

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دور هيكله المشاريع في رفع مستوى التنسيق الداخلي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات الهندسية بالمملكة

أسم الطالب/

سلطان علي سعيد علي

222000979

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

3.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4.....	1.1. المقدمة:
4.....	1.2. مشكلة الدراسة
5.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
6.....	1.3. أهمية الدراسة
6.....	1.3.1. على المستوى النظري:
6.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
8.....	1.4. أسئلة الدراسة
9.....	1.5. أهداف الدراسة
9.....	1.6. فرضيات الدراسة
10.....	1.7. نموذج الدراسة
12.....	1.8. منهجية الدراسة
12.....	1.9. الدراسة الميدانية
13.....	1.10. مخطط المشروع المقترح
	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
1.....	
	6
17.....	2.1. المقدمة:
17.....	2.2. المتغير المستقل
17.....	2.3. المتغير التابع
17.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
18.....	2.5. الخاتمة

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعَدّ المشاريع الهندسية من أكثر أنواع المشاريع تعقيدًا نظرًا لتداخل مراحلها، وتعدد الجهات المشاركة فيها، وتشعب العمليات الفنية والإدارية التي تتطلب تنسيقًا عاليًا لضمان تحقيق الأهداف المرجوة منها، وفي ظل البيئة التنافسية التي تشهدها الأسواق المحلية والعالمية، أصبحت الشركات الهندسية تواجه تحديات متزايدة تتعلق بسرعة الإنجاز، وضبط التكلفة، وتحقيق الجودة، والالتزام بالمعايير الدولية، الأمر الذي يستدعي وجود هيكل تنظيمي واضح ومتكامل لإدارة المشاريع وتعزيز التنسيق الداخلي بين وحداتها المختلفة (Alhammadi et al., 2022).

وتبرز هيكلية المشاريع كأداة إدارية استراتيجية تهدف إلى تنظيم العلاقة بين الإدارات المختلفة داخل الشركة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتوضيح خطوط السلطة والتواصل، مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر تفاعلاً وتكاملاً بين فرق المشروع، فقد أوضحت دراسات متعددة أن وضوح الهيكل التنظيمي للمشروعات يساهم في تحسين التواصل بين الوحدات الإدارية ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (Albaiti et al., 2021)

وتُعدّ الشركات الهندسية في المملكة العربية السعودية نموذجاً مميزاً في هذا السياق، إذ تشهد تطوراً متسارعاً في ضوء «رؤية المملكة 2030» التي أولت اهتماماً كبيراً بتطوير البنية التحتية وتنفيذ مشاريع ضخمة مثل «نيوم» و«القدية» و«البحر الأحمر»، هذا التوسع يتطلب أنظمة إدارية وهياكل تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع متغيرات بيئة العمل الحديثة، مما جعل مفهوم «مكاتب إدارة المشاريع» (PMO) أحد أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع الهندسية بالمملكة. (Alghaseb, 2024)

كما بيّنت دراسات عربية أن غياب التنسيق الفعال داخل المؤسسات يؤدي إلى ضعف الترابط بين الإدارات وتأخير القرارات وتكرار الجهود، مما ينعكس سلباً على جودة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (عيسى و الغربان، 2022).

وبناءً على ما سبق، تتضح أهمية دراسة دور هيكلية المشاريع في رفع مستوى التنسيق الداخلي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات الهندسية في المملكة، باعتبارها مسألة تمس جوهر الكفاءة المؤسسية والاستدامة

التنظيمية، وتسهم في تحسين الأداء العام للمشروعات، وتدعم توجهات التنمية الوطنية نحو بناء بيئة هندسية وإدارية متكاملة ومبتكرة .

1.2. مشكلة الدراسة

تُعدّ الشركات الهندسية من أكثر المنظمات حاجةً إلى وجود هيكل تنظيمي واضح ومتكامل لإدارة المشاريع، نظرًا لطبيعة أعمالها التي تتسم بالتعقيد وتعدد التخصصات والمراحل التنفيذية، ومع تطور بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية، وارتفاع حجم المشروعات الوطنية الضخمة، أصبحت الحاجة ماسة لتبني أنظمة هيكلية مشاريع فعالة تضمن التنسيق الداخلي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة، إلا أن الواقع العملي يُظهر تفاوتًا كبيرًا بين الشركات في مدى نضج هياكلها الإدارية، وتباينًا في مستوى التنسيق بين فرق العمل، مما يؤدي إلى ضعف في سرعة اتخاذ القرار، وتكرار الإجراءات، وتداخل في الصلاحيات الإدارية والفنية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من تزايد الاهتمام الأكاديمي بموضوع إدارة المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع (PMO) ، فإن الدراسات النظرية العربية ما زالت محدودة في تناولها لهيكلية المشاريع كمدخل استراتيجي يربط بين التنسيق الداخلي وتحقيق الأهداف التنظيمية، إذ ركزت أغلب البحوث السابقة على مفاهيم عامة مثل إدارة الجودة أو التمكين الإداري دون تحليل عميق للعلاقة بين الهيكل والتنسيق (المصاني وآخرون، 2023؛ عبدالله، 2022)، كما أن معظم الأطر النظرية ركزت على وظائف الهيكل التنظيمي دون استكشاف كيف يمكن تطويره ليتناسب مع طبيعة المشاريع الهندسية المعقدة في بيئة العمل السعودية (Suliman & Al-Said, 2019) وبذلك تبرز فجوة معرفية تتعلق بضعف النماذج النظرية التي تشرح دور هيكلية المشاريع في دعم الترابط المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على الصعيد التطبيقي، فتشير الدراسات الحديثة إلى أن العديد من الشركات الهندسية في المملكة لا تزال تعاني من ضعف في مستوى التنسيق بين الإدارات، وعدم وضوح في خطوط الاتصال بين فرق المشاريع والإدارة العليا، مما ينعكس سلبًا على جودة التنفيذ وكفاءة القرارات (Al-Matari, 2021؛ Alhammedi et

(al., 2022)، كما تقتصر بعض الشركات إلى تطبيق نماذج متكاملة لمكاتب إدارة المشاريع (PMO) تُعزز الانسجام الداخلي وترتبط بين أداء المشاريع والأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة (Alghaseb, 2024). وهذا القصور يشير إلى فجوة تطبيقية تستدعي دراسة معمقة لفهم أثر الهيكل التنظيمية للمشروعات على مستوى التنسيق الداخلي والقدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات الهندسية بالمملكة.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور هيكل المشاريع في رفع مستوى التنسيق الداخلي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات الهندسية في المملكة العربية السعودية؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعًا معاصرًا وحيويًا يرتبط مباشرة بكفاءة إدارة المشاريع في الشركات الهندسية بالمملكة، حيث تُعدّ عملية **هيكل المشاريع** من أهم الأدوات الإدارية التي تُسهم في تحقيق التكامل المؤسسي ورفع جودة الأداء، وتأتي أهمية هذا البحث من الحاجة إلى فهمٍ أعمقٍ للعلاقة بين الهيكل التنظيمية، والتنسيق الداخلي، والأداء الاستراتيجي، في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الهندسية السعودية في إطار «رؤية المملكة 2030» التي تستهدف رفع كفاءة التنفيذ وتعزيز الحوكمة والشفافية في القطاع الهندسي.

1.3.1. على المستوى النظري:

- تسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول مفهوم هيكل المشاريع ودورها في رفع مستوى التنسيق الداخلي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تُعد من الدراسات القليلة التي تربط بين الهيكل التنظيمية والتكامل الداخلي والأداء الاستراتيجي في الشركات الهندسية السعودية.
- تقدم إطارًا نظريًا شاملاً يوضح العلاقة بين متغيرات الهيكل التنظيمية ومخرجات الأداء الاستراتيجي.

- تُعزز الفهم الأكاديمي لمفهوم مكاتب إدارة المشاريع (PMO) كأداة هيكلية لتحقيق الانسجام الداخلي في المؤسسات الهندسية.
- تُسهم في سد الفجوة النظرية في الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة المشاريع والهياكل التنظيمية الحديثة في بيئة المملكة..

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تساعد الشركات الهندسية على تصميم هياكل تنظيمية أكثر كفاءة ووضوحًا في تحديد المسؤوليات والصلاحيات.
- توفر أداة عملية لتقييم فاعلية الهيكل التنظيمي في دعم التنسيق الداخلي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تُعين الإدارات العليا على تحسين قنوات الاتصال والتفاعل بين فرق العمل وتقليل حالات التضارب الإداري.
- تُفيد الجهات الحكومية والرقابية في تطوير معايير وطنية لتصميم وإدارة هياكل المشاريع الهندسية الكبرى.
- تدعم جهود المملكة في تحقيق رؤية 2030 من خلال تعزيز الشفافية، والحوكمة، والاستدامة في إدارة المشاريع.
- تُسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركات الهندسية عبر تحسين الأداء التنظيمي والتكامل بين الوحدات الداخلية...

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس للدراسة

ما أثر هيكله المشاريع بأبعادها الأربعة (وضوح الأدوار والمسؤوليات، حوكمة المشاريع، آليات التخطيط والمتابعة، نظم المعلومات الداعمة) في مستوى التنسيق الداخلي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الشركات الهندسية بالمملكة العربية السعودية؟

تتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما أثر وضوح الأدوار والمسؤوليات في فرق المشاريع على مستوى التنسيق الداخلي بين الإدارات في الشركات الهندسية؟
2. إلى أي مدى تسهم حوكمة المشاريع (الهياكل التنظيمية، مسارات اتخاذ القرار، آليات الرقابة والتقييم) في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات الهندسية؟
3. ما تأثير آليات التخطيط والمتابعة (خطط التنفيذ، الجداول الزمنية، مؤشرات الأداء) (في تحسين التكامل التشغيلي ورفع مستوى التنسيق الداخلي؟
4. كيف تسهم نظم المعلومات الداعمة (إدارة البيانات، أنظمة التواصل، تقارير المشاريع الرقمية) في تعزيز فعالية التواصل الداخلي وتحسين اتخاذ القرار؟
5. ما الأثر التكاملي للأبعاد الأربعة لهيكله المشاريع مجتمعة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات الهندسية بالمملكة؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر هيكل المشاريع بأبعادها الأربعة المتمثلة في: (وضوح الأدوار والمسؤوليات، حوكمة المشاريع، آليات التخطيط والمتابعة، نظم المعلومات الداعمة) على مستوى التنسيق الداخلي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الشركات الهندسية بالمملكة العربية السعودية، وذلك بهدف فهم الدور البنوي لهذه الأبعاد في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين تكامل العمليات بين الوحدات التنظيمية.

تتفرع عن الهدف الرئيس أربعة أهداف فرعية رئيسية، إضافة إلى هدف تراكمي شامل، كما يلي:

1. تحليل أثر وضوح الأدوار والمسؤوليات في فرق المشاريع على مستوى التنسيق الداخلي بين الإدارات الهندسية والفنية والإدارية.
2. تقييم دور حوكمة المشاريع (بما يشمل الهياكل التنظيمية، مسارات اتخاذ القرار، وتدفق التقارير) في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات الهندسية.
3. قياس تأثير آليات التخطيط والمتابعة (مثل خطط التنفيذ، مؤشرات الأداء، وتقدير الموارد) في تعزيز التكامل التشغيلي وضمان انسيابية العمل بين الوحدات التنظيمية.
4. استقصاء دور نظم المعلومات الداعمة في تحسين جودة التواصل الداخلي وتسريع تبادل المعلومات المتعلقة بالمشاريع.
5. تحليل الأثر الكلي للأبعاد الأربعة مجتمعة على قدرة الشركات الهندسية على الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية في الكفاءة، الجودة، وضبط الجدول الزمني.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرض الرئيس : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهيكل المشاريع بأبعادها الأربعة (وضوح الأدوار والمسؤوليات، حوكمة المشاريع، آليات التخطيط والمتابعة، نظم المعلومات الداعمة) في مستوى التنسيق الداخلي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الشركات الهندسية بالمملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الأدوار والمسؤوليات في مستوى التنسيق الداخلي في الشركات الهندسية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع (الهيكل التنظيمية، مسارات اتخاذ القرار، آليات الرقابة) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات الهندسية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآليات التخطيط والمتابعة (خطط التنفيذ، مؤشرات الأداء، الجداول الزمنية (في تحسين مستوى التنسيق الداخلي بين الوحدات التنظيمية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الداعمة في تعزيز التواصل الداخلي ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات الهندسية.

1.7. نموذج الدراسة

يرتكز نموذج الدراسة المقترح على تحليل أثر هيكل المشاريع في الشركات الهندسية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال أربعة أبعاد رئيسة تُعدّ متغيرات مستقلة تؤثر في المتغير التابع المتمثل في مستوى التنسيق الداخلي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وقد جرى تطوير النموذج اعتماداً على الأدبيات الحديثة في إدارة المشاريع، وإدارة العمليات، والحوكمة المؤسسية.

أولاً: المتغيرات المستقلة (أبعاد هيكل المشاريع)

1. وضوح الأدوار والمسؤوليات

يتضمن درجة تحديد المهام، توزيع السلطات، وضوح خطوط الاتصال بين الفرق الهندسية والإدارية.

2. حوكمة المشاريع

وتشمل الهياكل التنظيمية للمشاريع، آليات اتخاذ القرار، نظم المتابعة والرقابة، ومسارات escalation.

3. آليات التخطيط والمتابعة

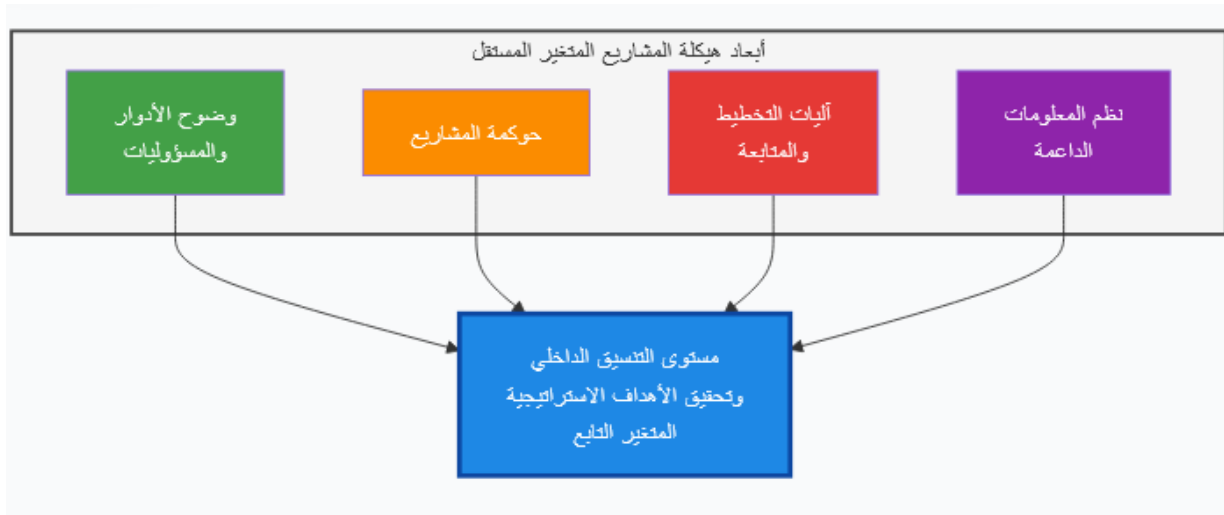
مثل خطط العمل التفصيلية، الجداول الزمنية، مؤشرات الأداء، وآليات تتبع التقدم.

4. نظم المعلومات الداعمة

بما في ذلك أنظمة إدارة المشاريع الرقمية، وتدفق البيانات، وأدوات التواصل المنهجي.

ثانياً: المتغير التابع

مستوى التنسيق الداخلي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية



1.8. منهجية الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليليّاً، إذ سيتمّ توظيفه في تحليل أثر أبعاد هيكلية المشاريع في مستوى التنسيق الداخلي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الشركات الهندسية بالمملكة. وسيتمّ في المرحلة الأولى جمع البيانات النظرية من الأدبيات العلمية والبحوث السابقة بهدف بناء الإطار النظري وتحديد المتغيرات الرئيسية وتفسير العلاقات المتوقعة بينها. كما سيتمّ تصميم أداة بحثية قائمة على الاستبانة لقياس أبعاد هيكلية المشاريع الأربعة والمتغير التابع، مع مراعاة معايير الصدق والثبات لضمان دقة القياس وموثوقية النتائج.

وسيتمّ في المرحلة التطبيقية استخدام أسلوب المسح الميداني لاستطلاع آراء عينة ممثلة من المديرين والمهندسين العاملين في الشركات الهندسية، وسيتمّ تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة مثل الإحصاءات الوصفية، تحليل الانحدار المتعدد، واختبارات العلاقات بين المتغيرات للتحقق من صحة الفروض. كما سيتمّ توظيف برامج التحليل الإحصائي الحديثة لاختبار ملائمة النموذج المفاهيمي واستخلاص النتائج التي ستسهم في تفسير أثر هيكلية المشاريع على تحسين التنسيق الداخلي وتعزيز تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

1.9. الدراسة الميدانية

تتمثل بيئة التطبيق الميداني للدراسة في الشركات الهندسية العاملة داخل المملكة العربية السعودية، وهي شركات تتنوع في أحجامها وتخصصاتها وتوزيعها الجغرافي، مما يخلق محيطاً مهنيّاً غنياً يعكس واقع قطاع الهندسة في المملكة. وتتميز هذه الشركات بارتباطها المباشر بمشروعات وطنية واسعة ضمن برامج التنمية العمرانية والصناعية والبنية التحتية، مما يجعلها مواقع مثالية لدراسة هيكلية المشاريع ودورها في تحقيق التنسيق الداخلي والأهداف الاستراتيجية.

وتنتشر هذه الشركات في مدن رئيسية مثل الرياض وجدة والدمام، حيث توجد المراكز الإدارية والهندسية الأكبر، وتعمل هذه الشركات ضمن بيئة تنظيمية تخضع للمعايير الوطنية والدولية في مجالات التصميم والإشراف

والتنفيذ. ويُلاحظ في هذه المدن وجود تباين في طبيعة المشاريع، من مشاريع إنشائية ضخمة إلى مشاريع تطوير حضري وتقنية، ما يوفر سياقاً متنوعاً يعكس اختلافات في الهياكل التنظيمية وطرق إدارة المشاريع.

وتعد الشركات الهندسية في المملكة جزءاً من قطاع يشهد توسعاً سريعاً مدفوعاً برؤية السعودية 2030، حيث ازدادت الحاجة إلى شركات قادرة على إدارة المشاريع بكفاءة عالية. وتتميز هذه الشركات بوجود فرق متعددة التخصصات تشمل المهندسين المعماريين، المدنيين، الميكانيكيين، والكهربائيين، إضافة إلى إدارات مساندة أخرى، مما يجعل بيئة العمل فيها معقدة وتتطلب مستويات عالية من التنسيق وتكامل الأدوار. هذا التنوع في المهام والتخصصات يبرز أهمية دراسة هيكلية المشاريع وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

كما تتسم هذه الشركات بامتلاكها أنظمة إدارية وتقنية متفاوتة، بعضها يعتمد على أنظمة متقدمة في إدارة المشاريع، بينما يميل البعض الآخر إلى نظم تقليدية أو شبه رقمية، وهو ما يعكس تباينات واضحة في مستوى النضج المؤسسي. هذه البيئة المتباينة تمنح الدراسة فرصة لفحص العلاقة بين البنية التنظيمية للمشاريع ومستوى التفاعل والتنسيق الداخلي، خاصة في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده الشركات الهندسية في المملكة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 أسئلة الدراسة

1.4 أهداف الدراسة

1.5 أهمية الدراسة

1.6 حدود الدراسة

1.7 مصطلحات الدراسة الإجرائية

1.8 نموذج الدراسة

1.9 فروض الدراسة

1.10 هيكله فصول الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

**المبحث الأول: المتغير المستقل هيكله المشاريع

- المطلب الأول: مفهوم هيكله المشاريع
- المطلب الثاني: الأسس النظرية لهيكله المشاريع
- المطلب الثالث: أبعاد هيكله المشاريع الأربعة
 - وضوح الأدوار والمسؤوليات
 - حوكمة المشاريع
 - آليات التخطيط والمتابعة
 - نظم المعلومات الداعمة
- المطلب الرابع: هيكله المشاريع في الشركات الهندسية
- المطلب الخامس: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل
- **المبحث الثاني: المتغير التابع التنسيق الداخلي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية
 - المطلب الأول: مفهوم التنسيق الداخلي
 - المطلب الثاني: مؤشرات التنسيق بين الإدارات الهندسية

- المطلب الثالث: الأهداف الاستراتيجية في الشركات الهندسية
- المطلب الرابع: العلاقة النظرية بين التنسيق الداخلي وتحقيق الأهداف
- المطلب الخامس: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع
- المطلب السادس: الفجوة البحثية المستخلصة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- 3.1 مجتمع الدراسة
- 3.2 عينة الدراسة
- 3.3 أداة الدراسة (الاستبانة)
- 3.4 إجراءات بناء الأداة والتحقق من صدقها وثباتها
- 3.5 منهجية الدراسة ونوعها
- 3.6 أساليب المعالجة الإحصائية
- 3.7 عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية لكل فرض

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

- 4.1 ملخص نتائج الدراسة
- 4.2 تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري
- 4.3 التوصيات العملية الموجهة للشركات الهندسية
- 4.4 المقترحات البحثية المستقبلية
- 4.5 الخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

عيسى، علي مجيد، و الغربان، فاطمة صالح مهدي. (2022). تأثير التعاون والتنسيق في تحسين جودة عمل المدقق الداخلي. مجلة الدراسات المستدامة، مج4، ملحق ، 878 - 895. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1321999>

المصاني، علي سهيل عيسى، عبدالقادر، فخر الأدبي، و قاسم، سيد بوهار مصل. (2023). دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. مجلة مجمع، ع46 ، 447 - 477.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1412366>

نذير، حنان عبدالله، و التويجري، أحمد عبدالعزيز. (2025). أثر تطبيق الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة حالة بالمنظمات الربحية بالمملكة لعام 2023-2024. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج9، ع2 ، 1 - 20. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1556560>

عبدالله، معاوية موسى محمد. (2022). الإدارة بالأهداف وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة حالة شركة مطاحن سين للغلال المحدودة - السودان 2020-2022 م. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع11 ، 39 - 66. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1274843>

- Alghaseb, M. (2024). Exploring Project Management Office (PMO) models for public construction projects in Hail, Saudi Arabia. *Sustainability*, 16(18), 8177. <https://doi.org/10.3390/su16188177>
- Alotaibi, A. B. A. (2019). The implication of project management practices on project success in Saudi Arabia (Doctoral thesis, University of Portsmouth). University of Portsmouth Repository
- Al-Matari, A. M. (2021). Exploring the impact of Project Management Office (PMO) functions on project performance in Saudi Arabia (Master's thesis, King Fahd University of Petroleum & Minerals). KFUPM E-Prints
- Alhammadi, S. A., Alotaibi, F. M., & Ho, S. (2022). Factors affecting the management of Riyadh's construction sector in the context of COVID-19. *Heliyon*, 8(11), e11271. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11271>
- Albaiti, A. H., Abdul-Rahman, H., & Zakaria, R. (2021). Project Management Office (PMO) functions, maturity, and effect on Saudi public sector organizations: A framework and empirical assessment. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 19(8), 2230–2246. (Open-access version)
- Suliman, H. A., & Al-Said, M. (2019). Influences of project management capabilities on the organizational performance of Saudi construction enterprises. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 9(6), 4975–4979
- Ahmad, S., Ali, N., & Aftab, H. (2023). Identifying critical success factors for construction projects in Saudi Arabia. *E3S Web of Conferences*, 403, 02047. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340302047>
- Al-Ghamdi, M. M. (2023). Construction engineering and management: Government building maintenance projects in Saudi Arabia (Master's thesis, King Fahd University of Petroleum & Minerals). KFUPM E-Prints

