

فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية دراسة تحليلية
شاملة

اسم الطالب
رولا محمد الكيلاني

الرقم الجامعي

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

قائمة الجداول

11	جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....
14	جدول 2 : ملخص التحليلات الإحصائية.....
14	جدول 3 : اختبار الثبات والموثوقية.....
15	جدول 4 : التحليل الإحصائي للعمر.....
17	جدول 5 : التحليل الإحصائي للجنس.....
18	جدول 6 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....
20	جدول 7 : التحليل الإحصائي لتطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) إجراءات موحدة لإدارة المشاريع داخل المؤسسة.....
22	جدول 8 : التحليل الإحصائي لتوفير مكتب إدارة المشاريع أدوات وتقنيات حديثة لمتابعة المشاريع وقياس أداؤها.....
24	جدول 9 : التحليل الإحصائي لمساهمة مكتب إدارة المشاريع في توحيد منهجيات إدارة المشاريع بين الإدارات المختلفة.....
26	جدول 10 : التحليل الإحصائي لامتلاك مكتب إدارة المشاريع كوادر مؤهلة وقادرة على إدارة المشاريع بكفاءة.....
28	جدول 11 : التحليل الإحصائي لعمل مكتب إدارة المشاريع على تحسين عمليات إدارة المشاريع بصورة مستمرة.....
30	جدول 12 : التحليل الإحصائي لتقديم مكتب إدارة المشاريع تقارير دورية دقيقة تدعم اتخاذ القرارات الإدارية.....
32	جدول 13 : التحليل الإحصائي لوجود سياسات وإجراءات واضحة لحوكمة المشاريع داخل المؤسسة.....
34	جدول 14 : التحليل الإحصائي لمتابعة تنفيذ المشاريع وفق مؤشرات أداء رئيسية محددة مسبقاً.....
36	جدول 15 : التحليل الإحصائي لمساهمة مكتب إدارة المشاريع في إدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع بفاعلية.....
38	جدول 16 : التحليل الإحصائي لتقييم المشاريع بصورة دورية للتأكد من تحقيق أهدافها ونتائجها.....
40	جدول 17 : التحليل الإحصائي لمساعدة مكتب إدارة المشاريع في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المخصصة للمشاريع.....
42	جدول 18 : التحليل الإحصائي لحرص الإدارة العليا على تقديم الدعم اللازم لمكتب إدارة المشاريع.....
44	جدول 19 : التحليل الإحصائي لتوفير الإدارة العليا الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لنجاح مكتب إدارة المشاريع.....
45	جدول 20 : التحليل الإحصائي لمشاركة الإدارة العليا في متابعة نتائج المشاريع الاستراتيجية واتخاذ القرارات المتعلقة بها.....
47	جدول 21 : التحليل الإحصائي لمساهمة مكتب إدارة المشاريع في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي داخل المؤسسة.....
49	جدول 22 : التحليل الإحصائي لمساعدة مكتب إدارة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بفاعلية.....
	جدول 23 : التحليل الإحصائي لأداء وجود مكتب إدارة المشاريع إلى تحسين جودة مخرجات المشاريع وزيادة رضا أصحاب
51	المصلحة.....
	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. ونضح مكتب إدارة المشاريع
54	(PMO).....

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. وحوكمة وإدارة المشاريع.	56
جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. ودعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع.	57
جدول 27 : ملخص النموذج	59
جدول 28 : تحليل التباين	59
جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد	59
جدول 30 : اختبار التباين الأحادي	62
جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز	62
جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية في المؤسسة.	63
جدول 33 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية في المؤسسة.	63
جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية في المؤسسة.	64
جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.	65
جدول 36 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.	65
جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.	65
جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	66
جدول 39 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	67
جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	67
جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة وإدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.	68

- جدول 42 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة وإدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي. 68
- جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة وإدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي. 69
- جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. 70
- جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. 70
- جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. 70
- جدول 47 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل بين نضج مكتب إدارة المشاريع، وحوكمة المشاريع، ودعم القيادة العليا وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. 71
- جدول 48 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل بين نضج مكتب إدارة المشاريع، وحوكمة المشاريع، ودعم القيادة العليا وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. 72
- جدول 49 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل بين نضج مكتب إدارة المشاريع، وحوكمة المشاريع، ودعم القيادة العليا وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. 72

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر 16
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس 17
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية 19
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لتطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) إجراءات موحدة لإدارة المشاريع داخل المؤسسة... 21
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتوفير مكتب إدارة المشاريع أدوات وتقنيات حديثة لمتابعة المشاريع وقياس أدائها..... 23
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لمساهمة مكتب إدارة المشاريع في توحيد منهجيات إدارة المشاريع بين الإدارات المختلفة... 25
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لامتلاك مكتب إدارة المشاريع كوادر مؤهلة وقادرة على إدارة المشاريع بكفاءة..... 27
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لعمل مكتب إدارة المشاريع على تحسين عمليات إدارة المشاريع بصورة مستمرة..... 29
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لتقديم مكتب إدارة المشاريع تقارير دورية دقيقة تدعم اتخاذ القرارات الإدارية..... 31
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لوجود سياسات وإجراءات واضحة لحوكمة المشاريع داخل المؤسسة..... 33
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمتابعة تنفيذ المشاريع وفق مؤشرات أداء رئيسية محددة مسبقاً..... 35
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لمساهمة مكتب إدارة المشاريع في إدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع بفاعلية..... 37
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتقييم المشاريع بصورة دورية للتأكد من تحقيق أهدافها ونتائجها..... 39
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمساعدة مكتب إدارة المشاريع في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المخصصة للمشاريع..... 41
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لحرص الإدارة العليا على تقديم الدعم اللازم لمكتب إدارة المشاريع..... 43
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتوفير الإدارة العليا الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لنجاح مكتب إدارة المشاريع..... 44
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمشاركة الإدارة العليا في متابعة نتائج المشاريع الاستراتيجية واتخاذ القرارات المتعلقة بها..... 46
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساهمة مكتب إدارة المشاريع في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي داخل المؤسسة..... 48
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساعدة مكتب إدارة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بفاعلية..... 50
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لأداء وجود مكتب إدارة المشاريع إلى تحسين جودة مخرجات المشاريع وزيادة رضا أصحاب المصلحة..... 52
- شكل توضيحي 21: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة..... 53

- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.
55 ونضج مكتب إدارة المشاريع (PMO).
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.
56 وحوكمة وإدارة المشاريع.
- شكل توضيحي 24 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.
58 ودعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع.
- شكل توضيحي 25 : شكل الانتشار للبواقي
60
- شكل توضيحي 26 : مصفوفة شكل الانتشار
61

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة:

يشكل الفصل الرابع من أهم الفصول الرئيسة في هذه الدراسة، إذ يمثل المرحلة التطبيقية التي يتم فيها تحويل البيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة إلى نتائج علمية يمكن الاستناد إليها للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها. فبعد أن تناولت الفصول السابقة الإطار النظري لموضوع "فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية: دراسة تحليلية شاملة"، واستعرضت الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة، إضافة إلى توضيح المنهجية العلمية وإجراءات تنفيذ الدراسة، يأتي هذا الفصل ليعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات بصورة منهجية، مع تفسير تلك النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، بما يساهم في الوصول إلى استنتاجات دقيقة حول مدى إسهام مكاتب إدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز تنفيذ الاستراتيجيات داخل المؤسسات.

ويهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات الميدانية باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بهدف التعرف على مستوى فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المؤسسات، وقياس مدى تأثيرها في تحسين كفاءة إدارة المشاريع، وتعزيز مواءمة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية، ورفع جودة الأداء المؤسسي، وتحسين استثمار الموارد، وتعزيز عمليات المتابعة والحوكمة وإدارة المخاطر. كما يهدف إلى تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، والكشف عن حجم التأثير الذي تمارسه مكاتب إدارة المشاريع في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز، بما يساهم في تقديم نتائج علمية يمكن أن يستفيد منها متخذو القرار والقيادات الإدارية في تطوير ممارسات إدارة المشاريع وتحقيق التميز المؤسسي.

ويبدأ الفصل بعرض توصيف عينة الدراسة، حيث يتم استعراض الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمشاركين في الدراسة، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسعى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والقطاع الذي يعمل به المشارك، إضافة إلى سنوات الخبرة في إدارة المشاريع والعمل مع مكاتب إدارة المشاريع (PMO) ويُعد هذا الجزء من الفصل ذا أهمية كبيرة، لأنه يوضح مدى تنوع أفراد العينة من حيث الخلفيات المهنية والعلمية، ويعكس مدى تمثيلها لمجتمع الدراسة، كما يساهم في تفسير النتائج الإحصائية وربطها بخصائص المشاركين، الأمر الذي يعزز من موثوقية النتائج وإمكانية الاستفادة منها في تفسير واقع مكاتب إدارة المشاريع داخل المؤسسات.

ويتناول الجزء الثاني من الفصل اختبارات الصدق والثبات للاستبانة، حيث يتم التحقق من جودة أداة الدراسة ومدى قدرتها على قياس متغيراتها المختلفة بدقة وموضوعية. ويُعد التأكد من صدق وثبات الأداة من أهم المتطلبات المنهجية في الدراسات التطبيقية، إذ يتم قياس صدق الاتساق الداخلي من خلال معاملات الارتباط بين فقرات كل محور والدرجة الكلية، بينما يتم قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يعكس مدى اتساق إجابات أفراد العينة. وتشير النتائج المرتفعة لهذه الاختبارات إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يجعلها أداة مناسبة لقياس فعالية مكاتب إدارة المشاريع وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية، ويمنح نتائج الدراسة قوة علمية ودرجة عالية من الاعتماد.

بعد ذلك يتناول الفصل الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث يتم تحليل استجابات أفراد العينة باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، وترتيب الفقرات والمحاور وفقاً لمستوى الموافقة. ويهدف هذا التحليل إلى التعرف على مستوى تطبيق ممارسات مكاتب إدارة المشاريع داخل المؤسسات، ومدى إسهامها في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما يساعد في تحديد الجوانب التي تحقق أعلى مستويات التطبيق، والجوانب التي تتطلب مزيداً من التطوير. ويُعد التحليل الوصفي خطوة أساسية لفهم اتجاهات أفراد العينة وتكوين تصور شامل عن واقع مكاتب إدارة المشاريع قبل الانتقال إلى التحليل الاستدلالي.

أما الجزء الرئيس من الفصل فيتمثل في اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج، حيث يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل معاملات الارتباط، وتحليل الانحدار، واختبارات (T-Test)، وتحليل التباين (ANOVA)، بحسب طبيعة الفرضيات ومتغيرات الدراسة، وذلك للتحقق من وجود علاقات أو فروق ذات دلالة إحصائية بين فعالية مكاتب إدارة المشاريع والأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. ولا يقتصر هذا الجزء على عرض النتائج الرقمية فحسب، بل يتضمن تفسيرها وتحليلها وربطها بالدراسات السابقة والنظريات العلمية، مع توضيح أوجه الاتفاق أو الاختلاف، وتقديم تفسيرات تستند إلى واقع المؤسسات وتطور ممارسات إدارة المشاريع، وما تشهده من توسع في تبني مكاتب إدارة المشاريع كأحد أهم الأدوات الداعمة للحوكمة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ورفع كفاءة الأداء.

ويختتم الفصل بخاتمة تتضمن عرضاً موجزاً لأهم النتائج التي كشفت عنها التحليلات الإحصائية، ومدى تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. كما تمثل هذه الخاتمة حلقة الوصل بين الفصل الرابع والفصل الخامس، الذي يتناول عرض النتائج النهائية، واستخلاص أهم الاستنتاجات، وصياغة التوصيات العملية، واقتراح موضوعات للدراسات المستقبلية، بما يساهم في تطوير أداء مكاتب إدارة المشاريع وتعزيز دورها في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجيات المؤسسية بصورة أكثر كفاءة واستدامة.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):

تظهر القراءة الأولية للبيانات الإحصائية العامة شمولية واضحة في استجابات العينة البالغ عددها مئتان وثمانون فرداً؛ حيث تشير المقاييس الوصفية إلى تباين مستويات التقييم لمتغيرات الدراسة المختلفة ما بين الموافقة المتوسطة والموافقة المرتفعة. ويسفر الاستقرار الإحصائي عن تذبذب واضح في مستويات التشتت؛ إذ تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات المختلفة بين نصف ونحو واحد صحيح وتسعة وخمسين جزءاً من المئة؛ مما يوحي بتباين ملموس في وجهات النظر حول كفاءة عمليات مكتب إدارة المشاريع وتأثيرها. وقد يرجع هذا التباين إلى اختلاف الإدارات التي ينتهي إليها المستجيبون أو طبيعة علاقتهم المباشرة بالمشاريع؛ فكوادر الميدانية ربما تملك تصوراً مغايراً عن ذلك الذي يتبناه مسؤولو التخطيط والمتابعة. ويحتمل أن تسهم هذه الفروق في تشكيل فجوة في مستوى إدراك أثر المكتب؛ فالأفراد العاملون في بيئات روتينية قد يواجهون صعوبات أكبر في استيعاب التغيير مقارنة بنظرائهم في القطاعات التقنية المرنة. وتسفر قيم الالتواء والتفلطح عن توزيعات طبيعية في معظمها؛ مما يؤهل هذه البيانات لإجراء اختبارات معلمية متقدمة دون خشية التحيز الإحصائي؛ وهو ما يدعم متانة النتائج التي سيتم التوصل إليها في المراحل اللاحقة للتحليل. ويبدو أن التناسق العام للبيانات يمهد الطريق لفهم أعمق لكيفية تغلغل سياسات المكتب في مفاصل العمل المؤسسي؛ حيث يعطي هذا التوزيع المتزن دلالات قوية على واقعية الإجابات وصدقها.

جدول 1: التحليلات الإحصائية

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.289	-1.313	.145	-.102	1.433	3.00	.085	3.13	0	282
.289	-1.994	.145	-.143	.500	2.00	.030	1.54	0	282
.289	-1.019	.145	-.220	1.287	3.00	.077	3.34	0	282
.289	-1.250	.145	-.411	1.425	4.00	.085	3.47	0	282

يطبق مكتب إدارة المشاريع (PMO) إجراءات موحدة لإدارة المشاريع داخل المؤسسة.

282	0	3.54	.086	4.00	1.442	-.548	.145	-1.118	.289	يوفر مكتب إدارة المشاريع أدوات وتقنيات حديثة لمتابعة المشاريع وقياس أدائها.
282	0	3.52	.088	4.00	1.471	-.504	.145	-1.184	.289	يسهم مكتب إدارة المشاريع في توحيد منهجيات إدارة المشاريع بين الإدارات المختلفة.
282	0	3.59	.091	4.00	1.521	-.583	.145	-1.210	.289	يمتلك مكتب إدارة المشاريع كوادراً مؤهلة وقادرة على إدارة المشاريع بكفاءة.
282	0	3.59	.083	4.00	1.386	-.435	.145	-1.244	.289	يعمل مكتب إدارة المشاريع على تحسين عمليات إدارة المشاريع بصورة مستمرة.
282	0	3.45	.087	4.00	1.461	-.436	.145	-1.238	.289	يقدم مكتب إدارة المشاريع تقارير دورية دقيقة تدعم اتخاذ القرارات الإدارية.
282	0	3.46	.091	4.00	1.523	-.481	.145	-1.287	.289	توجد سياسات وإجراءات واضحة لحوكمة المشاريع داخل المؤسسة.
282	0	3.34	.095	4.00	1.591	-.331	.145	-1.496	.289	يتم متابعة تنفيذ المشاريع وفق مؤشرات أداء رئيسية محددة مسبقاً.
282	0	3.56	.085	4.00	1.429	-.484	.145	-1.196	.289	يسهم مكتب إدارة المشاريع في إدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع بفاعلية.
282	0	3.57	.086	4.00	1.448	-.496	.145	-1.223	.289	يتم تقييم المشاريع بصورة دورية للتأكد من تحقيق أهدافها ونتائجها.
282	0	3.48	.089	4.00	1.488	-.422	.145	-1.324	.289	يساعد مكتب إدارة المشاريع في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المخصصة للمشاريع.
282	0	3.43	.095	4.00	1.593	-.435	.145	-1.427	.289	تحرص الإدارة العليا على تقديم الدعم اللازم لمكتب إدارة المشاريع.

توفر الإدارة العليا الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لنجاح مكتب إدارة المشاريع.	282	0	3.55	.085	4.00	1.429	-0.513	.145	-1.158	.289
تشارك الإدارة العليا في متابعة نتائج المشاريع الاستراتيجية واتخاذ القرارات المتعلقة بها.	282	0	3.61	.083	4.00	1.392	-0.599	.145	-0.983	.289
يسهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي داخل المؤسسة.	282	0	3.41	.091	4.00	1.533	-0.410	.145	-1.373	.289
يساعد مكتب إدارة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بفاعلية.	282	0	3.37	.094	4.00	1.578	-0.317	.145	-1.500	.289
أدى وجود مكتب إدارة المشاريع إلى تحسين جودة مخرجات المشاريع وزيادة رضا أصحاب المصلحة.	282	0	3.52	.081	4.00	1.358	-0.465	.145	-1.092	.289

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

يسفر تقييم الثبات الداخلي لأداة الدراسة عن نتائج إيجابية ومطمئنة للغاية؛ حيث تم تطبيق مقياس ألفا كرونباخ على جميع المتغيرات العشرين التي تشكل قوام الاستبيان للتأكد من متانة أدوات القياس وصلاحيها للتطبيق الميداني. وتكشف الإحصاءات عن تسجيل معامل ثبات كلي مرتفع للغاية بلغت قيمته تسعمئة وثمانية عشر جزءاً من الألف؛ وهي قيمة تفوق بكثير الحد الأدنى المقبول علمياً في الأبحاث الأكاديمية والبالغ سبعة أعشار أو سبعمئة جزء من الألف. وربما ترجع هذه القيمة المتميزة للمعامل إلى دقة صياغة العبارات ووضوح المفاهيم والروابط المنطقية بين الأسئلة المختلفة؛ مما جعل المستجيبين يجيبون باتساق وموضوعية دون ارتباك أو سوء فهم للمطلوب. ويحتمل أن تمنح هذه الموثوقية العالية الباحثين والقراء طمأنينة تامة لنتائج التحليل وعلاقتها التفسيرية؛ فالمقياس الذي يتصف بالثبات المرتفع يعطي نتائج مماثلة لو أعيد تطبيقه في ظروف مشابهة؛ مما يدعم بشكل جوهري صلاحية تعميم التوصيات المستخلصة وبناء استراتيجيات حقيقية مبنية على هذه البيانات.

جدول 2: ملخص التحليلات الإحصائية

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	282	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	282	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.918

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):

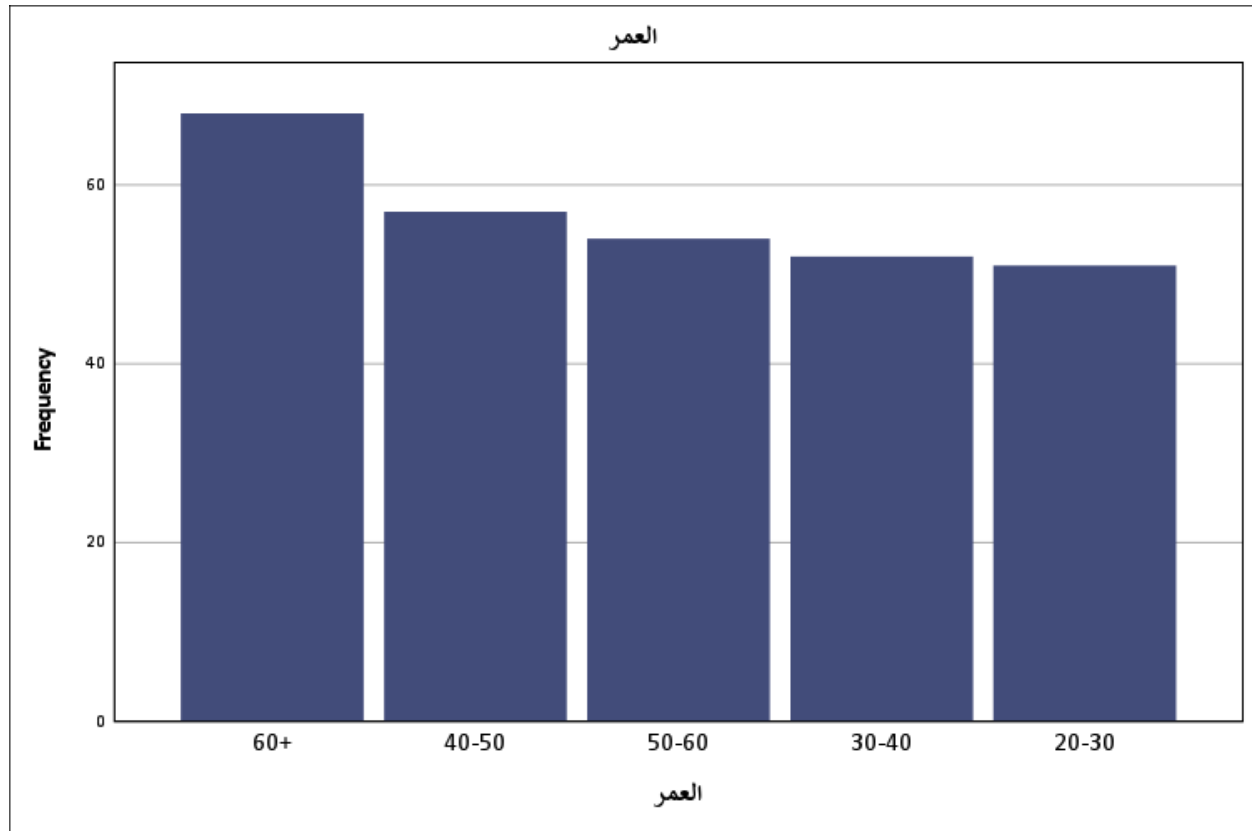
• العمر

يرتسم من خلال التحليل الإحصائي لمتغير العمر توزيع متوازن ومتقارب بين الفئات العمرية المختلفة للمستجيبين؛ حيث حلت الفئة العمرية التي تزيد عن ستين عاماً في المرتبة الأولى بنسبة بلغت أربعة وعشرين جزءاً وواحداً من المئة؛ تليها الفئة العمرية من أربعين إلى خمسين عاماً بنسبة بلغت عشرين جزءاً واثنين من المئة. وتتقارب بقية الفئات العمرية لتشكّل نسيجاً بشرياً متكاملًا؛ فالأفراد في الفئة من خمسين إلى ستين عاماً بلغت نسبتهم تسعة عشر جزءاً وواحداً من المئة؛ بينما حصدت الفئتان من ثلاثين إلى أربعين عاماً ومن عشرين إلى ثلاثين عاماً نسباً متقاربة بلغت ثمانية عشر جزءاً وأربعة من المئة وثمانية عشر جزءاً وواحداً من المئة على التوالي. ويشير هذا التنوع العمري الواسع إلى مزيج فريد بين حكمة الخبرة المتراكمة لدى الفئات الأكبر سنًا وحيوية الشباب وقابليتهم لتبني الأدوات الحديثة؛ مما قد يؤثر إيجاباً على فاعلية تبني منهجيات إدارة المشاريع الحديثة. وربما يفسر هذا التوزيع السكاني نضج الآراء المطروحة؛ إذ إن هيمنة الفئات الأكثر خبرة تضفي صبغة واقعية على

التقييم الإجمالي للمكتب؛ ويحتمل أن يعكس هذا التباين العمري قدرة المؤسسة على نقل المعرفة بين الأجيال المتعاقبة؛
فالكوادر الشابة تستفيد من خبرات المخضرمين في حوكمة المشاريع وإدارة مخاطرها بأساليب متطورة ومقننة تخدم المصلحة العامة.

جدول 4: التحليل الإحصائي للعمر

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
24.1	24.1	24.1	68	60+	Valid
44.3	20.2	20.2	57	40-50	
63.5	19.1	19.1	54	50-60	
81.9	18.4	18.4	52	30-40	
100.0	18.1	18.1	51	20-30	
	100.0	100.0	282	Total	



شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر

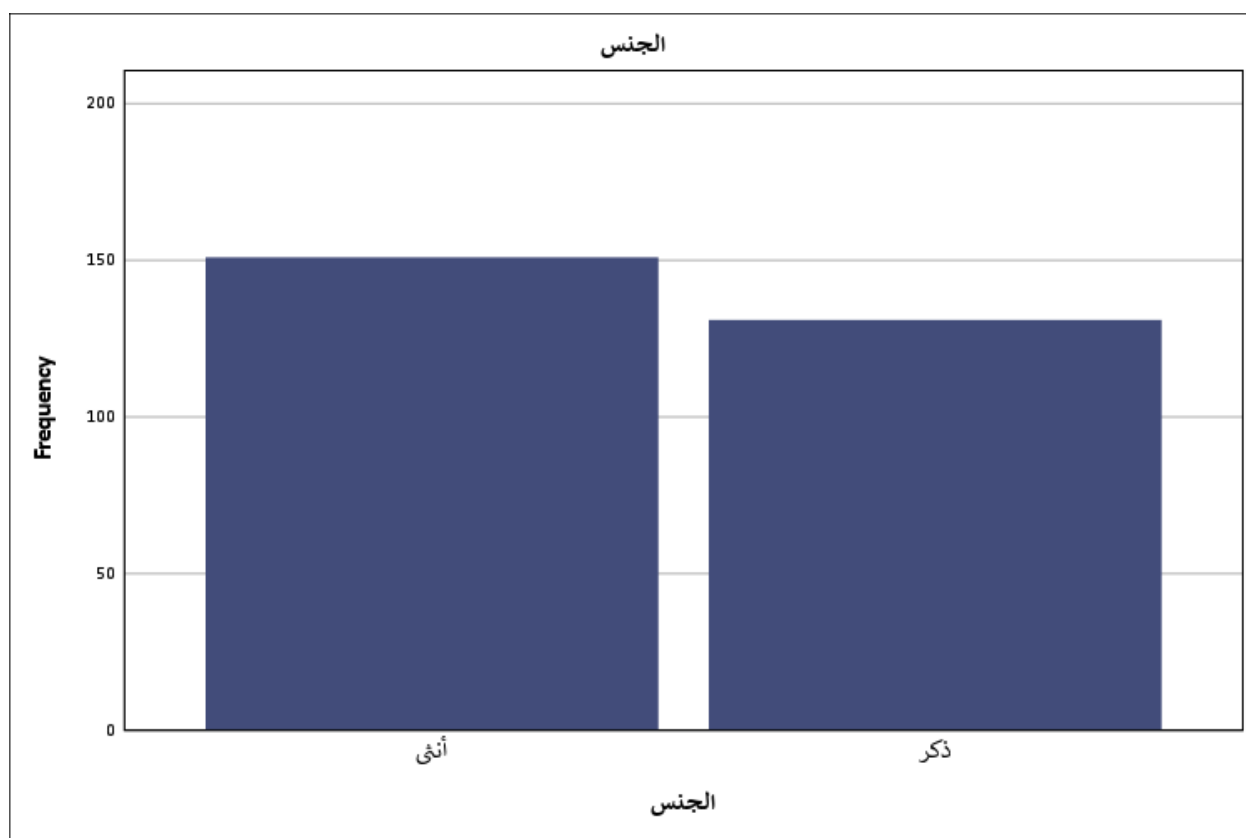
• الجنس

تكشف الإحصاءات الوصفية لمتغير الجنس عن تقارب ملحوظ في نسب التمثيل بين الذكور والإناث داخل العينة المستهدفة؛ إذ حظيت الإناث بالنسبة الكبرى من الاستجابات بواقع ثلاثة وخمسين جزءاً وخمسة من المئة وبعدها تكرارات بلغ مئة وواحداً وخمسين استجابة؛ في حين شكل الذكور ستة وأربعين جزءاً وخمسة من المئة وبواقع مئة وواحد وثلاثين استجابة. ويبدو هذا التقارب دالاً على التوازن الجندري في بيئة العمل المؤسسي المعاصرة؛ فالمشاركة الفاعلة للجنسين تتيح فرصة لتبادل الرؤى وتكامل المهارات الإشرافية والتنفيذية. وقد يؤدي هذا التنوع إلى إثراء ممارسات التخطيط والمتابعة داخل مكتب إدارة المشاريع؛ حيث يحتمل أن تختلف زوايا النظر للمشكلات والحلول بين الجنسين استناداً إلى تباين الخلفيات المهنية والمهارات الفردية. وربما يسهم هذا الحضور المتزن في تفعيل آليات العمل بروح الفريق الواحد؛ إذ تنعكس هذه التركيبة على مرونة التواصل والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية؛ فالتعاون القائم على التكافؤ يمثل ركيزة هامة لإنجاح المبادرات التنظيمية وتوحيد

قنوات الدعم الموجه للمشاريع؛ وهو ما قد يعزز كفاءة الأداء التشغيلي بصورة ملموسة ومستدامة عبر الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتوفرة دون تمييز أو تفرقة.

جدول 5: التحليل الإحصائي للجنس

الجنس					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	53.5	53.5	53.5	151	أنثى
	100.0	46.5	46.5	131	ذكر
		100.0	100.0	282	Total



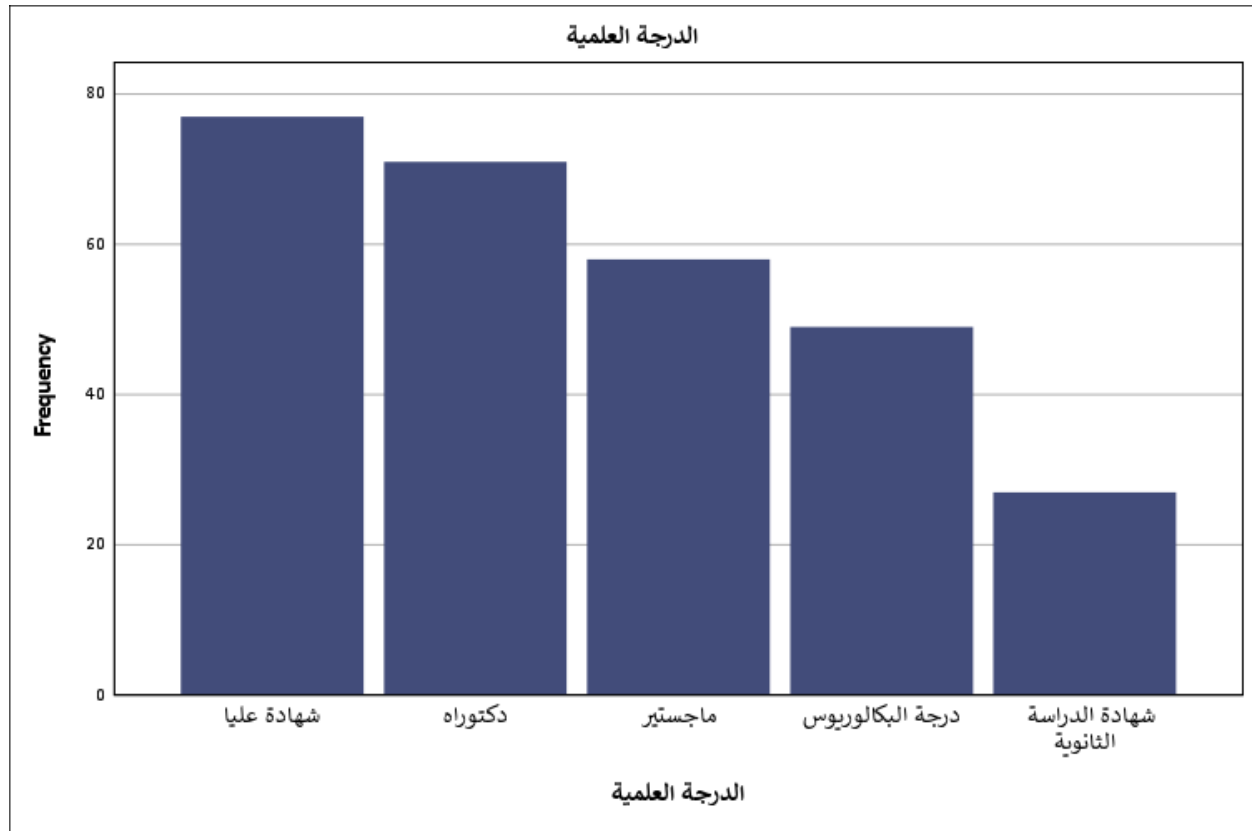
شكل توضيحي 2: التمثيل البياني للجنس

• الدرجة العلمية

تظهر توزيعات الدرجات العلمية للمستجيبين غلبة واضحة للمستويات التعليمية العليا والنوعية؛ إذ بلغت نسبة الحاصلين على شهادة عليا سبعة وعشرين جزءاً وثلاثة من المئة؛ يليهم الحاصلون على درجة الدكتوراه بنسبة خمسة وعشرين جزءاً واثنين من المئة. ويشكل حملة الماجستير عشرين جزءاً وستة من المئة من قوام العينة؛ في حين بلغت نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس سبعة عشر جزءاً وأربعة من المئة؛ واكتفت العينة بنسبة ضئيلة لحملة الثانوية العامة بواقع تسعة أجزاء وستة من المئة. ويشير هذا الارتفاع البارز في المستوى الأكاديمي للمستجيبين؛ حيث يتجاوز مجموع حملة الدراسات العليا والشهادات المتقدمة ثلاثة وسبعين بالمئة؛ إلى امتلاك العينة قدرات إدراكية ومعرفية متميزة تمكنهم من تقييم أداء مكتب إدارة المشاريع بموضوعية وعمق. وربما يرجع هذا التأهيل العلمي الرفيع إلى اهتمام المؤسسة باستقطاب الكفاءات الأكاديمية والمهنية لتسيير شؤون المشاريع الاستراتيجية؛ ويحتمل أن ينعكس هذا الوعي العلمي إيجاباً على سرعة استيعاب النماذج الإدارية وتطبيقات الحوكمة الحديثة؛ فالكوادر المؤهلة أكاديمياً تكون أكثر قدرة على فهم متطلبات التطوير المستمر والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية ومرونة تنظيمية متميزة.

جدول 6: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية

الدرجة العلمية					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
	27.3	27.3	27.3	77	شهادة عليا
	52.5	25.2	25.2	71	دكتوراه
	73.0	20.6	20.6	58	ماجستير
	90.4	17.4	17.4	49	درجة البكالوريوس
	100.0	9.6	9.6	27	شهادة الدراسة الثانوية
		100.0	100.0	282	Total



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

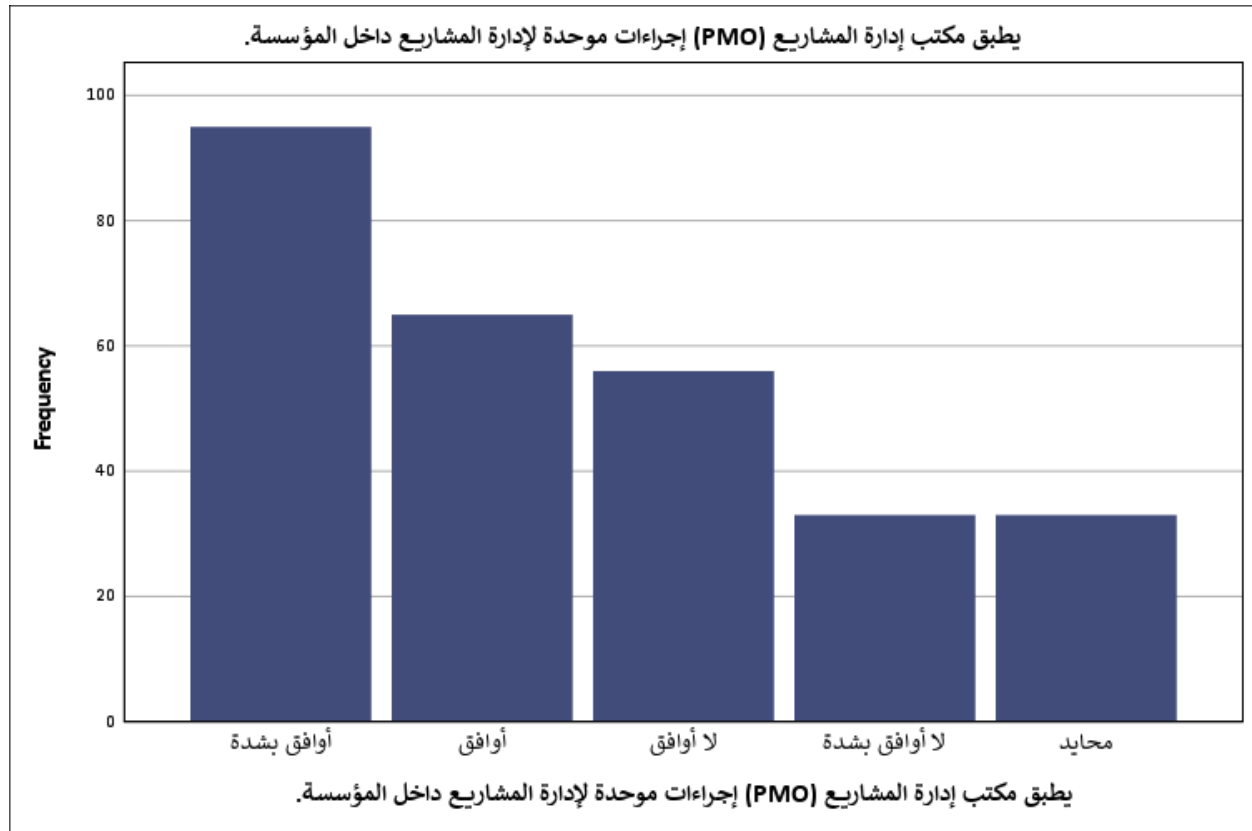
- يطبق مكتب إدارة المشاريع (PMO) إجراءات موحدة لإدارة المشاريع داخل المؤسسة.

يسفر التحليل الإحصائي لهذه العبارة عن مستوى موافقة فوق المتوسط بمتوسط حسابي بلغ ثلاثة فاصل سبعة وأربعين؛ بينما يظهر تشتت نسبياً في الإجابات بانحراف معياري قدره واحد فاصل خمسة وعشرين؛ مما يشي بوجود وجهات نظر متفاوتة بين أفراد العينة. وقد يرجع هذا التشتت في الآراء إلى تباين مستويات تطبيق الإجراءات الموحدة بين القطاعات الإدارية المختلفة؛ فبينما تلتزم بعض الإدارات بتطبيق معايير صارمة؛ ربما تشهد إدارات أخرى مرونة أو تفاوتاً في الالتزام نتيجة طبيعة مشاريعها الخاصة. ويحتمل أن يؤثر هذا التفاوت في الأداء العام للمشاريع؛ فالالتزام الجزئي بالإجراءات الموحدة قد يضعف قدرة الإدارة على المقارنة والتقييم الموضوعي للأداء بين الوحدات الإدارية. ويبدو من الضروري العمل على ردم هذه الفجوة التنظيمية من خلال تكثيف ورش العمل التوعوية؛ وتوضيح مزايا التوحيد الإجرائي في تقليص الهدر المالي والزماني. وربما تسهم هذه الممارسات الإجرائية الموحدة في إرساء دعائم بيئة عمل مستقرة وشفافة؛ فالوضوح الإجرائي يقلل من تضارب الصلاحيات

ويسهم في تسريع وتيرة الإنجاز والحد من العقبات البيروقراطية التي قد تواجه مديري المشاريع أثناء مراحل التنفيذ المختلفة داخل أروقة المؤسسة.

جدول 7: التحليل الإحصائي لتطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) إجراءات موحدة لإدارة المشاريع داخل المؤسسة.

يطبق مكتب إدارة المشاريع (PMO) إجراءات موحدة لإدارة المشاريع داخل المؤسسة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
33.7	33.7	33.7	95	أوافق بشدة	Valid
56.7	23.0	23.0	65	أوافق	
76.6	19.9	19.9	56	لا أوافق	
88.3	11.7	11.7	33	لا أوافق بشدة	
100.0	11.7	11.7	33	محايد	
	100.0	100.0	282	Total	



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لتطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) إجراءات موحدة لإدارة المشاريع داخل المؤسسة.

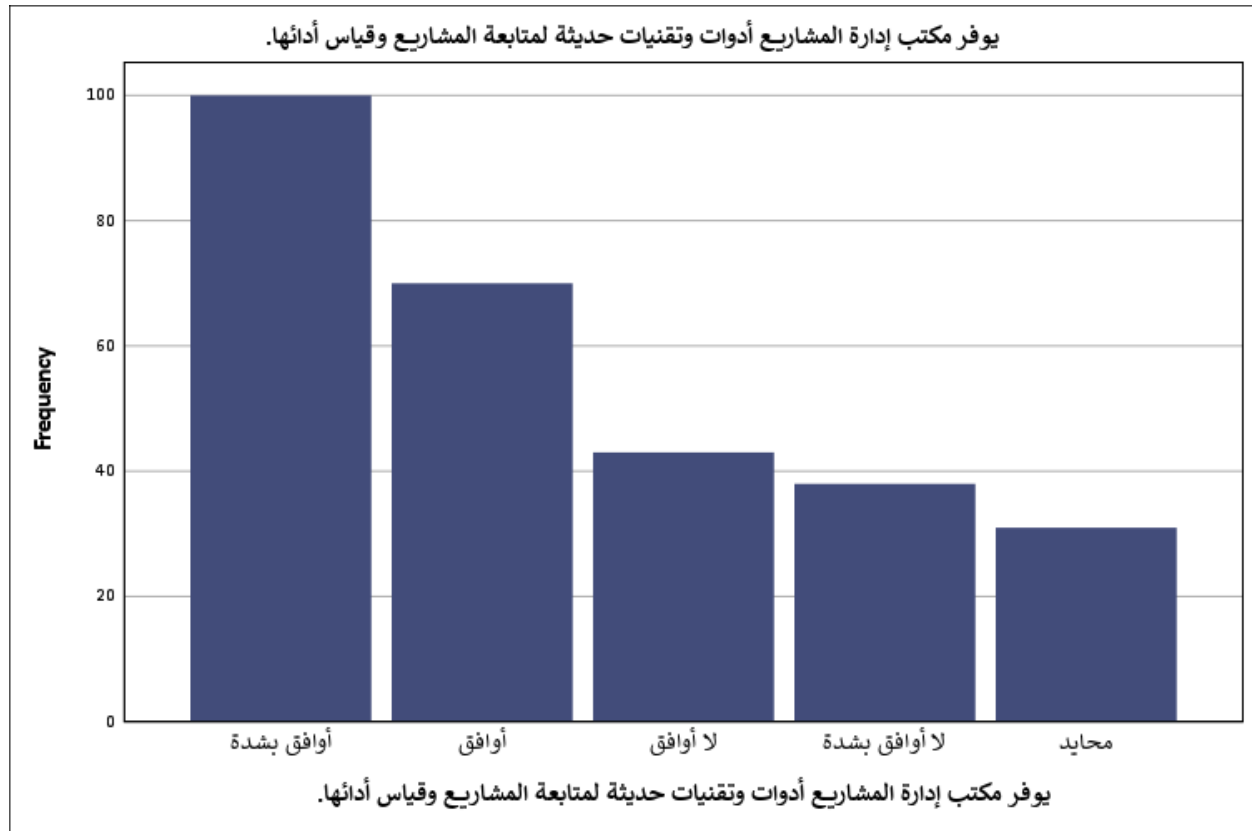
- يوفر مكتب إدارة المشاريع أدوات وتقنيات حديثة لمتابعة المشاريع وقياس أدائها.

تحرز هذه العبارة تقييماً إيجابياً بمتوسط حسابي قدره ثلاثة فاصل أربعة وخمسين؛ بيد أن هذا المتوسط يصاحبه انحراف معياري مرتفع نسبياً يبلغ واحد فاصل أربعة وأربعين؛ دلالة على تباين الآراء وتشتها بين فئات العينة المستجيبة. ويرسم التوزيع التكراري ملامح هذا التباين بوضوح؛ حيث يوافق بشدة خمسة وثلاثون جزءاً وخمسة من المئة من المشاركين؛ ويوافق أربعة وعشرون جزءاً وثمانية من المئة؛ في حين يعترض خمسة عشر جزءاً واثنين من المئة؛ ويعترض بشدة ثلاثة عشر جزءاً وخمسة من المئة. وربما يعزى هذا الانقسام إلى عدم وصول الأدوات والتقنيات الحديثة لجميع العاملين على حد سواء؛ أو ربما يواجه بعضهم صعوبة في التعامل مع البرمجيات المعتمدة حديثاً. ويحتمل أن يؤثر هذا التشتت سلباً على جودة المتابعة الفورية للمشاريع؛ فالأفراد الذين لا يملكون مهارات كافية لاستخدام هذه التقنيات قد يلجؤون لطرق تقليدية تعطل تدفق البيانات الدقيقة. ويبدو أن تحسين هذا الوضع يتطلب توفير برامج تدريبية مستمرة ومكثفة؛ فالتمكين المعرفي يسهم في رفع كفاءة

الاستخدام الفعلي للأدوات التنظيمية؛ وهو ما يضمن في نهاية المطاف تدفقاً سلساً وموحداً لتقارير الأداء التي يعتمد عليها صنع القرار في توجيه دفة المشاريع وتفادي التعثر المالي والفني المستقبلي.

جدول 8 : التحليل الإحصائي لتوفير مكتب إدارة المشاريع أدوات وتقنيات حديثة لمتابعة المشاريع وقياس أدائها.

يوفر مكتب إدارة المشاريع أدوات وتقنيات حديثة لمتابعة المشاريع وقياس أدائها.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
35.5	35.5	35.5	100	أوافق بشدة	Valid
60.3	24.8	24.8	70	أوافق	
75.5	15.2	15.2	43	لا أوافق	
89.0	13.5	13.5	38	لا أوافق بشدة	
100.0	11.0	11.0	31	محايد	
	100.0	100.0	282	Total	



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لتوفير مكتب إدارة المشاريع أدوات وتقنيات حديثة لمتابعة المشاريع وقياس أدائها.

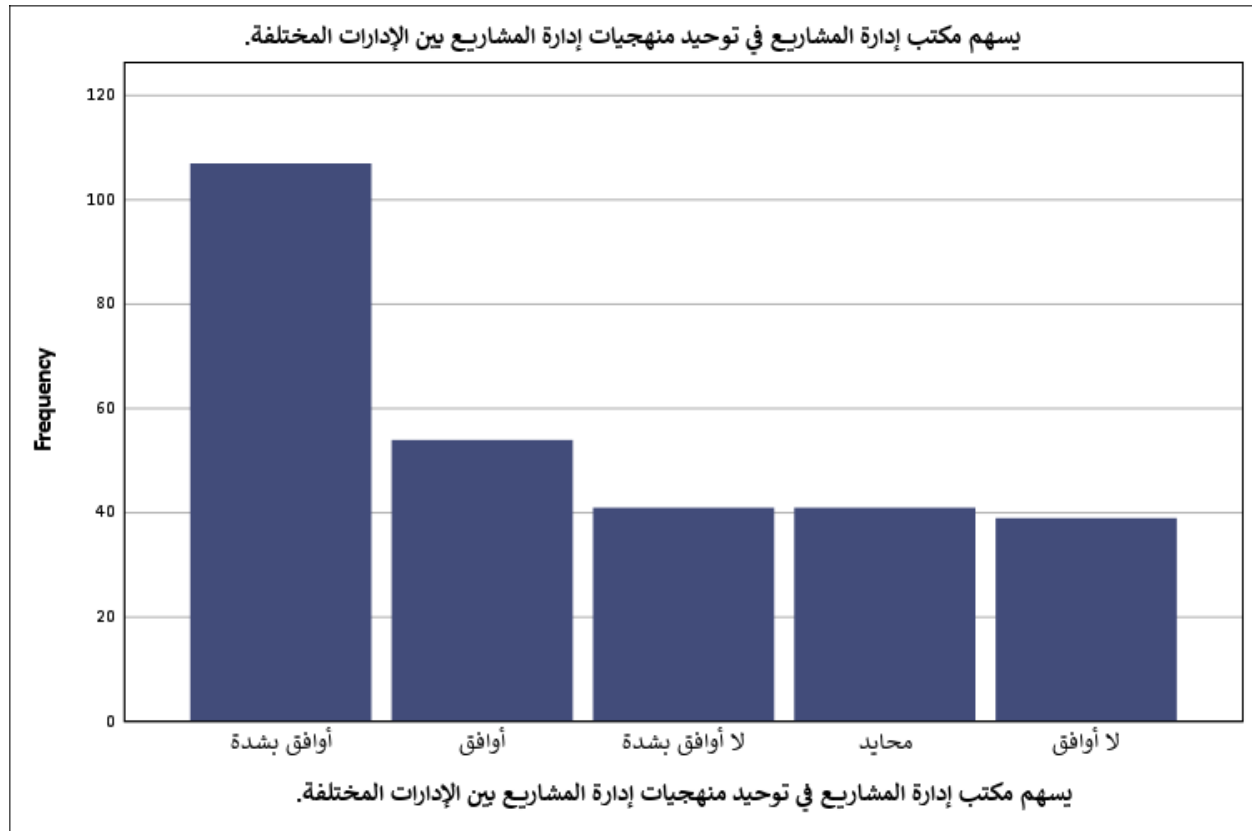
- يسهم مكتب إدارة المشاريع في توحيد منهجيات إدارة المشاريع بين الإدارات المختلفة.

يسجل المتوسط الحسابي لاستجابات المشاركين حول هذه العبارة قيمة قدرها ثلاثة فاصل اثنين وخمسين؛ ويقترن ذلك بانحراف معياري يصل إلى واحد فاصل سبعة وأربعين؛ مما يبرز وجود تشتت واضح وتنوع في الآراء التنظيمية حيال هذا الدور التنسيقي. وتكشف التوزيعات النسبية أن الفئة الأكثر تأييداً وافقت بشدة بنسبة سبعة وثلاثين جزءاً وتسعة من المئة؛ ووافقت الفئة التالية بنسبة تسعة عشر جزءاً وواحد من المئة؛ بينما تفرقت بقية النسب بين الحياد والمعارضة بدرجاتها. ويحتمل أن يفسر هذا التشتت بوجود جزر منعزلة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ حيث تفضل بعض القطاعات الاحتفاظ بخصوصية منهجياتها التاريخية وتأبى الدمج الفوري. وقد يؤدي هذا الوضع إلى نشوء صعوبات بالغة في عمليات التنسيق المشترك؛ فعدم توحيد المنهجيات ربما يتسبب في إساءة فهم المؤشرات المشتركة وتأخير التقارير البينية. ويبدو أن النجاح الحقيقي للمكتب يرتبط بقدرته على فرض سلطته الاستشارية والتنظيمية بلين ومرونة؛ مستهدفاً خلق ثقافة تنظيمية جامعة

تتجاوز حواجز الإدارات الفرعية؛ فالتقارب المنهجي يبسط لغة التفاهم الإداري ويوفر بيئة خصبة لتبادل المهارات والدروس المستفادة بين الفرق العاملة في المشاريع المختلفة؛ مما يعزز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف السريع.

جدول 9: التحليل الإحصائي لمساهمة مكتب إدارة المشاريع في توحيد منهجيات إدارة المشاريع بين الإدارات المختلفة.

يسهم مكتب إدارة المشاريع في توحيد منهجيات إدارة المشاريع بين الإدارات المختلفة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.9	37.9	37.9	107	أوافق بشدة	Valid
57.1	19.1	19.1	54	أوافق	
71.6	14.5	14.5	41	لا أوافق بشدة	
86.2	14.5	14.5	41	محايد	
100.0	13.8	13.8	39	لا أوافق	
	100.0	100.0	282	Total	



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لمساهمة مكتب إدارة المشاريع في توحيد منهجيات إدارة المشاريع بين الإدارات المختلفة.

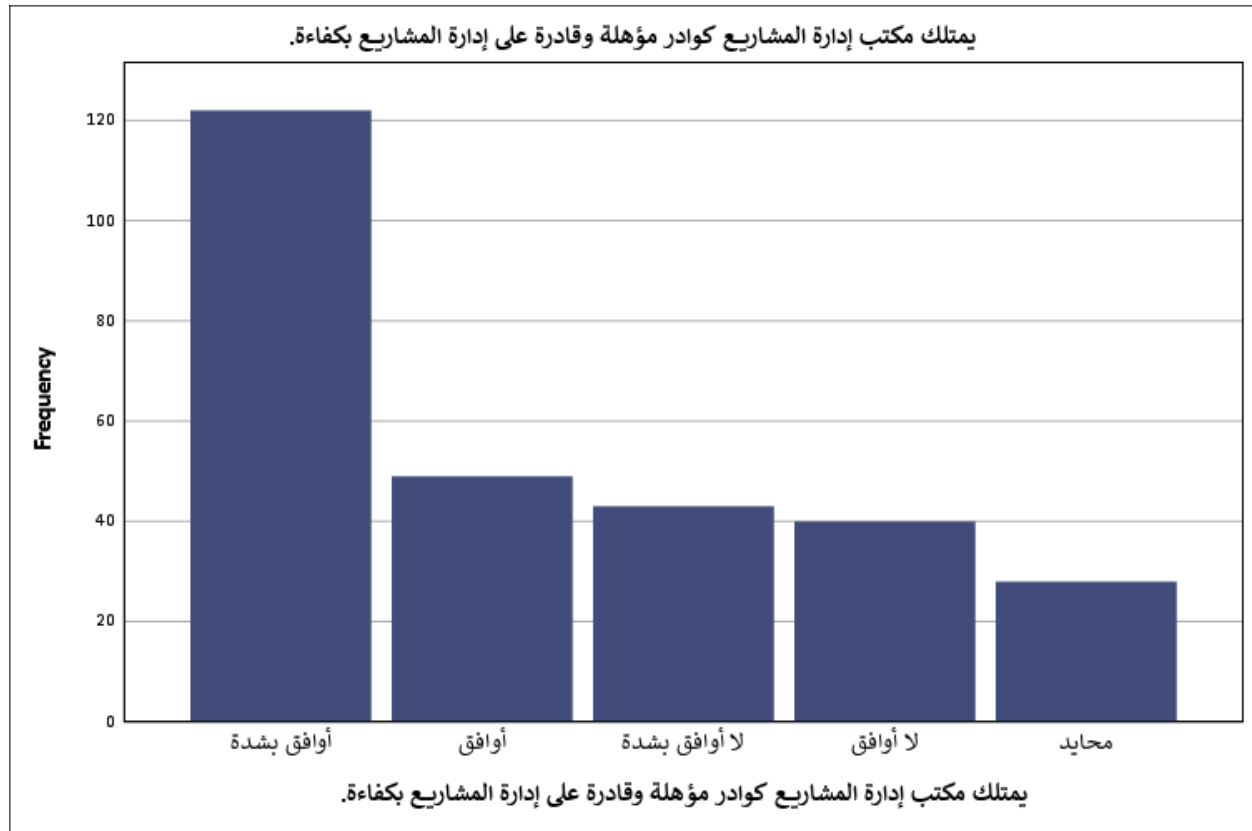
- يمتلك مكتب إدارة المشاريع كوادر مؤهلة وقادرة على إدارة المشاريع بكفاءة.

ترتفع قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة لتبلغ ثلاثة فاصل تسعة وخمسين؛ مسجلةً بذلك تقييماً مرتفعاً يعكس تقديراً عاماً لكفاءة العاملين؛ إلا أن هذا الارتفاع يصطدم بانحراف معياري مرتفع قدره واحد فاصل اثنين وخمسين؛ مشيراً إلى تفاوت ملحوظ في التقييم. وتظهر البيانات التكرارية أن ثلاثة وأربعين جزءاً وثلاثة من المئة يوافقون بشدة على جودة الكوادر؛ ويؤيدهم سبعة عشر جزءاً وأربعة من المئة بالموافقة؛ بينما يعارض خمسة عشر جزءاً واثنين من المئة بشدة؛ ويرفض أربعة عشر جزءاً واثنان من المئة بدرجة عادية. وربما يرجع هذا الاختلاف إلى تجارب عملية متباينة عاشها أفراد العينة مع أعضاء المكتب؛ فالأفراد الذين حظوا بدعم مباشر يرون الكوادر بكفاءة عالية؛ في حين قد ينظر الآخرون بنوع من التحفظ نتيجة لقصور في التواصل أو ضعف التنسيق الميداني. ويحتمل أن يؤثر هذا التصور المتباين على مستوى الثقة المتبادلة بين المكتب وبقية الإدارات؛ فالقناعة بكفاءة الفريق تمثل الوقود الحقيقي للامتثال لقراراته وتوجيهاته. ويبدو أن معالجة هذا الأمر تتطلب

إبراز إنجازات الكادر الفنية وبناء قنوات تواصل مباشرة ومفتوحة تظهر القيمة المضافة لخبراتهم؛ مما يسهم في خلق مناخ من التقدير والتعاون المشترك لإنجاح الغايات الكبرى.

جدول 10 : التحليل الإحصائي لامتلاك مكتب إدارة المشاريع كوادر مؤهلة وقادرة على إدارة المشاريع بكفاءة.

يمتلك مكتب إدارة المشاريع كوادر مؤهلة وقادرة على إدارة المشاريع بكفاءة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.3	43.3	43.3	122	أوافق بشدة	Valid
60.6	17.4	17.4	49	أوافق	
75.9	15.2	15.2	43	لا أوافق بشدة	
90.1	14.2	14.2	40	لا أوافق	
100.0	9.9	9.9	28	محايد	
	100.0	100.0	282	Total	



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لامتلاك مكتب إدارة المشاريع كوادز مؤهلة وقادرة على إدارة المشاريع بكفاءة.

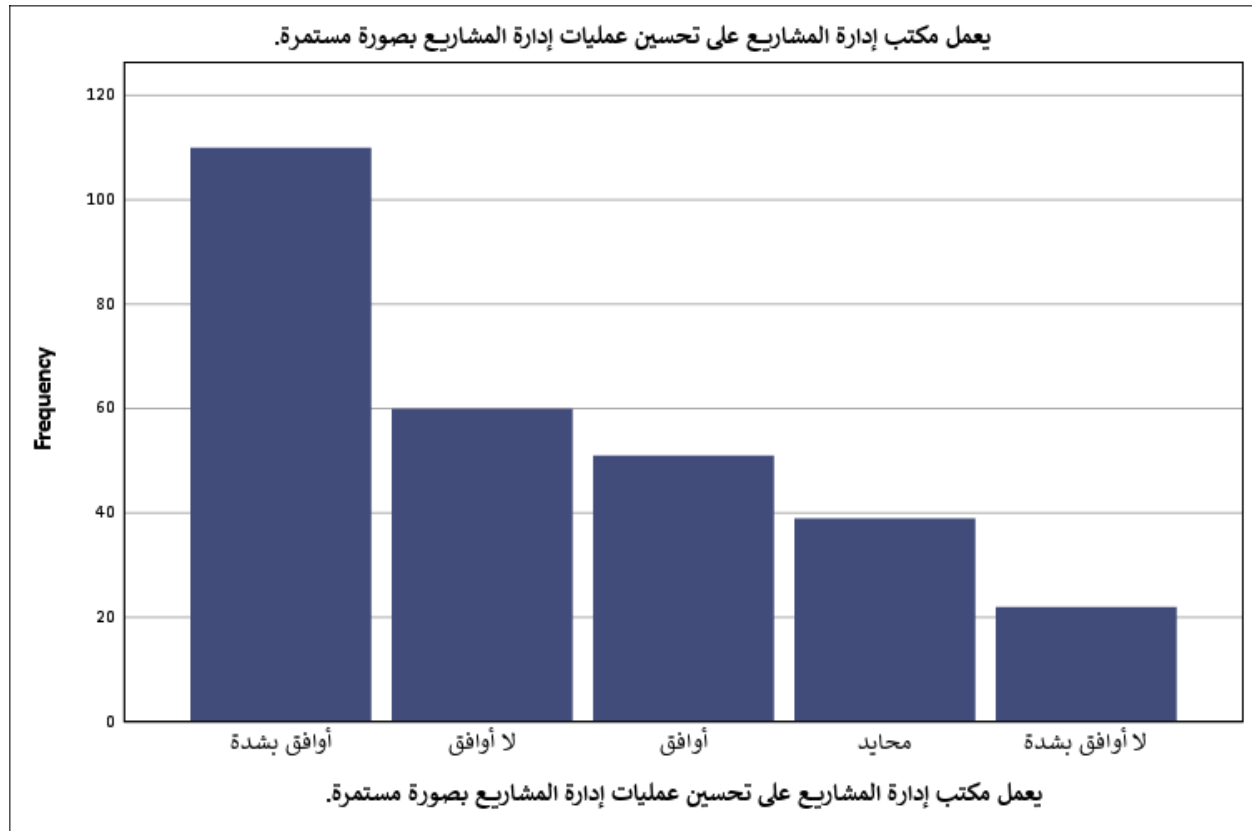
- يعمل مكتب إدارة المشاريع على تحسين عمليات إدارة المشاريع بصورة مستمرة.

تستحوذ هذه العبارة على اهتمام إيجابي بمتوسط حسابي بلغ ثلاثة فاصل تسعة وخمسين؛ وصاحبه انحراف معياري يقدر بواحد فاصل ثمانية وثلاثين؛ مما يوضح درجة من التقارب والاتفاق النسبي مقارنة ببعض العبارات السابقة ذات التشتت المرتفع. وتوضح البيانات أن تسعة وثلاثين بالمئة وافقوا بشدة؛ ووافق ثمانية عشر جزءاً وواحداً من المئة؛ بينما عارض واحد وعشرون جزءاً وثلاثة من المئة؛ وتوزعت بقية النسب بين الحياد والمعارضة الشديدة. ويبدو أن السعي نحو التطوير المستمر يلقي قبولاً مبدئياً واسعاً لدى الموظفين؛ فالتحسين المتواصل للإجراءات يسهل المهام اليومية ويقلل الأخطاء المتكررة. وربما تسهم هذه النظرة التفاؤلية في زيادة دافعية العاملين للمشاركة في ورش العمل والبرامج التطويرية التي يطلقها المكتب؛ ويحتمل أن يرجع تحفظ القلة المعارضة إلى وطأة التغييرات المتلاحقة التي قد تسبب إرباكاً مؤقتاً في مسارات العمل المعتادة. فالتغيير

المستمر دون فترات استقرار كافية قد يولد مقاومة تنظيمية صامتة؛ ولذلك يفضل الموازنة بين التطوير الإجرائي وترسيخ الممارسات الحالية لضمان استجابة مرنة وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من المنهجيات المحدثة وتجنب التشتت الإداري.

جدول 11: التحليل الإحصائي لعمل مكتب إدارة المشاريع على تحسين عمليات إدارة المشاريع بصورة مستمرة.

يعمل مكتب إدارة المشاريع على تحسين عمليات إدارة المشاريع بصورة مستمرة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.0	39.0	39.0	110	أوافق بشدة	Valid
60.3	21.3	21.3	60	لا أوافق	
78.4	18.1	18.1	51	أوافق	
92.2	13.8	13.8	39	محايد	
100.0	7.8	7.8	22	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	282	Total	



شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لعمل مكتب إدارة المشاريع على تحسين عمليات إدارة المشاريع بصورة مستمرة.

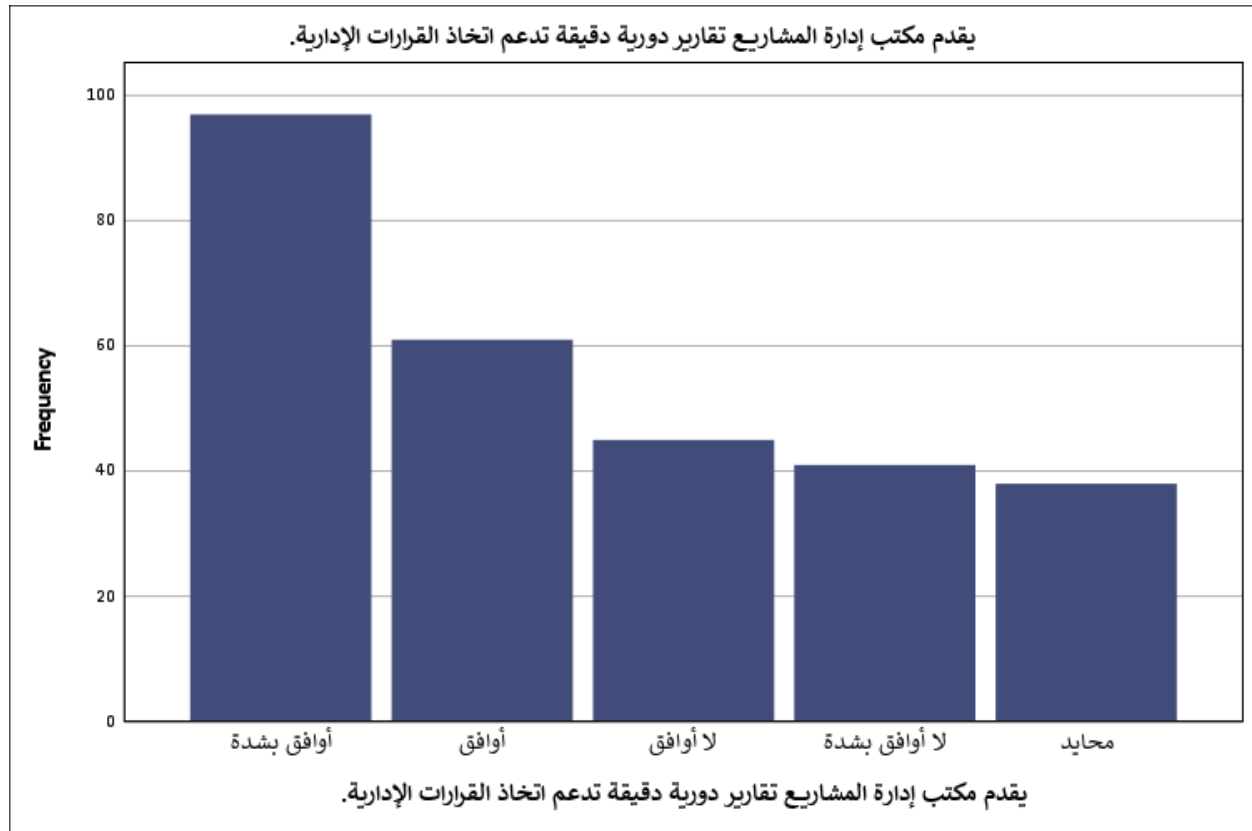
- يقدم مكتب إدارة المشاريع تقارير دورية دقيقة تدعم اتخاذ القرارات الإدارية.

يبين التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي لتقييم دور المكتب في إعداد التقارير الدورية قد سجل ثلاثة فاصل خمسة وأربعين؛ وهي قيمة تشير إلى موافقة مقبولة؛ ولكن يرافقها تشتت في الآراء عبر انحراف معياري قدره واحد فاصل ستة وأربعون. وتفيد النسب المئوية بأن أربعة وثلاثين جزءاً وأربعة من المئة يوافقون بشدة؛ ويوافق واحد وعشرون جزءاً وستة من المئة؛ بينما تظهر معارضة واضحة تتوزع بين الرفض العادي بنسبة ستة عشر بالمئة والرفض الشديد بنسبة أربعة عشر جزءاً وخمسة من المئة. وقد يعزى هذا التباين إلى مستويات جودة البيانات التي تصل للمكتب من الإدارات المختلفة؛ فالتقارير في النهاية هي انعكاس للمدخلات. ويحتمل أن يؤثر ضعف دقة بعض التقارير أو تأخرها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب؛ فالأفراد بحاجة دائمة إلى معلومات فاعلة وفورية لتلافي المشكلات قبل تفاقمها. ويبدو أن الارتقاء بهذا الجانب

يتوقف على أتمتة عمليات جمع البيانات وتقليل التدخل البشري؛ فالتحول الرقمي في إعداد التقارير يضمن الموضوعية والسرعة؛ مما يعزز الثقة في المخرجات الإدارية ويجعل التقارير أداة حقيقية للتوجيه والرقابة الفعالة داخل المؤسسة.

جدول 12 : التحليل الإحصائي لتقديم مكتب إدارة المشاريع تقارير دورية دقيقة تدعم اتخاذ القرارات الإدارية.

يقدم مكتب إدارة المشاريع تقارير دورية دقيقة تدعم اتخاذ القرارات الإدارية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
34.4	34.4	34.4	97	أوافق بشدة	Valid
56.0	21.6	21.6	61	أوافق	
72.0	16.0	16.0	45	لا أوافق	
86.5	14.5	14.5	41	لا أوافق بشدة	
100.0	13.5	13.5	38	محايد	
	100.0	100.0	282	Total	



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لتقديم مكتب إدارة المشاريع تقارير دورية دقيقة تدعم اتخاذ القرارات الإدارية.

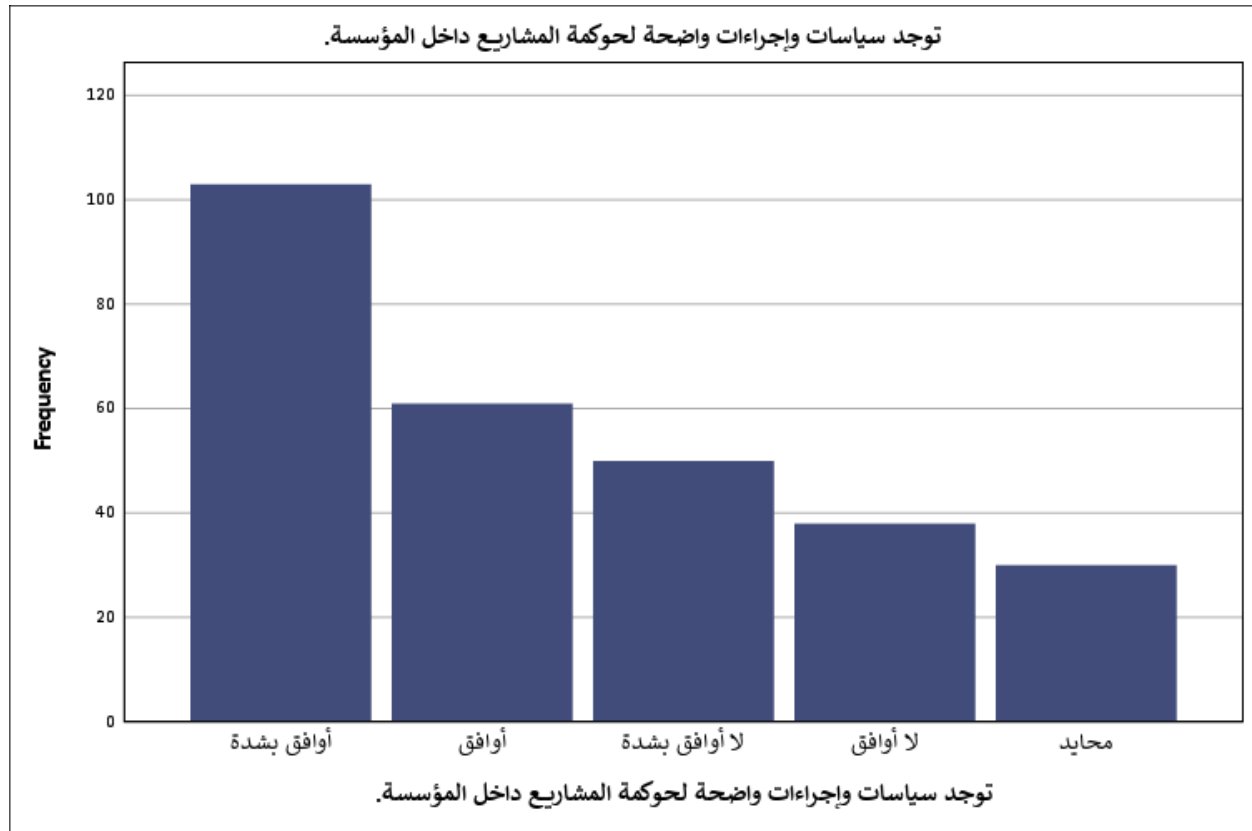
- توجد سياسات وإجراءات واضحة لحوكمة المشاريع داخل المؤسسة.

يحظى هذا المحور بمتوسط حسابي بلغ ثلاثة فاصل ستة وأربعين؛ مع وجود انحراف معياري مرتفع نسبياً يبلغ واحد فاصل اثنين وخمسين؛ مما يشير إلى غياب الإجماع وتشنت الآراء بين القبول والرفض لمدى وضوح السياسات الحاكمة. وتوزع النسب الإحصائية لتكشف أن ستة وثلاثين جزءاً وخمسة من المئة وافقوا بشدة؛ ووافق واحد وعشرون جزءاً وستة من المئة؛ في حين بلغت نسبة المعارضة الشديدة سبعة عشر جزءاً وسبعة من المئة؛ والمعارضة العادية ثلاثة عشر جزءاً وخمسة من المئة. وربما ترجع هذه الفجوة المعرفية إلى قصور في نشر وتعميم وثائق الحوكمة؛ أو ربما لعدم تحديث السياسات لتواكب التطورات التنظيمية المتسارعة. ويحتمل أن يؤدي هذا التشنت الإدراكي إلى عشوائية في التطبيق وغياب المساءلة الفعالة؛ فالحوكمة بدون وضوح تام تتحول لنسيج من الإجراءات البيروقراطية المعيقة للإنجاز. ويبدو أن السبيل لتجاوز هذه العقبة يتمثل في

مراجعة دورية للسياسات؛ وصياغتها بأسلوب مبسط ومتاح للجميع؛ مع تفعيل قنوات تواصل تفاعلية للاستفسار عن بنود الحوكمة وتطبيقاتها لضمان الفهم الشامل والامتثال الطوعي من كافة المستويات الوظيفية المعنية.

جدول 13 : التحليل الإحصائي لوجود سياسات وإجراءات واضحة لحوكمة المشاريع داخل المؤسسة.

توجد سياسات وإجراءات واضحة لحوكمة المشاريع داخل المؤسسة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.5	36.5	36.5	103	أوافق بشدة	Valid
58.2	21.6	21.6	61	أوافق	
75.9	17.7	17.7	50	لا أوافق بشدة	
89.4	13.5	13.5	38	لا أوافق	
100.0	10.6	10.6	30	محايد	
	100.0	100.0	282	Total	



شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لوجود سياسات وإجراءات واضحة لحوكمة المشاريع داخل المؤسسة.

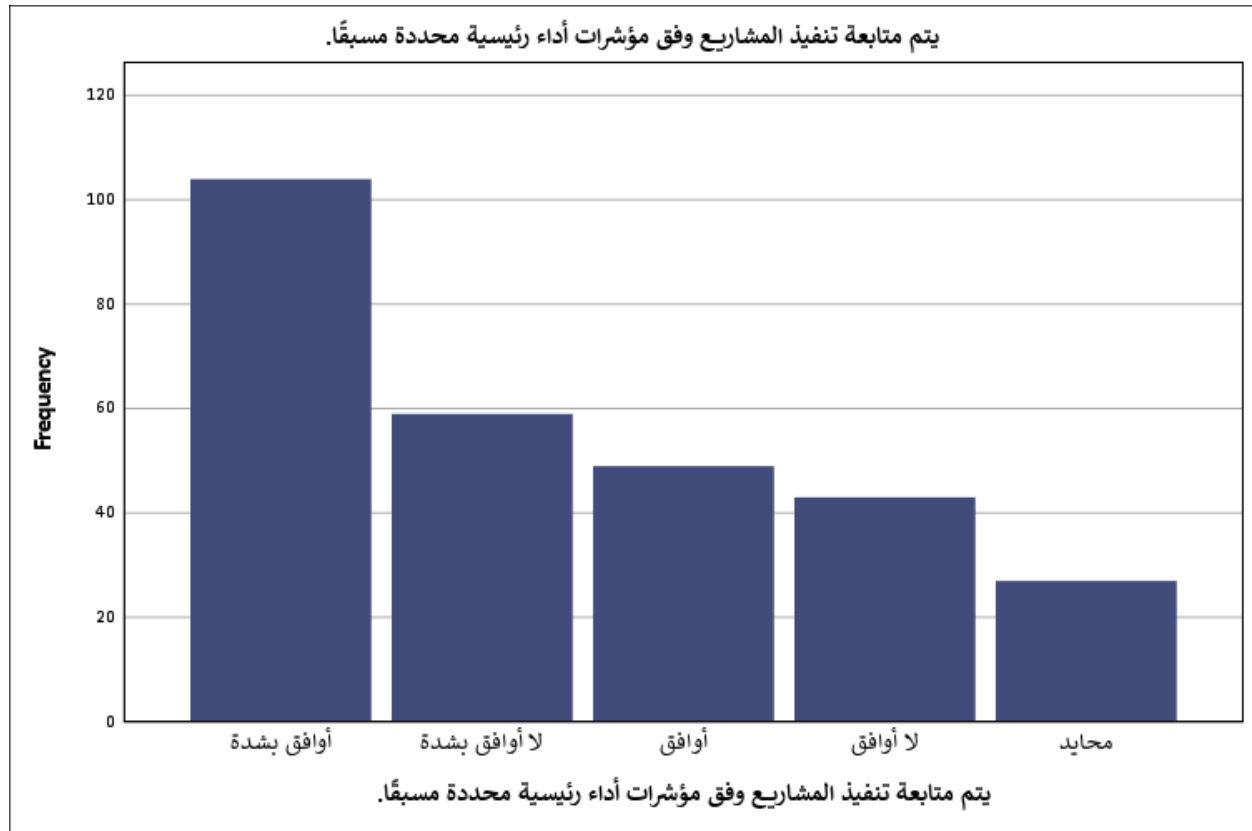
- يتم متابعة تنفيذ المشاريع وفق مؤشرات أداء رئيسية محددة مسبقاً.

ينخفض المتوسط الحسابي لهذه العبارة ليسجل ثلاثة فاصل أربعة وثلاثين؛ مقترناً بأعلى انحراف معياري في هذه المجموعة بواقع واحد فاصل تسعة وخمسين؛ مما يعطي دلالة واضحة على تباعد حاد في الرؤى وانقسام جوهري بين المشاركين. وتؤكد الأرقام التكرارية هذا الانقسام؛ حيث وافق بشدة تسعة وثلاثون جزءاً وتسعة من المئة؛ بينما عارض بشدة عشرون جزءاً وتسعة من المئة؛ وتوزعت بقية النسب على الموافقة العادية والرفض العادي والحياد. وربما يفسر هذا التشتت غير المسبوق بأن عملية صياغة مؤشرات الأداء تتم بشكل عشوائي أو غير علمي في بعض القطاعات؛ أو ربما لا يتم تفعيل هذه المؤشرات بجدية بعد إقرارها. ويحتمل أن تفرز هذه الممارسة بيئة تقييم غير عادلة أو غير موضوعية؛ فالاعتماد على الانطباعات الشخصية بدلاً من المؤشرات الرقمية يضعف مصداقية الرقابة ويحبط الكفاءات. ويبدو أن الحل الجذري يتمثل في وضع

إطار عمل موحد لبناء مؤشرات الأداء الرئيسية وربطها بالأهداف التشغيلية والاستراتيجية مباشرة؛ مع توفير الدعم الفني للإدارات لبناء مؤشرات الخاصة ومراقبتها بشكل مستمر ودقيق.

جدول 14 : التحليل الإحصائي لمتابعة تنفيذ المشاريع وفق مؤشرات أداء رئيسية محددة مسبقاً.

يتم متابعة تنفيذ المشاريع وفق مؤشرات أداء رئيسية محددة مسبقاً.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.9	36.9	36.9	104	أوافق بشدة	Valid
57.8	20.9	20.9	59	لا أوافق بشدة	
75.2	17.4	17.4	49	أوافق	
90.4	15.2	15.2	43	لا أوافق	
100.0	9.6	9.6	27	محايد	
	100.0	100.0	282	Total	



شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لمتابعة تنفيذ المشاريع وفق مؤشرات أداء رئيسية محددة مسبقاً.

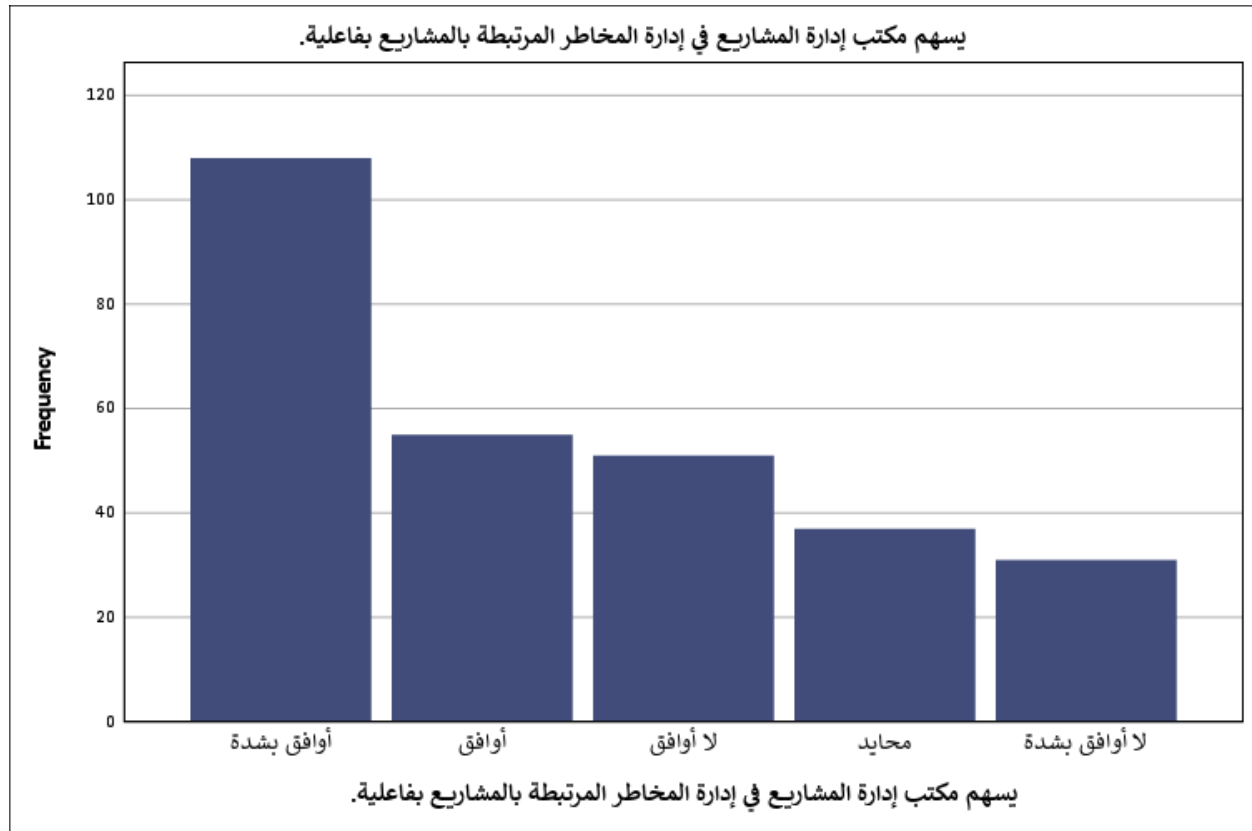
- يسهم مكتب إدارة المشاريع في إدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع بفاعلية.

يسفر الاستقراء الإحصائي للبيانات عن متوسط حسابي يبلغ ثلاثة فاصل ستة وخمسين؛ مصحوباً بانحراف معياري يقدر بواحد فاصل اثنين وتسعين جزءاً من المئة (أو بالتحديد واحد فاصل اثنين وأربعين جزءاً من المئة كما في جدول الوصف العام)؛ مما يظهر وجود نوع من التشتت والتباين في تقييم المساهمة الوقائية للمكتب. وتكشف النسب أن ثمانية وثلاثين جزءاً وثلاثة من المئة وافقوا بشدة؛ ووافق تسعة عشر جزءاً وخمسة من المئة؛ بينما ترفض فئة تبلغ ثمانية عشر جزءاً وواحداً من المئة هذا الدور بالمطلق. وربما يعكس هذا التقييم ممارسات متباينة في التنبؤ بالمخاطر؛ فبينما ينجح المكتب في حماية المشاريع الكبرى؛ قد يتجاهل المخاطر التشغيلية الصغيرة التي تستنزف موارد المشاريع الفرعية. ويحتمل أن تؤدي هذه الرؤية المنقسمة إلى زيادة التردد في اتخاذ الخطوات الجريئة؛ فعدم الثقة بفاعلية إدارة المخاطر يدفع الفرق للإفراط في الحذر أو الوقوع في فخ

المفاجآت الصادمة. ويبدو أن صياغة سجل مخاطر تفاعلي وتدريب الكوادر على تحديثه باستمرار سيكون له دور حاسم في توحيد الجهود؛ فالاستباقية التنظيمية تحول التهديدات المحتملة إلى فرص واعدة للنمو والتطوير المؤسسي المتزن.

جدول 15 : التحليل الإحصائي لمساهمة مكتب إدارة المشاريع في إدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع بفاعلية.

يسهم مكتب إدارة المشاريع في إدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع بفاعلية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.3	38.3	38.3	108	أوافق بشدة	Valid
57.8	19.5	19.5	55	أوافق	
75.9	18.1	18.1	51	لا أوافق	
89.0	13.1	13.1	37	محايد	
100.0	11.0	11.0	31	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	282	Total	



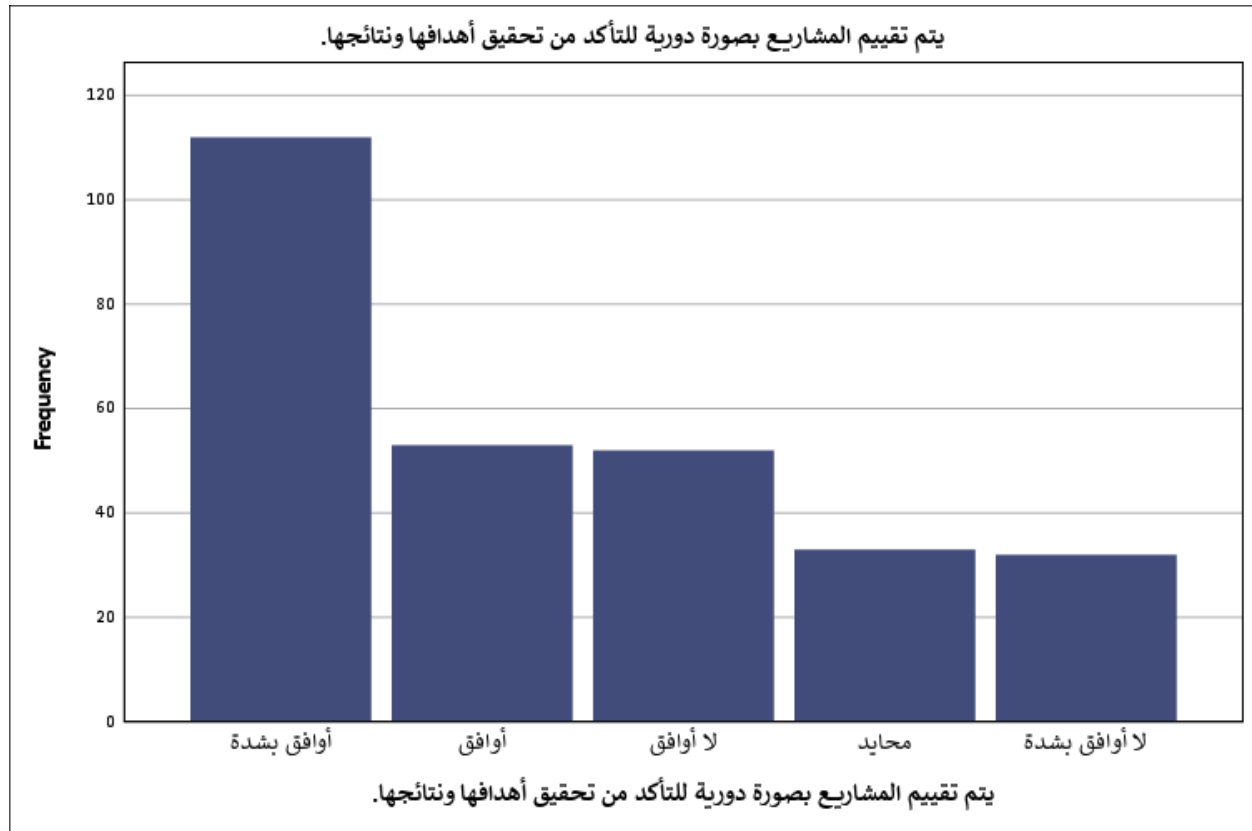
شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لمساهمة مكتب إدارة المشاريع في إدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع بفاعلية.

- يتم تقييم المشاريع بصورة دورية للتأكد من تحقيق أهدافها ونتائجها.
- يحرز دور التقييم الدوري متوسطاً حسابياً مقداره ثلاثة فاصل سبعة وخمسون؛ ويصاحبه انحراف معياري يبلغ واحد فاصل أربعة وأربعين؛ مما يرهن على استمرار التباين الإدراكي بين فئات الموظفين في مستويات الرقابة الفعالة. وتظهر البيانات أن تسعة وثلاثين جزءاً وسبعة من المئة من العينة وافقوا بشدة على دورية التقييم؛ بينما عارض ثمانية عشر جزءاً وأربعة من المئة؛ وتوزع الباقون ما بين موافقة طفيفة وحياد ورفض شديد. ويحتمل أن يرجع التفاوت في الآراء إلى تباين الفترات الزمنية الفاصلة بين عمليات التقييم؛ فالتقييم السنوي المتباعد قد لا يفي بالغرض مقارنة بالتقييم الربع سنوي الفعال. وقد ينعكس هذا الوضع على قدرة المؤسسة على تصحيح الانحرافات في مسارات التنفيذ؛ فالتقييم المتأخر يفقد فاعليته وتأثيره في إنقاذ المشاريع المتعثرة. ويبدو أن الانتقال إلى نماذج التقييم الرشيقة والمستمرة سيعزز من قدرة الفرق على الاستجابة للتغيرات؛

فالمتابعة المستمرة تضمن توافق المخرجات المرحلية مع الخطط المرسومة؛ مما يمهد الطريق لتحقيق الأهداف النهائية بكفاءة واقتدار.

جدول 16 : التحليل الإحصائي لـ تقييم المشاريع بصورة دورية للتأكد من تحقيق أهدافها ونتائجها.

يتم تقييم المشاريع بصورة دورية للتأكد من تحقيق أهدافها ونتائجها.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.7	39.7	39.7	112	أوافق بشدة	Valid
58.5	18.8	18.8	53	أوافق	
77.0	18.4	18.4	52	لا أوافق	
88.7	11.7	11.7	33	محايد	
100.0	11.3	11.3	32	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	282	Total	



شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتقييم المشاريع بصورة دورية للتأكد من تحقيق أهدافها ونتائجها.

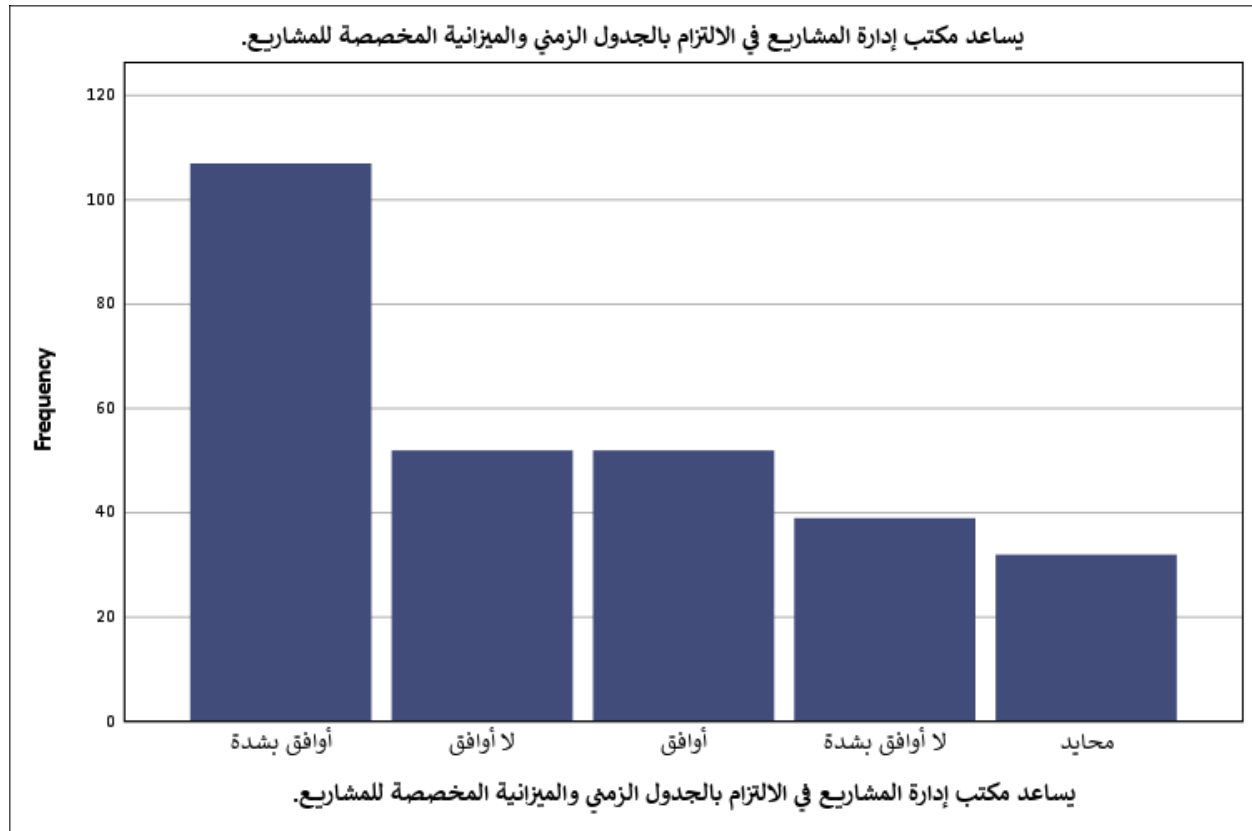
- يساعد مكتب إدارة المشاريع في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المخصصة للمشاريع.

يكشف الفحص الإحصائي لهذه العبارة عن متوسط حسابي بلغ ثلاثة فاصل ثمانية وأربعين؛ يقابله انحراف معياري يقدر بواحد فاصل ثمانية وأربعين؛ دلالة على تفاوت واسع وتششت ملموس في قدرة المكتب على ضبط عنصري الوقت والتكلفة. وتتوزع الاستجابات تكرارياً لتبين أن سبعة وثلاثين جزءاً وتسعة من المئة يؤيدون بشدة هذا الدور المساعد؛ ويوافق ثمانية عشر جزءاً وأربعة من المئة موافقة عادية؛ بينما يعارض ثمانية عشر جزءاً وأربعة من المئة؛ ويعارض بشدة ثلاثة عشر جزءاً وثمانية من المئة. وربما يرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة التقديرات الأولية للمشاريع؛ فالمشاريع التي بنيت على دراسات جدوى غير دقيقة يصعب إلزامها بالوقت والتكلفة مهما بلغت قوة المكتب. ويحتمل أن يؤثر هذا التششت في المخرجات المالية للمؤسسة؛ فالانحراف المتكرر عن الميزانية والجدول الزمني يضر بالمكانة السوقية للمؤسسة ويفقدها ثقة الممولين والعملاء.

ويبدو أن معالجة هذا الأمر تتطلب صرامة أكبر في مرحلة التخطيط المالي والزماني؛ مع تفعيل آليات الرقابة المبكرة للتدخل الفوري عند رصد أي مؤشرات للانحراف.

جدول 17 : التحليل الإحصائي لمساعدة مكتب إدارة المشاريع في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المخصصة للمشاريع.

يساعد مكتب إدارة المشاريع في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المخصصة للمشاريع.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.9	37.9	37.9	107	أوافق بشدة	Valid
56.4	18.4	18.4	52	لا أوافق	
74.8	18.4	18.4	52	أوافق	
88.7	13.8	13.8	39	لا أوافق بشدة	
100.0	11.3	11.3	32	محايد	
	100.0	100.0	282	Total	



شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمساعدة مكتب إدارة المشاريع في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المخصصة للمشاريع.

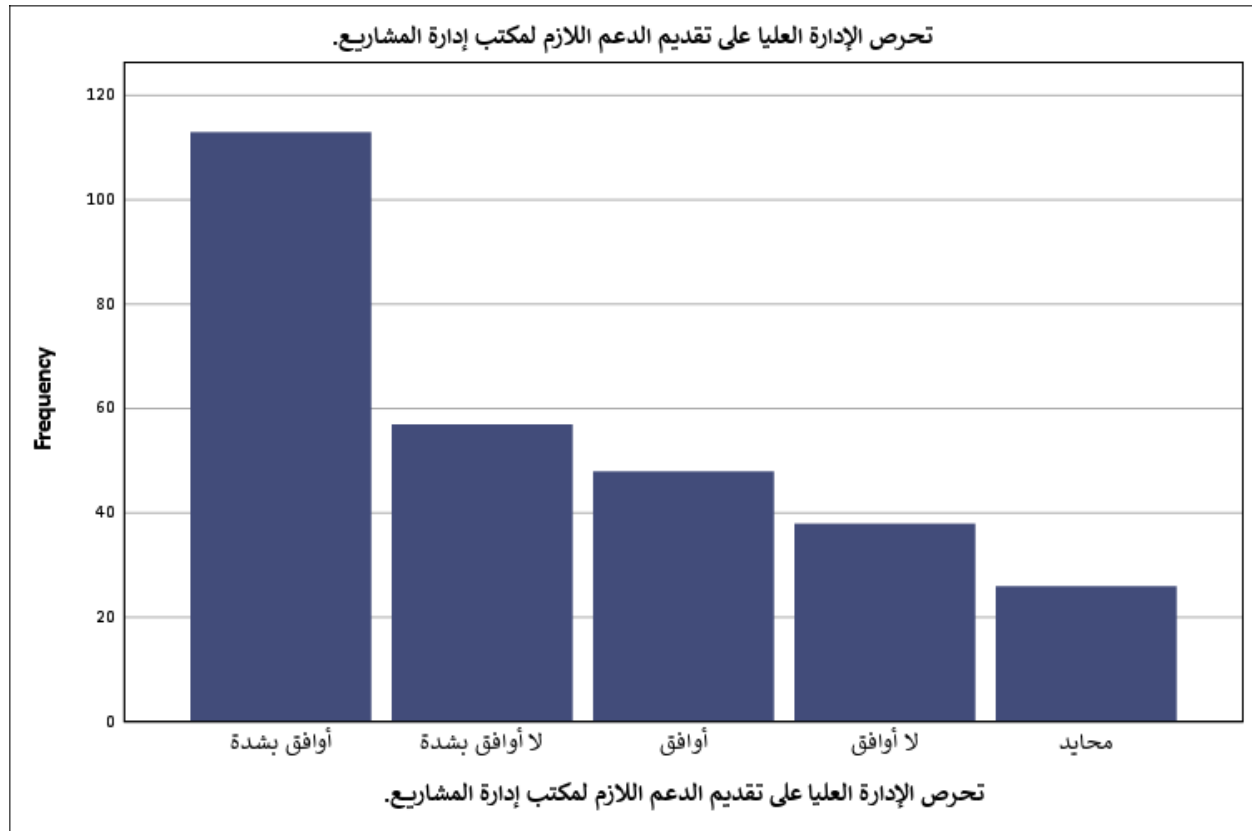
- **تحرص الإدارة العليا على تقديم الدعم اللازم لمكتب إدارة المشاريع.**

يسجل الاستبيان الإحصائي لهذه العبارة متوسطاً حسابياً يبلغ ثلاثة فاصل ثلاثة وأربعين؛ ويصاحبه انحراف معياري مرتفع للغاية يقدر بواحد فاصل تسعة وخمسين؛ مما يعطي دلالة واضحة على استقطاب حاد في وجهات النظر بخصوص رعاية القيادة للمكتب. وتكشف النسب أن أربعين جزءاً واحداً من المئة يوافقون بشدة على حرص الإدارة العليا؛ بينما يعارض بشدة عشرون جزءاً واثنان من المئة؛ في حين يتوزع الباقون بنسب متفاوتة بين الرفض العادي والموافقة والحياد. وربما يعكس هذا الاستقطاب تفاوتاً في مستويات الرؤية والتواصل الإداري؛ فالإدارة العليا قد تبدي اهتماماً كبيراً بالمكتب على المستوى الاستراتيجي بينما لا يترجم هذا الاهتمام لدعم ميداني ملموس يدركه الموظفون التنفيذيون. ويحتمل أن يؤثر هذا الغموض في الدعم على هيبة المكتب ومكانته؛ فالمكتب الذي يفتقر للدعم العلن يفقد قدرته على فرض السياسات ومحاسبة المقصرين.

ويبدو أن ردم هذه الفجوة يتطلب إطلاق رسائل دعم واضحة ومباشرة من القيادة لجميع العاملين للتأكيد على دور المكتب المحوري في قيادة مسيرة التطوير.

جدول 18 : التحليل الإحصائي لحرص الإدارة العليا على تقديم الدعم اللازم لمكتب إدارة المشاريع.

تحرص الإدارة العليا على تقديم الدعم اللازم لمكتب إدارة المشاريع.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.1	40.1	40.1	113	أوافق بشدة	Valid
60.3	20.2	20.2	57	لا أوافق بشدة	
77.3	17.0	17.0	48	أوافق	
90.8	13.5	13.5	38	لا أوافق	
100.0	9.2	9.2	26	محايد	
	100.0	100.0	282	Total	



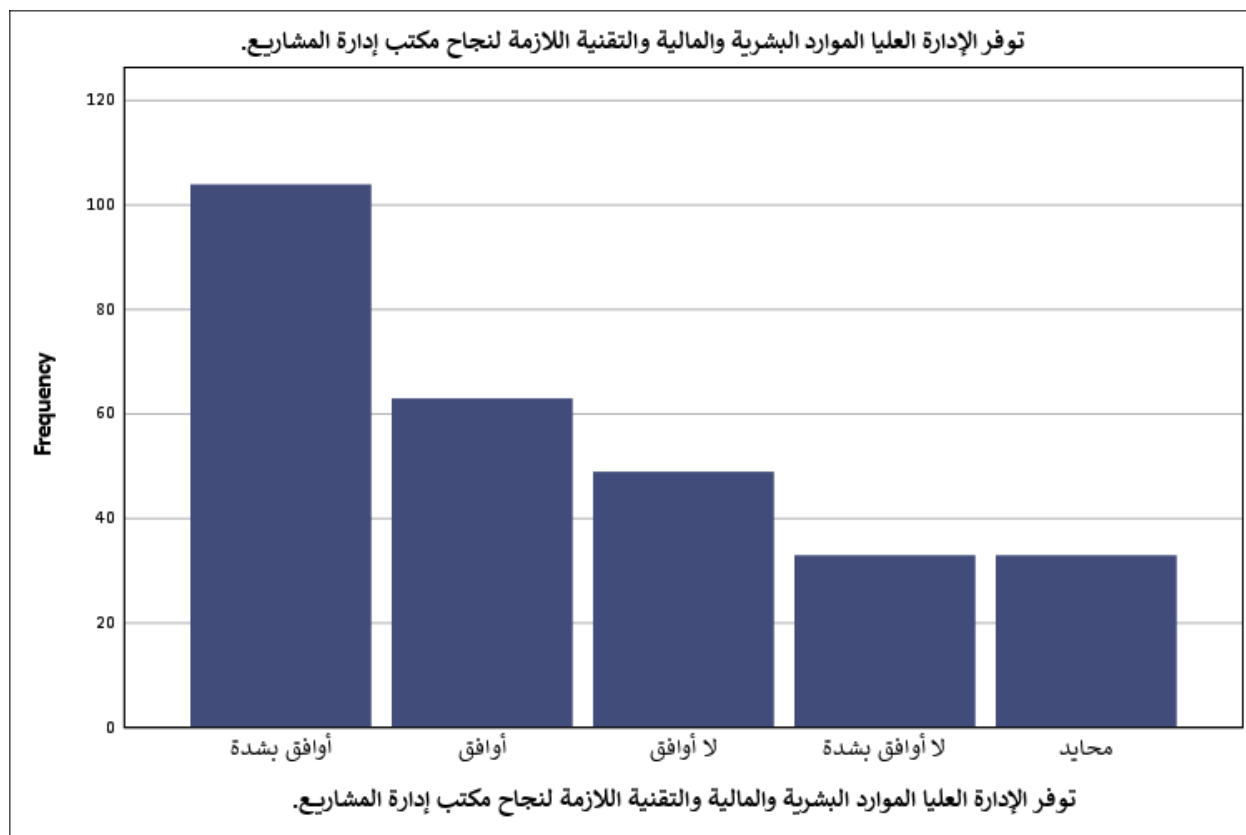
شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لحرص الإدارة العليا على تقديم الدعم اللازم لمكتب إدارة المشاريع.

- توفر الإدارة العليا الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لنجاح مكتب إدارة المشاريع.

يظهر التقييم الإحصائي لتوفر الموارد متوسطاً حسابياً مقبولاً قدره ثلاثة فاصل خمسة وخمسون؛ ويقابله انحراف معياري يبلغ واحد فاصل اثنين وأربعين؛ دلالة على تفاوت مستويات الرضا عن كفاية الموارد المتاحة. وتشير البيانات التكرارية إلى موافقة شديدة بنسبة ستة وثلاثين جزءاً وتسعة من المئة؛ وموافقة عادية بنسبة اثنين وعشرين جزءاً وثلاثة من المئة؛ بينما يعارض سبعة عشر جزءاً وأربعة من المئة؛ ويعارض بشدة أحد عشر جزءاً وسبعة من المئة. وربما يرجع هذا التباين الإدراكي إلى التوزيع غير المتكافئ للموارد؛ حيث تستأثر بعض المشاريع الاستراتيجية بالموارد والتقنيات بينما تعاني المشاريع الأصغر من شح مستمر في الكفاءات البشرية والمعدات. ويحتمل أن يؤدي هذا التوزيع غير المتوازن إلى تفاوت جودة المخرجات بين المشاريع وتأخر بعضها عن مواعيده المقررة. ويبدو أن تفعيل نموذج حوكمة لتخصيص الموارد بناءً على الأولويات التنظيمية والأهمية الاستراتيجية سيوفر حلاً عادلاً يضمن تلبية الاحتياجات الأساسية لكافة المشاريع دون تمييز.

جدول 19 : التحليل الإحصائي لتوفير الإدارة العليا الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لنجاح مكتب إدارة المشاريع.

توفر الإدارة العليا الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لنجاح مكتب إدارة المشاريع.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.9	36.9	36.9	104	أوافق بشدة	Valid
59.2	22.3	22.3	63	أوافق	
76.6	17.4	17.4	49	لا أوافق	
88.3	11.7	11.7	33	لا أوافق بشدة	
100.0	11.7	11.7	33	محايد	
	100.0	100.0	282	Total	



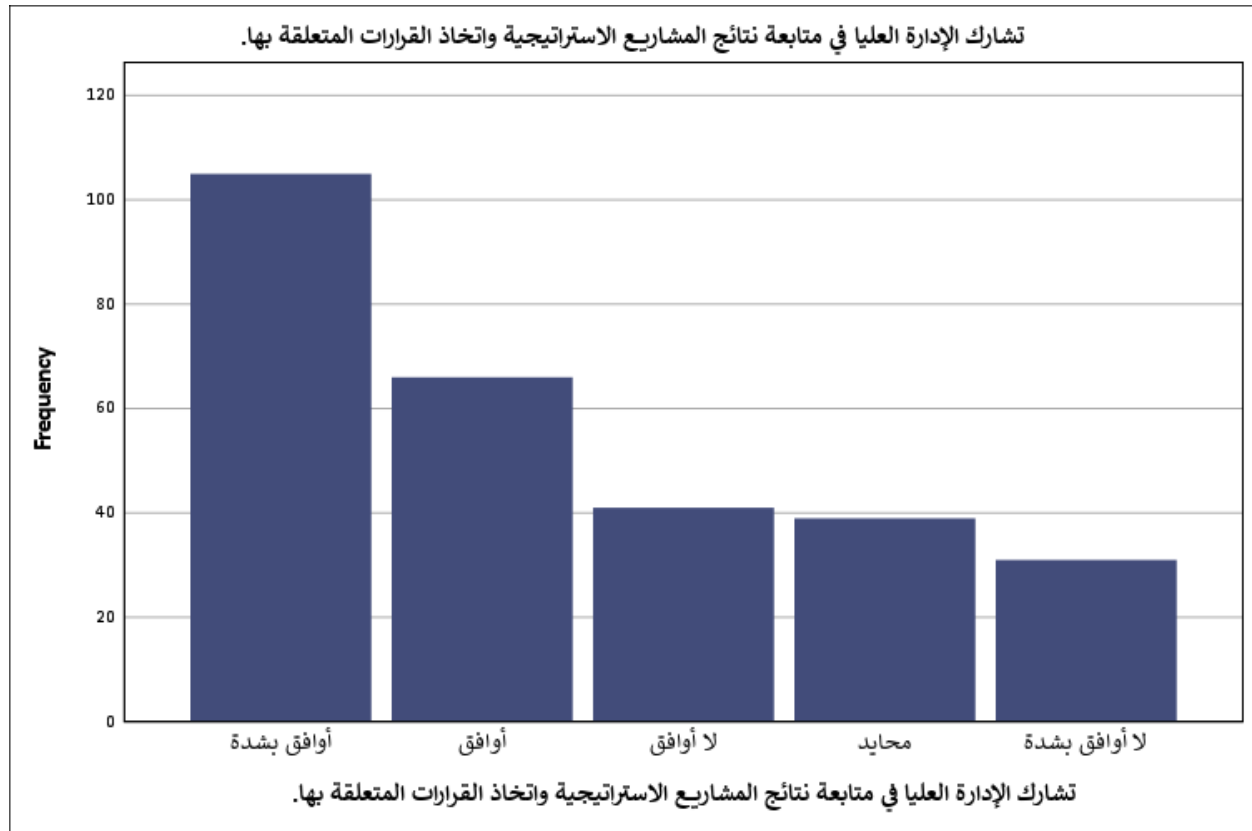
شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتوفير الإدارة العليا الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لنجاح مكتب إدارة المشاريع.

• تشارك الإدارة العليا في متابعة نتائج المشاريع الاستراتيجية واتخاذ القرارات المتعلقة بها.

تحصل هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي في المجموعة الوصفية بواقع ثلاثة فاصل واحد وستين؛ ويرافقه انحراف معياري يقدر بواحد فاصل تسعة وثلاثين؛ مما يظهر توجهاً عاماً إيجابياً نحو تقدير المشاركة الاستراتيجية للقيادة العليا. وتظهر التفاصيل التكرارية موافقة شديدة بنسبة سبعة وثلاثين جزءاً واثنين من المئة؛ تليها موافقة عادية بنسبة ثلاثة وعشرين جزءاً وأربعة من المئة؛ بينما يعارض أربعة عشر جزءاً وخمسة من المئة؛ ويعارض بشدة أحد عشر بالمئة. وربما يعبر هذا المتوسط المرتفع عن وعي القيادة بأهمية المشاريع الاستراتيجية في تحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة والحرص المباشر على توجيه مساراتها. ويحتمل أن يسهم هذا التدخل القيادي المباشر في تسريع اتخاذ القرارات وحلحلة العقبات التنظيمية الكبرى التي تتجاوز صلاحيات المكتب. بيد أن الانحراف المعياري يشير إلى فئة لا تلمس هذه المشاركة؛ وربما يرجع ذلك لعدم مشاركة نتائج الاجتماعات الاستراتيجية مع المستويات الوظيفية الأدنى؛ مما يستدعي تعزيز الشفافية الإدارية ونشر مستجدات القرارات القيادية بصفة منتظمة لتعميم الفائدة.

جدول 20 : التحليل الإحصائي لمشاركة الإدارة العليا في متابعة نتائج المشاريع الاستراتيجية واتخاذ القرارات المتعلقة بها.

تشارك الإدارة العليا في متابعة نتائج المشاريع الاستراتيجية واتخاذ القرارات المتعلقة بها.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.2	37.2	37.2	105	أوافق بشدة	Valid
60.6	23.4	23.4	66	أوافق	
75.2	14.5	14.5	41	لا أوافق	
89.0	13.8	13.8	39	محايد	
100.0	11.0	11.0	31	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	282	Total	



شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمشاركة الإدارة العليا في متابعة نتائج المشاريع الاستراتيجية واتخاذ القرارات المتعلقة بها.

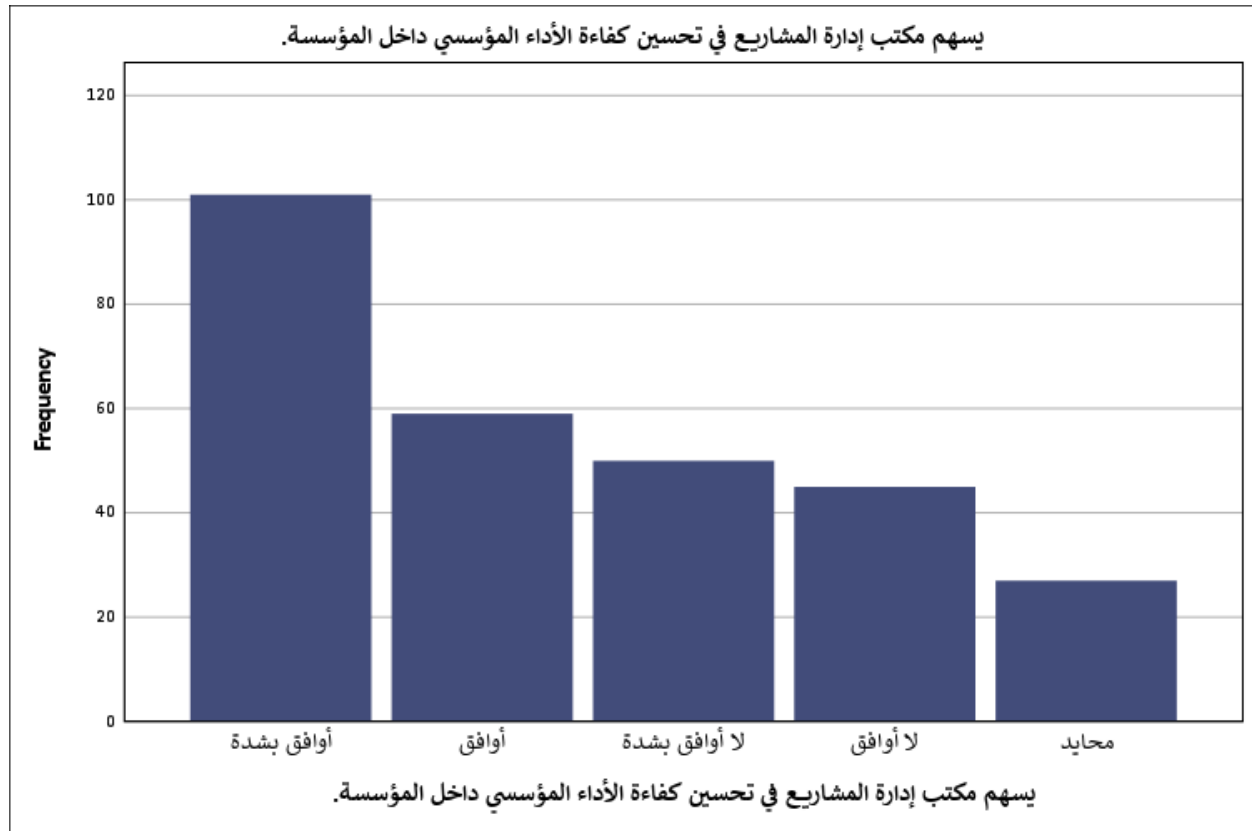
- يسهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي داخل المؤسسة.

يسفر التحليل الوصفي لهذه العبارة المحورية عن متوسط حسابي يبلغ ثلاثة فاصل واحد وأربعين؛ ويصاحبه انحراف معياري يقدر بواحد فاصل ثلاثة وخمسين؛ مظهرًا بذلك تشتتًا كبيرًا في تقييم المساهمة الإجمالية للمكتب في الأداء المؤسسي. وتكشف النسب المئوية أن خمسة وثلاثين جزءاً وثمانية من المئة يوافقون بشدة؛ ويوافق عشرون جزءاً وتسعة من المئة؛ بينما يعارض بشدة سبعة عشر جزءاً وسبعة من المئة؛ ويعارض ستة عشر بالمئة عادية. وربما ترجع هذه النتيجة المنقسمة إلى أن ثمار عمل المكتب لم تظهر بعد بشكل ملموس في جميع المفاصل التشغيلية؛ فالتحسن في الكفاءة قد يقتصر على مجالات محددة كالخطيط دون أن يمتد لخدمة العملاء أو جودة المخرجات الميدانية. ويحتمل أن يؤدي هذا التباين إلى إضعاف الحماس العام لوجود المكتب والتخوف من كونه عبئاً إدارياً إضافياً بدلاً من كونه رافعة للأداء. ويبدو أن تجاوز هذا التحدي يتطلب قياس

مؤشرات الكفاءة الكلية وربط مخرجات المشاريع بأرقام الأداء المالي والتشغيلي وإعلانها للجميع لإيضاح القيمة الفعلية المضافة لوجود هذا الهيكل.

جدول 21: التحليل الإحصائي لمساهمة مكتب إدارة المشاريع في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي داخل المؤسسة.

يسهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي داخل المؤسسة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
35.8	35.8	35.8	101	أوافق بشدة	Valid
56.7	20.9	20.9	59	أوافق	
74.5	17.7	17.7	50	لا أوافق بشدة	
90.4	16.0	16.0	45	لا أوافق	
100.0	9.6	9.6	27	محايد	
	100.0	100.0	282	Total	



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لمساهمة مكتب إدارة المشاريع في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي داخل المؤسسة.

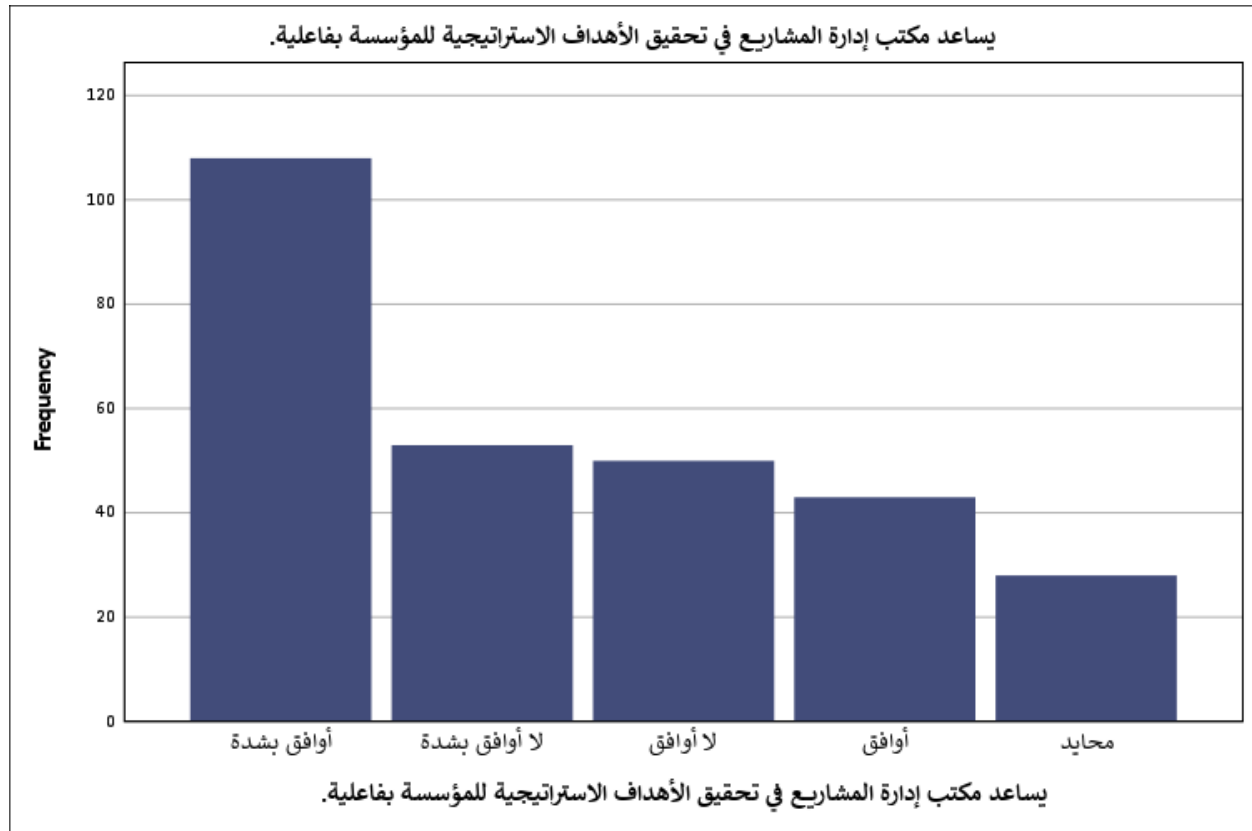
- يساعد مكتب إدارة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بفاعلية.

يسجل الاستقراء الإحصائي للاستجابات متوسطاً حسابياً يبلغ ثلاثة فاصل سبعة وثلاثين؛ مقروناً بانحراف معياري مرتفع قدره واحد فاصل ثمانية وخمسين؛ مما يبرز تفاوتاً واسعاً في التقييم وغيباً شبه تام للتوافق بين أفراد العينة حيال هذه المساهمة. وتكشف البيانات التكرارية أن ثمانية وثلاثين جزءاً وثلاثة من المئة وافقوا بشدة؛ بينما وافق خمسة عشر جزءاً واثنتان من المئة موافقة عادية؛ وعارض بشدة ثمانية عشر جزءاً وثمانية من المئة؛ وعارض سبعة عشر جزءاً وسبعة من المئة. وربما تعزى هذه الرؤية المتباعدة إلى وجود فجوة في الترابط الإجرائي بين الأهداف الاستراتيجية والمشاريع الميدانية المنفذة؛ فالبعض قد يرى المشاريع كأنشطة منفصلة لا تخدم التوجهات الكبرى. ويحتمل أن يفرز هذا التفاوت ضعفاً في الولاء التنظيمي للمشاريع وشعوراً بغياب الغاية الحقيقية من العمل اليومي. ويبدو أن تصحيح هذا التصور يتطلب صياغة بطاقات أداء

متوازنة تربط كل مشروع بهدف استراتيجي مععلن؛ مع تبيان نسبة الإسهام الفعلي لكل إنجاز في تحقيق تلك الغايات؛ مما يعيد بناء التوافق التنظيمي حول أهمية المكتب كشريك استراتيجي فاعل.

جدول 22: التحليل الإحصائي لمساعدة مكتب إدارة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بفاعلية.

يساعد مكتب إدارة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بفاعلية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.3	38.3	38.3	108	أوافق بشدة	Valid
57.1	18.8	18.8	53	لا أوافق بشدة	
74.8	17.7	17.7	50	لا أوافق	
90.1	15.2	15.2	43	أوافق	
100.0	9.9	9.9	28	محايد	
	100.0	100.0	282	Total	



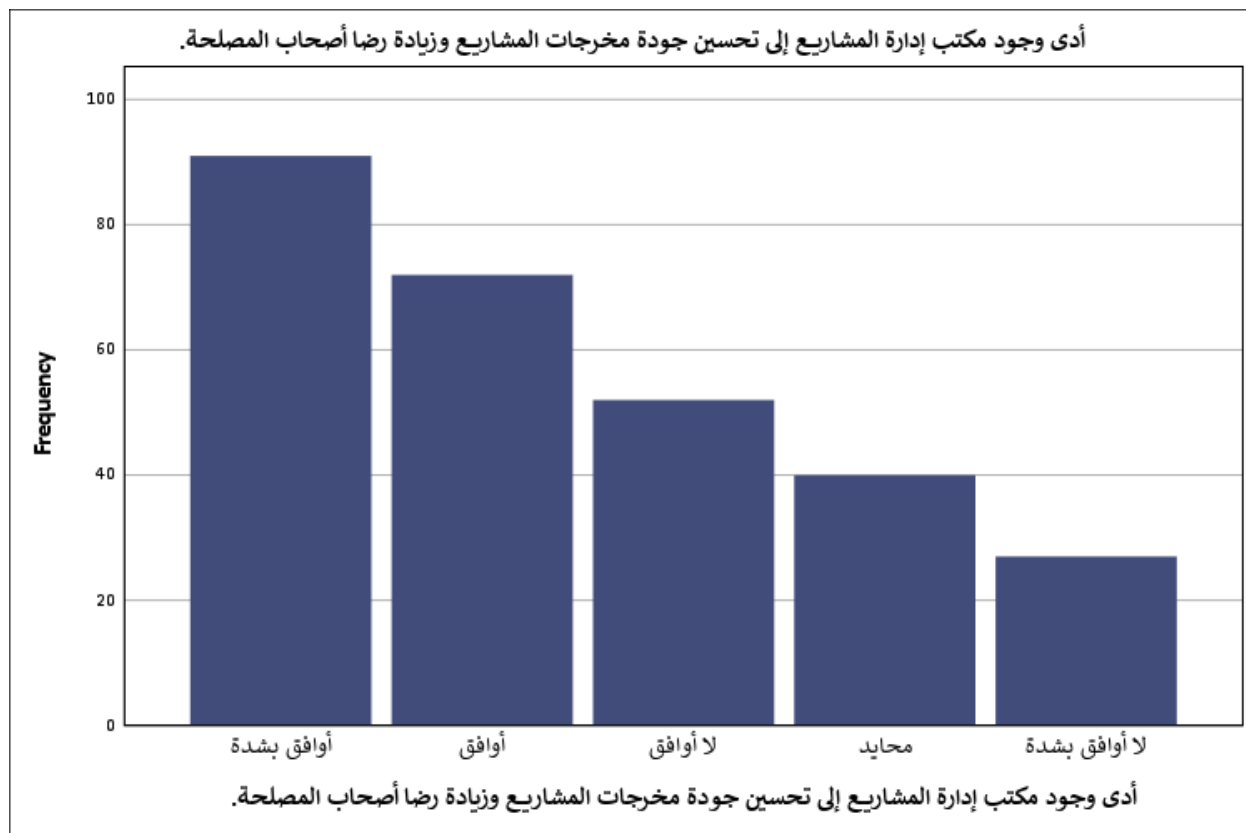
شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساعدة مكتب إدارة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بفاعلية.

- أدى وجود مكتب إدارة المشاريع إلى تحسين جودة مخرجات المشاريع وزيادة رضا أصحاب المصلحة.
- تحقق هذه العبارة الختامية في التحليل الوصفي متوسطاً حسابياً يبلغ ثلاثة فاصل اثنين وخمسين؛ ويصاحبه انحراف معياري منخفض نسبياً مقارنة بالمتغيرات الأخرى بواقع واحد فاصل ستة وثلاثين (أو بالتحديد واحد فاصل خمسة وثلاثين كما هو في جدول الوصف العام)؛ مما يشير إلى درجة أعلى من التوافق بين المشاركين على الأثر الإيجابي للمكتب في مخرجات العمل. وربما ترجع هذه النتيجة المرضية نسبياً إلى التحسن الملحوظ في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بعد مؤسسة ممارسات المشاريع وضبط عمليات المراقبة الفنية. ويحتمل أن يسهم هذا التحسن في تعزيز السمعة المؤسسية وزيادة رضا أصحاب المصلحة على المدى الطويل؛ فالجودة العالية تلغي تكاليف إعادة العمل وترسخ موثوقية المؤسسة. ويبدو أن الحفاظ على هذا الإنجاز وتطويره يستدعي تأسيس نظام متكامل لاستقصاء آراء أصحاب المصلحة دورياً؛ وتضمن ملاحظاتهم في

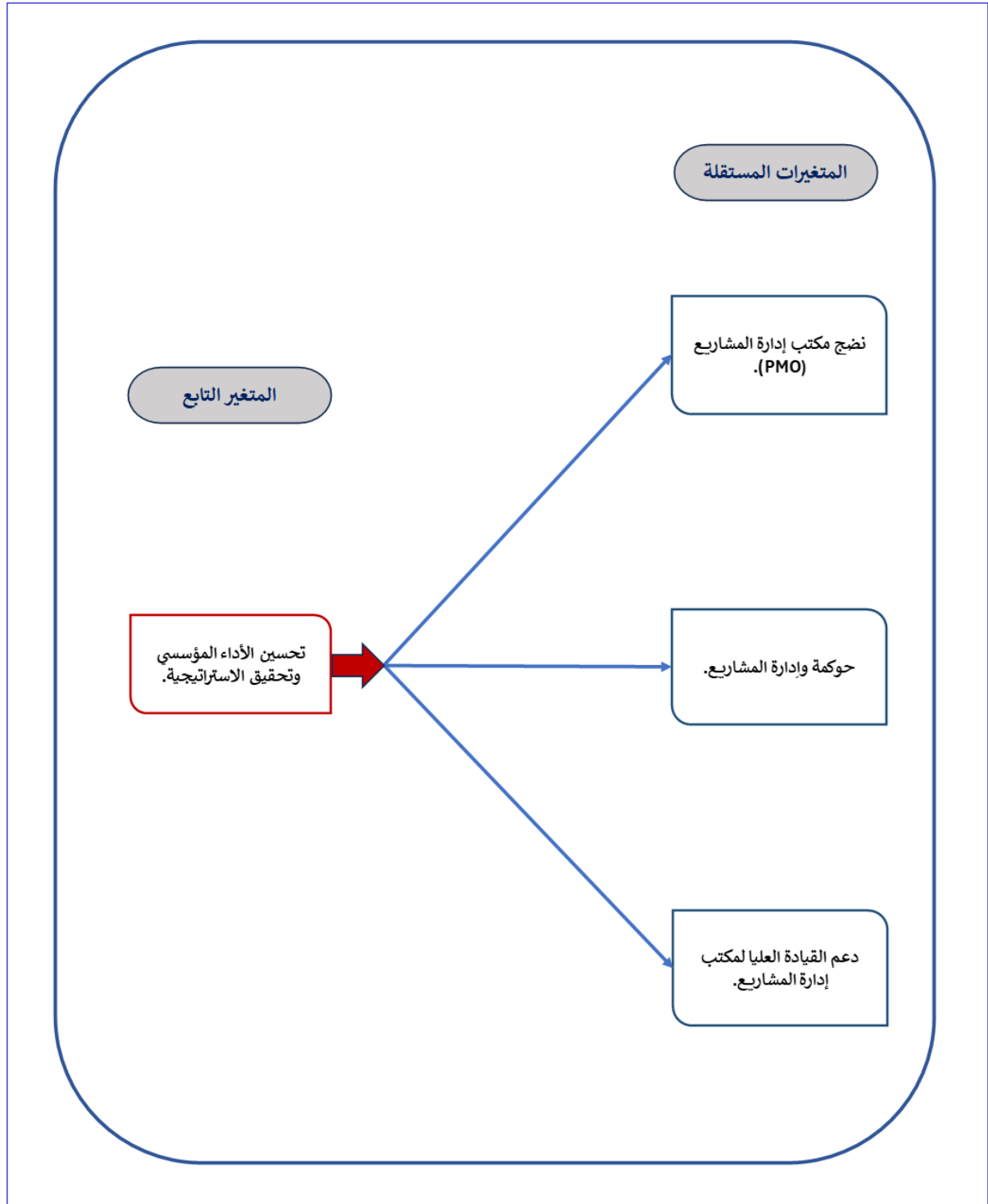
الخطط التحسينية للمشاريع القادمة لضمان المحافظة على وتيرة الارتقاء بالخدمات وتلبية التطلعات المستقبلية بكفاءة واقتدار.

جدول 23 : التحليل الإحصائي لأداء وجود مكتب إدارة المشاريع إلى تحسين جودة مخرجات المشاريع وزيادة رضا أصحاب المصلحة.

أدى وجود مكتب إدارة المشاريع إلى تحسين جودة مخرجات المشاريع وزيادة رضا أصحاب المصلحة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
32.3	32.3	32.3	91	أوافق بشدة	Valid
57.8	25.5	25.5	72	أوافق	
76.2	18.4	18.4	52	لا أوافق	
90.4	14.2	14.2	40	محايد	
100.0	9.6	9.6	27	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	282	Total	



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لأداء وجود مكتب إدارة المشاريع إلى تحسين جودة مخرجات المشاريع وزيادة رضا أصحاب المصلحة.



شكل توضيحي 21: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

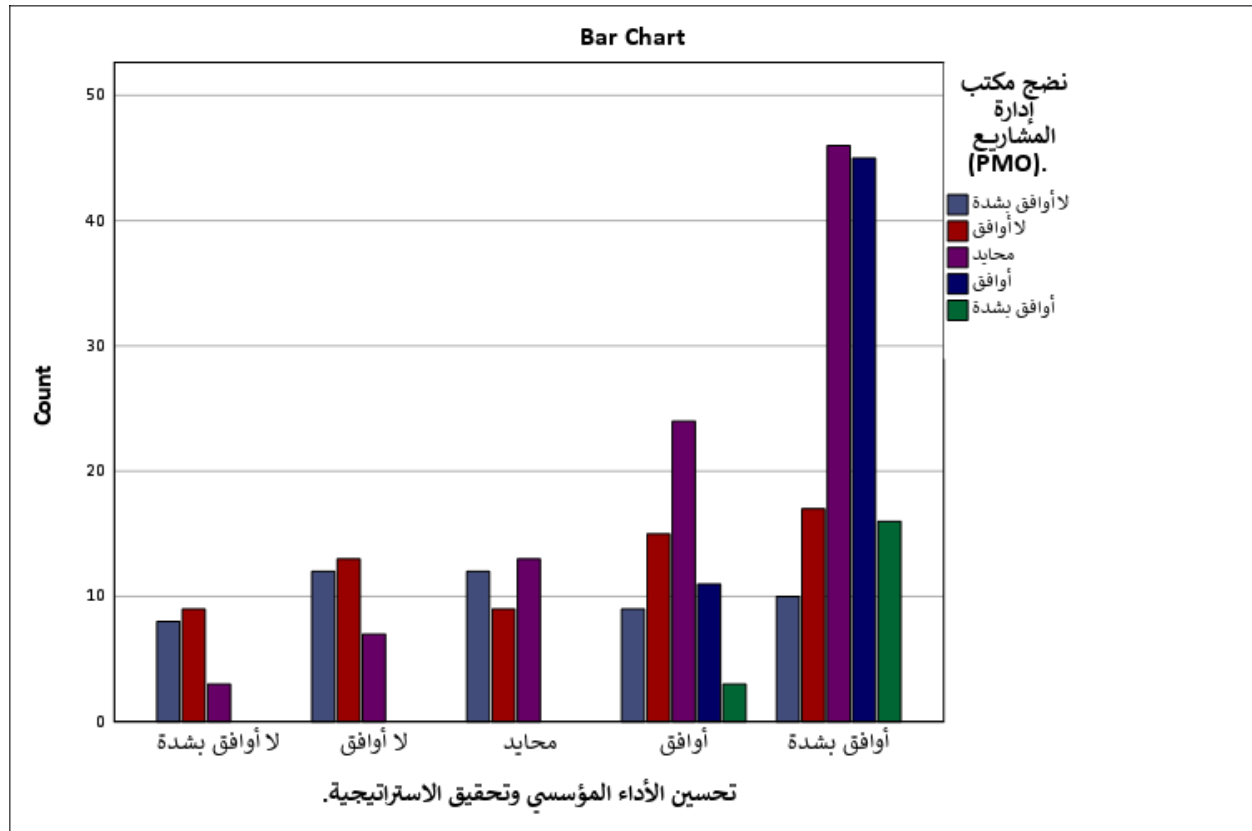
• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة

1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. ونضج مكتب إدارة المشاريع (PMO).

تظهر التحليلات المقارنة للجداول المتقاطعة وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بالغة بين نضج مكتب إدارة المشاريع ومستوى الأداء المؤسسي العام؛ حيث بلغت قيمة كاي اسكوير لبيرسون سبعة وثمانين فاصل مئتين وستة وأربعين عند درجات حرية تساوي ستة عشر. وتكشف الدلالة الإحصائية البالغة صفر فاصل أصفار عن ارتباط معنوي قوي يتجاوز مستويات الثقة المعتادة؛ فالأرقام تقدم دليلاً قاطعاً على عدم عشوائية العلاقة بين نضج المكتب ومستوى تحسين الأداء. وربما يرجع هذا الارتباط الوثيق إلى أن نضج ممارسات إدارة المشاريع يمنح المؤسسة القدرة على الاستغلال الأمثل للفرص وتقليل نسب الفشل في المشاريع الحيوية؛ ويحتمل أن يترجم هذا التقييم إلى قفزة نوعية في دقة التنفيذ والتوافق الاستراتيجي. فكلما تدرج المكتب في مراتب النضج الإداري؛ أصبح قادراً على ضبط المسارات وتوزيع المهام بكفاءة تقضي على التكرار وتمنع هدر الطاقات؛ مما يقود بالضرورة لرفع مؤشرات الأداء الكلية وتسهيل عملية الرقابة والتقويم لضمان تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها بعيدة المدى.

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. ونضج مكتب إدارة المشاريع (PMO).

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	87.246 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	104.829	Likelihood Ratio
.000	1	72.550	Linear-by-Linear Association
		282	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.35.			



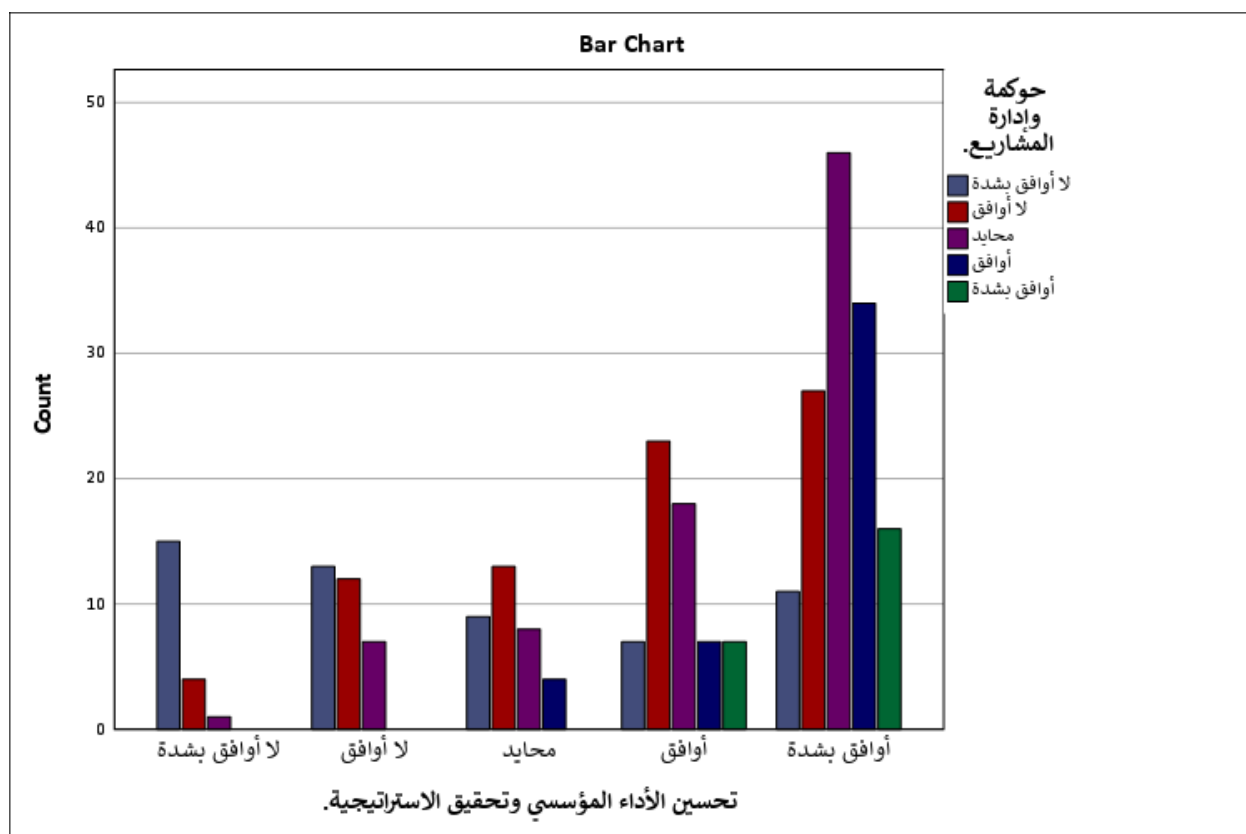
شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. ونضج مكتب إدارة المشاريع (PMO).

2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. وحوكمة وإدارة المشاريع.

تكشف الإحصاءات الاستدلالية باستخدام اختبار استدلالية كاي اسكوير عن ارتباط وثيق ومعنوي للغاية بين تفعيل آليات حوكمة وإدارة المشاريع وتطور الأداء المؤسسي العام؛ حيث سجلت قيمة الاختبار واحداً وتسعين فاصل خمسمئة وسبعة وستين. وتشير الدلالة المعنوية البالغة صفر فاصل أصفار لرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود علاقة ارتباط حقيقية عند مستوى دلالة أقل من واحد بالمئة؛ وهو ما يعضد الأسس العلمية التي تربط الحوكمة بالتميز التشغيلي. وربما يرجع هذا الرابط المتين إلى أن وجود سياسات حوكمة واضحة يمنع تداخل الصلاحيات ويحد من المخاطر الإدارية؛ مما يوفر مناخاً آمناً لتنفيذ المشاريع بكفاءة وسرعة. ويحتمل أن تؤدي الحوكمة الرشيدة إلى زيادة الشفافية والمساءلة؛ مما يقلل من نسب الفساد أو التبذير المالي ويجذب المزيد من الفرص الاستثمارية الداعمة للمؤسسة؛ فالالتزام بالنظم والقوانين يمثل عاملاً حاسماً في تعزيز السمعة المؤسسية وبناء جسور الثقة الراسخة مع كافة الشركاء وأصحاب المصلحة.

جدول 25: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. وحوكمة وإدارة المشاريع.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	91.567 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	95.080	Likelihood Ratio
.000	1	67.336	Linear-by-Linear Association
		282	N of Valid Cases
a. 5 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.63.			



شكل توضيحي 23: المقابيس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. وحوكمة وإدارة المشاريع.

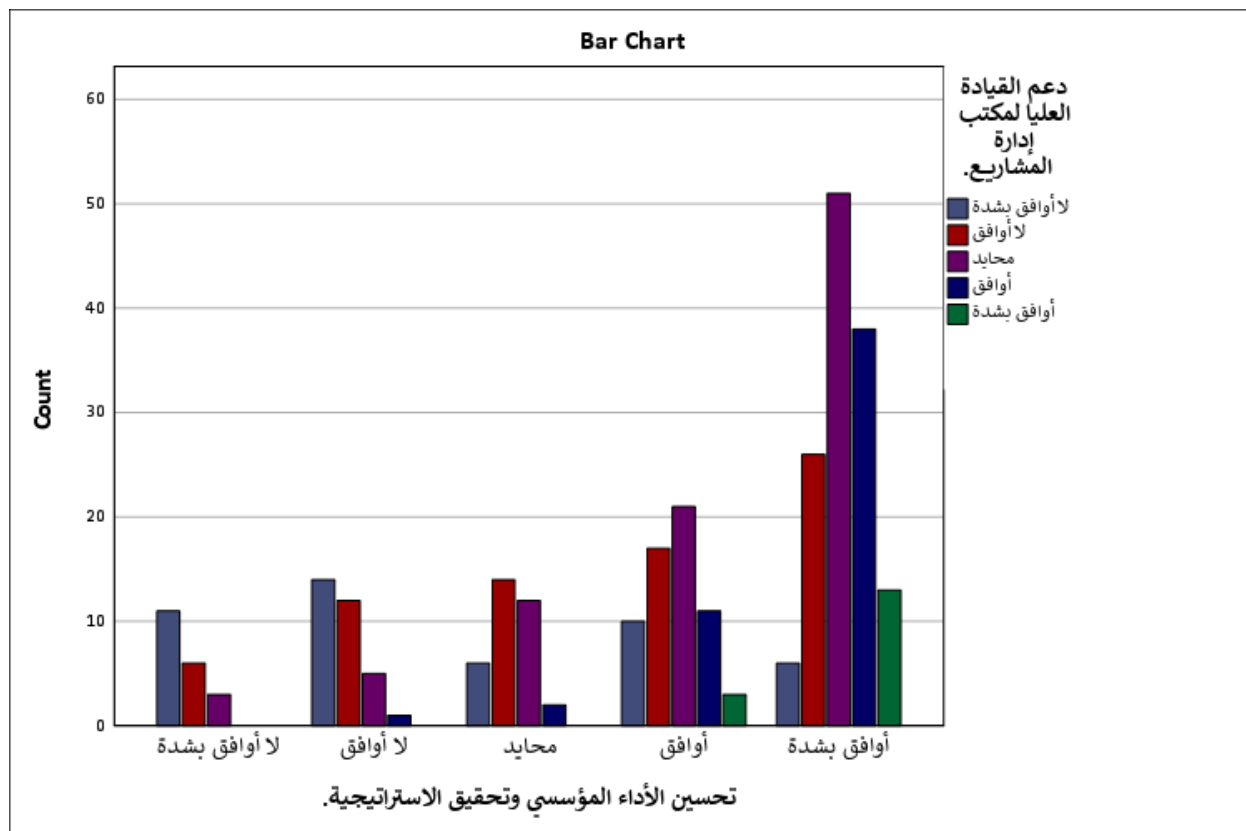
3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. ودعم القيادة العليا لمكتب إدارة

المشاريع.

يسفر اختبار مربع كاي لبحث أثر رعاية القيادة للمكتب عن نتائج بالغة الأهمية ومعنوية بالكامل؛ إذ بلغت قيمة كاي اسكوير ثمانية وثمانين فاصل عشرة أجزاء من المئة) أو بالتحديد Pearson Chi-Square تساوي ثلاثة وثمانين فاصل مئتين وأربعة وعشرين (عند درجات حرية بلغت ستة عشر. وتؤكد قيمة الدلالة المعنوية البالغة صفر فاصل أصفار أن العلاقة ليست بمحض الصدفة الإحصائية؛ بل هي رابطة حقيقية تؤكد الدور القيادي في توجيه دفعة النجاح المؤسسي. وربما يفسر هذا الارتباط القوي بأن الموظفين يبدون التزاماً أكبر عندما يلمسون رعاية مباشرة وجدية من الإدارة العليا لمخرجات المشاريع؛ فالتحفيز المعنوي والمادي يرفع الروح المعنوية ويشحذ الهمم. ويحتمل أن تترجم هذه الرعاية إلى تبسيط في الإجراءات وتسريع في توفير التسهيلات اللازمة للمشاريع لتفادي العوائق التنظيمية المعتادة. ويبدو أن غياب هذا الدعم القيادي قد يجهض أية محاولات تطويرية للمكتب؛ فالسلطة التنفيذية للقيادة هي الضمان الوحيد لتجاوز الخلافات البينية بين الإدارات وتوحيد الجهود نحو بلوغ الغايات الاستراتيجية والنهوض الشامل بالمستويات الكلية للمؤسسة.

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. ودعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	83.224 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	88.010	Likelihood Ratio
.000	1	70.346	Linear-by-Linear Association
		282	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.13.			



شكل توضيحي 24 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. ودعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع.

• اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

يقدم تحليل الانحدار المتعدد صورة متكاملة ومتراصة لتأثير المتغيرات المستقلة المجتمعة على تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد ستمئة وثمانية وخمسين جزءاً من الألف؛ مما يظهر علاقة ارتباط قوية وإيجابية. وتكشف قيمة معامل التحديد البالغة أربعمئة وثلاثة وثلاثين جزءاً من الألف أن النموذج الإحصائي يفسر ثلاثة وأربعين جزءاً وثلاثة من المئة من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي؛ وهي نسبة مرتفعة تبرهن على الكفاءة التنبؤية العالية للنموذج المقترح. ويشير تحليل ANOVA المصاحب؛ بقيمته الفائقة البالغة سبعين فاصل ثمانمئة وخمسة وسبعين ودلالته البالغة صفر فاصل أصفار؛ إلى الصلاحية العالية للنموذج من الناحية الإحصائية وقدرته الفذة على القياس الميداني. ويبين جدول المعاملات أن جميع المتغيرات المستقلة تملك تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية؛ حيث بلغت قيمة بيتا لنضج المكتب

مئتين وسبعة وثمانين جزءاً من الألف؛ وللحكومة مئتين واثنين وثمانين جزءاً من الألف؛ ولدعم القيادة مئتين وتسعة وتسعين جزءاً من الألف؛ مما يبرز الأثر الحاسم لتكامل هذه المحاور مجتمعة في النهوض بالأداء وتطويره بشكل حقيقي وفعال.

جدول 27: ملخص النموذج

Model Summary ^b				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.983	.427	.433	.658 ^a	1
a. Predictors: (Constant), حوكمة وإدارة, دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع, (PMO). نضج مكتب إدارة المشاريع.				
b. Dependent Variable: تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.				

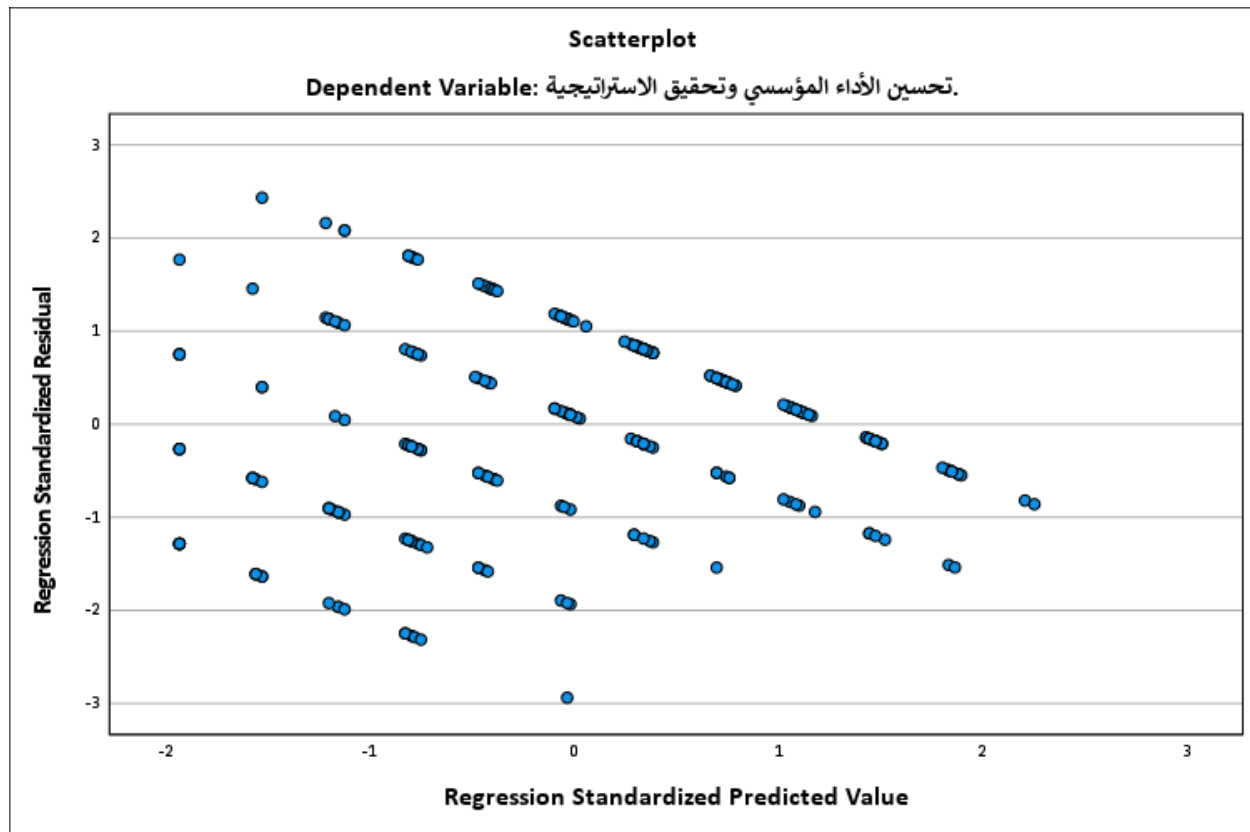
جدول 28: تحليل التباين

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	70.875	68.467	3	205.402	Regression	1
		.966	278	268.556	Residual	
			281	473.957	Total	
a. Dependent Variable: تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.						
b. Predictors: (Constant), دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع., حوكمة وإدارة, (PMO). نضج مكتب إدارة المشاريع.						

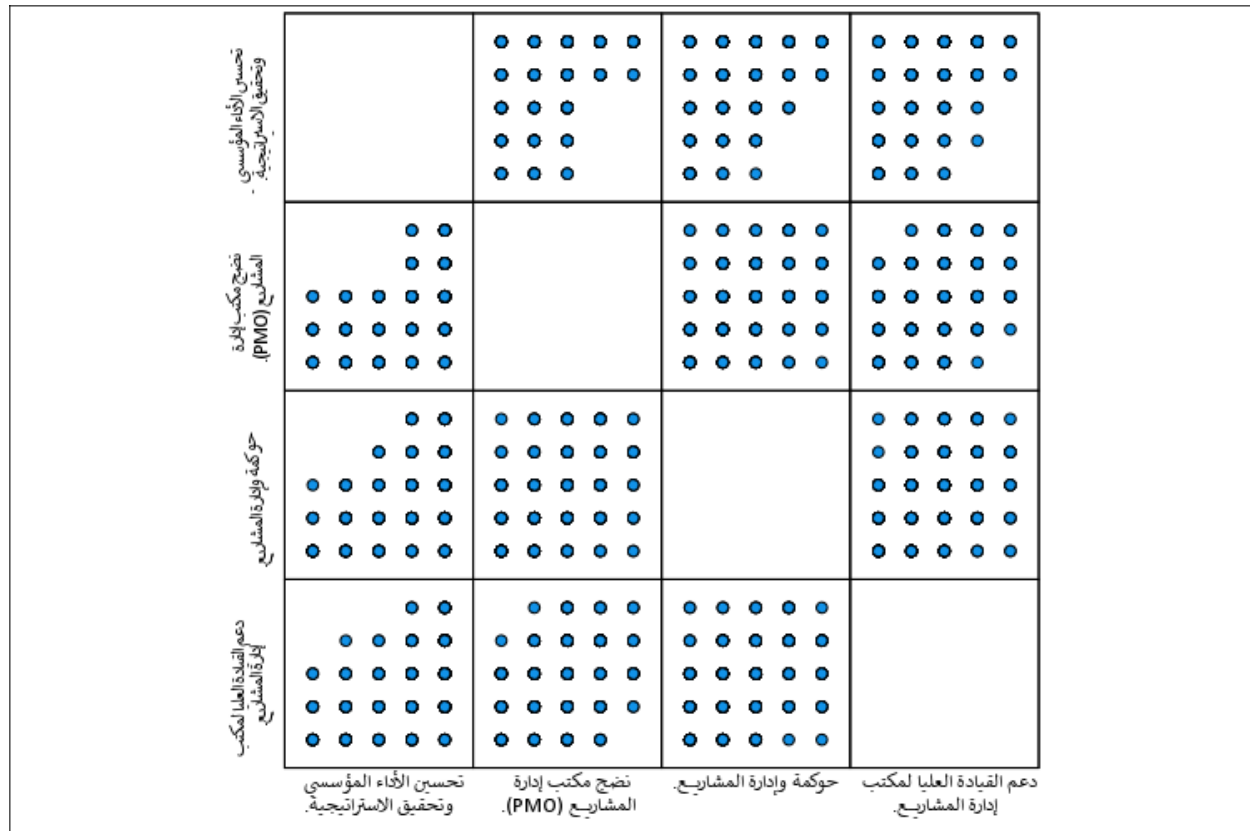
جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	

.000	6.805		.189	1.289	(Constant)	1
.000	5.615	.287	.057	.320	نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO).	
.000	5.645	.282	.054	.306	حوكمة وإدارة المشاريع.	
.000	5.980	.299	.058	.346	دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع.	
a. Dependent Variable: تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.						



شكل توضيحي 25: شكل الانتشار للبواقي



شكل توضيحي 26 : مصفوفة شكل الانتشار

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

يسفر الفحص الإحصائي للتباين الأحادي عن تأكيد القوة التفسيرية العالية للمتغيرات المستقلة المتمثلة في نضج مكتب إدارة المشاريع وحوكمة المشاريع ودعم القيادة العليا؛ إذ بلغت قيمة اختبار فاء عشرين فاصل ثلاثمائة وواحد وثلاثين بدلالة إحصائية كاملة بلغت صفر فاصل أصفار. وتظهر هذه النتائج كفاءة ملائمة البيانات للنموذج الإحصائي المعتمد؛ فالتباين المفسر يربو على نصف التباين الكلي تقريباً؛ وهو ما يبرهن على متانة المسارات التفسيرية لمتغيرات الدراسة. وتأتي نتائج معامل بايز لتضفي قوة علمية إضافية منقطعة النظر؛ بقيمة تفوق الملايين والمليارات وتصل لمراتب علمية هائلة تفوق الآلاف؛ دالةً على الدعم الإحصائي الجارف للنموذج البديل في مواجهة النموذج الصفري. وربما ترجع هذه القوة البرهانية إلى جودة الصياغة النظرية لمتغيرات الدراسة التي غطت الجوانب الهيكلية والقيادية والإجرائية؛ ويحتمل أن يترجم هذا الترابط إلى قدرة عالية

على التنبؤ بمستوى كفاءة العمليات المستقبلية. فالمؤسسات التي تعتني بتحديث هذه الركائز الثلاث مجتمعة تمتلك فرصة أكبر للتفوق والمحافظة على ريادتها وتجنب التعثر التشغيلي عبر الاستجابة الفورية للمتغيرات المحيطة بها.

جدول 30: اختبار التباين الأحادي

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	20.331	18.785	12	225.414	Regression
		.924	269	248.543	Residual
			281	473.957	Total
a. Dependent Variable: تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية					
b. Model: (Intercept), نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO), دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع., حوكمة وإدارة المشاريع					

جدول 31: ملخص نموذج معامل بايز

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.96	.452	.476	.690	7506864789323273000000000000.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO), دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع., حوكمة وإدارة المشاريع				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

- **فرضيات الدراسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية في المؤسسة.
- تظهر الإحصاءات الاستدلالية للفرضية الأولى موافقة قوية للغاية من قبل أفراد العينة؛ حيث سجل المتوسط الحسابي قيمة مرتفعة بلغت أربعة فاصل اثنين وخمسين؛ وبصاحبها انحراف معياري ضئيل يبلغ تسعمئة وخمسة وعشرين جزءاً من الألف؛ مما يشير إلى توافق وتماسك شبه تام في الآراء حيال هذا الأثر الإيجابي. ويسفر اختبار تي للعينة الواحدة عن قيمة فائقة بلغت اثنين وثمانين فاصل مئة وثلاثة وستين عند مستوى دلالة صفر فاصل أصفار؛ مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية تماماً وقبول فرضية الدراسة البديلة. وتكشف مقاييس حجم التأثير عن متانة وقوة العلاقة المدروسة؛ حيث بلغت قيمة كوهين دي تسعمئة وخمسة وعشرين جزءاً من الألف؛ في حين بلغت قيمة تصحيح هيدجز تسعمئة وسبعة وعشرين جزءاً من الألف؛ مما يعبر عن حجم تأثير ضخم يتجاوز الحدود المعتادة في العلوم الإدارية. وربما يرجع هذا الإجماع الكبير إلى تجارب ميدانية مباشرة وناجحة للمستجيبين؛ فالإشراف الفعال للمكتب يسهم في تسريع وتيرة الإنجاز وتحقيق الأهداف؛ ويحتمل أن يسهم هذا النضج الإداري في توجيه الجهود نحو الابتكار وتحسين مخرجات المشاريع بكفاءة وثبات تنظيمي مستمر.

جدول 32: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية في المؤسسة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.055	.925	4.52	282	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية في المؤسسة.

جدول 33: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية في المؤسسة.

One-Sample Test

Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
4.63	4.42	4.525	.000	281	82.163	

جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية في المؤسسة.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
5.313	4.471	4.893	.925	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية
5.299	4.459	4.880	.927	Hedges' correction	مكتب إدارة المشاريع (PMO) وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية في المؤسسة.

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي. تكشف التحليلات الوصفية لاختبار هذه الفرضية عن توجه إيجابي معتدل في تقييم العلاقة بين مستويات النضج والأداء الإجمالي للمؤسسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات ثلاثة فاصل ستة وخمسين؛ مقترناً بانحراف معياري مرتفع نسبياً يبلغ واحداً فاصل أربعة وثلاثين (أو بالتحديد واحد فاصل ثلاثة وثلاثين وتسعة أعشار كما بالجدول التفصيلي)؛ مما يبرز تباعداً واضحاً وتشتتاً في تقدير الأثر الفعلي لنضج المكتب على كفاءة العمل التشغيلي والمالي. ويحتمل أن يفسر هذا التباين

بوجود إدارات فرعية تشعر بالانفصال التام عن ممارسات المكتب أو ترى فيه أداة للرقابة الصارمة والمعيقة بدلاً من كونه شريكاً للتطوير. وربما يعكس هذا التحفظ حاجة المكتب لتبسيط نماذج النضج الإداري وتعميم مزاياها لتقليل المقاومة الصامتة؛ فالمرونة الإدارية تزيد من مستويات القبول وتدفع الفرق لتبني التغييرات طوعية. ويبدو أن تحسين الأداء يرتبط شرطياً بمدى ملاءمة تلك النماذج لطبيعة المهام اليومية للموظفين؛ مما يتيح ترجمة نضج العمليات إلى كفاءة ملموسة تنعكس على جودة الخدمات وسرعة تقديمها لكافة المستفيدين بصورة تتوافق مع التوجهات العامة ومبادئ التميز المؤسسي المستدام.

جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.080	1.339	3.56	282	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.

جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2- tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.72	3.40	3.560	.000	281	44.666	

جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.

One-Sample Effect Sizes			
95% Confidence Interval	Point Estimate	Standardizer ^a	

Upper	Lower				
2.908	2.410	2.660	1.339	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.
2.900	2.404	2.653	1.342	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

تسفر النتائج الإحصائية الموجهة لاختبار الفرضية الخاصة بأثر نضج المكتب على المخرجات الاستراتيجية عن تأييد قاطع وملحوظ؛ بمتوسط حسابي بلغ ثلاثة فاصل ستة وخمسين؛ وانحراف معياري يقدر بواحد فاصل واحد وثلاثين. وتكشف قيمة اختبار تي للعينة الواحدة عن قوة إحصائية فائقة بلغت خمسة وأربعين فاصل سبع مئة وخمسة وسبعين بدلالة معنوية مطلقة بلغت صفر فاصل أصفار؛ مما يؤكد معنوية الارتباط وقوته الكبيرة. ويدعم هذا التوجه حجم تأثير مرتفع للغاية بمقياس كوهين دي البالغ واحداً فاصل واحد وثلاثين (أو بالتحديد كوهين دي البالغ واحداً فاصل ثلاثين وتسعة أعشار)؛ مما يعطي دليلاً دامغاً على القيمة المضافة لعمليات النضج الإداري في حماية الرؤية الاستراتيجية من الانحراف والتعثر الميداني. وربما يرجع هذا الارتباط القوي إلى أن العمليات الناضجة توفر قنوات رصد مستمرة للغايات الكبرى؛ مما يمنع تشتت الجهود في مشاريع هامشية لا تخدم الأهداف التنموية للمؤسسة. ويحتمل أن يسهم هذا الانضباط المهني في زيادة القدرة التنافسية وتأمين الموارد المالية والتقنية الضرورية لإنجاح المشاريع القومية والريادية الكبرى وثبات مستويات جودتها التنفيذية.

جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	282	3.56	1.309	.078
---	-----	------	-------	------

جدول 39 : اختبار تي العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.71	3.41	3.560	.000	281	45.675	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
2.973	2.466	2.720	1.309	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
2.965	2.459	2.713	1.312	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

• **فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة وإدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.**

تظهر البيانات الإحصائية لاختبار فرضية الحوكمة والتميز المؤسسي مستويات رضا مرتفعة ومتسقة؛ بمتوسط حسابي بلغ ثلاثة فاصل خمسة وستين؛ وانحراف معياري يبلغ واحداً فاصل ثلاثة وعشرين. ويسفر اختبار تي للعينة الواحدة عن قيمة فائقة بلغت تسعة وأربعين فاصل تسعمئة وثمانية وثمانين بدلالة معنوية كاملة بلغت صفر فاصل أصفار؛ مما يوجب قبول الفرضية البديلة وتأكيد الأثر الفاعل لنظم الحوكمة في الارتقاء بالأداء العام. وتثبت مقاييس حجم التأثير المتانة العلمية للعلاقة؛ حيث بلغت نقطة التقدير لكوهين دي اثنين فاصل سبعة وتسعين وبقيمة تصحيح هيدجز بلغت اثنين فاصل ستة وتسعين؛ مما يعبر عن حجم أثر هائل يتخطى المستويات القياسية. وربما يرجع هذا التقدير الرفيع إلى أن الحوكمة توفر أطراً تشغيلية محددة بدقة تمنع التبذير المالي وتحقق النزاهة الإدارية؛ ويحتمل أن تترجم هذه النظم الرقابية إلى انخفاض ملحوظ في معدلات الخطأ ونسب الهدر في الخامات والأوقات؛ مما يصب مباشرة في مصلحة التطوير المستدام ويرفع مستويات ثقة أصحاب المصلحة في قدرات المؤسسة وإمكاناتها المستقبلية الواعدة.

جدول 41: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة وإدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.073	1.226	3.65	282	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة وإدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.

جدول 42: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة وإدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2- tailed)	df		t
Upper	Lower					

3.79	3.51	3.649	.000	281	49.988	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة وإدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.
------	------	-------	------	-----	--------	---

جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة وإدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.248	2.704	2.977	1.226	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة وإدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.
3.240	2.697	2.969	1.229	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.

يرسم الفحص الإحصائي لهذه الفرضية ملامح ارتباط قوي للغاية وذي أثر تنظيمي مباشر؛ بمتوسط حسابي بلغ ثلاثة فاصل ستين وانحراف معياري يقدر بواحد فاصل خمسة وثلاثين. وتبرز النتائج قيمة اختبار تي البالغة أربعة وأربعين فاصل ستمئة وثمانية وستين عند مستوى معنوية صفر فاصل أصفار؛ وهي نتيجة تبرهن على الرفض التام للفرضية الصفرية التي تنفي وجود العلاقة وتدعم فرضية الدراسة المعنوية. وتؤكد مؤشرات حجم التأثير المتانة العالية للرابطة؛ بتقدير كوهين دي البالغ اثنين فاصل ستة وستين وتصحيح هيدجز البالغ اثنين فاصل خمسة وستين؛ دلالة على الأثر القيادي الحاسم في توجيه العمل وتعبئة الطاقات نحو التميز. وربما يعزى هذا الارتباط البالغ إلى دور القيادة في تذليل الصعاب الإدارية وتجاوز العقبات التشريعية والمالية الكبرى التي قد تشل حركة المشاريع في غياب الغطاء القيادي الفعال. ويحتمل أن يمنح هذا الدعم المتواصل

روح المبادرة والشجاعة لمديري المشاريع للتجربة والابتكار؛ وهو ما يعزز مرونة البيئة التنظيمية وقدرتها على البقاء والنمو والتوسع وتأکید الحضور الريادي المستدام.

جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.081	1.354	3.60	282	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.

جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
3.76	3.44	3.603	.000	281	44.668	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.	

جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.

One-Sample Effect Sizes				
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a	
Upper	Lower			

2.908	2.410	2.660	1.354	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.
2.900	2.404	2.653	1.358	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل بين نضج مكتب إدارة المشاريع، وحوكمة المشاريع، ودعم القيادة العليا وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.

يسفر اختبار الفرضية التكاملية الكبرى لمتغيرات الدراسة عن تأكيد تام ومطلق لأهمية الترابط والاندماج بين المحاور الثلاثة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات ثلاثة فاصل ثلاثة وخمسين؛ ويصاحبه انحراف معياري يبلغ واحداً فاصل سبعة وعشرين. وتكشف مؤشرات حجم التأثير عن متانة استثنائية لهذه الفرضية الجامعة؛ بتقدير كوهين دي البالغ اثنين فاصل سبعة وسبعين وتصحيح هيدجز البالغة قيمته اثنين فاصل سبعة وسبعين؛ مما يبرهن على أن العمل المنفرد لكل محور لا يفي بالغرض دون تكامل حقيقي واندماج وظيفي كامل بين نظم الحوكمة ونضج العمليات ومستويات الدعم القيادي الفعال. وربما يرجع هذا الارتباط الوثيق إلى الطبيعة الشمولية للمنظومة الإدارية الحديثة؛ فالنضج بدون حوكمة قد يفضي للفوضى الإجرائية؛ والحوكمة بدون دعم قيادي تظل حبراً على ورق لا قيمة له في أرض الواقع. ويحتمل أن يترجم هذا التكامل الشامل إلى بيئة عمل نموذجية وخالية من العيوب التشغيلية؛ حيث تتناغم الجهود وتتكامل الخبرات والموارد لتحقيق النقلة النوعية المرجوة والوصول لمراتب الصدارة الإدارية والتطويرية الكبرى.

جدول 47: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل بين نضج مكتب إدارة المشاريع، وحوكمة المشاريع، ودعم القيادة العليا وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	

0.076	1.271	3.53	282	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل بين نضج مكتب إدارة المشاريع، وحوكمة المشاريع، ودعم القيادة العليا وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الـ ☐
-------	-------	------	-----	--

جدول 48: اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل بين نضج مكتب إدارة المشاريع، وحوكمة المشاريع، ودعم القيادة العليا وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
3.68	3.38	3.532	.000	281	46.651	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل بين نضج مكتب إدارة المشاريع، وحوكمة المشاريع، ودعم القيادة العليا وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق ال ☐	

جدول 49: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل بين نضج مكتب إدارة المشاريع، وحوكمة المشاريع، ودعم القيادة العليا وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.035	2.520	2.778	1.271	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل بين نضج مكتب إدارة المشاريع، وحوكمة المشاريع، ودعم القيادة العليا وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الـ ☐
3.027	2.513	2.771	1.275	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

4.6. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضًا وتحليلًا شاملاً للبيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية، من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي أتاحت تحليل البيانات بصورة علمية ومنهجية. وقد بدأ الفصل بتوصيف خصائص أفراد العينة، ثم انتقل إلى التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، تلاه تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة، وانتهى باختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، بما وفر أساسًا علميًا متينًا يمكن الاستناد إليه في استخلاص النتائج النهائية وصياغة التوصيات العملية.

وقد أظهر توصيف عينة الدراسة تنوعًا في الخصائص العلمية والوظيفية والمهنية للمشاركين، الأمر الذي أسهم في توفير بيانات تعكس واقع المؤسسات من زوايا متعددة، وساعد في تفسير النتائج في ضوء اختلاف الخبرات والمستويات الإدارية للمشاركين. كما أكد هذا التوصيف أن العينة المختارة تمثل مجتمع الدراسة بصورة مناسبة، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج وإمكانية الاستفادة منها في تقييم واقع مكاتب إدارة المشاريع ودورها في دعم الأداء المؤسسي.

كما أوضحت نتائج اختبارات الصدق والثبات أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق والاتساق الداخلي والثبات، وهو ما يؤكد صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة بكفاءة وموثوقية. وقد أسهمت هذه النتائج في تعزيز الثقة في البيانات المجمعة، وأكدت إمكانية الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، الأمر الذي يدعم القوة العلمية للدراسة ويمنح نتائجها درجة عالية من المصداقية.

وتناول الفصل أيضًا التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث تم التعرف على مستوى فعالية مكاتب إدارة المشاريع في مجالات التخطيط، والحوكمة، وإدارة المحافظ والبرامج، وإدارة المخاطر، والمتابعة والتقييم، ومواءمة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما أتاحت هذا التحليل تحديد الجوانب التي تحظى بدرجات مرتفعة من التطبيق، والجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير، مما وفر تصورًا واضحًا عن واقع مكاتب إدارة المشاريع ودورها في تحسين الأداء المؤسسي.

وفي الجزء الأخير من الفصل، تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث أسهمت النتائج في تحديد طبيعة العلاقة بين فعالية مكاتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. كما تمت مناقشة

النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، مع تقديم تفسيرات علمية تراعي التطورات التي شهدتها المؤسسات في تبني مكاتب إدارة المشاريع، ودورها في تعزيز الحوكمة، وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع، ورفع جودة اتخاذ القرار، وتحقيق المواءمة بين المشاريع والخطط الاستراتيجية للمؤسسة. وقد أظهرت المناقشة أن مكاتب إدارة المشاريع تمثل عنصراً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وزيادة معدلات نجاح المشاريع، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بصورة أكثر فاعلية.

وبوجه عام، فقد شكل هذا الفصل الأساس العلمي الذي بُنيت عليه الاستنتاجات النهائية للدراسة، حيث وفر نتائج مدعومة بالأدلة الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها بصورة دقيقة وموضوعية. كما مثّل حلقة الوصل بين الجانب التطبيقي والفصل الختامي للدراسة، الذي يتناول عرض النتائج النهائية، واستخلاص أهم الاستنتاجات، وصياغة التوصيات العملية، واقتراح موضوعات للدراسات المستقبلية، بما يساهم في تعزيز فعالية مكاتب إدارة المشاريع، وتحسين الأداء المؤسسي، ودعم تنفيذ الاستراتيجيات، وتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في مختلف المؤسسات.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم ممارسات إدارة المعرفة في تحسين تبادل المعلومات داخل المؤسسة العامة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تمتلك المؤسسة أنظمة فعالة لتوثيق المعرفة والخبرات التنظيمية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة والخبرات فيما بينهم.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المعرفة في تقليل تكرار الأخطاء الإدارية داخل المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد قواعد البيانات ونظم المعلومات في دعم اتخاذ القرار الإداري.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تحديث المعرفة التنظيمية بشكل مستمر لمواكبة التغيرات.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المعرفة في رفع كفاءة العمليات الإدارية داخل المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توجد آليات واضحة لتخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تدعم الإدارة العليا تطبيق ممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة العامة.

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد تبادل المعرفة بين الأقسام المختلفة في تسريع إنجاز الأعمال.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في الحلول الإدارية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم الاستفادة من الخبرات السابقة في تحسين القرارات الإدارية المستقبلية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المعرفة في دعم استمرارية الأداء المؤسسي بكفاءة عالية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تؤدي إدارة المعرفة إلى تحسين مستوى رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتمتع المؤسسة بمستوى مرتفع من التنمية الإدارية المستدامة نتيجة تطبيق إدارة المعرفة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المعرفة بشكل عام في دعم التنمية الإدارية المستدامة في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

- <https://forms.gle/5GWRdyPnihS524aS6>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى توليد المعرفة داخل المؤسسات العامة	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى تخزين المعرفة وحفظها في أنظمة المؤسسة	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى تبادل ومشاركة المعرفة بين العاملين	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى تطبيق المعرفة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى التنمية الإدارية المستدامة (الكفاءة، الجودة، التحسين المستمر)	5	ليكرت الخماسي

المراجع:

- المراجع العربية

- الروسان, ه. م. (2017). دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية للبنات بالجبيل. Retrieved from https://mfes.journals.ekb.eg/article_106372.html
- الصقهان, غ. ع. (2021). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمنطقة الرياض. Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/ar/article/view/4315>
- المحمدي, ن. ح. (2025). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية في مدينة الرياض. Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/ar/article/view/9043>
- سرالختم, ع. ب. (2021). تطوير استراتيجيات إدارة المعرفة لخلق التنمية المستدامة في جامعة الملك خالد. Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/ar/article/view/3910>

- المراجع الأجنبية

- Abdelrahman, M. (2025). Organisational Culture and Knowledge Management Systems Adoption: Examining Employee Usage in Multinational Corporations. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s40171-025-00448-w>
- Abualooush, s. h. (2018). The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/327845263_The_Role_of_Knowledge_Management_Process_and_Intellectual_Capital_as_Intermediary_Variables_between_Knowledge_Management_Infrastructure_and_Organization_Performance
- Alqhtani, F. M. (2025). Knowledge Management for Research Innovation in Universities for Sustainable Development: A Qualitative Approach. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389805866_Knowledge_Management_for_Research_Innovation_in_Universities_for_Sustainable_Development_A_Qualitative_Approach
- AlQhtani, F. M. (2025). Knowledge Management for Research Innovation in Universities for Sustainable Development: A Qualitative Approach. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/6/2481>

- Chaaben, N. (2024). Regional Competitiveness for Achieving Sustainable Development of Hail Region, Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/1/156>
- Gharieb, M. E. (2022). KNOWLEDGE MANAGEMENT IMPLEMENTATION AND IT'S AFFECT ON SAUDI ARABIA. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/365601103_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_IMPLEMENTATION_AND_IT'S_AFFECT_ON_SAUDI_ARABIA
- Kan, H. (2025). The Influence Mechanism of Organizational Context and Tacit Knowledge Sharing on Innovation Performance in Mega Projects. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2075-5309/15/17/3237>
- Ketprapakorn, N. (2022). Toward an organizational theory of sustainability culture. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352550922001403>
- Mohiuddin, K. (2023). Potentialities and priorities for higher educational development in Saudi Arabia for the next decade: Critical reflections of the vision 2030 framework. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023035752>