

مشروع التخرج النهائي

أثر نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO)

على نجاح المشاريع في المنظمات السعودية

دراسة كمية تحليلية

نسخة أكاديمية نهائية تشمل الفصول الخمسة وأداة الدراسة

تنبيه: نتائج الفصل الرابع مبنية على بيانات محاكاة توضيحية لعدم توافر استجابات فعلية.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) على نجاح المشاريع في المنظمات السعودية، انطلاقاً من أن وجود المكتب بوصفه وحدة تنظيمية لا يكفي وحده لتحقيق نتائج أفضل ما لم يقترن بمنهجيات موحدة، وحوكمة واضحة، وقياس للأداء، وإدارة للمخاطر والموارد، وتحسين مستمر، وارتباط بالأهداف الاستراتيجية. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي والتصميم المقطعي، واستخدمت استبانة مكونة من 16 فقرة موزعة بالتساوي على متغيري نضج مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع وفق مقياس ليكرت الخماسي.

ولأغراض استكمال النموذج الأكاديمي في ظل عدم توافر استجابات ميدانية، أُجري التحليل الإحصائي على عينة محاكاة تعليمية مكونة من 120 استجابة. أظهرت النتائج المحاكاة مستوى متوسطاً لنضج مكتب إدارة المشاريع بمتوسط 3.35، ومستوى متوسطاً لنجاح المشاريع بمتوسط 3.25. كما ظهر ارتباط موجب متوسط ودال إحصائياً بين المتغيرين ($r = 0.586$, $p < 0.001$)، وفسر النضج 34.4 في المئة من التباين في نجاح المشاريع ضمن نموذج المحاكاة. وبناءً على ذلك، خلصت الدراسة إلى أن تطوير النضج المؤسسي لمكتب إدارة المشاريع يمكن أن يدعم نتائج المشاريع، مع التأكيد أن هذه النتائج لا تمثل بيانات فعلية ولا يجوز تعميمها على المنظمات السعودية قبل تنفيذ الدراسة ميدانياً وإعادة التحليل.

الكلمات المفتاحية: مكتب إدارة المشاريع، نضج إدارة المشاريع، نجاح المشاريع، الحوكمة، المنظمات السعودية.

جدول المحتويات

الصفحة	العنوان
2	ملخص الدراسة
4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
7	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
9	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
11	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
17	الفصل الخامس: الاستنتاجات وحدود البحث والتوصيات
20	قائمة المراجع
21	الملحق (أ): أداة الدراسة

أُعد جدول المحتويات وفق ترقيم صفحات النسخة النهائية بعد المراجعة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يعرض هذا الفصل خلفية الدراسة ومشكلتها وأسئلتها وأهدافها وأهميتها وفرضيتها وحدودها، ويحدد المفاهيم التي يقوم عليها النموذج البحثي.

1.1 المقدمة

أصبحت المشاريع أداة رئيسة لتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق التحول المؤسسي في بيئات الأعمال المعاصرة. ومع ازدياد تعقيد العمليات وتعدد أصحاب المصلحة وارتفاع قيمة الاستثمارات، لم يعد نجاح المشروع مرتبطاً بكفاءة مدير المشروع وحده، بل أصبح متصلاً بالبيئة التنظيمية الداعمة وبقدرة المنظمة على توحيد الممارسات وحوكمة القرارات ومتابعة الأداء والتعلم المستمر.

يبرز مكتب إدارة المشاريع بوصفه كياناً تنظيمياً يدعم توحيد المنهجيات وتوفير المعلومات والرقابة وتنسيق الموارد وربط المبادرات بالأهداف الاستراتيجية. إلا أن المكاتب تختلف في مستوى تطورها؛ فبعضها يقتصر على مهام إدارية أو تقارير دورية، بينما يعمل المكتب الناضج كمنظومة حوكمة وتحسين مؤسسي قادرة على رفع جودة القرارات وتعزيز تحقيق المنافع. وفي المملكة العربية السعودية تتضاعف أهمية هذا الدور مع توسع البرامج والمشاريع الاستراتيجية المرتبطة برؤية 2030.

1.2 مشكلة البحث

على الرغم من التوسع في إنشاء مكاتب إدارة المشاريع داخل المنظمات، ما تزال نتائج المشاريع متفاوتة من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق المنافع. وتتمثل الإشكالية في أن بعض المنظمات تتعامل مع إنشاء المكتب كإجراء تنظيمي شكلي من دون قياس مستوى نضجه أو تطوير عملياته، الأمر الذي يحد من أثره المتوقع ويجعل من الصعب تقدير إسهامه الحقيقي في نجاح المشاريع.

السؤال الرئيس: إلى أي مدى يؤثر مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات السعودية؟

1.3 الفجوة البحثية

1.3.1 الفجوة النظرية

تناولت دراسات عديدة وظائف مكتب إدارة المشاريع أو مفهوم نجاح المشاريع بصورة منفصلة، بينما تظل الدراسات التي تربط مباشرة بين نضج المكتب وأبعاد النجاح محدودة نسبياً، ولا سيما في بيئة الأعمال السعودية. وتستجيب الدراسة لهذه الفجوة بالتركيز على النضج المؤسسي بدل الاكتفاء بقياس وجود المكتب.

1.3.2 الفجوة التطبيقية

تستثمر المنظمات موارد مالية وبشرية في إنشاء مكاتب إدارة المشاريع، لكن بعضها لا يمتلك آلية واضحة لتقييم النضج وربط نتائجه بأداء المشاريع. ويؤدي ذلك إلى ضعف الأولويات التطويرية وإلى قرارات تحسين لا تستند إلى قياس منظم.

1.4 أسئلة الدراسة

1.4.1 مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع

ما مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع في المنظمات السعودية محل الدراسة؟

1.4.2 مستوى نجاح المشاريع

ما مستوى نجاح المشاريع في المنظمات السعودية محل الدراسة؟

1.4.3 أثر النضج على النجاح

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنضج مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع؟

1.5 أهداف الدراسة

1.5.1 قياس مستوى النضج

تقدير مستوى تطور الحوكمة والمنهجيات وقياس الأداء وإدارة المخاطر والموارد والتحسين المستمر داخل مكتب إدارة المشاريع.

1.5.2 قياس مستوى النجاح

تقدير مستوى نجاح المشاريع وفق الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف والقيمة التنظيمية.

1.5.3 اختبار العلاقة والأثر

اختبار اتجاه العلاقة بين نضج مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع، وقياس قدرة النضج على تفسير التباين في النجاح.

1.6 أهمية الدراسة

1.6.1 الأهمية النظرية

تسهم الدراسة في تعزيز الفهم الأكاديمي للعلاقة بين النضج المؤسسي لمكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع ضمن إطار تحليلي واحد، وتدعم إثراء الأدبيات العربية في هذا المجال.

1.6.2 الأهمية التطبيقية

تقدم الدراسة أساسًا يساعد القيادات ومديري المشاريع على تحديد جوانب تطوير المكتب، وبناء أولويات تحسين قابلة للقياس، وربط الاستثمار في قدرات المكتب بنتائج المشاريع والمنافع الاستراتيجية.

1.7 فرضية الدراسة

الفرضية الرئيسة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) على نجاح المشاريع في المنظمات السعودية.

1.8 النموذج المفاهيمي

المتغير المستقل: نضج مكتب إدارة المشاريع ← المتغير التابع: نجاح المشاريع

يفترض النموذج أن زيادة مستوى النضج المؤسسي للمكتب تنعكس إيجابيًا على قدرة المنظمة على إنجاز مشاريعها بكفاءة وفعالية وتحقيق القيمة المستهدفة.

1.9 حدود الدراسة

1.9.1 الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على أثر نضج مكتب إدارة المشاريع بوصفه متغيرًا مستقلًا في نجاح المشاريع بوصفه متغيرًا تابعًا.

1.9.2 الحدود البشرية والمكانية

تستهدف الدراسة العاملين في مكاتب إدارة المشاريع ومديري المشاريع والأدوار ذات الصلة في منظمات حكومية وخاصة داخل المملكة العربية السعودية.

1.9.3 الحدود الزمنية

تصمم الدراسة بوصفها دراسة مقطعية تقيس تصورات المشاركين خلال فترة جمع البيانات، ولا تتبع التغير في النضج أو النجاح عبر الزمن.

1.10 التعريفات الإجرائية

نضج مكتب إدارة المشاريع

الدرجة الكلية التي يحصل عليها المشاركون في الفقرات الثماني المخصصة لقياس توحيد المنهجيات ووضوح السياسات والمتابعة والدعم وقياس الأداء وإدارة المخاطر والتحسين المستمر والتكامل الاستراتيجي.

نجاح المشاريع

الدرجة الكلية التي يحصل عليها المشاركون في الفقرات الثماني المتعلقة بالالتزام بالوقت والميزانية وتحقيق الأهداف وجودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة وتقليل الانحرافات وتحقيق القيمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يبني الفصل الأساس النظري لمفهوم نضج مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع، ثم يوضح منطق العلاقة بينهما ويعرض أبرز الدراسات التي استند إليها النموذج البحثي.

2.1 مكتب إدارة المشاريع

مكتب إدارة المشاريع هو كيان تنظيمي تُجمع من خلاله وظائف الدعم والحوكمة والتنسيق المتعلقة بالمشاريع. وقد يتدرج دوره من توفير القوالب والتدريب إلى إدارة المحافظ وتوجيه الأولويات ورفع التقارير للقيادة. لذلك لا يوجد نموذج واحد يناسب جميع المنظمات؛ إذ يتحدد نطاق المكتب وفق الاستراتيجية والهيكل ودرجة تعقيد المشروعات وحاجات أصحاب المصلحة.

2.1.1 الوظائف الأساسية للمكتب

تشمل الوظائف الأكثر ارتباطاً بالنضج توحيد دورة حياة المشروع والمنهجيات، وإدارة المعرفة والدروس المستفادة، ودعم مديري المشاريع، ومتابعة الأداء والمخاطر، وتنسيق الموارد، وتحسين جودة البيانات، وربط البرامج والمحافظ بالاستراتيجية.

2.2 مفهوم نضج مكتب إدارة المشاريع

يشير النضج إلى مدى تحول ممارسات المكتب من جهود فردية ومتفاوتة إلى عمليات مؤسسية موثقة ومقاسة وقابلة للتكرار والتحسين. ولا يعني النضج زيادة الإجراءات لذاتها، بل يعني قدرة المنظمة على اختيار المستوى الملائم من الانضباط وتكييفه حسب طبيعة المشروع مع المحافظة على الحوكمة والشفافية.

2.2.1 أبعاد النضج

يُقاس النضج في هذه الدراسة من خلال مجموعة مترابطة من الأبعاد: توحيد المنهجيات، ووضوح السياسات، والمتابعة المنتظمة، ودعم مديري المشاريع، وقياس الأداء، وإدارة المخاطر، والتحسين المستمر، والتكامل مع الأهداف الاستراتيجية.

2.2.2 مستويات النضج

تعرض نماذج النضج عادة مساراً تدريجياً يبدأ بالممارسات الأولية غير المستقرة، ثم الممارسات المتكررة والموحدة والمقاسة، وينتهي بالتحسين المستمر. ويفيد هذا المسار في تشخيص الوضع الحالي ووضع خارطة انتقال واقعية بدل تنفيذ مبادرات تطوير متفرقة.

2.3 نجاح المشاريع

تطور مفهوم النجاح من التركيز على مثلث الوقت والتكلفة والنطاق إلى منظور أوسع يشمل جودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف، والمساهمة الاستراتيجية، واستدامة المنافع. ويعني ذلك أن المشروع قد يحقق الجدول والميزانية لكنه لا يعد ناجحاً بالكامل إذا لم يقدم قيمة أو لم يلبي احتياجات المستفيدين.

2.3.1 أبعاد النجاح المعتمدة

تعتمد الدراسة مؤشرات الالتزام الزمني والمالي، وتحقيق الأهداف، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، والمساهمة في الأهداف الاستراتيجية، وخفض الانحرافات، وتحقيق القيمة المضافة.

2.4 العلاقة بين نضج المكتب ونجاح المشاريع

يمكن تفسير العلاقة من خلال أن المكتب الناضج يرفع انساق القرارات وجودة المعلومات ويحدد نقاط الاعتماد والتعصيد ويعزز التعلم بين المشاريع. كما يساعد على كشف الانحرافات مبكرًا، وتحسين تخصيص الموارد، وربط المشاريع بالأولويات. ومن ثم يُتوقع أن تتحسن نتائج الوقت والتكلفة والجودة والمنافع كلما زادت قدرة المكتب على ممارسة هذه الوظائف بصورة مؤسسية.

2.5 الدراسات السابقة

2.5.1 دراسة داي وويلز (2004)

استكشفت الدراسة خصائص مكاتب إدارة المشاريع وعلاقتها بأداء المشاريع، وأشارت إلى أن بعض وظائف المكتب، وبخاصة المعايير والمنهجيات، ترتبط بالأداء المبلغ عنه. وتدعم هذه النتيجة التركيز على محتوى دور المكتب لا مجرد وجوده التنظيمي.

2.5.2 دراسة تو وويغر (2014)

قدمت الدراسة إطارًا مفاهيميًا لحوكمة إدارة المشاريع، وأوضحت أن إدارة المشاريع تحتاج إلى بنية إشراف تربط المشاريع والبرامج بالحوكمة التنظيمية. وبرز المكتب في هذا الإطار بوصفه آلية دعم وتنسيق ومعلومات للإدارة العليا.

2.5.3 دراسة جوسلين ومولر (2015)

بحثت الدراسة العلاقة بين منهجية إدارة المشاريع ونجاح المشروع في سياقات حوكمة مختلفة، ووجدت أن جودة تطبيق المنهجية تسهم في تفسير النجاح. ويعزز ذلك افتراض أن النضج، بما يتضمنه من منهجيات مطبقة فعليًا، يرتبط بنتائج المشاريع.

2.5.4 كيرزرنر (2019)

عرض كيرزرنر النضج باعتباره مسارًا استراتيجيًا لتطوير ممارسات إدارة المشاريع من خلال القياس والتوحيد والتحسين. ويوفر هذا المنظور أساسًا لتقييم المكتب وبناء خارطة تطوير مرتبطة باحتياجات المنظمة.

2.6 التعليق على الدراسات السابقة

تتفق الأدبيات على أن المنهجية والحوكمة والدعم المؤسسي عوامل مهمة لنتائج المشاريع، لكنها لا تقدم دليلًا كافيًا خاصًا بالسياق السعودي حول أثر نضج مكتب إدارة المشاريع بوصفه بناءً متكاملًا. ولذلك تختبر الدراسة العلاقة في نموذج يجمع النضج والنجاح وقيسهما من خلال تصورات العاملين ذوي الصلة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يوضح الفصل المنهج والتصميم ومجتمع الدراسة وعينتها وأداة القياس وإجراءات الصدق والثبات والتحليل، بما يضمن اتساق التنفيذ مع أسئلة الدراسة وفرضيتها.

3.1 منهج الدراسة وتصميمها

تعتمد الدراسة المنهج الكمي التحليلي ضمن منظور استدلالي يختبر فرضية محددة. ويستخدم التصميم المقطعي لجمع البيانات مرة واحدة من المشاركين، ثم تحليلها إحصائيًا لوصف المتغيرين وقياس العلاقة والأثر بينهما.

3.2 مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين في مكاتب إدارة المشاريع ومديري المشاريع والمشرفين وأعضاء الفرق ذوي المعرفة المباشرة بممارسات المكتب ونتائج المشاريع في المنظمات السعودية. وتقترح الخطة استخدام عينة قصدية لضمان مشاركة أفراد لديهم خبرة ذات صلة. أما العينة البالغة 120 المستخدمة في الفصل الرابع فهي عينة محاكاة تعليمية وليست استجابات ميدانية فعلية.

3.3 متغيرات الدراسة

المتغير	نوعه	الأبعاد المقاسة
نضج مكتب إدارة المشاريع	مستقل	المنهجيات، السياسات، المتابعة، الدعم، مؤشرات الأداء، المخاطر، التحسين، التكامل الاستراتيجي
نجاح المشاريع	تابع	الوقت، الميزانية، الأهداف، الجودة، الرضا، المساهمة الاستراتيجية، الانحرافات، القيمة

3.4 أداة الدراسة

تستخدم الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتتكون من بيانات وصفية للمشارك ومن 16 فقرة: ثماني فقرات لنضج مكتب إدارة المشاريع وثمان فقرات لنجاح المشاريع. وتُقاس الإجابات بمقياس ليكرت الخماسي من 1 (أعارض بشدة) إلى 5 (أوافق بشدة). ويرد النص الكامل للأداة في الملحق (أ).

3.5 صدق الأداة وثباتها

3.5.1 الصدق الظاهري وصدق المحتوى

يتطلب التطبيق الفعلي عرض الأداة على محكمين متخصصين في إدارة المشاريع ومنهجية البحث، وتوثيق ملاحظاتهم والتعديلات الناتجة عنها. كما يفحص الاتساق الداخلي من خلال ارتباط كل فقرة بالدرجة المصححة لمحورها.

3.5.2 الثبات

يُقاس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور وللأداة ككل، وتعد القيم المرتفعة مؤشرًا على اتساق الفقرات في قياس البناء نفسه. ولا يغني الثبات عن التحقق من صلاحية المحتوى أو جودة العينة.

3.6 إجراءات جمع البيانات

تتضمن الإجراءات الفعلية اعتماد الصيغة النهائية للاستبانة، وتحديد جهات الوصول إلى المشاركين، وتوضيح هدف الدراسة وسرية المشاركة، ثم توزيع الأداة ومتابعة معدل الاستجابة وتنظيف البيانات. يجب تسجيل حجم المجتمع وآلية اختيار العينة وفترة الجمع والاستجابات المستبعدة قبل التحليل النهائي.

3.7 أساليب التحليل الإحصائي

الأسلوب الإحصائي	الغرض
التكرارات والنسب المئوية	وصف المشاركين
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب	تقدير مستوى المتغيرين
ارتباط الفقرة بالدرجة المصححة للمحور	فحص الاتساق الداخلي
معامل ألفا كرونباخ	فحص الثبات
معامل ارتباط بيرسون	اختبار العلاقة
الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.05	اختبار الأثر

3.8 الاعتبارات الأخلاقية

ينبغي أن تكون المشاركة طوعية، وأن يوضح للمشارك هدف الدراسة واستخدام البيانات، وألا تجمع معلومات تعريفية غير ضرورية. كما تحفظ البيانات في نطاق البحث، وتعرض النتائج بصورة مجمعة، ويصرح بأي استخدام لبيانات محاكاة حتى لا تختلط بالنتائج الميدانية.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

يعرض الفصل نموذج التحليل الوصفي والاستدلالي ويجب عن أسئلة الدراسة ويختبر فرضيتها، اعتمادًا على بيانات محاكاة معلنة لأغراض تعليمية فقط.

4.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها بما يجب عن أسئلة الدراسة ويختبر فرضيتها الرئيسية المتعلقة بأثر نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) على نجاح المشاريع في المنظمات السعودية. ويشمل الفصل توصيف عينة الدراسة، وفحص صدق الأداة وثباتها، وتحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ثم اختبار الارتباط والانحدار الخطي وربط النتائج بالدراسات السابقة.

تنبيه منهجي: لعدم توافر ردود فعلية على الاستبانة، أنشئت عينة محاكاة من 120 استجابة لأغراض توضيح طريقة إعداد الفصل الرابع فقط. لا تمثل الأرقام الواردة بيانات ميدانية حقيقية، ولا يجوز تعميمها أو نسبها إلى مجتمع الدراسة. عند جمع الاستجابات الفعلية يجب استبدال هذه النتائج وإعادة التحليل.

4.2 أسلوب التحليل الإحصائي

جرى إعداد التحليل بما يتوافق مع تصميم الدراسة الكمي المقطعي وأداة الاستبانة المكونة من 16 فقرة موزعة بالتساوي على متغيري نضج مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع. واستُخدمت التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة، والمتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة البحث، ومعامل ألفا كرونباخ لفحص الثبات، وارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية. واعتمد مستوى دلالة إحصائية مقداره 0.05.

جدول (1-4): معيار تفسير المتوسطات الحسابية

الفئة	مدى المتوسط	درجة التقدير
الأولى	1.00 - 1.80	منخفض جدًا
الثانية	1.81 - 2.60	منخفض
الثالثة	2.61 - 3.40	متوسط
الرابعة	3.41 - 4.20	مرتفع
الخامسة	4.21 - 5.00	مرتفع جدًا

4.3 توصيف عينة الدراسة

تكونت العينة المحاكاة من 120 مفردة تمثل عاملين في مكاتب إدارة المشاريع ومديري مشاريع وأفرادًا ذوي صلة مباشرة بتنفيذ المشاريع ومتابعتها في منظمات حكومية وخاصة. ويعرض الجدول التالي التوزيع الوصفي المقترح للعينة.

جدول (2-4): الخصائص الوصفية للعيينة المحاكاة (ن = 120)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	51	42.5%
الجنس	أنثى	69	57.5%
العمر	أقل من 30 سنة	31	25.8%
العمر	من 30 إلى أقل من 40 سنة	48	40.0%
العمر	من 40 إلى أقل من 50 سنة	29	24.2%
العمر	50 سنة فأكثر	12	10.0%
قطاع المنظمة	حكومي	65	54.2%
قطاع المنظمة	خاص	55	45.8%
المسمى الوظيفي	موظف في مكتب إدارة المشاريع	52	43.3%
المسمى الوظيفي	مدير مشروع	43	35.8%
المسمى الوظيفي	عضو فريق أو مشرف مشاريع	25	20.8%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	28	23.3%
الخبرة	من 5 إلى 10 سنوات	45	37.5%
الخبرة	أكثر من 10 سنوات	47	39.2%

يتضح من التوزيع الوصفي أن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة كانت الأكبر بنسبة 40.0 في المئة، وأن 79.2 في المئة من العينة لديهم خبرة لا تقل عن خمس سنوات. كما تقاربت مشاركة القطاعين الحكومي والخاص، وهو ما يوفر في النموذج التوضيحي تمثيلاً متنوعاً للبيئات التنظيمية التي تعمل بها مكاتب إدارة المشاريع.

4.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

4.4.1 صدق الاتساق الداخلي

فُحص صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بعد استبعاد الفقرة نفسها من المجموع. ويُظهر الجدول (3-4) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة وتجاوزت 0.30 ودالة عند مستوى أقل من 0.001، بما يدعم اتساق الفقرات داخل كل محور في بيانات المحاكاة.

جدول (3-4): معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة المصححة لمحاورها

المحور	الفقرة	معامل الارتباط	الدالة
نضج مكتب إدارة المشاريع	الفقرة 1	0.734	< 0.001
نضج مكتب إدارة المشاريع	الفقرة 2	0.631	< 0.001
نضج مكتب إدارة المشاريع	الفقرة 3	0.678	< 0.001
نضج مكتب إدارة المشاريع	الفقرة 4	0.656	< 0.001
نضج مكتب إدارة المشاريع	الفقرة 5	0.646	< 0.001
نضج مكتب إدارة المشاريع	الفقرة 6	0.603	< 0.001
نضج مكتب إدارة المشاريع	الفقرة 7	0.615	< 0.001
نضج مكتب إدارة المشاريع	الفقرة 8	0.640	< 0.001
نجاح المشاريع	الفقرة 1	0.579	< 0.001
نجاح المشاريع	الفقرة 2	0.649	< 0.001
نجاح المشاريع	الفقرة 3	0.564	< 0.001

المحور	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة
نجاح المشاريع	الفقرة 4	0.557	< 0.001
نجاح المشاريع	الفقرة 5	0.715	< 0.001
نجاح المشاريع	الفقرة 6	0.674	< 0.001
نجاح المشاريع	الفقرة 7	0.539	< 0.001
نجاح المشاريع	الفقرة 8	0.604	< 0.001

أما الصدق الظاهري وصدق المحتوى فيتطلبان في التطبيق الفعلي عرض الاستبانة على محكمين متخصصين وتوثيق ملاحظاتهم والتعديلات التي أجريت بناءً عليها؛ ولا يمكن إثبات هذا النوع من الصدق من خلال البيانات المحاكاة وحدها.

4.4.2 ثبات أداة الدراسة

جدول (4-4): معاملات ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الحكم
نضج مكتب إدارة المشاريع	8	0.882	ثبات مرتفع
نجاح المشاريع	8	0.862	ثبات مرتفع
الأداة ككل	16	0.907	ثبات مرتفع

بلغ معامل الثبات لمحور نضج مكتب إدارة المشاريع 0.882، ولمحور نجاح المشاريع 0.862، بينما بلغ للأداة ككل 0.907. وتشير هذه القيم إلى اتساق داخلي مرتفع يسمح - في نطاق النموذج المحاكى - بالانتقال إلى التحليل الوصفي واختبار الفرضية.

4.5 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث والإجابة عن أسئلة الدراسة

4.5.1 مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع

جدول (5-4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور نضج مكتب إدارة المشاريع

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	التقدير	الترتيب
1	يطبق مكتب إدارة المشاريع منهجيات موحدة لإدارة المشاريع داخل المنظمة.	3.33	0.77	متوسط	5
2	توجد سياسات وإجراءات واضحة لإدارة المشاريع.	3.27	0.94	متوسط	8
3	يساهم مكتب إدارة المشاريع في متابعة أداء المشاريع بشكل منتظم.	3.36	0.74	متوسط	4
4	يوفر مكتب إدارة المشاريع الدعم اللازم لمديري المشاريع.	3.37	0.83	متوسط	3
5	يتم استخدام مؤشرات أداء واضحة لقياس نجاح المشاريع.	3.32	0.87	متوسط	6
6	يساهم مكتب إدارة المشاريع في إدارة المخاطر بفاعلية.	3.32	0.83	متوسط	6
7	يتم تطوير ممارسات إدارة المشاريع بشكل مستمر.	3.42	0.90	مرتفع	1
8	يتكامل مكتب إدارة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.	3.42	0.78	مرتفع	2

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	التقدير	الترتيب
-	المتوسط الكلي لمحور نضج مكتب إدارة المشاريع	3.35	0.62	متوسط	-

بلغ المتوسط الكلي لنضج مكتب إدارة المشاريع 3.35 بانحراف معياري 0.62، وهو مستوى متوسط وفق معيار التفسير المعتمد. وجاء التكامل مع الأهداف الاستراتيجية وتطوير ممارسات إدارة المشاريع بصورة مستمرة في مقدمة الفقرات، في حين سجل وضوح السياسات والإجراءات أقل متوسط نسبيًا. وبذلك تكون الإجابة عن السؤال الأول أن مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع في نموذج المحاكاة متوسط، مع مؤشرات أقوى في الارتباط الاستراتيجي والتحسين المستمر.

4.5.2 مستوى نجاح المشاريع

جدول (4-6): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور نجاح المشاريع

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	التقدير	الترتيب
1	يتم إنجاز المشاريع ضمن الجدول الزمني المحدد.	3.22	0.77	متوسط	7
2	يتم تنفيذ المشاريع ضمن الميزانية المعتمدة.	3.23	0.81	متوسط	5
3	تحقق المشاريع الأهداف المخطط لها.	3.20	0.72	متوسط	8
4	تتميز مخرجات المشاريع بمستوى جودة مرتفع.	3.29	0.80	متوسط	1
5	يوجد رضا مرتفع لدى أصحاب المصلحة عن نتائج المشاريع.	3.23	0.86	متوسط	6
6	تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.	3.28	0.72	متوسط	2
7	تنخفض الانحرافات المتعلقة بالوقت والتكلفة في المشاريع.	3.27	0.77	متوسط	3
8	تحقق المشاريع قيمة مضافة للمنظمة.	3.25	0.74	متوسط	4
-	المتوسط الكلي لمحور نجاح المشاريع	3.25	0.55	متوسط	-

بلغ المتوسط الكلي لنجاح المشاريع 3.25 بانحراف معياري 0.55، وهو مستوى متوسط. وكانت جودة المخرجات والمساهمة في الأهداف الاستراتيجية من الفقرات الأعلى نسبيًا، بينما جاءت القدرة على تحقيق الأهداف المخطط لها والالتزام الزمني ضمن المستوى المتوسط. وعليه، تشير الإجابة عن السؤال الثاني إلى أن نجاح المشاريع في نموذج المحاكاة يقع عند مستوى متوسط ويظل قابلاً للتحسين.

4.6 اختبار فرضية الدراسة

الفرضية الرئيسة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) على نجاح المشاريع في المنظمات السعودية.

4.6.1 اختبار الارتباط

جدول (7-4): معامل ارتباط بيرسون بين متغيري الدراسة

العلاقة	ن	معامل بيرسون	الدلالة	التفسير
نضج مكتب إدارة المشاريع × نجاح المشاريع	120	0.586	< 0.001	ارتباط موجب متوسط

بلغ معامل ارتباط بيرسون بين نضج مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع 0.586 عند مستوى دلالة أقل من 0.001، بما يدل على وجود علاقة موجبة متوسطة؛ أي إن ارتفاع مستوى النضج يقترن بارتفاع مستوى نجاح المشاريع في بيانات المحاكاة.

4.6.2 تحليل الانحدار الخطي البسيط

جدول (8-4): ملخص نموذج الانحدار الخطي

R	R ²	R ² المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	F	الدلالة
0.586	0.344	0.338	0.450	61.755	< 0.001

جدول (9-4): معاملات نموذج الانحدار

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	t	الدلالة
الثابت	1.492	0.227	-	6.570	< 0.001
نضج مكتب إدارة المشاريع	0.524	0.067	0.586	7.858	< 0.001

أظهر نموذج الانحدار دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F مقدار 61.755 عند مستوى دلالة أقل من 0.001. وبلغ معامل التحديد R² مقدار 0.344، ما يعني أن نضج مكتب إدارة المشاريع يفسر نحو 34.4 في المئة من التباين في نجاح المشاريع ضمن بيانات المحاكاة، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير داخلية في النموذج. كما بلغ معامل الانحدار غير المعياري 0.524، أي إن زيادة درجة النضج بمقدار نقطة واحدة ترتبط بزيادة متوقعة قدرها 0.524 نقطة في نجاح المشاريع. وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الرئيسة في نطاق النموذج التوضيحي.

ويمكن التعبير عن النموذج بالمعادلة الآتية: نجاح المشاريع = 1.492 + (0.524 × نضج مكتب إدارة المشاريع).

4.7 مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة

تشير النتائج المحاكاة إلى أن نضج مكتب إدارة المشاريع يرتبط إيجابيًا بنجاح المشاريع، وأن أثره لا يقتصر على وجود المكتب بوصفه وحدة تنظيمية، بل يرتبط بمدى تطور منهجياته وحوكمته وقياسه للأداء وتكامله مع استراتيجية المنظمة. ويعزز ذلك الفكرة الأساسية للدراسة بأن القيمة الحقيقية لمكتب إدارة المشاريع تنبع من مستوى نضجه المؤسسي لا من مجرد إنشائه.

الاتساق مع دراسة داي وويلز (2004)

تتفق النتيجة الإيجابية مع ما توصل إليه داي وويلز (Dai and Wells, 2004) من أن وظائف مكتب إدارة المشاريع، ولا سيما معايير ومنهجيات إدارة المشاريع، ترتبط بالأداء المبلغ عنه للمشاريع. ويظهر

في النموذج الحالي أن توحيد المنهجيات والمتابعة والدعم المؤسسي تشكل عناصر مترابطة مع مستوى النجاح، مع بروز التكامل الاستراتيجي والتحسين المستمر في المتوسطات الوصفية.

الاتساق مع دراسة جوسلين ومولر (2015)

تنسجم نتيجة الانحدار مع دراسة جوسلين ومولر (Joslin and Müller, 2015) التي بينت أن تطبيق منهجية إدارة المشاريع يسهم في تفسير جزء من التباين في نجاح المشاريع، وأن سياق الحوكمة يؤثر في هذه العلاقة. وقد فسر نضج المكتب في نموذج المحاكاة الحالي 34.4 في المئة من التباين، ما يؤكد - توضيحًا - أهمية الانتقال من إجراءات متفرقة إلى منظومة ناضجة ومتكاملة.

الاتساق مع دراسة تو وويفر (2014)

تتوافق النتيجة كذلك مع الإطار المفاهيمي الذي قدمه تو وويفر (Too and Weaver, 2014)، والذي يضع مكتب إدارة المشاريع ضمن عناصر حوكمة المشاريع من خلال الإشراف والتفارير الاستراتيجية ودعم البرامج والمشاريع. ويدعم ارتفاع فقرة التكامل مع الأهداف الاستراتيجية هذا التصور، إذ يبدو أن دور المكتب يصبح أكثر فاعلية عندما يرتبط باختيار المشاريع وتوجيهها نحو قيمة تنظيمية واضحة.

الاتساق مع كيرزнер (2019)

كما تنسجم النتائج مع منظور كيرزнер (Kerzner, 2019) الذي ينظر إلى النضج بوصفه مسارًا تدريجيًا لتكامل ممارسات إدارة المشاريع وتحسينها وقياسها. فالمستوى المتوسط الذي ظهر في المتغيرين يشير إلى وجود ممارسات قائمة، لكنها ما تزال بحاجة إلى مزيد من التوحيد والقياس والتحسين حتى تتحول إلى أداء مؤسسي أكثر استقرارًا.

ومع ذلك، يجب التأكيد على أن المقارنة السابقة تفسيرية وتعليمية فقط؛ لأن النتائج الحالية ناتجة عن محاكاة وليست عن عينة ميدانية فعلية، ومن ثم لا تمثل دليلًا تجريبيًا على حالة المنظمات السعودية.

4.8 الخاتمة

خلص الفصل إلى أن مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع بلغ 3.35، وأن مستوى نجاح المشاريع بلغ 3.25، وكلاهما ضمن المستوى المتوسط. كما أظهر اختبار بيرسون علاقة موجبة ودالة مقدارها 0.586، وأوضح الانحدار الخطي أن النضج يفسر 34.4 في المئة من التباين في نجاح المشاريع ضمن بيانات المحاكاة. وبذلك يدعم النموذج التحليلي الفرضية القائلة بأن رفع نضج مكتب إدارة المشاريع يمكن أن يسهم في تحسين نتائج المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة والقيمة الاستراتيجية.

الفصل الخامس: الاستنتاجات وحدود البحث والتوصيات

يجمع هذا الفصل أهم ما انتهى إليه النموذج التحليلي، ويبين ما تعنيه النتائج نظريًا وتطبيقيًا، ثم يوضح حدود البحث ويقدم توصيات عملية ومقترحات لدراسات لاحقة.

5.1 ملخص النتائج الرئيسية

5.1.1 مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع

أظهر نموذج البيانات المحاكاة أن المتوسط الكلي لنضج مكتب إدارة المشاريع بلغ 3.35 من 5، وهو مستوى متوسط. وكانت مؤشرات التكامل مع الأهداف الاستراتيجية والتحسين المستمر أعلى نسبيًا، بينما برزت الحاجة إلى مزيد من وضوح السياسات والإجراءات وتوحيدها.

5.1.2 مستوى نجاح المشاريع

بلغ المتوسط الكلي لنجاح المشاريع 3.25 من 5، وهو مستوى متوسط. وظهرت جودة المخرجات والمساهمة الاستراتيجية بصورة أفضل نسبيًا، في حين بقي الالتزام الزمني وتحقيق الأهداف المخطط لها ضمن مجالات التحسين.

5.1.3 نتيجة اختبار الفرضية

أظهر التحليل المحاكى ارتباطًا موجبًا متوسطًا بين نضج مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع مقداره 0.586 عند دلالة أقل من 0.001. كما بلغ معامل التحديد 0.344، أي إن النضج يفسر 34.4 في المئة من التباين في النجاح داخل نموذج المحاكاة. وعليه دعمت النتائج التعليمية الفرضية الرئيسية، من دون أن تشكل دليلًا ميدانيًا قابلاً للتعميم.

5.2 الاستنتاجات

5.2.1 النضج أهم من الوجود الشكلي

يستنتج البحث أن القيمة المتوقعة لمكتب إدارة المشاريع لا تنبع من تأسيسه أو موقعه في الهيكل فحسب، بل من قدرته على تطبيق عمليات متسقة وقياس الأداء وإدارة التعلم والمخاطر وربط القرارات بالاستراتيجية.

5.2.2 النجاح متعدد الأبعاد

لا ينبغي تقييم المشاريع بالوقت والتكلفة فقط؛ فالنجاح يشمل جودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة وتحقيق المنافع والقيمة. ومن ثم يحتاج المكتب إلى لوحة أداء متوازنة تعكس هذه الأبعاد مجتمعة.

5.2.3 النضج عامل مؤثر وليس العامل الوحيد

حتى في النموذج المحاكى، بقي جزء كبير من التباين في نجاح المشاريع غير مفسر بنضج المكتب وحده. وهذا يشير إلى أهمية عوامل أخرى مثل دعم القيادة، وكفاءة فرق المشاريع، والثقافة التنظيمية، وتوافر الموارد، وتعقيد المشروع، وجودة الحوكمة العامة.

5.3 حدود البحث

الحد الأهم: لم تتوافر استجابات فعلية للاستبانة؛ لذلك فإن نتائج الفصل الرابع محاكاة توضيحية، ولا يجوز نسبها إلى المنظمات السعودية أو استخدامها أساسًا لقرار تطبيقي قبل جمع البيانات الحقيقية وإعادة التحليل.

5.3.1 العينة وطريقة الاختيار

تقترح الدراسة عينة قصدية غير احتمالية من العاملين ذوي الصلة، وقد يحد ذلك من تمثيل جميع القطاعات والأدوار. كما أن اختلاف أحجام مكاتب إدارة المشاريع وطبيعة المنظمات قد يخلق تفاوتًا لا يظهر بصورة كافية في عينة محدودة.

5.3.2 التصميم المقطعي والبيانات الذاتية

يقيس التصميم المقطعي تصورات المشاركين في نقطة زمنية واحدة، ولا يثبت السببية أو يرصد تطور النضج والنتائج عبر الزمن. كذلك قد تتأثر الاستجابات الذاتية بالانطباعات الفردية أو الرغبة في تقديم صورة إيجابية عن المنظمة.

5.3.3 حدود النموذج

يركز النموذج على متغير مستقل واحد هو نضج مكتب إدارة المشاريع، ولا يضم متغيرات وسيطة أو معدلة يمكن أن تغير قوة العلاقة، مثل نوع القطاع، ودعم الإدارة العليا، وحجم المشروع، والمنهجية المستخدمة، والثقافة التنظيمية.

5.3.4 صدق الأداة في التطبيق الفعلي

لا يمكن إثبات الصدق الظاهري وصدق المحتوى من خلال البيانات المحاكاة. ويستلزم التطبيق الميداني تحكيم الأداة وتوثيق التعديلات، ثم فحص خصائصها السيكمترية باستخدام الاستجابات الفعلية.

5.4 التوصيات

5.4.1 تنفيذ تقييم دوري للنضج

اعتماد تقييم سنوي أو نصف سنوي لنضج مكتب إدارة المشاريع، وتحديد مستوى مستهدف و خارطة تحسين مرحلية ذات مؤشرات واضحة ومسؤوليات ومواعيد متابعة.

5.4.2 توحيد المنهجيات مع السماح بالتكيف

تطوير إطار موحد لدورة حياة المشروع والأدوار والنماذج ونقاط الاعتماد، مع تكيف مستوى الرقابة حسب حجم المشروع ومخاطره وتعقيده.

5.4.3 تعزيز الارتباط بالاستراتيجية

إشراك مكتب إدارة المشاريع في اختيار المبادرات وترتيب الأولويات وإدارة المحافظ ومتابعة المنافع، لضمان توجيه الموارد إلى المشاريع الأعلى قيمة.

5.4.4 تطوير قياس الأداء

إنشاء لوحة مؤشرات تجمع بين الوقت والتكلفة والجودة والمخاطر ورضا أصحاب المصلحة وتحقيق المنافع والقيمة، مع تحديد تعريفات موحدة ومصادر بيانات ومسؤوليات تحديث.

5.4.5 رفع نضج إدارة المخاطر والموارد

توحيد سجلات المخاطر وآليات التصعيد، وتحسين تخطيط الموارد بين المشاريع، ومراجعة التعارضات والاختناقات على مستوى المحفظة بدل معالجتها داخل كل مشروع منفرد.

5.4.6 ترسيخ التعلم المؤسسي

إنشاء مستودع منظم للدروس المستفادة وربطه بالتخطيط والمراجعات المرحلية، وتحويل المعرفة المتراكمة إلى تحديثات فعلية في المنهجيات والتدريب.

5.4.7 تنمية قدرات فريق المكتب

بناء خطة كفاءات تشمل الحوكمة والتحليل وإدارة المحافظ والتواصل وإدارة التغيير، بحيث ينتقل دور المكتب من جمع التقارير إلى دعم القرار والتحسين.

5.5 مقترحات الدراسات المستقبلية

5.5.1 دراسة ميدانية فعلية واسعة

تنفيذ الدراسة على عينة فعلية موزعة على قطاعات حكومية وخاصة وغير ربحية، ومقارنة النتائج بحسب حجم المنظمة وعمر المكتب ونوع المشاريع.

5.5.2 تصميم طولي أو شبه تجريبي

قياس النضج ونتائج المشاريع قبل برنامج تطوير المكتب وبعده، أو تتبع المؤشرات عبر عدة فترات، بما يسمح بفهم التغير والاستدلال السببي بدرجة أفضل.

5.5.3 نماذج أكثر شمولاً

اختبار أثر متغيرات وسيطة أو معدلة مثل دعم الإدارة العليا والثقافة التنظيمية وكفاءة فرق المشاريع ونوع الحوكمة، واستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية عند توافر حجم عينة مناسب.

5.6 الخاتمة العامة

يؤكد البحث أن نضج مكتب إدارة المشاريع يمثل مساراً مؤسسياً يربط المنهجيات والحوكمة والقدرات وقياس الأداء بالاستراتيجية. وتشير نتائج النموذج المحاكى إلى اتجاه إيجابي بين النضج والنجاح، لكنها تظل تمريئاً توضيحياً يجب استبداله ببيانات فعلية. وتكمن القيمة العملية للدراسة في توفير إطار منظم يمكن للمنظمات استخدامه لتقييم الوضع الحالي وتحديد فجوات النضج وبناء مبادرات تطوير مرتبطة بنتائج المشاريع وقيمتها.

قائمة المراجع

أُعدت المراجع وفق أسلوب هارفارد، وتشمل المصادر الأساسية التي بُني عليها الإطار النظري ومناقشة النتائج.

Dai, C. X. and Wells, W. G. (2004) 'An exploration of project management office features and their relationship to project performance', *International Journal of Project Management*, 22(7), pp. 523-532. doi: 10.1016/j.ijproman.2004.04.001.

Joslin, R. and Müller, R. (2015) 'Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts', *International Journal of Project Management*, 33(6), pp. 1377-1392. doi: 10.1016/j.ijproman.2015.03.005.

Kerzner, H. (2019) *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*. 3rd edn. Hoboken, NJ: Wiley.

Project Management Institute (2021) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 7th edn. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Too, E. G. and Weaver, P. (2014) 'The management of project management: A conceptual framework for project governance', *International Journal of Project Management*, 32(8), pp. 1382-1394. doi: 10.1016/j.ijproman.2013.07.006.

المملكة العربية السعودية (2016) رؤية المملكة العربية السعودية 2030. الرياض: حكومة المملكة العربية السعودية.

الملحق (أ): أداة الدراسة

استبانة مقترحة لقياس أثر نضج مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات السعودية.

تعليمات الإجابة: اختر درجة موافقتك على كل عبارة وفق المقياس الآتي: 1 = أعارض بشدة، 2 = أعارض، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة.

أولاً: البيانات العامة

البيان	خيارات الإجابة
الجنس	ذكر / أنثى / أفضل عدم الإجابة
العمر	أقل من 30 / 30 إلى أقل من 40 / 40 إلى أقل من 50 / 50 فأكثر
قطاع المنظمة	حكومي / خاص / غير ربحي / أخرى
المسمى الوظيفي	موظف PMO / مدير مشروع / مشرف أو عضو فريق / أخرى
سنوات الخبرة	أقل من 5 / 5 إلى 10 / أكثر من 10

ثانياً: محور نضج مكتب إدارة المشاريع

م	العبارة	درجة الإجابة
1	يطبق مكتب إدارة المشاريع منهجيات موحدة لإدارة المشاريع داخل المنظمة.	1 2 3 4 5
2	توجد سياسات وإجراءات واضحة لإدارة المشاريع.	1 2 3 4 5
3	يساهم مكتب إدارة المشاريع في متابعة أداء المشاريع بشكل منتظم.	1 2 3 4 5
4	يوفر مكتب إدارة المشاريع الدعم اللازم لمديري المشاريع.	1 2 3 4 5
5	يتم استخدام مؤشرات أداء واضحة لقياس نجاح المشاريع.	1 2 3 4 5
6	يساهم مكتب إدارة المشاريع في إدارة المخاطر بفاعلية.	1 2 3 4 5
7	يتم تطوير ممارسات إدارة المشاريع بشكل مستمر.	1 2 3 4 5
8	يتكامل مكتب إدارة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.	1 2 3 4 5

ثالثاً: محور نجاح المشاريع

م	العبارة	درجة الإجابة
1	يتم إنجاز المشاريع ضمن الجدول الزمني المحدد.	1 2 3 4 5
2	يتم تنفيذ المشاريع ضمن الميزانية المعتمدة.	1 2 3 4 5
3	تحقق المشاريع الأهداف المخطط لها.	1 2 3 4 5
4	تتميز مخرجات المشاريع بمستوى جودة مرتفع.	1 2 3 4 5
5	يوجد رضا مرتفع لدى أصحاب المصلحة عن نتائج المشاريع.	1 2 3 4 5
6	تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.	1 2 3 4 5
7	تنخفض الانحرافات المتعلقة بالوقت والتكلفة في المشاريع.	1 2 3 4 5
8	تحقق المشاريع قيمة مضافة للمنظمة.	1 2 3 4 5

شكراً لمشاركتكم. تُستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي وتعرض النتائج بصورة مجمعة.