

عنوان التقرير

تطوير خطة ادارة مشروع تطبيقية لتأسيس واطلاق مركز رعاية بيطرية متكامل

إعداد الطالب/

نور الدين حسان كلبون

إشراف/

دعبد الرحيم نادر

العام الدراسي:

2026

جدول المحتويات

3	-قائمة الأشكال
4	1-الفصل الأول : الإطار العام للدراسة.....
5	1.1-المقدمة.....
7	1.2- مشكلة البحث
7	1.2.1 - فجوات على المستوى النظري.....
7	1.2.2 - فجوات على المستوى التطبيقي.....
8	1.3 - اهمية الدراسة.....
8	1.3.1-على المستوى النظري.....
8	1.3.2 - على المستوى التطبيقي.....
9	1.4- أسئلة الدراسة.....
9	1.5 اهداف الدراسة.....
10	1.6 - فرضيات الدراسة.....
10	1.7 - نموذج الدراسة.....
11	8.1 - منهجية الدراسة.....
12	1.9 - الدراسة الميدانية.....
13	1.10 -مخطط المشروع المقترح.....
14	1.11-المراجع.....
15	1.12- الخاتمة.....

قائمة الاشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة(اعداد الطالب)	10
2	مخطط المشروع (اعداد الطالب)	14

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1 - المقدمة

تعد صناعة خدمات الرعاية الصحية والبيطرية ورعاية الحيوانات الأليفة واحدة من القطاعات الخدمية الحيوية التي تشهد نمواً متسارعاً ووعياً مجتمعياً متزايداً بأهميتها الاقتصادية والبيئية والصحية. ومع تزايد حجم الاستثمارات الموجهة نحو هذا القطاع، أصبح تأسيس مراكز رعاية بيطرية متكاملة يتطلب أكثر من مجرد الرؤية الطبية العلاجية؛ فهو يتطلب نموذجاً استثمارياً وتشغيلياً معقداً يدار باحترافية عالية لضمان استدامة الأعمال وتجنب الإخفاقات التشغيلية التي تواجه المشاريع الناشئة نتيجة القصور في التخطيط الاستراتيجي وسوء إدارة الموارد المتاحة. المصدر: Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning Scheduling, and Controlling (12th ed.). John Wiley & Sons

تواجه مشاريع تأسيس المراكز البيطرية حزمة من التحديات الفريدة التي تتعلق بطبيعة قطاع الخدمات الطبية؛ ومن أبرزها: تعقيد الإجراءات الحكومية لاستخراج التراخيص البلدية والبيئية والصحية، الالتزام الصارم باشتراطات مكافحة العدوى وإدارة النفايات الطبية الخطرة، الحاجة إلى سلاسل إمداد دقيقة لتوريد وتركيب الأجهزة التشخيصية والجراحية الحساسة، فضلاً عن صعوبة استقطاب الكوادر الطبية المتخصصة وربط ذلك كله بميزانيات محددة وجداول زمنية ضيقة لتجنب الهدر المالي و الزمني. المصدر: Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.). John Wiley & Sons

لمواجهة هذه التحديات التشغيلية واللوجستية في تأسيس المنشآت الخدمية، أصبح الاعتماد على المنهجيات المعيارية لإدارة المشاريع ضرورة حتمية وليست خياراً تكميلياً. يُعد معهد إدارة المشاريع (Project Management Institute - PMI) المرجع العالمي الأبرز في توحيد وتطوير ممارسات إدارة المشاريع من خلال إرساء "الدليل المعرفي لإدارة المشروع" (PMBOK Guide). يوفر هذا الدليل إطاراً منهجياً شاملاً لإدارة المشاريع عبر دورة حياتها ومجالاتها المعرفية المختلفة، مما يضمن تحويل الأفكار الاستثمارية النظرية إلى خطط تنفيذية محكمة تتحكم بدقة في النطاق والوقت والتكلفة والجودة. المصدر: (2021). Project Management Institute. (A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed Project Management Institute

يهدف هذا المشروع إلى تطوير خطة إدارة مشروع تطبيقية لتأسيس وإطلاق مركز رعاية بيطرية متكامل بالتطبيق على منهجيات معهد إدارة المشاريع (PMI). ويسعى المشروع إلى توفير نموذج عملي تطبيقي يعتمد على أدوات التخطيط الاحترافية مثل ميثاق المشروع، هيكل تقسيم العمل (WBS)، ومصفوفة تحليل المخاطر (Risk Register) للسيطرة على العقبات التنظيمية والتمويلية قبل وقوعها، وربط الفكر الإداري الأكاديمي بالواقع التشغيلي لضمان تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية عالية. المصدر: (2018). Information Technology Project Management (9th ed.). Cengage Learning

تضمن الفائدة العملية والعلمية لهذا المشروع في تقديم دليل إداري وتطبيقي متكامل للمستثمرين ورواد الأعمال في قطاع الرعاية البيطرية، مما يساهم في تقليل نسب الهدر المالي والزمني، ورفع كفاءة تخصيص الموارد البشرية والتقنية. كما يوفر المشروع نموذجاً معيارياً قابلاً للتطبيق لتقييم وإدارة المخاطر قبل وقوعها، وربط الممارسات النظرية المتقدمة لمنهجيات (PMI) بالواقع العملي لتأسيس المنشآت الطبية الخدمية بنجاح واستدامة.

1.2 مشكلة البحث

تتبلور مشكلة البحث في الفجوة القائمة بين التوسع الملحوظ في الاستثمار بقطاع الرعاية البيطرية وبين غياب الأطر الإدارية المنهجية التي تضمن نجاح تأسيس هذه المراكز دون تعثر. ويمكن تحديد أبعاد هذه المشكلة من خلال استعراض الفجوات على المستويين النظري والتطبيقي كالآتي:

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

قصور الأدبيات في دمج إدارة المشاريع بالقطاع الخدمي البيطري: بالرغم من وفرة الأدبيات الإدارية التي تناقش تطبيق منهجيات معهد إدارة المشاريع (PMI) في قطاعات الإنشاءات وتكنولوجيا المعلومات والصحة البشرية، إلا أن هناك نقصاً ملحوظاً في الدراسات الأكاديمية التي تدمج هذه المنهجيات بشكل تطبيقي ومخصص لتأسيس المنشآت البيطرية والخدمية الناشئة.

محدودية النماذج النظرية المتكاملة للتشغيل البيطري: تعاني الدراسات السابقة من تجزئة الطرح؛ حيث تركز معظم الأبحاث إما على الجوانب الطبية الفنية البحتة أو الجوانب الاقتصادية العامة، وتفتقر إلى إطار نظري موحد يربط بين مجالات إدارة المشاريع العشرة (حسب دليل PMBOK) وبين الطبيعة الخاصة و الحرجة للعمليات البيطرية (مثل مكافحة العدوى، التخلص من النفايات الخطرة، وسلاسل الإمداد الطبية).

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

ارتفاع معدلات التعثر وتجاوز التكاليف والوقت: تظهر الممارسة العملية في سوق العمل أن العديد من مشاريع المراكز البيطرية الناشئة تواجه تأخيرات زمنية كبيرة وتجاوزات في الميزانية التقديرية، ويرجع ذلك بشكل مباشر إلى الاعتماد على الاجتهادات الفردية وغياب خطط دقيقة لإدارة النطاق والوقت.

العشوائية في التعامل مع المخاطر التنظيمية واللوجستية: يفتقر المستثمرون ورواد الأعمال غالباً إلى أدوات تطبيقية واضحة للتعامل مع العقبات التشغيلية الواقعية؛ مثل تعقيد وتأخر التراخيص الحكومية (البلدية والبيئية والصحية)، وصعوبة استقطاب الكوادر الطبية المتخصصة، ومخاطر تأخر توريد الأجهزة التشخيصية الحساسة، مما يؤدي إلى فشل أو تعثر التشغيل التجريبي والافتتاح.

1.3 أهمية الدراسة

تكمُن الأهمية الكبرى لهذا المشروع في كونه يُمثل نموذجاً إدارياً وتطبيقياً متكاملاً " يسد فجوة جوهرية في قطاع تأسيس المنشآت الخدمية؛ حيث يوفر دليلاً " علمياً وعملياً شاملاً " للمستثمرين ورواد الأعمال في قطاع الرعاية البيطرية لضمان تحويل الفكرة الاستثمارية إلى واقع تشغيلي ناجح ومستدام.

فهو يساهم بشكل مباشر في تقليل نسب الهدر المالي والزمني، ورفع كفاءة تخصيص الموارد البشرية و التقنية، فضلاً " عن إتاحة أدوات وأطر قياسية دقيقة (مثل هيكل تقسيم العمل وسجل المخاطر) للسيطرة الفعالة على العقبات التنظيمية واللوجستية، وتأمين أعلى معايير الجودة والالتزام التشغيلي منذ اللحظة الأولى لتأسيس المركز وحتى افتتاحه الرسمي

1.3.1 على المستوى النظري

إثراء الأدبيات الإدارية المتخصصة: تسهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية عبر دمج وتطبيق منهجيات معهد إدارة المشاريع (PMI) - وتحديدًا الدليل المعرفي لإدارة المشروع (PMBOK) - في قطاع خدمي نوعي وحيوي وهو قطاع الرعاية البيطرية، والذي غالباً ما تفتقر الأدبيات الإدارية فيه إلى توثيق منهجيات تأسيسه في أطر علمية بحتة.

تقديم نموذج إطار عمل مرجعي: توفر الدراسة إطاراً نظرياً موحداً يربط بشكل مباشر بين المجالات المعرفية لإدارة المشاريع (مثل إدارة النطاق، والوقت، والتكلفة، والمخاطر) وبين الخصوصية التشغيلية والصحية للمنشآت الطبية و البيطرية، مما يجعله مرجعاً أساسياً للباحثين وطلبة الدراسات الإدارية المهتمين بمشاريع المنشآت الخدمية الناشئة.

تأصيل الفكر الإداري المعياري: تعزز الدراسة الفهم الأكاديمي لكيفية تحويل النظريات الإدارية المجردة والأدوات القياسية إلى خطط تشغيلية وهيكلية قابلة للقياس والتحليل والتقييم الأكاديمي.

1.3.2 على المستوى التطبيقي

دعم المستثمرين ورواد الأعمال: تقدم الدراسة دليلاً " عملياً وتطبيقياً متكاملاً " لأصحاب رؤوس الأموال ورواد الأعمال الراغبين في تأسيس مراكز رعاية بيطرية، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات مدروسة، تقدير الميزانيات بدقة، وتقليل نسب الهدر المالي و الزمني.

السيطرة الفعالة على المخاطر التنظيمية واللوجستية: تزود الخطة المقترحة الإدارة بأدوات تطبيقية واضحة ومباشرة (مثل هيكل تقسيم العمل WBS وسجل المخاطر) للتعامل المسبق مع التحديات الواقعية؛ كتعقيدات التراخيص الحكومية، وتأخر توريد الأجهزة الطبية الحساسة، وإدارة سلاسل الإمداد.

رفع كفاءة الجودة والاستدامة التشغيلية: تساهم الأطر والأدوات التطبيقية المقترحة في ضمان الالتزام بمعايير مكافحة العدوى وجودة الخدمات البيطرية، ورفع كفاءة تخصيص الموارد البشرية والتقنية، مما يعزز فرص نجاح المركز واستدامته التنافسية في سوق العمل.

1.4 اسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي : "كيف يمكن تطوير خطة إدارة مشروع تطبيقية ومحدمة وفقاً لمنهجيات معهد إدارة المشاريع (PMI) لتأسيس وإطلاق مركز رعاية بيطرية متكامل بنجاح واستدامة؟"

السؤال الفرعي الاول : ما هي المتطلبات الأساسية والنطاق الهيكلي (Scope) اللازم لتحديد وتوثيق تسليمات مشروع تأسيس مركز رعاية بيطرية متكامل؟

السؤال الفرعي الثاني : كيف يمكن بناء هيكل تقسيم العمل (WBS) والجدولة الزمنية لإدارة مراحل المشروع الخمس (البدا، التراخيص، التجهيز والتوريد، التشغيل التجريبي، والافتتاح) بدقة وفعالية؟

السؤال الفرعي الثالث : ما هي أبرز المخاطر التنظيمية والتشغيلية والمالية التي تواجه مشروع تأسيس المركز، وما هي استراتيجيات الاستجابة لها وفق المعايير القياسية؟

السؤال الفرعي الرابع : كيف تساهم خطة الموارد البشرية وتخصيص التكاليف في ضمان كفاءة التشغيل والرقابة المالية للمشروع ضمن الميزانية المحددة؟

1.5 أهداف الدراسة

تحسين كفاءة الموارد والرقابة: تقديم إطار تنظيمي لإدارة الموارد البشرية، ضبط التكاليف التشغيلية، وضمان الالتزام بمعايير الجودة ومكافحة العدوى طوال دورة حياة المشروع. تطوير نموذج خطة إدارة مشروع تطبيقية متكاملة لتأسيس وإطلاق مركز رعاية بيطرية متكامل، استناداً إلى المعايير والمنهجيات القياسية الصادرة عن معهد إدارة المشاريع (PMI).

الهدف الفرعي الاول : تحديد النطاق الهيكلي: صياغة بيان نطاق المشروع وتحديد التسليمات الأساسية بدقة لضمان عدم الحيود عن أهداف التأسيس.

الهدف الفرعي الثاني : بناء الهيكل والجدولة: إعداد هيكل تقسيم العمل (WBS) والجدولة الزمنية التفصيلية لمراحل المشروع الخمس (البدا، التراخيص، التجهيز والتوريد، التشغيل التجريبي، والافتتاح).

الهدف الفرعي الثالث: إدارة ومواجهة المخاطر: تصميم سجل شامل للمخاطر التنظيمية والتشغيلية واللوجستية، ووضع استراتيجيات استجابة دقيقة للتعامل معها مسبقاً.

الهدف الفرعي الرابع : تحسين كفاءة الموارد والرقابة: تقديم إطار تنظيمي لإدارة الموارد البشرية، ضبط التكاليف التشغيلية، و الالتزام بمعايير الجودة ومكافحة العدوى طوال دورة حياة المشروع.

1.6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية أو عملية في كفاءة ونجاح تأسيس مراكز الرعاية البيطرية تُعزى إلى الاعتماد على خطة إدارة مشروع تطبيقية مبنية وفق منهجيات معهد إدارة المشاريع (PMI).

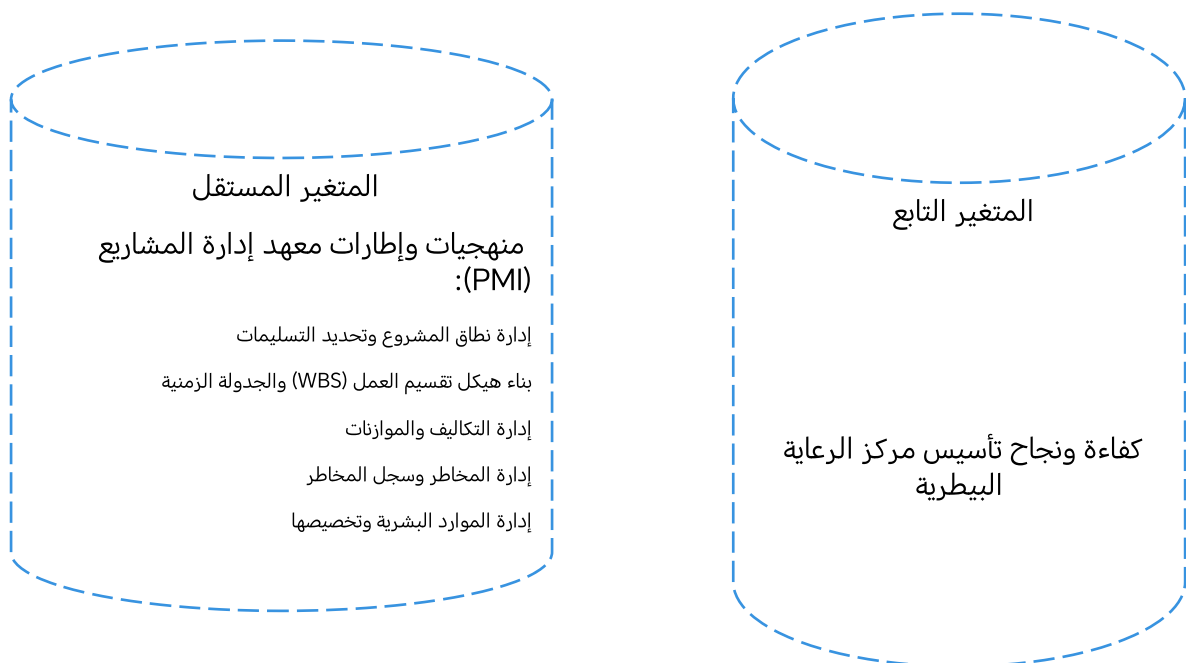
الفرضية الفرعية الأولى: يساهم تحديد نطاق المشروع وصياغة (Scope Statement) بدقة في الحد من حيود المشروع وتجاوز أهدافه المحددة.

الفرضية الفرعية الثانية: يؤدي استخدام هيكل تقسيم العمل (WBS) والجدولة الزمنية المعيارية إلى تقليل احتمالية التأخير الزمني في مراحل التأسيس والافتتاح

الفرضية الفرعية الثالثة: تساعد مصفوفة وسجل المخاطر (Risk Register) في خفض معدلات التعثر التشغيلي و اللوجستي المرتبط باستخراج التراخيص وتوريد الأجهزة الطبية.

الفرضية الفرعية الرابعة: تساهم خطة تخصيص الموارد البشرية والمالية بدقة في السيطرة على التكاليف الإجمالية وضمان عدم تجاوز الميزانية المرصودة للمشروع.

1.7 نموذج الدراسة



1.8 منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المدمج مع منهج دراسة الحالة التطبيقية؛ نظراً لملائتهما لطبيعة الدراسات الإدارية التي تهدف إلى بناء خطط مشاريع عملية وربط النظريات الأكاديمية بالواقع التشغيلي

المنهج الوصفي التحليلي: يُستخدم لوصف وتحديد المعالم الإدارية والتشغيلية لتأسيس المراكز البيطرية، وتحليل التحديات والتنظيمات اللوجستية والمالية المرتبطة بها.

منهج دراسة الحالة التطبيقية: يُطبق من خلال إسقاط النظريات والأدوات المعيارية لمعهد إدارة المشاريع (PMI) على مشروع مقترح لتأسيس وإطلاق "مركز رعاية بيطرية متكامل"، بهدف اختبار فاعلية هذه الأدوات في بيئة عمل واقعية

مصادر ثانوية : مراجعة الأدبيات العلمية والكتب الأكاديمية المعتمدة في إدارة المشاريع، وأبرزها الدليل المعرفي لإدارة المشروع (PMBOK\ Guide الإصدار السابع)، بالإضافة إلى الدراسات السابقة والتقارير المتخصصة في قطاع الرعاية البيطرية والخدمات الصحية.

مصادر أولية وتطبيقية: استنباط الاحتياجات التشغيلية، والاشتراطات الحكومية والبلدية، ومتطلبات سلاسل الإمداد الطبية، وتقديرات التكاليف بناءً على معايير السوق الفعلية والخبرات الاستشارية في تأسيس المنشآت الطبية.

ميثاق المشروع: لتحديد الأهداف والجهات المعنية ونطاق الصلاحيات.

هيكل تقسيم العمل: لتجزئة مراحل المشروع الخمس (البداية، التراخيص، التجهيز والتوريد، التشغيل التجريبي، والافتتاح) إلى مهام فرعية دقيقة.

سجل ومصفوفة المخاطر: لتحديد المخاطر المحتملة (التنظيمية والمالية و اللوجستية) وتقييم تأثيرها ووضع استراتيجيات الاستجابة لها.

خطط إدارة الموارد والتكاليف: لتقدير الموازنة العامة وجدولة الأنشطة بما يضمن السيطرة على الوقت والتكلفة والجودة.

1.9 الدراسة الميدانية

نظراً لأن هذا البحث يعتمد بشكل أساسي على منهج تطوير نموذج خطة إدارة مشروع تطبيقية وفق معايير معهد إدارة المشاريع (PMI) لتأسيس مركز رعاية بيطرية متكامل، فإن الإطار الميداني والتطبيقي للدراسة يتم بناءه وتنفيذه وفق المراحل الآتية:

1. مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية (Population & Sample)

مجتمع الدراسة: يمثل قطاع منشآت الرعاية البيطرية والخدمات الطبية الناشئة والمتوسطة في قطاع الأعمال.

عينة الدراسة (حالة التطبيق): تم إسقاط خطة إدارة المشروع وتطبيقها على نموذج افتراضي/واقعي لحالة تأسيس "مركز رعاية بيطرية متكامل"، حيث تم جمع البيانات والمعلومات التشغيلية والمالية والتنظيمية الخاصة بتأسيس هذا المركز كدراسة حالة (Case\ Study).

2. خطوات وإجراءات الجانب الميداني (Field\ Procedures)

تم تنفيذ الدراسة الميدانية والتطبيقية عبر مراكز العمل الآتية:

المسح الميداني والاستخباري للاشتراطات: رصد ومتابعة متطلبات الجهات التنظيمية والحكومية الفعلية (البلدية، والبيئية، والصحية) اللازمة لاستخراج التراخيص وموافقات المنشآت الطبية البيطرية.

استطلاع سلاسل الإمداد والتوريد: التواصل الفعلي مع موردي الأجهزة التشخيصية، الجراحية، والأثاث الطبي التخصصي لجمع تقديرات دقيقة للأسعار والجداول الزمنية للتوريد والتركيب.

استشارة الخبراء والمختصين: توظيف البيانات المستمدة من المقابلات أو الآراء الاستشارية لذوي الخبرة في تأسيس وإدارة المراكز البيطرية، لضمان واقعية البيانات المدخلة في الجداول الزمنية وموازنات التكاليف.

3. أدوات جمع البيانات الميدانية (Field\ Data\ Collection\ Tools)

استخدمت أدوات عملية لجمع وتحليل المدخلات الميدانية للمشروع، وتشمل:

استمارات واستطلاعات تقدير التكاليف: لجمع أسعار التجهيزات الطبية والمدخلات التشغيلية.

قوائم التدقيق الميداني (Checklists): للتحقق من استيفاء مراحل التراخيص والاشتراطات الصحية ومكافحة العدوى.

السجلات التطبيقية (Project\ Artifacts): مثل سجل المخاطر الميدانية، ومصفوفة المعنيين (Stakeholder\ Register) لضبط التعامل مع الجهات الحكومية والموردين والكوادر الطبية.

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

1.11 - المراجع

معهد إدارة المشاريع (PMI). دليل الهيكل المعرفي لإدارة المشاريع (دليل PMBOK) (الإصدار السابع). مشروع عسكو، بنسلفانيا: معهد إدارة المشاريع.

كيرزرنر، هـ. (2017). إدارة المشاريع: نهج نظامي للتخطيط والجدولة و الرقابة (Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling). وايلي.

شوالبي، ك. (2018). إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات (Information Technology Project Management). سينجاج ليرنينج.

ميريديث، ج. ر.، ومانتيل، س. ج. (2012). إدارة المشاريع: نهج إداري (Project Management: A Managerial Approach). وايلي.

2. المراجع التنظيمية والمهنية المحلية

وزارة البيئة والمياه والزراعة (المملكة العربية السعودية). الاشتراطات الفنية والصحية لتراخيص المنشآت البيطرية والعيادات. الرياض، المملكة العربية السعودية. (المرجع الرسمي لتراخيص المنشآت والاشتراطات التشغيلية والتنظيمية).

1.12 - الخاتمة

يُعد مشروع تأسيس وإدارة مركز الرعاية البيطرية خطوة استراتيجية تدمج بين الجانب العملي الخدمي والأسس العلمية الحديثة في إدارة المشاريع. وقد سعي من خلال هذا المشروع إلى تطبيق المنهجيات القياسية المعترف بها دولياً — مثل دليل الهيكل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK) ومؤلفات رواد الإدارة — لضمان أعلى مستويات الكفاءة في التخطيط، والجدولة، وإدارة المخاطر التشغيلية والمالية.

كما مكّنتنا الدراسة التنظيمية والبيئية، بالاستناد إلى الاشتراطات الرسمية المعتمدة، من بناء إطار تشغيلي متكامل يضمن الالتزام بالمعايير الصحية و الفنية، مما يرفع من تنافسية المشروع وجدواه الاقتصادية في السوق.

نأمل أن يمثل هذا المشروع نموذجاً تطبيقياً واعداً يُسهم في تطوير قطاع الخدمات البيطرية، ويشكل نواة صالحة للتنفيذ العملي المستقبلي الذي يلبي الاحتياجات المتنامية لهذا القطاع الحيوي.