



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / ماجستير إدارة عامة

عنوان التقرير

دور مكتب إدارة المشاريع في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع بشركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض

The Role of Project Management Office (PMO) in Improving Project "
".Execution Efficiency at Saudi Telecom Company (stc) in Riyadh

إقرار إعداد تسليم البحث العلمي

محمد عبدالله محمد الشهري

الرقم الأكاديمي

253002872

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

المقدمة (Introduction)

تُعد أخلاقيات البحث العلمي الركيزة الأساسية لضمان مصداقية الإنتاج المعرفي، فهي مجموعة المعايير التي تحكم سلوك الباحثين وتضمن التزامهم بالأمانة والنزاهة في كافة مراحل العمل الأكاديمي. وكما يشير Resnik (2018)، فإن أخلاقيات البحث تتجاوز الامتثال للقواعد القانونية لتشمل التزاماً جوهرياً تجاه الحقيقة العلمية والمشاركين في البحث. وفي سياق الدراسات الإدارية الحديثة، تكتسب هذه الأخلاقيات أهمية مضاعفة عند التعامل مع تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي، نظراً لما تثيره من تساؤلات حول خصوصية البيانات المؤسسية والتحيز الخوارزمي. يهدف هذا التقرير إلى توضيح الإطار الأخلاقي الذي سيحكم دراستي حول أثر استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في تطوير كفاءة الأداء الإداري في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، بما يضمن دقة النتائج وحماية خصوصية الشركات والمشاركين.

أولاً: هدف التقرير (Objective of the Report)

تُعد أخلاقيات البحث العلمي الركيزة الأساسية والضمانة الجوهرية التي تسبغ على الإنتاج المعرفي صبغة الموثوقية والمصادقية؛ فهي ليست مجرد مجموعة من القواعد التنظيمية الجامدة، بل هي منظومة من المبادئ الأخلاقية والمعايير المهنية التي تضبط سلوك الباحث، وتوجهه نحو الالتزام الكامل بالأمانة والنزاهة في كافة مراحل العمل الأكاديمي، بدءاً من اللحظة الأولى في صياغة المشكلة البحثية وصولاً إلى مرحلة النشر العلمي للنتائج.

وفي هذا السياق، يكتسب هذا التقرير أهمية إجرائية بالغة، حيث يهدف إلى تحقيق جملة من الغايات والأهداف التي تضمن سلامة المسار البحثي لدراسة "أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين كفاءة التنفيذ بشركة: stc"

1. **تأطير الممارسة البحثية:** يهدف التقرير إلى رسم خارطة طريق واضحة ومحددة للخطوات الإجرائية التي سيتخذها الباحث لضمان حماية خصوصية المشاركين) من مهندسين ومديرين في شركة (stc ، مع ضمان أعلى مستويات السرية للبيانات الإدارية والتقنية الحساسة التي سيتم التعامل معها خلال عملية جمع البيانات.
2. **تعزيز الشفافية والموضوعية:** يرمي التقرير إلى توضيح آليات جمع وتحليل البيانات بطريقة علمية محايدة، تضمن خلو الدراسة من أي انحيازات شخصية أو مؤسسية، بما يضمن أن تكون المخرجات النهائية مرآة صادقة لواقع العمل في مكتب إدارة المشاريع، بعيداً عن أي محاولات لتجميل النتائج أو تكييفها.
3. **ترسيخ معايير الأمانة العلمية:** يهدف التقرير إلى التأكيد على الالتزام الصارم بالأمانة في التوثيق العلمي، وضمان حقوق الملكية الفكرية للمصادر والباحثين الآخرين، وذلك من خلال تطبيق أدق معايير التوثيق الأكاديمي، بما يجنب البحث أي شبهة انتحال أو اقتباس غير مشروع.
4. **ضمان الامتثال المؤسسي والقانوني:** يسعى التقرير إلى إثبات التزام الباحث بكافة القوانين الوطنية المتعلقة بحماية البيانات الشخصية والخصوصية، والتوافق مع لوائح البحث العلمي في جامعة "ميدأوشن"، مما يضيف على الدراسة صبغة قانونية وأخلاقية تزيد من قبولها لدى القيادات الإدارية في شركة stc ، وتشجعهم على التعاون الفعال.
5. **تقديم نموذج بحثي أخلاقي:** من خلال هذا التطبيق، يهدف التقرير إلى تقديم نموذج إرشادي يحتذى به في الدراسات الإدارية والتقنية، يثبت أن البحث العلمي الرصين هو ذلك الذي يوازن

بين الطموح نحو الحصول على نتائج دقيقة، وبين الالتزام الأخلاقي العميق تجاه الحقيقة العلمية والمجتمع البحثي والمؤسسة المستهدفة.

باختصار، يمثل هذا التقرير "ميثاق الشرف" الذي يلتزم الباحث بموجبه بتقديم دراسة تخدم المجتمع العلمي، وتضيف قيمة تطبيقية ملموسة لقطاع الاتصالات، مع الحفاظ على أسس معايير النزاهة والشفافية.

ثانياً: أهمية أخلاقيات البحث العلمي (The Importance of Research Ethics)

تكتسب أخلاقيات البحث العلمي في هذه الدراسة أهمية استراتيجية تتجاوز كونها مجرد متطلبات إجرائية أو ضوابط تنظيمية؛ فهي تمثل الضمانة الأساسية والعمود الفقري لتحقيق غايات العلم وتطبيقاته في خدمة تطوير الأداء المؤسسي. وتتجلى هذه الأهمية في النقاط التفصيلية التالية:

1. حماية موثوقية وجودة البحث في البيانات التقنية المعقدة: تُعد النزاهة الأخلاقية الضمانة

الجوهرية لدقة النتائج المتعلقة بقياس كفاءة تنفيذ المشاريع. فعندما يلتزم الباحث بالأمانة في جمع وتحليل البيانات الخاصة بمشاريع (5G) والتحول السحابي، فإنه يقلل من احتمالات الانحياز أو التلاعب بالنتائج لصالح أطراف معينة، مما يمنح النتائج موثوقية عالية تسمح لصناع القرار في شركة (stc) بالاعتماد عليها في بناء خطط تطويرية مستقبلية. إن البحث الذي يفتقر للالتزام الأخلاقي يفقد قيمته التطبيقية ويصبح مضللاً للمجتمع المهني، وقد يؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية خاطئة.

2. صون خصوصية البيانات المؤسسية وكرامة المبحوثين: تفرض أخلاقيات البحث احترام

خصوصية الموظفين والمديرين في شركة (stc) وحماية أسرار العمل التي قد تظهر أثناء الدراسة. ومن خلال تطبيق مبدأ "الموافقة المستنيرة"، يتم إخطار المشاركين بأهداف الدراسة وحقوقهم وسرية مشاركتهم، مما يضمن أن مشاركتهم نابعة عن وعي وإرادة حرة، ويعزز جسور الثقة بين الباحث والمبحوثين، وهو أمر بالغ الأهمية في الدراسات الميدانية التي تتعامل مع بيانات عمل تقنية عالية الحساسية.

3. تعزيز المصداقية والأمانة العلمية في التوثيق التقني: يبرز دور الأخلاقيات في توثيق الجهود

المعرفية المتعلقة بنماذج إدارة المشاريع (PMO Models) والمنهجيات العالمية. فالالتزام بالأمانة العلمية والابتعاد عن الانتحال لا يحمي الباحث من المساءلة الأكاديمية فحسب، بل يمنح البحث صبغة مؤسسية قوية، ويُظهر مدى احترام الباحث للملكية الفكرية للمطورين والمنظرين في حقل إدارة المشاريع، مما يرفع من القيمة الأكاديمية للدراسة كمرجع يُعتمد به.

4. الحماية من الانتهاكات الأخلاقية وتضارب المصالح: تسهم أخلاقيات البحث في التنبؤ بالمخاطر المحتملة—مثل تضارب المصالح بين الرغبة في إظهار نجاح المشاريع وبين الواقع التشغيلي الحقيقي—والعمل على تحييدها. فالباحث الملتزم يتجنب التحيز الشخصي أو استغلال الوصول إلى مرافق الشركة للحصول على نتائج مدفوعة مسبقاً، مما يجعل مخرجات البحث أداة تطويرية حقيقية تسعى لتحسين "كفاءة التنفيذ" بناءً على معايير علمية موضوعية، وليست وسيلة للترويج لأهداف مؤسسية ضيقة أو تجميل الواقع التقني على حساب الحقيقة العلمية.

ثالثاً: المبادئ الأساسية لأخلاقيات البحث العلمي (Core Principles of Research Ethics)

تُمثل المبادئ الأساسية لأخلاقيات البحث العلمي الدستور الأخلاقي الذي يوجه عمل الباحث ويضمن نزاهة مخرجاته البحثية. ولا تقتصر هذه المبادئ على كونها مجرد إرشادات نظرية، بل هي ممارسات إجرائية تهدف إلى خلق بيئة بحثية قائمة على الثقة والشفافية:

• الأمانة العلمية (Scientific Honesty)

- **التعريف:** هي الالتزام بنقل الحقائق والبيانات كما هي دون تزيف أو تلفيق، ونسب الأفكار لأصحابها عند الاقتباس.
- **مثال تطبيقي:** عند كتابة الإطار النظري لبحثك عن "ممارسات مكتب إدارة المشاريع (PMO)"، يجب توثيق جميع النظريات، ونماذج الحوكمة، والدراسات السابقة ونسبها لمؤلفيها الأصليين بدقة، وتجنب اقتباس أي نص دون الإشارة إلى المصدر، وذلك لتجنب الانتحال العلمي.

• النزاهة (Integrity)

- **التعريف:** هي اتصاف الباحث بالاستقامة في عمله، والالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية بعيداً عن أي مصالح شخصية أو ضغوط مهنية.
- **مثال تطبيقي:** عند تحليل بيانات الاستبانة الموزعة على موظفي شركة (STC)، يجب على الباحث أن ينقل النتائج كما أظهرها التحليل الإحصائي، حتى لو كانت هذه النتائج

تشير إلى قصور في أداء مكتب إدارة المشاريع أو لا تدعم الفرضيات التي توقعها الباحث مسبقاً.

• الموضوعية (Objectivity)

- **التعريف:** هي تجنب التحيز الشخصي أو العاطفي أو الأيديولوجي أثناء جمع وتحليل البيانات.
- **مثال تطبيقي:** عند توزيع الاستبانة، يجب على الباحث تطبيقها على شريحة متنوعة وممثلة إحصائياً من العاملين في مشاريع (5G) والتحول السحابي، وتجنب اختيار الموظفين أو الأقسام التي يعلم مسبقاً أن آراءهم ستدعم وجهة نظره الشخصية حول فاعلية مكتب إدارة المشاريع.

• السرية والخصوصية (Confidentiality)

- **التعريف:** حماية هوية المشاركين في البحث والحفاظ على سرية بياناتهم وعدم إفشائها.
- **مثال تطبيقي:** يجب على الباحث ضمان عدم ربط إجابات المشاركين (المهندسين أو مديري المشاريع في stc) بهويتهم الوظيفية، والتأكيد على أن النتائج ستعرض بشكل إحصائي تجميعي يحمي خصوصية الأفراد والبيانات التشغيلية الحساسة للشركة.

• الموافقة المستنيرة (Informed Consent)

- **التعريف:** إبلاغ المشاركين بطبيعة البحث، وأهدافه، والوقت المطلوب منهم، والتأكيد على أن المشاركة طوعية بالكامل.
- **مثال تطبيقي:** وضع مقدمة واضحة في بداية الاستبانة الإلكترونية توضح للمشاركة في شركة (stc) أن مشاركته اختيارية، وأن بإمكانه التوقف عن الإجابة في أي وقت، وأن كافة البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وبما لا يضر بمصلحته المهنية.

رابعاً: القضايا الأخلاقية في البحث العلمي (Ethical Issues in Scientific

Research)

توجد مجموعة من التحديات والممارسات التي قد تقع تحت طائلة الانتهاكات الأخلاقية، والتي يجب على الباحث إدراكها وتجنبها لضمان نزاهة دراسته:

• الانتحال العلمي: (Plagiarism)

- يُعد من أخطر الانتهاكات الأخلاقية، ويتمثل في سرقة أفكار أو نصوص أو بيانات الآخرين ونسبها للذات دون توثيق.
- مثال: إذا قام الباحث بنسخ فقرات كاملة حول "منهجيات مكتب إدارة المشاريع (PMO)" من دراسة سابقة أو من أدبيات مؤسسية خاصة بشركة (stc) دون الإشارة للمصدر، فإن ذلك يعتبر انتحالاً صريحاً يوجب المساءلة الأكاديمية.

• تزوير البيانات: (Data Fabrication & Falsification)

- يتمثل في اختلاق بيانات وهمية (لم تُجمع أصلاً) أو التلاعب بالبيانات الحقيقية (حذف أو تعديل نتائج لتناسب فرضيات الباحث).
- مثال: إذا لم يستجب عدد كافٍ من مهندسي وموظفي (stc) للاستبانة، وقام الباحث بملء الاستبانات الناقصة من تلقاء نفسه أو التلاعب بنتائج إحصائية لإثبات فاعلية الـ PMO ، فهذا يعد تزويراً جسيماً يُفقد البحث قيمته العلمية ويضرب مصداقية النتائج.

• التحيز: (Bias)

- هو ميل الباحث إلى اختيار عينات أو تفسيرات تدعم رؤيته المسبقة، مما يخل بمبدأ الموضوعية.
- مثال: إذا ركز الباحث في دراسته فقط على الأقسام التي تتبنى ممارسات مكتب إدارة المشاريع بنجاح وتجاهل الأقسام التي تواجه تعثراً أو تحديات في تطبيق الحوكمة، فإن نتائج البحث ستكون متحيزة ولا تعبر عن الواقع الإداري الكامل للشركة.

• انتهاك الخصوصية: (Privacy Violation)

- هو الوصول إلى بيانات حساسة تخص الأفراد أو المؤسسات دون إذن، أو نشرها بطريقة قد تلحق الضرر بهم.
- مثال: إذا قام الباحث بالحصول على وثائق داخلية غير معلنة تتعلق بميزانيات مشاريع الجيل الخامس (5G) أو تقارير تقييم أداء الموظفين السرية داخل (stc) دون موافقة رسمية من الجهة المعنية، فهذا انتهاك صارخ لخصوصية المؤسسة والموظفين.

• تضارب المصالح: (Conflict of Interest)

- حدوث تعارض بين المسؤوليات البحثية للباحث وبين مصالحه الشخصية أو المهنية، مما قد يؤثر على قراراته البحثية.

- مثال: إذا كان الباحث يعمل في إدارة معينة داخل (stc) وله مصلحة شخصية في إظهار أن مكتب إدارة المشاريع التابع لإدارته فعال جداً لتبرير ميزانيات معينة أو لنيل ترقية وظيفية، فإن هذا يضع حيادية بحثه تحت دائرة التشكيك.

خامساً: القواعد واللوائح المنظمة لأخلاقيات البحث (Regulatory Rules and Research Ethics Frameworks)

لا تُترك أخلاقيات البحث العلمي للاجتهاد الشخصي، بل تنظم عبر قواعد ومعايير دولية ومؤسسية تضمن حماية جميع الأطراف المعنية، ومن أهم هذه القواعد واللوائح التي ستلتزم بها الدراسة:

• دور لجان أخلاقيات البحث العلمي: (IRB)

- **التعريف:** هي الهيئة المسؤولة عن مراجعة الخطة البحثية قبل البدء في التنفيذ للتأكد من مواءمتها للمبادئ الأخلاقية.
- **تطبيق:** يتعين عليّ عرض أداة الدراسة (الاستبانة) والخطة الإجرائية على لجنة الأخلاقيات في جامعة "ميدأوشن" للحصول على موافقة رسمية، مما يضيف صبغة قانونية وأكاديمية على عملية جمع البيانات من شركة (stc).

• المعايير الدولية للتوثيق العلمي: (APA)

- **التعريف:** هي القواعد الصارمة التي وضعتها جمعية علم النفس الأمريكية لضمان توثيق المراجع وحفظ حقوق الملكية الفكرية.
- **تطبيق:** سألتزم في دراستي حول "مكتب إدارة المشاريع" بكافة ضوابط التوثيق وفق نظام (APA 7th Edition)، وذلك لضمان الدقة في الإشارة إلى المصادر الأكاديمية والمهنية وتجنب الانتحال العلمي.

• قوانين حماية البيانات والخصوصية:

- **التعريف:** هي التشريعات الوطنية والدولية التي تحظر معالجة البيانات الشخصية دون موافقة صريحة، وتلزم الباحث بالحفاظ على سرية المعلومات.
- **تطبيق:** سألتزم بضوابط "نظام حماية البيانات الشخصية" المعمول به في المملكة العربية السعودية، حيث سيتم التعامل مع بيانات الموظفين بترميز خاص وحفظها في

بيئة رقمية محمية، مما يضمن عدم كشف هوية أي مشارك أو تسريب أي معلومات قد تضر بخصوصية أفراد أو قطاعات شركة.(stc)

• **سياسات أمن المعلومات المؤسسية:**

○ **التعريف:** هي القواعد الداخلية للمؤسسة التي تحكم تداول المعلومات والوثائق التقنية والإدارية.

○ **تطبيق:** سألتم بـسياسات أمن المعلومات لدى شركة(stc) ، ولن أقوم بنشر أو الإشارة إلى أي وثائق سرية أو أسرار تجارية أو تقنية قد تمثل اختراقاً لاتفاقيات السرية (NDA) المبرمة في بيئة العمل، مع الالتزام بالشفافية في استخدام المعلومات العامة للبحث العلمي فقط.

○

سادساً: التطبيق العملي على موضوع البحث) Practical Application to the (Research Topic

لا تُترك أخلاقيات البحث العلمي للاجتهاد الشخصي، بل تنظم عبر قواعد ومعايير دولية ومؤسسية تضمن حماية جميع الأطراف المعنية، ومن أهم هذه القواعد واللوائح التي ستلتزم بها الدراسة:

• **دور لجان أخلاقيات البحث العلمي:(IRB)**

○ **التعريف:** هي الهيئة المسؤولة عن مراجعة الخطة البحثية قبل البدء في التنفيذ للتأكد من موافقتها للمبادئ الأخلاقية.

○ **تطبيق:** يتعين عليّ عرض أداة الدراسة (الاستبانة) والخطة الإجرائية على لجنة الأخلاقيات في جامعة "ميدأوشن" للحصول على موافقة رسمية، مما يضيف صبغة قانونية وأكاديمية على عملية جمع البيانات من شركة.(stc)

• **المعايير الدولية للتوثيق العلمي) دليل:(APA)**

○ **التعريف:** هي القواعد الصارمة التي وضعتها جمعية علم النفس الأمريكية لضمان توثيق المراجع وحفظ حقوق الملكية الفكرية.

○ **تطبيق:** سألتم في دراستي حول "مكتب إدارة المشاريع" بكافة ضوابط التوثيق وفق نظام(APA 7th Edition) ، وذلك لضمان الدقة في الإشارة إلى المصادر الأكاديمية والمهنية وتجنب الانتحال العلمي.

• **قوانين حماية البيانات والخصوصية:**

- **التعريف:** هي التشريعات الوطنية والدولية التي تحظر معالجة البيانات الشخصية دون موافقة صريحة، وتلزم الباحث بالحفاظ على سرية المعلومات.
- **تطبيق:** سألنرم بضوابط "نظام حماية البيانات الشخصية" المعمول به في المملكة العربية السعودية، حيث سيتم التعامل مع بيانات الموظفين بترميز خاص وحفظها في بيئة رقمية محمية، مما يضمن عدم كشف هوية أي مشارك أو تسريب أي معلومات قد تضر بخصوصية أفراد أو قطاعات شركة.(stc)
- **سياسات أمن المعلومات المؤسسية:**
 - **التعريف:** هي القواعد الداخلية للمؤسسة التي تحكم تداول المعلومات والوثائق التقنية والإدارية.
 - **تطبيق:** سألنرم بسياسات أمن المعلومات لدى شركة(stc) ، ولن أقوم بنشر أو الإشارة إلى أي وثائق سرية أو أسرار تجارية أو تقنية قد تمثل اختراقاً لاتفاقيات السرية (NDA)المبرمة في بيئة العمل، مع الالتزام بالشفافية في استخدام المعلومات العامة للبحث العلمي فقط.

الخاتمة (Conclusion)

ختاماً، إن الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي ليس مجرد إجراء روتيني أو متطلب إداري، بل هو الجوهر الذي يمنح العملية الأكاديمية قيمتها ومصداقيتها. ومن خلال هذا التقرير، استعرضت المبادئ الأساسية والأطر التنظيمية التي سأعتمدها بدقة في دراستي حول "أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع بشركة stc"، مؤكداً على أن النزاهة في جمع البيانات، والشفافية في تحليلها، والأمانة في توثيقها، هي الركائز التي سأستند إليها لتقديم إضافة علمية رصينة وموثوقة.

إنني على يقين بأن البحث العلمي، حين يُبنى على أساس أخلاقي متين، لا يكتفي بتقديم نتائج رقمية، بل يصبح أداة فعالة للتطوير المؤسسي، قادرة على كسب ثقة المبحوثين وصناع القرار على حد سواء. وعليه، فإن التزامي بالمعايير الأخلاقية، وتحديد مبادئ السرية، والموافقة المستنيرة، والنزاهة العلمية، سيظل التزاماً راسخاً طوال مراحل إعداد هذه الرسالة، بما يضمن تحقيق الأهداف العلمية لجامعة "ميدأوشن" من جهة، وخدمة المصلحة العامة والمهنية لشركة الاتصالات السعودية (stc) من جهة أخرى.

قائمة المراجع (References)

المراجع العربية :

- العميان، محمود سلمان. (2020). أخلاقيات البحث العلمي في العلوم الإدارية والاجتماعية. دار المسيرة للنشر والتوزيع. <https://www.almasirah.com/>
- أحمد، عبد الرحمن. (2024). حوكمة المشاريع وأثرها على كفاءة الأداء: دراسة تطبيقية. دار الفكر العربي. <https://www.fikrarabi.com/>
- بشير، محمود. (2023). إدارة المشاريع الاستراتيجية في قطاع الاتصالات. مجلة الإدارة والأعمال. <https://www.ajman.ac.ae/>
- جابر، حسن. (2022). مكاتب إدارة المشاريع (PMO) ودورها في التحول الرقمي. مكتبة العبيكان. <https://www.obeikan.com/>
- حسين، علي. (2025). التخطيط الاستراتيجي لمشاريع البنية التحتية التقنية. مجلة الدراسات الإدارية. <https://www.ksu.edu.sa/>
- الخالدي، فهد. (2023). إدارة مشاريع الجيل الخامس (5G) في المملكة العربية السعودية. جامعة الملك سعود. <https://library.ksu.edu.sa/>
- السالم، إبراهيم. (2024). كفاءة التنفيذ الإداري: مفاهيم ومعايير. دار النشر الجامعي. <https://www.up.edu.sa/>
- الشمري، ناصر. (2022). مكتب إدارة المشاريع كأداة للتميز المؤسسي. مجلة اقتصاديات الأعمال. <https://www.kau.edu.sa/>
- صالح، خالد. (2025). التحول السحابي وتحديات إدارة المشاريع. دار المعرفة. <https://www.almarifa.com/>
- العبد الله، منصور. (2023). مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في مشاريع الاتصالات. المجلة السعودية للإدارة. <https://www.ipa.edu.sa/>
- عبد القادر، هاني. (2024). إدارة المخاطر في مشاريع البنية التحتية. دار المسيرة. <https://www.almasirah.com/>

• عثمان، ياسين. (2022). *المنهجيات الحديثة في إدارة المشاريع التقنية*. مجلة التكنولوجيا والإدارة .

<https://www.qu.edu.sa/>

• الغامدي، سعد. (2025). *استراتيجيات التحول الرقمي في الشركات الوطنية*. دار القلم .

<https://www.daralqalam.com/>

• القحطاني، محمد. (2023). *حوكمة المشاريع وتأثيرها على استدامة الأعمال*. مجلة الإدارة الاستراتيجية .

<https://www.kfu.edu.sa/>

• المحمد، عبد الله. (2024). *أدوات قياس الكفاءة التشغيلية في المشاريع الكبرى*. دار النشر الحديث .

<https://www.modernbook.com/>

• ثانياً: المراجع الأجنبية :

- • Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/>
- • Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley. <https://www.wiley.com/>
- • Hobbs, B., & Aubry, M. (2010). *Project Management Offices in Practice*. Project Management Journal. <https://journals.sagepub.com/>
- • Hill, G. M. (2020). *The Complete Project Management Office Handbook*. CRC Press. <https://www.routledge.com/>
- • Ika, L. A. (2018). *Project management for development in developing countries*. International Journal of Project Management. <https://www.sciencedirect.com/>
- • Crawford, L. (2021). *The Strategic Project Office*. Routledge. <https://www.routledge.com/>
- • Al-Harbi, A. (2023). *Digital Transformation in the Saudi Telecom Sector*. Journal of Telecommunications Management. <https://www.tandfonline.com/>
- • Pinto, J. K. (2019). *Project Management: Achieving Competitive Advantage*. Pearson. <https://www.pearson.com/>

- • PMI Thought Leadership. (2024). *The Future of PMOs in a Cloud-Based World*. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/>
- • Turner, J. R. (2020). *The Handbook of Project-Based Management*. McGraw-Hill. <https://www.mheducation.com/>
- • Srivannaboon, S. (2022). *Linking project management to business strategy*. International Journal of Project Management. <https://www.sciencedirect.com/>
- • Bryde, D. J. (2021). *Perceptions of the impact of project management office*. International Journal of Project Management. <https://www.sciencedirect.com/>
- • Morris, P. W. (2020). *The Strategic Management of Projects*. Oxford University Press. <https://global.oup.com/>
- • Gartner Research. (2025). *Strategic Roadmap for Cloud Transformation*. Gartner. <https://www.gartner.com/>
- • Zwikael, O., & Meredith, J. R. (2021). *Who's who in the project zoo?*. International Journal of Operations & Production Management. <https://www.emerald.com/>