

دور ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم استدامة مشاريع المرافق الصحية، دراسة تطبيقية
على شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض

إعداد

الطالب/ عمر جمال عبدالقادر محمد

الرقم الأكاديمي / 252000238

إشراف/

الدكتور/ فايز علي جراد

د.الفصيل عبد الحميد محمد

العام الدراسي:

1447 هـ / 2026 م



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

الإهداء

إلى والدتي الغالية من كان دعاؤها سر نجاحي، ومن كانت سندي بعد الله في كل خطوة...

إلى أُمي الغالية، حفظها الله و أدامها لي و جعلني دائماً سبباً في سعادتها....

إلى أسرتي الكريمة، الذين كانوا دائماً مصدر دعم و تشجيع، وشاركوني رحلة هذا الإنجاز بكل

حب...

إلى أستاذتي المشرفين الدكتور/ الفیصل عبد الحمید محمد، و الدكتور/ / فايز علي جراد ، الذين لم يخلوا بعلمهم و توجيهاتهم القيمة، وكان لخبراتهم و إرشاداتهم الأثر في إنجاز هذا البحث...

إلى كل من ساندني و وقف إلى جانبي، وساهم و لو بكلمة طيبة في إتمام و إنجاح هذه الدراسة...

أهدي هذا العمل المتواضع، سائلاً الله أن يجعله نافعاً و مباركاً

الشكر و التقدير

الحمد لله أولاً و أخيراً، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و الذي و فقني لإتمام هذا العمل، وأسأل الله العظيم سبحانه أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، وان ينفع به.

أتقدم بخالص الشكر و عظيم الامتنان إلى الغالية والدتي التي كانت ولا زالت سندي بعد الله و مصدر دعمي و قوتي، والتي هي صاحبة الفضل بعد الله سبحانه فيما قدمت و و صلت إليه، بما قدمته لي من دعاء صادق و تشجيع مستمر و صبر و عطاء لا ينقضي، فكان لدعمها لي الأثر الأكبر في إتمام هذه الدراسة. فجزاها الله عني خير الجزاء و أدامها لي تاجاً على رأسي.

كما أتقدم بخالص الشكر و التقدير و عظيم الامتنان إلى سعادة المشرفين على هذه الدراسة الدكتور/ الفيصـل عبد الحميد محمد، و الدكتور/ فايز علي جراد، لما قدموه لي من دعم علمي و توجيهات قيمة و ملاحظات بناءة التي أسهمت في تطوير هذا البحث و كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة و إخراجها بالصورة المطلوبة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، لما قدموه من علم و معرفة خلال فترة الدراسة، و التي كانت أساساً في بناء هذا البحث.

كما أعبر عن شكري و تقديري لجميع أفراد عينة الدراسة من العاملين في قطاع شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض، على تعاونهم و مشاركتهم الفاعلة في تعبئة أداة البحث (الاستبانة)، مما كان له دور أساسي في إنجاز هذه الدراسة.

و أتقدم بخالص الشكر و الامتنان إلى أسرتي الكريمة، على دعمهم المتواصل و صبرهم و تشجيعهم الدائم، والذي كان له أثر في إتمام هذه الدراسة.

وفي الختام أتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، , أسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم استدامة مشاريع المرافق الصحية. وذلك من خلال دراسة تطبيقية على شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة) التي وزعت على أفراد العينة المكونة من (139) فرد من العاملين بمجال إدارة المشاريع داخل شركات القطاع الصحي الخاص. كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية. من أبرزها المتوسطات الحسابية، معامل ارتباط بيرسون و تحليل الانحدار الخطي البسيط.

و أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات مكتب إدارة المشاريع و استدامة مشاريع المرافق الصحية بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية)، حيث أن ممارسات مكتب إدارة المشاريع تسهم بشكل إيجابي و ملحوظ في تعزيز كفاءة استخدام الموارد، وتحسين الأداء البيئي، ودعم الجوانب الاجتماعية المرتبطة ببيئة العمل و السلامة المهنية.

كما بينت النتائج أن تطبيق ممارسات فعالة لمكتب إدارة المشاريع يؤدي إلى تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع، وتعزيز الحوكمة، ودعم اتخاذ القرار، مما ينعكس بشكل إيجابي على تحقيق الاستدامة في مشاريع المرافق الصحية.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطبيق ممارسات مكتب إدارة المشاريع داخل المؤسسات الصحية، وتطوير السياسات و الإجراءات الداعمة للاستدامة، بما يسهم في تحقيق كفاءة أعلى في إدارة مشاريع المرافق الصحية و تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: ممارسات مكتب إدارة المشاريع، استدامة مشاريع المرافق الصحية، الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، القطاع الصحي الخاص، مدينة الرياض.

الفهرس و المحتويات

أ.....	حقوق الطباعة
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر و التقدير
د.....	المستخلص
ه.....	الفهرس و المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول
1.....	المدخل العام للبحث
2.....	مقدمة:
4.....	مشكلة البحث:
5.....	أهمية البحث:
5.....	أولاً: أهمية البحث النظرية:
6.....	ثانياً: أهمية البحث التطبيقية:
7.....	أولاً: الهدف الرئيسي:
7.....	ثانياً: الأهداف الفرعية المفصلة:
7.....	تساؤلات البحث:
8.....	التساؤل الرئيسي للدراسة:
8.....	التساؤلات الفرعية للدراسة:
8.....	فروضيات البحث:
8.....	الفرضية الرئيسية:
8.....	الفروضيات الفرعية:
9.....	نموذج البحث:
9.....	المتغير المستقل:

9	المتغير التابع:
10	حدود البحث:
10	مجال الحدود الموضوعية:
10	مجال الحدود المكانية:
10	مجال الحدود الزمانية:
10	مجال الحدود البشرية:
11	خاتمة الفصل:
12	الفصل الثاني:
12	الإطار النظري و الدراسات السابقة
13	المقدمة:
13	الإطار النظري:
13	أولاً: مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office-PMO)
14	ثانياً: ممارسات مكتب إدارة المشاريع (PMO Practices)
15	توحيد منهجيات إدارة المشاريع
15	الحوكمة و إدارة المشاريع
15	إدارة المخاطر في إدارة المشاريع
15	متابعة وتقييم أداء المشاريع
16	إدارة المعرفة في المشاريع
16	ثالثاً: مفهوم الاستدامة: (Concept Of Sustainability)
17	رابعاً: أبعاد الاستدامة في المشاريع:
18	الاستدامة الاقتصادية:
18	الاستدامة البيئية:
18	الاستدامة الاجتماعية:
19	خامساً: استدامة مشاريع المرافق الصحية (Sustainability Of Healthcare Facility Projects):
20	الدراسات السابقة:
21	المحور الأول: الدراسات العربية:

23	المحور الثاني: الدراسات الأجنبية:
27	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
27	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:
28	خلاصة الفصل:
29	الفصل الثالث
29	منهجية البحث
30	مقدمة الفصل:
30	منهجية الدراسة:
30	المجتمع وعينات الدراسة:
31	خصائص الديموغرافية لعينات الدراسة:
33	أداة الدراسة:
33	اختبار صدق الاستبانة (أداة الدراسة):
35	اختبار ثبات الدراسة (الاستبانة):
36	معييار التصحيح:
37	التوزيع الطبيعي:
38	الأساليب الإحصائية:
39	خلاصة الفصل:
40	الفصل الرابع
40	تحليل البيانات و اختبار الفرضيات
41	مقدمة الفصل:
41	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:
41	ممارسات مكتب إدارة المشاريع:
43	الاستدامة الاقتصادية:
44	الاستدامة البيئية:
46	الاستدامة الاجتماعية:
47	تحليل البيانات:

47	 ممارسات مكتب إدارة المشاريع:
49	 الاستدامة الاقتصادية:
50	 الاستدامة البيئية:
52	 الاستدامة الاجتماعية:
53	 فرضيات البحث:
54	 الفرضية الرئيسية:
54	 أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة الاقتصادية:
56	 أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة البيئية:
58	 أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة الاجتماعية:
60	 خلاصة الفصل:
61	 الفصل الخامس
61	 النتائج و التوصيات و المقترحات
62	 مقدمة الفصل:
62	 مناقشة نتائج التوزيع الطبيعي:
63	 مناقشة نتائج المتغيرات:
63	 مناقشة نتائج متغير ممارسات مكتب إدارة المشاريع
64	 مناقشة نتائج متغير الاستدامة الاقتصادية
65	 مناقشة نتائج متغير الاستدامة البيئية
65	 مناقشة نتائج متغير الاستدامة الاجتماعية
66	 مناقشة عامة لنتائج متغيرات الدراسة:
66	 مناقشة نتائج الفرضيات:
66	 أولاً: مناقشة نتائج أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة الاقتصادية:
67	 ثانياً: مناقشة نتائج أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة البيئية:
68	 ثالثاً: مناقشة نتائج أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة الاجتماعية:
68	 مناقشة عامة لنتائج فرضيات الدراسة:
69	 التوصيات:

69	أولاً : توصيات متعلقة بممارسات مكتب إدارة المشاريع
69	ثانياً : توصيات لتعزيز الاستدامة الاقتصادية.....
70	ثالثاً : توصيات لتعزيز الاستدامة البيئية.....
70	رابعاً : توصيات لتعزيز الاستدامة الاجتماعية.....
71	المقترحات:.....
72	خلاصة الفصل:
73	Abstract
74	المراجع
75	المراجع:
75	أولاً: مراجع عربية
76	ثانياً: مراجع أجنبية.....
78	الملاحق
79	طلب تحكيم استبيان بحثي.....
80	Request Of Arbitration Of Research Questionnaire
81	الاستبيان
82	Questionnaire
83	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

جدول (3-1) العينة الخاضعة للتحليل.....	31
جدول (3-2) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية.....	32
جدول (3-3) صدق الاتساق الداخلي لمحاول الدراسة.....	34
جدول (4-3) معامل Alpha Cronbach لمتغيرات الاستبانة وفقراتها.....	35
جدول (4-1) معامل الالتواء و التفرطح - النتيجة لمحور ممارسات مكتب إدارة المشاريع.....	41
جدول (4-2) معامل الالتواء و التفرطح - النتيجة لمحور الاستدامة الاقتصادية.....	43
جدول (4-3) معامل الالتواء و التفرطح - النتيجة لمحور الاستدامة البيئية.....	44
جدول (4-4) معامل الالتواء و التفرطح - النتيجة لمحور الاستدامة الاجتماعية.....	46
جدول (4-5) المتوسطات الحسابية - الانحراف المعياري - النتيجة لمحور ممارسات مكتب إدارة المشاريع.....	48
جدول (4-6) المتوسطات الحسابية - الانحراف المعياري - النتيجة لمحور الاستدامة الاقتصادية.....	49
جدول (4-7) المتوسطات الحسابية - الانحراف المعياري - النتيجة لمحور الاستدامة البيئية.....	50
جدول (4-8) المتوسطات الحسابية - الانحراف المعياري - النتيجة لمحور الاستدامة الاجتماعية.....	52
جدول (4-9) الانحدار الخطي - النتيجة لمحور الاستدامة الاقتصادية (Model Summary).....	54
جدول (4-10) الانحدار الخطي - النتيجة لمحور الاستدامة الاقتصادية (ANOVA).....	55
جدول (4-11) الانحدار الخطي - النتيجة لمحور الاستدامة الاقتصادية (Coefficients).....	55
جدول (4-12) الانحدار الخطي - النتيجة لمحور الاستدامة البيئية (Model Summary).....	56
جدول (4-13) الانحدار الخطي - النتيجة لمحور الاستدامة البيئية (ANOVA).....	57
جدول (4-14) الانحدار الخطي - النتيجة لمحور الاستدامة البيئية (Coefficients).....	57
جدول (4-15) الانحدار الخطي - النتيجة لمحور الاستدامة الاجتماعية (Model Summary).....	58
جدول (4-16) الانحدار الخطي - النتيجة لمحور الاستدامة الاجتماعية (ANOVA).....	59

قائمة الأشكال

شكل رقم (1-1) نموذج البحث.....	9
--------------------------------	---

الفصل الأول
المدخل العام للبحث

مقدمة:

يشهد القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تطوراً متسارعاً يهدف إلى تطوير منظومة الرعاية الصحية وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع وتُمثّل مشاريع المرافق الصحية إحدى الركائز الأساسية في تطوير القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، خصوصاً في التوجهات الاستراتيجية العميقة التي تشهدها الدولة ضمن إطار رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى تعزيز ورفع مستوى جودة الحياة وتحسين كفاءة النظام الصحي وكفاءة الإنفاق الحكومي وزيادة مساهمة القطاع الخاص في تقديم الخدمات الصحية وتطوير البنية التحتية الصحية في المملكة (Vision 2030, 2023). وقد أدى هذا التوجه إلى توسع ملحوظ في إنشاء وتطوير المرافق الصحية في مختلف مناطق المملكة، خاصة في مدينة الرياض التي تعد مركزاً رئيسياً للاستثمارات الصحية في المملكة، مما نتج عنه زيادة في حجم الاستثمارات و تعقيد أكبر في إدارة مشاريع المرافق الصحية (وزارة الصحة السعودية، 2023).

ومع التوسع الكبير المتزايد في مشاريع المرافق الصحية، ازدادت درجة تعقيد هذه المشاريع من حيث التصميم والتنفيذ والتشغيل، إضافة إلى ارتفاع تكاليف الإنشاء والتجهيزات الطبية والأنظمة التشغيلية المتقدمة والتقنيات الحديثة المستخدمة في تشغيل المرافق الصحية. الأمر الذي تطلب تطبيق منهجيات إدارة متقدمة فعّالة في إدارة المشاريع لضمان تحقيق كفاءة في تنفيذ هذه المشاريع وتحقيق استدامتها على المدى الطويل (Kerzner, 2022؛ السبيعي، 2022). كما أن مشاريع المرافق الصحية تتطلب تنسيقاً متكاملاً بين العديد من التخصصات مثل الهندسة الطبية وإدارة المرافق وإدارة العمليات الصحية، الأمر الذي يزيد من أهمية تبني ممارسات احترافية في إدارة المشاريع لضمان تحقيق أهداف هذه المشاريع بكفاءة وفعالية. التي تدعم تحقيق الأهداف الوطنية (السبيعي، 2022؛ Alghamdi & Moussa, 2021).

وفي هذا السياق، برزت مكاتب إدارة المشاريع (Project Management Office – PMO) كإحدى الأدوات التنظيمية المهمة التي تعتمدها المؤسسات الحديثة لتحسين إدارة المشاريع وتعزيز كفاءتها. حيث تسهم هذه المكاتب في تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية الخاصة بإدارة المشاريع، وتوحيد منهجيات العمل، وتعزيز الحوكمة المؤسسية، ومتابعة أداء المشاريع، إضافة إلى دعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المشاريع (Project Management Institute, 2021) ؛ القحطاني، 2023). كما يشير Kerzner إلى أن مكاتب إدارة المشاريع أصبحت تلعب دوراً استراتيجياً في المؤسسات الحديثة من خلال تحسين إدارة الموارد والمخاطر وتعزيز التكامل بين مراحل المشروع المختلفة (Kerzner, 2020).

وتشير ممارسات مكتب إدارة المشاريع إلى مجموعة من العمليات والإجراءات التنظيمية التي يطبقها المكتب لدعم إدارة المشاريع داخل المؤسسة، والتي تشمل وضع معايير إدارة المشاريع، وتعزيز الحوكمة،

وإدارة المخاطر، ومتابعة الأداء، وتطوير المعرفة المؤسسية في مجال إدارة المشاريع. وتسهم هذه الممارسات في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية (Project Management Institute, 2021)؛ (Kerzner, 2020).

وتشير العديد من الدراسات إلى أن تطبيق ممارسات فعّالة لمكاتب إدارة المشاريع يسهم في تحسين أداء المشاريع ورفع احتمالية نجاحها، حيث تساعد هذه الممارسات في تعزيز التخطيط الفعّال وإدارة المخاطر وتطوير مؤشرات الأداء وتحسين التنسيق بين مختلف أصحاب المصلحة في المشروع

(Unger, Gemünden & Aubry, 2012, Aubry, Müller, Hobbs & Blomquist, 2010).

ومن جهة أخرى أصبح مفهوم الاستدامة أحد المفاهيم و المتطلبات الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة؛ حيث يركز على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في تنفيذ المشاريع وإدارتها (Silvius & Schipper, 2014). وتعد الاستدامة عنصراً مهماً في مشاريع المرافق الصحية نظراً لطبيعة هذه المشاريع التي تعتمد على بنية تحتية معقدة وتستهلك كميات كبيرة من الموارد والطاقة، إضافة إلى تأثيرها المباشر على رفع كفاءة التشغيل و تقليل الأثر البيئي، و صحة المجتمع وجودة الحياة (World Health Organization, 2022).

كما تشير الدراسات الحديثة إلى أن دمج مبادئ الاستدامة في ممارسات إدارة المشاريع يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق قيمة مستدامة للمشاريع على المدى الطويل (Martens & Carvalho, 2017)؛ (Aarseth et al., 2017) وفي السياق العربي، تشير بعض الدراسات إلى أن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة يسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في المؤسسات السعودية وتعزيز كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الأداء المؤسسي الفعّال (السبيعي، 2022؛ القحطاني، 2023؛ Alshammari & Alosaimi, 2020).

وعلى الرغم من التوسع في إنشاء مكاتب إدارة المشاريع داخل شركات القطاع الصحي الخاص في المملكة العربية السعودية، إلا أن مدى فاعلية ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم استدامة مشاريع المرافق الصحية ما يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل، خاصة في مدينة الرياض التي تشهد توسعاً كبيراً في مشاريع القطاع الصحي الخاص. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على دور مكاتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع بشكل عام، دون التركيز بشكل كافٍ على دور ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم استدامة مشاريع المرافق الصحية.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم استدامة مشاريع المرافق الصحية من خلال دراسة تطبيقية على شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض، وذلك بهدف قياس مستوى تطبيق و فعالية هذه الممارسات وتحليل أثرها على الأبعاد البيئية والاقتصادية

والاجتماعية للاستدامة، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية تسهم في تحسين كفاءة إدارة مشاريع المرافق الصحية وتعزيز استدامتها.

مشكلة البحث:

يشهد القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية توسعاً متزايداً في إنشاء وتطوير المرافق الصحية خلال السنوات الأخيرة، وذلك في إطار التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز كفاءة النظام الصحي وزيادة مشاركة القطاع الخاص في تقديم الخدمات الصحية وتطوير البنية التحتية الصحية في المملكة. (Vision 2030, 2023) وقد أدى هذا التوجه إلى زيادة الاستثمارات في القطاع الصحي، خاصة في مدينة الرياض التي تعد من أبرز المراكز الصحية والاستثمارية في المملكة، مما أسهم في زيادة حجم وتعقيد مشاريع المرافق الصحية (وزارة الصحة السعودية، 2023).

ومع التوسع المتزايد في مشاريع المرافق الصحية، أصبحت هذه المشاريع تتطلب مستويات عالية من التخطيط والتنسيق وإدارة الموارد نتيجة لتعدد التخصصات المشاركة في تنفيذها، مثل الهندسة الطبية وإدارة المرافق وإدارة العمليات الصحية، إضافة إلى ارتفاع تكاليف الإنشاء والتجهيزات الطبية والتقنيات الحديثة المستخدمة في تشغيل هذه المرافق. الأمر الذي يستلزم تطبيق ممارسات متقدمة في إدارة المشاريع لضمان تنفيذ هذه المشاريع بكفاءة وتحقيق أهدافها التشغيلية والتنموية على المدى الطويل (Kerzner, 2020) ؛ (Project Management Institute, 2021).

وفي هذا السياق، برزت مكاتب إدارة المشاريع (Project Management Office – PMO) كإحدى الأدوات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحسين إدارة المشاريع وتعزيز كفاءتها من خلال توحيد منهجيات العمل وتعزيز الحوكمة المؤسسية ومتابعة أداء المشاريع وإدارة المخاطر ودعم اتخاذ القرار داخل المؤسسات. وتشير العديد من الدراسات إلى أن تطبيق ممارسات فعالة لمكاتب إدارة المشاريع يسهم في تحسين أداء المشاريع ورفع معدلات نجاحها وتعزيز تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات (Aubry et al., 2010؛ Unger, Gemünden & Aubry, 2012؛ القحطاني، 2023).

ومن جهة أخرى، أصبح مفهوم الاستدامة أحد المفاهيم الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة، حيث يركز على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في تنفيذ المشاريع وإدارتها، الأمر الذي يسهم في تحقيق قيمة مستدامة للمشاريع على المدى الطويل (Silvius & Schipper, 2014) ؛ Martens ؛ (Carvalho, 2017) وتكتسب الاستدامة أهمية خاصة في مشاريع المرافق الصحية نظراً لاعتماد هذه

المشاريع على بنية تحتية معقدة واستهلاكها الكبير للموارد والطاقة وتأثيرها المباشر على البيئة والمجتمع وجودة الحياة (World Health Organization, 2022).

وعلى الرغم من التوسع في تطبيق مكاتب إدارة المشاريع في العديد من المؤسسات، إلا أن مدى فاعلية ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم استدامة مشاريع المرافق الصحية ما يزال غير واضح بشكل كافٍ، خاصة في شركات القطاع الصحي الخاص في المملكة العربية السعودية. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على دور مكاتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع بشكل عام، دون التركيز بشكل كافٍ على دور ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم استدامة مشاريع المرافق الصحية، خصوصًا في البيئة المحلية لمدينة الرياض التي تشهد توسعًا كبيرًا في مشاريع القطاع الصحي الخاص.

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

ما دور ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم استدامة مشاريع المرافق الصحية في شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض؟

وينبثق عنه عدد من الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات مكتب إدارة المشاريع في شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض؟
2. ما مستوى تطبيق أبعاد الاستدامة في مشاريع المرافق الصحية في شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض؟
3. ما دور ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم الاستدامة الاقتصادية في مشاريع المرافق الصحية؟
4. ما دور ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم الاستدامة البيئية في مشاريع المرافق الصحية؟
5. ما دور ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم الاستدامة الاجتماعية في مشاريع المرافق الصحية؟
- 6.

أهمية البحث:

أولاً: أهمية البحث النظرية:

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشاريع من خلال تناول موضوع دور ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم استدامة المشاريع، وهو أحد الموضوعات الحديثة التي يتزايد الاهتمام بها في الدراسات المعاصرة في مجال إدارة المشاريع.

- تقدم الدراسة إطاراً علمياً يوضح العلاقة بين ممارسات مكتب إدارة المشاريع و أبعاد استدامة المشاريع (الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية) في مشاريع المرافق الصحية.
- توفر الدراسة أساساً علمياً يمكن أن يسهم في تطوير المعرفة النظرية المتعلقة بإدارة المشاريع المستدامة وخاصة في القطاع المرافق الصحية.
- تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية في الدراسات السابقة التي تناولت دور مكت إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع بشكل عام دون تركيز بشكل كاف على دورها في دعم استدامة مشاريع المرافق الصحية.
- تمثل الدراسة مرجعاً علمياً يمكن أن يستفيد منه الباحثون و الدارسون في مجال إدارة المشاريع و إدارة المرافق الصحية لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في موضوع ممارسات مكاتب إدارة المشاريع و استدامة المشاريع.

ثانياً: أهمية البحث التطبيقية:

- تساعد نتائج هذه الدراسة شركات القطاع الصحي الخاص في مدينة الرياض على فهم دور ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم استدامة مشاريع المرافق الصحية.
- تسهم الدراسة في دعم مديري المشاريع و صناع القرار في المؤسسات الصحية في تطوير ممارسات إدارة المشاريع بما يسهم في تحسين كفاءة إدارة مشاريع المرافق الصحية.
- تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العلمية التي يمكن أن تساعد المؤسسات الصحية في تعزيز تطبيق ممارسات مكتب إدارة المشاريع بما يدعم تحقيق الاستدامة في مشاريع المرافق الصحية.
- تساعد نتائج الدراسة المؤسسات الصحية على تحسين كفاءة استخدام الموارد وتعزيز كفاءة التشغيل و تقليل الآثار البيئية في مشاريع المرافق الصحية.
- يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 المتعلقة بتطوير القطاع الصحي و تعزيز كفاءة المشاريع الصحية و تحقيق الاستدامة في إدارة المشاريع.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم استدامة مشاريع المرافق الصحية في شركات القطاع الصحي بمدينة الرياض، وذلك من خلال قياس مستوى تطبيق هذه

الدراسات و تحليل أثرها على أبعاد الاستدامة الثلاثة (الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية)، بما يسهم في تقديم توصيات عملية تعزز كفاءة إدارة المشاريع و تحقيق الاستدامة.

أولاً: الهدف الرئيسي:

قياس أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم استدامة مشاريع المرافق الصحية في شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض.

ثانياً: الأهداف الفرعية المفصلة:

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات مكتب إدارة المشاريع في شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض.
2. التعرف على مستوى تطبيق أبعاد الاستدامة في مشاريع المرافق الصحية في شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض.
3. قياس أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة الاقتصادية في مشاريع المرافق الصحية.
4. قياس أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة البيئية في مشاريع المرافق الصحية.
5. قياس أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة الاجتماعية في مشاريع المرافق الصحية.
6. تقديم توصيات عملية تساعد شركات القطاع الصحي الخاص على تعزيز تطبيق ممارسات مكتب إدارة المشاريع بما يدعم استدامة مشاريع المرافق الصحية.

تساؤلات البحث:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، وما تم عرضه من خلفية نظرية و أدبيات ذات صلة علمية، وبما يتوافق مع أهداف الدراسة التي تسعى إلى التعرف على دور ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم استدامة مشاريع المرافق الصحية، برزت الحاجة إلى صياغة مجموعة من التساؤلات البحثية التي توجه مسار الدراسة و تسهم في تحقيق أهدافها بشكل منهجي.

وتعد تساؤلات البحث أداة أساسية لتحديد الإطار العام للدراسة حيث تساعد على توضيح الجوانب التي يسعى الباحث إلى تحليلها، كما تسهم في ربط متغيرات الدراسة ببعضها و الوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

وبناء على ذلك، تم صياغة التساؤلات على النحو الآتي:

التساؤل الرئيسي للدراسة:

ما دور ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم استدامة مشاريع المرافق الصحية في شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض؟

التساؤلات الفرعية للدراسة:

- ما مستوى تطبيق ممارسات مكتب إدارة المشاريع في شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض؟
- ما مستوى تطبيق أبعاد الاستدامة (الاقتصادية والبيئية والاجتماعية) في مشاريع المرافق الصحية في شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض؟
- ما العلاقة بين ممارسات مكتب إدارة المشاريع واستدامة مشاريع المرافق الصحية في شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض؟
- ما أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة الاقتصادية في مشاريع المرافق الصحية؟
- ما أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة البيئية في مشاريع المرافق الصحية؟
- ما أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة الاجتماعية في مشاريع المرافق الصحية؟

فروضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات مكتب إدارة المشاريع واستدامة مشاريع المرافق الصحية في شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض.

الفروضيات الفرعية:

- وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات مكتب إدارة المشاريع والاستدامة الاقتصادية في مشاريع المرافق الصحية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات مكتب إدارة المشاريع والاستدامة البيئية في مشاريع المرافق الصحية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات مكتب إدارة المشاريع والاستدامة الاجتماعية في مشاريع المرافق الصحية.

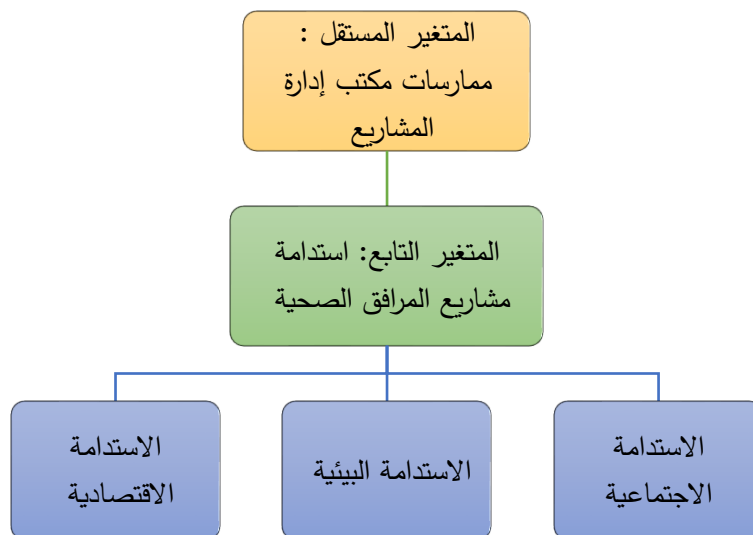
نموذج البحث:

المتغير المستقل:

ممارسات مكتب إدارة المشاريع (PMO Practices).

المتغير التابع:

استدامة مشاريع المرافق الصحية و تتمثل في الأبعاد التالية (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية)



شكل رقم (1-1) نموذج البحث

حدود البحث:

مجال الحدود الموضوعية:

قياس دور مكاتب إدارة المشاريع في دعم استدامة مشاريع المرافق الصحية، حيث ركزت الدراسة على العلاقة بين ممارسات مكتب إدارة المشاريع بوصفها المستقل و استدامة مشاريع المرافق الصحية بوصفها المتغير بابعاده الثلاثة: الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية.

مجال الحدود المكانية:

طبقت هذه الدراسة على شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

مجال الحدود الزمانية:

تمت هذه الدراسة خلال فترة من يناير إلى مارس - 2026م.

مجال الحدود البشرية:

أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية على العاملين في مجال إدارة المشاريع داخل شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض

خاتمة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة من خلال عرض مقدمة تناولت أهمية مشاريع المرافق الصحية في المملكة العربية السعودية في ظل التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030، وما يشهده القطاع الصحي من توسع متزايد في إنشاء وتطوير المرافق الصحية، الأمر الذي يتطلب تطبيق ممارسات متقدمة في إدارة المشاريع لضمان كفاءة تنفيذ هذه المشاريع وتحقيق استدامتها.

كما استعرض الفصل مشكلة الدراسة التي تتمثل في الحاجة إلى التعرف على دور ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم استدامة مشاريع المرافق الصحية في شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض، إضافة إلى صياغة تساؤلات الدراسة الرئيسية والفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها. وقد تم تحديد أهداف الدراسة التي تسعى إلى قياس أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم استدامة مشاريع المرافق الصحية، إلى جانب عرض أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية.

وتناول الفصل كذلك فرضيات الدراسة التي تهدف إلى اختبار العلاقة بين ممارسات مكتب إدارة المشاريع واستدامة مشاريع المرافق الصحية بأبعادها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، كما تم توضيح نموذج الدراسة الذي يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى تحديد حدود الدراسة الموضوعية والمكانية والزمانية والبشرية.

ويمهد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل الثاني، والذي يتناول الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث سيتم استعراض المفاهيم النظرية المتعلقة بمكاتب إدارة المشاريع وممارساتها، ومفهوم الاستدامة في المشاريع، إضافة إلى عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف بناء الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة الحالية. حيث سيتم استعراض المفاهيم والنظريات المتعلقة بمكاتب إدارة المشاريع وممارساتها، ودورها في دعم وتحسين إدارة المشاريع داخل المؤسسات، إضافة إلى تناول مفهوم الاستدامة في إدارة المشاريع وأهم أبعادها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، مع التركيز على استدامة مشاريع المرافق الصحية.

كما يتضمن هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع ممارسات مكاتب إدارة المشاريع واستدامة المشاريع، وذلك بهدف التعرف على أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، بما يسهم في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها.

الإطار النظري:

أولاً: مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office – PMO)

يعد مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office – PMO) أحد الهياكل التنظيمية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين كفاءة إدارة المشاريع وتعزيز قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وقد ظهر مفهوم مكتب إدارة المشاريع نتيجة الحاجة إلى توحيد منهجيات إدارة المشاريع داخل المؤسسات، وتحسين التنسيق بين المشاريع المختلفة، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الكفاءة في تنفيذ المشاريع (Project Management Institute, 2021).

ويعرّف معهد إدارة المشاريع (PMI) مكتب إدارة المشاريع بأنه كيان تنظيمي يقوم بتوحيد وتنسيق عمليات إدارة المشاريع داخل المؤسسة، ويعمل على وضع المعايير والمنهجيات الخاصة بإدارة المشاريع، وتقديم الدعم والإشراف على تنفيذ المشاريع المختلفة (Project Management Institute, 2021). كما يشير Kerzner إلى أن مكتب إدارة المشاريع يمثل وحدة تنظيمية مسؤولة عن تطوير ممارسات إدارة المشاريع داخل المؤسسة، وتعزيز التكامل بين المشاريع المختلفة بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (Kerzner, 2020)

وقد تطور دور مكتب إدارة المشاريع في المؤسسات الحديثة من مجرد وحدة داعمة لإدارة المشاريع إلى كيان استراتيجي يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار، وتعزيز الحوكمة المؤسسية، ومتابعة أداء المشاريع، وإدارة المخاطر المرتبطة بها (Aubry et al., 2010). كما يساهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين مستوى التواصل والتنسيق بين مختلف أصحاب المصلحة في المشروع، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة تنفيذ المشاريع ورفع معدلات نجاحها (Unger, Gemünden & Aubry, 2012).

وفي هذا السياق، تلعب مكاتب إدارة المشاريع دوراً مهماً في المؤسسات التي تنفذ مشاريع معقدة ومتعددة التخصصات، مثل مشاريع المرافق الصحية التي تتطلب مستويات عالية من التخطيط والتنسيق بين مختلف التخصصات الفنية والإدارية. حيث يساهم وجود مكتب إدارة مشاريع فعال في تحسين إدارة الموارد، وتعزيز التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، وضمان الالتزام بالمعايير والجدول الزمني والميزانيات المحددة للمشاريع.

كما تشير العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد مكاتب إدارة مشاريع فعالة تكون أكثر قدرة على تحقيق النجاح في مشاريعها، نظراً لما توفره هذه المكاتب من أدوات ومنهجيات تساعد في تحسين إدارة المشاريع وتعزيز كفاءة تنفيذها (Aubry et al., 2010).

ثانياً: ممارسات مكتب إدارة المشاريع (PMO Practices)

تشير ممارسات مكتب إدارة المشاريع إلى مجموعة من العمليات والإجراءات التنظيمية التي يطبقها مكتب إدارة المشاريع داخل المؤسسة بهدف دعم إدارة المشاريع وتحسين كفاءة تنفيذها، من خلال توفير الأدوات والمنهجيات والمعايير التي تساعد على تحقيق التكامل بين المشاريع المختلفة داخل المؤسسة (Project Management Institute, 2021).

وقد تطور دور مكاتب إدارة المشاريع في المؤسسات الحديثة ليشمل مجموعة واسعة من الممارسات التي تساهم في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. وتشمل هذه الممارسات وضع منهجيات موحدة لإدارة المشاريع، وتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية المتعلقة بإدارة المشاريع، ومتابعة أداء المشاريع، وإدارة المخاطر، إضافة إلى دعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المشاريع (Kerzner, 2020).

كما تؤكد العديد من الدراسات أن ممارسات مكتب إدارة المشاريع تمثل أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تحسين أداء المشاريع ورفع معدلات نجاحها داخل المؤسسات، حيث تساعد هذه الممارسات في

تعزيز التخطيط الفعال للمشاريع، وتحسين إدارة الموارد، وتعزيز التنسيق بين مختلف أصحاب المصلحة المشاركين في المشروع (Unger, Gemünden & Aubry, 2012).

وتشير الدراسات كذلك إلى أن المؤسسات التي تطبق ممارسات فعالة لمكاتب إدارة المشاريع تكون أكثر قدرة على تحقيق التكامل بين المشاريع المختلفة، وتحسين إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع، مما يساهم في تعزيز تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Aubry et al., 2010).

وفي هذا السياق، يمكن تحديد مجموعة من أهم ممارسات مكتب إدارة المشاريع التي تساهم في تحسين إدارة المشاريع داخل المؤسسات، ومن أبرزها ما يلي:

توحيد منهجيات إدارة المشاريع

تعد عملية توحيد منهجيات إدارة المشاريع من أهم الممارسات التي يقوم بها مكتب إدارة المشاريع، حيث يعمل المكتب على تطوير منهجيات ومعايير موحدة لإدارة المشاريع داخل المؤسسة، بما يساهم في تحسين مستوى التنظيم والتنسيق بين المشاريع المختلفة، ويضمن تطبيق أفضل الممارسات في إدارة المشاريع (Project Management Institute, 2021).

الحوكمة و إدارة المشاريع

تلعب الحوكمة دوراً مهماً في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع، حيث يساهم دور مكتب إدارة المشاريع في وضع الأطر التنظيمية التي تحكم في تنفيذ المشاريع داخل المؤسسة، إضافة إلى تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المشاريع، ومتابعة الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة. (Kerzner, 2020).

إدارة المخاطر في إدارة المشاريع

تعد إدارة المخاطر من الممارسات الأساسية التي يساهم فيها مكتب إدارة المشاريع، حيث يعمل على تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشاريع وتحليلها وتطوير استراتيجيات مناسبة للتعامل معها، بما يساهم في تقليل التأثيرات السلبية للمخاطر على تنفيذ المشاريع (Project Management Institute, 2021).

متابعة وتقييم أداء المشاريع

يساهم مكتب إدارة المشاريع في متابعة أداء المشاريع من خلال تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) واستخدام الأدوات المناسبة لقياس مدى تقدم المشاريع مقارنة بالخطط المعتمدة، الأمر الذي يساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين أداء المشاريع (Aubry et al., 2010).

إدارة المعرفة في المشاريع

تعد إدارة المعرفة من الممارسات المهمة لمكاتب إدارة المشاريع، حيث تعمل هذه المكاتب على توثيق الخبرات والدروس المستفادة من المشاريع السابقة وتبادل المعرفة بين فرق العمل المختلفة، بما يسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع المستقبلية داخل المؤسسة. (Unger, Gemünden & Aubry, 2012)

وتشير العديد من الدراسات إلى أن تطبيق هذه الممارسات بشكل فعال يسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على إدارة مشاريعها بكفاءة أعلى، وتحقيق نتائج أفضل على مستوى الأداء والجودة والالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المحددة للمشاريع (Kerzner, 2020).

كما تزداد أهمية ممارسات مكتب إدارة المشاريع في القطاعات التي تعتمد على مشاريع معقدة ومتعددة التخصصات، مثل قطاع المرافق الصحية، حيث تتطلب هذه المشاريع مستويات عالية من التنسيق بين مختلف التخصصات الفنية والإدارية، الأمر الذي يجعل من وجود ممارسات فعالة لمكتب إدارة المشاريع عاملاً مهماً في تحسين إدارة هذه المشاريع وتعزيز استدامتها.

ثالثاً: مفهوم الاستدامة: (Concept Of Sustainability)

يُعد مفهوم الاستدامة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية خلال العقود الأخيرة، وذلك نتيجة التحديات المتزايدة المرتبطة بالموارد الطبيعية والتغيرات البيئية والتنمية الاقتصادية. ويهدف مفهوم الاستدامة إلى تحقيق التوازن بين متطلبات التنمية الحالية والحفاظ على الموارد للأجيال القادمة، بما يضمن تحقيق تنمية مستدامة تحقق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي مع الحفاظ على البيئة (Silvius & Schipper, 2014).

وقد عُرِفَت الاستدامة في تقرير **اللجنة العالمية للبيئة والتنمية** بأنها التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها (World Commission on Enviroment & Development, 1987)، ويعكس هذا التعريف أهمية تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عملية التنمية.

وفي هذا السياق، أصبحت الاستدامة أحد المفاهيم الأساسية في إدارة المؤسسات والمشاريع الحديثة، حيث تسعى المؤسسات إلى دمج مبادئ الاستدامة في استراتيجياتها وأنشطتها المختلفة بهدف تحقيق قيمة مستدامة على المدى الطويل وتعزيز كفاءة استخدام الموارد (Silvius & Schipper, 2014).

كما تشير العديد من الدراسات إلى أن مفهوم الاستدامة يقوم على ثلاثة أبعاد رئيسية تُعرف باسم **الأبعاد الثلاثة للاستدامة (Triple Bottom Line)**، وهي:

• البعد الاقتصادي

• البعد البيئي

• البعد الاجتماعي

حيث ركز **البعد الاقتصادي** على تحقيق الكفاءة الاقتصادية وضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق القيمة الاقتصادية للمشاريع على المدى الطويل، بينما يهتم **البعد البيئي** بتقليل التأثيرات السلبية للمشاريع على البيئة وتعزيز كفاءة استخدام الموارد الطبيعية والطاقة. أما **البعد الاجتماعي** فيركز على تحقيق رفاه المجتمع وتحسين جودة الحياة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (Martens & Carvalho, 2017).

ومع تطور مفاهيم إدارة المشاريع، أصبح مفهوم الاستدامة جزءاً مهماً من الممارسات الحديثة في إدارة المشاريع، حيث تسعى المؤسسات إلى دمج مبادئ الاستدامة في مختلف مراحل المشروع بدءاً من التخطيط والتصميم مروراً بالتنفيذ وحتى مرحلة التشغيل، بما يساهم في تحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف الاقتصادية للمشروع والحفاظ على البيئة وتحقيق الفوائد الاجتماعية للمجتمع. (Aarseth et al., 2017)

وقد أدى هذا التوجه إلى ظهور مفهوم **إدارة المشاريع المستدامة (Sustainable Project Management)** والذي يركز على دمج مبادئ الاستدامة في عمليات إدارة المشاريع بما يساهم في تحقيق قيمة طويلة الأجل للمشاريع وتحسين تأثيرها الاقتصادي والبيئي والاجتماعي (Silvius & Schipper, 2014).

وتزداد أهمية تطبيق مبادئ الاستدامة في المشاريع التي تعتمد على بنية تحتية معقدة وتستهلك كميات كبيرة من الموارد، مثل مشاريع المرافق الصحية، حيث تتطلب هذه المشاريع إدارة فعالة للموارد والطاقة وتقليل الأثر البيئي وتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة التشغيلية بما يساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز رفاه المجتمع.

رابعاً: أبعاد الاستدامة في المشاريع:

يعتمد مفهوم الاستدامة في إدارة المشاريع على تحقيق التوازن بين مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تساهم في تحقيق التنمية المستدامة. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الاستدامة تقوم على ثلاثة أبعاد رئيسية تُعرف باسم الأبعاد الثلاثة للاستدامة (Triple Bottom Line)، وهي البعد الاقتصادي والبعد البيئي والبعد الاجتماعي. (Elkington, 1997)

ويشير هذا المفهوم إلى أن نجاح المشاريع لا يقاس فقط بمدى تحقيقها للأهداف المالية أو الالتزام بالجدول الزمنية، بل يتطلب أيضًا مراعاة التأثيرات البيئية والاجتماعية المرتبطة بالمشاريع، بما يسهم في تحقيق قيمة مستدامة على المدى الطويل. (Silvius & Schipper, 2014)

وفي هذا السياق، أصبحت المؤسسات الحديثة تسعى إلى دمج أبعاد الاستدامة الثلاثة في إدارة مشاريعها، بحيث يتم تحقيق التوازن بين تحقيق العوائد الاقتصادية للمشاريع، والحفاظ على البيئة، وتحقيق الفوائد الاجتماعية للمجتمع. (Martens & Carvalho, 2017)

وفيما يلي توضيح لأهم أبعاد الاستدامة في المشاريع:

الاستدامة الاقتصادية:

تشير الاستدامة الاقتصادية إلى قدرة المشروع على تحقيق قيمة اقتصادية مستدامة من خلال الاستخدام الكفء للموارد وتحقيق العوائد الاقتصادية على المدى الطويل. كما تشمل الاستدامة الاقتصادية تحقيق الكفاءة في إدارة التكاليف والموارد، وتحسين الإنتاجية، وضمان استمرارية المشاريع وقدرتها على تحقيق العوائد الاقتصادية للمؤسسات (Martens & Carvalho, 2017).

كما تسهم الاستدامة الاقتصادية في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق التوازن بين التكاليف والعوائد، وتحقيق الكفاءة في إدارة الموارد المالية والبشرية المستخدمة في تنفيذ المشاريع.

الاستدامة البيئية:

تشير الاستدامة البيئية إلى تقليل التأثيرات السلبية للمشاريع على البيئة من خلال الاستخدام المسؤول للموارد الطبيعية والطاقة، وتقليل الانبعاثات والتلوث، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد الطبيعية (Aarseth et al., 2017).

كما تهدف الاستدامة البيئية إلى تحقيق التوازن بين متطلبات التنمية الاقتصادية والحفاظ على البيئة، وذلك من خلال تبني ممارسات صديقة للبيئة في مختلف مراحل المشروع، مثل تحسين كفاءة استخدام الطاقة وتقليل النفايات وتعزيز إدارة الموارد الطبيعية.

الاستدامة الاجتماعية:

تشير الاستدامة الاجتماعية إلى تحقيق الفوائد الاجتماعية للمجتمع من خلال تحسين جودة الحياة وتعزيز رفاه المجتمع وتحقيق العدالة الاجتماعية. كما تشمل الاستدامة الاجتماعية الاهتمام بسلامة العاملين في المشاريع، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (Silvius & Schipper, 2014).

كما تسهم الاستدامة الاجتماعية في تعزيز العلاقة بين المؤسسات والمجتمع، وتحقيق التوازن بين المصالح الاقتصادية للمؤسسات والاحتياجات الاجتماعية للمجتمع.

وتشير العديد من الدراسات إلى أن تحقيق الاستدامة في المشاريع يتطلب تكامل هذه الأبعاد الثلاثة معاً، حيث إن التركيز على بعد واحد فقط قد يؤدي إلى إهمال الجوانب الأخرى للاستدامة. ولذلك تسعى المؤسسات الحديثة إلى تبني منهجيات إدارة مشاريع تدمج الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لتحقيق التنمية المستدامة (Martens & Carvalho, 2017).

خامساً: استدامة مشاريع المرافق الصحية (Sustainability Of Healthcare Facility Projects):

تُعد مشاريع المرافق الصحية من المشاريع الحيوية التي تسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز كفاءة النظام الصحي في المجتمعات. ونظراً للطبيعة المعقدة لهذه المشاريع واعتمادها على بنية تحتية متقدمة وأنظمة تشغيلية متطورة، فقد أصبح تحقيق الاستدامة في مشاريع المرافق الصحية أحد المتطلبات الأساسية لضمان كفاءة تشغيل هذه المرافق واستمرارية تقديم الخدمات الصحية بجودة عالية. (World Health Organization, 2022)

وتتميز مشاريع المرافق الصحية بكونها من المشاريع التي تستهلك كميات كبيرة من الموارد والطاقة، إضافة إلى اعتمادها على أنظمة تقنية وهندسية متقدمة مثل أنظمة التهوية والتكييف وأنظمة الطاقة وأنظمة إدارة النفايات الطبية، الأمر الذي يجعل من تطبيق مبادئ الاستدامة في هذه المشاريع أمراً ضرورياً للحد من التأثيرات البيئية وتحسين كفاءة استخدام الموارد. (Alshammari & Alosaimi, 2020)

وفي هذا السياق، تشير منظمة الصحة العالمية إلى أن تحقيق الاستدامة في المرافق الصحية يتطلب تبني ممارسات إدارية وتشغيلية تركز على تحسين كفاءة استخدام الموارد والطاقة، وتقليل النفايات والانبعاثات البيئية، وتعزيز جودة الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع (World Health Organization, 2022).

كما تسعى المؤسسات الصحية الحديثة إلى دمج مبادئ الاستدامة في مختلف مراحل مشاريع المرافق الصحية، بدءاً من مرحلة التخطيط والتصميم مروراً بمرحلة التنفيذ، وصولاً إلى مرحلة التشغيل والصيانة، وذلك بهدف تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لهذه المشاريع (Martens & Carvalho, 2017).

ويشمل تحقيق الاستدامة في مشاريع المرافق الصحية مجموعة من الجوانب المهمة، من أبرزها تحسين كفاءة استخدام الطاقة والموارد، وتقليل التكاليف التشغيلية على المدى الطويل، وتعزيز جودة البيئة الداخلية للمرافق الصحية بما يساهم في تحسين صحة المرضى والعاملين في هذه المرافق (World Health Organization, 2022).

كما تساهم الاستدامة في مشاريع المرافق الصحية في تعزيز قدرة المؤسسات الصحية على تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وتقليل التأثيرات البيئية المرتبطة بتشغيل هذه المرافق، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على المجتمع والبيئة على حد سواء. (Silvius & Schipper, 2014) وفي هذا الإطار، تبرز أهمية تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المشاريع داخل المؤسسات الصحية، حيث يمكن أن تساهم هذه الممارسات في تحسين التخطيط والتنفيذ والمتابعة لمشاريع المرافق الصحية، بما يدعم تحقيق الاستدامة في هذه المشاريع ويعزز كفاءة إدارتها على المدى الطويل.

الدراسات السابقة:

يعد استعراض الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في بناء الإطار العلمي للدراسة، حيث يساهم في توضيح الخلفية النظرية للموضوع محل البحث، والتعرف على أبرز الجهود البحثية التي تناولت متغيراته المختلفة، بالإضافة إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى لها الدراسة الحالية إلى معالجتها.

وفي ضوء موضوع هذه الدراسة، والذي يركز على دور ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم استدامة مشاريع المرافق الصحية، فقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية موضوع مكاتب إدارة المشاريع من حيث دورها في تحسين أداء المشاريع وتعزيز كفاءتها، كما تناولت دراسات أخرى مفهوم الاستدامة في إدارة المشاريع وأثره في تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

كما ساهمت الدراسة في إبراز أهمية تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة داخل المؤسسات، و أثرها في تحسين التخطيط والتنفيذ وإدارة المخاطر، إلى جانب دورها في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد، وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت هذه الموضوعات، إلا أن هناك ندرة نسبية في الدراسات التي ركزت بشكل مباشر على العلاقة بين ممارسات مكتب إدارة المشاريع واستدامة مشاريع المرافق الصحية وخاصة في بيئة القطاع الصحي الخاص داخل المملكة العربية السعودية.

وانطلاقاً من ذلك يسعى هذا الجزء من الدراسة إلى عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة، سواء العربية أو الأجنبية، وذلك بهدف التعرف على أبرز ما توصلت إليه من نتائج، بما يساهم في تدعيم الإطار النظري وتوضيح موقع الدراسة الحالية من ضمن الأدبيات العلمية.

المحور الأول: الدراسات العربية:

دراسة الشمري والعصيمي (2020)

هدفت دراسة الشمري والعصيمي (2020) إلى التعرف على دور تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع في المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية، إضافة إلى تحديد التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في القطاع الصحي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة من العاملين في إدارة المشاريع في المؤسسات الصحية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع يساهم في تحسين كفاءة التخطيط والتنفيذ والمتابعة للمشاريع الصحية، كما يساعد في تقليل المخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع وتحسين جودة الخدمات الصحية.

دراسة السبيعي (2022)

هدفت دراسة السبيعي (2022) إلى التعرف على مدى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية ودورها في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتعزيز الأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة من العاملين في مجال إدارة المشاريع في عدد من المؤسسات الحكومية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة يساهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتعزيز عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، كما يساهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل المخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع.

دراسة القحطاني (2023)

هدفت دراسة القحطاني (2023) إلى تحليل دور مكاتب إدارة المشاريع في تحسين كفاءة إدارة المشاريع داخل المؤسسات السعودية، مع التركيز على دور هذه المكاتب في تعزيز الحوكمة المؤسسية وتطوير ممارسات إدارة المشاريع. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على مجموعة من العاملين في مجال إدارة المشاريع في عدد من المؤسسات السعودية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت نتائج الدراسة أن مكاتب إدارة المشاريع

تسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع من خلال توحيد منهجيات العمل وتعزيز التخطيط والمتابعة وإدارة الموارد والمخاطر، مما ينعكس إيجاباً على أداء المشاريع داخل المؤسسات.

دراسة الحربي(2021)

هدفت دراسة الحربي (2021) إلى التعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على مجموعة من مديري المشاريع والعاملين في إدارة المشاريع. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع يسهم في تحسين مستوى التخطيط للمشاريع وتعزيز إدارة الموارد وتقليل المخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع.

دراسة العتيبي(2019)

هدفت دراسة العتيبي (2019) إلى دراسة أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في نجاح المشاريع في المؤسسات السعودية، مع التركيز على دور إدارة المشاريع في تحسين كفاءة التخطيط والتنفيذ والمتابعة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة من العاملين في مجال إدارة المشاريع. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع يسهم في تحسين أداء المشاريع وتعزيز القدرة على تحقيق أهداف المشاريع ضمن الجداول الزمنية والتكاليف المحددة.

دراسة الزهراني(2020)

هدفت دراسة الزهراني (2020) إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الاستدامة في إدارة المشاريع في المؤسسات السعودية، إضافة إلى دراسة أثر هذه المبادئ في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتعزيز استدامتها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على عدد من العاملين في مجال إدارة المشاريع. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ الاستدامة يسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمشاريع.

دراسة الغامدي وموسى(2021)

هدفت دراسة الغامدي وموسى (2021) إلى دراسة أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع في المؤسسات السعودية، مع التركيز على دور إدارة المشاريع في تحسين كفاءة التخطيط والتنفيذ والمتابعة للمشاريع. واعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، حيث تم جمع البيانات باستخدام **استبانة** وزعت على مجموعة من العاملين في مجال إدارة المشاريع. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS**. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع يسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتعزيز القدرة على تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفعالية.

يتضح من خلال استعراض الدراسات العربية السابقة اهتمام الباحثين بدراسة دور ممارسات إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع داخل المؤسسات، كما تناولت بعض الدراسات موضوع الاستدامة في إدارة المشاريع. إلا أن هذه الدراسات لم تتناول بشكل مباشر دور ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم استدامة مشاريع المرافق الصحية، خاصة في شركات القطاع الصحي الخاص، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال دراسة تطبيقية على شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض.

المحور الثاني: الدراسات الأجنبية:

اهتمت العديد من الدراسات الأجنبية بدراسة دور مكاتب إدارة المشاريع وممارساتها في تحسين أداء المشاريع داخل المؤسسات، إضافة إلى دراسة مفهوم الاستدامة في إدارة المشاريع وأثرها في تعزيز كفاءة المشاريع وتحقيق التنمية المستدامة. وفيما يلي عرض لأهم الدراسات الأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية:

دراسة Aubry et al. (2010)

هدفت دراسة **Aubry, Müller, Hobbs & Blomquist (2010)** إلى تحليل دور مكاتب إدارة المشاريع في المؤسسات الحديثة، ودراسة مدى تأثيرها في تحسين إدارة المشاريع وتعزيز الأداء التنظيمي داخل المؤسسات. واعتمدت الدراسة على **المنهج الكمي**، حيث تم جمع البيانات من خلال **استبانة** وزعت على عينة بلغت حوالي **500** مشارك من مديري المشاريع والعاملين في مكاتب إدارة المشاريع في عدد من المؤسسات الدولية.

وتم تحليل البيانات باستخدام **الأساليب الإحصائية المناسبة** لدراسة العلاقة بين دور مكاتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع. وأظهرت نتائج الدراسة أن مكاتب إدارة المشاريع تسهم في تحسين إدارة المشاريع

من خلال توحيد منهجيات إدارة المشاريع وتعزيز الحوكمة المؤسسية وتحسين عمليات التخطيط والمتابعة للمشاريع داخل المؤسسات.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة، من أبرزها أن مكاتب إدارة المشاريع تسهم في تحسين إدارة المشاريع من خلال توحيد منهجيات إدارة المشاريع وتعزيز الحوكمة المؤسسية، كما تساعد في تحسين عمليات التخطيط والمتابعة والتنسيق بين المشاريع المختلفة داخل المؤسسة. كما أظهرت النتائج أن وجود مكتب إدارة مشاريع فعال يسهم في رفع مستوى نجاح المشاريع وتحسين كفاءة استخدام الموارد داخل المؤسسات.

دراسة (Unger et al. 2012)

هدفت دراسة (Unger, Gemünden & Aubry (2012 إلى دراسة دور مكاتب إدارة المشاريع في دعم نجاح المشاريع داخل المؤسسات، مع التركيز على العلاقة بين ممارسات مكتب إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. واعتمدت الدراسة على **المنهج الكمي**، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة بلغت 278 مديرو مشاريع يعملون في عدد من المؤسسات المختلفة.

وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية لاختبار العلاقة بين ممارسات مكاتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مكاتب إدارة المشاريع تلعب دوراً مهماً في تعزيز نجاح المشاريع من خلال دعم التنسيق بين المشاريع المختلفة وتحسين إدارة الموارد والمخاطر داخل المؤسسات. كما بينت النتائج أن ممارسات مكتب إدارة المشاريع تسهم في تحقيق التكامل بين المشاريع والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمشاريع وزيادة معدلات نجاحها.

دراسة (Martens & Carvalho 2017)

هدفت دراسة (Martens & Carvalho (2017 إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع المستدامة وأداء المشاريع داخل المؤسسات، مع التركيز على دور الاستدامة في تحسين كفاءة المشاريع وتحقيق النجاح على المدى الطويل. واعتمدت الدراسة على **المنهج الكمي**، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة بلغت 164 مدير مشروع يعملون في مؤسسات مختلفة.

وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الإحصائي لدراسة العلاقة بين ممارسات الاستدامة وأداء المشاريع.

وأظهرت نتائج الدراسة أن دمج مبادئ الاستدامة في ممارسات إدارة المشاريع يسهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المشاريع وتعزيز قدرتها على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. كما بينت النتائج أن المؤسسات التي تطبق ممارسات إدارة المشاريع المستدامة تحقق مستويات أعلى من النجاح في مشاريعها مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبق هذه الممارسات.

دراسة (Silvius & Schipper (2014)

هدفت دراسة (Silvius & Schipper (2014) إلى دراسة مفهوم الاستدامة في إدارة المشاريع وتحديد الأبعاد الرئيسية للاستدامة التي ينبغي مراعاتها عند تنفيذ المشاريع. واعتمدت الدراسة على **المنهج التحليلي النظري** من خلال مراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بالاستدامة في إدارة المشاريع.

ولم تعتمد الدراسة على **عينة ميدانية أو استبيان**، بل ركزت على تحليل الأدبيات والنماذج النظرية المرتبطة بإدارة المشاريع المستدامة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الاستدامة في إدارة المشاريع تعتمد على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، كما أكدت الدراسة أن دمج مبادئ الاستدامة في إدارة المشاريع يسهم في تعزيز القيمة طويلة الأجل للمشاريع وتحسين قدرتها على تحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسات.

دراسة (Aarseth et al. (2017)

هدفت دراسة (Aarseth et al. (2017) إلى تحليل دور الاستدامة في إدارة المشاريع الكبرى، مع التركيز على التحديات المرتبطة بتطبيق مبادئ الاستدامة في المشاريع.

واعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** من خلال تحليل عدد من المشاريع الدولية الكبرى التي طبقت مبادئ الاستدامة في إدارة المشاريع.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ الاستدامة في إدارة المشاريع يسهم في تحسين كفاءة المشاريع وتعزيز قدرتها على تحقيق التنمية المستدامة، كما يساعد في تقليل المخاطر البيئية وتحسين إدارة الموارد داخل المشاريع. كما أشارت الدراسة إلى أن نجاح تطبيق الاستدامة في المشاريع يتطلب وجود ممارسات تنظيمية فعالة لإدارة المشاريع داخل المؤسسات.

دراسة (2022) World Health Organization

هدفت دراسة (2022) World Health Organization إلى توضيح أهمية الاستدامة في المرافق الصحية، مع التركيز على دور الإدارة الفعالة للمشاريع في تحسين كفاءة المرافق الصحية وتقليل التأثيرات البيئية المرتبطة بها.

واعتمدت الدراسة على **المنهج التحليلي** من خلال مراجعة عدد من التجارب الدولية في مجال إدارة المرافق الصحية المستدامة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ الاستدامة في مشاريع المرافق الصحية يساهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد والطاقة وتقليل النفايات والانبعاثات البيئية، كما يساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع وتعزيز استدامة المرافق الصحية على المدى الطويل.

دراسة (2007) Hobbs & Aubry

هدفت دراسة (2007) Hobbs & Aubry إلى تحليل طبيعة وأدوار مكاتب إدارة المشاريع داخل المؤسسات، وتحديد الوظائف الرئيسية التي تقوم بها هذه المكاتب في دعم إدارة المشاريع. واعتمدت الدراسة على **المنهج الكمي**، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على 500 منظمة في عدة دول.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مكاتب إدارة المشاريع تساهم في **تحسين التنسيق بين المشاريع وتوحيد منهجيات إدارة المشاريع وتعزيز الحوكمة المؤسسية**، كما تساعد في تحسين عمليات التخطيط والمتابعة للمشاريع داخل المؤسسات.

دراسة (2014) Too & Weaver

هدفت دراسة (2014) Too & Weaver إلى دراسة دور مكاتب إدارة المشاريع في دعم الإدارة الاستراتيجية للمشاريع داخل المؤسسات. واعتمدت الدراسة على **المنهج التحليلي** من خلال مراجعة عدد من الدراسات المتعلقة بإدارة المشاريع.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مكاتب إدارة المشاريع تساهم في **تحسين مواءمة المشاريع مع الاستراتيجية المؤسسية وتعزيز كفاءة إدارة الموارد داخل المؤسسات**، كما تساعد في تحسين مستوى نجاح المشاريع.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدد من الأمور و من أهمها:

- من خلال مراجعة الدراسات السابقة، تمكن الباحث من تحديد فجوة البحثية و التعرف و بناء مشكلة البحث.
- ساعدت الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال الاستفادة من المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة لقياس ممارسات مكتب إدارة المشاريع وأبعاد الاستدامة في المشاريع.
- تم تحديد **المنهج الوصفي التحليلي** كمنهج مناسب للدراسة الحالية، لما يتميز به من قدرة على دراسة العلاقات بين المتغيرات وتحليلها.
- الاستفادة من الإطار النظري للدراسات السابقة في تصميم هذه الدراسة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية بتوكيزها على شركات القطاع الصحي الخاص على مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وهو ما أعطاها قيمة محلبة كبيرة بما يتعلق بالفرص و التحديات بهذه المدينة. وتتزامن مع التغيرات و التطورات الكبيرة و السريعة التي تشهدها المملكة ضمن إطار رؤية 2030. مما عزز النتائج و التوصيات وأهمية ما قدمته. بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على المؤسسات الحكومية أو القطاعات المختلفة دون التركيز بشكل مباشر على القطاع الصحي الخاص.

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع مكاتب إدارة المشاريع في قطاعات مختلفة، مثل قطاع الأعمال أو المشاريع الهندسية أو المؤسسات الحكومية، في حين تركز الدراسة الحالية على **مشاريع المرافق الصحية** التي تتميز بخصوصية من حيث تعقيد الأنظمة التشغيلية وكثافة استخدام الموارد.

كما ركزت الدراسة الحالية قياس أبعاد الاستدامة الثلاثة في مشاريع المرافق الصحية وهي: الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية و الاستدامة الاجتماعية. وربطها بممارسات مكتب إدارة المشاريع داخل المؤسسات الخاصة بالقطاع الصحي داخل مدينة الرياض.

بذلك، تتميز هذه الدراسة بتركيزها الجغرافي المحدد، وشمولية الأبعاد المدروسة، وتزامنها مع التطورات الكبيرة في المملكة، مما يعزز من قيمتها العلمية والعملية.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للبحث و الدراسات السابقة، حيث تم استعراض متغيرات الدراسة. تم شرح الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع ممارسات مكتب إدارة المشاريع واستدامة المشاريع، حيث تم استعراض المفاهيم الأساسية لمكاتب إدارة المشاريع وممارساتها التنظيمية، إضافة إلى مفهوم الاستدامة وأبعادها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. ما تم عرض عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت دور مكاتب إدارة المشاريع في تحسين إدارة المشاريع وتعزيز نجاحها داخل المؤسسات. وأظهرت هذه الدراسات أهمية دمج مبادئ الاستدامة في إدارة المشاريع لتحقيق كفاءة أعلى واستخدام أفضل للموارد.

الفصل الثالث
منهجية البحث

مقدمة الفصل:

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات العلمية التي اعتمد عليها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. حيث يوضح الفصل المنهج المستخدم في الدراسة، و مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها، إضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات. كما يتضمن الفصل توضيح إجراءات التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، إلى جانب عرض الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في تفسير العلاقة بين ممارسات مكتب إدارة المشاريع واستدامة مشاريع المرافق الصحية في شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض.

منهجية الدراسة:

تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث هدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وصفًا دقيقًا وتحليلها من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها وتفسيرها بطريقة علمية منظمة. ويُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والتنظيمية، لقدرته على دراسة العلاقات بين المتغيرات المختلفة وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تفسير الظاهرة المدروسة.

وقد استخدم الباحث هذا المنهج في الدراسة الحالية من أجل قياس دور ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم استدامة مشاريع المرافق الصحية في شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض، وذلك من خلال جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام أداة الاستبانة، ومن ثم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، بهدف قياس مستوى تطبيق ممارسات مكتب إدارة المشاريع، ودراسة أثرها في دعم أبعاد الاستدامة المختلفة في مشاريع المرافق الصحية والمتمثلة في الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

المجتمع وعينات الدراسة:

تكون مجتمع البحث من العاملين في شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض المرتبطين بادارة و تنفيذ مشاريع المرافق الصحية. ويضم عددًا من المختصين في مجالات إدارة المشاريع و إدارة

المرافق الصحية. مثل مديري المشاريع، أعضاء مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، و المهندسين المشرفين على المشاريع. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لكون هذه الفئات هي الأكثر ارتباطًا بتطبيق ممارسات مكتب إدارة المشاريع داخل المؤسسات الصحية الخاص.

وتم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المكونة من (180) مبحوثاً تقريباً، وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة (180) استبيان استرجع منها (157) استبيان. و استبعد منها (18) استبيان لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي. و عليه تكون الاستبيانات المستخدمة في التحليل (139) استبيان لغايات التحليل الإحصائي. و الجدول (3-1) يبين العينة التي تم استهدافها و العينة الخاضعة للتحليل.

جدول (3-1) العينة الخاضعة للتحليل

الاستبيانات	العدد	النسبة من العينة الموزعة
الاستبيانات الموزعة	180	100%
الاستبيانات المسترجعة	157	87.2%
الاستبيانات المستبعدة	18	10%
الاستبيانات الخاضعة للتحليل	139	77.2%

يتبين من الجدول (3-1) أن نسبة الاستجابة بلغت (77.2%) و تعتبر نسبة الاستجابة مناسبة لغايات التحليل الإحصائي للخروج بنتائج مقبولة.

خصائص الديموغرافية لعينات الدراسة:

يعرض هذا الجزء توزيع الخصائص للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة، وذلك بالاستناد إلى الإجابات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة الواردة في استبانة الدراسة، من حيث الخصائص الديموغرافية (الجنس-العمر-المؤهل العلمي-سنوات الخبرة-المسمى الوظيفي-نوع المنشأة الصحية)

جدول (2-3) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	الوصف	عدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	105	75.5%
	أنثى	34	24.5%
	المجموع	139	100%
العمر	أقل من 30 سنة	31	22.3%
	من 30 إلى 40 سنة	77	55.4%
	من 40 إلى 50 سنة	22	15.8%
	50 سنة فأكثر	9	6.5%
	المجموع	139	100%
	دبلوم	9	6.5%
	بكالوريوس	84	60.4%
المؤهل العلمي	ماجستير	37	26.6%
	دكتوراه	9	6.5%
	المجموع	139	100%
	أقل من 5 سنوات	18	12.9%
	من 5 إلى 10 سنة	76	54.7%
سنوات الخبرة	من 10 إلى 15 سنة	33	23.7%
	من 15 سنة فأكثر	12	8.6%
	المجموع	139	100%
	مدير مشروع	21	15.1%
	عضو/مدير مكتب إدارة مشاريع PMO	90	64.7%
المسمى الوظيفي	مهندس مشروع	19	13.7%
	أخرى	9	6.5%
	المجموع	139	100%
	مستشفى خاص	120	86.3%

7.9%	11	مجمع طبي	نوع المنشأة الصحية
3.6%	5	مركز طبي	
2.2%	3	أخرى	
100%	139	المجموع	

أداة الدراسة:

لجمع البيانات و تحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار أسلوب الاستبيان كأداة أساسية على عينة صغيرة من المشاركين قبل توزيعه على نطاق واسع، و ذلك لفعالية الاستبيان و لسهولة التطبيق و انخفاض التكلفة و تنوع البيانات قبل توزيعه على نطاق واسع وذلك لضمان فعالية الاستبيان. وبعد جمع البيانات تم تحليلها و استخراجها النتائج باستخدام برنامج SPSS.

تألفت من خمسة محاور وهي على وفق الآتي:

- (1) المتغيرات الشخصية و الديموغرافية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة النوع الاجتماعي و الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، و سنوات الخبرة، و المسمى الوظيفي وأخيراً نوع المنشأة الصحية.
- (2) ممارسات مكتب إدارة المشاريع (PMO)، ويتكون من (9) عبارات.
- (3) الاستدامة الاقتصادية، ويتكون من (7) عبارات.
- (4) الاستدامة البيئية، ويتكون من (7) عبارات.
- (5) الاستدامة الاجتماعية (السلامة و بيئة العمل)، ويتكون من (8) عبارات.

وخرجت أداة الدراسة متضمنة (31) عبارات تمثلت في الدراسة الأساسية المستقلة و التابعة و ابعادها الفرعية، وقابل أمام كل عبارة من العبارات بدائل وفق مقياس ليكرت الخماسي مرتبة على النحو التالي: موافق بشدة(5)، موافق(4)، محايد(3)، غير موافق(2)، غير موافق بشدة(1).

اختبار صدق الاستبانة (أداة الدراسة):

تم التحقق و التأكد من أن أداة الدراسة (الاستبانة) صالحة لقياس الغرض الذي أعدت و صممت من أجله. وأنها تتضمن كافة الجوانب التي يجب أن تكون في التحليل من حيث مدى وضوح صياغة

العبارات و مدى ملائمة العبارات لأهداف الدراسة ومدى انتماء كل عبارة للمحور الخاص بها. باستخدام معامل ارتباط بيرسون لكل محور، وذلك لاحتساب الارتباط بين كل عبارة و الدرجة الكلية للمحور التابع له. وذلك من خلال تطبيقه على عينة عددهم 139 بمدينة الرياض. الجدول أدناه يوضح نتائج:

جدول (3-3) صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
المحور الأول	1	0.570	2	0.462
	3	0.793	4	0.540
	5	0.606	6	0.700
	7	0.694	8	0.688
	9	0.741		
المحور الثاني	1	0.688	2	0.680
	3	0.459	4	0.784
	5	0.722	6	0.743
	7	0.754		
المحور الثالث	1	0.727	2	0.669
	3	0.583	4	0.748
	5	0.748	6	0.757
	7	0.750		
المحور الرابع	1	0.711	2	0.647
	3	0.525	4	0.721
	5	0.747	6	0.773
	7	0.733	8	0.483

الجدول السابق يبين نتائج معاملات الارتباط بين كل عبارة مع محاور الدراسة و درجتها الكلية، نجد أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة و درجة المحور الأول جاءت تراوحت بين (0.793 - 0.570). ودرجة المحور الثاني تراوحت بين (0.680 - 0.784) و التي تعتبر مرتفعة. ودرجة المحور الثالث تراوحت بين (0.669 - 0.757) و التي تعتبر مرتفعة. ودرجة المحور الرابع تراوحت بين (0.773 - 0.483)

0.647-) و التي تعتبر مرتفعة. و أظهرت النتائج أن غالبية معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مع وجود عدد محدود من القيم غير الدالة إحصائياً، إلا أن ذلك لا يؤثر على الاتساق العام للمحاور حيث بقيت معظم القيم ضمن الحدود المقبولة. مما يشير إلى أن محاور الدراسة في الاستبيان تمتاز بصدق الاتساق الداخلي وأن عباراتها ترتبط بالمحاور بصورة كبيرة ولذا فهي تقيس ما صممت أجله.

اختبار ثبات الدراسة (الاستبانة):

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم قياس أداة الدراسة بمقياس ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach). و الجدول (3-3) يوضح نتائج القياس لكل متغير من متغيرات الاستبانة و فقراتها:

جدول (3-4) معامل Alpha Cronbach لمتغيرات الاستبانة وفقراتها

م	المتغير	عدد العبارات	نتائج ألفا كرونباخ
1	ممارسات مكتب إدارة المشاريع	9	0.820
2	الاستدامة الاقتصادية	7	0.812
3	الاستدامة البيئية	7	0.830
4	الاستدامة الاجتماعية (السلامة و بيئة العمل)	8	0.813
	الأداة كلياً	31	0.944

يلاحظ من الجدول (3-3) أن معاملات الثبات بطريقة (ألفا كرونباخ) لأداة البحث. حيث كانت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول المكون من (9) عبارات هي 0.820، وللمحور الثاني المكون من (7) عبارات هي 0.812 ، وللمحور الثالث المكون من (7) عبارات هي 0.830، وللمحور الرابع و الأخير المكون من (8) عبارات هي 0.813.

مما بلغ معامل الثبات لأداة الدراسة (الاستبانة) ككل 0.944، وجميع القيم كانت مرتفعة و أعلى من (0.749) مما دل على أن أداة الدراسة تمتاز بثبات عالي و درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقراتها. ولذا فهي صالحة للدراسة التي صصمت من أجله.

معيان التصحيح:

تم اعتماد بهذه الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات المشاركين على الأسئلة. لحساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) يتم ذلك بحساب المدى أولاً، حيث يساوي $5-1=4$ وبعد ذلك يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات) أي $5/4 = 0.80$ ، فتكون الفئة الأولى للقيم المتوسطة الحسابي هي: من 1 إلى 0.80، وهكذا بالنسبة إلى بقية المتوسطات الحسابية. يوضح الجدول التالي طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية.

جدول (3-5) أوزان الإجابات حسب المقياس ليكرت

المتوسط الحسابي	المستوى (النتيجة)
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40	محايد
من 3.41 إلى 4.20	موافق
من 4.21 إلى 5.00	موافق بشدة

التوزيع الطبيعي:

يُعد اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis) من الأساليب الإحصائية المستخدمة للتحقق من مدى اعتدالية توزيع البيانات، حيث يوضح معامل الالتواء درجة تماثل توزيع البيانات حول المتوسط الحسابي، في حين يبين معامل التفرطح مدى حدة أو تسطح توزيع البيانات مقارنة بالتوزيع الطبيعي.

ويُستخدم هذان المؤشران لتحديد ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهو أحد الافتراضات الأساسية لاستخدام العديد من الاختبارات الإحصائية المعلمية مثل تحليل الارتباط والانحدار. حيث يتم الحكم على اعتدالية التوزيع من خلال مقارنة قيم الالتواء والتفرطح بالقيم المقبولة إحصائياً، إذ يُعد التوزيع قريباً من الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء (Skewness) تقع ضمن المدى (± 1) ، وكذلك إذا كانت قيمة معامل التفرطح (Kurtosis) ضمن المدى (± 2) .

وقد تم حساب معاملات الالتواء والتفرطح لمتغيرات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأظهرت النتائج أن معظم القيم تقع ضمن الحدود المقبولة، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بدرجة مقبولة.

كما يُلاحظ أن بعض القيم الفردية لمعامل التفرطح لبعض العبارات قد تجاوزت الحدود المقبولة، إلا أن ذلك لا يؤثر على طبيعة التوزيع العام للبيانات، حيث يعتمد الحكم الإحصائي بشكل أساسي على المتوسطات الكلية للمحاور وليس على القيم الفردية لكل عبارة.

ويُعد استخدام معاملات الالتواء والتفرطح أكثر ملاءمة في الدراسات ذات العينات الكبيرة، كما هو الحال في هذه الدراسة، حيث توفر هذه المؤشرات تقديراً عملياً وموثوقاً لاعتدالية التوزيع مقارنة ببعض الاختبارات الأخرى مثل اختبار Kolmogorov-Smirnov الذي قد يكون شديد الحساسية لحجم العينة.

وبناءً على ما سبق، يمكن اعتبار بيانات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً بدرجة مقبولة، مما يتيح استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية المناسبة مثل معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

الأساليب الإحصائية:

تم تطبيق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS v.25)، وقد تم استخدام العديد من العمليات و الاختبارات الإحصائية بهدف التحقق من أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلات الباحث، و التي شملت:

- 1- استخدام التكرارات و النسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- 2- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صحة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- 4- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، المستوى (النتيجة).
- 5- اختبارات Skewness / Kurtosis. للتحقق من إعتدالية توزيع البيانات.
- 6- تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) نظرًا لدراسة تأثير المتغير المستقل على كل بعد من أبعاد الاستدامة بشكل منفصل.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات العلمية المتبعة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة. كما تم توضيح مجتمع الدراسة والعينة، والتي بلغت (139) مفردة من العاملين في شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض.

كما استعرض الفصل أداة الدراسة (الاستبانة) ومحاورها، إضافة إلى التحقق من صدقها وثباتها باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ، حيث أظهرت النتائج تمتع الأداة بدرجة عالية من الموثوقية. كذلك تم التحقق من اعتدالية توزيع البيانات باستخدام معاملات الالتواء والتفرطح، مما أكد إمكانية استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية.

وفي الختام، تم عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، تمهيداً لعرض النتائج ومناقشتها في الفصل التالي.

الفصل الرابع

تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

مقدمة الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى عرض و تحليل البيانات التي جمعت من أفراد العينة من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات البحث و اختبار الفرضيات المطروحة في الدراسة. في ضوء الدراسة المتعلقة بدور ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم استدامة مشاريع المرافق الصحية في شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض.

وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات و تحليلها، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة متغيرات الدراسة، شملت الإحصاء الوصفي لعرض خصائص العينة ومستويات استجاباتها، واختبارات الصدق والثبات، والتحقق من اعتدالية توزيع البيانات، إلى جانب استخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط العلاقات والأثر بين متغيرات الدراسة.

وسيتم في هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي بصورة وتفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص مؤشرات علمية تسهم في فهم طبيعة العلاقة بين ممارسات مكتب إدارة المشاريع وأبعاد استدامة مشاريع المرافق الصحية.

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

ممارسات مكتب إدارة المشاريع:

تم فحص التوزيع الطبيعي لبيانات المحور الأول متغير ممارسات مكتب إدارة المشاريع من خلال حساب معاملي الالتواء (Skewness) و التفرطح (Kurtosis). وذلك للتحقق من مدى اعتدالية توزيع البيانات، ومدى ملاءمتها لاستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل الدراسة.

جدول (1-4) معامل الالتواء و التفرطح - النتيجة لمحور ممارسات مكتب إدارة المشاريع.

م	العبارات	معامل الالتواء (Skewness)	التفرطح (Kurtosis)
1	توجد في المؤسسة منهجيات واضحة ومعتمدة لإدارة المشاريع	-2.139	3.755

2	يسهم مكتب إدارة المشاريع في توحيد إجراءات العمل بين المشاريع	-0.504	1.308
3	يطبق مكتب إدارة المشاريع أساليب واضحة لإدارة المخاطر	-0.612	-0.626
4	يوفر مكتب إدارة المشاريع مؤشرات أداء تدعم اتخاذ القرار	0.115	-0.062
5	يسهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين التنسيق بين أصحاب المصلحة	0.323	-0.232
6	يقوم مكتب إدارة المشاريع بتوثيق الدروس المستفادة من المشاريع	0.087	0.064
7	يسهم مكتب إدارة المشاريع في تعزيز الحوكمة على المشاريع	-0.762	-1.441
8	يدعم مكتب إدارة المشاريع تخطيط الموارد في المشاريع.	-2.339	4.787
9	يسهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين تنفيذ المشاريع	-0.997	0.412
الدرجة الكلية		-0.599	-0.430

تم التأكد من اعتدالية توزيع بيانات المحور الأول لمتغير ممارسات مكتب إدارة المشاريع باستخدام معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis)، حيث يُعد التوزيع قريباً من الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقع ضمن المدى (± 1) ، وكذلك إذا كانت قيمة معامل التفرطح تقع ضمن المدى (± 2) .

وعلى مستوى العبارات الفردية، فقد أظهرت بعض القيم انحرافاً أكبر من الحدود المقبولة، وهو ما يشير إلى وجود ميل في بعض العبارات نحو اتجاه معين أو تركيز الإجابات حول المتوسط. ويمكن تفسير ذلك بوجود درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة، خاصة في العبارات التي حصلت على تقييمات مرتفعة، وهو أمر شائع في الدراسات القائمة على مقياس ليكرت. إلا أن هذه القيم لا تؤثر

على التوزيع العام للبيانات، حيث يعتمد الحكم الإحصائي على مستوى المتغير الكلي وليس على البنود الفردية.

وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار بيانات متغير ممارسات مكتب إدارة المشاريع موزعة توزيعاً طبيعياً بدرجة مقبولة، مما يتيح استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية مثل معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

الاستدامة الاقتصادية:

تم فحص التوزيع الطبيعي لبيانات المحور الثاني متغير الاستدامة الاقتصادية من خلال حساب معاملي الالتواء (Skewness) و التفرطح (Kurtosis). وذلك للتحقق من مدى اعتدالية توزيع البيانات، ومدى ملاءمتها لاستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل الدراسة.

جدول (4-2) معامل الالتواء و التفرطح - النتيجة لمحور الاستدامة الاقتصادية.

م	العبارات	معامل الالتواء (Skewness)	التفرطح (Kurtosis)
1	تسهم المشاريع في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية	-0.195	-0.596
2	يتم التحكم في تكاليف المشاريع بشكل منظم	0.280	0.410
3	تسهم ممارسات إدارة المشاريع في تقليل الهدر المالي	-0.811	7.663
4	يتم التخطيط للمشاريع بما يدعم كفاءة التشغيل	-0.023	0.281
5	تسهم المشاريع في تحسين كفاءة تشغيل المرافق الصحية	0.466	4.030
6	يتم تنفيذ المشاريع وفق أولويات مالية واضحة	-0.346	0.831

7	تدعم ممارسات مكتب إدارة المشاريع كفاءة الإنفاق	0.152	4.128
	الدرجة الكلية	0.728	1.383

تم التأكد من اعتدالية توزيع بيانات المحور الثاني لمتغير الاستدامة الاقتصادية باستخدام معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis)، حيث يُعد التوزيع قريباً من الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقع ضمن المدى (± 1) ، وكذلك إذا كانت قيمة معامل التفرطح تقع ضمن المدى (± 2) . وقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل الالتواء للمتغير الكلي بلغت (0.728)، وهي ضمن الحدود المقبولة، كما بلغت قيمة معامل التفرطح (1.383)، وهي أيضاً ضمن المدى المقبول، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بدرجة مقبولة.

وعلى الرغم من وجود بعض القيم المرتفعة لمعامل التفرطح لبعض العبارات الفردية، إلا أن ذلك لا يؤثر على التوزيع العام للبيانات، حيث يعتمد الحكم الإحصائي على مستوى المتغير الكلي وليس البنود الفردية.

وبناءً على ذلك، يمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية مثل معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

الاستدامة البيئية:

تم فحص التوزيع الطبيعي لبيانات المحور الثالث متغير الاستدامة البيئية من خلال حساب معاملي الالتواء (Skewness) و التفرطح (Kurtosis). وذلك للتحقق من مدى اعتدالية توزيع البيانات، ومدى ملاءمتها لاستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل الدراسة.

جدول (3-4) معامل الالتواء و التفرطح - النتيجة لمحور الاستدامة البيئية.

م	العبارات	معامل الالتواء (Skewness)	التفرطح (Kurtosis)
1	تراعي المشاريع تقليل استهلاك الطاقة أثناء التنفيذ	-0.195	-0.596

2	يتم استخدام أنظمة وتجهيزات ذات كفاءة بيئية	0.032	0.826
3	تسهم المشاريع في تقليل الهدر في استخدام الموارد	-1.005	5.849
4	يتم مراعاة الجوانب البيئية عند تخطيط المشاريع	-0.009	0.285
5	توجد إجراءات واضحة لإدارة النفايات في المشاريع	0.345	3.731
6	تلتزم المؤسسة بتطبيق المعايير البيئية	-0.227	0.705
7	تسهم ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم الأداء البيئي	0.815	3.809
الدرجة الكلية		1.079	1.635

تم التأكد من اعتدالية توزيع بيانات متغير الاستدامة البيئية باستخدام معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) ، حيث يُعد التوزيع قريباً من الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقع ضمن المدى $(1 \pm)$ ، وكذلك إذا كانت قيمة معامل التفرطح تقع ضمن المدى $(2 \pm)$ وقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل الالتواء للمتغير الكلي بلغت (1.079)، وهي تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، كما بلغت قيمة معامل التفرطح (1.635)، وهي أيضاً ضمن المدى المقبول، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بدرجة مقبولة.

كما أظهرت بعض العبارات الفردية ارتفاعاً في قيم معامل التفرطح، وهو ما يشير إلى تركيز الاستجابات حول المتوسط، ويمكن أن يقال أن بسبب تقارب آراء أفراد العينة، ولا يؤثر ذلك على التوزيع العام للبيانات.

وبناءً على ذلك، يمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية مثل معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

الاستدامة الاجتماعية:

تم فحص التوزيع الطبيعي لبيانات المحور الرابع متغير الاستدامة الاجتماعية من خلال حساب معاملي الالتواء (Skewness) و التفرطح (Kurtosis). وذلك للتحقق من مدى اعتدالية توزيع البيانات، ومدى ملائمتها لاستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل الدراسة.

جدول (4-4) معامل الالتواء و التفرطح - النتيجة لمحور الاستدامة الاجتماعية.

م	العبارات	معامل الالتواء (Skewness)	التفرطح (Kurtosis)
1	يتم تحديد متطلبات السلامة والصحة المهنية قبل البدء في تنفيذ المشاريع	-0.239	-0.632
2	يتم تضمين إجراءات السلامة ضمن خطط تنفيذ المشاريع	0.055	0.524
3	يتم توفير معدات وأدوات السلامة اللازمة للعاملين في مواقع المشاريع	-0.108	5.408
4	يتم تنظيم مواقع العمل بما يحد من المخاطر المهنية	-0.033	0.121
5	يتم الالتزام بإجراءات السلامة أثناء تنفيذ الأعمال في المشاريع	0.373	3.401
6	يتم توجيه العاملين للالتزام بتعليمات السلامة أثناء العمل	-0.294	0.888
7	يتم متابعة تطبيق إجراءات السلامة في مواقع العمل بشكل دوري	0.754	5.741
8	يتم التعامل مع المخاطر المهنية في المشاريع وفق إجراءات واضحة	-0.591	-1.675
الدرجة الكلية		0.732	1.385

تم التأكد من اعتدالية توزيع بيانات متغير الاستدامة الاجتماعية باستخدام معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل الالتواء للمتغير الكلي بلغت (0.732)، وهي تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا ($1 \pm$)، مما يدل على تماثل توزيع البيانات وعدم وجود انحراف ملحوظ.

كما بلغت قيمة معامل التفرطح (1.385)، وهي ضمن المدى المقبول ($2 \pm$)، مما يشير إلى أن توزيع البيانات يتسم بدرجة مناسبة من الاعتدال.

وعلى مستوى العبارات الفردية، أظهرت بعض القيم ارتفاعاً في معامل التفرطح، وهو ما يدل على تركيز الاستجابات حول المتوسط، ويعكس درجة عالية من اتفاق أفراد العينة، ولا يؤثر ذلك على طبيعة التوزيع العام للبيانات.

وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار بيانات هذا المتغير موزعة توزيعاً طبيعياً، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية مثل معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

تحليل البيانات:

في هذا الجزء من الدراسة، يتم عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة البحث، وذلك بهدف وصف متغيرات الدراسة والتعرف على مستوياتها المختلفة. وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، وذلك لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة تجاه عبارات كل محور من محاور الدراسة.

كما يسهم هذا التحليل في تكوين صورة واضحة حول مستوى تطبيق ممارسات مكتب إدارة المشاريع، ومستوى تحقق أبعاد الاستدامة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية) في مشاريع المرافق الصحية، تمهيداً لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ممارسات مكتب إدارة المشاريع:

تم تحليل المحور الأول الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية و المستوى (النتيجة).

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية - الانحراف المعياري - النتيجة لمحور ممارسات مكتب إدارة المشاريع

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى (النتيجة)
1	توجد في المؤسسة منهجيات واضحة ومعتمدة لإدارة المشاريع	4.76	0.519	95.20%	موافق بشدة
2	يسهم مكتب إدارة المشاريع في توحيد إجراءات العمل بين المشاريع	3.86	0.519	77.20%	موافق
3	يطبق مكتب إدارة المشاريع أساليب واضحة لإدارة المخاطر	4.50	0.569	90.00%	موافق بشدة
4	يوفر مكتب إدارة المشاريع مؤشرات أداء تدعم اتخاذ القرار	4.20	0.541	84.00%	موافق
5	يسهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين التنسيق بين أصحاب المصلحة	4.24	0.509	84.80%	موافق بشدة
6	يقوم مكتب إدارة المشاريع بتوثيق الدروس المستفادة من المشاريع	4.17	0.546	83.40%	موافق
7	يسهم مكتب إدارة المشاريع في تعزيز الحوكمة على المشاريع	4.68	0.470	93.60%	موافق بشدة
8	يدعم مكتب إدارة المشاريع تخطيط الموارد في المشاريع.	4.79	0.489	95.80%	موافق بشدة
9	يسهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين تنفيذ المشاريع	4.27	0.830	85.40%	موافق بشدة
	الدرجة الكلية	4.39	0.36	87.70%	

بناء على الجدول الموضح اعلاه يتبين لنا أن مستوى تطبيق ممارسات مكتب إدارة المشاريع (PMO) المنشآت الصحية محل الدراسة جاء بمستوى مرتفع، حيث أن نتسجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة هو (موافق بشدة) بمتوسط حسابي قدره (4.39) و إنحراف معياري قدره (0.36)، حيث تراوحت متوسطات الحسابية لكل العبارات بين (3.86 – 4.79) و الإنحرافات المعيارية بين (0.47 – 0.830).

فيما يتعلق بالعبارات الفردية، العبارة التي حصلت على الترتيب الأول هي " يدعم مكتب إدارة المشاريع تخطيط الموارد في المشاريع." بمتوسط حسابي (4.79) و بنسبة 95.8% من المشاركين. بينما كانت العبارة " يسهم مكتب إدارة المشاريع في توحيد إجراءات العمل بين المشاريع " في المرتبة التاسعة و الأخيرة من العبارات في هذا المحور بمتوسط حسابي (3.86) وبنسبة 77.20% من المشاركين. وتشير قيم الإنحراف المعياري النخفضة إلى وجود درجة عالية من التوافق بين آراء مجتمع الدراسة. مما يعزز موثوقية النتائج.

الاستدامة الاقتصادية:

تم تحليل المحور الثاني الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، و الوزن النسبي.

جدول (4-6) المتوسطات الحسابية – الإنحراف المعياري – النتيجة لمحور الاستدامة الاقتصادية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى (النتيجة)
1	تسهم المشاريع في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية	4.31	0.588	86.20%	موافق بشدة
2	يتم التحكم في تكاليف المشاريع بشكل منظم	4.17	0.505	83.40%	موافق
3	تسهم ممارسات إدارة المشاريع في تقليل الهدر المالي	3.99	0.390	79.80%	موافق
4	يتم التخطيط للمشاريع بما يدعم كفاءة التشغيل	3.95	0.556	79.00%	موافق

5	تسهم المشاريع في تحسين كفاءة تشغيل المرافق الصحية	4.04	0.378	%80.80	موافق
6	يتم تنفيذ المشاريع وفق أولويات مالية واضحة	3.86	0.485	%77.20	موافق
7	تدعم ممارسات مكتب إدارة المشاريع كفاءة الإنفاق	4.01	0.380	%80.20	موافق
الدرجة الكلية		4.05	0.326	%81.00	

بناء على الجدول الموضح اعلاه يتبين لنا أن مستوى تطبيق ممارسات الاستدامة الاقتصادية في المنشآت الصحية محل الدراسة جاء بمستوى مرتفع، حيث أن نتسجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة هو (موافق) بمتوسط حسابي قدره (4.05) و إنحراف معياري قدره (0.326)، حيث تراوحت متوسطات الحسابية لكل العبارات بين (3.86 – 4.31) و الإنحرافات المعيارية بين (0.378 – 0.588).

فيما يتعلق بالعبارات الفردية، العبارة التي حصلت على الترتيب الأول هي " تسهم المشاريع في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية." بمتوسط حسابي (4.31) و بنسبة %86.2 من المشاركين.

بينما كانت العبارة " يتم تنفيذ المشاريع وفق أولويات مالية واضحة " في المرتبة السابعة و الأخيرة من العبارات في هذا المحور بمتوسط حسابي (3.86) و بنسبة %77.20 من المشاركين.

وتشير قيم الإنحراف المعياري النخفضة إلى وجود درجة عالية من التوافق بين آراء مجتمع الدراسة. مما يعزز موثوقية النتائج.

الاستدامة البيئية:

تم تحليل المحور الثالث الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، و الوزن النسبي.

جدول (4-7) المتوسطات الحسابية – الإنحراف المعياري – النتيجة لمحور الاستدامة البيئية.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى (النتيجة)
1	تراعي المشاريع تقليل استهلاك الطاقة أثناء التنفيذ	4.31	0.588	%86.20	موافق بشدة

2	يتم استخدام أنظمة وتجهيزات ذات كفاءة بيئية	4.02	0.517	%80.40	موافق
3	تسهم المشاريع في تقليل الهدر في استخدام الموارد	3.98	0.458	%79.60	موافق
4	يتم مراعاة الجوانب البيئية عند تخطيط المشاريع	3.98	0.558	%79.60	موافق
5	توجد إجراءات واضحة لإدارة النفايات في المشاريع	4.04	0.388	%80.80	موافق
6	تلتزم المؤسسة بتطبيق المعايير البيئية	3.88	0.503	%77.60	موافق
7	تسهم ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم الأداء البيئي	4.07	0.374	%81.40	موافق
	الدرجة الكلية	4.04	0.344	%80.80	

بناء على الجدول الموضح اعلاه يتبين لنا أن مستوى تطبيق ممارسات الاستدامة البيئية في المنشآت الصحية محل الدراسة جاء بمستوى مرتفع، حيث أن نتسجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة هو (موافق) بمتوسط حسابي قدره (4.04) و إنحراف معياري قدره (0.344)، حيث تراوحت متوسطات الحسابية لكل العبارات بين (3.88 – 4.31) و الإنحرافات المعيارية بين (0.374 – 0.588).

فيما يتعلق بالعبارات الفردية، العبارة التي حصلت على الترتيب الأول هي " تراعي المشاريع تقليل استهلاك الطاقة أثناء التنفيذ." بمتوسط حسابي (4.31) و بنسبة 86.20% من المشاركين.

بينما كانت العبارة " تلتزم المؤسسة بتطبيق المعايير البيئية " في المرتبة السابعة و الأخيرة من العبارات في هذا المحور بمتوسط حسابي (3.88) و بنسبة 77.60% من المشاركين

وتشير قيم الإنحراف المعياري النخفضة إلى وجود درجة عالية من التوافق بين آراء مجتمع الدراسة. مما يعزز موثوقية النتائج.

الاستدامة الاجتماعية:

تم تحليل المتغير المحور الرابع الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، و الوزن النسبي.

جدول (4-8) المتوسطات الحسابية - الانحراف المعياري - النتيجة لمحور الاستدامة الاجتماعية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى (النتيجة)
1	يتم تحديد متطلبات السلامة والصحة المهنية قبل البدء في تنفيذ المشاريع	4.32	0.592	86.40%	موافق بشدة
2	يتم تضمين إجراءات السلامة ضمن خطط تنفيذ المشاريع	4.06	0.535	81.20%	موافق
3	يتم توفير معدات وأدوات السلامة اللازمة للعاملين في مواقع المشاريع	3.99	0.351	79.80%	موافق
4	يتم تنظيم مواقع العمل بما يحد من المخاطر المهنية	3.89	0.561	77.80%	موافق
5	يتم الالتزام بإجراءات السلامة أثناء تنفيذ الأعمال في المشاريع	4.04	0.397	80.80%	موافق
6	يتم توجيه العاملين للالتزام بتعليمات السلامة أثناء العمل	3.88	0.488	77.60%	موافق
7	يتم متابعة تطبيق إجراءات السلامة في مواقع العمل بشكل دوري	4.04	0.338	80.80%	موافق
8	يتم التعامل مع المخاطر المهنية في المشاريع وفق إجراءات واضحة	4.64	0.482	92.80%	موافق بشدة
	الدرجة الكلية	4.11	0.314	82.20%	

بناء على الجدول الموضح اعلاه يتبين لنا أن مستوى تطبيق ممارسات الاستدامة الاجتماعية في المنشآت الصحية محل الدراسة جاء بمستوى مرتفع، حيث أن نتجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين

في الدراسة هو (موافق) بمتوسط حسابي قدره (4.11) و إنحراف معياري قدره (0.314)، حيث تراوحت متوسطات الحسابية لكل العبارات بين (3.88 – 4.64) و الإنحرافات المعيارية بين (0.338 – 0.592). فيما يتعلق بالعبارات الفردية، العبارة التي حصلت على الترتيب الأول هي " يتم التعامل مع المخاطر المهنية في المشاريع وفق إجراءات واضحة." بمتوسط حسابي (4.64) و بنسبة 92.80% من المشاركين. بينما كانت العبارة " يتم توجيه العاملين للالتزام بتعليمات السلامة أثناء العمل" في المرتبة السابعة و الأخيرة من العبارات في هذا المحور بمتوسط حسابي (3.88) و بنسبة 77.60% من المشاركين وتشير قيم الإنحراف المعياري النخفضة إلى وجود درجة عالية من التوافق بين آراء مجتمع الدراسة. مما يعزز موثوقية النتائج.

فرضيات البحث:

يعد هذا الجزء من البحث من ركائز الأساسية في الدراسات العلمية، حيث يمثل صياغة علمية للعلاقات المتوقعة بين متغيرات الدراسة، والتي يسعى لها الباحث إلى اختبارها والتحقق من مدى صحتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتنبتق فرضيات الدراسة الحالية من مشكلة البحث وتساؤلاته، وتعكس الإطار النظري الذي تناول دور ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم استدامة مشاريع المرافق الصحية.

وتستند هذه الفرضيات إلى افتراض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتمثل في ممارسات مكتب إدارة المشاريع، والمتغيرات التابع والمتمثل في استدامة مشاريع المرافق الصحية بأبعادها الثلاثة: الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضيات، تم استخدام واحد من الأساليب الإحصائية المعلمية، تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرات، وتحديد مدى تأثير ممارسات مكتب إدارة المشاريع على أبعاد الاستدامة المختلفة.

وبناءً على ذلك، سيتم في هذا الجزء من الدراسة اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وتحليل نتائجها إحصائياً، ومن ثم تفسيرها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تسهم في تحقيق أهداف الدراسة.

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور ممارسات مكتب إدارة المشاريع و استدامة مشاريع المرافق الصحية.
- فرض العدم H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات مكتب إدارة المشاريع و استدامة مشاريع المرافق الصحية.
- الفرض البديل H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات مكتب إدارة المشاريع و استدامة مشاريع المرافق الصحية.

أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة الاقتصادية:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي لدراسة أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة الاقتصادية، وذلك لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات واختبار دلالتها الإحصائية.

جدول (4-9) الانحدار الخطي - النتيجة لمحور الاستدامة الاقتصادية (Model Summary).

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.669 ^a	.447	.443	.24332	.447	110.875	1	137	<.001

a. Predictors: (Constant), ممارسات مكتب إدارة المشاريع

b. Dependent Variable: الاستدامة الاقتصادية

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين ممارسات مكتب إدارة المشاريع والاستدامة الاقتصادية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.669$). كما أظهرت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.447$) أن ممارسات مكتب إدارة المشاريع تفسر ما نسبته 44.7% من التباين.

من التباين في الاستدامة الاقتصادية، وهي نسبة تفسر جيدة في الدراسات الإدارية. أما قيمة ($\text{Adjusted } R^2 = 0.443$) فتؤكد استقرار النموذج وعدم تأثره بحجم العينة.

جدول (4-10) الانحدار الخطي - النتيجة لمحور الاستدامة الاقتصادية (ANOVA).

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.564	1	6.564	110.875	<.001 ^b
	Residual	8.111	137	.059		
	Total	14.676	138			

a. Dependent Variable: الاستدامة الاقتصادية

b. Predictors: (Constant), ممارسات مكتب إدارة المشاريع

أظهرت نتائج اختبار (ANOVA) أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة ($F = 110.875$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} < 0.001$)، مما يدل على أن النموذج صالح للتفسير والتنبؤ، وأن المتغير المستقل (ممارسات مكتب إدارة المشاريع) له تأثير معنوي على المتغير التابع (الاستدامة الاقتصادية).

جدول (4-11) الانحدار الخطي - النتيجة لمحور الاستدامة الاقتصادية (Coefficients).

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.397	.253		5.529	<.001
	ممارسات مكتب إدارة المشاريع	.605	.057	.669	10.530	<.001

a. Dependent Variable: الاستدامة الاقتصادية

تبين من نتائج معاملات الانحدار أن لممارسات مكتب إدارة المشاريع تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الاستدامة الاقتصادية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.605$)، مما يعني أنه عند زيادة ممارسات مكتب إدارة المشاريع بمقدار وحدة واحدة، فإن الاستدامة الاقتصادية ترتفع بمقدار (0.605).

كما بلغت قيمة معامل Beta المعياري (0.669)، مما يدل على قوة التأثير. وأظهرت قيمة ($t = 10.530$) ومستوى الدلالة ($\text{Sig} < 0.001$) أن هذا التأثير دال إحصائياً.

رفض / قبول الفرضية:

نظراً لأن مستوى الدلالة ($\text{Sig} < 0.05$)، فإنه تم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة الاقتصادية.

تشير النتائج السابقة إلى أن ممارسات مكتب إدارة المشاريع تمثل عاملاً مؤثراً بشكل كبير في تحقيق الاستدامة الاقتصادية في مشاريع المرافق الصحية، حيث تسهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية وتعزيز كفاءة الإنفاق، وهو ما يعكس أهمية تبني هذه الممارسات داخل المؤسسات الصحية.

أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة البيئية:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي لدراسة أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة البيئية، وذلك لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات واختبار دلالتها الإحصائية.

جدول (4-12) الانحدار الخطي - النتيجة لمحور الاستدامة البيئية (Model Summary).

Model Summary ^a									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.661 ^a	.437	.433	.25917	.437	106.551	1	137	<.001

a. Predictors: (Constant), ممارسات مكتب إدارة المشاريع

b. Dependent Variable: الاستدامة البيئية

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين ممارسات مكتب إدارة المشاريع والاستدامة البيئية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.661$). كما أظهرت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.437$) أن ممارسات مكتب إدارة المشاريع تفسر ما نسبته 43.7% من التباين في الاستدامة البيئية، وهي نسبة تفسر جيدة في الدراسات الإدارية. أما قيمة ($\text{Adjusted } R^2 = 0.433$) فتؤكد استقرار النموذج وعدم تأثره بحجم العينة.

جدول (4-13) الانحدار الخطي - النتيجة لمحور الاستدامة البيئية (ANOVA).

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.157	1	7.157	106.551	<.001 ^b
	Residual	9.202	137	.067		
	Total	16.359	138			

a. Dependent Variable: الاستدامة البيئية

b. Predictors: (Constant), ممارسات مكتب إدارة المشاريع

أظهرت نتائج اختبار (ANOVA) أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة ($F = 106.551$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} < 0.001$)، مما يدل على أن النموذج صالح للتفسير والتنبؤ، وأن المتغير المستقل (ممارسات مكتب إدارة المشاريع) له تأثير معنوي على المتغير التابع (الاستدامة البيئية).

جدول (4-14) الانحدار الخطي - النتيجة لمحور الاستدامة البيئية (Coefficients).

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.271	.269		4.722	<.001
	ممارسات مكتب إدارة المشاريع	.631	.061	.661	10.322	<.001

a. Dependent Variable: الاستدامة البيئية

تبيين من نتائج معاملات الانحدار أن لممارسات مكتب إدارة المشاريع تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا على الاستدامة البيئية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.631$) ، مما يعني أنه عند زيادة ممارسات مكتب إدارة المشاريع بمقدار وحدة واحدة، فإن الاستدامة الاقتصادية ترتفع بمقدار (0.631) كما بلغت قيمة معامل Beta المعياري (0.661)، مما يدل على قوة التأثير. وأظهرت قيمة ($t = 10.322$) ومستوى الدلالة ($Sig < 0.001$) أن هذا التأثير دال إحصائيًا.

رفض / قبول الفرضية:

نظرًا لأن مستوى الدلالة ($Sig < 0.05$)، فإنه تم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) ، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة البيئية.

تشير النتائج السابقة إلى أن ممارسات مكتب إدارة المشاريع تسهم بشكل واضح في تعزيز الاستدامة البيئية، من خلال دعم كفاءة استخدام الموارد و تقليل الهدر، و الالتزام بالمعايير البيئية. مما يعكس أهمية هذه الممارسات في تحسين الأداء البيئي للمشاريع.

أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة الاجتماعية:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي لدراسة أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة الاجتماعية، وذلك لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات واختبار دلالتها الإحصائية:

جدول (4-15) الانحدار الخطي - النتيجة لمحور الاستدامة الاجتماعية (Model Summary).

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.701 ^a	.491	.488	.22461	.491	132.354	1	137	<.001

a. Predictors: (Constant), ممارسات مكتب إدارة المشاريع

b. Dependent Variable: الاستدامة الاجتماعية

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين ممارسات مكتب إدارة المشاريع والاستدامة الاجتماعية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.701$). كما أظهرت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.491$) أن ممارسات مكتب إدارة المشاريع تفسر ما نسبته 49.1% من التباين في الاستدامة الاجتماعية، وهي نسبة تفسر جيدة في الدراسات الإدارية. أما قيمة ($\text{Adjusted } R^2 = 0.488$) فتؤكد استقرار النموذج وعدم تأثره بحجم العينة.

جدول (4-16) الانحدار الخطي - النتيجة لمحور الاستدامة الاجتماعية (ANOVA).

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.677	1	6.677	132.354	<.001 ^b
	Residual	6.911	137	.050		
	Total	13.589	138			

a. Dependent Variable: الاستدامة الاجتماعية

b. Predictors: (Constant), ممارسات مكتب إدارة المشاريع

أظهرت نتائج اختبار (ANOVA) أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة ($F = 132.354$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} < 0.001$)، مما يدل على أن النموذج صالح للتفسير والتنبؤ، وأن المتغير المستقل (ممارسات مكتب إدارة المشاريع) له تأثير معنوي على المتغير التابع (الاستدامة الاجتماعية).

رفض / قبول الفرضية:

نظراً لأن مستوى الدلالة ($\text{Sig} < 0.05$)، فإنه تم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة البيئية.

تشير النتائج السابقة إلى أن ممارسات مكتب إدارة المشاريع تلعب دوراً محورياً في تعزيز الاستدامة الاجتماعية، خاصة فيما يتعلق بسلامة العاملين و تحسين بيئة العمل و تقليل المخاطر المهنية، مما يعكس الأثر الإيجابي المباشر على تطبيق هذه الممارسات في المشاريع الصحية.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات البحث واختبار فرضياته المتعلقة بدور ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم استدامة مشاريع المرافق الصحية في شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض.

في البداية، تم التحقق من اعتدالية توزيع بيانات الدراسة باستخدام معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis)، حيث أظهرت النتائج أن القيم الكلية لجميع متغيرات الدراسة تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بدرجة مقبولة، الأمر الذي يتيح استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية بثقة، مثل معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي.

كما تم إجراء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات مكتب إدارة المشاريع جاء بمستوى مرتفع، مما يعكس إدراك المؤسسات الصحية لأهمية هذه الممارسات في تحسين كفاءة إدارة المشاريع. كذلك بينت النتائج أن مستوى تطبيق أبعاد الاستدامة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية) جاء بمستوى مرتفع أيضاً، مع وجود تقارب في المتوسطات الحسابية بين هذه الأبعاد.

وفيما يتعلق باختبار فرضيات الدراسة، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع على أبعاد الاستدامة المختلفة. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لممارسات مكتب إدارة المشاريع على جميع أبعاد الاستدامة، حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة (Sig) أقل من (0.05).

كما أوضحت نتائج الانحدار أن ممارسات مكتب إدارة المشاريع تفسر نسبة مهمة من التباين في أبعاد الاستدامة، حيث بلغت أعلى نسبة تفسير في البعد الاجتماعي، يليه البعد الاقتصادي، ثم البعد البيئي، مما يشير إلى أن التأثير الأكبر لممارسات مكتب إدارة المشاريع يتركز في تحسين بيئة العمل والسلامة المهنية.

وبناءً على النتائج الإحصائية، تم رفض الفرضيات العدمية وقبول الفرضيات البديلة، مما يؤكد وجود علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات مكتب إدارة المشاريع واستدامة مشاريع المرافق الصحية بأبعادها المختلفة.

وفي ضوء ذلك، يمكن التأكيد على أن ممارسات مكتب إدارة المشاريع تمثل عنصراً أساسياً في تعزيز استدامة المشاريع الصحية، من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد، ودعم الأداء البيئي، وتعزيز بيئة العمل والسلامة المهنية.

الفصل الخامس

النتائج و التوصيات و المقترحات

مقدمة الفصل:

سيتناول هذا الفصل عرض ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها الباحث في الفصل الرابع، وذلك في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، بالإضافة إلى ربط هذه النتائج بالإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

ويهدف هذا الفصل إلى تفسير النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها، وتحليلها بشكل علمي يعكس مدى توافقها أو اختلافها مع ما ورد في الأدبيات السابقة، وذلك للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تسهم في فهم دور ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم استدامة مشاريع المرافق الصحية.

كما يتضمن هذا الفصل عرض أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث بناءً على نتائج الدراسة، إضافة إلى مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير الدراسات المستقبلية في هذا المجال

مناقشة نتائج التوزيع الطبيعي:

أظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، والتي تم التحقق منها باستخدام معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis)، أن بيانات جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بدرجة مقبولة، وذلك عند مستوى المتغيرات الكلية، حيث جاءت قيم الالتواء ضمن الحدود المقبولة ($1 \pm$)، كما جاءت قيم التفرطح ضمن الحدود المقبولة ($2 \pm$)، وهو ما يؤكد اعتدالية توزيع البيانات. ويشير ذلك إلى أن بيانات الدراسة لا تعاني من انحرافات جوهرية تؤثر على دقة التحليل الإحصائي، مما يعزز من موثوقية النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت متقاربة نسبياً، حيث لم تظهر البيانات تشتتاً كبيراً أو انحرافاً حاداً، وهو ما يعكس درجة من التجانس في آراء المبحوثين حول ممارسات مكتب إدارة المشاريع وأبعاد الاستدامة المختلفة.

كما أن ظهور بعض القيم المرتفعة في معامل التفرطح لبعض العبارات الفردية لا يُعد مؤشراً سلبياً، بل يمكن تفسيره بوجود تركّز في الإجابات حول المتوسطات المرتفعة، وهو أمر شائع في الدراسات التي تعتمد على مقياس ليكرت، خاصة في حال وجود اتفاق بين أفراد العينة.

تؤكد هذه النتائج تحقق أحد أهم افتراضات التحليل الإحصائي المعلمي، وهو شرط التوزيع الطبيعي للبيانات، مما يبرر استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية في هذه الدراسة، مثل:

- معامل ارتباط بيرسون

- تحليل الانحدار الخطي

وهو ما يعزز من دقة اختبار فرضيات الدراسة ويزيد من قوة النتائج المستخلصة.

تدعم هذه النتيجة سلامة الإجراءات الإحصائية التي تم اتباعها في الدراسة، حيث إن تحقق شرط التوزيع الطبيعي يُعد مؤشراً مهماً على ملاءمة البيانات للتحليل باستخدام النماذج الإحصائية، وبالتالي فإن النتائج المتعلقة بقياس أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع على أبعاد الاستدامة يمكن الاعتماد عليها بدرجة عالية من الثقة.

مناقشة نتائج المتغيرات:

مناقشة نتائج متغير ممارسات مكتب إدارة المشاريع

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات مكتب إدارة المشاريع في شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض جاء بمستوى مرتفع، وهو ما يعكس تبني هذه المؤسسات لأساليب إدارية حديثة في إدارة المشاريع. ويشير ذلك إلى وجود توجه واضح نحو تنظيم العمل المؤسسي من خلال توحيد الإجراءات، وتعزيز الحوكمة، وتحسين التنسيق بين مختلف الأطراف المعنية بالمشاريع.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بطبيعة مشاريع المرافق الصحية التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد، سواء من حيث تعدد التخصصات أو ارتفاع التكاليف أو حساسية التشغيل، مما يتطلب وجود جهة تنظيمية مثل مكتب إدارة المشاريع لضبط الأداء وتحقيق التكامل بين مكونات المشروع. كما أن بيئة العمل في القطاع الصحي الخاص، والتي تتسم بالمنافسة والسعي لتحقيق الكفاءة التشغيلية، تدفع المؤسسات إلى تبني ممارسات احترافية في إدارة المشاريع.

كما تعكس هذه النتيجة ارتفاع مستوى الوعي الإداري لدى القيادات في هذه المؤسسات بأهمية ممارسات مكتب إدارة المشاريع في تحسين الأداء العام للمشاريع، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه (Project Management Institute, 2021) و (Kerzner, 2020) حول الدور الاستراتيجي لمكاتب إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة التنفيذ وتحقيق الأهداف المؤسسية.

وعلى الرغم من هذا المستوى المرتفع، إلا أن تفاوت بعض الممارسات يشير إلى وجود مجال للتحسين، خاصة فيما يتعلق بتوحيد الإجراءات بين المشاريع، مما يعكس الحاجة إلى مزيد من التطوير في تطبيق بعض الممارسات بشكل أكثر تكاملاً.

مناقشة نتائج متغير الاستدامة الاقتصادية

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الاستدامة الاقتصادية في مشاريع المرافق الصحية جاء بمستوى مرتفع، مما يدل على اهتمام المؤسسات الصحية بتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المالية وتعزيز فعالية إدارة التكاليف.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسات الصحية في القطاع الخاص تعمل ضمن بيئة تتطلب تحقيق توازن دقيق بين جودة الخدمات الصحية والتكاليف المرتبطة بها، خاصة في ظل ارتفاع تكاليف الإنشاء والتشغيل والتجهيزات الطبية. الأمر الذي يدفع هذه المؤسسات إلى تبني ممارسات تركز على تحسين كفاءة الإنفاق وتقليل الهدر المالي.

كما تعكس هذه النتيجة دور ممارسات مكتب إدارة المشاريع في تعزيز التخطيط المالي والرقابة على التكاليف، من خلال توفير أدوات وإجراءات تساعد في متابعة الأداء المالي واتخاذ القرارات المناسبة، وهو ما يتفق مع ما أشارت إليه الأدبيات في مجال إدارة المشاريع بأن الممارسات التنظيمية الفعالة تسهم في تحقيق الاستدامة الاقتصادية للمشاريع (Kerzner, 2020).

وفي المقابل، أشارت بعض النتائج إلى أن تحديد الأولويات المالية جاء بمستوى أقل نسبياً، مما قد يعكس وجود تحديات في تخصيص الموارد أو اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية، وهو ما يستدعي مزيداً من التركيز على تطوير آليات التخطيط المالي داخل المشاريع.

مناقشة نتائج متغير الاستدامة البيئية

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الاستدامة البيئية جاء بمستوى مرتفع، مما يشير إلى اهتمام المؤسسات الصحية بتقليل التأثيرات البيئية لمشاريعها وتبني ممارسات تسهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بزيادة الوعي المؤسسي بأهمية الاستدامة البيئية، خاصة في المشاريع التي تعتمد على استهلاك كبير للطاقة والموارد مثل مشاريع المرافق الصحية. كما أن التوجهات العالمية والمحلية نحو تعزيز الاستدامة البيئية، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030، قد أسهمت في دفع المؤسسات إلى تبني ممارسات أكثر استدامة.

كما تعكس النتائج إدراك المؤسسات لأهمية دمج الاعتبارات البيئية في مراحل تخطيط وتنفيذ المشاريع، مثل تقليل استهلاك الطاقة وإدارة النفايات، وهو ما يتوافق مع ما أشارت إليه منظمة الصحة العالمية (WHO, 2022) حول أهمية الاستدامة في المرافق الصحية.

ومع ذلك، فإن بعض الممارسات مثل الالتزام الكامل بالمعايير البيئية جاءت بدرجة أقل نسبيًا، مما يشير إلى وجود فجوة بين التوجه النظري والتطبيق الفعلي، وهو ما يتطلب تعزيز الالتزام بالأنظمة والمعايير البيئية داخل المشاريع.

مناقشة نتائج متغير الاستدامة الاجتماعية

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الاستدامة الاجتماعية جاء بمستوى مرتفع، مما يعكس اهتمام المؤسسات الصحية بتوفير بيئة عمل آمنة وتحقيق متطلبات السلامة والصحة المهنية داخل مواقع المشاريع. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن طبيعة مشاريع المرافق الصحية تفرض مستوى عاليًا من الالتزام بمعايير السلامة، نظرًا لحساسية البيئة الصحية وتأثيرها المباشر على العاملين والمستفيدين من الخدمات الصحية. كما أن وجود أنظمة ولوائح تنظيمية صارمة في هذا المجال يسهم في تعزيز تطبيق ممارسات السلامة المهنية.

كما تعكس النتائج وجود وعي واضح لدى المؤسسات بأهمية السلامة كجزء من الاستدامة الاجتماعية، حيث يتم تضمين إجراءات السلامة ضمن خطط المشاريع ومتابعة تنفيذها بشكل دوري، وهو ما يتوافق مع

الأدبيات التي تشير إلى أن الاستدامة الاجتماعية ترتبط بشكل مباشر بسلامة العاملين وتحسين بيئة العمل (Silvius & Schipper, 2014).

وعلى الرغم من ذلك، فإن بعض الجوانب مثل توجيه العاملين وتعزيز ثقافة الالتزام بإجراءات السلامة جاءت بدرجة أقل نسبياً، مما يشير إلى أهمية تعزيز الوعي والتدريب المستمر لضمان تحقيق مستويات أعلى من السلامة المهنية.

مناقشة عامة لنتائج متغيرات الدراسة:

بشكل عام، أشارت نتائج الدراسة إلى أن شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض تطبق ممارسات مكتب إدارة المشاريع وأبعاد الاستدامة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية) بمستوى مرتفع، وهو ما يعكس وجود بيئة تنظيمية داعمة لتطبيق مفاهيم إدارة المشاريع الحديثة والاستدامة.

كما توضح النتائج وجود ارتباط واضح بين مستوى تطبيق ممارسات مكتب إدارة المشاريع ومستوى تحقيق الاستدامة في مشاريع المرافق الصحية، مما يؤكد أهمية الدور الذي تلعبه هذه الممارسات في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتعزيز استدامتها.

مناقشة نتائج الفرضيات:

أولاً: مناقشة نتائج أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة الاقتصادية:

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي وجود أثر إيجابي ومعنوي لممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة الاقتصادية في مشاريع المرافق الصحية، حيث تبين أن هذه الممارسات تفسر نسبة جيدة من التباين في هذا البعد .

وتشير هذه النتيجة إلى أن ممارسات مكتب إدارة المشاريع تمثل أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحسين الكفاءة الاقتصادية للمشاريع، من خلال تعزيز التخطيط المالي، وضبط التكاليف، وتحسين استخدام الموارد.

كما تعكس هذه النتيجة قدرة هذه الممارسات على دعم اتخاذ القرار المالي المبني على البيانات، مما يسهم في تقليل الهدر وتحقيق كفاءة أعلى في الإنفاق.

ويمكن تفسير ذلك بأن مشاريع المرافق الصحية تتطلب استثمارات مالية كبيرة، الأمر الذي يجعل من وجود ممارسات تنظيمية فعالة لإدارة المشاريع أمراً ضرورياً لضمان تحقيق الاستدامة الاقتصادية. كما أن وجود مكتب إدارة مشاريع فعال يسهم في تحسين الرقابة على التكاليف ومتابعة الأداء المالي بشكل مستمر.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الأدبيات في مجال إدارة المشاريع، والتي تؤكد أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع يسهم في تحسين الأداء المالي للمشاريع وتعزيز كفاءة استخدام الموارد (Kerzner, 2020).

وعليه، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة الاقتصادية.

ثانياً: مناقشة نتائج أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة البيئية:

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ومعنوي لممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة البيئية، مما يدل على أن هذه الممارسات تسهم بشكل واضح في تحسين الأداء البيئي للمشاريع.

و أشارت هذه النتيجة إلى أن تطبيق ممارسات مكتب إدارة المشاريع يساعد في دمج الاعتبارات البيئية ضمن مراحل تخطيط وتنفيذ المشاريع، مثل تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الهدر، وتعزيز الالتزام بالمعايير البيئية.

ويمكن تفسير ذلك بأن ممارسات مكتب إدارة المشاريع توفر إطاراً منهجياً يساعد على تنظيم العمليات ومتابعة الأداء، بما في ذلك الجوانب البيئية، مما يسهم في تحقيق التوازن بين متطلبات التنفيذ والحفاظ على البيئة.

كما تعكس هذه النتيجة تزايد الاهتمام بالاستدامة البيئية في القطاع الصحي، خاصة في ظل التوجهات الوطنية نحو تحقيق التنمية المستدامة، والتي تشجع المؤسسات على تبني ممارسات صديقة للبيئة.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه منظمة الصحة العالمية (WHO, 2022) من أن الإدارة الفعالة للمشاريع تلعب دوراً مهماً في تعزيز الاستدامة البيئية في المرافق الصحية.

وعليه، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة البيئية.

ثالثاً: مناقشة نتائج أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة الاجتماعية:

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي وجود أثر إيجابي ومعنوي لممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة الاجتماعية، حيث تبين أن هذا المتغير يفسر نسبة كبيرة من التباين في هذا البعد مقارنة ببقية الأبعاد .

وتشير هذه النتيجة إلى أن ممارسات مكتب إدارة المشاريع تلعب دوراً محورياً في تعزيز الجوانب الاجتماعية داخل المشاريع، وخاصة ما يتعلق بسلامة العاملين وتحسين بيئة العمل وتقليل المخاطر المهنية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ممارسات مكتب إدارة المشاريع تتضمن إجراءات تنظيمية واضحة تتعلق بإدارة المخاطر، والتخطيط، والمتابعة، وهي عناصر ترتبط بشكل مباشر بتحقيق السلامة المهنية وضمان بيئة عمل آمنة. كما أن طبيعة المشاريع الصحية تتطلب الالتزام الصارم بمعايير السلامة، مما يعزز من أهمية هذه الممارسات.

كما تعكس هذه النتيجة وجود وعي متزايد لدى المؤسسات الصحية بأهمية الاستدامة الاجتماعية كجزء أساسي من نجاح المشاريع، وليس فقط كمتطلب تنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الأدبيات بأن الاستدامة الاجتماعية ترتبط بشكل مباشر بتطبيق ممارسات تنظيمية فعالة تضمن سلامة العاملين وتحسين بيئة العمل (Silvius & Schipper, 2014).

وعليه، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات مكتب إدارة المشاريع على الاستدامة الاجتماعية.

مناقشة عامة لنتائج فرضيات الدراسة:

بشكل عام، أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ومعنوي لممارسات مكتب إدارة المشاريع على جميع أبعاد الاستدامة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية)، مما يدل على أن هذه الممارسات تمثل عنصراً أساسياً في تحقيق الاستدامة في مشاريع المرافق الصحية.

كما تبين أن أقوى تأثير كان على الاستدامة الاجتماعية، يليها الاستدامة الاقتصادية، ثم الاستدامة البيئية، وهو ما يعكس طبيعة المشاريع الصحية التي تعطي أولوية كبيرة للجوانب المتعلقة بسلامة العاملين وبيئة العمل.

وتؤكد هذه النتائج أهمية تبني ممارسات مكتب إدارة المشاريع كمدخل استراتيجي لتحسين أداء المشاريع وتحقيق الاستدامة، خاصة في القطاعات الحيوية مثل القطاع الصحي.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة الحالية، و التي أظهرت وجود أثر إيجابي ومعنوي لممارسات مكتب إدارة المشاريع على أبعاد الاستدامة المختلفة في مشاريع المرافق الصحية، يمكن تقديم التوصيات التالية:

أولاً : توصيات متعلقة بممارسات مكتب إدارة المشاريع.

- تعزيز دور مكاتب إدارة المشاريع داخل المؤسسات الصحية من خلال منحها صلاحيات أوسع في التخطيط و المتابعة و اتخاذ القرار، بما يسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع.
- توحيد منهجيات و إجراءات إدارة المشاريع بين عدة المشاريع داخل المؤسسة، لضمان تحقيق الاتساق و تقليل التباين في الأداء و خاصة أن هذه النقطة ظهرت بمستوى أقل نسبياً.
- تطوير أنظمة إدارة المعرفة و الدروس المستفادة من خلال إنشاء قواعد بيانات مركزية للمشاريع السابقة، بما يسهم في تحسين جودة القرارات المستقبلية.
- تعزيز استخدام مؤشرات الأداء (KPIs) لدعم اتخاذ القرار وتحسين متابعة تنفيذ المشاريع بشكل مستمر.

ثانياً : توصيات لتعزيز الاستدامة الاقتصادية.

- تطوير آليات التخطيط المالي للمشاريع بما يضمن تحديد أولويات مالية واضحة، خاصة أن هذا الجانب جاء بمستوى أقل نسبياً في النتائج.

- تعزيز الرقابة على التكاليف أثناء تنفيذ المشاريع من خلال تطبيق أدوات حديثة مثل إدارة القيمة المكتسبة (EVM).
- تقليل الهدر المالي من خلال تحسين إدارة الموارد وربطها بشكل مباشر بخطط المشاريع ومؤشرات الأداء.
- دمج ممارسات مكتب إدارة المشاريع مع التخطيط المالي الاستراتيجي وربطها بشكل مباشر بخطط المشاريع ومؤشرات الأداء.

ثالثاً : توصيات لتعزيز الاستدامة البيئية.

- تعزيز الالتزام بالمعايير البيئية في المشاريع من خلال تطبيق سياسات واضحة ومُلزمة تتعلق بالاستدامة البيئية.
- تبني تقنيات وأنظمة صديقة للبيئة خاصة في مشاريع المرافق الصحية التي تستهلك موارد عالية.
- تطوير أنظمة إدارة النفايات داخل المشاريع بما يتوافق مع المعايير البيئية المحلية والدولية.
- دمج البعد البيئي في جميع مراحل المشروع بدءاً من التخطيط وحتى التنفيذ والتشغيل.

رابعاً : توصيات لتعزيز الاستدامة الاجتماعية.

- تعزيز ثقافة السلامة المهنية داخل المشاريع من خلال برامج تدريبية مستمرة للعاملين..
- تطوير برامج توعية للعاملين حول إجراءات السلامة خاصة أن جانب التوجيه والتوعية جاء بمستوى أقل نسبياً.

- الالتزام بتطبيق أنظمة السلامة والصحة المهنية بشكل صارم

ومتابعة تنفيذها بشكل دوري.

- تحسين بيئة العمل داخل مواقع المشاريع

ومتابعة تنفيذها بشكل دوري.

المقترحات:

- إجراء دراسات مماثلة على القطاع الحكومي الصحي للمقارنة مع القطاع الخاص.

- دراسة أثر مستوى نضج PMO على الاستدامة.

- التوسع في استخدام نماذج تحليل متقدمة (SEM) لدراسة العلاقات بين المتغيرات

- دراسة تأثير التحول الرقمي في إدارة المشاريع على الاستدامة.

وتمثل هذه المقترحات مجالات بحثية واعدة يمكن أن تسهم في تعميق الفهم العلمي لدور ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم استدامة المشاريع، وتوفير أساس علمي لتطوير الممارسات الإدارية في القطاع الصحي.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهدافها وفرضياتها، حيث أظهرت النتائج أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بدرجة مقبولة، مما يؤكد صلاحية استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية. كما بينت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات مكتب إدارة المشاريع وأبعاد الاستدامة جاء بمستوى مرتفع في شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض.

وأظهرت نتائج التحليل وجود أثر إيجابي ومعنوي لممارسات مكتب إدارة المشاريع على أبعاد الاستدامة الثلاثة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية)، مع بروز التأثير الأكبر على البعد الاجتماعي. وفي ضوء ذلك، تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تعزيز دور مكاتب إدارة المشاريع ودعم استدامة مشاريع المرافق الصحية.

Abstract

This study aimed to examine the role of Project Management Office (PMO) practices in supporting the sustainability of healthcare facility projects, through an applied study on private healthcare sector companies in Riyadh, Saudi Arabia.

The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected using a structured questionnaire distributed to a sample of (139) respondents working in project management within private healthcare organizations. The collected data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), employing various statistical methods, including descriptive statistics, Pearson correlation, and simple linear regression analysis.

The results revealed a statistically significant relationship between PMO practices and the sustainability of healthcare facility projects across its three dimensions (economic, environmental, and social). The findings indicated that effective PMO practices positively and significantly contribute to enhancing resource efficiency, improving environmental performance, and supporting social aspects such as workplace safety and organizational practices.

Furthermore, the study demonstrated that the implementation of PMO practices enhances project governance, supports decision-making processes, and improves overall project execution, which in turn strengthens sustainability outcomes in healthcare facility projects.

Based on these findings, the study recommends the adoption and strengthening of PMO practices within healthcare organizations, along with the development of policies and procedures that support sustainability, to improve project performance and align with sustainable development goals in Saudi Arabia.

Key Words: Project Office Practices, Project Sustainability, Health Care Projects, Economic Sustainability, Environmental Sustainability, Social Sustainability, Private Healthcare Sector, Riyadh.

المراجع

المراجع:

أولاً: مراجع عربية

1. برنامج تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2023). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. السعودية: مسترجع من <https://www.vision2030.gov.sa>
2. السبيعي. عبدالله بن سعد. (2022) تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في المؤسسات الحكومية السعودية. السعودية. مجلة جامعة الملك سعود مسترجع من <https://journals.ksu.edu.sa/ar>
3. وزارة الصحة السعودية. (2023). التقرير السنوي للقطاع الصحي في المملكة العربية السعودية. وزارة الصحة - المملكة العربية السعودية. مسترجع من <https://www.moh.gov.sa>
4. القحطاني. محمد بن علي. (2023). دور مكاتب إدارة المشاريع في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في المؤسسات السعودية. السعودية. مجلة الإدارة الحديثة.
5. الشمراني. عبدالله بن محمد. (2021). أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسات السعودية. مجلة الإدارة المعاصرة.
6. العتيبي. فهد بن سعد. (2020). دور مكاتب إدارة المشاريع في دعم اتخاذ القرار داخل المؤسسات الحكومية. مجلة العلوم الإدارية.
7. الحربي. خالد بن عبدالله. (2019) أثر إدارة المشاريع في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية. مجلة الإدارة الحديثة.
8. الغامدي. أحمد بن علي، وموسى. محمد بن حسن. (2021). أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع في المؤسسات السعودية. مجلة الإدارة والأعمال
9. العتيبي. خالد بن محمد. (2019). أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في نجاح المشاريع في المؤسسات السعودية. مجلة جامعة الملك سعود. مسترجع من <https://journals.ksu.edu.sa/ar>
10. الزهراني. محمد بن أحمد. (2020). دور الاستدامة في إدارة المشاريع في المؤسسات السعودية وأثرها على الأداء المؤسسي. مجلة العلوم الإدارية.

ثانيًا: مراجع أجنبية

1. Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th Edition. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards> Silvius, G., Schipper, R., Planko, J., van den Brink, J., & Köhler, A. (2017). Sustainable Project Management: Theory and Practice. Routledge.
2. World Health Organization. (2022). Green and Climate-Resilient Health Care Facilities. World Health Organization. <https://www.who.int/publications>.
3. Kerzner, H. (2020). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley. <https://www.wiley.com>.
4. Silvius, A. J. G., & Schipper, R. (2014). Sustainability in Project Management: A Literature Review and Impact Analysis. International Journal of Project Management.
5. 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.04.004>
6. Aarseth, W., Ahola, T., Aaltonen, K., Økland, A., & Andersen, B. (2017). Project Sustainability Strategies: A Systematic Literature Review. International Journal of Project Management. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.11.006>
7. Aarseth, W., Ahola, T., Aaltonen, K., Økland, A., & Andersen, B. (2017). Project Sustainability Strategies: A Systematic Literature Review.

International Journal of Project Management.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.11.006>

8. Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T. (2010). Project Management Offices in Transition. International Journal of Project Management.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.05.006>

الملاحق

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 " دور ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم استدامة مشاريع المرافق الصحية، دراسة تطبيقية على شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض". 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 سواء 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

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 Role of Project Management Office Practices in Supporting the Sustainability of Healthcare Facility Projects, An Applied Study on Private Healthcare Sector Companies in Riyadh City**”. 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 " دور ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم استدامة مشاريع المرافق الصحية، دراسة تطبيقية على شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض". 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

عمر جمال عبدالقادر محمد

د. الفيصل عبدالحميد محمد

طالب ماجستير إدارة مشاريع

د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

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 Role of Project Management Office Practices in Supporting the Sustainability of Healthcare Facility Projects, An Applied Study on Private Healthcare Sector Companies in Riyadh City”**. 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 Jad

College Of Management, Midocean

University

استمارة استبيان

السلام عليكم و رحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول دور ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم استدامة مشاريع المرافق الصحية، دراسة تطبيقية على شركات القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض

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 بمقياس ليكرت أدناه:

درجة الموافقة	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

القسم الأول: بيانات عامة

1. نوع الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

2. العمر:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنة ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر

5. نوع المنشأة الصحية:

☐ مستشفى خاص ☐ مجمع طبي ☐ مركز طبي ☐ أخرى _____

القسم الثاني: ممارسات مكتب إدارة المشاريع:

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	توجد في المؤسسة منهجيات واضحة ومعتمدة لإدارة المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐
2	يسهم مكتب إدارة المشاريع في توحيد إجراءات العمل بين المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐
3	يطبق مكتب إدارة المشاريع أساليب واضحة لإدارة المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
4	يوفر مكتب إدارة المشاريع مؤشرات أداء تدعم اتخاذ القرار	☐	☐	☐	☐	☐
5	يسهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين التنسيق بين أصحاب المصلحة	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	6 يقوم مكتب إدارة المشاريع بتوثيق الدروس المستفادة من المشاريع
☐	☐	☐	☐	☐	7 يسهم مكتب إدارة المشاريع في تعزيز الحوكمة على المشاريع
☐	☐	☐	☐	☐	8 يدعم مكتب إدارة المشاريع تخطيط الموارد في المشاريع
☐	☐	☐	☐	☐	9 يسهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين تنفيذ المشاريع

القسم الثالث: الاستدامة الاقتصادية:

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تسهم المشاريع في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم التحكم في تكاليف المشاريع بشكل منظم	☐	☐	☐	☐	☐
3	تسهم ممارسات إدارة المشاريع في تقليل الهدر المالي	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتم التخطيط للمشاريع بما يدعم كفاءة التشغيل	☐	☐	☐	☐	☐
5	تسهم المشاريع في تحسين كفاءة تشغيل المرافق الصحية	☐	☐	☐	☐	☐
6	يتم تنفيذ المشاريع وفق أولويات مالية واضحة	☐	☐	☐	☐	☐
7	تدعم ممارسات مكتب إدارة المشاريع كفاءة الإنفاق	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الرابع: الاستدامة البيئية:

م	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تراعي المشاريع تقليل استهلاك الطاقة أثناء التنفيذ	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم استخدام أنظمة وتجهيزات ذات كفاءة بيئية	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	تسهم المشاريع في تقليل الهدر في استخدام الموارد	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتم مراعاة الجوانب البيئية عند تخطيط المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	توجد إجراءات واضحة لإدارة النفايات في المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	تلتزم المؤسسة بتطبيق المعايير البيئية	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	تسهم ممارسات مكتب إدارة المشاريع في دعم الأداء البيئي	☐	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الخامس: الاستدامة الاجتماعية (بيئة العمل والسلامة المهنية)

م	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	يتم تحديد متطلبات السلامة والصحة المهنية قبل البدء في تنفيذ المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم تضمين إجراءات السلامة ضمن خطط تنفيذ المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	3	يتم توفير معدات وأدوات السلامة اللازمة للعاملين في مواقع المشاريع
☐	☐	☐	☐	☐	4	يتم تنظيم مواقع العمل بما يحد من المخاطر المهنية
☐	☐	☐	☐	☐	5	يتم الالتزام بإجراءات السلامة أثناء تنفيذ الأعمال في المشاريع
☐	☐	☐	☐	☐	6	يتم توجيه العاملين للالتزام بتعليمات السلامة أثناء العمل
☐	☐	☐	☐	☐	7	يتم متابعة تطبيق إجراءات السلامة في مواقع العمل بشكل دوري
☐	☐	☐	☐	☐	8	يتم التعامل مع المخاطر المهنية في المشاريع وفق إجراءات واضحة

مع خالص التقدير و الإحتر

Mid-Ocean University

College Management

Department Of Master In Project Management



**The impact of " The Role of Project Management Office
Practices in Supporting the Sustainability of Healthcare Facility
Projects: An Applied Study on Private Healthcare Sector
Companies in Riyadh City "**

Preparation:

Omar Jamal Abdulkader Mohamed_ 252000238

Masteral Degree Candidate

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

2026