

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

## عنوان المشروع

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

أسم الطالب

فرح إياد رفيق أبو علي

221002187

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

عام 2025 - الفصل الدراسي الثاني

## الشكر والتقدير

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

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

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

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

## الإهداء

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

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

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

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

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

أهدي ثمرة جهدي وسنين دراستي.

## مستخلص الدراسة

### الهدف:

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

### المنهجية:

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

### النتائج:

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

### التطبيقات والأهمية:

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

### الكلمات المفتاحية:

إدارة المشاريع, الاستدامة التشغيلية, القطاع الصحي, الكفاءة.

## جدول المحتويات

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

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 41 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 42 | 3.8. الخاتمة                                                 |
| 43 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| 44 | 4.1. المقدمة                                                 |
| 44 | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| 44 | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 45 | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 45 | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 45 | 4.6. الخاتمة                                                 |
| 46 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| 47 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| 47 | 5.2. توصيات الدراسة                                          |
| 47 | 5.3. الخاتمة                                                 |
| 48 | قائمة المراجع                                                |
| 49 | الملاحق                                                      |

## جدول الأشكال

## جدول الجداول

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

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

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

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

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

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

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

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

## 1.2. مشكلة الدراسة

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

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

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

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

## 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

## 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

### سؤال الدراسة الرئيسي :

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

### 1.3. أهمية الدراسة

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

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

### 1.3.1. على المستوى النظري (الأكاديمية):

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

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي (العملية):

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

## 1.4. أسئلة الدراسة

في ضوء عنوان الدراسة

"تحسين كفاءة إدارة المشاريع بالمستشفيات الخاصة لتحقيق الاستدامة التشغيلية"

### وجاءت أسئلة البحث كالتالي:

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

## 1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

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

## 1.6. فرضيات الدراسة

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

## 1.7. نموذج الدراسة

نموذج الدراسة:

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

## 1.8. منهجية الدراسة

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

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS, من خلال:

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

## 1.9. الدراسة الميدانية

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

ستشمل العينة موظفين في الأقسام الإدارية والتشغيلية مثل:

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

## 1.10. مخطط المشروع

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

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

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

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

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

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

## 2.2. المتغير المستقل: كفاءة إدارة المشاريع

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

### التخطيط المسبق:

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

### التنفيذ والمتابعة:

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

## إدارة المخاطر:

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

## الاستفادة من التقنية:

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

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

### 2.3. المتغير التابع: الاستدامة التشغيلية

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

#### استمرارية الخدمات:

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

#### الكفاءة الاقتصادية:

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

#### الجودة:

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

#### رضا المرضى:

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

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

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

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

### 1. الحد من الفشل والمشاكل التشغيلية:

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

### 2. تحقيق نتائج طويلة المدى:

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

### 3. تعزيز رضا المرضى:

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

#### 4. مواءمة مع الاستراتيجيات الوطنية:

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

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

### 2.5. الخاتمة

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

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

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

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

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

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

## قائمة المراجع:

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

## الملاحق:

□ أداة الدراسة - الاستبيان

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

<https://forms.gle/jtosiMWMAi1jb98t8>

،مرحباً بك

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

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

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

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

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

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

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

## القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمشاركين

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

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

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

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

المنطقة التي يقع فيها مقر عملك:

☐ المنطقة الوسطى ☐ المنطقة الغربية ☐ المنطقة الشرقية ☐ المنطقة الجنوبية ☐ أخرى: \_\_\_\_\_

القسم الذي تعمل فيه:

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

## القسم الثاني: محور كفاءة إدارة المشاريع

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

### أولاً: التخطيط

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

## ثانياً: التنفيذ

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

### ثالثاً: المتابعة والرقابة

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

## رابعًا: الموارد البشرية

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

### خامسًا: دعم الإدارة العليا

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

## القسم الثالث: محور الاستدامة التشغيلية

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

### أولاً: كفاءة الإنفاق

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

### ثانياً: جودة الخدمة الصحية

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

### ثالثاً: استمرارية تقديم الخدمة

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

### رابعاً: التطوير والابتكار

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

## جدول أدوات البحث:

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

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### **3.1. المقدمة**

### **3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث**

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

**3.5. طريقة جمع البيانات**

**3.6. أنواع البيانات**

**3.7. إجراءات التحليل الإحصائي**

### 3.8. الخاتمة

## 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

#### 4.1. المقدمة

#### 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

#### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

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

#### 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

#### 4.6. الخاتمة

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## **5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:**

## **5.2. توصيات الدراسة:**

## **5.3. الخاتمة:**

## قائمة المراجع

