

أثر نضج إدارة المشاريع في تعزيز الأداء الاستراتيجي للبنوك

اعداد الطالب : اسامه السريبي
رقم الهوية : 1082004217
المقرر : PMG496
اشراف : د. عبدالرحيم نادر
التاريخ : 03/08/2026

الفهرس

1. المقدمة
2. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3. مشكلة الدراسة
4. أسئلة الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. أهمية الدراسة
7. فرضيات الدراسة
8. النموذج المفاهيمي وحدود الدراسة
9. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10. مفهوم ومستويات نضج إدارة المشاريع
11. أبعاد نضج إدارة المشاريع
12. الأداء الاستراتيجي في البنوك
13. الدراسات السابقة والفجوة البحثية
14. الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
15. مجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة
16. صدق وثبات الأداة وأساليب المعالجة الإحصائية
17. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
18. توصيف العينة واختبارات الصدق والثبات
19. الإحصاء الوصفي واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
20. الفصل الخامس: حدود البحث والاستنتاجات والتوصيات
21. خطة التنفيذ المقترحة والدراسات المستقبلية
22. المراجع والملاحق

المقدمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نضج إدارة المشاريع بأبعاده المتمثلة في الحوكمة والمواءمة الاستراتيجية، وتوحيد المنهجيات والعمليات، وتنمية الكفاءات والقيادة، وإدارة المعرفة والتحسين المستمر، في تعزيز الأداء الاستراتيجي للبنوك بأبعاده المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وفق نموذج تطبيقي لعينة افتراضية مكونة من 160 (موظفًا من العاملين في إدارة المشاريع والاستراتيجية والتحول الرقمي والمخاطر والعمليات في البنوك السعودية). وأظهرت نتائج النموذج التحليلي ارتفاع مستوى نضج إدارة المشاريع بمتوسط كلي (3.86 من 5)، وارتفاع الأداء الاستراتيجي بمتوسط (3.94 من 5)، ووجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لنضج إدارة المشاريع في الأداء الاستراتيجي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.76) (وفسر النموذج 58% من التباين في الأداء الاستراتيجي). وكان بعد الحوكمة والمواءمة الاستراتيجية الأكثر تأثيرًا، يليه توحيد المنهجيات، ثم الكفاءات القيادية، ثم إدارة المعرفة. وأوصت الدراسة بتعزيز دور مكاتب إدارة المشاريع، وربط المحافظ والمبادرات بمؤشرات الاستراتيجية، وتوحيد بوابات القرار، وبناء مستودعات للدروس المستفادة، وقياس العائد الاستراتيجي من المشروعات.

الفصل الأول :الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة 1-1

أصبحت البنوك تعمل في بيئة تتسم بسرعة التغير التقني، واشتداد المنافسة، وارتفاع توقعات العملاء، وتزايد المتطلبات الرقابية، واتساع نطاق المخاطر السيبرانية والتشغيلية. وفي هذه البيئة لم تعد الاستراتيجية البنكية تتحقق من خلال الخطط والسياسات وحدها، بل من خلال مجموعة مترابطة من المشروعات والبرامج والمحافظ، مثل مشروعات التحول الرقمي، وتطوير التطبيقات، ورفع كفاءة الفروع، والامتثال للتعليمات الرقابية، وتحسين تجربة العميل، وتحديث البنية التحتية للبيانات والأمن السيبراني.

غير أن امتلاك عدد كبير من المشروعات لا يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية. فقد تُنفذ بعض المبادرات في الوقت والميزانية المحددين، لكنها لا تنتج المنفعة المتوقعة أو لا ترتبط بأولوية استراتيجية واضحة. ومن هنا يبرز مفهوم نضج إدارة المشاريع باعتباره قدرة مؤسسية تتجاوز مهارة مدير مشروع منفرد، وتشمل الحوكمة والعمليات الموحدة والكفاءات ونظم المعلومات وإدارة المحافظ والبرامج وقياس المنافع والتحسين المستمر.

يشير النضج إلى الدرجة التي تكون عندها ممارسات إدارة المشاريع موثقة، ومنكرة، ومقاسة، ومتكاملة مع الحوكمة والاستراتيجية. فالمؤسسة الأقل نضجاً تعتمد غالباً على الجهود الفردية والاستجابات الآنية، بينما تتبنى المؤسسة الأعلى نضجاً منهجيات مشتركة، ومسؤوليات واضحة، ومؤشرات أداء، وبوابات قرار، ومراجعات دورية، وآليات تعلم مؤسسي. وتفيد نماذج النضج في تشخيص الوضع الراهن وبناء خارطة طريق للانتقال المنهجي إلى مستويات أعلى من القدرة.

وفي القطاع البنكي تحديداً، تتضاعف أهمية النضج بسبب حساسية المشروعات للبيانات والامتثال واستمرارية الأعمال، وبسبب الترابط العالي بين التقنية والعمليات والمخاطر وتجربة العميل. ومن ثم تفترض الدراسة أن ارتفاع نضج إدارة المشاريع يسهم في تحسين اختيار المبادرات، وتخصيص الموارد، وضبط التنفيذ، وتسريع تحقيق المنافع، وهو ما ينعكس على الأداء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة.

مشكلة الدراسة 1-2

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة محتملة بين تبني البنوك للأدوات والممارسات الرسمية لإدارة المشاريع وبين قدرتها الفعلية على تحويل هذه الممارسات إلى نتائج استراتيجية مستدامة. وقد تركز بعض البنوك على مؤشرات الوقت والتكلفة والنطاق، دون قياس كافٍ لمساهمة المشروع في النمو والربحية ورضا العميل والكفاءة والابتكار والامتثال. كما أن تفاوت مستوى الممارسات بين الإدارات قد يؤدي إلى ازدواجية المشروعات، وتأخر القرارات، وتعارض الأولويات، وضعف الاستفادة من الدروس السابقة.

وعليه تتحدد المشكلة في السؤال الرئيس الآتي :ما أثر نضج إدارة المشاريع في تعزيز الأداء الاستراتيجي للبنوك العاملة في المملكة العربية السعودية؟

أسئلة الدراسة 1-3

- ما مستوى نضج إدارة المشاريع في البنوك محل الدراسة؟
- ما مستوى الأداء الاستراتيجي في البنوك محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة والمواءمة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوحيد المنهجيات والعمليات في الأداء الاستراتيجي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات والقيادة في الأداء الاستراتيجي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة والتحسين المستمر في الأداء الاستراتيجي؟
- هل تختلف استجابات أفراد العينة باختلاف خصائصهم الوظيفية والديموغرافية؟

أهداف الدراسة 1-4

- قياس مستوى نضج إدارة المشاريع في البنوك
- تحديد مستوى الأداء الاستراتيجي وفق منظور متوازن
- اختبار أثر أبعاد النضج في الأداء الاستراتيجي
- تحديد أبعاد النضج الأكثر إسهامًا في تفسير الأداء
- تقديم توصيات قابلة للتطبيق لرفع قدرة البنوك على تنفيذ الاستراتيجية عبر المشروعات

أهمية الدراسة 1-5

تتبع الأهمية العلمية من الربط بين أدبيات نضج إدارة المشاريع وأدبيات الأداء الاستراتيجي في سياق بنكي عربي، ومن بناء تصور يجمع بين الحوكمة والعمليات والقدرات البشرية والتعلم المؤسسي. كما تضيف الدراسة نموذجًا قياسيًا يمكن اختباره لاحقًا ببيانات فعلية أو توسيعه بإدخال متغيرات وسيطة مثل المرونة التنظيمية وتحقيق المنافع.

أما الأهمية التطبيقية فتتمثل في مساعدة مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية ومكاتب إدارة المشاريع وإدارات الاستراتيجية على تشخيص الفجوات، وترتيب أولويات التحسين، وتطوير ضوابط اختيار المشروعات ومتابعتها، وربط نجاح التنفيذ بنتائج الأعمال بدل الاقتصاد على مؤشرات التسليم.

فرضيات الدراسة 1-6

لنضج إدارة المشاريع بأبعاده ($\alpha \leq 0.05$) الفرضية الرئيسة الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى مجتمعة في الأداء الاستراتيجي للبنوك.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة والمواءمة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوحيد المنهجيات والعمليات في الأداء الاستراتيجي
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات والقيادة في الأداء الاستراتيجي
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة والتحسين المستمر في الأداء الاستراتيجي

النموذج المفاهيمي للدراسة 1-7

المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي	العلاقة المفترضة	المتغير المستقل: نضج إدارة المشاريع
الأداء المالي	← أثر إيجابي ←	الحوكمة والمواءمة الاستراتيجية
العملاء	← أثر إيجابي ←	توحيد المنهجيات والعمليات
العمليات الداخلية	← أثر إيجابي ←	الكفاءات والقيادة
التعلم والنمو	← أثر إيجابي ←	إدارة المعرفة والتحسين المستمر

حدود الدراسة 1-8

وصفه	نوع الحد
نضج إدارة المشاريع بأربعة أبعاد، والأداء الاستراتيجي بأربعة أبعاد	الموضوعي
البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية	المكاني
العاملون في إدارة المشاريع والاستراتيجية والتحول الرقمي والعمليات والمخاطر	البشري
النموذج البحثي معد خلال عام 2026م	الزمني
المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة؛ والنتائج الكمية الحالية محاكاة تعليمية	المنهجي

التعريفات الإجرائية 1-9

نضج إدارة المشاريع: الدرجة الكلية التي يحصل عليها البنك على فقرات الاستبانة المتعلقة بقدرة المؤسسة على حوكمة المشروعات ومواءمتها مع الاستراتيجية وتوحيد عملياتها وتطوير الكفاءات والتعلم والتحسين

الأداء الاستراتيجي: درجة تحقيق البنك لنتائج مستدامة مرتبطة بالأهداف طويلة الأجل في الجوانب المالية والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، كما يدركها أفراد العينة

البنك: مؤسسة مالية مرخصة تمارس الأعمال المصرفية في المملكة العربية السعودية، وتنفذ مشروعات وبرامج ذات طبيعة استراتيجية أو تنظيمية أو تقنية أو تشغيلية

الفصل الثاني :الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم نضج إدارة المشاريع 2-1

تطور مفهوم إدارة المشاريع من التركيز على تخطيط المشروع المفرد إلى منظور تنظيمي يربط المشروعات والبرامج والمحافظ بالاستراتيجية. ويعبر النضج عن قابلية المؤسسة لتطبيق ممارسات مستقرة وقابلة للتكرار والقياس والتحسين. وبهذا المعنى لا يمثل النضج شهادة أو منهجية واحدة، بل منظومة قدرات مترابطة تشمل الأشخاص والعمليات والتقنية والحوكمة والثقافة.

يميز مفهوم النضج بين الأداء العارض الناتج عن أفراد ذوي خبرة وبين الأداء المؤسسي القابل للتكرار. فقد ينجح مشروع في مؤسسة منخفضة النضج بفضل مدير متميز، إلا أن النجاح لا ينتقل بالضرورة إلى المشروعات الأخرى. أما في المؤسسة الناضجة فتكون الأدوار والمعايير والبيانات وآليات التصعيد والتعلم جزءاً من النظام التنظيمي، بما يخفف التباين ويزيد القدرة على التنبؤ.

مستويات النضج 2-2

الدلالة البنكية	السمات الرئيسية	المستوى
تفاوت كبير بين المشروعات وكثرة الاستجابات الطارئة	ممارسات غير رسمية واعتماد مرتفع على الأفراد	ابتدائي -1
تحسن محلي مع بقاء ضعف التكامل بين الأعمال والتقنية	وجود ممارسات أساسية تتكرر داخل بعض الإدارات	متكرر -2
بوابات قرار وتقارير موحدة وربط أوضح بالمخاطر	منهجيات وأدوار وقوالب موحدة على مستوى المؤسسة	معرف ومقتن -3
قرارات مبنية على بيانات وقياس للمنافع والانحرافات	مؤشرات كمية وبيانات محفظة وتنبؤ بالأداء	مدار بالقياس -4
إعادة توجيه المحفظة بسرعة وفق تغير الاستراتيجية	تعلم مؤسسي وابتكار وتحسين استباقي	محسن -5 باستمرار

أبرز نماذج النضج 2-3

من النماذج المعروفة في ربط المشروع والبرنامج والمحفظة OPM3 يعد نموذج النضج التنظيمي لإدارة المشاريع Kerzner بالأهداف المؤسسية، ويركز على تقييم القدرات وتحديد الممارسات الأفضل ووضع مسار للتحسين. كما يقدم نموذج مستويات تدريجية تبدأ باللغة المشتركة ثم العمليات المشتركة والمنهجية الموحدة والمقارنة المرجعية والتحسين المستمر. ويعالج نضج إدارة المحافظ والبرامج والمشروعات بصورة مستقلة لكنها مترابطة P3M3

ولا يوجد نموذج واحد ملائم لكل المؤسسات؛ إذ ينبغي اختيار النموذج وفق حجم البنك وتعقيد محفظته ودرجة التنظيم وطبيعة البيانات المتاحة. وقد بينت مراجعات أدبية حديثة أن نماذج النضج تختلف في نطاقها ومعاييرها وآلية التقييم، وأن التطبيق الفعال يتطلب تكييف النموذج مع السياق بدل التعامل معه كقائمة جامدة

أبعاد نضج إدارة المشاريع في الدراسة 2-4

الحوكمة والمواءمة الاستراتيجية 2-4-1

تشمل الحوكمة تحديد حقوق القرار والمسؤوليات ولجان المحفظة وبوابات الاعتماد وآليات التصعيد والرقابة. وتعني المواءمة الاستراتيجية أن يكون لكل مشروع مبرر أعمال واضح، ومالك منفعة، ومؤشرات مرتبطة بهدف استراتيجي، وأن تخضع المحفظة للمراجعة الدورية لإيقاف المبادرات منخفضة القيمة أو إعادة ترتيبها.

توحيد المنهجيات والعمليات 2-4-2

يتضمن هذا البعد وجود دورة حياة موحدة، وقوالب لإعداد الميثاق وخطة المشروع وإدارة النطاق والجدول والتكلفة والجودة والمخاطر والتغيير والمشتريات وأصحاب المصلحة، مع تكيف المنهجية بحسب حجم المشروع وتعقيده. ويسهم التوحيد في بناء لغة مشتركة وتحسين جودة البيانات والمقارنة بين المشروعات.

الكفاءات والقيادة 2-4-3

يرتبط النضج بتحديد أطر الكفاءات والمسارات المهنية والتدريب والشهادات والتوجيه وتقييم الأداء، إضافة إلى دعم الراعي التنفيذي وقدرة مدير المشروع على القيادة والتفاوض والتواصل. وفي البنوك يحتاج مدير المشروع إلى فهم متوازن للتقنية والأعمال والمخاطر والامتثال.

إدارة المعرفة والتحسين المستمر 2-4-4

تشمل إدارة المعرفة توثيق الدروس المستفادة وإتاحتها وإعادة استخدامها، وإجراء مراجعات ما بعد التنفيذ، وتحليل الأسباب الجذرية، ومقارنة الأداء، وتحسين المنهجيات بناءً على الأدلة. ولا تتحقق قيمة الدروس المستفادة بمجرد حفظها؛ بل بدمجها في القوالب والتدريب وبوابات القرار.

الأداء الاستراتيجي في البنوك 2-5

الأداء الاستراتيجي مفهوم متعدد الأبعاد يعكس قدرة البنك على تحقيق أهدافه طويلة الأجل وبناء قيمة مستدامة لأصحاب المصلحة. ولا يكفي تقييمه بالمؤشرات المالية وحدها، لأن النتائج المالية متأخرة زمنياً وتتأثر بمحركات غير مالية، مثل رضا العملاء وجودة العمليات والابتكار والقدرات البشرية.

البعد المالي 2-5-1

يشمل الربحية، ونمو الإيرادات، وكفاءة التكلفة، والعائد على الاستثمار، وجودة الأصول، وتحقيق المنافع المالية للمبادرات. ويسهم نضج إدارة المشاريع في تقليل الهدر، وتحسين دقة التقديرات، وتوجيه الموارد نحو المبادرات الأعلى قيمة.

بُعد العملاء 2-5-2

يشمل رضا العملاء والاحتفاظ بهم، وسرعة تقديم الخدمات، وجودة القنوات الرقمية، وحصة السوق، والثقة. وتؤثر المشروعات البنكية مباشرة في تجربة العميل؛ لذلك فإن إدارة أصحاب المصلحة وجودة المتطلبات والاختبار وإدارة التغيير عوامل حاسمة.

بُعد العمليات الداخلية 2-5-3

يشمل الكفاءة التشغيلية، وسرعة دورة الخدمة، وجودة التنفيذ، والامتثال، وإدارة المخاطر، واستمرارية الأعمال. وتدعم ممارسات النضج التكامل بين وحدات الأعمال والتقنية والمخاطر والرقابة، وتقلل إعادة العمل والتأخير.

التعلم والنمو 2-5-4

يشمل بناء القدرات، والابتكار، والثقافة، وإدارة المعرفة، وجاهزية الأنظمة والبيانات. وهو البعد الذي يؤسس لاستدامة الأداء؛ فالمشروعات لا تقدم مخرجات فقط، بل تبني مهارات ومنصات وقدرات تنظيمية جديدة.

آليات تأثير النضج في الأداء الاستراتيجي 2-6

- تحسين اختيار المشروعات عبر معايير واضحة للقيمة والمخاطر والمواءمة
- رفع كفاءة تخصيص الموارد وإدارة الاعتماد المتبادل بين المبادرات
- زيادة جودة التنبؤ والانضباط في إدارة الوقت والتكلفة والنطاق
- تعزيز الشفافية والمساءلة وسرعة التصعيد واتخاذ القرار
- تحويل التركيز من تسليم المخرجات إلى تحقيق المنافع والنتائج
- تعزيز التعلم المؤسسي وتقليل تكرار الأخطاء وإعادة العمل
- رفع القدرة على التكيف مع المتطلبات التنظيمية والتقنية المتغيرة

خصوصية القطاع البنكي 2-7

تتطلب المشروعات البنكية إدارة دقيقة للمتطلبات التنظيمية والخصوصية والأمن السيبراني والمرونة التشغيلية ومكافحة الاحتيال وغسل الأموال وحماية العميل. كما تتسم بكثرة الاعتماد المتبادل بين الأنظمة القديمة والمنصات الحديثة وموردي التقنية ووحدات الأعمال والرقابة. وهذا يجعل الحوكمة المتكاملة وإدارة المخاطر والتغيير وتحقيق المنافع مكونات جوهرية للنضج وترتبط الاستراتيجية البنكية اليوم بمشروعات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي والمدفوعات المفتوحة وتحليلات البيانات والأتمتة. ومن ثم فإن نضج إدارة المشاريع يمكن أن يمثل قدرة ديناميكية تمكّن البنك من إعادة تشكيل موارده واستجابته للسوق مع الحفاظ على الضبط والامتثال.

الدراسات السابقة 2-8

أبرز النتائج	المنهج/النطاق	الدراسة
وجدت علاقة بين نضج إدارة المشاريع والأداء التنظيمي المدرك، مع دور للثقافة التنظيمية.	استبانة لعدد 86 من المتخصصين في منظمات خدمية وصناعية أمريكية.	Yazici (2009)

Brookes et al. (2014)	تحليل حالات شمل أكثر من 90 فردًا في سبع منظمات	أظهر تباينًا مرتفعًا في تقييم النضج، وأكد ضرورة الحذر في استخدام النماذج وتحسين موثوقية التقييم
PMI / OPM3	إطار معياري لتقييم قدرات إدارة المشاريع والبرامج والمحافظة	يربط تقييم القدرات بخارطة تحسين تساعد المؤسسة على تنفيذ الاستراتيجية بصورة أكثر اتساقًا
Nikolaenko & Sidorov (2023)	تحليل مقارن لنماذج نضج شائعة	حدد نقاط القوة والضعف وأكد ضرورة اختيار النموذج وفق الغرض والسياق
Huang et al. (2023)	دراسة كمية عن النضج والميزة التنافسية	توصلت إلى أثر لنضج إدارة المشاريع التنظيمية في الميزة التنافسية من منظور مديري المشاريع
Ruiz-López et al. (2024)	مراجعة منهجية لأدبيات نماذج النضج	صنفت النماذج وبيّنت تنوع مجالاتها ومعاييرها والحاجة إلى نماذج قابلة للتحديث والتكيف
Al-Marri et al. (2025)	دراسة للنضج في منظمات قائمة على المشاريع	دعمت فهم النضج باعتباره قدرة على تحقيق نتائج المشاريع بصورة متوقعة ومضبوطة وموثوقة
Dorfling (دراسة حالة)	تقييم مكتب مشروعات في قطاع بنكي باستخدام استبانة مستندة إلى PRINCE2.	أبرز أهمية تشخيص النضج في مكاتب المشاريع البنكية لتحديد مجالات التطوير

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية 2-9

تتفق الدراسات السابقة على أن النضج بناء تنظيمي متعدد الأبعاد، وأنه يرتبط بتحسين قابلية التنبؤ والنجاح والأداء والميزة التنافسية. إلا أنها تختلف في نموذج القياس ووحدة التحليل والقطاع، كما تشير إلى تفاوت تقديرات النضج بين الأفراد والحاجة إلى ربط التقييم بأدلة موضوعية. وتتمثل الفجوة التي تعالجها الدراسة الحالية في اختبار أثر أبعاد محددة للنضج في أداء استراتيجي متعدد الأبعاد داخل السياق البنكي السعودي، مع تقديم أداة قابلة لإعادة التطبيق.

ما يميز الدراسة الحالية 2-10

- تركيزها على القطاع البنكي ذي الحساسية التنظيمية والتقنية العالية
- دمجها بين أبعاد النضج ومؤشرات الأداء المتوازن
- فصلها بين أربعة محركات للنضج لتحديد الأقوى تأثيرًا
- تقديمها إطارًا تطبيقيًا واستبانة وتفسيرًا إحصائيًا يمكن تحديثه ببيانات ميدانية

الفصل الثالث :منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة 3-1

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لوصف مستوى نضج إدارة المشاريع والأداء الاستراتيجي وتحليل العلاقات بينهما. ويجمع هذا المنهج بين مراجعة الأدبيات وبناء أداة قياس، ثم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية. لاختبار الفرضيات

مجتمع الدراسة وعينتها 3-2

يتكون المجتمع المستهدف من الموظفين والمديرين العاملين في الوظائف ذات الصلة بالمشروعات والاستراتيجية والتحول الرقمي والعمليات والمخاطر في البنوك العاملة بالمملكة. ويستخدم النموذج التطبيقي عينة افتراضية طبقية قوامها (160) مفردة، بما يضمن تمثيل مستويات وظيفية ومجالات عمل وخبرات متنوعة. وعند التطبيق الفعلي ينبغي تحديد إطار المجتمع، وتوزيع الاستبانة رسمياً، وتوثيق عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة ونسبة الاستجابة

أداة الدراسة 3-3

تتكون الاستبانة من قسم للبيانات العامة، وقسم لنضج إدارة المشاريع يضم (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وقسم للأداء الاستراتيجي يضم (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد. واستُخدم مقياس ليكرت الخماسي: 1 (لا أوافق بشدة)، 2 (لا أوافق)، 3 (محايد)، 4 (أوافق)، 5 (أوافق بشدة)

عدد الفقرات	الأبعاد	المحور
5	الحوكمة والمواءمة الاستراتيجية	نضج إدارة المشاريع
5	توحيد المنهجيات والعمليات	نضج إدارة المشاريع
5	الكفاءات والقيادة	نضج إدارة المشاريع
5	إدارة المعرفة والتحسين المستمر	نضج إدارة المشاريع
16	المالي، العملاء، العمليات، التعلم والنمو	الأداء الاستراتيجي
36	—	الإجمالي

صدق الأداة 3-4

يُتحقق صدق المحتوى بعرض الاستبانة على محكمين في إدارة المشاريع والإدارة الاستراتيجية والمناهج الكمية، وطلب تقييم وضوح الفقرات وملاءمتها وانتمائها للأبعاد. ويُقترح اعتماد نسبة اتفاق لا تقل عن (80%)، وتعديل أو حذف الفقرات التي لا تحقق ذلك. كما يُقاس صدق الاتساق الداخلي بمعامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل بعد والدرجة الكلية لمحوره

ثبات الأداة 3-5

يُقاس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ. وتعد القيمة (0.70) (أعلى مقبولة في البحوث الاجتماعية، بينما تشير القيم الأعلى من 0.80) إلى ثبات جيد. كما يمكن استخدام التجزئة النصفية أو إعادة الاختبار إذا سمحت ظروف التطبيق.

معيير تفسير المتوسطات 3-6

المتوسط	درجة الموافقة
1.00–1.80	منخفضة جدًا
1.81–2.60	منخفضة
2.61–3.40	متوسطة
3.41–4.20	مرتفعة
4.21–5.00	مرتفعة جدًا

أساليب المعالجة الإحصائية 3-7

- التكرارات والنسب المئوية لتوصيف العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لوصف المتغيرات.
- معامل ارتباط بيرسون لاختبار الاتساق الداخلي والعلاقة بين المتغيرات.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات.
- اختبار التوزيع الطبيعي ومؤشرات الالتواء والتفطح قبل التحليل المعلمي.
- الانحدار الخطي البسيط لاختبار الأثر الكلي لنضج إدارة المشاريع.
- الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أثر كل بعد مع تثبيت الأبعاد الأخرى.
- وتحليل التباين الأحادي عند فحص الفروق وفق خصائص العينة (t) اختبار.
- للتحقق من افتراضات الانحدار Durbin–Watson واختبار VIF مؤشر تضخم التباين.

الاعتبارات الأخلاقية 3-8

ينبغي توضيح هدف الدراسة للمشاركين، والحصول على موافقتهم، وضمان طوعية المشاركة وسرية الإجابات، وعدم جمع معلومات تعرف بالأفراد أو البنوك دون ضرورة، واستخدام البيانات للأغراض العلمية فقط. كما يجب عدم تحويل النتائج المحاكاة الواردة هنا إلى ادعاء بوجود مسح حقيقي.

الفصل الرابع :التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

مقدمة 4-1

يعرض هذا الفصل نموذجًا متكاملًا للتحليل الإحصائي بدءًا من توصيف عينة الدراسة، مرورًا باختبارات الصدق والثبات، ثم الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، واختبار الفرضيات، وربط النتائج بالدراسات السابقة. وجميع القيم الواردة في هذا الفصل محاكاة تعليمية متسقة داخليًا لعينة افتراضية عددها 160 (مفردة، وليست بديلًا عن التحليل الميداني الفعلي

توصيف عينة الدراسة :الإحصاءات الوصفية لعينة البحث 4-2

جدول (1-4): توزيع العينة حسب الجنس

% النسبة	التكرار	الفئة
65.0	104	ذكر
35.0	56	أنثى
100	160	الإجمالي

يتضح أن الذكور يمثلون 65% (والإناث 35%). ويعكس هذا التوزيع تركيبًا متنوعًا يسمح بالحصول على وجهات نظر من الجنسين، مع ارتفاع نسبي لتمثيل الذكور في العينة النموذجية

جدول (2-4): توزيع العينة حسب العمر

% النسبة	التكرار	الفئة العمرية
18.1	29	أقل من 30 سنة
43.1	69	سنة 30-39
28.1	45	سنة 40-49
10.7	17	سنة فأكثر 50
100	160	الإجمالي

تتركز العينة في الفئة (30-39 سنة (بنسبة 43.1%)، تليها فئة (40-49 سنة (بنسبة 28.1%)، ما يعني أن غالبية المشاركين في مراحل مهنية تتوافر فيها خبرة عملية مناسبة لتقييم ممارسات المشروعات والأداء

جدول (3-4): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

% النسبة	التكرار	المؤهل
6.3	10	دبلوم فأقل
63.1	101	بكالوريوس
27.5	44	ماجستير

3.1	5	دكتوراه
100	160	الإجمالي

جدول (4-4): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

% النسبة	التكرار	الخبرة
16.3	26	أقل من 5 سنوات
31.9	51	أقل من 5-10
28.8	46	أقل من 10-15
23.0	37	سنة فأكثر 15
100	160	الإجمالي

جدول (4-5): توزيع العينة حسب المجال الوظيفي

% النسبة	التكرار	المجال
28.1	45	PMO/إدارة المشاريع
20.6	33	الاستراتيجية والتحول
21.9	35	التقنية والرقمنة
16.9	27	العمليات
12.5	20	المخاطر والالتزام
100	160	الإجمالي

يظهر التوزيع الوظيفي تمثيلاً مباشراً لإدارة المشاريع والاستراتيجية والتقنية بنسبة مجمعة (70.6%)، مع مشاركة العمليات والمخاطر والالتزام. وهذا التنوع مهم لأن نضج إدارة المشاريع في البنك لا يقع تحت مسؤولية مكتب إدارة المشاريع وحده، بل يعتمد على تعاون جهات الأعمال والتقنية والرقابة.

اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات 4-3

صدق الاتساق الداخلي 4-3-1

جدول (4-6): (نطاق معاملات ارتباط الفقرات بأبعادها

الدلالة	أعلى ارتباط	أدنى ارتباط	عدد الفقرات	البعد
<0.001	0.81	0.62	5	الحوكمة والمواءمة
<0.001	0.84	0.59	5	المنهجيات والعمليات
<0.001	0.80	0.57	5	الكفاءات والقيادة

المعرفة والتحسين	5	0.61	0.82	<0.001
الأداء الاستراتيجي	16	0.55	0.86	<0.001

جميع معاملات ارتباط الفقرات بأبعادها موجبة ودالة إحصائيًا، وتجاوزت القيمة المرجعية العملية (0.30)، مما يدعم صدق الاتساق الداخلي. كما تراوحت معاملات ارتباط أبعاد نضج إدارة المشاريع بالدرجة الكلية للمحور بين (0.78- و تراوحت ارتباطات أبعاد الأداء الاستراتيجي بدرجة الكلية بين (0.80-0.91)، (0.89).

الثبات باستخدام ألفا كرونباخ 4-3-2

جدول (4-7): معاملات الثبات

الحكم	ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور/البعد
جيد جدًا	0.88	5	الحوكمة والمواظمة الاستراتيجية
ممتاز	0.90	5	توحيد المنهجيات والعمليات
جيد جدًا	0.86	5	الكفاءات والقيادة
جيد جدًا	0.89	5	إدارة المعرفة والتحسين
ممتاز	0.95	20	نضج إدارة المشاريع ككل
جيد جدًا	0.85	4	الأداء المالي
جيد جدًا	0.87	4	العملاء
جيد جدًا	0.89	4	العمليات الداخلية
جيد جدًا	0.86	4	التعلم والنمو
ممتاز	0.94	16	الأداء الاستراتيجي ككل
ممتاز	0.97	36	الاستبانة ككل

تشير النتائج إلى تمتع الأداة بدرجة ثبات مرتفعة؛ إذ تراوحت معاملات الأبعاد بين (0.85 و 0.90)، وبلغت قيمة الأداة ككل (0.97). (وتسمح هذه القيم بالانتقال إلى التحليل الوصفي واختبار الفرضيات، مع التنبيه إلى أن الارتفاع الشديد لألفا قد يستدعي في التطبيق الفعلي مراجعة التشابه بين بعض الفقرات

اختبار ملائمة البيانات للتحليل 4-3-3

النتيجة	المعيار	القيمة	المؤشر
مقبول	داخل $1 \pm$	من -0.62 إلى -0.18	الالتواء للمتغيرات
مقبول	داخل $2 \pm$	من -0.41 إلى 0.73	التفطح
لا توجد ازدواجية خطية مقلقة	أقل من 5	1.64-2.31	VIF
مقبول	أكبر من 0.20	0.43-0.61	Tolerance

استقلال مقبول للأخطاء	قريب من 2	1.93	Durbin-Watson
-----------------------	-----------	------	---------------

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة عن أسئلة البحث) 4-4

جدول 4-8: مستوى أبعاد نضج إدارة المشاريع

المستوى	الترتيب	% الوزن النسبي	الانحراف	المتوسط	البعد
مرتفع	1	80.4	0.61	4.02	الحوكمة والمواومة
مرتفع	2	78.2	0.64	3.91	المنهجيات والعمليات
مرتفع	3	76.4	0.67	3.82	الكفاءات والقيادة
مرتفع	4	73.8	0.72	3.69	المعرفة والتحسين
مرتفع	—	77.2	0.58	3.86	النضج الكلي

يبين الجدول أن مستوى نضج إدارة المشاريع مرتفع بمتوسط (3.86). وجاءت الحوكمة والمواومة أولاً، ما يعكس وضوحاً نسبياً في ربط المبادرات بالأهداف ووجود هياكل قرار ومتابعة. بينما جاءت إدارة المعرفة والتحسين أخيراً رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع، وهو ما يشير إلى فرصة لتطوير مراجعات ما بعد التنفيذ وإعادة استخدام الدروس.

جدول 4-9: تفصيل فقرات الحوكمة والمواومة

الترتيب	الانحراف	المتوسط	الفقرة
1	0.68	4.18	تُربط المشروعات بأهداف استراتيجية واضحة
2	0.72	4.09	توجد جهة حوكمة تراجع أولويات المحفظة
5	0.81	3.86	تُحدد مسؤولية مالك المنفعة لكل مشروع
4	0.77	3.97	تستخدم معايير واضحة لاعتماد وإيقاف المشروعات
3	0.73	4.03	تتابع الإدارة العليا تقدم المبادرات الاستراتيجية

جدول 4-10: تفصيل فقرات توحيد المنهجيات والعمليات

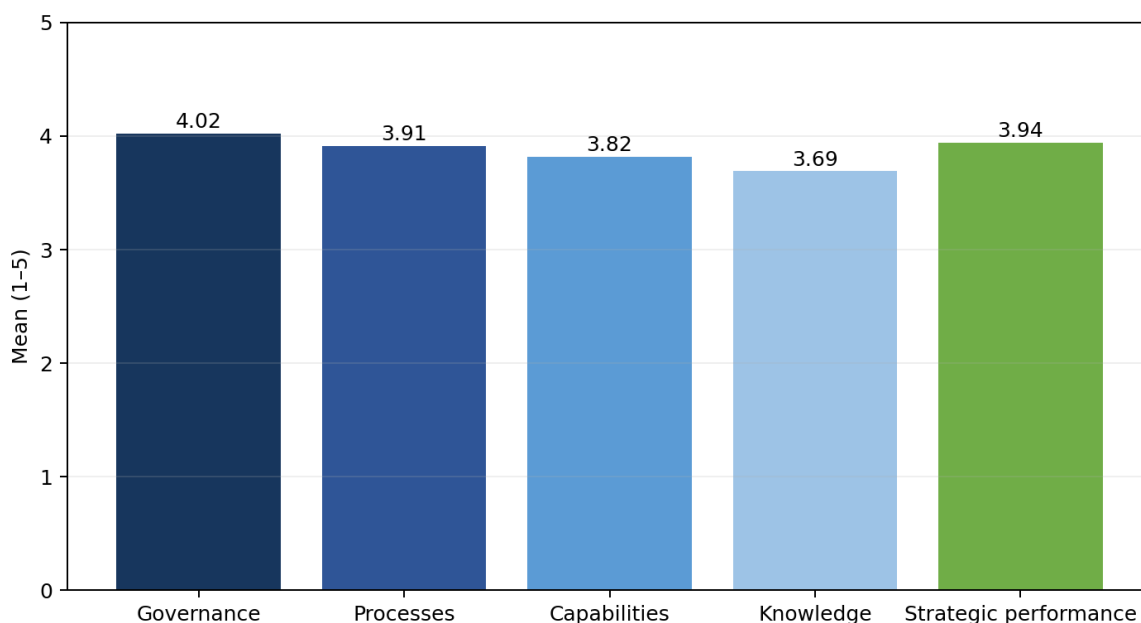
الترتيب	الانحراف	المتوسط	الفقرة
1	0.70	4.07	توجد دورة حياة موحدة لإدارة المشروعات
2	0.76	4.01	تستخدم قوالب موحدة للتخطيط والمتابعة
3	0.75	3.94	تدار المخاطر والتغيرات بإجراءات واضحة
5	0.83	3.82	تتكامل تقارير المشروع مع تقارير المحفظة
4	0.85	3.72	تُكيف المنهجية وفق حجم وتعقيد المشروع

جدول 4-11: مستوى أبعاد الأداء الاستراتيجي

المستوى	الترتيب	% الوزن النسبي	الانحراف	المتوسط	البعد
مرتفع	1	81.0	0.60	4.05	العمليات الداخلية
مرتفع	2	79.6	0.63	3.98	العملاء
مرتفع	3	78.4	0.65	3.92	الأداء المالي
مرتفع	4	76.0	0.70	3.80	التعلم والنمو
مرتفع	—	78.8	0.56	3.94	الأداء الكلي

توضح النتائج أن الأداء الاستراتيجي مرتفع بمتوسط (3.94). واحتلت العمليات الداخلية المرتبة الأولى، ويمكن تفسير ذلك بأن المشروعات البنكية تسهم مباشرة في الأتمتة والضبط والامتثال وتقليل زمن الخدمة. وجاء التعلم والنمو أخيراً، مما يعزز الحاجة إلى تحويل المشروعات إلى منصات لبناء القدرات والمعرفة وليس مجرد وسائل لتسليم مخرجات

شكل (4-1): (المتوسطات الكلية لأبعاد النضج والأداء



اختبار الفرضيات 4-5

مصفوفة الارتباط 4-5-1

المتغير	1	2	3	4	5
الحكومة والمواءمة 1	1				
المنهجيات والعمليات 2	0.66**	1			
الكفاءات والقيادة 3	0.58**	0.63**	1		
المعرفة والتحسين 4	0.55**	0.61**	0.65**	1	

1	0.59**	0.61**	0.68**	0.72**	الأداء الاستراتيجي 5
---	--------	--------	--------	--------	----------------------

دال عند مستوى 0.01). ترتبط جميع أبعاد النضج ارتباطاً إيجابياً دالاً بالأداء الاستراتيجي، وتتراوح الارتباطات ** بين 0.59 و 0.72. (كما بلغ ارتباط النضج الكلي بالأداء الاستراتيجي 0.76)، وهو ارتباط موجب قوي نسبياً

اختبار الفرضية الرئيسية بالانحدار البسيط 4-5-2

جدول (12-4): أثر نضج إدارة المشاريع الكلي في الأداء الاستراتيجي

t	Beta	B	Sig.	F	المعدل R ²	R ²	R
14.77	0.76	0.73	<0.001	218.2	0.577	0.58	0.76

تشير النتائج إلى أن نضج إدارة المشاريع يفسر 58% من التباين في الأداء الاستراتيجي، وأن النموذج دال إحصائياً كما أن معامل الانحدار موجب ودال، أي إن زيادة النضج بمقدار درجة واحدة تقتزن بزيادة (F=218.2, p<0.001). متوقعة قدرها 0.73 (درجة في الأداء). وبناءً عليه تُرفض الفرضية الصفرية الرئيسية وتقبل الفرضية البديلة

اختبار الفرضيات الفرعية بالانحدار المتعدد 4-5-3

جدول (13-4): نتائج الانحدار المتعدد

القرار	Sig.	t	Beta	الخطأ المعياري	B	البعد
رفض الصفرية	<0.001	5.08	0.35	0.061	0.31	الحوكمة والمواءمة
رفض الصفرية	<0.001	3.69	0.27	0.065	0.24	المنهجيات والعمليات
رفض الصفرية	0.006	2.76	0.19	0.058	0.16	الكفاءات والقيادة
رفض الصفرية	0.028	2.22	0.15	0.054	0.12	المعرفة والتحسين

(F=62.9) ومعامل التحديد المعدل 0.61)، وكانت قيمة (R²=0.62) بلغ معامل التحديد للنموذج المتعدد أن الحوكمة والمواءمة الاستراتيجية هي الأقوى تأثيراً، تليها المنهجيات، ثم الكفاءات، Beta وتظهر معاملات (p<0.001). ثم المعرفة والتحسين. وجميع الآثار موجبة ودالة عند مستوى 0.05)، ولذلك تُرفض الفرضيات الصفرية الفرعية الأربع

اختبار الفروق 4-5-4

النتيجة	Sig.	القيمة	الاختبار	المتغير الديموغرافي
لا فروق دالة	0.228	1.21	t	الجنس
لا فروق دالة	0.222	1.48	ANOVA F	المؤهل العلمي
فروق دالة	0.026	3.16	ANOVA F	سنوات الخبرة
فروق دالة	0.025	2.87	ANOVA F	المجال الوظيفي

تشير النتائج النموذجية إلى عدم وجود فروق بحسب الجنس أو المؤهل، بينما ظهرت فروق بحسب سنوات الخبرة والمجال الوظيفي. وأظهرت المقارنات البعدية أن ذوي الخبرة (15 سنة فأكثر) قدموا تقديرات أعلى للحوكمة من ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات، كما قدم العاملون في إدارة المشاريع والاستراتيجية تقديرات أعلى لبعض أبعاد النضج من العاملين في الوظائف التشغيلية. وقد يعود ذلك إلى اختلاف مستوى الاطلاع على عمليات المحفظة والحوكمة

ربط النتائج بالدراسات السابقة 4-6

Yazici تتفق النتيجة الرئيسية التي تشير إلى أثر إيجابي لنضج إدارة المشاريع في الأداء الاستراتيجي مع دراسة من أن القدرات OPM3 التي وجدت علاقة بين مستوى النضج والأداء التنظيمي المدرك. كما تتسق مع ما يطرحه (2009) التنظيمية لإدارة المشاريع تساعد على تحويل الاستراتيجية إلى نتائج بصورة أكثر اتساقًا وقابلية للتنبؤ

وزملائه (2023) (التي ربطت النضج التنظيمي بالميزة Huang ويتفق الأثر الإيجابي للنضج في الأداء مع دراسة التنافسية، لأن الأداء الاستراتيجي في البنوك يمثل أحد المسارات التي تتحول عبرها القدرات الداخلية إلى ميزة مستدامة. كما التي أبرزت فائدة تشخيص نضج مكتب إدارة المشاريع في تحديد فرص Dorfling تتسجم النتيجة مع الدراسة البنكية لـ التحسين

أما تقدم الحوكمة والمواءمة بوصفهما أقوى الأبعاد تأثيرًا فيمكن تفسيره بأن الاختيار الصحيح للمشروعات ووضوح حقوق القرار ومساءلة مالك المنفعة تسبق كفاءة التنفيذ؛ فتنفيذ مشروع غير متوائم بكفاءة لا يخلق بالضرورة قيمة استراتيجية. وهذه النتيجة تدعم التحول من قياس نجاح المشروع بالمثلث التقليدي إلى قياس نجاح الاستثمار وتحقيق المنافع

وتتسجم النتيجة المتعلقة بأهمية توحيد المنهجيات مع الأدبيات التي ترى أن العمليات المشتركة تخفض التباين وتحسن وزملائه (2014) (تحذر من الاعتماد على التقييم الذاتي وحده بسبب Brookes المقارنة وجودة البيانات. إلا أن نتائج التفاوت في تقدير النضج؛ ولذلك ينبغي للبنوك تعزيز الاستبانة بأدلة مثل نتائج التدقيق، ودقة التنبؤ، ونسب الانحراف، ومعدلات تحقيق المنافع

كما يتوافق انخفاض ترتيب إدارة المعرفة والتحسين نسبيًا مع التحدي الشائع المتمثل في توثيق الدروس دون إعادة استخدامها. وتوضح المراجعات الحديثة لنماذج النضج أن النماذج تحتاج إلى مرونة واستمرار التحديث، وهو ما يعني أن التعلم المؤسسي يجب أن يكون عملية تشغيلية مرتبطة بتحديث المنهجية والتدريب والحوكمة

مناقشة تكاملية 4-7

تكشف النتائج أن قيمة النضج لا تنتج من عنصر منفرد. فالمنهجية الموحدة من دون رعاية تنفيذية تتحول إلى بيروقراطية، والحوكمة من دون بيانات موثوقة تنتج قرارات شكلية، والتدريب من دون مسارات مهنية لا يبني قدرة مستدامة، والدروس المستفادة من دون آلية لإعادة الاستخدام تبقى أرشيفًا غير فاعل. لذلك ينبغي إدارة النضج كبرنامج تحول مؤسسي متدرج

وفي البنوك يجب أن يرتبط مسار النضج بهيكل المخاطر والالتزام والأمن السيبراني والهندسة المؤسسية وإدارة البيانات، مع الحفاظ على سرعة الابتكار. ويمكن تحقيق ذلك من خلال منهجية متدرجة حسب المخاطر، بحيث تحصل المبادرات الصغيرة على مسار خفيف، بينما تخضع المبادرات الجوهرية لوابات أعمق ومراجعات مستقلة.

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نضج إدارة المشاريع في تعزيز الأداء الاستراتيجي للبنوك، من خلال دراسة أربعة أبعاد رئيسية لنضج إدارة المشاريع، وهي: الحوكمة والمواءمة الاستراتيجية، وتوحيد المنهجيات والعمليات، والكفاءات والقيادة، وإدارة المعرفة والتحسين المستمر. كما تناولت الدراسة الأداء الاستراتيجي من خلال أبعاده المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وفق نموذج تطبيقي لعينة افتراضية مكونة من (160) موظفًا من العاملين في إدارة المشاريع والاستراتيجية والتحول الرقمي والعمليات والمخاطر في البنوك السعودية.

أظهرت النتائج ارتفاع مستوى نضج إدارة المشاريع بمتوسط كلي بلغ (3.86 من 5)، وارتفاع مستوى الأداء الاستراتيجي بمتوسط بلغ (3.94 من 5). كما أظهرت وجود علاقة إيجابية قوية بين نضج إدارة المشاريع والأداء الاستراتيجي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.76)، وفسر نضج إدارة المشاريع (58%) من التباين في الأداء الاستراتيجي. وتبين أن الحوكمة والمواءمة الاستراتيجية تمثل البعد الأكثر تأثيرًا، يليها توحيد المنهجيات والعمليات، ثم الكفاءات والقيادة، وأخيرًا إدارة المعرفة والتحسين المستمر.

وخلصت الدراسة إلى أهمية تعزيز نضج إدارة المشاريع في البنوك وربط المشروعات والمبادرات بالأهداف الاستراتيجية، وتطوير الحوكمة والمنهجيات والكفاءات وإدارة المعرفة بما يساهم في رفع مستوى الأداء الاستراتيجي وتحقيق قيمة مستدامة.

حدود البحث

تتمثل حدود الدراسة في مجموعة من الحدود التي تحدد نطاق تطبيقها وتفسير نتائجها، وهي على النحو الآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على بحث أثر نضج إدارة المشاريع من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي: الحوكمة والمواءمة الاستراتيجية، وتوحيد المنهجيات والعمليات، والكفاءات والقيادة، وإدارة المعرفة والتحسين المستمر، في الأداء الاستراتيجي بأبعاده المالية والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو.

الحدود المكانية: تركزت الدراسة على البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: تشمل الدراسة العاملين في المجالات المرتبطة بإدارة المشاريع والاستراتيجية والتحول الرقمي والعمليات والمخاطر في البنوك.

الحدود الزمنية: تم إعداد النموذج البحثي وإجراء الدراسة خلال عام 2026م.

الحدود المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة، كما أن النتائج الكمية المستخدمة تمثل محاكاة تعليمية لعينة افتراضية، ولذلك ينبغي عند تعميم النتائج الاعتماد على دراسة ميدانية فعلية وبيانات حقيقية من البنوك.

الاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة يمكن استخلاص عدد من الاستنتاجات الرئيسية، أهمها أن نضج إدارة المشاريع يمثل قدرة مؤسسية مؤثرة في تعزيز الأداء الاستراتيجي للبنوك، ولا يقتصر دوره على تحسين تنفيذ المشروعات من حيث الوقت والتكلفة والنطاق فقط، بل يمتد إلى دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين القيمة الناتجة عن المشروعات.

كما تبين أن الحوكمة والمواءمة الاستراتيجية تمثلان العامل الأكثر تأثيراً في الأداء الاستراتيجي، مما يؤكد أهمية ربط المشروعات بالأهداف الاستراتيجية وتحديد المسؤوليات وحقوق اتخاذ القرار ومتابعة المنافع المتحققة من المبادرات.

وتشير النتائج كذلك إلى أهمية توحيد منهجيات وعمليات إدارة المشاريع، وتنمية الكفاءات والقدرات القيادية، وتعزيز إدارة المعرفة والتحسين المستمر. كما يمكن الاستنتاج أن تحقيق مستويات مرتفعة من النضج يتطلب تكامل هذه الأبعاد وعدم التركيز على أحدها بمعزل عن الآخر.

وبشكل عام، تؤكد الدراسة أن الاستثمار في رفع مستوى نضج إدارة المشاريع يمكن أن يساهم في تحسين كفاءة العمليات، وتعزيز تجربة العملاء، ودعم الأداء المالي، وتنمية القدرات المؤسسية، بما يساعد البنوك على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بصورة أكثر استدامة.

الفصل الخامس :الخاتمة والنتائج والتوصيات

الخاتمة 5-1

تناولت الدراسة أثر نضج إدارة المشاريع في تعزيز الأداء الاستراتيجي للبنوك، وانطلقت من أن الاستراتيجية لا تتحقق إلا عبر محفظة من المشروعات والبرامج التي تحتاج إلى حوكمة وعمليات وكفاءات وتعلم. وقد بين الإطار النظري أن النضج قدرة تنظيمية تراكمية تحول إدارة المشاريع من نشاط فردي إلى نظام مؤسسي مرتبط بالقيمة

وفي النموذج التحليلي ظهرت مستويات مرتفعة لكل من النضج والأداء، ووجد أثر إيجابي قوي للنضج في الأداء الاستراتيجي، مع تفوق الحوكمة والمواءمة في قوة التأثير. وتؤكد هذه النتيجة أن رفع النضج ليس غاية إجرائية، بل وسيلة لتحسين اختيار الاستثمارات وتحقيق المنافع وبناء القدرة على التكيف

أبرز النتائج 5-2

- بلغ المتوسط الكلي لنضج إدارة المشاريع (3.86 من 5)، وهو مستوى مرتفع
- جاءت الحوكمة والمواءمة الاستراتيجية أولاً، وإدارة المعرفة والتحسين أخيراً
- بلغ المتوسط الكلي للأداء الاستراتيجي (3.94)، وتصدر بُعد العمليات الداخلية
- بلغ ارتباط النضج الكلي بالأداء الاستراتيجي (0.76) وكان دالاً إحصائياً
- فسر النضج الكلي (58%) من التباين في الأداء الاستراتيجي في نموذج الانحدار البسيط
- فسرت الأبعاد مجتمعة (62%) من التباين، وكان ترتيب تأثيرها: الحوكمة، المنهجيات، الكفاءات، المعرفة
- كانت أداة القياس ذات صدق اتساق داخلي وثبات مرتفع في النموذج الإحصائي
- ظهرت فروق نموذجية مرتبطة بالخبرة والمجال الوظيفي، ولم تظهر فروق بحسب الجنس والمؤهل

التوصيات 5-3

مؤشر المتابعة	المالك المقترح	التوصية	المجال
نسبة المشروعات المرتبطة بهدف، ومؤشر استراتيجي	PMO/الإدارة التنفيذية	إنشاء أو تعزيز لجنة محفظة مؤسسية تراجع المواءمة والقيمة والمخاطر والقدرة الاستيعابية ربع سنوياً	حوكمة المحفظة
نسبة المنافع المحققة إلى المخطط	الاستراتيجية/الأعمال	تعيين مالك منفعة لكل مبادرة وإبقاء المتابعة بعد إغلاق المشروع	تحقيق المنافع
نسبة الالتزام بالبوابات وزمن القرار	المخاطر PMO	توحيد بوابات البدء والتخطيط والتنفيذ والإطلاق والإغلاق مع تدرج حسب المخاطر	بوابات القرار
دقة التنبؤ ومعدل التسليم المتكرر	التحول PMO	دمج الأساليب التنبؤية والرشيقة والهجينة وفق طبيعة المشروع	منهجية مرنة
معدل التعارض واستغلال الموارد	PMO/الموارد البشرية	إنشاء رؤية موحدة مطلوبة والقدرات والمهارات الحرجة عبر المحفظة	إدارة الموارد
نسبة اجتياز التقييم وخطط التطوير	الموارد البشرية	بناء إطار كفاءات ومسار مهني لمديري المشاريع والبرامج والمحافظ	الكفاءات
نسبة الدروس المعاد استخدامها	المعرفة PMO	تطوير مستودع قابل للبحث وربط الدروس بالقوالب والتدريب والبوابات	المعرفة
جودة البيانات وتواتر تحديثها	PMO/التقنية	توحيد مصدر بيانات المحفظة ولوحات المؤشرات وربطه بالمالية والمخاطر	البيانات
تحسن درجة النضج وإغلاق فجوات التقييم	PMO/التدقيق	إجراء تقييم سنوي متعدد المصادر يجمع الاستبانة والأدلة الموضوعية	قياس النضج
معدل التنبؤ وتحقيق النتائج التشغيلية	الأعمال/التغيير	دمج التنبؤ والتواصل والتدريب وقياس الاستخدام في خطط المشاريع	التغيير

خطة تنفيذ مقترحة لمدة 12 شهرًا 5-4

المخرجات	الإجراءات	الفترة	المرحلة
خط أساس وخارطة فجوات	تقييم النضج، مراجعة المحفظة، تحليل الفجوات	شهر 1-2	التشخيص
نموذج تشغيل مستهدف	تصميم الحوكمة والمنهجية والأدوار والمؤشرات	شهر 3-4	التصميم
نتائج تجريبية ودروس	تطبيق تجريبي على محفظة أو قطاع مختار	شهر 5-7	التجربة
تبنى مؤسسي ولوحات بيانات	تدريب وتطبيق تدريجي وربط الأنظمة	شهر 8-10	التوسع
درجة نضج محدثة وخطة عام تالي	تقييم لاحق وتحسين وربط الأداء والمكافآت	شهر 11-12	الترسيخ

مقترحات لدراسات مستقبلية 5-5

- اختبار النموذج ببيانات فعلية ومقارنة البنوك الرقمية والتقليدية
- دراسة دور المرونة التنظيمية أو جودة الحوكمة كمتغير وسيط
- استخدام تصميم طولي لقياس أثر تحسن النضج قبل برنامج التطوير وبعده
- مقارنة التقييمات المدركة بمؤشرات موضوعية مثل زمن الوصول للسوق وتحقيق المنافع
- دراسة أثر نضج إدارة المحافظ تحديدًا في كفاءة الإنفاق الاستثماري البنكي

القيود 5-6

أهم قيد في النسخة الحالية هو أن التحليل الكمي مبني على بيانات محاكاة لا على استجابات فعلية. كما أن استخدام التصورات الذاتية قد يرفع احتمال تحيز الطريقة المشتركة، وأن التصميم المقطعي لا يثبت السببية بصورة قاطعة. وينبغي في التطبيق الفعلي استخدام عينة موثقة، وتحليل عامل تأكيدي عند توافر حجم مناسب، ودمج مصادر بيانات موضوعية

الملحق 1: (استبانة الدراسة)

عزيزي/عزيزتي المشارك(ة): (تهدف هذه الاستبانة إلى قياس أثر نضج إدارة المشاريع في تعزيز الأداء الاستراتيجي للبنوك .ستعامل إجاباتك بسرية، ولن تستخدم إلا للأغراض العلمية .يرجى تحديد درجة الموافقة من 1 (لا أوافق بشدة إلى 5) (أوافق بشدة

أولاً :البيانات العامة

- الجنس: ذكر / أنثى
- العمر: أقل من 30 / 30-39 / 40-49 / 50 فأكثر
- المؤهل: دبلوم فأقل / بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه
- الخبرة: أقل من 5 / 5-10 / 10-15 / 15 فأكثر
- استراتيجية وتحول / تقنية / عمليات / مخاطر والتزام / PMO :المجال

ثانياً :نضج إدارة المشاريع

م	البعد	العبارة	1	2	3	4	5
1	الحوكمة والمواءمة	تُربط المشروعات بأهداف استراتيجية واضحة	☐	☐	☐	☐	☐
2	الحوكمة والمواءمة	توجد جهة حوكمة تراجع أولويات محفظة المشروعات	☐	☐	☐	☐	☐
3	الحوكمة والمواءمة	تُحدد مسؤولية مالك المنفعة لكل مشروع	☐	☐	☐	☐	☐
4	الحوكمة والمواءمة	توجد معايير واضحة لاعتماد المشروعات أو إيقافها	☐	☐	☐	☐	☐
5	الحوكمة والمواءمة	تتابع الإدارة العليا المبادرات الاستراتيجية دورياً	☐	☐	☐	☐	☐
6	المنهجيات والعمليات	توجد دورة حياة موحدة لإدارة المشروعات	☐	☐	☐	☐	☐
7	المنهجيات والعمليات	تستخدم قوالب موحدة للتخطيط والمتابعة	☐	☐	☐	☐	☐
8	المنهجيات والعمليات	تدار المخاطر والتغيرات بإجراءات واضحة	☐	☐	☐	☐	☐
9	المنهجيات والعمليات	تتكامل تقارير المشروع مع تقارير المحفظة	☐	☐	☐	☐	☐
10	المنهجيات والعمليات	تُكيف المنهجية وفق حجم وتعقيد المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
11	الكفاءات والقيادة	توجد معايير واضحة لكفاءات مديري المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐
12	الكفاءات والقيادة	يحصل مديرو المشاريع على تدريب مناسب	☐	☐	☐	☐	☐
13	الكفاءات والقيادة	يمارس الرعاة التنفيذيون دورهم بفاعلية	☐	☐	☐	☐	☐
14	الكفاءات والقيادة	تُدار النزاعات وأصحاب المصلحة بفاعلية	☐	☐	☐	☐	☐
15	الكفاءات والقيادة	توجد مسارات مهنية للعاملين في إدارة المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐
16	المعرفة والتحسين	توثق الدروس المستفادة بصورة منهجية	☐	☐	☐	☐	☐
17	المعرفة والتحسين	يسهل الوصول إلى المعرفة السابقة وإعادة استخدامها	☐	☐	☐	☐	☐
18	المعرفة والتحسين	تجرى مراجعات بعد التنفيذ وقياس للمنافع	☐	☐	☐	☐	☐
19	المعرفة والتحسين	تُحدث المنهجية استناداً إلى البيانات والتعلم	☐	☐	☐	☐	☐
20	المعرفة والتحسين	تقارن المؤسسة ممارساتها بالممارسات الرائدة	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً : الأداء الاستراتيجي

م	البيد	العبارة	1	2	3	4	5
1	مالي	تسهم المشروعات في تحسين الربحية أو خفض التكلفة	☐	☐	☐	☐	☐
2	مالي	تتحقق المنافع المالية للمبادرات وفق الخطط	☐	☐	☐	☐	☐
3	مالي	تُوجه الموارد إلى المبادرات الأعلى قيمة	☐	☐	☐	☐	☐
4	مالي	تحسنت كفاءة الإنفاق الاستثماري	☐	☐	☐	☐	☐
5	العملاء	تسهم المبادرات في رفع رضا العملاء	☐	☐	☐	☐	☐
6	العملاء	تُطلق الخدمات والقنوات الجديدة بسرعة مناسبة	☐	☐	☐	☐	☐
7	العملاء	تحسن جودة الخدمة عبر المشروعات	☐	☐	☐	☐	☐
8	العملاء	تدعم المبادرات الاحتفاظ بالعملاء والثقة	☐	☐	☐	☐	☐
9	العمليات	تخفض المشروعات زمن دورة العمليات	☐	☐	☐	☐	☐
10	العمليات	تحسن المبادرات جودة الضبط والامتثال	☐	☐	☐	☐	☐
11	العمليات	تتخفض إعادة العمل والأخطاء التشغيلية	☐	☐	☐	☐	☐
12	العمليات	تحسن مرونة واستمرارية العمليات	☐	☐	☐	☐	☐
13	التعلم والنمو	تبني المشروعات مهارات وقدرات جديدة	☐	☐	☐	☐	☐
14	التعلم والنمو	تعزز المبادرات الابتكار والتعلم	☐	☐	☐	☐	☐
15	التعلم والنمو	تحسن جودة البيانات والأنظمة الداعمة	☐	☐	☐	☐	☐
16	التعلم والنمو	تزداد قدرة البنك على التكيف مع التغيير	☐	☐	☐	☐	☐

الملحق 2: دليل ترميز البيانات

الترميز	الرمز	المتغير
ذكر، 2 أنثى 1	GEN	الجنس
أقل من 30، 2 من 39-30، 3 من 49-40، 4 من 50 فأكثر 1	AGE	العمر
دبلوم فأقل، 2 بكالوريوس، 3 ماجستير، 4 دكتوراه 1	EDU	المؤهل
أقل من 5، 2 من 5-10، 3 من 10-15، 4 من 15 فأكثر 1	EXP	الخبرة
من 1 إلى 5	PMM1-PMM20	نضج إدارة المشاريع
من 1 إلى 5	SP1-SP16	الأداء الاستراتيجي

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت محمد). 2017. (الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد). 2006. (الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح). 2016. (الإدارة الاستراتيجية وقياس الأداء المتوازن. القاهرة: المكتبة العصرية.
- PMI. معهد إدارة المشاريع). د.ت. (الأدلة والمعايير المهنية في إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ. موقع

المراجع الأجنبية

- Al-Marri, R., et al. (2025). Project management maturity in project-based organizations. Future Business Journal. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00670-z>
- Brookes, N., Butler, M., Dey, P., & Clark, R. (2014). The use of maturity models in improving project management performance: An empirical investigation. International Journal of Managing Projects in Business, 7(2), 231–246. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2013-0007>
- Dorfling, M. F. (n.d.). A case study of project management maturity within a banking project office [Master's dissertation, University of Johannesburg].
- Huang, G., et al. (2023). Competitive advantages of organizational project management maturity. Heliyon, 9. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10298749/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.
- Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management (3rd ed.). Wiley.
- Nikolaenko, V., & Sidorov, A. (2023). Assessment of project management maturity models: Strengths and weaknesses. Journal of Risk and Financial Management, 16(2), 121. <https://doi.org/10.3390/jrfm16020121>
- Project Management Institute. (2003). Organizational Project Management Maturity Model (OPM3): Knowledge Foundation. PMI.
- Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.) and The Standard for Project Management. PMI.
- Project Management Institute. (n.d.). The pathway to OPM3.