

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة المشاريع



قياس أثر مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) على أداء المشاريع الاستراتيجية في مدينة الرياض

إعداد الطالب/

جاسم أحمد الشعباني

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات:

IV	المستخلص: Abstract
1	الفصل الأول
1	الإطار العام للدراسة
2	المقدمة:
3	-مشكلة الدراسة.
3	-أهمية الدراسة.
4	-أهداف الدراسة.
5	-تساؤلات الدراسة
5	-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
7	الفصل الثاني
7	الدراسات السابقة
8	-مقدمة
9	-الدراسات السابقة
9	أولاً- الدراسات العربية
11	ثانياً- الدراسات الأجنبية:
14	-الإطار النظري
14	المبحث الأول: مكتب إدارة المشاريع (PMO) والنضج التنظيمي: المفاهيم والأطر النظرية
14	1-1. التطور التاريخي والوظيفي لمكاتب إدارة المشاريع
15	2-1. الإطار النظري الحاكم لنضج مكتب إدارة المشاريع
15	3-1. تحليل نماذج نضج مكتب إدارة المشاريع (PMMMs)
17	المبحث الثاني: أداء المشاريع الاستراتيجية: الأبعاد الحديثة للنجاح والقيمة
17	1-2. ماهية المشاريع الاستراتيجية وخصائصها
17	2-2. نموذج شنهان الماسة (NTCP) لتصنيف المشاريع
17	3-2. أبعاد الأداء الاستراتيجي متعددة الأجل
18	المبحث الثالث: العلاقة التأثيرية للنضج على الأداء في ظل التحول الرقمي ورؤية 2030
18	1-3. ميكانيكية تأثير نضج المكتب على النجاح الاستراتيجي
19	2-3. الخصوصية السعودية: نموذج مكاتب تحقيق الرؤية ((VRO
20	3-3. آفاق النضج 2025-2026: الذكاء الاصطناعي وذكاء القرار
21	4-3. تحديات ومعوقات تطور نضج مكاتب المشاريع

22	الفصل الثالث
22	منهجية الدراسة
23	-مقدمة.
24	-المنهجية وطرق البحث.
24	-مجتمع البحث وعينته
25	-حدود البحث
25	-أداة البحث
26	-إجراءات جمع البيانات
26	- خطة التحليل الإحصائي
28	المراجع
29	-المراجع العربية
30	-المراجع الأجنبية
34	الملاحق
35	-الاستبانة
40	-Abstract

المستخلص: Abstract

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) على أداء المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد بمدينة الرياض، وذلك في ظل مستهدفات رؤية المملكة 2030. سيعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة إلكترونية توزع على عينة قصدية مكونة من (350-400) من ممارسي وقيادات مكاتب المشاريع. استند الإطار النظري للدراسة إلى نماذج النضج العالمية مثل (3OPM) و(3P3M) ونموذج "شهار" لقياس الأداء الاستراتيجي. وتتناول الفرضيات العلاقة بين أبعاد النضج (الحوكمة، التمكين الرقمي، إدارة المنافع) وبين كفاءة التنفيذ والاستعداد للمستقبل. تبرز المراجعة الأدبية أن المنظمات ذات النضج العالي تحقق معدلات نجاح تصل إلى 92%، مع عائد استثماري قد يبلغ 300% في العام الأول. كما تشير التوجهات الحديثة لعام 2026 إلى الدور الحاسم للذكاء الاصطناعي ومكاتب إدارة التحول (TMO) في تعزيز ذكاء القرار الاستراتيجي. وبالتالي تهدف الدراسة إلى تقديم إطار عملي لصناع القرار لرفع مستوى نضج المكاتب من "الإدارة المدارة" إلى "الإدارة المحسنة"، بما يضمن تقليل الهدر المالي وتحقيق المواءمة الكاملة مع برامج التحول الوطني.

الكلمات المفتاحية:

نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO)، الأداء الاستراتيجي، رؤية 2030، قطاع التشييد، الذكاء الاصطناعي، إدارة تحقيق المنافع.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يُعرّف نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأنه مدى تطور قدرة المنظمة على تسليم النتائج الاستراتيجية المنشودة بطريقة قابلة للتنبؤ والتحكم والاستدامة (Al-Marri et al., 2025). ويتطور هذا النضج عبر خمسة مستويات تبدأ من الممارسات العشوائية وصولاً إلى مستوى "التحسين" حيث يصبح المكتب شريكاً استراتيجياً كاملاً (Alshabragi et al., 2024). ويتمثل الأثر الجوهري لهذا النضج في إعادة تعريف أداء المشاريع الاستراتيجية؛ حيث يتم الانتقال من قياس "المثلث الحديدي" التقليدي إلى أبعاد أعمق تشمل المواءمة الاستراتيجية، والأثر على العميل، والاستعداد للمستقبل (Shenhar et al., 1997). وقد أثبتت الدراسات التجريبية أن المنظمات ذات النضج العالي تحقق معدلات نجاح تزيد بنسبة 38%، مع توفير في تكاليف المشاريع بنسبة 26%، وعائد على الاستثمار (ROI) يصل إلى 300% في العام الأول (PM Solutions, 2025). وتعتمد هذه المنظمات على أطر تقييم عالمية مثل 3OPM و3P3M ونموذج كيرنز (PMMM) لتحديد فجوات الأداء وصياغة خرائط طريق للتحسين (Stroe et al., 2016; Gonsior, 2019). ومع حلول عامي 2025 و2026، برز توجه نحو "مكاتب إدارة التحول" (TMO) التي تدمج الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية لدعم قرارات الإدارة العليا الاستباقية (Campana -Schott, 2025). ورغم ذلك، تظل مقاومة التغيير وغياب الدعم التنفيذي من أكبر العوائق؛ حيث يفتقر 70% من مكاتب إدارة المشاريع لعمليات رسمية لتقييم القيمة، كما تبرز الحاجة الملحة لتعزيز الفطنة التجارية لدى الممارسين لردم الفجوة بين الأداء التشغيلي والقيمة الاستراتيجية المحققة (Bara, 2026).

-مشكلة الدراسة.

تكمن المشكلة البحثية الأساسية في وجود فجوة معرفية وتطبيقية تتعلق بمدى "نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO)" كمتغير مستقل، وأثره المباشر على "أداء المشاريع الاستراتيجية" في قطاع التشييد بمدينة الرياض ضمن برامج التحول الوطني. فعلى الرغم من أن الأنظمة المحدثة، مثل نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد، وضعت أطراً تنظيمية لرفع كفاءة الإنفاق، إلا أن الواقع الميداني يشير إلى تفاوت ملحوظ في مستويات نضج مكاتب إدارة المشاريع؛ حيث لا تزال المشاريع تواجه تحديات تتعلق بـ "تفاقم المطالبات المالية" وتكرار التأخيرات الزمنية. وتشير التقارير إلى أن 70% من المشاريع الكبرى تواجه تأخيراً في الجداول الزمنية، بينما يعاني 80% منها من تجاوز التكاليف، مما يعكس فجوة في "القدرات المؤسسية" اللازمة لتحويل الأطر التنظيمية إلى نتائج أداء ملموسة.

وتشير الأدلة العلمية إلى أن غياب "النضج المؤسسي" في إدارة المخاطر والحوكمة الاستباقية يؤدي إلى ضعف المواءمة بين صياغة البنود التعاقدية ومتطلبات التنفيذ الرقمي المتسارع. تقود هذه الفجوة البحثية إلى تساؤلات حيوية تتطلب قياساً وتحليلاً علمياً وفق نماذج النضج العالمية (مثل 3OPM أو 3P3M):

- ما هو مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO) المطبقة حالياً في مشاريع التشييد بالرياض، وهل يمتلك النضج الكافي لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية في ظل الضغوط التضخمية وتقلبات سلاسل التوريد؟
- كيف يؤثر نضج المكتب في مجالات "الحوكمة" و"إدارة المنافع" على مؤشرات الأداء الاستراتيجي (كفاءة المشروع، الأثر على العميل، والاستعداد للمستقبل)؟
- هل يساهم دمج "الرقابة التنظيمية" و"الجدارة الرقمية" ضمن نموذج نضج المكتب في تقليل احتمالية المطالبات المالية العنيفة والنزاعات القانونية في بيئة مشاريع رؤية 2030؟

لذلك، يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة عبر تطوير نموذج تحليلي يربط بين مستويات نضج مكاتب إدارة المشاريع وبين مخرجات الأداء الاستراتيجي، لتوفير أداة علمية تدعم صنع القرار في تحقيق تحول إنشائي مستدام يقلل الهدر المالي الناتج عن ضعف الحوكمة والنزاعات التعاقدية.

-أهمية الدراسة.

تتجلى أهمية هذه الدراسة في شقين أساسيين:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

تكمن في إثراء المكتبة العربية والأدب الأكاديمي في مجال "إدارة المشاريع التنظيمية" (Organizational Project Management)، من خلال تطبيق نموذج تحليلي يربط بين "نضج مكتب إدارة المشاريع" كمتغير مستقل وبين "الأداء الاستراتيجي" كمتغير تابع في سياق وطني متخصص. كما تساهم الدراسة في توفير مقاييس موثقة لنضج العمليات المؤسسية في البيئة السعودية وفق الأطر العالمية مثل (3OPM) و(3P3M)، وتطوير إطار نظري يربط بين نضج الحوكمة وبين تحقيق القيمة التجارية المستدامة في ظل التحولات الاقتصادية المعاصرة. وهو ما يسد فجوة بحثية واضحة في الدراسات المحلية التي تتناول أثر النضج الإداري في ردم الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها الفعلي.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

تتجلى في توفير بيانات كمية ونوعية دقيقة تقيّم فاعلية مكاتب إدارة المشاريع المندرجة ضمن مشاريع رؤية المملكة 2030 بمدينة الرياض. فمن خلال قياس مستويات النضج، تقدم الدراسة مؤشرات حول قدرة هذه المكاتب على الحد من تجاوزات التكاليف والتعثر الإنشائي الذي قد يطل نسبة كبيرة من مستهدفات المشاريع عند غياب المنهجيات العلمية؛ حيث تشير البيانات إلى أن المنظمات ذات النضج العالي تحقق معدلات نجاح تصل إلى 92% مقارنة بـ 33% للمنظمات الأقل نضجاً. كما تهدف الدراسة لمساعدة الجهات الكبرى في الرياض (مثل أمانة منطقة الرياض ومكاتب تحقيق الرؤية VROs) في فهم "المعوقات الأدائية"، وتحسين كفاءة تخصيص الموارد ودمج التقنيات التنبؤية كالذكاء الاصطناعي لرفع كفاءة الإنفاق الحكومي. وتسعى الدراسة في نهاية المطاف لتوجيه الاستراتيجيات نحو الاستثمار في "نضج الحوكمة"، بما يضمن تحقيق عوائد استثمارية (ROI) تصل إلى 300% في العام الأول من التشغيل الاحترافي للمكتب.

-أهداف الدراسة-

يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى بناء نموذج متكامل يفسر العلاقة الارتباطية والأثر السببي بين "مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO)" وبين "أداء المشاريع الاستراتيجية" في قطاع التشييد بمدينة الرياض، ويشمل الهدف الرئيس تقييم أثر هذا النضج كمكن استراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي وضمان استدامة الفوائد في إطار رؤية المملكة 2030. وينبثق عن ذلك الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد واقع مستويات النضج التنظيمي: عبر تقييم الوضع الراهن لممارسات مكاتب إدارة المشاريع في قطاع التشييد بالرياض، وتصنيفها وفق المستويات الخمسة لنماذج النضج العالمية (مثل 3OPM أو 3P3M).
2. تحليل أثر النضج على النجاح الاستراتيجي: الكشف عن دور نضج المكتب في تعزيز أبعاد الأداء الأربعة المتجاوزة للمقاييس التقليدية، وهي: كفاءة التنفيذ، الأثر على العميل، النجاح التجاري المباشر، والاستعداد للمستقبل.
3. قياس الفاعلية في كفاءة الإنفاق والعائد الاستثماري: تحليل مدى مساهمة المكاتب الناضجة في رفع العائد على الاستثمار (ROI) الذي قد يصل إلى 300%، وتقليل الهدر المالي الناتج عن تجاوز التكاليف الذي تعاني منه 80% من المشاريع الكبرى.
4. استقصاء دور التمكين الرقمي والذكاء الاصطناعي: فهم كيفية مساهمة التقنيات الحديثة (مثل AI، ونمذجة معلومات البناء BIM) في رفع مستوى نضج المكتب من "الإدارة المدارة" إلى "الإدارة المحسنة" لضمان دقة التنبؤ بالمخاطر الاستراتيجية.
5. رصد التحديات ومعوقات التطور المؤسسي: تحديد الفجوات الهيكلية والمهارية (مثل نقص الدعم التنفيذي، أو ضعف "الفطنة التجارية" لدى الممارسين) التي تعيق وصول المكاتب إلى مستويات النضج العليا.
6. بناء إطار توصيات للتميز الوطني: صياغة مجموعة من المقترحات العملية لصناع القرار والشركات في الرياض لتطوير "نموذج نضج وطني مستدام" يوحد المعايير ويضمن المحاذاة الكاملة مع مستهدفات برامج تحقيق الرؤية.

-تساؤلات الدراسة-

يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما أثر مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) على تعزيز أداء المشاريع الاستراتيجية بقطاع التشييد في مدينة الرياض في ضوء مستهدفات رؤية 2030؟ وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO) المطبقة حالياً في قطاع التشييد بمدينة الرياض وفق النماذج التقييمية العالمية مثل (3OPM) و(3P3M)؟
2. ما أثر نضج المكتب كمتغير مستقل على أبعاد أداء المشاريع الاستراتيجية (كفاءة التنفيذ، الأثر على العميل، النجاح التجاري المباشر، والاستعداد للمستقبل)؟
3. كيف يساهم نضج مكتب إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة الإنفاق وتحقيق الانضباط المالي للمشاريع عبر تقليل نسب التعثر وتجاوز التكاليف التي تعاني منها 80% من المشاريع الكبرى؟
4. ما دور المنصات والحلول الرقمية (مثل منصة "اعتماد" وتقنيات نمذجة معلومات البناء BIM) في تسريع رحلة نضج المكتب وتفعيل الحوكمة التنبؤية للمشاريع الاستراتيجية في منطقة الرياض؟
5. ما أبرز التحديات (الهيكيلية، الثقافية، القيادية) التي تعيق وصول مكاتب إدارة المشاريع في الشركات المحلية إلى مستويات النضج العليا لضمان استدامة الفوائد المحققة؟

- فروض الدراسة

- 1H: توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) وبين تحقيق مستهدفات الأداء الاستراتيجي (كفاءة التنفيذ، الأثر على العميل) في مشاريع التشييد بالرياض.
- 2H: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة "المواءمة الاستراتيجية" للمكتب وبين زيادة العائد على الاستثمار (ROI) وتقليل الهدر المالي في المشاريع الكبرى.
- 3H: يؤدي رفع مستوى "النضج الرقمي" (تبني الذكاء الاصطناعي ونمذجة BIM) داخل مكتب إدارة المشاريع إلى تحسين قدرة المنظمة على التنبؤ بالمخاطر الاستراتيجية قبل وقوعها.
- 4H: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى "دعم الإدارة العليا" للمكتب وبين استدامة الفوائد (Benefits Realization) المحققة من المشاريع الاستراتيجية.
- 5H: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع تعزى لمتغير حجم المؤسسة (شركات كبرى مقابل شركات متوسطة).

- النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد الدراسة على إطار نظري متكامل يجمع بين النظرية المؤسسية (Institutional Theory) ونظرية الإشراف (Stewardship Theory)، مع تكييفهما ليناسب سياق نضج مكاتب إدارة المشاريع المعاصرة بالمملكة (Vision-Aligned PMO Maturity). يهدف هذا الإطار إلى تفسير أثر نضج المكتب على تعزيز أداء المشاريع الاستراتيجية من خلال ثلاثة متغيرات أساسية:

- المواءمة المؤسسية: مأسسة العمليات وفق المعايير والمنهجيات العالمية (مثل 3OPM و 3P3M) والالتزام بتوجهات "هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية" (EXPRO)، كقوة دافعة للتغيير التنظيمي والامتثال المهني في بيئة مشاريع مدينة الرياض الكبرى.
 - المسؤولية الإشرافية: دور ممارسي مكاتب إدارة المشاريع كشركاء استراتيجيين وأمناء (Stewards) على "تحقيق الفوائد" (Benefits Realization) والموارد الوطنية؛ حيث يفترض هذا الإطار أن المكتب يعمل كمحرك للقيمة يضمن توافق مخرجات المشاريع مع أهداف المنظمة طويلة المدى، بدلاً من انتهاج سلوكيات "المراقبة الإجرائية" التي قد تعيق الرقابة التنظيمية.
 - الحوكمة والتحول الرقمي: استثمار الجدارة الرقمية عبر منصات الحوكمة الحكومية (مثل منصة 'اعتماد') وتقنيات الذكاء الاصطناعي ونمذجة معلومات البناء (BIM) لضمان الشفافية اللحظية والقدرة التنبؤية، مما يرفع مستوى نضج المكتب من "الإدارة المدارة" إلى "الإدارة المحسنة" القادرة على اتخاذ قرارات استباقية.
- وتكمن أهمية هذا الإطار في أنه يتجاوز النظرة التقليدية لمكتب إدارة المشاريع كمركز دعم إداري، إلى تحليله كأصل استراتيجي يردم الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها الفعلي. كما يربط نضج هذه الأطر في النهاية بالمتغير التابع للدراسة، وهو الأداء الاستراتيجي للمشروع (المقاس وفق أبعاد "شهر": كفاءة التنفيذ، الأثر على العميل، النجاح التجاري المباشر، والاستعداد للمستقبل) في ظل التحولات المتسارعة بمدينة الرياض.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

يمثل هذا الفصل الإطار المرجعي للدراسة، حيث يتم من خلاله استعراض التراكم المعرفي في مجال "نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO)" وأثره الجوهرى على "أداء المشاريع الاستراتيجية". وتكتسب الدراسة النظرية أهميتها من طبيعة قطاع البناء والتشييد بمدينة الرياض، الذي يتسم بالتعقيد العالى وتعدد الأطراف الفاعلة، مما يجعله بحاجة ماسة إلى بنية مؤسسية ناضجة تضمن المواءمة بين التنفيذ العملي والتوجهات الاستراتيجية العليا للمنظمة (Al-Marri et al., 2025). وتشير الدراسات الحديثة إلى وجود تحول جذري في فلسفة إدارة المشاريع؛ حيث انتقل التركيز من الأدوار الإدارية التكتيكية للمكاتب التقليدية إلى أدوار استراتيجية تعمل كـ "محركات للقيمة"، وتساهم في تقليل الهدر المالى وتحسين جودة المخرجات بنسب تصل إلى 38% في المنظمات ذات النضج العالى (PMI, 2025).

يسعى هذا الفصل إلى تحليل العلاقة بين "مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع" كمتغير مستقل، وبين "أداء المشاريع الاستراتيجية" (المقاس بأبعاد كفاءة التنفيذ، والأثر على العميل، والاستعداد للمستقبل) كمتغير تابع، وذلك من خلال محورين أساسيين؛ يتناول المحور الأول الدراسة النظرية التي تؤصل للمفاهيم والأطر الفكرية مثل "النظرية المؤسسية" و"نظرية الإشراف" في سياق مؤسسة عمليات المكتب وحوكمتها (Sandhu et al., 2024). أما المحور الثانى، فيستعرض الدراسات السابقة التي تناولت نماذج النضج العالمية (مثل 3OPM و3P3M) في البيئات المحلية والدولية، مع التركيز على دور التحول الرقوى والذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجى (Campana-Schott, 2025). ومن خلال هذا الاستعراض، يهدف البحث الحالى إلى صياغة نموذج متكامل يساهم في ردم الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها الفعلى في مشاريع الرياض الكبرى، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في التميز الحكومى وكفاءة الإنفاق (رؤية السعودية 2030، 2016).

-الدراسات السابقة

يعد استعراض الدراسات السابقة خطوة منهجية ضرورية لبناء قاعدة معرفية رصينة حول نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO)، حيث يساهم في فهم التفاعل بين القدرات المؤسسية وبين كفاءة تنفيذ المبادرات الاستراتيجية. وتستهدف هذه المراجعة رصد التوجهات البحثية المحلية والعالمية التي ناقشت محددات نضج العمليات في ظل المتغيرات الرقمية والاستراتيجية المتسارعة. يتيح استقراء هذه الأدبيات تحديد الفجوات الأدائية والهيكلية، مما يمهد لبناء نموذج مقترح يربط بين نضج ممارسات المكتب ومستهدفات رؤية المملكة 2030 في مدينة الرياض، لضمان تحويل مكتب إدارة المشاريع من مجرد وحدة للامتثال الإجرائي إلى مُمكن استراتيجي مستدام يعزز الكفاءة والريادة في تنفيذ المشاريع.

أولاً- الدراسات العربية

1. الدراسة الأولى: عرفة- (Arafa, 2026) نضج إدارة المشاريع وكفاءة التنفيذ الحضري بالرياض:

هدفت هذه الدراسة الميدانية الحديثة لعام 2026 إلى تطوير نموذج تكيفي لتقييم نضج إدارة المشاريع (PMM) في شركات المقاولات السعودية الكبرى والمتوسطة، واختبار أثره على كفاءة تسليم المشاريع الحضرية في إطار رؤية 2030. استند الإطار النظري للدراسة إلى المبادئ العشرة لمعهد إدارة المشاريع (PMI) الواردة في الإصدار السابع من دليل (PMBOK)، حيث اقترح الباحث "نموذج التكيف ذو الطبقات" الذي يصنف المبادئ إلى طبقات عالمية وتكيفية وتأسيسية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي عبر توزيع استبانة مكيفة على عينة طبقية عشوائية شملت 285 من مديري المشاريع والممارسين في قطاع المقاولات السعودي. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي (الانحدار المتعدد ومعامل الارتباط) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج إدارة المشاريع (الدرجة الإجمالية والأبعاد الفرعية) وبين مؤشرات الكفاءة المتمثلة في الالتزام بالجدول الزمني، الميزانية، وجودة المخرجات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $r = 0.74$. كما كشف تحليل الانحدار أن البعد "التكيفي" الذي يشمل مبادئ القيادة والتوجيه والقدرة على التكيف كان له الأثر الأكبر على كفاءة المشروع ($\beta = 0.41$). خلصت الدراسة إلى أن التبني السياقي القائم على المبادئ للمعايير العالمية، وليس التطبيق الحرفي، هو العامل الحاسم في تعزيز كفاءة المشاريع، وأوصت بتبني النموذج المقترح من قبل الهيئات التنظيمية والشركات لضمان المحازاة مع مستهدفات الرؤية.

2. الدراسة الثانية: الشبرقي وآخرون- (Alshabragi et al, 2024) تطوير نظام تصنيف لنضج مكاتب إدارة المشاريع:

ركزت هذه الدراسة على معالجة التحدي المتمثل في تقييم فاعلية مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في البيئة السعودية من خلال تطوير نظام تصنيف نضج علمي وموضوعي. قامت الدراسة بمراجعة شاملة لنماذج النضج الحالية (مثل 3OPM وCMMI) وحددت عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة باستدامة فاعلية المكتب. توصلت الدراسة إلى أن النضج مفهوم متعدد الأبعاد يتطلب تطوراً متوازناً عبر مجالات القيادة، والعمليات، والموارد، والمالية، والاستراتيجية. ومن أبرز نتائج الدراسة تحديد "المشاركة" (التي تشمل إشراك أصحاب المصلحة، والاتصالات، والثقافة التنظيمية) كأهم عامل في تقييم النضج، حيث تم منحه وزناً نسبياً قدره 47% في نظام التصنيف المقترح، يليه ضوابط المشروع بنسبة 25%، ثم الكفاءة بنسبة 16%، فالحوكمة بنسبة 8%، وأخيراً الثقافة بنسبة 4%. وأكد الباحثون أن ضعف التواصل وضعف مشاركة أصحاب المصلحة هما السببان الرئيسيان لفشل المشاريع الاستراتيجية حتى في وجود مكاتب مهيكلية. تقترح

الدراسة نموذجاً تطورياً يمر بخمس مراحل: التأسيس، التطور، الدقة، التحكم، والتحسين المستمر. وتوفر هذه الدراسة أداة تشخيصية للمنظمات السعودية لتمكينها من تحديد الفجوات في أداء مكاتبها وتطوير مسارات تحسين تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية القائمة على البيانات بدلاً من ردود الفعل التشغيلية.

3. الدراسة الثالثة: البيتي والسلمي - (Albaiti & Alsulami, 2021) أثر مكتب إدارة المشاريع على الأداء التنظيمي:

تناولت هذه الدراسة تقييم أثر مكاتب إدارة المشاريع على الأداء التنظيمي في القطاع العام السعودي، وهو القطاع الذي شهد زخماً كبيراً في إنشاء هذه المكاتب لمواكبة تسارع وتيرة التغيير ضمن رؤية 2030. استخدم الباحثان استبانة لاستطلاع آراء ممارسين من 29 مكتب إدارة مشاريع في مختلف أنحاء المملكة لتحديد وظائف المكتب، مستويات نضجه، وأثره المؤسسي. كشفت النتائج أن مكاتب إدارة المشاريع في السعودية تمتلك بشكل عام "نضجاً متوسطاً" في الخدمات المقدمة. وأظهر التحليل أن التركيز الأساسي لهذه المكاتب ينصب على مراقبة أداء المشاريع، وتطوير منهجيات وكفاءات إدارة المشاريع، ودعم الإدارة الاستراتيجية. كما بينت الدراسة أن الأثر الإجمالي للمكتب كان "متوسطاً" على جوانب متعددة من المنظمة، ولكنه كان قوياً بشكل ملحوظ في تحسين إدارة المشاريع المتعددة (Multi-project management)، وتعزيز التعلم التنظيمي، وقيادة التغيير الثقافي داخل المؤسسات. خلصت الدراسة إلى أن مكاتب إدارة المشاريع في المملكة نجحت في خلق قيمة مضافة للمنظمات من خلال توحيد المعايير، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى رفع مستوى نضجها في جوانب "المحاذاة الاستراتيجية" لضمان مساهمة فعالة في صنع القرار لدى القيادات العليا، مما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

4. الدراسة الرابعة: الغصيب والعلي - (Alghaseb & Alali, 2024) نماذج مكاتب إدارة المشاريع في قطاع التشييد العام بحائل:

انطلقت هذه الدراسة من واقع معاناة قطاع التشييد في منطقة حائل من مشكلات في تسليم المشاريع، حيث سعت لاستكشاف نماذج مكاتب إدارة المشاريع الأكثر ملاءمة للمشاريع الإنشائية العامة. تضمنت الدراسة مراجعة أدبية مكثفة لمسببات إنشاء المكاتب وتصنيف وظائفها، ثم تم استخدام منهجية "مجموعات التركيز (Focus Groups)" لاختبار مدى ملاءمة هذه النماذج في السياق المحلي. كشفت النتائج أن "مكتب إدارة مشاريع المؤسسة (Enterprise PMO)" هو النموذج الأساسي والأكثر تفضيلاً للمشاريع الكبرى في حائل، يليه نموذج "مكتب إدارة البرامج" ثم "مركز تميز إدارة المشاريع (PMCOE)". حددت الدراسة 13 عاملاً دافعاً لإنشاء هذه المكاتب، كان أبرزها ضعف أداء المشاريع الحالية (بمتوسط 8.71)، وغياب الإدارة الاستراتيجية (8.43)، وعدم نمطية العمليات (8.50). وأشارت النتائج إلى أن الوظائف المطلوبة من هذه المكاتب تشمل المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، وتطوير المنهجيات الموحدة، وتخصيص الموارد بين المشاريع. تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم رؤى عملية لصناع القرار في قطاع التشييد السعودي حول كيفية اختيار هيكل المكتب الذي يوازن بين الرقابة والتمكين، مؤكدة أن نجاح المكتب لا يعتمد فقط على وجوده، بل على قدرته على مواءمة وظائفه مع التحديات الميدانية مثل نقص الكفاءات المتخصصة وتقلبات التكاليف الإنشائية.

5. الدراسة الخامسة: الحربي وآخرون - (Al-Harbi et al, 2024) أثر إدارة المشاريع الاستراتيجية على نجاح قطاع المقاولات بالرياض:

بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع الاستراتيجية ونجاح المشاريع الإنشائية في قطاع المقاولات بمدينة الرياض. تناول البحث أربعة أبعاد أساسية لإدارة المشاريع الاستراتيجية: التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية، وتم قياس أثرها على مؤشرات النجاح التي شملت كفاءة المشروع، وتبني الابتكار، والاستدامة. توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط طردي قوي للغاية بين الإدارة الاستراتيجية للمشاريع وبين نجاح تنفيذها في المملكة، حيث تبين أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 78.9% من التغيرات الحاصلة في مستويات نجاح المشاريع. وأظهرت النتائج أن كل زيادة بنسبة 1% في تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية تؤدي إلى تحسن في نجاح المشروع المموني بنسبة 0.391%. كما شددت الدراسة على أن المشاريع الاستراتيجية في الرياض تتطلب "فطنة تجارية" عالية ومهارات قيادية قادرة على التعامل مع التعقيدات والمخاطر العالية. أوصت الدراسة بضرورة دمج الجوانب الاستراتيجية في منهجيات إدارة المشاريع التقليدية وتشجيع الشركات على التحسين المستمر لقدراتها المؤسسية لضمان تحقيق أهداف رؤية 2030، خاصة في ظل تركيز الدولة على تحسين بيئة العمل وتحقيق النمو الاقتصادي عبر الاستخدام الأمثل للموارد.

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

6. الدراسة الأولى: دراسة المري وآخرون- (Al-Marri et al., 2025) نضج إدارة المشاريع في المنظمات القائمة على المشاريع: قامت هذه الدراسة بمراجعة منهجية شاملة لنضج إدارة المشاريع (PMM) داخل المنظمات القائمة على المشاريع (PBOs). هدفت الدراسة إلى تحديد المحركات الرئيسية للنضج في ظل المتغيرات المعاصرة. توصلت النتائج إلى أن نماذج النضج التقليدية (مثل 3OPM وCMMI) لم تعد كافية وحدها، بل يجب أن تُبنى على ستة محركات أساسية: الاستدامة، الأطر المهيكلية، المقارنة المرجعية، صياغة الاستراتيجية، التحسين المستمر، والتقدم التقني. وأكد الباحثون أن دمج "الاستدامة" كبعد أصيل في مستوى النضج يساهم في بناء مرونة طويلة الأمد للمشاريع الاستراتيجية. كما كشفت الدراسة أن المنظمات التي تمتلك نضجاً "ذكياً" (Intelligent PBOs) تعتمد على تقنيات الثورة الصناعية الرابعة (مثل الذكاء الاصطناعي) لتقييم نضجها بشكل لحظي وتفاعلي، مما يقلل من معدلات الفشل العالمي المقدرة بـ 9.9%. تبرز قيمة الدراسة في تقديم خارطة طريق للمنظمات لربط قدرات إدارة المشاريع مباشرة بالأهداف السياسية والبيئية العالمية، مما يرفع من القيمة الاستراتيجية المحققة.

7. الدراسة الثانية: دراسة ساندو وآخرون- (Sandhu et al., 2024) التحول الاستراتيجي لمكاتب إدارة المشاريع ومراقبة الأداء:

بحثت هذه الدراسة التجريبية في كيفية مساهمة الوظائف الاستراتيجية لمكاتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطط الاستراتيجية. اعتمدت الدراسة على اختبار أثر آليات الحوكمة الرسمية، بما في ذلك تعريفات الأدوار الصارمة والدعم التنفيذي المستمر. أظهرت النتائج أن الوظائف الاستراتيجية للمكتب، والمتمثلة في "تطوير المنهجيات" و"التعلم التنظيمي"، هي المساهم الأكبر في نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية. وكشفت الأدلة التجريبية أن المنظمات التي تمتلك مكاتب ذات آليات حوكمة ناضجة تحقق معدلات نجاح في المشاريع تزيد بشكل ملحوظ عن غيرها. كما شددت الدراسة على أن ربط ممارسات الحوكمة بـ "إدارة تحقيق المنافع" (Benefits Realization) يضمن بقاء كل مشروع متوائماً مع مخرجات القيمة التنظيمية. خلص الباحثون إلى أن مكاتب إدارة المشاريع المعاصرة لم تعد مجرد وظيفة للتحكم

(Control Function)، بل أصبحت "ممكناً استراتيجياً" (Strategic Enabler) يقلل من احتمالية فشل المبادرات الكبرى عبر التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها ومراقبة جودة التنفيذ في الوقت اللحظي.

8. الدراسة الثالثة: دراسة برجر وآخرون- (Burger et al, 2024) نضج إدارة المشاريع وأثره على النجاح المدرك

استهدفت هذه الدراسة اختبار الفرضية القائلة بأن المستويات العليا من نضج إدارة المشاريع تؤدي إلى مشاريع أكثر نجاحاً، مع التركيز على قطاع التعدين كبيئة معقدة. استخدم الباحثون المنهج الكمي لتحليل 161 مشروعاً استراتيجياً. أظهرت النتائج صحة الفرضية بوجود علاقة طردية؛ حيث وجدت الدراسة أن النضج في "إدارة الجودة" و"إدارة التكلفة" كان له الأثر الأبرز في تحقيق مخرجات المشروع المخطط لها بنسبة 100% و80% على التوالي. ومع ذلك، كشفت الدراسة عن نتيجة هامة مفادها أن النضج وحده لا يضمن النجاح المطلق؛ إذ يجب أن يترافق مع "الثقافة التنظيمية" المناسبة وكفاءة فريق العمل. قدمت الدراسة نموذجاً يربط بين مجالات المعرفة في دليل (PMBOK) وبين مستويات النضج الخمسة لنموذج (PMS-PMMM)، مؤكدة أن المنظمات التي تصل للمستوى الرابع (العمليات المدارة) تمتلك قدرة تنافسية أعلى نتيجة القدرة على التنبؤ بالانحرافات في الميزانية والجدول الزمنية قبل وقوعها، مما يعزز الاستقرار المالي للمؤسسة.

9. الدراسة الرابعة: دراسة مونتيرو- (Monteiro, 2026) تطور تفويض مكاتب إدارة المشاريع والحوكمة والابتكار

استعرضت هذه الدراسة الطولية تطور مكتب إدارة المشاريع في منظمة أوروبية كبرى على مدار عقود، من مجرد وحدة دعم فني إلى مركز حوكمة استراتيجي يقود مبادرات الابتكار والذكاء الاصطناعي. توصلت الدراسة إلى ثلاثة نتائج جوهرية: أولاً، أن المكتب يتطور عبر "منطق التفويض الطبقي"، حيث يتم الاحتفاظ بالوظائف التأسيسية مع إضافة أدوار حوكمة استراتيجية تدريجياً. ثانياً، حدث التحول الحاسم عندما نُقلت تبعية المكتب من قطاع تقنية المعلومات إلى "مجلس الإدارة" مباشرة، مما رفع مستوى نضجه واستقلاليتيه وقدرته على التأثير الاستراتيجي. ثالثاً، أصبح للمكتب الناضج دور محوري في قيادة التحول الرقمي، حيث يعمل كذراع حوكمة لضمان تحقيق القيمة من استثمارات الذكاء الاصطناعي. خلصت الدراسة إلى أن النضج ليس حالة ثابتة، بل هو رحلة مستمرة لإعادة صياغة أدوار المكتب لتلبية احتياجات المنظمة المتغيرة، مؤكدة أن مكاتب إدارة المشاريع المعاصرة يجب أن تتحول إلى "مكاتب إدارة التحول" (TMO) لضمان استدامة الأداء الاستراتيجي.

الدراسة العاشرة: دراسة يازجي- (Yazici, 2009) دور نضج إدارة المشاريع والثقافة التنظيمية في الأداء

بحثت هذه الدراسة في العلاقة التفاعلية بين نضج إدارة المشاريع (PMM) والثقافة التنظيمية، وأثرهما على أداء الأعمال. شملت العينة 86 متخصصاً من منظمات خدمية وصناعية دولية. كشفت النتائج أن نضج إدارة المشاريع مرتبط بشكل كبير بـ "أداء الأعمال" (Business Performance) العام، وليس فقط بنجاح المشروع الفني. وأظهرت الدراسة أن النضج يتفاعل بقوة مع "ثقافة السوق" (التركيز على النتائج والتنافسية) لتحسين الربحية وزيادة المبيعات. ومن المكتشفات الهامة أن زيادة النضج تساهم في تقليل الهدر المالي بنسب ملحوظة، ولكن الأثر الأكبر يتحقق عندما تتبنى المنظمة ثقافة قائمة على "التمكين والتعاون". خلصت الدراسة إلى أن الاستثمار في رفع نضج العمليات يجب أن يسير بالتوازي مع تغيير ثقافي مؤسسي يقدر قيمة إدارة المشاريع كأصل استراتيجي. وتوفر هذه الدراسة إطاراً نظرياً يربط

بين القدرات المؤسسية وبين التميز في السوق، مؤكدة أن النضج العالي يمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحويل "المشاريع" إلى أدوات استراتيجية لتحقيق النمو.

-الإطار النظري

يمثل نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) في الفكر الإداري المعاصر الحالة التي تنتقل فيها المنظمة من مجرد تنفيذ المهام الفنية إلى ممارسة القيادة الاستراتيجية عبر المشاريع. إن فلسفة النضج لا تقتصر على تبني حزمة من الأدوات والمنهجيات، بل تمتد لتشمل قدرة المنظمة على تطويع هذه الممارسات لتحقيق استدامة في الأداء الاستراتيجي، وهو ما يعبر عنه بالقدرة التنظيمية على تقديم المخرجات المنشودة بطريقة يمكن التنبؤ بها، والسيطرة عليها، وتكرار نجاحها (Al-Marri et al, 2025). في ظل التقلبات الاقتصادية المتسارعة، باتت المشاريع الاستراتيجية هي الأداة التي تحول الرؤى النظرية إلى واقع ملموس، وهنا يبرز مكتب إدارة المشاريع ليس كمراقب للتكاليف والجداول الزمنية فحسب، بل كحلقة وصل حيوية تضمن بقاء المشاريع ضمن مسارها الاستراتيجي الصحيح (PM Solutions, 2025).

تؤكد الأدبيات الحديثة أن النضج في إدارة المشاريع ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحسين الأداء التنظيمي الشامل. وتظهر الدراسات أن المنظمات التي تتمتع بنضج عالٍ في مكاتب إدارة المشاريع لديها فرصة أكبر بنسبة 21% لتحقيق أهداف مبادراتها الاستراتيجية مقارنة بالمنظمات التي لا تزال في مراحل النضج الأولية (Arnaz-Pemberton, 2020). يهدف هذا التقرير إلى تقديم تحليل نظري معمق للعلاقة بين نضج مكتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع الاستراتيجية، مع التركيز على السياق السعودي في ظل رؤية 2030، مستعرضاً النماذج العالمية الرائدة والتحديات الرقمية التي ستشكل مستقبل هذا المجال في الأعوام 2025-2026.

المبحث الأول: مكتب إدارة المشاريع (PMO) والنضج التنظيمي: المفاهيم والأطر النظرية

يتناول هذا المبحث الجذور الفلسفية لمكاتب إدارة المشاريع، وكيف تطورت من وحدات إدارية بسيطة إلى كيانات استراتيجية، مع استعراض نظري لنماذج النضج العالمية التي تقيس كفاءة هذه المكاتب.

1-1. التطور التاريخي والوظيفي لمكاتب إدارة المشاريع

تعود جذور مكاتب إدارة المشاريع إلى بدايات القرن العشرين مع ظهور مبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور التي ركزت على التنميط لرفع الكفاءة، إلا أن الشكل المعاصر بدأ يتبلور في الخمسينيات من القرن الماضي داخل المجمع العسكري الصناعي الأمريكي لإدارة الأنظمة الصواريخ المعقدة، وبدأ تطورها الحقيقي في السبعينيات والثمانينيات استجابة لزيادة تعقيد المشاريع والحاجة إلى تنسيق مركزي (Giraud & Monaldi, 2015). في تلك الحقبة، كان ينظر إلى مكتب إدارة المشاريع كوحدة إدارية توثيقية تركز على حفظ السجلات وتوفير الدعم الفني لمشروع واحد أو برنامج محدد (Linde & Steyn, 2016). ومع تزايد ضغوط المنافسة العالمية، أدركت المنظمات أن النجاح في تنفيذ المشاريع الفردية لا يضمن بالضرورة النجاح الاستراتيجي للمؤسسة، مما دفع نحو الانتقال إلى نماذج أكثر تطوراً مثل مكتب إدارة المشاريع على مستوى المؤسسة (Mahon, 2018, EPMO).

وقد مر المكتب بأجيال تطويرية متلاحقة:

- مرحلة التأسيس (الخمسينيات - التسعينيات): ركزت على التقنيات والأدوات الإدارية وتوفير الدعم الفني لمشاريع فردية.

● مرحلة المهنية (2015 - 2019): برزت فيها الأطر التنظيمية الرسمية وظهور "إدارة مكتب المشاريع" كعلم مستقل.

● مرحلة القيمة والذكاء (2020 وما بعدها): تحول المكتب إلى "أوركسترا للقيمة" (Value Orchestrator) يدمج الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية لدعم الاستراتيجية (Mahon, 2018).

لقد خضع الدور الوظيفي لمكتب إدارة المشاريع لعمليات تحول جذري، حيث انتقل من الدور "الداعم" الذي يقتصر على توفير النماذج والتدريب، إلى الدور "المتحكم" الذي يفرض الامتثال للمنهجيات، وصولاً إلى الدور "التوجيهي" الذي يمتلك سلطة اتخاذ القرار المباشر وإدارة الموارد عبر المنظمة بأكملها. هذا التطور يعكس تحولاً في العقلية القيادية؛ حيث أصبح مكتب إدارة المشاريع يُنظر إليه كـ "شريك أعمال" يساهم في سد الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ العملي (Giraud & Monaldi, 2015).

إن التحول نحو مكتب إدارة المشاريع الاستراتيجي يعني أن المكتب أصبح مسؤولاً عن ضمان أن كل ريال يُنفق في المشاريع يساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الكبرى للمنظمة. وفي السياق المعاصر، نجد أن هذا الدور قد تطور ليشمل إدارة التحول (Transformation Management Office - TMO)، وهو الكيان الذي لا يكتفي بإدارة المشاريع القائمة، بل يشكل مستقبل المنظمة عبر قيادة الابتكار والتكيف مع التغيرات الجذرية في بيئة الأعمال (Campana-Schott, 2025).

2-1. الإطار النظري الحاكم لنضج مكتب إدارة المشاريع

تستند الدراسة الحالية إلى ثلاث نظريات إدارية كبرى تفسر حاجة المنظمات لرفع مستوى نضج مكاتبها:

نظرية الموارد (Resource-Based View - RBV): تفترض أن الميزة التنافسية المستدامة تنبع من الموارد الداخلية التي تتسم بالقيمة، والندرة، وصعوبة التقليد. ويُعد مكتب إدارة المشاريع الناضج "أصلاً معرفياً" فريداً يجمع بين المنهجيات (الموارد الملموسة) والخبرات والتعلم التنظيمي (الموارد غير الملموسة).

نظرية الإشراف (Stewardship Theory): تفترض أن مديري مكاتب المشاريع يعملون كـ "أمناء" على موارد المنظمة، ويسعون لتحقيق المصلحة الجماعية بدلاً من المصالح الشخصية، مما يقلل من النزاعات ويوحد الجهود نحو الأهداف الاستراتيجية.

النظرية المؤسسية (Institutional Theory): تفسر كيف تتبنى المنظمات مكاتب إدارة المشاريع لضمان "المشروعية" والامتثال للأنظمة والمعايير الدولية (مثل ISO 21500)، وهو ما يظهر بوضوح في مواءمة المنظمات السعودية لعملياتها مع نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد.

3-1. تحليل نماذج نضج مكتب إدارة المشاريع (PMMMs):

يُعرف النضج بأنه قدرة المنظمة على تقديم نتائج متسقة وتكرار نجاحاتها بطريقة يمكن التنبؤ بها. وقد طورت المؤسسات العلمية نماذج لقياس هذا النضج، أبرزها:

1-3-1. نموذج هيرالد كيرزير لنضج إدارة المشاريع (K-PMMM)

يعتبر نموذج كيرزرنر من النماذج الرائدة التي تربط بين النضج والتخطيط الاستراتيجي. يقوم النموذج على خمسة مستويات متميزة تمثل رحلة المنظمة نحو التميز:

1. اللغة المشتركة (Common Language): في هذا المستوى، تدرك المنظمة أهمية إدارة المشاريع وتبدأ في استخدام مصطلحات موحدة مستمدة من معايير مثل دليل (Rizaldi & Wijaya, PMBOK, 2023).
 2. العمليات المشتركة (Common Processes): تسعى المنظمة في هذه المرحلة إلى تطوير عمليات ومنهجيات يمكن تكرار نجاحها في مشاريع مختلفة، مع التركيز على فهم العلاقة بين الوقت والتكلفة (Francis, 2020).
 3. المنهجية الواحدة (Singular Methodology): يتم دمج كافة المنهجيات والعمليات في إطار عمل واحد متكامل للمؤسسة، مما يسهل عملية الرقابة والتحكم ويوفر بيئة للتعاون الفعال (Rizaldi & Wijaya, 2023).
 4. المقارنة المرجعية (Benchmarking): تبدأ المنظمة في قياس أدائها مقابل أفضل الممارسات في الصناعة والمنافسين لتحديد فجوات الأداء وفرص التحسين (Francis, 2020).
 5. التحسين المستمر (Continuous Improvement): هو المستوى الأعلى حيث يتم استخدام البيانات الناتجة عن المقارنات المرجعية والدروس المستفادة لتطوير العمليات بشكل استباقي ومبتكر (Rizaldi & Wijaya, 2023).
- يؤكد كيرزرنر أن الانتقال بين هذه المستويات ينطوي على مخاطر ثقافية؛ فالمستويات الأولى تتطلب جهداً تعليمياً، بينما المستويات المتقدمة تتطلب تغييراً جذرياً في السلوك القيادي والثقافة المؤسسية (Francis, 2020).

1-3-2. نموذج نضج إدارة المشاريع التنظيمي (3OPM)

طور معهد إدارة المشاريع (PMI) نموذج 3OPM ليكون إطاراً شاملاً يربط بين إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ وبين استراتيجية المنظمة (Alshabragi et al, 2024). يركز هذا النموذج على ثلاثة أبعاد أساسية: المعرفة (Knowledge)، والتقييم (Assessment)، والتحسين (Improvement). وما يميز 3OPM هو قدرته على توحيد مخرجات المشاريع مع أهداف العمل الكبرى، مع التركيز على الموازنة بين رضا العميل وتعظيم الربحية. يعتمد النموذج على التحقق من وجود "أفضل الممارسات" (Best Practices) عبر أربع مراحل نضج وظيفية: التوحيد، والقياس، والإدارة، والتحسين المستمر (Alshabragi et al, 2024).

1-3-3. نموذج 3P3M: رؤية الأنظمة المتكاملة

يمثل نموذج 3P3M (Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model) الذي طورته منظمة Axelos، أداة تشخيصية قوية تقيس قدرة المنظمة عبر سبعة محاور أساسية. تغطي هذه المحاور كافة جوانب الحوكمة والإدارة المالية والمخاطر وفقاً (Portman, 2022):

1. الحوكمة التنظيمية: التركيز على مبررات القيام بالمشاريع ومواءمتها مع الـ "لماذا" الاستراتيجية.
2. السيطرة الإدارية: التحقق من تقدم العمل ضمن الحدود المعتمدة والقدرة على تصحيح المسار.
3. إدارة المنافع: ضمان أن المشاريع تحقق قيمة ملموسة للمؤسسة وأصحاب المصلحة.

4. الإدارة المالية: الحصول على التمويل اللازم وإدارته بكفاءة لضمان استدامة المشاريع.
 5. إدارة أصحاب المصلحة: تحديد وإشراك كافة الأطراف المتأثرة بالمشاريع لضمان الدعم والقبول.
 6. إدارة المخاطر: التنبؤ بعدم اليقين والتعامل معه بفعالية طوال دورة حياة المشروع.
 7. وإدارة الموارد: ضمان توافر الكفاءات والموارد اللازمة لتنفيذ المبادرات الاستراتيجية.
- تشير الدراسات الميدانية إلى أن المنظمات التي تستخدم 3P3M تكتسب رؤية أوضح لنقاط ضعفها، مما يسمح لها ببناء خارطة طريق للتحويل نحو "مراكز تميز" (Centers of Excellence) قادرة على تقديم قيمة مستدامة (Alshabragi et al., 2024).

المبحث الثاني: أداء المشاريع الاستراتيجية: الأبعاد الحديثة للنجاح والقيمة

ينتقل هذا المبحث من تعريف المشروع كعملية فنية إلى تعريفه كأداة استراتيجية، مع التركيز على نماذج قياس الأداء التي تتجاوز "المثلث الحديدي" التقليدي.

1-2. ماهية المشاريع الاستراتيجية وخصائصها

تُعرف المشاريع الاستراتيجية بأنها "أسلحة استراتيجية" تهدف إلى خلق قيمة اقتصادية أو تنافسية طويلة الأمد. وتتميز هذه المشاريع بالتعقيد العالي، وعدم اليقين، والارتباط المباشر بالرؤية المستقبلية للمنظمة (Abdulhafedh, 2022). وفي السياق السعودي، تُعد مشاريع رؤية 2030 (مثل الرياض الخضراء ومترو الرياض) نماذج للمشاريع الاستراتيجية التي تهدف لرفع جودة الحياة وتحقيق التحول الاقتصادي.

2-2. نموذج شهر الماسة (NTCP) لتصنيف المشاريع

اقترح Shenhar (2019) إطاراً يؤكد أن "نمطاً واحداً للإدارة لا يناسب جميع المشاريع"، ويصنف المشاريع بناءً على أربعة أبعاد حاسمة:

- **الحدثة (Novelty):** وتدرج من المنتجات الاشتقاقية (تحسينات بسيطة) إلى المنتجات الخارقة (التي تخلق أسواقاً جديدة تماماً).
- **التكنولوجيا (Technology):** وتتراوح من التكنولوجيا المنخفضة المستقرة إلى التكنولوجيا الفائقة التي لم تكن موجودة عند بدء المشروع وتتطلب دورات تصميم متعددة.
- **التعقيد (Complexity):** ويقاس مستوى الترابط بين الأنظمة، بدءاً من المكونات البسيطة وصولاً إلى "مصفوفة الأنظمة" (مثل مشاريع المدن الذكية).
- **الوتيرة (Pace):** وتقاس مدى حرج الوقت، من الوتيرة العادية إلى مشاريع "البرق" أو الأزمات التي تتطلب سرعة فائقة وتفويض سلطات واسعة.

3-2. أبعاد الأداء الاستراتيجي متعددة الأجل

تجاوز الفكر الحديث مقاييس "الوقت، التكلفة، الجودة" ليركز على أبعاد النجاح الاستراتيجي المقسمة زمنياً وفقاً لشنهار (Shenhar, 2019):

1. كفاءة المشروع (Project Efficiency): وهي البعد قصير المدى الذي يقيس الالتزام بالميزانية والجدول الزمنية.
2. الأثر على العميل (Impact on the Customer): يقيس مدى تلبية المتطلبات الوظيفية، والرضا العام للمستخدم، والولاء للعلامة التجارية.
3. الأثر على الفريق (Impact on the Team): يقيس تطور مهارات الفريق، والروح المعنوية، ومدى رضا الموظفين، والقدرة على الاحتفاظ بالمواهب.
4. النجاح المباشر في العمل (Business Results): يقيس النتائج المالية مثل العائد على الاستثمار، والحصة السوقية، وتحقيق الأرباح المخطط لها.
5. الاستعداد للمستقبل (Preparing for the Future): وهو البعد الأهم استراتيجياً، حيث يقيس مساهمة المشروع في بناء بنية تحتية جديدة للمنظمة، أو اكتساب تكنولوجيا رائدة، أو استكشاف أسواق مستقبلية.

المبحث الثالث: العلاقة التأثيرية للنضج على الأداء في ظل التحول الرقمي ورؤية 2030

يحلل هذا المبحث آليات التأثير السببي لنضج المكتب على الأداء، مع التركيز على الخصوصية السعودية والتوجهات التقنية الحديثة.

3-1. ميكانيكية تأثير نضج المكتب على النجاح الاستراتيجي

إن العلاقة بين نضج مكتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع الاستراتيجية ليست علاقة خطية بسيطة، بل هي تفاعل معقد يتم عبر عدة قنوات تنظيمية وسيطة. تظهر الأبحاث أن مجرد وجود مكتب إدارة مشاريع لا يضمن الأداء؛ بل إن "النضج" في ممارسات هذا المكتب هو الذي يصنع الفرق (Khalema et al., 2015).

3-1-1. المواءمة الاستراتيجية وتحديد الأولويات

تعتبر المواءمة الاستراتيجية هي الآلية الأولى للتأثير، حيث تضمن مكاتب إدارة المشاريع الناضجة أن المنظمة "تقوم بالأشياء الصحيحة" قبل أن "تقوم بالأشياء بشكل صحيح" (Mahon, 2018). في المنظمات الرائدة (أعلى 10%)، يقوم 94% من مكاتب إدارة المشاريع بمواءمة المبادرات ومؤشرات الأداء تماماً مع أهداف التغيير الاستراتيجية، مما يسمح بتخصيص الموارد بكفاءة عالية وتجنب استنزاف الميزانية في مشاريع لا تخدم الرؤية الكلية (PMI, 2022).

3-1-2. إدارة تحقيق المنافع (BRM) كحلقة وصل

تمثل إدارة تحقيق المنافع (Benefits Realization Management) الجسر الذي يربط مخرجات المشاريع الفنية بالنتائج الاستراتيجية (Prism PPM, 2025). المنظمات ذات النضج العالي تدمج عمليات BRM في صميم عمل مكتب إدارة المشاريع، مما يعني:

- تحديد المنافع المتوقعة بدقة في مرحلة الجدوى الاستراتيجية.
 - مراقبة تسليم هذه المنافع أثناء التنفيذ باستخدام خرائط اعتماد المنافع.
 - ضمان استدامة المنافع بعد إغلاق المشروع وتسليمه للعمليات التشغيلية.
- تشير التقارير إلى أن المنظمات التي تمتلك نضجاً عالياً في إدارة المنافع تحقق تحسناً بنسبة 60% في المواءمة مع أهداف العمل و57% في الوفاء بالأهداف الاستراتيجية (PM Solutions, 2025).
- 3-1-3. حوكمة البيانات وذكاء القرار

يساهم نضج مكتب إدارة المشاريع في تحسين جودة المعلومات المتاحة للإدارة العليا. المكاتب الناضجة تستخدم "لوحات تحكم ذكية" (Dashboards) توفر رؤية فورية لأداء المحفظة، مما يمكن القادة من اتخاذ قرارات سريعة بشأن استمرار أو تعديل أو إيقاف المشاريع بناءً على مساهمتها في القيمة الاستراتيجية. هذا المستوى من النضج المعلوماتي يقلل من مخاطر الفشل الناتجة عن نقص البيانات أو تأخر التقارير (Kohli, 2025).

3-2. الخصوصية السعودية: نموذج مكاتب تحقيق الرؤية (VRO)

تمثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 أضخم مختبر عالمي لتطبيقات نضج مكاتب إدارة المشاريع في القطاع العام. لقد تبنت المملكة نموذجاً فريداً من خلال إنشاء "مكاتب تحقيق الرؤية" (VROs) لضمان حوكمة وتنفيذ برامج التحول الوطني بكفاءة (بخش، 2020).

3-2-1. أدوار مكاتب تحقيق الرؤية كنموذج للنضج الاستراتيجي

تعمل مكاتب تحقيق الرؤية كأذرع تنفيذية مرتبطة بالإدارة العليا (الوزراء أو رؤساء الهيئات)، وتتجسد مستويات نضجها في ثلاثة أدوار حيوية وفقاً لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية (2025):

1. المنظم (Organizer): يتولى وضع أطر الحوكمة ونماذج التشغيل، وتحديد المسؤوليات، وضمان توافق خطط المبادرات مع المستهدفات الوطنية.
2. الممكن (Enabler): يقوم بتوفير المنهجيات الفنية، ودعم صناع القرار بالتقارير الدقيقة، وبناء الكفاءات البشرية، وتسهيل الحصول على الموافقات من الجهات الداعمة.
3. المسرع (Accelerator): يتدخل بشكل استباقي لحل المعوقات، ويحفز الابتكار، ويجمع الدروس المستفادة لتسريع وتيرة الإنجاز في المشاريع المتعثرة.

لقد أثبتت التجربة السعودية أن دمج مكتب إدارة الاستراتيجية (SMO) مع مكتب إدارة المشاريع (PMO) تحت مظلة واحدة يقلل من تأخير المشاريع بنسبة 35% ويزيد من تحقيق الأهداف الاستراتيجية بنسبة 40%.

3-2-2. المشاريع الكبرى في الرياض وأطر الحوكمة

في مدينة الرياض، تلعب الهيئة الملكية لمدينة الرياض دوراً محورياً في إدارة مشاريع التحول الكبرى. يعتمد نضج إدارة المشاريع هنا على أطر عملياتية متقدمة تشمل معايير بناء النماذج، وإدارة التصميم، والتشغيل والصيانة (Buro Happold, 2025). المشاريع مثل "الرياض الخضراء" و"المسار الرياضي" ليست مجرد مشاريع بنية تحتية، بل هي مبادرات استراتيجية تهدف لرفع جودة الحياة وجذب الاستثمارات العالمية، وهو ما يتطلب مستويات نضج فائقة في التنسيق بين القطاعات المختلفة:

1. مشروع "الرياض الخضراء": يتمثل الهدف الاستراتيجي بالاستدامة البيئية، وتتمثل آلية النضج المتبعة بالاستغلال الأمثل للمياه المعالجة والتشجير الكثيف.
2. مشروع المسار الرياضي: يتمثل الهدف الاستراتيجي للمشروع في تحسين جودة الحياة والترفيه عبر دمج مسارات المشاة والدراجات مع مناطق استثمارية كآلية نضج متبعة.
3. مشروع مترو الرياض: الهدف الاستراتيجي للمشروع هو تأمين النقل الذكي، عبر شراكة فاعلة مع القطاع الخاص وربط المؤسسات الكبرى كآلية نضج.
4. مشاريع البنية التحتية: والتي تهدف لتحقيق التنمية العمرانية، من خلال مركز مشاريع البنية التحتية بالرياض لضبط الامتثال والترخيص.

3-3. آفاق النضج 2025-2026: الذكاء الاصطناعي وذكاء القرار

يشهد مجال مكاتب إدارة المشاريع ثورة تقنية ستعيد تعريف مفهوم النضج في السنوات القليلة القادمة. لم يعد النضج يقاس بالالتزام بالورق، بل بالقدرة على استخدام التكنولوجيا لتعزيز "ذكاء القرار" (Kohli, 2025).

3-3-1. مكاتب إدارة المشاريع المعززة بالذكاء الاصطناعي (AI-Enhanced PMO)

يتحول مكتب إدارة المشاريع التقليدي إلى "مركز استراتيجي ذكي" من خلال دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي. هذا التحول يؤدي إلى:

- التحليلات التنبؤية: القدرة على تحليل البيانات التاريخية لتوقع المخاطر قبل وقوعها وتقدير التكاليف بدقة أعلى من التقديرات البشرية.
- أتمتة العمليات الروبوتية (RPA): تولي المهام الإدارية الروتينية (التقارير، الامتثال) مما يحرر مديري المشاريع للتركيز على القيادة والابتكار.
- ذكاء القرار (Decision Intelligence): استخدام خوارزميات متقدمة لتقديم توصيات قائمة على البيانات حول أفضل سيناريوهات تنفيذ المشاريع وموازنة الأحمال على الموارد.

تشير التوقعات لعام 2025 إلى أن المنظمات التي ستبنى الذكاء الاصطناعي في إدارة مشاريعها ستحقق تحسناً بنسبة 15-25% في زمن تسليم المشاريع وجودة المخرجات. ومع ذلك، يظل التحدي الأكبر هو توفر البيانات النظيفة والدقيقة والحاجة لتدريب الكوادر المحلية على هذه التقنيات (Rosamilha, 2026).

2-3-3. مفهوم "الولاية الطبقية" (Layered Mandate) ونضج AI

تشير الدراسات الطولية الحديثة (2024-2026) إلى أن المكاتب الأكثر نضجاً تتبنى ما يسمى "الولاية الطبقية"؛ حيث لا تتخلّى المنظمة عن وظائفها الأساسية (الدعم والتوثيق)، بل تضيف فوقها طبقات من الحوكمة الاستراتيجية والذكاء الاصطناعي. يسمح هذا النموذج للمكتب بالبقاء مستقراً وفعالاً عملياً مع كونه محركاً للتحوّل الرقمي والابتكار في الوقت ذاته. وبالتالي يمكن تقسيم مستوى النضج الرقمي إلى مستويات ثلاث، كما صاغها Monteiro (2026):

1. المستوى الأساسي: والذي يعتمد أدوات جدولة تقليدية، وبالتالي لا بد من متابعة الجدول الزمني والتكلفة يدوياً.
2. المستوى المتقدم: عبر استخدام أنظمة متكاملة ولوحات معلومات، ما يوفر رؤية فورية للأداء ويحسن من التواصل.
3. المستوى الذكي (2025): والذي يتصف باستخدام الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية، وبالتالي استباق المخاطر وتحسين قرارات الاستثمار.

4-3. تحديات ومعوقات تطور نضج مكاتب المشاريع

على الرغم من المكاسب المثبتة، يواجه تطور النضج تحديات جسيمة، حيث تشير التقارير إلى أن 70% من المكاتب لا تزال تفتقر لعملية رسمية لتقييم "القيمة المضافة"، مما يجعلها تبدو كمركز تكلفة (Overhead). كما تبرز فجوة "الفطنة التجارية" كعائق حرج؛ إذ يمتلك 18% فقط من ممارسي المشاريع القدرة على فهم السياق الاستراتيجي والمالي للمشاريع التي يديرونها (Rosamilha, 2026).

بناءً على هذا المسح النظري، يمكن القول على أن الاستثمار في رفع نضج مكتب إدارة المشاريع في مدينة الرياض والمملكة العربية السعودية بشكل عام ليس مجرد تحسين إداري، بل هو ضرورة استراتيجية تملّحها ضخامة المشاريع المستهدفة في رؤية 2030.14 المنظمات التي تنجح في الوصول إلى مستويات النضج الرابعة والخامسة هي التي ستكون قادرة على تحويل التحديات المعقدة إلى فرص نمو مستدام.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يُعدّ هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ يوضّح الخطوات والإجراءات التي اتُّبعت للوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموثوقة. فالمنهجية تمثّل الإطار الذي يحدّد مسار الدراسة منذ تحديد المشكلة وصياغة الفرضيات وحتى جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا الفصل إلى عرض المنهج المتّبع في البحث، وتبرير اختياره بما يتناسب مع طبيعة المشكلة وأهداف الدراسة، إضافةً إلى بيان مجتمع البحث وعينته، وأدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

ويأتي هذا العرض لتوضيح الكيفية التي سعى بها الباحث إلى تحقيق التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي، وضمان دقّة النتائج وقابليتها للتعميم، بما يعزّز من موثوقية الدراسة ويسهم في تحقيق أهدافها العلمية والعملية.

-المنهجية وطرق البحث-

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي لتقييم واقع مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وأثره على الأداء الاستراتيجي في قطاع التشييد بمدينة الرياض. سيتم استخدام المدخل الكمي لجمع البيانات من خلال استبانة مقننة مصممة وفق الأطر العالمية لتقييم النضج مثل نموذج نضج إدارة المشاريع التنظيمية (3OPM) ونموذج (3P3M)، بالإضافة إلى المبادئ الواردة في دليل (PMBOK 7th Edition). سيتم توزيع الأداة على عينة من مديري المشاريع، والممارسين في مكاتب إدارة المشاريع، والقيادات التنفيذية المعنية باتخاذ القرار الاستراتيجي. ولتحقيق أهداف الدراسة، ستتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS (إصدار 22)، مع تطبيق الأساليب التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات الأداة والاتساق الداخلي لمحاور نضج المكتب وأبعاد الأداء الاستراتيجي.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفحص قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين مستويات النضج المؤسسي وبين أبعاد النجاح الاستراتيجي (مثل كفاءة التنفيذ، والأثر على العميل).
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار "الأثر" الجوهري لأبعاد نضج المكتب (كالحوكمة، والتمكين الرقمي، وإدارة المنافع) كمتغيرات مستقلة في التنبؤ بمخرجات الأداء الاستراتيجي كمتغير تابع.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستويات نضج مكاتب إدارة المشاريع وتصورات الأداء تبعاً لمتغيرات حجم المنظمة (شركات كبرى مقابل متوسطة) وسنوات الخبرة المهنية.

-مجتمع البحث وعينته

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الممارسين والقيادات الإدارية والهندسية والاستراتيجية العاملة في مكاتب إدارة المشاريع (PMO) بقطاع التشييد والبناء في مدينة الرياض، وتحديدًا المنخرطين في حوكمة وإدارة المشاريع الاستراتيجية الكبرى (Mega Projects) المرتبطة بمستهدفات رؤية 2030 وبرنامج التحول الوطني. ويشمل ذلك على وجه التحديد: مديري مكاتب إدارة المشاريع (PMO Directors)، مديري المحافظ والبرامج، مسؤولي التخطيط الاستراتيجي وإدارة تحقيق المنافع، والقيادات التنفيذية في الجهات الحكومية المطورة (مثل الهيئة الملكية لمدينة الرياض، وأمانة منطقة الرياض، ومطوري المشاريع العملاقة كـ "نيوم" و"القدية" من مكاتبهم الإقليمية بالرياض)، بالإضافة إلى المهندسين الاستشاريين في كبرى شركات إدارة المشاريع العالمية العاملة في الميدان.

عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة غير احتمالية قصدية (Purposive Sampling) من ذوي الخبرة والاختصاص الذين يمتلكون خبرة عملية لا تقل عن 5 سنوات في مكاتب المشاريع أو الإدارة الاستراتيجية، لضمان دقة وعمق البيانات المتعلقة بنضج العمليات المؤسسية وتحقيق القيمة المضافة. الحجم المستهدف للعينة يتراوح بين 350 إلى 400 مشارك، لضمان تمثيل كافٍ لمختلف أنماط هياكل مكاتب المشاريع (الداعم، الموجه، التنفيذي) السائدة في بيئة العمل بمدينة الرياض. ويوفر هذا الحجم قوة إحصائية مناسبة لتحليل الأثر السببي بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في "أبعاد نضج المكتب" (مثل

نضج الحوكمة، التمكين الرقمي بالذكاء الاصطناعي، ونضج إدارة تحقيق المنافع) وبين المتغير التابع "أداء المشاريع الاستراتيجية" بأبعاده المتعددة (كفاءة التنفيذ، الأثر على العميل، النجاح التجاري المباشر، والاستعداد للمستقبل)، واختبار فروض الدراسة باستخدام أساليب الارتباط والانحدار.

-حدود البحث

الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على دراسة أثر "مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO)" بأبعاده الخمسة الرئيسية (الحوكمة، التكامل والمحاذة، العمليات، التكنولوجيا والبيانات، والأفراد) على "أداء المشاريع الاستراتيجية" المقاس وفق أبعاد نموذج "شهار" للنجاح الاستراتيجي، والتي تشمل: كفاءة التنفيذ، الأثر على العميل، النجاح التجاري المباشر، والاستعداد للمستقبل. كما يركز البحث على دور التمكين الرقمي بالذكاء الاصطناعي وإدارة تحقيق المنافع (Benefits Realization) كعوامل حاسمة في رفع كفاءة الأداء.

الحدود المكانية: يُطبق البحث ميدانياً في مدينة الرياض، وتحديدًا داخل منظومة المشاريع الاستراتيجية الكبرى (Mega Projects) مثل مشروع "الرياض الخضراء"، "المسار الرياضي"، و"مترو الرياض"، بالإضافة إلى مكاتب تحقيق الرؤية (VROs) في الوزارات والجهات الحكومية المركزية التي تقود التحول الوطني بالعاصمة.

الحدود الزمانية: الفترة الممتدة خلال عام 2026، وهي المرحلة التي تمثل ذروة تنفيذ المشاريع الكبرى في الرياض (Full Delivery Mode) ونضج التحول الرقمي في حوكمة الاستراتيجيات من خلال منصات قياس الأداء والذكاء الاصطناعي.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على الممارسين والقيادات في مكاتب إدارة المشاريع (PMOs)، ومديري المحافظ والبرامج الاستراتيجية، ومسؤولي مكاتب تحقيق الرؤية (VROs)، والقيادات التنفيذية المعنية باتخاذ القرارات الاستراتيجية في قطاع التشييد والتنمية العمرانية بالرياض.

وتُسهم هذه الحدود مجتمعةً في تحديد نطاق الدراسة بدقة، مما يضمن صياغة نتائج واقعية قابلة للتطبيق لردم الفجوة بين "تخطيط الاستراتيجية" و"كفاءة التنفيذ" في بيئة الأعمال السعودية، بما يخدم تطلعات العاصمة نحو تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنافسية.

-أداة البحث

سيتم تطوير استبانة إلكترونية محكمة تتكون من ثلاثة محاور رئيسية، صُممت خصيصاً لتناسب واقع حوكمة المشاريع في السياق السعودي المعاصر:

المحور الأول (البيانات الديموغرافية والوظيفية): يتضمن بنوداً لجمع المعلومات الأساسية عن أفراد العينة، وتشمل (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في مكاتب المشاريع، المسعى الوظيفي، وحجم المنظمة)، بالإضافة إلى تحديد نوع مكتب إدارة المشاريع (داعم، موجه، أو تنفيذي).

المحور الثاني (المتغير المستقل: مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع): يشتمل على بنود تقيس أبعاد النضج المؤسسي وفق الأطر العالمية مثل (3OPM) و(3P3M)، وتتوزع على خمسة مجالات حيوية: (الحوكمة والامتثال، المواءمة الاستراتيجية،

كفاءة العمليات والمنهجيات، نضج الأفراد والكفاءات، والتمكين الرقمي)، مع التركيز على دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية كمعيار للنضج المتقدم في عام 2026.

المحور الثالث (المتغير التابع: أداء المشاريع الاستراتيجية): يشتمل على بنود تقيس مخرجات الأداء وفق نموذج "شهرار" متعدد الأبعاد، وتتمثل في (كفاءة التنفيذ التشغيلي، الأثر الملموس على العميل وأصحاب المصلحة، النجاح التجاري المباشر، ومدى الاستعداد للمستقبل واكتساب قدرات تنافسية جديدة)، بما ينسجم مع مستهدفات التميز الحكومي وكفاءة الإنفاق ضمن رؤية المملكة 2030.

التحكيم:

لضمان صدق الأداة، ستُعرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين الخبراء من الأكاديميين والممارسين المتخصصين في مجالات (إدارة المشاريع التنظيمية، الإدارة الاستراتيجية، وتحليل النضج المؤسسي)؛ وذلك لحساب معامل صدق المحتوى (Content Validity). وتستهدف هذه الخطوة التأكد من دقة الصياغة الفنية لمصطلحات النضج والأداء الاستراتيجي، ومدى شمولية البنود في قياس "القيمة المضافة" للمكتب، وضمان وضوحها ومناسبتها للخلفية المهنية لمجتمع الدراسة بمدينة الرياض، لاسيما العاملين في مكاتب تحقيق الرؤية (VROs).

-إجراءات جمع البيانات-

سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً (Google Forms) عبر القنوات الرسمية والمهنية لممارسي إدارة المشاريع، ومديري مكاتب تحقيق الرؤية (VROs)، والقيادات الاستراتيجية في قطاع التشييد بمدينة الرياض. وسيتم استهداف المنصات الرقمية التفاعلية المخصصة لخبراء مكاتب إدارة المشاريع (PMO) لضمان الوصول إلى الكفاءات النوعية المعنية بحوكمة المحافظ الاستثمارية وقياس مستويات النضج المؤسسي. كما سيتم مراعاة الوصول إلى المتخصصين في الهيئات الحكومية المركزية (مثل الهيئة الملكية لمدينة الرياض) ومطوري المشاريع العملاقة لضمان تمثيل شامل لمختلف مستويات النضج والأداء الاستراتيجي. ومع ذلك، سيتم الالتزام التام بكافة أخلاقيات البحث العلمي، بما في ذلك ضمان سرية وحماية خصوصية البيانات، والحصول على الموافقة المستنيرة للمشاركين، مع التأكيد على أن كافة المعلومات ستُستخدم لأغراض البحث العلمي الصرف ولن تُوظف في أي سياقات مهنية أو إدارية خاصة بالأطراف المشاركة.

- خطة التحليل الإحصائي

ستتم معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام حزمة IBM SPSS Statistics (إصدار 22). وسيتم تحديد مستوى الدلالة الإحصائية عند (0.05) لضمان موثوقية النتائج. كما سيتم استخدام نماذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لتحليل مدى مساهمة المتغيرات المستقلة (أبعاد نضج مكتب إدارة المشاريع: الحوكمة، التكامل، العمليات، التكنولوجيا والبيانات، والأفراد) في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع (أداء المشاريع الاستراتيجية: كفاءة التنفيذ، الأثر على العميل، النجاح التجاري، والاستعداد للمستقبل). وسيوفر هذا التحليل قاعدة صلبة لبناء النموذج المقترح الذي يربط بين نضج المكتب وبين تحقيق مستهدفات كفاءة الإنفاق والتميز المؤسسي لمشاريع مدينة الرياض ضمن رؤية 2030. كما سيتم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق الجوهرية في مستويات النضج تبعاً لحجم المنظمة وسنوات خبرة الممارسين

المراجع

-المراجع العربية

بخش، عبد الرحمن أحمد. (2020). تطوير إدارة مكاتب تحقيق الرؤية في ضوء منهجية إدارة مكتب إدارة المشروعات PMO Value Ring. المجلة العربية للنشر العلمي، 16. 36-44.

رؤية السعودية 2030. (2016). رؤية السعودية 2030. https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbn/saudi_vision2030_ar.pdf

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2025). وكالة الشؤون الاستراتيجية وتحقيق الرؤية. Hrsd.gov.sa <https://www.hrsd.gov.sa/ministry/about-ministry/minister-headed/ministers-agencies/agency-strategic>

Abdulhafedh, A. (2022). The Diamond Framework Model as an Effective Tool for Project Management. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 9(2), 529–536.

<https://www.researchpublish.com/upload/book/The>

Albaiti, A. H., & Alsulami, H. E. (2021). The Effect of Project Management Office on the Organizational Performance: A Case Study of Saudi Arabia. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 12(8), 1–16.

<https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2021.167>

Alghaseb, M., & Alali, H. (2024). Exploring Project Management Office Models for Public Construction Projects in Hail, Saudi Arabia. *Sustainability*, 16(18), 8177.

<https://doi.org/10.3390/su16188177>

Al-Harbi, I. A., Alameer, M., Alfaisal, A., & Jrad, F. A. (2024). The Impact of Strategic Project Management on the Success of Construction Projects in the Contracting Sector in Riyadh. *Arab Journal for Scientific Publishing*, 7(71), 30–52. <https://doi.org/10.36571/ajsp713>

Al-Marri, R., Abdalla, G., & Mahdi, E. (2025). Project management maturity in project-based organizations: frameworks, drivers, and the role of sustainability. *Future Business Journal*, 11(1).

<https://doi.org/10.1186/s43093-025-00670-z>

Alshabragi, A. M., Almohsen, A. S., & Mahmoud, A. A. B. (2024). Developing a Maturity Rating System for Project Management Offices. *Systems*, 12(9), 367.

<https://doi.org/10.3390/systems12090367>

Arafa, K. (2026). Assessing Project Management Maturity in Saudi Contracting Firms and Its Influence on Urban Project Delivery Efficiency: A Field Study in the Context of Vision 2030. *International Journal for Scientific Research*, 5(1), 27–46. <https://doi.org/10.59992/ijsr.2025.v5n1p2>

Arnaz-Pemberton, E. (2020). *What is the P3M3 Maturity Model*. Wellington.

<https://wellington.co.uk/what-is-the-p3m3-maturity-model/>

Bara, M. (2026). *The PMO's Value Problem: 70% Still Can't Prove Their Worth*. Medium.

<https://medium.com/@marc.bara.iniesta/the-pmos-value-problem-70-still-can-t-prove-their-worth-bf2e2f96c30b>

- Burger, E., Pretorius, S., & Steyn, H. (2024). PROJECT MANAGEMENT MATURITY AND ITS IMPACT ON PERCEIVED PROJECT SUCCESS: A CASE STUDY. *The South African Journal of Industrial Engineering*, 35(2), 171–183. <https://sajie.journals.ac.za/pub/article/view/2911>
- Buro Happold. (2025). *RCRC Operational Framework Project*. Buro Happold. <https://www.burohappold.com/projects/rcrc-operational-framework-project/>
- Campana-Schott. (2025). *From PMO to TMO: The Evolution of Project Management*. Campana-Schott.com. <https://www.campana-schott.com/ch/en/unternehmen/publikationen/detail/from-pmo-to-tmo-the-evolution-of-project-management-1>
- Francis, A. (2020). *Kerzner Project Management Maturity Model (KPM3)*. MBA Knowledge Base. <https://www.mbaknol.com/project-management/kerzner-project-management-maturity-model-kpm3/>
- Giraud, L., & Monaldi, E. (2015). *PMO evolution*. Wwww.pmi.org. <https://www.pmi.org/learning/library/pmo-evolution-9645>
- Gonsior, M. (2019). Michał Gonsior Examining Project Management Maturity: The Case Study of a Leading Company in Energy Sector. *Wroclaw University of Economics and Business*, 24–38. <https://doi.org/10.15611/2023.33.6.02>
- Khalema, L., Van Waveren, C., & Chan, K.-Y. (2015). The relationship between project management office maturity and organisational project management maturity: an empirical study of the south african government infrastructure departments. *The South African Journal of Industrial Engineering*, 26(3). <https://doi.org/10.7166/26-3-1021>
- Kohli, R. (2025). The Evolution of the PMO: Comparing Traditional vs. AI- Enhanced Project Management Offices 1. *PM World Journal*, 14(12), 1–23. <https://pmworldjournal.com/wp-content/uploads/2026/01/pmwj159-Dec2025-Kohli-Evolution-of-the-PMO.pdf>
- Linde, J. V. D., & Steyn, H. (2016). THE EFFECT OF A PROJECT MANAGEMENT OFFICE ON PROJECT AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE: A CASE STUDY. *The South African Journal of Industrial Engineering*, 27(1). <https://doi.org/10.7166/27-1-1114>

- Mahon, C. R. (2018). *Delivering Value: Benefit Realization Management*. Ndia.org.
https://www.ndia.org/-/media/sites/ndia/divisions/ipmd/2018/2018-08-meeting/e_2018_0826_benefits_realization_mgt_ndia_ipmd.pdf?download=1
- Monteiro, A. (2026). The evolving mandate of project management offices: governance, innovation, and performance, evidence from a longitudinal case study. *Business Process Management Journal*, 1–22. <https://doi.org/10.1108/bpmj-09-2025-1464>
- PM Solutions. (2025). *PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO) THE 2025 STATE OF THE*.
https://www.pmsolutions.com/reports/State_of_the_PMO_2025_Research_Report.pdf
- PMI. (2022). PMO Maturity Lessons from the Global Top Tier. In *PMI*(p. 13). https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pwc_pmo-maturity_report.pdf
- PMI. (2025). *Pulse of the Profession® Report 2025 / PMI*. Pmi.org.
<https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/boosting-business-acumen>
- Portman, H. (2022). Project management maturity and excellence models: Stirring in the fruit bowl. *PM World Journal*, 11(2), 1–32. <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2022/02/pmwj114-Feb2022-Portman-pm-maturity-and-excellence-models-stirring-in-the-fruit-bowl.pdf>
- Prism PPM. (2025). *Benefits Realization:A PMO's Guide to Real Value - Prism PPM*. Prism PPM; Project Portfolio Management Software - Prism PPM. <https://prismppm.com/blog/pmo-strategy/the-case-for-benefits-realization-a-pmos-guide-to-real-value/>
- Rizaldi, M. I., & Wijaya, M. I. (2023). Evaluating the IT-Based Project Management Maturity Level in PT XYZ, Indonesia. *2023 3rd International Conference on Emerging Smart Technologies and Applications (ESmarTA)*, 1–5. <https://doi.org/10.1109/esmarta59349.2023.10293320>
- Rosamilha, N. J. (2026). *Decision Intelligence: The Real Test of AI Maturity in the PMO*. Projectmanagement.com. <https://www.projectmanagement.com/blog-post/79635/decision-intelligence--the-real-test-of-ai-maturity-in-the-pmo>
- Sandhu, M. A., Ameri, T. A., Shahzad, A., & Naseem, A. (2024). The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations. *PloS One*, 19(7), e0306702–e0306702. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306702>

- Shenhar, A. (2019). Meeting time, cost, and money-making goals with Strategic Project Leadership®. *Pmi.org*. PMI® Global Congress 2011, North America, Dallas, TX. Newtown Square.
<https://www.pmi.org/learning/library/meeting-goals-strategic-project-leadership-6112>
- Shenhar, A. J., Dvir, D., & Levy, O. (1997, July 1). *Project success: a multidimensional, strategic concept*. IEEE Xplore. <https://doi.org/10.1109/PICMET.1997.653423>
- Stroe, A., Spruit, M. R., Beltman, B., & Koelemeijer, S. J. (2016). PMOMM. *International Journal of Knowledge Society Research*, 7(3), 47–61. <https://doi.org/10.4018/ijksr.2016070104>
- Yazici, H. J. (2009). The Role of Project Management Maturity and Organizational Culture in Perceived Performance. *Project Management Journal*, 40(3), 14–33.
<https://doi.org/10.1002/pmj.20121>

الملاحق

استبانة

السيدات / السادة الافاضل

تحية طيبة وبعد،

أضع بين أيديكم الكريمة استبانة على عدد من الأسئلة الخاصة بالرسالة التالية:
قياس أثر مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) على أداء المشاريع الاستراتيجية
تعد هذه الاستبانة استكمالاً للجانب العملي لنيل درجة الماجستير في كلية الإدارة.
ارجو التكرم بوضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تعتقد بأنها صحيحة وذلك لأهداف علمية
بحتة. حيث يتعهد الباحث أن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً تعاونكم لخدمة البحث العلمي

الباحث

جاسم أحمد الشعباني

المشرف

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز علي جرّاد

وَأولاً: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب لإجابتك.

الجنس	
ذك	أنث
ر	ى

العمر			
أقل من 30 عاماً	من (30 - 39) عاماً	من (40 - 49) عاماً	أكثر من 50 عاماً

المؤهل العلمي			
بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	أخرى
س	ر	هـ	

المسمى الوظيفي				
مدير مكتب مشاريع	مدير برامج أو محافظ	مدير مشروع	مسؤول استراتيجية	أخرى

سنوات الخبرة الإجمالية			
أقل من 5 سنوات	5-9 سنوات	10-19 سنة	20 سنة فأكثر

حجم المنظمة		
شركة كبرى	شركة متوسطة	جهة حكومية مطورة

نوع مكتب إدارة المشاريع في منطمتك		
داعم	موجه	تنفيذي

الجزء الثاني: المتغير المستقل (مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع)						
رقم الفقرة	الفقرة	التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محي د	لاأوافق بشدة
المحور الأول: الحوكمة والقيادة الاستراتيجية						
7.	تمتلك المنظمة ميثاقاً واضحاً يحدد مهام وصلاحيات مكتب إدارة المشاريع بدقة.					
8.	تحظى ممارسات مكتب إدارة المشاريع بدعم مباشر ومستمر من الإدارة العليا (C-suite).					
9.	يساهم المكتب بفعالية في صياغة وتحديث الاستراتيجية العامة للمنظمة.					
10.	تتوفر هيكلية حوكمة تضمن مواءمة كافة المشاريع مع مستهدفات رؤية 2030.					
11.	يتمتع المكتب بسلطة كافية لاتخاذ قرارات استراتيجية بشأن استمرار أو إيقاف المشاريع.					
المحور الثاني: المنهجيات والعمليات المؤسسية						
12.	تعتمد المنظمة منهجية موحدة ومعتمدة لإدارة كافة المشاريع الاستراتيجية.					
13.	تتوفر عمليات رسمية لتحديد وترتيب أولويات المشاريع بناءً على القيمة الاستراتيجية.					
14.	يطبق المكتب آلية صارمة لإدارة المخاطر والتنبؤ بها قبل وقوعها.					
15.	توجد إجراءات واضحة لإدارة التغيير في نطاق المشاريع لضمان عدم انحراف الأهداف.					
16.	يتم توثيق الدروس المستفادة من المشاريع السابقة واستخدامها في تحسين العمليات الحالية.					
المحور الثالث: التمكين الرقمي والتكنولوجيا						
17.	تستخدم المنظمة أنظمة برمجية متقدمة لإدارة المحافظ والبرامج (PPM Software).					
18.	يتم دمج المكتب تقنيات الذكاء الاصطناعي في التحليلات التنبؤية للأداء والمخاطر.					
19.	تتوفر لوحات معلومات (Dashboards) لحظية تعرض تقدم الأداء الاستراتيجي للقيادة.					
20.	تساهم الأدوات الرقمية المستخدمة في تقليل المهام الإدارية الروتينية لفريق العمل.					
المحور الرابع: إدارة المنافع والكفاءات البشرية						

21.	يمتلك المكتب خطة رسمية لإدارة وتحقيق المنافع (Benefits Realization) المرجوة من المشاريع.				
22.	يتم تتبع تحقيق القيمة التجارية للمشروع حتى بعد مرحلة التسليم النهائي.				
23.	يوفر المكتب برامج تدريبية متخصصة لرفع مهارات مديري المشاريع في "الفطنة التجارية".				
24.	توجد مسارات وظيفية واضحة ونظام لتقييم الأداء لممارسي إدارة المشاريع.				

الجزء الثالث: المتغير التابع (أداء المشاريع الاستراتيجية)						
رقم الفقرة	الفقرة	التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق بشدة
المحور الأول: كفاءة التنفيذ (المدى القصير)						
25.	تنجح المشاريع في الالتزام بالجدول الزمني المخطط له بنسبة عالية.					
26.	يتم تسليم المشاريع ضمن حدود الميزانية المعتمدة دون تجاوزات مالية كبيرة.					
27.	تلي مخرجات المشاريع كافة المواصفات والمتطلبات الفنية المتفق عليها.					
28.	تتسم عمليات التنفيذ بالرشاقة والمرونة في التعامل مع المعوقات الميدانية.					
المحور الثاني: الأثر على العميل وأصحاب المصلحة (المدى المتوسط)						
29.	تحقق مخرجات المشاريع الاستراتيجية رضا عالياً لدى العملاء أو المستخدمين النهائيين.					
30.	تساهم المشاريع في حل مشكلات تشغيلية أو استراتيجية جوهرية للمنظمة.					
31.	يظهر العميل استعداداً للاعتماد المستمر على الحلول أو المنتجات الناتجة عن المشروع.					
32.	يتم إشراك أصحاب المصلحة بفاعلية طوال دورة حياة المشروع.					
المحور الثالث: النجاح التجاري والاستراتيجي (المدى المتوسط - الطويل)						
33.	تحقق المشاريع الاستراتيجية العائد المخطط له على الاستثمار (ROI).					
34.	تساهم المشاريع في زيادة الحصة السوقية أو الميزة التنافسية للمنظمة.					
35.	تعزز المشاريع من سمعة المنظمة في قطاع التشييد بمدينة الرياض.					

					تحقق المشاريع وفراً مالياً ناتجاً عن تقليل الهدر وتحسين استخدام الموارد.	36.
المحور الرابع: الاستعداد للمستقبل (المدى الطويل)						
					تساهم المشاريع في بناء وتطوير كفاءات وقدرات بشرية جديدة للمنظمة.	37.
					تؤدي مخرجات المشروع إلى اكتساب تكنولوجيات حديثة لم تكن متوفرة سابقاً.	38.
					تفتح المشاريع الاستراتيجية آفاقاً لأسواق أو فرص عمل مستقبلية جديدة.	39.
					يساهم المشروع في بناء بنية تحتية تنظيمية تدعم النمو المستدام للمنظمة.	40.
					تعكس المشاريع المنفذة نجاح المنظمة في مواكبة التحولات الوطنية الكبرى.	41.

مع خالص الشكر والتقدير لمساهمتمكم الفعالة في إنجاح هذه الدراسة.