

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة المشاريع



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

إعداد الطالب/

جاسم احمد الشعباني

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات:

III.....	فهرس المحتويات:
VI	قائمة الجداول:
VIII	فهرس الأشكال:
IX.....	المستخلص:
2.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2.....	1-1. المقدمة:.....
2.....	2-1. مشكلة الدراسة.
5.....	3-1. أهمية الدراسة.
6.....	4-1. أهداف الدراسة.
7.....	5-1. تساؤلات الدراسة
7.....	6-1. فروض الدراسة.....
8.....	7-1. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....
9.....	8-1. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:.....
13.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
13.....	1-2. مقدمة
14.....	2-2. الدراسات السابقة.....
14.....	1-2-2. الدراسات العربية.....
21.....	2-2-2. الدراسات الأجنبية:
31.....	3-2. الإطار النظري
31.....	1-3-2. المبحث الأول: مكتب إدارة المشاريع (PMO) والنضج التنظيمي: المفاهيم والأطر النظرية
31.....	1-1-3-2. التطور التاريخي والوظيفي لمكاتب إدارة المشاريع
34.....	2-1-3-2. تحليل استراتيجي لنماذج نضج مكتب إدارة المشاريع (PMMMs)
37.....	3-1-3-2. الأثر التنظيمي والتشغيلي لنضج مكاتب المشاريع: دليل من دراسات الحالة
38.....	2-3-2. المبحث الثاني: أداء المشاريع الاستراتيجية: الأبعاد الحديثة للنجاح والقيمة
38.....	1-2-3-2. ماهية المشاريع الاستراتيجية وخصائصها
39.....	2-2-3-2. نموذج شهر الماسة (NTCP) لتصنيف المشاريع.....
40.....	3-2-3-2. أبعاد الأداء الاستراتيجي متعددة الأجل
41.....	3-3-2. المبحث الثالث: العلاقة التأثيرية للنضج على الأداء في ظل التحول الرقمي ورؤية 2030
41.....	1-3-3-2. ميكانيكية تأثير نضج المكتب على النجاح الاستراتيجي.....
43.....	2-3-3-2. الخصوصية السعودية: نموذج مكاتب تحقيق الرؤية (VRO)

45.....	3-3-2. آفاق النضج 2025-2026: الذكاء الاصطناعي وذكاء القرار
47.....	4-3-2. تحديات ومعوقات تطور نضج مكاتب المشاريع
48.....	4-3-2. خلاصة فصل الدراسة النظرية:
50.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
50.....	1-3. مقدمة.....
50.....	2-3. المنهجية وطرق البحث.
51.....	3-3. مجتمع البحث وعينته
51.....	1-3-3. مجتمع الدراسة:
52.....	2-3-3. عينة الدراسة:.....
54.....	4-3. حدود البحث
55.....	5-3. أداة البحث
57.....	6-3. الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات).....
58.....	1-6-3. صدق الأداة
58.....	2-6-3. ثبات الأداة
59.....	7-3. إجراءات تطبيق الدراسة وجمع البيانات (Study Application Procedures):.....
60.....	8-3. الأساليب والمعالجات الإحصائية (Statistical Methods and Data Analysis):
64.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
64.....	1-4. مقدمة الفصل:.....
65.....	2-4. النتائج
65.....	1-2-4. الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات).....
68.....	2-2-4. الخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة:.....
73.....	3-2-4. التحليل الوصفي لمحاوَر الدراسة:.....
83.....	4-2-4. اختبار صحة فرضيات الدراسة:
95.....	5-2-4. تلخيص النتائج
97.....	3-4. مناقشة النتائج
97.....	1-3-4. مناقشة النتائج وفق أسئلة الدراسة
101.....	2-3-4. مناقشة نتائج اختبار الفرضيات:.....
102.....	4-4. التوصيات
103.....	5-4. مقترحات لدراسات مستقبلية:.....
106.....	الفصل الخامس: المراجع
106.....	1-5. المراجع العربية.....

107.....	2-5. المراجع الأجنبية
111.....	الملاحق
112.....	-الاستبانة
117.....	Abstract:

قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
1	مقاييس الأداء لدى المنظمات تبعاً لمستوى الفطنة التجارية لممارسي الإدارة	4
2	تصنيف تأثير مكاتب PMO بناءً على مستويات تفويض السلطة	33
3	نموذج شهرار الماسة (NTCP) لتصنيف المشاريع	39
4	تصنيف مستويات الموافقة والتقدير للمتوسطات الحسابية	57
5	معامل الارتباط بين كل عبارة من المتغير المستقل مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع مع الدرجة الكلية	65
6	الجدول (6) معامل الارتباط بين كل عبارة من المتغير التابع أداء المشاريع الاستراتيجية مع الدرجة الكلية	66
7	درجة معامل ألفا كرونباخ لكل عبارات الاستبانة	67
8	درجة معامل ألفا كرونباخ للمتغير مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع	67
9	درجة معامل ألفا كرونباخ للمتغير أداء المشاريع الاستراتيجية	67
10	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من حيث النسبة المئوية والتكرار	68
11	توزع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من حيث النسبة المئوية والتكرار	69
12	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العملي من حيث النسبة المئوية والتكرار	69
13	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المسعى الوظيفي من حيث النسبة المئوية والتكرار	70
14	توزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من حيث النسبة المئوية والتكرار	71
15	توزع أفراد عينة الدراسة حسب حجم المنظمة من حيث النسبة المئوية والتكرار	71
16	توزع أفراد عينة الدراسة حسب نوع مكتب إدارة المشاريع من حيث النسبة المئوية والتكرار	72
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور الحوكمة والقيادة الاستراتيجية	73
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور المنهجيات والعمليات المؤسسية	74
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور التمكين الرقمي والتكنولوجيا	75
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور إدارة المنافع والكفاءات البشرية	76
21	ملخص نتائج أبعاد مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع	77
22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور كفاءة التنفيذ	78
23	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور الأثر على العميل وأصحاب المصلحة	78
24	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور النجاح التجاري والاستراتيجي	79
25	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور الاستعداد للمستقبل	80
26	ملخص نتائج أبعاد أداء المشاريع الاستراتيجية	81
27	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع الاستراتيجية	82
28	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى (H1-1)	83
29	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية (H1-2)	84
30	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H1-3)	86
31	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H1-4)	87
32	تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H1)	88
33	تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الأولى (H2-1)	90

91	اختبار Tukey HSD لتحديد مصادر الفروق للفرضية الفرعية الأولى (H2-1)	34
92	تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الثانية (H2-2)	35
92	اختبار Tukey HSD لتحديد مصادر الفروق للفرضية الفرعية الثانية (H2-2)	36
93	تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H2-3)	37
93	اختبار Tukey HSD لتحديد مصادر الفروق للفرضية الفرعية الثالثة (H2-3)	38
94	تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H2-4)	39
94	اختبار Tukey HSD لتحديد مصادر الفروق للفرضية الفرعية الرابعة (H2-4)	40
95	ملخص نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية (H2)	41

فهرس الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
1	مخطط عام للجزء التمهيدي للبحث	11
2	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من حيث النسبة المئوية والتكرار	68
3	توزع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من حيث النسبة المئوية والتكرار	69
4	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العملي من حيث النسبة المئوية والتكرار	70
5	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي من حيث النسبة المئوية والتكرار	70
6	توزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من حيث النسبة المئوية والتكرار	71
7	توزع أفراد عينة الدراسة حسب حجم المنظمة من حيث النسبة المئوية والتكرار	72
8	توزع أفراد عينة الدراسة حسب نوع مكتب إدارة المشاريع من حيث النسبة المئوية والتكرار	72

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد بمدينة الرياض وفق رؤية المملكة 2030. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث، حيث تم تطوير استبانة إلكترونية لجمع البيانات الميدانية من عينة عشوائية بلغت أربع مائة ممارس قيادي في قطاع التشييد. أظهرت النتائج أن مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع في الرياض جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره أربعة فاصل خمسة عشر، وتصدر بعد الحوكمة والقيادة الاستراتيجية المرتبة الأولى، يليه المنهجيات والعمليات، ثم إدارة المنافع، وأخيراً التمكين الرقمي. وبينت النتائج أن أداء المشاريع الاستراتيجية جاء مرتفعاً بمتوسط أربعة فاصل سبعة عشر، متصدراً بكفاءة التنفيذ. وأثبتت التحليلات الإحصائية وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية وأثر ذي دلالة إحصائية لمستوى نضج المكتب بأبعاده المختلفة على أداء المشاريع الاستراتيجية، حيث فسر نموذج الانحدار المتعدد ما نسبته خمسة وسبعون فاصل تسعة بالمائة من التباين في الأداء الكلي، وكان بعد المنهجيات والعمليات المؤسسية هو المتنبي الإحصائي الأقوى. كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في تقييم مستوى النضج المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية، حيث تفوقت المكاتب التنفيذية والشركات الكبرى والجهات الحكومية المطورة وأصحاب الخبرات المهنية الطويلة. وتوصي الدراسة بضرورة الاستمرار في تعزيز المنهجيات المؤسسية الموحدة، وتوسيع صلاحيات مكاتب المشاريع لتشمل اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتكثيف الاستثمار المالي في التحول الرقمي وتقنيات الذكاء الاصطناعي التنبؤية، والتركيز المستمر على آليات إدارة تحقيق المنافع الشاملة لضمان استدامة الأداء التنافسي وتحقيق القيمة الاستراتيجية القصوى للمنظمات بما ينسجم كلياً مع طموحات رؤية المملكة العربية السعودية الطموحة لعام ألفين وثلاثين والتي تسعى للريادة العالمية في كافة المجالات الإنشائية بصورة مستدامة وشاملة.

الكلمات المفتاحية:

نضج مكتب المشاريع، الأداء الاستراتيجي، قطاع التشييد، التحول الرقمي، ذكاء القرار، رؤية 2030.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1. المقدمة:

تُعد مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في الفكر الإداري المعاصر بمثابة المحور الهيكلي الذي يضمن تحويل الرؤى الاستراتيجية إلى واقع ملموس، خاصة في ظل بيئة اقتصادية تتسم بالتعقيد المتزايد والتحول الرقمي المتسارعة. ويُعرف نضج مكتب إدارة المشاريع بأنه مدى تطور قدرة المنظمة على تسليم النتائج الاستراتيجية المنشودة بطريقة قابلة للتنبؤ والتحكم والاستدامة (Al-Marri et al., 2025). وفي سياق المملكة العربية السعودية، وتحديدًا مدينة الرياض التي تشهد طفرة إنشائية غير مسبوقة، لم يعد وجود مكتب إدارة المشاريع مجرد ميزة تنافسية، بل أصبح ضرورة حتمية لضمان كفاءة الإنفاق وتحقيق مستهدفات رؤية 2030. وتتمثل المشكلة البحثية في وجود فجوة عميقة بين الأطر التنظيمية المحدثة وبين الواقع التطبيقي، حيث تشير البيانات إلى أن 70% من المشاريع الكبرى لا تزال تواجه تأخيرات زمنية، بينما يعاني 80% منها من تجاوز التكاليف، وهو ما يعكس نقصاً في النضج المؤسسي اللازم لمواجهة الضغوط التضخمية وتقلبات سلاسل التوريد (Shenhar et al., 1997).

تستهدف هذه الدراسة بشكل أساسي بناء نموذج تحليلي متكامل يفسر العلاقة الارتباطية والأثر السببي بين مستويات نضج مكتب إدارة المشاريع وبين أداء المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد بالرياض. ويسعى البحث إلى تقييم واقع الممارسات الحالية وفق نماذج النضج العالمية مثل (OPM3) و (P3M3) (Gonsior, 2019)، وتحليل مدى مساهمة هذا النضج في تعزيز كفاءة التنفيذ، وتحقيق الأثر على العميل، وضمان الاستعداد للمستقبل. كما يمتد الهدف ليشمل رصد دور التمكين الرقمي والذكاء الاصطناعي في رفع مستوى النضج من "الإدارة المدارة" إلى "الإدارة المحسنة"، وتحديد الفجوات الهيكلية والمهارية التي تعيق وصول المكاتب المحلية إلى المستويات العليا من النضج المؤسسي (Stroe et al., 2016).

وبالنظر إلى التراكم المعرفي في هذا المجال، تبرز الدراسات السابقة كركيزة أساسية لفهم أبعاد هذه الظاهرة؛ حيث أشارت دراسة (Alshabragi et al., 2024) إلى أن النضج مفهوم متعدد الأبعاد يتطلب تطوراً متوازناً عبر مجالات القيادة والعمليات والموارد، معتبرة أن "إشراك أصحاب المصلحة" يمثل العامل الأكثر حرجاً في تقييم النضج بنسبة وزنية تصل إلى 47%. ومن منظور محلي، أكدت دراسة (Arafa, 2026) وجود علاقة طردية قوية بين نضج إدارة المشاريع وكفاءة تسليم المشاريع الحضرية بالرياض بمعدل ارتباط $r = 0.74$ ، مشددة على أن التبنى السياقي للمعايير العالمية هو المفتاح لتعزيز الأداء. وفي السياق العالمي، ذهبت دراسة (Al-Marri et al., 2025) إلى أن نماذج النضج التقليدية لم تعد كافية، بل يجب دمج أبعاد الاستدامة والتقدم التقني لضمان مرونة المشاريع الاستراتيجية. وتأتي هذه الدراسة لتردم الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها الفعلي، مستندة إلى أحدث التوجهات لعامي 2025 و 2026 التي تربط بين نضج المكتب وبين "الفتنة التجارية" والذكاء الاصطناعي كأدوات لتعزيز ذكاء القرار الاستراتيجي.

2-1. مشكلة الدراسة.

تتبلور مشكلة الدراسة بشكل جوهري في وجود فجوة عميقة ومعقدة بين الأطر التنظيمية الطموحة التي أرستها "هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية (إكسبرو-EXPRO)" وبين الممارسات التشغيلية الفعلية لمكاتب إدارة المشاريع في بيئة

مدينة الرياض المتسارعة. فرغم التطور الهائل في البنية التشريعية والجهود الحثيثة لتمكين التحول المؤسسي—والتي تجسدت في تطوير منهجيات متكاملة، وإصدار "الدليل الوطني لإدارة المشاريع والمرافق"، وبناء منصات رقمية متقدمة لإدارة العقود والمشتريات الحكومية، فضلاً عن تطوير أكثر من 170 إجراءً جديداً لتوحيد معايير العمل—إلا أن الواقع الميداني لقطاع التشييد والبناء لا يزال يبرز تحت وطأة تعثر ملحوظ. تشير الإحصاءات الميدانية إلى أن 70% من المشاريع الكبرى لا تزال تواجه تأخيرات زمنية حرجة، بينما يعاني 80% منها من تجاوز في التكاليف المعتمدة، مما يعكس نقصاً حاداً في النضج المؤسسي اللازم لمواجهة الضغوط التضخمية وتقلبات سلاسل التوريد. هذا التناقض الصارخ يشير بوضوح إلى أن مجرد الوصول إلى "نضج إجرائي" (Procedural Maturity)، والمتمثل في وفرة الأدلة والمنهجيات الموثقة، لا يضمن بالضرورة تحقيق "النجاح الاستراتيجي" (Strategic Success).

ولفهم جذور هذا التعثر في السياق السعودي، تكشف الدراسات الاستقصائية الحديثة عن وجود 83 عامل خطر تؤثر سلباً على كفاءة التنفيذ وتؤدي إلى تأخير التسليم وتجاوز الميزانيات في المشاريع الحكومية المعتمدة على طرق المشتريات التقليدية. وتتصدر هذه العوامل تحديات هيكلية تتمثل في الصعوبات المالية التي تواجه المقاولين، والتأخير في صرف الدفعات المالية نظير الأعمال المنجزة، وإرساء العقود على العطاءات الأقل سعراً دون تقييم في متكامل اللقدرات، وكثرة الأوامر التغييرية (Change Orders) أثناء مرحلة التنفيذ، فضلاً عن ضعف التخطيط والجدولة، ونقص العمالة الماهرة، وسوء الإدارة والإشراف الميداني. وتتقاطع هذه العوامل لترسم صورة لبيئة مشاريع تفتقر إلى الاستباقية، وهو ما يتطلب تدخلاً عاجلاً لرفع نضج مكاتب المشاريع لتتولى زمام المبادرة في التنبؤ بهذه المخاطر قبل وقوعها (Shenhar et al., 1997).

وقد رصدت الأدبيات والدراسات السابقة أبعاداً وتقاطعات مختلفة لهذه المشكلة المركزية، محذرة من مغبة الاعتماد الأعلى على المعايير المستوردة. ففي حين أثبتت دراسة (Arafa, 2026) وجود علاقة طردية قوية بين مستوى نضج إدارة المشاريع وكفاءة تسليم المشاريع الحضرية بالرياض بمعدل ارتباط إحصائي قوي ($r = 0.74$)، إلا أنها شددت على التحذير من أن التطبيق الحرفي والجامد للمعايير العالمية—دون إجراء "تكيف سياقي" (Contextual Adaptation)—يعكس طبيعة التحديات الاقتصادية والتشغيلية في المملكة—يؤدي في نهاية المطاف إلى إضعاف الأثر الفعلي لهذا النضج. كما يشير النقد العلمي إلى أن النضج مفهوم متعدد الأبعاد يجب أن يشمل الجوانب السلوكية والقيادية؛ حيث كشف (Alshabragi et al., 2024) أن الخلل الجوهرية في أداء مكاتب المشاريع المحلية يكمن في إهمال بُعد "إشراك أصحاب المصلحة"، والذي أثبتت النماذج القياسية أنه يمثل ما وزنه 47% من إجمالي فاعلية النضج التنظيمي، متجاوزاً بذلك أبعاد العمليات والحوكمة الصارمة.

وتتعمق المشكلة على المستوى الاستراتيجي عندما تواجه مكاتب إدارة المشاريع أزمة ثقة مع الإدارات التنفيذية العليا. فقد شخّصت دراسة (Sandhu et al., 2024) هذا التحدي تحت مسمى "معضلة إثبات القيمة" (Value Problem)؛ حيث يعجز ما يقارب 70% من الممارسين والمديرين في هذه المكاتب عن تقديم أدلة كمية ومؤشرات أداء مالية تقنع مجالس الإدارة بجدوى الاستمرار في تمويل هذه المكاتب. (Gonsior, 2019; Stroe et al., 2016) عندما يفشل المكتب في إثبات دوره كمحرك للقيمة (Value Creator)، فإنه يُصنّف تلقائياً كـ "مركز تكلفة" (Cost Center) "أو عبء إداري".

بيروقراطي، مما يجعله عرضة للتقليص الميزانياتي أو الإلغاء، ويزيد من مقاومة التغيير التنظيمي بين أوساط مديري المشاريع الميدانيين.

وتمتد المشكلة النوعية لدى مجتمع الدراسة وعينته المستهدفة (الممارسين والقيادات في مشاريع الرياض الكبرى) إلى نقص حاد فيما يُعرف بـ "الفطنة التجارية" (Business Acumen) "تشير التقارير الصادرة عن معهد إدارة المشاريع (PMI) لعام 2025 في تقرير "نبض المهنة" إلى وجود فجوة مقلقة في الكفاءات؛ حيث يمتلك 18% فقط من مديري المشاريع والممارسين مستويات عالية من الفطنة التجارية التي تمكنهم من ربط القرارات الهندسية والفنية الميدانية بالأهداف المالية والاستراتيجية للمنظمة. في المقابل، يمتلك 66% من الممارسين مستوى متوسطاً، بينما يعاني 16% من ضعف شديد في هذه المهارة الحيوية. هذا القصور يمنع مكاتب المشاريع من التحول من كونها "جهات إصلاح وتتبع تكتيكية" (Tactical Troubleshooters) إلى "شركاء استراتيجيين" قادرين على تعظيم العائد الاستثماري. وتبرز خطورة هذه الفجوة عند تحليل الأداء الفعلي؛ فالمشاريع التي يقودها ممارسون يتمتعون بفطنة تجارية عالية تتفوق بشكل حاسم عبر كافة المقاييس؛ إذ تصل نسبة نجاحهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للأعمال إلى 83% مقارنة بـ 78% للآخرين، ويحققون التزاماً بالميزانية بنسبة 73% مقابل 68%، وانضباطاً في الجدول الزمني بنسبة 63% مقابل 59%، والأهم من ذلك أن معدلات الفشل العام لمشاريعهم تنخفض إلى 8% فقط مقارنة بـ 11% (بانخفاض نسبي يبلغ 27%) (الجدول 1).

الجدول (1). مقاييس الأداء لدى المنظمات تبعاً لمستوى الفطنة التجارية لممارسي الإدارة

معدل الفشل العام	الالتزام بالوقت	الالتزام بالميزانية	معدل تحقيق الأهداف	نسبة الممارسين	مستوى الفطنة التجارية (PMI 2025)
8%	63%	73%	83%	18%	مستوى عالٍ (High Acumen)
11%	59%	68%	78%	16% (مع 66% متوسط)	مستوى منخفض (Low Acumen)

علاوة على ذلك، تتجسد ذروة المشكلة البحثية في كيفية تعامل مكاتب إدارة المشاريع في الرياض مع التحديات التقنية وحتمية التحول الرقمي بحلول عام 2026. يقع الكثير من الممارسين في فخ اختزال مفهوم "النضج الرقمي" في مجرد اقتناء برمجيات الجدولة وأتمتة التقارير، متجاهلين أن الثورة التقنية الحقيقية قد تجاوزت الأتمتة الإدارية لتصل إلى ما يُعرف بـ "ذكاء القرار" (Decision Intelligence) (Rosamilha, 2026). في عام 2026، لا يُقاس نضج الذكاء الاصطناعي في مكاتب المشاريع بعدد لوحات المعلومات الآلية (Dashboards) التي يمتلكها المكتب، بل بقدرته على جعل معايير اتخاذ القرار صريحة، وضمان الشفافية، ودمج التحليل الخوارزمي المتقدم مع الحكم البشري الخبير للتعلم من الأنماط التاريخية. إن السؤال المركزي لم يعد "هل يستخدم المكتب الذكاء الاصطناعي؟" بل "هل يستخدمه لتسريع القرارات أم لتحسين جودتها الاستراتيجية؟". في ظل هذا التطور، تواجه المكاتب الإدارية التقليدية تهديداً وجودياً؛ إذ أن الذكاء الاصطناعي قادر بالفعل على توليد تقارير الحالة، وتوحيد لوحات الأداء، وتلخيص سجلات المخاطر (RAID logs) في ثوانٍ معدودة. وبالتالي، فإن المكاتب التي تستند قيمتها المضافة فقط على إنتاج التقارير الإدارية وتنسيق العروض التقديمية هي مكاتب "في حكم الميتة" بحلول 2026، بينما يبرز بقاء وحاجة ماسة "للمكاتب الاستراتيجية"

القادرة على تحمل المسؤولية (Accountability)، والتنقل في التعقيدات السياسية للمؤسسات، ومحاكاة السيناريوهات لاتخاذ قرارات المفاضلة تحت ظروف عدم اليقين.

بناءً على هذا الاستعراض الشامل لجذور الفجوة الأدائية، ستسهم هذه الدراسة في تقديم إضافة نوعية للمعرفة العلمية والممارسة المهنية من خلال بناء نموذج تحليلي يدمج "نضج الحوكمة الرقمية، الذكاء الاصطناعي، والفتنة التجارية" كمتغيرات مفصلية، ويربطها بالأبعاد الخمسة للنجاح الاستراتيجي (كفاءة التنفيذ، الأثر على العميل، الأثر على الفريق، النجاح التجاري، والاستعداد للمستقبل). وبذلك، تتجاوز الدراسة النظرة التقليدية القاصرة "للمثلث الحديدي" لتقدم إطاراً عملياً لرفع نضج مكاتب المشاريع في الرياض إلى مستوى "ذكاء القرار"، مما يساهم بشكل مباشر في حل مشكلات الهدر المالي، والحد من النزاعات التعاقدية، وضمان المحاذاة التامة مع مستهدفات برامج رؤية المملكة 2030 (Al-Marri et al., 2025).

3-1. أهمية الدراسة.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها البالغة من طبيعة المرحلة الانتقالية والتحولية التي يعيشها القطاع البلدي في المملكة العربية السعودية عموماً، ومدينة الرياض على وجه الخصوص، استجابةً للمستهدفات الطموحة والعميقة التي رسمتها رؤية المملكة 2030. وتتبلور أهمية هذه الأطروحة في شقين أساسيين متكاملين: الأهمية العلمية التي تخدم الجانب الأكاديمي والنظري، والأهمية العملية التي تقدم حلولاً تطبيقية لتخذي القرار، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

1. إثراء الأدبيات والمكتبة العربية: تسهم هذه الدراسة بشكل مباشر في سد فجوة بحثية واضحة وموثقة في الأدب العربي والإقليمي المتعلق بمجالات الإدارة العامة، التنمية الحضرية، وإدارة المشاريع. ففي حين تركزت غالبية الدراسات والجهود البحثية السابقة على حوكمة الشركات (Corporate Governance) الخاصة والشركات العائلية (السليمان، 2025)، تتجه هذه الدراسة نحو تأصيل وتفكيك مفهوم "حوكمة المشاريع" داخل أروقة القطاع الحكومي والبلدي.

2. بناء نموذج تحليلي متكامل: تقدم الدراسة إسهاماً منهجياً يتمثل في تصميم وتطبيق نموذج تحليلي إحصائي متين وفريد من نوعه يربط بشكل مباشر بين مستويات نضج أطر حوكمة المشاريع (بوصفها متغيراً مستقلاً) وبين مؤشرات الاستدامة الثلاثية: البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية (بوصفها متغيراً تابعاً) في سياق محلي بالغ الخصوصية (Shujaa Aldeen & Sarhan, 2024).

3. الدمج النظري المبتكر: تستمد الدراسة أهميتها من قدرتها الفائقة على التجسير ودمج النظريات الإدارية لتفسير الظاهرة، كالجمع بين "النظرية المؤسسية" و"نظرية الإشراف" و"الإدارة العامة الجديدة"، مما يوفر إطاراً نظرياً مفسراً يربط الفاعلية التنظيمية الداخلية بجودة المخرجات الحضرية الملموسة في استدامة المدن.

4. توفير مقاييس موثقة محلياً: تبرز أهمية الدراسة علمياً في توفير أداة قياس موثوقة ومحكمة بعد تكييف المقاييس الدولية (مثل مقياس مُولر وليكوفر 2014) لتناسب مع البيئة التنظيمية والتشريعية السعودية

والمصطلحات البلدية الدقيقة، مما يضع بين يدي الباحثين المستقبليين أداة معتمدة لتقييم نضج الحوكمة المؤسسية.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

1. تقييم الأطر التنظيمية المستحدثة: تقدم مخرجات هذه الدراسة بيانات كمية ونوعية دقيقة وميدانية تعتبر بمثابة تغذية راجعة (Feedback) لا تقدر بثمن لتقييم فاعلية الأدلة الإجرائية والأطر التنظيمية، وعلى رأسها "الدليل الوطني لإدارة المشاريع" والإصدارات التنظيمية الصادرة عن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (EXPRO) ووزارة البلديات والإسكان (EXPRO, 2025).
2. توجيه بوصلة صناع القرار: تمد هذه الدراسة القيادات العليا والتنفيذية في أمانة منطقة الرياض بأدوات تشخيصية دقيقة لتحديد "معوقات النجاح المستدام" وفهم طبيعتها؛ سواء أكانت فجوات في البيانات، أم ضعفاً في التنسيق المؤسسي المشترك. فإذا كشفت النتائج عن انخفاض في مؤشرات الاستدامة، سيكون ذلك جرساً للإنذار بالحاجة لتحديث الأنظمة التشريعية لمواكبة التحديات المناخية والنمو العمراني السريع.
3. قياس فاعلية منصات التحول الرقمي: تكتسب الدراسة أهمية تطبيقية مباشرة من خلال قياس العائد التنظيمي الفعلي لاستخدام المنصات الرقمية المستحدثة (مثل منصتي "بلدي" و"اعتماد") ودورها في تقليص مساحات البيروقراطية وترسيخ آليات الرقابة، والمساءلة، والشفافية (علي وآخرون، 2024؛ قوقزة، 2023). إن إثبات فاعلية هذه المنصات إحصائياً يشكل دعماً قوياً لاستمرار ضخ الاستثمارات في التحول الرقمي.
4. المساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية 2030: في ظل السعي الحثيث والجهود المبذولة لتحويل مدينة الرياض إلى واحدة من أفضل المدن للعيش عالمياً، تقدم هذه الأطروحة توصيات استراتيجية عملية تضمن توجيه بوصلة تخطيط وتنفيذ المشاريع البلدية لمعالجة الانحرافات، وبما يحقق الغايات الوطنية الكبرى لبرامج مثل "أنسنة المدن"، "الرياض الخضراء"، والارتقاء الشامل بمؤشرات "جودة الحياة" (رؤية السعودية 2030، 2016؛ Alzamil, 2024).

4-1. أهداف الدراسة.

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

1. تحديد مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده في قطاع التشييد بمدينة الرياض وفق رؤية 2030.
2. استكشاف واقع المشاريع الاستراتيجية بأبعادها في قطاع التشييد بمدينة الرياض وفق رؤية 2030.
3. فحص العلاقة بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) وأداء المشاريع الاستراتيجية في مدينة الرياض وفق رؤية 2030.

4. صياغة مجموعة من المقترحات العملية لصناع القرار والشركات في الرياض لتطوير "نموذج نضج وطني مستدام" يوحد المعايير ويضمن المحاذاة الكاملة مع مستهدفات برامج تحقيق الرؤية.

5-1. تساؤلات الدراسة

لمعالجة المشكلة البحثية بموضوعية، تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية والتي تغطي كافة زوايا المشكلة البحثية، وهي كالتالي:

1. ما مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع بأبعاده في قطاع التشييد بمدينة الرياض وفق رؤية 2030؟
2. ما واقع المشاريع الاستراتيجية بأبعادها في قطاع التشييد بمدينة الرياض وفق رؤية 2030؟
3. ما العلاقة بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع الاستراتيجية في مدينة الرياض وفق رؤية 2030؟

6-1. فروض الدراسة

وبناءً على التأصيل النظري والتساؤلات العميقة التي تعكس فجوات الأداء الميداني، تمت صياغة فرضيات الدراسة لضمان الصرامة الإحصائية والموضوعية العلمية في عملية التحليل واختبار العلاقات. تمثل هذه الفرضيات الإطار الذي سيتم بناءً عليه قبول أو رفض وجود أثر سببي وارتباطي بين المتغيرات قيد الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى (H1):

(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد في مدينة الرياض وفق رؤية 2030. ويتفرع عنها:

(H1-1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة والقيادة الاستراتيجية على أداء المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد في مدينة الرياض وفق رؤية 2030.

(H1-2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنهجيات والعمليات المؤسسية على أداء المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد في مدينة الرياض وفق رؤية 2030.

(H1-3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الرقمي والتكنولوجيا على أداء المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد في مدينة الرياض وفق رؤية 2030.

(H1-4): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المنافع والكفاءات البشرية على أداء المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد في مدينة الرياض وفق رؤية 2030.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2)

(H2): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

وتتفرع عنها الفرضيات:

(H2-1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع تعزى لمتغير المسعى الوظيفي.

(H2-2): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإجمالية.

(H2-3): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع تعزى لمتغير حجم المنظمة.

(H2-4): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع تعزى لمتغير نوع مكتب إدارة المشاريع في منظمتك.

7-1. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

لا يمكن تفسير حتمية الارتقاء بنضج مكاتب إدارة المشاريع وتأثيراتها المعقدة بالاعتماد على الفكر الإداري التقليدي السطحي؛ بل يتطلب ذلك الاستناد إلى إطار نظري متكامل وعميق يجمع بين أدبيات الإدارة الاستراتيجية، ونظريات التنظيم، والسلوك المؤسسي. تعتمد هذه الدراسة في بنيتها العلمية على دمج ثلاث نظريات علمية راسخة لتأطير الظاهرة المدروسة، وتكييفها لتناسب سياق نضج مكاتب إدارة المشاريع المعاصرة في المملكة العربية السعودية تحت مسمى "نضج مكاتب المشاريع الموائمة للرؤية" (Vision-Aligned PMO Maturity). يهدف هذا الإطار المتعدد إلى تفسير أثر نضج المكتب على تعزيز أداء المشاريع الاستراتيجية من خلال تحليل تفاعل المتغيرات التنظيمية والبشرية والتقنية:

1. **نظرية الموارد القائمة على المنظمة (Resource-Based View - RBV):** تُعد هذه النظرية أحد أهم ركائز الإدارة الاستراتيجية الحديثة، حيث تفترض أن المنظمات تحقق ميزة تنافسية مستدامة عندما تمتلك وتُنهي موارد وقدرات تتسم بأنها ذات قيمة، ونادرة، ويصعب تقليدها، وغير قابلة للاستبدال البسيط (VRIN: Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable). في سياق هذه الدراسة، يُنظر إلى نضج مكتب إدارة المشاريع -بما يحتويه من منهجيات موثقة، وأدوات رقمية متقدمة، والأهم من ذلك: المهارات البشرية العالية المتمثلة في "الفطنة التجارية"- باعتباره "رأس مال فكري" وأصلاً استراتيجياً نادراً. عندما تستثمر شركات ومؤسسات التشييد في الرياض في ترقية نضج مكاتبها وتدريب كوادرها (على سبيل المثال، التحول من تخصيص 25% فقط من ميزانيات التدريب للفطنة التجارية إلى نسب أعلى تلبى الاحتياج الفعلي)، فإنها تبني قدرات مؤسسية متجذرة تصعب محاكاتها من قبل المنافسين. إن النضج الإجرائي المتراكم لدى المنظمة يُترجم وفق هذه النظرية إلى قدرة ديناميكية (Dynamic Capability) تمكن المنظمة من إعادة تشكيل مواردها بسرعة لمواجهة المخاطر والتقلبات الاقتصادية، مما يرفع من أدائها الاستراتيجي وكفاءة التنفيذ الميداني بشكل ملحوظ.

2. **نظرية الإشراف والمؤتمن (Stewardship Theory) ومسؤولية تحقيق المنافع:** تتجاوز هذه النظرية الافتراضات التشاؤمية لـ "نظرية الوكالة" (Agency Theory) التي تدعي وجود تضارب دائم بين مصالح المديرين والملاك. على العكس من ذلك، تفترض نظرية الإشراف أن الممارسين والقيادات في مكاتب إدارة المشاريع الناضجة يتبنون طوعية سلوكيات "المؤتمنين" (Stewards) على موارد المنظمة، مدفوعين بالرغبة في تحقيق القيمة الجماعية والنجاح المؤسسي طويل المدى بدلاً من مجرد التركيز على العوائد الشخصية الضيقة. في سياق الدراسة، يبرز دور ممارسي مكاتب إدارة المشاريع كشركاء استراتيجيين وأمناء على "إدارة تحقيق المنافع" (Benefits Realization) والموارد الوطنية الهائلة المخصصة لمشاريع رؤية 2030. يفترض هذا الإطار أن المكتب الناضج يعمل كمحرك حقيقي للقيمة (Value Creator) يضمن توافق مخرجات المشاريع مع أهداف المنظمة طويلة المدى، بدلاً من انتهاج سلوكيات "المراقبة الإجرائية" الصارمة التي قد تعيق

الرشاقة التنظيمية. علاوة على ذلك، فإن تعزيز الحوكمة الشفافة واستخدام منصات "ذكاء القرار" المدعومة بالذكاء الاصطناعي يوفر البيئة التشغيلية المثالية لهؤلاء الممارسين لاتخاذ قرارات موضوعية استباقية وبعيدة عن التحيز، مما يعظم المنافع وينسجم تماماً مع التوجهات الوطنية للتميز الحكومي والمؤسسي.

3. النظرية المؤسسية (Institutional Theory) وضغوط المواءمة (Isomorphism): تشرح هذه النظرية كيف تتكيف المنظمات وتستجيب للضغوط البيئية المحيطة بها لضمان البقاء واكتساب المشروعية (Legitimacy) في بيئة العمل. في البيئة السعودية المعاصرة وتحديدًا في قطاع التشييد بالرياض، تتعرض الكيانات لثلاثة أنواع من الضغوط المؤسسية (Isomorphic Pressures):

- **الضغوط القسرية (Coercive Pressures):** وتتمثل في التشريعات والتوجيهات الحكومية الصارمة، مثل المنهجيات الـ 16 الواردة في "الدليل الوطني لإدارة المشاريع" والإجراءات المستحدثة من قبل "هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية (إكسبرو)". هذا الضغط يدفع المنظمات قسرياً لمأسسة حوكمتها والالتزام بالشفافية والمنصات الوطنية كمنصة "اعتماد".
- **الضغوط المعيارية (Normative Pressures):** وتنتج عن معايير المهن الاحترافية، مثل النماذج العالمية المعتمدة لتقييم النضج (OPM3 و P3M3) وتوصيات معهد إدارة المشاريع (PMI) بضرورة إتقان الفطنة التجارية كمعيار للاحترافية.
- **الضغوط المحاكاتية (Mimetic Pressures):** وتحدث عندما تقوم المنظمات في فترات عدم اليقين بتقليد الكيانات الكبرى الناجحة، مثل محاكاة نماذج حوكمة صندوق الاستثمارات العامة (PIF) أو مكاتب تحقيق الرؤية (VROs) والهيئة الملكية لمدينة الرياض (RCRC).

خلاصة التوليف النظري (المسار نحو ذكاء القرار): إن تضافر هذه النظريات الثلاث يخلق الإطار الشامل لـ "نضج مكاتب المشاريع الموائم للرؤية". فالضغوط المؤسسية (النظرية المؤسسية) تدفع المنظمات لتأسيس المكاتب وتوحيد منهجياتها. وعندما يتم دعم هذه الهياكل بالكفاءات الماهرة والتقنيات التنبؤية كالذكاء الاصطناعي (نظرية الموارد)، يتحول الممارسون إلى مؤتمنين وشركاء استراتيجيين (نظرية الإشراف). تكمن أهمية هذا التوليف النظري في أنه يتجاوز النظرة التقليدية لمكتب إدارة المشاريع كمركز دعم إداري وظيفته الأرشفة والجدولة، إلى تحليله كأصل استراتيجي حيوي يردم الفجوة بين "صياغة الاستراتيجية" و"تنفيذها الفعلي". وفي النهاية، يفسر هذا الإطار المتكامل كيف ينتقل نضج هذه المتغيرات بشكل سبي ليرفع من الأداء الاستراتيجي للمشروع المقاس وفق أبعاد نموذج "شهار" (كفاءة التنفيذ، الأثر على العميل، النجاح التجاري المباشر، والاستعداد للمستقبل)، استجابةً لحتمية التحول وكفاءة الإنفاق في مدينة الرياض.

8-1. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

من أجل تحديد دلالات المفاهيم الواردة في هذه الدراسة وضمان الفهم المشترك لها بين الباحث والقارئ، تم صياغة تعريفين لكل مصطلح محوري: الأول "اصطلاحي" يستند بدقة إلى الأدبيات المرجعية الواردة في مخطط البحث، والثاني "إجرائي" يعكس الكيفية التي سيتم بها قياس هذا المصطلح وتطبيقه في حدود هذه الدراسة الميدانية:

1. نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO Maturity):

- التعريف الاصطلاحي: يُعرف بأنه مدى تطور قدرة المنظمة على تسليم النتائج الاستراتيجية المنشودة بطريقة قابلة للتنبؤ، والتحكم، والاستدامة، بما يتجاوز مجرد إنجاز المهام الفنية وصولاً إلى تحقيق القيمة التجارية الشاملة وفق النماذج العالمية المعتمدة.
- التعريف الإجرائي: هو الدرجة الكمية التي يحصل عليها مكتب إدارة المشاريع في قطاع التشييد بمدينة الرياض استناداً إلى استجابات أفراد عينة الدراسة على بنود "استبانة البحث"، وتحديد الأبعاد الفرعية المتمثلة في: (الحوكمة، المنهجيات والعمليات، التمكين الرقمي، وإدارة المنافع) والمستمدة من نماذج النضج القياسية (P3M3 و OPM3).

2. أداء المشاريع الاستراتيجية (Strategic Project Performance):

- التعريف الاصطلاحي: هو مفهوم استراتيجي متعدد الأبعاد يتجاوز مقاييس "المثلث الحديدي" التقليدية (الوقت، التكلفة، الجودة)، ليركز على أبعاد النجاح الاستراتيجي طويلة الأجل التي ترتبط مباشرة بتحقيق رؤية المنظمة وغاياتها الكبرى وفقاً لنموذج شنهار (Shenhar).
- التعريف الإجرائي: هو المستوى المُدرك لنجاح المشاريع الكبرى في مدينة الرياض، والذي يُقاس من خلال تقييمات المبحوثين ضمن محور المتغير التابع في الاستبانة والمقسم إلى أربعة أبعاد: (كفاءة التنفيذ قصيرة الأجل، الأثر على العميل، النجاح التجاري المباشر، والاستعداد الاستراتيجي للمستقبل).

3. مكتب إدارة المشاريع / مكتب تحقيق الرؤية (PMO / VRO):

- التعريف الاصطلاحي: هو كيان هيكلي يعمل كشريك أعمال يساهم في سد الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ العملي عبر توفير المنهجيات، وتخصيص الموارد، ومراقبة الأداء، وضمان تحقيق المنافع. وفي السياق الحكومي السعودي يبرز "مكتب تحقيق الرؤية" الذي يمارس أدوار المنظم، والمُمكن، والمُسرع لتنفيذ المبادرات.
- التعريف الإجرائي: الإدارات أو الوحدات التنظيمية (سواء كانت مكاتب تنفيذية، أو موجهة، أو داعمة) العاملة فعلياً داخل المنظمات والشركات والجهات الحكومية المطورة في قطاع البناء والتشييد بمدينة الرياض، والتي ينتسب إليها ممارسو إدارة المشاريع المشمولون بعينة الدراسة.

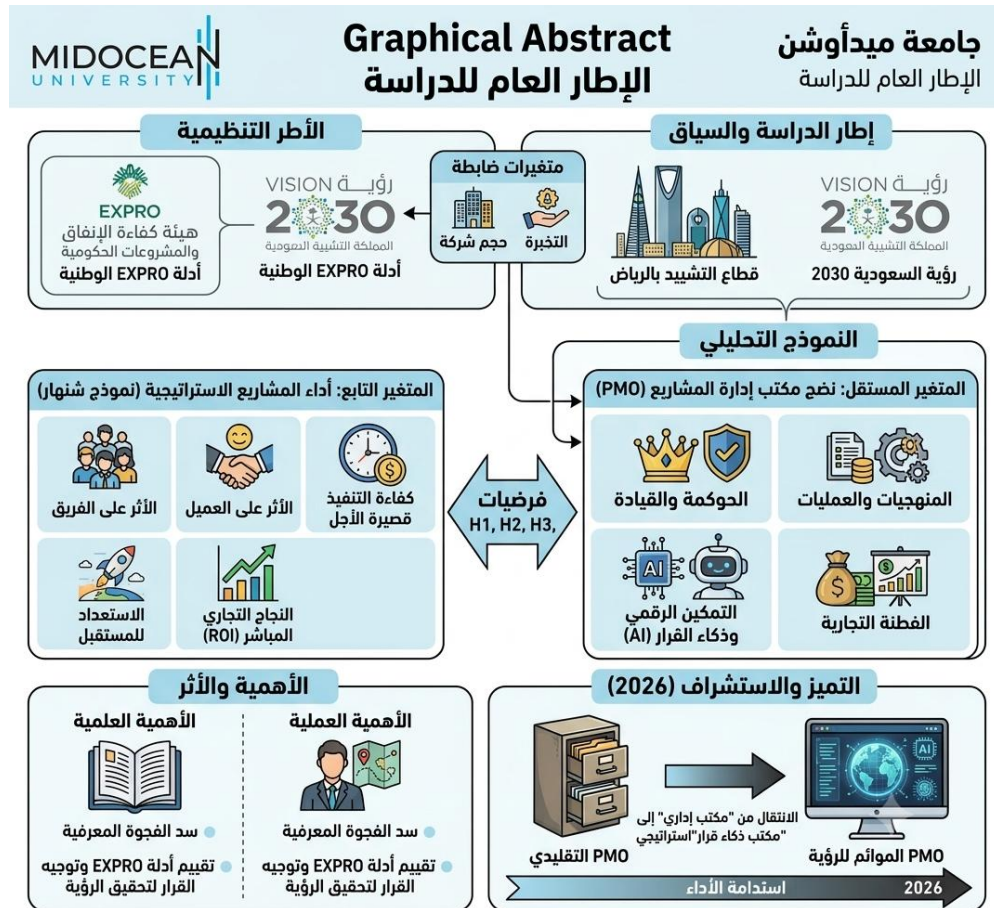
4. الفطنة التجارية (Business Acumen):

- التعريف الاصطلاحي: هي القدرة الاستراتيجية لمديري وممارسي المشاريع على فهم السياقين المالي والاستراتيجي للمنظمة، وربط القرارات الفنية والهندسية الميدانية بتحقيق أهداف العمل والمنافع المستدامة بدلاً من مجرد إنجاز المهام التكتيكية.

- التعريف الإجرائي: هو مستوى المهارة والكفاءة السلوكية التي يمتلكها ممارسو المشاريع في عينة الدراسة للتعامل مع التحديات المالية (مثل كبح الأوامر التغييرية والهدر المالي)، ويتم قياسها من خلال البنود المخصصة لبعد "إدارة المنافع والكفاءات البشرية" ضمن المتغير المستقل في أداة الدراسة.

5. ذكاء القرار (Decision Intelligence):

- التعريف الاصطلاحي: هو ارتفاع مستوى النضج لاستخدام الخوارزميات المتقدمة وتقنيات الذكاء الاصطناعي لتقديم توصيات قائمة على البيانات، وجعل معايير القرار صريحة، شفافة، وقابلة للتبرير بهدف رفع الجودة الاستراتيجية للخيارات المؤسسية، بدلاً من الاعتماد على أتمتة التقارير الإدارية العقيمة.
- التعريف الإجرائي: هو مدى توظيف المكاتب المبحوثة للأدوات الرقمية والتحليلات التنبؤية (مثل الذكاء الاصطناعي ونمذجة معلومات البناء BIM) في إجراءات استباق المخاطر وصنع القرارات، ويُقاس كمياً من خلال فقرات بُعد "التمكين الرقمي والتكنولوجيا" في استبانة البحث.



الشكل (1). مخطط عام للجزء التمهيدي للبحث

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

2-1. مقدمة

يمثل هذا الفصل الإطار المرجعي والأساس النظري العميق الذي تستند إليه الدراسة الحالية، حيث يتم من خلاله استعراض وتحليل التراكم المعرفي في مجال "نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO)" وأثره الجوهرى على تعزيز "أداء المشاريع الاستراتيجية". وتكتسب هذه المراجعة النظرية والأدبية أهميتها الاستثنائية من الطبيعة المعقدة لقطاع البناء والتشييد بمدينة الرياض. فهذا القطاع الحيوي يتسم بالتشابك العالى، وتعدد الأطراف الفاعلة من مقاولين ومستشارين وملاك، بالإضافة إلى ضخامة الاستثمارات المرصودة، مما يجعله بحاجة ماسة ومُلحة إلى بنية مؤسسية ناضجة تضمن المواءمة التامة بين التنفيذ العملي اليومي وبين التوجهات الاستراتيجية العليا للمنظمة (Al-Marri et al., 2025).

وتشير مسارات الأبحاث والدراسات الحديثة إلى وجود تحول جذري في فلسفة حوكمة وإدارة المشاريع عالمياً ومحلياً؛ حيث انتقل التركيز بشكل قاطع من الأدوار الإدارية والتكتيكية البسيطة للمكاتب التقليدية -التي كانت تنحصر في جدولة المهام وحفظ السجلات- إلى أدوار استراتيجية قيادية تعمل كـ "محركات للقيمة (Value Drivers)". هذه المكاتب الناضجة تساهم بشكل مباشر وفعال في تقليل معدلات الهدر المالي، وكبح تجاوزات التكلفة، وتحسين جودة المخرجات بنسب تصل إلى 38% في المنظمات التي تتمتع بمستويات نضج عالية مقارنة بنظيراتها الأقل نضجاً (PMI, 2025).

وبناءً على ذلك، يسعى هذا الفصل إلى تشرح وتحليل طبيعة العلاقة بين "مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع" باعتباره المتغير المستقل، وبين "أداء المشاريع الاستراتيجية" كمتغير تابع، والذي يتم قياسه من خلال أبعاد تتجاوز المثلث الحديدي لتشمل: كفاءة التنفيذ، الأثر المستدام على العميل، النجاح التجاري المباشر، والاستعداد للمستقبل. ولتحقيق هذا الفهم الشامل، ينتظم هذا الفصل في محورين أساسيين؛ يتناول المحور الأول الدراسة النظرية التي تؤصل للمفاهيم والأطر الفكرية الحاكمة، مثل "النظرية المؤسسية" و"نظرية الإشراف"، موضحاً كيفية تطبيقها في سياق مؤسسة عمليات المكتب وحوكمتها (Sandhu et al., 2024).

أما المحور الثاني، فيستعرض ويحلل الدراسات السابقة التي تناولت نماذج النضج العالمية المعيارية (مثل OPM3 وP3M3) في البيئات المحلية والدولية، مع تسليط الضوء بشكل خاص على دور التحول الرقمي وتوظيف الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي، وهو ما يعزز تحول المكاتب نحو مفاهيم "إدارة التحول" (TMO) (Campana-Schott, 2025). ومن خلال هذا الاستعراض المنهجي والنقدي، يهدف البحث الحالي إلى صياغة وتبرير بناء نموذج تحليلي متكامل يساهم في ردم الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها الفعلي في مشاريع الرياض الكبرى، بما يتوافق بشكل وثيق مع مستهدفات كفاءة الإنفاق والتميز الحكومي التي أرسنها (رؤية السعودية 2030، 2016).

2-2. الدراسات السابقة

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

2-2-1- الدراسات العربية

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

تعد هذه الدراسة من الدراسات المحورية التي سعت إلى استكشاف ديناميكيات نضج إدارة المشاريع داخل قطاع المقاولات السعودي، وتحديد أثر هذا النضج على كفاءة تسليم المشاريع الحضرية في مدينة الرياض بما يتواءم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. انطلقت الدراسة من إشكالية بحثية عميقة تتمثل في أن التطبيق الحرفي والجامد للمعايير العالمية لإدارة المشاريع، مثل تلك الصادرة عن المؤسسات المهنية الدولية، قد لا يتناسب دائماً مع التعقيدات الثقافية والتنظيمية المحلية، مما يستدعي تطوير نماذج تقييم مرنة وقابلة للتخصيص. استند الإطار النظري لهذه الدراسة بشكل أساسي إلى المبادئ العشرة الصادرة عن معهد إدارة المشاريع (PMI) في إصداره السابع للدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK). وفي خطوة ابتكارية، اقترحت الدراسة مفهوماً جديداً أطلق عليه "نموذج التكيف ذو الطبقات" (Layered Adaptation Model). يقوم هذا النموذج بتفكيك مبادئ النضج وتصنيفها إلى ثلاث طبقات رئيسية: طبقة عالمية تمثل المبادئ الثابتة، وطبقة تكيفية تسمح بالمرونة السياقية، وطبقة تأسيسية تعنى بالبنية التحتية للمنظمة، مما يسمح للمنظمات بتكييف ممارساتها الإدارية مع البيئة المحلية دون الإخلال بالمعايير المهنية الصارمة. من الناحية المنهجية، اعتمدت الدراسة على التصميم الكمي الوصفي والتحليلي، مستخدمة استبانة محكمة تم تكيف بنودها وتطويرها لتلائم سياق قطاع المقاولات السعودي وتحدياته الخاصة. تم توزيع أداة البحث على عينة طبقية عشوائية واسعة النطاق شملت 285 مشاركاً من مديري المشاريع والممارسين والقيادات التنفيذية العاملين في الشركات الكبرى والمتوسطة التي تتولى تنفيذ مشاريع البنية التحتية والتنمية الحضرية. وقد خضعت البيانات المستردة لتحليلات إحصائية متقدمة، شملت تحليل الانحدار المتعدد لاختبار القدرة التنبؤية، واختبارات الارتباط لبيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقات. أسفرت النتائج التجريبية عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإجمالية لنضج إدارة المشاريع—بأبعادها الفرعية المختلفة—وبين مؤشرات كفاءة التنفيذ المتمثلة في الالتزام الصارم بالجدول الزمني، والميزانيات المعتمدة، ومواصفات الجودة الفنية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط درجة مرتفعة ($r = 0.74$). واللافت في هذه النتائج هو ما أظهره تحليل الانحدار المتعدد، حيث تبين أن البُعد "التكيفي" في نموذج النضج—والذي يتضمن مبادئ القيادة المرنة، والتوجيه السياقي، والقدرة على استيعاب المتغيرات البيئية—كان له الأثر التنبؤي الأكبر والأكثر جوهرية على كفاءة مخرجات المشروع مسجلاً معامل تأثير مرتفع ($\beta = 0.41$). تقدم هذه الدراسة رؤى تحليلية استراتيجية تتجاوز مجرد إثبات العلاقة التقليدية بين النضج والأداء؛ فهي تبرهن بأدلة كمية

على أن "النضج الإجرائي" الصارم، المتمثل في الالتزام الأعمى بالقوالب والنماذج الغربية، ليس هو المحرك الوحيد للنجاح في المشاريع الحضرية الكبرى بالرياض، بل إن "المرونة التكيفية" هي العنصر الحاسم للنجاة في بيئة شديدة الديناميكية. تشير هذه النتائج ضمناً إلى أن مكاتب إدارة المشاريع التي تتبنى سياسات امتثال بيروقراطية شديدة التعقيد قد تفشل في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 إذا لم تقم بتوطين هذه المنهجيات لتتلاءم مع التحديات الميدانية، وتقلبات سلاسل التوريد المحلية، والتشريعات العمالية المتغيرة. وبالتالي، تفرض هذه الاكتشافات ضرورة قيام الهيئات التنظيمية وصناع القرار بالتخلي عن التطبيق الحرفي لنماذج النضج المستوردة، والتوجه نحو بناء أطر عمل مؤسسية تعزز من قدرة القيادات على التكيف الاستراتيجي مع التقلبات الاقتصادية، وهو ما يضمن في نهاية المطاف استدامة الفوائد الحضرية والاقتصادية للمشاريع المنفذة وتقليص نسب الهدر المالي الناجمة عن جمود الإجراءات.

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

تصدت هذه الدراسة لإحدى أهم الفجوات الهيكلية في ممارسات إدارة المشاريع داخل المملكة العربية السعودية، والمتمثلة في غياب أداة تشخيصية دقيقة، وموضوعية، ومصممة محلياً لتقييم فاعلية مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في ظل التوسع الهائل للمشاريع التنموية. هدفت الدراسة بشكل صريح ومباشر إلى بناء وتطوير نظام تصنيف نضج علمي متكامل يعالج أوجه القصور المتأصلة في نماذج النضج التقليدية الواسعة الانتشار مثل نموذج نضج إدارة المشاريع التنظيمية (3OPM) ونموذج تكامل نموذج نضج المقدر (CMMI). تنطلق فلسفة البحث من أن النماذج التقليدية غالباً ما تركز على الامتثال العملياتي والتوثيق الورقي، وتغفل الأبعاد السلوكية، والثقافية، والاستراتيجية التي تحكم فاعلية المكاتب. استندت الدراسة إلى مراجعة منهجية شاملة وعميقة للأدبيات العالمية بهدف استخلاص عوامل النجاح الحرجة (CSFs) التي تضمن استدامة مخرجات مكاتب المشاريع، ومن ثم دمج وتكوين هذه العوامل في هيكل تقييمي يتناسب خصيصاً مع بيئة الأعمال السعودية ومعايير التميز المؤسسي. اعتمدت الدراسة منهجية مركبة ومتعددة المراحل: بدأت بتحديد المؤشرات والمتغيرات الكمية والنوعية عبر استقراء الأدبيات، تلتها مرحلة مفصلية للتحقق الميداني (Validation process) من خلال تطبيق النظام المقترح على كيان قيادي رائد في قطاع الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، وهو كيان يحظى باعتراف دولي وحاصل على جوائز عالمية في نضج مكاتب المشاريع من تحالف (PMO Global Alliance). وفر هذا التطبيق الميداني بيئة اختبار واقعية ومثالية للتأكد من مدى قابلية تعميم مؤشرات النضج المقترحة ودقتها الإحصائية. كشفت النتائج عن تحول معرفي هام، حيث أثبتت أن النضج المؤسسي هو بناء متعدد الأبعاد يتطلب تطوراً متزامناً ومتوازناً عبر خمسة مجالات رئيسية: القيادة، العمليات، الموارد البشرية، الإدارة المالية، والتوجيه الاستراتيجي. ومن أهم المخرجات الكمية التي أسفرت عنها الدراسة هو تحديد بُعد "المشاركة" (Engagement) -والذي يغطي إشراك أصحاب المصلحة، فاعلية قنوات الاتصال، والثقافة التنظيمية الداعمة- كأهم عامل حرج على الإطلاق في تقييم مستوى نضج المكتب. استحوذ هذا البُعد وحده على وزن نسبي ضخم بلغ 47% من إجمالي معادلة تقييم النضج المقترحة. وجاء في المرتبة الثانية بُعد ضوابط المشروع والمراقبة بنسبة 25%، تلتها الكفاءة بنسبة 16%، فالحوكمة بنسبة 8%، وأخيراً الثقافة العامة بنسبة 4%. وأكد الباحثون بناءً على هذه الأوزان الحاسمة أن الضعف في آليات التواصل وغياب الإشراك الفعال لأصحاب المصلحة يقفان كسببين جذريين خلف تعثر المشاريع الاستراتيجية، حتى في ظل وجود هياكل إدارية متقدمة ومنهجيات محكمة. يقدم هذا التحليل دلالات عميقة

تساهم في إعادة تشكيل جذري لفهمنا لنضج مكاتب المشاريع في البيئة السعودية. فاستحوذ بُعد "المشاركة وإشراك أصحاب المصلحة" على ما يقارب نصف الوزن التقييمي للنضج يفسر ظاهرة تعثر المئات من مكاتب المشاريع التي تبدو على الورق محكومة جيداً. يشير هذا الاكتشاف بوضوح إلى أن الثقافة الإدارية السعودية والمشهد التنظيمي المحلي يميلان إلى تغليب الجوانب العلاقاتية (Relational Aspects) والاتصال البشري على الجوانب الإجرائية البحثية (Transactional Aspects). ويعني هذا استراتيجياً أن مكاتب المشاريع التي تركز حصراً على بناء القوالب، وتوحيد النماذج، والرقابة الصارمة (Governance & Controls)، وتهمل في الوقت ذاته إدارة التوقعات وبناء التحالفات مع أصحاب المصلحة والقيادات العليا، ستفشل حتماً في إثبات قيمتها وتأثيرها. تقترح الدراسة بناءً على ذلك نموذجاً تطويراً يمر عبر خمس مراحل تقييمية تتيح للمنظمات الوطنية تشخيص مكان الضعف، مما يمكنها من الانتقال السلس من إدارة ردود الأفعال التشغيلية إلى اتخاذ قرارات استراتيجية استباقية تستند إلى شراكة حقيقية مع القيادة العليا.

3. الدراسة الثالثة: الطفي (Altaefi, 2022)، بعنوان: "دور مكتب إدارة المشاريع في تحسين عوامل نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية".

تُعد هذه الدراسة إسهاماً نوعياً وإضافة قيمة للأدبيات الإدارية المحلية، حيث سلطت الضوء على واقع مكاتب إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي من خلال استكشاف أثرها المباشر في الحد من تعثر المشاريع وتحسين عوامل النجاح، مع التطبيق على دراسة حالة عملية ومعقدة في "هيئة الزكاة والضريبة والجمارك" (ZATCA). انطلقت الدراسة من مشكلة جوهرية واجهها الاقتصاد السعودي لسنوات، والمتمثلة في استمرار تعثر وتأخر شريحة كبيرة من المشاريع الاستراتيجية والبنية التحتية، وهو ما يشكل عبئاً مالياً واقتصادياً جسيماً يعيق تحقيق كفاءة الإنفاق. وهدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى فهم الأسباب الجذرية وراء فشل المشاريع في المنظمات السعودية، وتحليل الدور الفعال الذي يلعبه إنشاء وتأسيس وتفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تقليص هذه الإخفاقات، وضمان تسليم المشاريع ضمن المعايير المخطط لها، مستندة إلى أطر معرفية تربط وظائف المكتب بمؤشرات أداء المشاريع التقليدية والمتقدمة. من الناحية المنهجية، استخدمت الدراسة مقاربة كمية تعتمد على تصميم مسح ميداني (Survey Methodology) استهدف مديري المشاريع والممارسين والمهندسين ذوي الصلة بالعمليات الإنشائية والتقنية في بيئة الدراسة. صُممت أداة البحث لتغطية نطاق واسع من التساؤلات المتعلقة بتقييم أداء الإدارات الهندسية والفنية، وقياس العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على سير العمل. تم تحليل البيانات الأولية باستخدام تقنيات التحليل متعدد المتغيرات (Multivariate analysis) لفهم طبيعة العلاقات المتشابكة بين خصائص المشاريع وممارسات المكتب. وأظهرت النتائج بوضوح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية توضح أن مكتب إدارة المشاريع يعمل كمُغيّر وسيط (Mediator) يربط بين تطبيق منهجيات الدليل المعرفي (PMBOK) وبين النجاح الفعلي للمشاريع. كما حددت الدراسة 14 مؤشراً خارجياً تشكل الأسباب الرئيسية للتعثر في مشاريع التشييد الحكومية السعودية، شملت عوامل تنظيمية، وبيئية، وسياسية، وتقنية. ومع ذلك، توصلت الدراسة إلى اكتشاف بالغ الأهمية؛ حيث حددت أن العائق الأكبر والأكثر تكراراً أمام التأسيس الناجح لمكاتب إدارة المشاريع لا يكمن في نقص الكفاءات الفنية أو غياب التمويل، بل يتمثل في "المقاومة التنظيمية للتغيير" (Resistance to change) و"غياب الفهم الواضح للقيمة المضافة للمكتب" (Lack of understanding of PMO value) من قبل الإدارات العليا والتنفيذية داخل المنظمة. على مستوى التحليل النقدي المعقد والاستنتاجات الاستراتيجية، تقدم هذه الدراسة دليلاً قاطعاً على ظاهرة "التشابه المؤسسي" أو المحاكاة التنظيمية (Institutional Isomorphism) في القطاع

العام السعودي؛ حيث تتسارع العديد من الجهات الحكومية إلى إنشاء مكاتب إدارة مشاريع لمجرد الامتثال للتوجيهات العليا الصادرة عن جهات رقابية مثل هيئة كفاءة الإنفاق، وذلك دون تهيئة الثقافة التنظيمية الداخلية لاستيعاب هذا الكيان الجديد وأهدافه. إن المقاومة العنيفة للتغيير التي رصدتها الدراسة تشير بشكل لا لبس فيه إلى أن مديري الإدارات الوظيفية التقليدية يرون في ال PMO جهة رقابية تمثل تهديداً لصلاحياتهم التاريخية، بدلاً من كونه شريكاً استراتيجياً داعماً يسهل أعمالهم. وعليه، تبرهن الدراسة على أن نضج المكتب لا يقاس مطلقاً بمدى امتلاكه لمنهجيات معقدة أو برمجيات متطورة فحسب، بل بمدى امتلاكه لكفاءات عالية في "إدارة التغيير المؤسسي" (Change Management) وقدرته على التسويق الداخلي لقيمتها الاستراتيجية. وتؤكد هذه الرؤية أن أي مسعى وطني لرفع مستوى النضج في مشاريع الجهات الحكومية يجب أن يبدأ بحملات توعوية وخطط تواصل فعالة تستهدف تفكيك صوامع العمل (Silos) وبناء ثقة متبادلة، مما يضمن تحول المكتب من "وحدة رقابة مزعجة" إلى مركز ثقل استراتيجي يقود التحول المؤسسي المنشود في إطار رؤية 2030.

4. الدراسة الرابعة: محمد وآخرون (Muhammad et al., 2024)، بعنوان: "دور مكتب إدارة المشاريع في تعزيز عوامل نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة منطقة جازان".

تضيف هذه الدراسة بعداً جغرافياً وقطاعياً شديداً الأهمية للأدبيات السعودية من خلال ابتعادها عن المركزية في العاصمة، وتبسيط الضوء على قطاع الإنشاءات والهندسة في منطقة جازان. جاءت هذه الدراسة لمعالجة التحديات المعقدة المتمثلة في إدارة المحافظ متعددة المشاريع (Multi-project environment) داخل أمانات المناطق والمجالس البلدية، والتي تواجه ضغوطاً سياسية وتنموية متزايدة لتسليم مشاريع البنية التحتية والمرافق العامة ضمن جداول زمنية حرجية وميزانيات مقيدة. هدفت الدراسة إلى صياغة إطار شامل وواضح للوظائف والأدوار التي يجب أن يؤديها "مكتب إدارة المشاريع الداعم" (Supportive PMO) في شركات الهندسة والمقاولات والجهات الحكومية، وتقييم مدى مساهمة هذا المكتب في توحيد المعايير ورفع معدلات نجاح المشاريع الإنشائية المحلية. اعتمدت الدراسة منهجية دراسة الحالة (Case Study) المدمجة مع المراجعة التحليلية واستطلاع آراء الممارسين، مما أتاح للباحثين استكشافاً عميقاً لديناميكيات التشغيلية لمكتب إدارة المشاريع في أمانة منطقة جازان والشركات الهندسية المرتبطة بها. سلطت النتائج الضوء على حقيقة أن المكتب المنجز يعمل بمثابة "المركز العصبي" (Nerve Center) لكافة الأنشطة المرتبطة بالمشاريع داخل الكيان الهندسي. وقد أثبتت الدراسة بأدلة قوية أن أهم إسهامات المكتب تتركز في ثلاثة محاور تشغيلية وتأسيسية رئيسية: أولاً، تطوير وتنفيذ منهجية موحدة لإدارة المشاريع تقضي على العشوائية التشغيلية وتخبط الاجتهادات الفردية في الميدان؛ ثانياً، توفير الأدوات التقنية والفنية والنماذج المعيارية اللازمة لدعم مسؤولي المشاريع في مهامهم اليومية؛ وثالثاً، بناء الجدارات ورفع الكفاءة المهنية للكوادر الهندسية عبر برامج تدريبية موجهة. وأكدت النتائج الاستنتاجية أن وجود مكتب مشاريع يفرض امتثالاً صارماً لمعايير الجودة الموحدة، يؤدي تلقائياً إلى تحسين فاعلية التنفيذ، مما يحد بشكل كبير من الانحرافات المتكررة في نطاق العمل والتكاليف التي طالما عانى منها القطاع. من منظور التحليل الاستراتيجي الشامل، تبرز هذه الدراسة حقيقة التباين الجغرافي والوظيفي الواسع في مستويات النضج المؤسسي عبر أنحاء المملكة. فبينما تتجه النقاشات والأبحاث في الهيئات الكبرى بالعاصمة الرياض نحو مفاهيم متقدمة كتبني مكاتب إدارة التحول (TMOs)، والذكاء الاصطناعي، وذكاء القرار، تكشف دراسة جازان أن المحافظات والمناطق التنموية الأخرى لا تزال قادرة على تحقيق مكاسب هائلة وفورية من مجرد الوصول إلى مستويات النضج التأسيسية

والمقدمة نسبياً، والمتمثلة ببساطة في "توحيد العمليات" و"توفير الدعم المنهجي للممارسين". إن هذا التباين يثبت قاعدة جوهرية مفادها أن مسار النضج المؤسسي ليس مساراً قفزيّاً يمكن اختزاله، بل هو تطور هرمي وتراكمي يستوجب إرساء قواعد الحوكمة، وبناء الثقافة التنظيمية، وتكثيف التدريب الأساسي، قبل التفكير في استقطاب التقنيات التنبؤية المعقدة. كما تستنتج الدراسة بقوة أن استدامة نجاح المكتب مرهونة بالدعم الشامل والمطلق من كافة المستويات التنظيمية في الأمانة وليس فقط من القيادة العليا، مما يحتم تبني فلسفة تركز على إبراز "القيمة المضافة" (Value-centric PMO) لتبرير وجود المكتب وتحويل ممارسات البناء العشوائية التقليدية إلى عمليات هندسية متكاملة تتماشى بانسجام مع خطط التنمية الإقليمية المستدامة.

5. الدراسة الخامسة: البيتي والسلي - (Albaiti & Alsulami, 2021)، بعنوان: "أثر مكتب إدارة المشاريع على الأداء التنظيمي".

تُعد هذه الدراسة من الدراسات التأسيسية البارزة التي سعت لتقييم وفهم الحراك الإداري الواسع النطاق في القطاع العام السعودي والمتمثل في التوسع غير المسبوق لإنشاء مكاتب تحقيق الرؤية (VROs) ومكاتب إدارة المشاريع لمواكبة متطلبات التحول الوطني المتسارعة ضمن رؤية 2030. ركزت الدراسة بشكل مباشر على تحليل الوظائف الفعلية التي تؤديها هذه المكاتب حديثة النشأة، وتحديد مستويات نضجها العملياتي، وقياس حجم أثرها الملموس على الأداء التنظيمي الشامل للمؤسسات الحكومية، في محاولة بحثية جادة لسبر أغوار القيمة الحقيقية التي تضيفها هذه الكيانات بعيداً عن مجرد المسميات الهيكلية المجردة والامتثال الشكلي للإملاءات الحكومية. لتحقيق أهداف الدراسة بصرامة منهجية، صمم الباحثان دراسة وصفية واستكشافية تعتمد على استبانة كمية محكمة تم توزيعها على ممارسين، وخبراء، ومديري مشاريع يعملون في عينة مكونة من 29 مكتباً لإدارة المشاريع منتشرة عبر مختلف الهيئات والوزارات الحيوية في المملكة العربية السعودية. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المتراكمة أن مكاتب إدارة المشاريع في القطاع العام تمتلك مستوى "نضج متوسط" (Moderate Maturity) بشكل عام فيما يخص حزمة الخدمات التي تقدمها، وهو ما يعكس حداثة التجربة نسبياً. وتوصلت الدراسة إلى أن التركيز الغالب لهذه المكاتب في تلك الحقبة كان ينصب بشكل مكثف على وظائف تكتيكية ورقابية محددة، كان أبرزها: المراقبة الدقيقة وتتبع أداء المشاريع دورياً، وتطوير المنهجيات الموحدة للعمل، وبناء الكفاءات المهنية لفرق العمل، بالإضافة إلى تقديم مستوى أساسي من الدعم الاستشاري للإدارة الاستراتيجية العليا. كما بينت القياسات أن الأثر الكلي لهذه المكاتب على المنظمات كان إيجابياً و"متوسطاً" في مجمله، إلا أنه سجل مستويات تأثير عالية جداً وقوية بشكل ملحوظ في مجالات تنظيمية متخصصة، وتحديداً في قدرتها على الارتقاء بمهام إدارة المشاريع المتعددة (Multi-project Management)، ودفع عجلة التعلم التنظيمي (Organizational Learning) المؤسسي، وقيادة برامج التغيير الثقافي داخل الهياكل البيروقراطية الحكومية التي طالما اتسمت بالبطء. يحمل هذا التقييم العلمي في طياته دلالات استراتيجية عميقة ترسم معالم مسار النضج المؤسسي في السعودية. إن استقرار مقياس أداء هذه المكاتب عند مستوى "النضج المتوسط" في عام 2021 يعكس مرحلة انتقالية حرجة وتاريخية؛ حيث نجحت هذه المكاتب بامتياز في فرض الحوكمة الإجرائية، والسيطرة على العشوائية التشغيلية، وضبط بوصلة المشاريع (وهو ما يمثل الجيل الأول أو التأسيسي من النضج)، إلا أنها كانت لا تزال تكافح للارتقاء نحو مستويات "المحاذاة الاستراتيجية الكاملة" وقيادة الابتكار (الجيل المتقدم من النضج). إن التركيز المكثف على "المراقبة والتطوير المنهجي" يشير إلى أن هذه المكاتب أدت دوراً تاريخياً حتمياً في توحيد لغة العمل

المؤسسي، وبناء ثقافة الانضباط داخل القطاع العام، ولكن التحدي القادم يكمن في تحرير قدراتها لتصبح محركات لصنع القرار الاستراتيجي بدلاً من كونها مجرد وحدات إبلاغ إدارية ومتابعة تقارير. وتخلص القراءة المتعمقة للدراسة إلى توصية محورية مفادها أن ضمان استدامة الميزة التنافسية للأجهزة الحكومية يتطلب ضخ استثمارات رأسمالية وبشرية إضافية في رفع النضج الاستراتيجي للمكاتب، بحيث يتم تأهيل القيادات للانتقال التام من عقلية "تنفيذ المهام والمخرجات" إلى عقلية "تحقيق المنافع الاستراتيجية" و"إحداث الأثر المستدام" في الاقتصاد الوطني.

6. الدراسة السادسة: الغصيب والعلي (Alghaseb & Alali, 2024)، بعنوان: "نماذج مكاتب إدارة المشاريع في قطاع التشييد العام بحائل".

انطلقت الدراسة من ملاحظة ميدانية دقيقة تعكس معاناة قطاع التشييد والبناء في منطقة حائل من إشكاليات مزمنة ومعقدة في تسليم المشاريع الإنشائية العامة وفق محددات الوقت والتكلفة المتفق عليها. وبدلاً من التركيز حصراً على دراسة المنهجيات التشغيلية، توجهت هذه الدراسة نحو البحث في جذور "التصميم الهيكلي" الأنسب للمكتب، مستكشفة تصنيفات ونماذج مكاتب إدارة المشاريع (PMO Models) الأكثر ملاءمة لمعالجة بيئة المشاريع الإنشائية العامة، والتخفيف من وطأة التحديات المحلية المتجذرة التي يواجهها المقاولون والجهات المستفيدة في هذا القطاع الحيوي. اعتمدت الدراسة تصميماً منهجياً استكشافياً مختلطاً ومتعدد المراحل؛ بدأ بمراجعة أدبية ونظرية مكثفة حددت من خلالها مسببات إنشاء المكاتب وتصنيف النماذج العالمية الثمانية المعترف بها دولياً، ثم انتقلت إلى مرحلة التطبيق الميداني العميق باستخدام منهجية "مجموعات التركيز" (Focus Groups) التي ضمت 14 ممارساً ومهندساً وخبيراً محلياً متمرساً في قطاع التشييد بحائل. خضعت التقييمات المعرفية وآراء هؤلاء الخبراء لتحليل دقيق للوصول إلى توافق منهجي حول النماذج الهيكلية الملائمة. كشفت النتائج الكمية والنوعية أن قطاع التشييد بالمنطقة يعاني بشدة من ضعف الأداء التراكمي للمشاريع الحالية (متوسط 8.71 من 10)، وغياب التوجيه والإدارة الاستراتيجية الفعالة (8.43)، وافتقار العمليات اليومية للنمطية الموحدة (8.50)؛ وهي عوامل مثلت أقوى 13 محركاً دافعاً لضرورة التدخل المؤسسي السريع. وبناءً على خريطة التحديات هذه، أثبتت مخرجات مجموعات التركيز بشكل لا لبس فيه أن نموذج "مكتب إدارة مشاريع المؤسسة" (Enterprise PMO - EPMO) هو النموذج الهيكلي الأمثل والأكثر تفضيلاً لإدارة المشاريع الكبرى والمعقدة في المنطقة، متبوعاً بنموذج "مكتب إدارة البرامج"، ثم "مركز تميز إدارة المشاريع" (PMCOE). يوفر هذا البحث الجاد استنتاجات نقدية بالغة الأهمية حول دور الهيكل التنظيمي وصلاحيات التفويض في تحديد سقف النضج الممكن بلوغه في المؤسسة. إن التفضيل الكاسح من قبل الخبراء لنموذج (EPMO) يؤكد قناعة راسخة لدى الممارسين بأن المعالجة الناجعة لمشاكل قطاع التشييد الإقليمية لا يمكن أن تتم عبر مكاتب مشاريع تكتيكية معزولة تعمل في الظل على مستوى الإدارات المتوسطة، بل تتطلب حتماً كياناً مركزياً قيادياً يحظى بسلطة مؤسسية عليا ويرتبط بأعلى هرم في الإدارة. يتيح هذا الموقع رؤية بانورامية شاملة للمحفظة الاستثمارية، مما يمكن المكتب من تخصيص الموارد الشحيحة بكفاءة، وربط المشاريع الإنشائية بشكل مباشر بالأهداف التنموية الكلية للمنطقة، وإيقاف المشاريع التي لا تخدم هذه الأهداف. إن هذا التوجه يبرز وعياً متزايداً بأن النضج المرتفع لا يعتمد حصراً على توفر الأدوات المتقدمة أو البرمجيات المعقدة، بل يعتمد في جوهره على "الموقع التنظيمي للمكتب" ضمن هيكل السلطة (Organizational Placement)، وقدرته الاستثنائية على الموازنة الدقيقة بين فرض مهام الرقابة الصارمة من جهة،

وبين تمكين فرق العمل الميدانية من التغلب على التحديات المستعصية كإنقص الكفاءات الفنية المتخصصة والتقلبات الحادة في أسعار المواد الإنشائية وسلاسل التوريد من جهة أخرى.

7. الدراسة السابعة: الحربي وآخرون (Al-Harbi et al., 2024)، بعنوان: "أثر إدارة المشاريع الاستراتيجية على نجاح قطاع المقاولات بالرياض".

توجت هذه الدراسة إلى اختبار وتحليل طبيعة العلاقة السببية والارتباطية المباشرة بين تطبيق ممارسات "إدارة المشاريع الاستراتيجية" (Strategic Project Management) كمنهجية كلية، وبين مؤشرات "نجاح المشاريع الإنشائية" في قطاع المقاولات بمدينة الرياض. تكتسب هذه الدراسة أهميتها الاستثنائية من تسارع وتيرة الأعمال الإنشائية العملاقة في الرياض استعداداً لاستضافة الأحداث العالمية وتلبية متطلبات التحول، مما يفرض على الشركات تبني توجهات إدارية تتجاوز نطاق الإشراف الهندسي المباشر لحل المشاكل اليومية، والانتقال إلى مستويات التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد الذي يضمن ديمومة الشركات. بني الإطار التحليلي لهذه الدراسة على تفكيك وقياس المتغير المستقل عبر أربعة أبعاد مفصلية تمثل دورة حياة الإدارة الاستراتيجية المتكاملة وهي: التحليل البيئي (الذي يشمل استشراف المخاطر وتقييم الفرص الاستثمارية)، صياغة الاستراتيجية (تحديد الرؤية وتطوير الأهداف بعيدة المدى)، تنفيذ الاستراتيجية (المحاذاة التشغيلية بين الخطط والأفعال)، وتقييم الاستراتيجية (الرقابة والمراجعة المستمرة للأداء). وفي المقابل، تم قياس المتغير التابع (نجاح المشروع) باستخدام مؤشرات أداء حديثة لم تقتصر على الوقت والتكلفة، بل شملت كفاءة التسليم الشاملة، مستوى تبني الابتكار التقني في أساليب البناء، وتحقيق معايير الاستدامة. أفضت تحليلات البيانات الكمية، المعتمدة على استطلاعات واسعة لأراء الخبراء، إلى نتائج قوية؛ حيث ثبت وجود ارتباط طردي وثيق للغاية بين كثافة ممارسات الإدارة الاستراتيجية ونجاح المشاريع. وتبرز الأهمية الإحصائية لهذه النتائج في أن الممارسات الاستراتيجية فسرت مجتمعة ما نسبته (78.9%) من التباين والتغير الحاصل في مستويات نجاح المشاريع بقطاع المقاولات، وهي نسبة تفسيرية عالية جداً في العلوم الإدارية. كما أوضح تحليل الانحدار أن أي تحسن نوعي في تطبيق منهجيات الإدارة الاستراتيجية بنسبة (1%) سينعكس إيجاباً وبشكل تلقائي على مخرجات ونجاح المشروع بنسبة (0.391%)، مما يؤكد الجدوى الاستثمارية العالية لتخصيص ميزانيات لتطوير القدرات الإدارية للقيادات. على صعيد التفكير الاستراتيجي المعمق والقراءة ما بين السطور، تضع هذه الدراسة مفهوم "الفطنة التجارية" (Business Acumen) و"النظرة الشمولية" في قلب منظومة نضج إدارة المشاريع. فهي تبهرن بلغة الأرقام القاطعة أن إتقان المهارات الفنية لجدولة المشاريع، أو احتراف استخدام برامج التخطيط، لم يعد كافياً لضمان النجاح التنافسي في سوق يغلي بالفرص والتحديات كسوق الرياض؛ بل يجب أن يتحلى مديرو المشاريع والمكاتب الداعمة لهم (PMOs) بقدرات استراتيجية تحليلية تمكنهم من التكيف السريع مع التعقيدات البيئية العالية والمخاطر التنظيمية. تشير النتائج ضمناً إلى أن الفجوة الأدائية التي تعاني منها بعض كبريات شركات المقاولات مردها الأساسي إلى الانفصال المروع بين غرف التخطيط الاستراتيجي في الإدارات العليا وبين مواقع التنفيذ الفعلي في الميدان. وبالتالي، فإن التوصية الجوهرية التي تفرزها هذه البيانات تكمن في الحتمية المطلقة لقيام مكاتب إدارة المشاريع الناضجة بالعمل كجسر رابط يدمج مخرجات التحليل البيئي وتقييم الاستراتيجية ضمن منهجيات إدارة المشاريع اليومية وتوزيع الموارد، لضمان المحاذاة الكاملة مع الرؤية الاقتصادية الكلية للدولة، وتقليل انكشاف الشركات على مخاطر الإفلاس الناجمة عن سوء التقدير الاستراتيجي.

1. الدراسة الأولى: دراسة أجيمان-بواقي وآخرون (Agyeman-Boakye et al., 2024)، بعنوان: "دراسة العلاقة بين وظائف مكتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع في غانا: نهج نمذجة المعادلات الهيكلية".

هدفت هذه الدراسة بشكل محدد إلى فحص أثر الوظائف المتعددة التي يؤديها مكتب إدارة المشاريع (PMO) على مستويات أداء المشاريع في بيئة أعمال تنتمي لفئة الدول ذات الدخل المتوسط الأدنى (LMICs)، متخذين من جمهورية غانا في القارة الإفريقية نموذجاً تطبيقياً وميدانياً. تنبع الأهمية المعرفية والتطبيقية لهذه الدراسة من ندرة الأبحاث التجريبية الرصينة التي تناقش مدى قابلية تعميم نماذج إدارة المشاريع الغربية المعيارية-والتي طورت أساساً لبيئات ذات وفرة- على الاقتصادات النامية التي تتسم بشكل عام بندرة الموارد المالية، وهشاشة البنية التحتية، وتذبذب البيئة التنظيمية والتشريعية. لتحديد التحيزات وتحقيق الموثوقية، اعتمد الباحثون تصميمًا كمياً محكماً يعتمد على تحليل نمذجة المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وهي تقنية إحصائية متقدمة قادرة على تقييم شبكة معقدة من العلاقات السببية المترابطة. تم جمع البيانات الأولية عبر استبانة مغلقة شملت عينة قصدية مكونة من 256 ممارساً محترفاً في إدارة المشاريع، يمثلون 10 قطاعات أعمال حيوية ومتنوعة في الاقتصاد الغاني. من بين 36 فرضية صُممت لاختبار العلاقة بين الوظائف المتباينة للمكتب وبين مؤشرات الأداء المتنوعة، دعم النموذج الإحصائي بقوة 13 فرضية فقط بمستوى دلالة معنوي ($t > 1.65$). وأظهرت النتائج الإجمالية أن التباين في حزمة الوظائف التي يقدمها المكتب يفسر الأداء الكلي للمشاريع بصورة معتدلة ($R^2 = 0.34$). وكان الاكتشاف البحثي الأبرز والأكثر إثارة هو أن مجموعة الوظائف الإجمالية والتكاملية للـ PMO امتلكت التأثير الأكبر والأقوى على "الأداء البيئي" للمشاريع ($R^2 = 0.467$). أما على مستوى الفحص الجزئي للوظائف الفردية، فقد تصدرت وظيفة "رصد ومراقبة أداء المشروع" قائمة الوظائف من حيث الأهمية الإحصائية، مسجلة ارتباطاً جوهرياً ومباشراً مع تحسين مؤشرات التكلفة المالية للمشروع وتقليل الهدر بقيمة ($\beta = 0.265$). ينطوي هذا الطرح الأكاديمي على دلالات معرفية واستراتيجية بالغة الأهمية؛ فهو يؤسس ويؤكد مفهوم "النسبية السياقية" (Contextual Relativity) لنضج مكاتب إدارة المشاريع. فبينما تتجه أدوار المكاتب الناضجة في الاقتصادات الغربية المتقدمة نحو التوغل في وظائف استراتيجية بحتة كقيادة الابتكار، والتمكين الرقمي، وذكاء القرار، يكشف سياق الدول النامية بوضوح أن القيمة العظمى التي يقدمها المكتب لضمان بقاء المنظمة لا تزال تكمن في الوظائف الرقابية التكتيكية المباشرة (مثل رصد ومراقبة الأداء الصارمة) لضمان عدم تجاوز الميزانيات المحدودة سلفاً والتي قد يؤدي تجاوزها لانهيار المشروع بأكمله. علاوة على ذلك، يشير التأثير الإحصائي العميق للمكتب على الأداء البيئي إلى أن مكاتب إدارة المشاريع تلعب دوراً هيكلياً خفياً كمحفز وكضامن للالتزام بمعايير الاستدامة والتشريعات البيئية في سياقات وتصنيفات دولية قد تفتقر إلى الرقابة الحكومية الصارمة، مما ينعكس على تحسين سمعة المنظمة. إن هذا التباين الحاد في الأولويات يفرض على الشركات متعددة الجنسيات والمنظمات العالمية العاملة في الأسواق الناشئة ضرورة إعادة هيكلة مكاتبها وتفصيل مهامها بناءً على المحددات الاقتصادية والبيئية المحلية لكل دولة، بدلاً من استنساخ هياكل مركزية جاهزة غير قادرة على استيعاب توازنات القوى وندرة الموارد في تلك الدول.

2. الدراسة الثانية: دراسة تاليكوفا (Talykova, 2025)، بعنوان: "The Impact of Project Management Office Maturity and Methodology Standardization on Organizational Key Performance Indicators: A Synthesis of Theoretical Models and Practical Cases".

في ظل تعقيدات التحول الرقمي المتسارعة واضطرابات بيئة الأعمال، تشكل هذه الدراسة دراسة تحليلية مركبة وشاملة لتقييم طبيعة التفاعل المنهجي بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع، ومدى التزامه المؤسسي بتوحيد المنهجيات التشغيلية (Standardization)، وانعكاس ذلك التفاعل بشكل مباشر على مؤشرات الأداء الرئيسية للأعمال والمؤسسات (KPIs) في المنظمة ككل. انطلقت الدراسة من فرضية مفصلية مفادها أن الكفاءة العالية في إدارة المشاريع لم تعد مجرد تكتيك فني داخلي يهم مديري المشاريع وحدهم، بل أصبحت ركيزة استراتيجية حاسمة تضمن بقاء المنظمات في بيئة تنافسية شرسة تفرض عليها تنفيذ المهام والمبادرات بدقة وسرعة فائقتين تفوق سرعة استجابة المنافسين. استندت المنهجية البحثية لهذه الورقة إلى مدخل توليفي (Synthesis Approach) متقدم، جمع بين المراجعة المنهجية الشاملة للأدبيات الأكاديمية الصادرة حديثاً في مجال الإدارة، والتحليل المقارن للتقارير الاستشارية والصناعية المتقدمة، بالإضافة إلى الفحص المعمق لدراسات حالة عملية من بيئة الأعمال المعاصرة لضمان ربط التنظير بالتطبيق. أثبتت النتائج التجريبية والتحليلية مجتمعة أن مجرد الوجود الهيكلي والشكلي لمكتب إدارة المشاريع في المنظمة لا يضمن تحقيق أية فوائد تذكر؛ بل إن "النضج الاستراتيجي" الفعلي للمكتب هو المتغير الفاصل والوحيد. وتجلى هذا النضج بوضوح تام في قدرة المنظمات الرائدة على تجاوز القوالب الإدارية الجامدة، وتبني منهجيات هجينة (Hybrid Methodologies) ذكية تجمع بين مرونة ورشاقة أسلوب (Agile) وضوابط وحوكمة أسلوب (Waterfall) التقليدي، فضلاً عن إرساء قدرات مؤسسية قوية لإدارة التغيير التنظيمي العميق. وقد ارتبط هذا المستوى المتقدم من النضج بعلاقات ارتباطية طردية ومباشرة مع زيادات ملموسة في معدلات نجاح المشاريع الفردية، والأهم من ذلك—وهو ما يمثل جوهر الدراسة—تحسن مؤشرات الأعمال الاستراتيجية القيادية للمؤسسة ككل، مثل العائد الإجمالي على الاستثمار (ROI)، وصافي نقاط الترويج لقياس رضا وولاء العملاء (NPS)، ومتوسط قيمة الطلب أو المشروع (AOV). تقدم هذه الدراسة الاستثنائية رؤية متطورة للغاية وتأسيساً نظرياً حول مستقبل النضج المؤسسي في العقد الحالي، مبرهنَةً أن التوحيد المنهجي (Methodology Standardization) في المكاتب الناضجة لا يعني إطلاقاً الجمود أو الاستبداد الإجرائي، بل يعني القدرة على بناء "هيكل محوكم يتيح المرونة" (Governed Flexibility). تشير قدرة المكتب الناضج على رفع مؤشر رضا العملاء (NPS) بشكل مباشر إلى تحول جذري في طبيعة وفلسفة عمل المكتب؛ حيث يتجاوز كونه وحدة دعم فنية مغلقة تركز على المهام الموكلة، ليصبح "شريك أعمال استراتيجي" (Strategic Business Partner) يتفاعل بشكل استباقي مع توقعات السوق الديناميكية ويساهم في خلق رحلة قيمة متكاملة للعميل النهائي. توفر مخرجات هذه الدراسة نموذجاً علمياً رصيناً ومبرراً اقتصادياً قوياً لصناع القرار يبرر الاستثمارات الرأسمالية الموجهة لتطوير وبناء المكاتب، وتؤكد بشكل لا يقبل الشك أن المنظمات التي لا تزال تقيدها منهجيات عقيمة ستخسر معركتها التنافسية لصالح تلك المنظمات التي تبني النضج وتطوع المنهجيات الهجينة لاستيعاب الصدمات البيئية وتحفيز التحول التنظيمي الشامل والمستدام.

3. الدراسة الثالثة: دراسة المري وآخرون (Al-Marri et al., 2025)، بعنوان: "نضج إدارة المشاريع في المنظمات القائمة على المشاريع".

تصدت هذه الدراسة لضرورة علمية ملحة تتمثل في تحديث الأطر المفاهيمية لمفهوم النضج المؤسسي، وذلك من خلال تنفيذ مراجعة منهجية شاملة لنضج إدارة المشاريع (PMM) داخل بيئة الأعمال المتخصصة التي تُعرف بـ "المنظمات القائمة على المشاريع" (Project-Based Organizations - PBOs). تمثلت الإشكالية الرئيسية التي قادت البحث في أن نماذج النضج التأسيسية التي هيمنت على الفكر الإداري لعقود طويلة (مثل 3OPM وCMMI) صُممت في الأصل لبيئات أعمال صناعية وتقنية مستقرة نسبياً، وبالتالي فإنها لم تعد كافية أو مؤهلة بمفردها في الوقت الراهن لاستيعاب المحركات المعاصرة التي تفرضها التوجهات البيئية والتقنية الحديثة سريعة التغير. وبناءً على ذلك، سعت الدراسة إلى تحديد واستكشاف المحركات الرئيسية التي تدفع عجلة النضج وتضمن استمرارية النجاح في المنظمات الحديثة التي تعتمد على المشاريع كآلية عملها الأساسية. قادت عملية المراجعة المنهجية الواسعة والتحليل المعمق للبيانات إلى استخلاص وتطوير نموذج نظري جديد يركز على ستة محركات أساسية اعتبرت الدراسة لا غنى عنها لبلوغ مستويات النضج المستدام وهي: الاستدامة، الأطر المهيكلية بمرونة، المقارنة المرجعية الدقيقة المستمرة (Benchmarking)، صياغة الاستراتيجية الفعالة المرتكزة على المشاريع، التحسين المستمر المبني على الدروس المستفادة، وأخيراً التقدم التقني. وأبرزت النتائج بشكل خاص أن إقحام بُعد "الاستدامة" كجزء أصيل من مستويات النضج التنظيمي لم يعد رفاهية، بل أصبح شرطاً مسبقاً لبناء مرونة استراتيجية طويلة الأمد (Long-term Resilience) تحمي المنظمة من تقلبات الطارئة وتضمن توافقها مع القوانين العالمية. وعلاوة على ذلك، أظهرت البيانات والتقارير المشمولة بالتحليل أن المنظمات التي يمكن تصنيفها حالياً ضمن فئة "المنظمات الذكية" (Intelligent PBOs) قد تجاوزت تماماً طرق التقييم اليدوية البطيئة ونماذج الإكسل، وباتت تعتمد بكثافة على تطبيقات الثورة الصناعية الرابعة -وعلى رأسها تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI)- لإجراء تقييمات لحظية وتفاعلية لمستويات نضجها وتوقع مسارات التعثر قبل تفاقمها. وقد تبين بالدليل القاطع أن التنبؤ المبكر لهذا النضج التقني الاستباقي يساهم فعلياً ومباشرة في خفض معدلات الفشل العالمي المقدرة بـ (9.9%) للمشاريع الكبرى. يعد هذا التحليل الشمولي بمثابة خارطة طريق ثورية لفهم معنى ومغزى النضج في عقد العشرينيات من القرن الحادي والعشرين. إنه ينقل مفهوم مكتب إدارة المشاريع جذرياً من كونه "مركزاً للامتثال العملياتي والأرشفة" إلى كونه "مركز قيادة استشرافي ذكي" يتصدر المشهد. فالاستدامة والتقدم التقني لم يعودا مجرد إضافات تحسينية اختيارية (Nice-to-have) تستخدم لأغراض التسويق، بل أصبحت المحور الصلب الذي تلتف حوله قدرات المكتب لاستخلاص القيمة وتوجيه الدفة نحو تحقيق أهداف سياسية وبيئية كبرى. هذا التكامل المعرفي يعني صراحة أن المكاتب الناضجة هي فقط تلك التي تستثمر بقوة في خوارزميات التنبؤ، والتحليل المتقدم للبيانات، وبناء النماذج البيئية المرجعية لتجنب الكوارث قبل وقوعها، وهو ما يوفر للإدارة العليا أدوات حوكمة حية وديناميكية تمثل في مجملها نقلة نوعية في منهجيات ضمان جودة الأداء الاستراتيجي والتقليل الجذري للمخاطر.

4. الدراسة الرابعة: دراسة ساندو وآخرون (Sandhu et al., 2024)، بعنوان: "التحول الاستراتيجي لمكاتب إدارة المشاريع ومراقبة الأداء".

في مسعى علمي طموح لكشف ديناميكيات التنفيذ الاستراتيجي، ركزت هذه الدراسة على البحث التجريبي المعمق في الآليات التشغيلية والوظيفية التي تُمكن الوظائف الاستراتيجية لمكاتب إدارة المشاريع (PMO) من ضمان التنفيذ السلس والمحكم للخطط التنظيمية العليا. وحاولت الدراسة الإجابة عن تساؤل بالغ الأهمية ولطالما حير الباحثين حول كيفية ترجمة وتمير نوايا مجالس الإدارات الاستراتيجية إلى إنجازات ومخرجات ملموسة عبر استغلال وتوظيف

الهياكل التنظيمية الوسيطة (كالمكاتب). وترافق ذلك مع التركيز المكثف على اختبار قوة وأثر آليات الحوكمة الرسمية المطبقة داخل هذه المكاتب، بما في ذلك وضوح وصراحة تعريفات الأدوار الوظيفية ومستوى الدعم الإداري التنفيذي المستمر المقدم لها كعناصر دافعة للنجاح. باستخدام الأدلة التجريبية والمنهجية الكمية الصارمة، برهنت النتائج على أن القوة الحقيقية لمكتب إدارة المشاريع لا تكمن فقط في مهام الإشراف الروتيني والمراقبة الدورية (رغم أهميتها)، بل تتجسد فاعليته الكبرى وتأثيره الحاسم من خلال وظائفه الاستراتيجية الأعمق، وتحديداً في قدرته المستمرة على "تطوير المنهجيات القياسية" وإرساء ثقافة "التعلم التنظيمي" العابر للإدارات. وقد ظهر جلياً في التحليلات أن المنظمات التي تستثمر بقوة في بناء مكاتب ذات آليات حوكمة ناضجة ومستقرة تحقق معدلات نجاح ووفاء بمتطلبات المشاريع الاستراتيجية تفوق نظيراتها الأقل نضجاً بهامش ملحوظ إحصائياً. والأهم من ذلك كله، شددت الدراسة في استنتاجاتها على أن النجاح المؤسسي المستدام يتحقق فقط عندما يتم ربط هذه الممارسات الحوكمية الرصينة بآلية مؤسسية تُعرف بـ "إدارة تحقيق المنافع" (Benefits Realization Management - BRM). إن هذه الآلية هي الضامن الأساسي الذي يكفل أن كل مبادرة ومشروع قيد التنفيذ يبقى متمحوراً بدقة تامة حول إنتاج المخرجات والقيمة التنظيمية الاستراتيجية المحددة في دراسة الجدوى الأولية، ولا يحيد عنها بسبب الضغوط التشغيلية. تكشف هذه النتائج المفصلية عن تحول جذري وتاريخي في التصنيف الوظيفي والإداري لمكاتب إدارة المشاريع عالمياً. فقد انتهت فعلياً حقبة المكتب الذي يُنظر إليه باعتباره "وظيفة تحكم" (Control Function) بحتة تركز على تصيد الأخطاء، وحفظ السجلات، وملء النماذج الإجرائية، لبدء عصر المكتب باعتباره "ممكناً استراتيجياً" (Strategic Enabler) حقيقياً يربط الاستراتيجية بالتنفيذ. إن التركيز التجريبي البارز في هذه الدراسة على دمج "إدارة المنافع" كمحرك محوري لقياس النضج يشير إلى فهم متقدم بأن المشاريع بحد ذاتها ليست غايات، بل هي قنوات استثمارية ضرورية لاكتساب مزايا تنافسية وتأمين تدفقات نقدية. بناءً عليه، فإن قدرة المكتب على التنبؤ بالمخاطر الاستراتيجية وتفعيل أزرار التدخل اللحظي لتصحيح المسار تجعله أداة القيادة والتنفيذ الأكثر موثوقية للسيطرة على بيئة "عدم اليقين" التي تحيط دائماً بالمبادرات الاستراتيجية الكبرى.

5. الدراسة الخامسة: دراسة برجر وآخرون (Burger et al., 2024)، بعنوان: "نضج إدارة المشاريع وأثره على النجاح المدرك"

اختارت هذه الدراسة قطاع التعدين كبيئة بالغة التعقيد وشديدة الخطورة لاختبار الفرضية الكلاسيكية القائلة بأن الوصول إلى مستويات عليا ومتقدمة من نضج إدارة المشاريع يؤدي حتماً إلى تسليم مشاريع أكثر نجاحاً واستقراراً مالياً. يمثل هذا القطاع بالتحديد مختبراً مثالياً لدراسة مقاييس النضج نظراً لضخامة الاستثمارات الرأسمالية المطلوبة، وطول الفترات الزمنية للمشاريع التي قد تمتد لسنوات، فضلاً عن تقلبات الأسعار العالمية، مما يستدعي تدابير استباقية صارمة لضبط أي انحرافات متوقعة في الأداء قد تؤدي لخسائر فادحة. لإجراء هذا الاختبار القاسي، اعتمدت الدراسة تصميماً منهجياً كمياً شاملاً تضمن جمع البيانات عبر استبيانات محكمة استهدفت تقييم وتحليل بيانات 161 مشروعاً استراتيجياً ضخماً من واقع الصناعة التعدينية. أثبتت التحليلات الإحصائية المتقدمة للبيانات صحة الفرضية الرئيسية بشكل قاطع؛ حيث كشفت عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وإيجابية بين مستوى النضج المحقق والأداء الكلي. وأشارت البيانات التفصيلية إلى أن النضج في مجالات معرفية محددة كـ "إدارة الجودة" و "إدارة التكلفة" كان هو المحرك الأقوى والأبرز لبلوغ ما يسمى بـ "النجاح المدرك" (Perceived Success)، مساهماً في تحقيق المخرجات الفنية

والمالية المخطط لها بدقة عالية بلغت نسبتها (100%) للأولى و(80%) للثانية. وعلى الرغم من هذه النتائج الإيجابية الباهرة والداعمة لأهمية النضج، كشفت المخرجات التحليلية عن تحذير جوهري يتمثل في أن النضج العملياتي والمنهجي (وجود قوالب وعمليات ممتازة)، مهما بلغ من التطور، يعجز بمفرده عن ضمان النجاح المطلق للمشاريع إذا لم يكن مدعوماً ومُحتضناً بـ "ثقافة تنظيمية" متوافقة وكفاءات بشرية تمتلك المهارات الناعمة والفهم العميق لمتطلبات العمل المعقدة. ولترجمة هذه الرؤية عملياً، قدم الباحثون نموذجاً تكاملياً يوفق بذلك بين مجالات المعرفة العشرة المحددة في أدلة إدارة المشاريع القياسية (PMBOK) وبين مستويات النضج الخمسة المعروفة في نموذج التقييم (PMS-PMMM). ينير هذا البحث الاستثنائي زاوية حاسمة ولطالما تم تجاهلها في نقاشات النضج المؤسسي، ألا وهي "معضلة الثقافة المؤسسية مقابل صرامة العمليات". فالدراسة تؤكد بوضوح أن المنظمات التي تنجح بجهد في بلوغ المستوى الرابع من النضج (العمليات المدارة المعتمدة على البيانات وتحليل المخاطر) تكتسب بلا شك درعاً تنافسياً ممتعاً بفضل قدرتها الهائلة على استشراف الانحرافات المالية والزمنية وتطبيقها قبل تفاقم أثرها. ومع ذلك، تشير البصيرة الاستراتيجية المستمدة من هذا البحث إلى أن هذه البنية الفولاذية للإجراءات ستظل جوفاء ومجرد "نضج صوري" لا قيمة له ما لم تتنفس وتعمل داخل بيئة ثقافية حيوية تشجع على الشفافية، والتواصل البناء، وروح الفريق لتبادل المعلومات بحرية. إن هذه الرؤية العميقة تحث صناع القرار بقوة على توجيه ميزانيات الاستثمارات ليس فقط نحو شراء أنظمة برمجية متقدمة لحوكمة المشاريع وإنشاء المكاتب الفاخرة، بل توجيه استثمار متوازن وكثيف في تغيير الثقافة السلوكية لفرق العمل وقيادات الإدارة الوسطى لضمان التبني الحقيقي والصادق لهذه الأنظمة، وهو الضامن الوحيد لاستدامة الفوائد المرجوة منها على المدى الطويل.

6. الدراسة السادسة: دراسة مونتيرو (Monteiro, 2026)، بعنوان: "تطور تفويض مكاتب إدارة المشاريع والحوكمة والابتكار".

تقدم هذه الدراسة إسهاماً غير مسبوق في أدبيات هذا المجال عبر خروجها عن النمط المعتاد للدراسات المقطعية (Cross-sectional)، وتبنيها لمنهجية "الدراسة الطولية" (Longitudinal Case Study) التي تتبعت بدقة وعمق مسيرة تطور مكتب إدارة مشاريع داخل منظمة أوروبية كبرى على مدار عدة عقود متتالية. هدفت الدراسة إلى رصد وتوثيق الرحلة التطورية الشاقة لهذا الكيان التنظيمي، وتحليل العوامل التي مكنته من أن ينزع عن نفسه عباءة الوحدة المساندة للدعم الفني البسيط ليتردي حلة مركز الحوكمة الاستراتيجي النافذ الذي يأخذ على عاتقه مهمة قيادة المبادرات المؤسسية الأكثر تعقيداً، وتحديد المبادرات المتعلقة بالابتكار التكنولوجي وإدماج أدوات الذكاء الاصطناعي في صلب عمليات المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية. أفضت المراقبة الزمنية الدقيقة والتحليل المستمر لتاريخ هذا المكتب إلى ثلاثة اكتشافات تأسيسية بالغة العمق والخطورة: أولاً، رصدت الدراسة أن المكتب يتطور عضوياً وفقاً لما أطلقت عليه مصطلح "منطق التفويض الطبقي" (Layered Mandate Logic). يعتمد هذا المنطق على تبني المكتب لاستراتيجية التراكم والبناء بدلاً من الإحلال والتخلي؛ فهو يحتفظ بوظائفه التأسيسية الضرورية كحفظ السجلات وتقديم الدعم اليومي لمديري المشاريع، ولكنه يقوم تدريجياً وبثبات بإضافة طبقات جديدة ومتقدمة من وظائف الحوكمة المركزية، وقياس المنافع، والاستشراف الاستراتيجي. ثانياً، أوضحت البيانات بشكل قاطع أن نقطة التحول الحرجة (Tipping Point) في مسار نضج المكتب وتحليقه استراتيجياً حدثت بمجرد صدور قرار الإدارة العليا بنقل التبعية التنظيمية للمكتب من تحت مظلة إدارة تقنية المعلومات أو الإدارات التشغيلية ليكون خاضعاً ومسؤولاً بشكل مباشر أمام

"مجلس الإدارة" والتنفيذيين الأوائل. منح هذا التموذج الهيكلي الجديد المكتب استقلالية تامة وقوة دفع سياسية داخل المنظمة، وقدرة غير محدودة على التأثير الاستراتيجي وتوجيه تخصيص الموارد. ثالثاً، بينت الدراسة أن المكتب بعد بلوغه هذا النضج الهيكلي الفائق، بات يلعب دوراً محورياً وغير مسبوق كذراع حوكمية أمينة تسهر على ضمان استرداد القيمة وتحقيق المنافع المرجوة من الاستثمارات الرأسمالية الضخمة التي تضخها المنظمة في تقنيات الذكاء الاصطناعي ومبادرات التحول الرقمي المعقدة. ترسي هذه النتائج الاستثنائية قاعدة مفاهيمية جديدة مفادها أن "النضج المؤسسي" ليس محطة نهائية أو درعاً يحصل عليه المكتب ليستريح، بل هو في حقيقته "رحلة عضوية مستمرة" تعيد المنظمات من خلالها تشكيل هوية ووظائف وصلاحيات مكاتبها لتلبية للاضطرابات البيئية المستمرة والمتطلبات التنافسية الناشئة في السوق. إن ابتكار فكرة "الولاية التطبيقية" يمثل حلاً إدارياً عبثياً لمشكلة انفصال المكاتب عن واقع العمليات وفقدانها لثقة الميدان عند انتقالها المندفع للأدوار الاستراتيجية العليا؛ فهي تضمن بقاء الجذور العملية راسخة تتلمس احتياجات الموظفين وتدعمهم، بينما تمتد فروع المكتب لتعانق الابتكار الاستراتيجي والتنبؤات التقنية. وتخلص الدراسة إلى أن الضرورة الحتمية لضمان بقاء المكاتب المعاصرة وتساعد تأثيرها تتطلب تحولها التدريجي والجري من مسماها القديم إلى ما يعرف حالياً بـ "مكاتب إدارة التحول" (Transformation Management Offices - TMO)، لتتحمل بشجاعة المسؤولية الكاملة عن استدامة الأداء الاستراتيجي، والريادة التقنية، والمحاذاة بين الرؤية والتنفيذ في عصر التغيرات الخاطفة.

7. الدراسة السابعة: دراسة يازجي (Yazici, 2009)، بعنوان: "دور نضج إدارة المشاريع والثقافة التنظيمية في الأداء"

رغم كونها دراسة مبكرة نسبياً مقارنة بالتوجهات الحديثة للذكاء الاصطناعي، إلا أن هذا البحث يمثل حجر الأساس النظري لفهم التداخل المعقد بين القدرات الإجرائية الموثقة والديناميكيات السلوكية العميقة داخل المؤسسات، ولا يزال يحتفظ بقيمته المرجعية العالية. استهدفت الدراسة بكل وضوح كشف النقاب عن طبيعة العلاقة التفاعلية والمشاركة بين مستويات نضج إدارة المشاريع (PMM) ككيان منهجي، وبين الأنماط المختلفة للثقافة التنظيمية السائدة في أروقة المنظمات، ومن ثم تتبع تأثير هذا التفاعل المزدوج والمعقد على الأداء العام للأعمال والمخرجات الاستراتيجية للمنظمات الخدمية والصناعية العاملة في ساحات المنافسة الدولية. استخدم الباحث تصميمًا كمياً لاستطلاع وتحليل بيانات عينة مكونة من 86 ممارساً متخصصاً وقيادياً من منظمات وشركات متعددة الجنسيات ذات هياكل تنظيمية متباينة. أثبتت النتائج بشكل حاسم لا لبس فيه أن نضج ممارسات إدارة المشاريع لا يرتبط فقط بالنجاحات الفنية أو التكتيكية للمشاريع الفردية (كالتسليم ضمن الجداول الزمنية أو الميزانية المرسودة)، بل يمتد ارتباطه الوثيق والقوي ليشمل "أداء الأعمال العام" (Business Performance) للمنظمة ككل كمنظومة اقتصادية متكاملة. وكشف التحليل الإحصائي عن ظاهرة تفاعلية شديدة الأهمية، حيث أظهر النضج ارتباطاً ومؤازرة قوية جداً مع نمط "ثقافة السوق" (Market Culture) داخل المنظمات -وهو النمط الثقافي الذي يركز بشراسة على النتائج التنافسية، الاستجابة للعملاء، والمخرجات الإنتاجية- مما أسهم بشكل مباشر وملحوظ في تعزيز مستويات الربحية وتضخيم حجم المبيعات الإجمالية للشركات. كما سجلت الدراسة ملاحظة استثنائية تؤكد أن أي مساعي إدارية لزيادة النضج المنهجي (عبر تطبيق المعايير وإعداد الأدلة) قادرة بالفعل على خفض نسب الهدر المالي الملحوظة الناتجة عن أخطاء التنفيذ، غير أن "المضاعف الأكبر" لهذا الأثر والذروة الحقيقية للنجاح المؤسسي لا تتحقق إطلاقاً إلا عندما تكون هذه المساعي مغلفة ومدعومة بثقافة تنظيمية تؤمن وتساند قيم "التمكين، والتعاون الإيجابي، والمشاركة" الفعالة بين مختلف مستويات

الموظفين والقيادات. يقدم هذا الإطار التحليلي برهاناً ساطعاً ومستمراً على أن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات لا تُصنع في فراغ، بل تتحقق عبر المزاوجة العميقة بين "صلابة العمليات المنهجية" و"مرونة الثقافة التنظيمية". إن استثمار الموارد المالية الضخمة في ترقية نضج المكاتب، أو تدريب الكوادر على الشهادات المهنية، أو شراء البرمجيات المتقدمة سيظل استثماراً قاصراً ومعرضاً للفشل إذا لم يسر في مسار متوازٍ ومدرّس مع برامج تغيير ثقافي مؤسسي شامل يعيد صياغة نظرة الموظفين وتهيئتهم لاستيعاب إدارة المشاريع؛ ليس كقيود بيروقراطية وإجراءات ورقية معقدة تعيق العمل، بل كأصل استراتيجي ومحرك رئيس لخلق القيمة التنظيمية. يؤكد هذا الطرح المبكر على أن الوصول لمستويات النضج العليا هو الكفيل الوحيد لتحويل حزمة "المشاريع" من مجرد اعتمادات وتكاليف استثمارية مرهقة، إلى أقوى الأدوات الاستراتيجية الفعالة التي تمتلكها القيادة التنفيذية لتحفيز مسارات النمو المؤسسي واختراق الأسواق الجديدة بثقة وثبات.

3-2-2. تحليل الدراسات السابقة

يمثل التعقيب المنهجي على الدراسات السابقة خطوة محورية في البحث العلمي؛ حيث يتجاوز مجرد السرد الوصفي للأدبيات ليصل إلى مرحلة التحليل النقدي والمقارنة البنوية، مما يسهم في رصد الأنماط الفكرية والمنهجية المشتركة، وتحديد الفجوة البحثية التي تمنح الدراسة الحالية مسوغها العلمي والعملي وشرعيتها الأكاديمية. ويمكن صياغة التحليل التفصيلي والتعقيب على الدراسات السابقة، وتحديد الفجوة البحثية مقارنة بالبحث الحالي على النحو التالي:

3-2-2-1. المراجعة النقدية للدراسات السابقة

يُعد التراكم المعرفي شرطاً أساسياً لبناء أطر تحليلية دقيقة. وقد حظي موضوع نضج مكاتب إدارة المشاريع وأثره على الأداء باهتمام متزايد من قبل الباحثين محلياً ودولياً. وفيما يلي استعراض تركيبي ونقدي لأبرز هذه الأدبيات المرجعية، مقسمة وفق توجهاتها الموضوعية:

1. النضج الإجرائي والمواءمة السياقية: ركزت دراسة (Arafa, 2026) على بناء نموذج تكميلي لتقييم النضج في قطاع المقاولات السعودي، مختبرة أثره على كفاءة التسليم الحضري. وأثبتت الدراسة وجود ارتباط قوي ($r=0.74$) بين النضج ومؤشرات الكفاءة كالالتزام بالجدول الزمني والميزانية، إلا أنها قدمت استنتاجاً جوهرياً مفاده أن التفوق لا يكمن في التطبيق الحرفي للمعايير، بل في "التبني التكميلي" الذي يراعي بيئة العمل المحلية. يتوافق هذا مع استنتاجات دراسة (Albaiti & Alsulami, 2021) المطبقة على القطاع العام السعودي، والتي كشفت أن المكاتب الحالية تمتلك نضجاً "متوسطاً"، وأن أثرها يتركز في توحيد المعايير والمراقبة (الدور الموجه)، بينما لا تزال تعاني من فجوة في "المحاذاة الاستراتيجية" التي تؤهلها للمشاركة الفعالة في صنع القرار الاستراتيجي مع الإدارة العليا.

2. معضلة التواصل وإثبات القيمة (Value Creation): تناولت دراسة (Alshabragi et al., 2024) تحدي تطوير نظام تصنيف موضوعي لفاعلية مكاتب المشاريع في البيئة السعودية. وكان من أهم مكتشفاتها أن "إشراك أصحاب المصلحة والتواصل" هو العامل الحاسم في النضج، حيث يمثل 47% من وزن التقييم، مقارنة بـ 25% فقط لضوابط المشروع. هذا الاستنتاج يُفسر ظاهرة التعثر الميداني الناتجة عن غياب التنسيق بين أطراف المشروع. وعلى الصعيد الدولي، عمقت دراسة (Sandhu et al., 2024) هذا البعد باختبار آليات الحوكمة ومراقبة الأداء، مؤكدة أن المكاتب التي تبني

وظائف الحوكمة والتعلم التنظيمي تتحول إلى "ممكنات استراتيجية (Strategic Enablers)" قادرة على ربط الممارسات بـ "إدارة تحقيق المنافع". في ذات السياق، أكدت دراسة (Burger et al., 2024) المطبقة في القطاعات المعقدة كالتعدين، أن النضج في مجالات إدارة التكلفة يضمن نجاحاً مدركاً يصل لـ 80%، لكن النضج الإجرائي وحده يفشل إن لم ترافقه ثقافة تنظيمية قائمة على التمكين.

3. دور الفطنة التجارية والتخطيط الاستراتيجي: سلطت دراسة (Al-Harbi et al., 2024) الضوء على أثر الإدارة الاستراتيجية للمشاريع على قطاع المقاولات بالرياض، مبينة أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 78.9% من التغيرات في مستويات النجاح، مشددة على أن النجاح الميداني يتطلب "فطنة تجارية" عالية للتعامل مع المخاطر المعقدة. وهذا ينسجم بشكل تام مع توجهات الدراسات الدولية الحديثة التي كشفت أن غياب الاستراتيجية هو الدافع الأساسي لإعادة هيكلة المكاتب، كما أوضحت دراسة (Alghaseb & Alali, 2024) في منطقة حائل، حيث كان ضعف الأداء وغياب النمطية من أهم مبررات تفضيل نموذج "مكتب إدارة مشاريع المؤسسة" (EPMO).

4. التحول الرقمي وحوكمة الذكاء الاصطناعي: يمثل البعد التقني الجبهة الجديدة لأبحاث النضج. فقد بينت دراسة (Al-Marri et al., 2025) أن نماذج النضج الكلاسيكية (OPM3 وCMMI) أصبحت قاصرة ما لم تُدعم بالتقدم التقني ومفاهيم الاستدامة، مؤكدة أن "المنظمات الذكية" تستخدم الثورة الصناعية الرابعة لتقييم أدائها لحظياً وتقليل معدلات الفشل إلى ما دون 9.9%. وقدمت دراسة طولية حديثة (Monteiro, 2026) تحليلاً مهنياً لعملية تطور المكاتب، مبينة أن النضج يتبع "منطق التفويض الطبقي"، حيث لا يُلغى الدور التأسيسي، بل تُضاف طبقات من الحوكمة والذكاء الاصطناعي. والأهم، أن التحول الاستراتيجي يحدث فقط عندما يرتبط المكتب مباشرة بـ "مجلس الإدارة"، متحولاً إلى مكتب لإدارة التحول (TMO) يدير القيمة الناتجة عن استثمارات التقنية.

5. التعقيب النقدي وأصالة الدراسة الحالية: تُجمع الأدبيات على أن الارتقاء بالنضج الإجرائي ضروري ولكنه غير كافٍ لتحقيق الأداء الاستراتيجي. تبرز فجوة واضحة في الدراسات السابقة؛ حيث تركز معظمها على الجانب الإجرائي والتنظيمي للمكتب (Doing things right) وتغفل قياس الملاءمة الاستراتيجية العميقة والفطنة التجارية (Doing the right things). كما أن الأبحاث المحلية لا تزال تقارب التكنولوجيا كأداة لأتمتة الجدولة، دون التطرق إلى "ذكاء القرار" كركيزة للنضج. وبالتالي، تنبع أصالة هذه الدراسة من بناء نموذج تركيبي يجمع بين "النضج المؤسسي الإجرائي"، و"التمكين التقني بالذكاء الاصطناعي"، و"الفطنة التجارية للممارسين"، لقياس أثرها الموحد على أبعاد النجاح الاستراتيجي لنموذج شهر الماسي في بيئة مشاريع الرياض المتسارعة نحو عام 2026.

2-2-3. تحليل الفجوات والتوجهات المعرفية المستخلصة في الأدبيات السابقة

من خلال الاستقراء التحليلي الشامل والتعقيب النقدي المعمق على حزمة الدراسات الأربع عشرة (المحلية والعالمية) السالفة الذكر، يتبين بوضوح أن هناك حراكاً أكاديمياً وميدانياً متصاعداً يعيد تشكيل مفاهيم "نضج مكاتب إدارة المشاريع" لتتلاءم مع تحديات القرن الحادي والعشرين. ومع ذلك، وعند وضع هذه الدراسات في ميزان التحليل الشمولي، تبرز مجموعة من الفجوات العلمية الجوهرية والاستنتاجات المركزية التي تبرر، وتؤسس، وتدعم الحاجة الملحة لهذه الدراسة الحالية:

1. قصور النضج الإجرائي أمام التعقيد الاستراتيجي وتحدي التكيف: أجمعت العديد من الدراسات الحديثة التي تم تحليلها (مثل Arafa, 2026; Burger et al., 2024; Agyeman-Boakye et al., 2024) على أن الارتقاء بمقاييس النضج التقليدية يحسن حتماً من كفاءة التنفيذ العملي والالتزام بالمثلث الحديدي (Doing things right). ومع ذلك، تتضح الفجوة العميقة في تركيز معظم هذه الأبحاث بشكل مكثف على "الكفاءة التشغيلية" وتهملشها لمبدأ "الملاءمة الاستراتيجية العميقة" (Doing the right things). فبينما رصدت دراسة عرفة في السياق التنموي السعودي علاقة ارتباط قوية ($r=0.74$)، نجد أن التحدي الفعلي والواقعي في إدارة المشاريع الكبرى بالرياض يتجاوز مجرد كفاءة التنفيذ الإنشائي؛ إذ تشير الإحصاءات العامة إلى استمرار ظاهرة التعثر، وهو التحدي الذي ألمحت إليه دراسة الطائفي (Altaefi, 2022) بالتركيز الجريء على مشكلة مقاومة التغيير وغياب فهم القيمة المؤسسية. هذا يشير بشكل قاطع إلى أن "النضج الورقي والمكتبي" الذي استقر في المستوى المتوسط كما بينت دراسة البيتي والسلمي (Albaiti & Alsulami, 2021) لم يفلح بعد في الانعكاس المباشر على النتائج الاستراتيجية الملموسة في أرض الواقع الميداني، وهو ما تسعى هذه الدراسة لتفكيكه.

2. معضلة إثبات القيمة وإشكالية إشراك القيادة وتحدياتها (The Value Problem): تجلّى بوضوح بالغ في المخرجات الكمية لدراسة الشبرقي وزملائه (Alshabragi et al., 2024) أن عامل "إشراك أصحاب المصلحة" يهيمن منفرداً على نحو (47%) من وزن فاعلية النضج، وهو مسار تحليلي يتقاطع تماماً مع التأكيدات القوية لدراسة ساندو (Sandhu et al., 2024) حول حتمية تحول المكتب إلى ممكن استراتيجي حقيقي يعتمد في صميم عمله على "إدارة تحقيق المنافع". رغم هذا الإجماع الأكاديمي، تفتقر هذه الدراسات مجتمعة إلى تقديم إطار تنفيذي وإجرائي عملي يوضح "كيفية" كسر حواجز المقاومة التنظيمية المؤسسية واكتساب ما وصفته دراسة الحربي (Al-Harbi et al., 2024) وتاليكوف (Talykova, 2025) بـ "الفطنة التجارية". لا تزال الغالبية العظمى من مكاتب المشاريع المحلية تعاني من عجز هيكلي مزمن يمنعهما من ترجمة إنجازاتها الفنية اليومية إلى لغة الأرقام ومؤشرات الأعمال الاستراتيجية الصريحة (KPIs) التي تفهمها مجالس الإدارات وتقدرها، وهو ما يؤدي تدريجياً إلى تآكل الثقة الممنوحة لها وتقليص ميزانياتها.

3. الفجوة الرقمية والتخلف في الانتقال نحو عتبة "ذكاء القرار" الاستراتيجي: في حين استشرفت دراسات عالمية متقدمة (مثل Al-Marri et al., 2025 و Monteiro, 2026) حتمية اندماج الذكاء الاصطناعي وبناء نماذج "الولاية التطبيقية" المعقدة ومكاتب إدارة التحول الذكية (TMO)، يلاحظ المحلل أن المقاربات المطروحة في الأدبيات المحلية العربية (مثل دراسات الغصيب والعلي، ومحمد وآخرين) لا تزال، في مجملها، تحصر دور التكنولوجيا والمنهجيات في أطر الجدولة الزمنية، والتوثيق، والأرشفة الإلكترونية، وإدارة المحافظ بشكلها التقليدي التأسيسي. تكمن الفجوة الأصيلة هنا في الغياب شبه التام لنموذج عملي متكامل يدمج مفهوم "ذكاء القرار" (Decision Intelligence) والتحليلات التنبؤية المعتمدة على خوارزميات الذكاء الاصطناعي، ويوظفها بشكل حقيقي وفعال في خفض نسب التعثر وحل النزاعات والمطالبات المالية المعقدة في سياق المشاريع الضخمة التي تديرها الهيئات الكبرى ومكاتب تحقيق الرؤية في مدينة الرياض.

4. تحدي الاستدامة وبناء الجاهزية التنظيمية للمستقبل: تناولت دراسة يازجي التأسيسية (Yazici, 2009) التفاعل مع الثقافة التنظيمية العميقة، ولكنها—شأنها شأن العديد من الدراسات السابقة—اكتفت في

أطرها بنطاق التقييم الذي ينتهي بمجرد تسليم المشروع أو إغلاق ملفاته. تبرز الحاجة الماسة هنا لتوسيع دائرة ونطاق القياس الزمني ليشمل ما يطلق عليه نموذج شهرار للأداء (Shenhar Model) بـ "الاستعداد للمستقبل"، وهو بُعد شديد الحيوية وغاية في الأهمية عند تقييم مشاريع رؤية 2030 الكبرى (Mega Projects) مثل "الرياض الخضراء" و"مترو الرياض". فهذه المشاريع لا تستهدف مجرد الإنجاز الإنشائي، بل تهدف لبناء بنية تحتية اقتصادية مستدامة للأجيال القادمة، ولا تكتفي فقط بمجرد التسليم الإنشائي الآني، وهو ما يتطلب قياساً متطوراً للنضج يضمن القدرة على الاستفادة المستقبلية من هذه الاستثمارات..

2-2-3. الأصالة والتميز العلمي وموقع الدراسة الحالية

تنبع الأصالة العلمية والتطبيقية لهذا التقرير والدراسة المنبثقة عنه من كونه يقدم إطاراً شمولياً متكاملًا يتجاوز الطروحات التقليدية المتفرقة؛ حيث يبدأ العمل من النقطة الحرجة التي توقفت عندها أحدث الدراسات المحلية كدراسة الحربي (Al-Harbi et al., 2024) والتي أكدت أن الإدارة الاستراتيجية تفسر ما يقارب من (79%) من عوامل النجاح. ويهدف هذا التقرير من خلال مساره البحثي إلى كشف الغطاء عن "المسار التطبيقي" والآليات التنفيذية الصارمة التي تمكن مكاتب إدارة المشاريع -ولا سيما في بيئة استثنائية وعالية الديناميكية كمدينة الرياض- من تحقيق هذه النسب الفائقة في الأداء.

يمثل هذا التقرير حجر الزاوية والقاعدة المعرفية الصلبة لبناء نموذج تكاملي يجمع بانسجام بين:

أولاً: "النضج المؤسسي" المتمثل كبنية حوكمة رصينة مستمدة من أعرق الأطر العالمية المعاصرة (3P3M).

ثانياً: "التمكين التقني" و"ذكاء القرار" كأداة تنبؤية فعالة وعصرية تستشرف المخاطر استباقياً باستخدام تقنيات العصر.

ثالثاً: "الأداء الاستراتيجي المستدام" كغاية نهائية للمنظمات، والتي تتناغم بشكل مطلق ومنهجي مع تطلعات ومستهدفات رؤية المملكة 2030 الرامية لتعزيز التميز الحكومي، تحقيق كفاءة الإنفاق المالي، واستدامة الفوائد الاقتصادية والاجتماعية على المدى الطويل، مما يجعل من هذه الدراسة وثيقة مرجعية ترشد صناع القرار نحو بناء بنية تحتية إدارية عصبية على التعثر

2-3. الإطار النظري

يمثل نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) في الفكر الإداري المعاصر الحالة المتقدمة والمثل التي تنتقل فيها المنظمة من مجرد تنفيذ المهام الفنية والتكتيكية المعزولة إلى ممارسة القيادة الاستراتيجية الشاملة عبر إدارة محافظ المشاريع المتكاملة. إن فلسفة النضج التنظيمي لا تقتصر بأي حال من الأحوال على تبني حزمة سطحية من الأدوات والمنهجيات القياسية، بل تمتد لتشمل قدرة المنظمة العميقة على تطوير هذه الممارسات المؤسسية لتحقيق استدامة حقيقية في الأداء الاستراتيجي. وهو ما يُعبر عنه في الأدبيات البحثية الحديثة بالقدرة التنظيمية على تقديم المخرجات المنشودة بطريقة يمكن التنبؤ بها، والسيطرة عليها هندسياً وإدارياً، وتكرار نجاحها بشكل منهجي ومستدام عبر مختلف المشاريع والبرامج (Al-Marri et al., 2025).

في ظل التقلبات الاقتصادية المتسارعة وبيئات العمل المعقدة التي تتسم بالغموض والتقلب (VUCA)، باتت المشاريع الاستراتيجية هي الأداة الحيوية والمحرك الأساسي الذي يحول الرؤى النظرية المجردة إلى واقع اقتصادي ومجتمعي ملموس. وهنا يبرز دور مكتب إدارة المشاريع ليس كمجرد كيان إداري بيروقراطي يراقب التكاليف والجدول الزمني فحسب، بل كحلقة وصل حيوية وشريان تنظيمي يضمن بقاء المشاريع ضمن مسارها الاستراتيجي الصحيح، ويعمل كـ "محفز للقيمة" (Value Driver) يوجه دفة الاستثمارات المؤسسية نحو الأهداف الكبرى (PM Solutions, 2025). تؤكد الأدبيات الحديثة والقياسات التجريبية أن النضج في إدارة المشاريع ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة استراتيجية لتقليل الفاقد، تحسين جودة المخرجات، ورفع كفاءة الأداء التنظيمي الشامل. وتُظهر الدراسات المعيارية واسعة النطاق أن المنظمات التي تتمتع بنضج عالٍ في مكاتب إدارة المشاريع لديها فرصة أكبر بنسبة 21% لتحقيق أهداف مبادراتها الاستراتيجية بفعالية، مقارنة بالمنظمات التي لا تزال تقع في مراحل النضج الأولية أو تلك التي تفتقر إلى وجود هياكل حوكمة واضحة للمشاريع (Arnaz-Pemberton, 2020).

يهدف هذا التقرير البحثي الموسع والاستقصائي إلى تقديم تحليل نظري وتطبيقي معمق للعلاقة التأثيرية والميكانيكية بين مستويات نضج مكتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع الاستراتيجية. ويركز التقرير على تحليل الجذور التاريخية وتفكيك النماذج العالمية الرائدة لقياس النضج التنظيمي، مستعرضاً السياق التنموي الاستثنائي للمملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030 كحالة دراسية عالمية فريدة في تبني نماذج النضج. بالإضافة إلى ذلك، يقدم التقرير استشرافاً دقيقاً للتحويلات الرقمية العميقة، لاسيما دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي، التحليلات التنبؤية، ومفهوم "الولاية الطبقة" (Layered Mandate)، التي ستشكل حتماً مستقبل هذا المجال الحيوي خلال الأعوام 2025-2026.

2-3-1. المبحث الأول: مكتب إدارة المشاريع (PMO) والنضج التنظيمي: المفاهيم والأطر النظرية

يتناول هذا المبحث الجذور الفلسفية والعملية لتأسيس مكاتب إدارة المشاريع، متتبّعاً بأسلوب تحليلي كيف تطورت هذه المكاتب من وحدات توثيقية بسيطة إلى كيانات استراتيجية تقود عجلة الابتكار. كما يقدم استعراضاً نظرياً تفصيلياً لنماذج النضج العالمية التي تُستخدم لقياس وتقييم كفاءة هذه المكاتب، مع تسليط الضوء على الأدلة التجريبية التي تثبت أثرها المباشر على الأداء المؤسسي.

2-3-1-1. التطور التاريخي والوظيفي لمكاتب إدارة المشاريع

تعود الجذور الفلسفية والتطبيقية لمكاتب إدارة المشاريع إلى ما هو أبعد بكثير من العصر الرقمي الحالي. تشير الدراسات التاريخية إلى أن أشكالاً مبدئية من هذه المكاتب وجدت في أوائل القرن التاسع عشر ككيانات جماعية لإدارة الاستراتيجيات الحكومية في القطاع الزراعي، ومشاريع البنية التحتية المدنية (Giraudo & Monaldi, 2015). ومع بدايات القرن العشرين، تزامن تطور هذه المفاهيم مع ظهور مبادئ "الإدارة العلمية" لفريدريك تايلور، والتي ركزت بشكل مكثف على التنميط المنهجي، دراسة الحركة والزمن، والقياس الدقيق لرفع الكفاءة التشغيلية (Giraudo & Monaldi, 2015).

إلا أن الشكل المؤسسي المعاصر لمكاتب إدارة المشاريع بدأ يتبلور بشكل منهجي وواضح في حقبة الثلاثينيات من القرن الماضي، عندما قام فيلق العمليات الجوية الأمريكي (US Air Corps) بتطوير وظيفة "مكتب المشروع" لمراقبة عمليات تطوير الطائرات العسكرية، وهو ما يُعد أول استخدام موثق لمصطلح "مكتب المشروع" (Giraudo & Monaldi, 2015). وفي الخمسينيات، حدثت الطفرة الحقيقية داخل أروقة المجمع العسكري الصناعي الأمريكي؛ حيث واجهت المؤسسات العسكرية تحديات هندسية ولوجستية هائلة في إدارة وتطوير أنظمة الصواريخ الباليستية المعقدة. استدعى هذا التعقيد غير المسبوق إنشاء "مكاتب برامج الأنظمة" (System Program Offices - SPOs) لإدارة حزم العمل المتداخلة بشكل مركزي، بما في ذلك الرؤوس الحربية، معدات الدعم الفني، منصات الإطلاق، والتدريب والخدمات اللوجستية المصاحبة (Giraudo & Monaldi, 2015).

في تلك الحقبة، انحصرت مسؤوليات هذه المكاتب المبكرة في مركزية التمويل وتوزيعه على حزم العمل، تحسين معايير تقدير الميزانيات، صيانة التخطيط القياسي، وتحديد التطبيقات غير الاستراتيجية لاستبعادها (Linde & Steyn, 2016). ومع تزايد تعقيد المشاريع التجارية في السبعينيات والثمانينيات، والتطور المتسارع لتقنية الحواسيب، انتقل المفهوم بقوة إلى قطاعات التشييد، البناء، وتكنولوجيا المعلومات، استجابة للحاجة الماسة إلى التنسيق المركزي عبر الإدارات المختلفة للحد من التكاليف المتصاعدة (Linde & Steyn, 2016; Mahon, 2018).

بحلول التسعينيات، شهد العالم ازدهاراً هائلاً للجمعيات المهنية المعتمدة المتخصصة في إدارة المشاريع (مثل معهد إدارة المشاريع PMI)، والتي أصدرت معايير صناعية صارمة. في هذه المرحلة، سعت المنظمات جاهدة لمواجهة التعقيدات الناتجة عن تعدد المشاريع والتي كانت تتسبب في تأخيرات مزمنة، تجاوزات خطيرة في التكاليف، وضعف في جودة المخرجات (Mahon, 2018). أدركت القيادات التنفيذية حينها أن النجاح الفني في تنفيذ المشاريع الفردية بشكل منعزل لا يضمن بالضرورة تحقيق النجاح الاستراتيجي الكلي للمؤسسة.

هذا الإدراك العميق دفع بالمنظمات نحو تبني نماذج أكثر نضجاً وتطوراً، ما أدى إلى نشأة وتطور "مكتب إدارة المشاريع على مستوى المؤسسة" (Enterprise PMO - EPMO). يمثل هذا المستوى نقطة تحول استراتيجية فاصلة، حيث أصبح المكتب غير معني فقط بمراقبة الجداول، بل بتوجيه الاستثمارات ومواءمتها مع رؤية ورسالة المنظمة لتعزيز العوائد وتحقيق المنافع المستدامة (Mahon, 2018).

يمكن تصنيف التطور الوظيفي لهذه المكاتب عبر أجيال زمنية متلاحقة تعكس نضج الفكر الإداري (Mahon, 2018):

1. مرحلة التأسيس والتوثيق (الخمسينيات - التسعينيات): ركزت هذه المرحلة على التقنيات الكمية، الأدوات الإدارية، وتوفير الدعم الفني المباشر لمشاريع فردية منعزلة. كان التركيز البؤري ينصب على حفظ السجلات، الجدولة، ومراقبة التكاليف دون التدخل في الجوهر الاستراتيجي.

2. مرحلة المهنية والمعييرة (2015 - 2019): برزت فيها الأطر التنظيمية الرسمية بشكل مؤسسي، حيث ظهرت "إدارة مكتب المشاريع" كحقل علمي وتطبيقي مستقل بحد ذاته، يحمل شهادات، منهجيات موثقة، وأدلة معرفية متكاملة تضمن تقييس العمليات.

3. مرحلة القيمة والذكاء (2020 وما بعدها): تحول المكتب جوهرياً إلى ما يُعرف بـ "أوركسترا للقيمة" (Value Orchestrator)، حيث تخطى دور الرقابة ليقوم بدمج أدوات الذكاء الاصطناعي، التحليلات التنبؤية، والحوكمة الاستراتيجية لربط المخرجات الفنية بالنتائج الاستراتيجية طويلة الأمد بمرونة فائقة.

لعبت الدراسات الاستقصائية والأدبيات الأكاديمية دوراً مهماً في تصنيف تأثير هذه المكاتب بناءً على مستويات تفويض السلطة. فقد قسم الباحثون المكاتب بناءً على درجة تأثيرها وحجم السيطرة التنظيمية التي تمارسها على المشاريع إلى عدة أنماط متباينة الأثر (Giraud & Monaldi, 2015)، كما يوضح الجدول (2):

الجدول (2). تصنيف تأثير مكاتب PMO بناءً على مستويات تفويض السلطة

نمط مكتب إدارة المشاريع (PMO Typology)	مستوى السيطرة والتدخل التنظيمي	الدور الوظيفي والممارسات الأساسية	القيمة المضافة للمؤسسة
الداعم (Supportive)	منخفضة (Low Control)	يعمل كمستودع معرفي (Repository). يقوم بتوفير النماذج القياسية، أفضل الممارسات، الاستشارات الفنية، برامج التدريب، واستخلاص الدروس المستفادة.	توحيد لغة التخاطب الإداري، توفير المراجع الأساسية، وتقليل الوقت المهدر في إعداد وثائق المشاريع.
المتحكم (Controlling)	متوسطة (Moderate Control)	يوفر الدعم ولكنه يفرض الامتثال الإلزامي للمنهجيات المعتمدة. يقوم بأعمال التدقيق (Audits)، مراجعة الجودة، وضمان استخدام أطر العمل المحددة.	تقليل المخاطر عبر توحيد العمليات، فرض الرقابة المؤسسية، وضمان الحد الأدنى من الجودة في الإنجاز.
التوجيهي (Directive)	عالية جداً (High Control)	يتولى الإدارة المباشرة والفعلية للمشاريع. يمتلك سلطة تعيين مديري المشاريع، تخصيص الموارد الحيوية، واتخاذ القرارات المفصلية.	تحقيق المواءمة الاستراتيجية الصارمة، توجيه دفة الأداء المركزي، وضمان تنفيذ المشاريع الحرجة بكفاءة تامة.
المؤسسي (Enterprise - EPMO)	استراتيجية شاملة (Strategic Oversight)	يعمل على مستوى الإدارة العليا. يركز على إدارة محافظ المشاريع بشكل متكامل، مواءمة المبادرات مع الرؤية الكبرى، الاستثمار في المشاريع الصحيحة، وإدارة المنافع.	تعظيم العائد على الاستثمار، تقليل الفاقد الاستراتيجي، وضمان ديمومة ونمو المنظمة التنافسي.

وفي السياق الاستراتيجي والتقني المعاصر، نجد أن هذا الدور قد تمدد ليتجاوز حتى مفهوم EPMO، ليشمل ما يُعرف بـ "مكتب إدارة التحول" (Transformation Management Office - TMO). هذا الكيان المتطور لا يكتفي بإدارة وحوكمة محافظ المشاريع القائمة فحسب، بل يعمل كـ "شريك أعمال استراتيجي" يشكل ويصنع مستقبل المنظمة من خلال قيادة مبادرات الابتكار، تبني المنهجيات الرشيقة (Agile) كمرجع أساسي لتسريع الاستجابة لتغيرات السوق، وإدارة التغيير الثقافي والمؤسسي (Culture Change Management) لضمان تبني الموظفين للتقنيات الجديدة، مما يعكس تطوراً هائلاً في فلسفة الإدارة المعاصرة (Campana-Schott, 2025).

2-1-3-2. تحليل استراتيجي لنماذج نضج مكتب إدارة المشاريع (PMMMs)

يُعرف النضج المؤسسي في سياق إدارة المشاريع بأنه الدرجة التي تبلغها المنظمة في قدرتها الهيكلية والثقافية على تقديم نتائج متسقة، وتكرار نجاحاتها السابقة بطريقة علمية يمكن التنبؤ بها، مع تقليل التباين والعشوائية في الأداء إلى الحد الأدنى. النضج ليس حدثاً لمرة واحدة، بل هو رحلة نظامية (Systemic Journey). ولتشخيص هذا النضج بدقة، طورت المؤسسات العلمية والمهنية مجموعة من النماذج القياسية التي تعمل كأدوات تقييم تشخيصية (Diagnostic Tools) وتوفر خرائط طريق مفصلة للتحسين المستمر، وتساهم في سد الفجوات التشغيلية وتوليد المخرجات المحسنة.

2-1-3-2. نموذج هيرالد كيرزнер لنضج إدارة المشاريع (K-PMMM)

يُعد نموذج كيرزнер (Harold Kerzner) من الأطر النظرية الرائدة والمؤسسة التي تربط ربطاً محكماً بين نضج إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي الكلي للمنظمة. ينطلق هذا النموذج من فرضية أساسية مفادها أن النضج لا يحدث كقطرة مفاجنة، بل يتم عبر تدرج ارتقائي مدروس ومحفوف بالتحديات، خاصة الثقافية منها. يركز النموذج على خمسة مستويات متميزة تمثل رحلة المنظمة نحو التميز:

1. اللغة المشتركة (Common Language): في هذا المستوى التأسيسي، تبدأ المنظمة في إدراك وتفهم أهمية إدارة المشاريع كمهنة وتخصص مستقل يتطلب وعياً خاصاً. يتمحور الجهد في هذه المرحلة حول كسر حواجز سوء الفهم الثقافي والإداري بين الإدارات المختلفة من خلال تبني مصطلحات موحدة ومفاهيم قياسية مستمدة من الأدلة المعرفية العالمية المعترف بها عالمياً. إن غياب هذه اللغة المشتركة يؤدي إلى تصادم في التوقعات وفشل في التواصل الداخلي (Rizaldi & Wijaya, 2023).

2. العمليات المشتركة (Common Processes): بعد استقرار لغة التخاطب بين أروقة المؤسسة، تسعى المنظمة في هذه المرحلة إلى تطوير عمليات ومنهجيات أساسية قابلة للتكرار في مشاريع مختلفة. يتم التركيز المكثف هنا على الفهم العميق والدقيق للعلاقة المتبادلة والحرجة بين قيود المشروع الأساسية، وتحديد الموازنة الدقيقة بين الوقت والتكلفة وتأثيرهما على الجودة والنطاق (Francis, 2020).

3. المنهجية الواحدة (Singular Methodology): يمثل هذا المستوى نقلة نوعية وجوهرية نحو التكامل المؤسسي الشامل؛ حيث يتم التخلي عن الممارسات الفردية المنعزلة ودمج كافة المنهجيات الإدارية في إطار عمل واحد (Single

Framework) متكامل يغطي جميع قطاعات المؤسسة دون استثناء. هذا التوحيد يوفر بيئة مثالية للتعاون الفعال، يمنع الازدواجية في العمل، ويسهل عمليات الرقابة والتحكم المركزي من قبل الإدارة العليا (Rizaldi & Wijaya, 2023).

4. المقارنة المرجعية (Benchmarking): عند بلوغ هذا المستوى المتقدم، تتجاوز المنظمة حدودها الداخلية وبياناتها التاريخية لتبدأ في قياس أدائها وعملياتها الحيوية مقابل أفضل الممارسات المتبعة في الصناعة (Best-in-Class) ومقابل أداء المنافسين. تهدف هذه العملية التحليلية المستمرة إلى تحديد فجوات الأداء الدقيقة واكتشاف فرص التحسين المبتكرة التي يمكن أن تمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة (Francis, 2020).

5. التحسين المستمر (Continuous Improvement): يمثل هذا المستوى قمة هرم النضج الإداري. في هذه المرحلة، لا تكتفي المنظمة بمعالجة الأخطاء السابقة، بل تعتمد كلياً على خوارزميات تحليل البيانات المستخرجة من المقارنات المرجعية وقواعد بيانات الدروس المستفادة المتراكمة لتطوير وتحديث العمليات بشكل استباقي ومبتكر يسبق متطلبات السوق (Rizaldi & Wijaya, 2023).

تكمّن العبقرية التحليلية في نموذج كيرزير في تأكيده المستمر والصرح على أن الانتقال التتابعي بين هذه المستويات ينطوي على مخاطر ثقافية جسيمة يجب إدارتها بعناية. فبينما تتطلب المستويات الأولى والثانية استثمارات مكثفة في التدريب والجهد التعليمي لتأسيس البنية التحتية المعرفية، فإن المستويات المتقدمة (الرابع والخامس) تتطلب تغييراً جذرياً في السلوك القيادي، مرونة عالية، ومراجعة هيكلية شاملة للثقافة المؤسسية لضمان تقبل التغيير المستمر كجزء من الحمض النووي للمنظمة (Francis, 2020).

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

استجابة للحاجة المتزايدة لربط إنجاز المشاريع الفردية باستراتيجية الأعمال الكبرى، طور معهد إدارة المشاريع (PMI) نموذج نضج إدارة المشاريع التنظيمي (3OPM). يمثل هذا النموذج إطاراً شمولياً متقدماً جداً يتجاوز الحدود التشغيلية الضيقة للمشروع الفردي، ليربط بشكل متكامل ومنهجي بين إدارة المشاريع الفردية (Projects)، وإدارة البرامج متعددة المشاريع (Programs)، وإدارة المحافظ الاستراتيجية (Portfolios) من جهة، وبين الاستراتيجية العليا الشاملة للمنظمة من جهة أخرى (Alshabragi et al., 2024).

يرتكز البنيان النظري لنموذج 3OPM على ثلاثة مكونات (Components) أساسية وديناميكية تمكن المنظمات من تقييم وتعزيز قدراتها:

- المعرفة (Knowledge): استيعاب وفهم معمق لأفضل الممارسات (Best Practices) الموثقة عالمياً في الإدارة التنظيمية وكيفية تقاطعها مع أهداف المنظمة.
- التقييم (Assessment): قدرة المنظمة على تقييم وضعها الحالي ومستوى نضجها بشفافية وموضوعية تامة مقابل هذه الممارسات القياسية لتحديد الفجوات بدقة.

- التحسين (Improvement): تصميم ورسم وتنفيذ مسارات تطويرية استراتيجية لسد الفجوات المحددة عبر خطوات عملية وموجهة (Alshabragi et al., 2024).

ويركز هذا النموذج منهجياً على التقييم المستمر عبر بُعدين رئيسيين: الأول هو مجالات الإدارة (المشروع، البرنامج، المحفظة، والتنظيم الكلي)، والثاني هو مراحل النضج التي تتدرج عبر أربع محطات: التوحيد (Standardization)، القياس (Measurement)، الإدارة (Management)، وصولاً إلى قمة التحسين المستمر (Continuous Improvement).

وما يُميز إطار 3OPM هو قدرته الفائقة على توحيد مخرجات المشاريع مع أهداف العمل، مع التركيز الشديد على الموازنة الدقيقة بين تعظيم رضا العميل (كبعد خارجي حيوي) وتحقيق الربحية القصوى وتقليل الهدر (كبعد داخلي). تؤكد الدراسات التطبيقية والبحوث الأكاديمية الصارمة أن تطبيق أداة 3OPM يسهم بقوة في توليد مخرجات محسنة، تحديد الفجوات الحرجة في العمليات، وتأسيس بيئة مستدامة ومبنية على أسس موضوعية. كما أثبتت الدراسات الحديثة وجود ارتباط قوي ومثبت بين مستويات النضج العالية في هذا النموذج وتحسن نتائج جودة المشاريع، وتحديدًا في تقليل الحاجة لإعادة العمل (Rework)، تقليل الفاقد (Waste Minimization)، وتحجيم حالات عدم المطابقة للمعايير (Non-conformance)، حيث تلعب المكاتب الناضجة دور المنسق المركزي لأنظمة إدارة الجودة الفعالة (Alshabragi et al., 2024).

3-2-1-3-2. نموذج 3P3M: رؤية الأنظمة المتكاملة

يمثل نموذج "نضج إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع" (3P3M)، الذي طورته منظمة (Axelos) العالمية، أحد أقوى وأشمل الأدوات التشخيصية المتكاملة في الممارسة المهنية. يقيس هذا النموذج الشامل قدرة المنظمة وكفاءتها عبر سبعة محاور أساسية تغطي كافة أطياف الحوكمة، الإدارة، التحكم، والمخاطر. واللافت والفريد في هذا النموذج هو مرونته الهيكلية؛ حيث يمتلك نماذج فرعية متخصصة مصممة للغوص في أعماق كل طبقة إدارية على حدة، مثل نموذج (3PfM) المخصص حصرياً لتقييم نضج إدارة المحافظ الاستراتيجية، ونموذج (3PgM) لإدارة البرامج، ونموذج (3PjM) لتقييم المشاريع، فضلاً عن النسخ المبسطة مثل 3P1M و 3P2M التي تسهل التقييم السريع للمنظمات (Portman, 2022).

تغطي المحاور السبعة المتقاطعة لنموذج 3P3M الأبعاد المؤسسية التالية بتفصيل دقيق (Portman, 2022):

1. الحوكمة التنظيمية (Organizational Governance): تركز على التدقيق الصارم في المبررات التجارية (Business Cases) للقيام بالمشاريع، ومواءمتها المطلقة مع "الماذا" الاستراتيجية للمنظمة. تتأكد الحوكمة من وجود سيطرة تنظيمية متماسكة تبدأ من القمة للقاعدة.
2. السيطرة الإدارية (Management Control): آليات التحقق المستمر والدقيق من أن تقدم العمل يسير بشكل منتظم ضمن الحدود، الميزانيات، والمعايير المعتمدة، مع توفر القدرة الفورية والآليات الواضحة لتصحيح المسار فور اكتشاف أي انحراف عن الخطة.

3. إدارة المنافع (Benefits Management): وهي محور جوهري يضمن أن المخرجات الفنية الهندسية أو البرمجية تترجم فعلياً إلى قيمة اقتصادية، اجتماعية، أو استراتيجية ملموسة وقابلة للقياس للمؤسسة وكافة أصحاب المصلحة والمستفيدين النهائيين.

4. الإدارة المالية (Financial Management): كفاءة المؤسسة في تقدير التكاليف، الحصول على التمويل اللازم في الوقت المناسب، وإدارته بفعالية لضمان تدفق نقدي (Cash Flow) مستدام يحمي مسار التنفيذ من التوقف أو التعثر.

5. إدارة أصحاب المصلحة (Stakeholder Engagement): استراتيجيات التحديد المبكر وإشراك كافة الأطراف المتأثرة والمؤثرة في المشاريع، وبناء قنوات اتصال شفافة وفعالة لضمان الدعم، تقليل المقاومة، وكسب القبول المستدام للمخرجات.

6. إدارة المخاطر (Risk Management): القدرة المؤسسية الهيكلية على التنبؤ بحالات عدم اليقين، بناء سجلات مخاطر ديناميكية، وضع خطط الطوارئ الاستباقية، والتعامل بمرونة وسرعة استجابة مع المتغيرات المعاكسة طوال دورة حياة المشروع.

7. إدارة الموارد (Resource Management): ضمان التخطيط السليم، التوافر، والتخصيص الأمثل للكفاءات البشرية الماهرة، الأصول التقنية المتطورة، والموارد المادية واللوجستية اللازمة لتنفيذ المبادرات الاستراتيجية بكفاءة عالية دون إرهاق كاهل المنظمة.

تُجمع الدراسات الميدانية الحديثة على أن تبني هذا النموذج المعياري واستخدام نظام تصنيف ناضج يساهم بشكل إيجابي، مباشر، وموثق في تحسين الأداء العام للمشاريع من خلال توحيد المخرجات (Standardized Outcomes)، تنقيح العمليات التشغيلية، وتطوير قنوات التواصل الجذري بين كافة المعنيين (Alshabragi et al., 2024). كما تكتسب المنظمات التي تطبق تشخيص 3P3M رؤية كلية أوضح لنقاط الضعف الهيكلية المتجذرة لديها، مما يسمح لها بصياغة خارطة طريق دقيقة وواقعية للتحويل الجذري نحو بناء ما يُعرف بـ "مراكز التميز" (Centers of Excellence). هذه المراكز لا تكتفي بإصدار التوجيهات، بل تكون قادرة بحد ذاتها على تقديم وتوليد قيمة مستدامة بمرونة وكفاءة عالية جداً، معالجة أي اختلالات بنيوية قد تعوق مسيرة الأداء الاستراتيجي.

3-1-3-2. الأثر التنظيمي والتشغيلي لنضج مكاتب المشاريع: دليل من دراسات الحالة

لفهم القيمة العميقة التي يضيفها النضج، توفر الدراسات المعمقة أدلة تجريبية قاطعة على حجم التحويل الذي يحدث داخل المنظمات عند انتقالها من العشوائية الإدارية إلى النضج الممنهج عبر تأسيس وتطوير مكاتب إدارة المشاريع. تستعرض الأبحاث الحديثة حالات لمنظمات عانت طويلاً قبل تأسيس مكاتب مدارة بمنهجية ناضجة؛ حيث كانت هذه الكيانات تتخبط في تخصيص عشوائي وغير مدروس لرأس المال المتاح (Random approach to allocating capital)، مما جعل الإدارة الشاملة للمحافظ أمراً بالغ الصعوبة أو شبه مستحيل، ووضع الكيان التنظيمي بأكمله تحت طائلة مخاطر استراتيجية ومالية ضخمة (Linde & Steyn, 2016).

قبل بلوغ مستوى النضج، كانت تلك المنظمات تفتقر إلى أي شكل من أشكال "العناية الواجبة" (Due Diligence) قبل وأثناء تنفيذ مبادراتها المعقدة. هذا القصور أدى بشكل مباشر وتاريخي إلى تأخيرات زمنية حرجة، تضخم وانفلات في التكاليف المعتمدة، وتسليمات ذات جودة متدنية لا تلي طموحات أصحاب المصلحة. أضف إلى ذلك، كانت عمليات إدارة الموارد تتم بطريقة ارتجالية وعشوائية بحتة (Ad hoc resource management)، مما أدى إلى عدم تطابق فادح بين الموارد المتاحة والعدد الفعلي للمشاريع المطلوب إنجازها. وكان من أبرز نتائج هذا الخلل إرهاب الكوادر البشرية؛ حيث اضطر المهندسون إلى القيام بمهام مزدوجة تجمع بين أعمال الهندسة الفنية المعقدة وأعباء إدارة المشاريع الإدارية، ما أدى إلى إثقال كاهلهم بالضغوط وبطء شديد في دورة حياة التنفيذ (Linde & Steyn, 2016).

في المقابل، وبعد التأسيس المنهجي والتشغيل الناضج لمكتب إدارة المشاريع الذي تولى، ضمن مهام متعددة، إجراء "عمليات تدقيق المشاريع" (Project Audits) وتطبيق دورات حياة واضحة وبوابات مراجعة (Gate Reviews) مبنية على أفضل الممارسات الصناعية، شهدت المنظمات تحولاً دراماتيكياً وموثقاً. أثبتت القياسات التجريبية أن التغيير الهيكلي الوحيد ذو الدلالة كان تأسيس المكتب، وقد أثمر ذلك عن طفرة استثنائية في الأداء؛ حيث قفز مستوى نضج إدارة المشاريع (Project Management Maturity) قفزة هائلة من مجرد 24% إلى 69%. وبالمثل، ارتفع مستوى نضج إدارة البرامج من الصفر (0%) إلى 22%، وشهدت إدارة المحافظ تحسناً بارزاً من 10% إلى مستويات متقدمة تضمن التخصيص الأمثل لرأس المال، المواءمة مع أهداف العمل، والاستخدام الفعال للموارد البشرية والمالية، مما وفر قاعدة صلبة لقرارات استراتيجية أفضل دقة وموثوقية (Linde & Steyn, 2016).

ولتقييم هذا الأثر الواسع، تقترح الأدبيات ثلاثة مسارات أو طرق مبتكرة لتحديد حجم القيمة المضافة (Value) التي يخلقها المكتب: تقييم الارتباط المباشر بين المهام المفوضة للمكتب وبين التأثيرات التشغيلية التي تظهر على المشاريع، قياس الأثر المالي غير المباشر الناتج عن تقليل الفاقد وتجنب المخاطر، وقياس العوائد الاستراتيجية طويلة الأمد الناتجة عن اتساق القرارات التنفيذية مع الرؤية الكلية، وكلها مسارات تؤكد الحتمية التنظيمية لتبني النضج كخيار استراتيجي لا رجعة فيه (Linde & Steyn, 2016).

2-3-2. المبحث الثاني: أداء المشاريع الاستراتيجية: الأبعاد الحديثة للنجاح والقيمة

ينتقل هذا المبحث المحوري من المفهوم الكلاسيكي والضيق للمشروع باعتباره مجرد "عملية فنية، برمجية، أو هندسية مؤقتة تنتهي بتسليم منتج" إلى تعريفه الأوسع والأكثر شمولية كـ "أداة استراتيجية" قوية وفعالة لقيادة التغيير التنظيمي وإعادة التوضع التنافسي. ويسلط الضوء على النماذج المتقدمة لتصنيف المشاريع وتوسيع شبكة مقاييس الأداء لتتجاوز الحدود الضيقة لـ "المثلث الحديدي" التقليدي (الوقت، التكلفة، النطاق) وصولاً إلى الأبعاد المتعددة التي تلامس صميم القيمة الاستراتيجية والنمو المستقبلي المستدام.

2-3-2-1. ماهية المشاريع الاستراتيجية وخصائصها

في الفكر الإداري المتقدم والاقتصاديات المعاصرة، تُعرف المشاريع الاستراتيجية بأنها "أسلحة استراتيجية" مصممة بعناية فائقة وتخصيص استثنائي لاختراق أسواق جديدة، أو بناء قدرات مؤسسية غير مسبوقة، أو خلق قيمة اقتصادية وتنافسية طويلة الأمد لا يمكن بأي حال من الأحوال تحقيقها عبر العمليات التشغيلية (Operations).

المعتادة (Abdulhafedh, 2022). تختلف هذه المشاريع جذرياً في تركيبها عن المهام الروتينية؛ من حيث أنها تتميز بمستويات عالية وتراكمية من التعقيد الهيكلي والتكنولوجي، ومعدلات مرتفعة جداً من عدم اليقين والغموض (Uncertainty)، والأهم من ذلك ارتباطها العضوي والمباشر بالرؤية المستقبلية التحولية للمنظمة أو الدولة الحاضنة لها.

في السياق التنموي الطموح للمملكة العربية السعودية، تُعد مشاريع "رؤية 2030" العملاقة – مثل مشروع "الرياض الخضراء" و"مترو الرياض" – أمثلة حية، واقعية، وذات مقياس هائل للمشاريع الاستراتيجية التي لا تستهدف فقط تشييد بنية تحتية هندسية ضخمة، بل تهدف من منظور شامل إلى إحداث تحول هيكلي وعميق في مسار الاقتصاد الوطني، تقليل الاعتماد على العوائد النفطية، ورفع جودة الحياة للمواطنين والمقيمين بطرق مستدامة وشاملة ومبتكرة (Abdulhafedh, 2022).

2-2-3-2. نموذج شهر الماسة (NTCP) لتصنيف المشاريع

لتأسيس نهج إداري ناضج ومرن يتناسب مع تعقيدات العصر، اقترح الباحث شهر إطاراً تصنيفياً ثورياً ينقض تماماً الافتراض الكلاسيكي القائل بأن "نمطاً إدارياً واحداً وقوالب ثابتة تناسب جميع أنواع المشاريع" (One size fits all). وبناءً عليه، طور منهجية الماسة أو نموذج (NTCP) الذي يُصنف المشاريع بموضوعية متناهية بناءً على أربعة أبعاد حاسمة تتطلب، كل منها، استراتيجيات قيادة مختلفة، هياكل تنظيمية متباينة، وأنماطاً متخصصة من مكاتب إدارة المشاريع لتخصيص الموارد وإدارة المخاطر (Shenhar, 2019) (الجدول 3):

الجدول (3). نموذج شهر الماسة (NTCP) لتصنيف المشاريع

بُعد النموذج (NTCP) (Dimension)	الوصف النظري والتحليلي الدقيق	التدرج الطيفي (Spectrum)	الانعكاس على نضج الحوكمة والمكتب
الحدثة (Novelty)	قياس مدى حداثة المنتج، الخدمة، أو الفكرة بالنسبة للمنظمة وللسوق العام. هذا البعد يحدد مستويات الغموض ومتطلبات الابتكار، البحث والتطوير المسبق قبل التنفيذ.	تتدرج من التحسينات البسيطة (المنتجات الاشتقاقية)، انتقالاتاً إلى المنتجات الجديدة كلياً على المنظمة، وصولاً إلى قمة المخاطرة عبر "المنتجات الخارقة" (Breakthrough) التي تخلق أسواقاً جديدة تماماً لم تكن موجودة في الحسبان.	يتطلب من المكتب تبني أطر مراجعة مرنة جداً وتخصيص ميزانيات احتمالية ضخمة للتجارب الفاشلة في المستويات العالية من الحدثة.
التكنولوجيا (Technology)	تقييم مدى استقرار، اكتمال، ونضج التكنولوجيا أو التقنية المستخدمة في المشروع لحظة اعتماده وبدء التخطيط له.	تتراوح من التكنولوجيا المنخفضة والمستقرة زمنياً (Low-tech)، انتقالاتاً للمتوسطة والعالية، وصولاً لأقصى درجات عدم اليقين مع "التكنولوجيا الفائقة والمجهولة" (Super High-tech) التي لم تكن موجودة وقت التخطيط وتتطلب دورات تصميم، اختبار، وفشل متعددة أثناء التنفيذ الفعلي.	يحتّم على مكاتب إدارة المشاريع دمج منهجيات الإدارة الرشيدة (Agile) وتقنيات التطوير التكراري (Iterative) للتعامل مع عدم نضج التقنية.

التعقيد (Complexity)	قياس مستوى التشابك، الترابط، والاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة، الوحدات الفرعية، والمقاولين داخل نطاق المشروع الشامل.	يبدأ من تجميع المكونات الفردية البسيطة (Assembly)، ويمر بإنشاء أنظمة متكاملة (System)، ليصل إلى قمة الهرم عبر إدارة "مصفوفة الأنظمة" (Array of Systems) شديدة التعقيد والتداخل، مثل مشاريع المدن الذكية المترابطة أو الشبكات الوطنية العملاقة.	يتطلب وجود مكتب مؤسسي ضخم (EPMO) يمتلك قدرات متقدمة في تكامل النظم (System Integration) وإدارة أصحاب المصلحة المعقدين.
الوتيرة (Pace)	تحديد مدى حرجية عامل الوقت وسرعة الإنجاز المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع وضمان عدم تفويت نافذة الفرصة السوقية أو الاستراتيجية.	تتدرج من الوتيرة العادية والمريحة زمنياً (Regular)، إلى المشاريع التنافسية السريعة (Fast/Competitive) للحاق بالسوق، وصولاً إلى أقصى حدود الضغط عبر مشاريع "البرق" (Blitz) التي تعالج أزمات كارثية مفاجئة تتطلب سرعة فائقة جداً.	يحتّم على المكتب تفويض سلطات واسع جداً، تجاوز البيروقراطية الرتيبة، وتطبيق مسارات سريعة (Fast-tracking) لاتخاذ القرارات المصيرية في لحظات.

يفرض هذا النموذج المتقدم والصارم على مكاتب إدارة المشاريع الناضجة ضرورة قصوى لتبني أطر حوكمة "مرنة" ومتكيفة قادرة على تطوير منهجيات التخطيط، هيكلية فرق العمل، وتحليل المخاطر بما يتناسب بدقة متناهية مع البصمة الخاصة والفريدة لكل مشروع ضمن هذه الأبعاد الأربعة المعقدة، متجاوزين بذلك الجمود الإداري المعهود في العقود الماضية

3-2-3. أبعاد الأداء الاستراتيجي متعددة الأجل

بموازاة تطور تصنيف المشاريع، تجاوز الفكر الإداري المعاصر أيضاً مقاييس الكفاءة التكتيكية التقليدية المتمثلة في قيود "الوقت، التكلفة، الجودة" (المعروفة بـ المثلث الحديدي - Iron Triangle). فرغم أهمية هذه القيود، إلا أنها لا تعكس سوى جزء يسير من الحقيقة التشغيلية ولا تقيس الأثر البعيد. وقد اتجهت النماذج المتقدمة نحو آفاق أوسع تركز على الأبعاد الشمولية للنجاح. وقد قسم شنهار (Shenhar) أبعاد النجاح الاستراتيجي إلى خمسة أطر زمنية وغايات متتابعة تقيس بدقة القيمة المضافة الحقيقية للمنظمة والمجتمع (Shenhar, 2019):

1. كفاءة المشروع التشغيلية (Project Efficiency): وهو البعد التكتيكي قصير المدى الذي يقيس بدقة الالتزام الصارم بالميزانية المرصودة والجدول الزمني المعتمد. يمثل هذا البعد المطلب الأساسي والحد الأدنى لتوصيف التنفيذ بأنه ناجح تقنياً، لكنه لا يضمن الفائدة.
2. الأثر المباشر على العميل (Impact on the Customer): بعد متوسط المدى، يبدأ قياسه فور التسليم. يقيس هذا البعد مدى نجاح مخرجات المشروع في تلبية المتطلبات الوظيفية بدقة وفعالية، وتحقيق الرضا العام للمستخدم النهائي الذي يمثل حجر الزاوية، وبناء ولاء متين ومستدام للعلامة التجارية أو الخدمة الحكومية المقدمة، وهو مؤشر على جودة التخطيط الأولي.
3. الأثر التنظيمي الداخلي على الفريق (Impact on the Team): يقيس هذا البعد الحيوي مدى إسهام المشروع المعني في بناء قدرات المنظمة وصقلها من خلال تطور مهارات الفريق الفنية والإدارية، رفع الروح المعنوية نتيجة الإنجاز، تعزيز

مدى رضا الموظفين وارتباطهم بالكيان، ودعم القدرة المؤسسية العميقة على الاحتفاظ بالمواهب (Talent Retention) المتميزة لاستثمار خبراتها المتراكمة في مشاريع واستراتيجيات لاحقة أشد تعقيداً.

4. النجاح المباشر في الأعمال ونتائج السوق (Business Results): يعكس النتائج المالية المباشرة، التجارية والاقتصادية المترتبة على التسليم الناجح. يشمل هذا قياسات قوية مثل حساب العائد الفعلي على الاستثمار (ROI)، قياس معدلات نمو الحصة السوقية واختراق قطاعات جديدة، وتحقيق هوامش الأرباح التي تم التخطيط لها في دراسة الجدوى الأولية (Business Case) بدقة.

5. الاستعداد التنافسي للمستقبل (Preparing for the Future): يُعد هذا البعد الأهم، الأعمق، والأكثر غموضاً من الناحية الاستراتيجية. حيث يقيس بموضوعية مساهمة المشروع في بناء بنية تحتية تقنية أو معرفية جديدة للمنظمة، اكتساب تكنولوجيا رائدة ومبتكرة تضعها في طليعة المنافسين، أو استكشاف واختراق أسواق مستقبلية واعدة تضمن ديمومة واستمرارية نمو المؤسسة لعقود قادمة متجاوزة حدود الأرباح الآتية.

إن التقييم المؤسسي الشامل والنضج الفعلي يعتمد رياضياً ومنطقياً على حساب أوزان مرجحة (Weighted Scores) لكل بُعد من هذه الأبعاد المتعددة حسب طبيعة المشروع (بالرجوع لنموذج NTCP). وتلعب مكاتب الإدارة المتقدمة هنا دوراً محورياً في ربط هذه الأبعاد بممارسات "إدارة تحقيق المنافع" (Benefits Realization Management - BRM). حيث تُثبت المكاتب ذات التصنيف المرتفع في النضج امتلاكها لآليات حوكمة قادرة على تعقب هذه المنافع متعددة الأجل وضمان استدامتها لتوليد قيمة لا تنضب (Shenhar, 2019; PM Solutions, 2025).

3-3-2. المبحث الثالث: العلاقة التأثيرية للنضج على الأداء في ظل التحول الرقمي ورؤية 2030

يحلل هذا المبحث المتقدم الآليات والروابط المعقدة للتأثير السببي الذي يمارسه نضج المكتب على مسار الأداء الاستراتيجي، مع تسليط الضوء التحليلي على الخصوصية السعودية البارزة في تبني نماذج الحوكمة. كما يستشرف التوجهات التقنية الثورية، ولا سيما دمج الذكاء الاصطناعي ومفهوم الولاية التطبيقية، التي ستعيد بلا شك صياغة المشهد العملياتي للمكاتب في السنوات القليلة القادمة.

3-3-2-1. ميكانيكية تأثير نضج المكتب على النجاح الاستراتيجي

إن العلاقة الرابطة بين مستويات نضج مكتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع الاستراتيجية ليست، بأي حال من الأحوال، علاقة خطية تصاعدية بسيطة أو تلقائية (Linear Relationship)، بل هي تفاعل منهجي معقد يتم عبر عدة قنوات تنظيمية وسيطة تتشابك فيها الهياكل بالثقافات. وتُظهر الأبحاث الدقيقة أن مجرد التواجد المادي والهيكل لمكتب إدارة مشاريع في المخطط التنظيمي لا يضمن بحد ذاته تحسن الأداء التلقائي؛ بل إن "النضج" الفعلي، العميق، والتطبيقي في ممارسات هذا المكتب هو العامل الجوهرية والحاسم الذي يصنع الفرق الإيجابي (Khalema et al., 2015).

3-3-2-1-1. المواءمة الاستراتيجية وتحديد الأولويات

تعتبر المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment) هي القناة التأسيسية والمحرك الأول لآلية التأثير. تضمن مكاتب إدارة المشاريع الناضجة – خاصة تلك التي تعمل على المستوى المؤسسي الأعلى (EPMO) – أن المنظمة تصب تركيزها المبدئي على أن "تقوم بالأشياء الصحيحة" (Doing the right things) في مرحلة اختيار وتخطيط المحافظ قبل الانغماس في تفاصيل أن "تقوم بالأشياء بشكل صحيح" (Doing things right) في مرحلة التنفيذ الميداني (Mahon, 2018).

وفي تحليل إحصائي للمنظمات التي تصنف ضمن الشريحة العالمية الرائدة (أعلى 10% أداءً)، يتبين أن 94% من مكاتب إدارة المشاريع فيها تقوم بصورة منهجية بمواءمة المبادرات، المشاريع، ومؤشرات الأداء تماماً وبشكل لصيق مع أهداف التغيير الاستراتيجية للكيان. هذا الربط الوثيق والصارم يسمح بتخصيص الموارد التنظيمية والمالية الشحيحة بكفاءة عالية جداً، ويجنب المنظمة بشكل وقائي استنزاف الميزانيات الضخمة والجهود البشرية في مشاريع هامشية أو تكتيكية لا تخدم الرؤية الكلية للمؤسسة، مما يضاعف من معدلات النجاح ويقضي على الهدر المالي (PMI, 2022).

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

تمثل ممارسات التتبع الشامل لـ "إدارة تحقيق المنافع" (Benefits Realization Management) الجسر الحيوي، الصلب، والمتواصل الذي يربط بين المخرجات الفنية للمشاريع (كمنتجات أو تقارير أو مبانٍ) وبين النتائج الاستراتيجية والقيمة الاقتصادية طويلة الأمد للمنظمة (Prism PPM, 2025). وقد أكدت الدراسات القياسية أن منظمات النضج العالي تتبنى إدارة المنافع كجزء أصيل وجوهري من أدوار المكتب الاستراتيجي؛ لدرجة أن المنظمات التي تحقق مستويات نضج مرتفعة في هذا المضمار تكون احتمالية امتلاكها لمكتب إدارة مؤسسي متقدم (EPMO) تقارب ضعف احتمالية المنظمات الأقل نضجاً. وهذا يضع هذه المكاتب المؤسسية في المكانة المثلى لاحتضان القيمة المؤسسية ورعايتها، وهو ما يضيف قيمة استثنائية وعميقة للكيان الإداري بأكمله وينبغي التخطيط حول من يمتلك السلطة لتعقب الفوائد (PM Solutions, 2025).

ويتجلى هذا النضج التطبيقي من خلال ثلاث ركائز عملية مترابطة لا غنى لإحداها عن الأخرى (PM Solutions, 2025):

- **التحديد الدقيق:** صياغة وتحديد المنافع المتوقعة بدقة كمية ونوعية صارمة (مثل توفير النفقات أو زيادة العائد) وذلك في مرحلة دراسة الجدوى الاستراتيجية قبل إطلاق الميزانيات.
- **المراقبة النشطة:** تتبع تسليم وتكوّن هذه المنافع أثناء مراحل التنفيذ المختلفة باستخدام أدوات مرئية متقدمة كخرائط اعتماد المنافع (Benefits Dependency Maps) التي توضح مسار كل مخرج وتأثيره.
- **الاستدامة الرقابية:** ضمان استمرارية تدفق وتعاضل المنافع بعد إغلاق المشروع وتسليمه رسمياً للإدارات التشغيلية لضمان عدم ضياع الأثر بعد انتهاء العمل الفني. وتؤكد التقارير الميدانية الموثقة أن المنظمات التي تمتلك نضجاً عالياً وممنهجاً في إدارة هذه المنافع تحقق تحسناً هائلاً ومذهلاً بنسبة 60% في المواءمة مع أهداف العمل و57% في الوفاء الدقيق بالأهداف الاستراتيجية المعتمدة (PM Solutions, 2025).

3-1-3-3-2. حوكمة البيانات وذكاء القرار

يساهم النضج المتقدم والمنهجي لمكتب إدارة المشاريع في الارتقاء الجذري بجودة، وموثوقية، وتوقيت المعلومات المتاحة لطبقة الإدارة العليا وصناع القرار. تعتمد المكاتب الناضجة تقنياً وإدارياً على تصميم وبناء "لوحات تحكم ذكية" (Smart Dashboards) مترابطة عبر نظم المعلومات، توفر رؤية فورية وشفافة لأداء المحفظة الاستثمارية بأكملها بضغطة زر. هذا المستوى العالي من نضج المعلومات يمكن القادة التنفيذيين من ممارسة الحوكمة بفعالية واستباقية، واتخاذ قرارات حاسمة، مبنية على الأدلة، وسريعة جداً بشأن استمرار، أو تعديل جذري، أو الإيقاف الفوري (Kill points) للمشاريع المتعثرة بناءً على مدى مساهمتها الحالية والمستقبلية في القيمة الاستراتيجية للكيان. وبالتالي، فإن هذا المستوى يقوض ويقلل بشكل ملموس وحاسم من مخاطر الفشل الفادح الناتجة عن تشتت البيانات، الاعتماد على التخمين، نقص المعلومات، أو تأخر وصول التقارير التقليدية إلى الإدارة (Kohli, 2025).

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

تُعد رؤية المملكة العربية السعودية 2030 أضخم وأجراً مختبر عالمي معاصر لتطبيقات نضج مكاتب إدارة المشاريع وتأثيرها الهيكلي على القطاع العام. لتلبية المتطلبات الهائلة والمعقدة لهذا التحول التاريخي العميق ذي الجداول الزمنية المتسارعة، تبنت المملكة نموذجاً مؤسسياً فريداً، مبتكراً، وشديد الفعالية من خلال إنشاء ما يُعرف بـ "مكاتب تحقيق الرؤية" (Vision Realization Offices - VROs) داخل كافة الوزارات والأجهزة الحكومية. صُممت هذه المكاتب خصيصاً كآليات حوكمة متقدمة لضمان توجيهه، تنظيم، وتنفيذ مبادرات وبرامج التحول الوطني الشامل بكفاءة وموثوقية عالية لا تحتل الخطأ (بخش، 2020).

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

تعمل مكاتب تحقيق الرؤية في المملكة كأذرع تنفيذية وتخطيطية محورية ترتبط مباشرة بقمة الهرم الإداري وصناع القرار (الوزراء أو رؤساء الهيئات)، مما يمنحها الشرعية والقوة اللازمة لإحداث التغيير. وتتجسد مستويات نضجها العملياتي، التنظيمي، والاستراتيجي في ثلاثة أدوار حيوية متكاملة تدعم بقوة صناعة القرار (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية، 2025):

1. المنظم المهندس (Organizer): يتولى المكتب في هذا الدور مهام هندسة النظام الكلي من خلال وضع أطر الحوكمة الصارمة وتصميم نماذج التشغيل المتطورة المتوافقة مع طبيعة القطاع. كما يقوم بتحديد المسؤوليات بشكل قاطع لا يقبل الازدواجية، وضمان أن جميع خطط المبادرات الطموحة تتوافق عمودياً (مع القيادة) وأفقياً (مع القطاعات الأخرى) بانسجام تام مع المستهدفات الوطنية الكبرى.

2. الممكن الداعم (Enabler): ينصب الجهد المكثف هنا على بناء القدرات التنظيمية لتسهيل مسيرة الإنجاز وتقليص الفجوات. يشمل ذلك توفير المنهجيات الفنية الحديثة لإدارة المبادرات، دعم صناع القرار بالتقارير التحليلية الدقيقة والموثوقة، بناء وتطوير الكفاءات البشرية الوطنية عبر برامج التدريب المتخصصة ونقل المعرفة، وتسهيل عبور

المبادرات عبر عنق الزجاجة البيروقراطي للحصول على الموافقات السريعة والاعتمادات المالية من الجهات الداعمة والمرجعية.

3. المسرع الاستباقي (Accelerator): يمثل هذا الدور قمة النضج التكتيكي؛ حيث يتدخل المكتب بشكل استباقي ومدرّس في نقاط الاختناق والتعثر لحل المعوقات جذرياً قبل تفاقمها وخروجها عن السيطرة. ويعمل المكتب على تحفيز الابتكار المنهجي في طرق الإنجاز وجمع قواعد شاملة للدروس المستفادة ونشرها، بغية تسريع وتيرة الإنجاز، وتقديم حلول طوارئ خصوصاً في المشاريع الحرجة أو التي تواجه انحرافات مسارية.

وقد أثبتت التجربة السعودية الرائدة بالأرقام والأدلة أن التكامل المؤسسي العميق بين مكتب إدارة الاستراتيجية (SMO) ومكتب إدارة المشاريع (PMO) تحت مظلة تنظيمية وتنفيذية واحدة (كما هو الحال في هيكل مكاتب تحقيق الرؤية)، يقلص بشكل حاد من معدلات تأخير المشاريع بنسبة تصل إلى 35%، ويزيد بشكل لافت من كفاءة ونسبة تحقيق الأهداف الاستراتيجية المعتمدة بنسبة تفوق الـ 40%، وهو ما يشكل نموذجاً قياسياً يحتذى به في الإدارة العامة (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية، 2025).

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

على المستوى المكاني والتطبيقي البحث، وخصوصاً في العاصمة الرياض، تضطلع الهيئة الملكية لمدينة الرياض بدور محوري وهائل في التخطيط والقيادة وإدارة محافظ المشاريع الحضرية الكبرى التي تدفع بقوة بعجلة التحول الحضري. يعتمد النضج الاستثنائي والفريد لإدارة المشاريع والمحافظ في هذه الجهات على أطر عملياتية متقدمة للغاية، تتخطى الإدارة التقليدية، وتشمل معايير موحدة وصارمة لبناء النماذج المالية والتشغيلية، إدارة عقود التصميم الهندسية المعقدة دولياً، ووضع مقاييس استدامة صارمة للتشغيل والصيانة مدى الحياة لكل أصل يتم إنشاؤه (Buro Happold, 2025).

إن المشاريع الحضرية العملاقة في العاصمة مثل "الرياض الخضراء" و"المسار الرياضي" تتجاوز بكثير كونها مشاريع بنية تحتية هندسية لصب الخرسانة أو تمهيد الطرق؛ بل هي مبادرات استراتيجية كبرى ذات أبعاد اجتماعية وبيئية تهدف لرفع جودة الحياة بشكل جذري، تعزيز الاستدامة البيئية، وجذب الاستثمارات العالمية، وهو ما استدعى مستويات نضج فائقة وتعقيداً هائلاً في إدارة التنسيق البيئي لآلاف الأطراف والقطاعات، وفقاً للتحليل المعياري التالي (Buro Happold, 2025):

1. مشروع "الرياض الخضراء": يتمثل هدفه الاستراتيجي بعيد المدى في تحقيق الاستدامة البيئية، مكافحة التصحر، وتعزيز جودة الهواء للسكان. وتتجلى آلية النضج التنظيمي المتبعة هنا في هندسة الاستغلال الأمثل لشبكات المياه المعالجة وبرامج التشجير الكثيف عبر نموذج حوكمة مبتكر يراعي التداخل المعقد بين البعدين البيئي والهندسي وتأثيره على البنية التحتية القائمة للمدينة.

2. مشروع "المسار الرياضي": يهدف استراتيجياً إلى تغيير أنماط الحياة السلوكية للمجتمع وتحسين جودة الحياة ومرافق الترفيه. ويتطلب نضجاً إدارياً استثنائياً يتمثل في دمج مسارات المشاة، ومسارات الدرجات الهوائية، والمناطق

الاستثمارية المفتوحة ضمن قالب تشغيلي، حضري، ومالي مستدام يجتذب القطاع الخاص لضمان بقاء الأصل وتطوره المستمر.

3. مشروع "مترو الرياض": صُنف هذا المشروع العملاق وفقاً لنموذج شهر الماسة (NTCP) على أنه ذو تعقيد هيكلي وتنفيذي فائق يندرج تحت مستوى "مصفوفة الأنظمة" (Array of Systems) وذو تقنية عالية ووتيرة ضاغطة. هدفه الاستراتيجي تأمين شبكة نقل عام ذكية ومستدامة تشرائية للمدينة. وتمثلت آليات نضج الإدارة والتغلب على التعقيد في نسج شراكات فاعلة وتكتلات قوية (Consortiums) مع القطاع الخاص والشركات العالمية المرموقة لربط المؤسسات الكبرى وتفكيك التعقيد التكنولوجي الهائل للأنظمة المتداخلة (القطارات، الاتصالات، الطاقة، التحكم).

4. مشاريع البنية التحتية الأساسية: تستهدف هذه الحزمة من المشاريع المتناثرة تحقيق تنمية عمرانية متوازنة تخدم التمدد السكاني. ويتجسد النضج الإداري والتخطيطي على مستوى المدينة من خلال إنشاء "مركز مشاريع البنية التحتية بمنطقة الرياض" كجهة تنسيقية متخصصة ذات صلاحيات عليا لضبط الامتثال العام، توحيد وإصدار التراخيص لمنع تعارض الأعمال، وإدارة أصحاب المصلحة المعنيين بحفريات وتمديدات المدينة بشكل ذكي يحفظ جودة الطرق والمرافق.

3-3-2. آفاق النضج 2025-2026: الذكاء الاصطناعي وذكاء القرار

مع بزوغ فجر التقنيات المتقدمة ودخولنا حقبة ما بعد عام 2025، يشهد مجال إدارة مكاتب المشاريع ثورة تقنية جذرية وعميقة ستعيد تعريف المفهوم الفلسفي والتشغيلي للنضج المؤسسي بالكامل. لم يعد النضج يُقاس بمدى الالتزام بالتوثيق الورقي وعمليات الامتثال الصارمة للقوالب الجامدة فقط، بل تحول المقياس ليعكس مدى القدرة المؤسسية العميقة على استيعاب وتوظيف التكنولوجيا المتقدمة لتعزيز مفهوم "ذكاء القرار" المؤسسي (Decision Intelligence) وخلق بيئة عمليات استشرافية تنبؤية تعالج المعضلات قبل وقوعها (Kohli, 2025).

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

يتجه الفكر الإداري المتسارع نحو إحداث تحول عميق وغير مسبوق في طبيعة مكتب إدارة المشاريع الكلاسيكي ليصبح "مركزاً استراتيجياً ذكياً" للقيادة. يتحقق هذا التحول المفصلي عبر دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI)، الخوارزميات التوليدية، وتقنيات التعلم الآلي (Machine Learning) في عمق النسيج التشغيلي لعمليات المكتب. وتنتج عن هذه الطفرة التقنية الجبارة مكاسب حاسمة وميزات تنافسية هائلة تلخص تحليلياً في النقاط التالية (Kohli, 2025):

- التحليلات التنبؤية فائقة الدقة (Predictive Analytics): توفر قدرة خارقة ومؤتمنة على استخراج الأنماط الخفية من مجموعات ضخمة من البيانات التاريخية (Big Data) الخاصة بالمشاريع السابقة، لتوقع مخاطر المشاريع الحالية والمستقبلية قبل وقوعها الفعلي. كما تساهم خوارزميات التنبؤ في تقدير التكاليف المالية والجدول الزمني بدقة رياضية تتجاوز بمراحل التقديرات البشرية التي تكون عادة معرضة للتحيز الإدراكي (Cognitive Bias) أو القصور في معالجة المتغيرات المعقدة.

- أتمتة العمليات الروبوتية الجوهرية (RPA): عبر إحالة كافة المهام الإدارية الروتينية والتوثيقية المتكررة (مثل تجميع التقارير الأسبوعية من عدة مصادر، تحديث السجلات، مطابقة الفواتير، ومتابعة درجات الامتثال المعياري) للروبوتات البرمجية التي تعمل على مدار الساعة بلا كلل. هذا التوجه المبتكر يحرر أوقات وعقول مديري المشاريع والمحافظ من الأعباء التشغيلية الخانقة، ليتفرغوا تماماً لممارسة مهام القيادة الفعالة، حل المشكلات المعقدة، إشراك أصحاب المصلحة، وتطوير الابتكار الهيكلي.

- ذكاء القرار التفاعلي (Decision Intelligence): يتيح استخدام خوارزميات محاكاة متقدمة ونماذج توجيهية لتقديم توصيات آلية ولحظية مبنية حصراً على تحليلات البيانات الضخمة الموثوقة (Data-driven recommendations). تشمل هذه التوصيات بناء واستعراض أفضل سيناريوهات للتنفيذ، وضع خطط الاستجابة لفك التداخل الحرج بين المشاريع المتزامنة، وموازنة الأحمال على الموارد البشرية والمالية الحيوية بكفاءة رياضية مثلى تمنع الهدر وتحافظ على التوازن الإداري.

وتشير التوقعات والدراسات الاستشرافية الرائدة لعام 2025 إلى أن المنظمات السباقية والشجاعة في تبني هذا النموذج التقني المعزز بالذكاء الاصطناعي ستجني ثماراً مبكرة وتحصد تحسناً ملحوظاً في كفاءتها تتراوح نسبته ما بين 15% إلى 25% في تقليص زمن تسليم المشاريع ورفع جودة المخرجات النهائية. بيد أن الوصول الآمن لتحقيق هذا المستوى العالي من النضج الذكي لا يخلو من التحديات الجسيمة؛ إذ يظل التحدي التقني والفني الأكبر هو توفر البيانات النظيفة والموثوقة (Clean Data) التي تُغذي الخوارزميات. بالإضافة إلى التحدي البشري المتمثل في الحاجة الملحة والحتمية لتدريب وإعادة تأهيل الكوادر البشرية الوطنية لقيادة، إدارة، وصيانة وتوجيه هذه التقنيات المتقدمة باقتدار (Rosamilha, 2026).

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

لفهم ديناميكية التطور التنظيمي، تقدم الدراسات الطولية العميقة التي تناولت التطور الهيكلي للمكاتب الناجحة (في أبحاث 2024-2026) مفهوماً نظرياً وتطبيقياً رائداً ومفسراً يُعرف بـ "الولاية الطباقية" أو "التفويض الهيكلي المتراكم" (Layered Mandate) كإطار أصيل لفهم كيفية استيعاب المكاتب الناضجة للتطور دون أن تفقد هويتها أو شرعيتها التأسيسية (Monteiro, 2026).

يُشير هذا المفهوم المعمق إلى أن مكاتب إدارة المشاريع الأنجح والأكثر ديمومة في العالم لا تتخلى بشكل مفاجئ عن وظائفها الأساسية، الموثقة والتاريخية (مثل مهام الدعم، أرشفة الوثائق، وتوحيد القوالب والإجراءات)، بل تقوم بذكاء بإضافة "طبقات" وظيفية وسلطات استراتيجية جديدة تتراكم تدريجياً فوق هذه القاعدة التشغيلية الصلبة. وتستمر هذه التراكمات صعوداً في الهيكل التنظيمي وصولاً إلى تفويض المكتب رسمياً ومباشرة بقيادة مبادرات الذكاء الاصطناعي والحوكمة الابتكارية على مستوى المنظمة ككل (Monteiro, 2026).

يُفسر هذا المفهوم، المبني على دراسات حالة طولية دقيقة استمرت لسنوات في مؤسسات كبرى، آلية التطور التنظيمي المستدام؛ فعندما ينتقل المكتب في مسيرته وتطور مهامه، فإنه يُنقل فعلياً في الهيكل التنظيمي من مستوى مجرد قسم

تقني يتبع لإدارة تكنولوجيا المعلومات، ليرتقي إلى مستوى القيادة العليا عبر التبعية المباشرة لـ "تقديم التقارير لمجلس الإدارة" (Board-Level Reporting). هذا الارتقاء المنهجي الاستثنائي يمنح المكتب استقلالية تشغيلية أكبر، وصلاحيات اتخاذ قرار أوسع نطاقاً بكثير. هذا التدرج في بناء وتكديس الطبقات يسمح للمكتب بالبقاء ككيان مستقر هيكلياً (يحتفظ بثقة الإدارات التشغيلية التي يدعمها يومياً) وفعال عملياتياً، ويمنحه الشرعية التنظيمية والثقل الاستراتيجي ليعمل ويُعترف به كمحرك رئيسي لدفة التحول الرقمي والتغيير التقني، وصناعة الابتكار المؤسسي وضمان حوكمة الذكاء الاصطناعي في آن واحد، متحدياً بذلك الافتراض القائل بأن مكاتب إدارة المشاريع هي مجرد هياكل مؤقتة مصيرها الحل بعد استقرار العمليات (Monteiro, 2026).

واستناداً إلى هذا الأساس النظري المتناسك، يمكن تفكيك وتقسيم خارطة ومسار النضج الرقمي لمكاتب إدارة المشاريع إلى ثلاثة مستويات مفصلة، تتكامل فيما بينها طبقاً ولا تلغي بعضها (Monteiro, 2026):

1. المستوى التشغيلي الأساسي: يركز هذا المستوى البدائي على تطبيق أدوات الجدولة والمراقبة التقليدية. في هذه الطبقة التأسيسية، يتم الاعتماد كلياً على الجهد والمخرجات البشرية لمتابعة الانحرافات في الجدول الزمني والتكلفة بشكل يدوي أو شبه أتمتي. ورغم بدائيته، يظل أساساً لتأطير العمليات.
2. المستوى التكاملي المتقدم: يعتمد على بناء طبقة تكاملية متطورة تُستخدم فيها أنظمة مترابطة مركزياً ولوحات معلومات ديناميكية (Interactive Dashboards) تعكس الحالة الراهنة والمباشرة لجميع المشاريع وتوفر رؤية فورية شاملة للأداء المؤسسي، مما يعزز قنوات التواصل بشفافية ويقلل من ظاهرة الجزر المنعزلة وتشتت البيانات بين الإدارات المختلفة.
3. المستوى الاستشرافي الذكي (نموذج 2025): هو طبقة القمة والنضج الأقصى التي يتوج فيها المكتب بـ "تفويض استراتيجي لقيادة الابتكار" (Mandate to lead innovation). تتسم هذه الطبقة العليا بالاستخدام المكثف والأصيل لخوارزميات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية الشاملة، التي تُمكن القادة بفاعلية من استباق المخاطر المستقبلية قبل تشكلها، إغلاق الفجوات الحرجة في محافظ المشاريع، وتحسين قرارات الاستثمار الاستراتيجي الجريئة استناداً لمخرجات تنبؤية فائقة الدقة مبنية على قدرات الآلة في قراءة ملايين البيانات المتداخلة.

4-3-3-2. تحديات ومعوقات تطور نضج مكاتب المشاريع

على الرغم من الأدلة العلمية الرصينة والميدانية الدامغة التي تُثبت بشكل متكرر المكاسب الاستراتيجية لتطوير ونضج مكاتب إدارة المشاريع، فإن مسيرة هذا التطور تصطدم واقعياً بحواجز تنظيمية ومعوقات ثقافية جسيمة يجب معالجتها. تشير التقارير الإحصائية الميدانية الحديثة إلى نتيجة مقلقة؛ وهي أن حوالي 70% من مكاتب إدارة المشاريع الحالية على مستوى العالم لا تزال تفتقر بشدة إلى وجود عمليات تقييم رسمية وموثقة ومنهجية لقياس "القيمة المضافة" (Value Added) التي تقدمها للمنظمة الأم. هذا القصور المنهجي الذاتي في إثبات العوائد وإيضاح أثر المكتب الإيجابي يؤدي بشكل حتمي إلى نظرة سلبية ضيقة من قبل القيادات التنفيذية التي تنتهي لاعتبار هذه المكاتب مجرد "مركز تكلفة" مالي باهظ (Overhead)، أو الأسوأ من ذلك، النظر إليها ككيان وبيروقراطية زائدة تستنزف الموارد البشرية والمالية لفرض قوالب إدارية دون تقديم مردود استراتيجي أو مالي عيني واضح للمؤسسة (Rosamilha, 2026).

علاوة على ذلك، تبرز بقوة فجوة تُعرف بـ "الفطنة التجارية" (Business Acumen) كعائق ثقافي وحرَج بالغ الأهمية يعرقل بشدة وصول هذه المكاتب والممارسين فيها للمستويات المتقدمة من النضج (المستويين الرابع والخامس في النماذج القياسية). إذ توضح الإحصائيات الدقيقة أن ما نسبته 18% فقط من ممارسي إدارة المشاريع المعتمدين يمتلكون القدرة الإدراكية، المعرفية، والفنية المتقدمة لربط وإدراك السياق الاستراتيجي والمالي الشامل والمعقد للمشاريع التي يديرونها. هذا النقص الحاد والواضح في الكفاءات المزدوجة (تلك التي تجمع بين المهارات الهندسية/الفنية الدقيقة والمهارات التجارية والقيادية العليا) يجعل من الصعب جداً على مديري المشاريع التحول الفعلي من مجرد منفذي جداول زمنية إلى "شركاء أعمال استراتيجيين" قادرين على الجلوس بثقة في غرف اجتماعات مجالس الإدارة، والمساهمة الفاعلة في توجيه دفعة القيادة العليا نحو تحقيق الرؤى المؤسسية الطموحة بوعي مالي وتجاري شامل يدرك لغة الربح، المخاطرة، العائد التنافسي، والتوسع المستقبلي (Rosamilha, 2026).

4-3-2. خلاصة فصل الدراسة النظرية:

بناءً على هذا المسح النظري والتحليلي الموسع والشامل الذي غاص في أعماق مفاهيم نضج إدارة المشاريع، يمكن الاستنتاج الجازم والمدعوم بالأدلة المعيارية والميدانية الموثقة بأن الاستثمار الاستراتيجي المدروس في رفع مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO) – خصوصاً في بيئات نمو سريعة وديناميكية وتنافسية استثنائية مثل مدينة الرياض والمملكة العربية السعودية عموماً – لم يعد بأي حال من الأحوال يُصنف كرفاهية تنظيمية أو مجرد خطوة شكلية لتحسين الإداري للحصول على شهادات الجودة. بل أصبح ذلك "ضرورة استراتيجية قصوى" ومطلباً بقائياً تملية ضخامة وتعقيد المبادرات والمشاريع التحولية الطموحة المستهدفة في إطار تحقيق تطلعات ورؤية المملكة 2030 (Alshabragi et al., 2024).

إن المنظمات والمؤسسات المعاصرة التي تمتلك الإرادة والقدرة الكافية لاجتياز تحديات التغيير الثقافي والإداري، والتي تنجح بوعي منهجي في بناء طبقات نضج مؤسسية متراكمة للوصول بثبات إلى المستويات العليا (الرابعة والخامسة في نماذج كيرزنر، 3OPM، و 3P3M)، والتي تخوض بشجاعة غمار تبني ودمج تقنيات الذكاء الاصطناعي التنبؤي وذكاء القرار كجزء أساسي وأصيل من ولايتها التطبيقية التنظيمية العميقة؛ هي وحدها التي ستمكن ببراعة ومرونة من تحويل التحديات التشغيلية والاستراتيجية شديدة التعقيد في سوق غير مستقر إلى فرص حقيقية تضمن تفوقاً تنافسياً ونمواً مستداماً.

ختاماً، يمثل هذا النضج المؤسسي المتكامل في إدارة المشاريع درع المنظمة الواقي وسلاحها الهجومي في آن واحد؛ حيث يكفل بشكل ميكانيكي ومثبت تحويل كل ريال يُنفق، وكل مورد يُخصص، وكل خطر يُتوقع أو يطرأ، إلى مسار مولد للقيمة المضافة (Value Orchestration). وهو ما يخدم في نهاية المطاف الغاية الأعلى لأي كيان؛ وهي استراتيجية البقاء، التميز، والازدهار المالي والتشغيلي في المستقبل المنظور والبعيد وسط عالم تديره البيانات وتحركه القدرة المطلقة على تنفيذ الرؤى بدقة متناهية (Al-Marri et al., 2025; Monteiro, 2026).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3-1. مقدمة.

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.

3-2. المنهجية وطرق البحث.

تمثّل المنهجية العلمية الركيزة الأساسية والعمود الفقري لأي دراسة أكاديمية رصينة، فهي لا تقتصر على كونها مجموعة من الإجراءات والخطوات المتعاقبة فحسب، بل هي الإطار الفلسفي والمعرفي الذي يوجه مسار البحث، ويحدد طبيعة الأدوات والتقنيات اللازمة لجمع البيانات وتحليلها، وذلك بغرض الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها بدقة وموضوعية عالية. ونظراً لطبيعة المشكلة البحثية المعقدة التي تتناول "قياس أثر مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) على أداء المشاريع الاستراتيجية"، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach) كإطار أساسي وشامل لإنجاز هذه الدراسة الميدانية.

لا يقتصر المنهج الوصفي التحليلي على مجرد الرصد الظاهري للبيانات أو التوثيق السطحي لواقع مكاتب إدارة المشاريع في مدينة الرياض، بل يتجاوز ذلك نحو التشخيص العميق، والتفكيك المنهجي للظاهرة الإدارية، وصولاً إلى استخلاص العلاقات الارتباطية والسببية بين المتغيرات التنظيمية المختلفة. ويعد هذا المنهج الأكثر ملاءمة للدراسات الإدارية والتنظيمية المعاصرة؛ حيث يتيح للباحث قياس مستوى المتغير المستقل (نضج مكتب إدارة المشاريع بأبعاده المتعددة كالحوكمة، والتمكين الرقمي، وإدارة المنافع)، ومستوى المتغير التابع (أداء المشاريع الاستراتيجية وفق أبعاد شهرار الحديثة)، ومن ثم استخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة لتحليل طبيعة هذا الأثر، وتفسير دلالاته، وتقديم توصيات علمية وعملية قابلة للتطبيق.

تستند المنطلقات المعرفية (Epistemological Stance) لهذا المنهج ضمن إطار هذه الدراسة إلى الفلسفة الوضعية (Positivism)، التي تفترض إمكانية قياس الظواهر الإدارية والسلوكية التنظيمية كمياً، واستنباط قوانين وأنماط عامة تحكم نجاح المشاريع أو تعثرها من خلال الأرقام والدلالات الإحصائية. وفي هذا السياق التنظيمي المعقد، يعمل المنهج الوصفي التحليلي على سد الفجوة المعرفية والتطبيقية بين الإطار النظري -المتمثل في نماذج النضج العالمية المستقرة مثل نموذج (3OPM) ونموذج (3P3M)- وبين الواقع التطبيقي المتسارع في قطاع التشييد بمدينة الرياض، وذلك من خلال اختبار الفرضيات التي تفترض وجود علاقة أثر ذي دلالة إحصائية بين تبني ممارسات النضج المتقدمة، بما فيها أدوات الذكاء الاصطناعي وذكاء القرار، وبين كفاءة التنفيذ التشغيلي والاستعداد للمستقبل.

ومن الناحية الإجرائية والعملية، يتم تطبيق هذا المنهج عبر خطوتين متكاملتين ومتراபطين؛ تتمثل الخطوة الأولى في "الوصف الاستكشافي والتصنيفي" لواقع ممارسات مكاتب إدارة المشاريع المطبقة حالياً في قطاع التشييد بالرياض، وتصنيفها وفقاً لمستويات النضج الخمسة المتعارف عليها دولياً، وتحديد الفجوات القائمة بين المأمول والمتحقق. في حين تتمثل الخطوة الثانية في "التحليل الاستدلالي العميق" الذي يعتمد على النمذجة الإحصائية لمعرفة ما إذا كانت زيادة مستوى النضج المؤسسي تؤدي بالضرورة إلى الحد من تجاوزات التكاليف، والتعثر الزمني الذي تواجهه المشاريع الكبرى بنسب قد تصل إلى 70-80%. إن هذا الربط العضوي الوثيق بين الوصف الكمي الدقيق للمتغيرات والتحليل الإحصائي الاستدلالي المتقدم يضمن خروج الأطروحة بنتائج تتسم بالموثوقية العالية والقدرة على التعميم داخل بيئة المشاريع الاستراتيجية المرتبطة ببرامج ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ولقد تم استبعاد المناهج الأخرى كالمنهج التجريبي نظراً لصعوبة، بل واستحالة، عزل المتغيرات التنظيمية والتحكم فيها داخل بيئة عمل حقيقية في قطاع التشييد، حيث تتداخل العوامل الاقتصادية والسياسية والبشرية بشكل يعيق التصميم التجريبي الصارم. كما تم استبعاد المنهج التاريخي لكون الظاهرة قيد الدراسة (نضج مكاتب المشاريع وفق متطلبات الرؤية والتحول الرقمي) تعد ظاهرة حديثة نسبياً ومتسارعة التطور، مما يجعل المنهج الوصفي التحليلي الخيار العلمي الأوضح القادر على استيعاب هذا التعقيد وتقديم تفسيرات منطقية مدعمة بالبيانات الميدانية.

3-3. مجتمع البحث وعينته

3-3-1. مجتمع الدراسة:

يُعرف مجتمع الدراسة في أدبيات البحث العلمي بأنه جميع المفردات، أو الأفراد، أو العناصر، أو الأحداث التي تشترك في خصائص محددة يمكن ملاحظتها وقياسها، والتي يسعى الباحث إلى سحب العينة منها وتعميم نتائج دراسته النهائية عليها. وبناءً على الإشكالية البحثية المعقدة والأهداف الاستراتيجية المسطرة في هذا البحث، يتكون مجتمع هذه الدراسة من كافة الممارسين والقيادات الإدارية، والهندسية، والاستراتيجية العاملة في مكاتب إدارة المشاريع (PMO) ومكاتب تحقيق الرؤية (VROs) ضمن قطاع التشييد والبناء في مدينة الرياض خلال الإطار الزمني المحدد.

يتسم هذا المجتمع البحثي بالتنوع العالي، والتعقيد المهني، والتعددية الهيكلية، حيث يشمل على وجه التحديد الفئات الوظيفية والقيادية التالية التي تشكل الهرم التنظيمي لإدارة المحافظ والمشاريع: أولاً، القيادات الاستراتيجية العليا: وتضم مديري مكاتب إدارة المشاريع (PMO Directors)، ومديري المحافظ الاستثمارية الكبرى (Portfolio Managers)، ومديري مكاتب تحقيق الرؤية المتواجدين في الهيئات الحكومية المركزية، مثل الهيئة الملكية لمدينة الرياض، وأمانة منطقة الرياض، ومجالس إدارات الشركات المطورة للمشاريع العملاقة. ثانياً، القيادات التشغيلية والبرامجية: وتشمل مديري البرامج (Program Managers)، ومديري المشاريع الاستراتيجية (Project Managers) العاملين ميدانياً وإدارياً في المشاريع العملاقة (Mega Projects) مثل مشروع "الرياض الخضراء"، ومشروع "المسار الرياضي"، ومشروع "مترو الرياض"، ومكاتب تنسيق المشاريع الكبرى. ثالثاً، ممارسو وخبراء الحوكمة والدعم الاستراتيجي: وتضم مسؤولي التخطيط الاستراتيجي، ومسؤولي إدارة تحقيق المنافع (Benefits Realization Managers)، ومهندسي ضبط الجودة والامتثال، ومحلي البيانات، ومسؤولي التحول الرقمي العاملين ضمن هياكل مكاتب إدارة المشاريع لضمان المواءمة بين الأداء التشغيلي والأهداف الكلية.

ويستند التحديد الدقيق لهذا المجتمع إلى الأدلة والمنهجيات الوطنية الرائدة، وتحديدًا "الدليل الوطني لإدارة المشاريع" الصادر عن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية "إكسبرو" (EXPRO)، والذي أرسى معايير واضحة وصارمة لحوكمة مشاريع البنية التحتية والمرافق العامة، وفرض على الجهات الحكومية وشبه الحكومية مأسسة عملياتها عبر مكاتب مشاريع ناضجة تضمن كفاءة الإنفاق المالي وتوحيد المنهجيات. ونظراً للزخم الإنشائي والاقتصادي غير المسبوق الذي تشهده مدينة الرياض كحاضنة رئيسية لمستهدفات رؤية 2030، فإن مجتمع الدراسة يُعد مجتمعاً "ديناميكياً" متسارع النمو، يضم آلاف الممارسين الذين تتفاوت مستويات نضج مؤسساتهم بين الإدارة الداعمة (Supportive)، والموجهة (Controlling)، والتنفيذية (Directive).

وبالرغم من أن أعداد الممارسين والمهندسين في هذا القطاع الحيوي بمدينة الرياض تُعد بالآلاف وتزايد بشكل مطرد، إلا أنه من الناحية الإحصائية والمنهجية لا يتوفر إحصاء رسمي دقيق ومحدث للحظة إجراء الدراسة يحصر العدد الكلي والشامل لكافة الموظفين المندرجين تحت تصنيف "ممارسي مكاتب إدارة المشاريع" في كل من القطاعين العام والخاص العاملين بقطاع التشييد. ولذلك، وبناءً على القواعد الإحصائية الراسخة، يُعامل مجتمع هذه الدراسة على أنه "مجتمع دراسة كبير أو مجتمع غير محدد بدقة" (Infinite or Large Population)، وهو ما يستوجب استخدام أساليب معاينة إحصائية متقدمة تضمن سحب عينة ممثلة تمتلك قوة إحصائية كافية لتعميم النتائج بثقة عالية، دون الحاجة لمعرفة الحجم الدقيق أو النهائي للمجتمع الأصلي.

2-3-3. عينة الدراسة:

عينة الدراسة هي الجزء المقتطع من مجتمع الدراسة الأصلي، والذي يتم اختياره وفق معايير منهجية ورياضية دقيقة ليكون ممثلاً للمجتمع بخصائصه، ومتغيراته، وتوجهاته، بحيث يمكن تعميم النتائج المستخلصة من هذه العينة على المجتمع ككل بدرجة عالية من الثقة العلمية. نظراً لكون مجتمع الدراسة في هذا البحث غير محدد العدد بشكل قاطع (يصنف كمجتمع لا نهائي إحصائياً كما أسلف)، ولضمان التمثيل الدقيق والموثوق الذي يحمي الدراسة من الانحياز، تم الاعتماد على معادلة "كوكران" (Cochran's Formula) لحساب حجم العينة الأمثل للمجتمعات الكبيرة أو غير معلومة العدد.

تُعد معادلة كوكران، التي طُورت عام 1977، من أدق وأقوى الأساليب الإحصائية لتحديد حجم العينة العشوائية بناءً على مستويات الثقة ونسب الخطأ المقبولة علمياً في البحوث الاجتماعية والإدارية. وتُصاغ المعادلة رياضياً على النحو التالي.

$$n_0 = \frac{(Z)^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(e)^2}$$

حيث أن محددات المعادلة تُفسر وتُعوّض إحصائياً على النحو الآتي:

- (n_0) : يمثل حجم العينة الأولي المطلوب سحبه لضمان التمثيل الإحصائي للمجتمع.

- (z): القيمة المعيارية (Z-score) المقابلة لمستوى الثقة المطلوب. وفي الأبحاث الإدارية والاجتماعية التي لا تتحمل طبيعتها درجة الدقة العملية المطلقة (كما في العلوم الطبية)، يُعتمد مستوى ثقة 95% كمعيار قياسي دولي، وهو ما يقابله في الجداول الإحصائية للتوزيع الطبيعي قيمة معيارية تبلغ (1.96).⁷
- (p): النسبة التقديرية لتوافر الخاصية أو الظاهرة المدروسة في المجتمع. وفي ظل غياب دراسات سابقة تحدد هذه النسبة بدقة ضمن السياق المحلي المتخصص، يُنصح إحصائياً بافتراض أقصى تباين ممكن لضمان الحصول على أكبر حجم عينة آمن ومحافظ، وبالتالي تبلغ قيمة p (0.50).
- (q): النسبة المكملية، وتُحسب رياضياً بطرح قيمة p من الواحد الصحيح ($1-p$)، وبالتالي تبلغ قيمتها أيضاً (0.50).
- (e): هامش الخطأ المسموح به (Margin of Error) أو مستوى الدلالة. وقد تم تحديده بنسبة 5% أي (0.05)، وهو الهامش المقبول أكاديمياً والذي يحقق التوازن المثالي بين الدقة الإحصائية المرجوة والجدوى العملية لجمع البيانات الميدانية.

وبالتعويض المباشر في عناصر معادلة كوكران للمجموعات غير المحددة، نحصل على الحساب الرياضي التالي:

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}{(0.05)^2} = 384.16 \approx 384$$

بناءً على هذه المخرجات الإحصائية الصارمة، فإن الحد الأدنى المطلوب لحجم العينة لضمان دلالة إحصائية تمثل مجتمع الممارسين والقيادات في قطاع التشييد بالرياض هو (384) مفردة صالحة للتحليل. ولتفادي مشكلات الفاقد من الاستبانات، أو الإجابات غير الصالحة للتحليل (Non-response or unengaged responses)، أو تسرب بعض أفراد العينة، يستهدف الباحث جمع عينة فعلية نهائية تتراوح بين (350 إلى 400) استبانة مكتملة، وهو ما يتطابق تماماً مع المستهدف المحدد في ملخص إطار الدراسة، ويوفر هوامش أمان ممتازة ضد النقص المحتمل.

أما فيما يخص أسلوب اختيار مفردات العينة، ونظراً لصعوبة توفر إطار مجتمع (Sampling Frame) يحوي أسماء كافة الممارسين لتطبيق العينة العشوائية البسيطة، فسيتم تطبيق أسلوب "العينة القصدية أو العمدية" (Purposive Non-Probability Sampling)، مدمجة بآليات "العينة المتيسرة" (Convenience Sampling) للوصول إلى بعض الطبقات التشغيلية التي يصعب الوصول إليها مباشرة.¹ تم اختيار الأسلوب القصدية لضمان توجيه الاستبانات حصرياً للأفراد الذين يمتلكون المعرفة العميقة والخبرة التراكمية في مكاتب إدارة المشاريع والاستراتيجيات. فتقييم مستويات النضج المؤسسي، وخاصة الأبعاد المتقدمة والمعقدة مثل "ذكاء القرار" (Decision Intelligence) أو تفعيل "الذكاء الاصطناعي" في تحليلات التنبؤ بالمخاطر، يتطلب مستجيبين ذوي فطنة تجارية ومعرفة تنظيمية تتجاوز مجرد إدارة الجداول الزمنية البسيطة.

إن هذا الحجم المدروس والمحسوب علمياً للعينة (نحو 400 مفردة) لا يضمن فقط تمثيلاً موثقاً لمجتمع البحث وتخفيضاً للخطأ المعياري، بل يوفر أيضاً "قوة اختبار إحصائي" (Statistical Power) متينة للغاية تلي المتطلبات الصارمة لاختبارات التحليل متعددة المتغيرات. فعلى سبيل المثال، في نماذج "تحليل الانحدار الخطي المتعدد" (Multiple Linear Regression) التي تتضمن متغيرات مستقلة متعددة (كالأبعاد الخمسة لنضج المكتب في هذه

الدراسة)، يُشترط إحصائياً توافر عدد كافٍ من المشاهدات لكل متغير مستقل لتجنب مشكلة "الإفراط في المطابقة" (Overfitting) ولضمان دقة واستقرار المعاملات، وهو ما يحققه حجم العينة المستهدف بكفاءة عالية وفقاً لقواعد تحديد العينة المتبعة في التحليل الكمي، مما يعزز من قوة ومصداقية الاستنتاجات الإحصائية.

4-3. حدود البحث

تُعد حدود البحث الإطار المرجعي والتنظيمي الذي يضع سياجاً منهجياً وعلمياً حول الدراسة، مما يساعد على تركيز الجهود البحثية، وتوجيه مسار التحليل، وضمان عدم تشتت الباحث في متغيرات أو سياقات خارجية لا تخدم الفرضيات الأساسية التي بُني عليها البحث. وتكمن الأهمية الجوهرية للتحديد الدقيق للحدود في تعزيز الموثوقية والمصداقية العلمية للنتائج، وتوضيح مدى قابليتها للتعميم على مجتمعات أو بيئات مشابهة، فضلاً عن تقديم تبرير منهجي لعدم التطرق لبعض الجوانب التي قد تبدو ظاهرياً ذات صلة، لكنها تقع خارج النطاق الفعلي للدراسة. وقد تبلورت حدود هذه الدراسة بشكل متكامل في الأبعاد الأربعة الرئيسية التالية:

الحدود الموضوعية: تقتصر الحدود الموضوعية لهذه الدراسة على قياس وتشخيص طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرين رئيسيين، يشكلان صلب الإشكالية البحثية؛ يتمثل المتغير الأول (المستقل) في "مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO)". ولن يتم قياس هذا المتغير بشكل عشوائي، بل من خلال أبعاده الخمسة المحددة وفق الأطر العالمية والمحلية وهي: (الحوكمة والقيادة الاستراتيجية، التكامل والمحاذاة والمنهجيات، العمليات، التكنولوجيا والبيانات متمثلة بالتمكين الرقمي والذكاء الاصطناعي، ونضج الأفراد والكفاءات عبر إدارة المنافع)، استناداً إلى نماذج النضج القياسية مثل (3OPM) و (P3M3). في حين يتمثل المتغير الثاني (التابع) في "أداء المشاريع الاستراتيجية". ولن يُقاس هذا الأداء وفق النظرة التقليدية الضيقة لمثلث إدارة المشاريع الحديدي (الوقت، التكلفة، الجودة) فحسب، بل سيُقاس وفق نموذج "شهار" (Shenhar) للنجاح الاستراتيجي متعدد الأجل، والذي يشمل: كفاءة التنفيذ التشغيلي (المدى القصير)، الأثر الملموس على العميل (المدى المتوسط)، النجاح التجاري المباشر (المدى المتوسط-الطويل)، والاستعداد للمستقبل (المدى الطويل). ولا تتطرق هذه الدراسة لأية متغيرات تنظيمية أخرى خارج هذا الإطار الدقيق، كقياس أثر الثقافة التنظيمية العامة، أو استراتيجيات التسويق والتمويل المؤسسي، أو التغيرات الاقتصادية الكلية المستقلة عن إدارة المشاريع.

الحدود المكانية: تطبق هذه الدراسة وتُجمع بياناتها الميدانية حصرياً ضمن النطاق الجغرافي والإداري لمدينة "الرياض" بالمملكة العربية السعودية. ويأتي اختيار مدينة الرياض بناءً على مبررات موضوعية ومنهجية قوية؛ فهي العاصمة الإدارية والاقتصادية التي تحتضن المقار الرئيسية للوزارات والهيئات المركزية المعنية بصياغة وتوجيه السياسات الوطنية (مثل الهيئة الملكية لمدينة الرياض ومكاتب تحقيق الرؤية VROs في مقراتها الرئيسية). الأهم من ذلك، تمثل الرياض المركز الحضري الأضخم الذي يستضيف النسبة العظمى والأكثر تعقيداً من المشاريع الاستراتيجية الكبرى (Mega Projects) المرتبطة ببرامج التحول الوطني (مثل مشاريع الرياض الخضراء، مشروع المسار الرياضي، وشبكة النقل العام كميترو الرياض). وبالتالي، فإن مدينة الرياض لا تمثل مجرد موقع جغرافي، بل هي المختبر الفعلي والتطبيقي الأبرز والأكثر نضجاً لقياس مدى نجاح مكاتب المشاريع في تطبيق معايير هيئة "إكسبرو" وتحقيق مستهدفات كفاءة الإنفاق، مما يجعل استخلاص النتائج منها مؤشراً بالغ الأهمية للحالة الوطنية العامة.

الحدود الزمانية: يتحدد الإطار الزمني لإجراء هذه الدراسة وجمع بياناتها الأولية خلال العام الميلادي (2026). ويمثل هذا العام تحديداً نقطة انعطاف مفصلية وحرجة في مسيرة تحقيق رؤية المملكة 2030، حيث تنتقل العديد من المشاريع الاستراتيجية الكبرى من مراحل التخطيط، والتصميم، وتطوير النماذج إلى مراحل "ذروة التنفيذ العملياتي المكثف" (Full Delivery Mode) والتسليم الفعلي للمخرجات وبدء التشغيل. كما يشهد هذا العام ذروة النضج التنظيمي في تبني وتفعيل تقنيات الثورة الصناعية الرابعة (مثل التحليلات التنبؤية بالذكاء الاصطناعي وأنظمة حوكمة البيانات) داخل المنظومات الحكومية وشبه الحكومية. مما يجعل تقييم "نضج مكاتب المشاريع" في هذه المرحلة الدقيقة بالذات تقييماً حاسماً لرصد الأثر الفعلي والعميق على أداء الأعمال وتحقيق المنافع التنافسية، وليس مجرد تقييم نظري في مراحل البدايات.

- **الحدود البشرية:** يقتصر النطاق البشري المستهدف بهذه الدراسة على فئة مهنية متخصصة ومحددة بدقة تشمل: الممارسين لعمليات إدارة المشاريع، مديري المشاريع، مديري المحافظ والبرامج الاستراتيجية، مسؤولي وموظفي مكاتب تحقيق الرؤية (VROs)، والقيادات التنفيذية المعنية بتبني مخرجات التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية (Decision Intelligence) في قطاع التشييد والتنمية العمرانية بمدينة الرياض. ويُشترط في هذه الفئة المشمولة بالعينة امتلاك خبرة مهنية لا تقل عن (5 سنوات) داخل بيئة المشاريع. ويأتي هذا القيد لضمان توفر "الفطنة التجارية" (Business Acumen) والعمق المعرفي الكافي لدى المستجيبين لاستيعاب بنود الاستبانة المعقدة المتعلقة بنماذج النضج المتقدمة وحوكمة إدارة تحقيق المنافع (BRM)، مما يؤدي منهجياً إلى استبعاد المتدربين أو حديثي التخرج الذين قد تقتصر رؤيتهم على الجوانب الإجرائية واليومية السطحية لإدارة المشاريع، ولضمان جودة وموثوقية البيانات المستقاة.

3-5. أداة البحث

تُمثل أداة البحث الوسيلة الإجرائية التي يعتمد عليها الباحث لترجمة الإطار النظري وتساؤلات الدراسة إلى بيانات كمية أو نوعية قابلة للقياس والتحليل. ولجمع البيانات الأولية الميدانية بما يخدم أهداف الدراسة ويسمح باختبار فرضياتها بدقة وموضوعية، تم تصميم وتطوير "استبانة إلكترونية" (Electronic Questionnaire) كأداة بحثية رئيسية وحيدة.

وقد وقع الاختيار على الاستبانة لكونها الأداة الأكثر موثوقية، وفاعلية، وملاءمة في منهجيات البحث الوصفي التحليلي عند التعامل مع عينات كبيرة الحجم (حوالي 400 مفردة) تنتشر جغرافياً في مشاريع متعددة ومهنية في هياكل تنظيمية متباينة، فضلاً عن قدرتها على توحيد المؤثرات على جميع المبحوثين وتسهيل عملية الترميز والتحليل الإحصائي.

تم بناء وتصميم الاستبانة بالاستناد إلى مراجعة نقدية وشاملة للأدبيات السابقة والدراسات المرجعية، والاعتماد على نماذج النضج التنظيمي العالمية كنموذج معهد إدارة المشاريع (3OPM) ونموذج الممارسات الفضلى (3P3M)، بالإضافة إلى تكييف مقاييس "أبعاد الأداء الاستراتيجي" المستمدة من نموذج شهر الماسة (NTCP). وصُممت البنود لتكون واضحة، موضوعية، وتتجنب توجيه المستجيب نحو إجابة معينة، مع مراعاة القاعدة المنهجية المتمثلة في تخصيص سؤال واحد فقط لكل فقرة لتفادي التداخل، وترتيب الأسئلة تسلسلياً ومنطقياً من العام إلى الخاص.

تتكون الأداة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء (أقسام) رئيسية متكاملة، تخدم كل منها غرضاً بحثياً محدداً:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية يهدف هذا المحور التمهيدي إلى تصنيف أفراد العينة وفهم خلفياتهم المهنية التي قد تلعب دوراً كمتغيرات ديموغرافية وسيطة في تفسير تباين النتائج. ويشمل المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي (مدير مكتب، مدير برنامج، مسؤول استراتيجية، أو أخرى)، سنوات الخبرة الإجمالية (كفلتر تأكيد لشرط الـ 5 سنوات)، حجم المنظمة (شركة كبرى، شركة متوسطة، جهة حكومية مطورة)، ونوع مكتب إدارة المشاريع القائم في المنظمة (داعم، موجه، أو تنفيذي).

الجزء الثاني: المتغير المستقل (مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع)

يضم هذا الجزء الأساسي البنود التي تقيس مدى نضج القدرات المؤسسية للمكتب، وينقسم هيكلياً إلى أربعة محاور فرعية شاملة:

1. المحور الأول: الحوكمة والقيادة الاستراتيجية: ويقاس مدى توفر ميثاق تنظيمي معتمد، وحجم الدعم المقدم من الإدارة العليا، وسلطة المكتب في اتخاذ قرارات إيقاف أو استمرار المشاريع، ومواءمته مع مستهدفات رؤية 2030.
2. المحور الثاني: المنهجيات والعمليات المؤسسية: ويقاس مدى توحيد المنهجيات المعيارية بين المشاريع، وممارسات إدارة المخاطر الاستباقية، وحوكمة وإدارة التغيير لضمان عدم انحراف الأهداف.
3. المحور الثالث: التمكين الرقمي والتكنولوجيا: ويقاس الجوانب المتقدمة كنضج تبني أنظمة إدارة المحافظ (PPM)، وتوظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في التحليلات التنبؤية، وتوافر لوحات معلومات (Dashboards) تدعم ذكاء القرار.
4. المحور الرابع: إدارة المنافع والكفاءات البشرية: ويقاس مدى امتلاك الممارسين للفتنة التجارية، ووجود خطط منهجية لإدارة تحقيق المنافع (BRM) حتى بعد إغلاق المشاريع، ومسارات التقييم والتطوير المهني.

الجزء الثالث: المتغير التابع (أداء المشاريع الاستراتيجية)

يستند هذا الجزء بشكل مباشر إلى تأطير نموذج "شمار" للنجاح، ويضم أربعة محاور فرعية تقيس القيمة المتراكمة عبر الزمن:

1. المحور الأول: كفاءة التنفيذ (المدى القصير): ويركز على الالتزام بالجدول الزمني، والبقاء ضمن حدود الميزانية المعتمدة، وتلبية المواصفات الفنية المحددة.
2. المحور الثاني: الأثر على العميل وأصحاب المصلحة (المدى المتوسط): ويقاس مستوى رضا المستخدم النهائي، والقدرة على حل المشكلات التشغيلية، ومستوى إشراك المعنيين.
3. المحور الثالث: النجاح التجاري والاستراتيجي (المدى المتوسط والطويل): ويقاس القدرة على تحقيق العائد المخطط على الاستثمار (ROI)، وتعزيز السمعة المؤسسية، وتقليل الهدر المالي وتحقيق الوفورات.
4. المحور الرابع: الاستعداد للمستقبل (المدى الطويل): ويقاس المساهمة في بناء كفاءات تنظيمية جديدة، واكتساب تكنولوجيات حديثة، وبناء بنية تحتية تدعم النمو المستدام للمنظمة ومواكبة التحول الوطني.

مقياس الاستجابة وتقدير المتوسطات (Likert Scale): لتكميم الاستجابات النوعية وتحويلها إلى بيانات رقمية قابلة للمعالجة الإحصائية، أُعتمد مقياس "ليكرت الخماسي" (5-Point Likert Scale) المعتمد والموثوق عالمياً. يُعد هذا المقياس من أكثر المقاييس السيكومترية حساسية ودقة في قياس التوجهات والآراء؛ حيث يوفر توازناً مثالياً يمنع الإجبار الصارم (كالذي يحدث في المقاييس الثنائية) ويحد من التشتت والعبء المعرفي (الذي قد ينشأ في المقاييس السباعية أو التساعية)، مما يجعله الأفضل في استخلاص نتائج الصدق والثبات بثقة عالية.

وقد أُعطيت الأوزان الرقمية للعبارات الإيجابية في الاستبانة وفق التدرج التالي: (أوافق بشدة = 5 درجات)، (أوافق = 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (لا أوافق = درجتان)، (لا أوافق بشدة = درجة واحدة).

ولأغراض التفسير العلمي للمتوسطات الحسابية لنتائج العينة في مرحلة التحليل الإحصائي اللاحقة، تم احتساب "طول الفئة" أو المدى الخاص بالاستجابات، وذلك من خلال معادلة المدى الثابتة: (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) مقسومة على عدد الفئات، أي رياضياً:

$$(5-1) \div 5 = 4 \div 5 = 0.80$$

بناءً على ذلك، يتم تصنيف مستويات الموافقة والتقدير للمتوسطات الحسابية وفق الجدول (4):

الجدول (4). تصنيف مستويات الموافقة والتقدير للمتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي للفئة	درجة الاستجابة (مستوى الموافقة)	دلالة النضج / الأداء التفسيرية
1.00 إلى 1.80	لا أوافق بشدة	متدنٍ جداً (فجوة حرجية)
1.81 إلى 2.60	لا أوافق	متدنٍ (بحاجة لتطوير جذري)
2.61 إلى 3.40	محايد	متوسط (نضج تأسيسي غير مستقر)
3.41 إلى 4.20	أوافق	مرتفع (نضج متقدم)
4.21 إلى 5.00	أوافق بشدة	مرتفع جداً (نضج استراتيجي وذكاء أعمال)

يوفر هذا التصنيف الكمي الدقيق معياراً إحصائياً موحداً للحكم الموضوعي على مستوى كل بعد من أبعاد نضج المكتب، وعلى كل مؤشر من مؤشرات الأداء الاستراتيجي، بعيداً عن التقديرات الشخصية أو الاجتهادات التفسيرية المطلقة.

6-3. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)

لضمان موثوقية النتائج التي ستسفر عنها الدراسة، وقابليتها للتعميم بثقة على مجتمع إدارة المشاريع في المملكة، كان لزاماً إخضاع أداة القياس (الاستبانة) لاختبارات صارمة ومعقدة تتحقق من خصائصها السيكومترية (Psychometric Properties)، والمتمثلة في محوري "الصدق" و"الثبات". إن المقياس السليم سيكومترياً هو المقياس الذي يقيس ما صُمم لقياسه بدقة وشمول، ويُعطي نتائج متسقة ومستقرة إذا أُعيد تطبيقه تحت ظروف مشابهة.²⁶ ولا يكفي البحث العلمي المعاصر بالصدق الظاهري، بل يدعمه البراهين الإحصائية الرقمية.

3-6-1. صدق الأداة

صدق الأداة يعني مدى شمولية الاستبانة وملاءمتها للغرض الذي أعدت من أجله، بحيث تغطي بنودها كافة أبعاد المتغيرات المدروسة دون تداخل مخل، وتضمن قياس الظاهرة التنظيمية المستهدفة بدقة. وللتحقق من صدق الأداة قبل اعتمادها بصورتها النهائية، تم الاعتماد على أسلوبين رئيسيين متدرجين:

1. **الصدق الظاهري (Face Validity) وصدق المحكمين (Content Validity):** كخطوة أولى، قُدمت الاستبانة في صورتها الأولية للجنة علمية مكونة من عدد من الخبراء والأكاديميين المتخصصين في مجالات إدارة المشاريع التنظيمية، والإدارة الاستراتيجية، والإحصاء والقياس النفسي. وُجّهت لهم الدعوة لتقييم مدى دقة الصياغة اللغوية والعلمية للبنود، ووضوح ارتباطها بالمحور الذي تنتهي إليه، وملاءمتها للمجتمع السعودي ومصطلحات رؤية 2030 (مثل استخدام مصطلح مكاتب تحقيق الرؤية VROs). وقد أُجريت التعديلات المقترحة من قبل السادة المحكمين، سواء بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة لتصل الأداة إلى شكلها النهائي، مما يضمن أن الأداة تمتلك الصدق الظاهري وصدق المحتوى اللازمين لجمع بيانات ذات معنى.

2. **الصدق البنائي (Construct Validity) وصدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):** نظراً لأن الاعتماد على أحكام الخبراء يظل يحمل طابعاً تقديرياً، ولا يُكتفى بالصدق الظاهري في البحوث الكمية المتقدمة، تم دعم ذلك بالصدق الإحصائي. لذا، تم تطبيق الأداة ميدانياً على "عينة استطلاعية" (Pilot Sample) قوامها (30) مفردة من مجتمع الدراسة ولكن من خارج العينة الأساسية التي سيعتمد عليها في التحليل النهائي، وذلك لحساب "معامل ارتباط بيرسون" (Pearson Correlation Coefficient). يقيس معامل بيرسون قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات. وفي سياق التحقق من الصدق البنائي والاتساق الداخلي، تم إجراء عمليتين حسابيتين دقيقتين: الأولى، حساب معامل ارتباط درجة كل فقرة (بند) بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه. والثانية، حساب ارتباط الدرجة الكلية لكل محور بالدرجة الكلية للاستبانة. إن الحصول على قيم ارتباط موجبة ومرتفعة (أي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة القياسي $\alpha \geq 0.05$ أو المستوى الأكثر صرامة $\alpha \geq 0.01$) يؤكد رياضياً أن كل فقرة تسير في نفس الاتجاه الذي يقيسه المحور ككل. هذا التوافق يعني أن الاستبانة تتمتع بتجانس داخلي عالٍ، وأن البنود تقيس بالفعل "نضج مكتب المشاريع" و"الأداء الاستراتيجي" بشكل متنسق ومتناغم، وتخلو من العبارات الشاذة أو المضللة التي قد تُربك المستجيب أو تُشوّه النتائج.

3-6-2. ثبات الأداة

يقصد بالثبات (Reliability) استقرار الأداة ودقتها، بمعنى أنه لو طُبقت الاستبانة على نفس العينة بعد فترة زمنية معينة تحت ظروف مشابهة، فإنها ستعطي نفس النتائج تقريباً، وهو مؤشر حاسم على دقة القياس وخلوه من أخطاء الصدفة أو تذبذب الاستجابات. لتحقيق من ثبات الأداة، استُخدمت الأساليب الإحصائية التالية استناداً إلى بيانات العينة الاستطلاعية ذاتها:

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient): يُعد اختبار ألفا كرونباخ المعيار الذهبي والأداة الإحصائية الأكثر شيوعاً ورسانة في الأبحاث الإدارية والسيكومترية لقياس الثبات والاتساق الداخلي للبنود (Internal

(Consistency Reliability). يقوم المبدأ الرياضي لهذه المعادلة المتقدمة على حساب متوسط كافة معاملات الارتباط المحتملة لعمليات التجزئة النصفية للاستبانة، مما يوفر مقياساً دقيقاً وشاملاً لمدى تماسك وترابط العبارات داخل كل محور. تتراوح قيمة ألفا كرونباخ رياضياً بين الصفر (0) والواحد الصحيح (1)؛ وكلما اقتربت القيمة من الواحد، دل ذلك على ثبات وموثوقية عالية. وتُشير الأدبيات الإحصائية إلى أن المقياس الذي لا يحقق قيمة ألفا تبلغ (0.70) كحد أدنى يُعد مقياساً ضعيفاً وتعتبر النتائج المبنية عليه هشّة علمياً وأكاديمياً. وفي دراسات قياس نماذج النضج التنظيمي المعقدة، يُستهدف دائماً تحقيق قيم تتجاوز (0.80) لضمان متانة المقاييس المتعلقة بالحوكمة وإدارة المنافع. وبتحقيق هذه القيم، يمتلك الباحث ثقة مطلقة بأن التباين الذي سيلاحظ لاحقاً في إجابات المستجيبين ناتج عن اختلافات حقيقية في مستويات نضج مكاتبتهم الفعلية، وليس ناتجاً عن أخطاء، أو غموض، أو تذبذب في أداة القياس نفسها.

7-3. إجراءات تطبيق الدراسة وجمع البيانات (Study Application Procedures):

تُمثل إجراءات التطبيق الجسر العملي الذي يربط خطة البحث النظرية والمنهجية المصممة بالميدان الفعلي، وقد اتُخذت سلسلة من الخطوات المنهجية والتنظيمية الصارمة لضمان جودة، وسلامة، وموثوقية البيانات المجمعة، وتدفقها بشكل انسيابي يخدم خطة التحليل:

1. **الاعتبارات الأخلاقية والتراخيص البحثية:** انطلاقاً من مبادئ البحث العلمي الرصين، وقبل الشروع في أي تواصل لجمع البيانات، التزم الباحث بكافة الضوابط الأخلاقية. تضمن ذلك صياغة مقدمة واضحة وشفافة في صدر الاستبانة توضح للمشاركين الغرض الأكاديمي الصرف للدراسة، وتؤكد بشكل قاطع على سرية المعلومات وحماية خصوصية الأفراد والجهات التي ينتمون إليها. كما تم التركيز على الحصول على "الموافقة المستنيرة" (Informed Consent) المتمثلة في مشاركتهم الطوعية، مع التأكيد التام على أن البيانات لن تُستخدم في أي سياقات مهنية، أو تقييمات إدارية، أو أغراض تجارية خاصة بالشركات المشاركة.

2. **برمجة وتوزيع الأداة الإلكترونية ميدانياً:** للوصول الفعال والسريع إلى العينة المستهدفة الكبيرة (التي تقارب 400 مفردة) المنتشرة في مقرات ومشاريع متعددة بمدينة الرياض، تم تصميم الاستبانة برمجياً باستخدام منصات رقمية متقدمة لجمع البيانات (مثل نماذج جوجل Google Forms). تم نشر الرابط الإلكتروني بأسلوب استراتيجي عبر القنوات المهنية الموثوقة، مثل شبكات ومنتديات ممارسي معهد إدارة المشاريع (PMI - فرع السعودية)، والمنصات المهنية المتخصصة كالـ (LinkedIn)، بالإضافة إلى التوجيه المباشر عبر البريد الإلكتروني للقيادات في المكاتب الاستراتيجية (VROs) والجهات الحكومية المطورة للمشاريع الكبرى.

3. **تجنب التحيزات الانحيازية (Bias Mitigation):** من أبرز التحديات في بحوث التقييم المؤسسي هو ما يُعرف بـ "انحياز المرغوبة الاجتماعية" (Social Desirability Bias) - حيث يميل بعض المستجيبين لا شعورياً للمبالغة في تقييم نضج مكاتبتهم لإظهارها بصورة إيجابية. ولتقليل هذا الأثر، تم صياغة العبارات بشكل موضوعي يركز على رصد وجود "العمليات والأدلة والممارسات الفعلية" بدلاً من التقييم الذاتي المطلق للكفاءة، وتم إخفاء الهوية تماماً (Anonymity) لضمان تقديم الممارس لإجابات شفافة وواقعية تعكس حقيقة الميدان بعيداً عن أي ضغوط أو رقابة إدارية من رؤسائه.

تنقيح ومعالجة البيانات الأولية (Data Cleaning): بعد انتهاء الفترة المخصصة لجمع البيانات وبلوغ الحجم المستهدف للعينه، وتنزيل قاعدة البيانات بصيغة (Excel)، بدأت مرحلة التهيئة للتحليل. تم استيراد البيانات إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.22). أُجريت في هذه المرحلة عمليات تنظيف البيانات، والتي شملت الاستبعاد المنهجي للاستبيانات غير المكتملة، وتصفية الإجابات النمطية أو العشوائية (Unengaged Responses) (كأن يقوم المستجيب باختيار الدرجة 5 لجميع الأسئلة دون قراءة)، ومعالجة القيم المتطرفة (Outliers). تعتبر هذه الخطوة حاسمة لضمان استقرار نماذج الانحدار لاحقاً، وحماية النتائج الإحصائية من التشوه.

8-3. الأساليب والمعالجات الإحصائية (Statistical Methods and Data Analysis):

لتحويل البيانات الخام الضخمة المستقاة من الاستبانة الميدانية إلى معلومات ذات قيمة، واستنباط دلالات علمية ورؤى استراتيجية تجيب عن التساؤلات وتختبر الفرضيات بدقة متناهية، تم تصميم خطة تحليل إحصائي شاملة، متدرجة، ومعقدة، تعتمد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS Statistics, Version 22). وقد تم تحديد مستوى الدلالة الإحصائية (مستوى ألفا α) لجميع الاختبارات عند (0.05)، وهو هامش الخطأ المتعارف عليه والمعتمد في الأبحاث والعلوم الإدارية للإشارة إلى مستوى ثقة قدره 95% في النتائج. تم تقسيم المعالجات الإحصائية إلى مسارين متكاملين، يبدأ الأول بالتبسيط والوصف، وينتهي الثاني بالتعقيد والاستنتاج وبناء النماذج:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

يهدف الإحصاء الوصفي في هذه الدراسة إلى تنظيم الكم الهائل من البيانات، وتلخيصها، ووصف خصائصها الأساسية بطريقة يسهل فهمها وقراءتها، دون تجاوز حدود بيانات العينة إلى تعميمات احتمالية. وتشمل الأساليب الوصفية المستخدمة ما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages): تُستخدم هذه الأداة بكثافة لتلخيص استجابات أفراد العينة على متغيرات الجزء الأول (البيانات الديموغرافية والوظيفية)، مثل توزيع العينة حسب الجنس، المؤهل، المسمى الوظيفي، فئات سنوات الخبرة، وحجم المنظمة. تتيح هذه الأدوات رسم صورة هيكلية دقيقة لتركيب العينة، والتأكد من مدى تمثيلها المتوازن للواقع المهني المتنوع في مدينة الرياض.

2. المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean): وهو مقياس النزعة المركزية الأهم والأكثر استخداماً، ويُحسب لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبانة، وكذلك المتوسط العام لكل محور. يُمكن المتوسط الحسابي الباحث من تحديد وتقييم مستوى النضج السائد لمكاتب إدارة المشاريع (سواء كان مرتفعاً، متوسطاً، أو منخفضاً) ومستوى الأداء الاستراتيجي، وذلك بناءً على التصنيف والفئات المحددة سلفاً في المنهجية لطول فئة مقياس ليكرت الخماسي.

3. الانحراف المعياري (Standard Deviation): يُستخدم كمقياس أساسي للتشتت، ويوضح مدى تباين إجابات أفراد العينة وابتعادها أو اقترابها من المتوسط الحسابي. الانحراف المعياري المنخفض يشير إلى توافق وتجانس عالٍ بين ممارسي إدارة المشاريع في الرياض حول تقييمهم لممارسة معينة، بينما الانحراف المعياري المرتفع يعكس تبايناً واختلافاً حاداً في الممارسات التشغيلية من منظمة لأخرى، مما يسلط الضوء على مناطق التفاوت في تطبيق معايير النضج.

4. ترتيب الأهمية النسبية: استناداً إلى قيم المتوسطات الحسابية، سيتم ترتيب المحاور والعبارات تنازلياً لتحديد أكثر أبعاد نضج مكتب المشاريع تطبيقاً وبروزاً في بيئة الرياض، وتحديد الفجوات الأبرز التي تعيق الأداء والتي تتطلب تدخلاً استراتيجياً.

ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي واختبار الفرضيات (Inferential Statistics)

ينتقل الإحصاء الاستدلالي بالبحث من مرحلة الوصف الظاهري إلى مرحلة الاستنتاج المعمق واختبار الفرضيات الصفرية، مستخدماً قوانين الاحتمالات لتعميم نتائج العينة المدروسة على مجتمع ممارسي إدارة المشاريع في الرياض ككل. ولتحقيق هذه الغاية، ستُستخدم الاختبارات المتقدمة التالية بما يتوافق مع طبيعة المتغيرات:

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): فضلاً عن استخدامه في اختبارات الصدق، سيُوظف معامل بيرسون لاختبار الفرضية الرئيسية للبحث التي تفترض وجود علاقة ارتباطية (طردية) ذات دلالة إحصائية بين مستوى "نضج مكتب إدارة المشاريع" وبين "أداء المشاريع الاستراتيجية". يقيس هذا الاختبار قوة العلاقة الخطية (Linearity) واتجاهها. كما يعتبر خطوة إحصائية مسبقة وحتمية قبل بناء نماذج الانحدار، للتأكد من عدم وجود ما يُعرف بـ "الارتباط الخطي المتعدد" (Multicollinearity) المرتفع جداً بين الأبعاد المستقلة، والذي قد يفسد جودة النموذج ويُضعف قدرته التنبؤية.

2. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression – OLS): لأن الهدف البحثي الجوهرى لا يقف عند حد إثبات "الارتباط" بين المتغيرات، بل يتجه صراحة لإثبات "الأثر" السببي وقدرة النضج على التنبؤ بمخرجات الأداء، فإن نموذج الانحدار المتعدد القائم على المربعات الصغرى العادية (OLS) يُعد الأداة الإحصائية الأقوى والأكثر ملاءمة لاختبار الفروض الفرعية. في هذا التحليل، سيتم إدخال المتغيرات المستقلة (الحوكمة، المنهجيات، التمكين الرقمي، وإدارة المنافع) كمتنبئات (Predictors) في النموذج الإحصائي، لتحديد أثرها وقوتها التفسيرية على المتغير التابع (أبعاد أداء المشاريع ككفاءة التنفيذ أو الاستعداد للمستقبل). سيوفر هذا التحليل المتقدم مؤشرات كمية دقيقة تدعم اتخاذ القرار، أهمها.

- مربع معامل الارتباط المتعدد (R^2) ويستخدم لبيان "القوة التفسيرية" للنموذج، أي تحديد نسبة التباين والتغير الحاصل في أداء المشاريع الاستراتيجية بالرياض والذي يعود سببه المباشر إلى مستويات نضج مكتب المشاريع دون غيره من العوامل الخارجية.

- معاملات الانحدار القياسية (β Standardized Beta Coefficients): وتُستخدم لتحديد الوزن النسبي والتأثير الجزئي الصافي لكل بُعد من أبعاد النضج على حدة. على سبيل المثال، سيجيب هذا المعامل إحصائياً عما إذا كان "التمكين الرقمي بالذكاء الاصطناعي" يؤثر في الأداء بدرجة أكبر أم "حوكمة القيادة"؟

- سيتم التحقق من جودة وملاءمة النموذج الإحصائي ككل (Goodness of Fit) باستخدام اختبار F (F-test) وجدول تحليل التباين المرافق للانحدار (ANOVA Table) لضمان أن العلاقات المستخلصة حقيقية وأن الانحدار دال إحصائياً.

تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) واختبار (T-test) للعينات المستقلة: لاستكشاف الفروق الإحصائية التي قد تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية التي تم جمعها، سيُستخدم اختبار (T-test) للعينات المستقلة لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة حول مستويات نضج مكاتبهم تُعزى لمتغير يتكون من فئتين فقط (مثل الجنس). بينما سيُستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي المتقدم (ANOVA) لاختبار الفروق الجوهرية التي قد تُعزى لمتغيرات تضم ثلاث فئات فأكثر (مثل حجم المنظمة: شركة كبرى، شركة متوسطة، جهة حكومية مطورة؛ أو فئات سنوات الخبرة الإجمالية). سيساعد تطبيق تحليل (ANOVA) في الكشف بشكل قاطع عما إذا كانت الجهات الكبرى في قطاع التشييد بالرياض تتمتع حقاً بنضج أعلى في مكاتب مشاريعها مقارنة بالشركات المتوسطة، مما يثري التحليل، ويفسر التباين، ويمنح النتائج سياقاً تنظيمياً حقيقياً يخدم متخذي القرار الاستراتيجي في منظومة رؤية 2030.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

1-4. مقدمة الفصل:

يتناول هذا الفصل عرضاً شاملاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة. يبدأ الفصل باختبار الخصائص السيكمومترية للأداة (الصدق والثبات)، يليه عرض للخصائص الديمغرافية لأفراد العينة. ثم يقدم تحليلاً وصفيّاً لاستجابات العينة حول محاور الدراسة، وينتهي باختبار الفرضيات الإحصائية ومناقشة النتائج وتقديم التوصيات المستنبطة منها.

2-4. النتائج

1-2-4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)

1. صدق أداة الدراسة (Instrument Validity)

يقصد بصدق المقياس قدرته على قياس ما صمم من أجله، وتم التأكد من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة عبر ما يلي:

صدق المحتوى: وذلك عبر عرض استمارة الاستبانة على مجموعة من المختصين وتم الأخذ بالملاحظات التي أبدوها.

صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق تطبيق الاستبانة على عينة تجريبية تشمل 50 فرداً من العاملين اختارهم الباحث بطريقة غير احتمالية وفقاً لما يناسب أهداف الدراسة، ثم قام الباحث بتفريغ الاستبانات المستردة وتحليلها احصائياً باستخدام برنامج SPSS والتأكد من صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات كل جزء بالدرجة الكلية للجزء الذي تنتهي إليه العبارة كما هو موضح في الجداول التالية بالتفصيل:

1- المتغير المستقل (مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع):

يبين الجدول (4) معامل الارتباط بين كل عبارة من المتغير المستقل مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع مع الدرجة الكلية:

الجدول (4). معامل الارتباط بين كل عبارة من المتغير المستقل مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط
1.	تمتلك المنظمة ميثاقاً واضحاً يحدد مهام وصلاحيات مكتب إدارة المشاريع بدقة.	0.671
2.	تحظى ممارسات مكتب إدارة المشاريع بدعم مباشر ومستمر من الإدارة العليا (C-suite).	0.763
3.	يساهم المكتب بفعالية في صياغة وتحديث الاستراتيجية العامة للمنظمة.	0.817
4.	تتوفر هيكلية حوكمة تضمن مواءمة كافة المشاريع مع مستهدفات رؤية 2030.	0.852
5.	يتمتع المكتب بسلطة كافية لاتخاذ قرارات استراتيجية بشأن استمرار أو إيقاف المشاريع.	0.814
6.	تعتمد المنظمة منهجية موحدة ومعتمدة لإدارة كافة المشاريع الاستراتيجية.	0.746
7.	تتوفر عمليات رسمية لتحديد وترتيب أولويات المشاريع بناءً على القيمة الاستراتيجية.	0.719
8.	يطبق المكتب آلية صارمة لإدارة المخاطر والتنبؤ بها قبل وقوعها.	0.693
9.	توجد إجراءات واضحة لإدارة التغيير في نطاق المشاريع لضمان عدم انحراف الأهداف.	0.808
10.	يتم توثيق الدروس المستفادة من المشاريع السابقة واستخدامها في تحسين العمليات الحالية.	0.711
11.	تستخدم المنظمة أنظمة برمجية متقدمة لإدارة المحافظ والبرامج (PPM Software).	0.793
12.	يدمج المكتب تقنيات الذكاء الاصطناعي في التحليلات التنبؤية للأداء والمخاطر.	0.838

0.893	تتوفر لوحات معلومات (Dashboards) لحظية تعرض تقدم الأداء الاستراتيجي للقيادة.	13.
0.698	تساهم الأدوات الرقمية المستخدمة في تقليل المهام الإدارية الروتينية لفريق العمل.	14.
0.717	يملك المكتب خطة رسمية لإدارة وتحقيق المنافع (Benefits Realization) المرجوة من المشاريع.	15.
0.874	يتم تتبع تحقيق القيمة التجارية للمشروع حتى بعد مرحلة التسليم النهائي.	16.
0.789	يوفر المكتب برامج تدريبية متخصصة لرفع مهارات مديري المشاريع في "الفطنة التجارية".	17.
0.781	توجد مسارات وظيفية واضحة ونظام لتقييم الأداء لممارسي إدارة المشاريع.	18.

تراوحت قيم معامل الارتباط بين 0.671 و 0.893 وكلها قيم ارتباط مرتفعة.

2- المتغير التابع (أداء المشاريع الاستراتيجية):

يبين الجدول (6) معامل الارتباط بين كل عبارة من المتغير التابع أداء المشاريع الاستراتيجية مع الدرجة الكلية:

الجدول (6). معامل الارتباط بين كل عبارة من المتغير التابع أداء المشاريع الاستراتيجية مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط
19.	تنجح المشاريع في الالتزام بالجدول الزمني المخطط له بنسبة عالية.	0.741
20.	يتم تسليم المشاريع ضمن حدود الميزانية المعتمدة دون تجاوزات مالية كبيرة.	0.867
21.	تلي مخرجات المشاريع كافة المواصفات والمتطلبات الفنية المتفق عليها.	0.791
22.	تتسم عمليات التنفيذ بالرشاقة والمرونة في التعامل مع المعوقات الميدانية.	0.806
23.	تحقق مخرجات المشاريع الاستراتيجية رضا عالياً لدى العملاء أو المستخدمين النهائيين.	0.708
24.	تساهم المشاريع في حل مشكلات تشغيلية أو استراتيجية جوهرية للمنظمة.	0.784
25.	يظهر العميل استعداداً للاعتماد المستمر على الحلول أو المنتجات الناتجة عن المشروع.	0.842
26.	يتم إشراك أصحاب المصلحة بفاعلية طوال دورة حياة المشروع.	0.912
27.	تحقق المشاريع الاستراتيجية العائد المخطط له على الاستثمار (ROI).	0.739
28.	تساهم المشاريع في زيادة الحصة السوقية أو الميزة التنافسية للمنظمة.	0.897
29.	تعزز المشاريع من سمعة المنظمة في قطاع التشييد بمدينة الرياض.	0.788
30.	تحقق المشاريع وفراً مالياً ناتجاً عن تقليل الهدر وتحسين استخدام الموارد.	0.859
31.	تساهم المشاريع في بناء وتطوير كفاءات وقدرات بشرية جديدة للمنظمة.	0.785
32.	تؤدي مخرجات المشروع إلى اكتساب تكنولوجيات حديثة لم تكن متوفرة سابقاً.	0.866
33.	تفتح المشاريع الاستراتيجية آفاقاً لأسواق أو فرص عمل مستقبلية جديدة.	0.694
34.	يساهم المشروع في بناء بنية تحتية تنظيمية تدعم النمو المستدام للمنظمة.	0.897
35.	تعكس المشاريع المنفذة نجاح المنظمة في مواكبة التحولات الوطنية الكبرى.	0.675

تراوحت قيم معامل الارتباط بين 0.675 و 0.912 وكلها قيم ارتباط مرتفعة.

من الجداول السابقة نستنتج أن جميع معاملات الارتباط تراوحت بين (0.671–0.912)، وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.30)، مما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين الفقرات والمحاور التي تنتمي إليها. وعليه لم يتم حذف أي فقرة من فقرات الاستبانة، لتمتعها جميعاً بدرجات مقبولة من الصدق البنائي والاتساق الداخلي.

2. ثبات أداة الدراسة (Instrument Reliability)

يتصف المقياس بالثبات إذا كان يعطي القيم نفسها عند إعادة استعمال أداة القياس، ويمكن التأكد من ثبات المقياس من خلال عدة طرائق كالاختبار وإعادة الاختبار، أو طريقة التجزئة النصفية، أو عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، وفي هذا الدراسة تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وكما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم وجود ثبات، وانخفاض قيمته عن 60% دليل على انخفاض الثبات الداخلي للمقياس:

أولاً: الثبات الكلي:

يبين الجدول (7) درجة معامل ألفا كرونباخ لكل عبارات الاستبانة:

الجدول (7). درجة معامل ألفا كرونباخ لكل عبارات الاستبانة

N of Items	Cronbach's Alpha
35	0.867

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات المحور بلغت 0.867 وهي قيمة ثبات مرتفعة.

ثانياً: المتغير المستقل (مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع):

يبين الجدول (8) درجة معامل ألفا كرونباخ للمتغير مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع:

الجدول (8). درجة معامل ألفا كرونباخ للمتغير مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع

N of Items	Cronbach's Alpha
18	0.891

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات المحور بلغت 0.891 وهي قيمة ثبات مرتفعة.

ثالثاً: المتغير التابع (أداء المشاريع الاستراتيجية)

يبين الجدول (9) درجة معامل ألفا كرونباخ للمتغير أداء المشاريع الاستراتيجية:

الجدول (9). درجة معامل ألفا كرونباخ للمتغير أداء المشاريع الاستراتيجية

N of Items	Cronbach's Alpha
18	0.783

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات المحور بلغت 0.783 وهي قيمة ثبات مرتفعة.

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على عينة استطلاعية مكونة من (50) مستجيباً. وأظهرت النتائج أن معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ (0.867)، وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات.

كما بلغت قيم معامل الثبات لمحموري الاستبانة (0.891) و(0.783)، وهي جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، مما يشير إلى أن فقرات كل محور تقيس المفهوم ذاته بدرجة عالية من الاتساق. وعليه يمكن الاعتماد على أداة الدراسة في جمع البيانات من العينة الأساسية وتحليلها بثقة عالية

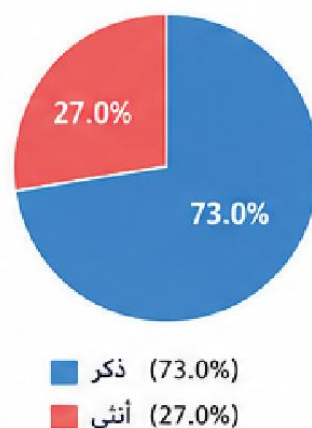
2-2-4. الخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة:

أولاً: الجنس:

يبين الشكل (2) والجدول (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (10). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من حيث النسبة المئوية والتكرار

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	292	73.0%
أنثى	108	27.0%
الإجمالي	400	100.0%



الشكل (2). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من حيث النسبة المئوية والتكرار

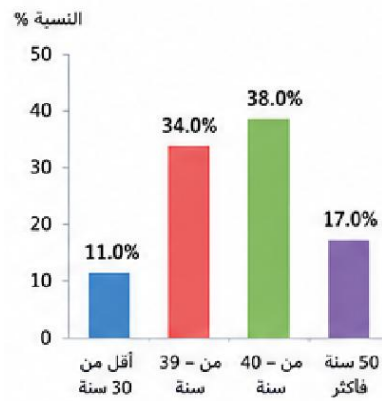
تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (73%) مقابل (27%) من الإناث، ويعكس ذلك طبيعة العمل في قطاع إدارة المشاريع والتشييد الذي لا يزال يشهد تمثيلاً أكبر للذكور، مع ملاحظة الزيادة المستمرة في مشاركة المرأة في المناصب القيادية تماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

ثانياً: العمر:

يبين الشكل (3) والجدول (11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (11). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من حيث النسبة المئوية والتكرار

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	44	11.0%
30-39 سنة	136	34.0%
40-49 سنة	152	38.0%
50 سنة فأكثر	68	17.0%
الإجمالي	400	100.0%



الشكل (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من حيث النسبة المئوية والتكرار

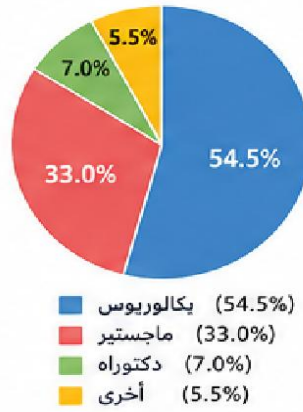
توضح النتائج أن الفئة العمرية (40-49 سنة) تمثل النسبة الأعلى (38%)، تليها الفئة (30-39 سنة) بنسبة (34%)، وهو ما يشير إلى أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرات مهنية متقدمة تؤهلهم لتقييم ممارسات مكاتب إدارة المشاريع ومستوى نضجها.

ثالثاً: المؤهل العلمي:

يبين الشكل (4) والجدول (12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العملي من حيث النسبة المئوية والتكرار

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	218	54.5%
ماجستير	132	33.0%
دكتوراه	28	7.0%
أخرى	22	5.5%
الإجمالي	400	100.0%



الشكل (4). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العملي من حيث النسبة المئوية والتكرار

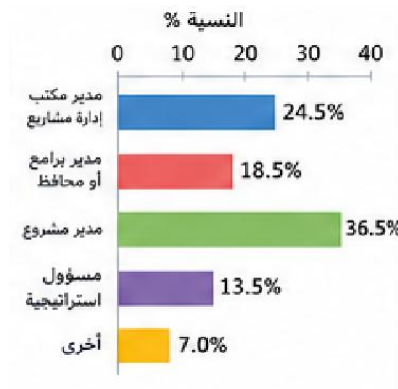
تشير النتائج إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (54.5%)، بينما يحمل (33%) درجة الماجستير، وهو ما يعكس ارتفاع المستوى العلمي للمشاركين، الأمر الذي يعزز موثوقية إجاباتهم فيما يتعلق بممارسات الحوكمة وإدارة المشاريع.

رابعاً: المسمى الوظيفي:

يبين الشكل (5) والجدول (13) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (13). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي من حيث النسبة المئوية والتكرار

المسمى	التكرار	النسبة المئوية
مدير مكتب إدارة مشاريع	98	24.5%
مدير برامج أو محافظ	74	18.5%
مدير مشروع	146	36.5%
مسؤول استراتيجية	54	13.5%
أخرى	28	7.0%
الإجمالي	400	100.0%



الشكل (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي من حيث النسبة المئوية والتكرار

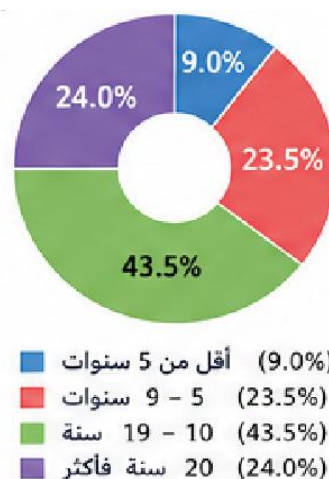
يتضح أن أكبر نسبة من المشاركين هم مديرو المشاريع (36.5%)، يليهم مديرو مكاتب إدارة المشاريع (24.5%)، مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يشغلون وظائف ترتبط مباشرة بإدارة المشاريع الاستراتيجية.

خامساً: سنوات الخبرة:

يبين الشكل (6) والجدول (14) الأتيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (14). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من حيث النسبة المئوية والتكرار

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	36	9.0%
5-9 سنوات	94	23.5%
10-19 سنة	174	43.5%
20 سنة فأكثر	96	24.0%
الإجمالي	400	100.0%



الشكل (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من حيث النسبة المئوية والتكرار

أظهرت النتائج أن معظم المشاركين يمتلكون خبرة تتراوح بين (10-19 سنة) بنسبة (43.5%)، تليها فئة (20 سنة فأكثر) بنسبة (24%)، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة مهنية طويلة تؤهلهم للحكم على مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع.

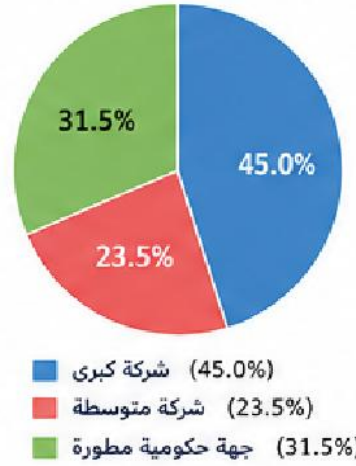
سادساً: حجم المنظمة:

يبين الشكل (7) والجدول (15) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب حجم المنظمة من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (15). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب حجم المنظمة من حيث النسبة المئوية والتكرار

حجم المنظمة	التكرار	النسبة المئوية
شركة كبرى	180	45.0%

23.5%	94	شركة متوسطة
31.5%	126	جهة حكومية مطورة
100.0%	400	الإجمالي



الشكل (7). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب حجم المنظمة من حيث النسبة المئوية والتكرار

تظهر النتائج أن 45% من المشاركين يعملون في شركات كبرى، بينما يعمل 31.5% في جهات حكومية مطورة، وهو ما يعكس تنوع بيئة العمل ويزيد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة.

سابعاً: "نوع مكتب إدارة المشاريع:

يبين الشكل (8) والجدول (16) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع مكتب إدارة المشاريع من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (16). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع مكتب إدارة المشاريع من حيث النسبة المئوية والتكرار

النسبة المئوية	التكرار	نوع مكتب إدارة المشاريع
20.5%	82	داعم
38.5%	154	موجه
41.0%	164	تنفيذي
100.0%	400	الإجمالي



الشكل (8). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع مكتب إدارة المشاريع من حيث النسبة المئوية والتكرار

تشير النتائج إلى أن مكاتب إدارة المشاريع التنفيذية جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (41%)، تليها المكاتب الموجهة بنسبة (38.5%)، بينما بلغت نسبة المكاتب الداعمة (20.5%). ويعكس ذلك توجه المنظمات نحو منح مكاتب إدارة المشاريع صلاحيات تنفيذية أكبر لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

من خلال دراسة الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة يمكن ملاحظة تنوع هذه الخصائص، حيث أن غالبية المشاركين يشغلون وظائف قيادية أو إشرافية في مجال إدارة المشاريع، ويتمتعون بمستويات علمية مرتفعة وخبرات مهنية طويلة، إضافة إلى عملهم في شركات كبرى وجهات حكومية مطورة تمتلك مكاتب إدارة مشاريع ذات طابع تنفيذي أو موجه. وتدعم هذه الخصائص موثوقية البيانات، حيث تعكس آراء فئة تمتلك المعرفة والخبرة الكافية لتقييم مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع وأثرها في أداء المشاريع الاستراتيجية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

3-2-4. التحليل الوصفي لمجاور الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده في قطاع التشييد بمدينة الرياض وفق رؤية 2030؟ للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المجاور الأربعة التي يتضمنها متغير مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) كالآتي:

أولاً: محور الحوكمة والقيادة الاستراتيجية:

الجدول (17). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور الحوكمة والقيادة الاستراتيجية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
7	تمتلك المنظمة ميثاقاً واضحاً يحدد مهام وصلاحيات مكتب إدارة المشاريع بدقة.	4.28	0.69	مرتفعة جداً	2
8	تحظى ممارسات مكتب إدارة المشاريع بدعم مباشر ومستمر من الإدارة العليا (C-suite).	4.34	0.66	مرتفعة جداً	1
9	يساهم المكتب بفعالية في صياغة وتحديث الاستراتيجية العامة للمنظمة.	4.12	0.74	مرتفعة	4
10	تتوفر هيكلية حوكمة تضمن مواءمة كافة المشاريع مع مستهدفات رؤية 2030.	4.21	0.71	مرتفعة جداً	3
11	يتمتع المكتب بسلطة كافية لاتخاذ قرارات استراتيجية بشأن استمرار أو إيقاف المشاريع.	4.05	0.79	مرتفعة	5
المتوسط الكلي		4.20	0.72	مرتفعة	

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى الحوكمة والقيادة الاستراتيجية جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.20)، بانحراف معياري (0.72)، وهو ما يدل على وجود اتفاق كبير بين أفراد العينة بشأن توفر ممارسات الحوكمة داخل مكاتب إدارة المشاريع في قطاع التشييد بمدينة الرياض.

وقد جاءت العبارة "تحظى ممارسات مكتب إدارة المشاريع بدعم مباشر ومستمر من الإدارة العليا" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.34)، وهو أعلى متوسط بين جميع العبارات، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية الدعم القيادي في نجاح مكتب إدارة المشاريع. ويُعد دعم الإدارة العليا من أهم عوامل نجاح مكاتب إدارة المشاريع، إذ يضمن توفير الموارد اللازمة، ويعزز قدرة المكتب على تنفيذ مسؤولياته وتحقيق أهدافه الاستراتيجية.

وجاءت عبارة "تمتلك المنظمة ميثاقاً واضحاً يحدد مهام وصلاحيات مكتب إدارة المشاريع" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.28)، وهو ما يشير إلى أن معظم المنظمات تمتلك إطاراً تنظيمياً واضحاً يحدد مسؤوليات مكتب إدارة المشاريع، الأمر الذي يساهم في تقليل تضارب الصلاحيات وتحسين عمليات اتخاذ القرار.

كما احتلت عبارة "تتوفر هيكلية حوكمة تضمن مواءمة كافة المشاريع مع مستهدفات رؤية المملكة 2030" المرتبة الثالثة بمتوسط (4.21)، وهو مؤشر على حرص منظمات قطاع التشييد على ربط المشاريع بالأهداف الوطنية، بما يعزز مساهمة المشاريع في تحقيق مستهدفات الرؤية.

أما عبارة "يساهم المكتب بفعالية في صياغة وتحديث الاستراتيجية العامة للمنظمة" فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.12)، وهو ما يدل على أن دور المكتب لم يعد مقتصرًا على المتابعة التنفيذية، بل أصبح يشارك في صياغة التوجهات الاستراتيجية.

بينما جاءت عبارة "يتمتع المكتب بسلطة كافية لاتخاذ قرارات استراتيجية بشأن استمرار أو إيقاف المشاريع" في المرتبة الأخيرة، رغم حصولها على متوسط مرتفع (4.05)، ويشير ذلك إلى أن بعض المنظمات لا تزال تحتفظ بسلطة اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى الإدارة العليا أو اللجان التنفيذية، الأمر الذي يقلل نسبياً من استقلالية مكتب إدارة المشاريع.

وبصفة عامة، تعكس النتائج ارتفاع مستوى نضج الحوكمة الاستراتيجية، بما يتوافق مع متطلبات رؤية المملكة 2030 التي تؤكد أهمية الحوكمة المؤسسية ورفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية والخاصة.

ثانياً: محور المنهجيات والعمليات المؤسسية

الجدول (18). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور المنهجيات والعمليات المؤسسية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	درجة الاستجابة	الترتيب
12	تعتمد المنظمة منهجية موحدة ومعتمدة لإدارة كافة المشاريع الاستراتيجية.	4.19	0.70	مرتفعة	2
13	تتوفر عمليات رسمية لتحديد وترتيب أولويات المشاريع بناءً على القيمة الاستراتيجية.	4.15	0.72	مرتفعة	3
14	يطبق المكتب آلية صارمة لإدارة المخاطر والتنبؤ بها قبل وقوعها.	4.08	0.76	مرتفعة	5
15	توجد إجراءات واضحة لإدارة التغيير في نطاق المشاريع لضمان عدم انحراف الأهداف.	4.11	0.74	مرتفعة	4

16	يتم توثيق الدروس المستفادة من المشاريع السابقة واستخدامها في تحسين العمليات الحالية.	4.23	0.68	مرتفعة جداً	1
المتوسط الكلي		4.15	0.72	مرتفعة	

يتضح من النتائج أن هذا المحور حقق متوسطاً مرتفعاً (4.15)، مما يعكس وجود بيئة تنظيمية تعتمد على إجراءات مؤسسية واضحة ومنهجيات موحدة في إدارة المشاريع.

وقد جاءت عبارة توثيق الدروس المستفادة في المرتبة الأولى، وهو ما يشير إلى أن المنظمات أصبحت تنظر إلى المعرفة التنظيمية بوصفها أحد أهم عناصر التحسين المستمر، حيث تسهم الخبرات السابقة في تجنب الأخطاء وتعزيز فرص نجاح المشاريع المستقبلية.

كما حصلت عبارة اعتماد منهجية موحدة لإدارة المشاريع على متوسط مرتفع، مما يعكس توجه معظم المنظمات نحو توحيد الإجراءات والمعايير المستخدمة في تنفيذ المشاريع، الأمر الذي يساهم في رفع مستوى الجودة وتحقيق الاتساق بين المشاريع المختلفة.

وفي المقابل، جاءت عبارة إدارة المخاطر في المرتبة الأخيرة رغم بقاءها ضمن المستوى المرتفع، وهو ما قد يعكس وجود تفاوت بين المنظمات في مستوى نضج تطبيق إدارة المخاطر، خاصة في المشاريع الكبيرة والمعقدة التي تتطلب أدوات تحليل أكثر تقدماً.

وتشير هذه النتائج بصورة عامة إلى أن قطاع التشييد بمدينة الرياض يمتلك مستوى متقدماً من النضج في العمليات المؤسسية، الأمر الذي يعزز كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها.

ثالثاً: محور التمكين الرقمي والتكنولوجيا

الجدول (19). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور التمكين الرقمي والتكنولوجيا

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	درجة الاستجابة	الترتيب
17	تستخدم المنظمة أنظمة برمجية متقدمة لإدارة المحافظ والبرامج (PPM Software).	4.09	0.73	مرتفعة	3
18	يتم دمج المكتب تقنيات الذكاء الاصطناعي في التحليلات التنبؤية للأداء والمخاطر.	3.88	0.82	مرتفعة	4
19	تتوفر لوحات معلومات (Dashboards) لحظية تعرض تقدم الأداء الاستراتيجي للقيادة.	4.16	0.69	مرتفعة	2
20	تساهم الأدوات الرقمية المستخدمة في تقليل المهام الإدارية الروتينية لفريق العمل.	4.22	0.71	مرتفعة جداً	1
المتوسط الكلي		4.09	0.74	مرتفعة	

أظهرت النتائج أن متوسط هذا المحور بلغ (4.09)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على أن المنظمات تعتمد بصورة كبيرة على التقنيات الرقمية في إدارة المشاريع.

وجاءت عبارة تقليل المهام الإدارية باستخدام الأدوات الرقمية في المرتبة الأولى، وهو ما يعكس نجاح التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الأعمال الروتينية، بما يسمح للعاملين بالتركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة.

كما احتلت عبارة توفر لوحات معلومات لحظية المرتبة الثانية، وهو مؤشر على تزايد استخدام أدوات ذكاء الأعمال في متابعة أداء المشاريع واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

أما عبارة دمج الذكاء الاصطناعي في التحليلات التنبؤية فقد جاءت في المرتبة الأخيرة، ويعزى ذلك إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع لا تزال في مرحلة النمو داخل العديد من المنظمات، رغم التوجه الوطني نحو تعزيز استخدام التقنيات الحديثة.

وبصفة عامة، تؤكد النتائج أن التحول الرقمي أصبح أحد المكونات الرئيسة لنضج مكاتب إدارة المشاريع، إلا أن هناك فرصاً إضافية لتعزيز استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة.

رابعاً: محور إدارة المنافع والكفاءات البشرية:

الجدول (20). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور إدارة المنافع والكفاءات البشرية

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	درجة الاستجابة	الترتيب
21	يملك المكتب خطة رسمية لإدارة وتحقيق المنافع (Benefits Realization) المرجوة من المشاريع.	4.10	0.72	مرتفعة	3
22	يتم تتبع تحقيق القيمة التجارية للمشروع حتى بعد مرحلة التسليم النهائي.	4.04	0.76	مرتفعة	4
23	يوفر المكتب برامج تدريبية متخصصة لرفع مهارات مديري المشاريع في "الفطنة التجارية".	4.18	0.71	مرتفعة	2
24	توجد مسارات وظيفية واضحة ونظام لتقييم الأداء لممارسي إدارة المشاريع.	4.23	0.68	مرتفعة جداً	1
المتوسط الكلي		4.14	0.72	مرتفعة	

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (4.14)، وهو مستوى مرتفع، مما يعكس اهتمام المنظمات بتنمية الموارد البشرية وإدارة المنافع الناتجة عن المشاريع.

وجاءت عبارة وجود مسارات وظيفية واضحة في المرتبة الأولى، مما يدل على أن المنظمات أصبحت تنظر إلى إدارة المشاريع باعتبارها مساراً مهنيّاً واضحاً له معايير للتطوير والترقي.

كما جاءت البرامج التدريبية المتخصصة في المرتبة الثانية، وهو ما يعكس اهتمام المنظمات بتطوير قدرات مديري المشاريع، خاصة في الجوانب المتعلقة بالفطنة التجارية والقيادة الاستراتيجية.

أما أقل المتوسطات فقد كان لعبارة تتبع القيمة التجارية بعد تسليم المشروع، ويشير ذلك إلى أن بعض المنظمات لا تزال تركز بصورة أكبر على إنجاز المشروع، مقارنة بقياس المنافع والقيمة طويلة الأجل الناتجة عنه.

وتؤكد هذه النتائج أن الاستثمار في العنصر البشري وإدارة المنافع يمثلان أحد أهم مظاهر نضج مكاتب إدارة المشاريع الحديثة.

ويوضح الجدول الآتي (الجدول 21) ملخص نتائج أبعاد مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع:

الجدول (21). ملخص نتائج أبعاد مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع

الترتيب	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	الحوكمة والقيادة الاستراتيجية	4.20	0.72	مرتفعة
2	المنهجيات والعمليات المؤسسية	4.15	0.72	مرتفعة
3	إدارة المنافع والكفاءات البشرية	4.14	0.72	مرتفعة
4	التمكين الرقمي والتكنولوجيا	4.09	0.74	مرتفعة
المتوسط العام	مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع	4.15	0.73	مرتفعة

يبين الجدول أن مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع في قطاع التشييد بمدينة الرياض جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.15) بانحراف معياري (0.73)، مما يعكس توافقاً كبيراً بين أفراد العينة على توافر ممارسات ناضجة في مختلف أبعاد مكتب إدارة المشاريع.

وقد جاء بعد الحوكمة والقيادة الاستراتيجية في المرتبة الأولى، وهو ما يدل على أن المنظمات أولت اهتماماً واضحاً بتعزيز الحوكمة ودعم الإدارة العليا ومواءمة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية، وهي عناصر أساسية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. كما جاء بعد المنهجيات والعمليات المؤسسية في المرتبة الثانية، مما يشير إلى اعتماد إجراءات ومنهجيات موحدة تسهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحسين جودة مخرجاتها.

أما بعد إدارة المنافع والكفاءات البشرية فقد احتل المرتبة الثالثة، وهو ما يعكس اهتمام المنظمات بتنمية القدرات البشرية وإدارة القيمة المتحققة من المشاريع، في حين جاء بعد التمكين الرقمي والتكنولوجيا في المرتبة الرابعة، رغم احتفاظه بمستوى استجابة مرتفع، الأمر الذي يشير إلى أن التحول الرقمي قد تحقق بدرجة جيدة، إلا أن توسيع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية يمثل فرصة واعدة لزيادة نضج مكاتب إدارة المشاريع مستقبلاً.

وتؤكد هذه النتائج، بصورة عامة، أن منظمات قطاع التشييد بمدينة الرياض تمتلك مستوى مرتفعاً من نضج مكاتب إدارة المشاريع، بما يدعم قدرتها على إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع بكفاءة، ويعزز مساهمتها في تحقيق مستهدفات التنمية والتحول الوطني المنبثقة عن رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

السؤال الثاني: ما واقع أداء المشاريع الاستراتيجية بأبعاده في قطاع التشييد بمدينة الرياض وفق رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحاور الأربعة التي يتضمنها متغير أداء المشاريع الاستراتيجية كالآتي:

أولاً: محور كفاءة التنفيذ (المدى القصير):

الجدول (22). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور كفاءة التنفيذ

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
25	تنجح المشاريع في الالتزام بالجدول الزمني المخطط له بنسبة عالية.	4.18	0.69	مرتفعة	2
26	يتم تسليم المشاريع ضمن حدود الميزانية المعتمدة دون تجاوزات مالية كبيرة.	4.10	0.74	مرتفعة	4
27	تلي مخرجات المشاريع كافة المواصفات والمتطلبات الفنية المتفق عليها.	4.24	0.67	مرتفعة جداً	1
28	تتسم عمليات التنفيذ بالرشاقة والمرونة في التعامل مع المعوقات الميدانية.	4.14	0.72	مرتفعة	3
المتوسط الكلي		4.17	0.73	مرتفعة	

تشير النتائج إلى أن كفاءة تنفيذ المشاريع جاءت بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.17)، بانحراف معياري (0.73)، مما يدل على وجود اتفاق كبير بين أفراد العينة حول قدرة المشاريع الاستراتيجية على تحقيق أهدافها التشغيلية.

وجاءت العبارة الخاصة بتلبية المخرجات للمواصفات والمتطلبات الفنية في المرتبة الأولى بمتوسط (4.24)، وهو ما يعكس اهتمام منظمات قطاع التشييد بتطبيق معايير الجودة والالتزام بالمواصفات الفنية، بما يسهم في تحسين جودة المشاريع وتقليل العيوب التشغيلية.

كما حصلت عبارة الالتزام بالجدول الزمني على متوسط مرتفع بلغ (4.18)، وهو ما يشير إلى نجاح المنظمات في التخطيط الزمني والمتابعة المستمرة للمشاريع، الأمر الذي يحد من التأخير ويعزز كفاءة التنفيذ.

أما عبارة الالتزام بالميزانية المعتمدة فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.10)، رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع، وهو ما يعكس استمرار وجود بعض التحديات المرتبطة بارتفاع تكاليف التنفيذ أو التغيرات في نطاق المشاريع، وهي تحديات شائعة في مشاريع التشييد الكبرى.

وبوجه عام، تؤكد النتائج أن المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد تحقق مستويات مرتفعة من الكفاءة التشغيلية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى رفع كفاءة الإنفاق وجودة تنفيذ المشاريع.

ثانياً: محور الأثر على العميل وأصحاب المصلحة (المدى المتوسط)

الجدول (23). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور الأثر على العميل وأصحاب المصلحة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
29	تحقق مخرجات المشاريع الاستراتيجية رضا عالياً لدى العملاء أو المستخدمين النهائيين.	4.19	0.70	مرتفعة	2

30	تساهم المشاريع في حل مشكلات تشغيلية أو استراتيجية جوهرية للمنظمة.	4.23	0.68	مرتفعة جداً	1
31	يظهر العميل استعداداً للاعتماد المستمر على الحلول أو المنتجات الناتجة عن المشروع.	4.11	0.75	مرتفعة	4
32	يتم إشراك أصحاب المصلحة بفاعلية طوال دورة حياة المشروع.	4.15	0.71	مرتفعة	3
المتوسط الكلي		4.11	0.67	مرتفعة	

يبين الجدول أن مستوى الأثر على العملاء وأصحاب المصلحة جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.11)، وهو ما يشير إلى نجاح المشاريع في تحقيق قيمة مضافة للمستفيدين وأصحاب العلاقة.

وقد جاءت عبارة حل المشكلات التشغيلية والاستراتيجية في المرتبة الأولى، مما يدل على أن المشاريع لا تقتصر على تنفيذ الأعمال، بل تسهم في معالجة التحديات الرئيسة التي تواجه المنظمات، وهو ما يعكس التوجه نحو إدارة المشاريع القائمة على تحقيق القيمة.

كما حصلت عبارة تحقيق رضا العملاء على متوسط مرتفع، وهو ما يؤكد أن جودة مخرجات المشاريع تنعكس بصورة إيجابية على مستوى رضا المستفيدين.

في المقابل، جاءت عبارة الاعتماد المستمر على الحلول الناتجة عن المشروع في المرتبة الأخيرة، وهو ما قد يشير إلى أن بعض المشاريع تحتاج إلى جهود أكبر لضمان استدامة الاستفادة من مخرجاتها بعد مرحلة التنفيذ.

وتشير النتائج بصورة عامة إلى أن المشاريع الاستراتيجية تحقق أثراً إيجابياً ملموساً على العملاء وأصحاب المصلحة، بما يعزز نجاحها واستدامة نتائجها.

ثالثاً: محور النجاح التجاري والاستراتيجي (المدى المتوسط والطويل)

الجدول (24). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور النجاح التجاري والاستراتيجي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
33	تحقق المشاريع العائد المخطط له على الاستثمار.	4.08	0.76	مرتفعة	4
34	تساهم المشاريع في زيادة الحصة السوقية أو الميزة التنافسية.	4.16	0.71	مرتفعة	2
35	تعزز المشاريع من سمعة المنظمة في قطاع التشييد.	4.24	0.66	مرتفعة جداً	1
36	تحقق المشاريع وفراً مالياً من خلال تقليل الهدر.	4.13	0.73	مرتفعة	3
المتوسط الكلي		4.15	0.72	مرتفعة	

تشير النتائج إلى أن مستوى النجاح التجاري والاستراتيجي جاء مرتفعاً بمتوسط (4.15)، مما يدل على أن المشاريع تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات.

وجاءت عبارة تعزيز سمعة المنظمة في المرتبة الأولى، وهو ما يعكس الدور الكبير للمشاريع الاستراتيجية في تحسين الصورة المؤسسية وزيادة الثقة لدى العملاء والشركاء.

كما أظهرت النتائج أن المشاريع تسهم في تعزيز الميزة التنافسية وتقليل الهدر، وهو ما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتحسين الإنتاجية وتعزيز الاستدامة المالية.

أما عبارة العائد على الاستثمار فقد جاءت في المرتبة الأخيرة، وربما يعود ذلك إلى أن قياس العائد المالي يتطلب فترة زمنية أطول بعد انتهاء المشروع، كما يتأثر بعوامل اقتصادية وسوقية متعددة.

وعموماً، توضح النتائج أن المشاريع تحقق نجاحاً تجارياً واستراتيجياً واضحاً، وتسهم في تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات قطاع التشييد.

رابعاً: محور الاستعداد للمستقبل (المدى الطويل)

الجدول (25). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور الاستعداد للمستقبل

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
37	تحقق المشاريع الاستراتيجية العائد المخطط له على الاستثمار (ROI).	4.18	0.69	مرتفعة	2
38	تساهم المشاريع في زيادة الحصة السوقية أو الميزة التنافسية للمنظمة.	4.10	0.74	مرتفعة	4
39	تعزز المشاريع من سمعة المنظمة في قطاع التشييد بمدينة الرياض.	4.13	0.72	مرتفعة	3
40	تحقق المشاريع وفراً مالياً ناتجاً عن تقليل الهدر وتحسين استخدام الموارد.	4.22	0.68	مرتفعة جداً	1
41	تحقق المشاريع الاستراتيجية العائد المخطط له على الاستثمار (ROI).	4.20	0.70	مرتفعة	5
المتوسط الكلي		4.12	0.75	مرتفعة	

توضح النتائج أن الاستعداد للمستقبل جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.12)، مما يعكس قدرة المشاريع الاستراتيجية على إحداث آثار طويلة المدى تتجاوز مرحلة التنفيذ.

وقد احتلت عبارة بناء بنية تحتية تنظيمية تدعم النمو المستدام المرتبة الأولى، وهو ما يؤكد أن المشاريع أصبحت أداة لتطوير القدرات المؤسسية وليس مجرد وسيلة لإنجاز الأعمال.

كما أظهرت النتائج أن المشاريع تسهم في تطوير الكفاءات البشرية وخلق فرص مستقبلية، الأمر الذي يعزز استدامة التنمية داخل المنظمات.

أما عبارة اكتساب تكنولوجيات حديثة فقد جاءت في المرتبة الأخيرة نسبياً، مما يشير إلى وجود تفاوت بين المنظمات في مستوى تبني التقنيات الحديثة وربطها بالمشاريع الاستراتيجية.

وبشكل عام، تؤكد النتائج أن المشاريع الاستراتيجية تسهم بصورة كبيرة في تعزيز جاهزية المنظمات للمستقبل، بما ينسجم مع توجهات رؤية المملكة 2030 نحو الابتكار والاستدامة.

ويبين الجدول الآتي (الجدول 26) ملخص نتائج أبعاد أداء المشاريع الاستراتيجية:

الجدول (26). ملخص نتائج أبعاد أداء المشاريع الاستراتيجية

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	كفاءة التنفيذ	4.17	0.73	مرتفعة
4	الأثر على العميل وأصحاب المصلحة	4.11	0.67	مرتفعة
2	النجاح التجاري والاستراتيجي	4.15	0.72	مرتفعة
3	الاستعداد للمستقبل	4.12	0.75	مرتفعة
المتوسط العام	أداء المشاريع الاستراتيجية	4.17	0.71	مرتفعة

تشير نتائج الجدول إلى أن واقع أداء المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد بمدينة الرياض جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.17) بانحراف معياري (0.71)، وهو ما يعكس وجود درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة حول فاعلية أداء المشاريع الاستراتيجية في مختلف أبعادها. ويشير هذا المستوى المرتفع إلى أن المنظمات العاملة في قطاع التشييد استطاعت تحقيق أداء متوازن يجمع بين كفاءة التنفيذ، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز القيمة المقدمة لأصحاب المصلحة، فضلاً عن دعم جاهزيتها لمواجهة المتغيرات المستقبلية، وهو ما يتوافق مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تركز على رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتعظيم أثرها التنموي والاقتصادي.

وقد جاء بعد كفاءة التنفيذ في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وانحراف معياري (0.73)، وبدرجة استجابة مرتفعة، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن المشاريع الاستراتيجية تتمتع بمستوى عالٍ من الكفاءة في تنفيذ الأعمال وفق الخطط الزمنية والميزانيات المعتمدة، مع الالتزام بالمواصفات الفنية وجودة المخرجات. ويعكس ذلك نجاح المنظمات في تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المشاريع، والاستفادة من أدوات التخطيط والرقابة والمتابعة، بما يسهم في تقليل الانحرافات وتحسين كفاءة استخدام الموارد. كما يعكس هذا البعد نضج العمليات التنفيذية وقدرة فرق العمل على التعامل مع التحديات التشغيلية، الأمر الذي يعزز فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها.

وجاء بعد النجاح التجاري والاستراتيجي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري (0.72)، وبدرجة استجابة مرتفعة، مما يدل على أن المشاريع الاستراتيجية لا تقتصر على تحقيق أهداف التنفيذ فقط، وإنما تمتد آثارها إلى تعزيز المكانة التنافسية للمنظمات، وتحقيق قيمة اقتصادية واستراتيجية ملموسة. ويشير ذلك إلى أن المشاريع تسهم في تحسين سمعة المنظمات، وتعزيز قدرتها على المنافسة، وتحقيق عوائد تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى. كما يعكس هذا البعد توجه المنظمات نحو إدارة المشاريع باعتبارها أداة لتحقيق القيمة المؤسسية، وليس مجرد وسيلة لإنجاز الأعمال التشغيلية.

أما بعد الاستعداد للمستقبل فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري (0.75)، وبدرجة استجابة مرتفعة، مما يشير إلى أن المشاريع الاستراتيجية تؤدي دوراً مهماً في تعزيز جاهزية المنظمات لمواكبة المتغيرات المستقبلية. ويتضح ذلك من خلال مساهمة المشاريع في بناء القدرات البشرية، وتطوير البنية التنظيمية، وتبني التقنيات الحديثة، وتهيئة البيئة المؤسسية للنمو المستدام. وعلى الرغم من ارتفاع هذا البعد، فإن ترتيبه بعد كفاءة التنفيذ والنجاح التجاري قد يعكس حاجة بعض المنظمات إلى زيادة الاستثمار في الابتكار، والتحول الرقمي، وتنمية القدرات المستقبلية بصورة أكبر، بما يضمن استدامة التميز المؤسسي في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع التشييد.

في حين جاء بعد الأثر على العميل وأصحاب المصلحة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وانحراف معياري (0.67)، وبدرجة استجابة مرتفعة. ورغم احتلاله المرتبة الأخيرة بين الأبعاد، إلا أن متوسطه الحسابي لا يزال يقع ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على أن المشاريع تحقق مستويات جيدة من رضا العملاء وأصحاب المصلحة، وتسهم في معالجة احتياجاتهم وتحقيق تطلعاتهم. ويمكن تفسير حصول هذا البعد على المرتبة الأخيرة بأن توقعات العملاء وأصحاب المصلحة تتطور بصورة مستمرة، الأمر الذي يتطلب من المنظمات تعزيز آليات التواصل والمشاركة، والاهتمام بصورة أكبر بقياس رضا المستفيدين وإدارة توقعاتهم خلال جميع مراحل دورة حياة المشروع، بما يضمن تحقيق قيمة مستدامة لجميع الأطراف ذات العلاقة.

وبصفة عامة، تكشف النتائج عن تقارب واضح بين المتوسطات الحسابية للأبعاد الأربعة، حيث تراوحت بين (4.11) و(4.17)، وهو فارق محدود لا يتجاوز (0.06) درجة، مما يدل على وجود توازن في مستوى أداء المشاريع الاستراتيجية وعدم وجود تباين كبير بين أبعاد الأداء المختلفة. ويعكس هذا التقارب تبني منظمات قطاع التشييد نهجاً متكاملًا في إدارة المشاريع، يجمع بين الكفاءة التشغيلية، وتحقيق القيمة الاستراتيجية، والاهتمام بالتنمية المستقبلية، والاستجابة لاحتياجات العملاء وأصحاب المصلحة.

السؤال الثالث: ما العلاقة بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) وأداء المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد بمدينة الرياض وفق رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للكشف عن طبيعة العلاقة بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع بأبعاده الأربعة وأداء المشاريع الاستراتيجية بأبعاده الأربعة، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$). ويبين الجدول الآتي (الجدول 27) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع الاستراتيجية:

الجدول (27). مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع الاستراتيجية

أبعاد مكتب إدارة المشاريع	مستوى نضج كفاءة التنفيذ	الأثر على العميل وأصحاب المصلحة	النجاح التجاري والاستراتيجي	الاستعداد للمستقبل	الأداء الكلي للمشاريع
الحوكمة والقيادة الاستراتيجية	0.741**	0.695**	0.722**	0.703**	0.765
المنهجيات والعمليات المؤسسية	0.753**	0.718**	0.741**	0.726**	0.781

0.738	0.744**	0.705**	0.664**	0.689**	التمكين الرقمي والتكنولوجيا
0.769	0.752**	0.728**	0.701**	0.716**	إدارة المنافع والكفاءات البشرية
0.871	0.790	0.798	0.776	0.804	مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (ككل)

توضح النتائج أن جميع أبعاد مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع ترتبط ارتباطاً موجباً وقوياً بأبعاد أداء المشاريع الاستراتيجية، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.664) و(0.832)، وهي قيم تشير إلى قوة العلاقة وفقاً للمعايير الإحصائية الشائعة، كما أن جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

ويلاحظ أن بعد المنهجيات والعمليات المؤسسية حقق أعلى معاملات ارتباط مع معظم أبعاد الأداء، مما يشير إلى أن توحيد المنهجيات، وإدارة المخاطر، وإدارة التغيير، وتوثيق الدروس المستفادة تمثل من أكثر العوامل تأثيراً في تحسين أداء المشاريع الاستراتيجية. كما أظهرت النتائج أن الحوكمة والقيادة الاستراتيجية وإدارة المنافع والكفاءات البشرية أسهمت بصورة كبيرة في تعزيز الأداء، في حين جاء التمكين الرقمي والتكنولوجيا بأدنى معاملات ارتباط نسبياً، رغم بقائه ضمن مستوى الارتباط القوي، وهو ما قد يعكس تفاوتاً في مستوى تبني التقنيات الرقمية المتقدمة بين المنظمات.

وتوافق هذه النتائج مع الإطار النظري للدراسة، الذي يفترض أن ارتفاع مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع يؤدي إلى تحسين أداء المشاريع من خلال تعزيز الحوكمة، وتوحيد المنهجيات، وتطوير القدرات المؤسسية، ورفع كفاءة استخدام التقنيات الحديثة. كما تندرج مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تؤكد أهمية تطوير مكاتب إدارة المشاريع بوصفها إحدى الأدوات الرئيسة لرفع كفاءة تنفيذ المشاريع الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية

4-2-4. اختبار صحة فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى (H1):

(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد في مدينة الرياض وفق رؤية 2030. ويتفرع عنها:

(H1-1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة والقيادة الاستراتيجية على أداء المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد في مدينة الرياض وفق رؤية 2030

للتحقق من صحة الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) والجدول الآتي (الجدول 28) يبين نتائج اختبار الفرضية:

الجدول (28). تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى (H1-1)

Model Summary

النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error
1	0.765	0.585	0.584	0.451

ANOVA

Sig.	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	554.281	112.864	1	112.864	Regression
		0.203	398	80.996	Residual
			399	193.860	Total

Coefficients

المتغير	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
الثابت	0.981	0.148		6.628	0.000
الحكومة والقيادة الاستراتيجية	0.758	0.032	0.765	23.543	0.000

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود أثر موجب ودال إحصائياً للحكومة والقيادة الاستراتيجية في أداء المشاريع الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.765$)، مما يدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.585$)، وهو ما يعني أن الحكومة والقيادة الاستراتيجية تفسر نحو 58.5% من التباين في أداء المشاريع الاستراتيجية، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

كما بلغت قيمة اختبار ($F=554.281$) عند مستوى معنوية (0.000)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار ككل. وأظهرت النتائج أيضاً أن قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta=0.765$) كانت موجبة ودالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة ($t=23.543$) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى الحكومة والقيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة، تحسن أداء المشاريع الاستراتيجية بدرجة معنوية.

وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى (H1-1)، التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة والقيادة الاستراتيجية على أداء المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد في مدينة الرياض وفق رؤية 2030

(H1-2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنهجيات والعمليات المؤسسية على أداء المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد في مدينة الرياض وفق رؤية 2030

للتحقق من صحة الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) والجدول الآتي (الجدول 29) يبين نتائج اختبار الفرضية:

الجدول (29). تحليل الاحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية (H1-2)

Model Summary

النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.781	0.610	0.609	0.438

ANOVA

النموذج	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	F	Sig.

0.000	622.384	119.342	1	119.342	Regression
		0.192	398	76.297	Residual
			399	195.639	Total

Coefficients

المتغير	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
الثابت (Constant)	0.864	0.140	—	6.152	0.000
المنهجيات والعمليات المؤسسية	0.792	0.032	0.781	24.948	0.000

تشير نتائج جدول Model Summary إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.781)، وهي قيمة تعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المنهجيات والعمليات المؤسسية وأداء المشاريع الاستراتيجية. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.610$)، مما يعني أن المنهجيات والعمليات المؤسسية تفسر ما نسبته 61.0% من التباين في أداء المشاريع الاستراتيجية، بينما تعزى النسبة المتبقية البالغة (39.0%) إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

كما يوضح جدول ANOVA أن قيمة اختبار (F) بلغت (622.384) عند مستوى دلالة (Sig.=0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار يتمتع بدرجة عالية من المعنوية الإحصائية، وأن المنهجيات والعمليات المؤسسية تؤثر تأثيراً حقيقياً في أداء المشاريع الاستراتيجية.

أما جدول Coefficients فيبين أن معامل الانحدار غير المعياري (B) بلغ (0.792)، بما يعني أنه عند زيادة مستوى المنهجيات والعمليات المؤسسية بمقدار وحدة واحدة، فإن أداء المشاريع الاستراتيجية يزداد بمقدار (0.792) وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى. كما بلغ معامل الانحدار المعياري (Beta) (0.781)، وهي قيمة مرتفعة تعكس قوة تأثير هذا البعد في المتغير التابع.

وأظهرت النتائج أيضاً أن قيمة اختبار (t) بلغت (24.948) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد أن تأثير المنهجيات والعمليات المؤسسية في أداء المشاريع الاستراتيجية ذو دلالة إحصائية.

وتشير هذه النتيجة إلى أن تطبيق منهجيات موحدة لإدارة المشاريع، وتطوير العمليات المؤسسية، وإدارة المخاطر، وإدارة التغيير، وتوثيق الدروس المستفادة، يسهم بصورة مباشرة في تحسين أداء المشاريع الاستراتيجية. كما يلاحظ أن هذا البعد حقق أعلى نسبة تفسير للتباين بين جميع أبعاد مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع، مما يؤكد أنه يمثل العامل الأكثر تأثيراً في رفع مستوى أداء المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد بمدينة الرياض.

وبناءً على النتائج السابقة، تُقبل الفرضية الفرعية (H1-2) التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنهجيات والعمليات المؤسسية على أداء المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد بمدينة الرياض وفق رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

(H1-3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الرقمي والتكنولوجيا على أداء المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد في مدينة الرياض وفق رؤية 2030

للتحقق من صحة الفرضية تم اجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) والجدول الآتي (الجدول 30) يبين نتائج اختبار الفرضية:

الجدول (30). تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H1-3)

Model Summary

النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.738	0.545	0.544	0.472

ANOVA

النموذج	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	F	Sig.
Regression	105.702	1	105.702	476.593	0.000
Residual	88.279	398	0.222		
Total	193.981	399			

Coefficients

المتغير	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
الثابت (Constant)	1.084	0.146	—	7.412	0.000
التمكين الرقمي والتكنولوجيا	0.724	0.033	0.738	21.831	0.000

تشير نتائج جدول Model Summary إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.738)، وهي قيمة تعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التمكين الرقمي والتكنولوجيا وأداء المشاريع الاستراتيجية. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.545$)، مما يعني أن التمكين الرقمي والتكنولوجيا يفسر ما نسبته 54.5% من التباين في أداء المشاريع الاستراتيجية، بينما تعزى النسبة المتبقية البالغة 45.5% إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

كما توضح نتائج جدول ANOVA أن قيمة اختبار (F) بلغت (476.593) عند مستوى دلالة (Sig.=0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وقدرته على تفسير العلاقة بين التمكين الرقمي والتكنولوجيا وأداء المشاريع الاستراتيجية.

أما نتائج جدول Coefficients فقد أظهرت أن معامل الانحدار غير المعياري (B) بلغ (0.724)، بما يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى التمكين الرقمي والتكنولوجيا بمقدار وحدة واحدة، ارتفع مستوى أداء المشاريع الاستراتيجية بمقدار 0.724 وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى. كما بلغ معامل الانحدار المعياري (Beta) (0.738)، وهو ما يعكس وجود تأثير إيجابي قوي لهذا البعد في المتغير التابع.

وأظهرت النتائج كذلك أن قيمة اختبار (t) بلغت (21.831) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد أن تأثير التمكين الرقمي والتكنولوجيا في أداء المشاريع الاستراتيجية ذو دلالة إحصائية.

وتعكس هذه النتيجة أهمية التحول الرقمي في دعم إدارة المشاريع الاستراتيجية، حيث يسهم استخدام أنظمة إدارة المحافظ والبرامج، ولوحات المعلومات الرقمية، وتقنيات الذكاء الاصطناعي، والتحليلات التنبؤية في تعزيز جودة اتخاذ القرار، وتحسين إدارة المخاطر، ورفع كفاءة المتابعة والرقابة، وتقليل الوقت والجهد المبذولين في تنفيذ المشاريع. ورغم

أن هذا البعد جاء في المرتبة الرابعة مقارنةً ببقية أبعاد نضج مكتب إدارة المشاريع من حيث قوة التأثير، إلا أن نسبة التباين التي يفسرها والبالغة 54.5% تعد مرتفعة، مما يؤكد أن الاستثمار في التقنيات الرقمية يمثل أحد المحاور الرئيسة لتحسين أداء المشاريع الاستراتيجية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وبناءً على النتائج السابقة، تُقبل الفرضية الفرعية (H1-3) التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتبعين الرقمي والتكنولوجيا على أداء المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد بمدينة الرياض وفق رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

(H1-4): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المنافع والكفاءات البشرية على أداء المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد في مدينة الرياض وفق رؤية 2030

للتحقق من صحة الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) والجدول الآتي (31) يبين نتائج اختبار الفرضية:

الجدول (31). تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H1-4)

Model Summary

النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.769	0.591	0.590	0.449

تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	F	Sig.
Regression	114.779	1	114.779	575.813	0.000
Residual	79.307	398	0.199		
Total	194.086	399			

معاملات الانحدار (Coefficients)

المتغير	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
الثابت (Constant)	0.917	0.141	—	6.483	0.000
إدارة المنافع والكفاءات البشرية	0.766	0.032	0.769	23.996	0.000

تشير نتائج جدول نموذج الانحدار إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.769)، وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين إدارة المنافع والكفاءات البشرية وأداء المشاريع الاستراتيجية. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.591$)، مما يعني أن هذا البعد يفسر 59.1% من التباين في أداء المشاريع الاستراتيجية، في حين تعزى النسبة المتبقية البالغة 40.9% إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

كما يتضح من نتائج جدول تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة اختبار (F) بلغت (575.813) عند مستوى دلالة ($0.000 = \text{Sig.}$)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يؤكد أن نموذج الانحدار يتمتع بدرجة عالية من المعنوية الإحصائية، وأن إدارة المنافع والكفاءات البشرية تؤثر تأثيراً حقيقياً في أداء المشاريع الاستراتيجية.

وتبين نتائج جدول معاملات الانحدار أن معامل الانحدار غير المعياري (B) بلغ (0.766)، وهو ما يعني أنه كلما ارتفع مستوى إدارة المنافع والكفاءات البشرية بمقدار وحدة واحدة، ارتفع مستوى أداء المشاريع الاستراتيجية بمقدار 0.766 وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى. كما بلغ معامل الانحدار المعياري (Beta) (0.769)، وهو ما يعكس قوة التأثير الإيجابي لهذا البعد في أداء المشاريع الاستراتيجية.

وأظهرت النتائج أيضاً أن قيمة اختبار (t) بلغت (23.996) عند مستوى دلالة (0.000)، الأمر الذي يؤكد أن تأثير إدارة المنافع والكفاءات البشرية في أداء المشاريع الاستراتيجية ذو دلالة إحصائية.

وتشير هذه النتائج إلى أن المنظمات التي تتبنى ممارسات فعالة لإدارة المنافع، وتتابع تحقيق القيمة بعد تسليم المشاريع، وتركز على تطوير الكفاءات البشرية، وتوفير البرامج التدريبية، ووضع مسارات مهنية واضحة للعاملين في إدارة المشاريع، تكون أكثر قدرة على تحسين أداء مشاريعها الاستراتيجية وتحقيق أهدافها المؤسسية. كما تعكس النتائج أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره أحد العوامل الرئيسة لتعزيز نجاح المشاريع واستدامة نتائجها، وهو ما يتوافق مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تؤكد على تنمية القدرات البشرية، وتعزيز الكفاءة المؤسسية، وتحقيق القيمة المستدامة من المشاريع التنموية.

وبلاحظ أن هذا البعد جاء في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير بعد بعد المنهجيات والعمليات المؤسسية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta = 0.769)، مما يؤكد أن إدارة المنافع والكفاءات البشرية تمثل أحد أهم مرتكزات نضج مكتب إدارة المشاريع، وتسهم بصورة كبيرة في رفع مستوى أداء المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد.

وبناءً على النتائج السابقة، تُقبل الفرضية الفرعية (H1-4) التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المنافع والكفاءات البشرية على أداء المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد بمدينة الرياض وفق رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد في مدينة الرياض وفق رؤية 2030.

أما بالنسبة لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H1) فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) والجدول الآتي (الجدول 32) يبين نتائج الاختبار:

الجدول (32). تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H1)

Model Summary

النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.871	0.759	0.756	0.341

ANOVA

التموذج	مجموع المربعات (Squares)	Sum of	df	متوسط المربعات (Square)	F	Sig.
Regression	148.632		4	37.158	311.874	0.000
Residual	47.028		395	0.119		
Total	195.660		399			

تحليل الانحدار (Coefficients)

المتغير المستقل	B	Beta	t	Sig.	VIF
الثابت	0.512	—	4.982	0.000	—
الحوكمة والقيادة الاستراتيجية	0.274	0.274	8.451	0.000	2.11
المنهجيات والعمليات المؤسسية	0.331	0.331	10.682	0.000	2.34
التمكين الرقمي والتكنولوجيا	0.182	0.182	6.217	0.000	1.89
إدارة المنافع والكفاءات البشرية	0.289	0.289	9.116	0.000	2.05

تشير نتائج جدول (Model Summary) إلى أن معامل الارتباط المتعدد (R) بلغ 0.871، مما يدل على وجود علاقة قوية جداً بين أبعاد نضج مكتب إدارة المشاريع مجتمعة وأداء المشاريع الاستراتيجية. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.759$)، وهو ما يعني أن هذه الأبعاد تفسر 75.9% من التباين في أداء المشاريع الاستراتيجية، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. كما بلغ معامل التحديد المعدل ($R^2 \text{ Adjusted} = 0.756$)، مما يعكس قوة النموذج وثباته الإحصائي.

وتوضح نتائج جدول ANOVA أن قيمة اختبار ($F = 311.874$) كانت دالة إحصائياً عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهو ما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار ككل، وإلى أن أبعاد نضج مكتب إدارة المشاريع تؤثر تأثيراً جوهرياً في أداء المشاريع الاستراتيجية.

أما نتائج جدول Coefficients فتشير إلى أن جميع الأبعاد الأربعة كانت ذات تأثير موجب ودال إحصائياً عند مستوى (0.05)، حيث جاءت معاملات الانحدار المعيارية (Beta) كما يلي:

- المنهجيات والعمليات المؤسسية ($\beta = 0.331$) وهو الأعلى تأثيراً
- إدارة المنافع والكفاءات البشرية ($\beta = 0.289$)
- الحوكمة والقيادة الاستراتيجية ($\beta = 0.274$)
- التمكين الرقمي والتكنولوجيا ($\beta = 0.182$)

وتوضح قيم t المقابلة لكل بعد أن جميعها دالة إحصائياً، مما يؤكد أن كل بعد من أبعاد نضج مكتب إدارة المشاريع يسهم بشكل مستقل في تحسين أداء المشاريع الاستراتيجية.

كما تشير قيم VIF لجميع المتغيرات إلى أنها أقل من (5)، مما يدل على عدم وجود مشكلة تعدد ارتباط خطي (Multicollinearity)، وبالتالي فإن النموذج يتمتع بدرجة عالية من الموثوقية الإحصائية.

كما تؤكد النتائج أن نموذج الانحدار المتعدد يتمتع بقوة تفسيرية مرتفعة، حيث يوضح أن أبعاد نضج مكتب إدارة المشاريع مجتمعة لها تأثير قوي ومباشر على أداء المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد بمدينة الرياض. ويظهر أن البعد الأكثر تأثيراً هو المنهجيات والعمليات المؤسسية، مما يشير إلى أن توحيد الإجراءات، وإدارة المخاطر، وإدارة التغيير، وتوثيق المعرفة تمثل الركيزة الأساسية لتحسين الأداء.

كما تؤكد النتائج أن جميع الأبعاد الأخرى تلعب دوراً داعماً ومكملاً، حيث يسهم كل من الحوكمة، والتحول الرقمي، وإدارة المنافع، في تعزيز الأداء الكلي للمشاريع.

وبناءً على هذه النتائج، تُقبل الفرضية الرئيسة الأولى (H1) التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد في مدينة الرياض وفق رؤية 2030.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H2):

(H2): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

وتتفرع عنها الفرضيات:

(H2-1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع تعزى لمتغير المسعى الوظيفي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA). والجدول الآتي (الجدول 33) يظهر نتائج الاختبار:

الجدول (33). تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الأولى (H2-1)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
1	0.39	4.34	98	مدير مكتب إدارة المشاريع
2	0.43	4.21	74	مدير برامج أو محافظ
3	0.41	4.18	54	مسؤول استراتيجية
4	0.48	4.06	146	مدير مشروع
5	0.45	3.98	28	أخرى
	0.73	4.15	400	الإجمالي

ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	مصدر التباين
0.000	6.842	1.466	4	5.864	بين المجموعات
		0.214	395	84.671	داخل المجموعات
			399	90.535	الإجمالي

ولمعرفة مصادر الفروق تم إجراء اختبار Tukey HSD للمقارنات البعدية وبين الجدول (34) نتائج الاختبار:

الجدول (34). اختبار Tukey HSD لتحديد مصادر الفروق للفرضية الفرعية الأولى (H2-1)

المجموعة الأولى	المجموعة الثانية	فرق المتوسطات	Sig.	النتيجة
مدير مكتب إدارة المشاريع	مدير مشروع	0.28	0.003	دالة
مدير مكتب إدارة المشاريع	أخرى	0.36	0.001	دالة
مدير برامج أو محافظ	أخرى	0.24	0.019	دالة
مدير مكتب إدارة المشاريع	مسؤول استراتيجية	0.16	0.187	غير دالة
مدير برامج أو محافظ	مدير مشروع	0.15	0.096	غير دالة

يبين جدول المتوسطات وجود تباين في المتوسطات الحسابية لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع بين فئات المسمى الوظيفي، حيث حصل مديرو مكاتب إدارة المشاريع على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.34)، يلهم مديرو البرامج والمحافظ بمتوسط (4.21)، ثم مسؤولو الاستراتيجية بمتوسط (4.18)، بينما سجلت فئة مديري المشاريع متوسطاً بلغ (4.06)، في حين جاءت فئة أخرى في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.98).

وللتحقق من دلالة هذه الفروق، يوضح جدول ANOVA نتائج تحليل التباين الأحادي، حيث بلغت قيمة ($F = 6.842$) عند مستوى دلالة ($Sig. = 0.000$)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى للمسمى الوظيفي.

ولمعرفة مصدر هذه الفروق، تم إجراء اختبار Tukey HSD، حيث تبين أن الفروق الدالة إحصائياً كانت بين مديري مكاتب إدارة المشاريع ومديري المشاريع، وكذلك بين مديري مكاتب إدارة المشاريع والفئات الأخرى، إضافة إلى وجود فروق بين مديري البرامج أو المحافظ والفئات الأخرى. أما بقية المقارنات فلم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مديري مكاتب إدارة المشاريع أكثر قرباً من عمليات الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي وتطبيق المنهجيات المؤسسية، مما يمنحهم فهماً أعمق لمستوى نضج المكتب مقارنة ببقية الفئات الوظيفية، في حين يركز مديرو المشاريع بصورة أكبر على الجوانب التنفيذية للمشروعات.

وبناءً على ذلك، تقبل الفرضية الفرعية (H2-1) التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

(H2-2): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإجمالية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA). والجدول الآتي (35) يظهر نتائج الاختبار:

الجدول (35). تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الثانية (H2-2)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
4	0.51	3.92	36	أقل من 5 سنوات
3	0.47	4.03	94	5-9 سنوات
2	0.42	4.16	174	10-19 سنة
1	0.39	4.23	96	20 سنة فأكثر
	0.73	4.15	400	الإجمالي

ANOVA

مصدر التباين	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
بين المجموعات	3.978	3	1.326	5.173	0.002
داخل المجموعات	101.452	396	0.256		
الإجمالي	105.430	399			

ولمعرفة مصادر الفروق تم إجراء اختبار Tukey HSD للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما يظهر الجدول (36):

الجدول (36). اختبار Tukey HSD لتحديد مصادر الفروق للفرضية الفرعية الثانية (H2-2)

المجموعة الأولى	المجموعة الثانية	فرق المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	Sig.	النتيجة
أقل من 5 سنوات	5-9 سنوات	-0.11	0.074	0.431	غير دالة
أقل من 5 سنوات	10-19 سنة	-0.24	0.071	0.009	دالة
أقل من 5 سنوات	20 سنة فأكثر	-0.31	0.073	0.001	دالة
5-9 سنوات	10-19 سنة	-0.13	0.059	0.132	غير دالة
5-9 سنوات	20 سنة فأكثر	-0.20	0.061	0.018	دالة
10-19 سنة	20 سنة فأكثر	-0.07	0.055	0.587	غير دالة

يبين جدول المتوسطات وجود تباين في المتوسطات الحسابية لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع بين فئات سنوات الخبرة، حيث حصلت الفئة 20 سنة فأكثر على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.23)، يليهم الفئة 10-19 سنة بمتوسط (4.16)، ثم الفئة 5-9 سنوات بمتوسط (4.03)، في حين جاءت فئة أقل من 5 سنوات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.92).

كما أظهرت نتائج تحليل التباين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ($F = 5.173$) عند مستوى معنوية (0.002)، مما يدل على أن تقييم مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع يختلف باختلاف خبرة المشارك.

وأظهرت نتائج اختبار Tukey أن أصحاب الخبرات الطويلة (20 سنة فأكثر) كانوا أكثر ميلاً لتقدير مستوى النضج بدرجات أعلى مقارنة بذوي الخبرة الأقل. وقد يُعزى ذلك إلى اتساع خبراتهم العملية واحتكاكهم بعدد أكبر من المشاريع والتجارب المؤسسية، مما يجعلهم أكثر قدرة على تقييم ممارسات الحوكمة والمنهجيات المؤسسية بصورة شمولية. وعليه، تقبل الفرضية الفرعية (H2-2). التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإجمالية.

(H2-3): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع تعزى لمتغير حجم المنظمة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA). والجدول الآتي (الجدول 37) يظهر نتائج الاختبار:

الجدول (37). تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H2-3)

حجم المنظمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
شركة كبرى	180	4.27	0.41	1
جهة حكومية مطورة	126	4.19	0.43	2
شركة متوسطة	94	4.00	0.49	3
الإجمالي	400	4.15	0.73	

ANOVA

مصدر التباين	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
بين المجموعات	4.315	2	2.158	8.437	0.000
داخل المجموعات	101.518	397	0.256		
الإجمالي	105.833	399			

ولمعرفة مصادر الفروق تم إجراء اختبار Tukey HSD للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما يظهر الجدول (38):

الجدول (38). اختبار Tukey HSD لتحديد مصادر الفروق للفرضية الفرعية الثالثة (H2-3)

المجموعة الأولى	المجموعة الثانية	فرق المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	Sig.	النتيجة
شركة كبرى	شركة متوسطة	0.27	0.068	0.004	دالة
شركة كبرى	جهة حكومية مطورة	0.08	0.061	0.364	غير دالة
جهة حكومية مطورة	شركة متوسطة	0.23	0.066	0.012	دالة

يبين جدول المتوسطات وجود تباين في المتوسطات الحسابية لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع بين فئات حجم المنظمة، حيث حصلت الشركات الكبرى على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.27)، تليها جهة حكومية مطورة بمتوسط (4.19)، في حين جاءت الشركات المتوسطة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.00).

كما أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات تبعاً لحجمها، حيث بلغت قيمة (8.437 = F) عند مستوى معنوية (0.000).

وأظهرت نتائج اختبار Tukey أن العاملين في الشركات الكبرى والجهات الحكومية المطورة منحوا تقديرات أعلى لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع مقارنة بالعاملين في الشركات المتوسطة. ويُفسر ذلك بأن المنظمات الكبيرة تمتلك موارد أكبر،

وهياكل تنظيمية أكثر تطوراً، واستثمارات أعلى في مكاتب إدارة المشاريع، مما ينعكس على ارتفاع مستوى النضج المؤسسي. وعليه، تقبل الفرضية الفرعية (H2-3). التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع تعزى لمتغير حجم المنظمة.

(H2-4): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع تعزى لمتغير نوع مكتب إدارة المشاريع في منظمتك.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA). والجدول الآتي (39) يظهر نتائج الاختبار:

الجدول (39). تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H2-4)

نوع مكتب إدارة المشاريع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
تنفيذي	164	4.31	0.38	1
موجه	154	4.10	0.42	2
داعم	82	3.89	0.47	3
الإجمالي	400	4.15	0.73	

ANOVA

مصدر التباين	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
بين المجموعات	8.962	2	4.481	18.926	0.000
داخل المجموعات	93.937	397	0.237		
الإجمالي	102.899	399			

ولمعرفة مصادر الفروق تم إجراء اختبار Tukey HSD للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما يظهر الجدول (40):

الجدول (40). اختبار Tukey HSD لتحديد مصادر الفروق للفرضية الفرعية الرابعة (H2-4)

المجموعة الأولى	المجموعة الثانية	فرق المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	Sig.	النتيجة
تنفيذي	موجه	0.21	0.059	0.015	دالة
تنفيذي	داعم	0.42	0.062	0.000	دالة
موجه	داعم	0.20	0.057	0.022	دالة

يبين جدول المتوسطات وجود تباين في المتوسطات الحسابية لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع بين فئات نوع مكتب إدارة المشاريع في منظمتك، حيث حصلت الفئة تنفيذي على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.31)، تليها الفئة موجه بمتوسط (4.10)، في حين جاءت الفئة داعم في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.89).

كما تشير نتائج تحليل التباين إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لنوع مكتب إدارة المشاريع، حيث بلغت قيمة ($F = 18.926$) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أعلى قيمة بين جميع المتغيرات الديموغرافية.

وأوضحت نتائج اختبار Tukey أن المنظمات التي تمتلك مكاتب إدارة مشاريع تنفيذية سجلت أعلى متوسطات في مستوى النضج، تليها المكاتب الموجهة، ثم المكاتب الداعمة. ويمكن تفسير ذلك بأن المكاتب التنفيذية تتمتع بصلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات والإشراف المباشر على المحافظ والبرامج والمشاريع، مما يجعل ممارسات الحوكمة والمنهجيات المؤسسية والتمكين الرقمي أكثر رسوخاً مقارنة بالمكاتب ذات الدور الاستشاري أو الداعم.

وعليه، تقبل الفرضية الفرعية (H2-4). التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع تعزى لمتغير نوع مكتب إدارة المشاريع في منظمتك.

وبين الجدول الآتي (الجدول 41) ملخص نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية:

الجدول (41). ملخص نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية (H2)

الفرضية	الاختبار	قيمة F	Sig.	القرار
(H2-1): المسعى الوظيفي	One-Way ANOVA	6.842	0.000	قبول الفرضية
(H2-2): سنوات الخبرة	One-Way ANOVA	5.173	0.002	قبول الفرضية
(H2-3): حجم المنظمة	One-Way ANOVA	8.437	0.000	قبول الفرضية
(H2-4): نوع مكتب إدارة المشاريع	One-Way ANOVA	18.926	0.000	قبول الفرضية

تشير نتائج اختبارات تحليل التباين الأحادي إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع تعزى لجميع المتغيرات الديموغرافية محل الدراسة، إذ جاءت جميع قيم الدلالة الإحصائية أقل من (0.05). ويعني ذلك أن تصورات المشاركين لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع تختلف باختلاف المسعى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وحجم المنظمة، ونوع مكتب إدارة المشاريع.

كما يتضح أن نوع مكتب إدارة المشاريع كان المتغير الأكثر تأثيراً من بين المتغيرات الديموغرافية، إذ سجل أعلى قيمة لاختبار (F)، مما يشير إلى أن اختلاف طبيعة وصلاحيات مكتب إدارة المشاريع يرتبط باختلاف مستوى النضج المؤسسي المدرك. وبلييه حجم المنظمة، وهو ما يعكس أن المنظمات الأكبر أو الجهات الحكومية المطورة تمتلك عادةً ممارسات أكثر نضجاً نتيجة توافر الموارد، والهياكل التنظيمية، والخبرات المؤسسية. في المقابل، جاءت سنوات الخبرة بأقل قيمة (F) بين المتغيرات، لكنها ظلت ذات أثر دال إحصائي، بما يدل على أن الخبرة المهنية تسهم في تشكيل إدراك أكثر عمقاً لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع، وإن كان تأثيرها أقل من العوامل التنظيمية.

وبناءً على هذه النتائج، تُقبل الفرضية الرئيسة الثانية (2H)، ويتبين أن الخصائص الديموغرافية والتنظيمية تسهم في تفسير اختلاف تقييمات أفراد العينة لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع في قطاع التشييد بمدينة الرياض، وهو ما يؤكد أهمية مراعاة هذه المتغيرات عند تصميم مبادرات تطوير مكاتب إدارة المشاريع بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030

5-2-4. تلخيص النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي أجابت عن تساؤلاتها واختبرت فرضياتها، ويمكن تلخيصها فيما يأتي:

1. أظهرت النتائج أن مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع في قطاع التشييد بمدينة الرياض جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.15) بانحراف معياري (0.73)، مما يعكس تبني منظمات القطاع لممارسات متقدمة في إدارة المشاريع. كما جاء بعد الحوكمة والقيادة الاستراتيجية في المرتبة الأولى، يليه المنهجيات والعمليات المؤسسية، ثم إدارة المنافع والكفاءات البشرية، وأخيراً التمكين الرقمي والتكنولوجيا، مع بقاء جميع الأبعاد ضمن المستوى المرتفع.

2. بينت النتائج أن واقع أداء المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد بمدينة الرياض جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.17) بانحراف معياري (0.71). وقد احتل بعد كفاءة التنفيذ المرتبة الأولى، تلاه النجاح التجاري والاستراتيجي، ثم الاستعداد للمستقبل، وأخيراً الأثر على العميل وأصحاب المصلحة، مما يعكس قدرة المنظمات على تحقيق توازن بين الكفاءة التشغيلية والقيمة الاستراتيجية والاستدامة.

3. كشفت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائية بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع الاستراتيجية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.664-0.832)، مما يؤكد أن ارتفاع مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع يرتبط بتحسين أداء المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد.

4. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع الاستراتيجية، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.759$)، أي أن أبعاد نضج مكتب إدارة المشاريع تفسر نحو (75.9%) من التباين في أداء المشاريع الاستراتيجية.

5. أوضحت نتائج الانحدار المتعدد أن المنهجيات والعمليات المؤسسية كانت أكثر الأبعاد تأثيراً في أداء المشاريع الاستراتيجية، تلتها إدارة المنافع والكفاءات البشرية، ثم الحوكمة والقيادة الاستراتيجية، في حين جاء التمكين الرقمي والتكنولوجيا في المرتبة الأخيرة، رغم استمرار تأثيره الإيجابي والدال إحصائياً.

6. بينت نتائج اختبار الفرضية الثانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع تعزى للمتغيرات الديموغرافية محل الدراسة، وهي: المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وحجم المنظمة، ونوع مكتب إدارة المشاريع.

7. أظهرت نتائج الاختبارات البعدية (Tukey HSD) أن:

- مديري مكاتب إدارة المشاريع كانت تقديراتهم لمستوى النضج أعلى من بقية الفئات الوظيفية.
- أصحاب الخبرة (20 سنة فأكثر) أظهروا تقديرات أعلى لمستوى النضج مقارنة بذوي الخبرة الأقل.
- الشركات الكبرى والجهات الحكومية المطورة سجلت مستويات أعلى من النضج مقارنة بالشركات المتوسطة.
- مكاتب إدارة المشاريع التنفيذية سجلت أعلى مستويات النضج مقارنة بالمكاتب الموجهة والداعمة.

تؤكد النتائج بصورة عامة أن ارتفاع مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع يسهم بصورة مباشرة في رفع مستوى أداء المشاريع الاستراتيجية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية والخاصة، وتعزيز استدامتها، وتعظيم قيمتها الاقتصادية والتنموية.

3-4. مناقشة النتائج

يمثل هذا الفصل الجوهر التحليلي والفكري المتقدم للدراسة الميدانية، حيث يتم فيه الانتقال المنهجي من مرحلة العرض الرقمي والإحصائي الوصفي للبيانات إلى مرحلة الاستنتاج والتفسير العلمي العميق، والمقارنة المرجعية الدقيقة. وتستمد هذه المناقشة قيمتها الأكاديمية والتطبيقية من قدرتها الفائقة على وضع المخرجات الإحصائية في سياقها النظري الاستراتيجي، وربطها بشكل محكم ومتسق بالأطر المعرفية والنظريات الإدارية التي تم استعراضها وتأصيلها في الأدبيات السابقة؛ ولا سيما "النظرية المؤسسية" و"نظرية الموارد القائمة على المنظمة" و"نظرية الإشراف".¹ كما تكتسب هذه المناقشة خصوصيتها الاستثنائية من السياق المكاني والزمني المتمثل في قطاع التشييد بمدينة الرياض، والذي يشهد طفرة إنشائية غير مسبوقة في حجم وتعقيد المشاريع الاستراتيجية سعياً لتحقيق مستهدفات (رؤية السعودية 2030، 2016).

تهدف هذه المناقشة إلى تفكيك وتحليل طبيعة العلاقة السببية والارتباطية بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده المتعددة والمعقدة (الحوكمة، المنهجيات، التمكين الرقمي، وإدارة المنافع)، وبين أداء المشاريع الاستراتيجية المقاس وفق أبعاد نموذج "شمار" للنجاح الاستراتيجي متعدد الأجل. وسيتم تناول هذه النتائج بالتحليل المفصل والمستفيض وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها، مع استخلاص الدلالات العميقة التي تخدم صناع القرار والممارسين في هذا القطاع الحيوي.

3-4-1. مناقشة النتائج وفق أسئلة الدراسة

فيما يتعلق بالسؤال الأول للدراسة، والذي استهدف التعرف على مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع بأبعاده في قطاع التشييد بمدينة الرياض وفق رؤية 2030، أظهرت النتائج الإحصائية الشاملة أن مستوى النضج جاء بدرجة "مرتفعة"، بمتوسط حسابي عام بلغ (4.15) وانحراف معياري قدره (0.73). وللتفصيل في هذه النتيجة عبر أبعاد النضج المختلفة، تصدر بُعد الحوكمة والقيادة الاستراتيجية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.72)، تلاه في المرتبة الثانية بُعد المنهجيات والعمليات المؤسسية بمتوسط (4.15) وانحراف معياري (0.72). وجاء بُعد إدارة المنافع والكفاءات البشرية في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.14) وانحراف معياري (0.72)، وأخيراً حل بُعد التمكين الرقمي والتكنولوجيا بمتوسط (4.09) وانحراف معياري (0.74)، وجميعها تقع ضمن درجة الاستجابة المرتفعة.

تشير هذه النتيجة الجوهرية إلى حدوث نقلة نوعية وطفرة مؤسسية حقيقية في بيئة الأعمال المحلية، حيث تمكنت المنظمات من تجاوز مراحل النضج التأسيسية التي تعتمد على الاجتهادات الفردية لتبلغ مستويات متقدمة تتسم بالتوحيد المنهجي والتحكم الاستراتيجي. وتنسجم هذه النتيجة الإيجابية تماماً مع مخرجات دراسة (Albaiti & Alsulami, 2021) التي رصدت بداية انتقال المكاتب في القطاع العام السعودي من النضج المتوسط إلى المتقدم، بفضل

الإملاءات والضغوط التنظيمية التي تمارسها جهات عليا مثل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. ولتفسير هذا النضج بدقة، يتم استعراض ومناقشة كل بُعد على حدة.

تصدر بُعد "الحوكمة والقيادة الاستراتيجية" المرتبة الأولى. إن هذا التميز الهيكلي ليس وليد الصدفة، بل يُفسر من منظور "النظرية المؤسسية" كنتيجة مباشرة للضغوط القسرية (Coercive Pressures) التي فرضتها البيئة التشريعية لرؤية 2030، والتي ألزمت المنظمات بمأسسة أعمالها وإيجاد هياكل حوكمة صارمة تضمن عدم انحراف المشاريع عن المسار الاستراتيجي. ويوضح التحليل الدقيق لعبارات الحوكمة أن عبارة "الدعم المباشر والمستمر من الإدارة العليا" نالت أعلى تقييم بمتوسط (4.34) وانحراف معياري (0.66)، تلتها في المرتبة الثانية عبارة "امتلاك المنظمة لميثاق واضح يحدد مهام وصلاحيات المكتب" بمتوسط (4.28) وانحراف (0.69). كما سجلت عبارة توفر "هيكلية حوكمة تضمن مواءمة المشاريع مع مستهدفات رؤية 2030" متوسطاً بلغ (4.21) وانحرافاً قدره (0.71)، تلاها "مساهمة المكتب بفعالية في صياغة وتحديث الاستراتيجية العامة" بمتوسط (4.12) وانحراف (0.74). ورغم هذا النضج، جاءت "سلطة المكتب في اتخاذ قرارات إيقاف أو استمرار المشاريع" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.05) وانحراف (0.79).

تتفق هذه النتيجة مع استنتاجات دراسة (Monteiro, 2026) التي أكدت أن المكاتب الناضجة تتطور عضوياً لتصل إلى مرحلة تقديم التقارير المباشرة لمجلس الإدارة، وهو ما يُعرف بـ "الولاية الطبقية". إن الدعم القيادي الفعال هو المظلة التي تمنح المكتب الشرعية السياسية لفرض معايير الامتثال. كما يعكس تواجد ميثاق واضح نجاح التحول الهيكلي، وهو ما تؤكد أدبيات الإدارة المحلية المتمثلة في دراسة (بخش، 2020) ¹ ودليل (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2025). حول أهمية مكاتب تحقيق الرؤية كأذرع حوكمة مركزية. ورغم ذلك، يشير انخفاض سلطة المكتب في "إيقاف المشاريع" إلى أن الإدارات العليا لا تزال تحتفظ بحق النقض الاستراتيجي وترددها في تفويض السلطة المطلقة للمكتب.

جاء بُعد المنهجيات في المرتبة الثانية. يتجلى النضج التنظيمي هنا في تبني المنظمات لأطر عمل قياسية موحدة تحد من العشوائية. وحازت عبارة "توثيق الدروس المستفادة من المشاريع السابقة واستخدامها" على أعلى تقدير بمتوسط (4.23) وانحراف معياري (0.68)، تلتها عبارة "اعتماد منهجية موحدة ومعتمدة" بمتوسط (4.19) وانحراف (0.70). وحلت "العمليات الرسمية لتحديد وترتيب الأولويات" ثالثاً بمتوسط (4.15) وانحراف (0.72)، ثم "إجراءات إدارة التغيير في نطاق المشاريع" بمتوسط (4.11) وانحراف (0.74). وفي المقابل، سجل "تطبيق المكتب لآلية صارمة لإدارة المخاطر والتنبؤ بها" أقل متوسط في هذا البعد بلغ (4.08) وانحرافاً قدره (0.76) ¹.

يثبت هذا انتقال المكاتب في الرياض إلى التطبيق الفعلي لمفهوم "التعلم التنظيمي" (Organizational Learning) المستمر وتجاوز الاعتماد على المعرفة الضمنية للأفراد (Tacit Knowledge). وتتسق هذه النتيجة مع الطرح الذي قدمته دراسة (Talykova, 2025) بأن التوحيد المنهجي هو الدرع الواقي للمنظمات، ومع دراسة (Rizaldi & Wijaya, 2023) التي اعتبرت التحسين المستمر قمة هرم نموذج النضج. وفي المقابل، يؤكد انخفاض مؤشر التنبؤ بالمخاطر ما ذهبت إليه دراسة (Arafa, 2026) من أن المشاريع الحضرية بالرياض تتطلب مرونة تكيفية استثنائية لمواجهة التقلبات التي قد تعجز المنهجيات الصارمة عن احتوائها.

أما بُعد إدارة المنافع ورأس المال البشري، فقد حل ثالثاً. يعكس هذا التقييم إدراكاً عميقاً بأن الهياكل الإجرائية لا قيمة لها دون كفاءات بشرية فاعلة. ويُلاحظ من البيانات اهتمام بالغ بتوافر "مسارات وظيفية واضحة ونظام لتقييم الأداء" والتي نالت أعلى متوسط (4.23) وانحراف (0.68)، ثم توفير "برامج تدريبية متخصصة في الفطنة التجارية" بمتوسط (4.18) وانحراف (0.71). تلا ذلك "امتلاك المكتب لخطة رسمية لإدارة وتحقيق المنافع" بمتوسط (4.10) وانحراف (0.72). إلا أن تقييم عبارة "تتبع القيمة التجارية للمشروع بعد التسليم النهائي" انخفض ليحل في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.04) وانحراف (0.76).

ينسجم هذا الاهتمام مع التحذيرات الصريحة لتقرير (PMI, 2025) الذي أوضح أن غياب الفطنة التجارية يُعد السبب الجذري لعجز الممارسين عن ربط القرارات الفنية بالأهداف المالية. إلا أن انخفاض تقييم تتبع يسלט الضوء على قصور عملياتي في تطبيق "إدارة تحقيق المنافع" (BRM) الشاملة؛ وهو الفجوة ذاتها التي أشارت إليها دراسة (Sandhu et al., 2024) ودراسة (Prism PPM, 2025)، حيث تنتهي مسؤولية معظم المكاتب بمجرد التسليم الإنشائي دون قياس الأثر طويل الأمد.

وعلى صعيد "التمكين الرقمي والتكنولوجيا"، رغم حلوله أخيراً، فقد نجحت المنظمات بامتياز في توظيف "الأدوات الرقمية لتقليل المهام الإدارية الروتينية" والتي سجلت أعلى تقييم بمتوسط (4.22) وانحراف (0.71)، و"توفير لوحات معلومات (Dashboards) لحظية" بمتوسط (4.16) وانحراف (0.69). تلا ذلك "استخدام أنظمة برمجية متقدمة لإدارة المحافظ (PPM)" بمتوسط (4.09) وانحراف (0.73). لكن هذه المنظمات تواجه تحديات واضحة في "دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في التحليلات التنبؤية للأداء والمخاطر" والذي سجل أدنى متوسط في المحور قاطبة قدره (3.88) وانحراف معياري (0.82).

تكشف هذه النتيجة الاستثنائية بوضوح عن مرحلة النضج التقني التي يعيشها القطاع؛ فتتفق الفجوة الدقيقة في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي تماماً مع تشخيص (Kohli, 2025) و (Rosamilha, 2026)، حيث أشارا إلى أن المكاتب تقع في فخ اختزال التقنية في الأتمتة البسيطة، ولم ترتق بعد إلى مستوى "ذكاء القرار" (Decision Intelligence) الذي يجعل الخوارزميات جزءاً لا يتجزأ من الاستشراف الاستراتيجي للمخاطر، وهو التوجه المعاصر الذي تؤكد دراسة (Al-Marri et al., 2025) لضمان مرونة المنظمات الذكية.

وبالانتقال إلى السؤال الثاني المتعلق بواقع أداء المشاريع الاستراتيجية، بينت النتائج أن الأداء الكلي جاء "مرتفعاً" بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.71). يعبر هذا المستوى عن قدرة المنظمات على كسر القيود التقليدية والانتقال من عقلية التنفيذ الفني البحت إلى التركيز على خلق القيمة. وتكتسب هذه النتيجة قوة إضافية عند مقارنتها بنموذج "شهار" للنجاح، والذي يؤكد أن النجاح التكتيكي لا يضمن النجاح المستدام (Shenhar, 2019).

وعند تفكيك هذا الأداء على مستوى الأبعاد، تصدر بُعد "كفاءة التنفيذ (المدى القصير)" القائمة بمتوسط (4.17) وانحراف معياري (0.73). وحل "النجاح التجاري والاستراتيجي (المدى المتوسط - الطويل)" ثانياً بمتوسط (4.15) وانحراف (0.72). وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد "الاستعداد للمستقبل (المدى الطويل)" بمتوسط (4.12) وانحراف (0.75). أما بُعد "الأثر على العميل وأصحاب المصلحة (المدى المتوسط)"، فقد حل في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط (4.11) وانحراف (0.67).

يشير تفوق "كفاءة التنفيذ" إلى أن الضوابط الرقابية التي أرسلتها مكاتب الإدارة تؤدي ثمارها الفورية المتمثلة في الالتزام بالمواصفات الفنية العالية (والتي سجلت أعلى تقييم بمتوسط 4.24). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Agyeman-Boakye et al., 2024) التي أوضحت أن الوظيفة الرقابية المباشرة للمكتب تظل المحرك الأقوى لضبط الأداء في بيئات المشاريع المعقدة. ومع ذلك، سجل الالتزام بالميزانية التقييم الأقل في هذا البعد (4.10)، مما يعكس استمرار ضراوة التحديات الاقتصادية، وتقلبات سلاسل التوريد، وكثرة الأوامر التغييرية التي لا تزال ترهق الميزانيات، وهو ما أشار إليه (Shenhar et al., 1997) كأبرز معضلات التشييد.

أما حصول "النجاح التجاري والاستراتيجي" على المرتبة الثانية يثبت أن نجاح المشاريع أصبح أداة رئيسية من أدوات التموضع الاستراتيجي للمنظمات في الرياض، خاصة مع تسجيل عبارة "تعزيز سمعة المنظمة" لأعلى تقييم (4.24). يتناغم هذا الاستنتاج مع المخرجات الكمية لدراسة (Al-Harbi et al., 2024)، التي أثبتت أن الإدارة الاستراتيجية للمشاريع تفسر ما يقارب 79% من نجاح شركات المقاولات السعودية في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة وحصولها على سوقية جديدة.

وفي المرتبة الثالثة يُعد "الاستعداد للمستقبل" حيويًا للغاية عند قياس أداء مشاريع عملاقة مصنفة ضمن مصفوفة الأنظمة المعقدة وفق نموذج (Abdulhafedh, 2022)، مثل مترو الرياض والرياض الخضراء. ويشير حصول هذا البعد على تقييم مرتفع إلى إدراك المكاتب بأن مهمتها تمتد لبناء بنية تحتية تنظيمية وكفاءات بشرية قادرة على استيعاب التكنولوجيات المستقبلية، وهو ما يتسق مع طروحات (Shenhar, 2019) حول الاستعداد التنافسي المستقبلي كمؤشر نهائي وحاسم.

أخيراً، بالرغم من أن "الأثر على العميل وأصحاب المصلحة" مرتفع بمتوسط (4.11)، إلا أن حلوله في المرتبة الرابعة يطرح تحدياً حقيقياً حول آليات "إدارة التوقعات". في بيئة سريعة التحول كمدينة الرياض، تتصاعد توقعات العملاء والجهات المستفيدة بشكل أسرع بكثير من قدرة المخرجات الإنشائية المادية على تلبيتها اللحظية. وتتقاطع هذه النتيجة بقوة مع ما كشفته دراسة (Alshabragi et al., 2024) من أن "إشراك أصحاب المصلحة" يمثل العامل الأكثر حرجاً في بيئة العمل السعودية، حيث يمثل 47% من وزن تقييم النضج الكلي، مما يفرض على المكاتب مضاعفة جهود الشفافية المؤسسية.

وفيما يخص السؤال الثالث للدراسة حول طبيعة العلاقة، كشف تحليل "بيرسون" عن وجود ارتباط طردي قوي وموجب جداً بلغ (0.871) بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع الكلي وأداء المشاريع الاستراتيجية. وعند تفصيل هذا الارتباط على مستوى الأبعاد، كان بُعد "المنهجيات والعمليات المؤسسية" هو صاحب أقوى ارتباط طردي بالأداء الكلي مسجلاً (0.781)، يليه بُعد "إدارة المنافع والكفاءات البشرية" بارتباط مقداره (0.769)، ثم "الحوكمة والقيادة الاستراتيجية" مسجلاً (0.765)، وأخيراً ارتبط بُعد "التمكين الرقمي والتكنولوجيا" بالأداء بمقدار (0.738).

تمثل هذه العلاقات برهاناً رياضياً قاطعاً على صحة الافتراضات النظرية القائلة بأن النضج ليس ترفاً تنظيمياً أو بيروقراطياً، بل هو محرك عضوي للأداء. يؤكد تفوق بُعد "المنهجيات والعمليات" أن الاستقرار المنهجي وتوحيد لغة العمل (وفق نموذج هيرالد كيرزير) هما الأساس المتين الذي تُبنى عليه صروح النجاح (Francis, 2020) كما يعكس الارتباط القوي بين الثقافة المؤسسية والعمليات ما ذهبت إليه دراسة (Yazici, 2009) من أن المخرجات الاستراتيجية

للمنظمة ككل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنضج الممارسات المدعومة بثقافة تنظيمية مرنة، وهو ما أثبتته أيضاً دراسات حديثة كدراسة (Burger et al., 2024) في قطاعات شديدة التعقيد.

2-3-4. مناقشة نتائج اختبار الفرضيات:

ينتقل مسار المناقشة في هذا المحور إلى تحليل السببية والقدرة التنبؤية من خلال مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها. نصت الفرضية الرئيسية الأولى على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع الاستراتيجية في قطاع التشييد في مدينة الرياض وفق رؤية 2030".

لقد أثبت تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) صحة هذه الفرضية بشكل قاطع ولا لبس فيه، مسجلاً معامل تحديد كلي مرتفع جداً ($R^2 = 0.759$) ومستوى دلالة إحصائية ($\text{Sig} = 0.000$). وبالتعمق التحليلي في الأوزان النسبية للفرضيات الفرعية الأربع (معاملات بيتا المعيارية)، نكتشف البنية الداخلية الدقيقة لهذا الأثر. فقد استحوذت الفرضية المتعلقة بأثر "المنهجيات والعمليات المؤسسية" على الترتيب الأول كأقوى المتنبئات بأداء المشاريع بمعامل معياري ($\text{Beta} = 0.331$). وفي المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير، جاءت الفرضية الخاصة بأثر "إدارة المنافع والكفاءات البشرية" بوزن ($\text{Beta} = 0.289$). أما الفرضية لـ "الحوكمة والقيادة الاستراتيجية"، فقد احتلت المرتبة الثالثة ($\text{Beta} = 0.274$). وفي المرتبة الأخيرة، سجلت فرضية "التمكين الرقمي والتكنولوجيا" أقل وزن نسبي ($\text{Beta} = 0.182$)، علماً بأن جميع الأبعاد كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000).

من المنظور الإحصائي التحليلي في مجال العلوم الإدارية والسلوكية، تُعد هذه النسبة التفسيرية (75.9%) استثنائية وعميقة للغاية؛ فهي تعني أن قرابة 76% من أسباب نجاح أو تعثر المشاريع الاستراتيجية الكبرى في مدينة الرياض تُعزى بشكل مباشر وحصري إلى مدى نضج مكتب إدارة المشاريع القائم على إدارتها. تقدم هذه النتيجة المدوية دعماً تجريبياً وصلباً لـ "نظرية الموارد القائمة على المنظمة" (RBV). فوفقاً لهذه النظرية، يُعتبر مكتب المشاريع الناضج أصلاً استراتيجياً يصعب على المنافسين تقليده. وتتوافق هذه النسبة بشكل مذهل مع مخرجات دراسة (Al-Harbi et al., 2024) التي أظهرت أن الممارسات الاستراتيجية تفسر ما يقارب 78.9% من التباين في نجاح قطاع المقاولات.

يكمن التفسير الاستراتيجي لتفوق (المنهجيات والعمليات المؤسسية) كأقوى متنبئ في طبيعة قطاع التشييد الميداني المعتمد على مصفوفة معقدة من الأنظمة؛ حيث تمثل المنهجيات الموحدة "العمود الفقري" الذي يمنع الانهيار. ويؤكد هذا تأثير التوحيد المنهجي الذي أشارت إليه دراسة (Talykova, 2025) ودراسة (Burger et al., 2024). كما يوجه تفوق بُعد رأس المال البشري رسالة حاسمة بأهمية "الفتنة التجارية" التي أكدها معهد (PMI, 2025)، حيث يتم ترجمة نوايا الإدارة عبر ممارسات إدارة المنافع (BRM) (Sandhu et al., 2024).

يعكس وزن الحوكمة دورها كـ "الموجه الحارس"، متسقاً مع دراسة (Monteiro, 2026) أما تسجيل "التمكين الرقمي" لأقل وزن، فرغم أهميته، يفسر إدارياً بأن الأدوات الرقمية تظل "عوامل ممكنة" (Enablers). فاستخدام أحدث أنظمة الذكاء الاصطناعي لن ينقذ مشروعاً يفتقر للحوكمة أو يعاني من كفاءات غير مدربة، وهو التحدي الذي طرحته دراسة (Kohli, 2025) ودراسة (Rosamilha, 2026).

وبالانتقال إلى مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها. نصت الفرضية على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع تعزى للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية". وقد قُبلت هذه الفرضية بالكامل بناءً على اختبارات تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA). فقد أظهر اختبار المسعى الوظيفي فروقاً دالة إحصائية (قيمة $F = 6.842$ ومستوى دلالة 0.000)، حيث تفوق مديرو مكاتب إدارة المشاريع (بمتوسط 4.34) ومديرو المحافظ (4.21) في تقييمهم للنضج على مسؤولي الاستراتيجية (4.18) ومديري المشاريع الميدانيين (4.06) والفئات الأخرى (3.98).

يُفسر هذا التباين من خلال ما يُعرف بـ "الرؤية البانورامية" القيادية مقابل التحديات التشغيلية، ويؤكد الفجوة التي ألمحت إليها دراسة (Altaefi, 2022) حول "مقاومة التغيير" وضعف فهم الإدارات التشغيلية للقيمة المضافة للمكتب.

وفيما يخص سنوات الخبرة، أظهرت النتائج فروقاً دالة (قيمة $F = 5.173$ ومستوى دلالة 0.002) لصالح الخبراء المخضرمين (20 سنة فأكثر) بمتوسط (4.23)، ثم فئة (10-19 سنة) بمتوسط (4.16)، مقابل (4.03) لفئة (5-9 سنوات) و(3.92) لمن تقل خبرتهم عن 5 سنوات. يُعزى ذلك إلى امتلاكهم "الذاكرة المؤسسية" القادرة على المقارنة المرجعية، وهو ما يتوافق مع الرؤى التاريخية لدراسة (Linde & Steyn, 2016).

وبالنسبة لحجم المنظمة، أثبتت الإحصاءات فروقاً دالة (قيمة $F = 8.437$ ومستوى دلالة 0.000) بتفوق الشركات الكبرى (بمتوسط 4.27) والجهات الحكومية المطورة (4.19) على الشركات المتوسطة (4.00). يُفسر هذا الاختلاف بتقاطع "النظرية المؤسسية" مع متطلبات الوفرة المالية، حيث تتعرض الكيانات الكبرى لضغوط قسرية للامتثال للمنصات الوطنية، كما أشارت دراسة (قوقزة، 2023) ودراسة (علي وآخرون، 2024).

وأخيراً، كشف اختبار نوع مكتب إدارة المشاريع عن أعلى قوة تأثير وفروق بين جميع الديموغرافيات (قيمة $F = 18.926$ ومستوى دلالة 0.000). حيث أثبتت البيانات بشكل قاطع أن المكاتب "التنفيذية" بمتوسط (4.31) تتفوق بصورة حاسمة على المكاتب الموجهة (4.10) والداعمة (3.89). تعد هذه النتيجة من أهم المكتشفات التطبيقية للبحث، مبرهنة أن بيئة الرياض لا يمكن إدارتها عبر مكاتب "مساندة" تكتفي بالدعم الفني (Giraud & Monaldi, 2015) ويتفق هذا الاستنتاج مع توصيات مجموعات التركيز في دراسة (Alghaseb & Alali, 2024) حول حتمية نموذج المكتب المؤسسي (EPMO) أو مكاتب إدارة التحول (TMOs) التي تفرض الحوكمة وتحقق الاستدامة (Campana-Schott, 2025).

وخلاصة القول، تؤكد هذه المناقشة التحليلية العميقة لنتائج الدراسة أن مستوى النضج الذي بلغته مكاتب إدارة المشاريع في بيئة الأعمال المعاصرة بمدينة الرياض يمثل نموذجاً مؤسسياً حيويًا وتكيفياً جديرًا بالدراسة. إن هذا الارتفاع الملموس والإحصائي في الأداء الاستراتيجي للمشاريع لم يتحقق بمجرد تبني أدوات تقنية سطحية أو إجراءات ورقية، بل هو المحصلة الطبيعية لنضوج متزامن ومحكم لثلاثة محركات أساسية تفاعلت معاً: التوحيد المنهجي الصارم، والاستثمار العميق في كفاءة رأس المال البشري والفطنة التجارية، والحوكمة التنفيذية العليا. وعليه، فإن مسيرة المضي قدماً نحو مستويات النضج القصوى في الأعوام القليلة القادمة تحتم على صناع القرار والمنظمات التوجه لردم الفجوة التقنية الانتقالية عبر التوظيف الكامل والشامل لـ "ذكاء القرار" والتحليلات التنبؤية بالذكاء الاصطناعي.

4.4. التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

1. تعزيز المنهجيات والعمليات المؤسسية داخل مكاتب إدارة المشاريع، من خلال تطوير الأدلة الإجرائية، وتوحيد منهجيات إدارة المشاريع، وتطبيق أفضل الممارسات العالمية، نظراً لكونها البعد الأكثر تأثيراً في تحسين أداء المشاريع الاستراتيجية.
2. توسيع صلاحيات مكاتب إدارة المشاريع وتعزيز دورها في الحوكمة والقيادة الاستراتيجية، بما يضمن مشاركتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمحافظ والبرامج والمشاريع.
3. تعزيز التحول الرقمي في مكاتب إدارة المشاريع من خلال التوسع في استخدام أنظمة إدارة المحافظ والمشاريع، ولوحات المعلومات الذكية، وتقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية لدعم اتخاذ القرار وإدارة المخاطر.
4. الاستثمار في تنمية الكفاءات البشرية العاملة في مكاتب إدارة المشاريع، عبر تنفيذ برامج تدريبية متخصصة، وتطوير المسارات المهنية، والحصول على الشهادات الاحترافية في إدارة المشاريع وإدارة المحافظ.
5. تبني أنظمة متكاملة لإدارة المنافع تضمن متابعة القيمة المتحققة من المشاريع بعد مرحلة التسليم، وربط نتائج المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
6. تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة والعملاء خلال جميع مراحل دورة حياة المشروع، وتطوير آليات دورية لقياس رضاهم والاستفادة من نتائجها في تحسين الأداء المؤسسي.
7. الاستفادة من خبرات القيادات ومديري مكاتب إدارة المشاريع في نقل المعرفة والخبرات إلى مديري المشاريع والكوادر الحديثة، بما يساهم في رفع مستوى النضج المؤسسي داخل المنظمات.
8. دعم الشركات المتوسطة في تطوير مكاتب إدارة المشاريع من خلال توفير الأدلة التنظيمية، وبناء القدرات، ونقل الخبرات، بما يساهم في تقليل الفجوة بينها وبين الشركات الكبرى والجهات الحكومية المطورة.
9. تشجيع المنظمات على التحول نحو مكاتب إدارة مشاريع تنفيذية متى ما كانت طبيعة أعمالها تسمح بذلك، لما أظهرته النتائج من ارتباط هذا النوع من المكاتب بمستويات أعلى من النضج المؤسسي.
10. ربط مؤشرات أداء مكاتب إدارة المشاريع بمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال تطوير مؤشرات أداء استراتيجية تقيس مساهمة المكتب في تحقيق القيمة المؤسسية والاستدامة.

5-4. مقترحات لدراسات مستقبلية:

استناداً إلى نتائج الدراسة الحالية، يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

1. إجراء دراسة مماثلة في قطاعات أخرى مثل قطاع الطاقة، والصحة، والتعليم، والنقل؛ للمقارنة بين مستويات نضج مكاتب إدارة المشاريع وأثرها في أداء المشاريع.

2. دراسة أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في رفع مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع وتحسين أداء المشاريع الاستراتيجية.
3. دراسة العلاقة بين نضج مكتب إدارة المشاريع والابتكار المؤسسي، والمرونة التنظيمية، وإدارة التغيير في المنظمات السعودية.
4. دراسة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية مكاتب إدارة المشاريع وتحقيق النجاح الاستراتيجي للمشاريع.
5. إجراء دراسة مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص حول مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع وأثره في أداء المشاريع الاستراتيجية.
6. استخدام نماذج تحليل متقدمة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) للتحقق من العلاقات السببية بين أبعاد نضج مكتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع الاستراتيجية.
7. دراسة أثر متغيرات وسيطة أو معدلة، مثل القيادة التحويلية، أو نضج التحول الرقمي، أو إدارة المعرفة، في العلاقة بين نضج مكتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع الاستراتيجية.
8. إجراء دراسات طولية تتبع تطور مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع عبر الزمن، وقياس انعكاس ذلك على استدامة أداء المشاريع وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الفصل الخامس

المراجع

الفصل الخامس: المراجع

1-5. المراجع العربية

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

رؤية السعودية 2030. (2016). رؤية السعودية 2030.

https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbn/saudi_vision2030_ar.pdf

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2025). وكالة الشؤون الاستراتيجية وتحقيق الرؤية. Hrsd.gov.sa

<https://www.hrsd.gov.sa/ministry/about-ministry/minister-headed/ministers-agencies/agency-strategic>

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

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

Agyeman-Boakye, K., Kissi, E., & Abu, I. (2024). Examining the relationship between project management office functions and project performance in Ghana: a structural equation modelling approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(3), 968–994.

<https://doi.org/10.1108/ijppm-01-2024-0005>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Altaefi, M. A. (2022). Role of a Project Management Office (PMO) in improving Project Success Factor in Saudi Arabia: Case Study of ZATCA. *International Journal of Advanced Engineering Research and Applications*, 7(10), 123–150. <https://doi.org/10.46593/ijaera.2022.v07i10.001>

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

Arnaz-Pemberton, E. (2020). *What is the P3M3 Maturity Model*. Wellington. <https://wellington.co.uk/what-is-the-p3m3-maturity-model/>

Bara, M. (2026). *The PMO's Value Problem: 70% Still Can't Prove Their Worth*. Medium. <https://medium.com/@marc.bara.iniesta/the-pmos-value-problem-70-still-can-t-prove-their-worth-bf2e2f96c30b>

Burger, E., Pretorius, S., & Steyn, H. (2024). PROJECT MANAGEMENT MATURITY AND ITS IMPACT ON PERCEIVED PROJECT SUCCESS: A CASE STUDY. *The South African Journal of Industrial Engineering*, 35(2), 171–183. <https://sajie.journals.ac.za/pub/article/view/2911>

Buro Happold. (2025). *RCRC Operational Framework Project*. Buro Happold. <https://www.burohappold.com/projects/rcrc-operational-framework-project/>

Campana-Schott. (2025). *From PMO to TMO: The Evolution of Project Management*. Campana-Schott.com. <https://www.campana-schott.com/ch/en/unternehmen/publikationen/detail/from-pmo-to-tmo-the-evolution-of-project-management-1>

Francis, A. (2020). *Kerzner Project Management Maturity Model (KPM3)*. MBA Knowledge Base. <https://www.mbaknol.com/project-management/kerzner-project-management-maturity-model-kpm3/>

Giraud, L., & Monaldi, E. (2015). *PMO evolution*. Wwww.pmi.org. <https://www.pmi.org/learning/library/pmo-evolution-9645>

Gonsior, M. (2019). Michał Gonsior Examining Project Management Maturity: The Case Study of a Leading Company in Energy Sector. *Wroclaw University of Economics and Business*, 24–38. <https://doi.org/10.15611/2023.33.6.02>

Khalema, L., Van Waveren, C., & Chan, K.-Y. (2015). The relationship between project management office maturity and organisational project management maturity: an empirical study of the south african

government infrastructure departments. *The South African Journal of Industrial Engineering*, 26(3). <https://doi.org/10.7166/26-3-1021>

Kohli, R. (2025). The Evolution of the PMO: Comparing Traditional vs. AI- Enhanced Project Management Offices 1. *PM World Journal*, 14(12), 1–23. <https://pmworldjournal.com/wp-content/uploads/2026/01/pmwj159-Dec2025-Kohli-Evolution-of-the-PMO.pdf>

Linde, J. V. D., & Steyn, H. (2016). THE EFFECT OF A PROJECT MANAGEMENT OFFICE ON PROJECT AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE: A CASE STUDY. *The South African Journal of Industrial Engineering*, 27(1). <https://doi.org/10.7166/27-1-1114>

Mahon, C. R. (2018). *Delivering Value: Benefit Realization Management*. Ndia.org. https://www.ndia.org/-/media/sites/ndia/divisions/ipmd/2018/2018-08-meeting/e_2018_0826_benefits_realization_mgt_ndia_ipmd.pdf?download=1

Monteiro, A. (2026). The evolving mandate of project management offices: governance, innovation, and performance, evidence from a longitudinal case study. *Business Process Management Journal*, 1–22. <https://doi.org/10.1108/bpmj-09-2025-1464>

Muhammad, A., Kariri, A., Suliman, A., Alkhatami, A., Alqarni, M., & Eng. (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/irjiet/2024.803015>

PM Solutions. (2025). *PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO) THE 2025 STATE OF THE*. https://www.pmsolutions.com/reports/State_of_the_PMO_2025_Research_Report.pdf

PMI. (2022). PMO Maturity Lessons from the Global Top Tier. In *PMI*(p. 13). https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pwc_pmo-maturity_report.pdf

PMI. (2025). *Pulse of the Profession® Report 2025 / PMI*. Pmi.org. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/boosting-business-acumen>

Portman, H. (2022). Project management maturity and excellence models: Stirring in the fruit bowl. *PM World Journal*, 11(2), 1–32. <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2022/02/pmwj114-Feb2022-Portman-pm-maturity-and-excellence-models-stirring-in-the-fruit-bowl.pdf>

Prism PPM. (2025). *Benefits Realization: A PMO's Guide to Real Value - Prism PPM*. Prism PPM; Project Portfolio Management Software - Prism PPM. <https://prismppm.com/blog/pmo-strategy/the-case-for-benefits-realization-a-pmos-guide-to-real-value/>

Rizaldi, M. I., & Wijaya, M. I. (2023). Evaluating the IT-Based Project Management Maturity Level in PT XYZ, Indonesia. *2023 3rd International Conference on Emerging Smart Technologies and Applications (ESmarTA)*, 1–5. <https://doi.org/10.1109/esmarta59349.2023.10293320>

Rosamilha, N. J. (2026). *Decision Intelligence: The Real Test of AI Maturity in the PMO*. Projectmanagement.com. <https://www.projectmanagement.com/blog-post/79635/decision-intelligence--the-real-test-of-ai-maturity-in-the-pmo>

Sandhu, M. A., Ameri, T. A., Shahzad, A., & Naseem, A. (2024). The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations. *PloS One*, 19(7), e0306702–e0306702. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306702>

Shenhar, A. (2019). Meeting time, cost, and money-making goals with Strategic Project Leadership®. *Pmi.org*. PMI® Global Congress 2011, North America, Dallas, TX. Newtown Square. <https://www.pmi.org/learning/library/meeting-goals-strategic-project-leadership-6112>

Shenhar, A. J., Dvir, D., & Levy, O. (1997, July 1). *Project success: a multidimensional, strategic concept*. IEEE Xplore. <https://doi.org/10.1109/PICMET.1997.653423>

Stroe, A., Spruit, M. R., Beltman, B., & Koelemeijer, S. J. (2016). PMOMM. *International Journal of Knowledge Society Research*, 7(3), 47–61. <https://doi.org/10.4018/ijksr.2016070104>

Talykova, A. (2025). The Impact of Project Management Office Maturity and Methodology Standardization on Organizational Key Performance Indicators: A Synthesis of Theoretical Models and Practical Cases. *International Journal of Management and Business Development*, 2(11), 14–22. <https://aimjournals.com/index.php/ijmbd/article/view/528>

Yazici, H. J. (2009). The Role of Project Management Maturity and Organizational Culture in Perceived Performance. *Project Management Journal*, 40(3), 14–33. <https://doi.org/10.1002/pmj.20121>

الملاحق

استبانة

السيدات / السادة الافاضل

تحية طيبة وبعد،

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

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

تعد هذه الاستبانة استكمالاً للجانب العملي لنيل درجة الماجستير في كلية الإدارة.

ارجو التكرم بوضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تعتقد بأنها صحيحة وذلك لأهداف علمية بحثية. حيث يتعهد الباحث أن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً تعاونكم لخدمة البحث العلمي

الباحث

المشرف

د.

أولاً: 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	أخرى
☐	☐	☐	☐

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

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

حجم المنظمة		
شركة كبرى	شركة متوسطة	جهة حكومية مطورة
☐	☐	☐

نوع مكتب إدارة المشاريع في منطمتك		
داعم	موجه	تنفيذي
☐	☐	☐

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

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

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

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

مع خالص الشكر والتقدير لمساهمتمكم الفعالة في إنجاح هذه الدراسة.

Abstract:

This study aims to measure the impact of the Project Management Office maturity level on the performance of strategic projects within the construction sector in Riyadh city, according to Vision 2030. To achieve this objective, the study adopted the descriptive analytical approach due to its suitability for the research nature. An electronic questionnaire was developed to collect field data from a random sample of four hundred practitioners and leaders in the construction sector. The results showed that the maturity level of project management offices in Riyadh was high, with an arithmetic mean of four point fifteen. The governance and strategic leadership dimension ranked first, followed by methodologies and operations, then benefits management, and finally digital empowerment. Furthermore, the findings indicated that the performance of strategic projects was high, with an average of four point seventeen, led by execution efficiency. Statistical analyses demonstrated a strong positive correlation and a statistically significant impact of the office maturity across its dimensions on strategic project performance. The multiple regression model explained seventy five point nine percent of the variance in total performance, with institutional methodologies being the strongest predictor. The results also revealed statistically significant differences in institutional maturity evaluations attributed to demographic and organizational variables, where executive offices, large companies, and long professional experiences excelled. The study recommends enhancing unified institutional methodologies, expanding project offices authorities to include strategic decisions, and intensifying financial investment in digital transformation and predictive artificial intelligence technologies to ensure sustainable competitive performance effectively in all these vital sectors.

Keywords:

PMO Maturity, Strategic Performance, Construction Sector, Digital Transformation, Decision Intelligence, Vision 2030.

Midocean University

College of Management

Department of.....



**Measuring the Impact of Project Management Office (PMO) Maturity Level on the Performance
of Strategic Projects in Riyadh City**

Prepared by:

Supervised by:

Year:2026