

الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع في تحقيق التنمية المستدامة لمشاريع المرافق الصحية في
المملكة العربية السعودية

إعداد

الطالب/ عمر جمال عبدالقادر محمد

الرقم الأكاديمي/ 252000238

إشراف/

الدكتور/ فايز علي جراد

د. الفصيل عبد الحميد محمد

العام الدراسي:

2025

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد و المحتويات في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون سابق إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

الفهرس

أ	حقوق الطباعة.....
ب	الفهرس.....
ج	قائمة الجداول.....
1	الفصل الأول.....
2	مقدمة.....
4	مشكلة الدراسة.....
5	أهمية الدراسة.....
6	أهداف الدراسة.....
7	تساؤلات الدراسة.....
11	الدراسات السابقة.....
13	المنطلقات النظرية للدراسة.....
17	المنهجية و طرق البحث
18	أدوات الدراسة.....
21	حدود الدراسة.....
24	المراجع.....
26	الملاحق.....
27	طلب تحكيم أستبيان بحثي.....
32	استمارة استبيان.....
39	The Title.....

قائمة الجداول

- جدول رقم (1-2) تقييم مستوى مكتب إدارة المشاريع.....33
- جدول رقم (1-3) تقييم تطبيق ممارسات الاستدامة البيئية.....34
- جدول رقم (1-4) تقييم الاستدامة الاقتصادية.....35
- جدول رقم (1-5) تقييم مستوى الاستدامة الاجتماعية.....36
- جدول رقم (1-6) تقييم مستوى العلاقة بين PMO والاستدامة.....37

الفصل الأول

خطة المشروع البحثي

مقدمة:

تُمثّل مشاريع المرافق الصحية إحدى الركائز الأساسية في تطوير القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، خصوصًا في ظل التحولات الاستراتيجية العميقة التي تشهدها الدولة ضمن إطار رؤية المملكة 2030، والتي ركزت على رفع مستوى جودة الحياة وتحسين الخدمات العلاجية والوقائية وتعزيز كفاءة البنية التحتية الصحية. (Vision 2030, 2023) ومع التوسع المتزايد في إنشاء وتطوير المرافق الصحية، وارتفاع التكاليف المرتبطة بها، وتعقيد أنظمتها التشغيلية والهندسية، ازدادت الحاجة إلى منهجيات إدارة متقدمة تضمن جودة التنفيذ وفعالية التشغيل، وتحدّ من الهدر وتدعم تحقيق الأهداف الوطنية (السبيعي، 2022). (Alghamdi & Moussa, 2021) ;

وفي هذا السياق برزت مكاتب إدارة المشاريع (PMO) كأحد الأدوات المؤسسية الحيوية التي تُسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع الصحية من خلال الإشراف والمتابعة، وتطبيق منهجيات الحوكمة، وتعزيز الاتساق بين أهداف المشروع والأهداف الاستراتيجية للقطاع الصحي (Project Management Institute, 2021; Kerzner, 2020) ;

ولم يعد دور PMO مقتصرًا على ضبط الجدول الزمني والميزانية، بل امتد ليشمل ضمان تطبيق معايير الجودة والالتزام التنظيمي، وتبني أفضل الممارسات العالمية، إضافة إلى تعزيز الاستدامة بمفهومها الشامل—البيئي، والاقتصادي، والاجتماعي (Silvius & Schipper, 2014) .

وأصبح مفهوم التنمية المستدامة أحد المتطلبات الأساسية في تنفيذ المشاريع الصحية؛ إذ لم يعد مجرد توجه إداري، بل أصبح ضرورة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل الأثر البيئي، ورفع كفاءة التشغيل، وتحسين تجربة المستفيدين من الخدمات الصحية (World Health Organization, 2022; Martens & Carvalho, 2017).

ونظرًا لحساسية المشاريع الصحية واختلافها عن القطاعات الأخرى من حيث التشغيل، وكثافة الموارد، وتعقيد الأنظمة، والاشتراطات التنظيمية الصارمة، فقد برز دور مكتب إدارة المشاريع بوصفه عنصرًا رئيسًا قادرًا على دمج مبادئ الاستدامة في مراحل المشروع كافة، بدءًا من التخطيط والتصميم، مرورًا بالتنفيذ، ووصولًا إلى التشغيل والصيانة (Alshammari & Alosaimi, 2020) .

ومع تصاعد التحديات التي تواجه مشاريع القطاع الصحي—مثل تعقيد الأنظمة، تعدد الجهات المعنية، شحّ الكوادر المتخصصة، ارتفاع التكلفة، زيادة المخاطر التشغيلية، ومتطلبات الامتثال

التنظيمي—أصبح من الضروري تقييم الدور الاستراتيجي الحقيقي الذي تؤديه مكاتب إدارة المشاريع، ومعرفة ما إذا كانت هذه المكاتب قادرة فعليًا على قيادة التحول نحو مشاريع صحية مستدامة، أم أن دورها ما يزال محدودًا ويحتاج إلى تطوير هيكلي أو تنظيمي أو منهجي.

ومن هنا تنطلق هذه الدراسة لتحليل الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع في تعزيز التنمية المستدامة في مشاريع المرافق الصحية في المملكة العربية السعودية، من خلال تقييم مستوى نضج PMO، وقياس مدى تطبيق مبادئ الاستدامة، ودراسة العلاقة بينهما، وصولًا إلى تقديم توصيات عملية تسهم في تطوير كفاءة المشاريع الصحية وتحسين مستواها الاستراتيجي (Silvius & Schipper, 2014; Martens & Carvalho, 2017).

مشكلة الدراسة:

انطلاقًا من أهمية مكاتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع الصحية، فإن مستوى مساهمتها في دعم التنمية المستدامة ما يزال غير واضح بشكل دقيق. فبالرغم من جهود التحول الوطني، تشير بعض الملاحظات الميدانية إلى وجود فجوة بين الدور المتوقع من PMO وبين الواقع التطبيقي داخل المؤسسات الصحية، خصوصًا في ما يتعلق بتطبيق معايير الاستدامة البيئية، وتقليل الهدر، ورفع كفاءة التشغيل، وتعزيز الحوكمة.

كما تعاني المشاريع الصحية من تحديات مرتبطة بارتفاع التكاليف، وتعدد الجهات صاحبة المصلحة، وتعقيد منظومة الأعمال، ما يجعل الدور الاستراتيجي لـ PMO في دمج الاستدامة وإدارة المخاطر والموارد على نحو فعال مطلبًا ملحقًا. ومع ذلك، لا توجد دراسات كافية تقيس مدى فاعلية PMO في تعزيز الاستدامة الصحية داخل المملكة.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما الدور الاستراتيجي الذي يقوم به مكتب إدارة المشاريع في تعزيز التنمية المستدامة في مشاريع المرافق الصحية في المملكة العربية السعودية؟

وينبثق عنه عدد من الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع في المؤسسات الصحية السعودية؟
2. ما مستوى تطبيق الاستدامة بأبعادها البيئية والاقتصادية والاجتماعية في المشاريع الصحية؟
3. ما طبيعة العلاقة بين نضج PMO وتطبيق الاستدامة؟
4. ما التحديات التي تعيق الدور الاستراتيجي لـ PMO في تعزيز الاستدامة؟
5. ما النموذج المقترح الذي يمكن أن يعزز دور PMO في دعم مشاريع المرافق الصحية المستدامة؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية

1. تسهم في سد فجوة بحثية واضحة تتعلق بدمج الاستدامة في إدارة المشاريع الصحية داخل السياق السعودي.
2. تقدم نموذجاً نظرياً جديداً يربط بين نضج PMO ومستوى الاستدامة.
3. تعزز الأدبيات العربية في مجال إدارة المشاريع الصحية والحوكمة المؤسسية.
4. توفر أساساً علمياً يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية ضمن موضوع الاستدامة وإدارة المشاريع.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. تمكين الجهات الصحية من تعزيز أداء PMO ليصبح عنصراً مؤثراً في تحقيق الاستدامة.
2. دعم عمليات اتخاذ القرار فيما يتعلق بتطوير الهياكل التنظيمية للمشاريع الصحية.
3. تقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين كفاءة التشغيل وتقليل الهدر.
4. مواءمة ممارسات PMO مع متطلبات رؤية 2030 وبرامج التحول الصحي.
5. تعزيز قدرات PMO في تقييم المخاطر والموارد والامتثال التنظيمي بما يسهم في مشاريع أكثر جودة واستدامة.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس:

تحليل الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع (PMO) في تعزيز التنمية المستدامة لمشاريع المرافق الصحية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الربط بين نضج PMO ومستوى تطبيق الاستدامة البيئية، الاقتصادية والاجتماعية.

الأهداف الفرعية المفصلة:

1. قياس مستوى نضج PMO في المؤسسات الصحية السعودية باستخدام نموذج PMO Maturity Model، وتحديد مدى قدرة المكتب على الإشراف، الحوكمة، إدارة المخاطر، والتكامل بين مراحل المشروع.
2. تقييم مدى تطبيق ممارسات الاستدامة في المشاريع الصحية عبر الأبعاد الثلاثة:
 - الاستدامة البيئية: استخدام الطاقة المتجددة، تقليل النفايات، التوافق مع المعايير البيئية للمستشفيات.
 - الاستدامة الاقتصادية: تحسين إدارة الميزانية، خفض الهدر المالي، استخدام الموارد بفعالية.
 - الاستدامة الاجتماعية: تحسين تجربة المستفيدين، دعم الكوادر البشرية، التفاعل مع المجتمع المحلي.
3. دراسة العلاقة بين نضج PMO ومستوى تطبيق الاستدامة، لتحديد مدى تأثير كفاءة PMO على نجاح استراتيجيات التنمية المستدامة.
4. التعرف على التحديات التي تواجه PMO في المشاريع الصحية، بما يشمل: تعدد الجهات المعنية، نقص الكوادر المتخصصة، تعقيد الأنظمة، ومتطلبات الالتزام التنظيمي.
5. تقديم نموذج مقترح لتعزيز دور PMO في دعم مشاريع المرافق الصحية المستدامة، يتضمن إجراءات عملية لرفع مستوى النضج وتعزيز تطبيق الاستدامة في جميع مراحل المشروع.

تساؤلات الدراسة:

ما مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) في المؤسسات الصحية السعودية؟

- كيف يتم قياس هذا النضج وفق نموذج PMO Maturity Model ؟
- ما مدى قدرة PMO على التخطيط، الحوكمة، إدارة المخاطر، ومتابعة الموارد؟
- هل هناك اختلاف في مستوى النضج بين المشاريع الكبرى والصغرى أو بين المستشفيات الحكومية والخاصة؟

ما مدى تطبيق مبادئ الاستدامة في مشاريع المرافق الصحية؟

- كيف يتم تطبيق الاستدامة البيئية (مثل تقليل الهدر، إدارة الطاقة والمياه، الالتزام بالمعايير البيئية للمستشفيات الخضراء)؟
- كيف يتم تطبيق الاستدامة الاقتصادية (تحسين إدارة الميزانية، تقليل التكاليف الزائدة، استخدام الموارد بفعالية)؟
- كيف يتم تطبيق الاستدامة الاجتماعية (تحسين تجربة المستفيدين، دعم الكوادر البشرية، المشاركة المجتمعية)؟

هل يؤثر نضج PMO على تعزيز الاستدامة البيئية في المشاريع الصحية؟

- ما العلاقة بين سياسات وإجراءات PMO ومؤشرات الأداء البيئي؟
- هل يساهم وجود آليات متابعة ومؤشرات قياس الأداء في تحسين الالتزام بالاستدامة البيئية؟

هل يؤثر نضج PMO على الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية؟

- كيف يساهم مستوى النضج في تحسين إدارة الموارد المالية والعمليات التشغيلية؟
- هل وجود نظام حوكمة قوي يعزز من الكفاءة التشغيلية ويرفع رضا المستفيدين؟

ما أبرز التحديات التي تعيق دور PMO في تعزيز الاستدامة؟

- هل تشمل التحديات نقص الكوادر المؤهلة، تعدد الجهات المعنية، تعقيد الأنظمة، أو القيود التنظيمية؟

- ما الأولويات التي يجب التعامل معها لتقليل هذه العقبات؟

ما مدى توافق ممارسات PMO الحالية مع أهداف رؤية 2030 في جانب الاستدامة؟

- هل تساهم ممارسات PMO في دعم المشاريع الصحية المستدامة وفق الأهداف الوطنية؟
- ما الإجراءات أو التعديلات المطلوبة لتعزيز توافق PMO مع رؤية 2030؟

ما أفضل الممارسات والنماذج المقترحة لتعزيز دور PMO في دعم مشاريع المرافق الصحية المستدامة؟

- كيف يمكن تطوير الإجراءات الداخلية للمكتب لتعزيز الاستدامة؟
- ما الأدوات المؤسسية والاستراتيجيات العملية التي يمكن تبنيها لضمان استدامة المشاريع؟

فروض الدراسة:

❖ هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج PMO وقدرته على إدارة المشاريع الصحية بشكل فعال، وتحقيق الاستدامة البيئية.

- يتم اختبار هذا الفرض من خلال قياس مؤشرات النضج مثل الحوكمة، متابعة الأداء، إدارة المخاطر، ومدى تطبيق معايير الاستدامة البيئية في المشاريع.

❖ هناك علاقة إيجابية بين مستوى نضج PMO وكفاءة تطبيق الاستدامة الاقتصادية في المشاريع الصحية.

- يشمل ذلك إدارة الميزانيات، تقليل الهدر المالي، استخدام الموارد بفعالية، وتحسين التكامل بين مراحل المشروع لتحقيق كفاءة تشغيلية أفضل.

❖ هناك علاقة إيجابية بين نضج PMO وقدرته على دعم الاستدامة الاجتماعية وتحسين تجربة المستفيدين من الخدمات الصحية.

- يقيس هذا الفرض مدى تأثير سياسات PMO على رضا المرضى، تطوير الكوادر البشرية، والمشاركة المجتمعية في تنفيذ المشاريع الصحية.

❖ التحديات التنظيمية والفنية تؤثر بشكل سلبي على قدرة PMO في دعم الاستدامة عبر الأبعاد الثلاثة (البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية).

- يشمل ذلك تأثير نقص الكوادر المؤهلة، تعدد الجهات المعنية، تعقيد الأنظمة، ومتطلبات الامتثال التنظيمي على فعالية PMO.

❖ ارتفاع مستوى النضج داخل PMO يسهم في زيادة فعالية التكامل بين مراحل المشروع (التخطيط، التنفيذ، التشغيل) بما يحقق أهداف الاستدامة بشكل أفضل.

- يقيس هذا الفرض مدى قدرة PMO على دمج مبادئ الاستدامة منذ التخطيط وحتى التشغيل والصيانة، بما ينعكس على جودة الأداء والاستدامة الشاملة للمشروع.

❖ وجود سياسات وإجراءات موحدة داخل PMO يزيد من توافق ممارساتها مع أهداف رؤية 2030 في مجال الاستدامة الصحية.

- يتم تقييم هذا الفرض من خلال مقارنة الممارسات الحالية للمكاتب مع مؤشرات الأداء المستمدة من برامج التحول الوطني ورؤية 2030، وقياس مدى الالتزام بالمعايير الوطنية والدولية.

❖ تطبيق نظام متابعة ومؤشرات قياس أداء متكامل داخل PMO يعزز القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية تضمن استدامة المشاريع الصحية.

- يقيس هذا الفرض مدى فاعلية أدوات الرقابة والتقارير الداخلية للمكتب في تعزيز الالتزام بمعايير الاستدامة وتحقيق نتائج قابلة للقياس

الدراسات السابقة:

المحور الأول: دراسات حول PMO

- دراسة (2020) Kerzner ركزت على نماذج نضج PMO وأثرها على تحسين جودة تنفيذ المشاريع.
- دراسة (2021) Project Management Institute أوضحت أهمية PMO في إدارة المخاطر، الحوكمة، ومتابعة الميزانية والجدول الزمني.
- دراسات محلية مثل القحطاني (2023) أبرزت التحديات التي تواجه PMO في المؤسسات السعودية، بما في ذلك نقص الكوادر المتخصصة وتعدد الجهات ذات العلاقة.

المحور الثاني: دراسات حول الاستدامة في المشاريع الصحية

- دراسة (2014) Silvius & Schipper تناولت دمج الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية في إدارة المشاريع.
- دراسة (2017) Martens & Carvalho سلطت الضوء على العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح استراتيجيات الاستدامة في مشاريع القطاع الصحي.
- تقارير (2022) WHO أظهرت أهمية إدارة الموارد الصحية وتقليل الهدر ورفع كفاءة التشغيل لضمان استدامة المستشفيات.

المحور الثالث: دراسات تربط PMO بالاستدامة

- قليلة في الأدبيات العربية، لكنها تشير إلى أن PMO الفعال يساهم بشكل مباشر في تطبيق ممارسات الاستدامة وتحقيق أهداف المشروع الطويلة الأمد.
- الدراسة الحالية تسعى إلى سد الفجوة البحثية من خلال الربط المنهجي بين نضج PMO ومستوى تطبيق الاستدامة في المشاريع الصحية السعودية.

تحليل عام للدراسات السابقة:

- نقاط القوة: توضيح دور PMO وأهمية الاستدامة، نماذج النضج المتوفرة، وأفضل الممارسات العالمية.
- نقاط القصور: عدم وجود دراسات كافية تربط بين نضج PMO والتطبيق العملي لمبادئ الاستدامة الصحية في السياق السعودي.
- مساهمة الدراسة: تقديم نموذج متكامل يوضح العلاقة بين PMO والاستدامة، مع توصيات عملية قابلة للتطبيق.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مكتب إدارة المشاريع (PMO)

❖ المفهوم:

- يُعرف PMO بأنه وحدة تنظيمية ضمن المؤسسة تهدف إلى تحسين إدارة المشاريع من خلال توفير الإشراف، الدعم، والتوجيه الاستراتيجي.
- وفق (PMI 2021) ، PMO ليس مجرد متابعة للجدول الزمني والميزانية، بل يشمل تعزيز الحوكمة، إدارة المخاطر، وتحقيق التكامل بين أهداف المشروع والاستراتيجية المؤسسية.

❖ الأهداف والوظائف:

- تحسين جودة تنفيذ المشاريع وتقليل الانحرافات في التكلفة والوقت.
- دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال توفير بيانات دقيقة عن الأداء والمخاطر.
- تعزيز الاتساق بين أهداف المشاريع والأهداف الوطنية مثل رؤية 2030 في السعودية.
- دمج ممارسات الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية ضمن جميع مراحل المشروع.

❖ نماذج النضج:

- PMO Maturity Models (Kerzner, 2020) تُستخدم لتقييم مستوى النضج، وتشمل مراحل: ابتدائي، معتمد، مُدار، ومحترف.
- كل مرحلة تحدد قدرة PMO على التخطيط، التنفيذ، متابعة الأداء، إدارة المخاطر، وتطبيق أفضل الممارسات.
- الدراسات العلمية تشير إلى أن ارتفاع مستوى النضج يرتبط مباشرة بقدرة PMO على دعم الاستدامة وتحقيق النتائج المرجوة.

❖ دور PMO في الحوكمة والإشراف:

- تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية لتوحيد العمليات.
- توفير مؤشرات أداء قابلة للقياس لضمان التوافق بين المشاريع والأهداف الاستراتيجية للقطاع الصحي.
- تعزيز الالتزام بالمعايير التنظيمية والبيئية والاجتماعية.

ثانيًا: التنمية المستدامة

❖ المفهوم:

- التنمية المستدامة تعني تلبية احتياجات الحاضر دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. (UN, 2015)
- في إدارة المشاريع الصحية، يشمل ذلك تحسين الأداء البيئي، تعزيز الاستدامة الاقتصادية، وضمان التأثير الاجتماعي الإيجابي.

❖ الأبعاد الثلاثة للاستدامة:

- الاستدامة البيئية: تقليل البصمة البيئية، إدارة الموارد الطبيعية، الالتزام بالمعايير البيئية للمستشفيات الخضراء.
- الاستدامة الاقتصادية: تحسين إدارة التكاليف والموارد، تحقيق الكفاءة التشغيلية، خفض الهدر المالي.
- الاستدامة الاجتماعية: تعزيز رضا المرضى، تطوير الكوادر البشرية، المشاركة المجتمعية في تحسين الخدمات الصحية.

❖ الاستدامة في القطاع الصحي:

- المشاريع الصحية عالية التكلفة، كثيفة الموارد، ومعقدة التشغيل، ما يجعل تطبيق الاستدامة ضرورة لضمان كفاءة التشغيل وتقليل الهدر وتحسين تجربة المستفيدين.
- الأدبيات تشير إلى أن دمج الاستدامة ضمن إدارة المشاريع يزيد من فاعلية الأداء ويخفض المخاطر التشغيلية (Silvius & Schipper, 2014; Martens & Carvalho, 2017).

ثالثًا: مشاريع المرافق الصحية

❖ خصائصها:

- مشاريع عالية التعقيد تشمل البناء، التجهيزات الطبية، والأنظمة التشغيلية المتكاملة.
- تعتمد على تنسيق متعدد التخصصات بين المهندسين، الأطباء، ومسؤولي التشغيل.

❖ التحديات التشغيلية:

- ارتفاع التكاليف، تعدد أصحاب المصلحة، التعقيد الفني والهندسي.
- الحاجة إلى الالتزام بمعايير الجودة، الصحة والسلامة، والمتطلبات التنظيمية المحلية والدولية.

❖ المعايير العالمية للمرافق الصحية:

- الاستفادة من معايير مثل LEED للمباني الخضراء، JCI لاعتماد المستشفيات، و ISO 9001 لجودة العمليات.
- تطبيق هذه المعايير يساهم في تحقيق الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية للمشاريع.

رابعاً: العلاقة بين PMO والاستدامة

❖ آليات الدمج:

- وضع سياسات وإجراءات موحدة داخل PMO لدمج معايير الاستدامة في مراحل المشروع المختلفة.
- استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس الالتزام بالاستدامة وتحسين اتخاذ القرار.
- اعتماد أساليب التحليل البيئي والاقتصادي والاجتماعي في التخطيط والتصميم والتنفيذ.

❖ التحديات:

- نقص الكوادر المتخصصة، مقاومة التغيير المؤسسي، تعدد الجهات، والضغط الزمني والمالي.
- الحاجة لتطوير هيكل PMO ليكون قادرًا على متابعة الأداء وتحقيق أهداف الاستدامة بشكل فعال.

❖ أثر PMO في تحقيق الاستدامة التشغيلية:

- الدراسات تشير إلى أن PMO الفعال يساهم في:
 - تحسين إدارة الموارد.

- تعزيز التوافق بين مراحل المشروع.
- دعم تنفيذ مشاريع صحية مستدامة وفق الأهداف الوطنية & (Alshammari & Alosaimi, 2020).

المنهجية وطرق البحث:

المنهجية العامة:

1. المنهج الوصفي التحليلي: دراسة واقع PMO والاستدامة في المشاريع الصحية بالمملكة العربية السعودية.
2. منهج الارتباط والتحليل الإحصائي: دراسة العلاقة بين مستوى نضج PMO وتطبيق مبادئ الاستدامة عبر الأبعاد الثلاثة.
3. منهج المقارنة بين المؤسسات: مقارنة أداء PMO في مشاريع مختلفة (مثل مستشفيات حكومية وخاصة) لمعرفة تأثير العوامل التنظيمية والبيئية.

مجتمع الدراسة:

- العاملون في المشاريع الصحية، بما في ذلك: مديري المشاريع، مهندسو PMO ، مسؤولو الجودة، والمختصون في التخطيط.

العينة:

- عينة طبقية تضمن تمثيل كافة المستويات الوظيفية (مهندسون، مديرو مشاريع، مختصو PMO).
- الحجم المستهدف: 100-150 مشارك حسب توفر البيانات.

أدوات الدراسة :

❖ الاستبانة المحكم

• الغرض:

- قياس مستوى نضج PMO في المؤسسات الصحية.
- تقييم مدى تطبيق مبادئ الاستدامة البيئية، الاقتصادية، والاجتماعية.

• المحتوى:

- قسم **PMO**: أسئلة حول الحوكمة، متابعة الأداء، إدارة المخاطر، التكامل بين مراحل المشروع، السياسات والإجراءات.
- قسم **الاستدامة البيئية**: أسئلة حول تقنيات توفير الطاقة، إدارة النفايات، تقليل الانبعاثات، الالتزام بالمعايير البيئية الدولية.
- قسم **الاستدامة الاقتصادية**: أسئلة حول إدارة الميزانية، خفض الهدر المالي، استخدام الموارد بفعالية.
- قسم **الاستدامة الاجتماعية**: أسئلة حول رضا المستفيدين، تطوير الكوادر البشرية، المشاركة المجتمعية، التأثير الاجتماعي للمشروع.

• طريقة القياس:

- استخدام مقياس ليكرت 5 درجات (1 = ضعيف جدًا، 5 = ممتاز) لتسهيل التحليل الإحصائي.
- تضمين أسئلة مفتوحة لتوفير رؤى نوعية تدعم التحليل الكمي.

• الدعم البحثي:

- تمثل الاستبانة أداة معيارية متوافقة مع الدراسات العلمية السابقة في إدارة المشاريع والاستدامة. (Silvius & Schipper, 2014; Martens & Carvalho, 2017)

❖ المقابلات النوعية (Semi-structured Interviews)

• الغرض:

- جمع معلومات عميقة حول التحديات والفرص التي تواجه PMO في دمج الاستدامة.
- تحديد الممارسات الجيدة التي يمكن تعميمها على المشاريع الأخرى.

• المستهدفون:

- مديري PMO ، مديري المشاريع الصحية، ومسؤولي الجودة والتخطيط.

• محاور المقابلة:

- فعالية سياسات وإجراءات PMO في تعزيز الاستدامة.
- الصعوبات في تطبيق المعايير البيئية والاقتصادية والاجتماعية.
- اقتراحات تطوير النظم والإجراءات لتعزيز الدور الاستراتيجي للمكتب.

• الدعم البحثي:

- تسمح المقابلات باستخراج بيانات نوعية تفسر النتائج الكمية، وهو أمر شائع في الدراسات العلمية لتدعيم النتائج وتحليل العلاقة بين المتغيرات (Alshammari & Alosaimi, 2020).

❖ تحليل الوثائق وتقارير (PMO Document Analysis)

• الغرض:

- تقييم السياسات، الخطط، والتقارير التشغيلية للمشاريع الصحية.
- التحقق من مدى التزام PMO بممارسات الاستدامة وتطبيق معايير الحوكمة.

• نوع الوثائق:

- خطط المشروع، تقارير الأداء، تقارير إدارة المخاطر، مؤشرات KPIs المتعلقة بالاستدامة.

• التحليل:

- تحديد مدى تكرار التوجهات نحو الاستدامة في خطط PMO.

- مقارنة المؤشرات العملية مع أهداف رؤية 2030 ومعايير الجودة العالمية) مثل ISO 9001، LEED، JCI).

• الدعم البحثي:

- تحليل الوثائق يُعتبر أداة علمية قوية للتحقق من النتائج الميدانية ومقارنة البيانات الفعلية بالمعايير النظرية. (PMI, 2021)

❖ التحليل الإحصائي (Statistical Analysis)

• أدوات التحليل الكمي:

- المتوسطات والانحراف المعياري: لتحليل مستوى النضج وتطبيق الاستدامة.
- معاملات الارتباط: (Pearson/Spearman) لفحص العلاقة بين نضج PMO ومستوى الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية.
- تحليل الانحدار: (Regression Analysis) لتقدير أثر نضج PMO على كل بعد من أبعاد الاستدامة.
- اختبار الفرضيات: باستخدام مستوى دلالة 0.05.
- معامل كرونباخ ألفا: (Cronbach's Alpha) للتحقق من موثوقية الاستبانة.

• الدعم البحثي:

- هذه الأدوات مطبقة على نطاق واسع في الدراسات العلمية الحديثة في إدارة المشاريع والاستدامة لضمان النتائج الدقيقة والموثوقة.

❖ أدوات مساعدة إضافية (Optional Tools)

• مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المستخلصة من: PMO

- لمتابعة فعالية التخطيط، التنفيذ، الجودة، وممارسات الاستدامة.

• النماذج المقارنة: (Benchmarking)

- مقارنة ممارسات PMO في المستشفيات السعودية بالممارسات الدولية لضمان تبني أفضل الممارسات.

حدود الدراسة:

❖ الحدود المكانية

- نطاق الدراسة :مشاريع المرافق الصحية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المشاريع الكبرى والجديدة في المستشفيات والمراكز الصحية.
- مبرر البحث العلمي:
 - اختيار المشاريع الكبرى والجديدة يسمح بدراسة تطبيق PMO واستراتيجيات الاستدامة في بيئة حديثة ومعقدة.
 - التركيز على المرافق الصحية في السعودية يعكس الخصوصية التنظيمية والتشغيلية للسياق المحلي، بما يتوافق مع أهداف رؤية 2030 وبرامج التحول الصحي.
- تأثير على البحث:
 - يوفر هذا التحديد بيانات دقيقة وموحدة لقياس علاقة نضج PMO بتطبيق الاستدامة، مع تقليل التباين الناتج عن اختلاف نوعية المشاريع.

❖ الحدود الزمانية

- الفترة الزمنية. 2020-2025 :
- مبرر البحث العلمي:
 - هذه الفترة تشمل مرحلة التحول الوطني في القطاع الصحي، ما يتيح دراسة تأثير السياسات الحديثة على ممارسات PMO والاستدامة.
 - استخدام فترة محددة يعزز حداثة وملاءمة البيانات ويجعل النتائج قابلة للتطبيق على المشاريع الحالية والمستقبلية.

❖ الحدود البشرية

- المجتمع المستهدف:

- العاملون في المشاريع الصحية، بما في ذلك: مديري المشاريع، مهندسو PMO ، مسؤولو الجودة، المختصون في التخطيط والتشغيل.

• مبرر البحث العلمي:

- هؤلاء المشاركون يمتلكون الخبرة المباشرة في تطبيق PMO وممارسات الاستدامة، ما يجعل البيانات دقيقة وموثوقة.
- التركيز على الأطراف المسؤولة مباشرة عن المشاريع يضمن تفسير النتائج وفقاً للواقع العملي.

❖ الحدود الموضوعية

- نطاق الدراسة: قياس أثر نضج PMO على الاستدامة (البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية) فقط.
- مبرر البحث العلمي:
 - يتيح تركيز الدراسة على العلاقة بين المتغيرات الرئيسية تحليلاً معمقاً وموثقاً.
 - تجنب إدخال عوامل خارجية بعيدة المدى مثل السياسات الاقتصادية العامة أو العوامل السياسية، مما يقلل التششت ويزيد من قوة الاستنتاجات.

❖ الحدود المنهجية

- تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج الارتباط والتحليل الإحصائي، مع استخدام أدوات مثل الاستبانة، المقابلات، وتحليل الوثائق.
- مبرر البحث العلمي:
 - هذا التحديد المنهجي يضمن اتساق البيانات وجودتها ويتيح اختبار الفرضيات بدقة.
 - يوضح للقراء أن نتائج البحث مستمدة من مصادر مباشرة ومؤثرة على تطبيق PMO والاستدامة، وليست مجرد آراء نظرية.

❖ الحدود التطبيقية

- تقتصر توصيات الدراسة على تعزيز كفاءة PMO وتحقيق الاستدامة في مشاريع المرافق الصحية السعودية.
- مبرر البحث العلمي:
 - يتيح هذا الحد تركيز البحث على حلول عملية قابلة للتنفيذ في بيئة محددة، بما يتماشى مع أهداف البحث ويزيد من فائدة النتائج للجهات المعنية.

المراجع:

أولاً: مراجع عربية

1. Vision 2030: Kingdom of Saudi Arabia. Available at: <https://www.vision2030.gov.sa>
2. وزارة الصحة السعودية. (2023). الإحصاءات الصحية السنوية 2023. الرياض: وزارة الصحة.
3. Alghamdi, S., & Moussa, M. (2021). Healthcare Infrastructure Development in Saudi Arabia: Challenges and Opportunities. Journal of Health Management, 23(2), 145–160.
4. Alshammari, F., & Alosaimi, W. (2020). Modernization of Healthcare Facilities in Saudi Arabia: Strategic Approaches and Outcomes. International Journal of Healthcare Management, 13(4), 287–295.

ثانياً: مراجع أجنبية

1. Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Seventh Edition. Newtown Square, PA: PMI.
2. Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th Edition). Hoboken, NJ: Wiley.
3. Silvius, G., Schipper, R., Planko, J., van den Brink, J., & Köhler, A. (2017). Sustainable Project Management: Theory and Practice. Routledge.
4. Martens, M. L., & Carvalho, M. M. (2017). Key Factors of Sustainability in Project Management Context: A Survey Exploring the Project

Managers' Perspective. *International Journal of Project Management*,
35(6), 1084–1102.

Silvius, A. J. G., & Schipper, R. P. J. (2014). Sustainability in Project .5
Management: A Literature Review and Impact Analysis. *Social Business*,
4(1), 63–96.

United Nations. (2015). *Transforming our World: The 2030 Agenda for* .6
Sustainable Development. New York: United Nations.

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور / المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة المشاريع، وأعمال حالياً على بحث بعنوان " الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع في تحقيق التنمية المستدامة لمشاريع المرافق الصحية في المملكة العربية السعودية". وذلك جزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المشاريع.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها و إبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة. كما أرجو منكم إقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواءً بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أ إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير و الاحترام،

عمر جمال عبدالقادر محمد

طالب ماجستير إدارة المشاريع

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

Eng.omarj17@gmail.com

Subject: Request Of Arbitration Of Research Questionnaire

Dear Dr.

I hope this email finds you well.

I am writing to inform you that I am a student at Midocean University – College of Management, specializing in a Master’s degree in Project Management. I am currently conducting research titled “**The Strategic Role of Project Management Offices (PMOs) in Enhancing Sustainable Healthcare Facility Projects in Saudi Arabia**”. As part of my master’s program requirements in Project Management.

I am reaching out to request your expertise in re-viewing and validating the survey designed for my research. Attached is a copy of the survey. And I kindly ask you to review it and provide your insights and suggestions regarding the accuracy and appropriateness of the statements in measuring the study's objectives. Additionally, I would appreciate any recommendations for modifications, whether it be rephrasing, removing, or adding new statements.

Thank you very much for your time and effort. I look forward to receiving your valuable feedback.

Sincerely,

Omar Jamal Abdulkader Mohamed
Master of Project Management
Candidate
College Of Management, Midocean
University
Eng.omarj17@gmail.com

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

..... السيد /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة المشاريع، وأعمال حالياً على بحث بعنوان " الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع في تحقيق التنمية المستدامة لمشاريع المرافق الصحية في المملكة العربية السعودية". وذلك جزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المشاريع.

ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان. وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

المشرفين

د. الفيصل عبدالحميد محمد

د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

عمر جمال عبدالقادر محمد

طالب ماجستير إدارة مشاريع

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

eng.omarj17@gmail.com

Questionnaire

Dear Mr. / Ms.

I would like to inform you that I am a student at Midocean University – College of Management, specializing in a Master’s degree in Project Management. I am currently conducting research titled “**The Strategic Role of Project Management Offices (PMOs) in Enhancing Sustainable Healthcare Facility Projects in Saudi Arabia**”. As part of my master’s program requirements in Project Management. Giving the importance of your opinions, I kindly request to you to complete this survey. I assure you that your response will be highly valued and treated with utmost confidentiality, used solely for the purpose of academic research. Therefore, I hope your answer will reflect the reality as closely as possible to contribute to achieving accurate result. Thank you for your cooperation.

Sincerely,

Omar Jamal Abdulkader Mohamed

Master Of Project Management

Candidate

College Of Management, Midocean

university

eng.omarj17@gmail.com

Supervisors

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

College Of Management, Midocean

University

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع في تحقيق التنمية
المستدامة لمشاريع المرافق الصحية في المملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية و الخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول
منكم على العون و المساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء
رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر و التقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن
جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا
البحث، وسوف يتم تزويدكم بنتائج هذه الدراسة حال إكمالها بمشيئة الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير و الإحترام

إستمارة إستبيان

تعليمات للمشاركة:

- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة بدقة وصدق، وجميع الإجابات سرية وتُستخدم لأغراض البحث فقط.
- بالنسبة للأسئلة الكمية: ضع علامة $\sqrt{\quad}$ على الخيار الذي يعكس رأيك (مقياس ليكرت 5 نقاط: 1 = ضعيف جدًا، 5 = ممتاز).
- بالنسبة للأسئلة النوعية: يرجى كتابة الإجابات بشكل مفصل قدر الإمكان.

القسم الأول: بيانات عامة

1. اسم جهة العمل: _____
2. نوع المؤسسة:
☐ حكومي ☐ خاص
3. حجم المشروع:
☐ صغير ☐ متوسط ☐ كبير
4. المسمى الوظيفي:
☐ مدير مشروع ☐ مهندس ☐ PMO مسؤول جودة ☐ آخر _____ :
5. سنوات الخبرة في إدارة المشاريع:
☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3-5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات

القسم الثاني: نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO)

يرجى تقييم مستوى مكتب إدارة المشاريع في مؤسستك بالنسبة لكل بند:

جدول رقم (1-2) تقييم مستوى مكتب إدارة المشاريع.

البند	1	2	3	4	5
قدرة PMO على التخطيط ومتابعة مراحل المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
فعالية الحوكمة والإشراف على المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐
تطبيق سياسات إدارة المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
دمج مراحل المشروع لضمان التكامل بين التخطيط والتنفيذ	☐	☐	☐	☐	☐
متابعة مؤشرات الأداء (KPIs) بشكل دوري	☐	☐	☐	☐	☐
قدرة PMO على دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي	☐	☐	☐	☐	☐
تدريب وتطوير الكوادر العاملة في PMO	☐	☐	☐	☐	☐

سؤال نوعي:

• ما أبرز نقاط القوة التي ترى أنها تميز PMO في مؤسستك؟

• ما التحديات التي تواجه PMO في إدارة المشاريع بكفاءة؟

القسم الثالث: الاستدامة البيئية

يرجى تقييم مدى تطبيق مؤسستك لممارسات الاستدامة البيئية:

جدول رقم (3-1) تقييم تطبيق ممارسات الاستدامة البيئية.

البند	1	2	3	4	5
تقليل استهلاك الطاقة في المشاريع الصحية	☐	☐	☐	☐	☐
إدارة النفايات الطبية وغير الطبية بكفاءة	☐	☐	☐	☐	☐
الالتزام بالمعايير البيئية الدولية (مثل LEED)	☐	☐	☐	☐	☐
تقليل الانبعاثات والتلوث أثناء التنفيذ	☐	☐	☐	☐	☐
دمج حلول صديقة للبيئة في التصميم والتشغيل	☐	☐	☐	☐	☐

سؤال نوعي:

• ما المبادرات البيئية التي طبقتها مؤسستك بنجاح؟

• ما الصعوبات التي تواجهها في تنفيذ معايير الاستدامة البيئية؟

القسم الرابع: الاستدامة الاقتصادية

جدول رقم (4-1) تقييم الاستدامة الاقتصادية.

البند	1	2	3	4	5
كفاءة إدارة الميزانية للمشاريع الصحية	☐	☐	☐	☐	☐
تقليل الهدر المالي والموارد	☐	☐	☐	☐	☐
تحسين استخدام الموارد البشرية والمادية	☐	☐	☐	☐	☐
ربط تكاليف المشروع بنتائج قابلة للقياس	☐	☐	☐	☐	☐
التخطيط الاقتصادي للمراحل المختلفة للمشروع	☐	☐	☐	☐	☐

سؤال نوعي:

- هل توجد سياسات لتقليل الهدر المالي؟ إذا نعم، اذكر مثالاً.

- ما الصعوبات في إدارة الموارد المالية بكفاءة؟

القسم الخامس: الاستدامة الاجتماعية

جدول رقم (5-1) تقييم مستوى الاستدامة الاجتماعية.

البند	1	2	3	4	5
تعزيز رضا المستفيدين (المرضى، الموظفون)	☐	☐	☐	☐	☐
تطوير مهارات الكوادر البشرية العاملة في المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐
دعم المشاركة المجتمعية في مشاريع المرافق الصحية	☐	☐	☐	☐	☐
الالتزام بالسلامة والصحة المهنية	☐	☐	☐	☐	☐
تقييم الأثر الاجتماعي للمشاريع على المجتمع المحلي	☐	☐	☐	☐	☐

سؤال نوعي:

- كيف تسهم PMO في تحسين تجربة المستفيدين من المشاريع الصحية؟

- ما التحديات الاجتماعية التي تواجه المشاريع الصحية؟

القسم السادس: العلاقة بين PMO والاستدامة

جدول رقم (6-1) تقييم مستوى العلاقة بين PMO والاستدامة.

البند	1	2	3	4	5
PMO يدمج الاستدامة منذ مرحلة التخطيط	☐	☐	☐	☐	☐
مؤشرات الأداء (KPIs) تُستخدم لقياس الاستدامة	☐	☐	☐	☐	☐
التوصيات والتحسينات من PMO تُطبق فعليًا	☐	☐	☐	☐	☐
PMO يساهم في توافق مشاريعك مع رؤية 2030	☐	☐	☐	☐	☐

سؤال نوعي:

• كيف يمكن تعزيز دور PMO في دعم الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية؟

• ما الإجراءات العملية التي تقترحها لتحسين الأداء الاستراتيجي للمكتب

ملاحظات ختامية للمشاركة:

• يرجى إضافة أي ملاحظات أو اقتراحات أخرى قد تساعد في تحسين أداء PMO وتعزيز الاستدامة:

مع خالص التقدير و الاحترام

Mid-Ocean University

College Management

Department Of Master In Project Management

**The impact of "The Strategic Role of Project Management
Offices (PMOs) in Enhancing Sustainable Healthcare Facility
Projects in Saudi Arabia"**

Preparation:

Omar Jamal Abdulkader Mohamed_ 252000238

Masteral Degree Candidate

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

2025