

**دور التحول الرقمي في تحسين فعالية إدارة المشاريع الصحية في
المملكة العربية السعودية: دراسة في ظل رؤية ٢٠٣٠**

إعداد الطالب/

عبد العزيز جبر الجهني

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
المقدمة	١
مشكلة الدراسة	٢
أهمية الدراسة	٣
الأهمية العلمية	٣
الأهمية التطبيقية العملية	٣
الأهداف	٤
تساؤلات الدراسة	٤
فرضيات البحث	٧
الدراسات السابقة	٨
التعقيب على الدراسات السابقة	١٦
الإطار النظري	١٧
أولاً: التحول الرقمي	١٧
أهمية التحول الرقمي	١٨
مبررات التحول الرقمي	١٩
مزايا التحول الرقمي	١٩
ثانياً: فعالية إدارة المشاريع	٢٠
إدارة المشاريع	٢٠
أهمية إدارة المشاريع	٢٠
أهداف إدارة المشاريع	٢١
خصائص إدارة المشاريع	٢٢
مراحل وعمليات إدارة المشاريع	٢٣
ثالثاً: إدارة المشاريع الصحية	٢٣
إدارة المشاريع الصحية في الوقت الحاضر	٢٤
التحديات الخاصة بإدارة المشاريع في الرعاية الصحية	٢٥
المنهجية وطرق البحث	٢٧
أدوات جمع البيانات	٢٧
حدود الدراسة	٢٧
الأساليب الإحصائية التي سوف نستخدمها في التحليل	٢٨
المراجع	٢٩

المقدمة

شهد العالم تحولاً جذرياً وسريعاً، حيث حدثت تغيرات متنوعة بين عشية وضحاها، ولم يكن قطاع الرعاية الصحية استثناءً، وقد أدركت المملكة العربية السعودية أهمية هذا التحول، وسعت إلى تبني الأفكار الرقمية في مختلف المجالات، بما في ذلك قطاع الرعاية الصحية، في إطار رؤية ٢٠٣٠ التي تهدف إلى تحقيق التنمية وجودة الحياة.

المملكة العربية السعودية هي أكبر دولة في شبه الجزيرة العربية، بمساحة ٢,٢٥٠,٠٠٠ كيلومتر مربع ويقدر عدد سكانها بـ ٣٣.٤ مليون نسمة. (الحربي، ٢٠٠٨) وهي تعتبر قوة عظمى في مجال الطاقة وواحدة من أكبر عشرين اقتصاداً في العالم، وقد اعتمدت المملكة "رؤية ٢٠٣٠" كاستراتيجية لها للتنمية الاقتصادية والنمو الوطني. تحدد الرؤية أهداف المملكة لتصبح رائدة عالمياً من خلال تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية: مجتمع نابض بالحياة، واقتصاد مزدهر، وأمة طموحة. في أبريل ٢٠١٦، أطلقت المملكة "رؤية ٢٠٣٠"، والتي تتكون من ٩٦ هدفاً استراتيجياً، تحكمها العديد من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs). وفي هذا الصدد، تم تطوير العديد من المبادرات، المعروفة باسم برامج تحقيق الرؤية (VRPs)، في إطار عمليات التنفيذ المختلفة من قبل المنظمات الحكومية والخاصة وغير الربحية لتحقيق هذا الهدف. طوّر مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية نموذج حوكمة عملياً ومتكاملاً لترجمة "رؤية ٢٠٣٠" إلى عدة برامج للتحويل الوطني تعمل بالتوازي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحقيق الرؤية، وفي يونيو ٢٠١٦، أطلق برنامج التحويل الوطني كبرنامج للتحويل الوطني يضم ٢٤ جهة حكومية لبناء القدرات والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف الطموحة لـ "رؤية ٢٠٣٠" (برنامج التحويل الوطني، ٢٠٢٠)

تُعد إدارة مشاريع الرعاية الصحية من أهم العناصر الترويجية التي تُسهم في تحقيق الأهداف الرئيسية، إذ تُعدّ جزءاً أساسياً من تنفيذ مشاريع مبتكرة وفعّالة. ومع تزايد حجم مشاريع الرعاية الصحية، أصبح من الضروري الاستفادة من التحسينات الرقمية لإدارة هذه المشاريع.

توصي هذه الدراسة باستكشاف دور التحويل الرقمي في تحسين فعالية إدارة مشاريع الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز الرقمي على منطقة جدة كدراسة حالة. سعى البحث إلى تحقيق عدد من الأهداف، منها تحديد أهم العناصر الرقمية المستخدمة في إدارة مشاريع الرعاية الصحية، وأثر هذه النتائج على فعالية إدارة المشاريع، وتحديد التحديات التي تواجه التبنّي الرقمي في إدارة مشاريع الرعاية الصحية، وتعزيز الابتكار الرقمي في هذا المجال.

مشكلة الدراسة

تواجه إدارة مشاريع الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية عددًا من التحديات التي تؤثر على فعاليتها. من أهم هذه التحديات:

- تزايد حجم وتعقيد مشاريع الرعاية الصحية: مع توسع مرافق الرعاية الصحية وتطور خدماتها، أصبحت مشاريع الرعاية الصحية أكبر حجمًا وأكثر تعقيدًا، مما يتطلب إدارة أكثر كفاءة وفعالية.
- الحاجة إلى تحسين جودة خدمات الرعاية الصحية: تسعى المملكة العربية السعودية إلى تحسين جودة خدمات الرعاية الصحية المقدمة للمواطنين، وهذا يتطلب تنفيذ مشاريع الرعاية الصحية وفقًا لأعلى المعايير والمواصفات.
- الحاجة إلى خفض التكاليف وزيادة الكفاءة: مع تزايد الإنفاق على قطاع الرعاية الصحية، أصبح من الضروري خفض التكاليف وزيادة الكفاءة في إدارة مشاريع الرعاية الصحية.
- الحاجة إلى تحسين التواصل والتنسيق بين أصحاب المصلحة: تتطلب إدارة مشاريع الرعاية الصحية التعاون والتنسيق بين مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك الجهات الحكومية ومؤسسات الرعاية الصحية والشركات الخاصة.

يمكن أن يساعد التحول الرقمي في التغلب على هذه التحديات وتحسين فعالية إدارة مشاريع الرعاية الصحية. ومع ذلك، يواجه تبني التقنيات الرقمية في هذا المجال عددًا من التحديات، منها:

- مقاومة التغيير: يواجه تبني التقنيات الرقمية مقاومة من بعض العاملين في مجال الرعاية الصحية، الذين قد لا يكونون على دراية باستخدامها. • نقص المهارات الرقمية: يتطلب اعتماد التقنيات الرقمية كوادر مؤهلة تتمتع بالمهارات الرقمية اللازمة، وقد تفتقر بعض مؤسسات الرعاية الصحية إلى هذه المهارات.
- تكاليف باهظة: قد تكون تكاليف اعتماد التقنيات الرقمية مرتفعة، مما يُثقل كاهل بعض مؤسسات الرعاية الصحية.
- مخاطر الأمن السيبراني: مع تزايد الاعتماد على التقنيات الرقمية، تزداد مخاطر الأمن السيبراني، مما يتطلب اتخاذ تدابير لحماية البيانات والمعلومات الصحية.

في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة، يواجه قطاع المشاريع الصحية تحديات كبيرة تتعلق بتحقيق مستويات عالية من الجودة والكفاءة في التنفيذ. وعلى الرغم من الدور المتزايد للتكنولوجيا الرقمية في تطوير العديد من المجالات، فإن دور التحول الرقمي في تحسين إدارة المشاريع الصحية لم يتم تناوله بشكل موسع في الدراسات السابقة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على شكل السؤال التالي:

كيف يمكن للتحويل الرقمي أن يسهم في تحسين فعالية إدارة المشاريع الصحية في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى المواضيع الحيوية في عصرنا الحالي حيث تهدف إلى دراسة دور التحولات الرقمية في تحسين فعالية إدارة المشاريع الصحية في المملكة العربية السعودية، والتي لم يتم دراستها بشكل كاف لذلك من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما يمكن تلخيص أهمية دراسة تأثير التحويل الرقمي في تحسين إدارة المشاريع الصحية في الآتي:

الأهمية العلمية:

حيث تتمثل الأهمية العلمية النظرية للدراسة في جدية وحيوية هذا الموضوع وندرة البحث في البحوث والدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية لكونها مفهوماً جدياً وحيوياً ظهر نتيجة تحولات وتطورات يشهدها العالم منذ فترة التطور التكنولوجي والرقمي، إضافةً إلى التعرف على تأثير التحولات الرقمية في تحسين إدارة المشاريع الصحية لان التحويل الرقمي أصبح من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطور وتسهيل خدماتها وتحسين وصولها للمستفيدين.

الأهمية التطبيقية العملية:

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في أن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من أهمية تأثير التحولات الرقمية على تحسين فعالية إدارة المشاريع الصحية، باعتبارها عملية تستهدف تحسين الأداء ورفع كفاءة العاملين وإنتاجيتهم وزيادة وعيهم وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين في أسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة ممكنة.

تضيف هذه الدراسة إلى رصيد المعرفة في مجال التحولات الرقمية في إدارة المشاريع الصحية والعمل على كشف المتطلبات وإمكانيات اللازمة لتطبيقها في المستشفيات والمرافق الصحية في المملكة العربية السعودية بشكل عام ومنطقة جدة بوجه خاص أن هذه الدراسة تتيح للقيادات الإدارية وضع الاستراتيجيات والسياسات المناسبة لتطوير الأداء في ضوء تطبيق التحويل الرقمي. سيوفر هذا البحث إرشادات عملية للتحويل الصحي حول كيفية تطبيق التقنيات الرقمية لتحسين الجودة، وتقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء في المشاريع الصحية، الى جانب توضيح الدور الذي تلعبه التحولات

الرقمية في تحسين أداء المشاريع بالمملكة العربية السعودية هذه الدراسة محاولة لسد النقص في أبحاث التحولات الرقمية ودورها في تحسين المشاريع الصحية وإثراء المكتبات بهذا النوع من البحوث.

الأهداف:

الهدف الرئيسي:

تهدف الدراسة الى التعرف على دور التحول الرقمي بمجالاته (الذكاء الاصطناعي- النمذجة المعلوماتية للبناء - انترنت الاشياء - التحليلات الكبيرة -الواقع الافتراضي) في تحسين فعالية إدارة المشاريع الصحية في المملكة العربية السعودية: دراسة في ظل رؤية ٢٠٣٠، وتتبنى الأهداف الفرعية التالية:

الأهداف الفرعية:

١. معرفة واقع التحول الرقمي من حيث (الذكاء الاصطناعي- النمذجة المعلوماتية للبناء - انترنت الاشياء - التحليلات الكبيرة -الواقع الافتراضي) للمشاريع الصحية في المملكة العربية السعودية.
٢. معرفة مستوى فعالية إدارة المشاريع الصحية من حيث (الوقت والتكلفة والابتكار والتصميم والاستدامة والتواصل الفعال).
٣. معرفة أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها للتحول الرقمي في المشاريع الصحية في المملكة وتحديد الفوائد الملموسة منها؟
٤. قياس دور التحول الرقمي (الذكاء الاصطناعي- النمذجة المعلوماتية للبناء - انترنت الاشياء - التحليلات الكبيرة -الواقع الافتراضي) في تحسين فعالية المشاريع الصحية في المملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة:

يكمّن السؤال الرئيسي للدراسة في: دور التحول الرقمي بمجالاته (الذكاء الاصطناعي- النمذجة المعلوماتية للبناء - انترنت الاشياء - التحليلات الكبيرة -الواقع الافتراضي) في تحسين فعالية المشاريع الصحية في المملكة العربية السعودية؟ وتتبنى منها مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل في الاتي:

١. ما واقع التحول الرقمي من حيث (الذكاء الاصطناعي- النمذجة المعلوماتية للبناء - انترنت الاشياء - التحليلات الكبيرة -الواقع الافتراضي) للمشاريع الصحية في المملكة العربية السعودية؟

٢. ما مستوى فعالية المشاريع الصحية في المملكة العربية السعودية من حيث (الوقت والتكلفة والابتكار والتصميم والاستدامة والتواصل الفعال؟

١. ما هو دور التحول الرقمي بمجالاته (الذكاء الاصطناعي- النمذجة المعلوماتية للبناء - انترنت الاشياء - التحليلات الكبيرة -الواقع الافتراضي) في تحسين فعالية المشاريع الصحية في المملكة العربية السعودية؟

٢. ماهي أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها للتحول الرقمي في المشاريع الصحية في المملكة وتحديد الفوائد الملموسة منها؟

فرضيات البحث:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة، ومن اجل دراسة النموذج المعرفي والموضح بالشكل ادناه:

وتم صياغة فرضيات البحث كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عن مستوى ٠.٠٥ للتحول الرقمي في تحسين فعالية المشاريع الصحية في المملكة العربية السعودية، ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

١. يوجد دور ذو دلالة إحصائية عن مستوى ٠.٠٥ للذكاء الاصطناعي في تحسين فعالية المشاريع الصحية في المملكة العربية السعودية.

٢. يوجد دور ذو دلالة إحصائية عن مستوى ٠.٠٥ للنمذجة المعلوماتية للبناء في تحسين فعالية المشاريع الصحية في المملكة العربية السعودية.

٣. يوجد دور ذو دلالة إحصائية عن مستوى ٠.٠٥ لإنترنت الاشياء في تحسين فعالية المشاريع الصحية في المملكة العربية السعودية.

٤. يوجد دور ذو دلالة إحصائية عن مستوى ٠.٠٥ للتحليلات الكبيرة في تحسين فعالية المشاريع الصحية في المملكة العربية السعودية.

٥. يوجد دور ذو دلالة إحصائية عن مستوى ٠.٠٥ للواقع الافتراضي في تحسين فعالية المشاريع الصحية في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة

يُعد الاطلاع على الدراسات السابقة من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لما لها من تأثير وإثراء لمحصلته العلمية، وللتعرف على الإنجازات والأخطاء التي قام بها الباحثون، وبالرغم من قلة الدراسات المتعلقة بدور التحول الرقمي وتأثيره في تحسين فعالية المشاريع على وجه الخصوص فقد تمت الاستعانة بمجموعة من الدراسات التي عرضت في أجزائها مكونات متعلقة بالتحول الرقمي ودوره في تحسين جودة الخدمات في المشاريع في الدول العربية والأجنبية وتمثلت في الآتي:

- وفقاً لدراسة (القحطاني، ٢٠٢٢) بعنوان التحول الصحي الرقمي في المملكة العربية السعودية: تحليل مقطعي باستخدام مؤشرات الصحة الرقمية لجمعية معلومات وإدارة الرعاية الصحية، تهدف هذه الدراسة إلى قياس الجاهزية للتحول الصحي الرقمي في مختلف المستشفيات في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق برؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بناءً على الأبعاد الأربعة التي اعتمدتها جمعية معلومات الرعاية الصحية وأنظمة الإدارة: الصحة التي يمكن أن يمكنها الشخص، والتحليلات التنبؤية، والحوكمة والقوى العاملة، وقابلية التشغيل البيئي أجريت الدراسة بتصميم مقطعي باستخدام البيانات التي تم جمعها من خلال استبيان عبر الإنترنت من ١٠ أماكن للرعاية الصحية، يتكون الاستبيان من مؤشرات الصحة الرقمية الأربعة. تم تطوير الاستطلاع من قبل جمعية معلومات الرعاية الصحية وأنظمة الإدارة بغرض تقييم مستوى النضج الرقمي في أماكن الرعاية الصحية، تم تضمين عشرة مرافق رعاية صحية في المنطقة الشرقية، خاصة وحكومية، في الدراسة. تم الإبلاغ عن أعلى مجموع الدرجات للتحول الصحي الرقمي في مرافق الرعاية الصحية الخاصة (متوسط الدرجة للمرافق الخاصة = ٧٧، المرافق العامة = ٧١). كان "الحوكمة والقوى العاملة" هو البعد الأكثر تنفيذاً بين مرافق الرعاية الصحية في الدراسة (الوسيط = ٨٠)، في حين أن البعد الأقل شيوعاً هو التحليلات التنبؤية (متوسط الدرجة = ٧٠). بالإضافة إلى ذلك، سجلت مستشفيات التعليم العالي أقل درجات في الاستعداد للتحول الرقمي (المتوسط = ٧٤) مقارنة بمرافق الرعاية الصحية الأولية والثانوية في الدراسة، تظهر نتائج الدراسة أن مرافق الرعاية الصحية

الخاصة سجلت درجات أعلى في مؤشرات التحول الصحي الرقمي. وستكون هذه النتائج مفيدة لتعزيز فهم صانعي السياسات لمستوى التحول الصحي الرقمي في المنطقة الشرقية ولوضع خطة عمل استراتيجية.

- وجاءت دراسة (الريدي محمد، ٢٠٢٤) بعنوان تقييم آثار التحول الرقمي على مشاريع إدارة المرافق في المملكة العربية السعودية: التغلب على التحديات واغتنام الفرص، تقييم هذه الدراسة آثار التحول الرقمي على مشاريع إدارة المرافق في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على التقنيات الرئيسية المستخدمة وفوائدها وتحدياتها والفرص التي تقدمها. يستخدم البحث نهجا مختلطا، يجمع بين البيانات الكمية من الاستطلاعات والرؤى النوعية من مقابلات الخبراء ودراسات الحالة. يسلط الاستطلاع، الذي شمل ٣١٣ مشاركا من مختلف قطاعات إدارة المرافق، الضوء على التبنى الواسع النطاق لتقنيات مثل CMMS و BIM و IoT والذكاء الاصطناعي والتطبيقات الذكية ولوحات المعلومات التفاعلية. تشير النتائج الرئيسية إلى أن هذه التقنيات تعزز بشكل كبير الكفاءة التشغيلية وتوفير التكاليف وتحسين الصيانة واتخاذ القرار. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات مثل ارتفاع تكاليف التنفيذ ومقاومة التغيير ومخاوف الأمن السيبراني ومشكلات التكامل. تؤكد دراسات الحالة للدراسة، المستمدة من صناعات متنوعة بما في ذلك الجامعات، على الفوائد والعقبات العملية التي تواجهها أثناء التحول الرقمي. وتشمل التوصيات الاستثمار في برامج التدريب الشاملة، وتأمين الدعم المالي، وتعزيز تدابير الأمن السيبراني، ووضع خطط استراتيجية واضحة، وتعزيز ثقافة الابتكار، والاستفادة من تحليلات البيانات، وتشجيع التعاون، والدعوة إلى سياسات حكومية داعمة. تهدف هذه التوصيات إلى توجيه أصحاب المصلحة في التنقل الفعال في المشهد الرقمي، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ لتحقيق التميز التشغيلي والنمو المستدام في مشاريع إدارة المرافق.

- وأيضاً دراسة (زكريا، ٢٠٢٤) بعنوان تحويل الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية: تقييم شامل لتأثير رؤية ٢٠٣٠، تقييم هذه المراجعة السريعة الشاملة بدقة التأثير التحويلي لرؤية ٢٠٣٠ على قطاع الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية. تستهدف رؤية ٢٠٣٠، بنطاقها الواسع، إصلاحاً شاملاً للرعاية الصحية من خلال تحسين البنية التحتية، واعتماد الصحة الرقمية، وتمكين القوى العاملة، ومبادرات الصحة العامة المبتكرة، والتقدم في جودة الرعاية وسلامة المرضى. من خلال استخدام نهج تحليلي

صارم، تجمع هذه المراجعة مجموعة واسعة من البيانات التي تسلط الضوء على التقدم الكبير الذي أحرزته المملكة العربية السعودية نحو إنشاء نظام رعاية صحية يمكن الوصول إليه وفعال ومتفوق. وتتعمق في مواءمة المملكة مع اتجاهات الرعاية الصحية العالمية ومساهماتها المميزة، لا سيما في مجال الصحة الرقمية والصحة العامة، مما يوضح موقفا استباقيا تجاه تحديات الرعاية الصحية المستقبلية. يستكشف التحليل بدقة الأهداف الطموحة لرؤية ٢٠٣٠ والنتائج الملموسة التي تحققت، ويوفر رؤى عميقة حول مشهد الرعاية الصحية المتطور في المملكة العربية السعودية. علاوة على ذلك، فإنه يقيم التداعيات العالمية لهذه الجهود الإصلاحية، مع التركيز على الموضوعات المحورية للابتكار والإنصاف والتميز كأساس للتقدم المستقبلي في الرعاية الصحية. لا تسلط هذه المراجعة الضوء على التأثير الواسع لرؤية ٢٠٣٠ على الرعاية الصحية السعودية فحسب، بل تضع المملكة أيضا كنموذج للابتكار والإصلاح في مجال الرعاية الصحية على المسرح العالمي، وتقدم دروسا قيمة لسياسات وممارسات الرعاية الصحية في جميع أنحاء العالم.

- وقال (العسيري احمد، ٢٠٢٢) تناولت الدراسة عنوان تحول الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية: نظرة عامة منذ إطلاق رؤية ٢٠٣٠، الهدف من هذه الدراسة هو تقديم نظرة عامة على تحول الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية منذ إطلاق رؤية ٢٠٣٠ الطموحة، وتحديد القضايا التي يجب معالجتها والخطوات المتخذة نحو توفير تحول الأنظمة الصحية. استندت مراجعة الأدبيات إلى مراجعة مستفيضة للمقالات المنشورة وغير المنشورة، حيث بحثت محركات البحث وقواعد البيانات المختلفة باستخدام الكلمات الرئيسية: "الرعاية الصحية السعودية"، "تحول الرعاية الصحية"، "رؤية السعودية: ٢٠٣٠"، "الشراكات بين القطاعين العام والخاص" و"الخصخصة"، بالإضافة إلى البيانات الثانوية المنشورة في التقارير الحكومية والسياسات ووثائق الاستراتيجية الحكومية والبيانات الصحفية ذات الصلة. ولا يزال مستقبل الرعاية الصحية، مثل العديد من الاقتصادات النامية الأخرى، يزن سياسات التغطية الشاملة مع احتواء التكاليف، وقد نفذ برنامج التحول الوطني المدفوع بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية خطوات استراتيجية لتطوير نظام الرعاية الصحية الخاص الذي يشمل: إنشاء التجمعات الصحية، والمركز الوطني للخصخصة والشراكة بين القطاعين العام والخاص، وهو عامل تمكين رسمي لخصخصة

جميع القطاعات الحكومية، ومشاركة القطاع الخاص التي تمت الموافقة عليها مؤخرًا .
(PSP) يتضمن القانون العديد من عوامل التمكين التشريعية المصممة لتعزيز ثقة
المستثمرين في عملية الخصخصة. على الرغم من أن هذه الدراسة توضح التقدم التشريعي
المنهجي لتسهيل عملية التحول في قطاع الرعاية الصحية، إلا أنها تؤكد أيضًا الحذر
والبحث في تحديد العوائق التي تحول دون تنفيذ الشراكات بين القطاعين العام والخاص،
وتتمية القوى العاملة السعودية، وتنفيذ وظيفة إدارة دورة الإيرادات الفعالة لسداد تكاليف
الرعاية الصحية وضمان وصول السكان المعرضين للخطر إلى رعاية صحية عالية
الجودة وثالثة. بينما تشرع الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية في رحلة التحول
التي تواجه تحديات هائلة، ولكن يبدو أن الحكومة قد وضعت خارطة طريق مع الإطار
التشريعي. ومع ذلك، من المهم أن يكون هناك رصد مستمر مع إجراء تعديلات مع
استمرار هذه العملية المعقدة والمتعددة الأوجه.

- وأيضًا وضع (فهد محمد ، ٢٠١٨) تحقيق في التحديات التي تواجه تنفيذ إدارة الجودة
الشاملة في إطار برنامج التحول الوطني للرعاية الصحية السعودية ٢٠٢٠ ، استعرضت
هذه الورقة بشكل نقدي الأدبيات الموجودة فيما يتعلق ببرامج التحول الوطني للرعاية
الصحية في كل من البلدان المتقدمة والنامية من أجل فهم نقاط القوة والضعف في
البرنامج الوطني للرعاية الصحية السعودية ٢٠٢٠ ، وقد تم فحص التحديات التنظيمية
والإدارية والبشرية والتكنولوجية بالرجوع إلى معرفة دورها وتأثيراتها في تنفيذ إدارة الجودة
الشاملة القائمة على التكنولوجيا في خدمات الرعاية الصحية السعودية بموجب برنامج
التحول الوطني ٢٠٢٠. بناءً على مراجعة الأدبيات، تم تطوير نموذج نظري مع توضيح
تخطيطي لوصف علاقة وتأثير المتغيرات المستقلة مع والمتغيرات التابعة للدراسة وعلى
المتغيرات التابعة. تم استخدام كل من التحليل النقدي للبحث الحالي بالإضافة إلى نظرية
شبكة الجهات الفاعلة (ANT) من أجل ربط النتائج والنتائج بنظام الرعاية الصحية
السعودي الحالي في ضوء الأبحاث الحالية لتحديد التحديات / الفجوات الرئيسية في
برنامج التحول الوطني في المملكة العربية السعودية واقتراح تدابير / توصيات قابلة
للمقاس الكمي. علاوة على ذلك، لربط النظرية بالتطبيق، استخدم الباحث أيضًا الزيارات
الميدانية للتفاعل مع الموظفين. وخلصت الدراسة إلى أن تحول نظام الرعاية الصحية
يجب أن يركز على توفير الجودة في خدمات الرعاية الصحية بينما لا يمكن تحسين

جودة الرعاية الصحية إلا من خلال القيادة الداعمة ذات الرؤية، والتخطيط السليم، والتعليم والتدريب، وتوافر الموارد، والإدارة الفعالة للموارد والموظفين والعمليات، والتعاون بالتطبيق، بين مقدمي الخدمات وقبل كل شيء الإدارة الهجينة لإدارة العملية بسلاسة، طريقة فعالة وفعالة.

- وفقا لدراسة (احمد رواش ومحمد، ٢٠٢٢) بعنوان التحول الرقمي للقطاع الصحي خلال جائحة كوفيد-١٩ في المملكة العربية السعودية، تهدف هذه الدراسة إلى إظهار كيفية استخدام المملكة العربية السعودية للتكنولوجيا الرقمية خلال وباء COVID-19 في مجالات الصحة العامة وخدمات الرعاية الصحية، وإلقاء نظرة ثاقبة على فعالية التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية لمنع انتشار Covid-19. الأساليب: باستخدام الإعلانات العامة والإحاطات الصحفية والنشرات والمقاطع الإخبارية والإحصاءات المنشورة والأدبيات التي تمت مراجعتها من الأقران والمناقشات المهنية، قمنا بتوثيق استخدام المملكة العربية السعودية للتقنيات الرقمية طوال فترة الوباء. النتائج: أنشأت قطاعات الحكومة وقطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية بشكل مشترك وأصدرت حوالي ١٩ تطبيقاً ومنصة تدعم واجبات الصحة العامة وتقدم الرعاية الصحية. يتم تقديم وصف مفصل لكل منها. تعاونت الشركات في صناعة الاتصالات بشكل جيد واتخذت خطوات للمساعدة في مواصلة الجهود. باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية والرسائل النصية القصيرة، التزمت مبادرات الإبلاغ عن المخاطر بإرشادات أفضل الممارسات. الاستنتاجات: تم اتخاذ خطوة مهمة نحو التحول الرقمي من خلال إطار رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. أصبح هذا التحول ممكناً بسبب COVID-19. بالنسبة للأوبئة المستقبلية في المملكة العربية السعودية، يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لدمج البيانات من عدة مصادر. قد يؤدي تقليل عدد التطبيقات والجمع بين عملياتها أيضاً إلى تعزيز وتسهيل استخدام الأشخاص.

- وظهرت دراسة ل (سليمان، ٢٠٢٤) التي تناولت تحويل الرعاية الصحية: نموذج الرعاية الصحية لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، تستكشف هذه الدراسة "نموذج الرعاية" المبتكر وقدرته على تغيير الرعاية الصحية السعودية. قبل رؤية ٢٠٣٠، كان نظام الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية يعاني من تصاعد التكاليف والاعتماد الكبير على العمالة الأجنبية، مما يشير إلى الحاجة إلى تغيير تحويلي. يؤكد إطار رؤية

٢٠٣٠S الذي يركز على المريض على العلاج الفردي، ويتم فحص دور المركز الوطني للإرشادات في توحيد عمليات الرعاية الصحية في هذه المراجعة. بالإضافة إلى ذلك، استكشفنا أيضا المبادرة الجديدة للسجلات الصحية الإلكترونية وخدمات التطبيب عن بعد. بالإضافة إلى ذلك، عالجنا التحديات المرتبطة به، مثل حتمية معالجة الفجوة الرقمية وضمان أمن البيانات. أحدثت رؤية ٢٠٣٠ في المملكة العربية السعودية تحولا كبيرا في توفير الرعاية الصحية. على الرغم من وجود تحديات، مثل عدم كفاية البنية التحتية، وعدم كفاية الموظفين، ومقاومة التغيير، فإن هذه الرؤية توفر أساسا قويا لمعالجة هذه المخاوف بفعالية. ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ هذه التحسينات إلى تعزيز مستوى خدمات الرعاية الصحية وإمكانية الوصول إليها. يضمن هذا التغيير الانتقالي أن تكون الرعاية الصحية مبتكرة وشاملة، لا سيما في المناطق المحرومة اجتماعيا واقتصاديا. ومن المتوقع أن يعزز هذا الإجراء الرفاهية العامة والنجاح الاقتصادي للسكان في المملكة العربية السعودية. يعتمد مستقبل الرعاية الصحية في المملكة على التنفيذ الفعال للعلاج القائم على الأدلة والتعاون التعاوني والممارسات العادلة. يمتلك قطاع الرعاية الصحية إمكانات كبيرة للتحويل الإيجابي الكبير، على الرغم من طبيعته المستمرة.

- وجاءت دراسة (الشهري رهف، ٢٠٢٣) التي تناولت العنوان التالي رحلة تحول الرعاية الصحية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية: نظرة عامة والتحديات والدروس المستفادة، تهدف هذه الورقة إلى تقديم لمحة عامة عن نموذج الرعاية ومراجعة إنجازاته والتقدم المحرز في المنطقة الشرقية. وستناقش الورقة كذلك التحديات التي واجهتها والدروس المستفادة من خلال عملية التنفيذ. وجرى استعراض الوثائق الداخلية، وإجراء بحث شامل في المطبوعات في محركات البحث وقواعد البيانات ذات الصلة. تشمل بعض نجاحات تنفيذ نموذج الرعاية تحسين إدارة البيانات وجمعها وتصورها وتحسين مشاركة المرضى والمجتمع. ومع ذلك، هناك شعور بالحاجة الملحة لمواجهة التحديات العديدة التي تم تحديدها في النظام الصحي السعودي خلال العقد المقبل. على الرغم من أن نموذج الرعاية يركز على معالجة هذه التحديات والثغرات المحددة، إلا أن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه تنفيذها في البلاد والعديد من الدروس المستفادة خلال السنوات القليلة الأولى منذ إطلاقه، والتي ذكرتها هذه الورقة. ومن ثم، هناك حاجة

لقياس نجاحات المسارات والتأثير العام لنموذج الرعاية على كل من توفير الرعاية الصحية وكذلك تحسين صحة السكان.

- وبينت دراسة (الحربي وآخرون، ٢٠٢٣) معرفة العاملين في مجال الرعاية الصحية حول تحول الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية: نظرة عامة منذ إطلاق رؤية ٢٠٣٠، الهدف من الدراسة: تقييم معرفة العاملين في مجال الرعاية الصحية حول تحول الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية: نظرة عامة منذ إطلاق رؤية ٢٠٣٠ الملخص. الطريقة: هذه دراسة مقطعية تستهدف العاملين في مجال الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية. تم استخدام استبيانين تم التحقق من صحتها، يركز الاستبيان الأول المصادق عليه على تقييم المعرفة حول خصخصة الخدمات الطبية وتنمية الإيرادات. النتائج: أظهرت أن غالبية المشاركين الذين تتراوح أعمارهم بين ٤٠-٤٩ عاماً كانوا (٤٩.٠٪)، والجنس، وغالبية المشاركين من الذكور (٥٤.٠٪)، والتصنيف الوظيفي، وكانت غالبية الأخصائيين الصحيين المشاركين (٣٢.٠٪)، وخبرة العمل غالبية المشاركين ٥-٩ سنوات (٤٤.٠٪). الخلاصة: هناك حاجة ملحة لتحديث نظام الرعاية الصحية السعودي. على وجه الخصوص، هناك حاجة إلى غرس الشعور بالكفاءة الإدارية في الهيكل البيروقراطي لتوفير الرفاهية العامة والحصول على استثمارات أكبر من مصادر القطاع الخاص لتخفيف عبء الدولة. ومع ذلك، على الرغم من أن الدولة عازمة على فتح قطاع الرعاية الصحية لمصادر خاصة، إلا أن هذا لا يعني أن الشراكات بين القطاعين العام والخاص هي حل طويل الأجل.
- وأيضاً دراسة (الجابري، ٢٠٢٤)

تستكشف هذه الورقة البحثية الفوائد المحتملة لاستخدام الذكاء الاصطناعي، وتستعرض تطبيقه وتطويره في البلديات بالمملكة العربية السعودية. وتحدد هذه الورقة المجالات التي يمكن للذكاء الاصطناعي أن يُحسّن فيها العمليات البلدية، ويُحسّن مشاركة المواطنين، ويُحدث ثورة في العمليات البلدية. وتشمل هذه المجالات التخطيط الحضري، وإدارة البنية التحتية الذكية، وتحسين حركة المرور، وإدارة النفايات، وخدمات المواطنين. وبشكل عام، تُسهم هذه الورقة البحثية في الأدبيات المتعلقة بتبني الذكاء الاصطناعي في القطاع العام، وتُقدم رؤية قيّمة لصانعي السياسات، ومخططي المدن، ومطوري التكنولوجيا الذين

يسعون إلى تسخير الإمكانيات التحويلية للذكاء الاصطناعي لتحسين الخدمات البلدية وتحسين جودة حياة المواطنين في المملكة العربية السعودية.

- دراسة (Vergara، ٢٠٢٥)

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تقديم تحليل شامل يستكشف الاتجاهات والمجالات المواضيعية والتوجهات المستقبلية في تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع، وذلك من خلال دراسة المنشورات الصادرة خلال العقد الماضي. يكشف هذا البحث عن مواضيع رئيسية مثل التعلم الآلي، واتخاذ القرار، وإدارة المعلومات، وتحسين الموارد. تُبرز النتائج الاستخدام المتزايد لأنظمة الذكاء الاصطناعي لتعزيز الكفاءة والدقة والابتكار في عمليات الإدارة والتحليل الجنائي، مع توجهات حديثة نحو الأساليب القائمة على البيانات والتقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي التوليدي. جغرافياً، تصدر الصين والهند والولايات المتحدة الأمريكية قائمة المنشورات، بينما تحقق المملكة المتحدة وأستراليا تأثيراً كبيراً في الاستشهادات. يُوضح المشهد البحثي، بما في ذلك أطر اتخاذ القرار المُعززة بالذكاء الاصطناعي وتحليل التكاليف، التطبيقات المتنوعة للذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع. ويُلاحظ اهتمام متزايد باستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي وتأثيره على مديري المشاريع. يُسهم هذا التحليل في هذا المجال من خلال تقديم نظرة عامة مُنظمة على اتجاهات البحث، وتحديد التحديات والفرص المتاحة لدمج الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة المشاريع، وتقديم وجهات نظر حول التقنيات الناشئة.

دراسة (Dice .2022)

- حول استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع توضح أن ظهور التقنيات الجديدة، وخاصة الذكاء الاصطناعي، يؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في عمل المنظمات على عدة مستويات، تشمل العمليات، والتنظيم، والاستراتيجية، والاتصالات، والتمويل، وغيرها. وتؤثر هذه التغييرات بشكل خاص على الوظيفة الإدارية داخل المنظمات، حيث يسهم الذكاء الاصطناعي في إعادة تشكيل العديد من جوانب عمل المديرين، مثل تخطيط العمل، وتنظيمه، ورصده، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف، والتدريب، والتطوير، لقد أثرت التطورات التكنولوجية، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي، بشكل عميق على إدارة المشاريع، مما أدى إلى إحداث تغييرات

كبيرة في كيفية تخطيط المشاريع، وتنظيمها، ومراقبتها. كما أن للذكاء الاصطناعي دورًا متزايد الأهمية في هذا المجال، حيث يزود المديرين بأدوات وبيانات تساعدهم على اتخاذ قرارات أكثر دقة، وتحسين استغلال الموارد، مما يساهم في رفع كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف المحددة بفاعلية أكبر، إن الاعتماد على هذه الأدوات الحديثة لتحسين كفاءة المهام يستدعي إعادة النظر في الممارسات الإدارية التقليدية، ويتطلب من المديرين تطوير مهاراتهم لضمان تنفيذ مهامهم بفعالية. بالإضافة إلى امتلاك المهارات التقنية الضرورية لاستخدام الأدوات التكنولوجية الجديدة، يحتاج المديرون أيضًا إلى التحلي بالذكاء العاطفي والانفتاح على التغيير لضمان نجاحهم في أدوارهم. في الواقع، يمكن أن يؤدي إدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي في المنظمات إلى تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على عمل المديرين. فمن ناحية، يتعين عليهم التكيف مع التقنيات الجديدة التي تستهدف مهامهم الخاصة، ومن ناحية أخرى، يتوجب عليهم تعديل أساليب إدارتهم لدعم الموظفين في التحول الرقمي، الذي يطال مختلف جوانب العمل داخل المنظمة، تناقش هذه الدراسة في البداية أبرز تقنيات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في المجال الإداري، ثم تستعرض الفوائد والإمكانيات التي توفرها هذه التقنيات للمؤسسات. بعد ذلك، يتم التركيز على التغيرات التي تطرأ على دور ومسؤوليات المديرين، بالإضافة إلى المهارات الجديدة التي يحتاجون إلى تطويرها لضمان النجاح في بيئة العمل المتغيرة. وأخيرًا، يتناول الجزء الأخير من الدراسة التحديات والمشكلات التي تصاحب تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي وتأثيرها على المهنة الإدارية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتسم الدراسات السابقة المطروحة بتناولها جوانب مختلفة من التحول الرقمي وتأثيره على قطاع الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على رؤية ٢٠٣٠ كمحفز رئيسي لهذا التحول. يمكن استخلاص أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات من خلال عدة محاور رئيسية.

أوجه التشابه:

١. الارتباط برؤية ٢٠٣٠: جميع الدراسات تؤكد على دور رؤية ٢٠٣٠ في إحداث تحول جوهري في قطاع الرعاية الصحية، سواء من خلال التحول الرقمي، أو تحسين البنية التحتية، أو تعزيز الحوكمة.

٢. أهمية التحول الرقمي: العديد من الدراسات، مثل دراسة (القحطاني، ٢٠٢٢) و(أحمد رواش ومحمد، ٢٠٢٢)، تناولت أهمية التحول الرقمي في تحسين جودة الرعاية الصحية، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتحقيق التكامل بين مختلف الجهات الصحية.

٣. التحديات التي تواجه التحول الرقمي: تتفق الدراسات مثل (الريدي، ٢٠٢٤) و(سليمان، ٢٠٢٤) على وجود تحديات رئيسية تعيق التحول الرقمي، مثل ارتفاع تكاليف التنفيذ، ومقاومة التغيير، ونقص الكوادر المؤهلة، وقضايا الأمن السيبراني.

أوجه الاختلاف:

١. نطاق التحليل: بعض الدراسات، مثل (الريدي، ٢٠٢٤)، تركز على التحول الرقمي في مشاريع إدارة المرافق، بينما دراسات أخرى، مثل (القحطاني، ٢٠٢٢) و(رواش ومحمد، ٢٠٢٢)، تركز على قياس الجاهزية الرقمية ومستوى التحول الصحي الرقمي.

٢. المنهجية البحثية: تختلف المنهجيات البحثية بين الدراسات؛ حيث استخدمت بعض الدراسات أساليب كمية، مثل الاستبيانات (القحطاني، ٢٠٢٢)، بينما اعتمدت دراسات أخرى على تحليل المراجعات الأدبية (العسيري، ٢٠٢٢)، أو المنهج المختلط الذي يجمع بين البيانات الكمية والنوعية (الريدي، ٢٠٢٤).

٣. تركيز الدراسة: ركزت بعض الدراسات على تقييم البنية التحتية والتحول الإداري، مثل دراسة (العسيري، ٢٠٢٢) التي تناولت سياسات الخصخصة والشراكات بين القطاعين العام والخاص، في حين ركزت دراسات أخرى على تأثير التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء (الريدي، ٢٠٢٤).

تبرز هذه الدراسات أهمية التحول الرقمي في قطاع الرعاية الصحية بالمملكة العربية السعودية، وتسلط الضوء على الفوائد المتوقعة من هذا التحول، بالإضافة إلى التحديات التي يجب معالجتها لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. ورغم تعدد زوايا التحليل والاختلافات في الأساليب البحثية، فإن القاسم المشترك بينها جميعاً هو التأكيد على ضرورة وضع استراتيجيات فعالة لضمان نجاح التحول الرقمي وتحقيق التحسينات المستدامة في جودة الرعاية الصحية.

الإطار النظري:

أولاً: التحول الرقمي:

يشهد العالم اليوم تطورات كبيرة في مجال التحول الرقمي، والذي يشمل الأجهزة والشبكات والأنظمة الذكية وما شابهها من التقنيات المتقدمة التي تساعد بشكل فعال في تقليل الوقت والتكلفة والجهد وتحقيق أعلى كفاءة في الإنتاج والخدمات في المستقبل القريب. وسيتسع نطاق هذه التحولات من حيث حدوث التغيرات والتحولات الاقتصادية غير المسبوقة، حيث تعتبر من أهم المحركات المحفزة لنمو المنظمات، مما يساعدها على تطوير حلول مبتكرة ووضعها في ساحة المنافسة. (زلط، ٢٠٢٣)

مفهوم التحول الرقمي:

التحول الرقمي هو استخدام التقنيات الرقمية لإحداث ثورة في طريقة إنجاز العمل، بهدف إيصال الخدمات للمستخدمين بشكل أسرع وأفضل.

كما يعرف البعض عملية التحول الرقمي بأنها عملية الحصول على مجموعات من النصوص الإلكترونية وإدارتها عن طريق تحويل مصادر المعلومات المتاحة على وسائط التخزين التقليدية إلى نسخ إلكترونية، وبالتالي رقمنة المحتوى. (قاسي، ٢٠٢٢)

غالبًا ما يُستخدم التحول الرقمي كمصطلح شامل لوصف الترقيات المتعددة في المؤسسات، ويمكنه في بعض الأحيان أن يؤثر على عدد من الأجزاء المختلفة من العمل. قد تتطلب الطريقة التي يعمل بها إضافة تكنولوجيا جديدة، على سبيل المثال: يقول المركز العالمي للتحول الرقمي للأعمال: "التغيير التنظيمي هو أساس التحول الرقمي للأعمال، لأن تغيير طبيعة المنظمة يعني تغيير طريقة عمل الفريق وعمليات العمل والاستراتيجيات اليومية التي يعتمدون عليها. على الرغم من أن هذه هي المشكلات الأكثر صعوبة، إلا أنها تسمح بإنجاز المزيد من العمل، مما يسمح للمنظمة بأن تصبح أكثر فعالية وتتجز عملها بشكل أسرع من ذي قبل، مع الاستفادة من خلق المزيد من فرص العمل (علي، ٢٠١١)

يُعرف أيضًا بالتحول المؤسسي أو الحكومي، وهو يتضمن إجراء تغييرات جذرية على نموذج الأعمال والإجراءات والعمليات. قد يتضمن التحول تغيير الطريقة التي يتم بها تقديم منتج أو خدمة بالكامل، أو قد يكون استراتيجيًا، ويتدخل في جميع وظائف المنظمة من المبيعات إلى سلسلة التوريد وتكنولوجيا المعلومات وسلسلة القيمة بأكملها. (حسين، ٢٠٢٣)

للتحول الرقمي عدة تعريفات، منها عملية انتقال الشركات إلى نموذج أعمال يعتمد على التقنيات الرقمية لابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات وفرص إيرادات جديدة تزيد من قيمة منتجاتها. (برحومة و حابي، ٢٠٢٣)

أهمية التحول الرقمي:

التحول الرقمي هو أحد التوجهات الحديثة التي تبنتها المؤسسات في مختلف المجالات والقطاعات والأحجام، حيث يساعد في الحصول على أفكار وأساليب جديدة لتلبية متطلبات القرن الحادي والعشرين، ومع انتشار الإنترنت، هناك وعي متزايد بالمشاركة في مجتمع المعرفة على المستوى العالمي، وأصبح التعليم أحد الأدوات الفعالة للتحول الرقمي، وأصبح هذا التحول بحاجة إلى نظام إداري رقمي فعال يساعد في عملية اتخاذ القرار الصحيح والمناسب. (سعيد، ٢٠٢٣) وتكمن أهمية التحول الرقمي في أنه يعمل على تسريع أسلوب العمل اليومي، وتسهيل وسرعة ومرونة تنفيذ الخدمات الجديدة، وزيادة جودة وكفاءة سير العمل، وتقليل الأخطاء والإنفاق، وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، فضلاً عن إمكانية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير الأداء والتنبؤ والتخطيط للمستقبل، ورفع مستويات الشفافية واستمرارية الأعمال والخدمات الحكومية، وأخيراً زيادة رضا المستفيدين.

مبررات التحول الرقمي:

هناك مجموعة من المبررات والأسباب تدعو إلى التحول الرقمي والمتمثلة في الآتي: (إبراهيم، ٢٠٢٣)

- مبررات مرتبطة بالتحول من التدخل الحكومي إلى الاتجاه نحو السوق
- الثورة المعرفية
- الثورة التكنولوجية
- قوى السوق العالمية وثقافتها
- الحاجة إلى زيادة الإنتاجية في الشركات والمؤسسات

مزايا التحول الرقمي:

- للتحول الرقمي العديد من المزايا والفوائد، ومنها:

- أنه يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير، ويحسن وينظم الكفاءة التشغيلية، ويحسن الجودة، ويبسط إجراءات الحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- أنه يخفف عن الحكومة الضغوط المستمرة من المواطنين والمستفيدين بشكل عام لتلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات الحكومية، بسبب تزايد عدد السكان، وارتفاع مستوى المعيشة، والرغبة في تحسين جودة الخدمة، وتسريع إنجاز المعاملات، والتخلص من الروتين والبيروقراطية.
- مواكبة التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المصاحبة له، مما يتطلب الاستفادة منه في مختلف مجالات الحياة نظراً لما يحققه من مزايا لعدد كبير من التطبيقات العلمية.
- خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية لتقديم الخدمات، كما أن التحول الرقمي يساعد المؤسسات الحكومية على التوسع والانتشار على نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من المتعاملين والجمهور.
- التحول الرقمي يقلل من الفساد إن لم يقضي عليه. إذا كنا نتعامل مع آلات صماء، في العصر الرقمي، وكل شيء متاح ومعروف للجميع، فهذا يعني أن الفساد لم يعد لديه فرصة لإيجاد موطئ قدم. (حسن، ٢٠١٩)

ثانياً: فعالية إدارة المشاريع

إدارة المشاريع

مفهوم إدارة المشاريع

تتزايد حاجة المنظمات الى توظيف اشخاص من ذوي المؤهلات والخبرات والمهارات الخاصة، تكون مهمتهم إدارة المشروعات التي تقوم بتنفيذها هذه المنظمات وهنا يجدر بنا القول انه إذا تسلم شخص ما إدارة مشروع فإن الأمر يصبح كارثة مالم يكن على معرفة والمأم ودراية بإدارة المشروع، فمدير المشروع يجب ان يمتلك مجموعة مما يسمى بمهارات إدارة المشروع، تساعد على إتمام المشروع في الوقت المحدد، ووفق الأهداف المتفق عليها، ووفق الميزانية المحددة. رغم تعدد التعريفات لإدارة المشاريع الا ان المشروع في ابسط صورة له يمكن ان يعرف على انه منظمة مؤقتة لتنفيذ مجموعة من الأنشطة المنظمة لتحقيق هدف معين في فترة زمنية معينة وباستخدام موارد متنوعة (خير الدين، ٢٠١٢)

يعرف الدليل المعرفي لإدارة المشاريع المشروع بأنه مجهود مؤقت يتم القيام به لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة، وهذا التعريف يبرز صفتين مهمتين للمشروع هما السمة الفريدة غير المتكررة والمختلفة عن مشروع آخر الطبيعة المؤقتة للمشروع (معهد إدارة المشاريع، ٢٠١٧)

أما ما يخص إدارة المشروع فهي مجموعة من المبادئ والأساليب والطرق التي يستخدمها الأفراد بهدف تخطيط ومراقبة وتنفيذ المشروع بفاعلية وتشمل إدارة المشروع على مجموعة من القواعد والأسس الخاصة بتخطيط المشروع، ووضع برنامج زمني مناسب لتنفيذه وإكماله، والحصول على الموارد اللازمة له، واتخاذ القرار المناسب والقيام بعملية الرقابة وإعادة التخطيط وكل ذلك بفعالية تامة (حجازي، ٢٠١٣)

أهمية إدارة المشاريع

تبحث الشركات في السوق العالمية اليوم عن تحسين عملياتها وأنظمتها لكي تصبح منافسة بشكل أكبر، بغض النظر عن نوع المجال التي تعمل بها وحجم الشركة. وأحد الطرق التي تحاول من خلالها هذه الشركات عمل ذلك هو انشاء إدارة المشاريع كميزه تنافسية وتكمن أهمية ادارته المشاريع في الاتي:

١. تسمح بإنجاز عمل أكثر في وقت أقل بعنصر بشري أقل.
٢. تجعل المنظمة أكثر فاعلية وكفاءة من خلال مبادئ السلوك التنظيمي.
٣. تزويد المدراء بطرق لحل المعضلات.
٤. تزيد من الجودة.
٥. تقلل من صراع القوى.
٦. تساعد على معرفة العمل الفني وادائه بكل مرحلة من مراحل المشروع.
٧. تسهل عملية تحديد توقيت التسليم لكل مرحلة وتقييمها.
٨. تبين كيفية الرقابة على كل مرحلة والمصادقة عليها.

أهداف إدارة المشاريع

تعتبر أهداف إدارة المشاريع هي نفس أهداف أي منظمة، لأن هدف المنظمات هو التشبع من احتياجات مختلف أصحاب المصالح فيها مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيون والموردون والعملاء لذلك فإن المشاريع مهما اختلفت طبيعتها أو عمرها أو حجمها فإنها تشترك في تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية لتحقيق رضا العميل وهي: الوقت، والتكلفة والاداء.

كما انه مع التأكيد على المعايير الخمسة للأهداف الذكية والمتمثلة بان يكون الهدف واضح وقابل للقياس ويمكن تحقيقه وان يكون الهدف واقعي وذو مدى زمني محدد التنفيذ بمعنى ان يكون الهدف

- محدد بأن يتم وضع الهدف المطلوب بقدر من التفاصيل التي تساعد على تحديده.
- قابل للقياس بان يتم تحديد الهدف او الأهداف بطريقة كمية يمكن التحقق منها ومقارنتها.
- قابل للتحقيق ان يكون الهدف سهل المنال ويمكن إنجازه وتحقيقه، ولا يكون من وحي الخيال.
- واقعي ان يكون الهدف مرتبط بالقدرات وليس الرغبات وان يكون واقعي لا مثالي.
- محدد الوقت لا بد ان يكون للهدف إطار زمني محدد لا بد ان يكون له موعد بداية وموعد نهائي على وجه التحديد.

اما اهداف المشروع حسب دليل المعرفي لإدارة المشروعات فهي تنفيذ المشروع ضمن الوقت المحدد، وضمن التكلفة المحددة، بمستوى الأداء المرغوب والتكنولوجيا المرغوبة، والاستخدام الكفوء والفعال للموارد المخصصة للمشروع. وتحقيق الأهداف المتعلقة بفاعلية وكفاءة المشروعات يعني ما يأتي: (معهد إدارة المشاريع، ٢٠١٧)

- تحديد وتبني المشروعات التي تتوافق مع استراتيجية المنظمة ونطاق عملها.
- تحديد وتبني المشروعات التي تكون المنظمة قادرة على تنفيذها بكفاءة اعلى من المنافسين.
- تجنب المشروعات التي لا تحقق منافع المنظمة أكبر) من التكاليف التي تتفوقها.
- تجنب المشروعات التي لا توافق من حيث الحجم ونطاق العمل ومستوى التكنولوجيا او خبراتها المتاحة.
- تجنب المشروعات التي تكون ذات أخطار عالية وتتجاوز مستوى الخطر المعتاد.
- تجنب المشروعات التي لا تنسجم مع مستوى اعمال المنظمة من حيث الخبرة والقدرات والمهارات.

خصائص إدارة المشاريع

يعتبر المشروع سلسلة من الأنشطة المتكاملة والمتراصة لها بداية ونهاية محددة مما يجعلها مؤقتة وتبدأ بوقت معين وتنتهي بوقت معين كما ان ما يميز المشروع كونه مزيجاً فريداً من الأنشطة لا يتكرر كثيراً في ظروفه او انشطته او طريقته.

تعد الصفتان الرئيسيتان اللتان تميزان المشروع حسب معهد إدارة المشروعات هما ان المشروع مؤقت، والسمة الفريدة له، فالمشروع عمل غير متكرر وهذه السمة هي التي تميز بين مشروع وآخر مما يدل على التنوع الذي تتسم به المشروعات. وباختصار فان الهدف من إدارة المشروع هو جعل كلفة المشروع ومدة تنفيذه، وجودته أقرب ما تكون الى الكمال (حجازي هيثم، ٢٠١٣)

وهنا نصل ان إدارة المشروع هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع، ويتم تحقيق إدارة المشروعات عن طريق تطبيق عمليات إدارة المشروعات وتكاملها من البدء والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم واغلاق المشروع، وان مدير المشروع هو الشخص المسؤول عن تحقيق اهداف المشروع. وتشمل إدارة المشروع على ما يلي:

- تحديد المتطلبات الخاصة بالمشروع.
- وضع اهداف واضحة ويمكن تحقيقها.
- توازن وتحقيق المتطلبات التنافسية للجودة والوقت والنطاق والتكلفة.
- تكييف المواصفات والأساليب والخطط نحو الاهتمامات والتوقعات المختلفة للكثير من أصحاب المصلحة في المشروع.

مراحل وعمليات إدارة المشاريع

عمليات إدارة المشاريع هي تجميع منطقي لعمليات إدارة المشاريع لتحقيق اهداف المشروع المحددة وتكون مجموعات العمليات مستقلة عن مراحل المشروع حيث تعرف عمليات إدارة المشاريع في خمس مجموعات لعمليات إدارة المشاريع وهي:

- عمليات البدء او الاطلاق تتم في هذه العمليات لتحديد مشروع جديد أو مرحلة جديدة في مشروع موجود بالفعل عن طريق الحصول على تصريح البدء في ذلك المشروع او المرحلة.
- عمليات التخطيط هي تلك العمليات اللازمة لإنشاء نطاق المشروع وتحسين أهدافه وتحديد مسار العمل المطلوب لتحقيق الأهداف التي ينفذ المشروع لتحقيقها.
- عمليات التنفيذ: هي تلك العمليات التي تؤدي لإتمام العمل المحدد في خطة إدارة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع.
- عمليات التحكم او المتابعة هي تلك العمليات المطلوبة من اجل تتبع ومراجعة وضبط ما أحرز من تقدم وأداء في المشروع وتحديد المجالات التي تتطلب احداث تغييرات بالخطة وبدء التغييرات المترتبة.

- عمليات الاغلاق هي تلك العمليات التي تؤدي رسمياً لاستكمال او اغلاق المشروع او المرحلة او 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 مواءمة 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 الفعّال. 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 التغييرات 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 الفعّال بين مختلف الفرق المعنية. (Schwalbe، ٢٠١٣: ٤).

المنهجية وطرق البحث.

من أجل تحقيق أهداف البحث سنستخدم المنهج الوصفي التحليلي؛ الوصفي كونه يعتبر من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بواقع التحول الرقمي في المشاريع، التحليلي وذلك لتحليل العلاقة بين التحول الرقمي وفعالية إدارة المشاريع العقارية.

مجتمع البحث

مجتمع البحث هو كل ما يمكن ان تعمم عليه نتائج البحث، وحصر مجتمع البحث من الأمور الضرورية لتبرير الاختصار على العينة بدلا من تطبيق الدراسة على المجتمع بأكمله وايضاً للتعرف على مدى قابلية الدراسة للتعميم وتمثيل عينة المجتمع، ونظراً لكثرة المشاريع الصحية في المملكة العربية السعودية سوف يتم اختيار مجموعة من المشاريع باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة، ويتمثل مجتمع الدراسة من جميع موظفي ومدراء المشاريع الصحية.

أدوات جمع البيانات:

بخصوص الجانب النظري من هذا البحث سنعمد على مراجع متنوعة من كتب ومذكرات وتقارير ومجلات، مواقع الأنترنت للحصول على مختلف المعلومات التي تخص الموضوع. اما الجانب التطبيقي فسوف نستخدم الاستبانة كأداة لجمع معلومات الدراسة، ثم تحليلها بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS لاستخلاص النتائج والتوصيات لهذه الدراسات.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة دور التحول الرقمي وتحسين فعالية إدارة المشاريع الصحية.

الحدود المكانية: اقتصر البحث على المشاريع الصحية منطقة جدة المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: ٢٠٢٥م.

الأساليب الإحصائية التي سوف نستخدمها في التحليل:

اختبارات الثبات والمصدقية لأداة الدراسة:

✓ اختبار الصدق البنائي: باستخدام معامل الارتباط لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات أسئلة الاستبانة والمتغيرات التي تنتمي لها.

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

الأساليب الاحصائية المتعلقة بوصف نتائج متغيرات ومحاور وفقرات الدراسة:

✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.

✓ المتوسط الحسابي والوزن النسبي.

✓ الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط.

الأساليب الإحصائية المتعلقة باختبار الفرضيات:

❖ معامل الارتباط لمعرفة الارتباط بين محاور الدراسة

❖ اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة إثر التحول الرقمي تحسين فعالية المشاريع الصحية

المراجع

- اسامة عبدالسلام علي. (٩, ٢٠١١). التحول الرقمي للجامعات المصرية : المتطلبات والآليات. المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، الصفحات ٢٦٧ - ٣٠٢.
- اسلام جمال صابر إبراهيم. (٢٠٢٣). التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية لمنصة مصر الرقمية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، الصفحات ١٣٥ - ١٧٢.
- حسين، محمود حسين. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات. جامعة بنها، كلية التجارة، الصفحات ١ - ١١١.
- علي محمود زلط. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية.
- محمد حاج قاسي. (٢٠٢٢). التحول الرقمي في الجزائر في ظل تحديات رقمنة الاقتصاد والادارات العمومية. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، الصفحات ٤ - ١١.
- محمد حسن. (٢٠١٩). الاقتصاد الرقمي (مزاياه، تحدياته، تطبيقاته). مجلة روح القوانين، الصفحات ٢ - ٤٦.
- محمود محمد محمود سعيد. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية: حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين. الجامعة العربية الأمريكية - جنين.
- معهد إدارة المشاريع. (٢٠١٧). الدليل المعرفي لإدارة المشاريع PMBOK . Project Management Institute, Inc.
- موسى خير الدين. (٢٠١٢). إدارة المشاريع المعاصرة: منهج متكامل في دراسة إدارة المشاريع. عمان: دار وائل للنشر.
- نريمان برحومة، و احمد حابي. (١, ٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على ممارسات المحاسبة الإبداعية. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، الصفحات ٦٨٢-٦٩٥.
- هيثم علي حجازي. (٢٠١٣). مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى. عمان ، الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

البجايدي، ف. (٢٠١٨). تحقيق في التحديات التي تواجه تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في إطار برنامج التحول الوطني للرعاية الصحية السعودية ٢٠٢٠. ل الصحة الطبية ، ٤٦ ، ١ - ١٢.

الحربي، محمد دبليو س. والمغربي، إ. م. س. (٢٠٢٢). معرفة العاملين في مجال الرعاية الصحية حول تحول الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية: نظرة عامة منذ إطلاق رؤية ٢٠٣٠. مجلة علم النفس الإيجابي والرفاهية، (2) 6، ٢٧٤٤-٢٧٥٧.

الريبيدي، م. (٢٠٢٤). تقييم آثار التحول الرقمي على مشاريع إدارة المرافق في المملكة العربية السعودية: التغلب على التحديات واغتنام الفرص. المجلة المفتوحة للهندسة المدنية، (4) 14، ٥٣٦-٥٦٩.

رواش، أ.، وعبد الرحمن، م. (٢٠٢٢). التحول الرقمي للقطاع الصحي خلال جائحة كوفيد-١٩ في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لمسح علوم وهندسة الكمبيوتر، ١٣ (٤)، ٨-١.

سليمان، عبد الحكمة، ومينغ، إل سي (٢٠٢٥). تحويل الرعاية الصحية: نموذج الرعاية الصحية لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مجلة السياسة والممارسات الصيدلانية، (1) 18، ٢٤٤٩٠٥١.

العسيري، عبد العزيز، ومحمد، ف. (٢٠٢٢). تحول الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية: نظرة عامة منذ إطلاق رؤية ٢٠٣٠. رؤى الخدمات الصحية، 15، ١١٧٨٦٣٢٩٢٢١١٢١٢١٤.

العياد، س. التكنولوجيا والتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. تحول الأعمال في المملكة العربية السعودية: استراتيجيات النجاح في اقتصاد متغير، ١٠٦.

القحطاني، ن.، الراوعي، س.، الزهراني، ب. م.، أبو مديني، ر. أ.، الجعفري، أ.، الحريري، ب.، ... والعومران، أ. (٢٠٢٢). التحول الصحي الرقمي في المملكة العربية السعودية: تحليل مقطعي باستخدام مؤشرات الصحة الرقمية لجمعية معلومات ونظم إدارة الرعاية الصحية. الصحة الرقمية، 8، ٢٠٥٥٢٠٧٦٢٢١١١٧٧٤٢.

يوسف، ل.، العنقري، د.، الشهري، ر.، الشريف، ب.، بيامين، س.، النمر، ز. (٢٠٢٣). رحلة تحول الرعاية الصحية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية: نظرة عامة والتحديات والدروس المستفادة. مجلة الطب والحياة، (4) 16، ٥٨٣.

المراجع الانجليزية

- Al-Hanawi MK, Khan SA, Al-Borie HM. Health care human resource development in Saudi Arabia: emerging challenges and opportunities—a critical review. *Public Health Rev.* 2019;40(1):1–16. doi: 10.1186/s40985-019-0112-4. [DOI] [PMC free article] [PubMed] [Google Scholar]
- Binci, D., Palozzi, G., & Scafarto, F. (2022). Toward digital transformation in healthcare: a framework for remote monitoring adoption. *The TQM Journal*, 34(6), 1772–1799.
- Economy of Saudi Arabia Wikipedia. [accessed 2020 10 October] https://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_Saudi_Arabia#cite_note-13.
- Hajj Wikipedia. [accessed 2021 April 11] https://en.wikipedia.org/wiki/Hajj#Number_of_pilgrims_per_year.
- Mani, Z. A., & Goniewicz, K. (2024). Transforming healthcare in Saudi Arabia: a comprehensive evaluation of vision 2030's impact. *Sustainability*, 16(8), 3277.
- MOH . Saudi Arabia: Ministry of Health; 2019. Feb 20, Health Sector Transformation Strategy V.3. [accessed 2020 October 02]. <https://www.moh.gov.sa/en/Ministry/vro/Documents/Healthcare-Transformation-Strategy.pdf>. [Google Scholar]
- MOH . Saudi Arabia: Ministry of Health; Statistical Yearbook 2018 Kingdom of Saudi Arabia – Ministry of Health Portal. [accessed 2020 10

- October]. <https://www.MOH.gov.sa/en/Ministry/Statistics/book/Documents/book-Statistics.pdf>. [Google Scholar]
- National Transformation Program . Saudi Arabia: 2030. Saudi Vision. [accessed 2020 October
- 12] https://vision2030.gov.sa/sites/default/files/attachments/NTP%20English%20Public%20Document_2810.pdf. [Google Scholar]
- Saltman RB, Bankauskaite V. Conceptualizing decentralization in European health systems: a functional perspective. *Health Econ Policy Law*. 2006;1(Pt 2):127–147. doi: 10.1017/S1744133105001209. [DOI] [PubMed] [Google Scholar]
- Santarsiero, F., Schiuma, G., Carlucci, D., & Helander, N. (2023). Digital transformation in healthcare organisations: The role of innovation labs. *Technovation*, 122, 102640.
- Saudi Arabia: 2019. May 30, Saudi Vision 2030. [accessed 2020 November
- 12] https://vision2030.gov.sa/sites/default/files/report/Saudi_Vision2030_EN_2017.pdf. [Google Scholar]
- Walston S, Al-Harbi Y, Al-Omar B. The changing face of health care in Saudi Arabia. *Ann Saudi Med*. 2008;28(4):243–250. doi: 10.5144/0256-4947.2008.243. [DOI] [PMC free article] [PubMed] [Google Scholar]
- WHO Global status report on non-communicable diseases 2014. World Health Organization. 2014. [accessed 2020 10 November]. https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/148114/9789241564854_eng.pdf.
- WHO Saudi Arabia Country File. World Health Organization. [accessed 020 12 November] <http://www.who.int/countries/sau/en/>

Midocean University

College of Management

Master\ Project Administration



Title in English

**The Role of Digital Transformation in Improving
the Effectiveness of Healthcare Project
Management in the Kingdom of Saudi Arabia: A
Study in Light of Vision 2030**

Prepared by:

Abdulaziz Jabr Aljohni

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Jarad

Year:2025