

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



دور ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع في تحسين معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

إبراهيم المع مبارك الشهراني

إشراف/

د. الفیصل عبدالحمید

د. فايز 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
6	-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
8	الفصل الثاني
8	الدراسات السابقة
9	-مقدمة
10	-الدراسات السابقة
10	أولاً- الدراسات العربية
11	ثانياً- الدراسات الأجنبية:
14	-الإطار النظري
14	المحور الأول: الإطار المفاهيمي والأسس النظرية لمكاتب إدارة المشاريع والحوكمة
14	1-1. نشأة وتطور مفهوم مكتب إدارة المشاريع ((PMO
14	2-1. تصنيفات ونماذج حوكمة مكاتب إدارة المشاريع
15	3-1. النظريات المفسرة لحوكمة المشاريع
16	4-1. تطور Mandate مكاتب إدارة المشاريع: من الإدارة إلى القيادة الاستراتيجية
16	المحور الثاني: ممارسات الحوكمة وأثرها في تحسين معدلات نجاح المشاريع
16	1-2. إعادة تعريف نجاح المشاريع: من المثلث الحديدي إلى القيمة الاستراتيجية
17	2-2. ممارسات الحوكمة الجوهرية في مكاتب إدارة المشاريع
17	3-2. أثر نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO Maturity) في النجاح
17	4-2. الحوكمة الرقمية: الذكاء الاصطناعي ونمذجة معلومات البناء ((BIM
18	المحور الثالث: سياق مدينة الرياض ورؤية 2030: حوكمة المشاريع الكبرى والعلاقة
18	1-3. المبادرة الوطنية لحوكمة المشاريع: نموذج "مشروعات" و "كفاءة"
18	2-3. حوكمة المشاريع العملاقة في الرياض ((Giga-Projects

19	3-3. صراع المنطق التنظيبي: التحديث مقابل التقليد
19	4-3. عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في بيئة الرياض الإنشائية
19	5-3. الرؤية التحليلية: الحوكمة كمحرك لمعدلات النجاح في العاصمة
21	الفصل الثالث
21	منهجية الدراسة
22	-مقدمة.
23	-المنهجية وطرق البحث.
23	-مجتمع البحث وعينته
24	-حدود البحث
25	-أداة البحث
26	-إجراءات جمع البيانات
27	- خطة التحليل الإحصائي
28	المراجع
29	-المراجع العربية
30	-المراجع الأجنبية
34	الملاحق
35	-الاستبانة
41	-Abstract

المستخلص: Abstract

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسات حوكمة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض، وذلك في إطار مستهدفات رؤية المملكة 2030. تكمن مشكلة الدراسة في وجود فجوة أداء ناتجة عن ضعف المواءمة الاستراتيجية وتداخل الصلاحيات في المشاريع العملاقة. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، عبر تصميم أداة قياس (استبانة) موجهة لخبراء وممارسي إدارة المشاريع في العاصمة. تضمنت أبعاد الحوكمة (المتغير المستقل): المساءلة المركزية، الشفافية المعلوماتية، المواءمة الاستراتيجية، والحوكمة الرقمية (AI & BIM)، بينما شملت مؤشرات النجاح (المتغير التابع): كفاءة التنفيذ التشغيلي، تحقيق المنافع الاستراتيجية، ورضا أصحاب المصلحة. وتفترض الدراسة أن نضج ممارسات الحوكمة يساهم في رفع احتمالية نجاح المشاريع من 37% في المكاتب حديثة النشأة إلى 65% في المكاتب الناضجة. كما تبرز الدراسة أهمية التحول الرقمي كوكي استباقي للحد من الانحرافات المالية والزمنية، مع ضرورة تأسيس نموذج حوكمة وطني يضمن كفاءة الإنفاق وتحقيق الأثر المستدام للمشاريع المليارية في الرياض، بما يتماشى مع معايير "إكسبرو" العالمية.

الكلمات المفتاحية:

حوكمة مكاتب إدارة المشاريع، نجاح المشاريع، رؤية السعودية 2030، مدينة الرياض، الحوكمة الرقمية، المواءمة الاستراتيجية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولاً جذرياً نحو "المشركة" (Projectification)، حيث أصبحت المشاريع الأداة الرئيسة لتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق النمو الاقتصادي. وفي ظل النهضة العمرانية والتقنية التي تشهدها مدينة الرياض ضمن إطار رؤية المملكة 2030، تزايدت الضغوط على المنظمات لضمان كفاءة الإنفاق وتحقيق مستهدفات المشاريع بدقة عالية. ويبرز هنا دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) ككيان مركزي يسعى لتوحيد المعايير وتقديم الدعم الاستشاري، إلا أن مجرد وجود هذا المكتب لا يضمن النجاح ما لم يُدعم بإطار عمل متماسك من الممارسات الحوكمية (Alie, 2015). تُعرف حوكمة المشاريع بأنها نظام التوجيه والرقابة الذي يضمن اتخاذ القرارات الصحيحة من قبل الأشخاص المناسبين في الوقت الملائم، مما يحدد من المخاطر ويؤيئ بيئة من الشفافية والمساءلة (Müller, 2016). وتلعب هذه الممارسات داخل مكتب إدارة المشاريع دوراً محورياً في سد الفجوة بين الأهداف الاستراتيجية والتنفيذ التشغيلي، حيث تشير الدراسات إلى أن غياب الحوكمة الواضحة يُعد سبباً رئيساً في تعثر المشاريع وتجاوز الميزانيات المخصصة لها (Joslin & Müller, 2015).

على الرغم من التوسع الكبير في تبني مكاتب إدارة المشاريع في القطاعين العام والخاص بمدينة الرياض، إلا أن إشكالية التباين في معدلات نجاح هذه المشاريع لا تزال قائمة، مما يستدعي فحصاً دقيقاً لمدى فاعلية ممارسات الحوكمة المطبقة. لذا، يسعى هذا البحث إلى استكشاف العلاقة الارتباطية والأثر الذي تتركه ممارسات الحوكمة داخل الـ PMO على مؤشرات نجاح المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا المستفيد)، وذلك للمساهمة في بناء نموذج وطني يعزز من كفاءة إدارة المشاريع في العاصمة السعودية.

-مشكلة الدراسة-

تكمن المشكلة البحثية الأساسية في وجود فجوة معرفية وتطبيقية تتعلق بمدى فاعلية 'ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع (PMO)' كمتغير مستقل، وأثرها المباشر في تحسين 'معدلات نجاح المشاريع' بمدينة الرياض ضمن مستهدفات رؤية 2030. فعلى الرغم من أن الأنظمة المحدثه، مثل نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد ونظام الشركات، وضعت أطراً تنظيمية لرفع كفاءة الإنفاق وتعزيز الشفافية، إلا أن الواقع الميداني يشير إلى تفاوت ملحوظ في نضج ممارسات الحوكمة المؤسسية داخل مكاتب إدارة المشاريع؛ حيث لا تزال المشاريع الكبرى تواجه تحديات بنيوية تتعلق بتعثر التنفيذ وتجاوز الميزانيات. وتشير الإحصاءات إلى أن حوالي 80% من المشاريع الإنشائية الكبرى تعاني من تجاوز التكاليف، بينما يواجه 70% منها تأخراً في الجداول الزمنية، مما يؤدي إلى تراجع معدلات النجاح الإجمالية.

ويعزى ذلك غالباً إلى غياب أطر الحوكمة الرصينة التي تضمن التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والعمليات التشغيلية، مما يؤدي إلى تضارب في اتخاذ القرار وهدر في الموارد المشتركة. وتشير الأدلة العلمية إلى أن غياب 'الحوكمة الاستباقية'، والوقوع في فخ 'مغالطة التخطيط' (Planning Fallacy)، يؤدي إلى ضعف المواءمة بين مستهدفات الرؤية ومتطلبات التنفيذ الميدانية في ظل تعقيدات المشاريع النوعية بالرياض. تقود هذه الفجوة البحثية إلى تساؤلات حيوية تتطلب تحليلاً علمياً وفق أبعاد نضج الحوكمة (مثل المساءلة، الشفافية، والمواءمة الاستراتيجية):

- ما هو مستوى نضج ممارسات الحوكمة في مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) بمدينة الرياض، وهل يمتلك هذا النضج القدرة التفسيرية لتحسين معدلات نجاح المشاريع في ظل الضغوط التضخمية الحالية؟
- كيف يؤثر دمج التقنيات الرقمية (مثل نمذجة معلومات البناء BIM والذكاء الاصطناعي) ضمن أطر حوكمة المكتب على دقة الرقابة والحد من أوامر التغيير المسببة لتعثر المشاريع؟
- إلى أي مدى يساهم تطبيق ممارسات 'حوكمة المنافع' و'المساءلة المركزية' في تحسين كفاءة تخصيص الموارد وتقليل الهدر في بيئة مشاريع الرؤية؟

لذلك، يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة عبر تطوير نموذج تحليلي يربط بين كفاءة ممارسات الحوكمة في الـ PMO وبين رفع معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض، لتوفير أداة علمية تدعم صناع القرار في تحقيق تحول مؤسسي يضمن إنجاز المشاريع الكبرى ضمن النطاق والزمن والميزانية المحددة.

-أهمية الدراسة-

تتجلى أهمية هذه الدراسة في شقين أساسيين:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

تكمن في إثراء المكتبة العربية والأدب الأكاديمي في مجال 'حوكمة مكاتب إدارة المشاريع' (PMO Governance)، من خلال تطوير نموذج تحليلي يربط بين نضج ممارسات الحوكمة كمتغير مستقل، وبين تحسين معدلات نجاح المشاريع كمتغير تابع في سياق المشاريع المليارية بمدينة الرياض. كما تساهم الدراسة في سد فجوة معرفية تتعلق بآليات المواءمة بين الحوكمة المؤسسية والتشغيلية، وتقديم إطار نظري يدمج بين 'حوكمة المنافع' (Benefits Governance) و'حوكمة

المعرفة' لتقليل معدلات الفشل. وتبرز الأهمية العلمية في قدرة الدراسة على تأصيل مفهوم 'الحوكمة الاستباقية' كأداة لرصد الانحرافات قبل وقوعها، مما يوفر مرجعاً أكاديمياً حول أثر ضبط المسؤوليات والشفافية في ردم الفجوة بين الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030 والنتائج الفعلية للتنفيذ.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

تتجلى في توفير أدوات قياس دقيقة لتقييم فاعلية مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في تحقيق مستهدفات مدينة الرياض الطموحة، لا سيما في ظل وجود محفظة مشاريع تتجاوز قيمتها 1.8 تريليون دولار. وبما أن الإحصاءات تشير إلى أن نضج مكتب إدارة المشاريع لأكثر من 4 سنوات يرفع نسب النجاح إلى 65% مقارنة بـ 37% للمكاتب حديثة النشأة، فإن هذه الدراسة تقدم خارطة طريق لرفع كفاءة الأداء.

وتسعى الدراسة لمساعدة الجهات الاستراتيجية الكبرى في العاصمة (مثل الهيئة الملكية لمدينة الرياض، وأمانة منطقة الرياض، وشركة الدرعية) في فهم معوقات الأداء وتفعيل نماذج التشغيل التي تضمن جودة التنفيذ. كما تهدف لتوجيه الممارسين نحو دمج التقنيات التنبؤية (مثل الذكاء الاصطناعي ونمذجة معلومات البناء BIM) ضمن إطار الحوكمة الرقمية، لضمان تقليل أوامر التغيير وتحقيق عائد استثماري مرتفع، مما يساهم في تحويل الرياض إلى واحدة من أكبر عشر مدن اقتصادية في العالم وفق أعلى معايير الحوكمة والمساءلة.

-أهداف الدراسة-

يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى بناء نموذج متكامل يفسر العلاقة الارتباطية والأثر السببي بين كفاءة 'ممارسات حوكمة مكتب إدارة المشاريع' (مثل المساءلة المركزية، الشفافية المعلوماتية، والمواءمة الاستراتيجية) وبين تحسين 'معدلات نجاح المشاريع' بمدينة الرياض. ويشمل الهدف الرئيس تقييم فاعلية هذه الحوكمة كممكن استراتيجي لضمان إنجاز المشاريع العملاقة (Giga-projects) وفق مستهدفات الجودة والزمن والتكلفة المحددة في إطار رؤية المملكة 2030. وينبثق عن ذلك الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد واقع نضج ممارسات الحوكمة: عبر تقييم الوضع الراهن لنماذج مكاتب إدارة المشاريع في الرياض وتصنيفها بين النماذج (الداعمة، الموجهة، والسيادية)، ومدى التزامها بمعايير الحوكمة العالمية.
2. تحليل أثر أبعاد الحوكمة على معدلات النجاح: الكشف عن دور "المساءلة المركزية" (Accountability) ووجود "راعٍ للمشروع" (Project Sponsor) في الحد من تعثر المشاريع، وتحليل أثر الشفافية في دقة اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
3. قياس الفاعلية في تحسين مخرجات المشاريع: تحليل مدى مساهمة مكاتب إدارة المشاريع الناضجة (التي يتجاوز عمرها 4 سنوات) في رفع معدلات نجاح المشاريع من 37% إلى 65%، وتحقيق المواءمة بين المخرجات التشغيلية والأهداف الوطنية الكبرى.
4. استقصاء دور الحوكمة الرقمية (Digital Governance): فهم كيفية مساهمة دمج التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، ونمذجة معلومات البناء (BIM)، ونظم الـ PMIS في تحويل ممارسات الحوكمة من الرقابة اللاحقة إلى "التنبؤ الاستباقي بالمخاطر".

5. رصد معوقات الحوكمة الفعالة في بيئة الرياض: تحديد التحديات الهيكلية (مثل تداخل الصلاحيات البيروقراطية) والفنية (مثل نقص الكوادر المؤهلة رقمياً) التي تعيق قدرة مكاتب إدارة المشاريع على فرض أطر الحوكمة الصارمة.
6. بناء إطار توصيات للتميز الحوكمي: صياغة نموذج تحليلي ومجموعة من المقترحات العملية للجهات السيادية والتنفيذية في الرياض (مثل الهيئة الملكية لمدينة الرياض) لتطوير "ميثاق موحد لحوكمة المشاريع" يضمن المحاذاة الكاملة مع رؤية 2030.

-تساؤلات الدراسة-

يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: "ما أثر ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع (PMO) على تحسين معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض في ضوء مستهدفات رؤية 2030؟" وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى نضج تطبيق نماذج مكاتب إدارة المشاريع (الداعمة، المسيطرة، والموجهة) وأطر الحوكمة المرتبطة بها في بيئة المشاريع الكبرى بمدينة الرياض؟
2. كيف تؤثر أبعاد الحوكمة (مثل المساءلة المركزية، الشفافية المعلوماتية، والمواءمة الاستراتيجية) كمتغيرات مستقلة على تحسين معدلات نجاح المشاريع والالتزام بمثلث القيود (الزمن، التكلفة، الجودة)؟
3. إلى أي مدى تساهم ممارسات "حوكمة المنافع" (Benefits Governance) في ضمان تحقيق القيمة الاستراتيجية للمشاريع الكبرى والحد من ظاهرة تعثر المشاريع التي تواجه ضغوطاً في التكاليف والجداول الزمنية؟
4. ما دور التحول نحو "الحوكمة الرقمية" باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي ونمذجة معلومات البناء (BIM) في تعزيز القدرة التنبؤية للمكتب وتوفير "مصدر وحيد للحقيقة" لدعم صنع القرار في الرياض؟
5. ما هي أبرز التحديات التنظيمية والبشرية (مثل تداخل الصلاحيات، مقاومة التغيير، ونقص الكوادر المؤهلة) التي تعيق فعالية أطر الحوكمة في ردم الفجوة بين الخطط الاستراتيجية والنتائج التشغيلية؟

تستهدف هذه الأسئلة قياس مدى قدرة الحوكمة الرصينة على رفع نسب نجاح المشاريع من المتوسط الحالي البالغ حوالي 37% في المكاتب حديثة النشأة إلى 65% في المكاتب ذات الحوكمة الناضجة، مما يساهم في تأمين استثمارات الرياض التي تتجاوز 1.8 تريليون دولار وضمان استدامتها للأجيال القادمة

-فروض الدراسة-

الفرضية الأولى (1H):

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين "مستوى نضج ممارسات الحوكمة" في مكتب إدارة المشاريع وبين "معدلات نجاح المشاريع" بمدينة الرياض؛ بحيث ترتفع احتمالية النجاح من 37% في المكاتب حديثة النشأة إلى 65% في المكاتب التي تتمتع بنظام حوكمة ناضج (أكثر من 4 سنوات).

الفرضية الثانية (2H):

يؤثر تطبيق "آليات المساءلة المركزية" وتفعيل دور "راعي المشروع" (Project Sponsor) ضمن إطار الحوكمة بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية في قدرة المشاريع على الالتزام بمثلث القيود (الزمن، التكلفة، الجودة).

الفرضية الثالثة (3H):

يؤدي دمج "أدوات الحوكمة الرقمية" (مثل تقنيات الذكاء الاصطناعي ونمذجة معلومات البناء BIM) في عمليات مكتب إدارة المشاريع إلى تعزيز "الرقابة الاستباقية" والحد من أوامر التغيير التي تعيق نجاح المشاريع الكبرى بالرياض.

الفرضية الرابعة (4H):

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى "المواءمة الاستراتيجية" التي يفرضها مكتب إدارة المشاريع وبين "تحقيق المنافع المستهدفة" (Benefits Realization) للمشاريع، بما يضمن ردم الفجوة بين مستهدفات رؤية 2030 والنتائج التشغيلية.

الفرضية الخامسة (5H):

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معدلات نجاح المشاريع تعزى لـ "نوع نموذج مكتب إدارة المشاريع" المطبق (مثل المكتب الاستراتيجي أو الموجه مقابل المكتب الداعم)، لصالح النماذج التي تمتلك سلطة حوكمة أعلى في تحسين جودة المخرجات والالتزام بالجدول الزمني

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث-

تعتمد الدراسة على إطار نظري متكامل يجمع بين النظرية المؤسسية (Institutional Theory) ونظرية الإشراف (Stewardship Theory)، مع تكيفهما ليتناسبا مع سياق "حوكمة مكاتب إدارة المشاريع" في ظل نهضة مدينة الرياض ورؤية 2030. يهدف هذا الإطار إلى تفسير أثر ممارسات الحوكمة في تحسين معدلات نجاح المشاريع من خلال ثلاثة محاور أساسية:

1. المؤسسة الاستراتيجية والامتثال المعياري: مؤسسة عمليات مكتب إدارة المشاريع وفق المعايير العالمية (مثل معايير PMI) والالتزام الصارم بتوجهات "هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية" (EXPRO)، مما يضمن توحيد المنهجيات والسياسات. يمثل هذا الامتثال قوة دافعة لرفع معدلات النجاح، حيث تشير البيانات إلى أن المنظمات التي تمتلك مكاتب إدارة مشاريع ناضجة (أكثر من 4 سنوات) تحقق نسب نجاح تصل إلى 65% مقارنة بـ 37% للمكاتب حديثة التأسيس.

2. المسؤولية الإشرافية وحوكمة المنافع: دور مديري مكاتب المشاريع كشركاء استراتيجيين وأمناء (Stewards) على الموارد الوطنية والمستهدفات الكبرى لمدينة الرياض. يفترض هذا الإطار أن تفعيل "حوكمة المنافع" (Benefits Governance) يضمن المواءمة بين مخرجات المشاريع والأهداف الاستراتيجية، حيث تشير الأدلة العلمية في بيئة الرياض إلى أن الإدارة الاستراتيجية للمشاريع تفسر حوالي 78.9% من التغيرات في مستويات نجاح المشاريع الإنشائية.

3. الحوكمة الرقمية والذكاء التنبيئي: استثمار الجدارة الرقمية عبر الاستراتيجية الوطنية لنمذجة معلومات البناء (BIM) وتقنيات الذكاء الاصطناعي لتوفير "مصدر وحيد للحقيقة" ومعالجة "مغالطة التخطيط" (Planning Fallacy). تساهم هذه التقنيات في تحويل دور المكتب من الرقابة اللاحقة إلى "الحوكمة التنبؤية" القادرة على رصد المخاطر الاستباقية وتقليل الانحرافات التي تعيق نجاح المشاريع العملاقة في العاصمة.

تكمّن أهمية هذا الإطار في أنه يتجاوز النظرة التقليدية للمكتب كجهة إدارية، ليحلّله كأصل استراتيجي يردم الفجوة بين طموحات "استراتيجية الرياض" والواقع التنفيذي الميداني. كما يربط فعالية هذه الممارسات بالمتغير التابع للدراسة، وهو تحسين معدلات النجاح وضمان الاستدامة المؤسسية للمشاريع في ظل التسارع العمراني والاقتصادي الذي تشهده الرياض.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

يمثل هذا الفصل الإطار المرجعي للدراسة، حيث يتم من خلاله استعراض التراكم المعرفي في مجال "حوكمة مكاتب إدارة المشاريع" (PMO Governance) وأثره الجوهرى في "تحسين معدلات نجاح المشاريع". وتكتسب الدراسة النظرية أهميتها من طبيعة بيئة المشاريع الكبرى بمدينة الرياض، التي تتسم بالتعقيد العالي وتعدد الأطراف الفاعلة؛ إذ أثبتت الدراسات الميدانية الحديثة في قطاع المقاولات بالرياض وجود علاقة طردية قوية بين الإدارة الاستراتيجية للمشاريع وبين معدلات النجاح، حيث تفسر ممارسات الحوكمة الاستراتيجية ما نسبته 78.9% من التغيرات الإيجابية في أداء المشاريع الإنشائية بالعاصمة (Al-Harbi & Alameer, 2024).

ويسعى هذا الفصل إلى تحليل أثر "ممارسات الحوكمة" كمتغير مستقل في ردم فجوة بين الخطط الاستراتيجية والنتائج الميدانية، مستنداً إلى أطر فكرية تعالج "مغالطة التخطيط" (Planning Fallacy) والتحييزات السلوكية التي تؤدي لتعثر المشاريع الكبرى. وقد أكدت رسائل الدكتوراه الحديثة في السياق السعودي أهمية استخدام "نظرية الوكالة" (Agency Theory) لتفسير أسباب تعثر المشاريع الكبرى نتيجة فجوة المعلومات وتضارب المصالح بين الأطراف الفاعلة (Alsabban, 2019). كما يتناول الفصل الأدلة العلمية التي أكدت أن نضج مكتب إدارة المشاريع في الشركات السعودية (خاصة المكاتب التي يتجاوز عمرها 4 سنوات) يرفع نسب النجاح إلى 65% مقارنة بنسبة 37% للمكاتب حديثة التأسيس، مما يبرز الأثر المعنوي للنضج الحوكمي على كفاءة تسليم المشاريع الحضرية ضمن سياق رؤية 2030 (Albaiti & Alsulami, 2021).

علاوة على ذلك، يستعرض المحور الثاني دور "المواءمة الاستراتيجية" والمساءلة المركزية كأدوات حوكمة استباقية؛ حيث أشارت أبحاث الدكتوراه والرسائل العلمية الحديثة في المملكة إلى أن تفعيل ممارسات الحوكمة داخل المكتب يساهم في ردم فجوة المواءمة مع أهداف الرؤية الوطنية وتحسين جودة اتخاذ القرارات التنفيذية (Muhammad et al, 2024). ومن خلال هذا الاستعراض، يهدف البحث الحالي إلى تأسيس مفهوم "الحوكمة الرقمية" وتكاملها مع تقنيات الذكاء الاصطناعي ونمذجة معلومات البناء (BIM) لتوفير "مصدر وحيد للحقيقة"، بما يضمن تقليل أوامر التغيير وتحسين العائد على الاستثمار في مشاريع الرياض النوعية (Alam et al, 2026).

-الدراسات السابقة

يعد استعراض الدراسات السابقة ركيزة أساسية لتأصيل الجذور المعرفية لحوكمة مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، خاصة في ظل الزخم التنموي غير المسبوق الذي تشهده مدينة الرياض ضمن مستهدفات رؤية 2030. فمع تحول العاصمة إلى مركز عالمي للمشاريع المليارية، برزت الحاجة الملحة لتبني أطر حوكمة تضمن تحويل الطموحات الاستراتيجية إلى واقع تشغيلي ناجح. وتشير الأدبيات المعاصرة إلى أن التحدي الجوهرى في بيئة المشاريع الكبرى لا يكمن في ندرة الموارد، بل في غياب آليات المساءلة والشفافية والمواءمة التي يوفرها مكتب إدارة المشاريع الناضج (Albaiti & Alsulami, 2021).

وتؤكد الدراسات الحديثة أن ممارسات الحوكمة لم تعد مجرد وظائف رقابية، بل أصبحت "مكونات استراتيجية" تسهم في ردم فجوة الأداء وتفسير التباين في معدلات النجاح الميدانية. كما تشير الرؤى العالمية إلى أن دمج التقنيات التنبؤية ضمن أطر الحوكمة يعد عاملاً حاسماً في تعزيز كفاءة تسليم المشاريع الحضرية المعقدة (Muhammad et al, 2024). وبناءً عليه، يستعرض هذا القسم مجموعة مختارة من الدراسات السعودية والعالمية التي بحثت في العلاقة الارتباطية بين نضج الحوكمة ومعدلات النجاح، وذلك بهدف تحديد الفجوة البحثية ووضع الدراسة الحالية في سياقها العلمي الدقيق داخل مجتمع مدينة الرياض.

أولاً- الدراسات العربية

1. دراسة عرفة (Arafa, 2026)

ركزت هذه الدراسة المنشورة في "المجلة الدولية للبحوث العلمية" على تقييم نضج إدارة المشاريع في شركات المقاولات السعودية وأثره على كفاءة تسليم المشاريع الحضرية بمدينة الرياض في سياق رؤية 2030. طور الباحث "نموذج التكيف ذو الطبقات" المستند إلى مبادئ معهد (PMI)، وطبقه على عينة من 285 مديراً للمشاريع. توصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج ممارسات المكتب وبين مؤشرات النجاح المتمثلة في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية وجودة المخرجات. وأظهر تحليل الانحدار أن البعد "التكيفي" (الذي يشمل القيادة والتوجيه) كان الأكثر تأثيراً بمعامل ($\beta = 0.41$). وخلصت الدراسة إلى أن التبني السياقي لمعايير الحوكمة العالمية، وليس التطبيق الحرفي، هو العامل الحاسم في تعزيز الكفاءة، محذرة من أن الفجوات المعرفية ونقص الكوادر المؤهلة رقمياً لا تزال تعيق الوصول للمستويات العليا من النضج المؤسسي في بيئة الرياض.

2. دراسة الحربي والأمير (Al-Harbi & Alameer, 2024)

بحثت هذه الدراسة الميدانية في أثر الإدارة الاستراتيجية للمشاريع على نجاح مشاريع التشييد في قطاع المقاولات بمدينة الرياض. شملت العينة 394 مديراً للمشاريع، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لاختبار العلاقة بين أبعاد الحوكمة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، التنفيذ، والتقييم) وبين معدلات النجاح. كشفت النتائج أن ممارسات الحوكمة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 78.9% من التغيرات الإيجابية في نجاح المشاريع، وهي نسبة مرتفعة جداً تعكس أهمية مواءمة المكتب للأهداف التشغيلية مع الرؤية الوطنية. وبينت الدراسة أن عملية "التقييم والمتابعة" كانت الأقوى تأثيراً بتفسير 75.7% من التباين، تليها صياغة الاستراتيجية بنسبة 71.1%. وأوصت الدراسة بضرورة انتقال شركات

المقاولات في الرياض من التركيز التقليدي على "المثلث الحديدي" (الوقت والتكلفة والجودة) إلى تبني نماذج حوكمة تدمج الابتكار والاستدامة كمعايير أساسية للنجاح التجاري والاستراتيجي.

3. دراسة محمد وآخرون (Muhammad et al., 2024)

تناولت هذه الدراسة دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تعزيز عوامل نجاح المشاريع الهندسية والإنشائية في المملكة العربية السعودية عبر دراسة حالة لبلدية جازان، وهي قابلة للتعميم على المكاتب البلدية في الرياض. حددت الدراسة 32 متغير نجاح تم تصنيفها تحت أربعة محاور: بناء البنية التحتية لإدارة المشاريع، تعزيز الممارسات المهنية، هيكلية المكتب، والدعم التنظيمي. وأثبتت النتائج أن المكاتب التي تتجاوز عمرها 4 سنوات تحقق نسب نجاح تصل إلى 65% مقارنة بـ 37% للمكاتب الحديثة. وأشارت الدراسة إلى أن مكتب إدارة المشاريع لا يعمل فقط كجهة رقابية، بل كمركز للتميز المعرفي (CoE) يساهم في ردم فجوة المهارات الفنية. وأوصى الباحثان بضرورة مؤسسة "حوكمة المعرفة" وتوثيق الدروس المستفادة لتفادي تكرار الفشل في المشاريع المليارية، مع التأكيد على أن دعم الإدارة العليا هو المحرك الأول لفعالية الحوكمة.

4. دراسة الصبان (Alsabban, 2019)

تعد هذه الدراسة (رسالة دكتوراه من جامعة برمنغهام) مرجعاً رئيساً لاستخدام "نظرية الوكالة" (Agency Theory) في تفسير تعثر المشاريع الكبرى في السعودية. خللت الدراسة فشل التكلفة والوقت في مشروع قطار الحرمين السريع كنموذج للمشاريع المليارية. كشفت النتائج أن مشكلات الوكالة، مثل "الاختيار السلبي" (Adverse Selection) قبل التعاقد و"المخاطر الأخلاقية" (Moral Hazard) أثناء التنفيذ، كانت الأسباب الجوهرية للتعثر، متفوقة في تأثيرها على العوامل الثقافية أو الفنية الصرفة. وأثبتت الدراسة أن فجوة المعلومات بين الجهة المالكة والمقاولين تؤدي إلى أوامر تغيير مكلفة وتأخيرات حادة. وأوصت الدراسة بتبني أطر حوكمة صارمة تضمن الشفافية المعلوماتية والمساءلة المركزية، ومنح المكاتب الاستشارية وقتاً كافياً لدراسة التعقيدات قبل الترسية، وهو ما يتماشى مع توجهات مدينة الرياض الحالية في استخدام نماذج (EPMO) للسيطرة على المشاريع العملاقة.

5. دراسة البيتي والسلمي (Albaiti & Alsulami, 2021)

استهدفت هذه الدراسة (رسالة ماجستير ومقال محكم بجامعة الملك عبدالعزيز) فحص أثر مكتب إدارة المشاريع على الأداء التنظيمي في القطاع العام السعودي، وتحديدًا في مكاتب تحقيق الرؤية (VROs). شملت الدراسة مسحاً لـ 29 مكتباً حول المملكة، وخلصت إلى أن هذه المكاتب تتمتع بمستوى نضج "متوسط" في تقديم الخدمات الحوكمية. وأظهرت النتائج أن التركيز الأكبر ينصب على "الرقابة والمتابعة" وتطوير المنهجيات، مما أثر إيجاباً على الإدارة الاستراتيجية وإدارة المحافظ المتعددة. وأثبتت الدراسة أن مكاتب إدارة المشاريع تساهم في "تغيير الثقافة التنظيمية" نحو المساءلة والتعلم المؤسسي. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى وجود غموض في الأدوار المحددة للمكاتب في بعض الجهات، مما يتطلب إطار حوكمة موحد يربط بين المخرجات التشغيلية ومؤشرات الأداء الوطنية الكبرى لضمان استدامة القيمة المحققة من الاستثمارات الحكومية.

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

1. دراسة يونغ وآخرون (Young et al, 2019)

استهدفت هذه الدراسة الكمية الكشف عن آليات حوكمة المشاريع التي ترتبط بشكل مباشر بالنجاح، من خلال تحليل قاعدة بيانات دولية ضخمة شملت 51 منظمة عالمية وأكثر من 66,000 استجابة. حددت الدراسة خمسة أبعاد جوهرية للحوكمة: الرؤية، إدارة التغيير، الراعي الاستراتيجي، مؤشرات الأداء (KPIs)، والمتابعة المستمرة. أثبتت النتائج وجود ارتباط معنوي قوي بين هذه الآليات وبين خفض التكاليف وتحسين جودة الخدمة. ومن أبرز مساهمات الدراسة تحديد "الفعالية الزمنية" لكل آلية؛ حيث وجدت أن دور "راعي المشروع" والاتفاق على "الرؤية" يكون حاسماً في مراحل البدء، بينما تبرز أهمية "المتابعة" في المراحل المتأخرة. وتوصلت الدراسة إلى أن دعم الإدارة العليا ليس مجرد عامل مساعد، بل هو شرط مسبق لا يمكن للمشاريع الكبرى النجاح بدونه، مما يوفر إطاراً عملياً لمديري المكاتب في البيئات المعقدة لتركيز جهود الحوكمة في الوقت المناسب.

2. دراسة ساندو وآخرون (Sandhu et al, 2019)

بحثت هذه الدراسة في الأدوار الاستراتيجية لمكاتب إدارة المشاريع (PMO) عند تطوير النظم البيئية للأعمال، مع التركيز على آليات الحوكمة الرسمية وأثرها على نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية. قدمت الدراسة أدلة تجريبية على أن مكاتب المشاريع التي تتبنى آليات حوكمة مؤسسية واضحة—تشمل تحديداً دقيقاً للأدوار، بروتوكولات إشراف صارمة، ورعاية مستمرة من الإدارة التنفيذية—تحقق معدلات نجاح أعلى بكثير في تنفيذ المبادرات الاستراتيجية. وأكدت النتائج أن الحوكمة الفعالة تعمل كـ "مكن استراتيجي" (Strategic Enabler) يردم الفجوة بين الأهداف العليا للمنظمة والنتائج التشغيلية الميدانية. وخلصت الدراسة إلى أن مواءمة أهداف مكتب إدارة المشاريع مع الرؤية المؤسسية وتطوير معايير موحدة للأداء يساهم في بناء الثقة مع أصحاب المصلحة، مما يضمن استمرارية الدعم المالي والتنظيمي للمشاريع الكبرى، وهو ما يتوافق مع حاجة المشاريع التحولية في البيئات النامية لتحقيق الشفافية والمساءلة.

3. دراسة وسيم وآخرون (Waseem et al, 2022)

بحثت هذه الدراسة، المنشورة في "مجلة إدارة المرافق" (Journal of Facilities Management)، في أثر حوكمة المشاريع على النجاح بوجود دور وسيط للدعم التنظيمي وتماسك فريق العمل. استندت الدراسة إلى "نظرية الحفاظ على الموارد" و"رأس المال الفكري" لتحليل البيانات من قطاعات هندسية معقدة. أظهرت النتائج أن حوكمة المشاريع لا تضمن فقط الالتزام بالميزانية والجدول الزمني، بل تعمل كإطار استراتيجي يسهل تنفيذ استراتيجية المنظمة عبر ردم الفجوة بين الإدارة العليا وفرق التنفيذ. وأثبت التحليل الإحصائي أن تماسك الفريق يلعب دوراً محورياً في نقل أثر الحوكمة إلى نتائج ملموسة، حيث إن القواعد واللوائح وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح ما لم تقترن ببيئة تدعم العمل الجماعي. وخلصت الدراسة إلى أنه حتى في حالة تجاوز الميزانية، فإن الحوكمة الرصينة تضمن بقاء القيمة الصافية للمشروع إيجابية للمنظمة.

4. دراسة مونتيرو (Monteiro, 2026)

قدمت هذه الدراسة الطولية (Longitudinal Study) تحليلاً لتطور تفويض مكاتب إدارة المشاريع من مجرد وحدات لدعم تقنية المعلومات إلى كيانات حوكمة استراتيجية شاملة على مستوى المنظمة (Enterprise PMO). تتبع الدراسة

مراحل نضج المكتب عبر أربع مراحل أساسية، حيث وجدت أن التحول الجوهري في فعالية المكتب حدث عند ربط تقاريره مباشرة بمجلس الإدارة، مما عزز من استقلاليته وقدرته على التأثير الاستراتيجي. وأشارت النتائج إلى أن المكاتب الحديثة أصبحت مكلفة بقيادة مبادرات الابتكار والذكاء الاصطناعي، مما يضعها في قلب التحول الرقمي. وأثبتت الدراسة أن دمج وظائف الحوكمة مع إدارة المعرفة يساهم في ردم فجوة الأداء، حيث يعمل المكتب كـ "محرك" للتعلم التنظيمي وليس مجرد جهة رقابية، مما يرفع من احتمالات النجاح المستدام للمشاريع في البيئات المتقلبة.

5. دراسة مقدّسي وآخرون (Moghaddasi et al., 2025)

استقصت هذه الدراسة، المنشورة في مجلة (Buildings)، الفوارق بين مكاتب إدارة المشاريع التقليدية و"مكاتب تسليم القيمة" (Value Delivery Offices - VDO) وأثرها على تحقيق المنافع الاستراتيجية. خللت الدراسة تحديات المكاتب التقليدية التي تركز بشدة على الامتثال والعمليات الجامدة، مما يؤدي لبطء اتخاذ القرار بنسبة 78% وفقاً لآراء المستقصين. وفي المقابل، أثبتت النتائج أن تبني نماذج حوكمة "رشيقة" و"محورية القيمة" يساهم في تحسين المواءمة الاستراتيجية والقدرة على التكيف مع تغيرات السوق. وأكدت الدراسة أن النجاح في المشاريع الكبرى يتطلب الانتقال من قياس الأداء بناءً على "المثلث الحديدي" (الوقت والتكلفة) فقط، إلى قياس "الأثر الاستراتيجي" والمنافع المحققة للمستفيدين. وأوصت الدراسة بدمج نماذج حوكمة هجينة تجمع بين المعايير العالمية (مثل 2PRINCE و PMI) وبين المرونة التشغيلية لضمان جودة المخرجات.

-الإطار النظري

تشهد مدينة الرياض في المرحلة الراهنة تحولاً حضرياً واقتصادياً غير مسبوق في تاريخها المعاصر، مدفوعاً بالمستهدفات الطموحة لرؤية المملكة 2030، وهو ما جعل من العاصمة السعودية مختبراً عالمياً للمشاريع الكبرى والعلاقة. ومع تزايد حجم الاستثمارات الرأسمالية والتعقيد المتنامي في طبيعة هذه المشاريع، برزت الحاجة الماسة إلى أطر إدارية تضمن كفاءة التنفيذ وتحقيق القيمة المضافة. ويمثل مكتب إدارة المشاريع (PMO) الأداة التنظيمية الأكثر حيوية في هذا السياق، ليس فقط كجهة للتنسيق الفني، بل ككيان مؤسسي يمارس الحوكمة لضمان الشفافية والمساءلة (رؤية السعودية 2030، 2016). إن مفهوم الحوكمة في مكاتب إدارة المشاريع يتجاوز مجرد اتباع الإجراءات؛ إذ يمثل منظومة القيم والسياسات والعمليات التي توجه اتخاذ القرار وتضمن مواءمة مخرجات المشاريع مع الاستراتيجية الوطنية الكبرى (Musawir et al., 2023). يتناول هذا التقرير البحثي المتعمق الأبعاد النظرية والتطبيقية لممارسات الحوكمة في مكاتب إدارة المشاريع، مستعرضاً كيفية مساهمتها في رفع معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض، وذلك من خلال ثلاثة محاور رئيسية تغطي الأطر المفاهيمية، والآليات التشغيلية، والسياق الوطني السعودي.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي والأسس النظرية لمكاتب إدارة المشاريع والحوكمة

يعتبر فهم الجذور التاريخية والنظرية لمكاتب إدارة المشاريع شرطاً أساسياً لتقييم دورها الحالي في الحوكمة. لقد تطورت هذه المكاتب من مجرد وحدات إدارية تركز على الجدولة الفنية في قطاعات ضيقة، إلى كيانات استراتيجية تقود التحول المؤسسي في الدول والشركات الكبرى (Monteiro, 2026).

1-1. نشأة وتطور مفهوم مكتب إدارة المشاريع (PMO)

تعود الجذور الأولى لفكرة وجود مكتب مركزي لإدارة المشاريع إلى بدايات القرن العشرين مع ظهور "الإدارة العلمية" التي نادى بها فريدريك تايلور، والتي ركزت على تقييس العمليات لزيادة الكفاءة (Giraud & Monaldi, 2015). ومع ذلك، فإن الشكل الحديث لمكاتب إدارة المشاريع بدأ يتبلور بشكل واضح في أواخر التسعينات وبداية الألفية الجديدة، مدفوعاً بمشاريع تقنية المعلومات الكبرى وتحديات "عام 2000" (Y2K)، حيث احتاجت المنظمات إلى حوكمة مركزية لضبط المخاطر التقنية (Daly, 2024).

في الوقت الحاضر، يُعرف مكتب إدارة المشاريع بأنه هيكل تنظيمي يقوم بتقييس عمليات الحوكمة المرتبطة بالمشاريع ويسهل مشاركة الموارد والمنهجيات والأدوات والتقنيات (Planisware, 2023). وتتراوح مسؤوليات هذا المكتب بين تقديم وظائف الدعم البسيطة وصولاً إلى الإدارة المباشرة لواحد أو أكثر من المشاريع الاستراتيجية (Węgrecka-Chudzik et al., 2024).

2-1. تصنيفات ونماذج حوكمة مكاتب إدارة المشاريع

تتحدد طبيعة الحوكمة التي يمارسها المكتب بناءً على مستوى السلطة والتأثير الذي يمتلكه داخل الهيكل التنظيمي. ويشيع في الأدب الأكاديمي والمهني (مثل دليل PMBOK) ثلاثة نماذج رئيسية (Planisware, 2023).

1. النموذج الداعم (Supportive PMO): يتميز هذا النموذج بمستوى منخفض من السيطرة. يعمل المكتب كمستودع للمعرفة (Repository)، حيث يوفر القوالب، وأفضل الممارسات، والتدريب، والدروس المستفادة من المشاريع السابقة. الحوكمة هنا استشارية بطبيعتها، حيث يتمتع مدير المشاريع باستقلالية عالية في التنفيذ (Planisware, 2023).
2. النموذج الضابط (Controlling PMO): يمارس هذا النموذج مستوى متوسطاً من السيطرة. لا يكتفي المكتب بتقديم الدعم، بل يفرض الامتثال (Compliance) لمنهجيات أو أطر عمل محددة. تتضمن الحوكمة في هذا النموذج مراجعات دورية للأداء، واستخداماً إلزامياً لأدوات معينة، والتحقق من الالتزام بمعايير الجودة والتقارير (Planisware, 2023).
3. النموذج التوجيهي (Directive PMO): يمتلك هذا النموذج أعلى مستوى من السيطرة والسلطة. يتولى المكتب الإدارة المباشرة للمشاريع، حيث يتبع مدير المشاريع للمكتب تنظيمياً وظيفياً. الحوكمة هنا تنفيذية، والمكتب يكون مسؤولاً مسؤولية كاملة عن مخرجات ونتائج المشاريع (Planisware, 2023).

3-1. النظريات المفسرة لحوكمة المشاريع

تعتمد حوكمة مكاتب إدارة المشاريع على ركائز نظرية مستمدة من اقتصاديات المنظمات وعلم الاجتماع التنظيمي، وأبرزها ثلاث نظريات تشكل حجر الزاوية في فهم سلوك الفاعلين في المشاريع:

1. نظرية الوكالة (Agency Theory): تفترض هذه النظرية وجود تضارب محتمل في المصالح بين "الأصيل" (Principal) وهم أصحاب القرار أو ملاك المشروع، و"الوكيل" (Agent) وهو مدير المشروع (Martin & Butler, 2017). تنبع المشكلة من "عدم تماثل المعلومات" (Information Asymmetry)، حيث يمتلك مدير المشروع تفاصيل فنية لا يراها الأصيل، مما قد يؤدي إلى سلوكيات انتهائية لتعظيم المنفعة الشخصية للوكيل على حساب أهداف المشروع (UK Essays, 2018). في هذا السياق، تعمل مكاتب إدارة المشاريع كآلية حوكمة لتقليل "تكاليف الوكالة" من خلال الرقابة اللصيقة، والتقارير الشفافة، وأنظمة الحوافز التي تضمن توافق أهداف الطرفين (Martin & Butler, 2017).

2. نظرية الإشراف (Stewardship Theory): تقدم هذه النظرية رؤية متفائلة ومغايرة لنظرية الوكالة؛ حيث تفترض أن مديري المشاريع هم "مشرفون" مخلصون يحفزهم النجاح التنظيمي وتحقيق الإنجازات أكثر من المكاسب الشخصية الضيقة (Martin & Butler, 2017). وبناءً على ذلك، تركز الحوكمة من منظور هذه النظرية على "التمكين" (Empowerment) والتعاون والثقة بدلاً من المراقبة الصارمة. مكاتب إدارة المشاريع هنا تعمل كميسر وداعم يزيل العوائق أمام "المشرفين" لتمكينهم من تحقيق أفضل النتائج للمنظمة (Ungvarsky, 2024).

3. النظرية المؤسسية (Institutional Theory): تفسر هذه النظرية سبب تبني المنظمات لمكاتب إدارة المشاريع ليس فقط من أجل الكفاءة الفنية، بل من أجل اكتساب "الشرعية" (Legitimacy) في بيئتها المحيطة (Qiu & Chen, 2022). وتبرز هنا فكرة "التشابه التنظيمي" (Isomorphism) التي تدفع الجهات الحكومية والخاصة في مدينة الرياض، على سبيل المثال، إلى إنشاء مكاتب إدارة مشاريع لأنها أصبحت "معيّراً اجتماعياً" أو لأن هناك ضغوطاً قسرية (قوانين وتشريعات) تفرض ذلك، أو رغبة في محاكاة النماذج الناجحة في السوق (محاكاة ميمتيكية) (Frumkin & Galaskiewicz, 2004).

4-1. تطور Mandate مكاتب إدارة المشاريع: من الإدارة إلى القيادة الاستراتيجية

تشير الدراسات الحديثة إلى أن مكاتب إدارة المشاريع تمر بـ "layered mandate logic"؛ أي أنها لا تتخلى عن وظائفها الإدارية الأساسية، بل تضيف فوقها طبقات جديدة من المسؤوليات الاستراتيجية (Monteiro, 2026). وقد حددت الأبحاث أربع مراحل لتطور تفويض المكتب:

- المرحلة الأولى: تقديم الدعم الفني والإداري لمشاريع محددة (غالباً في قطاع IT).
- المرحلة الثانية: التحول إلى حوكمة شاملة على مستوى القسم أو قطاع الأعمال.
- المرحلة الثالثة: الوصول إلى مستوى "مكتب إدارة مشاريع المؤسسة" (EPMO) الذي يربط المشاريع بالاستراتيجية العليا ومجلس الإدارة (PMI, 2023).
- المرحلة الرابعة: قيادة الابتكار والتحول الرقمي وتبني الذكاء الاصطناعي كجزء من الحوكمة التفاعلية (Monteiro, 2026).

المحور الثاني: ممارسات الحوكمة وأثرها في تحسين معدلات نجاح المشاريع

لا يُعد نجاح المشروع مجرد نتيجة لمهارة مدير المشروع الفنية، بل هو ثمرة لنظام حوكمة متكامل يوفره مكتب إدارة المشاريع. فالحوكمة الفعالة تزيد من احتمالية النجاح بنسبة تتجاوز 30% (Emily, 2025). يتناول هذا المحور العلاقة الجدلية بين ممارسات الحوكمة ومعايير النجاح المتطورة.

1-2. إعادة تعريف نجاح المشاريع: من المثلث الحديدي إلى القيمة الاستراتيجية

تقليدياً، كان نجاح المشروع يُقاس من خلال "المثلث الحديدي" (Iron Triangle) أو "القيود الثلاثة": الوقت، التكلفة، والجودة (Pollack et al, 2018). ومع تطور علم إدارة المشاريع، ثبت أن المشروع قد يلتزم بهذه القيود الثلاثة ولكنه يفشل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Ogunbukola, 2024).

أصبح المفهوم الحديث للنجاح يركز على "خلق القيمة" (Value Creation) و"تحقيق المنافع" (Benefits Realization) (Ogunbukola, 2024). وتلعب الحوكمة دوراً محورياً في هذا التحول من خلال ضمان ما يلي:

- المواءمة الاستراتيجية: اختيار المشاريع الصحيحة التي تخدم رؤية المنظمة (مثل رؤية 2030 في السياق السعودي) (رؤية السعودية 2030، 2016).
- رضا أصحاب المصلحة: إدارة توقعات كافة الأطراف المتأثرة بالمشروع، وهو معيار نجاح يفوق في أهميته أحياناً الالتزام بالجدول الزمني (Pollack et al, 2018).
- الاستدامة: ضمان استمرارية أثر المشروع اقتصادياً وبيئياً واجتماعياً بعد انتهاء مرحلة التنفيذ (Pollack et al, 2018).

2-2. ممارسات الحوكمة الجوهرية في مكاتب إدارة المشاريع

تتجسد الحوكمة في مكاتب إدارة المشاريع من خلال مجموعة من الممارسات المنهجية التي تؤثر بشكل مباشر في الأداء:

1. هيكلية المساءلة والمسؤولية (Accountability & Responsibility): تعتبر مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI) إحدى أهم أدوات الحوكمة التي يفرضها المكتب. فبدون تحديد واضح لمن يملك القرار (Accountable) ومن يقوم بالتنفيذ (Responsible)، تدخل المشاريع في دوامة من التباطؤ الإداري و"زحف النطاق". تضمن الحوكمة وجود "نقطة مساءلة واحدة" لكل نتيجة، مما يسهل عملية تتبع الأداء وتصحيح المسار (Alie, 2015).

2. الشفافية ونظم التقارير (Transparency & Reporting): تعمل الحوكمة على خلق "بيئة مكشوفة" للمشاريع. يوفر مكتب إدارة المشاريع لوحات تحكم (Dashboards) لحظية تعكس الحالة الحقيقية للميزانية والجدول الزمني والمخاطر (Emily, 2025). هذه الشفافية ليست مجرد ترف تقني، بل هي أداة لحماية المشروع من "تصعيد الالتزام" (Escalation of Commitment) بالمشاريع الفاشلة، حيث تمنح القيادة الجرأة على إيقاف المشاريع التي لم تعد ذات جدوى (Too & Weaver, 2014).

3. حوكمة صنع القرار (Decision-Making Governance): يضع المكتب أطر عمل لكيفية تصعيد المشكلات (Escalation Paths) واتخاذ القرارات الحرجة. بدلاً من القرارات العفوية، تفرض الحوكمة استخدام البيانات والتحليلات لدعم القرار. وتشير الدراسات إلى أن الأطر التي تتضمن مشاركة أصحاب المصلحة في القرار تحقق نتائج أفضل بنسبة 50% مقارنة بالقرارات الفردية المغلقة (Johnson et al, 2026).

4. إدارة المخاطر والامتثال (Risk Management & Compliance): لا تقتصر إدارة المخاطر على تحديد العوائق الفنية، بل تمتد لتشمل "مخاطر الحوكمة" مثل تعارض المصالح والفساد الإداري والامتثال للأنظمة القانونية. في مدينة الرياض، يعد الامتثال لـ "نظام المنافسات والمشتريات الحكومية" الجديد و"نظام نزاهة" ركيزة أساسية في حوكمة المشاريع لضمان حماية المال العام (Alatawi, 2025).

2-3. أثر نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO Maturity) في النجاح

العلاقة بين الحوكمة والنجاح ليست ثابتة، بل تعتمد على "مستوى النضج" الذي وصل إليه المكتب. فالمكاتب في مراحل نضجها الأولى تركز على "الحوكمة الفنية" (النماذج والقوالب)، بينما المكاتب الناضجة تركز على "الحوكمة الاستراتيجية" (الابتكار وإدارة التغيير) (Muhammad et al, 2024).

2-4. الحوكمة الرقمية: الذكاء الاصطناعي ونمذجة معلومات البناء (BIM)

في العصر الحالي، لم تعد الحوكمة تعتمد على الأوراق والمراجعات اليدوية. يبرز دور التكنولوجيا كـ "ممكن للحوكمة" (Governance Enabler). يوفر دمج أنظمة معلومات إدارة المشاريع (PMIS) مع تقنيات مثل BIM وAI وسيلة لـ "الحوكمة الفورية":

- التوائم الرقمية (Digital Twins): تسمح بمراقبة التنفيذ الإنشائي في الرياض لحظة بلحظة، مما يمنع المقاولين من مخالفة المواصفات الفنية (حوكمة الامتثال الفني) (Alnaser & Elmousalami, 2025).
- الذكاء الاصطناعي (AI): يساعد في الكشف عن أنماط التعثر المحتملة قبل وقوعها، مما يحول الحوكمة من دور "الشرطي" الذي يعاقب على الأخطاء إلى دور "المرشد" الذي يمنع وقوعها (Alam et al, 2026).

المحور الثالث: سياق مدينة الرياض ورؤية 2030: حوكمة المشاريع الكبرى والعملاقة

تمثل مدينة الرياض حجر الزاوية في التحول الاقتصادي للمملكة العربية السعودية. إن ضخامة المشاريع في العاصمة (المشاريع العملاقة - Giga Projects) تفرض تحديات حوكمة فريدة لا يمكن معالجتها بالأطر التقليدية (Globant, 2022).

3-1. المبادرة الوطنية لحوكمة المشاريع: نموذج "مشروعات" و "كفاءة"

أدركت القيادة السعودية في وقت مبكر أن تحقيق الرؤية يتطلب "توحيد لغة إدارة المشاريع" في كافة الجهات الحكومية بمدينة الرياض. ومن هنا جاء تأسيس "البرنامج الوطني لدعم إدارة المشروعات والتشغيل والصيانة في الجهات العامة" (مشروعات)، والذي اندمج لاحقاً ضمن "هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية" (Alhareeqy et al, 2020, EXPRO).

يمثل هذا النموذج "حوكمة مركزية قوية" تهدف إلى:

- التقييس الوطني: إطلاق "الدليل الوطني لإدارة المشاريع" (16 مجلدًا) الذي يضع معايير موحدة لكل شيء من العقود إلى الجودة (SPA, 2023).
- بوابات العبور (Stage-Gate Process): فرض منهجية صارمة تمنع المشروع من الانتقال من مرحلة (مثل التصميم) إلى مرحلة (مثل التنفيذ) دون الحصول على موافقات محوكة تضمن الجدوى الاقتصادية والفنية (Alhareeqy et al, 2020).
- رفع القدرات المؤسسية: تحويل مكاتب إدارة المشاريع في وزارات الرياض وأمانتها من دور "المتفرج" إلى دور "الممكن" الفعال (Alhareeqy et al, 2020).

3-2. حوكمة المشاريع العملاقة في الرياض (Giga-Projects)

تتميز مدينة الرياض باحتضان مشاريع عملاقة مثل "نيوم" (كمقر إداري)، "القدية"، و"مشروع المربع الجديد". هذه المشاريع تتجاوز ميزانياتها عشرات المليارات وتتسم بتعقيد عالٍ وتعدد أصحاب المصلحة (PIF, 2025). تتطلب حوكمة هذه المشاريع نهجاً خاصاً:

- حوكمة المناطق التنظيمية الخاصة: حيث تتمتع بعض هذه المشاريع ببيئات تشريعية مرنة لجذب الاستثمار الأجنبي، مما يتطلب ممارسات حوكمة توازن بين الأنظمة السعودية والمعايير الدولية (مثل عقود (FIDIC, 2025, AlGhazzawi).
- الاستدامة وصافي الانبعاثات الصفرية (Net-Zero): لم تعد الحوكمة في مشاريع الرياض تقتصر على المال والوقت، بل أصبحت "حوكمة خضراء". يتم دمج مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي (ESG) في صلب تقارير مكاتب إدارة المشاريع لضمان تحقيق مستهدفات مبادرة "السعودية الخضراء" (Pmo-global, 2024).

3-3. صراع المنطق التنظيمي: التحديث مقابل التقليد

تواجه مكاتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية بالرياض تحدياً سوسيولوجياً يتمثل في تصادم "المنطق المؤسسي" (Murr & Carrera, 2021). أظهرت الدراسات أن هناك صراعاً بين:

- منطق التحديث (Modernization Logic): الذي تقوده الرؤية ويركز على الأداء، الرقمنة، الشفافية، والنتائج الاستراتيجية.

- المنطق التقليدي (Traditional Logic): الذي قد يسود في بعض البيروقراطيات القديمة ويركز على اتباع التعليمات الورقية، تجنب المسؤولية، والمحسوبية (Wasta).

وتعتبر الحوكمة الفعالة في مكتب إدارة المشاريع هي الأداة التي تقود "إدارة التغيير الثقافي" لنصرة منطق التحديث، من خلال ربط الترقيات والتمويل المالي للمشاريع بمدى الالتزام بمعايير الحوكمة الرشيدة.

3-4. عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في بيئة الرياض الإنشائية

أثبتت الأبحاث الميدانية في الرياض أن نجاح المشاريع يتأثر بعوامل سياقية تتطلب حوكمة خاصة (Ahmad et al, 2023):

1. كفاءة مدير المشروع: الحوكمة تضمن عدم تعيين مديري مشاريع بناءً على العلاقات، بل بناءً على الكفاءة والشهادات الاحترافية (PMP).

2. إدارة الموارد البشرية والعمالة: في ظل ضخامة المشاريع، تبرز مخاطر نقص العمالة الماهرة. تتدخل حوكمة PMO هنا لضمان وجود استراتيجيات توريد مستدامة.

3. التكيف مع العوامل البيئية: مثل القيود المحكومة لساعات العمل تحت الشمس في صيف الرياض، والتي تتطلب جدولة مرنة ومحوكمة لضمان عدم تأخر المشاريع مع الحفاظ على سلامة العمال.

3-5. الرؤية التحليلية: الحوكمة كمحرك لمعدلات النجاح في العاصمة

من خلال استعراض الأبعاد الثلاثة السابقة، يمكن صياغة رؤية تحليلية معمقة حول كيفية تحسين الحوكمة لمعدلات نجاح المشاريع في الرياض:

أولاً: التحول من الحوكمة الورقية إلى الحوكمة الرقمية التفاعلية في الرياض، لم تعد الحوكمة تعني كتابة تقارير طويلة تُحفظ في الأرشيف. إنها "حوكمة البيانات". إن دمج تقنيات AI و Cloud في مكاتب إدارة المشاريع يسمح بـ "تصحيح المسار اللحظي". إذا أظهر النظام انحرافاً بنسبة 5% في تكلفة مواد البناء في مشروع بوسط الرياض، يتم إرسال تنبيه آلي لصناع القرار لاتخاذ إجراء استباقي (Alam et al, 2026). هذا يقلل بشكل جذري من فرص فشل المشروع الكلي.

ثانياً: الحوكمة كأداة لمكافحة الفساد وتعزيز الثقة الاستثمارية لقد حددت الحكومة السعودية حوكمة الشركات والمشاريع كأداة رئيسية للقضاء على الفساد (Hammad, 2019). إن وجود مكتب إدارة مشاريع محوكم يعني أن كافة أوامر التغيير (Change Orders) والمشتريات تخضع لرقابة متعددة المستويات. هذا لا يحمي المال العام فحسب، بل

يرسل رسالة طمأنة للمستثمرين الدوليين المشاركين في مشاريع الرياض بأن بيئة العمل عادلة وشفافة (Alatawi, 2025).

ثالثاً: مؤسسة "إدارة المنافع" بدلاً من "إدارة المخرجات" الابتكار الحقيقي في ممارسات الحوكمة بمكاتب المشاريع في الرياض هو التركيز على "ما بعد التسليم". الحوكمة تضمن أن "حديقة الملك سلمان"، على سبيل المثال، ليست مجرد مساحة خضراء (مخرج)، بل هي محرك لخفض درجات الحرارة ورفع جودة حياة السكان (منفعة/أثر) (رؤية السعودية 2030، 2016). ويتم قياس نجاح المكتب بناءً على تحقيق هذه المنافع الاستراتيجية طويلة الأمد (Ogunbukola, 2024).

إن ممارسات الحوكمة في مكاتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض قد انتقلت من كونها خياراً إدارياً إلى ضرورة استراتيجية تملحها ضخامة المهام ونبل الأهداف في رؤية 2030. إن النموذج السعودي في الحوكمة، المتمثل في هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات (EXPRO)، يقدم درساً عالمياً في كيفية مؤسسة الحوكمة على نطاق وطني واسع.

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 (Descriptive-Analytical Approach) كخيار منهجي أمثل لتقييم واقع تطبيق "ممارسات حوكمة مكتب إدارة المشاريع" (PMO Governance) كمتغير مستقل، واستكشاف أثرها الجوهرى في تحسين "معدلات نجاح المشاريع" (Project Success Rates) في مدينة الرياض. يهدف هذا التصميم المنهجي إلى تجاوز الوصف السطحي للممارسات نحو تحليل الروابط السببية والقوة التنبؤية لأبعاد الحوكمة في تفسير التباين في أداء المشاريع الإنشائية والتقنية بالعاصمة.

وسيتم استخدام المدخل الكمي (Quantitative Approach) لجمع البيانات عبر أداة استبانة مقننة تم تصميمها وتكييفها وفقاً للأنطر العالمية المتقدمة، لا سيما مبادئ معهد إدارة المشاريع (PMI) الواردة في الإصدار السابع من دليل (PMBOK)، وذلك لضمان شمولية قياس أبعاد الحوكمة الأساسية: المساءلة المركزية، الشفافية المعلوماتية، والمواءمة الاستراتيجية. ويأتي اختيار هذا المنهج تماشياً مع التوجهات البحثية الحديثة في البيئة السعودية التي تسعى لتوفير أدلة إحصائية تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المشاريع العملاقة.

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، ستم معالجة البيانات الأولية إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 22، مع تطبيق الأساليب التالية وفقاً للمعايير الأكاديمية:

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتقييم ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لمحاور الحوكمة ومقاييس النجاح؛ حيث يُعد المعامل الذي يتجاوز 0.90 مؤشراً على موثوقية عالية للنتائج وقدرتها على التعميم.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفحص قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين نضج ممارسات الحوكمة (بأبعادها المختلفة) وبين مؤشرات النجاح الشاملة التي تتجاوز "المثلث الحديدي" التقليدي لتشمل تحقيق المنافع الاستراتيجية ورضا أصحاب المصلحة.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار "الأثر" الجوهرى لممارسات الحوكمة (مثل المساءلة المركزية، والرقابة اللحظية، والمواءمة الاستراتيجية) كمتغيرات مستقلة في التنبؤ برفع معدلات نجاح المشاريع كمتغير تابع.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في معدلات النجاح تعزى لمتغيرات حجم المنظمة، ونوع نموذج المكتب المطبق (داعم مقابل توجيهي)، ومستوى دمج التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي في عمليات الرقابة.

يساهم هذا التصميم المنهجي المتكامل في توفير رؤية علمية دقيقة حول مدى قدرة الحوكمة الرصينة على رفع نسب نجاح المشاريع في مدينة الرياض من المتوسطات الحالية إلى مستويات النضج المستهدفة التي تصل إلى 65% في المكاتب المتطورة.

-مجتمع البحث وعينته-

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة المهنيين والممارسين والخبراء المنخرطين في عمليات تخطيط وإدارة وتنفيذ المشاريع الإنشائية والتقنية والخدمية الكبرى بمدينة الرياض، لاسيما المشاريع التي تقع تحت إشراف الجهات السيادية والتنفيذية مثل الهيئة الملكية لمدينة الرياض (RCRC)، وأمانة منطقة الرياض، ومركز مشاريع البنية التحتية، وذلك ضمن برامج التحول الوطني ومستهدفات رؤية 2030. ويشمل هذا المجتمع الكوادر العاملة في المشاريع "المليارية" أو "العملاقة" (Giga-projects) التي تتسم بتعدد أصحاب المصلحة وتداخل النطاقات، مما يفرض حاجتها الماسة إلى أطر حوكمة رصينة لإدارة التعقيدات التنظيمية والتشغيلية المتسارعة في العاصمة.

عينة الدراسة:

نظراً لضخامة واتساع مجتمع الدراسة في مدينة الرياض، سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) لضمان تمثيل كافة الفئات الوظيفية المؤثرة في منظومة الحوكمة. تضم العينة مديري المشاريع، وأخصائيي الحوكمة والامتثال، والمهندسين الممارسين، والمحاسبين الماليين في المنظمات والشركات المصنفة ضمن الفئات الكبرى والمتوسطة. وتكتسب هذه العينة أهميتها العلمية من كون المستقصين يمتلكون خبرة ميدانية تراكمية في بيئة المشاريع السعودية، مما يساهم في تقديم رؤى دقيقة حول كيفية مساهمة ممارسات الحوكمة الرقمية والرقابة اللحظية في رفع معدلات نجاح التسليم الفعلي للمشاريع.

-حدود البحث

تحدد معالم هذا البحث من خلال أربعة أبعاد رئيسية لتتناسب مع دور ممارسات الحوكمة في تحسين معدلات النجاح بمدينة الرياض

الحدود الموضوعية

يركز البحث موضوعياً على "ممارسات الحوكمة" المطبقة في مكاتب إدارة المشاريع (PMO) كمتغير مستقل، و"معدلات نجاح المشاريع" كمتغير تابع. تشمل ممارسات الحوكمة في هذا السياق: المساءلة المؤسسية، الشفافية الرقمية، المواءمة مع رؤية 2030، وإدارة المخاطر الحوكمية. أما معدلات النجاح، فيتم دراستها من منظور "حوكمة القيمة" التي تشمل الالتزام بالجدول الزمنية، وتحقيق الجودة المستدامة، والأثر الاجتماعي والبيئي للمشاريع في مدينة الرياض. تم استبعاد مصطلحات إدارة التكاليف واستبدالها بالحوكمة الشاملة، كما تم استبدال الانحرافات المالية بمعدلات النجاح الاستراتيجية لتعكس النضج الإداري الجديد في البيئة السعودية

الحدود المكانية

يقتصر النطاق الجغرافي للدراسة على مدينة الرياض، عاصمة المملكة العربية السعودية ومركز القرار الاستراتيجي. تم اختيار الرياض لكونها المسرح الأكبر لتنفيذ المشاريع العملاقة (Giga-projects) مثل مترو الرياض، الرياض الخضراء، والمربع الجديد، مما يوفر بيئة غنية لدراسة أثر الحوكمة في سياقات معقدة ومتنوعة. كما أن مدينة الرياض تحتضن المقرات الرئيسية للهيئات التنظيمية مثل "أكسبرو" وهيئة الحكومة الرقمية، مما يجعلها المركز العصبي لممارسات الحوكمة في المملكة.

الحدود الزمانية

تغطي الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من عام 2024 إلى عام 2026. وتعتبر هذه الفترة هي "المرحلة الثالثة والأخيرة" من مراحل تسليم رؤية 2030، والتي توصف بـ "مرحلة التنفيذ الكامل والجاهزية التشغيلية". في هذه الأعوام، تنتقل معظم مشاريع الرياض الكبرى من مرحلة الإنشاء المتقدم إلى مرحلة التشغيل الفعلي، وهو التوقيت المثالي لتقييم مدى فاعلية أطر الحوكمة التي تم إرساؤها في السنوات السابقة وكيف ساهمت في رفع معدلات النجاح النهائية.

الحدود البشرية

تستهدف الدراسة المهنيين والخبراء العاملين في مكاتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض، ويشمل ذلك: مدراء مكاتب إدارة المشاريع (PMO Directors)، مدراء المشاريع والبرامج، خبراء الحوكمة والمخاطر، والقيادات التنفيذية في مكاتب تحقيق الرؤية (VRO). تم التركيز على هذه الفئة لكونها تمتلك المعرفة العميقة بالتطبيقات الميدانية لممارسات الحوكمة والقدرة على تقييم معدلات النجاح بناءً على معايير الأداء الفعلية وليس فقط التوقعات النظرية.

-أداة البحث

سيتم تطوير استبانة إلكترونية محكمة تتكون من ثلاثة محاور رئيسية، صُممت لجمع بيانات كمية تسمح باختبار الفرضيات إحصائياً في سياق بيئة مشاريع مدينة الرياض، مع التركيز على العلاقة الارتباطية بين نضج ممارسات الحوكمة وتحسن معدلات النجاح.

المحور الأول: المتغيرات التصنيفية والديموغرافية

يتضمن هذا المحور بنوداً لجمع المعلومات الأساسية التي تعمل كمتغيرات وسيطة أو تصنيفية، وهي ضرورية لفهم السياق الذي تمارس فيه الحوكمة. تشمل هذه المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في إدارة المشاريع أو الحوكمة المؤسسية، المسمى الوظيفي، وحجم المنظمة). كما يتم تحديد طبيعة المشاريع التي يعمل عليها المستجيب (مشاريع بنية تحتية، إنشائية، تقنية، أو مشاريع تنمية كبرى). تكمن أهمية هذا المحور في أن نضج الحوكمة يتأثر بشكل كبير بخبرة القيادات وحجم الميزانيات المدارة، حيث تميل المنظمات الأكبر حجماً إلى امتلاك أطر حوكمة أكثر تعقيداً وأتمتة.

المحور الثاني: المتغير المستقل (نضج ممارسات الحوكمة)

يشتمل هذا المحور على بنود مقاسة بمقياس "ليكرت الخماسي" لتقييم مستوى النضج في الوظائف السيادية لحوكمة مكتب إدارة المشاريع. وبدلاً من التركيز الضيق على التكاليف، يتم التوسع لقياس ممارسات الحوكمة الشاملة التي تشمل:

- المواءمة الاستراتيجية والامتثال: مدى التزام المشاريع بالمعايير الوطنية الصادرة عن "إكسبرو" وهيئة الحكومة الرقمية.
- كفاءة العمليات والمنهجيات: مستوى تقنين العمليات وتوحيدها عبر كافة المحافظ.

- حوكمة البيانات والتمكين الرقمي: قياس "القدرة التنبؤية" للنظام عبر استخدام منصات الحوكمة المؤتمتة (مثل +P) التي تدمج مؤشرات أداء القيمة المكتسبة (EVM) والتحليلات الذكية.

- الرقابة والشفافية: تقييم فعالية اللجان التوجيهية ونظام مراجعة البوابات في كشف الانحرافات المبكرة.

يسمح هذا التصميم بحساب معامل ارتباط إحصائي دقيق يربط بين نضج هذه الممارسات وقدرة المنظمة على السيطرة على مشاريعها في بيئة الرياض التنافسية.

المحور الثالث: المتغير التابع (معدلات نجاح المشاريع)

يتضمن هذا المحور بنوداً تقيس مخرجات الأداء الشامل للمشاريع من حيث تحسن معدلات النجاح وتحقيق القيمة. ويتم قياس ذلك إحصائياً عبر مؤشرات متكاملة تتجاوز المثلث التقليدي:

- الأداء التشغيلي والمالي: ويقاس عبر مؤشر أداء التكلفة (CPI) ومؤشر أداء الجدول الزمني (SPI)، وتقليل الفجوة بين المخطط والفعلي.

- النجاح الاستراتيجي: مدى مساهمة مخرجات المشروع في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 وبرامج الاستدامة المالية.

- رضا أصحاب المصلحة والجودة: تقييم جودة المخرجات النهائية ومدى قبولها من قبل المستفيدين النهائيين في المجتمع.

تساعد هذه البنود في تحديد مدى قدرة نظام الحوكمة على خفض معدلات التعثر المالي والزمني، بما ينسجم مع توجهات هيئة كفاءة الإنفاق في رفع جودة المشاريع بنسبة تصل إلى 80% في كافة قطاعات المملكة.

التحكيم (Arbitration):

ضمان صدق الأداة، ستُعرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين الخبراء من الأكاديميين والممارسين المتخصصين في مجالات (حوكمة المنظمات، إدارة المشاريع، والتخطيط الاستراتيجي)؛ وذلك لحساب معامل صدق المحتوى (Content Validity). وتستهدف هذه الخطوة التأكد من وضوح المصطلحات الفنية (مثل نضج الحوكمة، المواءمة الاستراتيجية، ومصفوفة الصلاحيات)، ومدى شمولية الفقرات في قياس كفاءة ممارسات مكتب إدارة المشاريع في تحسين معدلات النجاح، وضمان ملاءمتها للخلفية المهنية للعاملين في مشاريع الرياض الكبرى مثل مترو الرياض ومركز الملك عبدالله المالي.

-إجراءات جمع البيانات

سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً باستخدام منصة (Google Forms) عبر القنوات الرسمية والمهنية لممارسي مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، وأخصائي الحوكمة، والقيادات الاستراتيجية في قطاع المشاريع بمدينة الرياض. وسيتم استهداف المنصات الرقمية التفاعلية المخصصة لخبراء ال PMO لضمان الوصول إلى الكفاءات النوعية المعنية بتطبيق أطر الحوكمة المؤسسية، لاسيما وأن الدراسات تشير إلى أن إنشاء مكاتب إدارة المشاريع ساهم في خفض معدلات فشل تنفيذ البرامج بنسبة تصل إلى 27% في المملكة. كما سيتم مراعاة الوصول إلى المتخصصين في الهيئات الحكومية الكبرى،

مثل الهيئة الملكية لمدينة الرياض (RCRC)، لضمان تمثيل شامل لمشاريع البنية التحتية والأنظمة التقنية المعقدة مثل "مترو الرياض" و"مركز الملك عبدالله المالي". ومع ذلك، سيتم الالتزام التام بكافة أخلاقيات البحث العلمي، بما في ذلك ضمان سرية البيانات، وحماية خصوصية المشاركين، والحصول على الموافقة المستنيرة، مع التأكيد على أن كافة المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي الصرف، تماشياً مع معايير النزاهة والشفافية في التعامل مع البيانات المؤسسية.

- خطة التحليل الإحصائي

ستتم معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام حزمة IBM SPSS Statistics، مع تحديد مستوى الدلالة الإحصائية عند 0.05 لضمان دقة الاستدلال العلمي وموثوقية النتائج. كما سيتم استخدام نماذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لتحليل مدى مساهمة المتغير المستقل بأبعاده الجوهرية (المواءمة الاستراتيجية، توحيد المنهجيات، الرقابة والشفافية، والتمكين الرقمي) في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع (معدلات نجاح المشاريع) المقاس شمولياً عبر مؤشرات: الأداء المالي والزميني (CPI & SPI)، الجودة، ورضا أصحاب المصلحة. وسيوفر هذا التحليل قاعدة صلبة لبناء النموذج المقترح الذي يربط بين نضج ممارسات الحوكمة وبين تحقيق مستهدفات رؤية 2030 في مشاريع مدينة الرياض. كما سيتم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق الجوهرية في مستويات نجاح المشاريع تبعاً لمتغيرات حجم المنظمة ونوع المشاريع وسنوات خبرة الممارسين. ولضمان ثبات الأداة والاتساق الداخلي لمحاوَر الدراسة، سيتم حساب معامل ألفا كرونباخ (alpha)، حيث تُشير القيم المرتفعة إلى موثوقية عالية للبيانات الميدانية.

المراجع

-المراجع العربية

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

Ahmad, S., Aftab, F., Eltayeb, T., & Siddiqui, K. (2023). Identifying critical success factors for construction projects in Saudi Arabia. *E3S Web of Conferences*, 371, 02047.

<https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337102047>

Al-Harbi, I. A., & Alameer, B. M. (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(1),

30–52. <https://doi.org/10.36571/ajsp713>

Alam, M. M., Ansari, M. M. A., & Kholif, M. M. A. (2026). AI-DRIVEN PROJECT MANAGEMENT TRANSFORMATION: STRENGTHENING SAUDI ARABIAS CONSTRUCTION SECTOR AS A CATALYST FOR ECONOMIC DIVERSIFICATION. *International Journal of Advanced Research*, 14(02), 665–678.

<https://doi.org/10.21474/ijar01/22776>

Alatawi, O. D. (2025). Combating corruption and promoting economic resilience: legal and institutional reform in Saudi Arabia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1).

<https://doi.org/10.1057/s41599-025-05873-x>

Ibaiti, A. H., & Alsulami, H. A. (2021). The effect of Project Management Office on the Organizational Performance: A Case Study of Saudi Arabia. *International Transaction Journal of Engineering*, 12(8), 1–

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

AlGhazzawi. (2025). *Saudi Arabia's Giga-Projects Under Vision 2030* / AlGhazzawi & Partners.

AlGhazzawi & Partners. <https://www.ghazzawilawfirm.com/insights/saudi-arabias-giga-projects-under-vision-2030/>

Alhareeqy , A. M., Mlybari, E. A., & Mahmoud, T. (2020). *The Role of Project Management Office (PMO) in Resolving Risks in the Saudi Government Projects in Cooperation with Private Sector*. the 2nd International Engineering Conference and Exhibition: Role of Engineering Sector in National Economic Development, Saudi Arabia.

https://www.researchgate.net/publication/394581074_The_Role_of_Project_Management_Office_PMO_in_Resolving_Risks_in_the_Saudi_Government_Projects_in_Cooperation_with_Private_Sector

- Alie, S. S. (2015). Project Governance, Critical success factor. *Project Management Institute*. PMI® Global Congress 2015, North America, Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/project-governance-critical-success-9945>
- Alnaser, A. A., & Elmousalami, H. (2025). Exploring Critical Success Factors of AI-Integrated Digital Twins on Saudi Construction Project Deliverables: A PLS-SEM Approach. *Buildings*, 15(19), 3543–3543. <https://doi.org/10.3390/buildings15193543>
- Alsabban, A. (2019). A study on analysing mega-project failures in Saudi Arabia by using agency theory [Doctoral dissertation]. In *etheses.bham.ac.uk*. <https://etheses.bham.ac.uk/id/eprint/8966>
- 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.2026.v5n1p2>
- Daly, R. (2024). *Evolution of Project Management Offices (PMOs): An Overview*. AIM Consulting. <https://aimconsulting.com/insights/project-management-offices-pmos-evolution-overview/>
- Emily, A. (2025). *Establishing Effective Governance in a PMO: A Practical Guide | Empowering Leaders in Project & Portfolio Management*. Empowering Leaders in Project & Portfolio Management. <https://blog.metagyre.com/project-management-office-pmo/establishing-effective-governance-in-a-pmo-a-practical-guide/>
- Frumkin, P., & Galaskiewicz, J. (2004). Institutional Isomorphism and Public Sector Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 283–307. <https://doi.org/10.1093/jopart/muh028>
- Giraud, L., & Monaldi, E. (2015, May 11). *PMO evolution*. Wwww.pmi.org. <https://www.pmi.org/learning/library/pmo-evolution-9645>
- Globant. (2022). *What is a Giga Project? | Globant Tech Terms*. Globant. <https://www.globant.com/tech-terms/giga-projects>
- Hammad, F. B. (2019). The Vision 2030: Corporate Governance Perspective in Saudi Arabia. *Journal of System and Management Sciences*, 1(1). <https://doi.org/10.33168/jsms.2019.0103>

- Johnson, S., Miller, D., Chen, E., & Nyong, E. (2026). *Decision-Making Frameworks for Transparency and Accountability in Government*. https://www.researchgate.net/publication/400799782_Decision-Making_Frameworks_for_Transparency_and_Accountability_in_Government
- Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1377–1392. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.005>
- Martin, J. A., & Butler, F. C. (2017). Agent and stewardship behavior: How do they differ? *Journal of Management & Organization*, 23(5), 633–646. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.72>
- Moghaddasi, S., Kordani, K., Sarvari, H., & Rashidi, A. (2025). Redefining Project Management: Embracing Value Delivery Offices for Enhanced Organizational Performance. *Buildings*, 15(7), 1176. <https://doi.org/10.3390/buildings15071176>
- 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>
- Muhammad, K. M. A., Kariri, I. D. A., Dhayhi, A. S., Alkathami, S. A., Alqarni, T. A. M., & Alzawawi, H. H. (2024). Role of the Project Management Office (PMO) in Enhancing Project Success Factors in Saudi Arabia: A Case Study of the Jazan Region. *International Research Journal of Innovations in Engineering and Technology*, 08(03), 111–127. <https://doi.org/10.47001/irjet/2024.803015>
- Muller, R. (2016). *Governance and Governmentality for Projects*. Routledge.
- Murr, P., & Carrera, N. (2021). Institutional logics and risk management practices in government entities: evidence from Saudi Arabia. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(1), 12–32. <https://doi.org/10.1108/jaoc-11-2020-0195>
- Musawir, A. U., Mohd-Danuri, M. S., & Abd-Karim, S. B. (2023). Making sense of project governance and its role in strategy implementation: a governance-as-practice perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 17(1). <https://doi.org/10.1108/ijmpb-07-2023-0148>
- Ogunbukola, M. (2024). *Measuring Project Success Beyond Scope, Time, and Cost: The Importance of Value Creation*.

https://www.researchgate.net/publication/383264143_Measuring_Project_Success_Beyond_Scope_Time_and_Cost_The_Importance_of_Value_Creation

PIF. (2025). *Giga-projects*. Wwww.pif.gov.sa. <https://www.pif.gov.sa/en/our-investments/giga-projects/>

Planisware. (2023). *A guide to PMO types: how to choose the right model and organizational structure*. Planisware. <https://planisware.com/resources/project-management-office-pmo/how-choose-right-pmo-type-and-organizational-structure>

PMI. (2023). *Which PMO Is Right for Your Organization?* PMI. Pmi.org. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/which-pmo-is-right-for-your-organization>

Pmo-global. (2024). *PMO*. Pmo-Global.com. <https://www.pmo-global.com/spotlight/sustainability-at-scale-pmo-governance-for-net-zero-buildings>

Pollack, J., Helm, J., & Adler, D. (2018). *What is the Iron Triangle, and how has it changed?* ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/324505634_What_is_the_Iron_Triangle_and_how_has_it_changed

Qiu, Y., & Chen, H. (2022). A systematic review of the knowledge domain of institutional theory in construction project management. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ecam-08-2021-0754>

Sandhu, M. A., Al Ameri, T. Z., & Wikström, K. (2019). Benchmarking the strategic roles of the project management office (PMO) when developing business ecosystems. *Benchmarking: An International Journal*, 26(2), 452–469. <https://doi.org/10.1108/bij-03-2018-0058>

SPA. (2023). *EXPRO Launches Two National Guides to Project Management and to Asset and Facilities Management*. Spa.gov.sa; SaudiPressAgency. <https://www.spa.gov.sa/2361837>

Too, E., & Weaver, P. (2014, November). (PDF) *The management of project management: A conceptual framework for project governance*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/266620368_The_management_of_project_management_A_conceptual_framework_for_project_governance

UK Essays. (2018). *Agency Theory Versus Stewardship Theory Accounting Essay* / *UKEssays.com*.

UKEssays.com. <https://www.ukessays.com/essays/accounting/agency-theory-versus-stewardship-theory-accounting-essay.php>

Ungvarsky, J. (2024). *Stewardship theory* / *EBSCO*. EBSCO Information Services, Inc. |

Www.ebsco.com. <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/stewardship-theory>

Waseem, M., Iqbal, S., & Khan, K. (2022). Impact of project governance on project success, with mediating role of organizational support and project team cohesion. *Journal of Facilities Management*, 22(3). <https://doi.org/10.1108/jfm-03-2022-0023>

WĘGRECKA-CHUDZIK, K., JANKOWSKI, Ł., & DUDA, J. (2024). Evolving Role of PMO in Contemporary Project Management. *Communications of International Proceedings*. <https://doi.org/10.5171/2024.4343524>

Young, R., Chen, W., Quazi, A., Parry, W., Wong, A., & Poon, S. K. (2019). The relationship between project governance mechanisms and project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(7), 1496–1521. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-10-2018-0212>

الملاحق

استبانة

السيدات / السادة الافاضل

تحية طيبة وبعد،

أضع بين أيديكم الكريمة استبانة على عدد من الأسئلة الخاصة بالرسالة التالية:

دور ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع في تحسين معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض

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 بحثية. حيث يتعهد الباحث أن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً تعاونكم لخدمة البحث العلمي

الباحث

إبراهيم المع مبارك الشهراني

المشرف

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

وَأولاً: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب لإجابتك.

الجنس	
أنثى	ذكر

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

المؤهل العلمي			
بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	شهادة مهنية ((PMP, CCP)

المسمى الوظيفي				
مدير مكتب مشاريع	مدير مشروع	أخصائي حوكمة	مهندس تخطيط	قيادي تنفيذي

سنوات الخبرة في إدارة المشاريع/التكاليف			
أقل من 5 سنوات	5-9 سنوات	10-19 سنة	20 سنة فأكثر

نوع المنظمة		
حكومية	قطاع خاص	مطور مشاريع عملاقة (Gigaprojects)

حجم المنظمة (عدد الموظفين)		
صغيرة (أقل من 50)	متوسطة (50-249)	كبيرة (250 فأكثر)

عمر مكتب المشاريع		
أقل من سنتين	4-2 سنوات	أكثر من 4 سنوات

نموذج مكتب المشاريع المطبق		
داعم (Supportive)	ضابط (Controlling)	توجيهي (Directive)

طبيعة المشاريع الرئيسية		
إنشائية وبنية تحتية	تقنية ومعلوماتية	مشاريع تحول وطني

القسم الثاني: ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع (المتغير المستقل)						
رقم الفقرة	الفقرة	التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محي د	لاأوافق بشدة
المحور الأول: المواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار						
1.	يتم اختيار المشاريع بناءً على معايير واضحة تضمن مساهمتها في تحقيق مستهدفات رؤية 2030.					
2.	يمتلك مكتب إدارة المشاريع سلطة إيقاف المشاريع التي يثبت عدم جدواها الاستراتيجية أثناء التنفيذ.					
3.	تتوافق سياسات مكتب المشاريع بشكل كامل مع توجهات هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية (EXPRO).					
4.	يشارك مكتب إدارة المشاريع بفاعلية في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.					
5.	يتم مراجعة محفظة المشاريع بانتظام للتأكد من المواءمة مع تغيرات السوق والتوجهات الوطنية.					
6.	توجد آلية واضحة لتحديد "المنافع المرجوة" من كل مشروع قبل البدء في مرحلة التنفيذ.					
7.	يتم ترتيب أولويات المشاريع بناءً على مصفوفة القيمة مقابل المخاطر الاستراتيجية.					
المحور الثاني: المساءلة المركزية وهياكل اتخاذ القرار						
8.	يتم تحديد "راعي للمشروع" (Sponsor) من الإدارة العليا لكل مشروع لضمان الدعم والمساءلة.					
9.	يطبق المكتب مصفوفة مسؤوليات (RACI) توضح بدقة أدوار جميع أصحاب المصلحة.					
10.	توجد قنوات تصعيد (Escalation) واضحة ومحددة زمنياً للتعامل مع المشكلات الحرجة.					
11.	يمتلك مديرو المشاريع صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات التشغيلية دون الرجوع الدائم للقيادة العليا.					
12.	تعقد اللجان التوجيهية (Steering Committees) اجتماعات دورية لمناقشة التقدم واتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
13.	يتم تقييم أداء مديري المشاريع بناءً على مدى التزامهم بأطر الحوكمة المعتمدة.					
14.	تخضع قرارات اللجان التوجيهية للتوثيق والتدقيق لضمان الشفافية والمسؤولية.					
المحور الثالث: الشفافية والرقابة المعلوماتية						

15.	يوفر مكتب المشاريع لوحات متابعة (Dashboards) رقمية تعكس حالة المشاريع لحظياً.				
16.	تلتزم فرق المشاريع بتقديم تقارير حالة (Status Reports) دورية تتسم بالدقة والشفافية العالية.				
17.	يطبق المكتب نظام "بوابات العبور" (Stage-Gate Process) لضمان عدم انتقال المشروع للمرحلة التالية دون استيفاء الشروط.				
18.	توجد مراجعات دورية لضمان دقة البيانات المالية والزمنية المقدمة من قبل فرق المشاريع.				
19.	يتم تزويد كافة أصحاب المصلحة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتهم في الوقت المناسب.				
20.	يعتمد المكتب نظام "مصدر وحيد للحقيقة" لمنع تضارب التقارير بين الإدارات المختلفة.				
21.	يتم الكشف عن الانحرافات في الميزانية والجدول الزمني بشكل فوري ومعلن للجهات المعنية.				
المحور الرابع: الحوكمة الرقمية والتحول التقني					
22.	نستخدم منصات رقمية متطورة (PMIS) لربط كافة العمليات الحوكمية للمشاريع.				
23.	يتم دمج تقنيات نمذجة معلومات البناء (BIM) في عمليات الرقابة لتقليل تعارض البيانات.				
24.	نعتمد على تحليلات الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها بناءً على البيانات التاريخية.				
25.	توفر الحوكمة الرقمية تتبعاً دقيقاً لكافة أوامر التغيير (Change Orders) إلكترونياً.				
26.	يملك المكتب معايير واضحة لأمن البيانات وخصوصية المعلومات المرتبطة بالمشاريع.				
27.	يتم استخدام التوائم الرقمية (Digital Twins) لمراقبة التنفيذ الميداني للمشاريع الإنشائية في الرياض.				

القسم الثالث: معدلات نجاح المشاريع (المتغير التابع)					
رقم الفقرة	الفقرة	التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محايد
لاأوافق بشدة	لاأوافق				
المحور الأول: كفاءة الأداء التشغيلي (المثلث الحديدي)					
28.	تنتهي المشاريع ضمن الميزانية المعتمدة أولاً دون تجاوزات مالية غير مبررة.				
29.	يتم تسليم مخرجات المشاريع في المواعيد المحددة في الجداول الزمنية المعتمدة.				

30.	تلي المشاريع المكتملة كافة متطلبات الجودة والمواصفات الفنية المتفق عليها.				
31.	يلاحظ انخفاض مستمر في عدد المشكلات الفنية المكتشفة أثناء مرحلة التسليم.				
32.	يتم إغلاق المشاريع إدارياً ومالياً وفقاً للخطط الزمنية المقررة للإغلاق.				
المحور الثاني: النجاح الاستراتيجي وتحقيق المنافع					
33.	تحقق المشاريع المكتملة الأهداف الاستراتيجية التي أطلقت من أجلها.				
34.	يساهم المشروع بشكل فعال في تحسين الأداء المالي والنمو المستدام للمنظمة.				
35.	تحقق مخرجات المشروع رضا عالي لدى المستفيد النهائي والمجتمع في مدينة الرياض.				
36.	تساهم المشاريع في رفع مستوى التنافسية والابتكار داخل المنظمة.				
37.	يتم تحقيق كافة المنافع (Benefits) المحددة في ميثاق المشروع بدقة عالية.				
المحور الثالث: رضا أصحاب المصلحة والتعلم المؤسسي					
38.	يعبر ملاك المشروع (Sponsors) عن رضاهم التام عن الطريقة التي تُدار بها المشاريع.				
39.	يسود شعور عالي بالانتماء والتحفيز بين أعضاء فرق المشاريع نتيجة وضوح الحوكمة.				
40.	يتم توثيق الدروس المستفادة بشكل منهجي واستخدامها في تخطيط المشاريع القادمة.				
41.	يوصي المستثمرون والشركاء بتكرار التعامل مع المنظمة بناءً على نجاح المشاريع السابقة.				
42.	تساهم ممارسات الحوكمة في بناء ثقة عالية ومستدامة مع الجهات الحكومية والرقابية.				
43.	يلاحظ تطور مستمر في كفاءة وخبرة الكوادر الوطنية العاملة في المشاريع.				
44.	تنعكس نجاحات المشاريع بشكل إيجابي على الصورة الذهنية والسمعة المؤسسية للمنظمة.				
45.	توجد ثقافة مؤسسية قوية تدعم الشفافية والمساءلة والتعلم من الأخطاء.				

مع خالص الشكر والتقدير لمساهمتكم الفعالة في إنجاح هذه الدراسة.

-Abstract

This study explores the impact of Project Management Office (PMO) governance practices on enhancing project success rates in Riyadh, within the framework of Saudi Vision 2030. The research problem addresses the performance gap resulting from weak strategic alignment and overlapping accountabilities in mega-projects. Adopting a descriptive-analytical approach, the study utilizes a specialized quantitative survey targeting project management experts and practitioners in the capital. The independent variables focus on governance dimensions: centralized accountability, information transparency, strategic alignment, and digital governance (AI & BIM), while the dependent success indicators include operational execution efficiency, strategic benefits realization, and stakeholder satisfaction. The study hypothesizes that governance maturity increases success probability from 37% in nascent offices to 65% in mature ones. Furthermore, the research highlights the significance of digital transformation as a proactive governance enabler to mitigate financial and schedule deviations. The study concludes with the necessity of institutionalizing a national governance model to ensure spending efficiency and achieve sustainable impact for multi-billion dollar projects in Riyadh, in alignment with global EXPRO standards.

Keywords:

PMO Governance, Project Success, Saudi Vision 2030, Riyadh City, Digital Governance, Strategic Alignment.

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



**The Role of Project Management Office (PMO) Governance Practices in Improving Project
Success Rates in Riyadh City**

Prepared by:

Ibrahim Alma M Alshahrani

Supervised by:

Dr/ Al-Faisal Abdulhameed

Dr/ Fayeze Jarad

Year:2026