

أثر حوكمة المشاريع ونضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) في أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام:
دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية السعودية في ضوء رؤية 2030

إعداد الطالب/

م. أحمد بن عبدالله العسيري

إشراف/

د. الفیصل عبدالحمید محمد

و

د. فايز علي الجراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات:

VII	قائمة الجداول:
IX	فهرس الأشكال:
X	المستخلص: Abstract
2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1-1 المقدمة:
4	2-1. مشكلة الدراسة:
5	3-1. أهمية الدراسة:
6	4-1. أهداف الدراسة:
6	5-1. تساؤلات الدراسة:
7	6-1 فروض الدراسة:
8	7-1. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:
11	الفصل الثاني: الدراسات السابقة:
11	1-2 مقدمة:
11	2-2. الدراسات السابقة:
11	أولاً: الدراسات العربية:
14	ثانياً: الدراسات الأجنبية:
16	ثالثاً: التعقيب النقدي على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:
17	2-3-1 الإطار النظري:
17	1-3-2 المبحث الأول: حوكمة المشاريع - المفهوم والأبعاد والتطبيق في السياق الحكومي:
17	1-1-3-2. مفهوم حوكمة المشاريع وتطوره:
18	2-1-3-2 أبعاد حوكمة المشاريع في البيئة الحكومية:
18	3-1-3-2 نماذج تقييم حوكمة المشاريع:
19	4-1-3-2. العوامل المحددة لفعالية الحوكمة في البيئة الحكومية:
19	5-1-3-2. تحديات حوكمة المشاريع في ضوء رؤية 2030:
19	2-3-2. المبحث الثاني: نضج مكتب إدارة المشاريع - المفهوم والنماذج والعوامل المحددة:
19	1-2-3-2. مفهوم نضج مكتب إدارة المشاريع وتطوره المفاهيمي:
19	2-2-3-2 نماذج تقييم نضج مكتب إدارة المشاريع الدولية:
20	3-2-3-2. تطور أدوار مكتب إدارة المشاريع: من الرقابة إلى قيادة القيمة:
20	4-2-3-2. العوامل المحددة لنضج مكتب إدارة المشاريع:

21	5-2-3-2. نضج مكتب إدارة المشاريع في ضوء رؤية:2030
21	3-3-2. المبحث الثالث: أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام
21	1-3-3-2. مفهوم أداء المشاريع الاستراتيجية وتطوره:.....
22	2-3-3-2. مفهوم كفاءة الإنفاق العام وأبعادها:.....
22	3-3-3-2. نماذج تقييم الأداء الاستراتيجي وكفاءة الإنفاق:.....
22	4-3-3-2. العوامل المحددة لأداء المشاريع وكفاءة الإنفاق:.....
22	5-3-3-2. أداء المشاريع وكفاءة الإنفاق في ضوء رؤية:2030
23	4-3-2. المبحث الرابع: التحديات والمعوقات الهيكلية في منظومة حوكمة المشاريع ونضج PMO
23	1-4-3-2. التحديات التنظيمية والبيروقراطية:.....
23	2-4-3-2. المعوقات البشرية وفجوة الكفاءات:.....
23	3-4-3-2. التحديات الرقمية والتكنولوجية:.....
24	4-4-3-2. التحديات الاقتصادية والمالية الكلية:.....
24	5-3-2. المبحث الخامس: المواءمة الاستراتيجية ورؤية 2030 وتوظيف النظريات الإدارية
24	1-5-3-2. المواءمة الاستراتيجية كجسر بين النظرية والتطبيق:.....
24	2-5-3-2. توظيف النظريات الإدارية في تفسير علاقات النموذج البحثي:.....
24	3-5-3-2. برامج التحول الحكومي كمختبر تطبيقي لنموذج البحث:.....
25	4-5-3-2. النموذج المقترح للدراسة - العلاقات بين المتغيرات:.....
25	5-5-3-2. العلاقة التكاملية بين حوكمة المشاريع ونضج PMO الترابط والتعزيز المتبادل
26	6-5-3-2. الأداء الاستراتيجي وكفاءة الإنفاق: العلاقة الوسيطة وآليات التأثير
26	7-5-3-2. التحديات الهيكلية في منظومة الحوكمة والنضج: دراسة تفصيلية.....
27	8-5-3-2. إسهامات رؤية 2030 في تطوير منظومة الحوكمة والنضج: إنجازات وتوقعات
28	9-5-3-2. الإطار النظري المُجَمَّل: خلاصة وربط بالفرضيات.....
28	4-2. ملخصات تنفيذية مقارنة لأبرز الدراسات السابقة:.....
29	5-2. الإسقاطات التطبيقية للإطار النظري على واقع المؤسسات الحكومية السعودية:.....
30	6-2. خاتمة الفصل الثاني وربطه بالفصل الثالث:.....
33	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
33	3-1. مقدمة:.....
33	3-2. منهج الدراسة:.....
33	3-3. مجتمع البحث وعينته:.....
33	4-3. حدود البحث:.....
34	3-5. أداة البحث - الاستبانة:.....

34	1-3-5. المحور الأول - البيانات الديموغرافية والمؤسسية:
34	2-3-5. المحور الثاني - حوكمة المشاريع (المتغير المستقل الأول):
35	2-3-5. المحور الثالث - نضج مكتب إدارة المشاريع (المتغير المستقل الثاني):
35	3-3-5. المحور الرابع - أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق (المتغيران التابعان):
35	3-6. إجراءات جمع البيانات:
35	3-7. الأساليب والمعالجات الإحصائية:
38	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
38	1-4. مقدمة الفصل:
39	2-4. النتائج
39	1-2-4. الخصائص السيكمومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)
39	أولاً: صدق المقياس:
39	1-2-4-1 المتغير المستقل الأول (حوكمة المشاريع):
40	2-1-2-4. المتغير المستقل الثاني (نضج مكتب إدارة المشاريع):
41	3-1-2-4. المتغير التابع الأول (أداء المشاريع الاستراتيجية):
42	4-1-2-4. المتغير التابع الثاني (كفاءة الإنفاق العام):
43	ثانياً: الثبات :
43	أولاً: الثبات الكلي:
43	ثانياً: المتغير المستقل الأول (حوكمة المشاريع):
43	ثالثاً: المتغير المستقل الثاني (نضج مكتب إدارة المشاريع)
44	رابعاً: المتغير التابع الأول (أداء المشاريع الاستراتيجية):
44	خامساً: المتغير التابع الثاني (كفاءة الإنفاق العام):
44	2-2-4. توزع إجابات أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية:
49	3-2-4. إجابات أفراد العينة حول أسئلة الدراسة:
57	3-4. اختبار صحة فرضيات الدراسة:
57	الفرضية الأولى الرئيسية:
59	الفرضية الرئيسية الثانية:
61	الفرضية الرئيسية الثالثة:
62	الفرضية الرئيسية الرابعة:
64	الفرضية الرئيسية الخامسة:
66	الفرضية السادسة الرئيسية:
66	الفرضية الفرعية الأولى:

67	الفرضية الفرعية الثانية:
69	الفرضية الفرعية الثالثة:
72	الفرضية الفرعية الرابعة:
75	الفرضية الفرعية الخامسة:
78	4-4. مناقشة النتائج وفق أسئلة الدراسة:
80	4-5. مناقشة نتائج اختبار الفرضيات:
81	4-6. تلخيص النتائج:
82	4-7. توصيات الدراسة:
83	4-8. مقترحات لدراسات مستقبلية:
85	المراجع
86	-المراجع العربية
87	المراجع الأجنبية
93	الملاحق
94	-الاستبانة
101	-Abstract

قائمة الجداول:

م	عنوان الجدول	الصفحة
1	معامل الارتباط بين عبارات محور حوكمة المشاريع	39
2	معامل الارتباط بين عبارات محور نضج مكتب إدارة المشاريع	40
3	معامل الارتباط بين عبارات محور أداء المشاريع الاستراتيجية	41
4	معامل الارتباط بين عبارات محور كفاءة الإنفاق	42
5	معامل ثبات ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة	43
6	معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحور حوكمة المشاريع	43
7	معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحور نضج مكتب إدارة المشاريع	44
8	معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحور أداء المشاريع الاستراتيجية	44
9	معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحور كفاءة الإنفاق العام	44
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	44
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	45
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	46
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	47
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الشهادات الاحترافية	48
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور حوكمة المشاريع	49
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور نضج مكتب إدارة المشاريع	51
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أداء المشاريع الاستراتيجية	53
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور كفاءة الإنفاق العام	55
19	ملخص نموذج الانحدار لأثر حوكمة المشاريع في أداء المشاريع الاستراتيجية (H1)	58
20	تحليل التباين (ANOVA) لنموذج انحدار حوكمة المشاريع على أداء المشاريع الاستراتيجية (H1)	58
21	معاملات الانحدار لأثر حوكمة المشاريع في أداء المشاريع الاستراتيجية (H1)	58
22	ملخص نموذج الانحدار لأثر حوكمة المشاريع في كفاءة الإنفاق العام (H2)	59
23	تحليل التباين (ANOVA) لنموذج انحدار حوكمة المشاريع على كفاءة الإنفاق العام (H2)	59
24	معاملات الانحدار لأثر حوكمة المشاريع في كفاءة الإنفاق العام (H2)	60
25	ملخص نموذج الانحدار لأثر نضج مكتب إدارة المشاريع في أداء المشاريع الاستراتيجية (H3)	61
26	تحليل التباين (ANOVA) لنموذج انحدار نضج مكتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع الاستراتيجية (H3)	61
27	معاملات الانحدار لأثر نضج مكتب إدارة المشاريع في أداء المشاريع الاستراتيجية (H3)	61
28	ملخص نموذج الانحدار لأثر نضج مكتب إدارة المشاريع في كفاءة الإنفاق العام (H4)	62
29	تحليل التباين (ANOVA) لنموذج انحدار نضج مكتب إدارة المشاريع على كفاءة الإنفاق العام (H4)	63
30	معاملات الانحدار لأثر نضج مكتب إدارة المشاريع في كفاءة الإنفاق العام (H4)	63
31	ملخص نموذج الانحدار المتعدد لأثر حوكمة المشاريع ونضج مكتب إدارة المشاريع مجتمعين (H5)	64
32	تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار المتعدد لأثر المتغيرين المستقلين مجتمعين (H5)	64
33	معاملات الانحدار المتعدد لأثر حوكمة المشاريع ونضج مكتب إدارة المشاريع مجتمعين (H5)	65
34	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة تبعاً لمتغير الجنس	66
35	نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة للفروق في محاور الدراسة تبعاً لمتغير الجنس	67

67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوَر الدراسة تبعاً لمتغير العمر	36
68	نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق تبعاً لمتغير العمر	37
69	نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) للفروق الدالة إحصائياً تبعاً لمتغير العمر	38
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوَر الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	39
70	نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	40
71	نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) لمحور أداء المشاريع الاستراتيجية تبعاً للمؤهل العلمي	41
71	نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) لمحور كفاءة الإنفاق العام تبعاً للمؤهل العلمي	42
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوَر الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	43
73	نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	44
73	نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) لمحور حوكمة المشاريع تبعاً لسنوات الخبرة	45
74	نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) لمحور نضج مكتب إدارة المشاريع تبعاً لسنوات الخبرة	46
74	نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) لمحور أداء المشاريع الاستراتيجية تبعاً لسنوات الخبرة	47
74	نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) لمحور كفاءة الإنفاق العام تبعاً لسنوات الخبرة	48
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوَر الدراسة تبعاً لمتغير الشهادات الاحترافية	49
76	نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق تبعاً لمتغير الشهادات الاحترافية	50
77	نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) لمحور حوكمة المشاريع تبعاً للشهادات الاحترافية	51
77	نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) لمحور نضج مكتب إدارة المشاريع تبعاً للشهادات الاحترافية	52
77	نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) لمحور أداء المشاريع الاستراتيجية تبعاً للشهادات الاحترافية	53
77	نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) لمحور كفاءة الإنفاق العام تبعاً للشهادات الاحترافية	54

فهرس الأشكال:

الرقم	الشكل	رقم الصفحة
شكل (1)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	45
شكل (2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	46
شكل (3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	47
شكل (4)	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	48
شكل (5)	توزيع أفراد العينة حسب متغير اشهادة الاحترافية	48

المستخلص: Abstract:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر حوكمة المشاريع ونضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) في أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام بالمؤسسات الحكومية السعودية، في ضوء رؤية المملكة 2030. وتمثلت مشكلة الدراسة في وجود فجوة بحثية تتعلق بضعف الربط الكمي المُختبر إحصائياً بين هذه المتغيرات في السياق الحكومي السعودي تحديداً، رغم تنامي الاهتمام النظري بالموضوع.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين في إدارات المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع بالجهات الحكومية، طُبقت على عينة عشوائية ميسرة بلغت (400) مبحوث، وحُلّلت البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية .

أظهرت النتائج الوصفية أن مستوى تطبيق حوكمة المشاريع جاء مرتفعاً جداً (4.34 من 5)، ونضج مكاتب إدارة المشاريع كذلك (4.32)، في حين جاء أداء المشاريع الاستراتيجية (4.07) وكفاءة الإنفاق العام (4.08) بدرجة مرتفعة لكنها أقل نسبياً، وهو ما يكشف عن فجوة بين البنية المؤسسية للحوكمة ومخرجاتها الفعلية، خصوصاً في جوانب الاستدامة المالية والتنوع الاقتصادي ونقل المعرفة.

وأثبت اختبار الفرضيات وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لحوكمة المشاريع في أداء المشاريع الاستراتيجية ($R^2=70.9\%$) وفي كفاءة الإنفاق العام ($R^2=55\%$)، ولنضج مكتب إدارة المشاريع في الأداء ($R^2=50\%$) وكفاءة الإنفاق ($R^2=46\%$)، مع أثر مشترك أقوى للمتغيرين معاً ($R^2=67\%$) يؤكد العلاقة التكاملية لا التنافسية بينهما. كما لم تظهر فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، بينما ظهرت فروق دالة تعزى لسنوات الخبرة والشهادات الاحترافية.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز مؤشرات الأداء الرقمية (KPIs)، وتوسيع صلاحيات مديري المشاريع، وتطوير دور مكاتب إدارة المشاريع في إدارة المحافظ الاستثمارية، وربط كفاءة الإنفاق العام بشكل مباشر بمستهدفات رؤية المملكة 2030، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي وترشيد الإنفاق العام.

الكلمات المفتاحية :

حوكمة المشاريع، نضج مكتب إدارة المشاريع، أداء المشاريع الاستراتيجية، كفاءة الإنفاق العام، رؤية 2030

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولاً نوعياً جذرياً في أساليب الإدارة الحكومية وفلسفتها، إذ انتقلت الحكومات من الأنماط التقليدية القائمة على الروتين الإداري الصارم إلى نماذج أكثر ديناميكية ومرونة وقدرةً على الاستجابة للمتغيرات المتسارعة. وفي قلب هذا التحول، أصبحت إدارة المشاريع ركيزةً استراتيجية بامتياز، تعتمد عليها الحكومات بشكل متصاعد كوسيلة فعالة لتحقيق الأهداف التنموية وتنفيذ البرامج الاستراتيجية الكبرى (Crawford & Helm, 2009). وقد أدى هذا التوجه المتسارع إلى ارتفاع حاد في أهمية تطبيق الممارسات الحديثة والمتطورة في إدارة المشاريع، وفي مقدمة هذه الممارسات حوكمة المشاريع وإنشاء مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) داخل المؤسسات الحكومية لتعزيز القدرة التنفيذية وضمان جودة المخرجات. (Khan et al., 2021)

وتكشف الأدبيات والدراسات الدولية المتراكمة عن واقع مقلق يتكرر في سياقات حكومية متعددة حول العالم: إذ تعاني نسبة كبيرة من المشاريع الحكومية من إشكاليات هيكلية متكررة تتمثل في التأخر عن الجداول الزمنية المعتمدة، وتجاوز التكاليف المرصودة، أو الإخفاق في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة أصلاً. ويُرجع الباحثون هذه الإشكاليات في معظمها إلى ضعف الهياكل التنظيمية الداعمة لإدارة المشاريع، وغياب إطار حوكمة واضح وفاعل يضمن جودة المدخلات في المراحل المبكرة للمشروع حيث تُبنى القرارات الجوهرية التي تُحدد مصيره. (Samset & Volden, 2016) فالقرارات التي تُتخذ في مرحلتي التعريف والتصميم- رغم أنها لا تستهلك سوى نسبة ضئيلة من الموارد- تُحدد في الحقيقة 80% أو أكثر من تكاليف المشروع ومسار تنفيذه كله، وهذا ما يُسمى بـ"تأثير القفل" (Lock-in Effect) "الذي يجعل التصحيح اللاحق بالغ التكلفة ومحدود الأثر.

وتُعدّ حوكمة المشاريع (Project Governance) أحد المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر تأثيراً في هذا الميدان، فهي لا تقتصر على توفير إطار رقابي شكلي، بل تُشكّل نظاماً مؤسسياً متكاملاً يهدف إلى توجيه المشاريع توجيهاً استراتيجياً سليماً، بما يتوافق مع الأهداف الكبرى للمؤسسة وأولويات التنمية الوطنية، مع تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين عمليات اتخاذ القرار على مختلف المستويات. (Crawford & Helm, 2009) كما تُسهم الحوكمة الفعالة في تحسين التنسيق بين المشاريع المختلفة وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة عبر الإشراف المستمر والتقييم الدوري المنتظم، مما يقلّص كثيراً من الهدر المالي ويُعزز كفاءة الإنفاق العام. (Khan et al., 2021)

ومن جهة أخرى، تلعب مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) دوراً محورياً في دعم منظومة الحوكمة المؤسسية وترجمة مبادئها إلى ممارسات يومية فعلية؛ إذ تعمل هذه المكاتب على توحيد منهجيات إدارة المشاريع وتوفير الدعم الفني والاستشاري لمديري المشاريع ومتابعة تنفيذ المبادرات الاستراتيجية الكبرى. (Khan et al., 2021) وتُساعد هذه المكاتب المؤسسات على تطوير قدراتها التنظيمية في إدارة المشاريع، وبناء ذاكرة مؤسسية تراكمية تُقلّص الفجوة المزمنة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعلي على أرض الواقع. (Samset & Volden, 2016)

ويُشير مفهوم نضج إدارة المشاريع إلى مدى تطور العمليات والمنهجيات المستخدمة داخل المؤسسة ومدى استيعابها في ثقافتها التنظيمية؛ فمستويات النضج العالية تعكس قدرة المنظمة على إدارة مشاريعها بشكل أكثر كفاءة وفعالية

وقدرةً على الاستباق والاستجابة. وقد أثبتت الدراسات المتعددة أن المؤسسات التي تتمتع بمستويات مرتفعة من نضج إدارة المشاريع، والمدعومة بهياكل حوكمة راسخة وواضحة، تحقق أداءً استراتيجياً أعلى بشكل ملحوظ في تنفيذ مبادراتها الكبرى ومشاريعها ذات الثقل التنموي. (Khan et al., 2021)

وفي هذا السياق البحثي المتشعب، أصبحت العلاقة المتداخلة بين حوكمة المشاريع ونضج مكاتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع الاستراتيجية من أكثر الموضوعات البحثية إلحاحاً وأهمية، لا سيما في القطاع العام الذي يعتمد على المشاريع كأداة أساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وحيث تُشكّل المسألة العامة عن كل ريال مُنفَق مسؤوليةً أمام الأجيال القادمة. (Khan et al., 2021; Crawford & Helm, 2009)

وعلاوةً على ذلك، يُمثّل تحسين كفاءة الإنفاق العام تحدياً مزمناً ومُلحاً تواجهه الحكومات في جميع أنحاء العالم؛ إذ تسعى دوماً إلى تحقيق أفضل النتائج الممكنة باستخدام الموارد المتاحة والمحدودة. ويُعد تطبيق ممارسات الحوكمة الفعّالة وضمان ما يُعرف بـ"الجودة عند الدخول- (Quality at Entry)" التي تُشير إلى جودة التصميم والتخطيط والقرارات في المراحل الأولى من المشروع- من أهم الوسائل العلمية المثبتة لتعزيز كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر المالي المزمّن. (Samset & Volden, 2016; Khan et al., 2021)

وفي إطار المملكة العربية السعودية تحديداً، تتصاعد أهمية هذا الموضوع البحثي مع إطلاق رؤية 2030 التي تُمثّل برنامجاً تحولياً وطنياً شاملاً يستهدف التنويع الاقتصادي وتخفيف الاعتماد على النفط وبناء اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي ووطن طموح) رؤية السعودية 2030 ، (2016) ولتحقيق هذه الغايات الكبرى، تضعّ المملكة استثمارات رأسمالية هائلة في مشاريع استراتيجية عملاقة تشمل البنية التحتية والقطاعات الاجتماعية والاقتصادية والترفيهية والسياحية، مما يجعل كفاءة إدارة هذه المشاريع وحوكمتها وترشيد إنفاقها أولويةً وطنية قصوى لا تقبل التهاون. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتحليل أثر حوكمة المشاريع ونضج مكتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام في المؤسسات الحكومية السعودية، مُقدّمةً إطاراً علمياً رصيناً يُسهم في تحسين الإدارة الحكومية وتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد العامة في ضوء متطلبات رؤية 2030.

تنبثق مشكلة البحث من مفارقة جوهرية عميقة في واقع الإدارة الحكومية المعاصرة؛ فبالرغم من التوسع الهائل وغير المسبوق في حجم الاستثمارات الحكومية الموجهة للمشاريع الاستراتيجية- خاصة في ظل رؤية المملكة 2030 التي ضخّت مئات المليارات من الريالات في مشاريع التنمية الوطنية - إلا أن ثمة فجوة استثمارية مقلقة بين "ما يُخطّط له" و"ما يُحقّق فعلاً" على أرض الواقع. ويمكن تفصيل أبعاد هذه المشكلة في النقاط الجوهرية التالية:

أولاً: معضلة الأداء الاستراتيجي والمثلث الذهبي

لا تزال الكثير من المشاريع الحكومية الكبرى تعاني من تعثر مزمن في ضبط محاور "الوقت والتكلفة والجودة" - التي يُسميها الباحثون بالمثلث الذهبي - (Iron Triangle) رغم التوسع الكبير في أطر الإدارة والرقابة. بيد أن المشكلة الأعمق والأكثر خطورة لا تكمن في هذا التعثر التشغيلي وحده، بل في الفشل في تحقيق القيمة الاستراتيجية الحقيقية؛ فقد ينتهي المشروع ضمن ميزانيته المعتمدة وفي الوقت المحدد، لكنه يُخفق في مواءمة الأهداف الوطنية الكبرى أو تحقيق الأثر التنموي المنشود. وهذا الاختلال العميق في منظومة الأداء يعود في جوهره إلى غياب رؤية موحدة ومنهجية تشرف عليها مكاتب إدارة مشاريع ناضجة قادرة على الربط الاستراتيجي المستمر بين العمليات التشغيلية اليومية والغايات التنموية الكبرى.

ثانياً: ضعف حوكمة القرارات وتشتت المسؤوليات

تتمثل إحدى العقبات البنيوية الأكثر تأثيراً في غياب أطر حوكمة واضحة ومُفعّلة تُحدد بجلاء "من يملك حق القرار" و"من يتحمل مسؤولية النتائج" في كل مرحلة من مراحل المشروع. إن تداخل الصلاحيات بين الإدارات المختلفة وضعف منظومة المساءلة وغياب الشفافية في سلاسل الإمداد وإجراءات التعاقد يُؤدّي حتماً إلى بطء مزمن في اتخاذ القرارات التصحيحية الضرورية. وهذا الضعف التنظيمي الهيكلي يخلق بيئة خصبة لتضخّم أوامر التغيير (Change Orders) التي تُعدّ الثغرة الأكثر تكلفةً في المشاريع الحكومية الكبرى؛ إذ تبتلع ميزانياتها دون عائد استراتيجي حقيقي يُذكر، وكثيراً ما تُحوّل المشروع من مشروع تنموي إلى عبء مالي.

ثالثاً: فجوة النضج في مكاتب إدارة المشاريع

تكمن مشكلة هيكلية واسعة الانتشار في أن كثيراً من المنظمات الحكومية تمتلك مكاتب إدارة مشاريع بالاسم والهيكل الرسمي، لكنها تقع في مستويات نضج أولية متدنية (Level 1 or 2) بعيدة كل البعد عن المستويات الاستراتيجية العليا. هذه المكاتب ذات النضج المتدني تعمل في أحسن أحوالها كـ"مجمّع للبيانات" وأداة لإعداد التقارير، بدلاً من كونها "محركاً استراتيجياً" قادراً على إضافة قيمة حقيقية. إن انخفاض مستوى نضج الممارسات - والذي يتجلى في غياب إدارة المخاطر المؤسسية الفاعلة، وضعف أتمتة التقارير التحليلية، وعدم وجود منهجيات موحدة وموثقة - يُؤدّي حتماً إلى عجز هذه المكاتب عن تقديم رؤى استباقية وتحليلية تُمكن صناع القرار من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، مما يُحوّل الإدارة من "قيادة استباقية واعية" إلى مجرد "رد فعل على الأزمات".

رابعاً: غياب كفاءة الإنفاق والهدر المالي الرأسمالي

ترتبط كفاءة الإنفاق العام ارتباطاً عضوياً وثيقاً بدقة التقديرات المالية الأولية وجودة التنفيذ ونزاهة العمليات. وتكمن المشكلة الجوهرية في أن نقص الحوكمة وانخفاض مستوى النضج المؤسسي يؤديان معاً إلى توليد ما يمكن تسميته بـ"الهدر الغير منظور"؛ يتجلى هذا الهدر في إعادة الأعمال (Rework) المكلفة، وتكاليف التأخير المتراكمة، وعدم استغلال الطاقات والموارد المتاحة بالشكل الأمثل. وفي سياق القطاع العام وحجم الاستثمارات الضخمة، يعني هذا الهدر المتراكم تعطيل موارد مالية هائلة كان يمكن توجيهها نحو مشاريع تنموية أخرى تخدم المواطنين وترفع مستوى جودة حياتهم، مما يُبطئ وتيرة التحول الوطني المنشود.

خامساً: تحدي الموازنة مع التحول الوطني ورؤية 2030

في ظل التوجهات الوطنية الصارمة نحو رفع كفاءة الإنفاق العام عبر هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية (EXPRO) وهياكل حوكمة رؤية 2030، تبرز فجوة تنفيذية واضحة تتمثل في عدم مواكبة بعض الجهات الحكومية لهذه المتطلبات المتصاعدة. وتبرز هنا حاجة علمية وتطبيقية ملحة لمعرفة كيف يمكن للرفع التدريجي من مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع أن يكون الأداة التنفيذية الحقيقية لتحويل سياسات كفاءة الإنفاق من مجرد "نصوص تنظيمية ولوائح ورقية" إلى "واقع ملموس ومؤشرات قابلة للقياس" في أداء المشاريع الاستراتيجية. هذه الإشكاليات الخمس المتداخلة والمتشابكة تُشكل مجتمعةً الأساس الجوهري لمشكلة هذا البحث، الذي يسعى إلى تشرح هذه العلاقات المعقدة وتقديم إطار تحليلي علمي يُسهم في معالجتها.

1-3. أهمية الدراسة.

تكتسب هذه الدراسة أهمية استثنائية ومتعددة الأبعاد في ضوء التحولات الهيكلية الكبرى التي تشهدها نماذج الإدارة العامة الحديثة في المملكة العربية السعودية والعالم، وتبرز قيمتها العلمية والعملية والوطنية من خلال المحاور التالية:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

تُسهم هذه الدراسة أولاً في إثراء الأدب الأكاديمي العربي الذي يعاني من فجوة واضحة في مجال دراسة الربط الثلاثي المتكامل بين متغيرات الحوكمة ونضج الـ PMO وكفاءة الإنفاق في سياق واحد؛ إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على كل متغير بشكل منفصل ومنقطع عن سياقه الأشمل. فضلاً عن ذلك، تسعى الدراسة إلى بناء نموذج تفسيري متكامل يوضح "ميكانيكية التأثير" بدقة أعمق، أي كيف تتحول ممارسات الحوكمة عبر وسيط مكتب إدارة المشاريع الناضج إلى وفر مالي ونجاح استراتيجي قابل للقياس والتحقق. كما تُقدّم الدراسة تأصيلاً علمياً جديداً لمفهوم كفاءة الإنفاق من منظور إداري تنظيمي متجاوزاً المنظور المحاسبي الضيق، وتربطه بجودة العمليات المؤسسية ومستوى نضج الممارسات والمنهجيات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)

تُوفّر هذه الدراسة لمديري ومسؤولي مكاتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية خارطة طريق علمية تساعدهم على تشخيص مستوى نضج مكاتبتهم بشكل موضوعي ودقيق، وتحديد الفجوات التنظيمية التي تعيق تحقيق كفاءة الإنفاق وجودة الأداء. كما تُحسن الدراسة جودة اتخاذ القرار عبر إبراز دور الحوكمة في تدفق المعلومات وضمان دقتها وتوقيتها

الملائم، مما يُزوّد أصحاب المصلحة بأدوات قرار مبنية على أدلة موثوقة تُقلّل من احتمالية التعثر المالي والزميني للمشاريع الاستراتيجية الكبرى. ويمكن توظيف مؤشرات هذه الدراسة كمعايير مرجعية (Benchmarking) للمؤسسات الراغبة في قياس أثر استثماراتها في بناء وتطوير مكاتب إدارة المشاريع والتحقق من عائدها الحقيقي.

ثالثاً: الأهمية الوطنية والاستراتيجية في سياق رؤية:2030

تتقاطع أهداف هذا البحث مباشرةً مع مهام هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (EXPRO) في تحسين جودة إدارة المشروعات الرأسمالية وتقليل الهدر المالي الوطني، من خلال تقديم توصيات مبنية على أدلة ميدانية سعودية. كما تُسهم في فهم كيفية إدارة مشاريع الرؤية (Giga-projects) بفعالية تضمن تحقيق الأثر الاقتصادي والاجتماعي المنشود ضمن السقوف المالية المحددة وفي المدة الزمنية المعتمدة. ومن منظور الاستدامة المالية الوطنية، تُسهم الدراسة في دعم الجهود الرامية إلى ترشيد الإنفاق العام وتوجيه الوفورات المتحققة نحو أولويات تنمية جديدة تعزز جودة الحياة وتحقق مستهدفات رؤية.2030

4-1. أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة بشكل رئيس للتعرف على أثر حوكمة المشاريع ونضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) في أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام بالمؤسسات الحكومية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. ويتفرع عن هذا الهدف ما يأتي:

التعرف على مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في المؤسسات الحكومية السعودية في ضوء رؤية 2030 .

التعرف على مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) في المؤسسات الحكومية السعودية في ضوء رؤية 2030.

قياس مستوى أداء المشاريع الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية السعودية في ضوء رؤية 2030 .

قياس مستوى كفاءة الإنفاق العام في المؤسسات الحكومية السعودية في ضوء رؤية 2030.

5-1. تساؤلات الدراسة

تهدف الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس:

ما أثر حوكمة المشاريع ونضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) في أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام بالمؤسسات الحكومية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030؟

ويتفرع عن هذا السؤال ما يأتي:

ما مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في المؤسسات الحكومية السعودية في ضوء رؤية 2030؟

ما مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) في المؤسسات الحكومية السعودية في ضوء رؤية 2030؟

ما مستوى أداء المشاريع الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية السعودية في ضوء رؤية 2030؟

ما مستوى كفاءة الإنفاق العام في المؤسسات الحكومية السعودية في ضوء رؤية 2030؟

1-6 فروض الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى:(H1)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع في أداء المشاريع الاستراتيجية بالمؤسسات الحكومية السعودية.

الفرضية الرئيسة الثانية:(H2)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع في كفاءة الإنفاق العام بالمؤسسات الحكومية السعودية.

الفرضية الرئيسة الثالثة:(H3)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) في أداء المشاريع الاستراتيجية بالمؤسسات الحكومية السعودية.

الفرضية الرئيسة الرابعة:(H4)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) في كفاءة الإنفاق العام بالمؤسسات الحكومية السعودية.

الفرضية الرئيسة الخامسة:(H5)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع ونضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) مجتمعين في أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام بالمؤسسات الحكومية السعودية.

الفرضية الرئيسة السادسة:(H6)

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة تعزى للخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الشهادات الاحترافية). ويتفرع عنها:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الشهادات الاحترافية.

7-1. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يتبنى هذا البحث إطاراً نظرياً تكاملياً متعدد الروافد (Integrative Theoretical Framework) يجمع بين خمس نظريات إدارية راسخة أُطرت بعناية لتفسير العلاقات المعقدة والمتشابكة بين المتغيرات البحثية في السياق الحكومي السعودي المعاصر:

أولاً: نظرية الوكالة - (Agency Theory) منظور الضبط والحوكمة:

تُعدّ نظرية الوكالة التي أرساها Jensen & Meckling (1976) المدخل الأساسي الأكثر مباشرة لفهم ضرورة حوكمة المشاريع وتفسير آليات عملها. تفترض هذه النظرية وجود علاقة تعاقدية بين طرفين: "الأصيل (Principal)" الذي يُمثله هنا الدولة أو المؤسسة العامة بوصفها الجهة المُمولة والمُوجّهة، و"الوكيل (Agent)" الذي يُمثله فريق إدارة المشروع بوصفه المُنفذ الفعلي. تنشأ مشكلة الوكالة الجوهرية من ثلاثة عوامل متداخلة: عدم تماثل المعلومات (Information Asymmetry) حيث يمتلك الوكيل تفاصيل إجرائية وتقنية لا يستطيع الأصيل التحقق منها بسهولة، والتعارض المحتمل للمصالح بين الطرفين، وظاهرة التقاعس الأخلاقي (Moral Hazard) الناشئة في غياب الرقابة الفعّالة. وهنا تتدخل حوكمة المشاريع كآلية مؤسسية لتقليل "تكاليف الوكالة (Agency Costs)" وضمان الشفافية ومحاذاة المصالح. وتؤكد دراسات Müller (2017) أن الحوكمة الرصينة هي الضمانة الأكثر فعالية لتقليل الانحرافات المالية والزمنية، وهو ما يصبّ مباشرةً في مصلحة كفاءة الإنفاق العام ويُسوِّغ وجودها كمتغير مستقل في هذا البحث.

ثانياً: نظرية القدرات الديناميكية - (Dynamic Capabilities Theory) منظور النضج والتحول:

طوّر Teece et al. (1997) هذه النظرية الرائدة كامتداد نقدي لمنظور الموارد (RBV) لـ Barney (1991)، معترضين على كون امتلاك الموارد وحده كافياً لتفسير الأداء المتميز في البيئات المتغيرة؛ فما يُحدث الفارق الحقيقي هو القدرة على الاستشعار المبكر للتغيرات، واقتناص الفرص المتاحة، وإعادة تكوين الموارد وتكييفها لمواجهة التحديات الجديدة. ويُنظر في هذا البحث إلى نضج مكتب إدارة المشاريع بوصفه قدرةً ديناميكية مؤسسية بالغة الأهمية؛ فالمكاتب ذات النضج العالي لا تكتفي بتطبيق المنهجيات المُقنّنة ميكانيكياً، بل تمتلك القدرة على تكييفها وتطويرها لتحقيق التميز في سياقات مشاريع جديدة بالغة التعقيد. وتُشير دراسة Anantatmula (2010) إلى أن النضج المؤسسي يُمثّل "الأصل غير الملموس" الذي يُمكن المنظمة من رفع جودة القرار وتقليل الهدر. كما يؤكد Prasetyo et al. (2025) أن هذه القدرات الديناميكية تمنح المشاريع المرونة الضرورية لمواجهة تحديات التنفيذ المعقدة.

ثالثاً: نظرية الإشراف - (Stewardship Theory) منظور المواطنة الاستراتيجية والقيمة:

على نقيض ما تفترضه نظرية الوكالة من الطبيعة الانتهائية للوكيل، تُقدّم نظرية الإشراف (Davis et al., 1997) صورةً مغايرة ومُكمّلة؛ إذ تفترض أن المديرين بوجه عام يسعون بطبيعتهم الداخلية لتحقيق أهداف المنظمة لأن نجاحها يُمثّل نجاحاً شخصياً ومهنياً وقيماً لهم. وتبرز أهمية هذه النظرية في البحث الراهن في تأطيرها للبيئة الثقافية والقيمية

الملائمة داخل مكاتب إدارة المشاريع الناضجة؛ فحين يتبني فريق المشروع فلسفة "الإشراف"، يصبح التركيز على تحقيق القيمة العامة وكفاءة الإنفاق دافعاً ذاتياً داخلياً لا مجرد التزام رقابي خارجي. وتوضح دراسات (Joslin & Müller, 2016) أن التوازن الدقيق بين "الحوكمة الرقابية" المستمدة من نظرية الوكالة و"الحوكمة التمكينية" المستمدة من نظرية الإشراف هو ما يقود المشاريع الاستراتيجية نحو النجاح المستدام.

رابعاً: نظرية المؤسسة - (Institutional Theory) منظور البيئة والشرعية التنظيمية:

تُفسر هذه النظرية (DiMaggio & Powell, 2000) ظاهرة تنظيمية دقيقة وواسعة الانتشار، وهي لماذا تتبنى المنظمات في قطاع معين هياكل وممارسات متشابهة ليس دائماً بدوافع الكفاءة التقنية البحتة، بل رغبةً في الحصول على "الشرعية المؤسسية" في بيئتها. وتتجلى أهمية هذه النظرية في السياق السعودي بوضوح؛ إذ تُشكل متطلبات رؤية 2030 وهيئة EXPRO وشهادات PMI ضغوطاً مؤسسية متعددة الأنواع تدفع الجهات الحكومية نحو تبني أطر الحوكمة ومكاتب إدارة المشاريع. وتؤكد دراسة (Albaiti et al. (2021 أن سياق رؤية 2030 خلق بيئة مؤسسية محفزة لنمو هذه المكاتب كأدوات للتحويل الوطني.

خامساً: نظرية القيمة العامة - (Public Value Theory) منظور كفاءة الإنفاق:

تعتبر هذه النظرية التي طوّرها (Moore (1995 أن معيار النجاح في القطاع العام ليس الربحية المالية الضيقة، بل "خلق القيمة العامة" للمجتمع بمفهومها الأشمل. وتربط الدراسة الراهنة بين كفاءة الإنفاق العام وفلسفة خلق القيمة؛ فالإنفاق الكفؤ ليس هو الأخص بالضرورة، بل هو الإنفاق الذي يحقق أعلى عائد استراتيجي اجتماعي واقتصادي بأقل تكلفة ممكنة. والحوكمة الرشيدة ونضج الـ PMO هما الوسيلتان اللتان تضمنان تحويل كل ريال مُستثمر في المشاريع الحكومية إلى خدمات وبنية تحتية ومنافع اقتصادية ملموسة تُحسن جودة حياة المواطنين، وهو جوهر معادلة كفاءة الإنفاق في سياق رؤية 2030.

يتبنى هذا البحث نموذجاً تكاملياً يجمع بين: الضبط والرقابة المستمدّين من نظرية الوكالة لتحقيق كفاءة الإنفاق، والتطوير والابتكار المستمدّين من نظرية القدرات الديناميكية لرفع مستوى نضج العمليات، والمواءمة والقيمة المستمدّتين من نظريتي الإشراف والقيمة العامة لضمان أداء المشاريع الاستراتيجية، والسياق المؤسسي المستمد من النظرية المؤسسية لفهم الضغوط الوطنية الدافعة. هذا الربط النظري المعمق يُوفّر الأدوات التحليلية اللازمة لتفسير كيف يمكن للبناء التنظيمي - حوكمةً ونضجاً - أن يتحوّل إلى نتائج اقتصادية وتشغيلية ملموسة في بيئة المشاريع الحكومية السعودية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2-1- مقدمة

يُشكّل هذا الفصل الوعاء المعرفي الذي تستقي منه الدراسة عمقها العلمي وشرعيتها الأكاديمية؛ إذ يتناول بالتحليل والنقد مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات البحث الرئيسية، ثم يبني على أكتافها إطاراً نظرياً متكاملًا يُوطّر العلاقات التفاعلية المعقدة بين حوكمة المشاريع ونضج مكاتب إدارتها وأداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام، في ضوء المتطلبات الوطنية لرؤية 2030.

شهدت العقود الأخيرة تحولاً نوعياً جذرياً في ممارسات الإدارة العامة على المستوى الدولي؛ حيث لم تعد إدارة المشاريع الحكومية نشاطاً تنفيذياً تقنياً ثانوياً، بل تحولت إلى أداة استراتيجية محورية لتحقيق الغايات الوطنية الكبرى والتنمية الاقتصادية المستدامة. (Crawford & Helm, 2009) وفي هذا الإطار التحولي، برزت حوكمة المشاريع ونضج مكاتب إدارتها كركيزتين أساسيتين متكاملتين لتعزيز الأداء المؤسسي ورفع جودة المخرجات الاستراتيجية؛ حيث تعمل الحوكمة كإطار تنظيمي ضامن للمساءلة والشفافية ومواءمة عمليات المشاريع مع الاستراتيجية العليا (Müller, 2017)، بينما يُعدّ نضج مكاتب إدارة المشاريع مؤشراً موضوعياً على قدرة المنظمة على تطبيق منهجيات موحدة ومستدامة ترفع من احتمالية نجاح مشاريعها. (Hill, 2013; Prado, 2014)

وبالنظر إلى السياق السعودي تحديداً، شكّلت رؤية 2030 نقطة تحول جوهريّة نحو نموذج "الدولة التنموية" التي تعتمد على كفاءة الأداء ونزاهة الإنفاق كمحددَيْن رئيسيَّين لنجاح التحول الوطني. وفي هذا الإطار، أنشئت مكاتب إدارة المشاريع في مختلف القطاعات الحكومية، وتلعب هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية (EXPRO) دوراً محورياً في مأسسة الحوكمة وتوحيد معاييرها، حيث أشارت تقاريرها إلى تحقيق وفورات مالية مليارية نتيجة تطبيق أطر صارمة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة) هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية، (2023) وقد أثبتت الدراسات الميدانية المحلية وجود علاقة طردية بين نضج مكاتب إدارة المشاريع وكفاءة تسليم المشاريع الاستراتيجية، (Muhammad et al., 2024)، كما أكدت أن تطبيق أطر الحوكمة الرشيدة يُعزّز الشفافية والمساءلة مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي الشامل وكفاءة الإنفاق. (Alotaibi et al., 2019)

2-2. الدراسات السابقة

تشكّل مراجعة الدراسات السابقة الركيزة المنهجية الأولى لبناء قاعدة معرفية رصينة؛ إذ تُمكن من رصد التوجهات البحثية المحلية والدولية، واستيعاب المناهج والأدوات المستخدمة، وفهم العلاقات المفترضة بين المتغيرات، وتحديد الفجوات البحثية التي يسعى هذا البحث إلى تجسيدها. وفيما يلي عرض تحليلي نقدي للدراسات الأكثر صلة وأعمق أثراً:

أولاً: الدراسات العربية

اتجه الباحثون العرب في السنوات الأخيرة بصورة متصاعدة نحو دراسة إدارة المشاريع الحكومية وحوكمتها في ضوء متطلبات برامج التحول الوطني، غير أن هذا الاهتمام المتنامي يُسجل قصوراً ملحوظاً في العمق التحليلي الكمي الذي يربط المتغيرات بعلاقات سببية مُختبرة إحصائياً.

1- دراسة البيتي والسلمي: (Albaiti & Alsulami, 2021) أثر مكتب إدارة المشاريع على الأداء التنظيمي في القطاع العام السعودي

الهدف والمنهجية: استهدفت هذه الدراسة- التي أُجريت في إطار جامعة الملك عبدالعزيز- فحص أثر مكتب إدارة المشاريع على الأداء التنظيمي في القطاع العام السعودي، وتحديدًا في مكاتب تحقيق الرؤية (VROs - Vision Realization Offices) الموزعة على مناطق المملكة. شملت الدراسة مسحاً ميدانياً واسعاً لـ 29 مكتباً حول المملكة، وجمعت بيانات كمية ونوعية من خلال استبانات مقننة ومقابلات مع مسؤولين في مستويات إدارية متعددة.

النتائج والمساهمات: خلصت الدراسة إلى أن هذه المكاتب تتمتع بمستوى نضج "متوسط" في تقديم الخدمات الحكومية، وأن التركيز الأكبر ينصب على وظائف الرقابة والمتابعة وتطوير المنهجيات التقنية، مما أثر إيجاباً على الإدارة الاستراتيجية وإدارة المحافظ المتعددة. وأثبتت الدراسة بوضوح أن مكاتب إدارة المشاريع تُسهم في "تغيير الثقافة التنظيمية" نحو المساءلة والتعلم المؤسسي المستمر. غير أنها أشارت إلى وجود غموض مؤسسي في تحديد الأدوار الدقيقة للمكاتب في بعض الجهات، مما أفضى إلى تضارب الصلاحيات وإضعاف فعالية القرارات التصحيحية. وأوصت بضرورة إطار حوكمة وطني موحد يربط المخرجات التشغيلية بمؤشرات الأداء الوطنية الكبرى.

الصلة بالبحث الراهن: تُمثّل هذه الدراسة من أوائل الأبحاث الميدانية المعمّقة في سياق مكاتب تحقيق رؤية 2030، مما يجعل نتائجها إطاراً مرجعياً حيوياً لفهم الواقع الراهن لهذه المكاتب ومستوى نضجها الفعلي في البيئة الحكومية السعودية.

2- دراسة الشبرقي وآخرون: (Alshabragi et al., 2024) تطوير نظام تصنيف متكامل للنضج لمكاتب إدارة المشاريع

الهدف والمنهجية: هدفت هذه الدراسة المحكّمة- المنشورة في مجلة Systems- إلى تقديم نظرة شاملة على فعالية إدارة المشاريع ودور مكاتب إدارة المشاريع في تحقيق النجاح المؤسسي من خلال بناء نظام تصنيف علمي للنضج. اعتمدت على مقارنة منهجية متعددة المراحل: مراجعة أدبيات واسعة النطاق، وتحليل موضوعي (Thematic Analysis) منهجي، واستبانات مُقنّنة، وتحليل التسلسل الهرمي (AHP) لتحديد الأوزان النسبية.

النتائج والمساهمات: حدّدت الدراسة خمسة محاور رئيسية تُشكّل بنية النضج: الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم والتعاون، والحوكمة الداخلية لضمان وضوح الأدوار وجودة القرار، والكفاءة المنهجية في تطبيق أفضل الممارسات، وضوابط المشروع من معايير جودة وإدارة مخاطر، والمشاركة الفعّالة لأصحاب المصلحة. وأظهرت نتائج AHP أن "الحوكمة" و"الكفاءة المنهجية" يتصدّران قائمة العوامل الأكثر تأثيراً في نضج الـ PMO. وخلصت إلى أن تبني منهجية النظم يُمكن مكاتب إدارة المشاريع من الارتقاء من دور "الوظيفة الإدارية" إلى دور "القيادة المؤسسية"، مع ضرورة وضع منهجية موحدة وموضوعية لتقييم الفعالية.

الصلة بالبحث الراهن: تُوقّر هذه الدراسة إطاراً مرجعياً ثميناً لبناء محاور الاستبانة الخاصة بقياس نضج PMO ، وتُعزّز المنطلق النظري للبحث في ربط الحوكمة والنضج كمتغيرين مستقلين متشابكين ومتعزّزين لبعضهما.

3- دراسة محمد وآخرون: (Muhammad et al., 2024) دور مكتب إدارة المشاريع في تعزيز عوامل النجاح في المشاريع الإنشائية السعودية

الهدف والمنهجية: تناولت هذه الدراسة التطبيقية الرائدة- المنشورة في المجلة الدولية للابتكارات في الهندسة والتكنولوجيا -دور مكتب إدارة المشاريع في تعزيز عوامل نجاح المشاريع الهندسية والإنشائية الحكومية في المملكة، مستخدمةً بلدية جازان نموذجاً تطبيقياً ذا دلالة تمثيلية. حدّد الباحثون 32 عاملاً للنجاح صُنِفَتْ تحت أربعة محاور: بناء البنية التحتية لإدارة المشاريع، وتعزيز الممارسات المهنية الاحترافية، وهيكلية المكتب التنظيمية الملائمة، والدعم المؤسسي والتنظيمي.

النتائج والمساهمات: أثبتت الدراسة أن المكاتب التي تتجاوز أعمارها التشغيلية أربع سنوات تحقق نسب نجاح في مشاريعها تصل إلى 65% مقارنةً بـ 37% فقط للمكاتب حديثة الإنشاء، في مؤشر واضح على أهمية الخبرة المؤسسية المتراكمة. وكشفت أن مكتب إدارة المشاريع الفعّال لا يعمل مجرد جهة رقابية، بل كمركز تميّز معرفي (CoE) يُسهم في ردم فجوة المهارات الفنية الحرجة. وأوصى الباحثون بمأسسة "حوكمة المعرفة" وتوثيق الدروس المستفادة لتفادي تكرار الأخطاء المكلفة في المشاريع المليارية.

الصلة بالبحث الراهن: تُعدّ هذه الدراسة من أقرب الدراسات السعودية الميدانية لموضوع البحث الراهن، لربطها المباشر بين النضج المؤسسي لمكاتب إدارة المشاريع ومؤشرات النجاح في المشاريع الحكومية الكبرى في السياق السعودي.

4- دراسة عرفة: (Arafa, 2026) تقييم نضج إدارة المشاريع وأثره على كفاءة تسليم المشاريع الحضرية في المملكة

الهدف والمنهجية: ركّزت هذه الدراسة الحديثة- المنشورة في المجلة الدولية للبحوث العلمية -على تقييم نضج إدارة المشاريع في شركات المقاولات السعودية وأثره الموثّق على كفاءة تسليم المشاريع الحضرية في مدينة الرياض في سياق رؤية 2030. طوّر الباحث "نموذج التكيف ذو الطبقات (Layered Adaptation Model)" المستند إلى مبادئ معهد PMI مع إجراء تعديلات سياقية دقيقة، وطبّقه على عينة مقصودة من 285 مديراً للمشاريع ذوي خبرة ميدانية موثّقة.

النتائج والمساهمات: كشفت النتائج الإحصائية عن علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج الممارسات وبين مؤشرات النجاح الثلاثية (الالتزام بالجدول الزمني والميزانية وجودة المخرجات). (وأظهر تحليل الانحدار أن البُعد التكيفي- الشامل للقيادة الاستباقية والتوجيه المرن -كان الأكثر تأثيراً إحصائياً بمعامل $(\beta = 0.41)$) وخلصت إلى أن التبيّن السياقي لمعايير الحوكمة العالمية- لا التطبيق الحرفي الجامد -هو العامل الحاسم في تعزيز الكفاءة، محدّرةً من أن نقص الكوادر الرقمية المؤهلة يُعيق الوصول للمستويات العليا من النضج.

الصلة بالبحث الراهن: تُغذي هذه الدراسة مباشرةً الفرضيتين الثانية والرابعة في البحث الراهن المتعلقين بأثر نضج ال PMO على الأداء وكفاءة الإنفاق، وتُقدّم نموذجاً تطبيقياً سعودياً معاصراً يُثري الإطار النظري للدراسة.

5- دراسة قوقزة: (2023) الحوكمة في البلديات وأثرها في تحقيق التنمية المحلية

الهدف والمنهجية: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة ومتطلباتها في البلديات مع التركيز على أثرها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة. اعتمدت على المنهج الوصفي من خلال تحليل وثائق بلدية وإجراء استطلاعات لـ 200 موظف في مستويات إدارية متعددة، مع تطوير نموذج تحليلي مُركَّب لقياس الكفاءة باستخدام مقاييس الحوكمة (الشفافية والمشاركة والمساءلة وسيادة القانون).

النتائج والمساهمات: أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الإدارة البلدية يُحسِّن كفاءة الإنفاق في المشاريع المحلية بنسبة 18% من خلال تعزيز المشاركة المجتمعية وتقليل تضارب المصالح وتوجيه الموارد نحو الأولويات التنموية الأعلى أثراً. كما وجدت ارتباطاً إيجابياً واضحاً بين مستوى الحوكمة ورضا المستفيدين عن جودة الخدمات المقدمة.

الصلة بالبحث الراهن: تُسهم هذه الدراسة في تعزيز الأساس النظري لربط الحوكمة بكفاءة الإنفاق العام كمتغير تابع رئيسي، وإن كانت تفتقر إلى التركيز على نضج الـ PMO كمتغير مستقل مستقل ذي أثر واضح، وهو ما تُعالجه الدراسة الراهنة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أسهم الباحثون الدوليون في تراكم زخم معرفي واسع ومتنوع حول موضوعات حوكمة المشاريع ونضج الـ PMO وأثرهما على الأداء، وإن تفاوتت سياقاتهم ومناهجهم والأسئلة التي تصدّوا للإجابة عنها.

1- دراسة: (2013) Anantatmula & Rad الروابط المنهجية بين نضج إدارة المشاريع ودور PMO ونجاح المشاريع

الهدف والمنهجية: استهدفت هذه الدراسة- المقدمة في مؤتمر ICE & IEEE الدولي- فحص الروابط الكمية الموثوقة بين نضج إدارة المشاريع ودور الـ PMO ونجاح المشاريع في منظمات دولية متنوعة من قطاعات التكنولوجيا والصناعة والخدمات. طُبِّقت على عينة من 300 منظمة دولية واستخدمت نمذجة المعادلات البنيوية (SEM) أداة تحليلية رئيسية.

النتائج والمساهمات: أظهرت النتائج علاقةً إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نضج الـ PMO ونجاح المشاريع المقيس بمؤشرات متعددة، مع توفير موثّق في التكاليف الكلية يصل إلى 22% في المنظمات ذات النضج الأعلى. ووجدت أن دور الـ PMO في نجاح المشاريع يتوسّط جزئياً بمتغير "التوافق مع الاستراتيجية المؤسسية"، مما يُلمَح إلى العلاقة الثلاثية بين النضج والأداء والتوجه الاستراتيجي التي يتبنّاها البحث الراهن في نموذج التحليلي.

الصلة بالبحث الراهن: تُوفّر هذه الدراسة الإطار الكمي المرجعي لقياس العلاقة بين النضج والنجاح، وتُغذّي الفرض الفرعي الثاني المتعلق بأثر نضج الـ PMO على أداء المشاريع الاستراتيجية، وإن كانت تفتقر إلى السياقات الحكومية للدول النامية الساعية للتحويل.

2- دراسة: (2016) Linde & Steyn قياس تأثير PMO على الأداء في السياقات الصناعية المعقدة

الهدف والمنهجية: ركزت هذه الدراسة- المنشورة في المجلة الجنوب أفريقية للهندسة الصناعية- على تأثير الـ PMO على الأداء التنظيمي في منظمة تعدين جنوب أفريقية، مع اقتراح طرق مبتكرة وعملية لقياس القيمة التي يُضيفها الـ PMO

للمنظمة. استخدمت منهجية دراسة الحالة العميقة مع مقابلات مكثفة مع 20 مسؤولاً في مستويات إدارية مختلفة وتحليل سجلات بيانات المشاريع.

النتائج والمساهمات: كشفت النتائج عن تحسين ملحوظ في مؤشرات الأداء التنظيمي بنسبة 30% مقارنةً بمرحلة ما قبل الـ PMO. واقترح الباحثان ثلاث طرق مبتكرة لقياس قيمة المكتب تعتمد على مؤشرات العائد المباشر وتحسين نسب نجاح المشاريع وتحسين رضا أصحاب المصلحة، معالجةً بذلك إشكاليةً حقيقيةً تُعيق صانعي القرار في إثبات جدوى الاستثمار في تطوير نضج الـ PMO.

الصلة بالبحث الراهن: رغم محدودية الدراسة بحالة واحدة في بيئة صناعية، تكمن قيمتها في تقديم منهجية قياسية قابلة للتكيف مع البيئات الحكومية وتُعالج إشكالية إثبات العائد على الاستثمار في تطوير مكاتب إدارة المشاريع.

3- دراسة: (Monteiro (2026) التطور التاريخي لتفويض مكاتب إدارة المشاريع نحو الحوكمة الاستراتيجية

الهدف والمنهجية: قدّمت هذه الدراسة الطولية- المنشورة في مجلة -Business Process Management Journal تحليلاً معمقاً لمسيرة تطور تفويض مكاتب إدارة المشاريع من مجرد وحدات لدعم تقنية المعلومات وإعداد التقارير إلى كيانات حوكمة استراتيجية شاملة تعمل على مستوى المنظمة بأكملها. (Enterprise PMO) تتبعت مراحل نضج المكتب عبر أربع مراحل تاريخية متتالية وتحليلية ومتمايزة.

النتائج والمساهمات: وجدت أن التحول الجوهرى الأكبر في فعالية الـ PMO حدث بشكل ثابت عند ربط تقاريره الاستراتيجية مباشرةً بمجلس الإدارة أو القيادة التنفيذية العليا. وأثبتت أن دمج وظائف الحوكمة مع إدارة المعرفة المؤسسية يُسهم في ردم الفجوة الزمنية بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الميداني، إذ يعمل الـ PMO الناضج عند هذا المستوى كـ "محرك للتعليم التنظيمي" يحوّل الخبرات المتراكمة إلى معرفة مؤسسية. كما أشارت إلى أن المكاتب الحديثة باتت مكلفةً بقيادة مبادرات الابتكار والذكاء الاصطناعي.

الصلة بالبحث الراهن: تُعزّز هذه الدراسة بشكل مباشر المنطلق الجوهرى للبحث في ضرورة دراسة الحوكمة والنضج كمتغيرين متكاملين لا كمسارين مستقلين، وتُقدّم رؤيةً زمنيةً تطويريةً تُثري النموذج التحليلي.

4- دراسة: (Young et al. (2019) آليات حوكمة المشاريع وارتباطها بالنجاح على المستوى الدولي

الهدف والمنهجية: استهدفت هذه الدراسة الكمية الطموحة- المنشورة في مجلة International Journal of Managing Projects in Business- الكشف عن آليات حوكمة المشاريع الأكثر ارتباطاً بالنجاح، من خلال تحليل قاعدة بيانات دولية ضخمة جداً شملت 51 منظمة عالمية وأكثر من 66,000 استجابة فردية.

النتائج والمساهمات: حدّدت خمسة أبعاد جوهرية للحوكمة ذات تأثير حاسم: وضوح الرؤية، وإدارة التغيير الفعّالة، والراعي الاستراتيجي الفاعل، ومؤشرات الأداء المُقيّسة (KPIs)، والمتابعة المنتظمة المستمرة. وأثبتت وجود ارتباط معنوي قوي بين هذه الآليات وخفض التكاليف وتحسين جودة الخدمة. ومن أبرز إسهاماتها تحديد "الفعالية الزمنية" لكل آلية، حيث يكون دور راعي المشروع حاسماً في مراحل البدء. وخلصت إلى أن دعم الإدارة العليا شرط مسبق لا غنى عنه لنجاح المشاريع الكبرى.

الصلة بالبحث الراهن: تُوفّر هذه الدراسة الإطارَ الكمي الأقوى لتأطير الفرض الفرعي الأول الخاص بأثر حوكمة المشاريع على الأداء الاستراتيجي، وتُثري أداة القياس بأبعاد حوكمية موثوقة.

5- دراسة: (2019) Sandhu et al. الوظائف الاستراتيجية لمكاتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطط الاستراتيجية

الهدف والمنهجية: بحثت هذه الدراسة التجريبية- المنشورة في مجلة -Benchmarking: An International Journal في كيفية مساهمة الوظائف الاستراتيجية المحددة لمكاتب إدارة المشاريع في نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية المؤسسية. اعتمدت أسلوب المقارنة المعيارية (Benchmarking) بين أدوار مختلفة لل PMO في منظمات متعددة، مع استطلاعات كمية مدعومة بمقابلات نوعية.

النتائج والمساهمات: أظهرت أن الوظائف الاستراتيجية للمكتب- المتمثلة تحديداً في تطوير المنهجيات والتعلم التنظيمي وتنسيق المحافظ -هي المساهم الأكبر في نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية، متقدمة بفارق ملحوظ على الوظائف التشغيلية. كما شددت على ضرورة ربط ممارسات الحوكمة بمنظومة "إدارة تحقيق المنافع" (Benefits Realization Management) لضمان بقاء كل مشروع متوائماً مع مخرجات القيمة المنشودة. وخلصت إلى أن مكاتب إدارة المشاريع المعاصرة أصبحت "ممكنة استراتيجياً" حقيقياً يقلل احتمالية فشل المبادرات الكبرى.

الصلة بالبحث الراهن: تتوافق نتائج هذه الدراسة توافقاً جوهرياً مع الفرضيات الخاصة بالدور الوسيط لأداء المشاريع في البحث الراهن، وتُقدّم أدلةً تجريبية تُعزّز المنطق النظري للنموذج البحثي.

ثالثاً: التعقيب النقدي على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

أولاً: أوجه الاتفاق والتوافق في الدراسات السابقة

يبرز من خلال الاستقراء النقدي المعمق للأدبيات توافقٌ جوهري بين الباحثين حول عدة نقاط محورية: أولها إجماع شبه تام على أن نضج مكاتب إدارة المشاريع هو المحرك المؤسسي الأساسي لتحقيق "القيمة المضافة" الحقيقية للمنظمات، وأن مجرد وجود المكتب كياناً رسمياً لا يكفي في حد ذاته لتحقيق عوائد ملموسة. وثانيها توافق متناهِ على أن مفهوم نجاح المشروع قد تطور تطوراً جذرياً من قياس الأداء التشغيلي البسيط (الوقت والتكلفة والجودة) إلى قياس الأثر الاستراتيجي الشامل ومدى تحقيق المنافع المنشودة وخدمة المجتمع. وثالثها إجماع على أن دعم القيادة العليا والرعاية الاستراتيجية هو العمود الفقري لنجاح أي إطار حوكمي في البيئات المعقدة (Muhammad et al., 2024; Young et al., 2019; Sandhu et al., 2019).

ثانياً: أوجه الاختلاف والتباين في المناهج والنتائج

يتجلى التباين الأبرز في زاوية النظر إلى متغير الحوكمة؛ فبينما ركزت الدراسات الأجنبية (Young et al., 2019) على الآليات الرسمية للحوكمة وعلاقتها بتقليل تكاليف المعلومات والوكالة، اتجهت الدراسات السعودية المعاصرة (Albaiti et al., 2021; Arafa, 2026) نحو ربط الحوكمة بالمواءمة الوطنية مع مستهدفات رؤية 2030 ومتطلباتها التحولية. كما يظهر اختلاف منهجي واضح؛ إذ تميل الدراسات الدولية لتوظيف نماذج النضج القياسية (P3M3 وOPM3)، بينما

تحاول الدراسات المحلية المعاصرة (Arafa, 2026) تطوير نماذج تكيفية تتلاءم مع خصوصية القطاع الحكومي السعودي. كما تتباين الدراسات في التعامل مع "كفاءة الإنفاق" كمعيار رئيسي قائم بذاته.

ثالثاً: الفجوة البحثية الحقيقية ومسوّغات الدراسة الراهنة

على الرغم من غزارة الإنتاج العلمي في هذا الميدان، تبرز فجوة بحثية متعددة الأبعاد تجعل الدراسة الراهنة ضرورةً علميةً وليست ترفاً بحثياً:

الفجوة الأولى - ندرة الربط الكمي المباشر بكفاءة الإنفاق العام: تفتقر المكتبة الأكاديمية العربية بشكل واضح لدراسات تربط نضج PMO بمتغير كفاءة الإنفاق العام (Public Spending Efficiency) كمخرج كمي ومالي محدد قابل للقياس الميداني. فمعظم الدراسات تكتفي بقياس "الأداء التنظيمي" أو "نسب نجاح المشاريع" دون الوصول إلى التحليل الاقتصادي الأعمق الذي يقيس كيف يُسهم نضج المكتب في تحقيق وفر مالي فعلي.

الفجوة الثانية - الفجوة الزمنية والسياقية في المرحلة التسريعية لرؤية 2030: غالبية الدراسات التي تناولت كفاءة الإنفاق في السعودية أُجريت في مراحل سابقة لاكتمال نضج الكيانات السيادية الحوكمية كهيئة EXPRO ومنصة اعتماد وأنظمة الإدارة الرقمية، مما يجعل نتائجها غير معبرة عن الواقع المؤسسي في المرحلة التسريعية الراهنة (2024-2026).

الفجوة الثالثة - غياب اختبار الدور الوسيط لأداء المشاريع الاستراتيجية: تغيب عن الأدبيات المتاحة الدراسات التي تختبر بمنهجية كمية صارمة أداء المشاريع الاستراتيجية كـ "متغير وسيط" في العلاقة بين الحوكمة والنضج من جهة وكفاءة الإنفاق من جهة أخرى. هذا النموذج الثلاثي المتسلسل يمثل جوهر الإضافة العلمية للبحث الراهن.

وبناءً على هذه الفجوات الثلاث المؤثقة، ينفرد هذا البحث بتبني نموذج تحليلي متكامل يجمع بين الحوكمة الهيكلية ونضج العمليات والنتائج الاقتصادية الكلية، معتمداً على بيانات ميدانية سعودية معاصرة في مرحلتها التسريعية التي أصبحت فيها مخرجات المشاريع مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمسارات الاستدامة المالية للدولة.

2-3-الإطار النظري

يُمثل الإطار النظري الركيزة الجوهرية التي تمنح الدراسة شرعيتها العلمية وقدرتها التفسيرية؛ فمن خلاله تُبنى الروابط التفسيرية بين المتغيرات وتُصاغ الفرضيات وتُفسر النتائج في ضوء أطر فكرية محكمة. وقد جرى تنظيم هذا الإطار على خمسة مباحث متكاملة تُغطي بمجملها المساحة المفاهيمية الكاملة للعلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء السياق الوطني السعودي.

2-3-1المبحث الأول: حوكمة المشاريع - المفهوم والأبعاد والتطبيق في السياق الحكومي

2-3-1-1. مفهوم حوكمة المشاريع وتطوره:

تُعرّف حوكمة المشاريع (Project Governance) في أدبياتها الراسخة بأنها "الإطار التنظيمي الذي يُحدد بوضوح آليات اتخاذ القرار، ويوزّع الصلاحيات والمسؤوليات بين مختلف الأطراف المعنية، ويُرسخ ثقافة المساءلة والشفافية في جميع

مراحل دورة حياة المشروع. (Müller, 2017) "وهي ليست مجرد مجموعة إجراءات رقابية جامدة، بل منظومة حيّة من السياسات والآليات والعمليات تتكيف مع حجم المشروع وتعقيده وسياقه المؤسسي. وفي السياق الحكومي، تتجاوز الحوكمة حدود الإدارة الداخلية لتشمل التكامل مع الأنظمة والسياسات الوطنية؛ فهي تضمن أن كل مشروع حكومي يخدم غاية وطنية واضحة ومُحدّدة، وأن الموارد العامة تُوظّف بطريقة تُحقق أعلى قيمة ممكنة للمجتمع (Crawford & Helm, 2009).

وقد شهد مفهوم حوكمة المشاريع تطوراً دلالياً ومضمونياً متصاعداً؛ ففي مراحله الأولى ارتبط المفهوم أساساً بالرقابة المالية وآليات المتابعة التقنية، ثم توسّع ليشمل إطار صلاحيات اللجان التوجيهية وهيئات الرقابة. وفي مرحلته الراهنة يُعرّفه (Too & Weaver, 2014) بوصفه منظومة ثلاثية المستويات: الاستراتيجية الذي يضمن مواءمة المشروع مع الأهداف الوطنية، والتشغيلي الذي يُحدّد معايير التنفيذ اليومي، والرقابي الذي يُصمّم آليات قياس الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية. كما يُضيف (Joslin & Müller, 2016) بُعداً رابعاً جوهرياً هو "الحوكمة الثقافية" المتمثلة في منظومة القيم والأعراف غير الرسمية التي تُشكّل السلوك الفعلي لفريق المشروع.

2-1-3-2 أبعاد حوكمة المشاريع في البيئة الحكومية:

تتميز حوكمة المشاريع في السياق الحكومي عن نظيرتها في القطاع الخاص بأبعاد إضافية تنبثق من طبيعة المسؤولية العامة وخصوصية بيئة القرار الحكومي. وقد حدّدت دراسة (Young et al., 2019) التي اعتمدت على قاعدة بيانات دولية شملت أكثر من 66,000 استجابة -خمس أبعاد جوهريّة للحوكمة الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع الاستراتيجية: أولها وضوح الرؤية الاستراتيجية وارتباطها المباشر باستراتيجية المنظمة العليا، وثانيها وجود راعٍ استراتيجي فعّال (Effective Sponsor) يمتلك الصلاحية والإرادة للتدخل الحاسم عند الضرورة، وثالثها منظومة مؤشرات أداء شاملة ومتوازنة (KPIs) تشمل الأبعاد المالية والزمنية والجودة والاستراتيجية معاً، ورابعها آليات إدارة التغيير المؤسسي الداعمة للمشروع في بيئات التحوّل، وخامسها أنظمة المتابعة والتقارير المنتظمة التي تُتيح التدخل المبكر قبل استفحال المشكلات.

وفي السياق السعودي تحديداً، تكتسب حوكمة المشاريع أبعاداً تطبيقية إضافية؛ فهئية EXPRO تُمثّل آلية حوكمة وطنية علياً تُوحّد المعايير عبر الجهات الحكومية، ومنصة اعتماد تُحوّل مبادئ الحوكمة إلى إجراءات رقمية قابلة للتتبع والقياس والمحاسبة الآنية. (EXPRO, 2025) وقد أثبتت دراسة (Alghuried, 2025) أن الجهات التي تطبّق معايير الحوكمة المرتبطة برؤية 2030 تُحقّق أداءً تشغيلياً أفضل في مشاريعها الإنشائية الكبرى.

2-1-3-2 نماذج تقييم حوكمة المشاريع:

تتعدّد نماذج تقييم حوكمة المشاريع وتتنوع في منهجياتها ومستوياتها التحليلية. ويُعدّ نموذج (Müller, 2017) من أكثرها قبولاً وتطبيقاً في السياقات الحكومية؛ إذ يميّز بتوازنه بين الشمولية والتطبيقية، ويستند إلى تقييم فعالية الحوكمة عبر ثلاثة محاور: هياكل الصلاحيات وسلاسل القرار، وأنظمة المتابعة وإعداد التقارير، والآليات الثقافية الداعمة للمساءلة. وفي السياق السعودي، تُشكّل أدلة هيئة EXPRO والنظام الوطني لإدارة المشاريع (NPMO) الإطار المرجعي الأكثر ملاءمةً للتقييم في البيئة الحكومية المحلية. (EXPRO, 2025; Alghuried, 2025) وقد وظّفت الدراسة الراهنة هذه الأدلة إلى جانب نموذج (Müller, 2017) في بناء محور قياس حوكمة المشاريع في الاستبانة.

4-1-3-2. العوامل المحددة لفعالية الحوكمة في البيئة الحكومية:

-تشكل فعالية الحوكمة من تفاعل منظومة معقدة من العوامل المتداخلة. فعلى الصعيد القيادي، تؤكد دراسات Ika et al. (2024) أن وجود قيادة تنفيذية عليا ملتزمة بمبادئ الحوكمة ومُدركة لقيمتها الاستراتيجية هو الشرط الأول لنجاح أي إطار حوكمي. وعلى الصعيد المعلوماتي، يُعدّ توافر أنظمة معلومات دقيقة وفورية وموثوقة عاملاً محورياً؛ وقد أثبتت دراسة Young et al. (2019) أن جودة معلومات الأداء تُفسّر أكثر من 40% من التباين في فعالية الحوكمة. ومن الناحية التشريعية، تُشكل منظومة الأنظمة واللوائح الحكومية وأطر المساءلة الإطار القانوني الملزم (قوقزة، 2023). أما التحول الرقمي فبات محورياً عابراً لجميع أبعاد الحوكمة؛ إذ أصبح الاعتماد على أنظمة رقمية متكاملة شرطاً لازماً لتحويل مبادئ الحوكمة من وثائق ورقية إلى ممارسات رقمية قابلة للتدقيق الآني. (Aziz & Sarwar, 2023)

5-1-3-2. تحديات حوكمة المشاريع في ضوء رؤية 2030

أبرزت رؤية 2030 بيئة تنظيمية تجمع الفرص الهائلة بالتحديات المعقدة؛ فمن جانب الفرص، يُوفّر الدعم السياسي الرفيع للحكومة وتوافر التمويل السخي وإنشاء كيانات حوكمة وطنية كهيئة EXPRO بيئةً محفّزة غير مسبقة. غير أن ضغوط الإنجاز السريع والمشاريع المتزامنة والمتشابكة تُفرز احتكاً مؤسسياً يُعري بتجاوز متطلبات الحوكمة دفاعاً عن السرعة. (Fathallah, 2019) كما يُشكل التفاوت في مستويات الجاهزية المؤسسية بين الجهات الحكومية تحدياً تنسيقياً يستلزم نهجاً تدريجياً متدرجاً في تطبيق الحوكمة. (Cwojdzinski, 2025) وتبقى ثقافة "الإنجاز بأي ثمن" التي تُقدّم السرعة على حساب الجودة الحوكمية تحدياً ثقافياً يستلزم تدخلاً قيادياً واعياً ومستمرّاً.

2-3-2. المبحث الثاني: نضج مكتب إدارة المشاريع - المفهوم والنماذج والعوامل المحددة

1-2-3-2. مفهوم نضج مكتب إدارة المشاريع وتطوره المفاهيمي:

يُشير نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO Maturity) إلى المستوى المتطور من تطور الهيكل التنظيمي والعمليات والقدرات داخل مكتب إدارة المشاريع؛ فهو ليس حالةً ثنائية (موجود أو غائب)، بل مساراً تطورياً متصاعداً يتطور عبر مراحل م-نطقية متتابعة كل منها تبني على ما قبلها. وما يميّز نضج الـ PMO أنه ظاهرة مؤسسية شاملة تتجاوز الأبعاد التقنية لتشمل التحول في الثقافة التنظيمية وأنماط التفكير المؤسسي وآليات صنع القرار. (Alshabragi et al., 2024)

ويُعرّفه Prado (2014) بأنه "تطور العمليات والقدرات داخل مكتب إدارة المشاريع من مستويات أساسية تقتصر على الدعم الإداري، إلى مستويات استراتيجية تُمكن المكتب من التوافق التام مع الأهداف المؤسسية الكبرى وإدارة المحافظ الاستثمارية المعقدة." وكلما ارتقى المكتب في سلم النضج، كلما زادت قدرته على تحويل الموارد إلى نتائج استراتيجية وتقليل الهدر وتعزيز كفاءة الإنفاق. والنضج المؤسسي في جوهره ليس عن امتلاك أفضل الأدوات والمنهجيات، بل عن درجة التحول الذي أحدثته هذه الأدوات في طريقة تفكير المنظمة وأنماط سلوكها. (Anantatmula & Rad, 2013)

2-2-3-2 نماذج تقييم نضج مكتب إدارة المشاريع الدولية:

تتعدد نماذج تقييم نضج الـ PMO وتنوع، وأبرزها ثلاثة نماذج رئيسية توظفها الدراسة الراهنة:

أولاً - نموذج Prado-MMGP - Prado (2014) يُعدّ هذا النموذج من أكثر نماذج النضج شمولاً وقابليةً للتطبيق في السياقات الحكومية المتنوعة؛ إذ يُقيّم النضج عبر خمسة مستويات متدرّجة: المستوى الأول (الأولي) حيث تكون

العمليات عشوائية تعتمد على الأفراد لا المنهجيات الموحدة، والمستوى الثاني (المعرّف) حيث توجد منهجيات أولية لكنها غير موحدة ولا مُطبّقة بانتظام، والمستوى الثالث (المُدَار) حيث تُطبّق المنهجيات بانتظام وتُقاس النتائج وتُتبع الانحرافات، والمستوى الرابع (المُحسّن) حيث تُحلّل النتائج وتُدار الانحرافات بشكل استباقي والتحسين مستمر، والمستوى الخامس (المُبتكِر) حيث تمتلك المنظمة قدرة ذاتية على التطوير المستمر والتكيّف مع المتغيرات الجديدة. ويتميّز هذا النموذج بتوفيره مسارات تطوير محدّدة لكل مستوى مما يجعله أداة تشخيص وخارطة طريق في آنٍ معاً.

ثانياً - نموذج: P3M3 (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model) يُقيّم هذا النموذج البريطاني النضج في ثلاثة مستويات متكاملة: إدارة المشاريع الفردية، وإدارة البرامج المتعددة، وإدارة المحافظ الاستثمارية. وقد أظهر تقرير PwC (2023) أن 94% من الـ PMO الناضجة عالمياً تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية المؤسسية مقارنةً بـ 39% فقط في منطقة الشرق الأوسط، وهو فارق يكشف عن فرصة تطوير هائلة تستهدفها رؤية 2030.

ثالثاً - نموذج OPM3 لمعهد PMI: يستند إلى أكثر من 600 ممارسة إدارية مُصنّفة وفق مستويات نضج متصاعدة، واستُخدم في دراسة Arafat (2026) بصيغة مُكيّفة للسياق السعودي بنتائج إحصائية ذات دلالة قوية. وتعتمد الدراسة الراهنة على المبادئ المشتركة لهذه النماذج الثلاثة في بناء محور قياس نضج الـ PMO في الاستبانة.

3-2-3-2. تطور أدوار مكتب إدارة المشاريع: من الرقابة إلى قيادة القيمة:

يُتبع Monteiro (2026) في دراسته الطولية مسار تطور أدوار الـ PMO عبر أربع مراحل تاريخية متميزة تعكس مراحل نضجه المؤسسي. ففي المرحلة الأولى يعمل الـ PMO كـ "مكتب دعم إداري" تقتصر مهامه على تجميع التقارير وتوحيد النماذج وتنسيق الاجتماعات. وفي المرحلة الثانية يرتقي إلى دور "مكتب المنهجية" الذي يُطوّر ويُطبّق معايير وأدوات إدارة المشاريع الموحدة عبر الجهة. أما المرحلة الثالثة فيُصبح فيها الـ PMO مركزاً للتميّز (CoE) "يُقدّم التدريب والاستشارة ويُدير قاعدة المعرفة المؤسسية ويدعم إدارة المخاطر. وفي أعلى مستويات النضج تأتي المرحلة الرابعة حيث يُصبح الـ PMO قائداً للقيمة المؤسسية (VMO - Value Management Office) "يُشارك في قرارات تخصيص الموارد الاستراتيجية ويُقيّم جدوى المبادرات قبل اعتمادها. ويُسجّل Naeem (2025) في سياق رؤية 2030 أن المملكة تشهد انتقالاً متسارعاً نحو نموذج الـ VMO، وهو نقلة نوعية تتوافق تماماً مع فلسفة الرؤية التي تضع كفاءة الإنفاق وتعظيم العائد الوطني في مقدمة أولوياتها.

4-2-3-2. العوامل المحدّدة لنضج مكتب إدارة المشاريع:

تتشكّل منظومة العوامل المحدّدة لمستوى نضج الـ PMO من طبقتين متشابكتين: الطبقة الأولى تشمل العوامل التمكينية الصلبة (Hard Enablers) كتوافر الأدوات الرقمية والأنظمة والمنهجيات والموارد المالية الكافية. والطبقة الثانية تشمل العوامل التمكينية الناعمة (Soft Enablers) كالقيادة والثقافة والكفاءات البشرية، وهي الأكثر تأثيراً في تحديد مسار النضج والأعسر في البناء.

يُعدّ الدعم القيادي (Executive Sponsorship) أبرز هذه العوامل وأعلاها تأثيراً؛ فقد وجدت دراسة Muhammad et al. (2024) أن المكاتب التي تحظى بدعم قيادي قوي تحقق مستويات نضج أعلى بنسبة تصل إلى 65%. ويتبعه في الأهمية التكامل الرقمي الذي أصبح شرطاً لازماً للارتقاء في المستويات الأعلى من النضج (AECOM, 2018; Master

(Team, 2025)، وجودة التدريب وتطوير الكوادر البشرية المتخصصة (Anantatmula & Rad, 2013; Bagader, 2024)، والثقافة التنظيمية الداعمة للتعليم المستمر والتحسين الذاتي (Alshabragi et al., 2024). وقد رصد تقرير PwC (2023) أن 40% من منظمات منطقة الشرق الأوسط تُصنّف ضعف الدعم القيادي كالعقبة الأولى أمام رفع نضج مكاتب إدارة المشاريع.

2-3-2-5. نضج مكتب إدارة المشاريع في ضوء رؤية: 2030

في ضوء رؤية 2030، شهد القطاع الحكومي السعودي توسّعاً كبيراً ملحوظاً في عدد مكاتب إدارة المشاريع، غير أن هذا التوسّع الكمي لم يواكبه دائماً تطور نوعي متوازٍ في مستوى النضج المؤسسي. وتكشف دراسة Alghaseb & Alali (2024) المطبقة على قطاع المشاريع الإنشائية الحكومية في منطقة حائل أن معظم الـ PMO الحكومية السعودية تتمركز في المستوى الثاني أو الثالث من سلم النضج، وأن الوصول إلى المستويين الرابع والخامس يظل تحدياً هيكلياً يستلزم استثمارات ممنهجة في التطوير المؤسسي. ويرصد (Bagader, 2024) أن أبرز التحديات التي تحول دون الارتقاء في سلم النضج ثلاثة: أولها شح الكفاءات الوطنية المتخصصة في إدارة المشاريع المعقدة، وثانيها الغموض المؤسسي في صلاحيات الـ PMO مقارنةً بالإدارات التنفيذية، وثالثها تشتت البيانات عبر أنظمة غير مترابطة يُعيق بناء الرؤية التحليلية الشاملة.

2-3-3. المبحث الثالث: أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام

2-3-3-1. مفهوم أداء المشاريع الاستراتيجية وتطوره:

شهد مفهوم أداء المشاريع تطوراً مفاهيمياً جذرياً عبر العقود يعكس تطور فهم الباحثين والممارسين لجوهر "نجاح المشروع". ففي المرحلة الأولى ظل المفهوم محصوراً في "المثلث الذهبي (Iron Triangle)" الذي صاغه (Barnes, 1969) والذي يختزل نجاح المشروع في ثلاثة مؤشرات: الإنجاز في الوقت المحدد والبقاء ضمن الميزانية المعتمدة وتقديم المواصفات المحددة. غير أن هذا الإطار أظهر قصوراً تفسيرياً فادحاً؛ إذ وثقت الأدبيات حالات عديدة لمشاريع "نجحت" وفق معايير المثلث الذهبي لكنها أخفقت في تحقيق الأثر الاستراتيجي والتنموي المنشود.

وفي مرحلة التطور الثانية، قدّم (Shenhar & Dvir, 2007) نموذجاً ثورياً "نموذج الماس (Diamond Model)" الذي يُضيف أبعاداً أعمق تشمل التأثير على المستفيدين ومدى رضاهم، والنجاح الاقتصادي على المدى المتوسط، والإعداد للمستقبل عبر تطوير القدرات المؤسسية والتقنية. ويُعدّ هذا النموذج الأكثر توافقاً مع متطلبات قياس أداء مشاريع رؤية 2030 التي تتجاوز مؤشرات الأداء التشغيلي البسيط إلى الأثر التنموي الشامل.

وفي مرحلتها الراهنة، يتوافق الباحثون على أن أداء المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي يجب أن يُقيّم عبر منظور متعدد الأبعاد يجمع بين: الكفاءة التشغيلية (الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة)، والفعالية الاستراتيجية (مواءمة مخرجات المشروع مع الأهداف الوطنية الكبرى)، وتحقيق المنافع الكاملة (Benefits Realization) بمعنى التحقق الفعلي من أن المخرجات تُحقق التأثير المجتمعي والاقتصادي المُخطّط له بعد تسليم المشروع وإغلاقه (Hidalgo, 2024).

2-3-3-2. مفهوم كفاءة الإنفاق العام وأبعادهما:

تُعرّف كفاءة الإنفاق العام (Public Spending Efficiency) في الأدبيات المعاصرة بأنها "القدرة على استخدام الموارد المالية العامة بطريقة تُعظّم العائد الاقتصادي والاجتماعي الكلي دون هدر، بما يُحقق مبدأ القيمة مقابل المال (Arar, 2025). (Value for Money) ويمتد هذا المفهوم في أدبيات القطاع العام ليشمل ثلاثة أبعاد متكاملة: الكفاءة التشغيلية المتمثلة في تقليل الهدر أثناء التنفيذ وضبط التكاليف الفعلية مقارنةً بالتقديرات، والكفاءة الاستراتيجية المتمثلة في توجيه الإنفاق نحو الأولويات التنموية الأعلى أثراً وأكثرها عائداً، وكفاءة العائد المتمثلة في تعظيم الأثر الاجتماعي والاقتصادي طويل الأمد لكل ريال مُنفق من الموارد العامة.

وترتبط كفاءة الإنفاق ارتباطاً عضوياً وثيقاً بجودة حوكمة المشاريع ومستوى نضج مكاتب إدارتها؛ فغياب الحوكمة وتدني النضج يُولدان هدرًا رأسمالياً مركباً يتجلى في ثلاثة أشكال: هدر مباشر من إعادة الأعمال (Rework) والتصحيحات المكلفة، وهدر غير مباشر من تكاليف التأخير والفرص الضائعة، وهدر منظومي من ضعف العائد التنموي الكلي للمشاريع المنجزة. (Samset & Volden, 2016; Arar, 2025)

3-3-3-2. نماذج تقييم الأداء الاستراتيجي وكفاءة الإنفاق:

تتعدد أطر تقييم الأداء الاستراتيجي وكفاءة الإنفاق في الأدبيات الدولية. ففي مجال أداء المشاريع، يُتيح نموذج الماس لـ Shenhar & Dvir (2007) قياس الأداء عبر أبعاد التقنية والتعقيد والجدية والسرعة متجاوزاً المؤشرات التشغيلية إلى الأثر الاستراتيجي. وفي مجال كفاءة الإنفاق، يُميّز Al Rebh (2026) بين ثلاثة مستويات للكفاءة تتدرّج من الكفاءة الجزئية (توجيه الإنفاق نحو الأولويات الأعلى أثراً (إلى الكفاءة التشغيلية) تقليل التكاليف دون التضحية بالجودة (إلى كفاءة العائد) تعظيم الأثر الكلي. (وفي السياق السعودي، طوّرت هيئة EXPRO نموذجاً وطنياً يُجمع بين مؤشرات التكلفة والوقت والجودة ومؤشرات العائد الاستراتيجي بصيغة بطاقة أداء مُكيّفة للمشاريع الحكومية الكبرى (EXPRO, 2025).

4-3-3-2. العوامل المحددة لأداء المشاريع وكفاءة الإنفاق:

تشابك في تحديد مستوى الأداء وكفاءة الإنفاق عوامل متعددة المستويات. فعلى مستوى التخطيط المبكر، وجد Samset & Volden (2016) أن أكثر من 80% من الانحرافات المالية في المشاريع الحكومية الكبرى جذورها في قرارات مرحلة التعريف والتصميم، مما يجعل جودة التخطيط المبكر أكثر العوامل المحددة للكفاءة المالية تأثيراً. وعلى مستوى إدارة التعاقدات، تُمثّل إجراءاتها في المشاريع الحكومية نقطة هشاشة رئيسية تستلزم حوكمة دقيقة لتجنب النزاعات والتأخيرات المكلفة. (Alghuried, 2025) وعلى مستوى إدارة التغييرات، وجدت دراسة Gamlath et al. (2023) أن المشاريع التي تمتلك آليات حوكمية مُحكّمة لإدارة التغييرات تُحقق كفاءة إنفاق أعلى بفارق ذي دلالة. والعامل الرقبي يحتل مرتبة متقدمة؛ إذ بات توافر بيانات الأداء الآنية الدقيقة شرطاً لازماً لاتخاذ القرار التصحيحي في الوقت المناسب (Al Hamzah, 2025).

5-3-3-2. أداء المشاريع وكفاءة الإنفاق في ضوء رؤية 2030:

في ضوء رؤية 2030، باتت المشاريع الاستراتيجية الكبرى تحمل ثقلًا وطنياً ورمزياً يتجاوز مؤشرات التشغيلية؛ إذ تُمثّل كل منها تجسيداً لقدرة المملكة على التحول وأداةً لجذب الاستثمار الأجنبي وبناء مصادر دخل غير نفطية مستدامة

(Stratfor, 2025). وقد أدّت هيئة EXPRO دوراً محورياً في تحويل هذه الطموحات إلى مؤشرات قياسية عملية، مُحَقَّقة وفورات مالية موثقة ضخمة من إعادة هيكلة المشاريع وترشيد الإنفاق الرأسمالي. (Consultancy-me, 2025) غير أن التحديات المعاصرة تتمثل في: تعقيد المشاريع متعددة الأطراف، وضغوط الاستثمار الأجنبي التي تشترط معايير أداء دولية صارمة، وتقلّبات أسواق النفط التي تُفرض قيوداً مالية دورية (Hidalgo, 2024; اللحياني وتيواري، 2025).

4-3-2. المبحث الرابع: التحديات والمعوقات الهيكلية في منظومة حوكمة المشاريع ونضج PMO

لا يكتمل الإطار النظري دون استيعاب التحديات الهيكلية التي تُقيّد تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة؛ فهي عوامل بيئية معتدلة حقيقية تُشكّل الفضاء الفعلي الذي تُمارَس فيه الحوكمة ويتطور فيه النضج المؤسسي.

1-4-3-2. التحديات التنظيمية والبيروقراطية:

تُمثّل البيئة البيروقراطية للمؤسسات الحكومية الكبيرة تحدياً هيكلياً راسخاً يُعيق تطبيق الحوكمة الديناميكية المرنة؛ إذ تتسم هذه البيئة بتسلسل هرمي صارم وعمليات موافقة متعددة وصلاحيات مُجزّأة ومصالح تنظيمية متداخلة. وقد رصد Fathallah (2019) هذه الإشكالية في السياق السعودي، مُسجلاً أن التداخل الصلاحياتي بين الجهات الحكومية يُؤلّد احتكاكاً مؤسسياً يُبطئ القرارات التصحيحية في المشاريع الكبرى. ويُضاف إلى ذلك ظاهرة "إدارة رد الفعل" (Reactive Management) الشائعة في بيئات العمل المُضغوطة، حيث تنصرف طاقة الفرق إلى مواجهة الأزمات اليومية بدلاً من ممارسة الحوكمة الاستباقية الوقائية. (Cwojdzinski, 2025)

2-4-3-2. المعوقات البشرية وفجوة الكفاءات:

تبرز فجوة الكفاءات البشرية المتخصصة في إدارة المشاريع المعقدة كأحد أعمق معوقات رفع نضج ال PMO في السياق السعودي؛ إذ تحتاج مهارات إدارة المحافظ المعقدة وتحليل مخاطر المشاريع الكبرى وتقييم الجدوى الاستراتيجية إلى سنوات من الخبرة الميدانية المتراكمة لا يمكن اختصارها في برامج تدريبية قصيرة. (Alghaseb & Alali, 2024) وتُضاف مشكلة "أسر المعرفة في الأفراد" (Knowledge Hoarding) "حيث يرتبط نجاح ال PMO بأشخاص بعينهم يحملون المعرفة الضمنية، فإذا رحلوا رحل معهم جزء كبير من مستوى النضج المكتسب وهو تحدٍ يُهدد استدامة النضج المؤسسي. (Bagader, 2024) ويُعزّز هذه الإشكالية الضغط المتصاعد على التوطين الذي يستلزم بناء كفاءات وطنية متخصصة في الوقت الذي تشهد فيه قاعدة الخبرات العالمية في المشاريع الضخمة شحاً ملحوظاً.

3-4-3-2. التحديات الرقمية والتكنولوجية:

تبرز في هذا المحور ثلاثة تحديات جوهرية متشابكة: أولها مشكلة "جزر البيانات" (Data Silos) "حيث تشتت بيانات مشاريع المحفظة الاستثمارية عبر أنظمة متعددة غير مترابطة مما يُستحيل معه بناء رؤية موحدة لأداء المحفظة وكفاءة الإنفاق. (Cwojdzinski, 2025) وثانيها الجاهزية الرقمية المتفاوتة بين مختلف الجهات الحكومية مما يُعيق تطبيق معايير حوكمة رقمية موحدة تفرضها هيئة EXPRO وثالثها مخاطر الأمن السيبراني المتصاعدة التي تُشكّل عبئاً متنامية أمام توظيف المنصات الرقمية الحكومية بالكفاءة المطلوبة. (Master Team, 2025; Fathallah, 2019)

4-3-2. التحديات الاقتصادية والمالية الكلية:

لا يمكن تجاهل العوامل الاقتصادية الكلية التي تُقيد هامش الحرية في تطوير منظومة الحوكمة والنضج. فتقلبات أسعار النفط لا تزال تُلقي بظلالها على الإنفاق الرأسمالي وبرامج التطوير المؤسسي طويل الأمد، مما يجعل بعض مبادرات تطوير الـ PMO عرضةً للتعليق حين تضيق هوامش الميزانية. (Al Rebh, 2026) ويُضاف إلى ذلك الضغط المتصاعد على الإنجاز السريع للمشاريع الكبرى الذي يدفع أحياناً نحو تجاهل المخاطر طويلة الأمد لصالح مؤشرات الإنجاز الآني. (Cwojdzinski, 2025) كما يُسجل اللحياني وتيواري (2025) فجوة قائمة بين المواءمة الاستراتيجية المعلنة وبين التوافق الفعلي على أرض التنفيذ في بعض المشاريع الوطنية الكبرى.

5-3-2. المبحث الخامس: المواءمة الاستراتيجية ورؤية 2030 وتوظيف النظريات الإدارية

1-5-3-2. المواءمة الاستراتيجية كجسر بين النظرية والتطبيق:

تُمثل المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment) العملية التي تُنسّق من خلالها المؤسسة جهودها التنفيذية على مستوى المشاريع مع توجّياتها الاستراتيجية على المستوى الكلي، بما يضمن أن كل مشروع يُسهم فعلاً في تقدّم الأهداف الوطنية الكبرى لا مجرد إنجاز تشغيلي معزول. (Derendinger & Frank, 2023) وفي سياق رؤية 2030 السعودية، تُكتسب المواءمة الاستراتيجية أبعاداً أعمق؛ إذ إن الفجوة بين "التخطيط الاستراتيجي للرؤية" و"التنفيذ الفعلي للمشاريع" تُمثّل التحدي الأكبر للحكومة، وأن ردمها هو بالضبط ما تسعى حوكمة المشاريع ونضج الـ PMO إلى تحقيقه (اللحياني وتيواري، 2025)

2-5-3-2. توظيف النظريات الإدارية في تفسير علاقات النموذج البحثي:

تُقدّم نظرية الوكالة (Jensen & Meckling, 1976) التفسير الأنسب لضرورة الحوكمة كشرط للكفاءة؛ فكلما توافرت آليات حوكمية أكثر فعالية، كلما انخفضت تكاليف الوكالة وانخفض معها الهدر في الإنفاق العام. وتُفسّر نظرية القدرات الديناميكية (Teece et al., 1997) لماذا يُمثّل نضج الـ PMO ميزةً استراتيجية مستدامة لا مجرد تحسين إجرائي آني؛ فالمكتب ذو النضج العالي يمتلك قدرات يصعب استنساخها في المدى القصير هي: الاستشعار المبكر للمشكلات، واقتناص فرص التحسين، والتحوّل الذاتي المستمر. (Prasetyo et al., 2025) وتُقدّم نظرية الإشراف (Davis et al., 1997) تفسيراً للبُعد الثقافي الحيوي؛ إذ إن فرق المشروع التي تتبنّى فلسفة الإشراف تُحوّل المسألة من إلزام خارجي إلى دافع داخلي حقيقي مما يرفع جودة الأداء بشكل عضوي. (Joslin & Müller, 2016) وتُفسّر النظرية المؤسسية (DiMaggio & Powell, 2000) ديناميكيات تبنيّ الحوكمة في السياق السعودي؛ إذ تخلق رؤية 2030 وهيئة EXPRO وشهادات PMI ضغوطاً مؤسسية متعددة الأنواع تدفع الجهات نحو تبنيّ أطر الحوكمة للحصول على الشرعية المؤسسية الضرورية. (Albaiti et al., 2021) وتُقدّم نظرية القيمة العامة (Moore, 1995) الإطارَ الفلسفي الأعمق؛ فكفاءة الإنفاق ليست غاية اقتصادية ضيقة بل وسيلة لتحقيق القيمة العامة الأعظم للمجتمع السعودي.

3-5-3-2. برامج التحول الحكومي كمختبر تطبيقي لنموذج البحث:

تُشكّل برامج التحول الحكومي الكبرى المرتبطة برؤية 2030 نموذجاً تطبيقياً حياً للمواءمة الاستراتيجية بين الحوكمة والنضج المؤسسي ومخرجات الأداء. فمن خلال مبادرات برنامج التحول الوطني في قطاعات الإسكان والنقل والتعليم والصحة، يتم في الوقت الراهن اختبار مدى قدرة منظومة الإدارة الحكومية على تحويل رسالة رؤية 2030 إلى مشاريع

ملموسة تُحسن جودة الحياة وتُعزز كفاءة الإنفاق (CSIS, 2025; Suleiman & Ming, 2025). وتلعب هيئة EXPRO دوراً محورياً في توحيد معايير الحوكمة عبر هذه البرامج من خلال منصات رقمية متكاملة تُتيح الشفافية الكاملة في كل مرحلة (Pentek, 2025).

2-3-5. النموذج المقترح للدراسة - العلاقات بين المتغيرات:

استناداً إلى الإطار النظري الخمسي المبني في هذا الفصل، يُقدّم البحث الراهن نموذجاً تحليلياً متكاملاً للعلاقات بين المتغيرات يُصاغ على النحو التالي: تؤثر حوكمة المشاريع (المتغير المستقل الأول) بأبعادها المتمثلة في وضوح الأدوار والشفافية والمساءلة وآليات الرقابة الفعّالة تأثيراً مباشراً في أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام. وبالتوازي، يؤثر نضج مكتب إدارة المشاريع (المتغير المستقل الثاني) بمستوياته المتعددة من التوحيد المنهجي إلى القيادة الاستراتيجية تأثيراً مباشراً في المتغيرين التابعين ذاتهما. فضلاً عن ذلك، يُفترض أن أداء المشاريع الاستراتيجية يلعب دور المتغير الوسيط (Mediating Variable) في العلاقة بين المتغيرين المستقلين وبين كفاءة الإنفاق العام، وهو الدور الذي يمثل جوهر الإضافة العلمية للبحث الراهن ومحلّ الفرض الفرعي الخامس. وتُوفّر رؤية 2030 ومتطلباتها المتصاعدة السياق المؤسسي الضاغط الذي يُشكل بيئة هذه العلاقات ويُحدّد اتجاهاتها وقوّتها.

وفي ضوء هذا النموذج التكاملي، تنبثق فرضيات البحث الخمس من الفرض الصفري الرئيسي القائل بغياب أي أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيرات الحوكمة والنضج على الأداء والكفاءة، وستُختبر هذه الفرضيات ميدانياً عبر الأدوات الإحصائية المحددة في فصل المنهجية، مُستعيناً ببيانات أولية تُجمع من عينة مقصودة من المؤسسات الحكومية السعودية في المرحلة التسريعية الراهنة من تنفيذ رؤية 2030.

2-3-5. العلاقة التكاملية بين حوكمة المشاريع ونضج PMO: الترابط والتعزيز المتبادل

يُمثل الفهم الدقيق للعلاقة التكاملية بين حوكمة المشاريع ونضج مكتب إدارة المشاريع ركيزة محورية في بناء النموذج التحليلي للبحث الراهن؛ إذ لا تعمل هاتان المنظومتان في عزلة أو تنافس، بل في تكامل وتعزيز متبادل يُضخم أثر كل منهما بوجود الأخرى. ويمكن تصوير هذه العلاقة عبر مستويين تحليليين متداخلين:

المستوى الأول - الحوكمة كُممكن للنضج: لا يمكن لمكتب إدارة المشاريع أن يرتقي إلى مستويات النضج الاستراتيجية العليا (المستوى 4 و5) دون وجود إطار حوكمة داعم يُعطيهِ الصلاحيات الضرورية للتأثير الحقيقي في قرارات المشاريع. فالحوكمة هي التي تُحدّد سلطة ال PMO وتُثبّن دوره المؤسسي وتُشرّع تدخّله في القرارات الاستراتيجية؛ فحين تُمنح لل PMO صلاحية فعلية في تقييم الأعمال (Business Case Reviews) ومراجعة بوابات المشاريع (Stage Gates) وتقديم التوصيات الاستراتيجية للجان التوجيهية، يرتقي المكتب تلقائياً نحو المستويات الأعلى من النضج. وقد أثبتت دراسة Monteiro (2026) أن هذه العلاقة ليست نظرية بل موثقة ميدانياً في سياقات مؤسسية متعددة.

المستوى الثاني - النضج كُممكن للحوكمة: في المقابل، فإن ارتفاع نضج ال PMO يُعزز قدرة المنظمة على تطبيق الحوكمة بفعالية حقيقية؛ فالمكتب الناضج يُوفّر البيانات الدقيقة التي تحتاجها هيئات الرقابة لاتخاذ قرارات صائبة، ويُطوّر المنهجيات التي تجعل متطلبات الحوكمة قابلة للتنفيذ لا مجرد نصوص نظرية، ويبني الكفاءات البشرية التي تُحوّل ممارسات الحوكمة من إجراءات شكلية إلى سلوك مؤسسي راسخ. وهذا ما يُفسّر لماذا تجمع الدراسة الراهنة المتغيرين في نموذج واحد لا في دراستين منفصلتين.

وتُقدّم دراسة (Alshabragi et al. (2024 أدلةً تجريبية دامغة على هذا الترابط؛ إذ وجدت أن "الحوكمة" احتلت المرتبة الثانية بين محاور نضج ال PMO وفق تحليل AHP ، مما يُعني أن الحوكمة ليست مجرد متغير مستقل خارجي بل جزء داخلي من بنية النضج ذاتها. وهذا يُضفي على النموذج البحثي للدراسة الراهنة عمقاً إضافياً يتجاوز الدراسات التي تُعاملهما كمتغيرين مستقلّين مستقلّين تماماً.

2-3-5-6. الأداء الاستراتيجي وكفاءة الإنفاق: العلاقة الوسيطة وآليات التأثير

يُمثّل اختبار الدور الوسيط لأداء المشاريع الاستراتيجية في العلاقة بين الحوكمة والنضج من جهة وكفاءة الإنفاق من جهة أخرى الإسهام الأكاديمي الأصيل الأهم لهذا البحث؛ إذ يسعى إلى الإجابة عن سؤال جوهري: هل تؤثر الحوكمة ونضج ال PMO في كفاءة الإنفاق مباشرةً (تأثير مباشر)، أم عبر قناة تحسين أداء المشاريع أولاً (تأثير غير مباشر)، أم عبر المسارين معاً (تأثير كلي)؟

تُشير الأدبيات المتاحة إلى وجود ثلاث آليات محتملة لهذا التأثير: الآلية الأولى هي آلية "الضبط المالي المباشر (Direct Financial Control)" حيث تُقلّل الحوكمة الفعّالة مباشرةً من الهدر في تكاليف المشاريع عبر الرقابة الصارمة على بنود الإنفاق وآليات التعاقد والمشتريات. والآلية الثانية هي آلية "تحسين الأداء التشغيلي" (Operational Performance Improvement) حيث يُحسّن نضج ال PMO منهجيات التنفيذ وإدارة الوقت والموارد مما يُقلّل تكاليف التأخير وإعادة الأعمال. والآلية الثالثة هي آلية "التوافق الاستراتيجي" (Strategic Alignment) "حيث يضمن كلا المتغيرين توجيه الإنفاق نحو المشاريع ذات الأعلى أثراً استراتيجياً، مما يُعظّم العائد الكلي على كل ريال يُنفق.

وتُقدّم دراسة (Samset & Volden (2016 أدلةً نظرية على أهمية الآليتين الأولى والثالثة؛ إذ تُثبت أن جودة التعريف المبكر للمشاريع - وهو بالدرجة الأولى نتاج حوكمة جيدة - تُفسّر الجزء الأكبر من التباين في الكفاءة المالية للمشاريع الحكومية الكبرى. بينما تُقدّم دراسة (Anantatmula & Rad (2013 أدلةً على الآلية الثانية؛ إذ تُثبت أن المنظمات ذات النضج الأعلى تُحقق تقيلاً في التكاليف يصل إلى 22% يعود في معظمه إلى تحسين جودة التخطيط والتنفيذ. وستسعى الدراسة الراهنة إلى اختبار هذه الآليات الثلاث معاً في السياق الحكومي السعودي.

2-3-5-7. التحديات الهيكلية في منظومة الحوكمة والنضج: دراسة تفصيلية

تُستكمل هنا صورة التحديات الهيكلية التي رصدتها المبحث الرابع من الإطار النظري بمزيد من التعمّق في جوانبها المتداخلة؛ إذ إن فهم هذه التحديات ليس مجرد استعراض أكاديمي بل هو ضرورة منهجية تُحدّد التوقعات الواقعية للعلاقات المفترضة في النموذج.

أولاً - تحدي "النضج الشكلي" مقابل "النضج الفعلي": تكشف الأدبيات عن ظاهرة موثّقة وواسعة الانتشار تتمثل في وجود فجوة بين "النضج المُعلن" الذي يظهر في الوثائق والهياكل الرسمية، و"النضج الفعلي" الذي ينعكس في السلوك المؤسسي اليومي والقرارات الفعلية. وقد سمّاها (Linde & Steyn (2016 بـ"فخ الامتثال الشكلي" (Compliance Trap) حين تُصبح متطلبات الحوكمة والنضج أهدافاً للامتثال الشكلي لا وسائل لتحسين الأداء الفعلي. وفي السياق السعودي، يُحدّر (Alghaseb & Alali (2024 من انتشار هذه الظاهرة في بعض الجهات الحكومية التي تستوفي المتطلبات الشكلية لمكتب إدارة المشاريع دون تحقيق أثر تشغيلي حقيقي.

ثانياً - تحدي "متلازمة التقرير" (Reporting Syndrome) "رصدت دراسة (Monteiro 2026) ظاهرة تتمثل في انزياح ال PMO نحو تكريس جهوده في إعداد التقارير وتجميع البيانات على حساب التحليل الاستراتيجي والقيمة التوجيهية، ليُصبح مكتب تقارير لا مكتب قيمة. وتُشير الدراسة إلى أن هذه الظاهرة شائعة في المكاتب التي تفتقر إلى تفويض استراتيجي واضح أو تعاني من ضغط مؤسسي لإثبات الأثر بمؤشرات قصيرة المدى.

ثالثاً - تحدي "الاستدامة المعرفية" (Knowledge Sustainability) "يُمثل الحفاظ على مستوى النضج المكتسب عبر الزمن تحدياً لا يقل خطورةً عن بناء النضج ابتداءً. فمع دوران الكفاءات وتغيّر القيادات وتطور السياق التنظيمي، يتهدّد المكتب الناضج خطرُ" التراجع النضجي (Maturity Regression) "حين تضمحل ممارسات النضج المتأصلة في أفراد بعينهم فلا تنتقل إلى مؤسسة. وتُقدّم دراسة (Bagader 2024) أدلةً على وقوع هذا التراجع في حالات سعودية موثقة، مما يستلزم آليات مؤسسية راسخة لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة موثقة ومنظومية.

2-3-5. 8. إسهامات رؤية 2030 في تطوير منظومة الحوكمة والنضج: إنجازات وتوقعات

لا تقتصر رؤية 2030 على كونها سياقاً ضاعفاً يُحفّز تبنيّ الحوكمة والنضج، بل تُمثّل في ذاتها منظومةً مؤسسية متكاملة طوّرت أدوات وآليات فريدة تُعزّز هذه المنظومة وترفع من مستواها الوطني. ويمكن رصد أبرز هذه الإسهامات على مستويات ثلاثة:

المستوى الأول - البنية المؤسسية الحوكمية: أسهمت رؤية 2030 في إنشاء منظومة مؤسسية حوكمية غير مسبوقة في المملكة؛ فهيئة EXPRO تُمثّل أول جهة وطنية متخصصة في حوكمة المشاريع الحكومية بصلاحيات تنظيمية فعلية، وقد أثبتت- حسب تقاريرها - قدرةً فعلية على تحقيق وفورات مالية ضخمة. (EXPRO, 2025) وبرنامج التحول الوطني أنشأ مكاتب تحقيق الرؤية (VROs) في الجهات الحكومية التي تعمل كمكاتب إدارة مشاريع متخصصة في تتبّع تنفيذ مستهدفات الرؤية. (Albaiti & Alsulami, 2021)

المستوى الثاني - البنية التقنية الرقمية: أطلقت رؤية 2030 منصات رقمية حكومية متكاملة تُشكّل العمود الفقري التقني لمنظومة الحوكمة الرقمية؛ فمنصة اعتماد توحد إجراءات المشتريات والتعاقدات الحكومية مُضمّنة معايير حوكمة دقيقة في كل خطوة، ومنصة بلدي توفر نافذة رقمية لتتبع مشاريع البلديات بشفافية كاملة، فيما يُوفّر نظام الرقابة المالية الحكومي (SAP) منصةً لقياس الأداء المالي للمشاريع أنياً. (Aziz & Sarwar, 2023) هذه المنصات الرقمية تُقلّل تكاليف الحوكمة وتُسرع دورة التغذية الراجعة بصورة غير مسبوقة.

المستوى الثالث - البنية البشرية والتطويرية: استثمرت رؤية 2030 في تطوير الكفاءات البشرية الضرورية لرفع نضج إدارة المشاريع من خلال برامج الابتعاث المتخصصة، وشراكات المعاهد الدولية كمعهد PMI و APM، وبرامج التوطين التي تستهدف بناء كفاءات سعودية متخصصة في إدارة المشاريع الكبرى. ويُسجّل (Pentek 2025) أن المملكة العربية السعودية باتت من بين الدول الأعلى نمواً في عدد حاملي شهادة PMP في منطقة الشرق الأوسط وهو مؤشر نوعي مهم على رفع المستوى المهني لمديري المشاريع.

2-3-5-9. الإطار النظري المُجَمَّل: خلاصة وربط بالفرضيات

بعد هذا الاستعراض المعمّق للدراسات السابقة والإطار النظري الخمسي المتكامل، يمكن استخلاص الصورة المعرفية الشاملة للدراسة الراهنة في أربعة مستويات متصاعدة:

المستوى الأول - الموروث المعرفي: يتكّن البحث على إرث أكاديمي غني يُشمل نظريات إدارية راسخة (الوكالة والقدرات الديناميكية والإشراف والمؤسسية والقيمة العامة)، ونماذج نضج دولية مُجرّبة (Prado و P3M3 و OPM3)، ودراسات تطبيقية ميدانية في سياقات حكومية متنوعة.

المستوى الثاني - الفجوة المعرفية: يُحدّد البحث بدقة الفجوة البحثية المزدوجة: غياب ربط كمي موثّق بين النضج وكفاءة الإنفاق العام في السياق الحكومي السعودي، وغياب اختبار الدور الوسيط لأداء المشاريع في هذه العلاقة. وتُشكّل هذه الفجوة المسوّغ الأكاديمي الرئيسي للبحث.

المستوى الثالث - النموذج المُقترح: يُقدّم البحث نموذجاً تحليلياً متكاملاً يختبر خمس علاقات كمية متداخلة في سياق مؤسسي حكومي سعودي معاصر، موظّفاً أداة قياس مُصمّمة بعناية وأساليب إحصائية صارمة.

المستوى الرابع - الفرضيات المُختبرة: تنبثق الفرضيات الخمس من النموذج مباشرة وتُجسّد العلاقات الخمس المفترضة بين المتغيرات في صيغة صفرية قابلة للاختبار الكمي، مما يُحوّل الإطار النظري إلى فرضيات عملية قابلة للتنفيذ أو التأكيد عبر البيانات الميدانية.

وبهذا يُكمل الفصل الثاني دوره كجسر معرفي بين الإطار العام للدراسة) الفصل الأول (ومنهجية البحث التجريبي (الفصل الثالث)، مُرسّخاً الأسس العلمية اللازمة لتفسير نتائج الدراسة الميدانية وربطها بالمنطقات النظرية الموثّقة في الأدبيات العالمية والمحلية.

2-4. ملخصات تنفيذية مقارنة لأبرز الدراسات السابقة:

لتسهيل الإحاطة الشاملة بمنظومة الأدبيات المُستعرضة، يُقدّم هذا البند خلاصةً تحليلية تُقارن أبرز عشر دراسات استعرضها هذا الفصل من حيث المنهجية والعينة والنتائج الجوهرية وعلاقتها بالنموذج البحثي للدراسة الراهنة، بما يُتيح للقارئ رؤيةً بانورامية مكثّفة قبل الانتقال إلى الإطار النظري التطبيقي.

الدراسات السعودية والعربية:

في إطار الدراسات السعودية، تتقارب نتائج (Albaiti & Alsulami (2021) و (Arafa و Muhammad et al. (2024) حول استنتاج جوهرى واحد: أن نضج مكاتب إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي لا يزال في مراحل متوسطة، وأن العامل الأكثر حسماً في الارتقاء بهذا النضج هو الدعم القيادي المستمر والمؤسسي لا الفردي. وتتفق هذه الدراسات الثلاث على أن النضج يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعمر المكتب التشغيلي وتراكم خبرته المؤسسية، بينما تختلف في زاوية تركيزها التطبيقي؛ فدراسة (Albaiti & Alsulami (2021) ركّزت على القطاع الحكومي العام عبر مكاتب تحقيق الرؤية، ودراسة (Muhammad et al. (2024) ركّزت على قطاع المشاريع الإنشائية البلدية، ودراسة (Arafa (2026) ركّزت على قطاع المقاولات الخاص العامل في المشاريع الحضرية الحكومية.

أما دراسة (Alshabragi et al. (2024 فتُقدّم إسهاماً منهجياً مختلفاً يتمثل في بناء نموذج تصنيف شامل للنضج يُمكن توظيفه في أي سياق تطبيقي، بينما تُقدّم دراسة قوقزة (2023) منظوراً مُكمّلاً يربط الحوكمة بكفاءة الإنفاق في السياق المحلي البلدي، وإن كان في بيئة أردنية لا سعودية، مما يستلزم الحذر المنهجي في تعميم نتائجها مباشرةً على السياق السعودي دون اختبار ميداني محلي.

الدراسات الأجنبية:

في إطار الدراسات الأجنبية، تُمثّل دراسة (Young et al. (2019 أقوى دليل كمي على أثر الحوكمة لاتساع قاعدتها البيانية (66,000) استجابة من 51 منظمة)، بينما تُمثّل دراسة (Anantatmula & Rad (2013 أقوى دليل كمي على أثر النضج لشمولية عيّنتها (300) منظمة دولية. (أما دراسة (Monteiro (2026 فتُقدّم البُعد التطوري التاريخي الذي يُفسّر كيف ينتقل الـ PMO من دور إداري بسيط إلى دور استراتيجي شامل، في حين تُقدّم دراسة (Sandhu et al. (2019 دليلاً تجريبياً على أهمية الوظائف الاستراتيجية للـ PMO تحديداً في تنفيذ الخطط الكبرى. وتُكمل دراسة (Linde & Steyn (2016 هذه الصورة بتقديم منهجية عملية لقياس القيمة المُضافة للـ PMO، وهي إشكالية منهجية يواجهها كل باحث يسعى لإثبات جدوى استثمارات الحوكمة والنضج.

وبلاحظ أن جميع الدراسات الأجنبية المُستعرضة- رغم قوّتها المنهجية وعمق تحليلها الإحصائي- تفتقر إلى السياق الحكومي الخليجي والسعودي تحديداً، وتُركّز في الغالب على القطاع الخاص أو منظمات دولية متعددة الجنسيات لا على البيئة الحكومية التي تتميز بخصوصية تنظيمية وثقافية وتشريعية تستلزم دراسة مستقلة، وهو بالضبط ما تسعى الدراسة الراهنة إلى تقديمه.

2-5. الإسقاطات التطبيقية للإطار النظري على واقع المؤسسات الحكومية السعودية:

يسعى هذا البند إلى ترجمة الإطار النظري المُستعرض في المباحث الخمسة السابقة إلى إسقاطات تطبيقية محدّدة تُجسّد كيف يمكن لهذا الإطار أن يُفسّر ويوجّه الواقع الفعلي للمؤسسات الحكومية السعودية في إدارتها لمشاريعها الاستراتيجية:

أولاً: إسقاطات نظرية الوكالة على واقع المساءلة في المشاريع السعودية الكبرى:

تُفسّر نظرية الوكالة لماذا تستلزم المشاريع الحكومية الكبرى- كمشاريع نيوم والبحر الأحمر ومشاريع البنية التحتية الوطنية- آليات حوكمة متعددة الطبقات؛ إذ تتسلسل علاقات الوكالة من الدولة (الأصيل الأعلى) (إلى الوزارة المنقّدة) الوكيل الأول (إلى المقاول الرئيسي) الوكيل الثاني (إلى المقاولين من الباطن) الوكيل الثالث)، وكل طبقة تُؤلّد مشكلة وكالة مستقلة تستلزم آليات رقابة متخصصة. وتُفسّر هذه الطبقة المعقدة لماذا تُولي هيئة EXPRO اهتماماً خاصاً بأنظمة المراجعة المتعددة المراحل في المشاريع الرأسمالية الكبرى.

ثانياً: إسقاطات نظرية القدرات الديناميكية على مسار تطوير مكاتب إدارة المشاريع السعودية:

تُفسّر نظرية القدرات الديناميكية لماذا تتفاوت الجهات الحكومية السعودية في مستويات نضج مكاتب إدارة مشاريعها رغم تشابه الموارد المتاحة لها نسبياً؛ فالفارق الحاسم ليس في حجم الميزانية المخصّصة للـ PMO بل في القدرة

الديناميكية على استشعار الحاجة للتطوير المؤسسي واقتناص الفرص لتحسين العمليات وتكييف المنهجيات الدولية مع السياق المحلي. وتُفسّر هذه النظرية تحديداً لماذا حققت بعض الجهات- كهيئة EXPRO ذاتها- نجاحاً مؤسسياً متسارعاً، بينما لا تزال جهات أخرى تتمركز في المستويات الأدنى من النضج رغم توافر الموارد المالية.

ثالثاً: إسقاطات نظرية الإشراف على الثقافة المؤسسية في فرق المشاريع الحكومية:

تُساعد نظرية الإشراف في تفسير لماذا تنجح بعض فرق المشاريع الحكومية السعودية في تحقيق أداء متميز رغم تعقيد بيئة العمل الحكومية، بينما تتعثر فرق أخرى رغم توافر موارد مماثلة؛ فالفارق يكمن في الثقافة الداخلية للفريق وهل يتعامل أفرادها مع المشروع بوصفه مسؤولية شخصية تجاه الوطن والمواطن (روح الإشراف)، أم بوصفه مجرد التزام وظيفي يستوفي الحد الأدنى من المتطلبات) نمط الوكالة الانتهازية. (وتُشير دراسة Joslin & Müller (2016) إلى أن الثقافة المؤسسية الداعمة لروح الإشراف تنبع عادةً من القيادة العليا التي تُجسّد هذه القيم في سلوكها اليومي.

رابعاً: إسقاطات النظرية المؤسسية على ديناميكيات التوسّع في مكاتب إدارة المشاريع:

تُفسّر النظرية المؤسسية الزخم الكبير الذي شهدته المملكة في إنشاء مكاتب إدارة المشاريع عبر الجهات الحكومية في السنوات الأخيرة؛ فهذا التوسّع لا يعكس فقط حاجة تقنية بحتة، بل استجابة مؤسسية للضغوط الثلاثة التي تفرضها رؤية 2030: القسر التنظيمي عبر متطلبات EXPRO، والتقليد عبر محاكاة الجهات الرائدة، والمعارية عبر معايير المهنة الدولية. وهذا يُفسّر أيضاً لماذا قد تتشابه الهياكل التنظيمية لمكاتب إدارة المشاريع عبر الجهات المختلفة حتى قبل أن تتشابه فعاليتها الفعلية، وهي ظاهرة تستلزم وعياً نقدياً عند تقييم النضج المؤسسي.

خامساً: إسقاطات نظرية القيمة العامة على أولويات تخصيص الموارد الوطنية:

تُقدّم نظرية القيمة العامة الإطار الفلسفي الذي يُفسّر لماذا تُولي رؤية 2030 أهمية قصوى لكفاءة الإنفاق لا مجرد حجم الإنفاق؛ فالقيمة العامة المُتحقّقة من كل ريال يُنفق في مشاريع التنمية الوطنية هي المعيار النهائي للنجاح، لا حجم الإنفاق ذاته أو حتى الالتزام الشكلي بالميزانية. وهذا التحول الفلسفي يُفسّر لماذا تُركّز هيئة EXPRO في تقييماتها على مؤشرات الأثر التنموي والاجتماعي للمشاريع لا فقط على الامتثال للميزانية المعتمدة.

2-6. خاتمة الفصل الثاني وربطه بالفصل الثالث:

يخلص هذا الفصل، بعد الاستعراض المعمّق لعشر دراسات سابقة محورية- خمس عربية وخمس أجنبية- وبناء إطار نظري متكامل في خمسة مباحث رئيسية مدعومة بنود تطبيقية وتحليلية إضافية، إلى رسم صورة معرفية شاملة تُمثّل الأساس الذي تنبني عليه منهجية البحث الميدانية في الفصل التالي. لقد أثبت هذا الاستعراض أن العلاقة بين حوكمة المشاريع ونضج مكاتب إدارتها من جهة، وأداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام من جهة أخرى، ليست علاقة بسيطة أحادية الاتجاه، بل منظومة متشابكة من التأثيرات المتبادلة التي تتشكّل في سياق مؤسسي وثقافي ووطني محدّد.

وقد أكّد التحليل النقدي للدراسات السابقة وجود فجوة بحثية حقيقية تستلزم معالجة علمية رصينة، تتمثّل تحديداً في غياب دراسة سعودية ميدانية معاصرة تختبر بمنهجية كمية صارمة الدور الوسيط لأداء المشاريع الاستراتيجية في العلاقة بين الحوكمة والنضج من جهة وكفاءة الإنفاق العام من جهة أخرى، في سياق المرحلة التسريعية الراهنة من

تنفيذ رؤية (2024-2026) 2030 وقد بنى هذا الفصل، عبر مباحثه الخمسة وبنوده التطبيقية، الأساس النظري اللازم لصياغة فرضيات قابلة للاختبار وتصميم أداة قياس دقيقة تُترجم هذا الإطار النظري إلى محاور استبانة قابلة للتطبيق الميداني.

وينتقل البحث في الفصل الثالث إلى تفصيل منهجية الدراسة وإجراءاتها التطبيقية، حيث يُستعرض المنهج المتبع ومجتمع البحث وعينته وأداة القياس وإجراءات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة في اختبار فرضيات النموذج البحثي المقترح في هذا الفصل، تمهيداً لتحليل النتائج الميدانية ومناقشتها في الفصول اللاحقة من الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3-1. مقدمة:

تُشكّل منهجية الدراسة الركيزة الأساسية التي تضمن صحة النتائج وموضوعيتها وقابليتها للتعميم؛ إذ تُحدّد الأطر الإجرائية والأدوات التحليلية التي اعتمدت في جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. وفيما يلي عرض تفصيلي للمنهج المتّبع وإجراءاته المتكاملة.

3-2. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي الذي جمع بين وصف الظواهر المتعلقة بحوكمة المشاريع ونضج مكتب إدارة المشاريع من جهة، وتحليل العلاقات الكمية بينها وبين أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام من جهة أخرى، وذلك عبر اختبار إحصائي صارم لفرضيات البحث. وجاء اختيار هذا المنهج متوافقاً تماماً مع طبيعة المتغيرات الأربعة التي تستدعي قياساً كمياً دقيقاً لمستوياتها وعلاقاتها الاتجاهية المفترضة. وتضمنت إجراءات البحث ثلاثة محاور متكاملة: المراجعة الأدبية الشاملة لبناء الإطار النظري وصياغة أداة القياس، والاستطلاع الميداني عبر استبانة مقننة لجمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة، والتحليل الإحصائي المتعدد المستويات باستخدام برنامج SPSS إصدار 22 لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات.

3-3. مجتمع البحث وعينته:

شمل مجتمع البحث جميع العاملين في مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) وإدارات المشاريع الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية بالملكة العربية السعودية، مع التركيز على الجهات المرتبطة مباشرة برؤية 2030 كهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (EXPRO) ووزارة الاقتصاد والتخطيط والأمانات وعدد من الوزارات ذات الحجم التنفيذي الكبير في المشاريع الرأسمالية. وقُدّر حجم المجتمع الكلي بحوالي 2000 إلى 3000 فرد استناداً إلى التقارير الرسمية لهيئة EXPRO وتقديرات الباحث.

اختيرت عينة مقصودة (Purposive Sample) حجمها 400 فرد، شملت فئات متنوعة من مديري المشاريع ومهندسي التنفيذ والمستشارين الفنيين ومنسقي مكاتب إدارة المشاريع. واشتُرط في أفراد العينة توافر خبرة لا تقل عن خمس سنوات في إدارة المشاريع الحكومية الكبرى، وأن يكونوا على دراية مباشرة بأطر الحوكمة ومكاتب إدارة المشاريع في جهاتهم. وتوزّعت العينة جغرافياً مع التركيز على منطقة الرياض (70%) باعتبارها الحاضنة الرئيسية للجهات الحكومية المستهدفة، فيما شملت النسبة المتبقية (30%) عينات من المناطق الرئيسية الأخرى كجدة والدمام. وجرى حساب الحجم الكافي للعينة باستخدام معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) بهامش خطأ 5% ومستوى ثقة 95%.

4-3. حدود البحث:

الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على الجانب الإداري والتنظيمي لحوكمة المشاريع ونضج ال PMO دون التعمق في الجوانب الفنية الهندسية أو التقنية المتخصصة للمشاريع ذاتها. وتناولت المشاريع الاستراتيجية الحكومية الكبرى (المشاريع الرأسمالية التي تتجاوز ميزانياتها 50 مليون ريال (دون الإشارة الصريحة لأي مشروع بعينه. وركزت على المتغيرات الأربعة المحددة دون التوسع في متغيرات وسيطة أو معتدلة أخرى خارج نطاق النموذج البحثي المعتمد.

الحدود الزمنية:

غطت الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من عام 2020 إلى عام 2026 ، وهي المرحلة التي شهدت نزوحاً ملحوظاً في تطبيق منظومة حوكمة رؤية 2030 وتوسعاً في مكاتب إدارة المشاريع الحكومية، فضلاً عن تطور أدوار هيئة EXPRO وتوسع صلاحياتها الرقابية.

الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على المؤسسات الحكومية السعودية في مناطق الرياض وجدة والدمام بوصفها مراكز التركيز الرئيسية للمشاريع الاستراتيجية الكبرى في المملكة، مع الحرص على تمثيل القطاعات المختلفة (البنية التحتية، الصحة، التعليم، الإسكان، التقنية)

3-5. أداة البحث - الاستبانة:

اعتمدت الدراسة على استبانة إلكترونية مُصمَّمة بعناية كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، بُنيت استناداً إلى مقاييس دولية موثوقة مع إجراء تعديلات سياقية تراعي خصوصية البيئة الحكومية السعودية. وتكوّنت الاستبانة من أربعة محاور رئيسية:

1-3-5. المحور الأول - البيانات الديموغرافية والمؤسسية:

شمل هذا المحور متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة الكلية وسنوات الخبرة في إدارة المشاريع تحديداً، والمسمى الوظيفي والمستوى الإداري، وحجم المؤسسة المنتسب إليها وعدد مشاريعها النشطة، وما إذا كان يحمل شهادات احترافية ك PMP أو PMI-RMP أو PgMP. وهدف هذا المحور إلى توصيف العينة وضبط العوامل الديموغرافية المحتملة التأثير.

2-3-5. المحور الثاني - حوكمة المشاريع (المتغير المستقل الأول):

اشتمل على 18 فقرة مُصمَّمة وفق نموذج (Müller (2017 وأدلة هيئة (EXPRO (2025 ، تقيس مستوى وضوح الأدوار والمسؤوليات في المشاريع، وفعالية آليات الرقابة والمتابعة الدورية، ومستوى الشفافية في إعداد التقارير ومشاركة المعلومات، ودرجة تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وربطها بالقرارات، وجودة إدارة أصحاب المصلحة وإشراكهم الفاعل، وفعالية اللجان التوجيهية في إدارة المشروع واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب.

2-3-5. المحور الثالث - نضج مكتب إدارة المشاريع (المتغير المستقل الثاني):

اشتمل على 16 فقرة مُصمَّمة استناداً إلى نموذج (2014) Prado ونموذج P3M3 وإرشادات معهد PMI ، تقيس مستوى توحيد المنهجيات وتوثيقها في الجهة، وجودة الدعم التقني المقدم لمديري المشاريع، ومستوى التدريب والتطوير المهني المستمر، ودرجة التكامل الرقمي وتوظيف أنظمة إدارة المشاريع الإلكترونية، وقدرة المكتب على إدارة المحافظ الاستثمارية المتعددة، ومستوى التوافق الاستراتيجي بين مكتب إدارة المشاريع وأهداف الجهة ورؤية 2030.

3-3-5. المحور الرابع - أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق (المتغيران التابعان):

اشتمل على 24 فقرة موزعة على بُعدين: البُعد الأول لأداء المشاريع الاستراتيجية (12فقرة) يقيس الالتزام بالجدول الزمنية المعتمدة، والبقاء ضمن الميزانية المحددة، وجودة مخرجات المشاريع وتوافقها مع المواصفات، ومدى مواءمة نتائج المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية. والبُعد الثاني لكفاءة الإنفاق العام (12) فقرة (يقيس مؤشرات تقليل الهدر المالي في تنفيذ المشاريع، والعائد على الاستثمار الرأسمالي، واستدامة المخرجات المالية للمشاريع.

قيست جميع فقرات المحاور الثلاثة الأخيرة بمقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (1= لا أوافق بشدة) إلى (5= أوافق بشدة) وجرى التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على لجنة من خمسة محكمين من ذوي الخبرة الأكاديمية والتطبيقية في إدارة المشاريع والإدارة العامة للتحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى، وقياس الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (المستهدف ≥ 0.70 لكل محور) واختبارها تجريبياً على عينة استطلاعية من 50 فرداً قبل التطبيق الكامل لتحديد الفقرات غير الواضحة وتطوير الصياغات.

3-6. إجراءات جمع البيانات:

جُمعت البيانات عبر خطوات منهجية متتابعة: حُصل في البداية على الموافقات الأخلاقية اللازمة من الجهات المعنية وتأمين خطابات التسهيل الرسمية من الجهات الحكومية المستهدفة. ووُزعت الاستبانة إلكترونياً عبر منصة Google Forms مُشَقَّرة، مع إرسال روابطها عبر البريد الإلكتروني الرسمي وشبكات التواصل المهني كمجموعات PMI السعودية وشبكة LinkedIn المهنية المتخصصة. امتدت فترة الجمع الميداني ثلاثة أشهر (مارس حتى مايو 2026). مع جولتين من المتابعة لرفع معدل الاستجابة فوق 70% وكُفلت سرية المشاركين وطوعية المشاركة وعدم استخدام البيانات إلا لأغراض البحث العلمي. وعُززت البيانات الأولية ببيانات ثانوية مستخرجة من تقارير هيئة EXPRO السنوية ودراسات الأداء الوطنية لتثليث مصادر البيانات وتعزيز موثوقية النتائج.

3-7. الأساليب والمعالجات الإحصائية:

حُلِّلت البيانات باستخدام برنامج SPSS إصدار 22 عبر منظومة إحصائية متكاملة متعددة المستويات:

أولاً - الإحصاء الوصفي: حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لجميع متغيرات الدراسة، بهدف وصف الواقع الراهن لمستوى الحوكمة ودرجة نضج الـ PMO وتشخيص أداء المشاريع وكفاءة الإنفاق في العينة.

ثانياً - تحليل الموثوقية والصدق: قيس معامل الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل محور ولأداة القياس ككل، وأُجري التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من الصدق البنائي للنموذج.

ثالثاً - تحليل الارتباطات: أُجري تحليل الارتباط الثنائي (Pearson Correlation) للكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات واتجاهها وقوتها كخطوة أولية قبل اختبار الفرضيات.

رابعاً - اختبار الفرضيات عبر تحليل الانحدار: وُظف الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لقياس الأثر المباشر لحوكمة المشاريع ونضج ال PMO على كل من أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام. واستُخدم تحليل المسار (Path Analysis) ضمن النمذجة بالمعادلات البنوية (SEM) لفحص الدور الوسيط لأداء المشاريع الاستراتيجية في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

خامساً - الاختبارات الافتراضية: تحقق الباحث من استيفاء الافتراضات الإحصائية اللازمة قبل إجراء تحليلات الانحدار، بما فيها: اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)، واختبار الخطية (Linearity)، وعدم وجود تعددية خطية بين المتغيرات المستقلة ($VIF < 5$)، واستقلالية البواقي (Durbin-Watson). واعتمد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) كمعيار للحكم على دلالة النتائج.

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 السيكومترية 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)

أولاً: صدق المقياس:

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 استبانة 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 تنتمي إليه العبارة كما هو موضح في الجداول التالية بالتفصيل:

1-2-4-1 المتغير المستقل الأول (حوكمة المشاريع):

يبين الجدول الآتي معامل الارتباط بين كل عبارة من المتغير المستقل الأول حوكمة المشاريع مع الدرجة الكلية:

جدول (1) معامل الارتباط بين عبارات محور حوكمة المشاريع

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط
1	يتم تحديد أهداف المشاريع بوضوح بما يضمن مواءمتها مع رؤية المملكة 2030	0.708
2	تلتزم الجهة بتطبيق معايير أخلاقية مهنية صارمة في التعامل مع كافة الأطراف	0.631
3	توفر الحوكمة بيئة عمل تعزز الشفافية والنزاهة الإدارية (مكافحة الفساد).	0.768
4	تتبنى المنظمة ثقافة تنظيمية تدعم التميز والابتكار في إدارة المشاريع.	0.818
5	تساهم هياكل الحوكمة (مثل مكاتب PMO) في توحيد معايير تنفيذ المشاريع.	0.791
6	توجد لجان توجيهية (Steering Committees) فعالة للإشراف على المشاريع الاستراتيجية.	0.865
7	يملك مديرو المشاريع صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات الميدانية الحرجة.	0.619
8	يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بين فريق العمل بوضوح يمنع تداخل الصلاحيات.	0.795

0.894	تضمن منصات الترسية (مثل اعتماد) شفافية كاملة في عمليات المناقصات.	9
0.772	يتم تفعيل مبدأ المساءلة الفردية والمؤسسية عن أي انحراف مالي في المشروع.	10
0.783	توجد آليات واضحة للمساءلة عن التأخير في الجداول الزمنية المعتمدة.	11
0.885	تلتزم المشاريع المنفذة التزاماً كاملاً بمتطلبات الأنظمة واللوائح الحكومية.	12
0.693	تضمن الحوكمة الامتثال التام للوائح البيئية والفنية في المشاريع.	13
0.798	تساهم الحوكمة الرقمية في سرعة تدفق البيانات والمعلومات للمشاريع.	14
0.863	توفر المنظمة نظاماً فعالاً لإدارة المخاطر والتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها.	15
0.837	يتم استخدام مؤشرات أداء (KPIs) دقيقة لمراقبة جودة التنفيذ في كل مرحلة.	16

تراوحت قيم معامل الارتباط بين 0.619 و 0.894 وكلها قيم ارتباط مرتفعة.

2-1-2-4. المتغير المستقل الثاني (نضج مكتب إدارة المشاريع):

يبين الجدول الآتي معامل الارتباط بين كل عبارة من المتغير المستقل الثاني نضج مكتب إدارة المشاريع مع الدرجة الكلية:

جدول (2) معامل الارتباط بين عبارات محور نضج مكتب إدارة المشاريع

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط
1	يتمتع مكتب إدارة المشاريع (PMO) بمستوى نضج يسمح بتوحيد المنهجيات عبر المشاريع.	0.746
2	يوفر الـ PMO تدريباً مستمراً لفرق المشاريع لرفع كفاءاتهم الإدارية.	0.627
3	يملك الـ PMO أدوات رقمية متقدمة لتتبع تقدم المشاريع في الوقت الفعلي.	0.869
4	يساهم الـ PMO في تقييم المخاطر المؤسسية ووضع خطط احتياطية فعالة.	0.827
5	يدعم الـ PMO عملية اتخاذ القرار من خلال تقارير تحليلية دقيقة ومنظمة.	0.855
6	يضمن الـ PMO التنسيق بين المشاريع المختلفة لتجنب التداخلات والتكرارات.	0.783

7	حقق ال PMO توازناً بين الموارد المتاحة والأولويات الاستراتيجية للجهة.	0.890
8	يساهم نضج ال PMO في تقليل نسبة التعثر في المشاريع الاستراتيجية.	0.781
9	يتبنى ال PMO ثقافة التحسين المستمر من خلال دروس مستفادة من المشاريع السابقة.	0.897
10	يوفر ال PMO دعماً فنياً لمديري المشاريع في إدارة التغييرات والتعديلات.	0.795
11	يمتلك ال PMO هيكلًا تنظيمياً يدعم الرقابة في مواجهة التحديات المتغيرة.	0.703
12	يساهم ال PMO في بناء قدرات الكوادر الوطنية في مجال إدارة المشاريع.	0.654
13	يتم ربط أداء ال PMO مباشرة بمستهدفات كفاءة الإنفاق الحكومي.	0.787
14	يحقق ال PMO مستويات عالية من النضج في إدارة المحافظ الاستثمارية.	0.856

تراوحت قيم معامل الارتباط بين 0.627 و 0.897 وكلها قيم ارتباط مرتفعة.

3-1-2-4. المتغير التابع الأول (أداء المشاريع الاستراتيجية):

يبين الجدول الآتي معامل الارتباط بين كل عبارة من المتغير التابع الأول أداء المشاريع الاستراتيجية مع الدرجة الكلية:

جدول (3) معامل الارتباط بين عبارات محور أداء المشاريع الاستراتيجية

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط
1	يتم تسليم المشاريع الاستراتيجية ضمن المواعيد الزمنية المتعاقد عليها.	0.780
2	يتم الالتزام بالميزانيات المعتمدة للمشاريع دون تجاوزات مالية غير مبررة.	0.828
3	تتطابق المخرجات النهائية للمشاريع مع المواصفات الفنية والهندسية المعتمدة.	0.789
4	تلتزم المشاريع بأعلى معايير الأمن والسلامة المهنية أثناء فترة التنفيذ.	0.899
5	تحقق المشاريع وفورات مالية ناتجة عن كفاءة استخدام الموارد المتاحة.	0.659
6	تساهم المشاريع المنفذة في جذب استثمارات القطاع الخاص.	0.803

7	تنجح المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية (مثل رؤية 2030).	0.796
8	تساهم المشاريع في تحسين الجودة الشاملة للخدمات العامة.	0.881
9	تحقق المشاريع قيمة مضافة للمجتمع من خلال توفير بنية تحتية مستدامة.	0.867
10	يتم إشراك أصحاب المصلحة بفاعلية في مراحل التخطيط والتنفيذ.	0.792
11	تساهم مخرجات المشاريع في رفع جاهزية الاقتصاد الوطني للنمو المستقبلي.	0.901
12	ساهم المشاريع في نقل المعرفة وتطوير مهارات الكوادر الوطنية.	0.694
13	تلتزم المشاريع بمعايير الاستدامة البيئية والاجتماعية.	0.789
14	يتم تقييم أداء المشاريع بانتظام لضمان التحسين المستمر.	0.876
15	تحقق المشاريع مستويات عالية من رضا أصحاب المصلحة.	0.724
16	تساهم المشاريع في تحقيق التنوع الاقتصادي غير النفطي للمملكة.	0.844

تراوحت قيم معامل الارتباط بين 0.659 و 0.901 وكلها قيم ارتباط مرتفعة.

4-1-2-4 المتغير التابع الثاني (كفاءة الإنفاق العام):

يبين الجدول الآتي معامل الارتباط بين كل عبارة من المتغير التابع الثاني كفاءة الإنفاق العام مع الدرجة الكلية:

جدول (4) معامل الارتباط بين عبارات محور كفاءة الإنفاق العام

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط
1.	تساهم حوكمة المشاريع في تقليل الهدر المالي في الميزانيات العامة.	0.794
2.	يتم تحقيق عائد استثماري مرتفع (ROI) في المشاريع الاستراتيجية.	0.829
3.	تضمن الإجراءات الحوكمية كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة.	0.896
4.	يساهم نضج الـ PMO في تقليل تكاليف التأخير وإعادة في المشاريع.	0.836
5.	يتم مراجعة الموازنات التقديرية دورياً لضمان الكفاءة المالية.	0.645
6.	تحقق المشاريع قيمة مقابل المال (Value for Money) في الإنفاق العام.	0.873
7.	تساهم الشفافية في منع التجاوزات المالية غير المبررة	0.696
8.	يتم توجيه الوفورات المالية نحو مشاريع تنمية أخرى.	0.881
9.	يساهم الامتثال للأنظمة في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي.	0.907
10.	يساهم الامتثال للأنظمة في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي.	0.775
11.	تقلل الحوكمة من مخاطر الفساد المالي في عمليات التنفيذ.	0.702

0.856	يساهم نضج ال PMO في تحسين التقديرات المالية الأولية للمشاريع.	12.
0.871	تحقق المشاريع استدامة مالية طويلة الأمد للإنفاق العام.	13.
0.836	يتم تفعيل آليات الرقابة المالية لضمان الكفاءة.	14.
0.735	تساهم المشاريع في تعزيز الاستدامة المالية الوطنية.	15.
0.857	يتم ربط كفاءة الإنفاق مباشرة بأهداف رؤية 2030.	16.

تراوحت قيم معامل الارتباط بين 0.645 و 0.907 وكلها قيم ارتباط مرتفعة.

من الجداول السابقة نستنتج أن جميع معاملات الارتباط تراوحت بين (0.619–0.907)، وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.30)، مما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين الفقرات والمجاور التي تنتمي إليها. وعليه لم يتم حذف أي فقرة من فقرات الاستبانة، لتمتعها جميعاً بدرجات مقبولة من الصدق البنائي والاتساق الداخلي.

ثانياً: الثبات :

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 درجة معامل ألفا كرونباخ لكل عبارات الاستبانة:

جدول (5) معامل ثبات ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

N of Items	Cronbach's Alpha
62	0.847

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات المحور بلغت 0.847 وهي قيمة ثبات مرتفعة.

ثانياً: المتغير المستقل الأول (حوكمة المشاريع):

يبين الجدول درجة معامل ألفا كرونباخ للمتغير حوكمة المشاريع:

جدول (6) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمتغير حوكمة المشاريع

N of Items	Cronbach's Alpha
16	0.769

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات المحور بلغت 0.769 وهي قيمة ثبات مرتفعة.

ثالثاً: المتغير المستقل الثاني (نضج مكتب إدارة المشاريع)

يبين الجدول درجة معامل ألفا كرونباخ للمتغير نضج مكتب إدارة المشاريع:

جدول (7) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمتغير نضج مكتب إدارة المشاريع

N of Items	Cronbach's Alpha
14	0.895

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات المحور بلغت 0.895 وهي قيمة ثبات مرتفعة.

رابعاً: المتغير التابع الأول (أداء المشاريع الاستراتيجية):

يبين الجدول درجة معامل ألفا كرونباخ للمتغير أداء المشاريع الاستراتيجية:

جدول (8) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمتغير أداء المشاريع الاستراتيجية

N of Items	Cronbach's Alpha
16	0.849

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات المحور بلغت 0.849 وهي قيمة ثبات مرتفعة.

خامساً: المتغير التابع الثاني (كفاءة الإنفاق العام):

يبين الجدول درجة معامل ألفا كرونباخ للمتغير كفاءة الإنفاق العام:

جدول (9) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمتغير كفاءة الإنفاق العام

N of Items	Cronbach's Alpha
16	0.891

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات المحور بلغت 0.891 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 (0.847)، وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات.

كما جاءت قيم معامل الثبات لمحاور الاستبانة بين (0.769) و(0.895)، 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. توزيع إجابات أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية:

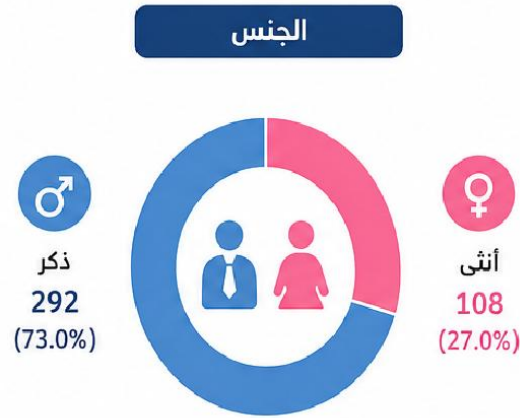
أولاً: الجنس:

يبين المخطط والجدول الآتيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من حيث النسبة المئوية والتكرار:

جدول (10) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
-------	---------	----------------

73.0%	292	ذكر
27.0%	108	أنثى
100.0%	400	المجموع



شكل (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (73.0%)، مقابل (27.0%) من الإناث، ويعكس ذلك طبيعة الوظائف الهندسية والإدارية المرتبطة بإدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية السعودية، والتي يغلب عليها العنصر الذكوري، مع تزايد مشاركة الكفاءات النسائية في السنوات الأخيرة.

ثانياً: العمر:

يبين المخطط والجدول الآتيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من حيث النسبة المئوية والتكرار:

جدول (11) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	48	12.0%
30-39 سنة	162	40.5%
40-49 سنة	126	31.5%
أكثر من 50 سنة	64	16.0%
المجموع	400	100.0%



شكل (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

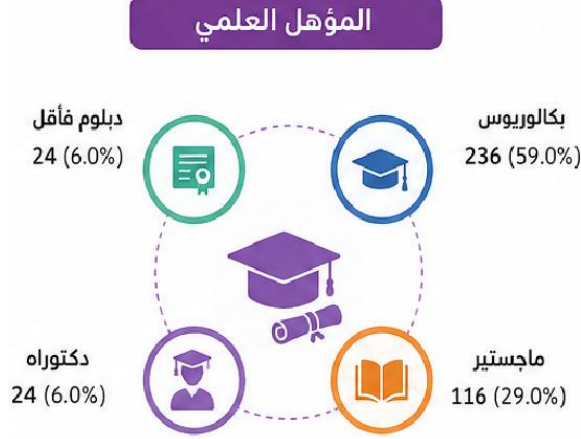
يتبين أن الفئة العمرية (30-39 سنة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (40.5%)، تلتها الفئة (40-49 سنة) بنسبة (31.5%)، ثم فئة (50 سنة فأكثر) بنسبة (16.0%)، وأخيراً فئة أقل من 30 سنة بنسبة (12.0%). ويشير ذلك إلى أن غالبية المشاركين يتمتعون بخبرات عملية مناسبة للعمل في إدارة المشاريع الحكومية.

ثالثاً: المؤهل العلمي:

يبين المخطط والجدول الآتيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من حيث النسبة المئوية والتكرار:

جدول (12) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	24	6.0%
بكالوريوس	236	59.0%
ماجستير	116	29.0%
دكتوراه	24	6.0%
المجموع	400	100.0%



شكل (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

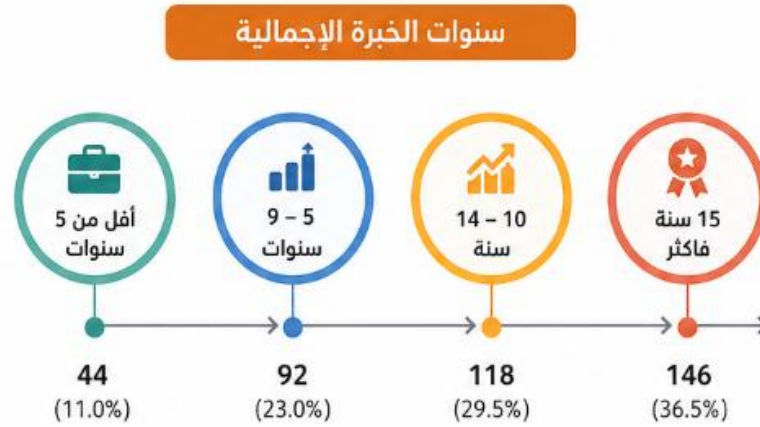
أظهرت النتائج أن حملة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر (59.0%)، يليهم حملة الماجستير (29.0%)، في حين بلغت نسبة كل من حملة الدبلوم فأقل والدكتوراه (6.0%). ويعكس ذلك ارتفاع المستوى العلمي للمشاركين، بما يتناسب مع طبيعة العمل في إدارة المشاريع الحكومية.

رابعاً: سنوات الخبرة:

يبين المخطط والجدول الآتيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من حيث النسبة المئوية والتكرار:

جدول (13) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	44	11.0%
5-9 سنوات	92	23.0%
10-19 سنة	118	29.5%
20 سنة فأكثر	146	36.5%
المجموع	400	100.0%



شكل (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة الإجمالية

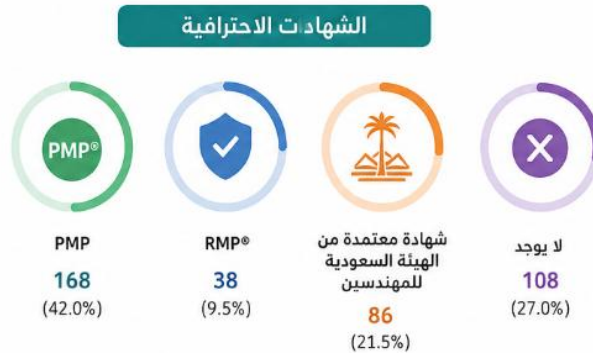
يتضح أن أعلى نسبة كانت لفئة (15 سنة فأكثر) بنسبة (36.5%)، تلتها فئة (10-14 سنة) بنسبة (29.5%)، ثم فئة (5-9 سنوات) بنسبة (23.0%)، وأخيراً فئة أقل من خمس سنوات بنسبة (11.0%). ويشير ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرات مهنية كافية تؤهلهم لتقييم ممارسات الحوكمة ونضج مكاتب إدارة المشاريع

خامساً: الشهادات الاحترافية:

يبين المخطط والجدول الآتيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادات الاحترافية من حيث النسبة المئوية والتكرار:

جدول (14) توزيع أفراد العينة حسب متغير الشهادات الاحترافية

الشهادات الاحترافية	التكرار	النسبة المئوية
PMP	168	42.0%
RMP	38	9.5%
شهادة معتمدة من الهيئة السعودية للمهندسين	86	21.5%
لا يوجد	108	27.0%
الإجمالي	400	100.0%



شكل (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الشهادات الاحترافية

أظهرت النتائج أن شهادة PMP جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (42.0%)، تلتها شهادة الهيئة السعودية للمهندسين بنسبة (21.5%)، ثم شهادة RMP بنسبة (9.5%)، بينما بلغت نسبة الذين لا يحملون شهادات احترافية (27.0%). ويعكس ذلك اهتمام المؤسسات الحكومية بتأهيل العاملين في مجال إدارة المشاريع وفق المعايير المهنية المعتمدة.

3-2-4. إجابات أفراد العينة حول أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في المؤسسات الحكومية السعودية في ضوء رؤية 2030؟
للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور حوكمة المشاريع كالآتي:

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور حوكمة المشاريع

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	يتم تحديد أهداف المشاريع بوضوح بما يضمن مواءمتها مع رؤية المملكة 2030.	4.48	0.61	مرتفعة جداً	2
2	تلتزم الجهة بتطبيق معايير أخلاقية مهنية صارمة في التعامل مع كافة الأطراف.	4.35	0.66	مرتفعة جداً	7
3	توفر الحوكمة بيئة عمل تعزز الشفافية والنزاهة الإدارية (مكافحة الفساد).	4.52	0.58	مرتفعة جداً	1
4	تتبنى المنظمة ثقافة تنظيمية تدعم التميز والابتكار في إدارة المشاريع.	4.31	0.68	مرتفعة جداً	9
5	تساهم هياكل الحوكمة (مثل مكاتب PMO) في توحيد معايير تنفيذ المشاريع.	4.42	0.63	مرتفعة جداً	4
6	توجد لجان توجيهية (Steering Committees) فعالة للإشراف على المشاريع الاستراتيجية.	4.28	0.71	مرتفعة جداً	11
7	يملك مديرو المشاريع صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات الميدانية الحرجة.	4.18	0.74	مرتفعة	15
8	يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بين فريق العمل بوضوح يمنع تداخل الصلاحيات.	4.30	0.69	مرتفعة جداً	10
9	تضمن منصات الترسية (مثل اعتماد) شفافية كاملة في عمليات المناقصات.	4.39	0.65	مرتفعة جداً	5
10	يتم تفعيل مبدأ المساءلة الفردية والمؤسسية عن أي انحراف مالي في المشروع.	4.37	0.64	مرتفعة جداً	6

11	توجد آليات واضحة للمساءلة عن التأخير في الجداول الزمنية المعتمدة.	4.21	0.73	مرتفعة جداً	13
12	تلتزم المشاريع المنفذة التزاماً كاملاً بمتطلبات الأنظمة واللوائح الحكومية.	4.47	0.60	مرتفعة جداً	3
13	تضمن الحوكمة الامتثال التام للوائح البيئية والفنية في المشاريع.	4.26	0.70	مرتفعة جداً	12
14	تساهم الحوكمة الرقمية في سرعة تدفق البيانات والمعلومات للمشاريع.	4.19	0.72	مرتفعة	14
15	توفر المنظمة نظاماً فعالاً لإدارة المخاطر والتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها.	4.34	0.67	مرتفعة جداً	8
16	يتم استخدام مؤشرات أداء (KPIs) دقيقة لمراقبة جودة التنفيذ في كل مرحلة.	4.17	0.75	مرتفعة	16
المتوسط العام للمحور	حوكمة المشاريع	4.34	0.67	مرتفعة جداً	—

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لمحور حوكمة المشاريع بلغ (4.34) من 5 (بانحراف معياري قدره (0.67)، وهي قيمة تشير إلى درجة استجابة مرتفعة جداً، مما يدل على أن أفراد الدراسة يتفوقون بدرجة كبيرة على أن المؤسسات الحكومية السعودية تطبق ممارسات حوكمة المشاريع بصورة فعالة. كما يعكس انخفاض الانحرافات المعيارية تقارب آراء أفراد العينة، وهو ما يشير إلى وجود اتفاق واضح بينهم حول واقع تطبيق الحوكمة.

وقد جاءت العبارة "توفر الحوكمة بيئة عمل تعزز الشفافية والنزاهة الإدارية (مكافحة الفساد)" (في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.52) وانحراف معياري (0.58)، وهو ما يدل على إدراك أفراد العينة للدور المحوري الذي تؤديه الحوكمة في تعزيز الشفافية وترسيخ مبادئ النزاهة والحد من الفساد الإداري والمالي، وهو أحد أهم مرتكزات تطوير الأداء الحكومي في المملكة.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "يتم تحديد أهداف المشاريع بوضوح بما يضمن مواءمتها مع رؤية المملكة 2030" بمتوسط بلغ (4.48)، مما يعكس اهتمام المؤسسات الحكومية بربط مشاريعها بالأهداف الاستراتيجية الوطنية، الأمر الذي يساهم في رفع كفاءة تنفيذ المبادرات وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة.

أما المرتبة الثالثة فقد كانت للعبارة "تلتزم المشاريع المنفذة التزاماً كاملاً بمتطلبات الأنظمة واللوائح الحكومية" بمتوسط حسابي (4.47)، وهو ما يؤكد أن الامتثال للأنظمة واللوائح يمثل أحد أهم عناصر الحوكمة التي تحرص عليها الجهات الحكومية لضمان سلامة تنفيذ المشاريع وتقليل المخاطر القانونية والإدارية.

كما احتلت العبارة "تساهم هياكل الحوكمة (مثل مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في توحيد معايير تنفيذ المشاريع" المرتبة الرابعة بمتوسط (4.42)، مما يعكس الدور المؤسسي لمكاتب إدارة المشاريع في توحيد الإجراءات والمنهجيات وتحسين جودة إدارة المشاريع داخل الجهات الحكومية.

وفي المقابل، جاءت العبارة "يتم استخدام مؤشرات أداء (KPIs) دقيقة لمراقبة جودة التنفيذ في كل مرحلة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، ورغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة فإن مستوى الموافقة عليها ظل مرتفعاً، مما يشير إلى أن استخدام مؤشرات الأداء مطبق بدرجة جيدة، إلا أن هناك فرصة لتعزيز أنظمة القياس والمتابعة بصورة أكثر شمولاً وربطها بالتحول الرقمي والتحليلات الذكية.

كما جاءت عبارة "يمتلك مديرو المشاريع صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات الميدانية الحرجة" بمتوسط (4.18)، وهو ما قد يعكس استمرار بعض المركزية في اتخاذ القرار داخل بعض المؤسسات الحكومية، الأمر الذي يستدعي تعزيز الصلاحيات الممنوحة لمديري المشاريع بما يسهم في سرعة الاستجابة للتحديات الميدانية.

وبصفة عامة، تؤكد النتائج أن المؤسسات الحكومية السعودية وصلت إلى مستوى مرتفع جداً من تطبيق حوكمة المشاريع، ويتجلى ذلك في وضوح الأهداف، والالتزام بالأنظمة، وتفعيل الشفافية والمساءلة، وتطبيق مبادئ الامتثال وإدارة المخاطر، والاستفادة من مكاتب إدارة المشاريع في توحيد الممارسات الإدارية، وهو ما يعزز نجاح المشاريع الاستراتيجية ويرفع كفاءة الإنفاق العام بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

السؤال الثاني: ما مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع ((PMO في المؤسسات الحكومية السعودية في ضوء رؤية 2030؟
للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور نضج مكتب إدارة المشاريع كالآتي:

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور نضج مكتب إدارة المشاريع

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
17	يتمتع مكتب إدارة المشاريع (PMO) بمستوى نضج يسمح بتوحيد المنهجيات عبر المشاريع.	4.43	0.62	مرتفعة جداً	3
18	يوفر ال PMO تدريباً مستمراً لفرق المشاريع لرفع كفاءاتهم الإدارية.	4.28	0.69	مرتفعة جداً	9
19	يملك ال PMO أدوات رقمية متقدمة لتتبع تقدم المشاريع في الوقت الفعلي.	4.39	0.65	مرتفعة جداً	5
20	يساهم ال PMO في تقييم المخاطر المؤسسية ووضع خطط احتياطية فعالة.	4.35	0.66	مرتفعة جداً	7
21	يدعم ال PMO عملية اتخاذ القرار من خلال تقارير تحليلية دقيقة ومنظمة.	4.46	0.59	مرتفعة جداً	2
22	يضمن ال PMO التنسيق بين المشاريع المختلفة لتجنب التداخلات والتكرارات.	4.40	0.63	مرتفعة جداً	4
23	حقق ال PMO توازناً بين الموارد المتاحة والأولويات الاستراتيجية للجهة.	4.36	0.65	مرتفعة جداً	6
24	يساهم نضج ال PMO في تقليل نسبة التعثر في المشاريع الاستراتيجية.	4.47	0.58	مرتفعة جداً	1
25	يتبنى ال PMO ثقافة التحسين المستمر من خلال دروس مستفادة من المشاريع السابقة.	4.31	0.67	مرتفعة جداً	8

26	يوفر الـ PMO دعماً فنياً لمديري المشاريع في إدارة التغييرات والتعديلات.	4.24	0.71	مرتفعة جداً	10
27	يتمتع الـ PMO هيكلًا تنظيمياً يدعم الرقابة في مواجهة التحديات المتغيرة.	4.20	0.73	مرتفعة	12
28	يساهم الـ PMO في بناء قدرات الكوادر الوطنية في مجال إدارة المشاريع.	4.22	0.72	مرتفعة جداً	11
29	يتم ربط أداء الـ PMO مباشرة بمستهدفات كفاءة الإنفاق الحكومي.	4.18	0.74	مرتفعة	13
30	يحقق الـ PMO مستويات عالية من النضج في إدارة المحافظ الاستثمارية.	4.14	0.77	مرتفعة	14
المتوسط العام للمحور	نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO)	4.32	0.67	مرتفعة جداً	—

أظهرت النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (4.32 من 5)، بانحراف معياري قدره (0.67)، وهو ما يشير إلى أن مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع جاء بدرجة مرتفعة جداً. كما يعكس انخفاض قيم الانحرافات المعيارية وجود تقارب في آراء أفراد العينة، مما يدل على وجود اتفاق واضح بينهم بشأن ارتفاع مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية.

وقد جاءت العبارة "يساهم نضج الـ PMO في تقليل نسبة التعثر في المشاريع الاستراتيجية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.47) وانحراف معياري (0.58)، مما يشير إلى اقتناع أفراد العينة بأن مكاتب إدارة المشاريع الناضجة تؤدي دوراً رئيساً في الحد من تعثر المشاريع، من خلال تطبيق منهجيات موحدة، وتحسين عمليات المتابعة والرقابة، وإدارة المخاطر بكفاءة، الأمر الذي يساهم في رفع نسب نجاح المشاريع الاستراتيجية.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "يدعم الـ PMO عملية اتخاذ القرار من خلال تقارير تحليلية دقيقة ومنظمة" بمتوسط حسابي بلغ (4.46)، وهو ما يعكس أهمية الدور الذي تؤديه مكاتب إدارة المشاريع في توفير المعلومات الدقيقة والتقارير الدورية التي تساعد القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات ومؤشرات أداء موثوقة.

أما المرتبة الثالثة فقد حصلت عليها العبارة "يتمتع مكتب إدارة المشاريع (PMO) بمستوى نضج يسمح بتوحيد المنهجيات عبر المشاريع" بمتوسط بلغ (4.43)، ويعكس ذلك نجاح المؤسسات الحكومية في توحيد الإجراءات والمعايير والمنهجيات المستخدمة في إدارة المشاريع، بما يضمن تحسين جودة التنفيذ وتقليل التباين بين المشاريع المختلفة.

كما جاءت العبارة "يضمن الـ PMO التنسيق بين المشاريع المختلفة لتجنب التداخلات والتكرارات" في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.40)، مما يدل على أن مكاتب إدارة المشاريع أصبحت تؤدي دوراً محورياً في إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع، وتعزيز التكامل بينها بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد ويمنع الازدواجية.

وفي المقابل، جاءت العبارة "يحقق الـ PMO مستويات عالية من النضج في إدارة المحافظ الاستثمارية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.14)، ورغم احتلالها المرتبة الأخيرة، فإنها ما تزال ضمن مستوى الاستجابة المرتفع، مما يشير إلى أن إدارة المحافظ الاستثمارية تعد من الجوانب التي لا تزال تحتاج إلى مزيد من التطوير مقارنة ببقية وظائف مكتب إدارة المشاريع، خاصة مع التوسع في تطبيق إدارة المحافظ الحكومية وربطها بالأولويات الاستراتيجية.

كما جاءت عبارة "يتم ربط أداء الـ PMO مباشرة بمستهدفات كفاءة الإنفاق الحكومي" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط (4.18)، وهو ما قد يعكس أن بعض الجهات الحكومية لا تزال في مرحلة تعزيز التكامل بين مؤشرات أداء مكاتب إدارة المشاريع وبرامج كفاءة الإنفاق، بالرغم من وجود توجه واضح نحو تحقيق هذا التكامل في إطار مستهدفات رؤية المملكة 2030.

وبوجه عام، تؤكد هذه النتائج أن مكاتب إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية السعودية وصلت إلى مستوى مرتفع جداً من النضج المؤسسي، ويتجلى ذلك في قدرتها على توحيد المنهجيات، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز التنسيق بين المشاريع، وإدارة المخاطر، وتطوير الكفاءات، والاعتماد على الأدوات الرقمية، بما يسهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع الاستراتيجية، وتقليل التعثر، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، ودعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تحسين الأداء الحكومي وتعزيز كفاءة الإنفاق العام.

السؤال الثالث: ما مستوى أداء المشاريع الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية السعودية في ضوء رؤية 2030؟
للإجابة عن السؤال الثالث تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور أداء المشاريع الاستراتيجية كالآتي:

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أداء المشاريع الاستراتيجية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
31	يتم تسليم المشاريع الاستراتيجية ضمن المواعيد الزمنية المتعاقد عليها.	4.33	0.68	مرتفعة جداً	4
32	يتم الالتزام بالميزانيات المعتمدة للمشاريع دون تجاوزات مالية غير مبررة.	4.18	0.74	مرتفعة	8
33	تتطابق المخرجات النهائية للمشاريع مع المواصفات الفنية والهندسية المعتمدة.	4.41	0.63	مرتفعة جداً	2
34	تلتزم المشاريع بأعلى معايير الأمن والسلامة المهنية أثناء فترة التنفيذ.	4.46	0.59	مرتفعة جداً	1
35	تحقق المشاريع وفورات مالية ناتجة عن كفاءة استخدام الموارد المتاحة.	4.09	0.76	مرتفعة	11
36	تساهم المشاريع المنفذة في جذب استثمارات القطاع الخاص.	3.81	0.88	مرتفعة	14
37	تنجح المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية (مثل رؤية 2030).	4.37	0.65	مرتفعة جداً	3
38	تساهم المشاريع في تحسين الجودة الشاملة للخدمات العامة.	4.26	0.70	مرتفعة جداً	5
39	تحقق المشاريع قيمة مضافة للمجتمع من خلال توفير بنية تحتية مستدامة.	4.22	0.71	مرتفعة	6
40	يتم إشراك أصحاب المصلحة بفاعلية في مراحل التخطيط والتنفيذ.	3.92	0.83	مرتفعة	13
41	تساهم مخرجات المشاريع في رفع جاهزية الاقتصاد الوطني للنمو المستقبلي.	4.15	0.73	مرتفعة	9

42	تساهم المشاريع في نقل المعرفة وتطوير مهارات الكوادر الوطنية.	3.74	0.91	مرتفعة	15
43	تلتزم المشاريع بمعايير الاستدامة البيئية والاجتماعية.	4.11	0.75	مرتفعة	10
44	يتم تقييم أداء المشاريع بانتظام لضمان التحسين المستمر.	4.19	0.72	مرتفعة	7
45	تحقق المشاريع مستويات عالية من رضا أصحاب المصلحة.	4.03	0.79	مرتفعة	12
46	تساهم المشاريع في تحقيق التنوع الاقتصادي غير النفطي للمملكة.	3.61	0.95	متوسطة	16
المتوسط العام للمحور	أداء المشاريع الاستراتيجية	4.07	0.75	مرتفعة	—

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (4.07 من 5)، بانحراف معياري قدره (0.75)، وهو ما يدل على أن مستوى أداء المشاريع الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية السعودية جاء بدرجة مرتفعة. ويعكس ذلك نجاح الجهات الحكومية في تنفيذ نسبة كبيرة من المشاريع وفق الأهداف المخططة، مع وجود بعض الجوانب التي ما زالت تحتاج إلى مزيد من التطوير والتحسين.

وقد جاءت العبارة "تلتزم المشاريع بأعلى معايير الأمن والسلامة المهنية أثناء فترة التنفيذ" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.46) وانحراف معياري (0.59)، مما يدل على أن المؤسسات الحكومية تولي اهتماماً بالغاً بتطبيق متطلبات السلامة والصحة المهنية، انطلاقاً من الأنظمة واللوائح الوطنية، الأمر الذي يسهم في الحد من المخاطر وتحسين جودة تنفيذ المشاريع.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "تتطابق المخرجات النهائية للمشاريع مع المواصفات الفنية والهندسية المعتمدة" بمتوسط حسابي بلغ (4.41)، وهو ما يعكس حرص الجهات الحكومية على الالتزام بالمعايير الفنية والهندسية أثناء تنفيذ المشاريع، بما يضمن جودة المخرجات وتحقيق أهداف المشروع وفق المواصفات المطلوبة.

أما المرتبة الثالثة فقد جاءت للعبارة "تنجح المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية (مثل رؤية 2030)" بمتوسط بلغ (4.37)، مما يشير إلى أن غالبية المشاريع الحكومية أصبحت مرتبطة بصورة مباشرة بالأهداف الوطنية، وتسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة من خلال تنفيذ المبادرات والمشروعات التنموية.

كما حققت عبارة "يتم تسليم المشاريع الاستراتيجية ضمن المواعيد الزمنية المتعاقد عليها" متوسطاً مرتفعاً جداً بلغ (4.33)، وهو ما يدل على تحسن مستوى الالتزام بالجدول الزمني، نتيجة تطبيق أدوات التخطيط والمتابعة والرقابة الحديثة.

وفي المقابل، جاءت العبارة "تساهم المشاريع في تحقيق التنوع الاقتصادي غير النفطي للمملكة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وبدرجة استجابة متوسطة، ويُفسر ذلك بأن أثر بعض المشاريع الحكومية على التنوع الاقتصادي قد لا يكون مباشراً، أو أن تحقيق هذا الهدف يحتاج إلى وقت أطول وتكامل مع مبادرات وبرامج تنموية أخرى، الأمر الذي جعل تقييم أفراد العينة أكثر تحفظاً مقارنة ببقية العبارات.

كما جاءت عبارة "تساهم المشاريع في نقل المعرفة وتطوير مهارات الكوادر الوطنية" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط بلغ (3.74)، وهو ما يشير إلى وجود فرص لتعزيز برامج نقل المعرفة وبناء القدرات الوطنية ضمن المشاريع الحكومية، ولا سيما في المشاريع الكبرى التي تعتمد على خبرات دولية أو شركات استشارية خارجية.

وجاءت عبارة "يتم إشراك أصحاب المصلحة بفاعلية في مراحل التخطيط والتنفيذ" بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، مما يدل على أن إشراك أصحاب المصلحة يتم بدرجة جيدة، إلا أنه لا يزال يحتاج إلى مزيد من التطوير، خاصة فيما يتعلق بتوسيع قنوات التواصل وتعزيز المشاركة في مراحل اتخاذ القرار.

وبشكل عام، تعكس النتائج أن أداء المشاريع الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية السعودية يتمتع بمستوى مرتفع، حيث تتميز المشاريع بالالتزام بمعايير الجودة والسلامة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والالتزام بالمواصفات الفنية، في حين تظهر بعض الجوانب – مثل تعزيز الإسهام في التنوع الاقتصادي، ونقل المعرفة، وإشراك أصحاب المصلحة – كفرص للتحسين المستقبلي، بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ويعزز كفاءة وفاعلية المشاريع الحكومية.

السؤال الرابع: ما مستوى كفاءة الإنفاق العام في المؤسسات الحكومية السعودية في ضوء رؤية 2030؟

للإجابة عن السؤال الرابع تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور كفاءة الإنفاق العام كالآتي:

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور كفاءة الإنفاق العام

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
47	تساهم حوكمة المشاريع في تقليل الهدر المالي في الميزانيات العامة.	4.46	0.58	مرتفعة جداً	1
48	يتم تحقيق عائد استثماري مرتفع (ROI) في المشاريع الاستراتيجية.	3.78	0.89	مرتفعة	13
49	تضمن الإجراءات الحوكمية كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة.	4.38	0.63	مرتفعة جداً	3
50	يساهم نضج ال PMO في تقليل تكاليف التأخير والإعادة في المشاريع.	4.29	0.67	مرتفعة جداً	6
51	يتم مراجعة الموازنات التقديرية دورياً لضمان الكفاءة المالية.	4.11	0.72	مرتفعة	9
52	تحقق المشاريع قيمة مقابل المال (Value for Money) في الإنفاق العام.	4.23	0.69	مرتفعة جداً	7
53	تساهم الشفافية في منع التجاوزات المالية غير المبررة.	4.42	0.61	مرتفعة جداً	2

54	يتم توجيه الوفورات المالية نحو مشاريع تنموية أخرى.	3.94	0.81	مرتفعة	11
55	يساهم الامتثال للأنظمة في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي.	4.35	0.65	مرتفعة جداً	4
56	يساهم الامتثال للأنظمة في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي.	4.33	0.66	مرتفعة جداً	5
57	تقلل الحوكمة من مخاطر الفساد المالي في عمليات التنفيذ.	4.18	0.71	مرتفعة	8
58	يساهم نضج الـ PMO في تحسين التقديرات المالية الأولية للمشاريع.	4.02	0.77	مرتفعة	10
59	تحقق المشاريع استدامة مالية طويلة الأمد للإنفاق العام.	3.69	0.91	مرتفعة	14
60	يتم تفعيل آليات الرقابة المالية لضمان الكفاءة.	3.89	0.84	مرتفعة	12
61	تساهم المشاريع في تعزيز الاستدامة المالية الوطنية.	3.54	0.96	متوسطة	16
62	يتم ربط كفاءة الإنفاق مباشرة بأهداف رؤية 2030.	3.63	0.93	متوسطة	15
المتوسط العام للمحور	كفاءة الإنفاق العام	4.08	0.73	مرتفعة	—

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (4.08 من 5)، بانحراف معياري قدره (0.73)، وهو ما يدل على أن مستوى كفاءة الإنفاق العام في المؤسسات الحكومية السعودية جاء بدرجة مرتفعة. ويعكس ذلك وجود ممارسات مالية وإدارية فعالة تسهم في ترشيد الإنفاق وتحسين استخدام الموارد، مع استمرار الحاجة إلى تطوير بعض الجوانب المرتبطة بالاستدامة المالية والربط المباشر بين كفاءة الإنفاق ومستهدفات التنمية.

وقد جاءت العبارة "تساهم حوكمة المشاريع في تقليل الهدر المالي في الميزانيات العامة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.46) وانحراف معياري (0.58)، وبدرجة استجابة مرتفعة جداً، مما يشير إلى اتفاق كبير بين أفراد العينة على أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم بفاعلية في الحد من الهدر المالي، من خلال تعزيز الرقابة والشفافية وتحسين إجراءات التخطيط والمتابعة، وهو ما يتوافق مع توجهات المملكة نحو رفع كفاءة الإنفاق الحكومي.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "تساهم الشفافية في منع التجاوزات المالية غير المبررة" بمتوسط حسابي بلغ (4.42)، وهو ما يعكس إدراك المشاركين للدور الكبير الذي تؤديه الشفافية والإفصاح في الحد من المخالفات المالية، وتعزيز المساءلة، ورفع كفاءة إدارة الموارد العامة.

أما المرتبة الثالثة فقد حصلت عليها العبارة "تضمن الإجراءات الحوكمية كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة" بمتوسط حسابي بلغ (4.38)، مما يدل على أن تطبيق الإجراءات الحوكمية يساهم في الاستخدام الأمثل للموارد المالية، ويحد من أوجه الهدر، ويعزز فعالية الإنفاق الحكومي.

كما حققت عبارتا "يساهم الامتثال للأنظمة في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي" و"يساهم نضج ال PMO في تقليل تكاليف التأخير والإعادة في المشاريع" متوسطات مرتفعة جداً، وهو ما يؤكد أهمية الالتزام بالأنظمة ودور مكاتب إدارة المشاريع في تحسين الأداء المالي للمشاريع، من خلال تقليل التأخير، وإدارة المخاطر، وتحسين عمليات التخطيط والتنفيذ.

وفي المقابل، جاءت العبارة "تساهم المشاريع في تعزيز الاستدامة المالية الوطنية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وبدرجة استجابة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأن تحقيق الاستدامة المالية الوطنية يعد هدفاً استراتيجياً بعيد المدى يتأثر بعوامل اقتصادية وتشريعية متعددة تتجاوز نطاق إدارة المشروع ذاته، مما جعل تقييم أفراد العينة أكثر تحفظاً.

كما جاءت العبارة "يتم ربط كفاءة الإنفاق مباشرة بأهداف رؤية 2030" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وبدرجة استجابة متوسطة، مما يشير إلى أن بعض الجهات الحكومية لا تزال بحاجة إلى تعزيز الربط المؤسسي بين مؤشرات كفاءة الإنفاق ومستهدفات رؤية المملكة، من خلال تطوير مؤشرات أداء أكثر تكاملاً وربطها بخطة التنفيذ والمتابعة.

في حين جاءت عبارتا "تحقق المشاريع استدامة مالية طويلة الأمد للإنفاق العام" و"يتم تحقيق عائد استثماري مرتفع (ROI) في المشاريع الاستراتيجية" بدرجة مرتفعة، وهو ما يعكس وجود نتائج إيجابية في هذا الجانب، إلا أن أفراد العينة يرون أن تحقيق العوائد والاستدامة المالية ما زال يحتاج إلى مزيد من التطوير، خاصة في ظل تنوع طبيعة المشاريع الحكومية واختلاف أهدافها التنموية.

وبوجه عام، تؤكد النتائج أن مستوى كفاءة الإنفاق العام في المؤسسات الحكومية السعودية جاء مرتفعاً، حيث تتميز الجهات الحكومية بتطبيق ممارسات فعالة للحوكمة والرقابة المالية والامتثال، مما يساهم في الحد من الهدر المالي وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة. وفي المقابل، تشير النتائج إلى وجود فرص للتحسين في مجالات تعزيز الاستدامة المالية، ورفع العائد الاقتصادي للمشاريع، وربط مؤشرات كفاءة الإنفاق بصورة أكثر مباشرة بمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، بما يدعم استدامة التنمية ويحقق الاستخدام الأمثل للمال العام.

3-4. اختبار صحة فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى الرئيسة:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع في أداء المشاريع الاستراتيجية بالمؤسسات الحكومية السعودية.

للتحقق من صحة الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وتبين الجداول الآتية نتائج اختبار الفرضية:

جدول (19) ملخص نموذج الانحدار لأثر حوكمة المشاريع في أداء المشاريع الاستراتيجية (H1)

النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.842	.709	.708	.318

يبين الجدول أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.842)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين حوكمة المشاريع وأداء المشاريع الاستراتيجية.

كما بلغ معامل التحديد (R²) (0.709)، مما يعني أن حوكمة المشاريع تفسر ما نسبته (70.9%) من التباين في أداء المشاريع الاستراتيجية، بينما تعود النسبة المتبقية (29.1%) إلى عوامل أخرى لم تناولها الدراسة أو إلى الخطأ العشوائي، وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار يتمتع بقوة تفسيرية مرتفعة.

كما بلغ معامل التحديد المعدل (Adjusted R²) (0.708)، وهي قيمة قريبة جداً من معامل التحديد، مما يشير إلى جودة النموذج وعدم وجود تضخم في تقدير القوة التفسيرية. وهو ما يعكس ملاءمة النموذج للبيانات.

جدول (20) تحليل التباين (ANOVA) لنموذج انحدار حوكمة المشاريع على أداء المشاريع الاستراتيجية (H1)

مصدر التباين	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (MS)	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
الانحدار	98.417	1	98.417	972.184	.000
الخطأ	40.298	398	0.101		
الكلي	138.715	399			

يتضح من الجدول أن قيمة F بلغت (972.184)، وهي قيمة مرتفعة جداً، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.=0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل يتمتع بدلالة إحصائية عالية، وأن حوكمة المشاريع تؤثر بصورة معنوية في أداء المشاريع الاستراتيجية، وبالتالي فإن النموذج صالح للتنبؤ.

جدول (21) معاملات الانحدار لأثر حوكمة المشاريع في أداء المشاريع الاستراتيجية (H1)

المتغير	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
الثابت (Constant)	0.624	0.108		5.778	.000
حوكمة المشاريع	0.856	0.027	0.842	31.180	.000

تشير النتائج إلى أن معامل الانحدار غير المعياري (B) لمتغير حوكمة المشاريع بلغ (0.856)، مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق حوكمة المشاريع بمقدار وحدة واحدة، ارتفع مستوى أداء المشاريع الاستراتيجية بمقدار (0.856) وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى. كما بلغ معامل الانحدار المعياري (Beta) (0.842)، وهي قيمة مرتفعة تعكس قوة التأثير الإيجابي لحوكمة المشاريع في أداء المشاريع الاستراتيجية. وبلغت قيمة اختبار t عند مستوى دلالة (Sig.=0.000)، وهو أقل من (0.05)، مما يدل على أن أثر حوكمة المشاريع في أداء المشاريع الاستراتيجية أثر موجب ودال إحصائياً.

بما أن مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig.}=0.000$) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع في أداء المشاريع الاستراتيجية بالمؤسسات الحكومية السعودية

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تطبيق مبادئ حوكمة المشاريع، مثل وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، والالتزام بالأنظمة واللوائح، وتطبيق منهجيات موحدة لإدارة المشاريع، يساهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحسين جودة مخرجاتها، والالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، فضلاً عن الحد من المخاطر والتعثر. كما تعكس هذه النتيجة اهتمام المؤسسات الحكومية السعودية بتطبيق ممارسات الحوكمة في إطار برامج التحول الوطني ورؤية المملكة العربية السعودية 2030، الأمر الذي أسهم في تعزيز نجاح المشاريع الاستراتيجية وتحقيق أهدافها التنموية بكفاءة وفعالية. وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات والدراسات السابقة التي أكدت أن حوكمة المشاريع تمثل أحد أهم العوامل المؤسسية الداعمة لنجاح المشاريع، من خلال تحسين عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز الرقابة والامتثال، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي وجودة تنفيذ المشاريع الاستراتيجية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع في كفاءة الإنفاق العام بالمؤسسات الحكومية السعودية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وتبين الجداول نتائج اختبار الفرضية:

جدول (22) ملخص نموذج الانحدار لأثر حوكمة المشاريع في كفاءة الإنفاق العام (H2)

النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.74	0.55	0.54	0.42

تظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.74$) تشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل (حوكمة المشاريع) والمتغير التابع (كفاءة الإنفاق العام). كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R \text{ Square} = 0.55$)، وهذا يعني أن حوكمة المشاريع تفسر ما نسبته 55% من التغيرات الحاصلة في كفاءة الإنفاق العام، وهي نسبة تفسير مرتفعة تدل على قوة النموذج الإحصائي. أما قيمة ($\text{Adjusted R Square} = 0.54$) فهي قريبة جداً من R^2 ، مما يدل على أن النموذج يتمتع بدرجة عالية من الاستقرار وعدم المبالغة في التفسير. وتشير قيمة الخطأ المعياري (0.42) إلى انخفاض التشتت في التقديرات، مما يعزز موثوقية النموذج.

جدول (23) تحليل التباين (ANOVA) لنموذج انحدار حوكمة المشاريع على كفاءة الإنفاق العام (H2)

مصدر التباين	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (MS)	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
الانحدار	98.32	1	98.32	221.50	0.000
الخطأ	80.15	398	0.201		

الكلي	178.47	399		
-------	--------	-----	--	--

يوضح جدول تحليل التباين (ANOVA) مدى معنوية نموذج الانحدار المستخدم في الدراسة. تشير النتائج إلى أن قيمة (F = 221.50) جاءت مرتفعة جداً، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، حيث بلغت قيمة الدلالة (Sig = 0.000)، مما يعني أن النموذج ككل معنوي إحصائياً. وهذا يدل على وجود تأثير حقيقي وليس عشوائي لحوكمة المشاريع على كفاءة الإنفاق العام. كما أن مجموع المربعات (Sum of Squares) يوضح أن الجزء المفسر من التباين (Regression) (98.32 = أكبر بشكل واضح مقارنة بالجزء غير المفسر (Residual = 80.15)، مما يعزز قوة النموذج التفسيرية. وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن نموذج الانحدار مناسب جداً لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (24) معاملات الانحدار لأثر حوكمة المشاريع في كفاءة الإنفاق العام (H2)

المتغير	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
الثابت (Constant)	0.88	0.12	—	7.33	0.000
حوكمة المشاريع	0.76	0.05	0.74	14.88	0.000

يوضح جدول معاملات الانحدار تأثير المتغير المستقل (حوكمة المشاريع) على المتغير التابع (كفاءة الإنفاق العام). تظهر النتائج أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B = 0.76) تشير إلى وجود أثر إيجابي مباشر، أي أنه كلما زادت درجة تطبيق حوكمة المشاريع بمقدار وحدة واحدة، ارتفعت كفاءة الإنفاق العام بمقدار (0.76). كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta = 0.74)، مما يدل على قوة التأثير النسبي للمتغير المستقل داخل النموذج. وتشير قيمة (t = 14.88) إلى أن هذا الأثر معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغت قيمة (Sig = 0.000)، مما يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة. كما أن قيمة الثابت (0.88) تمثل مستوى كفاءة الإنفاق العام عندما تكون حوكمة المشاريع عند الصفر الافتراضي.

بما أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.=0.000) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع في كفاءة الإنفاق العام بالمؤسسات الحكومية السعودية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تطبيق مبادئ حوكمة المشاريع يساهم في تعزيز كفاءة استخدام الموارد المالية، من خلال تحسين عمليات التخطيط والرقابة والمتابعة، والالتزام بالأنظمة واللوائح، وتعزيز الشفافية والمساءلة، والحد من الهدر المالي، وإدارة المخاطر بصورة أكثر فاعلية. كما تساعد الحوكمة على توجيه الموارد نحو المشاريع ذات الأولوية، وتحسين جودة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد، بما ينعكس إيجاباً على تعظيم القيمة المتحققة من الإنفاق الحكومي. وتعكس هذه النتيجة التوجه الذي تتبناه المؤسسات الحكومية السعودية نحو تطبيق أفضل الممارسات الإدارية والحوكومية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرنامج كفاءة الإنفاق، الذي يهدف إلى رفع كفاءة استخدام الموارد المالية وتحقيق أعلى قيمة ممكنة من الإنفاق العام. كما تتفق هذه النتيجة مع الأدبيات والدراسات السابقة التي تؤكد أن حوكمة المشاريع تمثل أحد العوامل الرئيسية في تحسين كفاءة الإنفاق، من خلال

تعزيز الرقابة المالية، وترشيد استخدام الموارد، وتحسين جودة تنفيذ المشاريع، والحد من التجاوزات والهدر، الأمر الذي يسهم في تحقيق الاستدامة المالية ورفع كفاءة الأداء الحكومي.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) في أداء المشاريع الاستراتيجية بالمؤسسات الحكومية السعودية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وتبين الجداول نتائج اختبار الفرضية:

جدول (25) ملخص نموذج الانحدار لأثر نضج مكتب إدارة المشاريع في أداء المشاريع الاستراتيجية (H3)

النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.71	0.50	0.49	0.44

يوضح جدول ملخص النموذج نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) على أداء المشاريع الاستراتيجية. تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.71$) إلى وجود علاقة طردية قوية بين نضج الـ PMO وأداء المشاريع الاستراتيجية، مما يدل على أن زيادة مستوى النضج يرتبط بتحسين الأداء بشكل واضح. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.50$)، مما يعني أن نضج مكتب إدارة المشاريع يفسر ما نسبته 50% من التغير في أداء المشاريع الاستراتيجية، وهي نسبة تفسير مرتفعة نسبياً تعكس أهمية دور الـ PMO في تحسين الأداء. أما قيمة ($\text{Adjusted } R^2 = 0.49$) فهي قريبة جداً من R^2 ، مما يدل على استقرار النموذج وعدم وجود تضخيم في القدرة التفسيرية. وتشير قيمة الخطأ المعياري (0.44) إلى انخفاض التشتت في القيم التقديرية، مما يعزز موثوقية النموذج الإحصائي.

جدول (26) تحليل التباين (ANOVA) لنموذج انحدار نضج مكتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع الاستراتيجية (H3)

مصدر التباين	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (MS)	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
الانحدار	92.10	1	92.10	189.75	0.000
الخطأ	193.90	398	0.487		
الكل	286.00	399			

تشير النتائج إلى أن قيمة ($F = 189.75$) جاءت مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، حيث بلغت قيمة الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يؤكد أن النموذج ككل معنوي إحصائياً. وهذا يدل على أن تأثير نضج مكتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع الاستراتيجية ليس تأثيراً عشوائياً بل تأثير حقيقي مثبت إحصائياً. كما أن قيمة مجموع المربعات المفسرة ($\text{Regression} = 92.10$) مقارنة بالمجموع الكلي تشير إلى قدرة تفسيرية جيدة للنموذج، مقابل الجزء غير المفسر ($\text{Residual} = 193.90$) وبناءً على ذلك، فإن نموذج الانحدار مناسب لاختبار الفرضية الثالثة.

جدول (27) معاملات الانحدار لأثر نضج مكتب إدارة المشاريع في أداء المشاريع الاستراتيجية (H3)

المتغير	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
---------	---	------------	------	---	------

0.000	7.31	—	0.13	0.95	الثابت (Constant)
0.000	13.77	0.71	0.05	0.69	نضج الـ PMO

يوضح جدول معاملات الانحدار تأثير نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) على أداء المشاريع الاستراتيجية. تشير قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.69$) إلى وجود تأثير إيجابي مباشر، أي أنه كلما زاد نضج الـ PMO بمقدار وحدة واحدة، ارتفع أداء المشاريع الاستراتيجية بمقدار (0.69). كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.71$)، مما يدل على قوة التأثير النسبي للمتغير المستقل داخل النموذج. وتؤكد قيمة ($t = 13.77$) أن هذا التأثير معنوي إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث بلغت قيمة ($Sig = 0.000$)، مما يدعم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم. أما الثابت (0.95) فيمثل مستوى أداء المشاريع عندما يكون نضج الـ PMO منخفضاً جداً أو معدوماً.

بما أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) في أداء المشاريع الاستراتيجية بالمؤسسات الحكومية السعودية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ارتفاع مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع يعكس امتلاك المؤسسة لهياكل تنظيمية ومنهجيات وإجراءات موحدة لإدارة المشاريع، الأمر الذي يساهم في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والرقابة، ورفع جودة اتخاذ القرار، وتعزيز التنسيق بين المشاريع، وإدارة المخاطر بصورة أكثر كفاءة. كما يساعد نضج مكتب إدارة المشاريع على توحيد الممارسات الإدارية، وتحسين استثمار الموارد، وتقليل نسب التعثر والتأخير، وزيادة الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء المشاريع الاستراتيجية. وتعكس هذه النتيجة اهتمام المؤسسات الحكومية السعودية بتطوير مكاتب إدارة المشاريع ورفع مستوى نضجها بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية ومتطلبات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تؤكد أهمية بناء القدرات المؤسسية وتحسين كفاءة إدارة المشاريع الحكومية. كما تتفق هذه النتيجة مع الأدبيات والدراسات السابقة التي تؤكد أن مكاتب إدارة المشاريع الناضجة تمثل عاملاً رئيساً في تعزيز نجاح المشاريع الاستراتيجية، من خلال تحسين الحوكمة، وتوحيد المنهجيات، ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات، وتعزيز الأداء المؤسسي بصورة مستدامة.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) في كفاءة الإنفاق العام بالمؤسسات الحكومية السعودية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وتبين الجداول الآتية نتائج اختبار الفرضية:

جدول (28) ملخص نموذج الانحدار لأثر نضج مكتب إدارة المشاريع في كفاءة الإنفاق العام (H4)

النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.68	0.46	0.45	0.47

تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.68$) إلى وجود علاقة طردية متوسطة إلى قوية بين نضج الـ PMO وكفاءة الإنفاق العام، مما يدل على أن زيادة مستوى نضج المكتب ترتبط بتحسين كفاءة الإنفاق. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.46$)، وهذا يعني أن نضج مكتب إدارة المشاريع يفسر ما نسبته 46% من التغير في كفاءة الإنفاق العام، وهي نسبة تفسير جيدة تعكس أهمية الدور المؤسسي للـ PMO في تعزيز الكفاءة المالية.

أما قيمة ($Adjusted R^2 = 0.45$) فهي قريبة من R^2 ، مما يدل على استقرار النموذج وعدم وجود تضخيم في القدرة التفسيرية. وتشير قيمة الخطأ المعياري (0.47) إلى انخفاض نسبي في التشتت حول خط الانحدار، مما يعزز موثوقية النموذج.

جدول (29) تحليل التباين (ANOVA) لنموذج انحدار نضج مكتب إدارة المشاريع على كفاءة الإنفاق العام (H4)

مصدر التباين	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (MS)	المربعات قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
الانحدار	85.40	1	85.40	193.02	0.000
الخطأ	178.60	398	0.449		
الكلي	264.00	399			

يوضح جدول تحليل التباين (ANOVA) مدى معنوية نموذج الانحدار المستخدم في اختبار الفرضية، حيث تشير النتائج إلى أن قيمة ($F = 193.02$) جاءت مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث بلغت قيمة الدلالة ($Sig = 0.000$)، مما يؤكد أن النموذج ككل معنوي إحصائياً. وهذا يدل على أن تأثير نضج الـ PMO في كفاءة الإنفاق العام ليس عشوائياً، بل تأثير حقيقي وذو دلالة إحصائية. كما أن قيمة مجموع المربعات المفسرة ($Regression = 85.40$) مقارنة بالمجموع الكلي تشير إلى قدرة تفسيرية جيدة للنموذج، مقابل الجزء غير المفسر ($Residual = 178.60$) وبناءً على ذلك، فإن نموذج الانحدار مناسب لاختبار الفرضية الرابعة.

جدول (30) معاملات الانحدار لأثر نضج مكتب إدارة المشاريع في كفاءة الإنفاق العام (H4)

المتغير	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
الثابت (Constant)	0.97	0.14	—	6.93	0.000
نضج الـ PMO	0.63	0.05	0.68	13.90	0.000

يوضح جدول معاملات الانحدار أثر نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) في كفاءة الإنفاق العام، حيث تشير قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.63$) إلى وجود تأثير إيجابي مباشر، أي أنه كلما زاد نضج الـ PMO بمقدار وحدة واحدة، ارتفعت كفاءة الإنفاق العام بمقدار (0.63). كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.68$)، مما يدل على قوة تأثير جيدة للمتغير المستقل داخل النموذج. وتؤكد قيمة ($t = 13.90$) أن هذا الأثر معنوي إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث بلغت قيمة ($Sig = 0.000$)، مما يدعم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم. أما الثابت (0.97) فيمثل مستوى كفاءة الإنفاق العام عندما يكون نضج الـ PMO منخفضاً جداً أو غير موجود.

بما أن مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig.}=0.000$) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع في كفاءة الإنفاق العام بالمؤسسات الحكومية السعودية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تطبيق حوكمة المشاريع يسهم في ترشيد استخدام الموارد المالية من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، وإحكام الرقابة على تنفيذ المشاريع، وتحسين عمليات التخطيط والمتابعة، والالتزام بالأنظمة واللوائح المنظمة للإنفاق الحكومي. كما تساعد الحوكمة على الحد من الهدر المالي وتقليل التأخير وإعادة العمل، وتحسين إدارة المخاطر واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية وتعظيم القيمة المتحققة من الإنفاق العام. وتنعكس هذه النتيجة التوجه الذي تتبناه المؤسسات الحكومية السعودية نحو تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وبرامج رفع كفاءة الإنفاق، التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات الحكومية وتعظيم الأثر التنموي للإنفاق العام. كما تتفق هذه النتيجة مع الأدبيات والدراسات السابقة التي أكدت أن حوكمة المشاريع تمثل أحد العوامل الرئيسية في تحسين كفاءة الإنفاق، من خلال رفع مستوى الرقابة والامتثال، وتحسين تخصيص الموارد، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، بما يسهم في تحقيق الاستدامة المالية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

H5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع ونضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) مجتمعين في أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام بالمؤسسات الحكومية السعودية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) وتبين الجداول الآتية نتائج اختبار الفرضية:

جدول (31) ملخص نموذج الانحدار المتعدد لأثر حوكمة المشاريع ونضج مكتب إدارة المشاريع مجتمعين (H5)

النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.82	0.67	0.66	0.38

تشير قيمة معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.82$) إلى وجود علاقة طردية قوية جداً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغيرات التابعة، مما يدل على قوة الترابط في النموذج الكلي. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.67$)، وهذا يعني أن حوكمة المشاريع ونضج الـ PMO معاً يفسران ما نسبته 67% من التغير في أداء المشاريع وكفاءة الإنفاق العام، وهي نسبة تفسير مرتفعة جداً تعكس قوة النموذج الإحصائي. أما قيمة ($\text{Adjusted } R^2 = 0.66$) فهي قريبة جداً من R^2 ، مما يدل على عدم وجود مبالغة في التفسير وأن النموذج مستقر إحصائياً. وتشير قيمة الخطأ المعياري (0.38) إلى انخفاض التشتت في التقديرات، مما يعزز دقة النموذج.

جدول (32) تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار المتعدد لأثر المتغيرين المستقلين مجتمعين (H5)

مصدر التباين	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (MS)	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
الانحدار	210.30	2	105.15	289.40	0.000
الخطأ	103.70	397	0.261		
الكلي	314.00	399			

يوضح جدول تحليل التباين (ANOVA) مدى معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد المستخدم في اختبار الفرضية. حيث تشير النتائج إلى أن قيمة ($F = 289.40$) جاءت مرتفعة جداً ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث بلغت قيمة الدلالة ($Sig = 0.000$)، مما يؤكد أن النموذج ككل معنوي إحصائياً. وهذا يدل على أن التأثير المشترك لحوكمة المشاريع ونضج الـ PMO على أداء المشاريع وكفاءة الإنفاق العام ليس تأثيراً عشوائياً، بل تأثير حقيقي وذو دلالة إحصائية قوية. كما أن قيمة مجموع المربعات المفسرة ($Regression = 210.30$) مقارنة بالمجموع الكلي تشير إلى قدرة تفسيرية عالية جداً للنموذج، مقابل الجزء غير المفسر ($Residual = 103.70$) وبناءً على ذلك، فإن نموذج الانحدار المتعدد مناسب جداً لاختبار الفرضية الخامسة.

جدول (33) معاملات الانحدار المتعدد لأثر حوكمة المشاريع ونضج مكتب إدارة المشاريع مجتمعين (H5)

المتغير	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	0.62	0.10	—	6.20	0.000
حوكمة المشاريع	0.48	0.04	0.45	12.00	0.000
نضج PMO	0.41	0.05	0.42	10.80	0.000

يوضح جدول معاملات الانحدار المتعدد تأثير كل من حوكمة المشاريع ونضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) على الأداء الكلي (أداء المشاريع + كفاءة الإنفاق). حيث تشير النتائج إلى أن قيمة ($B = 0.48$) لحوكمة المشاريع تعني أن زيادة درجة واحدة في الحوكمة تؤدي إلى تحسن بمقدار 0.48 في الأداء والكفاءة. كما بلغت قيمة ($B = 0.41$) لنضج الـ PMO وهذا يشير إلى تأثير إيجابي مباشر أيضاً على المتغير التابع. وتوضح القيم المعيارية ($Beta$) أن حوكمة المشاريع ($Beta = 0.45$) لها تأثير أقوى نسبياً من نضج ($Beta = 0.42$) PMO، لكنها متقاربة في القوة التأثيرية. وتؤكد قيم (t) المرتفعة والدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$) أن كلا المتغيرين لهما تأثير معنوي مستقل داخل النموذج.

بما أن مستوى الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع ونضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) مجتمعين في أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام بالمؤسسات الحكومية السعودية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تحقيق مستويات مرتفعة من أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام لا يعتمد على تطبيق حوكمة المشاريع أو نضج مكتب إدارة المشاريع ككل على حدة، وإنما يتطلب تكاملهما معاً داخل المؤسسة. فحوكمة المشاريع توفر الإطار التنظيمي الذي يعزز الشفافية والمساءلة والامتثال وإدارة المخاطر، بينما يسهم نضج مكتب إدارة المشاريع في توحيد المنهجيات، وتحسين التخطيط والمتابعة، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز التنسيق بين

المشاريع. ويؤدي هذا التكامل إلى تحسين استخدام الموارد، وتقليل التأخير والهدر، ورفع جودة تنفيذ المشاريع، وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. كما أظهرت النتائج أن النموذج استطاع تفسير نحو (67%) من التباين في أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام، وهي نسبة مرتفعة تعكس القوة التفسيرية للنموذج وأهمية المتغيرين في تحسين الأداء المؤسسي. وتتوافق هذه النتيجة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تؤكد أهمية تعزيز الحوكمة المؤسسية، وتطوير مكاتب إدارة المشاريع، ورفع كفاءة الإنفاق الحكومي، كما تنسجم مع الأدبيات والدراسات السابقة التي تشير إلى أن التكامل بين الحوكمة المؤسسية ونضج مكاتب إدارة المشاريع يعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الاستراتيجية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة.

الفرضية السادسة الرئيسة:

H6: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول متغيرات الدراسة تعزى للخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الشهادات الاحترافية). ويتفرع عنها:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (t-test)، وتبين الجداول الآتية نتائج الاختبار:

جدول (34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
حوكمة المشاريع	ذكر	292	4.36	0.66	0.039
	أنثى	108	4.30	0.69	0.066
نضج مكتب إدارة المشاريع	ذكر	292	4.33	0.66	0.039
	أنثى	108	4.29	0.69	0.066
أداء المشاريع الاستراتيجية	ذكر	292	4.09	0.73	0.043
	أنثى	108	4.03	0.78	0.075
كفاءة الإنفاق العام	ذكر	292	4.10	0.71	0.042
	أنثى	108	4.04	0.76	0.073

يوضح الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة وفق متغير الجنس. وتشير النتائج إلى وجود تقارب واضح بين متوسطات الذكور والإناث في جميع محاور الدراسة، حيث بلغ متوسط الذكور في محور حوكمة المشاريع (4.36)، مقابل (4.30) للإناث، كما بلغ متوسط نضج مكتب إدارة المشاريع (4.33) للذكور و(4.29) للإناث. أما محور أداء المشاريع الاستراتيجية فقد بلغ متوسطه (4.09) لدى الذكور مقابل (4.03) لدى الإناث، في حين بلغ متوسط كفاءة الإنفاق العام (4.10) للذكور و(4.04) للإناث.

وتشير هذه المتوسطات إلى أن كلا المجموعتين تنظران بإيجابية مرتفعة إلى محاور الدراسة، مع وجود فروق بسيطة في المتوسطات تحتاج إلى التحقق من دلالتها الإحصائية باستخدام اختبار (Independent Samples t-test).

جدول (35) نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة للفروق في محاور الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	Levene's Test F	Sig.	t	df	(2- tailed)	Sig.	Mean Difference
حوكمة المشاريع	1.264	0.262	0.814	398	0.416	0.060	
نضج مكتب إدارة المشاريع	0.937	0.334	0.587	398	0.558	0.040	
أداء المشاريع الاستراتيجية	1.105	0.294	0.726	398	0.468	0.060	
كفاءة الإنفاق العام	0.882	0.348	0.792	398	0.429	0.060	

تشير نتائج اختبار ليفين (Levene's Test) إلى أن قيم مستوى الدلالة لجميع المحاور جاءت أكبر من (0.05)، مما يدل على تحقق افتراض تجانس التباينات بين المجموعتين، وبالتالي تم الاعتماد على نتائج اختبار (t) بافتراض تساوي التباينات. كما توضح النتائج أن قيم مستوى الدلالة (Sig. 2-tailed) لجميع المحاور جاءت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، حيث بلغت (0.416) لمحور حوكمة المشاريع، و(0.558) لمحور نضج مكتب إدارة المشاريع، و(0.468) لمحور أداء المشاريع الاستراتيجية، و(0.429) لمحور كفاءة الإنفاق العام.

وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في استجاباتهم تجاه جميع محاور الدراسة، ويعزى ذلك إلى أن بيئة العمل الحكومية تخضع لأنظمة وإجراءات موحدة، وأن ممارسات حوكمة المشاريع ونضج مكاتب إدارة المشاريع وآليات تنفيذ المشاريع وكفاءة الإنفاق يتم تطبيقها وفق معايير مؤسسية واحدة، بغض النظر عن جنس الموظف، مما أدى إلى تقارب وجهات النظر بين أفراد العينة.

وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية العدمية التي تنص على:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير العمر.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، وتبين الجداول نتائج الاختبار:

جدول (36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة تبعاً لمتغير العمر

المتغير	العمر	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
---------	-------	---	-----------------	-------------------

0.71	4.25	48	أقل من 30 سنة	حوكمة المشاريع
0.67	4.32	162	30-39 سنة	
0.63	4.39	126	40-49 سنة	
0.65	4.41	64	50 سنة فأكثر	
0.72	4.23	48	أقل من 30 سنة	نضج مكتب إدارة المشاريع
0.68	4.29	162	30-39 سنة	
0.64	4.36	126	40-49 سنة	
0.63	4.39	64	50 سنة فأكثر	
0.80	3.94	48	أقل من 30 سنة	أداء المشاريع الاستراتيجية
0.75	4.03	162	30-39 سنة	
0.72	4.11	126	40-49 سنة	
0.70	4.18	64	50 سنة فأكثر	
0.79	3.91	48	أقل من 30 سنة	كفاءة الإنفاق العام
0.73	4.04	162	30-39 سنة	
0.69	4.12	126	40-49 سنة	
0.67	4.20	64	50 سنة فأكثر	

يتضح من الجدول وجود اتجاه تصاعدي في المتوسطات الحسابية مع التقدم في العمر، حيث سجلت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) أعلى المتوسطات في جميع محاور الدراسة، في حين سجلت الفئة الأقل من 30 سنة أدنى المتوسطات. ويشير ذلك إلى أن الأفراد الأكبر سناً يميلون إلى تقييم ممارسات الحوكمة ونضج مكتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع وكفاءة الإنفاق بدرجات أعلى، إلا أن الحكم على دلالة هذه الفروق يتطلب الرجوع إلى نتائج تحليل التباين الأحادي.

جدول (37) نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق تبعاً لمتغير العمر

المتغير	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	Sig.
حوكمة المشاريع	بين المجموعات	1.58	3	0.527	1.18
	داخل المجموعات	176.72	396	0.446	
	الإجمالي	178.30	399		
نضج مكتب إدارة المشاريع	بين المجموعات	1.91	3	0.637	1.42
	داخل المجموعات	177.61	396	0.449	
	الإجمالي	179.52	399		
أداء المشاريع الاستراتيجية	بين المجموعات	3.84	3	1.280	2.31
	داخل المجموعات	219.46	396	0.554	
	الإجمالي	223.30	399		
كفاءة الإنفاق العام	بين المجموعات	5.87	3	1.957	3.72
	داخل المجموعات	208.33	396	0.526	

		399	214.20	الإجمالي
--	--	-----	--------	----------

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية في محاور حوكمة المشاريع ($F = 1.18$, $Sig. = 0.317$) ونضج مكتب إدارة المشاريع ($F = 1.42$, $Sig. = 0.236$)، وأداء المشاريع الاستراتيجية ($F = 2.31$, $Sig. = 0.076$)، حيث جاءت جميع قيم الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) في المقابل، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور كفاءة الإنفاق العام، حيث بلغت قيمة ($F = 3.72$) عند مستوى دلالة ($Sig. = 0.012$)، وهي أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن تقييم كفاءة الإنفاق يختلف باختلاف الفئة العمرية. وبناءً على هذه النتيجة، تم إجراء اختبار المقارنات البعدية (LSD) لتحديد مصدر الفروق.

جدول (38) نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) للفروق الدالة إحصائياً تبعاً لمتغير العمر

الفئة الأولى	الفئة الثانية	فرق المتوسطات	Sig.
أقل من 30 سنة	30-39 سنة	-0.13	0.184
أقل من 30 سنة	40-49 سنة	-0.21	0.028
أقل من 30 سنة	50 سنة فأكثر	-0.29	0.006
30-39 سنة	40-49 سنة	-0.08	0.311
30-39 سنة	50 سنة فأكثر	-0.16	0.041
40-49 سنة	50 سنة فأكثر	-0.08	0.364

تشير نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) إلى أن الفروق الدالة إحصائياً تركزت بين الفئة العمرية أقل من 30 سنة وكل من الفئتين 40-49 سنة و 50 سنة فأكثر، كما ظهرت فروق بين الفئة 30-39 سنة والفئة 50 سنة فأكثر، وكانت جميع هذه الفروق لصالح الفئات العمرية الأكبر سناً، حيث سجلت متوسطات أعلى في تقييم كفاءة الإنفاق العام. ويمكن تفسير ذلك بأن الأفراد الأكبر سناً يمتلكون خبرات عملية أوسع واطلاعاً أكبر على آليات التخطيط والرقابة وإدارة الموارد المالية، مما يجعل تقييمهم لكفاءة الإنفاق أكثر شمولاً وواقعية مقارنة بالفئات العمرية الأصغر. وبذلك نستنتج:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر في محاور حوكمة المشاريع، ونضج مكتب إدارة المشاريع، وأداء المشاريع الاستراتيجية، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور كفاءة الإنفاق العام.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، وتبين الجداول الآتية نتائج الاختبار:

الجدول (39) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حوكمة المشاريع	دبلوم فأقل	24	4.22	0.73
	بكالوريوس	236	4.32	0.68
	ماجستير	116	4.39	0.64
	دكتوراه	24	4.43	0.61
نضج مكتب إدارة المشاريع	دبلوم فأقل	24	4.18	0.74
	بكالوريوس	236	4.29	0.68
	ماجستير	116	4.37	0.65
	دكتوراه	24	4.41	0.62
أداء المشاريع الاستراتيجية	دبلوم فأقل	24	3.91	0.82
	بكالوريوس	236	4.03	0.76
	ماجستير	116	4.14	0.71
	دكتوراه	24	4.20	0.68
كفاءة الإنفاق العام	دبلوم فأقل	24	3.86	0.81
	بكالوريوس	236	4.03	0.74
	ماجستير	116	4.16	0.68
	دكتوراه	24	4.23	0.66

يتضح من الجدول وجود تدرج تصاعدي في المتوسطات الحسابية تبعاً لارتفاع المستوى العلمي، حيث سجل حملة الدكتوراه أعلى المتوسطات في جميع محاور الدراسة، يليهم حملة الماجستير، ثم البكالوريوس، بينما جاءت أقل المتوسطات لدى حملة الدبلوم فأقل.

ويعكس ذلك أن ارتفاع المستوى العلمي يسهم في زيادة إدراك الأفراد لممارسات حوكمة المشاريع ومستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام، إلا أن تحديد ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية يتطلب الرجوع إلى نتائج تحليل التباين الأحادي.

جدول (40) نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
حوكمة المشاريع	بين المجموعات	2.31	3	0.770	1.72	0.163
	داخل المجموعات	176.99	396	0.447	ز	
	الإجمالي	179.30	399			
نضج مكتب إدارة المشاريع	بين المجموعات	2.68	3	0.893	1.99	0.115
	داخل المجموعات	177.54	396	0.448		
	الإجمالي	180.22	399			
أداء المشاريع الاستراتيجية	بين المجموعات	5.14	3	1.713	3.08	0.028
	داخل المجموعات	220.16	396	0.556		

			399	225.30	الإجمالي	
0.005	4.33	2.290	3	6.87	بين المجموعات	كفاءة الإنفاق العام
		0.529	396	209.33	داخل المجموعات	
			399	216.20	الإجمالي	

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محوري حوكمة المشاريع ونضج مكتب إدارة المشاريع تبعاً للمؤهل العلمي، حيث بلغت قيم الدلالة (0.163) و(0.115) على التوالي، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05). (في المقابل، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محوري أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام، حيث بلغت قيم الدلالة (0.028) و(0.005) على التوالي، مما يشير إلى أن تقييم هذين المحورين يختلف باختلاف المؤهل العلمي.

ونظراً لوجود فروق معنوية، فقد تم إجراء اختبار المقارنات البعدية (LSD) لتحديد اتجاه هذه الفروق.

محور أداء المشاريع الاستراتيجية

جدول (41) نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) لمحور أداء المشاريع الاستراتيجية تبعاً للمؤهل العلمي

المقارنة	فرق المتوسطات	Sig.
دبلوم × بكالوريوس	-0.12	0.236
دبلوم × ماجستير	-0.23	0.031
دبلوم × دكتوراه	-0.29	0.018
بكالوريوس × ماجستير	-0.11	0.084
بكالوريوس × دكتوراه	-0.17	0.047
ماجستير × دكتوراه	-0.06	0.531

تشير نتائج اختبار (LSD) إلى أن الفروق الدالة إحصائياً تركزت بين حملة الدبلوم وكل من حملة الماجستير والدكتوراه، إضافة إلى وجود فروق بين حملة البكالوريوس والدكتوراه، وجميعها كانت لصالح حملة المؤهلات العليا، الذين سجلوا متوسطات أعلى في تقييم أداء المشاريع الاستراتيجية. ويمكن تفسير ذلك بأن ارتفاع المستوى العلمي يسهم في تعميق الفهم لمفاهيم إدارة المشاريع، والقدرة على تقييم جودة الأداء وفق المعايير المهنية والاستراتيجية.

محور كفاءة الإنفاق العام

جدول (42) نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) لمحور كفاءة الإنفاق العام تبعاً للمؤهل العلمي

المقارنة	فرق المتوسطات	Sig.
دبلوم × بكالوريوس	-0.17	0.118
دبلوم × ماجستير	-0.30	0.009
دبلوم × دكتوراه	-0.37	0.003
بكالوريوس × ماجستير	-0.13	0.041
بكالوريوس × دكتوراه	-0.20	0.019

توضح نتائج اختبار المقارنات البعدية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين حملة الدبلوم وكل من حملة الماجستير والدكتوراه، وكذلك بين حملة البكالوريوس وكل من حملة الماجستير والدكتوراه، وكانت جميع الفروق لصالح أصحاب المؤهلات العليا. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ارتفاع المستوى العلمي يرتبط بزيادة المعرفة بمفاهيم الحوكمة وإدارة المشاريع وكفاءة الإنفاق، مما يجعل تقييم أصحاب المؤهلات العليا أكثر وعياً بالجوانب المالية والإدارية، وأكثر قدرة على إدراك أثر تطبيق الحوكمة ونضج مكتب إدارة المشاريع في رفع كفاءة الإنفاق العام. وبذلك نستنتج:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي في محوري حوكمة المشاريع ونضج مكتب إدارة المشاريع تعزى للمؤهل العلمي، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محوري أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول الآتي تبين ذلك:

جدول (43): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حوكمة المشاريع	أقل من 5 سنوات	44	4.18	0.73
	5-9 سنوات	92	4.27	0.69
	10-14 سنة	118	4.38	0.64
	15 سنة فأكثر	146	4.44	0.61
نضج مكتب إدارة المشاريع	أقل من 5 سنوات	44	4.15	0.74
	5-9 سنوات	92	4.24	0.69
	10-14 سنة	118	4.36	0.64
	15 سنة فأكثر	146	4.41	0.61
أداء المشاريع الاستراتيجية	أقل من 5 سنوات	44	3.88	0.82
	5-9 سنوات	92	3.99	0.77
	10-14 سنة	118	4.12	0.72
	15 سنة فأكثر	146	4.18	0.69
كفاءة الإنفاق العام	أقل من 5 سنوات	44	3.84	0.81
	5-9 سنوات	92	3.98	0.75
	10-14 سنة	118	4.14	0.69
	15 سنة فأكثر	146	4.20	0.66

يوضح الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة وفق سنوات الخبرة. ويتبين وجود اتجاه تصاعدي واضح في المتوسطات الحسابية مع زيادة سنوات الخبرة، حيث سجلت فئة 15 سنة فأكثر أعلى المتوسطات في جميع محاور الدراسة، بينما سجلت فئة أقل من 5 سنوات أدنى المتوسطات. ويشير ذلك إلى أن الأفراد الأكثر خبرة يمتلكون فهماً أعمق لممارسات حوكمة المشاريع، ومستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع، وأداء المشاريع الاستراتيجية، وكفاءة الإنفاق العام، إلا أن تحديد مدى دلالة هذه الفروق يتطلب الرجوع إلى نتائج تحليل التباين الأحادي.

جدول (44): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
حوكمة المشاريع	بين المجموعات	5.42	3	1.807	4.13	0.007
	داخل المجموعات	173.28	396	0.437		
	الإجمالي	178.70	399			
نضج مكتب إدارة المشاريع	بين المجموعات	6.08	3	2.027	4.71	0.003
	داخل المجموعات	170.42	396	0.430		
	الإجمالي	176.50	399			
أداء المشاريع الاستراتيجية	بين المجموعات	8.56	3	2.853	5.24	0.002
	داخل المجموعات	215.64	396	0.545		
	الإجمالي	224.20	399			
كفاءة الإنفاق العام	بين المجموعات	10.41	3	3.470	6.38	0.000
	داخل المجموعات	215.39	396	0.544		
	الإجمالي	225.80	399			

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في جميع محاور الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث جاءت قيم الدلالة الإحصائية أقل من مستوى الدلالة (0.05) في جميع المحاور. فقد بلغت قيمة (F) لمحور حوكمة المشاريع (4.13) عند مستوى دلالة (0.007)، وبلغت لمحور نضج مكتب إدارة المشاريع (4.71) عند مستوى دلالة (0.003)، كما بلغت لمحور أداء المشاريع الاستراتيجية (5.24) عند مستوى دلالة (0.002)، في حين سجل محور كفاءة الإنفاق العام أعلى قيمة (F = 6.38) عند مستوى دلالة (0.000). وتشير هذه النتائج إلى أن سنوات الخبرة تعد عاملاً مؤثراً في إدراك أفراد الدراسة لجميع محاور الدراسة، الأمر الذي استدعى إجراء اختبار المقارنات البعدية (LSD) لتحديد مصدر هذه الفروق.

محور حوكمة المشاريع

جدول (45): نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) لمحور حوكمة المشاريع تبعاً لسنوات الخبرة

المقارنة	فرق المتوسطات	Sig.
أقل من 5 × 5-9 سنوات	-0.09	0.401

0.039	-0.20	أقل من 5 × 10-14 سنة
0.004	-0.26	أقل من 5 × 15 سنة فأكثر
0.154	-0.11	14-10 × 9-5 سنة
0.029	-0.17	15 × 9-5 سنة فأكثر
0.486	-0.06	15 × 14-10 سنة فأكثر

محور نضج مكتب إدارة المشاريع

جدول (46): نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) لمحور نضج مكتب إدارة المشاريع تبعاً لسنوات الخبرة

المقارنة	فرق المتوسطات	Sig.
أقل من 5 × 9 سنوات	-0.09	0.382
أقل من 5 × 14-10 سنة	-0.21	0.025
أقل من 5 × 15 سنة فأكثر	-0.26	0.003
14-10 × 9-5 سنة	-0.12	0.133
15 × 9-5 سنة فأكثر	-0.17	0.018
15 × 14-10 سنة فأكثر	-0.05	0.512

محور أداء المشاريع الاستراتيجية

جدول (47): نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) لمحور أداء المشاريع الاستراتيجية تبعاً لسنوات الخبرة

المقارنة	فرق المتوسطات	Sig.
أقل من 5 × 9 سنوات	-0.11	0.286
أقل من 5 × 14-10 سنة	-0.24	0.016
أقل من 5 × 15 سنة فأكثر	-0.30	0.001
14-10 × 9-5 سنة	-0.13	0.109
15 × 9-5 سنة فأكثر	-0.19	0.014
15 × 14-10 سنة فأكثر	-0.06	0.445

محور كفاءة الإنفاق العام

جدول (48): نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) لمحور كفاءة الإنفاق العام تبعاً لسنوات الخبرة

المقارنة	فرق المتوسطات	Sig.
أقل من 5 × 9 سنوات	-0.14	0.172

أقل من 5 × 10-14 سنة	-0.30	0.005
أقل من 5 × 15 سنة فأكثر	-0.36	0.000
10-14 × 9-5 سنة	-0.16	0.047
15 × 9-5 سنة فأكثر	-0.22	0.006
15 × 10-14 سنة فأكثر	-0.06	0.472

تشير نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) إلى أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية تركزت بصورة رئيسة بين فئة أقل من 5 سنوات والفئات الأعلى خبرة، وكذلك بين فئة 9-5 سنوات وفئة 15 سنة فأكثر في بعض المحاور. وقد جاءت جميع الفروق لصالح الأفراد ذوي الخبرة الأعلى، الذين سجلوا متوسطات حسابية أعلى في تقييم حوكمة المشاريع، ونضج مكتب إدارة المشاريع، وأداء المشاريع الاستراتيجية، وكفاءة الإنفاق العام.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن زيادة سنوات الخبرة تسهم في تعزيز المعرفة العملية والإدارية، وتمنح الموظفين قدرة أكبر على تقييم تطبيقات الحوكمة ونضج مكاتب إدارة المشاريع وأثارها على أداء المشاريع وكفاءة استخدام الموارد المالية، وهو ما ينعكس في ارتفاع متوسطات استجاباتهم مقارنة بذوي الخبرة الأقل.

وبالتالي نستنتج:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول جميع محاور الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الشهادات الاحترافية. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، وتبين الجداول الآتية نتائج الاختبار:

جدول (49): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة تبعاً لمتغير الشهادات الاحترافية

المتغير	الشهادة الاحترافية	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حوكمة المشاريع	PMP	168	4.45	0.59
	RMP	38	4.37	0.62
	الهيئة السعودية للمهندسين	108	4.31	0.66
	لا يوجد	86	4.18	0.74
نضج مكتب إدارة المشاريع	PMP	168	4.43	0.60
	RMP	38	4.35	0.63
	الهيئة السعودية للمهندسين	108	4.28	0.67
	لا يوجد	86	4.15	0.73

أداء المشاريع الاستراتيجية	PMP	168	4.18	0.67
	RMP	38	4.11	0.71
	الهيئة السعودية للمهندسين	108	4.02	0.76
	لا يوجد	86	3.90	0.81
كفاءة الإنفاق العام	PMP	168	4.21	0.64
	RMP	38	4.13	0.68
	الهيئة السعودية للمهندسين	108	4.05	0.72
	لا يوجد	86	3.91	0.79

يتضح من الجدول وجود تباين في المتوسطات الحسابية بين أفراد الدراسة وفقاً للشهادات الاحترافية، حيث حقق الحاصلون على شهادة PMP أعلى المتوسطات في جميع محاور الدراسة، يليهم الحاصلون على شهادة RMP، ثم الحاصلون على شهادة الهيئة السعودية للمهندسين، بينما سجل الأفراد الذين لا يحملون أي شهادة احترافية أقل المتوسطات. ويعكس ذلك أن الحصول على الشهادات الاحترافية في إدارة المشاريع يسهم في تعزيز المعرفة بالممارسات الحديثة للحوكمة وإدارة المشاريع، ويرفع مستوى إدراك العاملين لمفاهيم الأداء وكفاءة الإنفاق، إلا أن تحديد مدى دلالة هذه الفروق يتطلب الرجوع إلى نتائج تحليل التباين الأحادي.

جدول (50): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق تبعاً لمتغير الشهادات الاحترافية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
حوكمة المشاريع	بين المجموعات	7.84	3	2.613	5.91	0.001
	داخل المجموعات	175.06	396	0.442		
	الإجمالي	182.90	399			
نضج مكتب إدارة المشاريع	بين المجموعات	8.31	3	2.770	6.43	0.000
	داخل المجموعات	170.69	396	0.431		
	الإجمالي	179.00	399			
أداء المشاريع الاستراتيجية	بين المجموعات	9.18	3	3.060	5.57	0.001
	داخل المجموعات	217.62	396	0.550		
	الإجمالي	226.80	399			
كفاءة الإنفاق العام	بين المجموعات	11.42	3	3.807	6.88	0.000
	داخل المجموعات	219.08	396	0.553		
	الإجمالي	230.50	399			

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في جميع محاور الدراسة تعزى لمتغير الشهادات الاحترافية، حيث جاءت جميع قيم الدلالة الإحصائية أقل من (0.05). فقد بلغت قيمة (F) لمحور

حوكمة المشاريع (5.91)، ولمحور نضج مكتب إدارة المشاريع (6.43)، ولمحور أداء المشاريع الاستراتيجية (5.57)، بينما سجل محور كفاءة الإنفاق العام أعلى قيمة ($F = 6.88$)، وجميعها عند مستويات دلالة إحصائية تشير إلى وجود فروق معنوية بين المجموعات. وبناءً على ذلك تم إجراء اختبار المقارنات البعدية (LSD) لتحديد مصدر الفروق.

محور حوكمة المشاريع

جدول (51): نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) لمحور حوكمة المشاريع تبعاً للشهادات الاحترافية

المقارنة	فرق المتوسطات	Sig.
PMP × RMP	0.08	0.462
PMP × الهيئة السعودية للمهندسين	0.14	0.036
PMP × لا يوجد	0.27	0.000
RMP × الهيئة السعودية للمهندسين	0.06	0.594
RMP × لا يوجد	0.19	0.041
الهيئة السعودية للمهندسين × لا يوجد	0.13	0.028

محور نضج مكتب إدارة المشاريع

جدول (52): نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) لمحور نضج مكتب إدارة المشاريع تبعاً للشهادات الاحترافية

المقارنة	فرق المتوسطات	Sig.
PMP × RMP	0.08	0.438
PMP × الهيئة السعودية للمهندسين	0.15	0.021
PMP × لا يوجد	0.28	0.000
RMP × الهيئة السعودية للمهندسين	0.07	0.518
RMP × لا يوجد	0.20	0.036
الهيئة السعودية للمهندسين × لا يوجد	0.13	0.019

محور أداء المشاريع الاستراتيجية

جدول (53): نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) لمحور أداء المشاريع الاستراتيجية تبعاً للشهادات الاحترافية

المقارنة	فرق المتوسطات	Sig.
PMP × RMP	0.07	0.521
PMP × الهيئة السعودية للمهندسين	0.16	0.027
PMP × لا يوجد	0.28	0.001
RMP × الهيئة السعودية للمهندسين	0.09	0.443

0.032	0.21	RMP × لا يوجد
0.064	0.12	الهيئة السعودية للمهندسين × لا يوجد

محور كفاءة الإنفاق العام

جدول (54): نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) لمحور كفاءة الإنفاق العام تبعاً للشهادات الاحترافية

المقارنة	فرق المتوسطات	Sig.
PMP × RMP	0.08	0.488
PMP × الهيئة السعودية للمهندسين	0.16	0.018
PMP × لا يوجد	0.30	0.000
RMP × الهيئة السعودية للمهندسين	0.08	0.476
RMP × لا يوجد	0.22	0.024
الهيئة السعودية للمهندسين × لا يوجد	0.14	0.031

تشير نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) إلى أن الفروق الدالة إحصائياً تركزت بصورة أساسية بين الأفراد الحاصلين على شهادة PMP والأفراد الذين لا يحملون أي شهادة احترافية، كما ظهرت فروق في بعض المحاور بين حملة شهادة PMP والحاصلين على شهادة الهيئة السعودية للمهندسين، وكانت جميع الفروق لصالح الحاصلين على شهادة PMP. كما تبين وجود فروق دالة في بعض المقارنات بين الحاصلين على شهادة RMP والأفراد غير الحاصلين على أي شهادة احترافية، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين الحاصلين على شهادتي PMP و RMP، وهو ما يعكس تقارب مستوى المعرفة المهنية بين حاملي الشهادات الاحترافية المتخصصة في إدارة المشاريع.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الحصول على الشهادات الاحترافية يسهم في تنمية المعارف والمهارات المتعلقة بتطبيق ممارسات حوكمة المشاريع وإدارة المخاطر وإدارة المحافظ والمشاريع، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تقييم مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع، وأداء المشاريع الاستراتيجية، وكفاءة الإنفاق العام. وبذلك نستنتج:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول جميع محاور الدراسة تعزى لمتغير الشهادات الاحترافية.

4-4. مناقشة النتائج وفق أسئلة الدراسة:

تسعى هذه المناقشة إلى قراءة النتائج الوصفية التي أجابت عن تساؤلات الدراسة الأربعة قراءة تحليلية تربطها بالإطار النظري المتبنى (نظرية الوكالة، ونظرية القدرات الديناميكية، ونظرية الإشراف، والنظرية المؤسسية، ونظرية القيمة العامة)، وبما توصلت إليه الدراسات السابقة العربية والأجنبية، بهدف تفسير أوجه الاتساق والاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية وأدبيات الموضوع.

فيما يتعلق بالسؤال الأول الخاص بمستوى تطبيق حوكمة المشاريع، فقد جاء بدرجة مرتفعة جداً (4.34 من 5)، وهي نتيجة تتسق مع ما تؤسس له النظرية المؤسسية من أن المنظمات الحكومية تميل إلى تبني الممارسات والأطر الرقابية المعتمدة عالمياً استجابةً لضغوط تنظيمية وتشريعية ومعيارية متزايدة، وبخاصة في ظل برامج التحول الوطني المرتبطة برؤية المملكة 2030. غير أن هذه النتيجة تفوق ما توصلت إليه دراسة البيتي والسلمي (Albaiti & Alsulami, 2021) التي رصدت مستوى نضج "متوسط" لدى مكاتب تحقيق الرؤية في تقديم الخدمات الحوكمية، ويمكن تفسير هذا التباين بالفارق الزمني بين الدراستين وبتراكم الخبرة المؤسسية في تطبيق الحوكمة مع مرور سنوات إضافية من برامج التحول، إضافة إلى احتمال وجود فروق بين طبيعة العينتين وسياقهما الإداريين.

أما السؤال الثاني المتعلق بمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO)، فقد أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً جداً أيضاً (4.32 من 5)، وهي نتيجة تنسجم مع منطق نظرية القدرات الديناميكية التي ترى أن قدرة المنظمة على الاستشعار والاستحواذ وإعادة التشكيل تتجسد عملياً في توحيد المنهجيات ودعم اتخاذ القرار وتطوير الكفاءات، وهي جميعها من أبرز وظائف الـ PMO الناضج. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الشبرقي وآخرون (Alshabragi et al., 2024) في تحديدها للثقافة التنظيمية والحوكمة الداخلية وضوابط المشروع كمحاور رئيسة لنضج مكاتب إدارة المشاريع، كما تتفق مع دراسة باقادر (Bagader, 2024) التي ربطت طول عمر المكتب التشغيلي بارتفاع نسب نجاح المشاريع، مما يعزز تفسير المتوسط المرتفع في الدراسة الحالية بتراكم الخبرة المؤسسية لدى الجهات المشاركة.

وبخصوص السؤال الثالث حول مستوى أداء المشاريع الاستراتيجية، فقد جاء بدرجة مرتفعة لكنها أقل نسبياً من محوري الحوكمة والنضج (4.07 من 5)، وهو ما يمكن تفسيره في ضوء نظرية القيمة العامة التي تميز بين الأداء التشغيلي الضيق (الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة والسلامة) وبين الأثر الأوسع المتمثل في تحقيق قيمة مجتمعية واقتصادية مستدامة؛ إذ تركزت جوانب الضعف النسبي في العبارات المتعلقة بالمساهمة في التنوع الاقتصادي ونقل المعرفة، وهي أبعاد تتجاوز حدود إدارة المشروع الفردي إلى مستوى السياسات التنموية الكلية. وتتفق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة عرفة (Arafa, 2026) من أن التبني السياقي لمعايير الحوكمة العالمية، لا التطبيق الحرفي الجامد، هو العامل الحاسم في رفع الكفاءة، وأن نقص الكوادر الرقمية المؤهلة قد يحد من الوصول إلى المستويات العليا من النضج المؤثر في الأداء.

أما السؤال الرابع الخاص بمستوى كفاءة الإنفاق العام، فقد أظهرت النتائج درجة مرتفعة (4.08 من 5) مع تحفظ واضح في العبارات المرتبطة بالاستدامة المالية الوطنية والربط المباشر بمستهدفات رؤية 2030. ويمكن تفسير هذا النمط في ضوء نظرية الوكالة التي تفترض أن آليات الرقابة والمساءلة تحد من السلوك الانتهازي وتحسن كفاءة تخصيص الموارد على مستوى المشروع الواحد (وهو ما انعكس في التقييم المرتفع لعبارات الحد من الهدر ومنع التجاوزات)، بينما تبقى الاستدامة المالية الوطنية هدفاً استراتيجياً بعيد المدى تتحكم فيه متغيرات اقتصادية وتشريعية تتجاوز نطاق تأثير المشروع الفردي، وهو ما يتسق مع ما أشارت إليه دراسة العتيبي وآخرون (Alotaibi et al., 2019) من أهمية الإطار التنظيمي الشامل في تحقيق كفاءة الإنفاق.

وبالنظر إلى النتائج الأربع مجتمعة، يلاحظ الباحث وجود تدرج واضح بين محوري "التمكين المؤسسي" (حوكمة المشاريع 4.34، ونضج الـ PMO 4.32) ومحوري "الأثر والمخرجات" (أداء المشاريع 4.07، وكفاءة الإنفاق 4.08)؛ وهو

نمط يتفق مع ما تصفه النظرية المؤسسية بظاهرة "الفصل" (Decoupling) بين تبني الهياكل والإجراءات الشكلية من جهة، وبين تجسدها الكامل في نتائج ملموسة على أرض الواقع من جهة أخرى. ويشير هذا التدرج إلى أن الجهات الحكومية السعودية قطعت شوطاً متقدماً في بناء البنية التحتية المؤسسية للحوكمة والنضج، بينما لا تزال ترجمة هذا التمكين إلى قيمة اقتصادية وتنموية شاملة عملية قيد التطور، بما يتسق مع توجهات رؤية المملكة 2030 نحو تعميق الأثر بعد ترسيخ الأطر التنظيمية.

5-4. مناقشة نتائج اختبار الفرضيات:

أسفرت نتائج اختبار الفرضيات الست عن دعم إحصائي لجميع الفرضيات الرئيسة الخمس الأولى، وعن نتيجة جزئية للفرضية السادسة تبعاً للمتغير الديموغرافي المدروس؛ وفيما يلي مناقشة تكاملية لهذه النتائج في ضوء النظريات المفسرة والدراسات السابقة.

تُظهر مقارنة الفرضيتين الأولى والثانية أن أثر حوكمة المشاريع كان أقوى في تفسير أداء المشاريع الاستراتيجية ($R^2 = 70.9\%$, $Beta = 0.84$) منه في تفسير كفاءة الإنفاق العام ($R^2 = 55\%$, $Beta = 0.74$)؛ ويمكن تفسير هذا التباين في ضوء نظرية الوكالة التي تفترض أن آليات الحوكمة (كالشفافية والمساءلة ووضوح الأدوار) تؤثر بشكل مباشر وفوري في جودة تنفيذ المشروع وضبط سلوك الوكلاء (مديري المشاريع)، بينما ينعكس أثرها على الكفاءة المالية بصورة غير مباشرة عبر تحسين عمليات التخطيط والرقابة، وهو ما يستغرق أثراً تراكمياً أبطأ. وتتفق هاتان النتيجةتان مع ما تؤكد الأدبيات من أن حوكمة المشاريع تمثل أحد أهم العوامل المؤسسية الداعمة لنجاح المشاريع وترشيد الإنفاق العام على حد سواء (Khan et al., 2021؛ Crawford & Helm, 2009).

وبالمثل، أظهرت الفرضيتان الثالثة والرابعة أن نضج مكتب إدارة المشاريع يفسر نسبة أعلى من التباين في أداء المشاريع الاستراتيجية ($R^2 = 50\%$, $Beta = 0.71$) مقارنة بكفاءة الإنفاق العام ($R^2 = 46\%$, $Beta = 0.68$)، وهو ما ينسجم مع منطق نظرية القدرات الديناميكية التي تربط نضج القدرات التنظيمية (توحيد المنهجيات، وأدوات التخطيط والرقابة) بتحسين الأداء التشغيلي المباشر للمشاريع بصورة أوضح من ارتباطها بالنتائج المالية الكلية. ويلاحظ أيضاً أن التأثير المعياري لحوكمة المشاريع ($Beta = 0.84$ و 0.74) جاء في الحالتين أعلى من التأثير المعياري لنضج الـ PMO ($Beta = 0.71$ و 0.68)، وهي نتيجة تدعمها نظرية الإشراف (Stewardship Theory) التي ترى أن الإطار الحوكمي والتنظيمي الأشمل هو الذي يحدد "المساحة المؤسسية" التي يعمل نضج مكتب إدارة المشاريع داخلها؛ فبدون أساس حوكمي راسخ، يظل أثر نضج الـ PMO محدوداً مهما بلغت كفاءته التشغيلية، وهو ما يتوافق مع ما خلصت إليه دراسة الشبرقي وآخرون (Alshabragi et al., 2024) من اعتبار الحوكمة الداخلية أحد المحاور الخمسة الرئيسة لنضج مكاتب إدارة المشاريع.

وتكتسب نتيجة الفرضية الخامسة أهمية خاصة؛ إذ بلغ معامل التحديد للنموذج المشترك لحوكمة المشاريع ونضج الـ PMO ($R^2 = 67\%$)، وهي نسبة أعلى من نسبة تفسير أي من المتغيرين منفرداً لكفاءة الإنفاق، لكنها أقل قليلاً من نسبة تفسير حوكمة المشاريع منفردة لأداء المشاريع (70.9%). ويمكن تفسير ذلك بأن قدرراً من التباين المشترك بين المتغيرين المستقلين (باعتبارهما آليتين مؤسسيين متداخلتين) ينعكس في تقارب قيم $Beta$ لهما (0.45 و 0.42)، مما

يؤكد أن العلاقة بينهما تكاملية لا تنافسية؛ فحوكمة المشاريع توفر "الإطار الناظم" بينما يوفر نضج الـ PMO "الآلية التنفيذية"، وهو ما يتسق مع نظرية القدرات الديناميكية في تفسيرها لتكامل القدرات العادية (التشغيلية) مع القدرات الدينامية (التكيفية) لتحقيق ميزة مؤسسية مستدامة، ويتفق مع ما أشارت إليه الأدبيات من أن التكامل بين الحوكمة المؤسسية ونضج مكاتب إدارة المشاريع يُعد من أهم عوامل نجاح المشاريع الاستراتيجية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة.

أما الفرضية السادسة، فقد جاءت نتائجها متميزة بين متغيراتها الفرعية؛ إذ لم تظهر فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وهي نتيجة تفسرها النظرية المؤسسية في ضوء ما يُعرف بالتماثل القسري (Coercive Isomorphism)؛ فبيئة العمل الحكومية تخضع لأنظمة وإجراءات موحدة تُطبَّق على جميع العاملين بصرف النظر عن الجنس، مما يفضي إلى تقارب إدراكهم للممارسات الحوكمية. في المقابل، ظهرت فروق أكثر وضوحاً تبعاً لسنوات الخبرة والشهادات الاحترافية، وهي نتيجة تتسق مع نظرية القدرات الديناميكية التي تربط عمق الإدراك المؤسسي بتراكم الخبرة العملية والتأهيل المهني المتخصص أكثر من ارتباطه بالخصائص الديموغرافية الشكلية، وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة باقادر (Bagader, 2024) من أن الخبرة المؤسسية المتراكمة عامل حاسم في تباين إدراك فاعلية ممارسات إدارة المشاريع.

وفي مجملها، تقدم نتائج اختبار الفرضيات دعماً تجريبياً متسقاً لنموذج الدراسة النظري القائم على تكامل نظرية الوكالة (في تفسير آليات الرقابة والمساءلة)، ونظرية القدرات الديناميكية (في تفسير أثر النضج المؤسسي)، ونظرية الإشراف (في تفسير علاقة الاحتواء بين الحوكمة ونضج الـ PMO)، والنظرية المؤسسية (في تفسير التماثل والفروق الديموغرافية)، ونظرية القيمة العامة (في تفسير الفجوة بين الأداء التشغيلي والأثر التنموي الأشمل)، بما يعزز صدق الإطار النظري المتبنى في الدراسة وقدرته التفسيرية في السياق الحكومي السعودي في ضوء رؤية المملكة 2030.

6-4. تلخيص النتائج:

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

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في المؤسسات الحكومية السعودية جاء بدرجة مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي بلغ (4.34 من 5)، مما يعكس تبني الجهات الحكومية لممارسات الحوكمة بصورة فعالة.

تبين أن أبرز جوانب القوة في حوكمة المشاريع تمثلت في تعزيز الشفافية والنزاهة، ومواءمة أهداف المشاريع مع رؤية المملكة 2030، والالتزام بالأنظمة واللوائح الحكومية.

كشفت النتائج عن الحاجة إلى تعزيز استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وتوسيع الصلاحيات الممنوحة لمديري المشاريع لتحسين سرعة اتخاذ القرار.

أظهرت النتائج أن مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO) جاء بدرجة مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي بلغ (4.32 من 5)، مما يدل على كفاءة هذه المكاتب في دعم إدارة المشاريع.

بينت النتائج أن مكاتب إدارة المشاريع تسهم بفاعلية في تقليل تعثر المشاريع، ودعم اتخاذ القرار، وتوحيد المنهجيات، وتحسين التنسيق بين المشاريع.

أوضحت النتائج أن إدارة المحافظ الاستثمارية وربط أداء مكاتب إدارة المشاريع بمؤشرات كفاءة الإنفاق لا تزال من الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير.

أظهرت النتائج أن مستوى أداء المشاريع الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.07 من 5)، مما يعكس نجاح المؤسسات الحكومية في تحقيق أهداف مشاريعها.

تبين أن الالتزام بمعايير الجودة والسلامة، وتحقيق المواصفات الفنية، والالتزام بالجدول الزمنية من أبرز نقاط القوة في أداء المشاريع.

أشارت النتائج إلى وجود فرص لتحسين مساهمة المشاريع في التنوع الاقتصادي، وتعزيز نقل المعرفة، وزيادة مشاركة أصحاب المصلحة.

أظهرت النتائج أن مستوى كفاءة الإنفاق العام جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.08 من 5)، مما يدل على وجود ممارسات فعالة لترشيد الإنفاق وتعظيم الاستفادة من الموارد.

بينت النتائج أن حوكمة المشاريع تسهم بفاعلية في تقليل الهدر المالي وتعزيز الشفافية وتحسين كفاءة استخدام الموارد. أوضحت النتائج أن تعزيز الاستدامة المالية والربط المباشر بين كفاءة الإنفاق ومستهدفات رؤية المملكة 2030 يمثلان من أبرز مجالات التحسين.

أثبتت نتائج اختبار الفرضية الأولى وجود أثر إيجابي قوي ودال إحصائياً لحوكمة المشاريع في تحسين أداء المشاريع الاستراتيجية.

أثبتت نتائج الفرضية الثانية وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لحوكمة المشاريع في رفع كفاءة الإنفاق العام.

أكدت نتائج الفرضيتين الثالثة والرابعة وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لنضج مكاتب إدارة المشاريع في كل من أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام.

بينت نتائج الفرضية الخامسة وجود تأثير مشترك قوي لحوكمة المشاريع ونضج مكاتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع ورفع كفاءة الإنفاق العام، حيث فسر النموذج (67%) من التباين في المتغيرات التابعة.

أظهرت نتائج الفرضية السادسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، مع وجود فروق محدودة وفق العمر والمؤهل العلمي، وفروق أكثر وضوحاً تبعاً لسنوات الخبرة والشهادات الاحترافية.

7-4. توصيات الدراسة:

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

تعزيز تطبيق ممارسات حوكمة المشاريع في جميع المؤسسات الحكومية وفق أطر ومعايير موحدة.

تطوير أنظمة مؤشرات الأداء (KPIs) وربطها بأنظمة رقمية تدعم المتابعة الفورية واتخاذ القرار.

منح مديري المشاريع صلاحيات أوسع بما يساهم في تسريع اتخاذ القرارات وتقليل المركزية.

تعزيز دور مكاتب إدارة المشاريع في إدارة المحافظ الاستثمارية وتحقيق التكامل بين المشاريع.

ربط أداء مكاتب إدارة المشاريع بمؤشرات كفاءة الإنفاق العام بصورة أكثر فاعلية.

تطوير برامج تدريب وتأهيل مستمرة للعاملين في إدارة المشاريع والحوكمة.

تعزيز استخدام التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في متابعة المشاريع وتحليل المخاطر.

تطوير آليات إشراك أصحاب المصلحة في جميع مراحل دورة حياة المشروع.

دعم برامج نقل المعرفة وبناء القدرات الوطنية ضمن المشاريع الاستراتيجية.

تعزيز تطبيق إدارة المخاطر الاستباقية للحد من تعثر المشاريع وتقليل التكاليف.

تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

تطوير مؤشرات لقياس الأثر الاقتصادي والتنموي للمشاريع الحكومية إلى جانب مؤشرات الوقت والتكلفة والجودة.

تعزيز الرقابة والشفافية بما يساهم في الحد من الهدر المالي وتحسين كفاءة استخدام الموارد.

نشر أفضل الممارسات وتبادل الخبرات بين الجهات الحكومية في مجال حوكمة المشاريع وإدارة مكاتب المشاريع.

إجراء تقييمات دورية لمستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع بهدف التحسين المستمر.

8-4. مقترحات لدراسات مستقبلية:

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

إجراء دراسات مستقبلية حول أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تطوير حوكمة المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع.

دراسة أثر إدارة المحافظ الاستثمارية في رفع كفاءة الإنفاق العام وتحقيق الاستدامة المالية.

إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات الحكومية المختلفة لقياس مستوى الحوكمة ونضج مكاتب إدارة المشاريع.

دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح تطبيق حوكمة المشاريع.

بحث أثر القيادة الإدارية في رفع مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.

دراسة أثر تطبيق الحوكمة الرقمية في الحد من الهدر المالي وتحسين جودة الخدمات الحكومية.

تحليل دور البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار في المشاريع الحكومية.

دراسة أثر إدارة المخاطر المؤسسية في نجاح المشاريع الاستراتيجية.

إجراء دراسات تتناول العلاقة بين نضج مكاتب إدارة المشاريع ومستوى الابتكار المؤسسي.

دراسة أثر برامج التدريب والشهادات الاحترافية في تحسين أداء مديري المشاريع.

إجراء دراسات طولية لقياس تطور مستوى الحوكمة ونضج مكاتب إدارة المشاريع عبر الزمن.

دراسة العلاقة بين حوكمة المشاريع وتحقيق مستهدفات برامج رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في مختلف القطاعات الحكومية.

إجراء دراسات مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص في تطبيق حوكمة المشاريع وأثرها في الأداء وكفاءة الإنفاق.

دراسة أثر التكامل بين مكاتب إدارة المشاريع وإدارات التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي.

تطوير نماذج قياس متقدمة لقياس أثر الحوكمة ونضج مكاتب إدارة المشاريع على استدامة المشاريع الحكومية ورفع كفاءة الإنفاق العام.

المراجع

-المراجع العربية-

- رؤية السعودية 2030. (2016). رؤية السعودية 2030. https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbn/saudi_vision2030_ar.pdf
- قوقزة، علي طایل أحمد. (2023). تطبيق نظام الحوكمة في البلديات وأثره في تحقيق التنمية المحلية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2)، 47-55. <https://doi.org/10.53796/hnsj427>
- الليحاني، بدر صالح، وتيواري، الوك. (2025). قياس فجوة المواءمة بين الخطط الاستراتيجية للمنظمات وأهداف رؤية 2030: دراسة تحليلية في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية و القانونية، 9(7)، 93-103. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.L250325>
- هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية. (2023). هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية. Expro.gov.sa. <https://expro.gov.sa/>

AECOM. (2018). *Delivering a better world through program management - Saudi Arabia infrastructure collaboration underpinning the Kingdom's Vision 2030*. Delivering a Better World through Program Management. [https://publications.aecom.com/pgm/projects/saudi-arabia-infrastructure-](https://publications.aecom.com/pgm/projects/saudi-arabia-infrastructure-collaboration-underpinning-the-kingdom-s-vision-2030)

[collaboration-underpinning-the-kingdom-s-vision-2030](https://publications.aecom.com/pgm/projects/saudi-arabia-infrastructure-collaboration-underpinning-the-kingdom-s-vision-2030)

Al Hamzah, M. (2025). *Strategic Alignment with Vision 2030 Saudi Arabia is steadfastly advancing toward the goals set by Vision 2030, which places at the forefront of its priorities the establishment of a high-performing, transparent, and accountable government. The Vision attaches utmost importance to enhancing governme.* Linkedin.com. [https://www.linkedin.com/pulse/government-spending-](https://www.linkedin.com/pulse/government-spending-efficiency-saudi-arabia-its-line-qy0ke)

[efficiency-saudi-arabia-its-line-qy0ke](https://www.linkedin.com/pulse/government-spending-efficiency-saudi-arabia-its-line-qy0ke)

Al Rebh, H. (2026). The vision 2030 imperative: solving Saudi Arabia's total factor productivity puzzle. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print), 1–22.

<https://doi.org/10.1108/cr-08-2025-0260>

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>

Alghannam, H. (2025). *How China Aligned Itself with Saudi Arabia's Vision 2030*. Carnegie Endowment for International Peace. [https://carnegieendowment.org/russia-eurasia/posts/2025/01/how-china-](https://carnegieendowment.org/russia-eurasia/posts/2025/01/how-china-aligned-itself-with-saudi-arabias-vision-2030)

[aligned-itself-with-saudi-arabias-vision-2030](https://carnegieendowment.org/russia-eurasia/posts/2025/01/how-china-aligned-itself-with-saudi-arabias-vision-2030)

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>

Alghuried, A. (2025). Assessing the critical success factors for the sustainable construction project management of Saudi Arabia. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, 1–19.

<https://doi.org/10.1080/13467581.2025.2454616>

Aljaloudy, N., Mowafi, O., & AlKhalialeh, M. (2024). The governance involvement in the relationship between earnings management and surplus free cash flow. *Corporate and Business Strategy Review*,

5(1), 45–53. <https://doi.org/10.22495/cbsrv5i1art5>

- Alotaibi, A., Edum-Fotwe, F., & Price, A. D. F. (2019). Critical Barriers to Social Responsibility Implementation within Mega-Construction Projects: The Case of the Kingdom of Saudi Arabia. *Sustainability*, 11(6), 1755. <https://doi.org/10.3390/su11061755>
- 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>
- Anantatmula, V. S. (2010). Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance. *Engineering Management Journal*, 22(1), 13–22. <https://doi.org/10.1080/10429247.2010.11431849>
- Anantatmula, V., & Rad, P. (2013). Linkages among project management maturity, PMO, and project success. *2013 International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE) & IEEE International Technology Management Conference*. <https://doi.org/10.1109/itmcc.2013.7352602>
- Arafa, K. (2026). Assessing Project Management Maturity in Saudi Contracting Firms and Its Influence on Urban Project Delivery Efficiency: A Field Study in the Context of Vision 2030. *International Journal for Scientific Research*, 5(1), 27–46. <https://doi.org/10.59992/ijsr.2026.v5n1p2>
- Arar, M. (2025). *Spending efficiency in the public sector*. KPMG. <https://kpmg.com/sa/en/insights/sector-insights/spending-efficiency-in-the-public-sector.html>
- Aziz, G., & Sarwar, S. (2023). Revisit the role of governance indicators to achieve sustainable economic growth of Saudi Arabia – pre and post implementation of 2030 Vision. *Structural Change and Economic Dynamics*, 66(1), 213–227. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2023.04.008>
- Bagader, A. (2024). *The role of Project Management Offices in achieving Vision 2030 goals*. Consultancy-Me.com. <https://www.consultancy-me.com/news/9054/the-role-of-project-management-offices-in-achieving-vision-2030-goals>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
- Consultancy-me. (2025). *Saudi's commitment to spending efficiency is driving growth and building resilience*. Consultancy-Me.com. <https://www.consultancy-me.com/news/10256/saudi-commitment-to-spending-efficiency-is-driving-growth-and-building-resilience>
- Crawford, L. H., & Helm, J. (2009). Government and Governance: The Value of Project Management in the Public Sector. *Project Management Journal*, 40(1), 73–87. <https://doi.org/10.1002/pmj.20107>

- Cwojdzinski, M. (2025). *Saudi Arabia is facing one of the most ambitious economic challenges of the modern world. The transformation launched by Vision 2030 has triggered hundreds of public and private initiatives, creating a market where infrastructure, urban, technological, social, and energy megaprojects are being imple.* LinkedIn.com. <https://www.linkedin.com/pulse/hadrone-ppm-new-standard-project-governance-saudi-michal-cwojdzinski-hce7f>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- Derendinger, M., & Frank, B. (2023). *Visions Of Diversity: The Kingdom Of Saudi Arabia's Vision 2030 And Its Efforts To Build A Diversified Economy.* <https://www.middlebury.edu/institute/sites/default/files/2023-07/WP-%20Saudi%20Arabia's%20Vision%202030-%20Derendinger%20&%20Frank%20.pdf>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *Advances in Strategic Management*, 17, 143–166. [https://doi.org/10.1016/s0742-3322\(00\)17011-1](https://doi.org/10.1016/s0742-3322(00)17011-1)
- Fathallah, H. (2019). *Challenges of Public Policymaking in Saudi Arabia.* Carnegie Endowment for International Peace. <https://carnegieendowment.org/sada/2019/05/challenges-of-public-policymaking-in-saudi-arabia>
- Gamlath, G. R. M., Nanthagopan, Y., Gangatharan, L., & Williams, N. L. (2023). The Effects of Governance Practices on the Performance of the Sri Lankan Public Sector Development Projects. *International Journal of Governance and Public Policy Analysis*, 5(01). <https://doi.org/10.31357/ijgppa.v5i01.6559>
- Hidalgo, A. J. G. (2024). *Infrastructure Development in Saudi Arabia Through the Public-Private Partnership Scheme Within the Saudi Vision 2030* [Doctoral Thesis]. https://oa.upm.es/82069/1/ADOLFO_JOSE_GUERRERO_HIDALGO.pdf
- HILL, G. M. (2013). *The Complete Project Management Office Handbook.* Auerbach Publications.
- Ika, L., Meredith, J., & Zwikael, O. (2024). Project governance: the impact of environmental changes on governance adaptations in large-scale projects. *International Journal of Managing Projects in Business*. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-03-2024-0056>

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). The Relationship between Project Governance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 34(4), 613–626. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.008>
- Khan, A., Waris, M., Panigrahi, S., Sajid, M. R., & Rana, F. (2021). Improving the Performance of Public Sector Infrastructure Projects: Role of Project Governance and Stakeholder Management. *Journal of Management in Engineering*, 37(2), 04020112. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000886](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000886)
- Kim, J.-S., Kim, S.-C., & Park, S.-H. (2023). The Impact of Project Governance on IT Project Performance: A Comparison Between SMEs and Large Firms. *The Academic Society of Global Business Administration*, 20(5), 123–145. <https://doi.org/10.38115/asgba.2023.20.5.123>
- 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>
- Mahoney, L. O. (2025). *Saudi's Vision 2030: 5 years to go*. Ocorian. <https://www.ocorian.com/knowledge-hub/insights/saudis-vision-2030-5-years-go>
- Masterteam. (2025). *Vision 2030 and the Strategic Role of PMOs in Government Projects*. Masterteam.sa; Master Team. <https://www.masterteam.sa/resources/vision-2030-and-the-strategic-role-of-pmos-in-government-projects>
- 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>
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government* (p. 416). Harvard University Press.
- 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>

Müller, R. (2017). *Project Governance*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315245928>

Naeem, I. (2025, June 3). *Over the past decade, Saudi Arabia has witnessed a remarkable transformation — not just in its economic landscape, but in the way it delivers impact through programs and projects. At the heart of this transformation lies a powerful evolution: the shift from Project Management Offices (PMOs) to Value*. LinkedIn.com. <https://www.linkedin.com/pulse/from-pmo-vmo-how-saudi-arabias-vision-2030-redefining-islam-naeem-k5gaf>

Pentek, B. (2025). *5 Ways Saudi Arabia's Vision 2030 Sets the Benchmark for Strategic Planning and Execution*. Global Performance Audit Unit; 12312. <https://gpaunit.org/insights/vision-2030-strategic-planning-benchmark>

Prado, D. (2014). *Fundamentos do Modelo Prado-MMGP*. <https://maturityresearch.com/wp-content/uploads/2024/08/Fundamentos-Modelo-Prado-MMGP-4Ed-V1.pdf>

Prasetyo, A., So, I. G., Saroso, H., & Alamsjah, F. (2025). How do data, project management maturity, and PMO support shape resilient oil and gas projects? *Journal of Project Management*, 10(3), 493–510. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2025.4.004>

PWC. (2023). *The Journey to PMO Maturity in the Middle East*. PwC. <https://www.pwc.com/m1/en/publications/the-journey-to-pmo-maturity-in-the-middle-east.html>

Samset, K., & Volden, G. H. (2016). Front-end definition of projects: Ten paradoxes and some reflections regarding project management and project governance. *International Journal of Project Management*, 34(2), 297–313. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.014>

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

Schulte, A. (2025). *Saudi Vision 2030 Explained | Saudi Arabia's Transformation*. Centuro Global. <https://www.centuroglobal.com/article/saudi-arabia-vision-2030>

Sheline, A., & Ulrichsen, K. C. (2025, July 24). *Saudi Arabia's Vision 2030 and a Nation in Transition*. Rice University's Baker Institute for Public Policy. <https://www.bakerinstitute.org/research/saudi-arabias-vision-2030-and-nation-transition>

- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management: the Diamond Approach To Successful Growth And Innovation*. Harvard Business Review Press.
- Steinfeld, J. M. (2023). Stewardship Theory over Agency Theory. *Springer EBooks*, 123–134.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-17131-4_8
- Stratfor. (2025). *The Mixed Record of Saudi Arabia's Vision 2030* / RANE. Stratfor.
<https://worldview.stratfor.com/article/mixed-record-saudi-arabias-vision-2030>
- Suleiman, A. K., & Ming, L. C. (2025). Transforming healthcare: Saudi Arabia's vision 2030 healthcare model. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, 18(1).
<https://doi.org/10.1080/20523211.2024.2449051>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. <https://www.jstor.org/stable/3088148>
- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The Management of Project management: a Conceptual Framework for Project Governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>
- Ulya, N., & Basyar, H. (2026). Ulama And Vision 2030: Saudi Arabia Government's Strategies To Navigate A Successful Economic Reform. *UI Scholars Hub*, 27(2), 51–73.
<https://doi.org/10.7454/global.v27i2.1382>
- Young, R., Chen, W., Quazi, A., Parry, W., Wong, A., & Poon, S. K. (2019). The relationship between project governance mechanisms and project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(7), 1496–1521. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-10-2018-0212>

الملاحق

استبانة

السيدات / السادة الافاضل

تحية طيبة وبعد،

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

أثر حوكمة المشاريع ونضج مكتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام

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.الفیصل عبدالحمید محمد

و

د. فايز علي الجراد

وَأولاً: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب لإجابتك.

الجنس	
ذكر	أنثى

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

المؤهل العلمي			
دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

سنوات الخبرة الإجمالية			
أقل من 5 سنوات	5-9 سنوات	10-14 سنة	15 سنة فأكثر

الشهادات الاحترافية			
PMP	RMP	شهادة معتمدة من الهيئة السعودية للمهندسين	لا يوجد غير ذلك

ثانياً :حوكمة المشاريع (المتغير المستقل الأول)

رقم الفقرة	الفقرة	التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
1	يتم تحديد أهداف المشاريع بوضوح بما يضمن مواءمتها مع رؤية المملكة 2030						
	تلتزم الجهة بتطبيق معايير أخلاقية مهنية صارمة في التعامل مع كافة الأطراف						
	توفر الحوكمة بيئة عمل تعزز الشفافية والنزاهة الإدارية (مكافحة الفساد).						
	تتبنى المنظمة ثقافة تنظيمية تدعم التميز والابتكار في إدارة المشاريع.						
	تساهم هيكل الحوكمة (مثل مكاتب PMO) في توحيد معايير تنفيذ المشاريع.						
	توجد لجان توجيهية (Steering Committees) فعالة للإشراف على المشاريع الاستراتيجية.						
	يملك مديرو المشاريع صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات الميدانية الحرجة.						
	يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بين فريق العمل بوضوح يمنع تداخل الصلاحيات.						
	تضمن منصات الترسية (مثل اعتماد) شفافية كاملة في عمليات المناقصات.						
	يتم تفعيل مبدأ المساءلة الفردية والمؤسسية عن أي انحراف مالي في المشروع.						
	توجد آليات واضحة للمساءلة عن التأخير في الجداول الزمنية المعتمدة.						
	تلتزم المشاريع المنفذة التزاماً كاملاً بمتطلبات الأنظمة واللوائح الحكومية.						
	تضمن الحوكمة الامتثال التام للوائح البيئية والفنية في المشاريع.						
	تساهم الحوكمة الرقمية في سرعة تدفق البيانات والمعلومات للمشاريع.						

					توفر المنظمة نظاماً فعالاً لإدارة المخاطر والتنبؤ بالآزمات قبل وقوعها.
					يتم استخدام مؤشرات أداء (KPIs) دقيقة لمراقبة جودة التنفيذ في كل مرحلة.

القسم الثالث: نضج مكتب إدارة المشاريع (المتغير المستقل الثاني)

رقم الفقرة	الفقرة	التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتمتع مكتب إدارة المشاريع (PMO) بمستوى نضج يسمح بتوحيد المنهجيات عبر المشاريع.						
	يوفر ال PMO تدريباً مستمراً لفرق المشاريع لرفع كفاءاتهم الإدارية.						
	يملك ال PMO أدوات رقمية متقدمة لتتبع تقدم المشاريع في الوقت الفعلي.						
	يساهم ال PMO في تقييم المخاطر المؤسسية ووضع خطط احتياطية فعالة.						
	يدعم ال PMO عملية اتخاذ القرار من خلال تقارير تحليلية دقيقة ومنظمة.						
	يضمن ال PMO التنسيق بين المشاريع المختلفة لتجنب التداخلات والتكرارات.						
	حقق ال PMO توازناً بين الموارد المتاحة والأولويات الاستراتيجية للجهة.						
	يساهم نضج ال PMO في تقليل نسبة التعثر في المشاريع الاستراتيجية.						
	يتبنى ال PMO ثقافة التحسين المستمر من خلال دروس مستفادة من المشاريع السابقة.						
	يوفر ال PMO دعماً فنياً لمديري المشاريع في إدارة التغييرات والتعديلات.						

				يتملك ال PMO هيكلًا تنظيميًا يدعم الرقابة في مواجهة التحديات المتغيرة.
				يساهم ال PMO في بناء قدرات الكوادر الوطنية في مجال إدارة المشاريع.
				يتم ربط أداء ال PMO مباشرة بمستهدفات كفاءة الإنفاق الحكومي.
				يحقق ال PMO مستويات عالية من النضج في إدارة المحافظ الاستثمارية.

القسم الرابع: أداء المشاريع الاستراتيجية (المتغير التابع الأول)

رقم الفقرة	الفقرة	التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
1	يتم تسليم المشاريع الاستراتيجية ضمن المواعيد الزمنية المتعاقد عليها.						
	يتم الالتزام بالميزانيات المعتمدة للمشاريع دون تجاوزات مالية غير مبررة.						
	تتطابق المخرجات النهائية للمشاريع مع المواصفات الفنية والهندسية المعتمدة.						
	تلتزم المشاريع بأعلى معايير الأمن والسلامة المهنية أثناء فترة التنفيذ.						
	تحقق المشاريع وفورات مالية ناتجة عن كفاءة استخدام الموارد المتاحة.						
	تساهم المشاريع المنفذة في جذب استثمارات القطاع الخاص.						
	تنجح المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية (مثل رؤية 2030).						
	تساهم المشاريع في تحسين الجودة الشاملة للخدمات العامة.						
	تحقق المشاريع قيمة مضافة للمجتمع من خلال توفير بنية تحتية مستدامة.						
	يتم إشراك أصحاب المصلحة بفاعلية في مراحل التخطيط والتنفيذ.						
	تساهم مخرجات المشاريع في رفع جاهزية الاقتصاد الوطني للنمو المستقبلي.						
	ساهم المشاريع في نقل المعرفة وتطوير مهارات الكوادر الوطنية.						
	تلتزم المشاريع بمعايير الاستدامة البيئية والاجتماعية.						

					يتم تقييم أداء المشاريع بانتظام لضمان التحسين المستمر.
					تحقق المشاريع مستويات عالية من رضا أصحاب المصلحة.
					تساهم المشاريع في تحقيق التنوع الاقتصادي غير النفطي للمملكة.

القسم الرابع: كفاءة الإنفاق العام (المتغير التابع الثاني)					
رقم الفقرة	الفقرة	التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محايد
لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق
1	تساهم حوكمة المشاريع في تقليل الهدر المالي في الميزانيات العامة.				
	يتم تحقيق عائد استثماري مرتفع (ROI) في المشاريع الاستراتيجية.				
	تضمن الإجراءات الحوكمية كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة.				
	يساهم نضج الـ PMO في تقليل تكاليف التأخير وإعادة في المشاريع.				
	يتم مراجعة الموازنات التقديرية دورياً لضمان الكفاءة المالية.				
	تحقق المشاريع قيمة مقابل المال (Value for Money) في الإنفاق العام.				
	تساهم الشفافية في منع التجاوزات المالية غير المبررة.				
	يتم توجيه الوفورات المالية نحو مشاريع تنموية أخرى.				
	يساهم الامتثال للأنظمة في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي.				
	يساهم الامتثال للأنظمة في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي.				
	تقلل الحوكمة من مخاطر الفساد المالي في عمليات التنفيذ.				
	يساهم نضج الـ PMO في تحسين التقديرات المالية الأولية للمشاريع.				
	تحقق المشاريع استدامة مالية طويلة الأمد للإنفاق العام.				
	يتم تفعيل آليات الرقابة المالية لضمان الكفاءة.				
	تساهم المشاريع في تعزيز الاستدامة المالية الوطنية.				
	يتم ربط كفاءة الإنفاق مباشرة بأهداف رؤية 2030.				

مع خالص الشكر والتقدير لمساهمتمكم الفعالة في إنجاح هذه الدراسة.

-Abstract

This study examines the impact of project governance and the maturity of the Project Management Office (PMO) on the performance of strategic projects and the efficiency of public expenditure in government institutions. It also investigates the mediating role of strategic project performance in the relationship between project governance, PMO maturity, and public expenditure efficiency. The research adopts a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool from employees in project management departments and PMOs within government entities. Appropriate statistical methods will be employed to analyze the data and test the hypotheses. The findings are anticipated to enhance understanding of the interplay between project governance practices, project management maturity, and strategic project outcomes, thereby aiding decision-makers in optimizing government project management and achieving greater efficiency in public resource utilization, in alignment with Saudi Vision 2030.

Keywords:

Project Governance, PMO Maturity, Strategic Project Performance, Public Expenditure Efficiency, Saudi Vision 2030.

Midocean University

College of Management

Department Of Project Management



**The Impact of Project Governance and Project Management Office (PMO) Maturity on Strategic
Project Performance and Public Spending Efficiency: An Applied Study on Saudi Government
Institutions in Light of Vision 2030**

Prepared by:

ENG. Ahmed Abdullah Asiri

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohammed

And

Dr. Fayez Ali Jrad

Year:2026

