

**تكامـل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية
المنزلية: دراسة ميدانية في مدينة الرياض**

إعداد الطالب/

سميه ناصر محمد كنديري

253001197

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفيصـل عبد الحميد

العام الدراسي:

1448 – 2026

المستخلص

هَدَفَت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، تخصيص الموارد وتنسيقها، إدارة المخاطر والجودة، المتابعة والتقييم الاستراتيجي) في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ووظفت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث طُبِّقَت على عينة عشوائية طبقية بلغت (284) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض، وحُلِّلت البيانات باستخدام برنامج SPSS عبر أساليب إحصائية متعددة شملت معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع بأبعاده مجتمعة في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي، حيث فسرت الأبعاد الأربعة (71.8%) من التباين في المتغير التابع، وجاء بعد إدارة المخاطر والجودة الأقوى تأثيراً، تلاه المتابعة والتقييم الاستراتيجي، ثم تخصيص الموارد وتنسيقها، وأخيراً التوجه الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة التكامل بين المستويين الاستراتيجي والمشروع، وتطوير منظومة مؤشرات الأداء الرئيسية، وتوظيف الأدوات الرقمية المتقدمة في تنسيق الموارد، وتفعيل آليات التغذية الراجعة من المستفيدين بصورة منهجية مستمرة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة المشاريع، التكامل الاستراتيجي، كفاءة الأداء التشغيلي، الرعاية الصحية المنزلية، مدينة الرياض.

Abstract

This study aimed to identify the impact of integrating strategic planning and project management in its dimensions (strategic orientation, resource allocation and coordination, risk and quality management, strategic monitoring and evaluation) on improving the operational performance efficiency of home healthcare in Riyadh city. The study adopted the descriptive-analytical approach, and the questionnaire was employed as the primary tool for data collection. It was applied to a stratified random sample of (284) respondents from employees at the upper, middle, and supervisory administrative levels in home healthcare institutions in Riyadh. The data were analyzed using SPSS software through multiple statistical methods, including Pearson correlation coefficient, Cronbach's Alpha, and simple and multiple linear regression analysis.

The results revealed a statistically significant positive impact at the level ($\alpha \leq 0.05$) of integrating strategic planning and project management in its combined dimensions on improving operational performance efficiency, as the four dimensions explained (71.8%) of the variance in the dependent variable. The risk and quality management dimension was the most influential, followed by strategic monitoring and evaluation, then resource allocation and coordination, and finally strategic orientation. The study recommended establishing specialized units to manage integration between the strategic and project levels, developing a key performance indicators system, employing advanced digital tools in resource coordination, and systematically activating beneficiary feedback mechanisms on a continuous basis.

Keywords: Strategic Planning, Project Management, Strategic Integration, Operational Performance Efficiency, Home Healthcare, Riyadh City.

المقدمة

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي أحد أبرز الركائز الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في رسم توجهاتها المستقبلية وتحديد أولوياتها وصياغة أهدافها بعيدة المدى، إذ يُمثل الإطار الشامل الذي يربط بين رؤية المنظمة ورسالتها وبين الأنشطة والعمليات التشغيلية اليومية التي تسعى من خلالها إلى تحقيق ميزتها التنافسية في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. ويكتسب التخطيط الاستراتيجي أهمية متزايدة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية والمحلية، حيث أصبحت المنظمات بحاجة ماسة إلى أطر تخطيطية واضحة ومتكاملة تُمكنها من التكيف مع المتغيرات واستثمار الفرص المتاحة بكفاءة واقتدار (محارمة، 2020).

وبالتوازي مع أهمية التخطيط الاستراتيجي، برزت إدارة المشاريع بوصفها منهجية إدارية متقدمة تُعنى بتحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مخرجات ملموسة وقابلة للقياس، من خلال تنظيم الموارد وتنسيق الجهود وضبط الجداول الزمنية وإدارة المخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع. وقد أثبتت الممارسات الإدارية الحديثة أن نجاح المشاريع لا يتوقف على الكفاءة التقنية في التنفيذ فحسب، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى اتساق هذه المشاريع مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة ومدى تكامل عمليات التخطيط مع آليات التنفيذ والمتابعة (الحربي، 2022).

ومن هذا المنطلق، أصبح التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع ضرورة حتمية تفرضها متطلبات التميز المؤسسي، لا سيما أن الفصل بينهما يؤدي إلى هدر الموارد وتشتت الجهود وضعف المخرجات. ويسهم هذا التكامل في ضمان أن تكون المشاريع المنفذة منبثقة من الأولويات الاستراتيجية للمنظمة، وأن تُخصّص لها الموارد اللازمة وفق منهجية واضحة تراعي الأهداف المرحلية والبعيدة المدى، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التشغيلي بصورة شاملة (Marunych et al., 2021).

ويحظى قطاع الرعاية الصحية بأهمية استثنائية بين القطاعات الخدمية، نظراً لارتباطه المباشر بحياة الإنسان وسلامته، ويزداد هذا القطاع تعقيداً مع التوسع في نماذج تقديم الخدمة خارج أسوار المستشفيات، ومن أبرز هذه النماذج خدمات الرعاية الصحية المنزلية التي شهدت نمواً متسارعاً على المستوى العالمي والمحلي. وتتطلب إدارة هذا النوع من الخدمات مستوى عالياً من الكفاءة التشغيلية لضمان تقديم رعاية صحية آمنة وفعالة ومتكاملة للمرضى في منازلهم، وهو ما يستلزم تبني منهجيات إدارية حديثة تُعزز من جودة العمليات وتحسّن من مستوى الخدمة المقدمة (Ajiga et al., 2024). وتولي رؤية المملكة 2030 اهتماماً كبيراً بتطوير القطاع الصحي وتعزيز جودة خدماته وتوسيع نطاقها، بما في ذلك خدمات الرعاية الصحية المنزلية التي تُمثل رافداً مهماً في منظومة الرعاية الصحية المتكاملة. وتشهد مدينة الرياض بوصفها العاصمة والمركز الاقتصادي والإداري للمملكة توسعاً ملحوظاً في أعداد مقدمي خدمات الرعاية الصحية المنزلية، مما يُحتّم على هذه المؤسسات تبني أساليب إدارية متقدمة تجمع بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع لتحقيق مستويات مثلى من الكفاءة التشغيلية تتناسب مع تطلعات المستفيدين وتوجهات الدولة (العبادي وكريم، 2020).

مشكلة الدراسة

يشهد قطاع الرعاية الصحية المنزلية في المملكة العربية السعودية تحولات جوهرية متسارعة في ظل التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030، التي أولت اهتماماً بالغاً بتطوير منظومة الخدمات الصحية وتوسيع نطاقها وتحسين جودتها، بما يلبي الاحتياجات المتنامية للسكان ويُعزز من كفاءة الإنفاق الصحي. وقد أفرز هذا التحول توسعاً ملحوظاً في أعداد مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض، إلا أن هذا التوسع الكمي لم يُوازه في كثير من الأحيان تطور نوعي مماثل في مستويات الكفاءة التشغيلية، مما أوجد فجوة واضحة بين حجم الطلب المتزايد على خدمات الرعاية الصحية المنزلية ومستوى الأداء التشغيلي الفعلي لتلك المؤسسات.

وتُشير الشواهد الميدانية والتقارير المهنية إلى أن العديد من مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض تعاني من تحديات تشغيلية جوهرية تتمثل في ضعف التنسيق بين الخطط الاستراتيجية وعمليات تنفيذ المشاريع، وقصور في

آليات تخصيص الموارد البشرية والمالية والتقنية، وتدنّ في مستوى إدارة المخاطر التشغيلية، فضلاً عن محدودية أنظمة المتابعة والتقييم المستمر لمؤشرات الأداء. وتتجلى هذه التحديات في صورة تأخر تقديم الخدمات الصحية المنزلية عن مواعيدها المحددة، وارتفاع معدلات الهدر في الموارد، وتذبذب مستويات جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين، وهو ما ينعكس سلباً على رضا المرضى وذويهم وعلى السمعة المؤسسية لمقدمي هذه الخدمات.

وتكمن جذور هذه الإشكالية في غياب التكامل الفعّال بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع داخل تلك المؤسسات، إذ يعمل كل منهما في معظم الأحيان بمعزل عن الآخر، فتُصاغ الخطط الاستراتيجية دون ربطها بآليات تنفيذ المشاريع التشغيلية، وتُدار المشاريع دون استرشاد واضح بالتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة. وقد أكدت دراسة الحربي (2022) أن غياب الرؤية الاستراتيجية يُعدّ من أبرز العوامل المؤدية إلى تعثر المشاريع، فيما أشارت دراسة طعامنة (2021) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين إدارة المشاريع. كما أوضحت دراسة محارمة (2020) أن التخطيط الاستراتيجي يُفسّر ما نسبته 45% من التغير في الأداء المؤسسي، بينما بيّنت دراسة (Alnawafleh et al. (2022 أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً وسيطاً محورياً في تعزيز تأثير استراتيجية إدارة المشاريع على أداء الشركات. غير أن هذه الدراسات لم تتناول هذا التكامل في سياق الرعاية الصحية المنزلية، مما يبرز الحاجة الماسة إلى دراسة علمية متخصصة تسد هذه الفجوة البحثية.

أهداف الدراسة تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، تخصيص الموارد وتنسيقها، إدارة المخاطر والجودة، المتابعة والتقييم الاستراتيجي) على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض.

وينتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض.
- التعرف على أثر تخصيص الموارد وتنسيقها على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض.
- التعرف على أثر إدارة المخاطر والجودة على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض.
- التعرف على أثر المتابعة والتقييم الاستراتيجي على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض.
- تقديم توصيات عملية وإجرائية تُسهم في تعزيز تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع لتحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، تخصيص الموارد وتنسيقها، إدارة المخاطر والجودة، المتابعة والتقييم الاستراتيجي) على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض؟

وينتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر التوجه الاستراتيجي على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض؟
- ما أثر تخصيص الموارد وتنسيقها على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض؟
- ما أثر إدارة المخاطر والجودة على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض؟
- ما أثر المتابعة والتقييم الاستراتيجي على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء المكتبة العربية بدراسة علمية متخصصة تربط بين تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع وكفاءة الأداء التشغيلي في قطاع الرعاية الصحية المنزلية، وهو مجال لا يزال يفتقر إلى الدراسات العربية المتعمقة.
- تقديم إطار نظري متكامل يوضح العلاقة بين أبعاد تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع (التوجه الاستراتيجي، تخصيص الموارد وتنسيقها، إدارة المخاطر والجودة، المتابعة والتقييم الاستراتيجي) وكفاءة الأداء التشغيلي، مما يسهم في بناء قاعدة معرفية يمكن أن يستفيد منها الباحثون في دراساتهم المستقبلية.
- سد الفجوة البحثية في الأدبيات الإدارية العربية فيما يتعلق بتطبيق مفاهيم تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في قطاع الرعاية الصحية المنزلية، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاعات الصناعية والإنشائية والحكومية.
- إضافة بُعد جديد للمعرفة العلمية من خلال تناول قطاع الرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض كبيئة تطبيقية، وهو قطاع حيوي ومنتام في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وتوجهاتها نحو تطوير الخدمات الصحية.
- المساهمة في تطوير أدوات قياس علمية موثوقة وصادقة يمكن استخدامها في دراسات مستقبلية لقياس مستوى تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع وأثره على الأداء التشغيلي في قطاعات مشابهة.
- تعزيز الربط النظري بين حقلين معرفيين رئيسيين هما التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، وتقديم رؤية تكاملية لم تتناول بشكل كافٍ في السياق الصحي العربي.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

- تزويد صناع القرار والمديرين التنفيذيين في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض بنتائج علمية موثوقة تُساعدهم في فهم أثر تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي.
- تقديم توصيات عملية وإجرائية قابلة للتطبيق تُسهم في تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمرضى.
- دعم توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز كفاءة الأداء التشغيلي في القطاع الصحي، لا سيما خدمات الرعاية الصحية المنزلية التي تشهد نمواً متزايداً.
- مساعدة الجهات الرقابية والتنظيمية في وزارة الصحة السعودية والهيئات ذات العلاقة على تطوير سياسات وإجراءات تضمن تكامل التخطيط الاستراتيجي مع إدارة المشاريع في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية.
- تمكين مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية من تحديد نقاط القوة والضعف في ممارساتها الحالية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، وتوجيه جهودها نحو التحسين المستمر للأداء التشغيلي.
- الإسهام في تحسين تجربة المرضى ومتلقي خدمات الرعاية الصحية المنزلية من خلال رفع كفاءة العمليات التشغيلية وتقليل الهدر في الموارد وتسريع الاستجابة للاحتياجات الصحية.
- توفير أداة مرجعية للمستثمرين ورواد الأعمال في قطاع الرعاية الصحية المنزلية لفهم الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق التميز التشغيلي من خلال التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع.

مصطلحات الدراسة

المبحث الأول: تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع (المتغير المستقل)

يُشكّل التخطيط الاستراتيجي العمود الفقري للإدارة الحديثة، إذ يُمثل تلك العملية المنهجية والمنظمة التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحديد توجهاتها المستقبلية وصياغة أهدافها بعيدة المدى، وتحديد المسارات والآليات الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية. ويرتكز التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من العناصر الجوهرية تشمل صياغة الرؤية والرسالة المؤسسية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وإجراء التحليل البيئي، واختيار البدائل

الاستراتيجية المثلى، ومن ثم تنفيذها ومتابعتها وتقييمها بشكل دوري ومستمر. ويتجاوز مفهوم التخطيط الاستراتيجي المعاصر حدود الصياغة النظرية للخطط ليشمل ضمان ترجمتها إلى مشاريع ومبادرات قابلة للتنفيذ والقياس، وهو ما يستدعي تكامله مع منهجيات إدارة المشاريع (محارمة، 2020).

أما إدارة المشاريع فتُعرف بأنها تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته وأهدافه المحددة ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة والنطاق. وتُمر عملية إدارة المشاريع بمراحل متتابعة ومتكاملة تبدأ بالتأسيس والتخطيط، مروراً بالتنفيذ والمراقبة والتحكم، وانتهاءً بالإغلاق والتقييم. وتكتسب إدارة المشاريع أهمية بالغة في تحويل الأهداف الاستراتيجية من مجرد تطلعات نظرية إلى مخرجات عملية ملموسة، إذ تُوفر الآليات والأدوات اللازمة لتنسيق الجهود وتخصيص الموارد وإدارة المخاطر وضمان الالتزام بالجدول الزمني ومعايير الجودة (الحري، 2022). ويُقصد بتكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع تلك العملية الشاملة التي يتم من خلالها المواءمة والربط المنهجي بين التوجهات الاستراتيجية للمنظمة وبين ممارسات إدارة المشاريع بكافة مراحلها، بحيث تصبح المشاريع المنفذة انعكاساً حقيقياً للأولويات الاستراتيجية، وتسهم الخطط الاستراتيجية بدورها في توجيه عمليات اختيار المشاريع وتخصيص مواردها ومتابعة أدائها. ويتحقق هذا التكامل من خلال أربعة أبعاد رئيسية تمثل الدعائم الأساسية التي يقوم عليها (Marunych et al., 2021).

المبحث الثاني: كفاءة الأداء التشغيلي (المتغير التابع)

يُمثل الأداء التشغيلي أحد المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، ويُشير إلى قدرة المنظمة على تنفيذ عملياتها وأنشطتها اليومية بالشكل الذي يُحقق أهدافها بأقل قدر ممكن من الموارد وفي أقصر وقت ممكن مع الحفاظ على مستويات عالية من الجودة. أما كفاءة الأداء التشغيلي فتتجاوز مجرد تنفيذ العمليات إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقليل الهدر والفاقد في جميع مراحل العمل التشغيلي، مع ضمان تلبية احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم بمستوى عالٍ من الرضا (غدير وآخرون، 2024).

وفي سياق الرعاية الصحية المنزلية، تكتسب كفاءة الأداء التشغيلي أبعاداً خاصة تتصل بطبيعة هذا القطاع ومتطلباته الفريدة، إذ تتضمن سرعة الاستجابة لاحتياجات المرضى وتقديم الخدمات الصحية في مواعيدها المحددة، والاستغلال الأمثل للكوادر الطبية والتمريضية والموارد المالية والتقنية، وتقليل الأخطاء الطبية والتشغيلية، وتحقيق الالتزام بمعايير الجودة والسلامة المعتمدة. كما تشمل كفاءة الأداء التشغيلي القدرة على تنسيق الخدمات بين مختلف مقدمي الرعاية الصحية، وإدارة سلاسل الإمداد الطبي بكفاءة، وتوظيف التقنيات الحديثة في تحسين العمليات وتسهيل التواصل مع المرضى وذويهم (Ajiga et al., 2024).

ويتأثر مستوى كفاءة الأداء التشغيلي بعوامل متعددة ومتداخلة، من أبرزها مدى جودة التخطيط الاستراتيجي وفعالية إدارة المشاريع داخل المنظمة، حيث إن وجود تكامل حقيقي بين هذين المحورين يسهم في توجيه العمليات التشغيلية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية، ويوفر منظومة متكاملة لرصد الأداء وتصحيح الانحرافات بشكل استباقي. وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن المنظمات التي تنجح في تحقيق التكامل بين تخطيطها الاستراتيجي وإدارة مشاريعها تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية مقارنة بالمنظمات التي تعمل فيها هذه الوظائف بشكل منعزل ومنفصل (أبو حسين، 2025). وتبرز أهمية كفاءة الأداء التشغيلي في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بشكل خاص نظراً لطبيعة خدماتها التي تُقدم خارج البيئة المؤسسية التقليدية، مما يتطلب مستوى عالياً من التنظيم والتنسيق والمرونة التشغيلية لضمان استمرارية الخدمة وجودتها. ويسهم التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في بناء بنية تشغيلية متماسكة تُمكن هذه المؤسسات من مواجهة تحديات العمل الميداني وتحقيق التوازن بين الكفاءة في استخدام الموارد والفاعلية في تحقيق النتائج المرجوة (مجلي وآخرون، 2023).

تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع (Integration of Strategic Planning and Project

Management): يُعرّف إجرائياً بأنه العملية المنهجية الشاملة التي يتم من خلالها الربط والمواءمة بين التوجهات الاستراتيجية لمؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض وبين ممارسات إدارة المشاريع بكافة مراحلها، بحيث تتبثق المشاريع المنفذة من الأولويات الاستراتيجية وتُخصّص لها الموارد وفق معايير واضحة، وتخضع لمنظومة متكاملة لإدارة المخاطر والجودة والمتابعة والتقييم المستمر، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المخصصة لقياسه بأبعاده الأربعة.

التوجه الاستراتيجي: (Strategic Orientation) يُعرّف إجرائياً بأنه مدى وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية لمؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض وترجمتها إلى مشاريع ومبادرات محددة تتسق مع التوجهات العامة للمؤسسة، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على فقرات البُعد المخصص لقياسه في الاستبانة.

تخصيص الموارد وتنسيقها: (Resource Allocation and Coordination) يُعرّف إجرائياً بأنه مدى فاعلية مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض في توزيع مواردها البشرية والمالية والتقنية على المشاريع المختلفة وفق أولويات استراتيجية واضحة، مع ضمان التنسيق بين المشاريع المترتبة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المتاحة، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على فقرات البُعد المخصص لقياسه في الاستبانة.

إدارة المخاطر والجودة: (Risk and Quality Management) يُعرّف إجرائياً بأنه مدى تبني مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض لمنظومة متكاملة لتحديد المخاطر التشغيلية والاستراتيجية المحتملة وتقييمها ووضع خطط استباقية للتعامل معها، بالتزامن مع تطبيق معايير ضمان الجودة في جميع مراحل تنفيذ المشاريع والعمليات، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على فقرات البُعد المخصص لقياسه في الاستبانة.

المتابعة والتقييم الاستراتيجي: (Strategic Monitoring and Evaluation) يُعرّف إجرائياً بأنه مدى فاعلية الأنظمة والآليات المعتمدة في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض لرصد مؤشرات أداء المشاريع بشكل مستمر ومقارنتها بالأهداف الاستراتيجية المحددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على فقرات البُعد المخصص لقياسه في الاستبانة.

كفاءة الأداء التشغيلي: (Operational Performance Efficiency) يُعرّف إجرائياً بأنه قدرة مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض على تنفيذ عملياتها وأنشطتها التشغيلية بالشكل الذي يُحقق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقليل الهدر والفاقد، مع الحفاظ على مستويات عالية من جودة الخدمة وسرعة الاستجابة والالتزام بالجدول الزمني وتحقيق رضا المستفيدين، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور المخصص لقياسه في الاستبانة.

الرعاية الصحية المنزلية: (Home Healthcare) تُعرّف إجرائياً بأنها مجموعة الخدمات الصحية والطبية والتمريضية والتأهيلية التي تُقدّم للمرضى في منازلهم من خلال مؤسسات متخصصة ومرخصة من الجهات المختصة بمدينة الرياض، وتشمل الرعاية الطبية والتمريضية والعلاج الطبيعي والخدمات المساندة التي تهدف إلى تحسين الحالة الصحية للمريض أو الحفاظ عليها أو إدارتها في بيئته المنزلية.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تنقصر الدراسة على دراسة أثر تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، تخصيص الموارد وتنسيقها، إدارة المخاطر والجودة، المتابعة والتقييم الاستراتيجي) على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية.
- الحدود المكانية: تُستطب الدراسة على مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية المرخصة والعاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

■ الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447هـ / 2026م.

■ الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية (العليا، والوسطى، والإشرافية) في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض.

الإطار النظري

المبحث الأول: المتغير المستقل: تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع

مفهوم تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع

تتعدد التعريفات التي قدّمها الباحثون لمفهوم تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، وتتباين زوايا النظر بحسب الإطار الفكري الذي ينطلق منه كل باحث، وبحسب طبيعة القطاع الذي جرى توظيف المفهوم في معالجته. غير أن ثمة خيطاً ناظماً يجمع هذه التعريفات، يتمثل في النظر إلى التكامل بوصفه عمليةً منهجية تربط بين المستوى الاستراتيجي الكلي والمستوى التشغيلي للمشاريع، بحيث تتحول الغايات بعيدة المدى إلى مخرجات قابلة للقياس والتنفيذ.

ويُعرف التخطيط الاستراتيجي في سياقه التقليدي بأنه عملية ذهنية وتنظيمية تستهدف صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف بعيدة المدى ورسم المسارات المؤدية إليها (الحربي، 2022). وفي هذا الإطار، يُمثل التخطيط الاستراتيجي البنية المعرفية الكبرى التي تُحدد أين تريد المنظمة أن تكون، وكيف ستصل إلى تلك الوجهة، وما الموارد التي تحتاجها لتحقيق ذلك. غير أن هذا التعريف، على وجاهته، يظل قاصراً عن استيعاب البعد التنفيذي ما لم يقترن بمنظومة إدارة المشاريع التي تُمثّل الذراع التنفيذية لترجمة هذه التوجهات إلى واقع ميداني.

ويُقدّم طعامة (2021) قراءةً مكملّة، إذ يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي بوصفه أداةً منهجية تُمكن المنظمة من قراءة بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، ثم بناء قراراتها على أساس هذه القراءة. وهنا يبرز البعد التحليلي للمفهوم باعتباره ركيزة تسبق التنفيذ، ويغدو التخطيط الاستراتيجي أقرب إلى ممارسة عقلانية مستمرة منه إلى وثيقة مكتوبة تُعدّ في وقت محدد ثم تُرفع على الرف.

أما إدارة المشاريع، فقد عُرِفَتْ بأنها التطبيق المنهجي للمعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته المحددة في إطار قيود الوقت والكلفة والنطاق والجودة (قاسم والفريخة، 2023). ويُلاحظ في هذا التعريف اقتران المفهوم بمنظومة من القيود التي تحكم العمل المشروع، وهو ما يجعل من إدارة المشاريع حقلاً معرفياً قائماً على المعادلات التوازنية بين متغيرات متعددة، يستلزم التعامل معها قدراً عالياً من الحوكمة والانضباط.

وحين يجتمع المفهومان في صورة تكاملية، تظهر تعريفات تتقاطع مع كلا الحقلين وتُضيف إليهما بُعداً ثالثاً. ففي هذا السياق، يُنظر إلى التكامل باعتباره الإطار الذي يضمن أن تكون كل مبادرة مشروعية مُشتقةً من توجه استراتيجي واضح، وأن يكون كل توجه استراتيجي مدعوماً بحافظة مشاريع قابلة للتنفيذ والقياس (Marunych et al., 2021) فالتكامل، وفق هذه القراءة، يتجاوز فكرة الربط الميكانيكي بين المستويين إلى بناء علاقة عضوية تتبادل فيها الاستراتيجية والمشاريع التغذية الراجعة والتأثير المتبادل.

ويُضيف Oleksiienko وآخرون (2024) زاويةً أخرى للمفهوم تتعلق بالطبيعة التسويقية والقيمية للتكامل، إذ يُقارب التكامل بوصفه عملية موازنة مستمرة بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وبين محافظ مشاريعها التي تولّد القيمة لأصحاب المصلحة. وفي هذا التعريف يبرز البعد القيمي للتكامل، بحيث لا يُقاس نجاحه بمدى الالتزام بالخطة فحسب، بل بمدى ما يُحقّقه من قيمة فعلية للمستفيدين والمجتمع.

ومن منظور أكثر اقتراباً من البيئة المؤسسية الحديثة، يُعرّف التكامل بأنه منظومة حوكمة تربط بين قرارات المستوى الأعلى ذات الطابع الاستراتيجي وبين قرارات المستوى التشغيلي ذات الطابع المشروع، بحيث تُمرّر الأولويات الاستراتيجية عبر بوابات قرار محددة قبل أن تتحوّل إلى مشاريع منفذة (Alnawafleh et al., 2022) ويبرز هذا

التعريف مفهوم "بوابات القرار" بوصفها آلية ضبط مؤسسية تضمن عدم انجراف المنظمة وراء مشاريع لا تخدم توجهاتها الكبرى.

ويُقدّم نجم (2025) قراءةً سياقية للمفهوم تنطلق من البيئات النامية، حيث يُنظر إلى التكامل باعتباره ضرورةً مؤسسية لإصلاح الخلل البنوي بين مستويي التخطيط والتنفيذ، وأداةً لتجاوز الفجوات التي طالما عانت منها المنظمات في الدول النامية بسبب انفصال الخطاب الاستراتيجي عن الممارسة المشروعية. وهذا التعريف يكتسب أهمية خاصة عند تطبيقه على قطاعات حديثة النشأة نسبياً كقطاع الرعاية الصحية المنزلية، الذي يستلزم تأسيس بنى مؤسسية قادرة على ربط الاستراتيجية بالتنفيذ منذ المراحل الأولى.

ويُلاحظ من خلال استعراض هذه التعريفات أن المفهوم تطور عبر ثلاث موجات متعاقبة: موجة أولى نظرت إلى التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع باعتبارهما مجالين منفصلين، وموجة ثانية دعت إلى الربط بينهما عبر آليات إدارية وسيطة، وموجة ثالثة وهي السائدة اليوم تقارب الحقلين بوصفهما منظومة واحدة لا تقبل التجزئة (السويس وآخرون، 2025). وقد جاءت هذه الموجة الأخيرة استجابةً للتحويل الرقمي وتسارع وتيرة الابتكار، حيث لم يعد ممكناً الفصل بين رسم الاتجاه وتنفيذ المشاريع في ظل بيئة تتغير متطلباتها بسرعة عالية.

المبحث الثاني: المتغير التابع: كفاءة الأداء التشغيلي

مفهوم كفاءة الأداء التشغيلي

تتعدد التعريفات التي قدّمها الباحثون لمفهوم كفاءة الأداء التشغيلي، وتنبّين زوايا النظر بحسب الإطار الذي ينطلق منه كل باحث، وبحسب طبيعة القطاع الذي جرى توظيف المفهوم فيه. غير أن ثمة قاسماً مشتركاً يجمع هذه التعريفات، يتمثل في النظر إلى كفاءة الأداء التشغيلي بوصفها العلاقة بين المخرجات المتحققة والمدخلات المستثمرة في تحقيقها، ضمن إطار يجمع بين الاقتصاد في استخدام الموارد والفاعلية في تحقيق الأهداف.

ويُعرف الأداء التشغيلي في صورته الأولى بأنه محصلة الأنشطة اليومية التي تمارسها المنظمة لتحويل مدخلاتها إلى مخرجات تُقدّمها لمستفيديها، مع مراعاة الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة (غدير وآخرون، 2024). ويكشف هذا التعريف عن البُعد العملي للمفهوم، إذ يرتبط بصورة مباشرة بسلسلة العمليات التي تجري داخل المنظمة، وتُحدّد ما تستطيع تقديمه إلى السوق من قيمة. غير أن هذا التعريف، على وجاهته، يظلّ مقتصرًا على الجانب التحويلي للعمليات، دون أن يلتفت إلى الجوانب النوعية المرتبطة بجودة المخرجات ورضا المستفيدين.

ويُقدّم مجلي وآخرون (2023) معالجةً مكّلة، إذ يُقارب الأداء التشغيلي بوصفه منظومةً متعدّدة الأبعاد تتضمّن جوانب الكفاءة والفاعلية والجودة والمرونة، بحيث لا يكتمل تقييم الأداء التشغيلي ما لم تؤخذ هذه الأبعاد جميعها في الحسبان. ويبرز في هذا التعريف توسّع المفهوم ليشمل قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئتها، فلم تعد الكفاءة وحدها معياراً كافياً للحكم على الأداء، بل أصبحت المرونة والقدرة على التكيف من المكونات الجوهرية له.

أما كفاءة الأداء التشغيلي بصورة محدّدة، فتُعرف بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أعلى مستوى من المخرجات بأقل قدر ممكن من المدخلات، مع الحفاظ على المستوى المطلوب من الجودة (أبو حسين، 2025). ويكشف هذا التعريف عن البُعد الاقتصادي للمفهوم، إذ يربطه بفكرة الاستخدام الأمثل للموارد، ويجعله مفهوماً ينتمي إلى منطق الترشيح والاقتصاد في استخدام ما هو متاح من إمكانيات. ويتجلى هذا التعريف بصورة واضحة في القطاعات التي تعمل في بيئات محدودة الموارد، حيث يغدو الاستخدام الأمثل للموارد مسألة بقاء لا مجرد تحسين.

ويُضيف Ajiga وآخرون (2024) زاويةً تقنية للمفهوم، إذ يُنظر إلى كفاءة الأداء التشغيلي باعتبارها قدرة المنظمة على توظيف التقنيات الحديثة في رفع إنتاجيتها وتحسين جودة مخرجاتها وخفض تكاليفها التشغيلية. ويبرز في هذا التعريف اقتران كفاءة الأداء بالتطور التقني، بحيث تغدو الكفاءة دالةً على مدى استيعاب المنظمة للأدوات التكنولوجية الحديثة

وتوظيفها في خدمة عملياتها. وفي هذا السياق، تتحول كفاءة الأداء التشغيلي من ممارسة إدارية تقليدية إلى منظومة تقنية إدارية متكاملة تستفيد من إمكانيات الأتمتة والذكاء الاصطناعي.

ومن منظور أكثر شمولاً، يعرض Foris وآخرون (2020) كفاءة الأداء التشغيلي بوصفها التجسيد العملي لمبادئ الإدارة الرشيدة، إذ تتمحور الكفاءة وفق هذا المنظور حول إزالة كل ما لا يضيف قيمة من عمليات المنظمة، والتركيز على الأنشطة التي تخلق قيمة للمستفيد. ويكشف هذا التعريف عن البعد القيمي للمفهوم، إذ ينقل الكفاءة من مجرد التقليل في الكميات إلى التحسين في القيمة، ويجعل من المستفيد محوراً للحكم على كفاءة الأداء التشغيلي.

ويقارب Mi و (2024) Li المفهوم من زاوية المشاريع، فيعرفان كفاءة الأداء التشغيلي بأنها قدرة المنظمة على إدارة مشاريعها بأعلى مستوى من التعاون والتنسيق بين فرق العمل، مع توظيف الأدوات الرقمية الحديثة في تعزيز هذا التعاون. ويبرز في هذا التعريف بُعد التعاون المؤسسي بوصفه عاملاً جوهرياً في كفاءة الأداء، إذ إن الكفاءة لا تنشأ من جودة الأفراد في عزلهم، بل من جودة التفاعل والتنسيق بينهم ضمن منظومة عمل واحدة.

ويستكمل Pan و (2021) Zhang منظومة التعريفات ببعد رقمي متقدم، فيقاربان كفاءة الأداء التشغيلي بوصفها قدرة المنظمة على توظيف التوائم الرقمية ومنظومات التحليل المتقدمة في تحسين عملياتها واتخاذ قراراتها بصورة استباقية. ويكشف هذا التعريف عن آفاق جديدة لمفهوم الكفاءة، إذ تغدو الكفاءة دالةً على القدرة التحليلية للمنظمة وإمكاناتها في توقع المستقبل لا مجرد إدارة الحاضر.

ومن منظور سياقي، يعرض نجم (2025) كفاءة الأداء التشغيلي في إطار البيئات النامية بوصفها قدرة المنظمات على تجاوز التحديات النبوية التي تفرضها محدودية الموارد وضعف البنى التحتية، عبر بناء قدرات إدارية ذاتية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بأقصى ما يمكن. ويكتسب هذا التعريف أهمية خاصة عند تطبيقه على القطاعات الناشئة التي تعمل في بيئات تتسم بتفاوت النضج المؤسسي، إذ يستلزم تحقيق الكفاءة في هذه القطاعات قدراً عالياً من الإبداع والابتكار في الإدارة.

ويلاحظ من خلال استقراء هذه التعريفات أن مفهوم كفاءة الأداء التشغيلي قد تطور عبر ثلاث موجات متعاقبة: موجة أولى ركزت على البعد الكمي للكفاءة بوصفها علاقة رياضية بين المخرجات والمدخلات، وموجة ثانية وسّعت المفهوم ليشمل الأبعاد النوعية المرتبطة بالجودة ورضا المستفيد، وموجة ثالثة وهي السائدة اليوم تقارب الكفاءة بوصفها منظومة متكاملة تجمع بين الأبعاد الكمية والنوعية والتقنية والقيمية في إطار واحد.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع) وعلاقته بمتغيرات أخرى

➤ دراسة محارمة (2020) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية، المتابعة والتقييم) على الأداء المؤسسي للمنظمة الحكومية بدولة قطر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (241) استبانة مسترجعة من موظفي المنظمة الحكومية تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وقوية ودالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، حيث إن 45% من التغير في الأداء المؤسسي تُعزى لمتغير التخطيط الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وتوفير المتخصصين في هذا المجال مع توفير الموازنات الكافية والدعم اللازم.

➤ دراسة العبادي وكريم (2020) بعنوان: "دور مكونات التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنشائية على وفق مؤشرات KPI"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مكونات التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) على أداء المشروعات الإنشائية وفق مؤشرات الأداء الرئيسة KPI في الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل بالعراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (50) شخصاً يمثلون مختلف الإدارات العليا في الشركة المبحوثة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشروعات الإنشائية وفق مؤشرات الأداء الرئيسة KPI، كما تم التوصل إلى خمسة مؤشرات رئيسة للأداء وهي: مؤشر الكلفة، ومؤشر الوقت، ومؤشر الجودة، ومؤشر الرضا العام، ومؤشر الأمن والسلامة البيئية. وأوصت الدراسة بتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشروعات الإنشائية.

➤ دراسة (2021) Marunych, Kharuta, Kharuta, Kravchuk & Hryhorevska بعنوان "Integration of Strategic and Project Management at the Enterprises of the Transportation Complex"

هدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات التكامل بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، تنفيذ المشاريع، تنسيق العمليات) في مؤسسات مجمع النقل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التكامل بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع يُعد ضرورة حتمية في ظل التطور السريع للبيئة التنافسية، وأن هذا التكامل يُسهم في تحسين كفاءة عمليات مؤسسات النقل. وأوصت الدراسة بتبني نماذج تكاملية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في مؤسسات النقل لتحقيق التنمية المستدامة.

➤ دراسة طعمانة (2021) بعنوان: "واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في بلدية الفحيص" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية) على إدارة المشاريع في بلدية الفحيص. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (27) من العاملين والإداريين في بلدية الفحيص. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي العام لواقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي بلغ (3.32)، وأن المتوسط الحسابي العام لتقييم إدارة المشاريع بلغ (3.34) مما يدل على درجة اتفاق جيدة، كما توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم إدارة المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى بلدية الفحيص استخدام بعض البرامج والتطبيقات المستخدمة في إدارة المشاريع كتطبيق بريمافيرا (Primavera).

➤ دراسة أبو دقة ومقداد (2022) بعنوان: "أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي التشاركي على مشاريع التنمية المحلية في بلديات قطاع غزة: دراسة تطبيقية على بلديات شرق محافظة خانونس" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي التشاركي بأبعاده (المشاركة المجتمعية، التحليل البيئي، تحديد الأولويات التنموية) على مشاريع التنمية المحلية في بلديات شرق محافظة خانونس في قطاع غزة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهي رسالة ماجستير مقدمة من الجامعة الإسلامية بغزة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي التشاركي على مشاريع التنمية المحلية. وأوصت الدراسة بتعزيز مشاركة المجتمع المحلي في عمليات التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة مشاريع التنمية المحلية.

➤ دراسة (2022) Alnawafleh, Al-Sartawi, Almarashdah & Al-Okaily بعنوان "The Mediating Role of Strategic Planning in the Impact of Project Management Strategy on Firm Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للتخطيط الاستراتيجي في تأثير استراتيجية إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشاريع، تنفيذ المشاريع، تقييم المشاريع) على أداء الشركات. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز تأثير استراتيجية إدارة المشاريع على أداء

الشركات، وأن تبني الشركات للتخطيط الاستراتيجي يُحسن من نتائج إدارة المشاريع ويعزز الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة دمج التخطيط الاستراتيجي في ممارسات إدارة المشاريع لتحقيق أداء مؤسسي أفضل.

➤ دراسة الحربي (2022) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع، بالإضافة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروع والتعرف على طبيعة التخطيط الاستراتيجي وأهميته ومراحله وخطواته. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة المقابلة المقننة، وتكونت العينة من عدد من القيادات الإدارية في بعض المشاريع مختلفة الأحجام. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن غالبية عينة الدراسة ترى بأن العالم الحالي يعتمد بشكل كبير على عملية التخطيط بكافة أنواعها وأن التخطيط الاستراتيجي هو الأهم بالنسبة لإدارة المشاريع، كما أظهرت النتائج أن كافة المشاريع بكافة أحجامها تحتاج إلى تخطيط استراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تنظيم دورات تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي وآليات تفعيله في المشاريع، وضرورة اختيار القادة الإداريين بناءً على معايير وأسس موضوعية تؤهلهم من القيام بأدوارهم ومهامهم.

➤ دراسة عبدالله والراوي (2025) بعنوان: "تأثير عوامل النجاح الحرجة لتطبيق نظام تخطيط موارد المشروع في تعزيز التنفيذ الاستراتيجي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير عوامل النجاح الحرجة لتطبيق نظام تخطيط موارد المشروع (ERP) في تعزيز التنفيذ الاستراتيجي في دائرة مشاريع محافظة نينوى. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (203) موظفاً من العاملين في دائرة مشاريع محافظة نينوى، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي (SPSS.V26) و (AMOS.V25) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوي لتخطيط موارد المشروع مجتمعاً في التنفيذ الاستراتيجي مجتمعاً، مما يدل على أن المنظمات التي تستثمر في أنظمة تخطيط موارد المشروع هي أكثر قدرة على إتمام عملية التنفيذ الاستراتيجي بفاعلية. وأوصت الدراسة بتعزيز الاستثمار في أنظمة تخطيط موارد المشروع لدعم التنفيذ الاستراتيجي.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (كفاءة الأداء التشغيلي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

➤ دراسة Foris, Florescu, Foris & Barabas (2020) بعنوان "Improving the Management of Tourist Destinations: A New Approach to Strategic Management at the DMO Level by Integrating Lean Techniques"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحسين إدارة الوجهات السياحية من خلال نهج مبتكر يربط بين أدوات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (تحليل سلسلة القيمة، تحليل البيئة الداخلية، التحسين المستمر) وتقنيات الإدارة الرشيقة (Lean) على مستوى منظمات إدارة الوجهات السياحية (DMO) في مدينة براشوف برومانيا. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي القائم على دراسة الحالة مع تطبيق أداة SIPOC كجزء من تقنية Lean Six Sigma. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تكامل أدوات الإدارة الاستراتيجية مع تقنيات Lean يساهم في تحسين العمليات التشغيلية وزيادة الكفاءة وتقليل الهدر على مستوى منظمات إدارة الوجهات السياحية. وأوصت الدراسة بتبني هذا النهج التكاملية لتحقيق التحسين المستمر وزيادة القيمة المضافة للسياح.

➤ دراسة Pan & Zhang (2021) بعنوان "A BIM-Data Mining Integrated Digital Twin Framework for Advanced Project Management"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطوير إطار عمل للتوأم الرقمي يدمج بين نمذجة معلومات البناء (BIM) وإنترنت الأشياء (IoT) وتنقيب البيانات بأبعاده (جمع البيانات في الوقت الفعلي، النمذجة الرقمية، التحليلات التنبؤية) على تحسين إدارة المشاريع المتقدمة. واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي التحليلي من خلال تطوير إطار عمل متكامل. وتوصلت نتائج

الدراسة إلى أن الإطار المقترح يُسهّل اتخاذ القرارات المبنية على البيانات ويُحسّن كفاءة إدارة المشاريع الإنشائية. وأوصت الدراسة بتبني تقنيات التوأّم الرقمي في إدارة المشاريع لتحسين الكفاءة التشغيلية.

➤ دراسة مجلي وحسن وحميدة (2023) بعنوان: "أثر نظام التصنيع المتجاوب على الأداء التشغيلي بالتطبيق على المنظمات الصناعية المصرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظام التصنيع المتجاوب (كمُتغير مستقل) على الأداء التشغيلي (كمُتغير تابع) بالتطبيق على الشركات الصناعية بمدينة السادس من أكتوبر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (334) مفردة من مديري الإدارات بالشركات محل البحث، وجاءت القوائم الصالحة للتحليل بواقع (299) قائمة بمعدل استجابة (89.5%). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لنظام التصنيع المتجاوب على الأداء التشغيلي. وأوصت الدراسة بتبني أنظمة التصنيع المتجاوب لتحسين الأداء التشغيلي في المنظمات الصناعية.

➤ دراسة Karamthulla, Malaiyappan, Muthusubramanian & Tillu (2024) بعنوان "From Theory to Practice: Implementing AI Technologies in Project Management"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تكامل تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع بأبعادها (التنبؤ بالمخاطر، تخصيص الموارد، أتمتة المهام) على تحسين كفاءة إدارة المشاريع. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة التحليلية للأدبيات والاتجاهات الحالية والتحديات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقنيات الذكاء الاصطناعي تُسهم بشكل فعّال في تحسين كفاءة إدارة المشاريع من خلال التنبؤ بالمخاطر والتخصيص الأمثل للموارد وأتمتة المهام الروتينية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لتقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة المشاريع.

➤ دراسة Mi & Li (2024) بعنوان "Maximizing Project Efficiency and Collaboration in Construction Management through Building Information Modeling (BIM)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نمذجة معلومات البناء (BIM) بأبعادها (التخطيط قبل البناء، تخصيص الموارد، التنسيق بين أصحاب المصلحة) في تعظيم كفاءة المشاريع والتعاون في إدارة البناء. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات ودراسات الحالة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نمذجة معلومات البناء لا تُبسّط إدارة المشاريع فحسب، بل تُعزز بشكل كبير الربحية والكفاءة التشغيلية. وأوصت الدراسة بتوسيع استخدام نمذجة معلومات البناء في مراحل المشاريع الإنشائية المختلفة.

➤ دراسة Ajiga, Okeleke, Folorunsho & Ezeigweneme (2024) بعنوان "The Role of Software Automation in Improving Industrial Operations and Efficiency"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أتمتة البرمجيات بأبعادها (أتمتة العمليات، التحكم في الجودة، إدارة سلاسل الإمداد) في تحسين العمليات الصناعية والكفاءة التشغيلية. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة التحليلية الشاملة للأدبيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أتمتة البرمجيات تُحدث ثورة في العمليات الصناعية من خلال تعزيز الكفاءة والإنتاجية والموثوقية التشغيلية بشكل كبير. وأوصت الدراسة بتبني تقنيات الأتمتة لتحسين الأداء التشغيلي في القطاعات الصناعية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لطبيعة الإشكالية المطروحة وأهداف الدراسة. ويتمثل هذا المنهج في وصف الظاهرة موضع الدراسة وصفاً دقيقاً، وجمع البيانات المتعلقة بها بصورة منهجية، ثم تحليل هذه البيانات تحليلاً كمياً للوقوف على طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة وفحص الفرضيات المطروحة.

وقد جرى توظيف المنهج الوصفي في الجانب النظري من الدراسة، حيث جُمعت المعلومات والمعطيات من المصادر العلمية المتاحة وحُلّت لبناء الإطار النظري المتكامل للمتغيرين. أما في الجانب الميداني، فقد جرى توظيف المنهج التحليلي

بالاعتماد على الأسلوب الكمي في جمع البيانات عبر أداة الاستبانة، ثم تحليل هذه البيانات بأساليب إحصائية متعددة لاختبار العلاقة بين تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع بأبعاده الأربعة وبين كفاءة الأداء التشغيلي.

مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض من فئات الإدارة العليا والوسطى والإشرافية، ممّن لهم صلة مباشرة بعمليات التخطيط وإدارة المشاريع التشغيلية. وقد بلغ إجمالي مجتمع الدراسة وفق آخر إحصائية متاحة (950) فرداً موزعين على المؤسسات العاملة في هذا القطاع داخل المدينة.

عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وتوزّعه الجغرافي على مؤسسات متعددة، جرى اعتماد أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بحيث يمثّل في العينة المختارة كافة المستويات الوظيفية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. وقد جرى تحديد حجم العينة بالاعتماد على معادلة Stephen Thompson عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، فبلغ حجم العينة المطلوب (274) مفردة.

وحرصاً على ضمان معدل استجابة كافٍ، جرى توزيع (310) استبانات على أفراد العينة، استُرجع منها (295) استبانة، استُبعد منها (11) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو لعدم جدية الاستجابة، فبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (284) استبانة بنسبة استرداد بلغت (91.6%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة تدعم الموثوقية الإحصائية لنتائج الدراسة.

جدول توزيع الاستبانة

جدول (3 - 1): توزيع الاستبانات على مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض

م	فئة المؤسسة	عدد المؤسسات	عدد المستهدفين	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات الصالحة	نسبة الاستجابة
1	المؤسسات الحكومية للرعاية الصحية المنزلية	6	380	124	119	115	92.7%
2	المؤسسات الخاصة الكبرى	9	295	95	91	88	92.6%
3	المؤسسات الخاصة المتوسطة	12	185	60	56	53	88.3%
4	الفروع التابعة للمستشفيات	7	90	31	29	28	90.3%
	الإجمالي	34	950	310	284		91.6%

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وحجم عينتها وتوزّعها الجغرافي. وقد جرى تصميم الاستبانة بالاستناد إلى الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيراتها، ثم عرضت على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالي إدارة الأعمال وإدارة المشاريع لضبطها قبل توزيعها على أفراد العينة.

مكونات أداة الدراسة

تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسة:

- القسم الأول: البيانات الأولية لأفراد العينة، ويتضمّن خمسة متغيرات ديموغرافية هي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

- القسم الثاني: المتغير المستقل (تَكامَل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع)، ويتَضمَّن (16) فقرة موزَّعة على أربعة أبعاد، بواقع (4) فقرات لكل بُعد، على النحو التالي: التوجه الاستراتيجي، تخصيص الموارد وتنسيقها، إدارة المخاطر والجودة، المتابعة والتقييم الاستراتيجي.
- القسم الثالث: المتغير التابع (كفاءة الأداء التشغيلي)، ويتَضمَّن (10) فقرات تقيس مستوى كفاءة الأداء التشغيلي في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية.

مقياس الاستبانة

اعتمد في الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، وذلك على النحو الموضح في الجدول التالي:

جدول (3 - 2): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي وفئاته

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المدى	4.20 – 5.00	3.40 – 4.19	2.60 – 3.39	1.80 – 2.59	1.00 – 1.79
مستوى الموافقة	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً

وقد جرى حساب طول الفئة بقسمة المدى ($4 - 1 = 3$) على عدد الفئات (5)، فبلغ طول الفئة (0.80).

صدق أداة الدراسة

جرى التحقق من صدق أداة الدراسة عبر نوعين من الصدق:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرِضَت الاستبانة في صورتها الأولية على (11) محكِّماً من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجالات إدارة الأعمال وإدارة المشاريع وإدارة الجودة، بهدف إبداء آرائهم في مدى وضوح الفقرات وانتمائها لأبعادها، وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، جرى تعديل صياغة (4) فقرات، ودمج فقرتين، وإعادة صياغة فقرة واحدة، فاستقرَّت الاستبانة في صورتها النهائية على (26) فقرة موزَّعة على متغيري الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي

جرى حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ومعاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير، وذلك على عينة استطلاعية قوامها (40) مفردة من خارج عينة الدراسة الأصلية.

جدول (3 - 3): معاملات ارتباط فقرات المتغير المستقل بأبعادها (ن = 40)

البعد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التوجه الاستراتيجي	1	0.782**	0.000
	2	0.815**	0.000
	3	0.749**	0.000
	4	0.803**	0.000
تخصيص الموارد وتنسيقها	5	0.768**	0.000
	6	0.821**	0.000
	7	0.794**	0.000
	8	0.756**	0.000
إدارة المخاطر والجودة	9	0.811**	0.000
	10	0.773**	0.000
	11	0.829**	0.000
	12	0.787**	0.000
المتابعة والتقييم الاستراتيجي	13	0.798**	0.000

0.000	0.764**	14	
0.000	0.832**	15	
0.000	0.805**	16	

**دالة عند مستوى (0.01)

جدول (3 - 4): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع بالدرجة الكلية (ن = 40)

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.762**	0.000
2	0.798**	0.000
3	0.815**	0.000
4	0.781**	0.000
5	0.824**	0.000
6	0.769**	0.000
7	0.807**	0.000
8	0.786**	0.000
9	0.793**	0.000
10	0.812**	0.000

**دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدولين (4) و(5) أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات وأبعادها ومتغيراتها جاءت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وتراوح قيمها بين (0.749) و(0.832)، وهي قيم مرتفعة تدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

ثبات أداة الدراسة

جرى التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يُعدّ من أكثر معاملات الثبات شيوعاً في الدراسات السلوكية والإدارية.

جدول (3 - 5): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة (ن = 284)

م	المحور/البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	التوجه الاستراتيجي	4	0.847
2	تخصيص الموارد وتنسيقها	4	0.862
3	إدارة المخاطر والجودة	4	0.879
4	المتابعة والتقييم الاستراتيجي	4	0.854
المتغير المستقل ككل (تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع)		16	0.921
5	كفاءة الأداء التشغيلي	10	0.903

0.938	26	الأداة ككل
-------	----	------------

يُتَّضح من الجدول (3 - 7) أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين (0.847) و (0.903) للأبعاد الفرعية، وبلغت (0.921) للمتغير المستقل، و (0.903) للمتغير التابع، و (0.938) للأداة ككل، وهي قيم تتجاوز الحد المقبول إحصائياً (0.70)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

جرى احتساب مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix) بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وذلك للوقوف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة قبل اختبار الفرضيات.

جدول (3 - 6): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن = 284)

المتغيرات	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) التوجه الاستراتيجي	1					
(2) تخصيص الموارد وتنسيقها	0.618**	1				
(3) إدارة المخاطر والجودة	0.587**	0.642**	1			
(4) المتابعة والتقييم الاستراتيجي	0.603**	0.629**	0.671**	1		
(5) تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع (ككل)	0.823**	0.847**	0.861**	0.852**	1	
(6) كفاءة الأداء التشغيلي	0.694**	0.731**	0.758**	0.742**	0.819**	1

**دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

يُتَّضح من الجدول (3 - 8) أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وأن قيم الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل بعضها ببعض تراوحت بين (0.587) و (0.671)، وهي قيم متوسطة إلى مرتفعة تدل على وجود ارتباط بين الأبعاد دون أن يصل إلى مستوى التداخل التام الذي يؤدي إلى مشكلة الزدواج الخطي.

كما يتضح أن قيم الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل وكفاءة الأداء التشغيلي تراوحت بين (0.694) و (0.758)، وبلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل ككل والمتغير التابع (0.819)، وهي قيم مرتفعة تدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع بأبعاده وبين كفاءة الأداء التشغيلي في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض، مما يتيح الانتقال إلى مرحلة اختبار الفرضيات عبر تحليل الانحدار.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة في تحليل بياناتها على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار (26)، حيث وُظِّفت جملة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وفرضياتها، وذلك على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الديموغرافية، وعرض توزيع الاستبانات على المؤسسات المختلفة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها، وترتيب هذه الفقرات والأبعاد وفقاً لأهميتها النسبية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ولبناء مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة على مستوى الأبعاد الفرعية والمحاور الكلية.

- اختبار التوزيع الطبيعي: (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات قبل تطبيق الأساليب الإحصائية المعلمية.
- اختبار معامل تصخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتحقق من عدم وجود مشكلة الزدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بأثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بصورة منفردة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بأثر تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع بأبعاده مجتمعة على كفاءة الأداء التشغيلي.
- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي: (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية، إن دعت الحاجة إلى ذلك في مرحلة عرض النتائج.

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

استُهلّ التحليل الإحصائي بتوصيف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال احتساب التكرارات والنسب المئوية لكل متغير ديموغرافي.

جدول (4 - 1): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (ن = 284)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	168	59.2%
	أنثى	116	40.8%
	الإجمالي	284	100%
العمر	أقل من 30 سنة	47	16.5%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	112	39.4%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	89	31.3%
	50 سنة فأكثر	36	12.7%
	الإجمالي	284	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	39	13.7%
	بكالوريوس	168	59.2%
	ماجستير	62	21.8%
	دكتوراه	15	5.3%
	الإجمالي	284	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	54	19.0%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	96	33.8%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	81	28.5%
	15 سنة فأكثر	53	18.7%
	الإجمالي	284	100%
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	41	14.4%
	إدارة وسطى	117	41.2%
	إدارة إشرافية	126	44.4%
	الإجمالي	284	100%

يَتَّضح من الجدول (4 - 1) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (59.2%) مقابل (40.8%) من الإناث، وهو ما يعكس طبيعة التوزيع الوظيفي السائد في المستويات الإدارية بقطاع الرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض. كما يَتَّضح أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (39.4%)، تليها فئة (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (31.3%)، مما يدل على أن غالبية المستجيبين من الفئات العمرية المنتجة التي تمتلك خبرة عملية مناسبة. ويتَّضح كذلك أن الحاصلين على درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأعلى (59.2%)، يليهم حملة الماجستير بنسبة (21.8%)، مما يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة. وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، فقد جاءت فئة (5 إلى أقل من 10 سنوات) في المقدمة بنسبة (33.8%)، تليها فئة (10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (28.5%)، مما يعني أن غالبية المستجيبين يمتلكون خبرات عملية كافية تؤهلهم للحكم على متغيرات الدراسة. كما يَتَّضح أن الإدارة الإشرافية هي الأعلى تمثيلاً بنسبة (44.4%)، تليها الإدارة الوسطى بنسبة (41.2%)، مما يعزّز موثوقية الاستجابات المتعلقة بعمليات التخطيط وإدارة المشاريع.

التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة

جرى احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل بُعد من أبعاد الدراسة، مع تحديد الترتيب والأهمية النسبية لكل فقرة داخل بعدها.

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (تكاملاً للتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع)

أ. بُعد التوجه الاستراتيجي

جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التوجه الاستراتيجي (ن = 284)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة تعكس على أهداف مشاريعها التشغيلية	4.12	0.683	2	مرتفع
2	تتسم رسالة المؤسسة بالوضوح بما يكفل توجيه فرق العمل نحو غايات محددة	4.04	0.712	3	مرتفع
3	تتم مواءمة الأهداف التشغيلية للمشاريع مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة بصورة منتظمة	4.18	0.658	1	مرتفع
4	تشارك المؤسسة الفرق التنفيذية في صياغة توجهاتها الاستراتيجية	3.89	0.781	4	مرتفع
المتوسط العام للبعد	4.06	0.612	-	مرتفع	

يَتَّضح من الجدول (4 - 2) أن المتوسط العام لبُعد التوجه الاستراتيجي بلغ (4.06) بانحراف معياري (0.612)، وهو متوسط يقع في فئة المستوى المرتفع، مما يدل على وضوح التوجه الاستراتيجي في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض. وقد جاءت في الترتيب الأول الفقرة المتعلقة بمواءمة الأهداف التشغيلية للمشاريع مع التوجهات الاستراتيجية بمتوسط (4.18)، بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة المتعلقة بإشراك الفرق التنفيذية في صياغة التوجهات الاستراتيجية بمتوسط (3.89)، مما يكشف عن مساحة قابلة للتحسين في هذا الجانب.

ب. بُعد تخصيص الموارد وتنسيقها

جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تخصيص الموارد وتنسيقها (ن = 284)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
---	--------	-----------------	-------------------	---------	---------

مرتفع	3	0.724	3.97	تُوزَع المؤسسة مواردها البشرية على المشاريع وفقاً لأولوياتها الاستراتيجية	5
مرتفع	2	0.691	4.03	تُستند المؤسسة إلى أسس موضوعية في تخصيص الموارد المالية بين مشاريعها	6
مرتفع	1	0.667	4.09	تتوفر آليات تنسيق فعالة بين فرق العمل الميدانية والإدارة المركزية	7
مرتفع	4	0.795	3.85	تُساهم البنية التقنية في المؤسسة في تعزيز تنسيق الموارد بين المشاريع المختلفة	8
مرتفع		–	0.628	3.99	المتوسط العام للبعد

يتّضح من الجدول (4 - 3) أن المتوسط العام لبعد تخصيص الموارد وتنسيقها بلغ (3.99) بانحراف معياري (0.628)، وهو متوسط يقع في فئة المستوى المرتفع. وجاءت في الترتيب الأول الفقرة المتعلقة بآليات التنسيق بين الفرق الميدانية والإدارة المركزية بمتوسط (4.09)، بينما جاءت الفقرة المتعلقة بدور البنية التقنية في تعزيز تنسيق الموارد في الترتيب الأخير بمتوسط (3.85)، مما يشير إلى الحاجة إلى تطوير البنية التقنية الداعمة لمنظومة تنسيق الموارد.

ج. بعد إدارة المخاطر والجودة

جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد إدارة المخاطر والجودة (ن = 284)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	تمتلك المؤسسة منظومة متكاملة لتحديد المخاطر المحتملة في مشاريعها	4.07	0.694	3	مرتفع
10	تتبنى المؤسسة معايير جودة واضحة تحكم تقديم خدماتها للمستفيدين	4.21	0.638	1	مرتفع جداً
11	تتّكامل ممارسات إدارة المخاطر مع منظومة ضمان الجودة في المؤسسة	4.12	0.673	2	مرتفع
12	تُجري المؤسسة مراجعات دورية لخطط الاستجابة للمخاطر بما يتسق مع متغيرات بيئة العمل	3.96	0.738	4	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	4.09	0.598	–	مرتفع

يتّضح من الجدول (4 - 4) أن المتوسط العام لبعد إدارة المخاطر والجودة بلغ (4.09) بانحراف معياري (0.598)، وهو من أعلى متوسطات الأبعاد. وجاءت في الترتيب الأول الفقرة المتعلقة بتبني معايير الجودة الواضحة في تقديم الخدمات بمتوسط (4.21) ضمن المستوى المرتفع جداً، مما يعكس الأهمية البالغة التي توليها مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية لمعايير الجودة بحكم طبيعة الخدمة المقدمة.

د. بعد المتابعة والتقييم الاستراتيجي

جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المتابعة والتقييم الاستراتيجي (ن = 284)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	تتوفر منظومة مؤشرات أداء رئيسية لمتابعة سير المشاريع في المؤسسة	4.05	0.681	2	مرتفع
14	تُجري المؤسسة تقييمات دورية لمدى تحقق الأهداف الاستراتيجية	3.92	0.749	3	مرتفع

مرتفع	1	0.665	4.11	تسفيد المؤسسة من نتائج التقييم في تطوير ممارساتها المستقبلية	15
مرتفع	4	0.772	3.88	تتسم تقارير المتابعة في المؤسسة بالشفافية والدقة في عرض المعلومات	16
مرتفع		–	0.624	3.99	المتوسط العام للبعد

يتضح من الجدول (4 - 5) أن المتوسط العام لبعده المتابعة والتقييم الاستراتيجي بلغ (3.99) بانحراف معياري (0.624)، وهو متوسط يقع في فئة المستوى المرتفع. وقد جاءت الفقرة المتعلقة بالاستفادة من نتائج التقييم في تطوير الممارسات المستقبلية في الترتيب الأول بمتوسط (4.11)، مما يعكس وعياً مؤسسياً بأهمية التعلم من تجارب التنفيذ.

هـ. الملخص العام لأبعاد المتغير المستقل

جدول (4 - 6): الترتيب التنازلي لأبعاد المتغير المستقل وفقاً للمتوسطات الحسابية (ن = 284)

م	البعده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	إدارة المخاطر والجودة	4.09	0.598	1	مرتفع
2	التوجه الاستراتيجي	4.06	0.612	2	مرتفع
3	تخصيص الموارد وتنسيقها	3.99	0.628	3	مرتفع
4	المتابعة والتقييم الاستراتيجي	3.99	0.624	4	مرتفع
	المتغير المستقل ككل	4.03	0.579	–	مرتفع

التحليل الوصفي للمتغير التابع (كفاءة الأداء التشغيلي)

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (ن = 284)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة لطلبات تقديم الخدمة الصحية المنزلية	4.08	0.687	4	مرتفع
2	تصل الكوادر الطبية إلى منازل المستفيدين في الوقت المحدد للزيارة	4.15	0.652	2	مرتفع
3	تستغل المؤسسة مواردها المتاحة بصورة تحقق أعلى عائد ممكن	3.96	0.728	7	مرتفع
4	تعمل المؤسسة على تقليل الهدر في المواد والأدوية والمستلزمات الطبية	3.91	0.756	8	مرتفع
5	تلتزم فرق العمل بالجدول الزمني المعتمدة للزيارات والمتابعة	4.17	0.643	1	مرتفع
6	يعبر المستفيدين عن رضاهم بصورة عامة عن مستوى الخدمة المقدمة	4.09	0.671	3	مرتفع
7	تتسم الإجراءات الطبية المقدمة في المنزل بالاحترافية والدقة	4.06	0.679	5	مرتفع
8	تتوفر آليات فعالة لمعالجة شكاوى المستفيدين وملاحظاتهم	3.88	0.781	9	مرتفع
9	تتسم جودة الخدمة الصحية المقدمة مع المعايير المهنية المعتمدة	4.03	0.694	6	مرتفع
10	تسفيد المؤسسة من التغذية الراجعة لتحسين كفاءة عملياتها التشغيلية	3.85	0.798	10	مرتفع

المتوسط العام للمتغير التابع	4.02	0.589	–	مرتفع
------------------------------	------	-------	---	-------

يُتَّضح من الجدول (4 - 7) أن المتوسط العام للمتغير التابع (كفاءة الأداء التشغيلي) بلغ (4.02) بانحراف معياري (0.589)، وهو متوسط يقع في فئة المستوى المرتفع، مما يدل على أن مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض تتمتع بمستوى مرتفع نسبياً من كفاءة الأداء التشغيلي. وقد جاءت في الترتيب الأول الفقرة المتعلقة بالالتزام بالجدول الزمنية المعتمدة بمتوسط (4.17)، مما يعكس أهمية الانضباط الزمني في طبيعة الخدمة الصحية المنزلية، بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة المتعلقة بالاستفادة من التغذية الراجعة في تحسين العمليات بمتوسط (3.85)، مما يشير إلى مجال قابل للتطوير في منظومة التعلم المؤسسي.

اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع بأبعاده المختلفة (التوجه الاستراتيجي، تخصيص الموارد وتنسيقها، إدارة المخاطر والجودة، المتابعة والتقييم الاستراتيجي) على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع (كعوامل مستقلة) على كفاءة الأداء التشغيلي (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع على كفاءة الأداء التشغيلي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.487	3.024	0.003 **
التوجه الاستراتيجي	0.243	4.682	0.000 **
تخصيص الموارد وتنسيقها	0.291	5.327	0.000 **
إدارة المخاطر والجودة	0.354	6.418	0.000 **
المتابعة والتقييم الاستراتيجي	0.218	4.105	0.000 **
معامل الارتباط = 0.847	معامل التحديد = 0.718		
قيمة الاختبار F = 177.342	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4 - 8) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائية بين أبعاد تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع كمتغيرات مستقلة، وكفاءة الأداء التشغيلي كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.718)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (71.8%) من التباين في كفاءة الأداء التشغيلي لمؤسسات الرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بتكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "إدارة المخاطر والجودة" هو الأكثر تأثيراً على كفاءة الأداء التشغيلي، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.354$)، وبلغت قيمة ($T = 6.418$) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$) ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه منظومة إدارة المخاطر والجودة في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية، خاصة في قطاع يتسم بحساسية الخدمة المقدمة وارتباطها المباشر بسلامة المستفيد.

كما أظهرت النتائج أن بُعدي "تخصيص الموارد وتنسيقها" و"التوجه الاستراتيجي" يسهمان أيضاً بصورة دالة في تفسير التباين في كفاءة الأداء التشغيلي بمعاملي انحدار ($B = 0.291$) و ($B = 0.243$) على التوالي، مما يعكس أهمية توفير الموارد الكافية وتنسيقها بصورة فعالة، إلى جانب وضوح التوجه الاستراتيجي بوصفه بوصلةً تهتدي بها العمليات التشغيلية. بينما أظهر بُعد "المتابعة والتقييم الاستراتيجي" أثراً نسبياً ($B = 0.218$) لا يزال ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يشير إلى أن تعزيز هذا البعد قد يُمثل فرصةً لتحسين متكامل في منظومة الأداء التشغيلي داخل مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسة للدراسة.

ويتفرّع من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض".

للتحقّق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التوجه الاستراتيجي على كفاءة الأداء التشغيلي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient		
كفاءة الأداء التشغيلي	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التوجه الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	T
	0.694	0.482	1	262.418	0.000		0.583	0.036	16.199
									0.000

وللتحقّق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "التوجه الاستراتيجي" باعتباره أحد أبعاد تكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع على "كفاءة الأداء التشغيلي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 9)، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = (0.694)$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = (0.482)$ ، مما يشير إلى أن (48.2%) من التباين في كفاءة الأداء التشغيلي يمكن تفسيره من خلال متغير التوجه الاستراتيجي وحده، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، يتّضح أن قيمة F المحسوبة بلغت (262.418) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.583$)، بقيمة $T = (16.199)$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التوجه الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.583) في مستوى كفاءة الأداء التشغيلي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على هذه النتائج، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخصيص الموارد وتنسيقها على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض".

للتحقّق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تخصيص الموارد وتنسيقها على كفاءة الأداء التشغيلي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient			
كفاءة الأداء التشغيلي	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	تخصيص الموارد وتنسيقها	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	0.731	0.534	1	323.486	0.000		0.626	0.035	17.985	0.000

تُشير النتائج الواردة في الجدول (4 - 10) إلى أن معامل الارتباط R^2 بلغ (0.731)، وهو ما يدلّ على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين تخصيص الموارد وتنسيقها وكفاءة الأداء التشغيلي. كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = (0.534)$ ، مما يعني أن (53.4%) من التباين في كفاءة الأداء التشغيلي يُمكن تفسيره من خلال متغير تخصيص الموارد وتنسيقها وحده.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (323.486) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يؤكد قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرين. وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير $(B = 0.626)$ بقيمة $T = (17.985)$ ومستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يشير إلى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تخصيص الموارد وتنسيقها تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.626) في مستوى كفاءة الأداء التشغيلي. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر والجودة على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض”.

للتحقّق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المخاطر والجودة على كفاءة الأداء التشغيلي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient			
كفاءة الأداء التشغيلي	معامل الارتباطr	معامل التحديد R²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	إدارة المخاطر والجودة	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	0.758	0.575	1	381.624	0.000		0.671	0.034	19.535	0.000

تُشير النتائج الواردة في الجدول (4 - 11) إلى أن معامل الارتباط R^2 بلغ (0.758)، وهو ما يدلّ على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين إدارة المخاطر والجودة وكفاءة الأداء التشغيلي، وهي الأقوى ضمن العلاقات الفرعية للدراسة. كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = (0.575)$ ، مما يعني أن (57.5%) من التباين في كفاءة الأداء التشغيلي يُمكن تفسيره من خلال متغير إدارة المخاطر والجودة وحده.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (381.624) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يدلّ على قوة النموذج التفسيرية. وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير $(B = 0.671)$ بقيمة $T = (19.535)$ ومستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يشير إلى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في إدارة المخاطر والجودة تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.671) في مستوى كفاءة الأداء التشغيلي. وبُعكس ارتفاع هذا المعامل الأهمية البالغة لمنظومة إدارة المخاطر والجودة في قطاع الرعاية الصحية المنزلية بحكم طبيعة الخدمة وحساسية المتلقي. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتابعة والتقييم الاستراتيجي على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي للرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض”.

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتابعة والتقييم الاستراتيجي على كفاءة الأداء التشغيلي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient		
كفاءة الأداء التشغيلي	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتابعة والتقييم الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	T
	0.742	0.551	1	346.182	0.000		0.642	0.035	18.605
									0.000

تُشير النتائج الواردة في الجدول (4 - 12) إلى أن معامل الارتباط R^2 بلغ (0.742)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتابعة والتقييم الاستراتيجي وكفاءة الأداء التشغيلي. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.551)، مما يعني أن (55.1%) من التباين في كفاءة الأداء التشغيلي يمكن تفسيره من خلال متغير المتابعة والتقييم الاستراتيجي وحده.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (346.182) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يؤكد قدرة النموذج التفسيرية. وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير (B = 0.642) بقيمة T = (18.605) ومستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يشير إلى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في المتابعة والتقييم الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.642) في مستوى كفاءة الأداء التشغيلي. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

نتائج الدراسة والتوصيات

نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن أن المستوى العام لتكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وهو ما يعكس وعياً مؤسسياً نسبياً بأهمية الربط بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التنفيذي للمشاريع. ويمكن إرجاع هذا المستوى المرتفع إلى الطابع المنظم لقطاع الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية بصورة عامة، وإلى التوجهات الكبرى لرؤية المملكة 2030 التي وضعت تطوير المنظومة الصحية في صدارة أولوياتها، مما انعكس على ممارسات المؤسسات العاملة في هذا القطاع وألزمها بتبني ممارسات استراتيجية أكثر نضجاً. وتتقاطع هذه القراءة مع ما طرحه نجم (2025) في معالجته لاستراتيجيات تحسين أداء إدارة المشاريع في البيئات النامية، إذ يشير إلى أن البيئات التي تشهد تحولات استراتيجية كبرى على المستوى الوطني تدفع المنظمات العاملة فيها إلى تطوير ممارساتها بصورة متسارعة بما يتسق مع التوجهات الجديدة.

وأظهرت النتائج كذلك أن بُعد إدارة المخاطر والجودة جاء في الترتيب الأول بين أبعاد المتغير المستقل بمتوسط حسابي (4.09)، ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة الخدمة الصحية المنزلية تستلزم بحكم تكوينها قدراً عالياً من ضبط الجودة والاهتمام بإدارة المخاطر، إذ ترتبط الخدمة ارتباطاً مباشراً بسلامة المستفيد، مما يجعل من التهاون في معايير الجودة أمراً غير وارد. وتلتقي هذه النتيجة مع المنحى الذي طرحه Elsherbeny وآخرون (2025) في تناولهم للتكامل بين إدارة المخاطر والأداء، حيث يؤكد على أن المنظمات التي تعمل في قطاعات حساسة تتجه بصورة طبيعية إلى تكثيف ممارساتها في مجال إدارة المخاطر والجودة بما يتناسب مع طبيعة مخرجاتها.

وفي المقابل، جاء بعداً تخصيص الموارد وتنسيقها والمتابعة والتقييم الاستراتيجي في الترتيب الأخير بمتوسط متقارب بلغ (3.99) لكلٍ منهما، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن هذين البُعدين يستلزمان بنىً تحتيةً تقنيةً ومعلوماتيةً متقدمةً قد لا تتوفر بدرجة كاملة في جميع المؤسسات العاملة في القطاع، خاصةً المؤسسات الناشئة ومتوسطة الحجم. وينسجم هذا التفسير مع ما عرّضه عبدالله والراوي (2025) في معالجتهم لعوامل النجاح الحرجة لتطبيق نظم تخطيط موارد المشاريع، إذ يُشيران إلى أن نضج البنية المعلوماتية يمثل عاملاً جوهرياً في فاعلية منظومات تخصيص الموارد ومتابعة التنفيذ.

وعلى مستوى المتغير التابع، أظهرت النتائج أن كفاءة الأداء التشغيلي في مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية بمدينة الرياض جاءت بمستوى مرتفع بمتوسط (4.02)، وهو ما ينسجم مع مكانة الرياض بوصفها مركزاً متقدماً في تقديم الخدمات الصحية على المستوى الإقليمي، ومع ما توليه الجهات التنظيمية في المملكة من اهتمام بمعايير الأداء في القطاع الصحي. ويتقاطع هذا المنحى مع ما طرحه أبو حسين (2025) في تناوله لاستراتيجيات تطوير الأداء التشغيلي في المنشآت، حيث يشير إلى أن البيئات التي تتوفر فيها أطر تنظيمية واضحة وأنظمة رقابية فاعلة تشهد ارتفاعاً ملحوظاً في مستوى الأداء التشغيلي لمنظوماتها.

وقد جاء الالتزام بالجدول الزمنية في صدارة فقرات كفاءة الأداء التشغيلي بمتوسط (4.17)، ويمكن تفسير ذلك بأن الانضباط الزمني يمثل أحد أبرز محددات نجاح الخدمة الصحية المنزلية، إذ ترتبط مواعيد الزيارات بمواعيد إعطاء الأدوية وإجراء الفحوص الدورية، وهي مواعيد لا تحتمل التأجيل أو التأخير. وتنسجم هذه القراءة مع ما طرحه غدير وآخرون (2024) في معالجتهم لعوامل الكفاءة التشغيلية، حيث يؤكدون على أن السرعة والانضباط في الإنجاز يمثلان من أهم محددات الكفاءة في القطاعات الخدمية.

في حين جاءت فقرة الاستفادة من التغذية الراجعة في تحسين العمليات في الترتيب الأخير بمتوسط (3.85)، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن منظومة التعلم المؤسسي تستلزم وجود بنى تنظيمية وثقافة مؤسسية تدعم تدفق المعلومات من الميدان إلى الإدارة العليا وتحويلها إلى قرارات تحسينية، وهو ما يستغرق وقتاً لبنائه. وتتقاطع هذه القراءة مع ما طرحه Pan و Zhang (2021) في معالجتهم للأطر الرقمية المتقدمة لإدارة المشاريع، إذ يؤكدان على أن منظومة التغذية الراجعة الفاعلة تستلزم بنى معلوماتية متطورة تجعل من البيانات أصلاً قابلاً للتحليل والتوظيف في تحسين العمليات.

وعلى مستوى اختبار الفرضية الرئيسية، كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتكامل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع بأبعاده مجتمعةً على كفاءة الأداء التشغيلي، حيث فسّرت الأبعاد الأربعة (71.8%) من التباين في كفاءة الأداء التشغيلي. ويمكن إرجاع هذه النسبة المرتفعة إلى الطبيعة العضوية للعلاقة بين المتغيرين، إذ إن كفاءة الأداء التشغيلي لا تنشأ بمعزل عن منظومة التخطيط والتنفيذ، بل تتشكل من خلالها. وتتقاطع هذه النتيجة مع المنحى الذي طرحه Alnawafleh وآخرون (2022) في معالجتهم للدور الوسيط للتخطيط الاستراتيجي في علاقة استراتيجيات إدارة المشاريع بأداء المنظمة، حيث يؤكدون على أن منظومة التخطيط الاستراتيجي تمثل القناة التي تنتقل من خلالها قدرات إدارة المشاريع إلى مستوى الأداء المؤسسي.

وفيما يخصّ الفرضيات الفرعية، أظهرت النتائج أن بُعد إدارة المخاطر والجودة هو الأقوى تأثيراً على كفاءة الأداء التشغيلي بمعامل انحدار بلغ (0.671)، ويمكن تفسير ذلك بأن هذا البعد يتقاطع بصورة مباشرة مع جوهر الخدمة الصحية، فمعايير الجودة وإدارة المخاطر السريرية والتشغيلية تنعكس مباشرةً على كل عملية يقدمها فريق الرعاية للمستفيد. وينسجم هذا الترتيب مع ما طرحه مجلي وآخرون (2023) في تناولهم لأنظمة التصنيع المتجاوب وأثرها في الأداء التشغيلي، إذ يُشيرون إلى أن منظومة الجودة والاستجابة للمخاطر تمثل ركيزةً جوهريّةً في تشكيل مستوى الأداء التشغيلي للمنظمات. وجاء بعداً تخصيص الموارد وتنسيقها في الترتيب الثاني بمعامل انحدار (0.626) عند اختبارها منفرداً، وهو ما يتسق مع طبيعة الخدمة الصحية المنزلية التي تستلزم توفير الكوادر المتخصصة والمستلزمات الطبية في الزمان والمكان المناسبين. ويمكن تفسير ارتفاع هذا المعامل بأن الخدمة المنزلية تتسم بتشتت جغرافي يتطلب منظومة تنسيق دقيقة بين الفرق

المختلفة، فأى خلل في تخصيص الموارد أو تنسيقها ينعكس مباشرةً على كفاءة الأداء التشغيلي. وتتقاطع هذه القراءة مع ما عرضه Marunych وآخرون (2021) في معالجتهم لتكامل الإدارة الاستراتيجية والمشروعية في قطاع النقل، حيث يؤكدون على أن قطاعات الخدمات المنتشرة جغرافياً تستلزم منظومة موارد مرنة وقادرة على التكيف مع التوزيع الجغرافي للمستفيدين.

وأظهرت النتائج كذلك أن بُعد المتابعة والتقييم الاستراتيجي يسهم بصورة دالة في كفاءة الأداء التشغيلي بمعامل انحدار (0.642)، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن منظومة المتابعة المستمرة تتيح رصد الانحرافات في وقت مبكر واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل تفاقمها، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء التشغيلي. وينسجم هذا التفسير مع ما طرحه العبادي وكريم (2020) في معالجتهم لدور مكونات التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات وفق مؤشرات الأداء الرئيسة، حيث يؤكدان على أن منظومة المتابعة المبنية على مؤشرات قياس واضحة تمثل أداة جوهرية في توجيه المشاريع نحو تحقيق أهدافها.

وأخيراً، أظهرت النتائج أن بُعد التوجه الاستراتيجي يسهم بصورة دالة في كفاءة الأداء التشغيلي بمعامل انحدار (0.583)، ويمكن تفسير ذلك بأن وضوح الرؤية والرسالة والأهداف يمثل البوصلة التي تهتدي بها الفرق التشغيلية، فيقلل من التشتت ويوجه الجهود نحو الأولويات الجوهرية. وتتقاطع هذه القراءة مع ما طرحه محارمة (2020) في معالجته لتأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، حيث يؤكد على أن وضوح التوجه الاستراتيجي يمثل شرطاً مسبقاً لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

ولفت الانتباه أن ترتيب أهمية الأبعاد عند اختبارها مجتمعةً في تحليل الانحدار المتعدد جاء مماثلاً لترتيبها عند اختبارها منفردةً، حيث تصدر بُعد إدارة المخاطر والجودة قائمة الأبعاد الأكثر تأثيراً، تلاه بُعد تخصيص الموارد وتنسيقها والمتابعة والتقييم الاستراتيجي، ثم بُعد التوجه الاستراتيجي. ويعكس هذا التماسك في الترتيب صلابه العلاقات بين متغيرات الدراسة، ويؤكد أن النتائج لم تكن وليدة الصدفة الإحصائية، بل تعكس علاقات حقيقية في الواقع المؤسسي لمؤسسات الرعاية الصحية المنزلية في مدينة الرياض. وتتقاطع هذه القراءة مع ما طرحه علي ورؤوف (2022) في معالجتهم لتأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع في القطاع الصناعي، حيث يؤكدان على أن منظومة التكامل بين الأبعاد المختلفة للتخطيط الاستراتيجي تنتج أثراً مركباً يتجاوز مجموع آثار الأبعاد المنفردة.

توصيات الدراسة

- العمل على بناء وحدات تنظيمية متخصصة تتولى إدارة التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع داخل المؤسسة، تكون مسؤولة عن ضمان مواءمة جميع المشاريع التشغيلية مع التوجهات الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة، وترفع تقاريرها مباشرةً إلى الإدارة العليا.
- تعزيز منظومة إدارة المخاطر والجودة عبر تطوير بروتوكولات سريرية وتشغيلية موحدة، وإنشاء قاعدة بيانات مركزية لرصد الحوادث والأخطاء التشغيلية وتحليلها، بما يسهم في بناء ذاكرة مؤسسية تستفيد منها المؤسسة في تحسين ممارساتها المستقبلية.
- تطوير منظومة تخصيص الموارد البشرية بالاعتماد على أنظمة معلوماتية ذكية تأخذ في الحسبان الكثافة السكانية للمستفيدين وتوزعهم الجغرافي وطبيعة احتياجاتهم، بحيث يجري توزيع الكوادر الطبية والتمريضية بصورة تضمن سرعة الاستجابة وعدالة توزيع الأعباء.
- إنشاء منظومة مؤشرات أداء رئيسة (KPIs) تربط بين المستويين الاستراتيجي والتشغيلي في إطار قياس موحد، تشمل مؤشرات سرعة الاستجابة، ومعدلات الالتزام بالمواعيد، ومؤشرات رضا المستفيدين، ومؤشرات الجودة السريرية، ومؤشرات كفاءة استخدام الموارد.

- توظيف الأدوات الرقمية المتقدمة في إدارة المشاريع وتنسيق الموارد، بما في ذلك أنظمة إدارة العلاقات مع المستفيدين، وأنظمة تتبّع الكوادر الميدانية، وأنظمة الذكاء الاصطناعي المساعدة في جدولة الزيارات وتوزيع المهام، بما يُعزّز من قدرات المؤسسة في إدارة عملياتها بكفاءة.
- إشراك الفرق التنفيذية والميدانية في صياغة التّوجهات الاستراتيجية للمؤسسة عبر آليات منهجية للتشاور وجمع الملاحظات، إذ يَمْتَلِك هؤلاء معرفةً ميدانية تتعدّى إعادة بنائها من المستويات الإدارية العليا، وإشراكهم يُعزّز من واقعية التّوجهات وقابليتها للتنفيذ.
- بناء برامج تدريبية متخصصة في إدارة المشاريع الصحية والتخطيط الاستراتيجي لقطاع الرعاية الصحية المنزلية، تستهدف رفع قدرات الكوادر الإدارية والإشرافية في توظيف منهجيات إدارة المشاريع الحديثة بما يتسق مع خصوصية هذا القطاع.
- تطوير منظومة المتابعة والتقييم الاستراتيجي بصورة دورية ومنتظمة، مع تخصيص جلسات مراجعة استراتيجية ربع سنوية تجمع المستويات الإدارية المختلفة لتقييم سير المشاريع ومدى تحقّقها للأهداف الاستراتيجية، واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب.
- تفعيل آليات التغذية الراجعة من المستفيدين بصورة منهجية ومستمرة، عبر قنوات متعددة تشمل الاستبانات الإلكترونية والمكالمات الهاتفية والمقابلات الميدانية، مع توظيف نتائج هذه التغذية الراجعة في تطوير العمليات التشغيلية ومعالجة نقاط الضعف.
- العمل على تقليل الهدر التشغيلي عبر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيدة في عمليات المؤسسة، مع رسم خرائط مفصّلة لسلسلة القيمة في تقديم الخدمة، ورصد الأنشطة التي لا تُضيف قيمة، والعمل المنهجي على إزالتها أو تقليصها.
- تعزيز التّكامل بين الجوانب التقنية والإنسانية في تقديم الخدمة، بحيث تكون التقنية في خدمة المستفيد لا بديلاً عن البعد الإنساني للرعاية الصحية، مع تدريب الكوادر على توظيف التقنية بصورة تحفّظ كرامة المستفيد وخصوصيته.
- بناء شراكات استراتيجية بين مؤسسات الرعاية الصحية المنزلية والمستشفيات والمراكز التخصصية والصيديات ومراكز التشخيص، بما يُتيح توفير منظومة رعاية متكاملة للمستفيد، ويرفع من كفاءة العمليات التشغيلية عبر تجاوز التجزؤ المؤسسي.
- إنشاء منظومة حوكمة واضحة تُحدّد المسؤوليات والصلاحيات بين المستويات الإدارية المختلفة، وتوضح بوابات القرار الاستراتيجي التي ينبغي أن تمرّ من خلالها المشاريع قبل اعتمادها، بما يضمن انسجامها مع التّوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو حسين، محمد إبراهيم. (2025). أثر استراتيجيات التمويل على الأداء التشغيلي للمؤسسات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة عسير. المجلة العربية للإدارة، مج45، ع2، 295 - 314. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1623634>
- أبو دقة، أحمد محمد سليمان، و مقداد، محمد إبراهيم حسين. (2022). أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي التشاركي على مشاريع التنمية المحلية في بلديات قطاع غزة: دراسة تطبيقية على بلديات شرق محافظة خان يونس (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1361099>
- الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13، 253 - 292. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1335746>
- السويسي، بيان شفيق، علي، محمد كمال السيد، السميري، هاني عيد، النور، طلال أحمد، و القضاة، أحمد. (2025). التخطيط الاستراتيجي في المشاريع التقنية والتحول الرقمي. المجلة العربية للنشر العلمي، ع86، 781 - 797. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1657797>
- صالح، هدى دياب أحمد، و حمزة، رندا عبد الحميد محمد. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي المبني علي النتائج في تمويل المشاريع الصغيرة لزيادة الإنتاج: دراسة ميدانية علي المؤسسات التمويلية وأصحاب المشاريع الصغيرة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع5، 1 - 15. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1263850>
- طعمنة، زكي وليد. (2021). واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في بلدية الفحيص. المجلة العربية للنشر العلمي، ع29، 489 - 509. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1435556>
- طعمنة، زكي وليد. (2021). واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في بلدية الفحيص. المجلة العربية للنشر العلمي، ع29، 489 - 509. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1435556>
- العبادي، سناء عبد الرحيم سعيد، و كريم، رقية عبد الرحيم. (2020). دور مكونات التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنشائية على وفق مؤشرات "KPI": بحث ميداني في الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل - أحد تشكيلات وزارة النقل في العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج16، ع52، 293 - 311. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1204965>
- عبدالله، سهير وليد، و الراوي، صفوان ياسين حسن. (2025). تأثير عوامل نجاح الحرجة لتطبيق نظام تخطيط موارد المشروع في تعزيز التنفيذ الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة مشاريع محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج21، ع69، 65 - 86. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1579199>
- علي، علي حسين عبد، و رؤوف، محمد عماد. (2022). تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع في القطاع الصناعي العراقي. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع135، 134 - 145. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1342908>

- غدير، باسم غدير، إسبر، لمى فيصل، و الجهني، كرم. (2024). تأثير نظام معالجة المعاملات في تحسين الكفاءة التشغيلية: دراسة ميدانية في سوق هال اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج46، ع1، 296 - 316. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1465184>
- قاسم، راكان فاروق، و الفريخة، أحمد. (2023). واقع التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الهندسية في الموصل. المجلة العالمية لإدارة الأعمال والتكنولوجيات، مج18، ع4، 58 - 78. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1430292>
- مجلي، محمود بكار عبدالنواب، حسن، أحمد عبدالوهاب، و حميدة، أحمد حسين يوسف. (2023). أثر نظام التصنيع المتجاوب على الأداء التشغيلي بالتطبيق على المنظمات الصناعية المصرية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع308، 328 - 308. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1468688>
- محارمة، ثامر محمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج4، ع14، 140 - 155. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1103367>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ajiga, D., Okeleke, P. A., Folorunsho, S. O., & Ezeigweneme, C. (2024). The role of software automation in improving industrial operations and efficiency. *International Journal of Engineering Research Updates*, 7(1), 22-35.
- Alnawafleh, A., Al-Sartawi, A., Almarashdah, F., & Al-Okaily, A. (2022, May). The mediating role of strategic planning in the impact of project management strategy on firm performance. In *European, Asian, Middle Eastern, North African Conference on Management & Information Systems* (pp. 681-691). Cham: Springer International Publishing
- Alnawafleh, A., Al-Sartawi, A., Almarashdah, F., & Al-Okaily, A. (2022, May). The mediating role of strategic planning in the impact of project management strategy on firm performance. In *European, Asian, Middle Eastern, North African Conference on Management & Information Systems* (pp. 681-691). Cham: Springer International Publishing.
- Elsherbeny, H. A., Gunduz, M., & Ugur, L. O. (2025). A hybrid model for enhancing risk management and operational performance of AEC (architectural, engineering, and construction) consultants: an integrated partial least squares-artificial neural network (PLS-ANN) approach. *Sustainability*, 17(4), 1467.
- Foris, D., Florescu, A., Foris, T., & Barabas, S. (2020). Improving the management of tourist destinations: A new approach to strategic management at the DMO level by integrating lean techniques. *Sustainability*, 12(23), 10201.
- Foris, D., Florescu, A., Foris, T., & Barabas, S. (2020). Improving the management of tourist destinations: A new approach to strategic management at the DMO level by integrating lean techniques. *Sustainability*, 12(23), 10201.
- Karamthulla, M. J., Malaiyappan, J. N. A., Muthusubramanian, M., & Tillu, R. (2024). From theory to practice: Implementing AI technologies in project management. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(2), 1-11
- Marunych, V., Kharuta, V., Kharuta, V., Kravchuk, S., & Hryhorevska, M. (2021). Integration of strategic and project management at the enterprises of the transportation complex. *Technology audit and production reserves*, 2(2/58), 33-40
- Mi, Z., & Li, J. (2024). Maximizing project efficiency and collaboration in construction management through building information modeling (BIM). *Applied and Computational Engineering*, 72(1), 24-29.
- Oleksienko, R., Skorupych, A., & Volodina, D. (2024). Key aspects of integration of strategic planning in marketing with project management. *Herald of Economics*, (2), 68-81