفضل من خلال:

- تطبيق هيكلية PMBOK مع مراعاة تأثير التغيير التنظيمي.

- استخدام مبادئ إدارة التغيير لضمان التزام الموظفين بالمراحل المختلفة للمشروع.
- التركيز على تحسين جودة النتائج مع تقليل الفجوات المرتبطة بالموارد البشرية والتنظيمية.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

تعتبر إدارة المشاريع من أهم الركائز الأساسية التي تعمل على تحسين جودة أداء المنظمات في جميع القطاعات لتعزيز التقدم الاقتصادي والنمو والازدهار والحفاظ على مكانة المنظمة كل ذلك لا يتم الا عن طريق تبني إدارة مشاريع فعالة، وإدارة المشاريع الصحية تعتبر واحدة من أهم تلك الركائز فقد نالت اهتمام العديد من الباحثين والمدراء .

بناء على ما سبق سوف نتناول في هذا الفصل المفاهيم الأساسية لإدارة المشاريع والاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بنفس موضوع دراستنا الحالية ويمكن تصنيف هذا الفصل في المبحثين الآتيين:

المبحث الأول: الدراسات السابقة

المبحث الثاني: الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

المبحث الأول: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى (٢٠١٤) للباحثة بيان محمد امين والتي كانت موسومة بعنوان المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية في تنفيذ مشاريعها في منطقة وسط الخليل

• الهدف:

تهدف الدراسة إلى التعرف على المشكلات الرئيسية التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية أثناء تنفيذ مشاريعها، مع التركيز على المشكلات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية، وعلاقتها بالمولين، وأساليب إدارة المشاريع.

• **المنهج المستخدم:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيانات كأداة لجمع البيانات.

• الأهداف التفصيلية:

١. تحليل أثر المشكلات ذات العلاقة بالبيئة الخارجية، مثل عدم الاستقرار السياسي.
٢. دراسة تأثير تمويل المانحين الموجه لقطاعات معينة على أداء المنظمات.
٣. قياس تأثير المشكلات الداخلية مثل غياب وضوح الرؤية وتوافق المشاريع مع أهداف المنظمات.

• النتائج:

١. بينت الدراسة أن عدم الاستقرار السياسي يمثل عائقاً أساسياً أمام تنفيذ المشاريع.
٢. أظهرت الدراسة أن تمويل المانحين يتركز غالباً في قطاعات محددة، مما يؤدي إلى إهمال قطاعات أخرى.
٣. المشكلات المتعلقة بالبيئة الداخلية، كعدم وضوح الأهداف، كان تأثيرها أقل حدة على نجاح المشاريع.

• التوصيات:

١. تعزيز التعاون بين المنظمات الأهلية لتكوين تحالفات استراتيجية تساهم في تجاوز التحديات.
٢. التركيز على تنفيذ مشاريع ذات ارتباط مباشر برؤية المنظمات لتقليل الاعتماد على الممولين.

٣. تحسين عملية التخطيط للمشاريع وتجنب التأخير أو العجز في الميزانية.

٤. دعوة وزارة الداخلية إلى تعزيز الرقابة لضمان التزام المنظمات الأهلية بأهدافها.

الدراسة الثانية للباحثة فاطمة الزهراء منصور سعيد (٢٠٢٣)

• العنوان:

"فعالية برامج ريادة الأعمال في الحد من المخاطر الصحية التي تواجه المرأة"

• الهدف:

تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على دور برامج ريادة الأعمال في مواجهة التحديات الصحية التي تعترض المرأة، باعتبارها محور التنمية وركيزة أساسية للنمو المجتمعي.

• **المنهج المستخدم:** استخدمت الدراسة المنهج التحليلي لدراسة العلاقة بين برامج ريادة الأعمال والحد من المخاطر الصحية التي تواجه المرأة.

• الأهداف التفصيلية:

١. تعزيز فهم دور المرأة في تحقيق التنمية المجتمعية.

٢. تحليل دور برامج ريادة الأعمال في تحسين الظروف الصحية والاجتماعية للمرأة.

٣. تقديم توصيات لتمكين المرأة من خلال المبادرات الريادية.

• النتائج:

١. أكدت الدراسة أن تنمية المرأة يعد معياراً رئيسياً لقياس مستوى التطور الحقيقي لأي مجتمع.

٢. أظهرت نتائج البحث أن برامج ريادة الأعمال تسهم في تقليل المخاطر الصحية والاجتماعية للمرأة.

٣. تقدم المرأة وارتقاؤها ينعكسان بشكل إيجابي على نمو المجتمع ككل.

• التوصيات:

١. دعم مبادرات ريادة الأعمال التي تستهدف تعزيز صحة المرأة.

٢. تنفيذ برامج تدريبية لتنمية مهارات المرأة في المجالات الريادية.

٣. وضع سياسات تشجع على مشاركة المرأة في الأنشطة الاقتصادية.

الدراسة الثالثة للباحث سعد آل عزام (٢٠٢٣)

• العنوان:

"أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية في ظل وباء كوفيد-١٩ : دراسة تطبيقية على إمارة منطقة عسير"

• الهدف:

دراسة تأثير القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية أثناء جائحة كوفيد-١٩، مع التركيز على الإجراءات والتحديات التي واجهتها إمارة منطقة عسير.

• **المنهج المستخدم:** استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي مع الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة شملت ٢٠٠ موظف من إمارة منطقة عسير.

• الأهداف التفصيلية:

١. تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز استجابة الجهات الحكومية للأزمة الصحية.
٢. دراسة تأثير الإجراءات الصحية المتخذة على الحد من انتشار الجائحة.
٣. تحديد المعوقات التي واجهتها الإمارة أثناء تطبيق التدابير الاحترازية.

• النتائج:

١. أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتطبيق الإجراءات الصحية.
٢. أكدت النتائج على أهمية تحسين وعي المجتمع بالإجراءات الاحترازية.
٣. خلصت الدراسة إلى أن التعاون بين الجهات الحكومية يعزز فاعلية مواجهة الأزمات.

• التوصيات:

١. الإسراع في تنفيذ الإجراءات الاحترازية وتعزيز التنسيق بين الجهات الحكومية.
٢. تكثيف حملات التوعية المجتمعية حول أهمية الالتزام بالإجراءات الصحية.
٣. تدريب الكوادر الحكومية للتعامل بشكل فعال مع الأزمات الصحية المستقبلية.

الدراسة الرابعة (٢٠١٨) الباحثة مها عقاقية

• العنوان:

"واقع الصحة العمومية وصعوبات الممارسة السيكولوجية في الجزائر"

• **الهدف:**

تهدف الدراسة إلى تحليل الصعوبات التي تواجه الصحة العمومية في الجزائر، مع التركيز على العوائق التي تؤثر على الممارسة السيكلوجية في القطاع الصحي.

• **المنهج المستخدم:** اعتمدت الدراسة على تحليل الأوضاع الراهنة باستخدام المنهج التحليلي الوصفي.

• **الأهداف التفصيلية:**

١. دراسة تطور قطاع الصحة العمومية في الجزائر بعد الاستقلال.

٢. تحليل المشكلات التي تواجه الممارسة السيكلوجية في الصحة العمومية.

٣. تقديم استراتيجيات لتحسين خدمات الصحة النفسية والعقلية.

• **النتائج:**

١. كشفت الدراسة أن قطاع الصحة العمومية يعاني من مشاكل عميقة كضعف التسيير وسوء الإدارة.

٢. أكدت على التهميش الذي يطال الصحة النفسية والعقلية في السياسات الصحية.

٣. أظهرت وجود فجوة بين الأخصائي النفسي والطبيب النفسي بسبب غياب تعريف واضح للأدوار.

• **التوصيات:**

١. وضع خطة شاملة لتحسين الصحة النفسية والعقلية في الجزائر.

٢. تعزيز التكوين الأكاديمي والمهني للأخصائيين النفسيين.

٣. تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات الصحية لتدعيم الممارسات السيكلوجية.

دراسة الزهراني" (2011) المعوقات الاجتماعية التي تواجه المرأة العاملة في القطاع الصحي"

• **الهدف:** دراسة المعوقات الاجتماعية التي تواجه المرأة العاملة في القطاع الصحي، مع التركيز على الجوانب الاقتصادية، الثقافية، الأسرية، المهنية، والذاتية.

• **المنهج المستخدم:** المسح الاجتماعي باستخدام أداة الاستبانة.

• **عينة الدراسة 400:** موظفة من العاملات في المستشفيات بالقطاعين العام والخاص في محافظة جدة.

• النتائج:

- احتياجات الأبناء تؤثر على أداء الموظفين في المستشفيات.
- العمل في المستشفى يمثل ازدواجية بين العمل والمنزل.
- نسبة كبيرة من الموظفين غير مطلعات على قوانين العمل.
- قلة الراتب والصعوبات المهنية الأخرى تختلف عن القطاعات الحكومية الأخرى.
- وجود مضايقات من الزملاء، والنوبات الليلية تؤثر سلباً على النظرة الاجتماعية.
- التوصيات: تحسين جداول العمل بما يتناسب مع ظروف الموظفين، وزيادة وعي الموظفين بالقوانين، وتوفير بيئة عمل داعمة للمرأة.
- دراسة أسماء عبد العزيز الخضير: (2022) **تحديات التعلم القائم على المشاريع في تعليم الطالبات الصم وضعاف السمع بالمرحلة الثانوية**
- الهدف: التعرف على تحديات تطبيق التعلم القائم على المشاريع لدى الطالبات الصم وضعاف السمع.
- المنهج المستخدم: الوصفي باستخدام الاستبانة.
- عينة الدراسة 109: معلمات في برامج الصم وضعاف السمع بمدارس التعليم العام الثانوية بالرياض.

• النتائج:

- عبء التدريس ونقص التدريب في مجال التعلم القائم على المشاريع.
- كثافة المقررات الدراسية وصعوبة الاستقلالية لدى الطالبات.
- اعتماد الطالبات على الأسرة في تنفيذ المشاريع.
- التوصيات: تخفيف عبء التدريس، زيادة التدريب للمعلمات، تعديل المناهج بما يتناسب مع احتياجات الطالبات.
- دراسة فيصل محمود العتباتي: (2023) **ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية: تحليل قانوني للتحديات**
- الهدف: تحليل التحديات القانونية التي تواجه مشاريع ريادة الأعمال ومدى توافقها مع رؤية المملكة الاقتصادية.

• **الإطار النظري:** تناول الجوانب القانونية مثل التشريعات، إدارة المخاطر، عقود التمويل، وديناميكية المشاريع.

• **النتائج:**

• ضعف الأطر القانونية وإجراءات العمل المرنة تؤثر على ريادة الأعمال.

• الحاجة إلى تشريعات داعمة ومتكاملة وفق معايير الاقتصاد الإسلامي.

• **التوصيات:** تحسين البيئة القانونية، وتعزيز الإشراف على المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

دراسة مها مصطفى محمد رأفت: (2023) **دراسة سيكولوجية لصلاحية المنظمات الصحية الريفية**

• **الهدف:** تقييم صلاحية المنظمات الصحية الريفية في قرى البحيرة وعلاقتها بالعوامل التنظيمية والاجتماعية.

• **المنهج:** دراسة ميدانية شملت جميع المنظمات الصحية الريفية (٣٣ منظمة).

• **النتائج:**

• علاقة بين بقاء المنظمات الصحية ومتغيرات مثل عدد العاملين، القرى المخدومة، وتمكين ذوي الإعاقة.

• أهمية وضوح قواعد العمل ومدى خبرة المديرين.

• **التوصيات:** تعزيز استراتيجيات الإدارة الصحية وزيادة كفاءة التنظيم والتنسيق.

دراسة نيبال فيصل عبد الحميد محمد عطية: (2015) **مهارات إدارة المشروعات الصغيرة للمتعاقدين وعلاقتها بالرضا عن الحياة**

• **الهدف:** دراسة العلاقة بين مهارات إدارة المشاريع الصغيرة والرضا عن الحياة لدى المتقاعدين.

• **النتائج:**

• لا توجد علاقة بين الدخل الشهري والرضا عن الحياة.

• وجود تباين في المهارات لصالح الحرفيين.

• **التوصيات:** تطوير برامج تدريبية للمتقاعدين لتحسين مهارات إدارة المشاريع.

دراسة أحمد عبد الله اللوح: (2020) **تحديات تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع في شركات الأدوية**

- الهدف: تقييم نجاح نظام تخطيط موارد المشروع ومعوقات تطبيقه في شركات الأدوية.
- النتائج:
- التحديات تشمل ضعف الدعم الإداري، ندرة الكوادر المتخصصة، ضعف البنية التحتية، وارتفاع التكاليف.
- علاقة بين التحديات ومستوى النجاح في التطبيق.
- التوصيات: تحسين البنية التحتية ودعم الإدارة العليا لتطبيق النظام بنجاح.

دراسة عبد الله ميسيرل اوغلو: **نهج إدارة المشاريع في خدمات الرعاية الصحية**

- الهدف: تسليط الضوء على أهمية إدارة المشاريع لتحسين كفاءة مؤسسات الرعاية الصحية.
- المنهج المستخدم: تحليل الوثائق كطريقة لجمع البيانات النوعية.
- النتائج:
- إدارة المشاريع ضرورية لتحقيق أهداف استراتيجية في مؤسسات الرعاية الصحية.
- تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء يتطلب تخطيطاً دقيقاً لكل مراحل المشروع.
- التوصيات: نشر ثقافة إدارة المشاريع في القطاع الصحي لتحقيق الكفاءة والفعالية.

الدراسات الإنجليزية:

دراسة Carolina Santos (2014)

"Project Management Success in Health – The Need of Additional Research in Public Health Projects"

الهدف:

تسعى الدراسة إلى فهم العوامل التي تؤثر على نجاح إدارة المشاريع، خاصة في سياق مشاريع الصحة العامة التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي مقارنة بمشاريع تكنولوجيا المعلومات والهندسة والبرمجيات.

المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة مراجعة الأدبيات المتوفرة حول عوامل نجاح المشاريع، مع التركيز على الفجوة المعرفية المتعلقة بمشاريع الصحة العامة.

الأهداف:

- تحديد السمات المميزة لمشاريع الصحة العامة.
- الدعوة إلى تطوير نموذج محدد لعوامل النجاح في هذه المشاريع.
- اقتراح أدوات لتقليل المشكلات وتحسين فرص النجاح.

النتائج:

- مشاريع الصحة العامة تمتاز بطابعها المختلف الذي يتطلب أسلوب إدارة متخصص.
- نموذج عوامل النجاح يمكن أن يساعد في تعزيز الأداء العام للمشاريع.

التوصيات:

- الحاجة إلى إجراء المزيد من الأبحاث التي تركز على مشاريع الصحة العامة.
- استخدام النماذج الجديدة كأدوات للتنبؤ والتقييم لتحسين نجاح المشاريع.

دراسة (Suhonen & Paasivaara 2011)

العنوان:

"Challenges Faced by Nurse Managers in Project Management"

الهدف:

تحليل التحديات التي تواجه مديرو التمريض في إدارة المشاريع داخل وحدات العمل في قطاع الرعاية الصحية.

المنهج المستخدم:

- جمع البيانات من خلال مقابلات مفتوحة شملت ١٤ مشاركاً من مديري التمريض والممرضات.

- تحليل البيانات باستخدام تحليل المحتوى النوعي.

الأهداف:

- تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه مديري التمريض.
- تقييم الأثر المترتب على هذه التحديات على إدارة المشاريع.

النتائج:

- التحديات الأساسية تشمل الإدارة غير المبالية، وغياب التعاون، وضعف التماسك داخل الفرق.

- تم تحديد ثلاث مفارقات رئيسية تؤثر على الأداء:

١. التوازن بين المشاريع ورعاية المرضى.

٢. الإدارة المتحمسة مقابل الإدارة اليومية.

٣. دعم الفريق مقابل قيادة الأفراد.

التوصيات:

- تعزيز الروح الإيجابية والذكاء العاطفي لدى مديري التمريض.
- الحاجة إلى أبحاث إضافية حول تحسين الإدارة الروحية ومهارات التعاون.

دراسة (Olawale Ibrahim Olateju 2011)

العنوان:

"Effects of The Application of Project Management Techniques On Health Care Project Success"

الهدف:

دراسة تأثير تقنيات إدارة المشاريع على نجاح مشروع الرعاية الصحية في مستشفى باداغري العام، ولاية لاغوس.

المنهج المستخدم:

- تصميم بحث مسحي.

- توزيع استبيانات على عينة من العاملين والمرضى باستخدام تقنيات أخذ العينات المتنوعة.
- تحليل البيانات باستخدام تقنيات الانحدار والارتباط.

الأهداف:

- تقييم العلاقة بين تخصيص الموارد والاستدامة في النظام الصحي.
- تحديد أثر خدمات المراقبة المجدولة على تحسين الجودة.

النتائج:

- وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين تخصيص الموارد والاستدامة. ($r = 0.832$)
- خدمات المراقبة المجدولة تسهم بنسبة ٨٥٪ في تحسين الجودة. ($R^2 = 0.85$)

التوصيات:

- تعزيز دور فرق إدارة المشاريع في المستشفيات.
- وضع تشريعات لدعم تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الرعاية.

دراسة (2024) Kioko Alex Mutinda

العنوان:

"Project Management and Performance of Health Sector Projects in Metropolitan Counties in Kenya"

الهدف:

التحقيق في تأثير مشاركة أصحاب المصلحة والرصد والتقييم على أداء مشاريع القطاع الصحي في المقاطعات الحضرية بكينيا.

المنهج المستخدم:

- تصميم بحث مقطعي.
- استخدام استبيان شبه منظم لجمع البيانات من عينة مكونة من ٣١٦ موظفًا.
- تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية والاستنتاجية.

الأهداف:

- دراسة أثر مشاركة أصحاب المصلحة.

- تقييم دور الرصد والتقييم في تحسين الأداء.

النتائج:

- تأثير إيجابي كبير لمشاركة أصحاب المصلحة والرصد والتقييم على الأداء.

التوصيات:

- تطوير أطر شاملة لمشاركة أصحاب المصلحة.
- تعزيز آليات الرصد والتقييم لتحسين الأداء.

دراسة أحمد علي العسيري (2024)

العنوان:

"Healthcare Transformation in Saudi Arabia: An Overview Since the Launch of Vision 2030"

الهدف:

تقديم لمحة شاملة عن تحول قطاع الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠، مع تحديد القضايا والفرص.

المنهج المستخدم:

- مراجعة أدبيات شاملة للمقالات والتقارير الحكومية.
- تحليل البيانات باستخدام كلمات مفتاحية متعلقة بالرعاية الصحية ورؤية ٢٠٣٠.

الأهداف:

- تقييم تأثير الخصخصة والشراكات بين القطاعين العام والخاص.
- دراسة الاستراتيجيات المتبعة في التحول الصحي.

النتائج:

- نجاح المملكة في وضع إطار تشريعي لعملية التحول.
- استمرار التحديات المتعلقة بالتكاليف والتغطية الشاملة.

التوصيات:

- متابعة مستمرة وتعديلات دورية لضمان تحقيق أهداف التحول.

- معالجة العوائق المتعلقة بالشراكات وتطوير القوى العاملة.

دراسة متعب (2024)

العنوان:

"The Impact of Risk and Uncertainty on Healthcare Project Delivery in Saudi Arabia"

الهدف:

تحليل تأثير المخاطر وعدم اليقين على تسليم مشاريع الرعاية الصحية، مع التركيز على الصراعات داخل فرق المشاريع.

المنهج المستخدم:

- دراسة حالة نوعية استكشافية داخل مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث.
- استخدام مقابلات شبه منظمة لجمع البيانات.

الأهداف:

- فهم تأثير المخاطر على صنع القرار والجدول الزمنية.
- دراسة العلاقة بين الصراع وعدم اليقين في المشاريع.

النتائج:

- وجود صراعات داخل الفرق نتيجة القرارات غير المتسقة.
- تأثير واضح للمخاطر على الجدول الزمني وتكاليف المشاريع.

التوصيات:

- تعزيز استراتيجيات تخفيف المخاطر وخطط الطوارئ.
- تقديم تدريبات مستهدفة لتحسين إدارة الأزمات والمشاريع.

موقع الدراسة من الدراسات السابقة:

ركزت الدراسة الحالية بشكل أساسي على تحليل التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في تجمع المدينة الصحي في السعودية، هذا يتضمن دراسة تأثير العوامل المختلفة على كيفية تنفيذ وإدارة المشاريع الصحية، ومدى تأثيرها على أداء المشروع في السياق المحلي، وهي واحدة من المناطق

التي لم يتم تسليط الضوء عليها بشكل كامل في الأدبيات السابقة التي تناولت مشاريع الرعاية الصحية في السياقات الدولية أو في مدن أخرى.

العلاقة بالدراسات السابقة:

- دراسة: **Carolina Santos (2014)** تركز هذه الدراسة على أهمية تخصيص المناسب للموارد وتطوير نموذج لعوامل نجاح المشاريع في الصحة العامة. وفي دراستنا الحالية، يتضح أن هناك تشابه مع البحث في الحاجة إلى نموذج خاص لإدارة المشاريع الصحية في السياق المحلي السعودي. تم الاستفادة من هذا البحث في ان الدراسة الحالية يمكن ان تساهم في تطوير هذا النموذج الذي يعكس التحديات المحددة التي تواجه إدارة المشاريع في البيئة السعودية.
- دراسة: **Suhonen & Paasivaara (2011)** تشير هذه الدراسة إلى التحديات التنظيمية والتعاون داخل الفرق في مشاريع الرعاية الصحية. بينما دراستنا الحالية يمكن أن تركز على التحديات المتعلقة بـ التعاون بين الفرق الصحية المتعددة التخصصات في تجمع المدينة الصحي، مما قد يضيف بُعدًا محليًا لهذه التحديات التي تم تحديدها في سياقات أخرى.
- دراسة: **Olawale Ibrahim Olateju (2011)** تناقش هذه الدراسة تطبيق تقنيات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الصحية. الدراسة الحالية في تجمع المدينة الصحي تتناول كيفية تأثير تطبيق تقنيات إدارة المشاريع مثل تخصيص الموارد أو التخطيط الزمني في مستوى النجاح في مشروعات تجمع المدينة الصحي، وهو ما قد يكون مختلفًا بالنظر إلى السياق المحلي والتحديات الخاصة بالمملكة.
- دراسة: **Kioko Alex Mutinda (2024)** تركز هذه الدراسة على مشاركة أصحاب المصلحة وأثر الرصد والتقييم على أداء المشاريع الصحية في كينيا. بينما الدراسة الحالية تتناول أهمية التنسيق بين أصحاب المصلحة المحليين في تجمع المدينة الصحي، مثل مؤسسات الرعاية الصحية الحكومية والخاصة، وذلك في ضوء التحديات الميدانية التي يواجهها هذا التجمع الصحي، مما يختلف عن السياقات الأخرى في الدراسة.
- دراسة أحمد علي العسيري: **(2024)** تركز هذه الدراسة على تحولات النظام الصحي السعودي ضمن رؤية ٢٠٣٠. بينما الدراسة الحالية سلطت الضوء على التحديات التي تواجه إدارة مشاريع في ظل التغيرات الهيكلية والتشريعية التي ترافق التحول الصحي في

السعودية، مع التركيز على التأثيرات المحلية لتطبيق هذه التحولات في تجمع المدينة الصحي.

• دراسة متعب:(2024) هذه الدراسة تتعلق بتأثير المخاطر وعدم اليقين على مشاريع الرعاية الصحية في السعودية، حيث يتم ربط تأثير المخاطر والصراعات داخل فرق العمل على أداء المشاريع. والدراسة الحالية في تجمع المدينة الصحي توفر رؤية ميدانية عن كيف تؤثر المخاطر الخاصة بالموارد أو المشاكل التنظيمية على تسليم مشاريع الرعاية الصحية في البيئة المحلية.

٢. ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة:

• السياق المحلي والتحديات الفريدة: الدراسة الحالية تتناول تحديات فريدة في تجمع المدينة الصحي، والذي يعد واحدًا من المشاريع الصحية الكبرى في المملكة. يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تقديم حلول عملية وموجهة للسياق السعودي، بما يساهم في تحسين الأداء وتنفيذ المشاريع الصحية في هذا التجمع.

• مساهمة في تحسين إدارة المشاريع في السعودية: بناءً على الدراسات السابقة، فإن العديد منها تناول موضوعات عامة أو مقارنات دولية. بينما الدراسة الحالية تركز بشكل كبير على الواقع المحلي في المملكة، مما يقدم إسهامًا جديدًا في فهم وتحليل التحديات الخاصة بإدارة المشاريع الصحية في المملكة في إطار رؤية ٢٠٣٠.

نستنتج مما سبق ان الدراسة الحالية تملأ فجوة في الأدبيات الأكاديمية حول التحديات الخاصة بإدارة المشاريع الصحية في السياق السعودي، وتساهم في تطوير النماذج التطبيقية التي يمكن اعتمادها في تجمع المدينة الصحي، مع الاستفادة من الدروس المستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت مشاريع الرعاية الصحية في سياقات دولية مختلفة.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: مدخل مفاهيمي إلى المشاريع

١. تعريف المشروع :

المشروع هو جهد مؤقت ومتميز يسعى لتحقيق هدف محدد يتمثل في إنتاج منتج أو تقديم خدمة أو تحقيق نتيجة معينة. يبدأ المشروع من نقطة انطلاق وينتهي عند الوصول إلى أهدافه أو في

حال اتخاذ قرار بإيقافه نتيجة لعدم إمكانية تحقيق الأهداف أو اختفاء الحاجة لهذا المشروع.
(فريم ديفيسين، ١٩٩٧، ص ٨)

المشروع يُعرّف أيضاً على أنه عمل يقوم به الفرد لتحقيق فكرة معينة، سواء كانت منتجاً أو خدمة، حيث يتم استخدام موارد متنوعة مثل الموارد المالية والمعرفية وكادر العمل لتنفيذ هذه الفكرة. الهدف من المشروع غالباً هو تقديم حل لمشكلة مجتمعية مقابل مصلحة مادية. ومن الأمثلة على المشاريع الخدمية، تقديم وسائل النقل في المناطق التي يحتاج سكانها إلى هذه الخدمة، كما توجد مشاريع إنتاجية مثل المخابز التي تورد الخبز لعدد من المستفيدين. وتعددت المشاريع التي تعود بالنفع على الفرد والمجتمع سواء كانت ذات قيمة خدمية أو اقتصادية. (ريدنج جون ماسي، ٢٠٠٣، ص ١٢)

سمات وخصائص المشروع:

المشروع هو مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تهدف إلى تحقيق هدف مشترك. ومن أبرز خصائص المشاريع ما يلي:

- **البداية والنهاية الواضحة:** كل مشروع يبدأ في وقت معين وينتهي عند تحقق أهدافه أو عند توقفه، ولا يمتد إلى الأبد.
- **الإبداع والابتكار:** كل مشروع يخلق شيئاً جديداً وغير مكرر في سياقه. أي أنه نشاط فريد لا يتكرر بنفس الطريقة.
- **الحدود والقيود:** يتطلب المشروع أن يعمل ضمن قيود معينة مثل الوقت والتكلفة والجودة.
- **الاختلاف عن العمليات اليومية:** يختلف المشروع عن العمليات اليومية التي تشمل أنشطة روتينية متكررة. العمليات تركز على تكرار نفس الأنشطة بشكل دوري، بينما المشروع هو نشاط لمرة واحدة. (ماضي محمد توفيق، ٢٠٠٠)

ثانياً: مدخل مفاهيمي إلى إدارة المشاريع

مفهوم إدارة المشاريع:

تزداد حاجة المنظمات إلى توظيف الأشخاص الذين يمتلكون مهارات وخبرات خاصة لإدارة المشاريع، حيث تكون مهمتهم إدارة الأنشطة المتنوعة التي تنفذها المنظمة. إذا تولى شخص ما إدارة مشروع دون أن يكون لديه معرفة كافية في إدارة المشاريع، فإن الأمر قد يؤدي إلى كارثة. المدير الناجح

للمشروع يجب أن يمتلك مجموعة من المهارات التي تضمن تنفيذ المشروع في الوقت المحدد، وفقاً للأهداف المتفق عليها، وضمن الميزانية المعتمدة. رغم تنوع التعريفات، يمكن تعريف إدارة المشاريع ببساطة على أنها تنظيم مؤقت لتنفيذ مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين باستخدام موارد متنوعة خلال فترة زمنية محددة. (خير الدين، ٢٠١٨)

يشير الدليل المعرفي لإدارة المشاريع إلى أن المشروع هو جهد مؤقت يتم تنفيذه لإنتاج خدمة أو منتج أو تحقيق نتيجة فريدة، مما يبرز خاصيتين رئيسيتين، هما السمة المؤقتة والفريدة للمشروع. (معهد إدارة المشاريع، ٢٠١٧)

وفقاً لجمعية إدارة المشاريع البريطانية، يُعرّف المشروع على أنه مجموعة من الأنشطة غير الروتينية ذات بدايات ونهايات زمنية محددة، تهدف إلى تحقيق هدف معين ضمن معايير التكلفة والوقت والجودة المخطط لها. (أحمد، ٢٠١٤)

أما إدارة المشروع فهي مجموعة من المبادئ والطرق التي يستخدمها الأفراد في تخطيط المشروع، ومراقبته، وتنفيذه بفعالية، وتشمل جميع الجوانب مثل وضع البرنامج الزمني، الحصول على الموارد اللازمة، اتخاذ القرارات، والمراقبة المستمرة لإتمام المشروع بنجاح. (حجازي هيثم، ٢٠١٣)

أهمية إدارة المشاريع:

في عالم الأعمال المعاصر، تبحث الشركات عن طرق لتحسين كفاءتها وتنظيماتها لتصبح أكثر قدرة على المنافسة في السوق العالمية. وتعتبر إدارة المشاريع من أبرز الوسائل التي يمكن أن تمنح الشركات ميزة تنافسية. وتكمن أهمية إدارة المشاريع في عدة جوانب، منها:

- القدرة على إنجاز المزيد من العمل في وقت أقل مع استهلاك أقل للموارد البشرية.
- تحسين الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال تطبيق مبادئ السلوك التنظيمي.
- تقديم حلول فعّالة للمشاكل التي قد تواجه المدراء.
- تحسين الجودة وتقليل الصراعات التنظيمية.
- توفير أداة لتحديد مدى تقدم الأعمال الفنية في مختلف مراحل المشروع.
- تسهيل تحديد توقيتات التسليم لكل مرحلة من المشروع وتقييم أدائها.
- تحسين الرقابة على كل مرحلة والمصادقة عليها.

أهداف إدارة المشاريع:

تسعى إدارة المشاريع لتحقيق الأهداف نفسها التي تسعى أي منظمة لتحقيقها، حيث تهدف إلى تلبية احتياجات مختلف أصحاب المصالح من مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين والموردين والعملاء. ويشترك جميع المشاريع في تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية لضمان رضا العميل وهي:

١. الوقت

٢. التكلفة

٣. الأداء

مع التأكيد على معايير الأهداف الذكية التي تشمل وضوح الهدف وقابليته للقياس والواقعية، وضرورة تحديد إطار زمني لتنفيذه. بالإضافة إلى أهداف المشروع وفقاً لدليل معهد إدارة المشاريع التي تركز على تنفيذ المشروع في الوقت المحدد وضمن التكلفة المحددة، وبأعلى مستويات الأداء والجودة المتوقعة، واستخدام الموارد المخصصة بكفاءة عالية. (معهد إدارة المشاريع، ٢٠١٧)

خصائص إدارة المشاريع:

إدارة المشاريع تميز بين المشاريع من خلال مجموعة من الخصائص التي تشمل الطابع المؤقت، حيث يبدأ المشروع وينتهي في وقت محدد، وأيضاً الطبيعة الفريدة للمشروع التي تجعله غير مكرر. تتمثل أهداف إدارة المشاريع في تقليل التكلفة ومدة التنفيذ مع ضمان الجودة العالية، وهي تهدف إلى ضمان تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات التقنية لتحقيق متطلبات المشروع. وتتم إدارة المشروع من خلال تطبيق عمليات متكاملة تشمل بدء المشروع، التخطيط، التنفيذ، المراقبة، والتحكم، وأخيراً إغلاق المشروع. (حجازي هيثم، ٢٠١٣)

مراحل وعمليات إدارة المشاريع:

إدارة المشاريع تتضمن خمس مجموعات أساسية من العمليات:

- **عمليات البدء:** تحديد المشروع الجديد أو مرحلة جديدة في مشروع قائم والحصول على تصريح البدء.
- **عمليات التخطيط:** تحديد نطاق المشروع ووضع الأهداف وتحديد مسار العمل المطلوب.
- **عمليات التنفيذ:** تنفيذ الأنشطة المحددة في خطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع.
- **عمليات المتابعة والمراقبة:** متابعة تقدم المشروع وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تغييرات.

- **عمليات الإغلاق:** إتمام المشروع أو المرحلة رسمياً وإغلاق العقد.

ثالثاً: إدارة المشاريع الصحية

تُعتبر الرعاية الصحية من أكثر القطاعات تعقيداً وديناميكية على مستوى العالم، حيث يشهد هذا القطاع تغييرات مستمرة في مجالات مثل التكنولوجيا، اللوائح، السياسات، وتوقعات المستهلكين. ومن هنا، تتطلب إدارة المشاريع الصحية مجموعة من المهارات والمعارف الخاصة التي تتجاوز أساليب إدارة المشاريع التقليدية. فإدارة مشاريع الرعاية الصحية تعتمد على تطبيق المبادئ والممارسات الخاصة بإدارة المشاريع، حيث تشمل أنشطة مثل تخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع المتعلقة بمجال الرعاية الصحية. هذه المشاريع قد تتنوع ما بين تطوير أدوية جديدة، تنفيذ أنظمة السجلات الصحية الإلكترونية، تعزيز سلامة المرضى، أو إطلاق خدمات جديدة.

أهمية إدارة المشاريع الصحية

تسهم إدارة المشاريع الصحية في موازنة أهداف المشروع مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الصحية، مما يضمن أن المشروع يحقق قيمة وفائدة لأصحاب المصلحة. كما تسهم هذه الإدارة في تعزيز التواصل الفعال والتعاون بين أعضاء الفريق العامل على المشروع، خاصة أولئك الذين قد يمتلكون خلفيات واهتمامات متنوعة، وكذلك أصحاب المصلحة الخارجيين مثل المرضى، مقدمي الخدمات، المنظمين، والبائعين. تتيح إدارة المشاريع الصحية أيضاً القدرة على تحديد وإدارة المخاطر والشكوك التي قد تظهر أثناء دورة حياة المشروع، وبالتالي تقليل الأثر السلبي وتعظيم الفرص المتاحة. كما تساهم في ضمان الجودة والامتثال لمخرجات المشروع وتلبية المعايير الخاصة بصناعة الرعاية الصحية ومتطلبات المستخدمين النهائيين. علاوة على ذلك، تساهم إدارة المشاريع الصحية في الاستخدام الأمثل للموارد مثل الوقت والمال والموارد البشرية، مما يساعد على تجنب الفاقد والافتقار للكفاءة.

طبيعة مشاريع الرعاية الصحية

تتميز مشاريع الرعاية الصحية بخصائص فريدة تجعلها تبرز عن الأنواع الأخرى من المشاريع. من أبرز هذه الخصائص:

- **جودة الرعاية واحتواء التكاليف والمراجعة الخارجية:** تعد هذه الخصائص الأساسية التي تميز مشاريع الرعاية الصحية عن غيرها. على سبيل المثال، تحسين جودة رعاية المرضى يعتبر أولوية قصوى في مشاريع الرعاية الصحية، حيث أن النجاح في تنفيذ بعض المشاريع قد يكون له تأثير مباشر على حياة المرضى.
- **دور الوكالات الحكومية والتنظيمية:** تشارك الوكالات الحكومية في العديد من المشاريع الصحية، سواء كممولين أو من خلال فرض قوانين ومعايير معينة. على سبيل المثال، يعتبر قانون HITECH أحد الأمثلة الحديثة على كيفية تأثير التدخل الحكومي في مشاريع الرعاية الصحية.
- **الموارد المالية المعقدة:** تشهد المؤسسات الصحية صعوبة في تقدير الإيرادات بدقة بسبب التعقيدات المرتبطة بنظام التأمين الصحي. بالإضافة إلى أن بعض المشاريع الصحية تعتمد على التمويل من التبرعات، وهو ما يزيد من تعقيد التخطيط المالي.

إدارة المشاريع الصحية في الوقت الحاضر

في ظل الأعباء المتزايدة التي تواجهها مؤسسات الرعاية الصحية بسبب زيادة التكاليف، مشكلات القوى العاملة، وتزايد القيود التنظيمية، تواجه الفرق الصحية ضغوطاً كبيرة لتحسين تخصيص الموارد وتقليل التكاليف. تتطلب هذه التحديات نهجاً فعالاً لإدارة المشاريع لتعزيز الابتكار والتقدم في قطاع الرعاية الصحية. الإدارة الجيدة للمشاريع الصحية تساعد في مواكبة التطور السريع في التقنيات الطبية ومنهجيات العلاج، ما يضمن تقديم رعاية طبية عالية الجودة.

التحديات الخاصة بإدارة المشاريع في الرعاية الصحية

تواجه إدارة المشاريع في قطاع الرعاية الصحية مجموعة من التحديات التي تتطلب استراتيجيات استباقية وتقييم دقيق للمواقف. تشمل هذه التحديات التعقيدات التنظيمية، التكيف مع التقنيات الجديدة، إدارة الموارد المحدودة، وضمان سلامة المرضى طوال دورة حياة المشروع. بالنظر إلى تأثير المشاريع الصحية المباشر على حياة المرضى، فإن المخاطر المرتبطة بإدارة المشاريع في هذا القطاع تكون أكبر مقارنة بالقطاعات الأخرى. لتحقيق النجاح في هذه المشاريع، من المهم تطبيق نموذج إدارة المشاريع الذي يشمل خطوات محددة لكل مرحلة من المشروع. (فانس، ٢٠٢٣، ص ٢٣).

ويمكن تلخيص التحديات التي تواجه إدارة المشاريع الصحية كما يلي:

التحديات الإدارية والتنظيمية

• **ضعف التنسيق:** غياب التعاون بين الإدارات يؤدي إلى تضارب في القرارات وتأخير في التنفيذ.

• **غياب الرؤية الاستراتيجية:** يؤدي إلى إطلاق مشاريع غير مستدامة أو غير متوافقة مع احتياجات المجتمع.

• **تعدد الأطراف المعنية:** مثل وزارة الصحة، الشركات الخاصة، والمنظمات غير الحكومية، مما يتطلب جهودًا إضافية لتنسيق الجهود.

التحديات البشرية

• **نقص الكفاءات:** خاصة في مجالات إدارة المشاريع الصحية وتكنولوجيا المعلومات.

• **مقاومة التغيير:** من قبل العاملين، مما يعيق تبني نظم جديدة أو تقنيات مبتكرة.

• **الإرهاق الوظيفي:** الذي يؤثر على أداء الموظفين في المشاريع طويلة الأمد.

التحديات التكنولوجية

• **ضعف البنية التحتية الرقمية:** مثل غياب أنظمة متكاملة لإدارة البيانات الصحية.

• **الأمن السيبراني:** حيث تزداد الحاجة لحماية بيانات المرضى والمشاريع من الاختراقات.

• **التكلفة العالية للتكنولوجيا:** مما يعوق تبنيها على نطاق واسع.

التحديات المالية

• **نقص التمويل:** يؤدي إلى تأجيل أو تقليص حجم المشاريع الصحية.

• **ضعف الرقابة المالية:** مما يزيد من احتمالية الهدر أو الفساد.

• **التكاليف المرتفعة للمشاريع الصحية:** نتيجة الاعتماد على الموارد المستوردة أو الاستشاريين الأجانب.

تحديات البيئة الصحية

• **الأوبئة والأزمات الصحية:** مثل جائحة كورونا، التي تضغط على الموارد وتغير أولويات المشاريع.

• **التغيرات الديموغرافية:** مثل ارتفاع نسبة الشيخوخة أو زيادة عدد السكان، مما يتطلب مشاريع صحية أكبر وأكثر تخصصًا.

نموذج ٤ : إدارة مشاريع الرعاية الصحية

نموذج ٤ D هو أحد الأنماط المستخدمة في إدارة مشاريع الرعاية الصحية، حيث يتضمن مراحل مثل التعريف، التصميم، التنفيذ، والتطوير، بحيث يتم تحديد نطاق المشروع وأهدافه في المرحلة الأولى، ومن ثم الانتقال إلى مراحل أخرى من التخطيط والتنفيذ. يساعد هذا النموذج في توجيه مديري المشاريع لضمان إتمام المشاريع بنجاح.

مهارات مديري المشاريع الصحية

إدارة مشاريع الرعاية الصحية تتطلب مجموعة من المهارات المتخصصة مثل القدرة على التكيف، القيادة، حل المشكلات، والتواصل الفعال. يتعين على مديري المشاريع في هذا القطاع أن يكونوا قادرين على التعامل مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل والتأكد من أن جميع الأطراف المعنية تعمل بشكل متكامل لتحقيق أهداف المشروع. (Dube، ٢٠٢٠، ص ٣٠)

منهجيات إدارة المشاريع في الرعاية الصحية

هناك العديد من المنهجيات المستخدمة في إدارة مشاريع الرعاية الصحية مثل منهجية الشلال ومنهجية Agile، التي تتيح التكيف مع التغيرات السريعة في هذا القطاع. كل من هذه المنهجيات تساهم في تعزيز إدارة المشروع وتحقيق أهدافه بكفاءة. (بولات، ٢٠٢٤، ص ٧):

فوائد إدارة المشاريع في الرعاية الصحية

تساهم تقنيات إدارة المشاريع في تحسين العمليات التجارية، التحكم في التكاليف، إدارة المخاطر، وضمان جودة الخدمة. كما أن تطبيق هذه التقنيات يساهم في تحسين التعاون بين مختلف الأطراف المعنية، ويعزز من توفير رعاية صحية أفضل للمرضى.

أنشطة إدارة المشاريع في صناعة الرعاية الصحية

تتعدد الأنشطة المرتبطة بإدارة المشاريع في صناعة الرعاية الصحية، وتشارك فيها مجموعة متنوعة من الكيانات مثل المستشفيات، العيادات، ومقدمي الخدمات الصحية. يتطلب نجاح إدارة المشاريع الصحية استخدام تقنيات محددة مثل أدوات البرمجيات لتتبع التكاليف، تخصيص الموارد، إدارة المهام، وضمان التواصل الفعال بين مختلف الفرق المعنية. (Schwalbe، ٢٠١٣، ص ٤):

الفصل الثالث

المنهجية وطرق البحث

تمهيد:

يقوم البحث العلمي على أساس مجموعة من الخطوات والقواعد العامة الذي يتم في إطارها البحث وتتمثل أساساً في تحديد المنهج المتبع الذي يتماشى وطبيعة الموضوع المختار للدراسة وإبراز أهم الأدوات المستعملة لتحليل البيانات ثم تحديد مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية والموضوعية دون أن ننسى الاختيار الصائب لعينة البع من مجتمع الدراسة.

تناول هذا الفصل تفاصيل المنهجية المستخدمة أثناء عملية البحث وإعداد تقرير البحث، كما تناول الفصل تفاصيل مجال البحث وتصميم البحث والمكان والعينة وجمع البيانات والصلاحية والموثوقية وتحليل البيانات والافتراضات والقيود والتركيزات الأخلاقية.

منهجية البحث:

لكي يتوصل الباحث الى تحقيق اهداف البحث وتحليل النتائج وتفسيرها فقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي؛ الوصفي كونه يعتبر من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع للدراسة الحالية، والذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات وسرد المفاهيم المتعلقة بواقع إدارة المشاريع الصحية والتحديات التي تواجه إدارة المشاريع في القطاع الصحي، واستخدام المنهج التحليلي وذلك من اجل تحليل التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في تجمع المدينة الصحي.

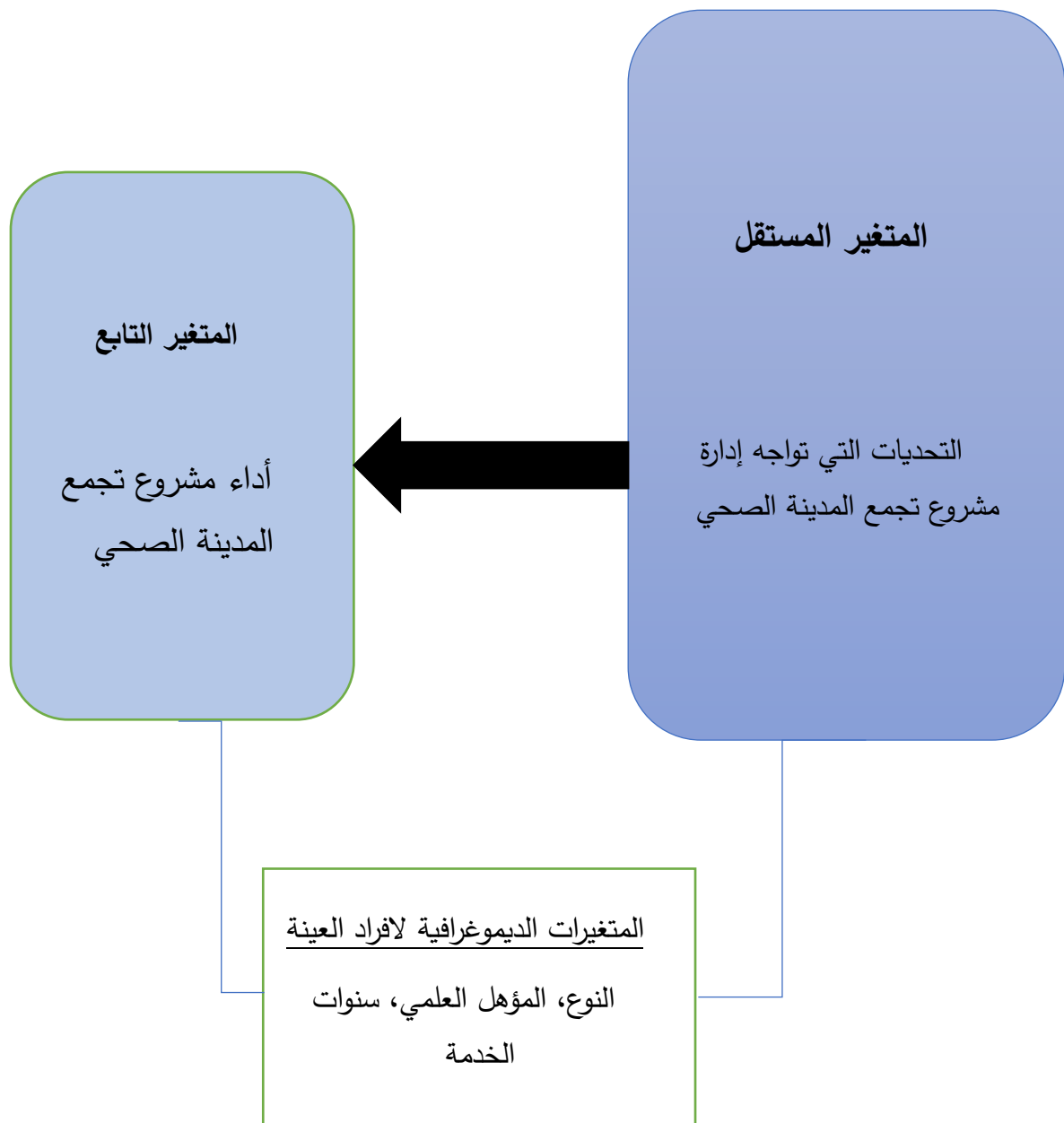
نموذج الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الى تحليل التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في تجمع المدينة الصحي لذلك فقد تم تحديد متغيرات الدراسة على النحو التالي:

المتغير المستقل: (التحديات التي تواجه إدارة مشروع تجمع المدينة الصحي) والتي تتمثل في التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، التمويل، التكنولوجيا، إدارة المخاطر، وتقييم الأداء والمتابعة.

المتغير التابع: أداء مشروع تجمع المدينة الصحي.

ولتوضيح العلاقة بين المتغيرات فقد تم تمثيلها في ايسط شكل ممكن كما يلي:



شكل (١) نموذج الدراسة
المصدر: من اعداد الباحث

مجتمع الدراسة:

يعتبر تحديد مجتمع البحث من الخطوات الأساسية التي يجب على الباحث تحديدها بعناية ويعتبر مجتمع البحث كل ما يمكن ان تعمم عليه نتائج البحث، فيجب على الباحث حصر مجتمع البحث من اجل تعميم النتائج والاقتصار على العينة بدلا من تطبيق الدراسة على المجتمع بأكمله وايضاً للتعرف على مدى قابلية الدراسة للتعميم وتمثيل عينة المجتمع، ونظراً للتطور الهائل الذي يشهده القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية وكثرة المرافق الصحية والتجمعات تم اختيار تجمع المدينة الصحي نموذجاً لتطبيق الدراسة الحالية عليه، ويتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في تجمع المدينة الصحي ويشمل مديري المشاريع في التجمع والموظفين الإداريين والفنيين.

حجم العينة:

تتكون عينة البحث من (١٥٠) فرداً ممن ينتمون الى مجتمع الدراسة من مختلف الإدارات وذلك لضمان تمثيل شامل للمجتمع، تم تحديدهم بواسطة العينة العشوائية البسيطة.

أدوات جمع البيانات:

بخصوص الجانب النظري من هذا البحث تم الاعتماد على البيانات الثانوية والمتمثلة في المراجع المتنوعة من كتب ومذكرات وتقارير ومجلات، مواقع الأنترنت للحصول على مختلف المعلومات التي تتعلق بموضوع دراستنا الحالية.

اما الجانب التطبيقي تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع معلومات الدراسة، ثم تحليلها بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS لاستخلاص النتائج والتوصيات لهذه الدراسات.

وقد تم تطبيق استبيان عربي معدل تم تصميمه بناءً على المصادر والمراجع والدراسات السابقة الموثوقة والمحققة المتعلقة بنفس الموضوع، للتحليل التحديات التي تواجه إدارة المشاريع الصحية كما هو موضح في الملحق (١)

حيث تم تقسيم الاستبيان الى محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: التحديات التي تواجه إدارة مشروع تجمع المدينة الصحي (المتغير المستقل) والذي يشمل (١٧) فقرة.

المحور الثاني: أداء مشروع تجمع المدينة الصحي (المتغير التابع) ويتكون من (٥) فقرات.

بالإضافة الى الجزء الخاص بالبيانات الشخصية لأفراد العينة مثل النوع والمؤهل العلمي والسنوات الخدمة.

اختبار الثبات

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بطريقة ألف كرو نباخ (Cronbach Alpha)، حيث تشير بيانات الجدول (١) الى ان معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة الفا كرو نباخ قد بلغ لجميع فقرات الاستبانة (0.914)، وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض، كما تم حساب معاملات الثبات لكل متغير من متغيرات الدرات، وتعد جميع معاملات ثبات لمتغيرات الدراسة مناسبة لأغراضها، حيث يتراوح قيمة الفا كرو نباخ لمتغير (0.722) الى (0.773).

جدول (١): يوضح قيم ثبات أداة الدراسة

عدد الفقرات	قيمة ألف كرو نباخ	محاور الدراسة
17	.930	التحديات التي تواجه ادارة المشاريع
5	.829	أداء مشروع تجمع المدينة الصحي
22	.914	الاستبانة ككل

صدق الاتساق الداخلي

تم حساب معامل الارتباط وذلك لقياس مدى الاتساق بين فقرات الاستبيان والمتغيرات (المحاور) الذي تنتمي اليه الفقرة، وذلك من خلال ايجاد معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمتغير التحديات التي تواجه المشاريع والفقرات التي تنتمي الى ذلك المتغير، وبالمثل تم حساب ارتباط الدرجة الكلية لمتغير أداء المشاريع مع الفقرات التي تنتمي الى نفس المتغير، وتكون دالة احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

جدول رقم (٢) معامل الارتباط بين فقرات متغير التحديات التي تواجه المشاريع والدرجة الكلية للمتغير

التحديات التي تواجه المشاريع	معامل الارتباط	الدلالة
------------------------------	----------------	---------

0.000	.479**	تعاني تجمع المدينة الصحي من نقص في التخطيط الاستراتيجي
0.000	.539**	يتم تحديد الاهداف والمواعيد النهائية للمشروع بشكل غير واضح
0.000	.682**	يعاني فريق المشروع في تجمع المدينة الصحي من نقص في التواصل الفعال بين الأعضاء
0.000	.693**	فقد المعلومات المهمة في مشروع تجمع المدينة الصحي بسبب عدم وجود نظم تبادل معلومات فعالة
0.000	.636**	يوجد نقص في الكفاءات والخبرات اللازمة لإدارة مشروع تجمع المدينة الصحي بنجاح
0.000	.674**	تم استقطاب الموظفين بشكل غير كافٍ لدعم مشروع تجمع المدينة الصحي
0.000	.723**	يواجه مشروع المدينة الصحي نقصاً في التمويل اللازم لتحقيق الاهداف
0.000	.712**	تؤثر القيود المالية على جودة الخدمات المقدمة في مشروع تجمع المدينة الصحي
0.000	.757**	يفتقر مشروع تجمع المدينة الصحي الى نظام معلومات كافية لمتابعة تقدم المشروع
0.000	.739**	يتم استخدام ادوات تكنولوجيا المعلومات بشكل غير كاف في ادارة المشروع
0.000	.782**	لا يتم تقييم المخاطر بشكل كافٍ قبل بدء المشروع
0.000	.670**	لا توجد خطط طوارئ فعالة للتعامل مع التحديات غير المتوقعة والمشاكل الغير متوقعة
0.000	.723**	يوجد نقص في الالتزام من قبل جميع الأعضاء المعنيين بمشروع تجمع المدينة الصحي
0.000	.682**	لا يتم تشجيع المشاركة الفعالة من جميع الأطراف المعنية ويشعر فريق المشروع بأنهم غير مدعومين بشكل كاف من قبل الادارة العليا
0.000	.760**	يفتقر مشروع تجمع المدينة الصحي إلى أنظمة فعالة لتقييم الأداء
0.000	.718**	لا يتم متابعة تقدم مشروع تجمع المدينة الصحي بشكل دوري ومنهجي
0.000	.669**	نتائج التقييم الموجودة من مشروع تجمع المدينة الصحي لا يستخدم لتحسين المشاريع المستقبلية

** الارتباط دال احصائيا عند 0.01 وبالتالي دال احصائيا عند 0.05

يتضح من الجدول أن جميع فقرات متغير التحديات التي تواجه إدارة المشاريع مرتبطة ارتباط طردي وذات دلالة إحصائية، وتراوح معامل الارتباط ما بين (0.479- 0.782)، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد ضعف في المصادقية البنائية للاستبيان.

جدول رقم (٣) معامل الارتباط بين فقرات متغير أداء المشاريع والدرجة الكلية للمتغير

الدالة	معامل الارتباط	أداء مشروع تجمع المدينة الصحي
.000	.749**	أداء مشروع تجمع المدينة الصحي يدار بشكل جيد من قبل الادارة
.000	.846**	يتم تحقيق اهداف مشروع تجمع المدينة الصحي المحددة بطريقة جيدة
.000	.743**	يعمل مشروع المدينة الصحي على تحسين خدمات الرعاية الصحية المقدمة للمجتمع
.000	.808**	يشعر المستفيدون بالرضا عن الخدمات الصحية المقدمة من مشروع تجمع المدينة الصحي
.000	.846**	يعمل مشروع تجمع المدينة الصحي على ضمان استمرارية المشروع وتحقيق نتائج إيجابية طويلة المدى

** الارتباط دال احصائيا عند 0.01 وبالتالي دال احصائيا عند 0.05

يتضح من الجدول اعلاه أن جميع فقرات متغير أداء المشاريع، جاءت مرتبطة ارتباط طردي وذات دلالة إحصائية، وتراوح الارتباطات ما بين (0.743- 0.846)، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد ضعف في المصادقية البنائية للاستبيان.

الصدق البنائي:

وللتأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط بين كل من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة. والجدول التالي يوضح نتيجة هذا الاختبار.

جدول (٤): معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان

متغيرات الدراسة	معامل ارتباط بيرسون	الدالة
التحديات التي تواجه المشاريع	.959**	.000
أداء مشروع تجمع المدينة الصحي	.504**	.000

** الارتباط دال احصائيا عند 0.01 وبالتالي دال احصائيا عند 0.05

ويتضح من الجدول أعلاه ان جميع ابعاد متغير التحديات التي تواجه إدارة المشاريع دالة احصائيا وبدرجة قوية عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$ ، وذلك يعتبر فقرات المتغير صادقة لما وضعت لقياسه، وبالمثل متغير أداء مشروع تجمع المدينة الصحي دالة احصائيا وبدرجة قوية عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$ ، وذلك يعتبر متغيرات الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة تحليل التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في القطاع الصحي.
- الحدود المكانية: تجمع المدينة المنورة الصحي، المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية : ٢٠٢٤ م.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

١. اختبارات الثبات والمصدقية لأداة الدراسة:

- ✓ اختبار الصدق البنائي Composite Reliability باستخدام معامل ارتباط بيرسون Person's Correlation لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات أسئلة الاستبانة والمحاور التي تنتمي لها من جهة وبين المتغيرات الرئيسية ومحاورها الفرعية من جهة أخرى.

- ✓ اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسية والمحاور الفرعية.

٢. الأساليب الإحصائية المتعلقة بوصف نتائج متغيرات ومحاور وفقرات الدراسة:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- ✓ المتوسط الحسابي والوزن الحسابي.
- ✓ الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط.

٣. الأساليب الإحصائية المتعلقة باختبار الفرضيات:

- ✓ اختبار الفرضيات والذي شمل على
 - ❖ معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الارتباط بين محاور الدراسة
 - ❖ اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور التحديات التي تواجه إدارة المشاريع على أداء مشروع تجمع المدينة الصحي

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

تمهيد:

يعتبر القطاع الصحي من اهم القطاعات الصحية والذي يشهد العديد من التطورات الهائلة في الوقت الحالي ونظراً لكثرة التجمعات والمرافق الصحية في المملكة العربية السعودية فقد تم التوجه الى تجمع المدينة الصحي لتطبيق الدراسة الميدانية عليه.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى عرض نتائج الدراسة حول متغيراتها المعتمدة بشكل مفصل للتعرف على الخصائص الشخصية للعينة وتحليل وتفسير إجابات الموظفين الخاصة بمحاور الدراسة وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة الميدانية والنتائج والتوصيات.

أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

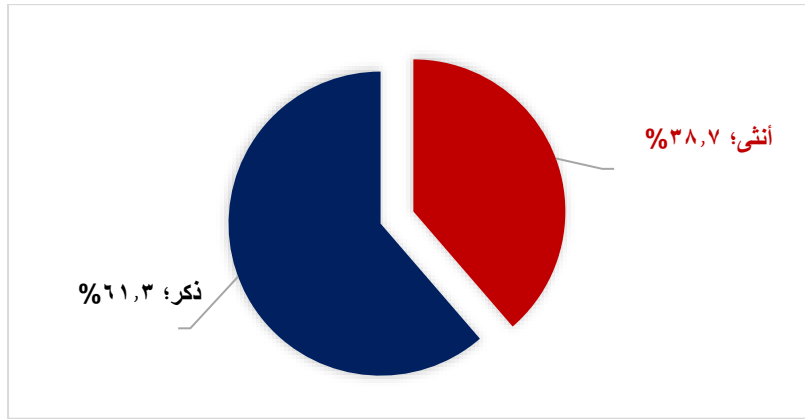
في هذا المبحث سوف يتم وصف خصائص افراد عينة الدراسة مثل النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة التي اخذت من افراد العينة.

١. وصف خصائص عينة افراد الدراسة حسب متغير الجنس

يبين الشكل (١) والجدول (٥)، تشير نتائج جدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس إلى أن نسبة الذكور تمثل ٦١.٣٪ من إجمالي المشاركين، بينما تشكل الإناث ٣٨.٧٪، وهذا يشير إلى وجود تفوق ملحوظ في عدد الذكور مقارنة بالإناث في مشروع تجمع المدينة الصحي بجدة، وتعزى هذه النتائج إلى عدة عوامل، مثل العوامل الثقافية والاجتماعية التي قد تؤثر على مشاركة النساء في مجالات معينة، بالإضافة إلى طبيعة العمل في إدارة مشروع تجمع المدينة الصحي الذي قد يكون موجهاً أكثر نحو الذكور في بعض المناصب، كما قد تعكس هذه النتائج تحديات في إدارة المشاريع، مثل الحاجة إلى تعزيز التنوع وتحفيز مشاركة النساء في الفرق العاملة، مما قد يؤدي إلى تحسين الإبداع وفعالية العمل الجماعي.

جدول (٥): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	%
أنثى	58	38.7%
ذكر	92	61.3%
الاجمالي	150	100.00%



شكل (٢) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

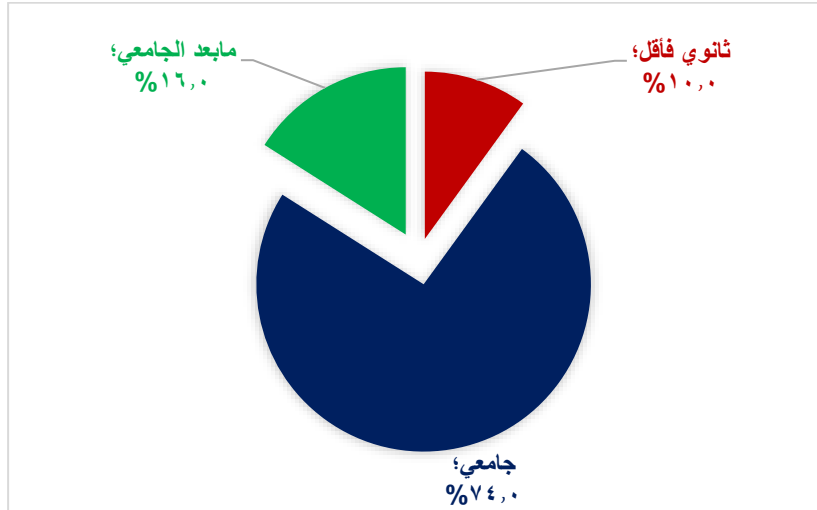
٢. وصف خصائص افراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يبين شكل (٢) و جدول (٦)، إلى أن ٧٤٪ من المشاركين يحملون مؤهلاً جامعياً، بينما يشكل حملة المؤهل الثانوي ١٠٪، وحملة الماجستير ١٦٪، وهذا التوزيع يعكس مستوى تعليمياً عالياً ضمن العينة، حيث أن الغالبية العظمى (١١١ فرداً) لديهم مؤهل جامعي، وبعزى هذا إلى أهمية التعليم العالي في مجالات العمل المتخصصة مثل القطاع الصحي، حيث تُعتبر المؤهلات الجامعية ضرورية لأداء المهام بكفاءة، كما تظهر هذه النتائج أيضاً تحديات محتملة في إدارة المشاريع، مثل الحاجة إلى تعزيز المهارات والتدريب المستمر، خاصةً في ظل وجود نسبة أقل من حملة المؤهلات العليا مثل الماجستير، مما يعني ضرورة تطوير استراتيجيات لجذب وتعزيز الكفاءات العليا لتحقيق أفضل النتائج في المشروع.

جدول (٦): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل_العلمي	العدد	%
ثانوي فأقل	15	10.0 %
جامعي	111	74.0 %
ما بعد الجامعي	24	16.0 %

الاجمالي	150	100%
----------	-----	------



شكل (٣) توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

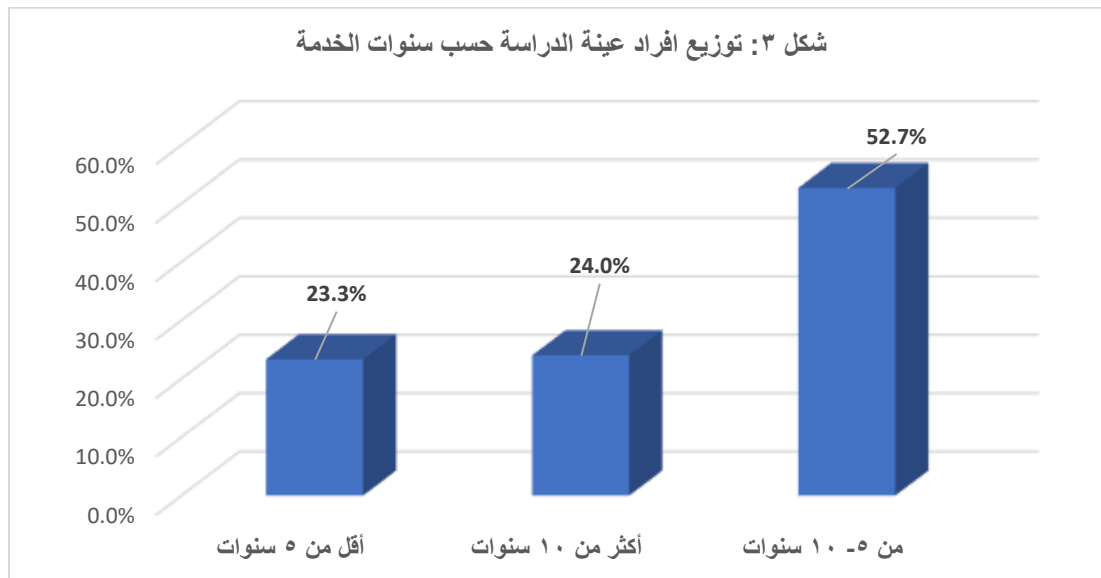
٣. وصف خصائص افراد الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

وبالنسبة لسنوات الخدمة ، أظهرت النتائج في الجدول (٧) والشكل (٣) ، إلى أن ٥٢.٧% من المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين ٥ إلى ١٠ سنوات، بينما يشكل الأفراد ذوو الخبرة أقل من ٥ سنوات ٢٣.٣%، وأولئك الذين لديهم خبرة تزيد عن ١٠ سنوات ٢٤%، يبرز هذا التوزيع أن الغالبية العظمى من المشاركين يمتلكون خبرة متوسطة إلى متقدمة، مما يشير إلى استقرار القوى العاملة وقدرة متزايدة على التعامل مع التحديات المعقدة في العمل، كما يمكن أن تُعزى هذه النتائج إلى عوامل مثل توافر الفرص التدريبية والتطوير المهني، مما يعزز من استعداد الأفراد للالتزام لفترات أطول في وظائفهم، ومع ذلك، فإن وجود نسبة ملحوظة من الأفراد ذوي الخبرة القليلة (أقل من ٥ سنوات) قد يشير إلى الحاجة إلى برامج توجيهية وتدريبية لدعم هؤلاء الأفراد وتعزيز مهاراتهم، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمشروع.

جدول (٧): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	%
أقل من ٥ سنوات	35	23.3%
أكثر من ١٠ سنوات	36	24.0%
من ٥ - ١٠ سنوات	79	52.7%
الاجمالي	150	100.00%

شكل ٣: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة



ثانيا: الاجابات على تساؤلات الدراسة

تم الإجابة على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرث الخماسي ، بحيث أخذت الاجابات على الفقرات (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) ، واعطيت الاوزان (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي للفقرات الايجابية، بينما الفقرات السلبية اخذت أعطيت الاوزان (٥،٤،٣،٢،١) على التوالي ، ويهدف تحديد المستوى تم استخراج الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي، وذلك باستخراج مدى الأوزان، وذلك بإيجاد الفرق بين أعلى وزن وأقل وزن لبدائل

سلم الإجابة (٥ - ١ = ٤)، ثم تحديد طول الفئة، وذلك بتقسيم مدى الأوزان على عدد البدائل (٥/٤ = ١,٢٥)، وفي الجدول أدناه وضحت فئات الحدود الحقيقية والمعنى اللفظي لقيم المتوسط الحسابي :

جدول (٨) الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي		
مدى المتوسط (فئات الحدود الحقيقية)	المعنى اللفظي (درجة التطبيق) للفقرات الإيجابية	المعنى اللفظي (درجة التطبيق) للفقرات السلبية
1 - 1.80	ضعيفة جداً (غير موافق بشدة)	عالية جداً (موافق بشدة)
1.81 - 2.60	ضعيفة (غير موافق)	عالية (موافق)
2.61 - 3.40	متوسطة (محايد)	متوسطة (محايد)
3.41 - 4.20	عالية (موافق)	ضعيفة (غير موافق)
4.21 - 5	عالية جداً (موافق بشدة)	ضعيفة جداً (غير موافق بشدة)

وللإجابة على تساؤلات الدراسة وهي

❖ ما واقع التحديات التي تواجه إدارة المشاريع؟

❖ ما واقع أداء مشروع تجمع المدينة الصحي؟

أولاً : الإجابة على تساؤلات الدراسة

تم في هذا القسم دراسة وتحليل متغيرات الدراسة والمتمثلة بفقرات كل متغير ، وذلك بالاعتماد على بعض الطرق الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، مثل إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ثم إيجاد الوزن النسبي لكل فقرة، وذلك موضح كما يلي :

١. واقع التحديات التي تواجه إدارة المشاريع

في هذا القسم تم مناقشة فقرات متغير التحديات التي تواجه إدارة المشاريع من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والموضحة بالجدول أدناه :

جدول (٩) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمتغير التحديات التي تواجه إدارة المشاريع

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التحديات التي تواجه إدارة مشروع تجمع المدينة الصحي
41%	0.796	2.06	تعاني تجمع المدينة الصحي من نقص في التخطيط الاستراتيجي
44%	0.938	2.21	يتم تحديد الاهداف والمواعيد النهائية للمشروع بشكل غير واضح

44%	0.985	2.21	يعاني فريق المشروع في تجمع المدينة الصحي من نقص في التواصل الفعال بين الأعضاء
44%	0.973	2.21	فقد المعلومات المهمة في مشروع تجمع المدينة الصحي بسبب عدم وجود نظم تبادل معلومات فعالة
44%	1.005	2.21	يوجد نقص في الكفاءات والخبرات اللازمة لإدارة مشروع تجمع المدينة الصحي بنجاح
43%	0.990	2.16	تم استقطاب الموظفين بشكل غير كافٍ لدعم مشروع تجمع المدينة الصحي
45%	0.956	2.23	يواجه مشروع المدينة الصحي نقصاً في التمويل اللازم لتحقيق الاهداف
44%	0.934	2.20	تؤثر القيود المالية على جودة الخدمات المقدمة في مشروع تجمع المدينة الصحي
45%	0.953	2.24	يفتقر مشروع تجمع المدينة الصحي الى نظام معلومات كافية لمتابعة تقدم المشروع
45%	0.979	2.26	يتم استخدام ادوات تكنولوجيا المعلومات بشكل غير كاف في ادارة المشروع
48%	1.048	2.39	لا يتم تقييم المخاطر بشكل كافٍ قبل بدء المشروع
48%	1.051	2.42	لا توجد خطط طوارئ فعالة للتعامل مع التحديات غير المتوقعة والمشاكل الغير متوقعة
49%	1.013	2.43	يوجد نقص في الالتزام من قبل جميع الأعضاء المعنيين بمشروع تجمع المدينة الصحي
44%	1.007	2.21	لا يتم تشجيع المشاركة الفعالة من جميع الأطراف المعنية ويشعر فريق المشروع بأنهم غير مدعومين بشكل كاف من قبل الادارة العليا
45%	0.982	2.27	يفتقر مشروع تجمع المدينة الصحي إلى أنظمة فعالة لتقييم الأداء
45%	1.011	2.25	لا يتم متابعة تقدم مشروع تجمع المدينة الصحي بشكل دوري ومنهجي

46%	0.966	2.29	نتائج التقييم الموجودة من مشروع تجمع المدينة الصحي لا يستخدم لتحسين المشاريع المستقبلية
45%	.67084	2.2506	المتوسط الكلي

في الجدول اعلاه، والذي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، حيث اظهرت النتائج إلى ما يلي:

الفقرة "يعاني تجمع المدينة الصحي من نقص في التخطيط الاستراتيجي" بمتوسط (٢٠٠٦) ووزن نسبي ٤١٪، مما تشير هذه النتيجة إلى أن المشاركين يميلون إلى الموافقة على وجود نقص في التخطيط الاستراتيجي في إدارة مشروع تجمع المدينة الصحي، كما يعكس إدراكًا واضحًا من قبل الأفراد بأن التخطيط الاستراتيجي يعد عنصرًا حيويًا لتحقيق أهداف المشروع، كما ان الوزن النسبي ٤١٪ يدل على أن هناك نسبة ملحوظة من المشاركين تعتبر أن هذا النقص يمثل تحديًا حقيقيًا، مما يستدعي تحسين التخطيط لضمان نجاح المبادرات الصحية، والفقرة "يتم تحديد الاهداف والمواعيد النهائية للمشروع بشكل غير واضح" بمتوسط (٢٠٢١)، ووزن نسبي ٤٤٪، وأشارت النتيجة إلى وجود توافق بين المشاركين حول أهمية تحسين التنسيق بين الجهات المعنية، ويعكس اتجاهًا إيجابيًا، مما يدل على أن الأفراد يدركون الحاجة إلى تعزيز التعاون لضمان تحقيق أهداف المشروع، والوزن النسبي ٤٤٪ يشير إلى أن هذه القضية تحظى بقدر من التأيد، مما يعكس أهمية التنسيق الفعال في النجاح العام لمبادرات تحسين الصحة، اما الفقرة "يعاني فريق المشروع في تجمع المدينة الصحي من نقص في التواصل الفعال بين الأعضاء"، بمتوسط (2.21)، ووزن نسبي 44٪، تشير هذه النتيجة إلى أن المشاركين يعبرون عن قلقهم بشأن نقص التواصل الفعال بين أعضاء فريق مشروع تجمع المدينة الصحي، كما يدل على توافق عام، مما يشير إلى أن العديد من الأفراد يرون أن ضعف التواصل يعيق سير العمل ويؤثر على تحقيق الأهداف، ونسبة ٤٤٪ يعكس أهمية هذه القضية، مما يستدعي تحسين استراتيجيات التواصل داخل الفريق لتعزيز التعاون وزيادة فعالية المشروع، والفقرة "فقد المعلومات المهمة في مشروع تجمع المدينة الصحي بسبب عدم وجود نظم تبادل معلومات فعالة" بمتوسط (2.21)، 44٪، تشير هذه النتيجة إلى أن المشاركين يعبرون عن قلقهم بشأن فقد المعلومات المهمة في مشروع تجمع المدينة الصحي بسبب عدم وجود نظم تبادل معلومات فعالة، كما يعكس توافقًا عامًا على أن نقص نظم تبادل المعلومات يؤثر سلبًا على فعالية المشروع، مما يستدعي تحسين هذه النظم لتعزيز التواصل وتبادل المعرفة بين الفرق المختلفة، اما الفقرة "يوجد نقص في الكفاءات والخبرات اللازمة لإدارة مشروع تجمع المدينة الصحي بنجاح" بمتوسط (2.21)، 44٪، تشير هذه النتيجة إلى إدراك المشاركين لوجود نقص في الكفاءات والخبرات اللازمة لإدارة مشروع تجمع المدينة الصحي بنجاح، وعلى أن هناك قناعة بأن تحسين المهارات والتدريب يمكن أن

يسهم في تعزيز إدارة المشروع، و ٤٤٪ يعكس أهمية هذه القضية، مما يشير إلى ضرورة استثمار المزيد من الموارد في تطوير الكفاءات، اما الفقرة "تم استقطاب الموظفين بشكل غير كافٍ لدعم مشروع تجمع المدينة الصحي" بمتوسط (2.16)، 43٪، فتشير هذه النتيجة إلى أن المشاركين يشعرون بأن استقطاب الموظفين لدعم مشروع تجمع المدينة الصحي كان غير كافٍ. المتوسط المنخفض يدل على أن هناك حاجة ملحة لزيادة عدد الموظفين المؤهلين لدعم المشروع، ونسبة ٤٣٪ تشير إلى أن هذا التحدي يعكس عدم كفاية الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، والفقرة "يواجه مشروع المدينة الصحي نقصاً في التمويل اللازم لتحقيق الأهداف"، بمتوسط (2.23)، ووزن نسبي 45٪، مما يدل على أن المشاركين يشعرون بنقص في التمويل اللازم لتحقيق أهداف مشروع المدينة الصحي، كما يدل على أن هذا النقص يمثل تحدياً حقيقياً يؤثر على قدرة المشروع على تنفيذ المبادرات المطلوبة، و ٤٥٪ يعكس مستوى عالٍ من القلق حول تأثير هذا النقص على النتائج النهائية للمشروع، بينما الفقرة "تؤثر القيود المالية على جودة الخدمات المقدمة في مشروع تجمع المدينة الصحي"، بمتوسط (2.20)، ووزن نسبي 44٪، وهذا يدل على أن القيود المالية تؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة في مشروع تجمع المدينة الصحي، وأن المشاركين يدركون أن نقص الموارد المالية قد يؤدي إلى تقديم خدمات أقل جودة. الوزن النسبي ٤٤٪ يشير إلى أهمية هذه القضية وضرورة معالجة القيود المالية لتحسين مستوى الخدمات، والفقرة "يفتقر مشروع تجمع المدينة الصحي الى نظام معلومات كافية لمتابعة تقدم المشروع" بمتوسط (2.24)، ووزن نسبي 45٪، مما يشير ذلك إلى أن مشروع تجمع المدينة الصحي يفتقر إلى نظام معلومات كافٍ لمتابعة تقدم المشروع، كما يعكس القلق بشأن فعالية تتبع الأداء والتقدم، مما قد يؤثر على اتخاذ القرارات، ونسبة ٤٥٪ يعكس أهمية تحسين نظم المعلومات لتعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المشروع، اما الفقرة "يتم استخدام ادوات تكنولوجيا المعلومات بشكل غير كاف في ادارة المشروع"، بمتوسط (2.26)، ووزن نسبي 45٪، مما يؤكد على أن أدوات تكنولوجيا المعلومات تُستخدم بشكل غير كافٍ في إدارة المشروع، وأن المشاركين يرون أن تحسين استخدام التكنولوجيا يمكن أن يسهم في زيادة فعالية الإدارة، و ٤٥٪ يعكس الحاجة إلى تعزيز استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لدعم العمليات وتحسين الأداء العام، والفقرة "لا يتم تقييم المخاطر بشكل كافٍ قبل بدء المشروع" بمتوسط (2.39)، ووزن نسبي 48٪، وتؤكد هذه النتيجة على أن تقييم المخاطر قبل بدء المشروع لا يتم بشكل كافٍ، كما يدل على أن المشاركين يدركون أهمية تقييم المخاطر، ويعبرون عن قلقهم من أن عدم القيام بذلك قد يؤدي إلى تحديات غير متوقعة، أما الوزن النسبي ٤٨٪ يعكس ضرورة تعزيز استراتيجيات تقييم المخاطر لضمان نجاح المشروع وتقليل المخاطر المحتملة، والفقرة "لا توجد خطط طوارئ فعالة للتعامل مع التحديات غير المتوقعة والمشاكل الغير متوقعة"، بمتوسط (2.42)، ووزن نسبي 48٪، تشير ذلك إلى عدم وجود خطط طوارئ فعالة للتعامل مع التحديات والمشاكل غير المتوقعة، كما يعكس أن

المشاركين يعتبرون عدم وجود هذه الخطط عائقاً أمام استجابة المشروع للتحديات، بينما نسبة ٤٨٪ يدل على أهمية تطوير خطط طوارئ لضمان استمرارية العمل وتقليل الأثر السلبي لأي مشاكل غير متوقعة، والفقرة " يوجد نقص في الالتزام من قبل جميع الأعضاء المعنيين بمشروع تجمع المدينة الصحي" بمتوسط (2.43)، ووزن نسبي 49٪، تشير هذه النتيجة إلى وجود نقص في الالتزام من قبل جميع الأعضاء المعنيين بمشروع تجمع المدينة الصحي، كما يدل على أن المشاركين يرون أن الالتزام الضعيف يمكن أن يؤثر سلباً على فعالية المشروع، بوزن نسبي ٤٩٪ يعكس أهمية تعزيز الالتزام بين الأعضاء لتحسين الأداء وتنفيذ الأهداف، والفقرة " لا يتم تشجيع المشاركة الفعالة من جميع الأطراف المعنية ويشعر فريق المشروع بانهم غير مدعومين بشكل كاف من قبل الادارة العليا"، بمتوسط (2.21)، ووزن نسبي 44٪، ويدل ذلك إلى أن المشاركة الفعالة من جميع الأطراف المعنية غير مشجعة، مما يجعل فريق المشروع يشعر بعدم الدعم الكافي من الإدارة العليا، ويدل على أن ضعف المشاركة قد يؤدي إلى تراجع في روح الفريق وأداء المشروع، ونسبة ٤٤٪ يشير إلى أهمية تعزيز المشاركة والدعم من الإدارة لتحسين النتائج، والفقرة " يفتقر مشروع تجمع المدينة الصحي إلى أنظمة فعالة لتقييم الأداء"، بمتوسط (2.27)، ووزن نسبي 45٪، وتشير النتيجة إلى أن مشروع تجمع المدينة الصحي يفتقر إلى أنظمة فعالة لتقييم الأداء، ويدل على أن نقص هذه الأنظمة يمكن أن يعيق تحسين الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير، كما ان الوزن النسبي ٤٥٪ يعكس ضرورة تطوير نظم فعالة لتقييم الأداء لتعزيز فعالية المشروع، أما الفقرة "لا يتم متابعة تقدم مشروع تجمع المدينة الصحي بشكل دوري ومنهجي"، بمتوسط (2.25)، ووزن نسبي 45٪، ويؤكد ذلك إلى أن تقدم مشروع تجمع المدينة الصحي لا يتم متابعته بشكل دوري ومنهجي، كما يعكس قلقاً من أن عدم المتابعة يمكن أن يؤدي إلى تفويت الفرص لتحسين الأداء، أما الوزن النسبي ٤٥٪ يدل على أهمية تطوير آليات متابعة دورية لضمان سير المشروع بشكل صحيح، والفقرة "نتائج التقييم الموجودة من مشروع تجمع المدينة الصحي لا يستخدم لتحسين المشاريع المستقبلية"، بمتوسط (2.29)، ووزن نسبي 46٪، فتشير ذلك إلى أن نتائج التقييم الموجودة من مشروع تجمع المدينة الصحي لا تُستخدم لتحسين المشاريع المستقبلية، وأن المشاركين يرون أن عدم الاستفادة من الدروس المستفادة يمكن أن يعيق تطوير المشاريع القادمة، كما ان الوزن النسبي ٤٦٪ يعكس أهمية استخدام نتائج التقييم كأداة لتحسين الأداء في المشاريع المستقبلية.

ومما سبق نلخص النتائج كمالي:

١. التخطيط:

نقص التخطيط الاستراتيجي: فإن المشاركون أشاروا إلى وجود نقص في التخطيط الاستراتيجي، مما يؤثر على قدرة المشروع على تحقيق أهدافه، يتطلب الأمر تعزيز استراتيجيات التخطيط لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

٢. التواصل

نقص التواصل الفعال: يظهر أن هناك تحديات في التواصل بين أعضاء الفريق، مما يؤثر سلباً على التعاون والفعالية، تحسين استراتيجيات التواصل يمكن أن يعزز من الأداء العام للمشروع.

٣. الموارد البشرية

- نقص في الكفاءات والخبرات: هناك إدراك لوجود نقص في الخبرات والمهارات الضرورية لإدارة المشروع بنجاح، يتطلب الأمر استثماراً في تدريب وتطوير الموظفين.
- ضعف الالتزام والمشاركة: عدم التزام الأعضاء والمشاركة الفعالة يشكل تحدياً آخر، تعزيز الالتزام من قبل جميع الأعضاء ضروري لتحسين الأداء العام.

٤. التمويل

نقص التمويل: يعاني المشروع من نقص في التمويل اللازم، مما يؤثر على قدرته على تحقيق أهدافه وتقديم خدمات بجودة عالية، وتحسين مصادر التمويل يعد أمراً ضرورياً.

٥. التكنولوجيا

استخدام غير كافٍ للتكنولوجيا: يظهر أن أدوات تكنولوجيا المعلومات لا تُستخدم بشكل كافٍ في إدارة المشروع، وتعزيز استخدام التكنولوجيا يمكن أن يساهم في تحسين الكفاءة وسير العمل.

٦. إدارة المخاطر

- تقييم غير كافٍ للمخاطر: عدم تقييم المخاطر بشكل كافٍ قبل بدء المشروع يشكل خطراً على نجاحه، ويجب تطوير استراتيجيات لتقييم المخاطر بشكل دوري.
- عدم وجود خطط طوارئ: هناك نقص في خطط الطوارئ لمواجهة التحديات غير المتوقعة، مما يستدعي ضرورة تطوير هذه الخطط لضمان استمرارية العمل.

٧. التقييم والمتابعة

- نقص في نظم تقييم الأداء: يفتقر المشروع إلى أنظمة فعالة لتقييم الأداء، مما يعيق تحسين الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير.
- عدم متابعة التقدم بشكل دوري: تقدم المشروع لا يُتابع بشكل دوري ومنهجي، مما قد يؤدي إلى تفويت الفرص لتحسين الأداء.
- عدم استخدام نتائج التقييم: نتائج التقييم السابقة لا تُستخدم لتحسين المشاريع المستقبلية، مما يشير إلى ضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة.

وبشكل عام فإن المتوسط الكلي للمتغير (٢.٥٠٦)، بوزن نسبي ٤٥٪، مما يدل إلى أن المشاركين يميلون بشكل عام إلى تأييد إدارة مشروع تحسين الصحة، كما ان المتوسط يعكس

توجهًا إيجابيًا نسبيًا، مما يدل على أن إدارة مشروع تجمع المدينة الصحي تواجه مجموعة من التحديات في عدة أبعاد، تشمل التخطيط، التواصل، الموارد البشرية، التمويل، التكنولوجيا، إدارة المخاطر، الالتزام والمشاركة، والتقييم والمتابعة، ويتطلب الأمر استراتيجيات شاملة لمعالجة هذه التحديات وتعزيز فعالية المشروع وضمان تحقيق أهدافه بشكل أفضل.

٢. مستوى أداء مشروع تجمع المدينة الصحي

في هذا القسم تم مناقشة فقرات متغير أداء مشروع تجمع المدينة الصحي من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والموضحة بالجدول ادناه :

جدول (١٠) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمتغير أداء مشروع تجمع المدينة الصحي

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أداء مشروع تجمع المدينة الصحي
77%	0.988	3.83	أداء مشروع تجمع المدينة الصحي يدار بشكل جيد من قبل الادارة
73%	1.008	3.67	يتم تحقيق اهداف مشروع تجمع المدينة الصحي المحددة بطريقة جيدة
76%	0.936	3.79	يعمل مشروع المدينة الصحي على تحسين خدمات الرعاية الصحية المقدمة للمجتمع
73%	1.017	3.65	شعر المستفيدون بالرضا عن الخدمات الصحية المقدمة من مشروع تجمع المدينة الصحي
77%	0.907	3.87	يعمل مشروع تجمع المدينة الصحي على ضمان استمرارية المشروع وتحقيق نتائج إيجابية طويلة المدى
75%	0.74919	3.76	المتوسط الكلي

في الجدول اعلاه، والذي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، حيث اظهرت النتائج إلى ما يلي:

الفقرة " أداء مشروع تجمع المدينة الصحي يدار بشكل جيد من قبل الإدارة" بمتوسط (3.83) ووزن نسبي 77%، ويشير ذلك إلى أن المشاركين يثقون في كفاءة الإدارة وقدرتها على إدارة المشروع، والوزن النسبي العالي يُظهر أن معظم المستجيبين يوافقون على أن الإدارة تلعب دورًا فعالاً، مما يعكس جودة القيادة والتنظيم، اما الفقرة " يتم تحقيق اهداف مشروع تجمع المدينة الصحي المحددة

بطريقة جيدة" بمتوسط (3.67)، ووزن نسبي 73%، ويعكس ذلك توافقًا جيدًا على أن الأهداف المحددة تُحقق بفاعلية، والوزن النسبي يُظهر أن هناك بعض التباين في الآراء، مما يشير إلى إمكانية تحسين بعض جوانب التخطيط والتنفيذ لضمان تحقيق جميع الأهداف بشكل كامل، أما الفقرة " يعمل مشروع المدينة الصحي على تحسين خدمات الرعاية الصحية المقدمة للمجتمع"، بمتوسط (3.79)، ووزن نسبي 76%، ويُظهر المتوسط المرتفع أن المشاركين يرون أن المشروع يساهم بشكل فعال في تحسين الخدمات الصحية، مما يدل على تأثير إيجابي على المجتمع، والوزن النسبي يعكس دعمًا قويًا لهذه الفكرة، مما يبرز أهمية تحسين الخدمات كأحد الأهداف الأساسية للمشروع، أما الفقرة " شعر المستفيدون بالرضا عن الخدمات الصحية المقدمة من مشروع تجمع المدينة الصحي" بمتوسط (3.65)، ووزن نسبي 73%، ويُظهر أن هناك رضا عامًا بين المستفيدين، لكنه أقل من الفقرات السابقة، مما قد يشير إلى حاجة لتحسين بعض جوانب الخدمات، والوزن النسبي يشير إلى وجود بعض الاختلاف في الآراء، مما يعكس أهمية الاستجابة لملاحظات المستفيدين، وأخيرًا الفقرة " يعمل مشروع تجمع المدينة الصحي على ضمان استمرارية المشروع وتحقيق نتائج إيجابية طويلة المدى" بمتوسط (3.87)، ووزن نسبي 77%، ويفسر المتوسط العالي يدل على أن المشاركين واثقون من قدرة المشروع على ضمان الاستمرارية وتحقيق نتائج إيجابية، والوزن النسبي يعكس اتفاقًا قويًا حول أهمية التخطيط للمستقبل، مما يشير إلى أن هناك رؤية واضحة لمدى تأثير المشروع على المدى الطويل.

ومما سبق نلخص النتائج كمائلي:

١. الأداء

يُظهر الأداء العام للمشروع كفاءة جيدة في الإدارة والتنفيذ، حصل المشروع على متوسط ٣.٧٦ ووزن نسبي ٧٥%، مما يدل على ثقة المشاركين في قدرة الإدارة على إدارة العمليات بشكل فعال.

٢. تحقيق الأهداف

يحقق المشروع أهدافه المحددة بشكل جيد، حيث سجل متوسط ٣.٦٧ ووزن نسبي ٧٣%، رغم أن النتائج تشير إلى توافق جيد، إلا أن هناك مجال لتحسين بعض جوانب التخطيط والتنفيذ لضمان تحقيق جميع الأهداف بشكل كامل.

٣. رضا المستفيدين

يبرز متوسط رضا المستفيدين (٣.٦٥ ووزن نسبي ٧٣%) الحاجة إلى تحسين بعض جوانب الخدمات المقدمة، تشير النتائج إلى وجود رضا عام، ولكن يجب التركيز على تلبية احتياجات المستفيدين بشكل أفضل لتعزيز تجربتهم.

٤. استمرارية المشروع

يُظهر المشروع قدرة قوية على ضمان استمرارية النتائج الإيجابية على المدى الطويل، حيث حصل على متوسط ٣.٨٧ ووزن نسبي ٧٧٪، تعكس هذه النتائج أهمية التخطيط المستقبلي والقدرة على التكيف مع التغيرات لضمان نجاح المشروع.

وبشكل عام، يُظهر مشروع تجمع المدينة الصحي أداءً جيدًا في مجالات الإدارة وتحقيق الأهداف، مع رضا عام من المستفيدين، وتبرز النتائج أهمية تحسين خدمات الرعاية الصحية وتلبية توقعات المستفيدين لضمان استمرارية النجاح في المستقبل.

اختبار الفرضيات:

تم ايجاد اولاً معامل ارتباط بيرسون، والموضح في الجدول ادناه لمعرفة مدى ارتباط المتغير المستقل (التحديات التي تواجه إدارة مشروع تجمع المدينة الصحي) مع المتغير التابع (أداء مشروع تجمع المدينة الصحي)، حيث اتضح في الجدول (١١) ان هناك ارتباط عكسي وذو دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير التحديات التي تواجه إدارة المشاريع مع أداء مشروع تجمع المدينة الصحي، والذي وصل الى (-.238)، ومستوى الدلالة اقل من 0.05، والذي يدل على انه كلما زادت التحديات التي تواجه إدارة المشاريع، كلما قل أداء المشروع.

جدول (١١): يوضح معامل الارتباط بين التحديات التي تواجه إدارة المشاريع ووأداء مشروع تجمع المدينة الصحي

متغيرات الدراسة	مشروع تجمع المدينة الصحي
التحديات التي تواجه إدارة المشاريع	معامل ارتباط بيرسون
	مستوى الدلالة
	حجم العينة
	-0.238**
	0.003
	150

الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور للتحديات التي تواجه إدارة المشاريع على أداء مشروع تجمع المدينة الصحي

وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لمعرفة إثر دور للتحديات التي تواجه إدارة المشاريع على أداء مشروع تجمع المدينة الصحي، وللإجابة على فرضية الدراسة / حيث يوضح في الجدول ادناه تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتوضيح الدور، كما يلي:

جدول رقم (١٢) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	قيمة R	قيمة R^2	اختبار F	مستوى الدلالة Sig.	B معامل الانحدار	اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
التحديات التي تواجه إدارة المشاريع	-0.238	0.056	8.859	0.003	أداء مشروع تجمع المدينة الصحي -0.265	2.976	0.003

في الجدول اعلاه رقم () والذي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ، وجود علاقة ارتباطية عكسية بين التحديات التي تواجه إدارة المشاريع على أداء مشروع تجمع المدينة الصحي ($R=-0.238$) ، وهو ارتباط ضعيف ولكم مهم وذو دلالة إحصائية ، مما يدل على أنه كلما وزادت التحديات التي تواجه إدارة المشاريع ، كلما قل أداء مشروع تجمع المدينة الصحي، بينما تعكس قيمة معامل التحديد الى أن ٥.٦٪ فقط من التباين في التحديات التي تواجه إدارة المشاريع يمكن تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة المستخدمة في النموذج، وهذا يشير إلى أن هناك عوامل أخرى تؤثر على التحديات ولم يتم تضمينها في النموذج، كم ان قيمة F تشير إلى جودة النموذج، وقيمة F العالية تشير إلى أن النموذج الإحصائي يفسر البيانات بشكل جيد، مما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة بين المتغيرات، بمستوى دلالة 0.003 ، وهذه القيمة أقل من ٠.٠٥ ، مما يشير إلى أن النتائج ذات دلالة إحصائية، مما يعني إلى أن العلاقة بين المتغيرات ليست صدفة، بل تشير إلى تأثير حقيقي، وبالنسبة لقيمة B والتي تمثل (-0.265)، والتي تعكس هذه القيمة التأثير السلبي للمتغير المستقل على أداء مشروع تجمع المدينة الصحي، إذا زادت قيمة التحديات التي تواجه إدارة المشاريع، فإن أداء المشروع سينخفض، وظهرت النتائج ان النموذج له معنوية بقيمة F والتي بلغت ($F=8.859$) وهي دالة احصائيا ($\text{sig}.<0.003$) ، وعليه نقبل الفرضية القائلة "يوجد دور للتحديات التي تواجه إدارة المشاريع على مشروع تجمع المدينة الصحي".

تشير النتائج إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه إدارة المشاريع وأداء المشروع. على الرغم من أن نسبة التباين التي تم تفسيرها صغيرة (٥.٦٪)، إلا أن العلاقة السلبية بين الأداء والتحديات تشير إلى أنه كلما زاد أداء المشروع، انخفضت التحديات التي تواجهه.

نتائج الدراسة

اظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- غالبية افراد عينة الدراسة الذين تم استهدافهم في ذكور أكثر من الاناث، وغالبيتهم مستوى تعليمهم جامعي ومأفوف.
- غالبية افراد عينة الدراسة سنوات الخدمة من المشاركين يمتلكون خبرة متوسطة إلى متقدمة.
- المتوسط الكلي للتحديات التي تواجه إدارة المشاريع (٢.٥٠٦)، والذي يعكس على أن إدارة مشروع تجمع المدينة الصحي تواجه مجموعة من التحديات في عدة أبعاد، منها التخطيط، التواصل، الموارد البشرية، التمويل، التكنولوجيا، إدارة المخاطر، الالتزام والمشاركة، والتقييم والمتابعة.
- متوسط أداء مشروع تجمع المدينة الصحي (3.67)، والذي يشير إلى أداء جيداً في مجالات الإدارة وتحقيق الأهداف، مع رضا عام من المستفيدين.
- هناك علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة بين التحديات التي تواجه إدارة المشاريع على أداء مشروع تجمع المدينة الصحي
- يوجد دور مهم وذو دلالة احصائية للتحديات التي تواجه إدارة المشاريع على أداء مشروع تجمع المدينة الصحي.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي اظهرتها الدراسة يمكنني صياغة التوصيات التالية:

- تحسين التخطيط الاستراتيجي لإدارة المشاريع وضع خطط استراتيجية دقيقة وقابلة للتنفيذ: تعزيز استخدام أدوات التخطيط مثل تحليل SWOT وخطط الطوارئ لتقليل التأثير السلبي للعوامل غير المتوقعة.
- تعزيز التواصل الفعال بين فرق العمل إنشاء قنوات تواصل واضحة وفعالة
- تطوير مهارات التواصل لدى الموظفين عن طريق تنظيم ورش عمل لتعزيز مهارات التواصل بين الفرق الإدارية والفنية، مما يساهم في تقليل فجوات الاتصال.
- تعزيز الشفافية من خلال تقديم تقارير دورية عن تقدم المشاريع وإشراك جميع الأطراف المعنية في القرارات الهامة.

- إدارة الموارد البشرية بشكل أفضل وتطوير الكفاءات الوظيفية وذلك عن طريق تقديم برامج تدريب متخصصة في إدارة المشاريع لتطوير خبرات الموظفين متوسطي ومتقدمي الخبرة.
- وضع برامج تحفيزية لتحسين الأداء وزيادة الالتزام بالمشاريع.
- تحسين إدارة الموارد المالية والعمل على تخصيص الميزانيات بفعالية ووضع نظام رقابة على التكاليف لضمان توزيع الموارد المالية بشكل يتماشى مع أولويات المشاريع.
- العمل على تنويع مصادر التمويل من خلال البحث عن شراكات مع القطاع الخاص أو الجهات المانحة لتوفير التمويل اللازم للمشاريع الكبرى.
- العمل على تعزيز استخدام التكنولوجيا مثل التحول الرقمي في إدارة المشاريع وتحسين البنية التحتية الرقمية بواسطة توفير أنظمة تكنولوجية متكاملة لدعم العمل الجماعي وتحسين عمليات التوثيق وإدارة البيانات.
- تحسين إدارة المخاطر تطوير نظام شامل لإدارة المخاطر وإعداد خطط استباقية لإدارة المخاطر المحتملة وتقليل تأثيرها على سير المشاريع.
- تحسين الالتزام والمشاركة تعزيز دور القيادة الإدارية توجيه القيادات لتبني سياسات تشجع الالتزام بالمشاريع، وتوفير بيئة تشاركية تسهم في تحقيق الأهداف.
- تعزيز التقييم والمتابعة إنشاء نظام متابعة دوري بواسطة تصميم نظام لمراقبة التقدم في المشاريع يحدد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بشكل دقيق.
- تحسين العلاقة بين التحديات والأداء وإيجاد حلول مبتكرة للتحديات بواسطة تطوير استراتيجيات جديدة لمعالجة التحديات دون التأثير السلبي على الأداء.
- مواءمة إدارة المشاريع مع رؤية ٢٠٣٠ وتعزيز توافق المشاريع مع الأهداف الوطنية عن طريق تصميم المشاريع الصحية بما ينسجم مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، خاصة تلك المتعلقة بجودة الخدمات الصحية.

المراجع

المراجع العربية:

أحمد العودة، ع. & عبد العزيز. (٢٠٢١) معوقات إدارة التعليم الإلكتروني بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية في ظل وباء كورونا. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣٧ (٥) ٤٧٤
بيان محمد امن، نجارة، هيه زياد الجعبري & فايضة مروان (٢٠١٤). المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية في تنفيذ مشاريعها في منطقة وسط الخليل.. مجلة الأندلس مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية (٢٠١٩).

رفاعي، م والاجتماعية م، السيد، م ك م، ملوخية، أ، ف، ونمير، م أ. (٢٠٢٣). دراسة سوسيولوجيا لجدوى منظمة الصحة الريفية في أبو حمص بمحافظة البحيرة دراسة سوسيولوجيا الحيوية المنظمات الصحية بمركز ابو حمص في محافظة البحيرة مجلة التقدم في البحوث الزراعية ٢٨ (٢) 271-284.

سعيد، ف. ا. م.، & فاطمة الزهراء منصور. (٢٠٢٣). فعالية برامج ريادة الأعمال النسائية في الحد من المخاطر الصحية التي تواجه المرأة مجلة له الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية. 221-242، 31(1) ،

عارف عبد العزيز المطيري، مرضي مبارك آل حسينة، ممدوح فهد العنزي، فايز عبد المحيي المطيري، & رزان محمد المطيري. (٢٠٢٢). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الحكومي بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 42-22، 6(29) ،

عبد الله نعيم، أ.، & عبيد الله الصبحي، و. (٢٠٢٢). الصورة الذهنية للترجمة من العربية وإليها في القطاع الصحي السعودي في فترة وباء كورونا المستجد عام ٢٠٢٠-٢٠٢١: دراسة ميدانية. حولية له اللغة العربية بجران. 811-856، 26(1) ،

عبد النبي، MS، الشربيني، EA، والنامي، م. (٢٠٢٤) أثر تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة على توفير فرص العمل في الريف المصري ساعد تمويل المشروعات الصغيرة الكبرى على توفير فرص العمل في الريف المصري. مجلة التقدم في البحوث الزراعية، ٢٩ 145-160.
(2)

العتباني، ف. م. & فيصل محمود (٢٠٢٣) ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية: تحليل قانوني للتحديات التي تواجه مشاريع ريادة الأعمال. مجلة كلية الشريعة والقانون بتهننا الأشراف - دقهلية، ٢٧(٤) ، ٤٢٤٣-٤٢٧٦

علي احمد جراح، سلطان مساعد المطيري، علي عبده الفارسي، فرحان طفن العتيبي، فاضل صالح المسلم، بسام معجب المطيري، & ... عبد الرحمن عباس العتيبي. (٢٠٢٢). أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للممرضين في القطاع الصحي السعودي بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 91-73 ، 6(28) ، فايز بن ظفيرة، س. ع. & سعد آل عزام (٢٠٢٣). ساهم في تحويل التحول إلى إدارة الفيروسات الصحية في ظل وباء كوفيد ١٩ بالتطبيق على إمارة منطقة عسير. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٤ (٢) ٢٦٧-٢٩٩

فايز بن ظفيرة، س. ع.، & سعدا عزام/. (٢٠٢٣). أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمة الصحية في ظل وباء كوفيد١٩ بالتطبيق على إمارة منطقة عسير. مجلة ليه الاقتصاد والعلوم السياسية. 267-299 ، 24(2) ،

فواز عبد الله العتيبي، علي سليمان المطيري، غنام هويل الغنام، عبد الله سفر القرني، & نوره فرحان قايد. (٢٠٢٢). تقييم الأداء وأثره على جودة الخدمات الصحية في القطاع الصحي السعودي بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 76-55 ، 6(27) ،

فيصل عبد الحميد محمد عطية، ن، نيبال، & عبد المنعم الديسي أحمد. (٢٠١٥). مهارات إدارة المشاريع الصغيرة للمتقاعدين وعلاقتها بالرضا عن الحياة مجلة بحوث التربية النوعية -144. 111 (40) 2015

فيصل عبد الحميد محمد عطية، ن.، نيبال، & عبد المنعم الديسي أحمد. (٢٠١٥). مهارات إدارة المشروعات الصغيرة للمتقاعدين وعلاقتها بالرضا عن الحياة. مجلة بحوث التربية النوعية. 144-111 ، 2015(40) ،

لمياء خالد حسن عليوة. (٢٠٢٤). إثر ممارسات إدارة المشروعات على فعالية الأداء المؤسسي للكيانات الخيرية في مكة المكرمة. (71) Arab Journal for Scientific Publishing .

محمد احمد البريكي، سعود علي القحطاني، نايف عبد الله المطيري، عبد الله نوار الرويس، محمد علي الشغار، تركي صياح العنزي، & ... منى عبيد العنزي. (٢٠٢٢). أثر الأقدمية المهنية على الرضا الوظيفي للممرضين في القطاع الصحي السعودي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 21-1 ، 6(28) ،

- منكور & مليكة (٢٠٢١). الذكاء الاصطناعي ومستقبل التعليم عن بعد دراسات في التنمية
- مروان عبد الحميد عاشور، & علياء عبد الامير احمد. (٢٠١٩). جدولة المشاريع باستعمال اسلوب البرمجة الديناميكية والخوارزمية الذكية *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 25(114), 458-474.
- مطاي عبد القادر، (٢٠١٢) تحديات ومتطلبات استخدام الذكاء الاصطناعي في التطبيقات الحديثة لعمليات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال الملتقى الوطن العاشر حول أنظمة المعلومات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي ودورها في صنع قرارات المؤسسة الاقتصادية، جامعة سكيكدة، الجزائر.
- معهد إدارة المشاريع (٢٠١٧) الدليل المعرفي لإدارة المشاريع الإصدار السادس أمريكا: معهد إدارة النجار فايز، جمعة (٢٠١٠)، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- نحال، الزهرة، & توكل. (2023). دور حاضنات الأعمال والذكاء الاصطناعي في مرافقة المشاريع الناشئة لدعم النمو في الجزائر (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت
- نوال سليمان ابراهيم عقل. (٢٠١٥). تقييم إدارة مشاريع المنح الصغيرة غير المستردة الممولة من برنامج تمكين الأسر المحرومة اقتصاديا (DEEP) في قطاع غزة.
- هرموني، بوزيد المحمد، & اعمر. (٢٠٢٤). استراتيجيات الذكاء الاصطناعي في تحقيق التنمية المستدامة-تجربة الامارات العربية المتحدة *Journal of Economic Geography*, 1(2), 109-131.
- الهويل، ساره (٢٠١٤) أثر التكنولوجيا على تطوير إدارة المشاريع (الاستبانة) والتوزيع.

- Al Khashan, H., Bojanala, F., Alomar, S., Nahhas, M., Always, A., Al-Khdair, B., ... & Hassanein, M. (2021). Primary health care reform in Saudi Arabia: progress, challenges and prospects. *Eastern Mediterranean Health Journal*, 27(10), 1016–1026.
- Al Musleh, S., Al Harbi, A., Al-Mousa, A., Al-Amri, M., & Haitham, H. (2021). Trends and emerging practices in healthcare project management: the role of corona crisis management room to control COVID–19 spread in Aseer Region, Saudi Arabia. *Middle East Journal of Family Medicine*, 7(10).
- Al Musleh, S., Al Harbi, A., Al-Mousa, A., Al-Amri, M., & Haitham, H. (2021). Trends and emerging practices in healthcare project management: the role of corona crisis management room to control COVID–19 spread in Aseer Region, Saudi Arabia. *Middle East Journal of Family Medicine*, 7(10).
- Alasiri, A. A., & Mohammed, V. (2022). Healthcare transformation in Saudi Arabia: an overview since the launch of vision 2030. *Health services insights*, 15, 11786329221121214.
- Albejaidi, F. M. (2010). Healthcare system in Saudi Arabia: an analysis of structure, total quality management and future challenges. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 2(2), 794–818.
- Aldosari, B. (2017). Causes of EHR projects stalling or failing: A study of EHR projects in Saudi Arabia. *Computers in biology and medicine*, 91, 372–381.
- ALKADI, S. H. (2016). The healthcare system in Saudi Arabia and its challenges: The case of diabetes care pathway. *Journal of Health Informatics in Developing Countries*, 10(1).
- Alliance, A. (2017). Agile Practice Guide, Project Management Institute, 2017: Agile Practice Guide (Vol. 1). Bukupedia.

- Almahmoud, E. S., Doloi, H. K., & Panuwatwanich, K. (2012). Linking project health to project performance indicators: Multiple case studies of construction projects in Saudi Arabia. *International Journal of Project Management*, 30(3), 296–307.
- Almeharish, A., & Mohamed, G. (2024). Challenges and barriers toward conducting research at a tertiary hospital in Saudi Arabia. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(12), 8843.
- Alradhi, Z., & Alanazi, A. (2023, October). The Road Ahead and Challenges of Revenue Cycle Management in Saudi Governmental Hospitals. In *Healthcare* (Vol. 11, No. 20, p. 2716). MDPI.
- Alsaqer, A. A., Abduljawad, A. A., Mustafa, H. S. A. M., & Mohammad, M. S. (2022). A Retrospective Case Study Report of the Projectification and Quick Wins during the COVID-19 Pandemic in the Governmental Healthcare Sector: Lessons Learned from Al-Ahsa, Saudi Arabia. *Saudi Journal of Health Systems Research*, 2(2), 62–67.
- Alsaywid, B., Khafagi, D., Bashaikh, A., Alsada, A., Bawazir, R., Alotaibi, R., ... & Lytras, M. D. (2024, November). Exploring the Challenges and Solutions in Conducting Clinical Trials in Saudi Arabia: A Qualitative Study Perspective. In *Healthcare* (Vol. 12, No. 21, p. 2182). MDPI.
- Alshaikhi, A., & Khayyat, M. (2021, March). An investigation into the Impact of Artificial zntelligence on the Future of Project Management. In 2021
- Altuwaijri, M. (2008). Electronic-health in saudi arabia. *Saudi Med J*, 29(2), 171–178.
- Aziz, R. F., Hafez, S. M., & Abuel-Magd, Y. R. (2014). Smart optimization for mega construction projects using artificial intelligence. *Alexandria Engineering Journal*, 53(3), 591–606.
- Bhaskar, S. (2019). 5 Ways Artificial Intelligence (AI) Will Aid Project Management.

- Binder, J. (2009). Global project management: communication, collaboration and management across borders. *Strategic direction*, 25(9).
<https://www.digite.com/blog/ai-in-project-management/>
- Del Pico, W. J. (2013). Project control: Integrating cost and schedule in construction. 12 key benefits of AI for John Wiley & Sons.
<https://www.techtarget.com/contributor/Mary-K-Pratt> business
- JAMES WARNER (7-9-2018), Reasons Why AI is Beneficial "3 Business" ,www.business.com, Retrieved 27-5-2019. Edited.
- Khalifa, M. (2014). Technical and human challenges of implementing hospital information systems in Saudi Arabia. *Journal of Health Informatics in Developing Countries*, 8(1).
- Kheel, M. (2024). *The impact of risk and uncertainty on healthcare project delivery and its effect on intra-group conflict in the context of Saudi Arabia* (Doctoral dissertation, The University of Manchester).
- Lahmann, M., Keiser, P., & Stierli, A. (2018). AI will transform project management.
- Levin, G. (Ed.). (2016). Program management: A life cycle approach. CRC Press.
- Luger, G. (2008). Artificial Intelligence: Structures and Strategies for Complex.
- Uraif, A. (2024). Developing Healthcare infrastructure in Saudi Arabia using smart technologies: Challenges and opportunities. *Communications and Network*, 16(3), 51-73.

الملاحق

الاختام المحترم

تحية طيبة وبعد،

تهدف الدراسة الموسومة بـ دور تحليل التحديات التي تواجه ادارة المشاريع في تجمع المدينة الصحي، ولتحقيق هدف البحث ووفقا للمنهجية التي اتبعها الباحث، فقد صمم - معتمدا على عدد من المصادر والمراجع العلمية والدراسات المتعلقة بالموضوع- أداة مكونة من محورين، وهما: المحور الأول: التحديات التي تواجه ادارة المشروع، والمحور الثاني: مشروع تجمع المدينة، إضافة إلى الجزء الخاص بالبيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة المستهدفين بالدراسة.

نأمل تعاونكم وتكرمكم الإجابة على فقرات الاستبيان ووضع إشارة (✓) في المكان المناسب ممتناً لتعاونكم وما ستبذلونه من جهد ووقت في ذلك، ونؤكد لكم أن جميع المحاور والفقرات المطلوبة فقط لغرض البحث العلمي، وستعامل إجاباتكم بالسرية الكاملة.

اسم الباحث / عيسى الرشيد

البيانات الشخصية

المؤهل العلمي	ثانوي و اقل	جامعي	مابعد الجامعي	اخرى:
الجنس	ذكر	انثى		
سنوات الخدمة	اقل من ٥ سنوات	من ٥ - ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	

الجزء الاول: التحديات من حيث (التخطيط - التواصل - الموارد البشرية - التمويل -
التكنولوجيا - ادارة المخاطر - الالتزام والمشاركة -التقييم والمتابعة)

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يعاني تجمع المدينة الصحي من نقص في التخطيط الاستراتيجي					
٢	يتم تحديد الاهداف والمواعيد النهائية للمشروع بشكل غير واضح					
٣	يعاني فريق المشروع في تجمع المدينة الصحي من نقص في التواصل الفعال بين الاعضاء					
٤	تفقد المعلومات المهمة في مشروع تجمع المدينة الصحي بسبب عدم وجود نظم تبادل بيانات فعالة					
٥	يوجد نقص في الكفاءات والخبرات اللازمة لإدارة مشروع تجمع المدينة الصحي بنجاح					
٦	يتم استقطاب الموظفين بشكل غير كافٍ لدعم مشروع تجمع المدينة الصحي.					
٧	يواجه مشروع المدينة الصحي نقصاً في التمويل اللازم لتحقيق الاهداف					
٨	تؤثر القيود المالية على جودة الخدمات المقدمة في مشروع تجمع المدينة الصحي					
٩	يفتقر مشروع تجمع المدينة الصحي الى نظام معلومات كافية لمتابعة تقدم المشروع					
١٠	يتم استخدام ادوات تكنولوجيا المعلومات بشكل غير كاف في ادارة المشروع					
١١	لا يتم تقييم المخاطر بشكل كافٍ قبل بدء المشروع					
١٢	لا توجد خطط طوارئ فعالة للتعامل مع التحديات غير المتوقعة والمشاكل الغير متوقع					
١٣	يوجد نقص في الالتزام من قبل جميع الأعضاء المعنيين بمشروع تجمع المدينة الصحي.					
١٤	لا يتم تشجيع المشاركة الفعالة من جميع الأطراف المعنية ويشعر فريق المشروع بأنهم غير مدعومين بشكل كاف من قبل الادارة العليا					
١٥	يفتقر مشروع تجمع المدينة الصحي إلى أنظمة فعالة لتقييم الأداء .					
١٦	لا يتم متابعة تقدم مشروع تجمع المدينة الصحي بشكل دوري ومنهجي.					
١٧	نتائج التقييم الموجودة من مشروع تجمع المدينة الصحي لا يستخدم لتحسين المشاريع المستقبلية					

الجزء الثاني: مشروع تجمع المدينة الصحي من حيث (الاداء - تحقيق الاهداف - رضا المستفيدين - استمرارية المشروع)

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	أداء مشروع تجمع المدينة الصحي يدار بشكل جيد من قبل الادارة					
٢	يتم تحقيق اهداف مشروع تجمع المدينة الصحي المحددة بطريقة جيدة					
٣	يعمل مشروع المدينة الصحي على تحسين خدمات الرعاية الصحية المقدمة للمجتمع					
٤	يشعر المستفيدون بالرضا عن الخدمات الصحية المقدمة من مشروع تجمع المدينة الصحي					
٥	يعمل مشروع تجمع المدينة الصحي على ضمان استمرارية المشروع وتحقيق نتائج ايجابية طويلة المدى					

Abstract:

This study aims to analyze the challenges facing project management in the city health cluster in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve this goal, the study relied on the descriptive analytical approach by preparing a questionnaire that was distributed to the study sample, which consisted of (150) individuals working in the city health cluster. After conducting the necessary statistical tests, the study reached several results, the most important of which are: The majority of the individuals in the study sample who were targeted were males more than females, and the majority of them have a university education level or higher, and the majority of the individuals in the study sample years of service from the participants have intermediate to advanced experience, and the overall average of the challenges facing project management (2.506), which reflects that the management of the city health cluster project faces a set of challenges in several dimensions, including planning, communication, human resources, financing, technology, risk management, commitment and participation, and evaluation and follow-up. The average performance of the city health cluster project was (3.67), which indicates good performance in the areas of management and achieving goals, with general satisfaction from the beneficiaries. There is a weak inverse correlation between the challenges facing project management on the performance of the city health cluster project. There is a role Important and statistically significant for the challenges facing project management on the performance of the city health cluster project.

Keywords: Project management challenges, health project management, AL Madinah health cluster.

Midocean University

College of Management

Master\ Project Administration



Title in English

**Analysis of Project Management Challenges in the City
Health Cluster: A Case Study**

Prepared by:

Issa Rabah Al-Rashidi

Supervised by:

Dr. Asmaa Abu Anza

Year:2024