

فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية لعوامل الأداء  
والنجاح

اسم الطالب

عمر محمد عيد

الرقم الجامعي

233001548

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م - الفصل الثاني

## جدول المحتويات

|         |                                      |
|---------|--------------------------------------|
| 4.....  | قائمة الجداول                        |
| 7.....  | فهرس الأشكال                         |
| 9.....  | المستخلص                             |
| 10..... | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 11..... | 1.1. المقدمة                         |
| 12..... | 1.2. مشكلة الدراسة                   |
| 13..... | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:     |
| 13..... | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:   |
| 14..... | 1.3. أهمية الدراسة                   |
| 14..... | 1.3.1. على المستوى النظري:           |
| 14..... | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:         |
| 15..... | 1.4. أسئلة الدراسة:                  |
| 15..... | 1.5. أهداف الدراسة:                  |
| 16..... | 1.6. فرضيات الدراسة                  |
| 17..... | 1.7. نموذج الدراسة                   |
| 17..... | 1.8. منهجية الدراسة                  |
| 19..... | 1.9. الدراسة الميدانية               |
| 20..... | 1.10. مخطط المشروع المقترح           |
| 22..... | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة    |
| 23..... | 2.1. المقدمة:                        |
| 24..... | 2.2. المتغيرات المستقلة:             |
| 25..... | 2.3. المتغير التابع:                 |

|          |                                                               |
|----------|---------------------------------------------------------------|
| 26.....  | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:             |
| 27.....  | 2.5. الخاتمة:                                                 |
| 29.....  | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة                               |
| 30.....  | 3.1. المقدمة:                                                 |
| 32.....  | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:                      |
| 33.....  | 3.3. تصميم البحث:                                             |
| 34.....  | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:                     |
| 35.....  | 3.5. طريقة جمع البيانات:                                      |
| 37.....  | 3.6. أنواع البيانات:                                          |
| 38.....  | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:                                |
| 39.....  | 3.8. الخاتمة:                                                 |
| 41.....  | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج             |
| 42.....  | 4.1. المقدمة:                                                 |
| 44.....  | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):   |
| 47.....  | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:                      |
| 48.....  | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث): |
| 86.....  | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:                         |
| 96.....  | 4.6. الخاتمة:                                                 |
| 97.....  | ملحق الاستبانة                                                |
| 99.....  | أدوات البحث:                                                  |
| 100..... | المراجع:                                                      |

## قائمة الجداول

|    |                                                                                                                        |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 46 | جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....                                                                                      |
| 47 | جدول 2 : ملخص التحليلات الإحصائية.....                                                                                 |
| 47 | جدول 3 : اختبار الثبات والموثوقية.....                                                                                 |
| 48 | جدول 4 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة.....                                                               |
| 50 | جدول 5 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة.....                                                               |
| 51 | جدول 6 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....                                                                          |
| 53 | جدول 7 : التحليل الإحصائي لحرص الإدارة العليا على توفير الدعم اللازم لمكتب إدارة المشاريع.....                         |
| 54 | جدول 8 : التحليل الإحصائي لمشاركة الإدارة العليا في متابعة أداء المشاريع بشكل منتظم.....                               |
| 56 | جدول 9 : التحليل الإحصائي لتوفير الإدارة العليا الموارد المالية الكافية لنجاح مكتب إدارة المشاريع.....                 |
| 57 | جدول 10 : التحليل الإحصائي لتبني الإدارة العليا القرارات والتوصيات الصادرة عن مكتب إدارة المشاريع.....                 |
| 59 | جدول 11 : التحليل الإحصائي لدعم الإدارة العليا تطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع.....                    |
| 60 | جدول 12 : التحليل الإحصائي لامتلاك العاملون في مكتب إدارة المشاريع المهارات اللازمة لإدارة المشاريع بكفاءة.....        |
| 62 | جدول 13 : التحليل الإحصائي لحصول موظفو مكتب إدارة المشاريع على برامج تدريبية بصورة مستمرة.....                         |
| 63 | جدول 14 : التحليل الإحصائي لتمتُّع العاملون في مكتب إدارة المشاريع بالقدرة على حل المشكلات المرتبطة بالمشاريع.....     |
| 65 | جدول 15 : التحليل الإحصائي لوجود آليات واضحة لتقييم أداء العاملين في مكتب إدارة المشاريع.....                          |
| 66 | جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة التنوع في الخبرات المهنية للعاملين في تحسين أداء مكتب إدارة المشاريع.....           |
| 68 | جدول 17 : التحليل الإحصائي لاستخدام مكتب إدارة المشاريع أنظمة رقمية متطورة لمتابعة المشاريع.....                       |
| 69 | جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساهمة التقنيات والأدوات الرقمية في تحسين دقة التقارير الخاصة بالمشاريع.....               |
| 71 | جدول 19 : التحليل الإحصائي لمساعدة الأدوات الرقمية في تسريع عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالمشاريع.....                |
| 72 | جدول 20 : التحليل الإحصائي لتوفير مكتب إدارة المشاريع قواعد بيانات محدثة لدعم إدارة المشاريع.....                      |
| 74 | جدول 21 : التحليل الإحصائي لمساهمة التحول الرقمي في تعزيز التنسيق والتواصل بين فرق العمل المختلفة في المشاريع.....     |
| 75 | جدول 22 : التحليل الإحصائي لمساهمة مكتب إدارة المشاريع في رفع نسبة نجاح المشاريع داخل المنظمة.....                     |
|    | جدول 23 : التحليل الإحصائي لمساهمة مكتب إدارة المشاريع في تحقيق أهداف المشاريع ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة..... |
| 77 |                                                                                                                        |
| 78 | جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) ودعم الإدارة العليا لمكتب إدارة المشاريع..... |

|                                                                                                                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) وكفاءة الموارد البشرية في مكتب إدارة المشاريع.....                                                                                                           | 80 |
| جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) واستخدام التقنيات والأدوات الرقمية في إدارة المشاريع.....                                                                                                    | 81 |
| جدول 27 : ملخص النموذج.....                                                                                                                                                                                                           | 83 |
| جدول 28 : تحليل التباين.....                                                                                                                                                                                                          | 83 |
| جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد.....                                                                                                                                                                                         | 84 |
| جدول 30 : اختبار التباين الأحادي.....                                                                                                                                                                                                 | 86 |
| جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز.....                                                                                                                                                                                                  | 86 |
| جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المملكة العربية السعودية تؤثر بشكل إيجابي على نجاح المشاريع والأداء المؤسسي، ويتوقف ذلك على مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية والإدارية.....      | 87 |
| جدول 33 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المملكة العربية السعودية تؤثر بشكل إيجابي على نجاح المشاريع والأداء المؤسسي، ويتوقف ذلك على مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية والإدارية.....     | 87 |
| جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المملكة العربية السعودية تؤثر بشكل إيجابي على نجاح المشاريع والأداء المؤسسي، ويتوقف ذلك على مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية والإدارية..... | 88 |
| جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: هناك علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي للمكتب وفعالية PMO في تحقيق أهداف المشاريع.....                                                                                                    | 89 |
| جدول 36 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: هناك علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي للمكتب وفعالية PMO في تحقيق أهداف المشاريع.....                                                                                                   | 89 |
| جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: هناك علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي للمكتب وفعالية PMO في تحقيق أهداف المشاريع.....                                                                                               | 89 |
| جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: تؤثر كفاءات الكوادر البشرية والمهارات الإدارية تأثيرًا إيجابيًا على أداء مكاتب إدارة المشاريع.....                                                                                        | 90 |
| جدول 39 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: تؤثر كفاءات الكوادر البشرية والمهارات الإدارية تأثيرًا إيجابيًا على أداء مكاتب إدارة المشاريع.....                                                                                       | 90 |
| جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: تؤثر كفاءات الكوادر البشرية والمهارات الإدارية تأثيرًا إيجابيًا على أداء مكاتب إدارة المشاريع.....                                                                                   | 91 |

- جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: تساهم الممارسات الإدارية والتقنيات المعتمدة في تحسين مستوى نجاح PMO ورفع كفاءة المشاريع. .... 92
- جدول 42 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: تساهم الممارسات الإدارية والتقنيات المعتمدة في تحسين مستوى نجاح PMO ورفع كفاءة المشاريع. .... 92
- جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: تساهم الممارسات الإدارية والتقنيات المعتمدة في تحسين مستوى نجاح PMO ورفع كفاءة المشاريع. .... 92
- جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يرتبط تكامل PMO مع الاستراتيجية المؤسسية ارتباطاً إيجابياً بمستوى الإنجاز وتحقيق أهداف المشاريع طويلة المدى. .... 93
- جدول 45 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: يرتبط تكامل PMO مع الاستراتيجية المؤسسية ارتباطاً إيجابياً بمستوى الإنجاز وتحقيق أهداف المشاريع طويلة المدى. .... 93
- جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يرتبط تكامل PMO مع الاستراتيجية المؤسسية ارتباطاً إيجابياً بمستوى الإنجاز وتحقيق أهداف المشاريع طويلة المدى. .... 94
- جدول 47 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يمكن تقليل تأثير المعوقات والتحديات على أداء PMO من خلال اعتماد حلول إدارية وتقنية مناسبة، مما يرفع من مستوى الفاعلية والنجاح. .... 95
- جدول 48 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: يمكن تقليل تأثير المعوقات والتحديات على أداء PMO من خلال اعتماد حلول إدارية وتقنية مناسبة، مما يرفع من مستوى الفاعلية والنجاح. .... 95
- جدول 49 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يمكن تقليل تأثير المعوقات والتحديات على أداء PMO من خلال اعتماد حلول إدارية وتقنية مناسبة، مما يرفع من مستوى الفاعلية والنجاح. .... 95

## فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة ..... 49
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة ..... 50
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية ..... 52
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لحرص الإدارة العليا على توفير الدعم اللازم لمكتب إدارة المشاريع ..... 53
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لمشاركة الإدارة العليا في متابعة أداء المشاريع بشكل منتظم ..... 55
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لتوفير الإدارة العليا الموارد المالية الكافية لنجاح مكتب إدارة المشاريع ..... 56
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لتبني الإدارة العليا القرارات والتوصيات الصادرة عن مكتب إدارة المشاريع ..... 58
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لدعم الإدارة العليا تطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع ..... 59
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لامتلاك العاملون في مكتب إدارة المشاريع المهارات اللازمة لإدارة المشاريع بكفاءة ..... 61
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لحصول موظفو مكتب إدارة المشاريع على برامج تدريبية بصورة مستمرة ..... 62
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لتمتع العاملون في مكتب إدارة المشاريع بالقدرة على حل المشكلات المرتبطة بالمشاريع ..... 64
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لوجود آليات واضحة لتقييم أداء العاملين في مكتب إدارة المشاريع ..... 65
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمساهمة التنوع في الخبرات المهنية للعاملين في تحسين أداء مكتب إدارة المشاريع ..... 67
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لاستخدام مكتب إدارة المشاريع أنظمة رقمية متطورة لمتابعة المشاريع ..... 68
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة التقنيات والأدوات الرقمية في تحسين دقة التقارير الخاصة بالمشاريع ..... 70
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساعدة الأدوات الرقمية في تسريع عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالمشاريع ..... 71
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لتوفير مكتب إدارة المشاريع قواعد بيانات محدثة لدعم إدارة المشاريع ..... 73
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساهمة التحول الرقمي في تعزيز التنسيق والتواصل بين فرق العمل المختلفة في المشاريع ..... 74
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساهمة مكتب إدارة المشاريع في رفع نسبة نجاح المشاريع داخل المنظمة ..... 76
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة مكتب إدارة المشاريع في تحقيق أهداف المشاريع ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة ..... 77
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) ودعم الإدارة العليا لمكتب إدارة المشاريع ..... 79
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) وكفاءة الموارد البشرية في مكتب إدارة المشاريع ..... 80

شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO)

82 ..... واستخدام التقنيات والأدوات الرقمية في إدارة المشاريع.

84 ..... شكل توضيحي 24 : شكل الانتشار للبواقي

85 ..... شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار

## المستخلص

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة يمكن تقديم المستخلص التالي الذي يلخص أهداف الدراسة ومنهجيتها ونتائجها وتوصياتها في إطار علمي موجز ومتكامل. هدفت الدراسة إلى تحليل فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المملكة العربية السعودية، من خلال التعرف على مستوى الأداء، والعوامل المؤثرة في النجاح، ودورها في تحسين كفاءة إدارة وتنفيذ المشاريع داخل الجهات المختلفة. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة موجهة إلى العاملين في مكاتب إدارة المشاريع والجهات ذات العلاقة، وتم تطبيقها على عينة مكونة من 270 مفردة، بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة. وأظهرت النتائج أن فعالية مكاتب إدارة المشاريع ترتبط بشكل مباشر بعدة عوامل رئيسية، من أبرزها كفاءة الكوادر البشرية، ووضوح الإجراءات التنظيمية، ومستوى دعم الإدارة العليا، إضافة إلى قوة البنية التقنية المستخدمة في إدارة المشاريع. كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عوامل الأداء وعوامل النجاح وبين مستوى فعالية مكاتب إدارة المشاريع داخل بيئة العمل في المملكة العربية السعودية. كما أشارت النتائج إلى أن تعزيز الحوكمة، وتطوير نظم المتابعة والتقييم، وتحسين التكامل بين الإدارات المختلفة، يسهم بشكل كبير في رفع مستوى كفاءة مكاتب إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، مما يعزز من نجاح المشاريع وجودة مخرجاتها. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الصلاحيات الممنوحة لمكاتب إدارة المشاريع، وتطوير قدرات العاملين من خلال التدريب المستمر، وتحديث الأنظمة التقنية الداعمة لإدارة المشاريع، بالإضافة إلى تعزيز ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر، وتوسيع نطاق التكامل والتنسيق بين مختلف الإدارات داخل المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: مكاتب إدارة المشاريع، PMO، إدارة المشاريع، الأداء المؤسسي، عوامل النجاح، المملكة العربية

السعودية، المنهج الكمي.

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

تشكل إدارة المشاريع واحدة من أبرز الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها التنموية والتشغيلية في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة باستمرار. فنجاح المشاريع لا يعتمد فقط على التخطيط الفني أو الموارد المتاحة، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة التنظيمية على توجيه الجهود وتحقيق التكامل بين جميع عناصر المشروع. ومن هنا تنبثق أهمية مكاتب إدارة المشاريع (Project Management Office – PMO) كوحدة تنظيمية مركزية تهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية إدارة المشاريع داخل المؤسسات. فمكتب إدارة المشاريع ليس مجرد جهة إدارية تراقب تنفيذ المشاريع، بل هو عنصر استراتيجي يعمل على تطوير السياسات والمعايير، وتوحيد الإجراءات، وتوفير الدعم الفني والإداري للفرق العاملة، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة (واضح، 2019).

في السياق السعودي، تكتسب دراسة فعالية مكاتب إدارة المشاريع بعداً خاصاً نظراً للتحويلات الاقتصادية الكبيرة التي تشهدها المملكة، خاصة مع إطلاق رؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل، وتعزيز الاستثمار في المشاريع التنموية، وتحفيز الابتكار في مختلف القطاعات الاقتصادية. هذه التحويلات الاقتصادية الضخمة أدت إلى زيادة حجم وتعقيد المشاريع، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، مما يفرض تحديات جديدة على المؤسسات في إدارة مواردها البشرية والمالية والتقنية بكفاءة عالية. لذا، أصبح تقييم مكاتب إدارة المشاريع وقياس مدى فاعليتها في تحسين الأداء المؤسسي ضرورة استراتيجية لضمان نجاح المشاريع وتعظيم العائد على الاستثمار (Alghaseb، 2024).

تعتبر فعالية مكاتب إدارة المشاريع مؤشراً مهماً على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة. فالعوامل التي تؤثر على نجاح PMO تشمل الهيكل التنظيمي للمكتب، ومستوى الخبرة والمهارات لدى فرق العمل، وطبيعة العمليات والممارسات الإدارية المتبعة، إضافة إلى استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المشاريع. ومن خلال تحليل هذه العوامل، يمكن التعرف على نقاط القوة التي تعزز الأداء، وكذلك على التحديات والمعوقات التي قد تؤثر سلباً على نتائج المشاريع. كما أن دراسة هذه العوامل في السياق السعودي يتيح فهم تأثير البيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية على نجاح PMO، وهو ما يشكل أساساً لوضع توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء المؤسسي (Alhareeqy، 2020).

يساهم التركيز على PMO في تعزيز مستوى الحوكمة المؤسسية والشفافية في إدارة المشاريع، حيث توفر هذه المكاتب آليات واضحة لمتابعة التقدم، وإدارة المخاطر، وضمان التوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ومن خلال هذا الدور، تلعب PMO دورًا محوريًا في بناء القدرات المؤسسية، وتحفيز الأداء الجماعي، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة، مما يرفع من مستوى الكفاءة التشغيلية ويقلل من الهدر في الموارد. كما أنها تمكن صناع القرار من الوصول إلى بيانات دقيقة وموثوقة تساعد في تحسين جودة اتخاذ القرارات وإدارة التحديات المحتملة قبل أن تتحول إلى أزمات تؤثر على نجاح المشاريع (Agyeman-Boakye, 2025).

إن دراسة فعالية مكاتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية لا تقتصر على البعد النظري، بل تمتد لتوفير قاعدة معرفية عملية تساعد المؤسسات على تبني أفضل الممارسات الإدارية، وتحسين تصميم الهياكل التنظيمية، وتطوير الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المشاريع. ومن خلال تحليل هذه الفعالية، يمكن وضع توصيات محددة لزيادة كفاءة PMO وتعزيز تأثيرها على الأداء المؤسسي، بما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات السعودية ودعم التنمية الاقتصادية الشاملة في مختلف القطاعات.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة في إدارة المشاريع على المستويين الحكومي والخاص، خاصة مع توسع حجم المشاريع وتعقيد طبيعتها نتيجة للتوجهات التنموية الكبرى المرتبطة برؤية المملكة 2030. فبينما تعد المشاريع أداة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، تظل الكثير من المؤسسات تعاني من ضعف التنسيق وعدم الكفاءة في تنفيذ المشاريع بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية. تظهر مكاتب إدارة المشاريع (PMO) كعنصر محوري في هذا السياق، حيث تهدف إلى تنظيم الممارسات، وتوحيد الإجراءات، ودعم فرق العمل في اتخاذ القرارات، وتعزيز القدرة على متابعة الأداء وتحقيق النتائج المرجوة. ومع ذلك، تشير المؤشرات الأولية إلى أن فعالية هذه المكاتب تختلف بشكل كبير بين المؤسسات، ويعود ذلك إلى تفاوت مستوى الهيكل التنظيمي للمكتب، وكفاءة الكوادر البشرية، ومدى تطبيق أفضل الممارسات الإدارية. هذا

الوضع يبرز الحاجة إلى فهم معمق لعوامل نجاح PMO في السياق السعودي، وتحديد معوقات الأداء التي تمنع استغلال هذه المكاتب على نحو كامل لدعم أهداف المشاريع (Sultan، 2025).

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الصعيد النظري، هناك فجوات واضحة في الدراسات المتعلقة بمكاتب إدارة المشاريع، أبرزها قلة الأبحاث التي ركزت على بيئة المؤسسات في المملكة العربية السعودية. معظم الدراسات السابقة جاءت من سياقات غربية أو صناعية محددة، مما يجعل من الصعب تعميم نتائجها على المؤسسات السعودية التي تتميز بخصائص تنظيمية وثقافية واقتصادية مختلفة. كما أن العديد من الدراسات تركز على الجوانب التقنية والإجرائية لإدارة المشاريع دون دراسة كافية لأهمية العوامل البشرية والتنظيمية، مثل القيادة، والهيكل المؤسسي، وثقافة العمل، التي تلعب دورًا محوريًا في تحديد مدى نجاح PMO. بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في النماذج النظرية الشاملة التي تقدم إطارًا متكاملًا لتقييم أداء مكاتب إدارة المشاريع على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، مما يحد من قدرة الباحثين وصانعي القرار على فهم العلاقة بين الممارسات الإدارية ونتائج المشاريع بشكل دقيق. هذه الفجوات النظرية تعكس الحاجة إلى بناء إطار معرفي محلي يركز على التحديات والفرص الفريدة للبيئة السعودية، ويسهم في تطوير فهم علمي معمق لدور PMO في تحسين الأداء المؤسسي (Gohar، 2025).

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتبرز عدة تحديات عملية تؤثر على فعالية مكاتب إدارة المشاريع. فمن أبرزها التباين الكبير في مستوى تبني PMO بين المؤسسات، حيث توجد مؤسسات تعتمد على هذه المكاتب بشكل رسمي ومتكامل، بينما تعتبر مؤسسات أخرى وجود PMO شكليًا أو محدودًا دون استثمار كامل لقدراتها. كما أن نقص البيانات الدقيقة والموثوقة حول أداء PMO يجعل من الصعب قياس مدى تأثيرها على نتائج المشاريع، وهو ما يحد من القدرة على تطوير سياسات فعّالة لتحسين الأداء. إضافة إلى ذلك، غالبًا ما يتم التعامل مع PMO كوحدة منفصلة عن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، مما يقلل من دورها في تحقيق الأهداف طويلة المدى ويحد من مساهمتها في رفع مستوى الكفاءة المؤسسية. ويضاف إلى ذلك تحدي نقص الكفاءات والمهارات المتخصصة لدى بعض فرق PMO، مما يؤثر على قدرتها في إدارة المشاريع الكبرى أو مشاريع التحول

الرقعي بكفاءة عالية. هذه الفجوات العملية تجعل من الضروري إجراء دراسة تحليلية شاملة لفعالية مكاتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، بهدف التعرف على العوامل التي تساهم في نجاحها، ومعالجة المعوقات التي تحد من أدائها، وبالتالي تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين النتائج المؤسسية (Ali، 2024).

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تكمن أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري في قدرتها على سد الفجوات المعرفية المتعلقة بمكاتب إدارة المشاريع (PMO) في السياق السعودي، الذي لم تحظَ بيئته بالكثير من الدراسات المتخصصة حتى الآن. فمعظم الأبحاث السابقة تناولت PMO في بيئات غربية أو صناعية محددة، ما يجعل تعميم النتائج على المؤسسات السعودية أمرًا محدود الفائدة بسبب الاختلافات الثقافية والتنظيمية والاقتصادية. ومن خلال تحليل العوامل التي تؤثر على أداء مكاتب إدارة المشاريع داخل المؤسسات السعودية، تسعى الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي شامل يوضح العلاقة بين الممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، الكفاءات البشرية، واستخدام التقنيات الحديثة، وبين مستوى نجاح المشاريع وفعالية الأداء المؤسسي. كما تساهم الدراسة في تطوير المعرفة النظرية حول دور PMO في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز فهم كيفية تكامل هذه المكاتب مع عمليات التخطيط والتنفيذ والمراقبة داخل المؤسسات، وهو ما يشكل مرجعية أكاديمية يمكن للباحثين المستقبليين البناء عليها لتوسيع الدراسات في هذا المجال في بيئات مشابهة (Jitpaiboon، 2019).

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فتكمن أهمية الدراسة في تقديم قاعدة عملية صلبة تساعد المؤسسات السعودية على تحسين أداء مكاتب إدارة المشاريع بشكل ملموس. فالنتائج المتوقعة ستوفر رؤى واضحة حول أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها، والعوامل التي تعزز نجاح PMO، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات والقيود التي تحد من فعالية هذه المكاتب. ويتيح هذا التطبيق العملي للمنظمات إمكانية تحسين الهيكل التنظيمي للمكتب، تطوير الكفاءات البشرية، تعزيز آليات الرقابة والمتابعة، وربط PMO أكثر بالاستراتيجية المؤسسية، بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام للمشاريع وتحقيق نتائج استراتيجية

قابلة للقياس. كما تساعد الدراسة صانعي القرار في القطاعين الحكومي والخاص على توظيف نتائج البحث لتخطيط المشاريع الكبرى بكفاءة أعلى، وتقليل المخاطر، وزيادة القدرة على تحقيق عائد ملموس على الاستثمار، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات ويسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية الشاملة في المملكة (Paton، 2019).

#### 1.4. أسئلة الدراسة:

👉 التساؤل الرئيسي للدراسة:

كيف يمكن لمكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المملكة العربية السعودية تحقيق الفاعلية والنجاح في إدارة المشاريع من خلال العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي؟

👉 الأسئلة الفرعية للدراسة:

1. ما مدى تأثير الهيكل التنظيمي لمكاتب إدارة المشاريع على مستوى الأداء ونجاح المشاريع في المؤسسات السعودية؟
2. كيف تؤثر كفاءة الكوادر البشرية والمهارات الإدارية في نجاح PMO وتحقيق أهداف المشاريع؟
3. ما دور الممارسات الإدارية والتقنيات المعتمدة في تعزيز فعالية مكاتب إدارة المشاريع؟
4. كيف تؤثر العلاقة بين PMO والاستراتيجية المؤسسية على قدرة المكاتب في دعم تحقيق أهداف المشاريع طويلة المدى؟
5. ما أهم المعوقات والتحديات التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع في المؤسسات السعودية، وكيفية التعامل معها لضمان النجاح؟

#### 1.5. أهداف الدراسة:

👉 الهدف الرئيسي للدراسة:

تحليل فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المملكة العربية السعودية وتحديد العوامل المؤثرة في أدائها ونجاحها، بهدف تقديم توصيات عملية لتحسين مستوى الإدارة وتحقيق النتائج المرجوة.

👉 الأهداف الفرعية للدراسة:

1. تقييم تأثير الهيكل التنظيمي للمكتب على فاعلية PMO ونجاح المشاريع.
2. دراسة أثر الكفاءات البشرية والمهارات الإدارية على قدرة المكاتب في إدارة المشاريع بكفاءة.
3. تحليل دور الممارسات الإدارية والتقنيات المستخدمة في تحسين مستوى الأداء العام للمشاريع.
4. تحديد العلاقة بين PMO والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومدى تأثيرها على النتائج النهائية للمشاريع.
5. التعرف على التحديات والمعوقات التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع وطرح حلول عملية لمعالجتها.

## 1.6. فرضيات الدراسة

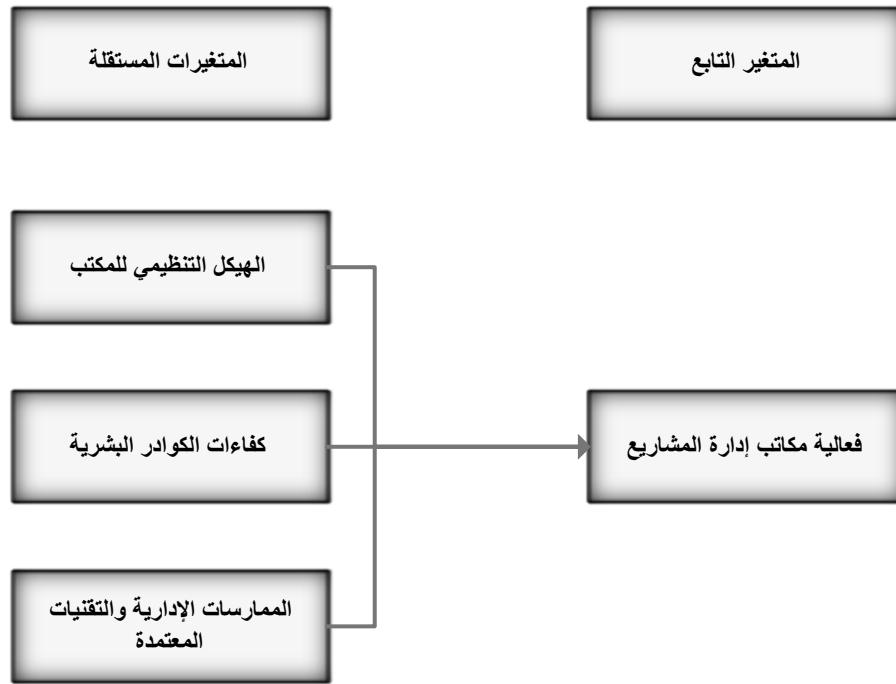
👉 الفرضية الرئيسية للدراسة:

فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المملكة العربية السعودية تؤثر بشكل إيجابي على نجاح المشاريع والأداء المؤسسي، ويتوقف ذلك على مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية والإدارية.

👉 الفرضيات الفرعية للدراسة:

1. هناك علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي للمكتب وفعالية PMO في تحقيق أهداف المشاريع.
2. تؤثر كفاءات الكوادر البشرية والمهارات الإدارية تأثيراً إيجابياً على أداء مكاتب إدارة المشاريع.
3. تساهم الممارسات الإدارية والتقنيات المعتمدة في تحسين مستوى نجاح PMO ورفع كفاءة المشاريع.
4. يرتبط تكامل PMO مع الاستراتيجية المؤسسية ارتباطاً إيجابياً بمستوى الإنجاز وتحقيق أهداف المشاريع طويلة المدى.
5. يمكن تقليل تأثير المعوقات والتحديات على أداء PMO من خلال اعتماد حلول إدارية وتقنية مناسبة، مما يرفع من مستوى الفاعلية والنجاح.

## 1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

## 1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية نظراً لقدرتها على قياس المتغيرات بشكل دقيق وتحليل العلاقة بين العوامل المؤثرة وفعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المملكة العربية السعودية. يتيح المنهج الكمي استخدام أدوات قياس معيارية وموثوقة للحصول على بيانات قابلة للتحليل الإحصائي، مما يوفر نتائج موضوعية تعكس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بشكل واضح. تعتمد الدراسة على جمع البيانات الميدانية من خلال استبيانات موحدة، تم تصميمها لتشمل أسئلة دقيقة تقيس الهيكل التنظيمي، كفاءات الكوادر البشرية، الممارسات الإدارية والتقنيات المعتمدة، ودرجة فعالية PMO في المؤسسات المشاركة بالدراسة. استخدام المنهج الكمي يتيح أيضاً اختبار الفرضيات العلمية بدقة، ويعزز القدرة على تعميم النتائج على بيئات مشابهة ضمن المؤسسات السعودية، مما يساهم في تعزيز القيمة العملية والنظرية للدراسة.

## - أدوات جمع البيانات

تعتمد الدراسة على استبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة ودراسات سابقة حول فعالية مكاتب إدارة المشاريع. يتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة والمقاييس المعيارية التي تقيس مستوى الأداء وفق المتغيرات المستقلة الثلاثة: الهيكل التنظيمي، كفاءة الكوادر البشرية، والممارسات الإدارية والتقنيات المعتمدة. وقد تم استخدام مقياس ليكرت بخمس نقاط لتقييم إجابات المشاركين، حيث يمثل الرقم 1 أدنى درجة موافقة والرقم 5 أعلى درجة موافقة، مما يتيح إمكانية تحويل البيانات النوعية إلى أرقام قابلة للتحليل الإحصائي. كما تم التأكد من صلاحية الاستبيان من خلال اختبارات التحقق الأولية وقياس الاتساق الداخلي للعناصر باستخدام معامل كرونباخ ألفا لضمان موثوقية عالية للبيانات المجمعة.

## - مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات السعودية التي تتبنى مكاتب إدارة المشاريع سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، وذلك لضمان شمولية النتائج وتمثيل مختلف أنواع المشاريع في المملكة. تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين والممارسين في PMO والمشاريع المرتبطة بها، بما في ذلك المديرين التنفيذيين والمشرفين على المشاريع، لضمان الحصول على وجهات نظر متعددة حول فعالية المكاتب والعوامل المؤثرة فيها. وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على الأساليب الإحصائية لضمان مستوى مقبول من الدقة والتعميم، مع مراعاة تنوع القطاعات وحجم المؤسسات لضمان شمولية النتائج وتحليل الفروق المحتملة بين المؤسسات المختلفة.

## - أساليب تحليل البيانات

بعد جمع الاستبيانات، يتم ترميز البيانات وتحليلها باستخدام برامج التحليل الإحصائي، مثل SPSS أو أي برامج مشابهة، لتحديد العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. تشمل أساليب التحليل اختبار الفرضيات من خلال الانحدار الخطي، تحليل الارتباط، والتحليل الوصفي لتحديد الاتجاهات العامة في البيانات. كما يتم استخدام اختبار الفرضيات الفرعية لتقييم مدى تأثير كل متغير مستقل على فعالية PMO بشكل فردي، مع تحليل التفاعل بين المتغيرات لتحديد العوامل التي

تلعب دورًا مضاعفًا في تعزيز الأداء ونجاح المشاريع. ويتيح هذا الأسلوب الكمي إمكانية تقديم نتائج دقيقة قابلة للقياس والتحليل، والتي يمكن أن تكون مرجعًا صلبًا لصانعي القرار في المؤسسات لتحسين فعالية PMO وتعزيز الأداء المؤسسي.

## 1.9. الدراسة الميدانية

تشكل الدراسة الميدانية جزءًا جوهريًا في هذه الدراسة، حيث تهدف إلى جمع البيانات الحقيقية من الواقع العملي للمؤسسات السعودية التي تعتمد مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تنظيم وإدارة مشاريعها. وتعتمد الدراسة على منهجية كمية من خلال استبيانات موجهة إلى الموظفين والممارسين في PMO، بما في ذلك المديرين التنفيذيين، المشرفين على المشاريع، وأعضاء فرق العمل، وذلك لضمان شمولية المعلومات وتنوع وجهات النظر حول فعالية المكاتب والعوامل المؤثرة فيها. وتعكس الدراسة الميدانية الدور الحيوي الذي تلعبه PMO في تحسين الأداء المؤسسي، حيث توفر بيانات دقيقة عن مستوى الإنجاز، جودة القرارات، فعالية الإجراءات، ومساهمة المكاتب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

تم تصميم الاستبيان الميداني بعناية ليشمل محاور البحث الرئيسة، والتي تتعلق بالمتغيرات المستقلة الثلاثة وهي: الهيكل التنظيمي للمكتب، كفاءات الكوادر البشرية، والممارسات الإدارية والتقنيات المعتمدة، بالإضافة إلى قياس المتغير التابع المتمثل في فعالية PMO. ويعتمد تصميم الاستبيان على مقياس ليكرت بخمس درجات لتحديد مدى اتفاق المشاركين مع العبارات الواردة، مما يتيح تحويل الاستجابات إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. كما تمت مراجعة الاستبيان من قبل خبراء في إدارة المشاريع لضمان الصياغة الدقيقة والموضوعية، وللتأكد من تغطيته لجميع أبعاد الدراسة ومراعاة السياق السعودي في المؤسسات المختلفة.

أما فيما يتعلق بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، فقد تم التركيز على المؤسسات الحكومية والخاصة التي تعتمد PMO بشكل رسمي أو شبه رسمي في المملكة، مع مراعاة تمثيل مختلف القطاعات الاقتصادية والمشاريع الاستراتيجية الكبرى. وقد تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان شمولية النتائج ودقة التعميم، حيث تضم العينة مجموعة متنوعة من الأدوار الوظيفية ضمن المكاتب والفرق التنفيذية للمشاريع. ويهدف هذا التوزيع إلى دراسة تأثير المتغيرات المستقلة على فعالية PMO بشكل شامل، مع أخذ الفروق المؤسسية والسياقية بعين الاعتبار.

تتضمن الدراسة الميدانية أيضًا خطة دقيقة لجمع البيانات، حيث تم التواصل مع المؤسسات المعنية للحصول على إذن الدخول والتعاون، وتوزيع الاستبيانات بشكل إلكتروني وورقي لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين. كما تم توضيح أهداف الدراسة وأهمية مشاركتهم لضمان التزامهم بالإجابة بدقة وموضوعية. بعد جمع البيانات، يتم ترميزها وتنظيمها في قاعدة بيانات مجهزة للتحليل الإحصائي باستخدام برامج متخصصة، مثل SPSS، لإجراء التحليل الوصفي والتحليل الارتباطي والانحدار الخطي، واختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير المتغيرات المستقلة على فعالية PMO.

تسهم هذه الدراسة الميدانية بشكل مباشر في تقديم صورة دقيقة عن الواقع العملي لمكاتب إدارة المشاريع في المملكة، وتحديد نقاط القوة والضعف، والعوامل التي تعزز نجاح المشاريع، بالإضافة إلى التحديات والمعوقات التي تواجهها المكاتب. كما تتيح النتائج إمكانية تقديم توصيات عملية تستند إلى بيانات واقعية لتعزيز فعالية PMO، وتحسين استراتيجيات إدارة المشاريع، وتطوير الكفاءات البشرية والهيكل التنظيمي والتقنيات المستخدمة بما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية في المملكة.

#### 1.10. مخطط المشروع المقترح

| المرحلة          | الأنشطة الرئيسية                 | الأهداف                          | المدة الزمنية | المخرجات المتوقعة                  |
|------------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------|------------------------------------|
| التحضير والتخطيط | مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية | وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة    | 0.5 شهر       | خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني       |
|                  | تحديد أدوات جمع البيانات         | تصميم الاستبانة وأدوات القياس    |               | أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام   |
|                  | التنسيق مع الجهات المشاركة       | الحصول على الموافقات اللازمة     |               | موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة |
| جمع البيانات     | توزيع الاستبانة على المشاركين    | جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة | 1 شهر         | مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة        |

| ملاحظات ومعلومات<br>نوعية داعمة                          |         | تعميق الفهم حول<br>التحديات والفرص                  | إجراء مقابلات مع خبراء<br>مختارين             |                       |
|----------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------|
| بيانات جاهزة للتحليل                                     | 1 شهر   | التأكد من جودة<br>البيانات ودقتها                   | تنظيف وترتيب<br>البيانات                      | تحليل البيانات        |
| نتائج إحصائية تدعم أو<br>ترفض الفرضيات                   |         | اختبار الفرضيات<br>وتحليل العلاقات بين<br>المتغيرات | استخدام البرامج<br>الإحصائية<br>(SPSS) وغيرها |                       |
| جداول ورسوم بيانية<br>وتفسيرية مفصلة                     |         | توضيح النتائج<br>وتفسيرها                           | إعداد الرسوم البيانية<br>والتقارير التحليلية  |                       |
| تقرير نهائي متكامل<br>يشمل كافة أجزاء<br>الدراسة         | 1 شهر   | تقديم بحث متكامل<br>وموثق                           | صياغة نتائج الدراسة<br>والتوصيات              | إعداد التقرير النهائي |
| تقرير معد للنشر أو<br>العرض                              |         | ضمان دقة وسلامة<br>المحتوى                          | مراجعة التقرير<br>وتنقيحه                     |                       |
| عرض تقديمي شامل +<br>ملاحظات وردود فعل<br>من الجمهور     | 0.5 شهر | نشر المعرفة<br>والاستفادة العملية                   | تقديم العرض في<br>مؤتمرات أو ورش عمل          | عرض النتائج           |
| مخرجات نقاشية تعزز<br>من جودة البحث<br>وتطبيقه المستقبلي |         | الحصول على تقييمات<br>وملاحظات لتحسين<br>البحث      | مناقشة نتائج الدراسة<br>مع الجهات المعنية     |                       |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة مرحلة أساسية تركز على الإطار النظري للمفهوم العلمي الذي تقوم عليه الدراسة، ويهدف إلى توضيح المتغيرات التي تمثل جوهر البحث، والعلاقات المتبادلة بينها، بما يتيح فهماً عميقاً للعوامل المؤثرة على فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المؤسسات السعودية. سيقدم الفصل مراجعة شاملة للأدبيات السابقة والدراسات العلمية ذات الصلة، مع تحليل للأطر النظرية والمفاهيمية التي تم تبنيها كأساس لتفسير الظواهر المدروسة. ويهدف هذا التحليل إلى بناء قاعدة معرفية متماسكة تساعد على توضيح كيفية تأثير العوامل المختلفة على الأداء المؤسسي ونجاح المشاريع، مع التركيز على تبيان الروابط والعلاقات بين هذه العوامل بطريقة منهجية وعلمية.

سيتيح الفصل أيضاً للباحثين والممارسين إمكانية فهم كيفية تفاعل المتغيرات المختلفة وتأثيرها على النتائج المرجوة، دون الدخول في تفاصيل متغيرات الدراسة الفردية في هذه المقدمة. من خلال عرض الدراسات السابقة والنظريات المرتبطة، سيتم تفسير كيفية تكامل العوامل المؤثرة مع بعضها البعض، والكيفية التي يمكن من خلالها قياس تأثيرها على الأداء العام للمكاتب. كما سيرز الفصل أهمية بناء نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين هذه العوامل بطريقة علمية دقيقة، مما يشكل أساساً لتصميم أدوات البحث، وتحديد أساليب جمع البيانات، وتحليلها لاحقاً.

تكمّن أهمية هذا الفصل في قدرته على توفير فهم عميق ومتسلسل للمفاهيم الأساسية التي يستند إليها البحث، وهو يمثل جسراً بين مراجعة الأدبيات السابقة وبين تطبيقات الدراسة العملية في الميدان. إذ يوضح الفصل الأساس النظري الذي يُبنى عليه تفسير نتائج الدراسة، ويتيح تقديم توصيات عملية قائمة على فهم علمي دقيق للعلاقات بين المتغيرات المختلفة. كما يساهم الفصل في تعزيز مصداقية البحث من خلال توثيق مصادر المعرفة، ومراجعة الدراسات السابقة، وبيان الثغرات البحثية التي تهدف الدراسة الحالية إلى معالجتها، ما يجعل منه عنصراً أساسياً في تكامل الدراسة ككل، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي.

## 2.2. المتغيرات المستقلة:

### - المتغير المستقل الأول: الهيكل التنظيمي للمكتب

يمثل الهيكل التنظيمي للمكتب أحد العوامل الأساسية المؤثرة على فعالية PMO ويشمل ذلك توزيع المهام والمسؤوليات، وجود خطوط واضحة للسلطة واتخاذ القرار، ومستوى التكامل بين PMO وبقية الإدارات في المؤسسة. يشير الأدب الأكاديمي إلى أن الهيكل التنظيمي المرن والواضح يعزز قدرة المكتب على التنسيق بين المشاريع المختلفة، ويزيد من كفاءة استخدام الموارد، ويقلل من تضارب الأدوار والمسئولة. في السياق السعودي، تلعب الطبيعة التنظيمية للمؤسسة دورًا محوريًا في تحديد مدى قدرة PMO على تنفيذ المهام بكفاءة، خاصة في المؤسسات الكبيرة أو الحكومية، حيث يمكن أن يؤدي الهيكل التنظيمي المعقد إلى بطء اتخاذ القرارات، وبالتالي التأثير سلبًا على فعالية المكتب. لذا، يهدف تحليل هذا المتغير إلى تقييم مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لقدرة PMO على تحقيق أهداف المشاريع ودعم الاستراتيجية المؤسسية (Chadwick، 2025).

### - المتغير المستقل الثاني: كفاءات الكوادر البشرية

يشكل العامل البشري أحد أهم المحددات لنجاح أي مكتب لإدارة المشاريع، حيث تعتمد فعالية PMO على مستوى مهارات وخبرات الفرق العاملة داخله. ويشمل ذلك القدرة على التخطيط، التنظيم، القيادة، إدارة المخاطر، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى القدرة على استخدام أدوات وتقنيات إدارة المشاريع الحديثة. تؤكد الدراسات أن وجود كوادر مؤهلة وذات خبرة يزيد من قدرة PMO على التعامل مع التعقيدات التشغيلية، وتحسين التنسيق بين المشاريع المختلفة، وتعزيز جودة النتائج. في المملكة العربية السعودية، يمثل تطوير الكفاءات البشرية تحديًا محوريًا نظرًا للاعتماد المتزايد على المشاريع الكبرى ومشاريع التحول الرقمي، مما يجعل دراسة تأثير هذا المتغير على فعالية PMO أمرًا ضروريًا لفهم كيفية تعزيز الأداء المؤسسي من خلال الاستثمار في الموارد البشرية (Monteiro، 2024).

### - المتغير المستقل الثالث: الممارسات الإدارية والتقنيات المعتمدة

تلعب الممارسات الإدارية والتقنيات الحديثة دورًا جوهريًا في تعزيز فعالية مكاتب إدارة المشاريع، حيث تشمل السياسات والإجراءات الموحدة، وأدوات التخطيط، وأنظمة المراقبة والتقارير، وعمليات إدارة المخاطر. استخدام الممارسات الإدارية

الفعالة يضمن توحيد العمليات، تقليل الهدر، وتحسين الجودة والكفاءة في تنفيذ المشاريع. أما اعتماد التقنيات الحديثة، مثل البرمجيات المخصصة لإدارة المشاريع وأنظمة تتبع الأداء، فيسهم في تعزيز القدرة على المراقبة والتحليل واتخاذ القرارات المبنية على بيانات دقيقة. ومن خلال دراسة هذا المتغير، يمكن تحديد مدى مساهمة الممارسات الإدارية والتقنيات في رفع مستوى نجاح PMO ، وتحقيق التكامل بين الموارد البشرية والهيكل التنظيمي، بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Sandhu، 2024).

### 2.3. المتغير التابع:

#### - فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO)

يعد المتغير التابع في الدراسة محور التحليل، ويتمثل في قياس مستوى فعالية مكاتب إدارة المشاريع في المؤسسات السعودية، ويقاس ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات تشمل قدرة المكتب على دعم تنفيذ المشاريع ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة، وتعزيز التكامل بين فرق العمل، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتكمن أهمية التركيز على هذا المتغير في أنه يعكس بشكل مباشر مدى نجاح PMO في تحسين الأداء المؤسسي، وقدرتها على تقديم قيمة مضافة ملموسة للمؤسسة. فعالية PMO لا تقتصر على الجانب الإداري، بل تمتد لتشمل تطوير الهياكل التنظيمية، تعزيز الكفاءات البشرية، تحسين عمليات التخطيط والمتابعة، وضمان إدارة المخاطر بكفاءة، مما يجعل هذا المتغير محوراً أساسياً لدراسة العلاقة بين العوامل المؤثرة ونجاح المشاريع (Qaddoura، 2025).

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تقوم الدراسة على افتراض أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة الثلاثة وفعالية مكاتب إدارة المشاريع، بحيث أن التحسين في الهيكل التنظيمي، ورفع كفاءة الكوادر البشرية، واعتماد الممارسات الإدارية والتقنيات الحديثة، يؤدي بشكل مباشر وغير مباشر إلى زيادة مستوى فعالية PMO. وتتمثل العلاقة بين المتغيرات في أن كل عامل مستقل يعزز قدرة المكتب على التنسيق وإدارة المشاريع بكفاءة، وفي الوقت نفسه، تتفاعل هذه العوامل معًا بحيث يحقق التكامل بينها تأثيرًا مضاعفًا على الأداء العام. على سبيل المثال، وجود هيكل تنظيمي واضح يدعم استغلال الكفاءات البشرية بشكل أفضل، بينما تساهم الممارسات الإدارية الفعالة والتقنيات الحديثة في تحسين قدرة الكوادر على اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز فعالية PMO ونجاح المشاريع المرتبطة بها. ومن هذا المنطلق، يقدم نموذج الدراسة إطارًا متكاملًا لفهم كيفية تأثير هذه العوامل على أداء مكاتب إدارة المشاريع في المؤسسات السعودية، مع إمكانية الاستفادة منه في تطوير سياسات واستراتيجيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي.

## 2.5. الخاتمة:

يشكل الفصل الثاني من الدراسة حجر الزاوية الذي بنى الأساس النظري والفكري لفهم طبيعة البحث، حيث ركز على تقديم رؤية متكاملة حول المتغيرات الأساسية التي تشكل جوهر الدراسة والعلاقات المتبادلة بينها، مع إبراز كيفية تأثير هذه العوامل على الأداء العام ونجاح المكاتب في إدارة المشاريع. وقد سعى الفصل إلى توضيح إطار فكري متماسك يسمح بفهم طبيعة العلاقة بين العوامل المختلفة التي تؤثر على الأداء المؤسسي، بما يمكن الباحث من الانتقال لاحقاً إلى تصميم أدوات جمع البيانات وتحليلها بطريقة دقيقة وموضوعية. ومن خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة، تم توضيح كيف يمكن تفسير الظواهر المرتبطة بفعالية المكاتب، وكيفية تفاعل العوامل المختلفة مع بعضها البعض لتحقيق النتائج المرجوة، دون الدخول في تفاصيل المتغيرات الفردية في هذه الخاتمة، مع التركيز على البنية العامة للبحث وعلاقاته.

كما أن أهمية الفصل تتجلى في كونه مكماً للجزء التطبيقي من الدراسة، إذ يوفر قاعدة معرفية قوية لفهم كيفية تأثير العوامل المختلفة على النتائج العملية، ويتيح للباحثين والممارسين إمكانية التعرف على النقاط التي يمكن تحسينها في الأداء المؤسسي من خلال PMO. ويقدم الفصل إطاراً علمياً يوضح العلاقة بين هذه العوامل بطريقة منسقة، ما يساعد على استنتاج الفرضيات بدقة وإجراء الاختبارات الإحصائية في المراحل التالية من الدراسة. علاوة على ذلك، فقد ساعد الفصل في تسليط الضوء على الفجوات النظرية والتطبيقية التي لم تتناولها الدراسات السابقة، مما يبرر الحاجة إلى الدراسة الحالية ويبرز مساهمتها في تطوير المعرفة الأكاديمية والإدارية حول إدارة المشاريع في السياق السعودي.

كما يوضح الفصل أن فهم العلاقة بين المتغيرات المختلفة لا يقتصر على الجانب النظري فقط، بل يمتد تأثيره ليشمل التطبيقات العملية، حيث يمكن للمؤسسات الاستفادة من النتائج النظرية لتوجيه السياسات والإجراءات، وتحسين استراتيجيات المكاتب، وتعزيز الكفاءة التشغيلية ورفع جودة الأداء في المشاريع. وقد ساهم التركيز على هذه العلاقة في الفصل في بناء نموذج مفاهيمي واضح يساعد في تفسير النتائج وتحليلها لاحقاً، مما يربط بين النظرية والتطبيق بشكل مباشر ويضمن أن تكون التوصيات المستقبلية مستندة إلى فهم علمي متكامل للعوامل المؤثرة.

إن الفصل الثاني قد أرسى أساساً نظرياً قوياً لفهم البحث، من خلال تحليل العلاقات بين العوامل المؤثرة على الأداء وفعالية المكاتب، وتوضيح كيفية تفاعلها لتحقيق النتائج المرجوة. كما أنه شكل قاعدة معرفية متينة لدعم تصميم أدوات الدراسة

الميدانية، وتحليل البيانات، وصياغة التوصيات العلمية والتطبيقية، مما يضمن أن تكون الدراسة شاملة ومتماسكة من الجانب النظري والعملي معًا.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة:

يشكل الفصل الثالث من الدراسة من الفصول المحورية التي تُترجم الإطار النظري والمنهجي للدراسة إلى إجراءات تطبيقية واضحة، حيث يمثل هذا الفصل الجسر الذي يربط بين المفاهيم النظرية التي تم تناولها في الفصول السابقة، وبين التحليل الميداني الذي سيتم الاعتماد عليه في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها البحثية.

ويأتي هذا الفصل ليركز على الجانب الإجرائي للدراسة بشكل تفصيلي ومنهجي، حيث يُسهم في توضيح الكيفية التي تم بها تصميم البحث العلمي بما يضمن تحقيق أعلى درجات الدقة والموضوعية في النتائج. كما يوضح الإطار العام الذي تم في ضوءه تحديد المسار المنهجي للدراسة، بما يعكس مدى ملاءمة المنهج المستخدم لطبيعة الموضوع محل البحث، والذي يتناول واحدًا من أهم الممارسات الإدارية الحديثة في المملكة العربية السعودية، وهو أداء مكاتب إدارة المشاريع ودورها في تعزيز كفاءة وفعالية تنفيذ المشاريع.

كما يتناول هذا الفصل بصورة معمقة طبيعة مجتمع الدراسة، وكيف تم تحديده بشكل علمي يعكس الفئة المستهدفة التي ترتبط بشكل مباشر بموضوع البحث، سواء من العاملين في مكاتب إدارة المشاريع أو الجهات ذات العلاقة بتنفيذ المشاريع وإدارتها. ويُبرز كذلك الأسس التي تم الاعتماد عليها في اختيار عينة الدراسة، مع توضيح المنطق العلمي وراء استخدام أساليب العينة المناسبة التي تضمن تمثيلاً دقيقاً لمجتمع الدراسة، بما يعزز من إمكانية تعميم النتائج ورفع مستوى موثوقيتها.

وفي سياق متصل، يوضح الفصل الطريقة التي تم بها جمع البيانات، حيث يُركز على الأدوات البحثية المستخدمة في الحصول على المعلومات من مصادرها الميدانية، ومدى ملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها. كما يتم التطرق إلى أنواع البيانات التي تم الاعتماد عليها، سواء كانت بيانات أولية تم جمعها مباشرة من الميدان، أو بيانات ثانوية تم الاستفادة منها في دعم الإطار النظري وتعزيز الخلفية العلمية للبحث.

ومن الجوانب المهمة التي يتناولها هذا الفصل أيضاً، شرح إجراءات التحليل الإحصائي التي تم تطبيقها على البيانات بعد جمعها، وذلك بهدف تحويل البيانات الخام إلى نتائج قابلة للتفسير العلمي، تساعد في اختبار الفرضيات وتوضيح العلاقات بين المتغيرات. ويُظهر هذا الجانب أهمية استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في تعزيز دقة النتائج ورفع مستوى الاعتمادية العلمية للدراسة.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الأساس التطبيقي للدراسة، إذ من خلاله يتم ضمان الاتساق بين أهداف البحث، وتساولاته، والمنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل. كما أنه يوضح مدى الالتزام بالمنهجية العلمية الدقيقة التي تضمن الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن الاعتماد عليها في تفسير واقع فعالية مكاتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تسهم في تحسين أدائها ورفع كفاءتها.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

في إطار الدراسة تم تحديد مجموعة من التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث بما يضمن توحيد المفاهيم المستخدمة داخل الدراسة، وتسهيل قياسها بشكل دقيق وموضوعي عند التطبيق الميداني، وذلك بما يتوافق مع طبيعة الدراسة الكمية وتحقيق أعلى درجات الاتساق المنهجي.

حيث يُقصد بفعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) إجرائيًا: مستوى قدرة مكتب إدارة المشاريع داخل الجهات الحكومية أو المنظمات في المملكة العربية السعودية على دعم المشاريع، وتحسين عمليات التخطيط والمتابعة والرقابة، وضمان الالتزام بالجدول الزمنية والتكاليف والجودة، ويُقاس ذلك من خلال استجابات أفراد العينة على مجموعة من العبارات المتعلقة بدرجة الكفاءة التنظيمية، ودعم اتخاذ القرار، وجودة إدارة الموارد، ومستوى نجاح المشاريع المنفذة.

أما عوامل الأداء فتُعرّف إجرائيًا بأنها مجموعة العناصر التنظيمية والإدارية والتقنية التي تؤثر في مستوى أداء مكاتب إدارة المشاريع، مثل كفاءة الكوادر البشرية، ووضوح الإجراءات والسياسات، وتوفر الأنظمة التقنية، وفعالية الاتصال بين الأطراف المعنية. ويتم قياس هذا المتغير من خلال مدى موافقة أفراد العينة على العبارات التي تعكس مستوى توافر هذه العوامل داخل بيئة العمل ومدى تأثيرها على تحسين الأداء العام للمكتب.

في حين يُقصد بعوامل النجاح إجرائيًا: مجموعة المقومات التي تسهم في تحقيق مكاتب إدارة المشاريع لأهدافها الاستراتيجية وضمان نجاح المشاريع التي تشرف عليها، مثل دعم الإدارة العليا، ووضوح الأهداف الاستراتيجية، وفعالية الحوكمة، وإدارة المخاطر، ورضا أصحاب المصلحة. ويتم قياس هذا المتغير من خلال استجابات المشاركين حول مدى توافر هذه العوامل وانعكاسها على نجاح المشاريع واستدامة نتائجها.

كما يشير الأداء التنظيمي لمكاتب إدارة المشاريع إجرائيًا إلى درجة الكفاءة والفاعلية التي تحققها هذه المكاتب في إدارة المشاريع من حيث تحقيق الأهداف، وتقليل الانحرافات في الوقت والتكلفة، ورفع جودة المخرجات، ويُقاس من خلال تقييمات المشاركين لمستوى الإنجاز الفعلي مقارنة بالمستهدفات المخططة.

أما النجاح في إدارة المشاريع فيُعَرَف إجرائيًا بأنه مدى قدرة المشاريع التي تشرف عليها مكاتب إدارة المشاريع على تحقيق نتائجها وفق معايير الجودة المحددة، وفي الوقت المحدد، وضمن الميزانية المعتمدة، مع تحقيق رضا الجهات المستفيدة، ويتم قياسه من خلال مؤشرات إدراكية لدى أفراد العينة تعكس مستوى تحقق هذه المعايير.

إن هذه التعريفات الإجرائية تشكل الأساس العلمي الذي يتم من خلاله تحويل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس والتحليل، بما يضمن دقة النتائج وموضوعيتها، ويسهم في تعزيز قوة الدراسة وقدرتها على تفسير واقع فعالية مكاتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية بصورة علمية ومنهجية دقيقة.

### 3.3. تصميم البحث:

في إطار الدراسة تم اعتماد تصميم بحث علمي واضح ومنظم ينسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، ويهدف إلى ضمان تحقيق أعلى درجات الدقة والموضوعية في معالجة الظاهرة محل البحث، وذلك من خلال تحديد الإطار العام الذي تُبنى عليه إجراءات الدراسة الميدانية والتحليلية.

ويعتمد تصميم البحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية، حيث يتيح هذا المنهج إمكانية وصف واقع مكاتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية وصفًا دقيقًا، ومن ثم تحليل العوامل المؤثرة في أدائها ودرجة نجاحها. كما يساعد هذا التصميم في تفسير العلاقات بين المتغيرات المختلفة، مثل عوامل الأداء وعوامل النجاح، ومدى تأثيرها على فعالية مكاتب إدارة المشاريع داخل البيئة التنظيمية.

وقد روعي في تصميم البحث أن يكون متسقًا مع طبيعة البيانات المطلوبة وأسلوب جمعها، حيث يعتمد على دراسة الواقع الفعلي كما هو دون تدخل مباشر من الباحث في المتغيرات، وهو ما يعزز من موضوعية النتائج ويجعلها أكثر تعبيرًا عن البيئة الحقيقية لمكاتب إدارة المشاريع. كما يتيح هذا التصميم إمكانية تحويل البيانات الميدانية إلى مؤشرات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، بما يسهم في اختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة بشكل علمي دقيق.

ويُظهر تصميم البحث أيضًا اهتمامًا واضحًا بتحديد العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة داخل الدراسة، حيث يسعى إلى فهم كيفية تأثير عوامل الأداء وعوامل النجاح في رفع مستوى فعالية مكاتب إدارة المشاريع. ويُعد هذا التوجه التحليلي مهمًا في الدراسات التطبيقية، لأنه لا يقتصر على الوصف فقط، بل يتجاوزه إلى التفسير واستخلاص الدلالات العلمية من البيانات المجمعة.

كما تم في إطار هذا التصميم مراعاة الجوانب المنهجية التي تضمن الاتساق بين أهداف الدراسة وأدواتها، حيث تم اختيار تصميم يسمح باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات، بما يساعد على الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة العمل داخل المملكة العربية السعودية.

إن تصميم البحث في هذه الدراسة يمثل الأساس المنهجي الذي تُبنى عليه جميع مراحل العمل الميداني والتحليلي، حيث يضمن تحقيق التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي، ويعزز من قدرة الدراسة على تقديم فهم علمي دقيق لفعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وعوامل نجاحها في المملكة العربية السعودية.

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

في إطار الدراسة تم تحديد مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة بصورة منهجية دقيقة تضمن تمثيلًا علميًا واقعيًا للبيئة التي تُجرى فيها الدراسة، وذلك بما ينسجم مع طبيعة الدراسة التطبيقية التي تستهدف تحليل واقع مكاتب إدارة المشاريع والعوامل المؤثرة في أدائها ونجاحها داخل المملكة.

ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في جميع العاملين في مكاتب إدارة المشاريع (PMO) داخل الجهات الحكومية والقطاعات ذات العلاقة بإدارة وتنفيذ المشاريع في المملكة العربية السعودية، بما يشمل مديري المشاريع، وأعضاء فرق إدارة المشاريع، والكوادر الإدارية والفنية المرتبطة بعمليات التخطيط والمتابعة والتنفيذ. ويُعد هذا المجتمع مناسبًا لطبيعة الدراسة، نظرًا لارتباط أفرادها المباشر بموضوع البحث، مما يتيح الحصول على بيانات دقيقة تعكس الواقع الفعلي لمستوى فعالية مكاتب إدارة المشاريع والعوامل المؤثرة فيها.

ونظرًا لاتساع مجتمع الدراسة وتنوعه، فقد تم الاعتماد على أساليب علمية في اختيار العينة بما يضمن التمثيل المناسب وتقليل التحيز في النتائج. حيث تم استخدام أسلوب العينة المناسبة (أو العينة غير الاحتمالية المناسبة لطبيعة الدراسة الميدانية) للوصول إلى أفراد لديهم خبرة ومعرفة مباشرة بعمل مكاتب إدارة المشاريع، وهو ما يعزز من جودة البيانات المجمعة ويزيد من موثوقيتها.

كما تم مراعاة اختيار العينة بطريقة تعكس التنوع الوظيفي داخل مكاتب إدارة المشاريع، بحيث تشمل مستويات إدارية مختلفة، مما يساعد على تقديم رؤية شاملة حول واقع الأداء والنجاح. ويسهم هذا التنوع في تحسين القدرة التفسيرية للنتائج، حيث يتيح مقارنة وجهات النظر المختلفة داخل بيئة العمل نفسها، سواء من ناحية الإدارة أو التنفيذ أو الدعم الفني.

وقد تم اختيار هذه التقنية في أخذ العينة لاعتبارات منهجية تتعلق بصعوبة حصر جميع أفراد المجتمع البحثي بدقة، إضافة إلى الحاجة إلى أفراد لديهم معرفة متخصصة بموضوع الدراسة، وهو ما يجعل العينة المقصودة أكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث. كما تم الحرص على أن تكون العينة كافية من حيث العدد بما يسمح بإجراء التحليل الإحصائي المطلوب واستخلاص نتائج ذات دلالة علمية يمكن الاعتماد عليها.

وبذلك، فإن تحديد مجتمع البحث واختيار أسلوب العينة يمثلان خطوة أساسية في بناء الإطار المنهجي للدراسة، حيث يضمنان دقة التمثيل الميداني، ويعززان من مصداقية النتائج، ويسهمان في الوصول إلى استنتاجات علمية تعكس واقع فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المملكة العربية السعودية بصورة دقيقة وموضوعية.

### 3.5. طريقة جمع البيانات:

في إطار الدراسة تم الاعتماد على طريقة جمع البيانات باعتبارها أحد الركائز الأساسية في المنهجية البحثية، حيث تم تصميمها بعناية لضمان الحصول على معلومات دقيقة وموثوقة تعكس الواقع الفعلي لمكاتب إدارة المشاريع داخل المملكة، وبما يحقق أهداف الدراسة ويساعد في اختبار الفرضيات بشكل علمي ومنظم.

وقد اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم إعدادها بطريقة منهجية تتوافق مع طبيعة المتغيرات محل الدراسة، وتغطي الجوانب المتعلقة بفعالية مكاتب إدارة المشاريع وعوامل الأداء والنجاح. وقد تم تصميم فقرات الاستبانة بأسلوب واضح ومباشر، بحيث تكون قابلة للفهم من قبل أفراد العينة، وتسمح بقياس آرائهم واتجاهاتهم بشكل كمي يمكن تحليله إحصائيًا. كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة، لما يوفره من دقة في قياس درجة الموافقة والاتجاهات المختلفة لدى المبحوثين.

ولضمان جودة البيانات، تم مراعاة أن تكون أداة جمع البيانات شاملة لكافة المحاور الأساسية للدراسة، بحيث تغطي الجوانب التنظيمية والإدارية والتقنية المرتبطة بعمل مكاتب إدارة المشاريع، إضافة إلى العوامل المؤثرة في الأداء والنجاح. كما تم الحرص على صياغة الفقرات بشكل يقلل من الغموض أو التحيز، مما يرفع من مستوى صدق الأداة وثباتها، ويزيد من موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقًا.

إلى جانب ذلك، تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة المستهدفة من العاملين في مكاتب إدارة المشاريع والجهات ذات العلاقة، وذلك باستخدام أساليب مناسبة للتوزيع سواء بشكل مباشر أو إلكتروني، بما يضمن الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين وتحقيق تمثيل جيد لمجتمع الدراسة. وقد ساعد هذا الأسلوب في تسهيل عملية جمع البيانات خلال فترة زمنية مناسبة، مع الحفاظ على دقة المعلومات وجودتها.

كما لم تقتصر عملية جمع البيانات على الجانب الكمي فقط، بل تم الاستفادة أيضًا من بعض المصادر الثانوية مثل الدراسات السابقة والتقارير والكتب المتخصصة، وذلك بهدف دعم الإطار النظري وتعزيز فهم الظاهرة محل الدراسة، بما يساهم في بناء تصور شامل ومتكامل حول فعالية مكاتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية.

إن طريقة جمع البيانات في هذه الدراسة تمثل خطوة منهجية محورية، تضمن توفير قاعدة بيانات قوية وموثوقة، يمكن الاعتماد عليها في إجراء التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج، بما يعزز من قوة الدراسة العلمية ويحقق أهدافها في فهم وتحليل العوامل المؤثرة في أداء ونجاح مكاتب إدارة المشاريع (PMO).

### 3.6. أنواع البيانات:

في إطار الدراسة تم تصنيف البيانات التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة إلى نوعين رئيسيين، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك بما يتوافق مع طبيعة الدراسة الكمية والتحليلية التي تهدف إلى فهم واقع مكاتب إدارة المشاريع وتحليل العوامل المؤثرة في أدائها ونجاحها بشكل علمي دقيق.

#### أولاً: البيانات الأولية

تُعد البيانات الأولية هي المصدر الأساسي الذي اعتمدت عليه الدراسة في الوصول إلى نتائجها وتحليل متغيراتها، حيث تم جمعها بشكل مباشر من أفراد العينة المستهدفة الذين يمثلون العاملين في مكاتب إدارة المشاريع (PMO) داخل المملكة العربية السعودية. وقد شملت هذه البيانات آراء واتجاهات المشاركين حول فعالية مكاتب إدارة المشاريع، ومستوى الأداء، والعوامل التنظيمية والإدارية والتقنية المؤثرة في نجاح هذه المكاتب.

وتتميز البيانات الأولية بكونها بيانات حديثة ومباشرة ومخصصة لأغراض البحث الحالي، حيث تم جمعها من خلال أداة الاستبانة التي صُممت خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة. وتكمن أهمية هذا النوع من البيانات في كونه يعكس الواقع الفعلي للممارسات داخل بيئة العمل، مما يساعد على تقديم نتائج دقيقة وقابلة للتعميم النسبي، إضافة إلى قدرتها على دعم اختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة بشكل مباشر.

#### ثانياً: البيانات الثانوية

أما البيانات الثانوية، فهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من مصادر جاهزة ومسبقة، ولم يتم جمعها بشكل مباشر من أفراد العينة. وقد تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة لدعم الإطار النظري وتعزيز الخلفية العلمية للبحث، وتشمل هذه البيانات الدراسات السابقة، والكتب العلمية، والأبحاث المحكمة، والتقارير الرسمية المتعلقة بإدارة المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية وخارجها.

وتكمن أهمية البيانات الثانوية في أنها توفر أساسًا معرفيًا يساعد في فهم موضوع الدراسة بشكل أعمق، كما تساهم في بناء تصور نظري متكامل حول فعالية مكاتب إدارة المشاريع والعوامل المؤثرة فيها. بالإضافة إلى ذلك، فإنها تساعد في مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة، مما يعزز من قوة التحليل ويدعم مصداقية النتائج المستخلصة.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

في إطار هذه الدراسة، تم اتباع مجموعة من الإجراءات الإحصائية المنظمة بهدف تحليل البيانات المجمعة من أفراد العينة وتحويلها إلى نتائج قابلة للتفسير العلمي. حيث تم في البداية تفرغ البيانات وتنظيمها وترميزها بطريقة تسهل إدخالها إلى البرامج الإحصائية المتخصصة، بما يضمن دقة المعالجة الإحصائية وسلامة النتائج. بعد ذلك، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي بهدف التعرف على خصائص العينة وتوزيعات الإجابات، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وذلك لتقديم صورة واضحة عن اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المختلفة.

كما تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال تحليل العلاقات بين المتغيرات وقياس مدى تأثير عوامل الأداء والنجاح على فعالية مكاتب إدارة المشاريع. ويساهم هذا النوع من التحليل في الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة. إن إجراءات التحليل الإحصائي تمثل المرحلة النهائية في المعالجة المنهجية للبيانات، حيث تحول البيانات الخام إلى نتائج ذات دلالة علمية، وتساعد في تقديم فهم أعمق وأكثر دقة لواقع فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المملكة العربية السعودية.

### 3.8. الخاتمة:

في ختام الفصل الثالث من الدراسة، يمكن التأكيد على أن هذا الفصل قد شكّل محطة منهجية أساسية في مسار البحث العلمي، حيث أسهم في بناء قاعدة إجرائية متينة تُستند إليها بقية مراحل الدراسة التحليلية والتفسيرية. فقد جاء هذا الفصل ليعكس بوضوح الإطار العملي الذي تم من خلاله تنظيم إجراءات البحث وتحديد مساراته التطبيقية بصورة دقيقة ومنظمة، بما يضمن الاتساق بين أهداف الدراسة وأدواتها ونتائجها المتوقعة.

ويُعد هذا الفصل بمثابة الأساس الذي تم من خلاله ضبط المفاهيم الإجرائية وتحديد آليات التعامل مع متغيرات الدراسة بطريقة علمية دقيقة، الأمر الذي يساهم في رفع مستوى الموثوقية والموضوعية في النتائج النهائية. كما أنه يوضح بصورة شاملة الكيفية التي تم بها بناء التصميم البحثي بما يتناسب مع طبيعة الموضوع، ويعكس قدرة الباحث على اختيار الأسلوب الأنسب الذي يتيح دراسة فعالية مكاتب إدارة المشاريع في بيئتها الواقعية داخل المملكة العربية السعودية.

كما يبرز هذا الفصل أهمية تحديد مجتمع الدراسة بدقة، واختيار الأساليب الملائمة للتعامل معه، بما يضمن تمثيلاً حقيقياً للواقع الميداني الذي تنتهي إليه الظاهرة محل البحث. وقد تم ذلك في إطار منهجي يوازن بين الدقة العلمية والواقعية التطبيقية، الأمر الذي يعزز من قوة النتائج ويجعلها أكثر قابلية للتفسير والتعميم ضمن حدود الدراسة.

وفي السياق ذاته، يُظهر الفصل أهمية تنظيم عملية جمع البيانات بأسلوب علمي يضمن الحصول على معلومات دقيقة وموثوقة، تعكس الواقع الفعلي لمستوى أداء مكاتب إدارة المشاريع. كما يوضح طبيعة البيانات التي تم الاعتماد عليها في التحليل، وكيف تم توظيفها بصورة منهجية تخدم أهداف الدراسة وتساؤلاتها البحثية.

ولا يمكن إغفال الدور المحوري الذي يوضحه هذا الفصل فيما يتعلق بمرحلة المعالجة الإحصائية للبيانات، حيث يبين كيفية تحويل البيانات الخام إلى نتائج ذات دلالة علمية يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات. وهو ما يعزز من قوة الدراسة ويمنحها بعداً تحليلياً دقيقاً يدعم الاستنتاجات النهائية.

إن أهمية هذا الفصل لا تقتصر على كونه وصفاً للإجراءات المنهجية فحسب، بل يتعدى ذلك ليكون الركيزة الأساسية التي تضمن سلامة البناء البحثي للدراسة ككل. إذ يُعد بمثابة الإطار الضابط الذي يربط بين الجانب النظري والتطبيقي، ويؤسس

لمرحلة التحليل والمناقشة، بما يسهم في الوصول إلى نتائج علمية رصينة حول فعالية مكاتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، وما يرتبط بها من عوامل نجاح وأداء.

#### 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

#### 4.1. المقدمة:

في إطار الدراسة يأتي الفصل الرابع لِيُعدَّ المرحلة الأكثر عمقًا في المسار البحثي، حيث يُمثل الحلقة التي يتم من خلالها الانتقال من الجانب الإجرائي الذي تم بناؤه في الفصول السابقة إلى مرحلة التحليل والتفسير العلمي للبيانات، بما يسمح بفهم أعمق للظاهرة محل الدراسة واستخلاص نتائج دقيقة تعكس الواقع الفعلي لعمل مكاتب إدارة المشاريع.

ويكتسب هذا الفصل أهمية خاصة كونه يركز على معالجة البيانات التي تم جمعها ميدانيًا، وتحويلها من مجرد استجابات خام إلى معلومات ذات دلالة علمية يمكن تفسيرها والاستفادة منها في بناء نتائج الدراسة. كما يُسهم هذا الفصل في تقديم صورة شاملة عن خصائص العينة المستهدفة، بما يساعد على فهم السياق البشري والتنظيمي الذي أُجريت فيه الدراسة، وهو ما يعزز من مصداقية النتائج ودقتها.

كما يُبرز هذا الفصل الدور المحوري للأدوات الإحصائية في اختبار مدى صدق وثبات الأداة المستخدمة في جمع البيانات، وهو ما يضمن أن النتائج المستخلصة تستند إلى أداة قياس علمية موثوقة قادرة على عكس المتغيرات المدروسة بشكل دقيق. وتُعد هذه الخطوة ضرورية لتعزيز القوة العلمية للدراسة، حيث إنها تمثل ضمانًا لجودة البيانات وصلاحياتها للتحليل.

يتناول الفصل تحليل المتغيرات الأساسية للدراسة من خلال تطبيق أساليب الإحصاء الوصفي، بما يساعد في الإجابة عن تساؤلات البحث بشكل منظم، ويكشف عن اتجاهات وآراء أفراد العينة حول فعالية مكاتب إدارة المشاريع وعوامل الأداء والنجاح المرتبطة بها. ويسهم هذا التحليل في بناء فهم أولي متكامل للظاهرة قبل الانتقال إلى مرحلة الاختبار المتقدم للعلاقات بين المتغيرات.

كما يمتد هذا الفصل ليشمل اختبار الفرضيات البحثية ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث يتم تفسير العلاقات الإحصائية بين المتغيرات وتحديد مدى دلالتها العلمية، بما يتيح استخلاص استنتاجات دقيقة تسهم في الإجابة عن مشكلة الدراسة بشكل شامل. وتكمن أهمية هذه المرحلة في أنها تمثل نقطة الربط النهائية بين الجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة.

إن هذا الفصل لا يقتصر على كونه مرحلة تحليل بيانات فحسب، بل يُعد محورًا أساسيًا في بناء المعرفة العلمية للدراسة، حيث يساهم في تحويل البيانات إلى نتائج ذات معنى، ويعزز من قدرة البحث على تقديم رؤية واضحة ومبنية على أسس علمية حول فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المملكة العربية السعودية وعوامل نجاحها وأدائها.

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

### • الوصف الإحصائي للبيانات

تشكل البيانات الإحصائية المرصودة لعينة الدراسة المكونة من مائتين وسبعين مفردة ركيزة أساسية لفهم طبيعة التوجهات الإدارية والتقنية داخل مكاتب إدارة المشاريع؛ فالمتوسطات الحسابية لمتغيرات الدعم الإداري والمهارات والتقنيات تدور في نطاق ينم عن تقييم إيجابي متوسط إلى مرتفع، حيث تتأرجح القيم حول ثلاثة ونصف إلى ثلاثة وسبعين، مما يشير إلى وجود مساحة للتحسين رغم الاستقرار النسبي في الآراء؛ أما الانحرافات المعيارية التي سجلت قيماً تزيد عن الواحد الصحيح في معظم المتغيرات فتعكس نوعاً من التباين في إدراك الموظفين لجودة الخدمات والعمليات المطبقة، ولعل هذا الاختلاف في الرؤى يرجع إلى تفاوت مستويات الخبرة أو تنوع الأدوار الوظيفية داخل المؤسسات المعنية؛ وتؤكد مؤشرات الالتواء والتفرطح أن البيانات تبتعد قليلاً عن التوزيع الطبيعي المثالي؛ وتوحي هذه القيم بوجود ميول نحو خيارات محددة في مقياس ليكرت؛ وتستلزم هذه النتائج النظر بعمق في التباينات الفرعية التي قد تخفيها المتوسطات العامة؛ فالمتوسط وحده قد يضلل صانع القرار ما لم يقترن بفهم دقيق لمدى تشتت الإجابات؛ وتدفع هذه الأرقام باتجاه التساؤل عن العوامل الكامنة وراء تلك الانحرافات في الأداء أو في تقييم الإدارة للعمليات؛ ويبدو أن المؤسسات لا تزال في مرحلة انتقالية تتطلب تعزيز الاتساق في الممارسات؛ وتعد هذه المؤشرات الأولية بمنزلة تشخيص مبدئي لحالة مكاتب إدارة المشاريع التي تسعى لتطوير أدائها وتجاوز العقبات التنظيمية.

| Statistics             |          |                        |          |                |        |                    |      |         |       |
|------------------------|----------|------------------------|----------|----------------|--------|--------------------|------|---------|-------|
| Std. Error of Kurtosis | Kurtosis | Std. Error of Skewness | Skewness | Std. Deviation | Median | Std. Error of Mean | Mean | N       |       |
|                        |          |                        |          |                |        |                    |      | Missing | Valid |
| .295                   | -1.274   | .148                   | .188     | 1.419          | 3.00   | .086               | 2.81 | 0       | 270   |
| .295                   | -2.009   | .148                   | -.075    | .501           | 2.00   | .030               | 1.52 | 0       | 270   |
| .295                   | -.834    | .148                   | -.388    | 1.260          | 4.00   | .077               | 3.46 | 0       | 270   |
| .295                   | -1.162   | .148                   | -.445    | 1.384          | 4.00   | .084               | 3.52 | 0       | 270   |

|     |   |      |      |      |       |       |      |        |      |                                                                                   |
|-----|---|------|------|------|-------|-------|------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 270 | 0 | 3.64 | .091 | 4.00 | 1.496 | -.630 | .148 | -1.119 | .295 | تشارك الإدارة العليا في متابعة أداء المشاريع بشكل منتظم.                          |
| 270 | 0 | 3.55 | .094 | 4.00 | 1.541 | -.545 | .148 | -1.284 | .295 | توفر الإدارة العليا الموارد المالية الكافية لنجاح مكتب إدارة المشاريع.            |
| 270 | 0 | 3.60 | .095 | 4.00 | 1.556 | -.632 | .148 | -1.189 | .295 | تتبنى الإدارة العليا القرارات والتوصيات الصادرة عن مكتب إدارة المشاريع.           |
| 270 | 0 | 3.66 | .083 | 4.00 | 1.365 | -.552 | .148 | -1.082 | .295 | تدعم الإدارة العليا تطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع.              |
| 270 | 0 | 3.49 | .087 | 4.00 | 1.421 | -.478 | .148 | -1.165 | .295 | يملك العاملون في مكتب إدارة المشاريع المهارات اللازمة لإدارة المشاريع بكفاءة.     |
| 270 | 0 | 3.56 | .092 | 4.00 | 1.504 | -.547 | .148 | -1.229 | .295 | يحصل موظفو مكتب إدارة المشاريع على برامج تدريبية بصورة مستمرة.                    |
| 270 | 0 | 3.55 | .092 | 4.00 | 1.517 | -.517 | .148 | -1.281 | .295 | يتمتع العاملون في مكتب إدارة المشاريع بالقدرة على حل المشكلات المرتبطة بالمشاريع. |
| 270 | 0 | 3.67 | .086 | 4.00 | 1.411 | -.575 | .148 | -1.132 | .295 | توجد آليات واضحة لتقييم أداء العاملين في مكتب إدارة المشاريع.                     |
| 270 | 0 | 3.56 | .085 | 4.00 | 1.402 | -.527 | .148 | -1.073 | .295 | يسهم التنوع في الخبرات المهنية للعاملين في تحسين أداء مكتب إدارة المشاريع.        |

|                                                                                       |     |   |      |      |      |       |      |      |        |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|------|------|------|-------|------|------|--------|------|
| يستخدم مكتب إدارة المشاريع أنظمة رقمية متطورة لمتابعة المشاريع.                       | 270 | 0 | 3.51 | .092 | 4.00 | 1.505 | -480 | .148 | -1.306 | .295 |
| تسهم التقنيات والأدوات الرقمية في تحسين دقة التقارير الخاصة بالمشاريع.                | 270 | 0 | 3.33 | .096 | 4.00 | 1.580 | -299 | .148 | -1.503 | .295 |
| تساعد الأدوات الرقمية في تسريع عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالمشاريع.                | 270 | 0 | 3.64 | .088 | 4.00 | 1.450 | -592 | .148 | -1.140 | .295 |
| يوفر مكتب إدارة المشاريع قواعد بيانات محدثة لدعم إدارة المشاريع.                      | 270 | 0 | 3.67 | .085 | 4.00 | 1.390 | -616 | .148 | -996   | .295 |
| يسهم التحول الرقمي في تعزيز التنسيق والتواصل بين فرق العمل المختلفة في المشاريع.      | 270 | 0 | 3.66 | .088 | 4.00 | 1.441 | -649 | .148 | -1.029 | .295 |
| يسهم مكتب إدارة المشاريع في رفع نسبة نجاح المشاريع داخل المنظمة.                      | 270 | 0 | 3.50 | .095 | 4.00 | 1.554 | -489 | .148 | -1.334 | .295 |
| يساهم مكتب إدارة المشاريع في تحقيق أهداف المشاريع ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة. | 270 | 0 | 3.73 | .084 | 4.00 | 1.373 | -787 | .148 | -696   | .295 |

جدول 1: التحليلات الإحصائية

### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

#### • اختبار المصدقية والموثوقية

يتمتع هيكل الدراسة بأصالة إحصائية؛ إذ تشير قيم معاملات الثبات والموثوقية إلى تماسك داخلي عالٍ جداً بين مفردات الأداة؛ فمعامل ألفا كرونباخ الذي ناهز الواحد وتسعة عشر من الألف لاختبار العشرين بنداً يعكس اتساقاً ممتازاً؛ ويبدو أن الأداة المستخدمة قد نجحت في قياس المفاهيم المرصودة بدرجة عالية من الدقة؛ ويحتمل أن يكون هذا الترابط نتاجاً لسلامة صياغة الفقرات وتوافقها مع التوجه العام للمنظومة الإدارية؛ وتدفع هذه الأرقام نحو الوثوق في النتائج المستخلصة لاحقاً؛ إذ لا توجد مؤشرات على عشوائية في الإجابات؛ وتستوجب هذه النتيجة الاعتداد بالنموذج الإحصائي المتبع؛ كما تبدو العملية التحليلية في مسارها الصحيح؛ فالاستقرار الإحصائي يعد مقدمة ضرورية لضمان نزاهة النتائج؛ ويشير غياب القيم المفقودة في ملخص العمليات إلى اكتمال البيانات؛ مما يعزز من قوة النموذج في تفسير الظواهر الإدارية المرتبطة بمكاتب إدارة المشاريع دون الحاجة لاستثناء أي حالات قد تؤثر على سلامة التحليل النهائي.

| Case Processing Summary                                       |     |                       |       |
|---------------------------------------------------------------|-----|-----------------------|-------|
| %                                                             | N   |                       |       |
| 100.0                                                         | 270 | Valid                 | Cases |
| .0                                                            | 0   | Excluded <sup>a</sup> |       |
| 100.0                                                         | 270 | Total                 |       |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. |     |                       |       |

جدول 2: ملخص التحليلات الإحصائية

| Reliability Statistics |                  |
|------------------------|------------------|
| N of Items             | Cronbach's Alpha |
| 20                     | .917             |

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

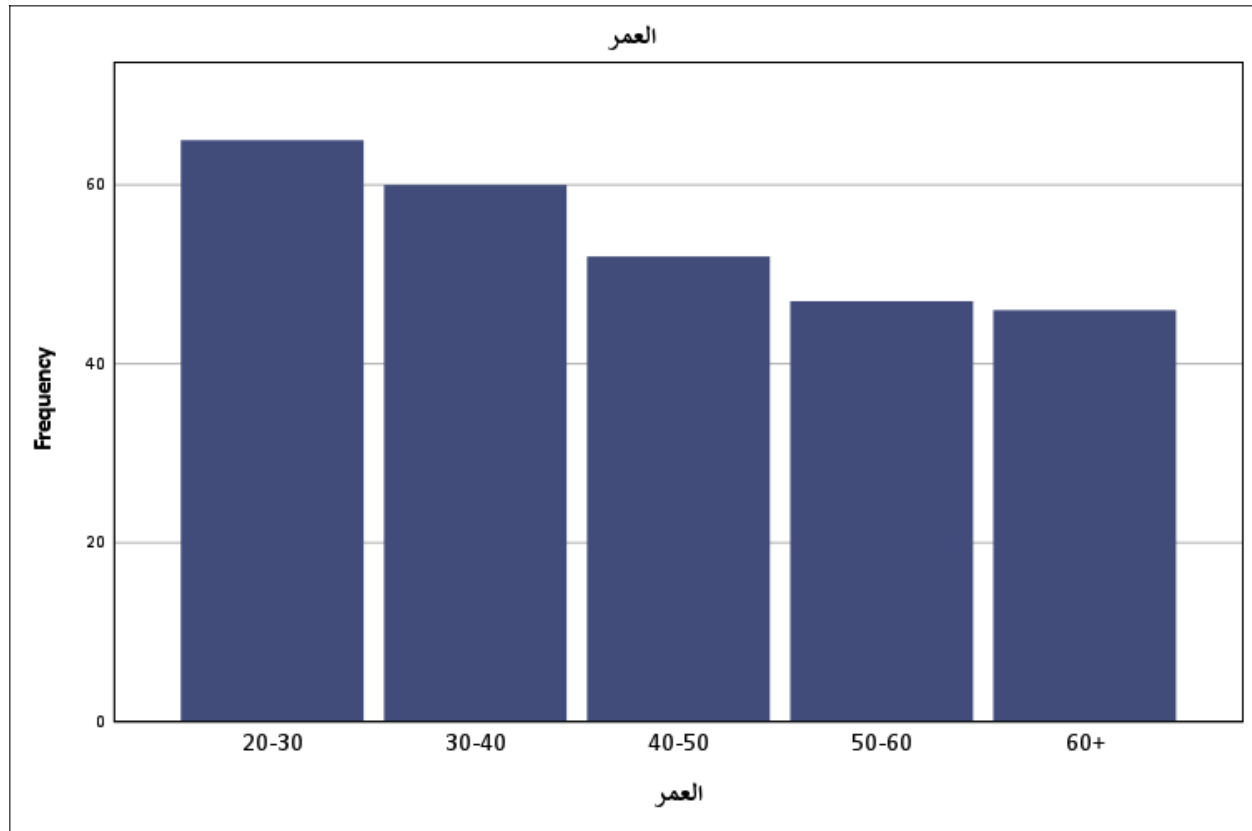
#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):

##### • عمر المشاركين في التجربة

توزعت الفئات العمرية للمشاركين في الدراسة على خمس شرائح واسعة النطاق، حيث حازت الفئة العمرية ما بين العشرين والثلاثين عاماً على النصيب الأكبر بنسبة تجاوزت أربعة وعشرين بالمائة؛ بينما تدرجت النسب لتصل إلى سبعة عشر بالمائة للفئات المتقدمة في العمر، مما يشي بأن هيكل القوى العاملة في هذا المجال يميل إلى الطاقات الشابة التي قد تحمل آمالاً في تبني أساليب عمل حديثة؛ وتكشف هذه التوزيعات عن توازن معقول في الخبرات العمرية؛ إذ يشير وجود فئات فوق الستين وفئات في مقتبل العمر إلى تلاقي بين التجربة التراكمية والحماس المهي؛ وتوحي هذه الأرقام بأن المؤسسات تستقطب كفاءات في مراحل عمرية مختلفة؛ فالتنوع العمري يسهم في إثراء النقاش حول فعالية مكتب إدارة المشاريع؛ كما أن هذا التباين في السن يتطلب أساليب قيادية متنوعة لتلبية احتياجات كل فئة؛ وتبدو المؤسسات في حالة تعاقد جيلي مستمر؛ ولا شك أن هذه التركيبة السكانية تؤثر في كيفية تقبل التغيير التقني أو الإداري؛ وتفرض ضرورة إيجاد مسارات تدريبية تناسب تطلعات الشباب وتستثمر في حكمة كبار السن؛ ويبدو أن المكتب يركز على قاعدة بشرية واسعة تسمح بمرونة في توزيع المهام؛ وتستدعي هذه المعطيات ربط العمر بمستوى الرضا عن أداء المكتب لاستجلاء أثر النضج الوظيفي على التقييم.

| العمر              |               |         |           |       |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |       |
| 24.1               | 24.1          | 24.1    | 65        | 20-30 | Valid |
| 46.3               | 22.2          | 22.2    | 60        | 30-40 |       |
| 65.6               | 19.3          | 19.3    | 52        | 40-50 |       |
| 83.0               | 17.4          | 17.4    | 47        | 50-60 |       |
| 100.0              | 17.0          | 17.0    | 46        | 60+   |       |
|                    | 100.0         | 100.0   | 270       | Total |       |

جدول 4: التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

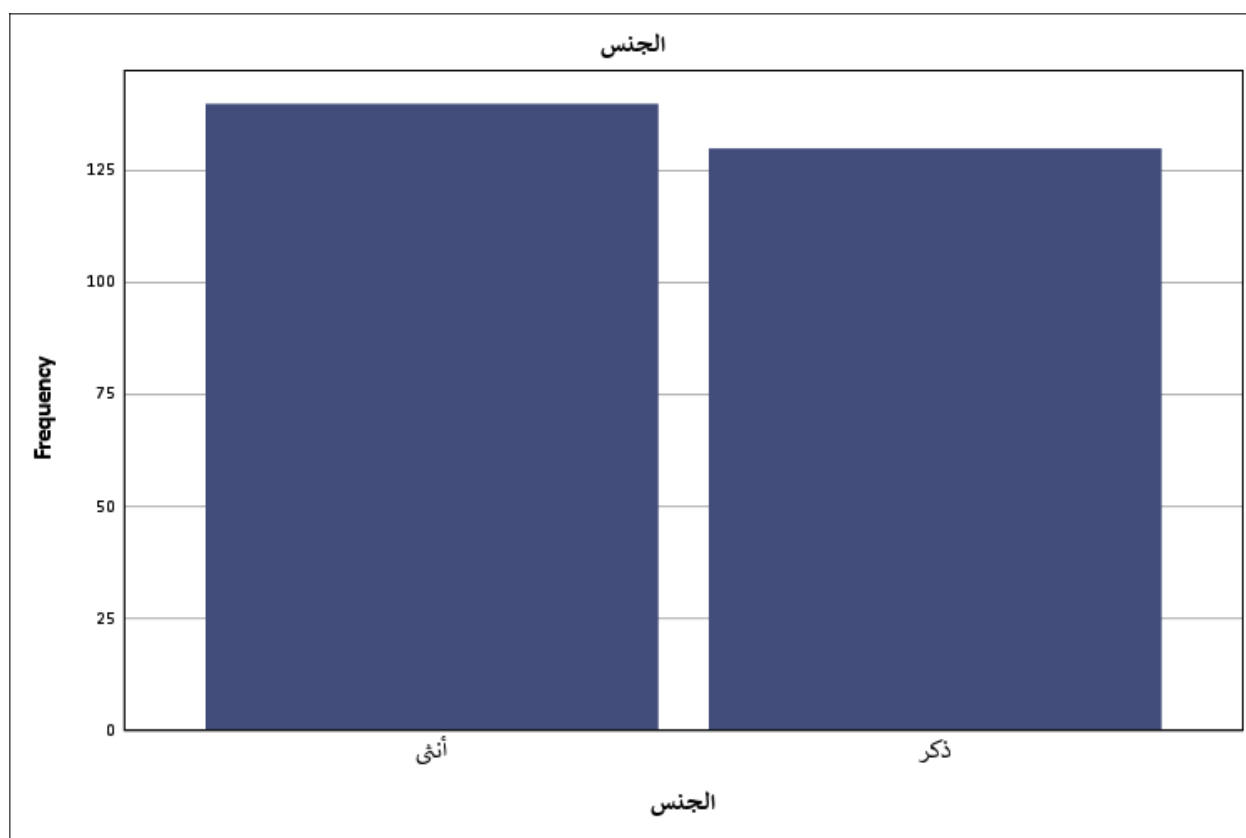
#### • جنس المشاركين في التجربة

يمثل الجنس عنصراً ديموغرافياً متوازناً في عينة الدراسة؛ إذ سجلت الإناث نسبة تقارب اثنين وخمسين بالمائة مقابل ثمانية وأربعين بالمائة للذكور، مما يعطي مؤشراً قوياً على تكافؤ الفرص في بيئة عمل إدارة المشاريع؛ وتدحض هذه النسب أي ادعاءات بهيمنة ذكورية مطلقة في هذا القطاع؛ إذ يبدو أن المشاركة المهنية للمرأة أصبحت ركيزة ملموسة في نجاح المشاريع؛ وتدفع هذه النتائج نحو الاعتقاد بأن بيئة العمل تتسم بالشمولية؛ فالتوازن بين الجنسين غالباً ما ينعكس على تنوع وجهات النظر في حل المشكلات المعقدة؛ ويحتمل أن يكون لهذا التقارب في الأعداد أثر إيجابي في رفع مستوى الابتكار داخل مكاتب إدارة المشاريع؛ وتطرح هذه الأرقام تساؤلاً حول ما إذا كان هذا التوازن يعود لسياسات التوظيف أم لتوجهات سوق العمل المتغيرة؛ وتعد هذه المعطيات قاعدة جيدة للدراسات المقارنة التي تبحث في اختلاف مستويات الرضا الوظيفي أو التقييم المهني بناءً على النوع

الاجتماعي؛ فالمساواة في التمثيل البشري غالباً ما تؤدي إلى بيئات عمل أكثر توازناً؛ وتفرض على القيادات استراتيجيات إدارية تراعي هذا التنوع؛ كما أن استمرارية هذا التوازن تضمن استدامة الخبرات المطلوبة.

| الجنس              |               |         |           |       |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |       |
| 51.9               | 51.9          | 51.9    | 140       | أنثى  | Valid |
| 100.0              | 48.1          | 48.1    | 130       | ذكر   |       |
|                    | 100.0         | 100.0   | 270       | Total |       |

جدول 5: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



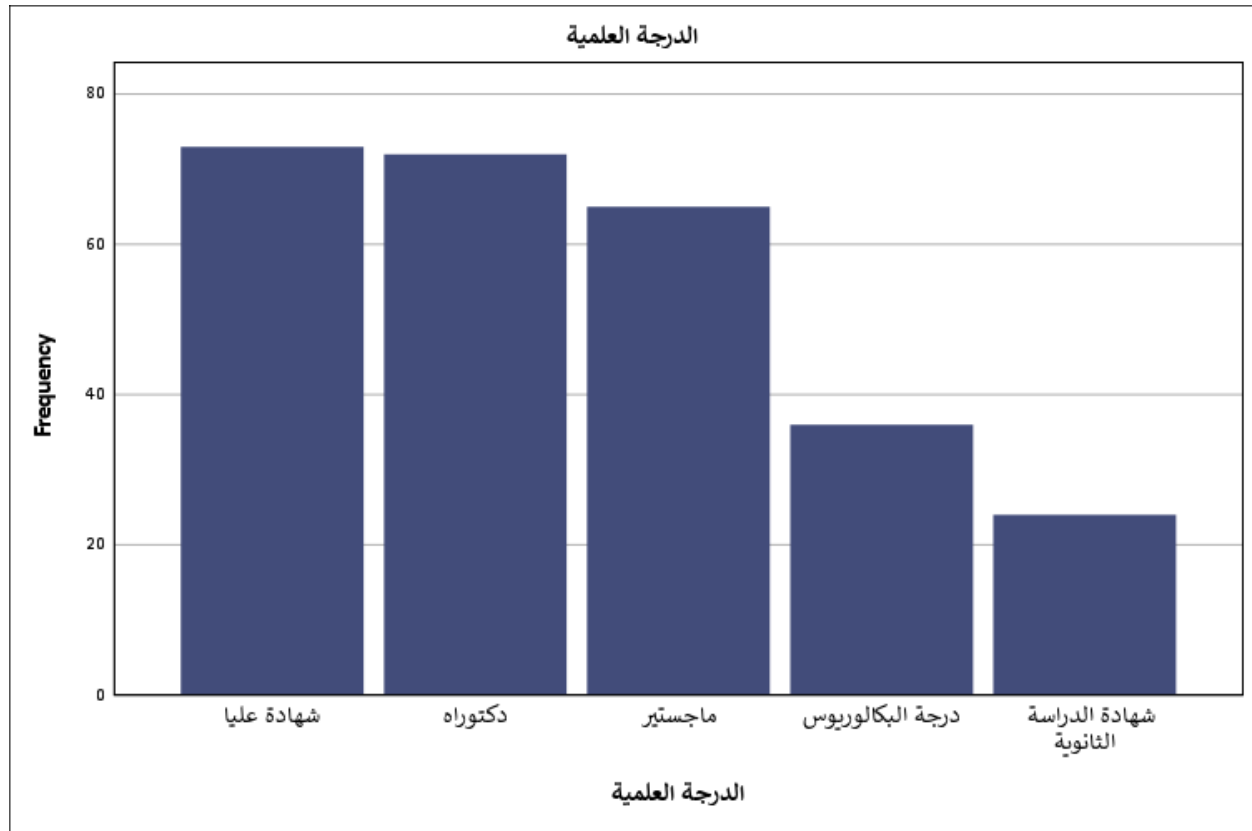
شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

## • الدرجة العلمية

تتمتع العينة بمستوى أكاديمي مرتفع؛ فنسبة الحاصلين على شهادات عليا والدكتوراه والماجستير مجتمعة تتجاوز ثمانية وسبعين بالمائة، وهو ما يشير إلى أن العاملين في مكاتب إدارة المشاريع يمتلكون خلفيات معرفية قوية؛ وتنبئ هذه النخبة العلمية بأن القرارات الإدارية والتخطيط للمشاريع يستند إلى أسس نظرية ومنهجية متينة؛ بينما تظل فئات البكالوريوس والثانوية أقلية في هذا الوسط؛ ويبدو أن المؤسسات تراهن على التأهيل العالي للارتقاء بأدائها؛ وتدعم هذه الأرقام فرضية أن المهارات الفنية تتغذى من المسارات التعليمية الطويلة؛ غير أن هذا التركيز على الشهادات يتطلب مواءمة مستمرة مع متطلبات السوق الفعلية؛ إذ أن الفجوة بين الأكاديميا والممارسة تظل تحدياً دائماً؛ وتوحي النتائج بأن المكاتب تضم كفاءات قادرة على استيعاب المنهجيات المعقدة والتقنيات الحديثة؛ كما تعكس ثقة الإدارة في الموظفين ذوي التخصصات المتقدمة؛ ويبدو أن الاستثمار في رأس المال البشري الأكاديمي يلقي بظلاله على كفاءة التنفيذ؛ وتستوجب هذه التركيبة التعليمية أن يتم تصميم أنظمة الحوافز والتدريب بما يتناسب مع طموحات أصحاب المؤهلات العالية.

| الدرجة العلمية     |               |         |           |                        |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|------------------------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |                        |       |
| 27.0               | 27.0          | 27.0    | 73        | شهادة عليا             | Valid |
| 53.7               | 26.7          | 26.7    | 72        | دكتوراه                |       |
| 77.8               | 24.1          | 24.1    | 65        | ماجستير                |       |
| 91.1               | 13.3          | 13.3    | 36        | درجة البكالوريوس       |       |
| 100.0              | 8.9           | 8.9     | 24        | شهادة الدراسة الثانوية |       |
|                    | 100.0         | 100.0   | 270       | Total                  |       |

جدول 6: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



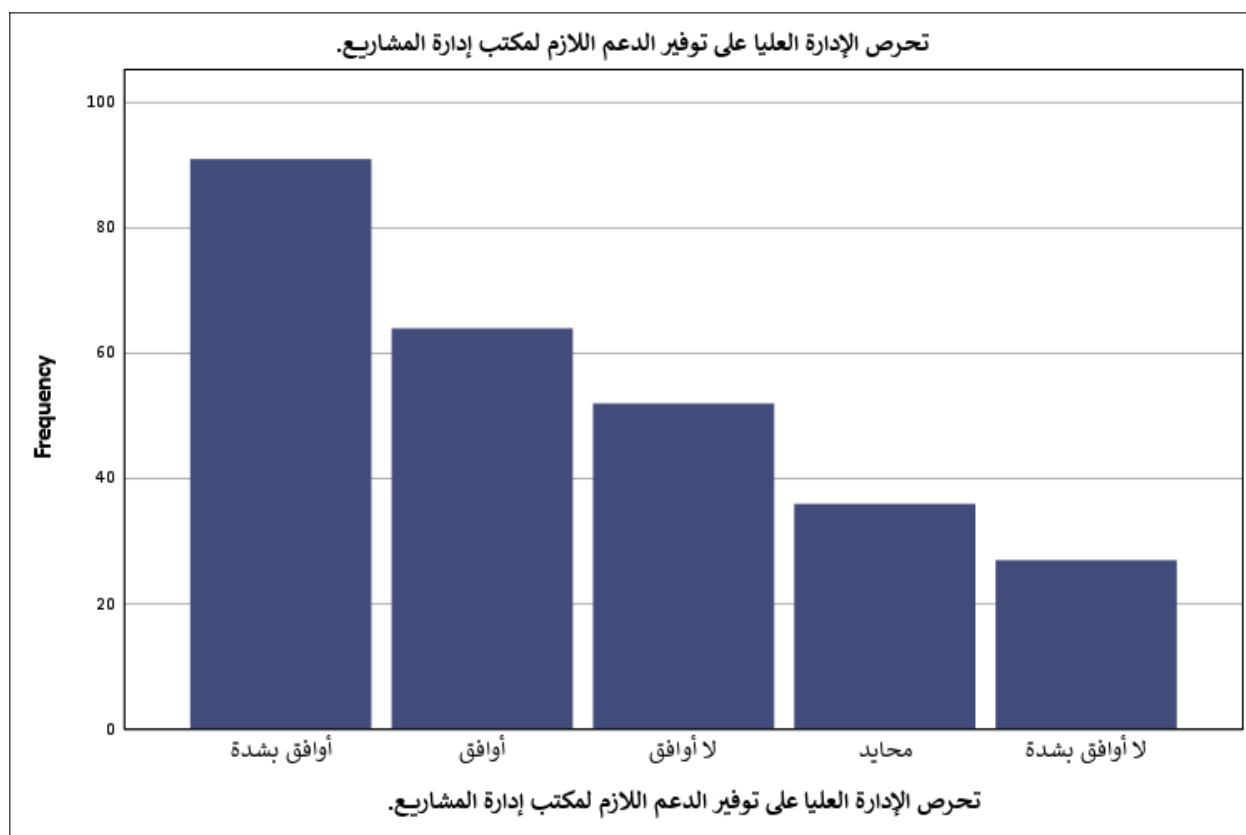
شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

#### • تحرص الإدارة العليا على توفير الدعم اللازم لمكتب إدارة المشاريع.

يبرز دعم الإدارة العليا كمتغير جوهري في فاعلية المكتب، حيث تشير النتائج إلى وجود ميل إيجابي؛ إذ يوافق الغالبية على حرص الإدارة، رغم وجود نسبة غير مستهان بها من عدم الرضا، مما يشي بوجود فجوة بين التوقعات والواقع الملموس؛ فالمتوسط الحسابي الذي قارب الثلاثة ونصف يشير إلى دعم غير مكتمل؛ ويبدو أن الإدارة قد تتبنى سياسات داعمة كلامياً دون ممارسة فعلية على أرض الواقع؛ ويحتمل أن هذا التباين في الآراء يعود إلى تفاوت الدعم المقدم حسب أهمية كل مشروع؛ كما أن تكرار الإجابات المحايدة والرافضة ينبه إلى ضرورة تعزيز التواصل بين الإدارة العليا والمكتب؛ وتدفع هذه الأرقام إلى القول بأن الدعم المالي والمعنوي ليس دائماً بالمستوى المأمول؛ مما يؤثر بشكل مباشر على قدرة المكتب في اتخاذ قرارات حاسمة؛ ويبدو أن هناك حاجة ملحة لتوحيد الرؤى الإدارية تجاه وظيفة المكتب؛ فالمشاريع تظل عرضة للتأثر في حال غاب الإجماع على هذا الدعم؛ وربما يغيب عن وعي الإدارة العليا أحياناً الأثر الحقيقي لدعمها على نجاح المشاريع طويل المدى.

| تحرص الإدارة العليا على توفير الدعم اللازم لمكتب إدارة المشاريع. |               |         |               |                    |  |
|------------------------------------------------------------------|---------------|---------|---------------|--------------------|--|
|                                                                  | Frequency     | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |  |
| Valid                                                            | أوافق بشدة    | 91      | 33.7          | 33.7               |  |
|                                                                  | أوافق         | 64      | 23.7          | 57.4               |  |
|                                                                  | لا أوافق      | 52      | 19.3          | 76.7               |  |
|                                                                  | محايد         | 36      | 13.3          | 90.0               |  |
|                                                                  | لا أوافق بشدة | 27      | 10.0          | 100.0              |  |
|                                                                  | Total         | 270     | 100.0         |                    |  |

جدول 7: التحليل الإحصائي لحرص الإدارة العليا على توفير الدعم اللازم لمكتب إدارة المشاريع.



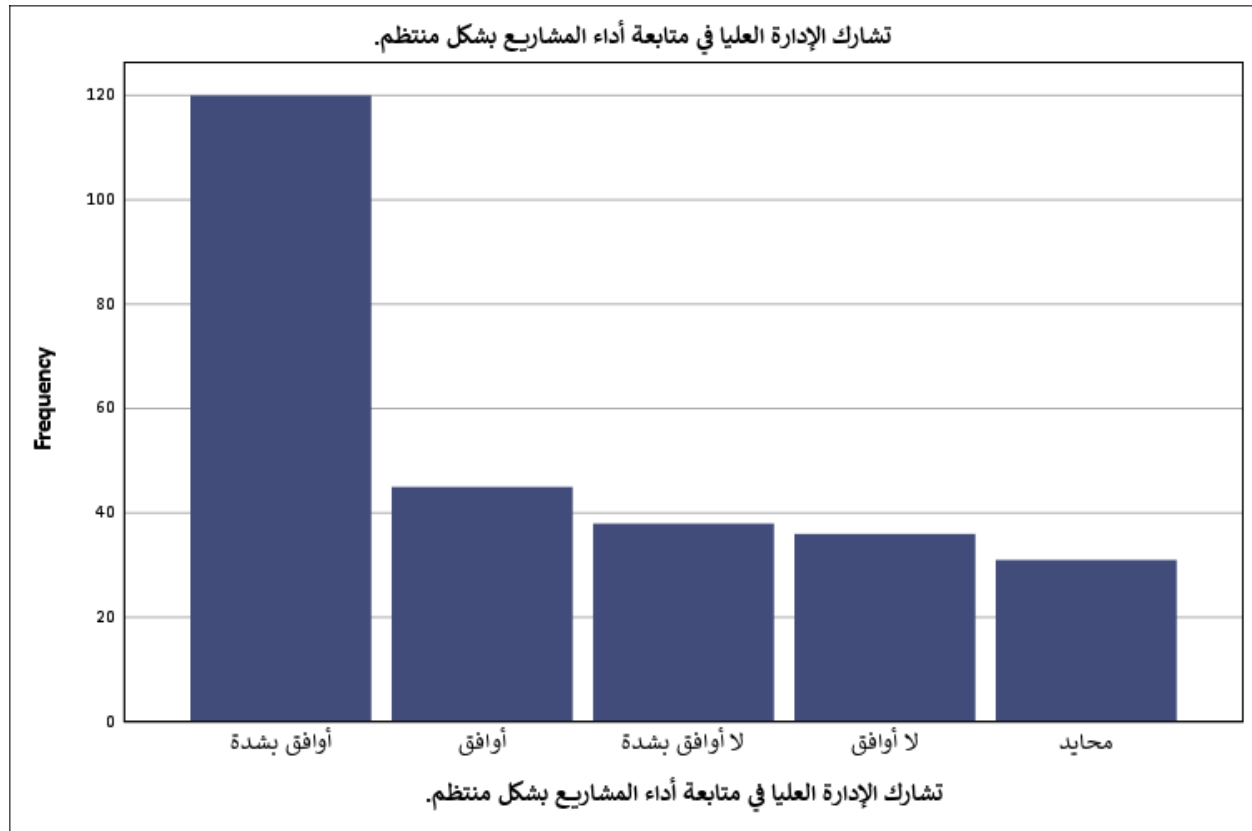
شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لحرص الإدارة العليا على توفير الدعم اللازم لمكتب إدارة المشاريع.

• تشارك الإدارة العليا في متابعة أداء المشاريع بشكل منتظم.

تتسم مشاركة الإدارة العليا في المتابعة بنوع من التذبذب؛ حيث تظهر البيانات أن الأغلبية يقرون بهذا الدور المنتظم؛ لكن هناك كتلة حرجية من العاملين الذين لا يوافقون على هذا الطرح، مما يفتح باباً واسعاً للتساؤل حول حقيقة هذا الانتظام؛ فالمتابعة الفعالة تتطلب حضوراً قيادياً يوجه لا يتدخل، ويدعم لا يعرقل؛ ويبدو أن هذه المتابعة قد تكون شكلية أو تقتصر على أوقات الأزمات فقط؛ وتؤثر المتوسطات الحسابية إلى أن الواقع يقترب من المستوى الجيد؛ ومع ذلك تظل الانحرافات المعيارية المرتفعة دليلاً على تباين التجربة بين الموظفين؛ ويحتمل أن يكون النمط القيادي للإدارة عاملاً مؤثراً في هذا الشعور؛ ففي بيئات العمل التي تعتمد على الدقة في المتابعة، قد يرى البعض ذلك تدخلاً؛ بينما يراه البعض الآخر غياباً للدعم؛ وتستدعي هذه النتائج دراسة أثر هذا التفاوت على انضباط المشروع؛ كما تبدو الحاجة ماسة لآليات متابعة شفافة وواضحة يشعر من خلالها الجميع بالدعم الفني والقيادي.

| تشارك الإدارة العليا في متابعة أداء المشاريع بشكل منتظم. |               |         |           |               |       |
|----------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                       | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 44.4                                                     | 44.4          | 44.4    | 120       | أوافق بشدة    | Valid |
| 61.1                                                     | 16.7          | 16.7    | 45        | أوافق         |       |
| 75.2                                                     | 14.1          | 14.1    | 38        | لا أوافق بشدة |       |
| 88.5                                                     | 13.3          | 13.3    | 36        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                    | 11.5          | 11.5    | 31        | محايد         |       |
|                                                          | 100.0         | 100.0   | 270       | Total         |       |

جدول 8: التحليل الإحصائي لمشاركة الإدارة العليا في متابعة أداء المشاريع بشكل منتظم.



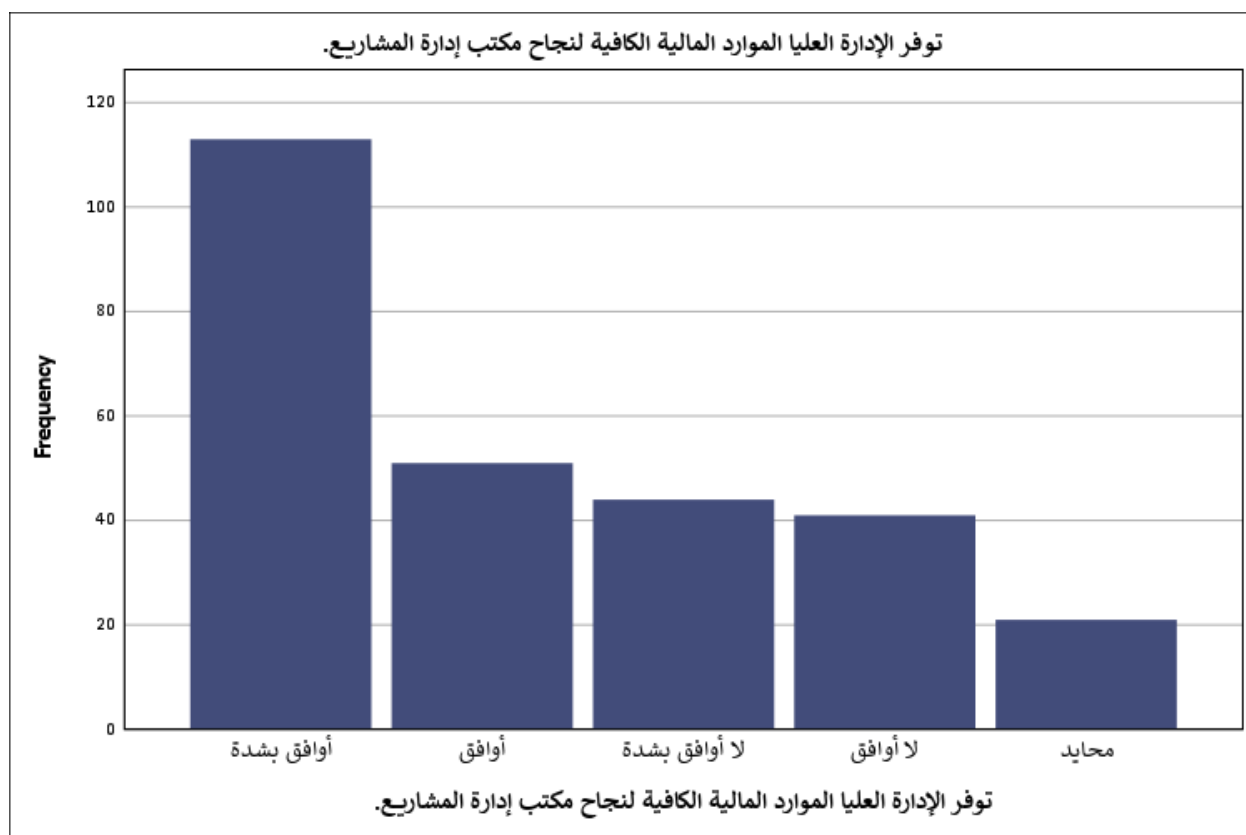
شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لمشاركة الإدارة العليا في متابعة أداء المشاريع بشكل منتظم.

#### • توفر الإدارة العليا الموارد المالية الكافية لنجاح مكتب إدارة المشاريع.

يكشف تقييم الموارد المالية عن تحديات ملموسة؛ حيث تعكس النتائج انقساماً في وجهات النظر، رغم وجود نسبة لا بأس بها تؤكد وفرة التمويل؛ وتدفع هذه الأرقام للاعتقاد بأن هناك توازناً هشاً في كيفية إدارة الموازنات المخصصة للمشاريع؛ فليس كل من أقر بتوفر الموارد يرى أنها كافية فعلياً؛ ويبدو أن التمويل قد يكون مركزاً في مشاريع دون غيرها؛ ويحتمل أن البيروقراطية في صرف الموارد تشكل عائقاً أمام سرعة التنفيذ؛ وتدعم هذه الانحرافات فكرة أن الوفرة المالية لا تعني بالضرورة كفاءة التوزيع؛ وتستلزم هذه النتائج فحصاً دقيقاً لآليات تخصيص الأموال داخل المؤسسة؛ إذ إن نقص الموارد في اللحظات الحرجة قد ينسف كل التخطيط المسبق؛ كما تبدو هناك حاجة لتعزيز المرونة المالية للمكتب؛ فالمتوسط الإحصائي يرجح وجود تحسن لكنه لم يصل إلى سقف الطموح؛ ويبدو أن الإدارة تواجه تحديات في ضبط التكاليف بالتوازي مع رفع الجودة.

| توفر الإدارة العليا الموارد المالية الكافية لنجاح مكتب إدارة المشاريع. |                    |               |         |           |               |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                                        | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                                  | 41.9               | 41.9          | 41.9    | 113       | أوافق بشدة    |
|                                                                        | 60.7               | 18.9          | 18.9    | 51        | أوافق         |
|                                                                        | 77.0               | 16.3          | 16.3    | 44        | لا أوافق بشدة |
|                                                                        | 92.2               | 15.2          | 15.2    | 41        | لا أوافق      |
|                                                                        | 100.0              | 7.8           | 7.8     | 21        | محايد         |
|                                                                        |                    | 100.0         | 100.0   | 270       | Total         |

جدول 9: التحليل الإحصائي لتوفير الإدارة العليا الموارد المالية الكافية لنجاح مكتب إدارة المشاريع.



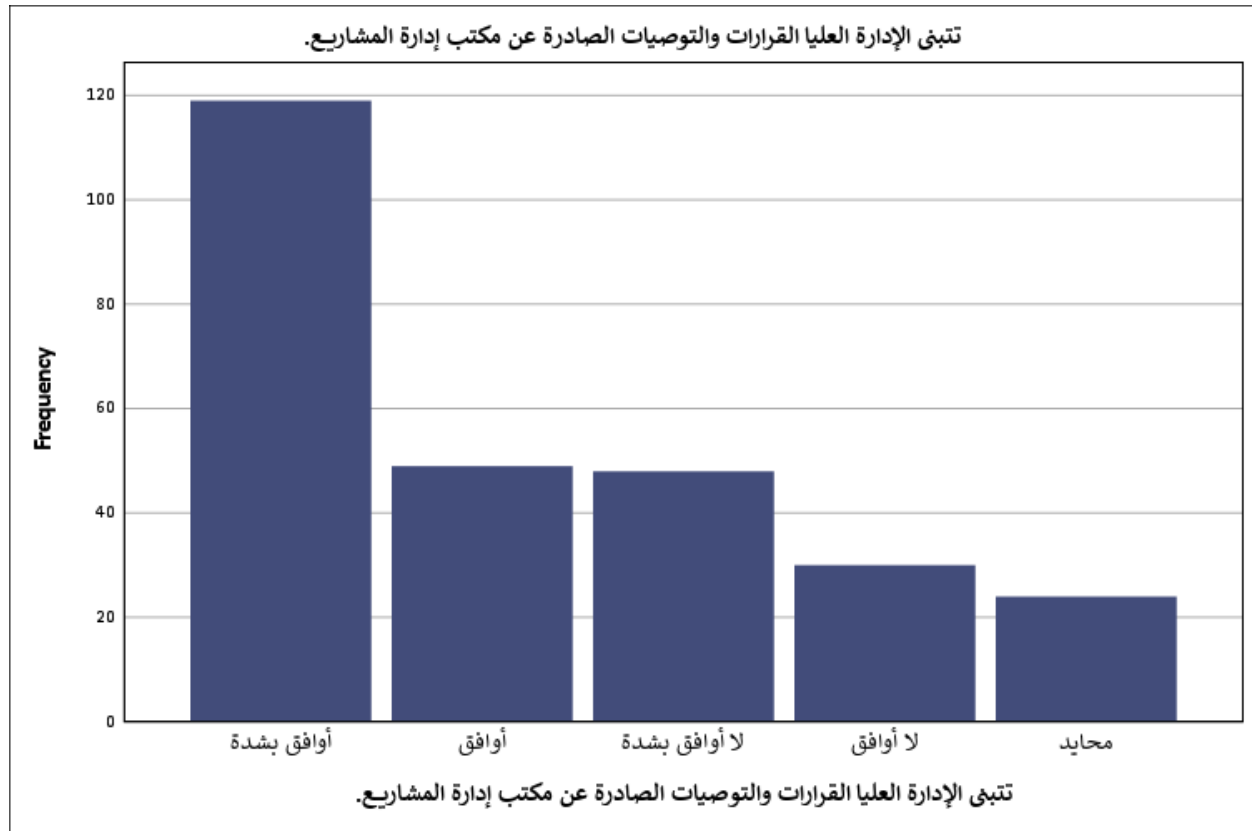
شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لتوفير الإدارة العليا الموارد المالية الكافية لنجاح مكتب إدارة المشاريع.

• تتبنى الإدارة العليا القرارات والتوصيات الصادرة عن مكتب إدارة المشاريع.

يعبر تبني القرارات عن حجم الثقة المهنية؛ وتظهر النتائج أن هناك تقبلاً عاماً لتوصيات المكتب، ولكنها تظل تواجه مقاومة أو تجاهلاً من قبل البعض؛ ويبدو أن هذه الفجوة في التبني تعيق قدرة المكتب على إحداث تغيير جذري في ممارسات العمل؛ ويحتمل أن التوصيات قد تكون غير واقعية أو لا تتناسب مع رؤية الإدارة في بعض الأحيان؛ وتدفع هذه الأرقام نحو فكرة أن التواصل بين الطرفين يحتاج إلى تحسين نوعي؛ فالمكتب يمتلك البيانات، والإدارة تمتلك السلطة، ولا يكتمل النجاح إلا بالتقاطع بينهما؛ وتؤكد الانحرافات أن تجربة الموظفين مع الإدارة متفاوتة بشكل كبير؛ كما يبدو أن الثقافة التنظيمية تميل أحياناً إلى التمرکز حول القرارات التقليدية؛ مما قد يجعل توصيات المكتب مجرد أوراق لا تفعل؛ وتستدعي هذه الحالة ضرورة بناء جسور ثقة أكبر؛ فالمكتب لا يمكن أن ينجح في بيئة لا تأخذ مشورته على محمل الجد.

| تتبنى الإدارة العليا القرارات والتوصيات الصادرة عن مكتب إدارة المشاريع. |               |         |           |               |       |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                      | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 44.1                                                                    | 44.1          | 44.1    | 119       | أوافق بشدة    | Valid |
| 62.2                                                                    | 18.1          | 18.1    | 49        | أوافق         |       |
| 80.0                                                                    | 17.8          | 17.8    | 48        | لا أوافق بشدة |       |
| 91.1                                                                    | 11.1          | 11.1    | 30        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                                   | 8.9           | 8.9     | 24        | محايد         |       |
|                                                                         | 100.0         | 100.0   | 270       | Total         |       |

جدول 10: التحليل الإحصائي لتبني الإدارة العليا القرارات والتوصيات الصادرة عن مكتب إدارة المشاريع.



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لتبني الإدارة العليا القرارات والتوصيات الصادرة عن مكتب إدارة المشاريع.

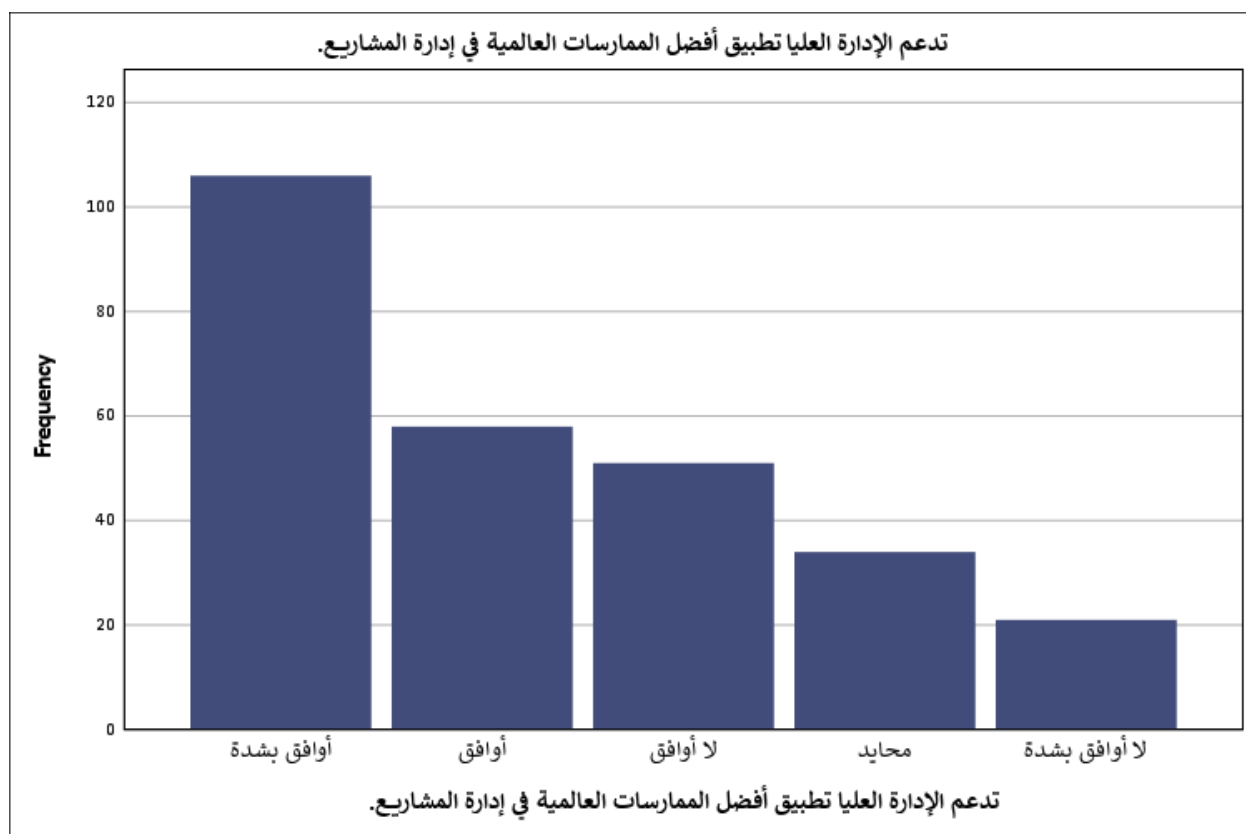
#### • تدعم الإدارة العليا تطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع.

تؤيد الإدارة العليا في الظاهر تطبيق الممارسات العالمية؛ بيد أن الأرقام تشير إلى وجود صراع بين الطموح والواقع؛ فهناك نسبة مقدر لا تلمس هذا الدعم فعلياً، مما يعطي مؤشراً على وجود فجوة في الالتزام بالمعايير العالمية؛ ويبدو أن التطبيق قد يكون انتقائياً أو مقتضباً في بعض الأقسام؛ ويحتمل أن الكلفة العالية لتبني هذه الممارسات تجعل الإدارة مترددة في تعميمها؛ وتدفع هذه النتائج للاعتقاد بأن الوعي بأهمية المعايير الدولية لا يترجم دائماً إلى أفعال؛ فالطريق نحو المؤسسة الكاملة لا يزال طويلاً؛ كما تعكس الانحرافات تبايناً في تطبيق هذه الممارسات بين المشاريع؛ وتستلزم هذه الحالة مراجعة دورية لمدى مطابقة العمليات الحالية للنماذج العالمية؛ وتبدو الحاجة ماسة لبرامج تحفيزية تشجع الفرق على تبني المنهجيات المتقدمة؛ فالتطور الإداري لا يحدث بقرار بل بممارسة يومية تراكمية.

تدعم الإدارة العليا تطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع.

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| 39.3               | 39.3          | 39.3    | 106       | أوافق بشدة    | Valid |
| 60.7               | 21.5          | 21.5    | 58        | أوافق         |       |
| 79.6               | 18.9          | 18.9    | 51        | لا أوافق      |       |
| 92.2               | 12.6          | 12.6    | 34        | محايد         |       |
| 100.0              | 7.8           | 7.8     | 21        | لا أوافق بشدة |       |
|                    | 100.0         | 100.0   | 270       | Total         |       |

جدول 11: التحليل الإحصائي لدعم الإدارة العليا تطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع.



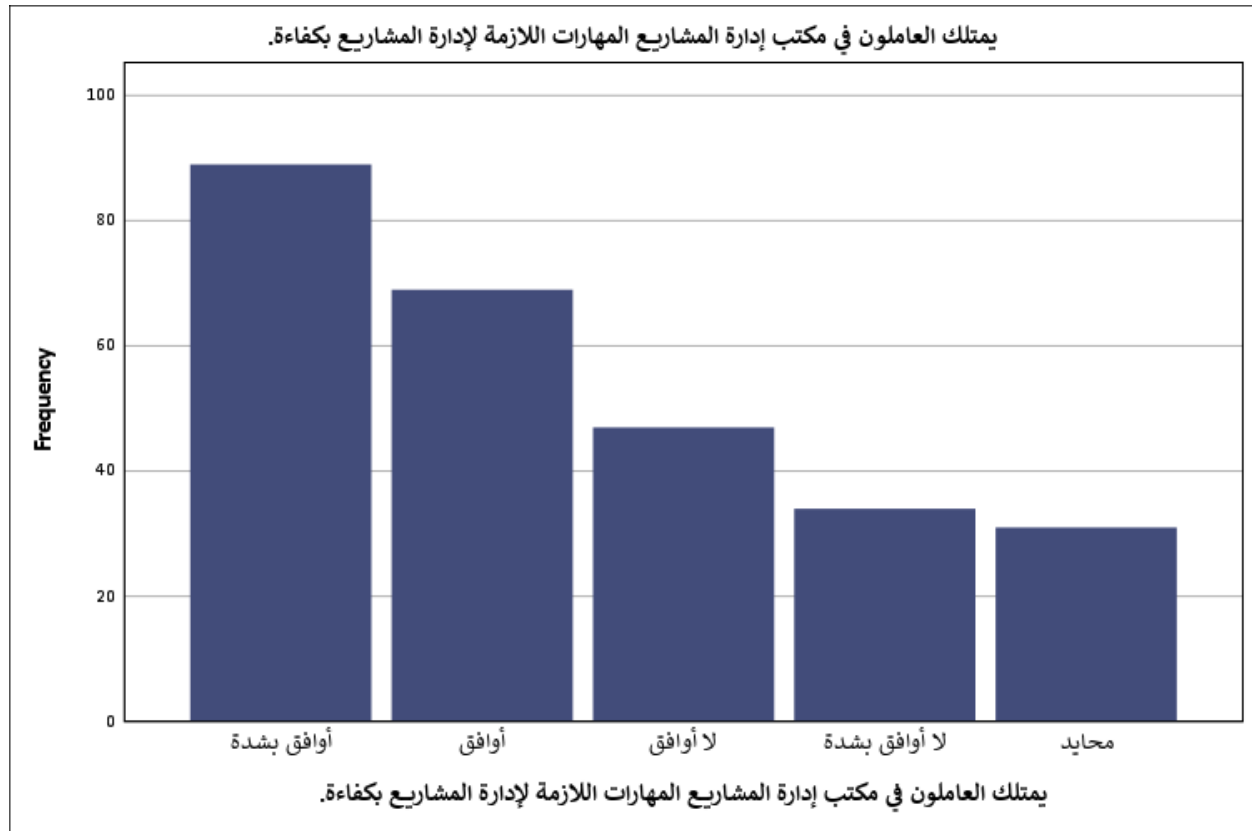
شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لدعم الإدارة العليا تطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع.

• يمتلك العاملون في مكتب إدارة المشاريع المهارات اللازمة لإدارة المشاريع بكفاءة.

تركز الآراء حول كفاءة الكوادر البشرية في مستوى إيجابي ملحوظ، مما يعزز الثقة في المهارات المتاحة؛ فالمكتب يضم خبرات قادرة على إدارة المشاريع، وإن كانت هناك بعض التحفظات الإحصائية التي تشير إلى احتياجات تدريبية قائمة؛ ويبدو أن المهارات التقنية قد تكون متوفرة، بينما تحتاج المهارات الإدارية الناعمة إلى مزيد من الصقل؛ ويحتمل أن تفاوت المهارات بين أفراد الفريق الواحد يسبب ضغطاً على الأكثر كفاءة؛ وتدعم هذه الأرقام وجهة نظر مفادها أن الاستثمار في الناس هو الاستثمار الأضمن؛ ومع ذلك، تشير الانحرافات إلى وجود فئة ترى أن القدرات الحالية لا تزال دون الطموح؛ وتستوجب هذه النتائج وضع خرائط طريق لتطوير الأداء الفردي والمؤسسي؛ كما تبدو هناك حاجة لتعزيز العمل الجماعي، فالمشروع ليس مهارة فرد؛ بل هو محصلة تكامل الجهود المختلفة؛ ويبقى تطوير رأس المال البشري خياراً استراتيجياً لتعزيز الفاعلية.

| يمتلك العاملون في مكتب إدارة المشاريع المهارات اللازمة لإدارة المشاريع بكفاءة. |               |         |           |               |       |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                             | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 33.0                                                                           | 33.0          | 33.0    | 89        | أوافق بشدة    | Valid |
| 58.5                                                                           | 25.6          | 25.6    | 69        | أوافق         |       |
| 75.9                                                                           | 17.4          | 17.4    | 47        | لا أوافق      |       |
| 88.5                                                                           | 12.6          | 12.6    | 34        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                                          | 11.5          | 11.5    | 31        | محايد         |       |
|                                                                                | 100.0         | 100.0   | 270       | Total         |       |

جدول 12: التحليل الإحصائي لامتلاك العاملون في مكتب إدارة المشاريع المهارات اللازمة لإدارة المشاريع بكفاءة.



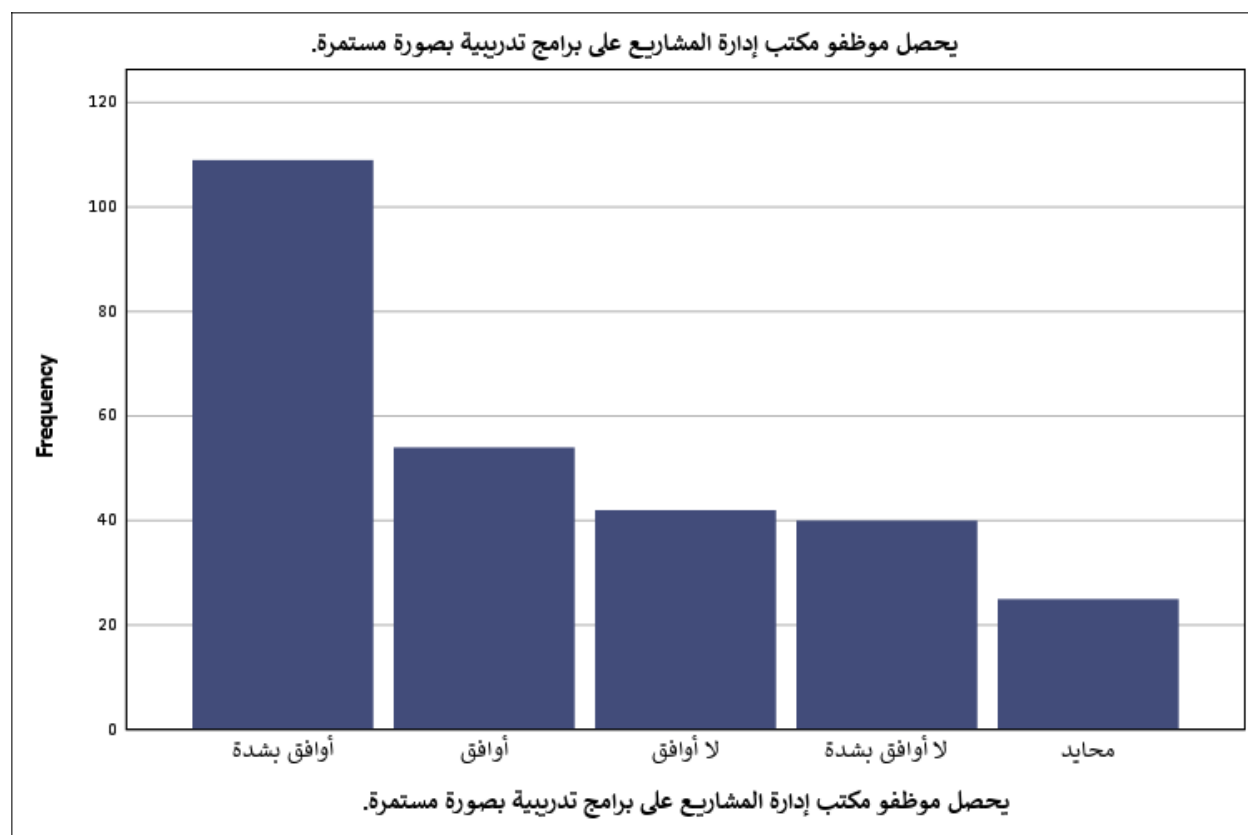
شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لامتلاك العاملون في مكتب إدارة المشاريع المهارات اللازمة لإدارة المشاريع بكفاءة.

- يحصل موظفو مكتب إدارة المشاريع على برامج تدريبية بصورة مستمرة.

يظهر التدريب كحلقة وصل بين القدرات والأداء؛ ورغم وجود مسار تدريبي، إلا أن النتائج تعكس عدم رضا لدى فئة واسعة، مما يشي بأن البرامج قد تكون دورية أو غير مترابطة؛ ويبدو أن التدريب يفتقر إلى التخصصية أو لا يمس الحاجات الفعلية للعاملين؛ ويحتمل أن يكون التدريب متاحاً لكن الوصول إليه ليس عادلاً؛ وتدفع هذه الأرقام للاعتقاد بأن المكتب يحتاج لسياسة تدريبية مبنية على فجوات الأداء؛ فالتدريب لمجرد التدريب يهدر الوقت والموارد؛ كما تشير الانحرافات إلى تفاوت في فرص الحصول على المعرفة؛ وتستلزم هذه الحالة إعادة صياغة الحقائق التدريبية لتكون أكثر استجابة للمتغيرات في بيئة المشاريع؛ كما يبدو أن هناك حاجة لربط التدريب بالمسار الوظيفي؛ فالموظف الذي يرى في التدريب إضافة لمستقبله غالباً ما يكون أكثر حماساً للتعلم وتطبيق ما تعلمه.

| يحصل موظفو مكتب إدارة المشاريع على برامج تدريبية بصورة مستمرة. |                    |               |         |           |               |
|----------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                                | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                          | 40.4               | 40.4          | 40.4    | 109       | أوافق بشدة    |
|                                                                | 60.4               | 20.0          | 20.0    | 54        | أوافق         |
|                                                                | 75.9               | 15.6          | 15.6    | 42        | لا أوافق      |
|                                                                | 90.7               | 14.8          | 14.8    | 40        | لا أوافق بشدة |
|                                                                | 100.0              | 9.3           | 9.3     | 25        | محايد         |
|                                                                |                    | 100.0         | 100.0   | 270       | Total         |

جدول 13: التحليل الإحصائي لحصول موظفو مكتب إدارة المشاريع على برامج تدريبية بصورة مستمرة.



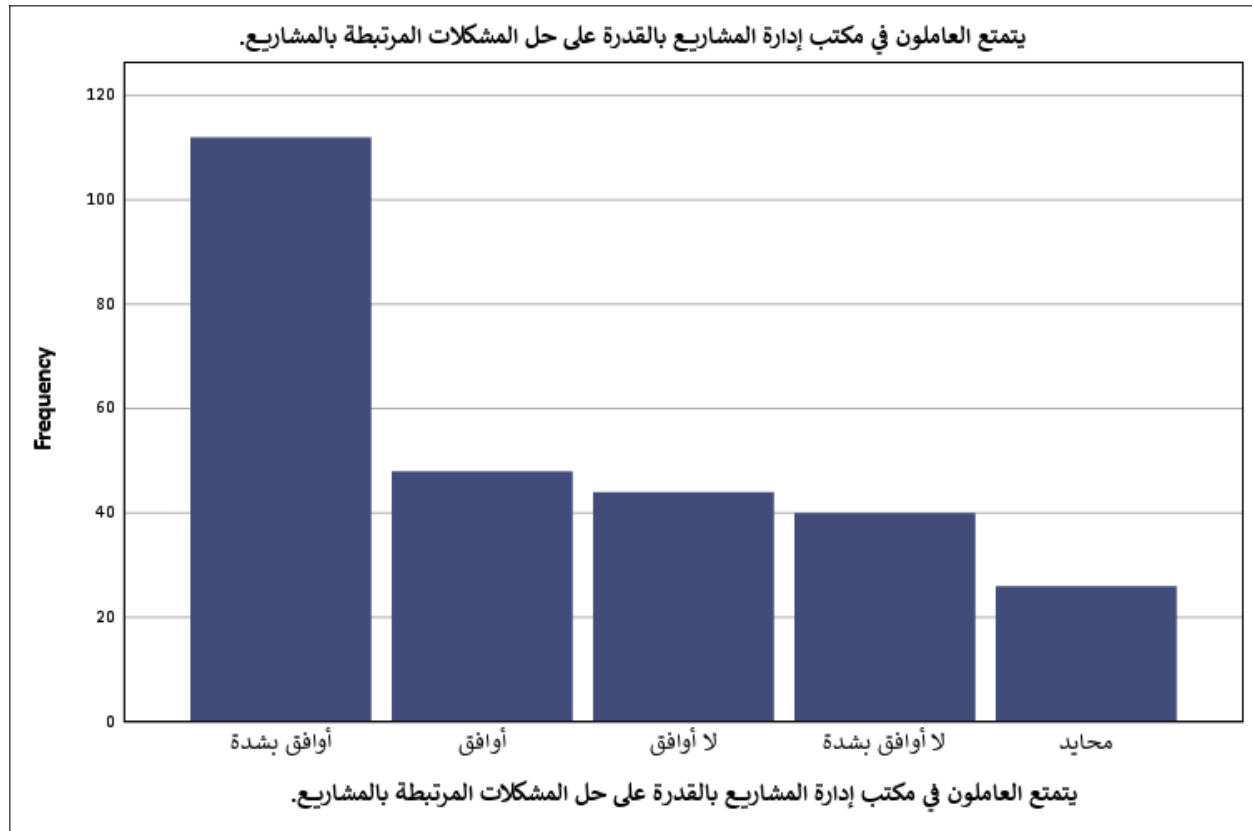
شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لحصول موظفو مكتب إدارة المشاريع على برامج تدريبية بصورة مستمرة.

• يتمتع العاملون في مكتب إدارة المشاريع بالقدرة على حل المشكلات المرتبطة بالمشاريع.

تمثل القدرة على حل المشكلات جوهر عمل المكتب؛ وتؤكد البيانات وجود كفاءة معقولة في هذا الجانب، مما يشير إلى مرونة لدى الموظفين في مواجهة التحديات الطارئة؛ ويبدو أن هناك قدرة على التكيف مع التغييرات، وهو أمر حيوي في عالم إدارة المشاريع؛ ويحتمل أن هذه المهارة تكتسب بالممارسة أكثر منها بالتدريب النظري؛ وتدفع هذه النتائج نحو تقدير الجهود التي تبذلها الفرق تحت الضغط؛ ومع ذلك، تظل هناك نسبة لا تعتقد بهذه القدرة، مما قد يرجع لتعقد بعض المشكلات التي تتجاوز صلاحيات المكتب؛ كما تعكس الانحرافات تفاوت الخبرة؛ وتستوجب هذه النتيجة تعزيز التفكير التحليلي لدى جميع أعضاء الفريق؛ فحل المشكلات لا ينبغي أن يقع على عاتق البعض؛ بل يجب أن يكون منهجية عمل جماعية تعتمد على تبادل الخبرات التراكمية.

| يتمتع العاملون في مكتب إدارة المشاريع بالقدرة على حل المشكلات المرتبطة بالمشاريع. |               |         |           |               |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                                | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 41.5                                                                              | 41.5          | 41.5    | 112       | أوافق بشدة    | Valid |
| 59.3                                                                              | 17.8          | 17.8    | 48        | أوافق         |       |
| 75.6                                                                              | 16.3          | 16.3    | 44        | لا أوافق      |       |
| 90.4                                                                              | 14.8          | 14.8    | 40        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                                             | 9.6           | 9.6     | 26        | محايد         |       |
|                                                                                   | 100.0         | 100.0   | 270       | Total         |       |

جدول 14: التحليل الإحصائي لمتنّ العاملون في مكتب إدارة المشاريع بالقدرة على حل المشكلات المرتبطة بالمشاريع.



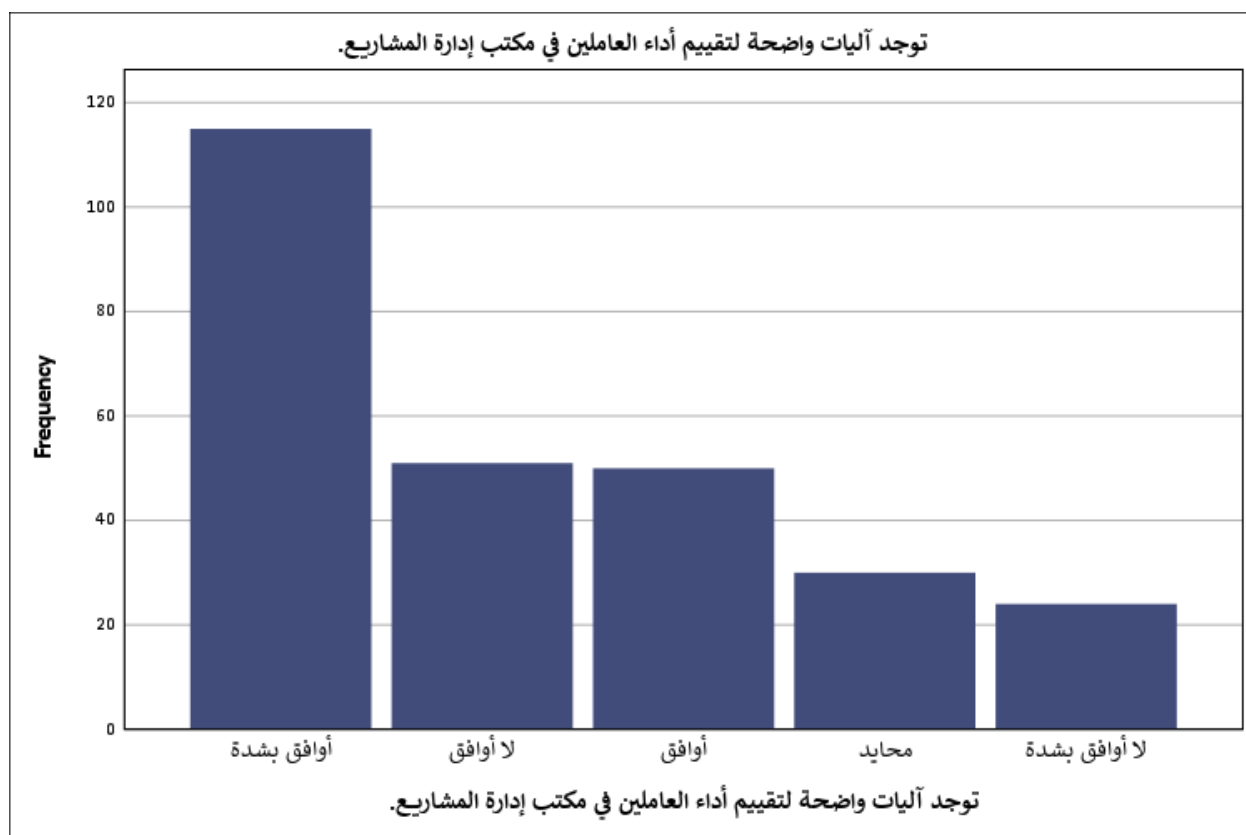
شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لتمتع العاملون في مكتب إدارة المشاريع بالقدرة على حل المشكلات المرتبطة بالمشاريع.

#### • توجد آليات واضحة لتقييم أداء العاملين في مكتب إدارة المشاريع.

تعد آليات التقييم مرآة للعدالة التنظيمية؛ وتظهر النتائج تضارباً في الآراء، مما يشي بأن التقييم قد يشوبه الغموض أو لا يطبق بمعايير موحدة على الجميع؛ ويبدو أن هذه الآليات إما غير معلنة أو لا ترتبط بنتائج الأداء بشكل مباشر؛ ويحتمل أن يكون التقييم شخصياً أكثر منه إجرائياً؛ وتدفع هذه الأرقام نحو القول بأن الموظفين يبحثون عن الوضوح والموضوعية؛ فالغياب الملموس لآلية تقييم عادلة يولد الإحباط ويقلل من الإنتاجية؛ وتستلزم هذه الحالة إعادة بناء نظام الأداء ليصبح أداة تطوير لا مجرد أداة ضبط؛ كما يبدو أن هناك حاجة لإشراك الموظفين في تصميم معايير التقييم؛ فالمعيار الذي يفهمه الموظف ويوافق عليه هو المعيار الذي يلتزم به؛ ويبقى التقييم الشفاف حجر الزاوية في بناء أي ثقافة مؤسسية قوية.

| توجد آليات واضحة لتقييم أداء العاملين في مكتب إدارة المشاريع. |               |         |           |               |       |
|---------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                            | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 42.6                                                          | 42.6          | 42.6    | 115       | أوافق بشدة    | Valid |
| 61.5                                                          | 18.9          | 18.9    | 51        | لا أوافق      |       |
| 80.0                                                          | 18.5          | 18.5    | 50        | أوافق         |       |
| 91.1                                                          | 11.1          | 11.1    | 30        | محايد         |       |
| 100.0                                                         | 8.9           | 8.9     | 24        | لا أوافق بشدة |       |
|                                                               | 100.0         | 100.0   | 270       | Total         |       |

جدول 15: التحليل الإحصائي لوجود آليات واضحة لتقييم أداء العاملين في مكتب إدارة المشاريع.



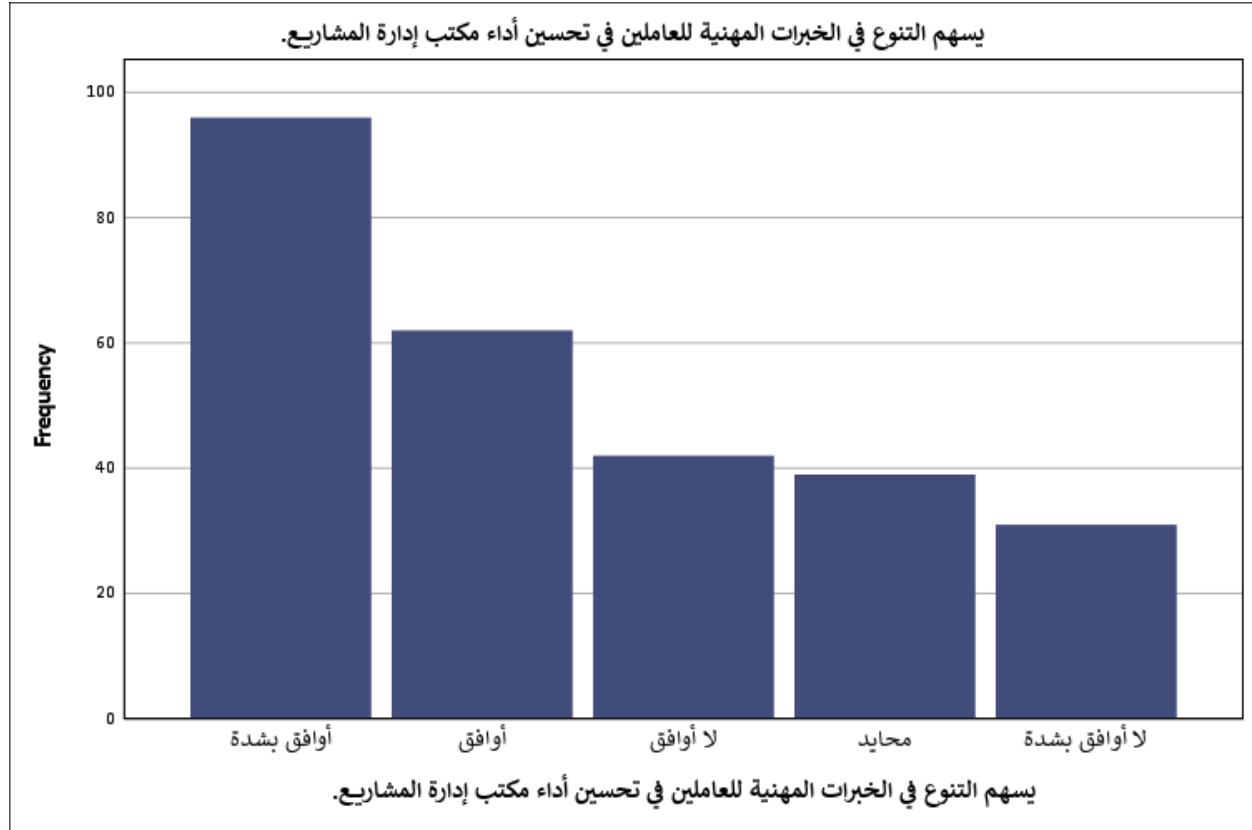
شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لوجود آليات واضحة لتقييم أداء العاملين في مكتب إدارة المشاريع.

• يسهم التنوع في الخبرات المهنية للعاملين في تحسين أداء مكتب إدارة المشاريع.

يعتبر التنوع المهني محركاً أساسياً للتميز، وتؤيد غالبية العينة هذا الطرح، مما يشي بأن المكاتب تستفيد بالفعل من تعدد التخصصات؛ ويبدو أن هذا الخليط المعرفي يسهم في رؤية المشاريع من زوايا متعددة، مما يقلل من احتمالات الخطأ؛ ويحتمل أن يكون التحدي يكمن في كيفية إدارة هذا التنوع وتوجيهه؛ وتدفع هذه النتائج للاعتقاد بأن تكامل التخصصات هو الوصفة الناجحة لمواجهة تعقيدات المشاريع الحديثة؛ ومع ذلك، تشير الانحرافات إلى وجود فئة لا ترى هذا الأثر، ربما بسبب ضعف التنسيق بين الخبراء؛ وتستوجب هذه النتيجة إيجاد بيئة عمل تعزز التعاون وتكسر الحواجز بين التخصصات؛ فالتنوع وحده لا يكفي؛ بل يجب أن يترافق مع آليات تواصل تمكن من استخلاص القيم المضافة لكل خبرة مهنية.

| يسهم التنوع في الخبرات المهنية للعاملين في تحسين أداء مكتب إدارة المشاريع. |               |         |           |               |       |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                         | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 35.6                                                                       | 35.6          | 35.6    | 96        | أوافق بشدة    | Valid |
| 58.5                                                                       | 23.0          | 23.0    | 62        | أوافق         |       |
| 74.1                                                                       | 15.6          | 15.6    | 42        | لا أوافق      |       |
| 88.5                                                                       | 14.4          | 14.4    | 39        | محايد         |       |
| 100.0                                                                      | 11.5          | 11.5    | 31        | لا أوافق بشدة |       |
|                                                                            | 100.0         | 100.0   | 270       | Total         |       |

جدول 16: التحليل الإحصائي لمساهمة التنوع في الخبرات المهنية للعاملين في تحسين أداء مكتب إدارة المشاريع.



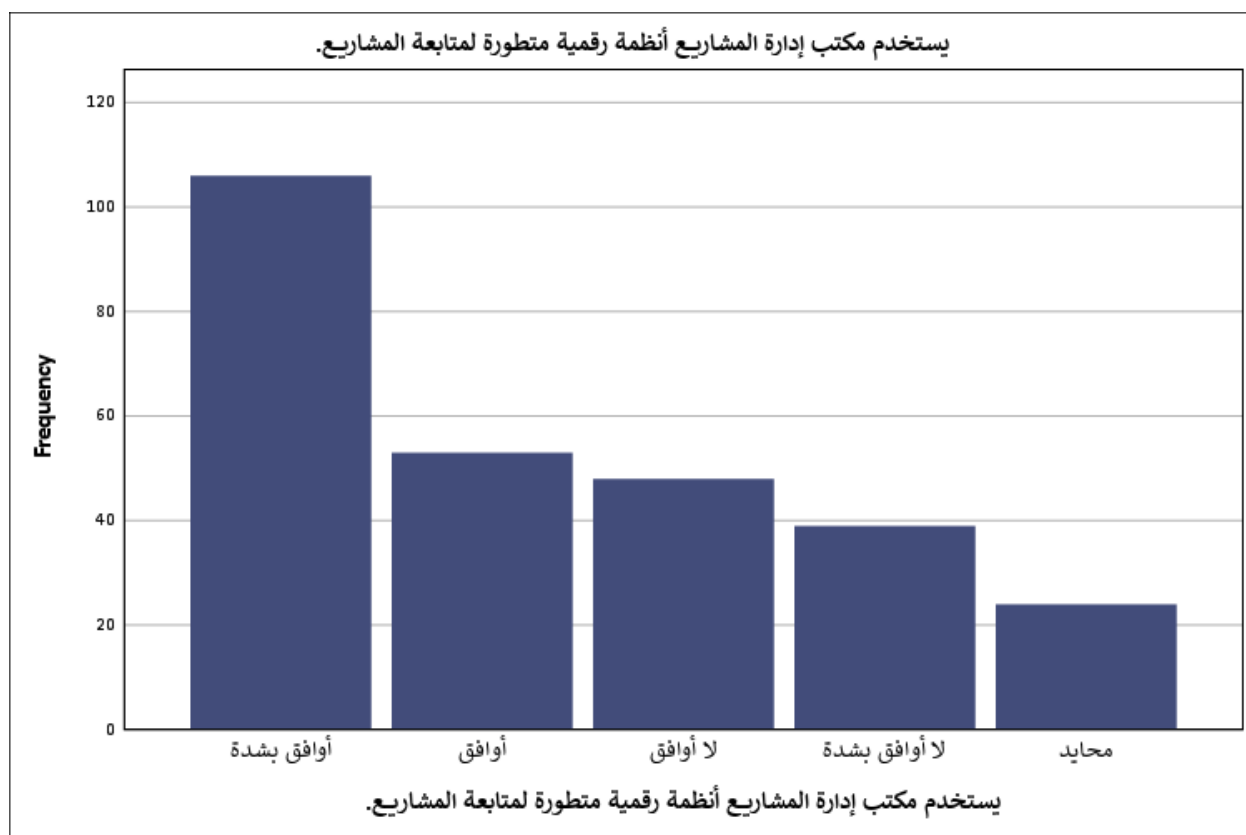
شكل توضيحي 13: التمثيل البياني لمساهمة التنوع في الخبرات المهنية للعاملين في تحسين أداء مكتب إدارة المشاريع.

#### • يستخدم مكتب إدارة المشاريع أنظمة رقمية متطورة لمتابعة المشاريع.

يشير استخدام التقنية إلى تبني المكتب لتوجهات العصر، وتظهر النتائج أن الغالبية يقرون بتوفر أنظمة رقمية، لكنها تظل محل تساؤل من حيث التطور أو الفاعلية؛ ويبدو أن هناك تفاوتاً في القدرة على استغلال هذه الأنظمة إلى أقصى طاقاتها؛ ويحتمل أن يكون المكتب قد انتقل رقمياً، لكن الممارسات لا تزال تقليدية؛ وتدفع هذه الأرقام نحو فكرة أن الأدوات وحدها لا تصنع التغيير؛ فالأنظمة المتقدمة تحتاج إلى عقول قادرة على تطويرها لخدمة أهداف المشروع؛ وتستلزم هذه الحالة مراجعة مدى مواءمة هذه الأنظمة لمتطلبات العمل الميداني؛ كما تبدو هناك حاجة لتدريب مكثف على هذه الأنظمة؛ فالاستثمار المادي في التقنية يضيع إذا لم يقترن بتمكين رقمي حقيقي للفريق.

| يستخدم مكتب إدارة المشاريع أنظمة رقمية متطورة لمتابعة المشاريع. |               |         |               |                    |     |
|-----------------------------------------------------------------|---------------|---------|---------------|--------------------|-----|
|                                                                 | Frequency     | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |     |
| Valid                                                           | أوافق بشدة    | 39.3    | 39.3          | 39.3               | 106 |
|                                                                 | أوافق         | 19.6    | 19.6          | 58.9               | 53  |
|                                                                 | لا أوافق      | 17.8    | 17.8          | 76.7               | 48  |
|                                                                 | لا أوافق بشدة | 14.4    | 14.4          | 91.1               | 39  |
|                                                                 | محايد         | 8.9     | 8.9           | 100.0              | 24  |
|                                                                 | Total         | 270     | 100.0         |                    |     |

جدول 17: التحليل الإحصائي لاستخدام مكتب إدارة المشاريع أنظمة رقمية متطورة لمتابعة المشاريع.



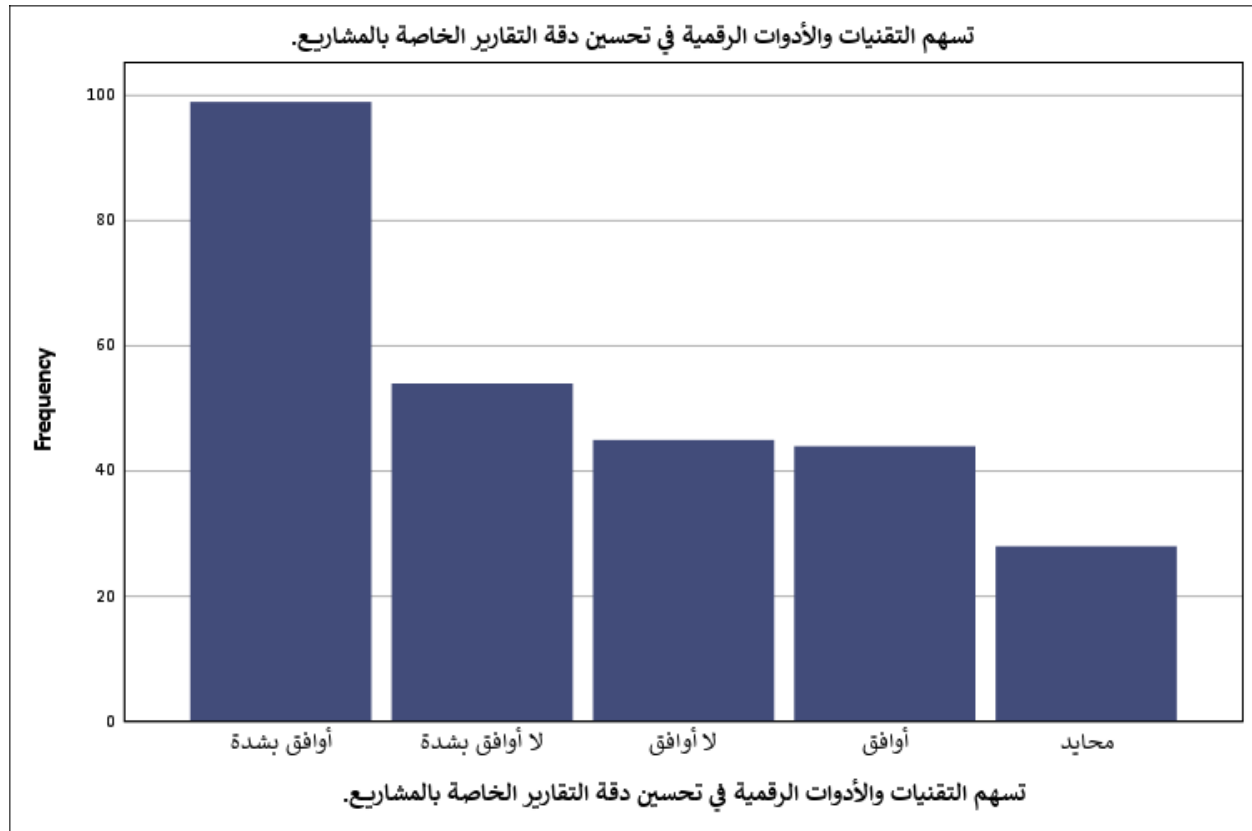
شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لاستخدام مكتب إدارة المشاريع أنظمة رقمية متطورة لمتابعة المشاريع.

• تسهم التقنيات والأدوات الرقمية في تحسين دقة التقارير الخاصة بالمشاريع.

يظهر التناقض في تقييم أثر التقنية على دقة التقارير؛ فبينما يرى البعض تحسناً، هناك كتلة وازنة لا ترى هذا الأثر، مما يعني أن التقنية قد تكون مصدراً لتعقيد البيانات بدلاً من تبسيطها؛ ويبدو أن التقارير المنتجة رقمياً لا تزال تفتقر إلى الدقة التي يتوقعها الموظفون؛ ويحتمل أن الأنظمة تعاني من ضعف في الربط أو تفتقر إلى مدخلات موثوقة؛ وتدفع هذه النتائج للاعتقاد بأن التقنية ليست حلاً سحرياً؛ فجودة المخرجات تظل رهينة لجودة المدخلات البشرية؛ وتستوجب هذه الحالة تنظيف البيانات وتوحيد معايير التقارير؛ كما تبدو الحاجة ماسة لتقييم تجربة المستخدم مع هذه الأدوات؛ فالموظف هو من يلمس الأثر يومياً، وهو من يستطيع الحكم على مدى صدق الأرقام التي تنتجها الأنظمة الرقمية.

| تسهم التقنيات والأدوات الرقمية في تحسين دقة التقارير الخاصة بالمشاريع. |               |         |           |               |       |
|------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                     | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 36.7                                                                   | 36.7          | 36.7    | 99        | أوافق بشدة    | Valid |
| 56.7                                                                   | 20.0          | 20.0    | 54        | لا أوافق بشدة |       |
| 73.3                                                                   | 16.7          | 16.7    | 45        | لا أوافق      |       |
| 89.6                                                                   | 16.3          | 16.3    | 44        | أوافق         |       |
| 100.0                                                                  | 10.4          | 10.4    | 28        | محايد         |       |
|                                                                        | 100.0         | 100.0   | 270       | Total         |       |

جدول 18: التحليل الإحصائي لمساهمة التقنيات والأدوات الرقمية في تحسين دقة التقارير الخاصة بالمشاريع.



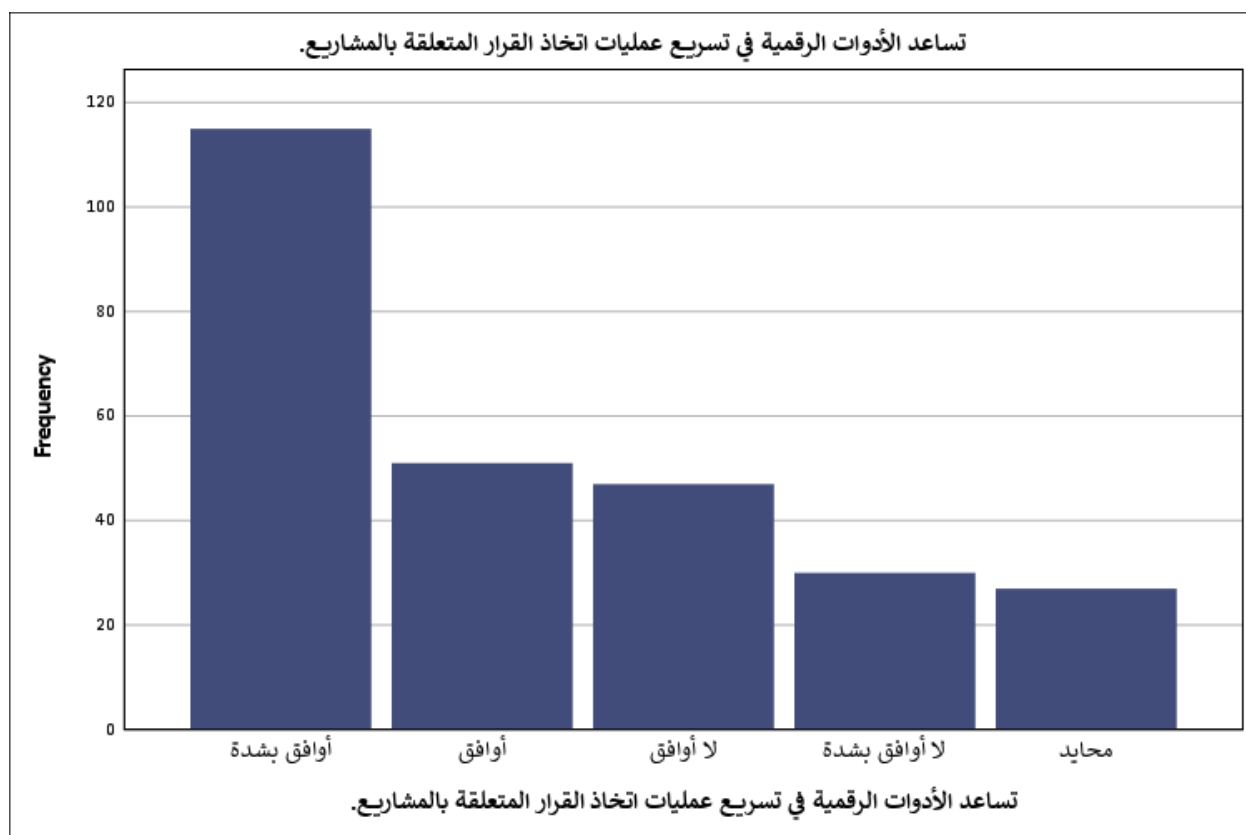
شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لمساهمة التقنيات والأدوات الرقمية في تحسين دقة التقارير الخاصة بالمشاريع.

- تساعد الأدوات الرقمية في تسريع عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالمشاريع.

يرتبط اتخاذ القرار بالسرعة والدقة؛ ورغم إيجابية النتائج، إلا أنها تفتح النقاش حول فعالية القرارات المتخذة؛ ويبدو أن الأدوات الرقمية توفر البيانات، لكن القرار يظل رهينة للعنصر البشري؛ ويحتمل أن تكون هذه الأدوات مفيدة في التنظيم لكنها لا تختصر بالضرورة وقت المداولات؛ وتدفع هذه الأرقام نحو الاعتقاد بأن تسريع القرار لا يعني دائماً جودته؛ فالتسريع قد يكون مكلفاً في المشاريع؛ وتستلزم هذه الحالة توازن دقيق بين التقنية والحكمة القيادية؛ كما يبدو أن هناك حاجة لأنظمة تدعم القرار لا أن تكتفي بعرضه؛ فالمكتب يحتاج إلى مخرجات رقمية تتيح للإدارة اتخاذ قرار مبني على حقائق لا على استنتاجات؛ ويبقى الدور البشري هو الفاصل في حسم المواقف المعقدة.

| تساعد الأدوات الرقمية في تسريع عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالمشاريع. |                    |               |         |           |               |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                                        | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                                  | 42.6               | 42.6          | 42.6    | 115       | أوافق بشدة    |
|                                                                        | 61.5               | 18.9          | 18.9    | 51        | أوافق         |
|                                                                        | 78.9               | 17.4          | 17.4    | 47        | لا أوافق      |
|                                                                        | 90.0               | 11.1          | 11.1    | 30        | لا أوافق بشدة |
|                                                                        | 100.0              | 10.0          | 10.0    | 27        | محايد         |
|                                                                        |                    | 100.0         | 100.0   | 270       | Total         |

جدول 19: التحليل الإحصائي لمساعدة الأدوات الرقمية في تسريع عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالمشاريع.



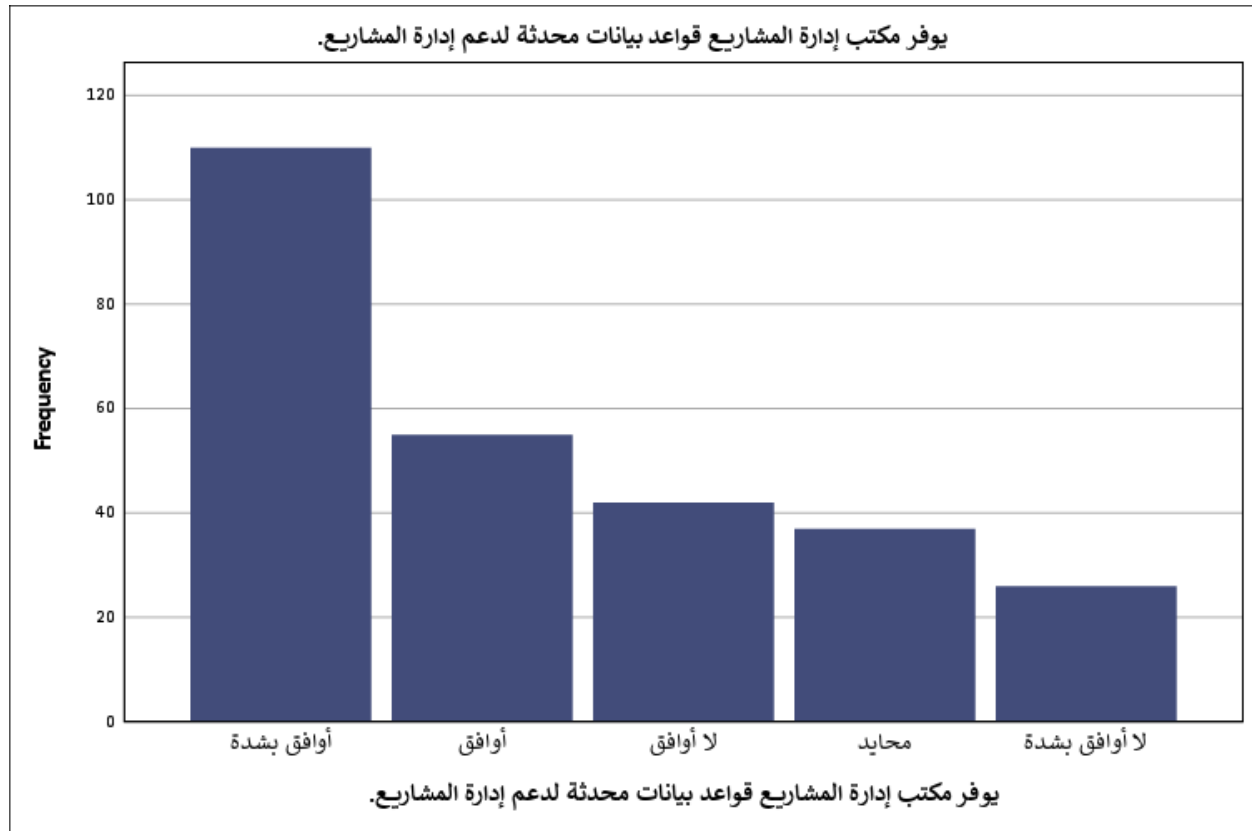
شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لمساعدة الأدوات الرقمية في تسريع عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالمشاريع.

• يوفر مكتب إدارة المشاريع قواعد بيانات محدثة لدعم إدارة المشاريع.

تمثل قواعد البيانات العمود الفقري للمكتب؛ وتظهر النتائج أن هناك جهداً مبذولاً للتحديث، ولكن فاعلية هذه البيانات لا تزال موضع نقاش لدى الكثيرين؛ ويبدو أن المعلومات قد تكون متاحة لكنها غير قابلة للاستخدام أو صعبة الوصول؛ ويحتمل أن تكون قواعد البيانات تعاني من انقطاع في التدفق المعرفي؛ وتدفع هذه الأرقام نحو القول بأن البيانات المحدثة هي ميزة تنافسية لا بد من استغلالها؛ وتستوجب هذه الحالة تحويل قواعد البيانات إلى منصات معرفية تشاركية؛ كما يبدو أن هناك حاجة لتعزيز سياسات إدارة المعرفة داخل المكتب؛ فالبيانات التي لا تتحول إلى معرفة هي مجرد تكدسات رقمية لا تغني ولا تسمن من جوع في بيئة المشاريع المتسارعة.

| يوفر مكتب إدارة المشاريع قواعد بيانات محدثة لدعم إدارة المشاريع. |               |         |           |               |       |
|------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                               | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 40.7                                                             | 40.7          | 40.7    | 110       | أوافق بشدة    | Valid |
| 61.1                                                             | 20.4          | 20.4    | 55        | أوافق         |       |
| 76.7                                                             | 15.6          | 15.6    | 42        | لا أوافق      |       |
| 90.4                                                             | 13.7          | 13.7    | 37        | محايد         |       |
| 100.0                                                            | 9.6           | 9.6     | 26        | لا أوافق بشدة |       |
|                                                                  | 100.0         | 100.0   | 270       | Total         |       |

جداول 20: التحليل الإحصائي لتوفير مكتب إدارة المشاريع قواعد بيانات محدثة لدعم إدارة المشاريع.



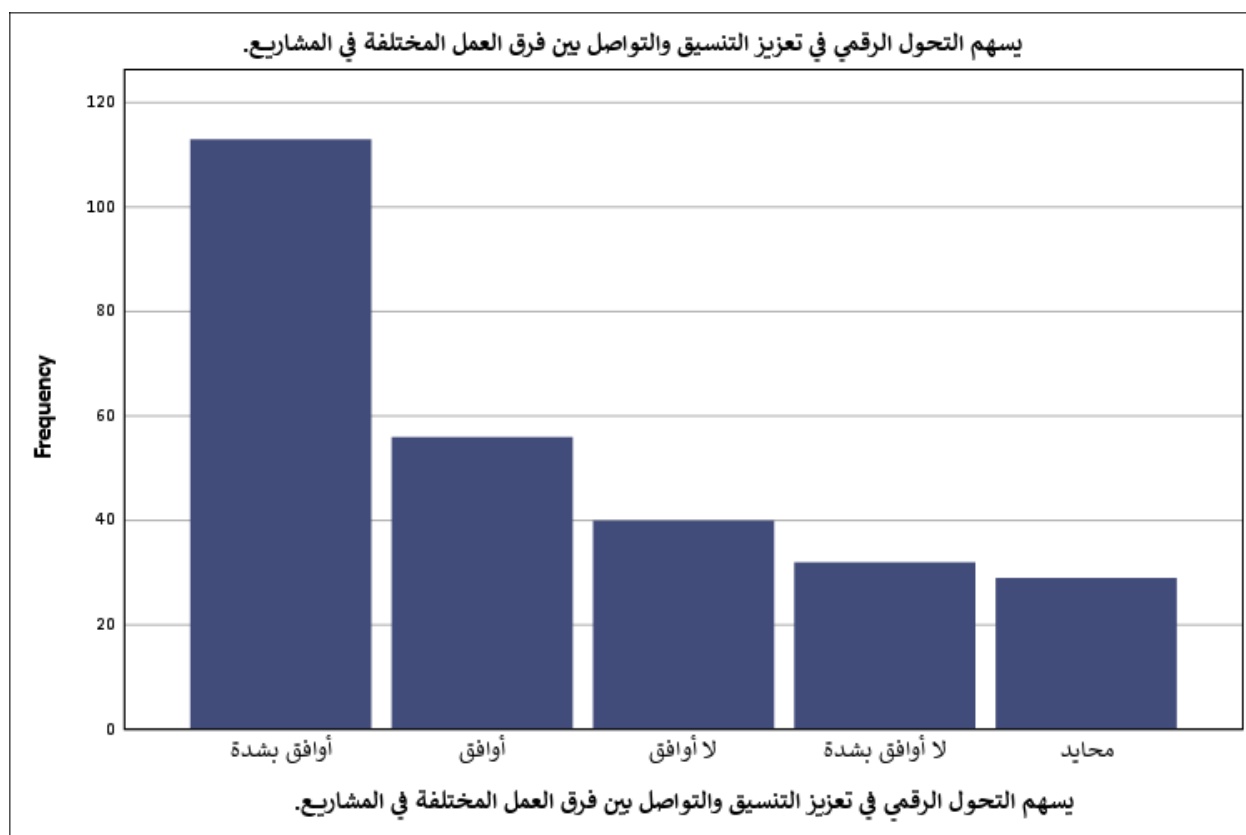
شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لتوفير مكتب إدارة المشاريع قواعد بيانات محدثة لدعم إدارة المشاريع.

#### • يسهم التحول الرقمي في تعزيز التنسيق والتواصل بين فرق العمل المختلفة في المشاريع.

يعكس التحول الرقمي تحسناً في آليات التواصل، مما يشي بأن الأدوات الحديثة قد دلت بعض العقبات المكانية والزمنية؛ ورغم هذا الأثر الإيجابي، إلا أن التحديات التواصلية لا تزال قائمة؛ ويبدو أن التواصل الرقمي يفتقد أحياناً للدفع الإنساني الضروري لحل النزاعات؛ ويحتمل أن يكون التواصل الزائد رقمياً مشتتاً للانتباه؛ وتدفع هذه النتائج للاعتقاد بأن التحول الرقمي يجب أن يكمل التواصل الإنساني لا أن يحل محله؛ وتستلزم هذه الحالة تصميم بروتوكولات تواصل ذكية؛ كما تبدو الحاجة ماسة لتعزيز ثقافة المشاركة الرقمية؛ فالتكنولوجيا أداة، لكن العقلية هي من تجعل التنسيق فعالاً ومثمراً بين مختلف فرق العمل المتباعدة جغرافياً.

| يسهم التحول الرقمي في تعزيز التنسيق والتواصل بين فرق العمل المختلفة في المشاريع. |               |         |           |               |       |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                               | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 41.9                                                                             | 41.9          | 41.9    | 113       | أوافق بشدة    | Valid |
| 62.6                                                                             | 20.7          | 20.7    | 56        | أوافق         |       |
| 77.4                                                                             | 14.8          | 14.8    | 40        | لا أوافق      |       |
| 89.3                                                                             | 11.9          | 11.9    | 32        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                                            | 10.7          | 10.7    | 29        | محايد         |       |
|                                                                                  | 100.0         | 100.0   | 270       | Total         |       |

جدول 21: التحليل الإحصائي لمساهمة التحول الرقمي في تعزيز التنسيق والتواصل بين فرق العمل المختلفة في المشاريع.



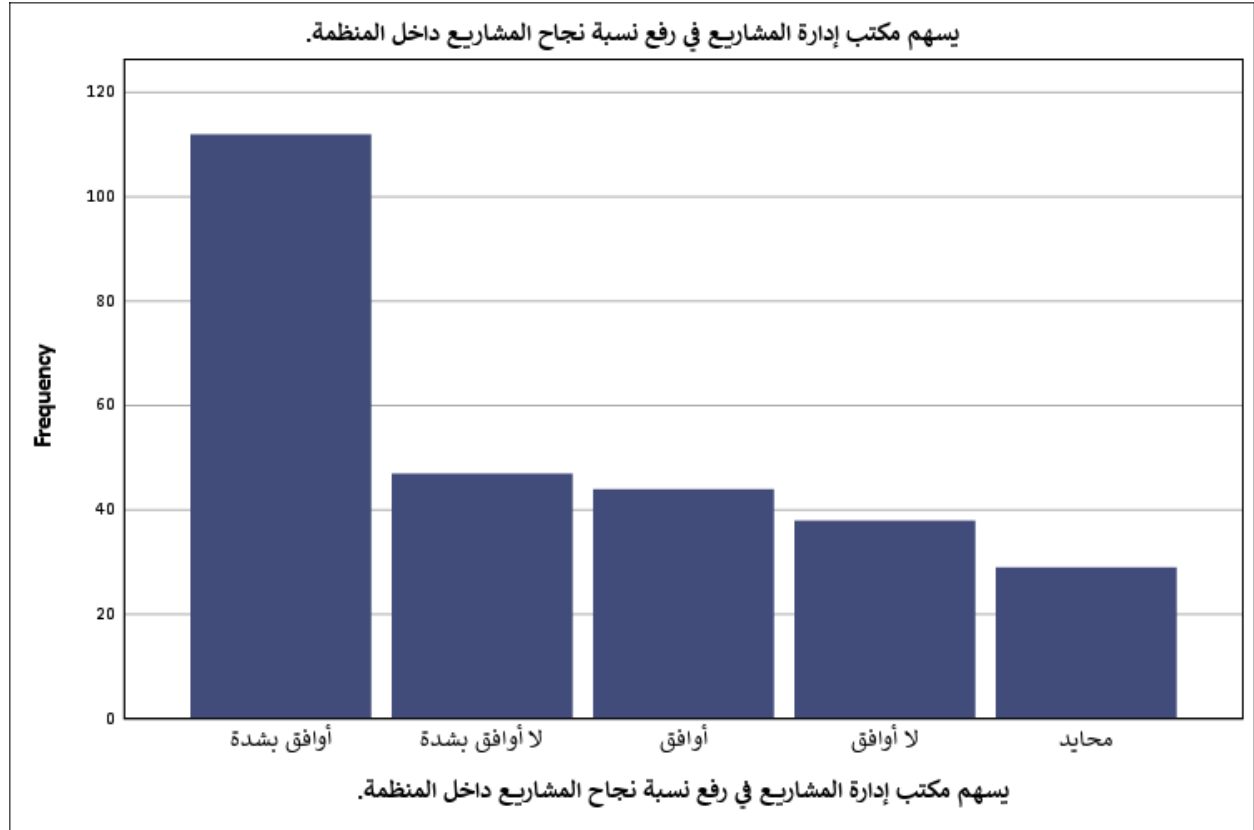
شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لمساهمة التحول الرقمي في تعزيز التنسيق والتواصل بين فرق العمل المختلفة في المشاريع.

• يسهم مكتب إدارة المشاريع في رفع نسبة نجاح المشاريع داخل المنظمة.

يمثل نجاح المشاريع الغاية الكبرى للمكتب؛ وتشير البيانات إلى قناعة إيجابية من الموظفين بدور المكتب؛ رغم وجود نسبة غير قليلة ترى خلاف ذلك، مما يشي بأن المكتب قد لا يزال في مرحلة إثبات الوجود؛ ويبدو أن رفع نسبة النجاح يحتاج إلى وقت طويل ومسار تراكمي من الإنجازات؛ ويحتمل أن تظل هناك مشاريع متعثرة خارجة عن سيطرة المكتب؛ وتدفع هذه الأرقام نحو الاعتقاد بأن تقييم أثر المكتب يتأثر بحجم النتائج الملموسة؛ وتستوجب هذه الحالة تسليط الضوء على قصص النجاح التي تحققت بفضل المكتب؛ فالمكتب يحتاج إلى بناء سمعة مهنية قوية من خلال الأداء المتسق؛ وربما يكون من الأفضل وضع مؤشرات أداء دقيقة توضح مدى مساهمة المكتب في كل مرحلة من مراحل المشروع.

| يسهم مكتب إدارة المشاريع في رفع نسبة نجاح المشاريع داخل المنظمة. |               |         |           |               |       |
|------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                               | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 41.5                                                             | 41.5          | 41.5    | 112       | أوافق بشدة    | Valid |
| 58.9                                                             | 17.4          | 17.4    | 47        | لا أوافق بشدة |       |
| 75.2                                                             | 16.3          | 16.3    | 44        | أوافق         |       |
| 89.3                                                             | 14.1          | 14.1    | 38        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                            | 10.7          | 10.7    | 29        | محايد         |       |
|                                                                  | 100.0         | 100.0   | 270       | Total         |       |

جدول 22: التحليل الإحصائي لمساهمة مكتب إدارة المشاريع في رفع نسبة نجاح المشاريع داخل المنظمة.



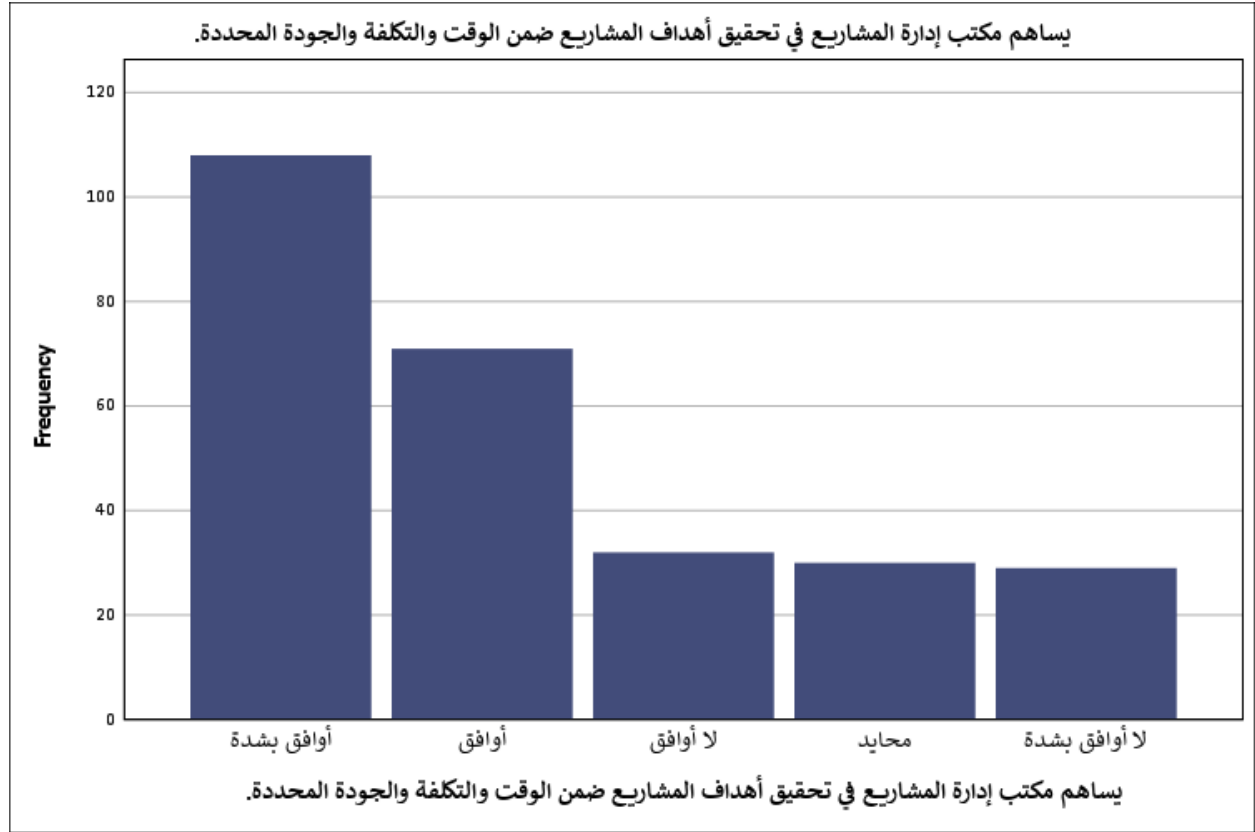
شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لمساهمة مكتب إدارة المشاريع في رفع نسبة نجاح المشاريع داخل المنظمة.

• يساهم مكتب إدارة المشاريع في تحقيق أهداف المشاريع ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة.

تعتبر أهداف الوقت والتكلفة والجودة مثلث النجاح؛ وتظهر النتائج أن هناك إيماناً بقدرة المكتب على تحقيق هذه المعايير؛ وهي نتيجة إيجابية تعزز من مركز المكتب؛ ولكن التباين في الآراء يشي بأن هذا النجاح ليس معممًا على كل المشاريع؛ ويبدو أن الالتزام بهذه المعايير يواجه تحديات تقنية أو إدارية في بعض الأحيان؛ ويحتمل أن الظروف المحيطة بالمشاريع تجعل من الصعب دائماً بلوغ هذه الأهداف؛ وتدفع هذه الأرقام نحو فكرة أن المكتب يمثل رقيباً مهنيًا ضرورياً؛ وتستوجب هذه الحالة تقديم دعم فني أكبر للفرق التي تعاني من انحرافات في الأداء؛ كما تبدو الحاجة ماسة لأدوات تنبؤ دقيقة؛ فالمكتب الذي يستطيع توقع المخاطر قبل وقوعها هو المكتب القادر فعلاً على ضبط الوقت والتكلفة والجودة.

| يساهم مكتب إدارة المشاريع في تحقيق أهداف المشاريع ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة. |               |         |           |               |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                                    | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 40.0                                                                                  | 40.0          | 40.0    | 108       | أوافق بشدة    | Valid |
| 66.3                                                                                  | 26.3          | 26.3    | 71        | أوافق         |       |
| 78.1                                                                                  | 11.9          | 11.9    | 32        | لا أوافق      |       |
| 89.3                                                                                  | 11.1          | 11.1    | 30        | محايد         |       |
| 100.0                                                                                 | 10.7          | 10.7    | 29        | لا أوافق بشدة |       |
|                                                                                       | 100.0         | 100.0   | 270       | Total         |       |

جدول 23: التحليل الإحصائي لمساهمة مكتب إدارة المشاريع في تحقيق أهداف المشاريع ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة.



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني لمساهمة مكتب إدارة المشاريع في تحقيق أهداف المشاريع ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة.

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

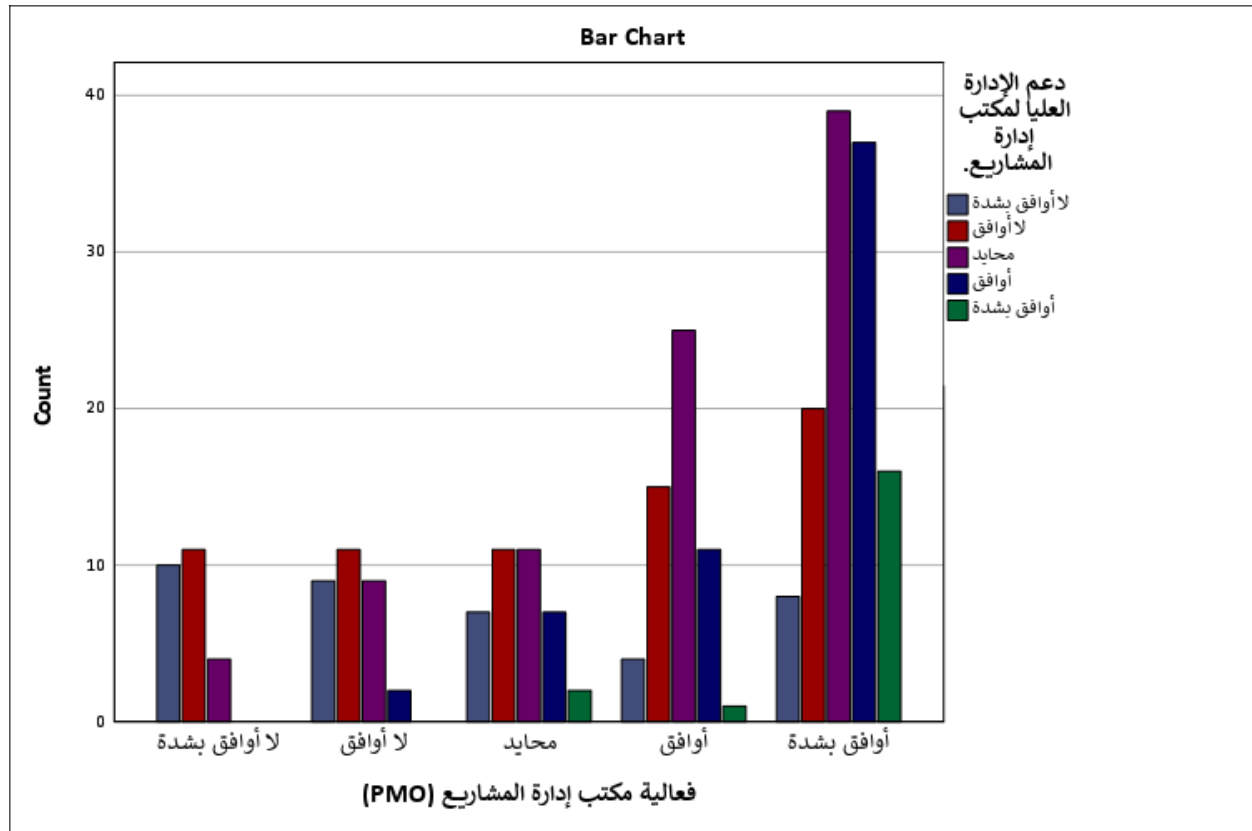
1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) ودعم الإدارة العليا لمكتب إدارة

المشاريع.

تتجلى الطبيعة الارتباطية بين دعم الإدارة وفعالية المكتب في نتائج اختبار كاي اسكوير: حيث تشير القيم الاحتمالية الصغرى إلى دلالة إحصائية واضحة تنفي المصادفة؛ ويبدو أن دعم الإدارة ليس مجرد شعار إداري بل هو عامل محرك ومؤثر في مخرجات المكتب؛ ويحتمل أن يكون هذا الدعم هو "الوقود" الذي يدفع المكتب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ وتدفع هذه الأرقام نحو استنتاج بأن العجز عن توفير الدعم يعني بالضرورة تراجعاً في الفاعلية؛ كما تعكس الرسوم البيانية المتماثلة توافقاً بين مستويات الدعم العالية والرضا عن أداء المكتب؛ وتستلزم هذه النتيجة من القيادات العليا مراجعة نمط دعمها؛ فالفجوة بين الدعم والفاعلية علاقة طردية لا تخطئها العين؛ كما تبدو الحالة الإحصائية مطمئنة لصحة الفرضية القائلة بوجود تأثير متبادل بين هذين المتغيرين في بيئة العمل السعودية.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|---------------------------------|
| Asymptotic Significance<br>(2-sided)                                                    | df | Value               |                                 |
| .000                                                                                    | 16 | 64.457 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square              |
| .000                                                                                    | 16 | 69.991              | Likelihood Ratio                |
| .000                                                                                    | 1  | 53.392              | Linear-by-Linear<br>Association |
|                                                                                         |    | 270                 | N of Valid Cases                |
| a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.76. |    |                     |                                 |

جدول 24: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) ودعم الإدارة العليا لمكتب إدارة المشاريع.



شكل توضيحي 21: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) ودعم الإدارة العليا لمكتب إدارة المشاريع.

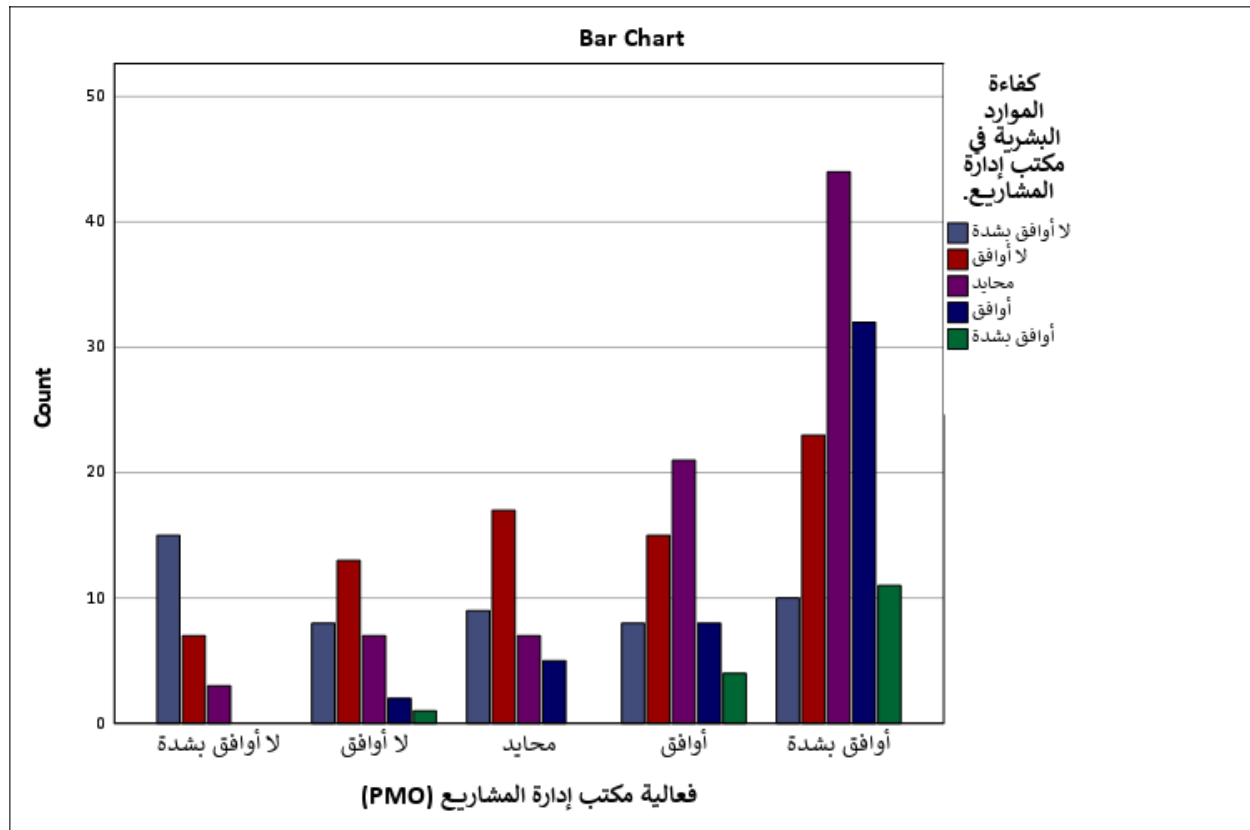
## 2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) وكفاءة الموارد البشرية في مكتب

### إدارة المشاريع.

يكشف الاختبار الإحصائي عن ترابط وثيق بين جودة الموارد البشرية وفعالية الأداء العام للمكتب؛ إذ تعزز النتائج فكرة أن الكفاءة ليست خياراً بل هي شرط أساسي للنجاح؛ ويبدو أن المهارات الفردية تتراكم لتشكل قوة دفع مؤسسية تؤثر في الفاعلية النهائية؛ ويحتمل أن يكون وجود كوادر مؤهلة هو ما يميز المكاتب التي تحقق نجاحات ملموسة عن غيرها؛ وتدفع هذه الأرقام نحو التوصية بضرورة الاستمرار في تطوير القدرات البشرية؛ كما تؤكد الرسوم البيانية أن التميز البشري يتناسب طردياً مع ارتفاع مستوى الفاعلية المرصود؛ وتستوجب هذه النتيجة من إدارات الموارد البشرية التركيز على الاستقطاب النوعي؛ فالمكتب ينجح بقدر ما يمتلكه من عقول؛ والنتائج تؤكد أن الاستثمار في المهارات هو الاستثمار الأكثر ربحية في سياق مكاتب إدارة المشاريع.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|---------------------------------|
| Asymptotic Significance<br>(2-sided)                                                    | df | Value               |                                 |
| .000                                                                                    | 16 | 68.502 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square              |
| .000                                                                                    | 16 | 69.704              | Likelihood Ratio                |
| .000                                                                                    | 1  | 51.325              | Linear-by-Linear<br>Association |
|                                                                                         |    | 270                 | N of Valid Cases                |
| a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.48. |    |                     |                                 |

جدول 25: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) وكفاءة الموارد البشرية في مكتب إدارة المشاريع.



شكل توضيحي 22: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) وكفاءة الموارد البشرية في مكتب إدارة المشاريع.

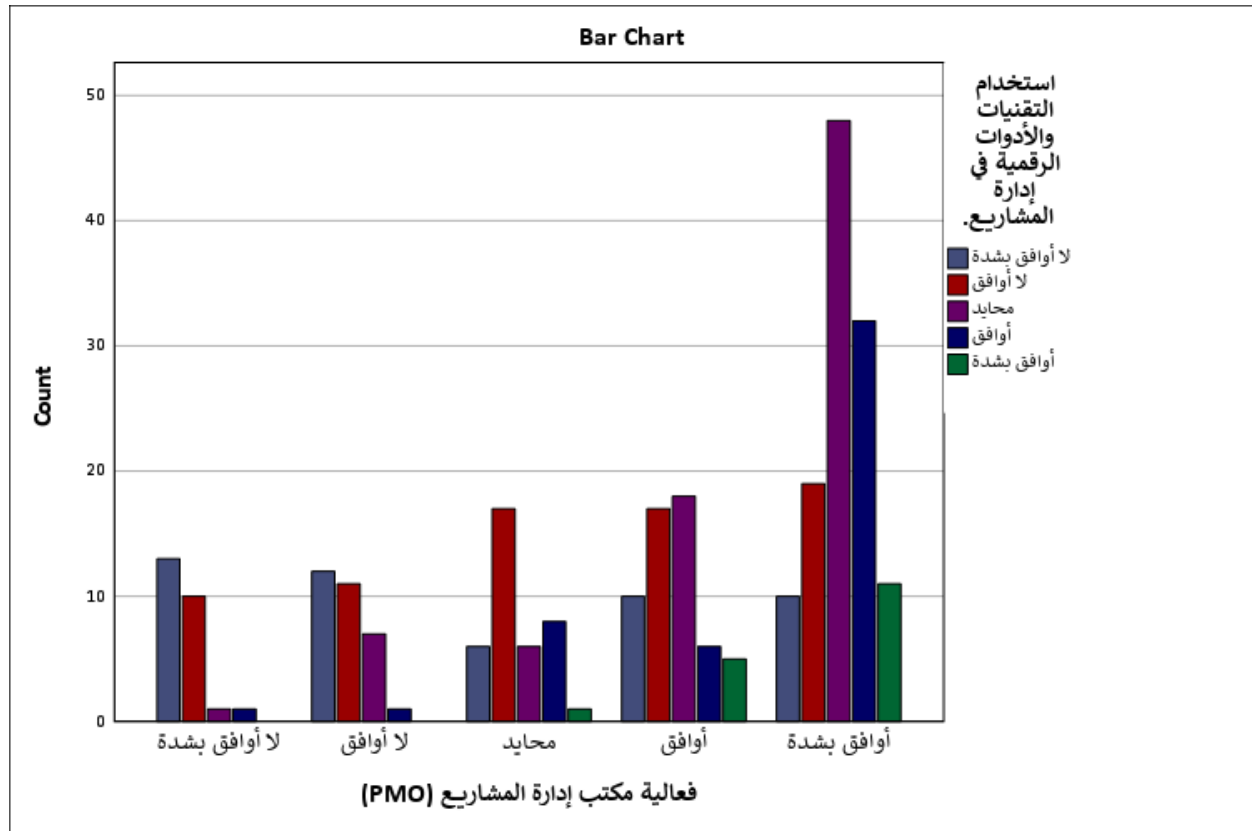
### 3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) واستخدام التقنيات والأدوات

#### الرقمية في إدارة المشاريع.

تظهر العلاقة بين الرقمنة والفاعلية كأحد أبرز ملامح التحليل؛ حيث تشير قيم كاي اسكوير إلى دلالة إحصائية قوية توجي بأن التقنية لم تعد ترفاً؛ ويبدو أن الاعتماد على الأدوات الرقمية يسهم في رفع دقة وجودة عمليات المكتب بشكل ملموس؛ ويحتمل أن يكون التوفيق في اختيار التقنية المناسبة هو مفتاح تسريع وتيرة الإنجاز؛ وتدفع هذه الأرقام نحو القول بأن المؤسسات التي تتباطأ في التحول الرقمي ستجد نفسها في ذيل الركب؛ كما تشير الرسوم البيانية إلى تطور في الفاعلية كلما تعمق استخدام الأنظمة الرقمية؛ وتستوجب هذه الحالة مواكبة مستمرة لأحدث التقنيات؛ فالتكنولوجيا تتطور بسرعة تتطلب مرونة عالية من المكتب؛ والربط بين الرقمنة والفاعلية في نتائج هذا الاختبار يعد مؤشراً حيوياً على ضرورة الاستمرار في مسار التحديث الإداري والتقني.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|---------------------------------|
| Asymptotic Significance<br>(2-sided)                                                    | df | Value               |                                 |
| .000                                                                                    | 16 | 73.665 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square              |
| .000                                                                                    | 16 | 79.010              | Likelihood Ratio                |
| .000                                                                                    | 1  | 52.996              | Linear-by-Linear<br>Association |
|                                                                                         |    | 270                 | N of Valid Cases                |
| a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.57. |    |                     |                                 |

جدول 26: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) واستخدام التقنيات والأدوات الرقمية في إدارة المشاريع.



شكل توضيحي 23: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) واستخدام التقنيات والأدوات الرقمية في إدارة المشاريع.

#### • اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

يقدم نموذج الانحدار صورة تفصيلية عن العوامل التي تفسر التغير في فعالية المكتب؛ إذ تساهم المتغيرات الثلاثة المتمثلة في الدعم الإداري وكفاءة الموارد والرقمنة في تفسير قدر جيد من التباين في الأداء؛ ويبدو أن كل عامل يضيف قيمة نوعية للفاعلية الإجمالية؛ ويحتمل أن يكون التأثير المتساوي لهذه العوامل هو ما يصنع التوازن في المكتب؛ وتدفع هذه الأرقام نحو النظر إلى المكتب كمنظومة متكاملة لا تعمل بقطاع واحد؛ كما تؤكد المعاملات أن الموارد البشرية تمثل ثقلًا نوعيًا في المعادلة؛ وتستلزم هذه النتائج توجهاً استراتيجياً يجمع بين التدريب وتوفير الدعم وتطوير التقنية في آن واحد؛ فالاعتماد على عامل واحد وإهمال الآخرين لن يؤدي إلى النتائج المرجوة؛ وتبدو القوة التفسيرية للنموذج كافية لاعتباره مرجعاً للتخطيط المستقبلي داخل مكاتب إدارة المشاريع.

| Model Summary <sup>b</sup>                                                                                                                                              |                   |          |                   |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------|
| Std. Error of the Estimate                                                                                                                                              | Adjusted R Square | R Square | R                 | Model |
| 1.078                                                                                                                                                                   | .370              | .377     | .614 <sup>a</sup> | 1     |
| a. Predictors: (Constant), استخدام التقنيات والأدوات الرقمية في إدارة المشاريع., كفاءة الموارد البشرية في مكتب إدارة المشاريع., دعم الإدارة العليا لمكتب إدارة المشاريع |                   |          |                   |       |
| b. Dependent Variable: (PMO) فعالية مكتب إدارة المشاريع                                                                                                                 |                   |          |                   |       |

جدول 27: ملخص النموذج

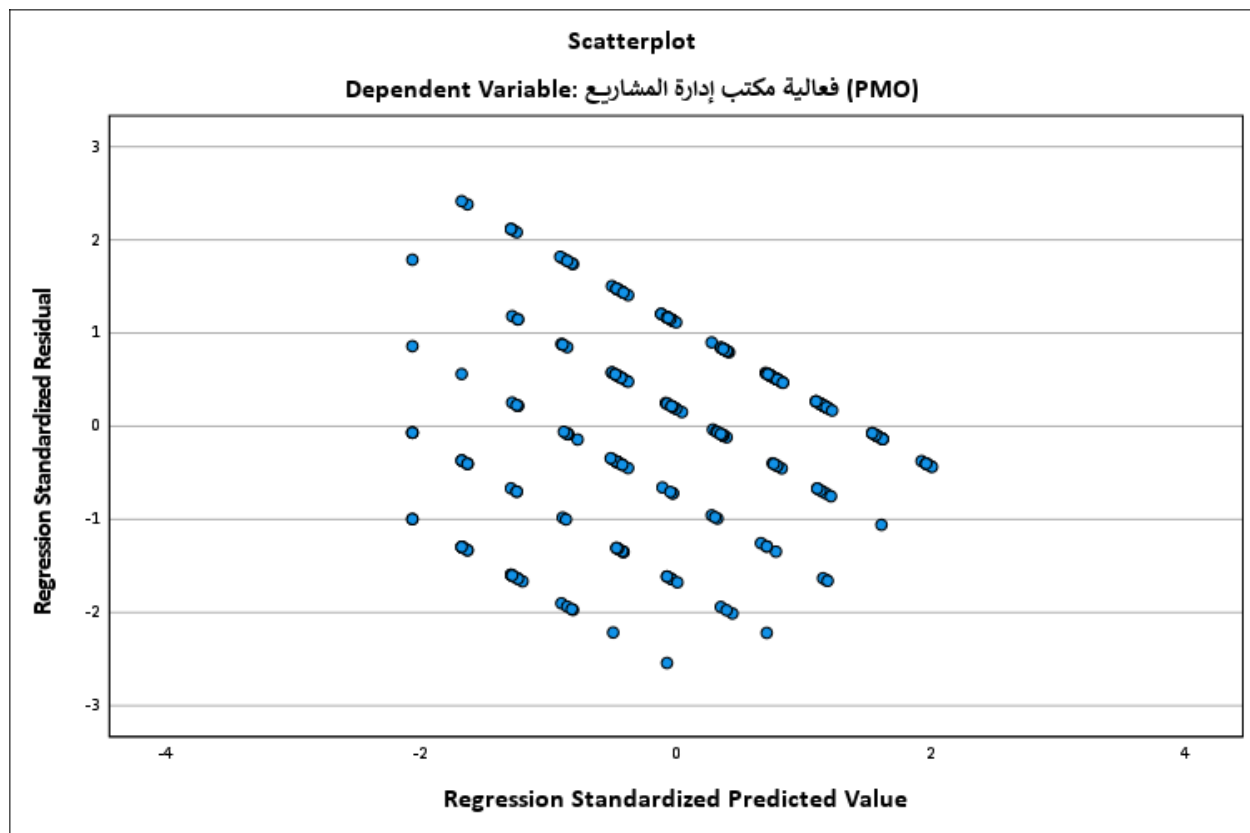
| ANOVA <sup>a</sup>                                                                                                                                                      |        |             |     |                |            |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-----|----------------|------------|---|
| Sig.                                                                                                                                                                    | F      | Mean Square | df  | Sum of Squares | Model      |   |
| .000 <sup>b</sup>                                                                                                                                                       | 53.674 | 62.318      | 3   | 186.955        | Regression | 1 |
|                                                                                                                                                                         |        | 1.161       | 266 | 308.841        | Residual   |   |
|                                                                                                                                                                         |        |             | 269 | 495.796        | Total      |   |
| a. Dependent Variable: (PMO) فعالية مكتب إدارة المشاريع                                                                                                                 |        |             |     |                |            |   |
| b. Predictors: (Constant), استخدام التقنيات والأدوات الرقمية في إدارة المشاريع., كفاءة الموارد البشرية في مكتب إدارة المشاريع., دعم الإدارة العليا لمكتب إدارة المشاريع |        |             |     |                |            |   |

جدول 28: تحليل التباين

| Coefficients <sup>a</sup> |       |                           |                             |       |                                          |
|---------------------------|-------|---------------------------|-----------------------------|-------|------------------------------------------|
| Sig.                      | t     | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       | Model                                    |
|                           |       | Beta                      | Std. Error                  | B     |                                          |
| .000                      | 4.704 |                           | .226                        | 1.061 | (Constant)                               |
| .000                      | 5.093 | .268                      | .063                        | .322  | دعم الإدارة العليا لمكتب إدارة المشاريع. |

|                                                         |       |      |      |      |                                                      |
|---------------------------------------------------------|-------|------|------|------|------------------------------------------------------|
| .000                                                    | 5.983 | .303 | .060 | .360 | كفاءة الموارد البشرية في مكتب إدارة المشاريع.        |
| .000                                                    | 5.396 | .282 | .061 | .330 | استخدام التقنيات والأدوات الرقمية في إدارة المشاريع. |
| a. Dependent Variable: (PMO) فعالية مكتب إدارة المشاريع |       |      |      |      |                                                      |

جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد



شكل توضيحي 24: شكل الانتشار للبواقي

|                                                     |                                         |                                              |                                                     |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO)                    |                                         |                                              |                                                     |
| دعم الإدارة العليا للمكتب                           |                                         |                                              |                                                     |
| كفاءة الموارد البشرية في مكتب إدارة المشاريع        |                                         |                                              |                                                     |
| استخدام التقنيات والأدوات الرقمية في إدارة المشاريع |                                         |                                              |                                                     |
| فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO)                    | دعم الإدارة العليا لمكتب إدارة المشاريع | كفاءة الموارد البشرية في مكتب إدارة المشاريع | استخدام التقنيات والأدوات الرقمية في إدارة المشاريع |

شكل توضيحي 25: مصفوفة شكل الانتشار

#### • اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

تؤكد نتائج تحليل التباين صحة النموذج الإحصائي المعتمد؛ حيث تشير قيمة اف إلى دلالة إحصائية مرتفعة تفيد بأن العوامل المستقلة مجتمعة تؤثر بشكل جوهري في الفاعلية؛ ويبدو أن التباين في المخرجات يمكن عزوه بوضوح إلى الفروقات في مستوى الدعم وتوفر المهارات وحدثة التقنية؛ ويحتمل أن هذا النموذج يمثل أفضل توصيف للعلاقات القائمة؛ وتدفع هذه الأرقام نحو الاعتماد على هذه المدخلات كمتغيرات تنبؤية للنجاح؛ كما يبرز معامل بايز كدليل إضافي على قوة النموذج؛ وتستوجب هذه الحالة من صناع القرار التركيز على هذه المحاور الثلاثة لضمان أداء مستقر؛ فالتغير في أحدها سيؤدي حتماً إلى تغيير في مستوى الفاعلية الكلي للمكتب؛ مما يجعل من هذه النتائج أساساً متيناً لبناء استراتيجيات عمل قابلة للقياس والتحقق.

| ANOVA <sup>a,b</sup>                                                                                                                                                  |        |             |     |                |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-----|----------------|------------|
| Sig.                                                                                                                                                                  | F      | Mean Square | df  | Sum of Squares | Source     |
| .000                                                                                                                                                                  | 14.355 | 16.580      | 12  | 198.958        | Regression |
|                                                                                                                                                                       |        | 1.155       | 257 | 296.839        | Residual   |
|                                                                                                                                                                       |        |             | 269 | 495.796        | Total      |
| a. Dependent Variable: (PMO) فعالية مكتب إدارة المشاريع                                                                                                               |        |             |     |                |            |
| b. Model: (Intercept), استخدام التقنيات , دعم الإدارة العليا لمكتب إدارة المشاريع , والأدوات الرقمية في إدارة المشاريع , كفاءة الموارد البشرية في مكتب إدارة المشاريع |        |             |     |                |            |

جدول 30: اختبار التباين الأحادي

| Bayes Factor Model Summary <sup>a,b</sup>                                                                                                                             |                   |          |      |                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|------|---------------------------|
| Std. Error of the Estimate                                                                                                                                            | Adjusted R Square | R Square | R    | Bayes Factor <sup>c</sup> |
| 1.07                                                                                                                                                                  | .373              | .401     | .633 | 837594593142717700.000    |
| a. Method: JZS                                                                                                                                                        |                   |          |      |                           |
| b. Model: (Intercept), استخدام التقنيات , دعم الإدارة العليا لمكتب إدارة المشاريع , والأدوات الرقمية في إدارة المشاريع , كفاءة الموارد البشرية في مكتب إدارة المشاريع |                   |          |      |                           |
| c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).                                                                                                         |                   |          |      |                           |

جدول 31: ملخص نموذج معامل بايز

#### 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

- فرضيات الدراسة: فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المملكة العربية السعودية تؤثر بشكل إيجابي على نجاح المشاريع والأداء المؤسسي، ويتوقف ذلك على مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية والإدارية. يظهر التحليل الإحصائي للفرضية الأولى تأثيراً إيجابياً ملحوظاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي مستوى مرتفعاً مع دلالة إحصائية قوية تؤكد صحة الفرضية؛ ويبدو أن مكاتب إدارة المشاريع في السعودية قد أصبحت ركيزة حقيقية للنجاح المؤسسي؛ ويحتمل

أن هذا الأثر هو نتاج لتضافر جهود إدارية وتنظيمية تراكمت عبر الزمن؛ وتدفع هذه الأرقام نحو القول بأن المكاتب لا تؤدي دوراً إشرافياً فحسب؛ بل تساهم في رفع جودة الأداء العام؛ كما تشير قيم حجم التأثير إلى أن هذا الأثر ليس هامشياً بل هو أثر جوهري وملمووس؛ وتستوجب هذه النتيجة التوسع في تجربة المكاتب ودعمها بكافة الوسائل؛ فالتأثير الإيجابي الملموس يعد دليلاً كافياً على جدوى الاستثمار في هذه المكاتب للمؤسسات الطموحة.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                                                                                |
|-----------------------|----------------|------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                                                                                |
| .052                  | .848           | 4.62 | 270 | فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المملكة العربية السعودية تؤثر بشكل إيجابي على نجاح المشاريع والأداء المؤسسي، ويتوقف ذلك على مجموعة من الـ |

جدول 32: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المملكة العربية السعودية تؤثر بشكل إيجابي على نجاح المشاريع والأداء المؤسسي، ويتوقف ذلك على مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية والإدارية.

| One-Sample Test                           |       |                 |                 |     |        |                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Test Value = 0                            |       |                 |                 |     |        |                                                                                                                                                |
| 95% Confidence Interval of the Difference |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  | t      |                                                                                                                                                |
| Upper                                     | Lower |                 |                 |     |        |                                                                                                                                                |
| 4.72                                      | 4.52  | 4.622           | .000            | 269 | 89.558 | فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المملكة العربية السعودية تؤثر بشكل إيجابي على نجاح المشاريع والأداء المؤسسي، ويتوقف ذلك على مجموعة من الـ |

جدول 33: اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المملكة العربية السعودية تؤثر بشكل إيجابي على نجاح المشاريع والأداء المؤسسي، ويتوقف ذلك على مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية والإدارية.

| One-Sample Effect Sizes |       |                |                           |                    |                                                                                                                                                |
|-------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                                                                                |
| Upper                   | Lower |                |                           |                    |                                                                                                                                                |
| 5.925                   | 4.974 | 5.450          | .848                      | Cohen's d          | فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المملكة العربية السعودية تؤثر بشكل إيجابي على نجاح المشاريع والأداء المؤسسي، ويتوقف ذلك على مجموعة من الـ |
| 5.909                   | 4.960 | 5.435          | .850                      | Hedges' correction |                                                                                                                                                |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

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

جدول 34: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المملكة العربية السعودية تؤثر بشكل إيجابي على نجاح المشاريع والأداء المؤسسي، ويتوقف ذلك على مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية والإدارية.

- فرضيات الدراسة: هناك علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي للمكتب وفعالية PMO في تحقيق أهداف المشاريع. تعكس نتائج هذا الاختبار وجود ارتباط إيجابي قوي بين الهيكل التنظيمي وفعالية المكتب؛ ويبدو أن التنظيم الداخلي الممنهج هو ما يسمح للمكتب بالعمل بسلاسة وتجاوز العقبات؛ ويحتمل أن الهياكل المرنة هي التي تتيح سرعة الاستجابة لمتطلبات المشاريع؛ وتدفع هذه الأرقام نحو القول بأن الهيكل التنظيمي ليس مجرد مخطط إداري، بل هو أداة فاعلة للنجاح؛ وتؤكد قيم تي وحجم التأثير أن العلاقة بين التنظيم والفاعلية ليست عرضية؛ بل هي علاقة جذرية؛ وتستوجب هذه الحالة مراجعة دورية للهياكل القائمة لضمان عدم تحولها إلى قيود بيروقراطية؛ فالمكتب يحتاج إلى هيكل يدعم لا يعيق؛ والنتائج تدعم بوضوح ضرورة التفكير في تصميم تنظيمي يتواءم مع الأهداف الاستراتيجية للمشاريع.

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

|       |       |      |     |                                                                                    |
|-------|-------|------|-----|------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.075 | 1.231 | 3.71 | 270 | هناك علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي للمكتب وفعالية PMO في تحقيق أهداف المشاريع. |
|-------|-------|------|-----|------------------------------------------------------------------------------------|

جدول 35: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: هناك علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي للمكتب وفعالية PMO في تحقيق أهداف المشاريع.

| One-Sample Test                              |       |                    |                     |     |        |                                                                                          |   |
|----------------------------------------------|-------|--------------------|---------------------|-----|--------|------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Test Value = 0                               |       |                    |                     |     |        |                                                                                          |   |
| 95% Confidence Interval<br>of the Difference |       | Mean<br>Difference | Sig. (2-<br>tailed) | df  |        |                                                                                          | t |
| Upper                                        | Lower |                    |                     |     |        |                                                                                          |   |
| 3.85                                         | 3.56  | 3.707              | .000                | 269 | 49.472 | هناك علاقة إيجابية بين الهيكل<br>التنظيمي للمكتب وفعالية PMO في<br>تحقيق أهداف المشاريع. |   |

جدول 36: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: هناك علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي للمكتب وفعالية PMO في تحقيق أهداف المشاريع.

| One-Sample Effect Sizes                                                          |       |                |                           |                    |                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval                                                          |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                    |
| Upper                                                                            | Lower |                |                           |                    |                                                                                    |
| 3.291                                                                            | 2.729 | 3.011          | 1.231                     | Cohen's d          | هناك علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي للمكتب وفعالية PMO في تحقيق أهداف المشاريع. |
| 3.282                                                                            | 2.722 | 3.002          | 1.235                     | Hedges' correction |                                                                                    |
| a. The denominator used in estimating the effect sizes.                          |       |                |                           |                    |                                                                                    |
| Cohen's d uses the sample standard deviation.                                    |       |                |                           |                    |                                                                                    |
| Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor. |       |                |                           |                    |                                                                                    |

جدول 37: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: هناك علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي للمكتب وفعالية PMO في تحقيق أهداف المشاريع.

- فرضيات الدراسة: تؤثر كفاءات الكوادر البشرية والمهارات الإدارية تأثيرًا إيجابيًا على أداء مكاتب إدارة المشاريع.

تؤكد البيانات بوضوح أن الكفاءات البشرية هي المحرك الرئيسي للفاعلية؛ إذ تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي كبير للمهارات الإدارية والخبرات الشخصية؛ ويبدو أن المهارة هي المورد الذي لا يمكن تعويضه بأي تقنية؛ ويحتمل أن النجاح في إدارة المشاريع يظل مرتبطاً في المقام الأول بجودة القرارات البشرية؛ وتدفع هذه الأرقام نحو جعل تنمية الكوادر أولوية قصوى؛ كما تؤكد الاختبارات الإحصائية أن التأثير الإيجابي لهذه الكفاءات يتجاوز المستوى المتوسط بمراحل؛ وتستوجب هذه الحالة من القيادات خلق بيئة عمل تحفز على الإبداع وتكافئ المهارات؛ فالمكتب الذي يستثمر في فريقه يضمن حصة أكبر من النجاح في مشاريع المستقبل؛ والنتائج هنا لا تدع مجالاً للشك في أهمية العنصر البشري.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                                |
|-----------------------|----------------|------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                                |
| .077                  | 1.268          | 3.66 | 270 | تؤثر كفاءات الكوادر البشرية والمهارات الإدارية تأثيرًا إيجابيًا على أداء مكاتب إدارة المشاريع. |

جدول 38: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: تؤثر كفاءات الكوادر البشرية والمهارات الإدارية تأثيرًا إيجابيًا على أداء مكاتب إدارة المشاريع.

| One-Sample Test                           |       |                 |                 |     |        |                                                                                                |   |
|-------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Test Value = 0                            |       |                 |                 |     |        |                                                                                                |   |
| 95% Confidence Interval of the Difference |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  |        |                                                                                                | t |
| Upper                                     | Lower |                 |                 |     |        |                                                                                                |   |
| 3.81                                      | 3.51  | 3.659           | .000            | 269 | 47.411 | تؤثر كفاءات الكوادر البشرية والمهارات الإدارية تأثيرًا إيجابيًا على أداء مكاتب إدارة المشاريع. |   |

جدول 39: اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: تؤثر كفاءات الكوادر البشرية والمهارات الإدارية تأثيرًا إيجابيًا على أداء مكاتب إدارة المشاريع.

| One-Sample Effect Sizes                                                                                                                                                                                     |       |                |                           |                    |                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval                                                                                                                                                                                     |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                                |
| Upper                                                                                                                                                                                                       | Lower |                |                           |                    |                                                                                                |
| 3.156                                                                                                                                                                                                       | 2.613 | 2.885          | 1.268                     | Cohen's d          | تؤثر كفاءات الكوادر البشرية والمهارات الإدارية تأثيراً إيجابياً على أداء مكاتب إدارة المشاريع. |
| 3.147                                                                                                                                                                                                       | 2.606 | 2.877          | 1.272                     | Hedges' correction |                                                                                                |
| <p>a. The denominator used in estimating the effect sizes.</p> <p>Cohen's d uses the sample standard deviation.</p> <p>Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.</p> |       |                |                           |                    |                                                                                                |

جدول 40: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: تؤثر كفاءات الكوادر البشرية والمهارات الإدارية تأثيراً إيجابياً على أداء مكاتب إدارة المشاريع.

- فرضيات الدراسة: تساهم الممارسات الإدارية والتقنيات المعتمدة في تحسين مستوى نجاح PMO ورفع كفاءة المشاريع.

يبرز الدمج بين الممارسة الإدارية والتقنية كعامل حاسم في رفع الفاعلية؛ وتؤكد النتائج صحة الفرضية؛ إذ أن الممارسات المعتمدة على أساس تقني هي الأكثر قدرة على تحقيق الأهداف؛ ويبدو أن التطور الإداري لا يكتمل إلا بالاستناد إلى أدوات رقمية مساندة؛ ويحتمل أن هذا التكامل يرفع من مستوى التنسيق ويقلل من نسب الخطأ في إدارة المشاريع؛ وتدفع هذه الأرقام نحو القول بأن الاعتماد على الأدوات الحديثة يغير من ديناميكيات العمل؛ وتؤكد قيم حجم التأثير على قوة العلاقة بين هذه الممارسات والنجاح؛ وتستوجب هذه الحالة من المكاتب عدم الاكتفاء بالممارسات التقليدية؛ بل السعي نحو أتمتة الإجراءات لتصبح جزءاً لا يتجزأ من هوية المكتب وفاعليته.

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

|       |       |      |     |                                                                                          |
|-------|-------|------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.071 | 1.163 | 3.69 | 270 | تساهم الممارسات الإدارية والتقنيات المعتمدة في تحسين مستوى نجاح PMO ورفع كفاءة المشاريع. |
|-------|-------|------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------|

جدول 41: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: تساهم الممارسات الإدارية والتقنيات المعتمدة في تحسين مستوى نجاح PMO ورفع كفاءة المشاريع.

| One-Sample Test                           |       |                 |                 |     |        |                                                                                          |
|-------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----|--------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Test Value = 0                            |       |                 |                 |     |        |                                                                                          |
| 95% Confidence Interval of the Difference |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  | t      |                                                                                          |
| Upper                                     | Lower |                 |                 |     |        |                                                                                          |
| 3.83                                      | 3.55  | 3.689           | .000            | 269 | 52.117 | تساهم الممارسات الإدارية والتقنيات المعتمدة في تحسين مستوى نجاح PMO ورفع كفاءة المشاريع. |

جدول 42: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: تساهم الممارسات الإدارية والتقنيات المعتمدة في تحسين مستوى نجاح PMO ورفع كفاءة المشاريع.

| One-Sample Effect Sizes                                                          |       |                |                           |                    |                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval                                                          |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                          |
| Upper                                                                            | Lower |                |                           |                    |                                                                                          |
| 3.464                                                                            | 2.878 | 3.172          | 1.163                     | Cohen's d          | تساهم الممارسات الإدارية والتقنيات المعتمدة في تحسين مستوى نجاح PMO ورفع كفاءة المشاريع. |
| 3.455                                                                            | 2.870 | 3.163          | 1.166                     | Hedges' correction |                                                                                          |
| a. The denominator used in estimating the effect sizes.                          |       |                |                           |                    |                                                                                          |
| Cohen's d uses the sample standard deviation.                                    |       |                |                           |                    |                                                                                          |
| Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor. |       |                |                           |                    |                                                                                          |

جدول 43: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: تساهم الممارسات الإدارية والتقنيات المعتمدة في تحسين مستوى نجاح PMO ورفع كفاءة المشاريع.

- فرضيات الدراسة: يرتبط تكامل PMO مع الاستراتيجية المؤسسية ارتباطاً إيجابياً بمستوى الإنجاز وتحقيق

#### أهداف المشاريع طويلة المدى.

يشير التحليل إلى أن تكامل المكتب مع الاستراتيجية المؤسسية يمثل الفارق الجوهرى في تحقيق الإنجازات المستدامة؛ ويبدو أن المكتب الذي يعمل بمعزل عن الاستراتيجية يفقد جزءاً كبيراً من قيمته؛ ويحتمل أن التكامل هو ما يمنح المشاريع شرعيتها وأهميتها في نظر الإدارة العليا؛ وتدفع هذه الأرقام نحو ضرورة ربط كل مخرجات المكتب بالأهداف المؤسسية الكبرى؛ كما تؤكد النتائج الإحصائية أن العلاقة إيجابية وقوية؛ وتستوجب هذه الحالة من المكتب أن يكون شريكاً استراتيجياً لا مجرد جهة تنفيذية؛ فالمساهمة في الأهداف طويلة المدى تتطلب رؤية تفوق حدود المشروع الواحد لتصل إلى الطموح الكلي للمؤسسة.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                                              |
|-----------------------|----------------|------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                                              |
| .078                  | 1.278          | 3.65 | 270 | يرتبط تكامل PMO مع الاستراتيجية المؤسسية ارتباطاً إيجابياً بمستوى الإنجاز وتحقيق أهداف المشاريع طويلة المدى. |

جدول 44: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يرتبط تكامل PMO مع الاستراتيجية المؤسسية ارتباطاً إيجابياً بمستوى الإنجاز وتحقيق أهداف المشاريع طويلة المدى.

| One-Sample Test                           |       |                 |                 |     |        |                                                                                                              |   |
|-------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Test Value = 0                            |       |                 |                 |     |        |                                                                                                              |   |
| 95% Confidence Interval of the Difference |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  |        |                                                                                                              | t |
| Upper                                     | Lower |                 |                 |     |        |                                                                                                              |   |
| 3.80                                      | 3.50  | 3.652           | .000            | 269 | 46.957 | يرتبط تكامل PMO مع الاستراتيجية المؤسسية ارتباطاً إيجابياً بمستوى الإنجاز وتحقيق أهداف المشاريع طويلة المدى. |   |

جدول 45: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يرتبط تكامل PMO مع الاستراتيجية المؤسسية ارتباطاً إيجابياً بمستوى الإنجاز وتحقيق أهداف المشاريع طويلة المدى.

| One-Sample Effect Sizes |       |                |                           |                    |                                                                                                              |
|-------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                                              |
| Upper                   | Lower |                |                           |                    |                                                                                                              |
| 3.126                   | 2.588 | 2.858          | 1.278                     | Cohen's d          | يرتبط تكامل PMO مع الاستراتيجية المؤسسية ارتباطاً إيجابياً بمستوى الإنجاز وتحقيق أهداف المشاريع طويلة المدى. |
| 3.118                   | 2.581 | 2.850          | 1.281                     | Hedges' correction |                                                                                                              |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

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

جدول 46: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يرتبط تكامل PMO مع الاستراتيجية المؤسسية ارتباطاً إيجابياً بمستوى الإنجاز وتحقيق أهداف المشاريع طويلة المدى.

- فرضيات الدراسة: يمكن تقليل تأثير المعوقات والتحديات على أداء PMO من خلال اعتماد حلول إدارية وتقنية

مناسبة، مما يرفع من مستوى الفاعلية والنجاح.

تختتم الدراسة بتأكيد قدرة المكتب على تجاوز التحديات عبر الحلول الإدارية والتقنية؛ وتشير النتائج إلى صحة الفرضية بنسبة كبيرة؛ ويبدو أن المعوقات التي قد تبدو مستعصية يمكن التعامل معها إذا ما توفرت الرؤية؛ ويحتمل أن الحلول التقنية والإدارية لا تلغي المعوقات بالضرورة، لكنها تجعلها تحت السيطرة؛ وتدفع هذه الأرقام نحو القول بأن الإدارة الاستباقية هي السلاح الأمثل للمكتب؛ كما تعكس قيم حجم التأثير أن الأثر الإيجابي لهذه الحلول كبير جداً؛ وتستوجب هذه الحالة من المكتب الاستمرار في الابتكار؛ فالتحديات متجددة، والحلول التي نجحت اليوم قد لا تكفي للغد؛ والعمل الإحصائي يؤكد أن المكتب بيده مفاتيح النجاح متى توفرت الإرادة للتغيير.

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

|       |       |      |     |                                                                                                                                |
|-------|-------|------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.077 | 1.271 | 3.74 | 270 | يمكن تقليل تأثير المعوقات والتحديات على أداء PMO من خلال اعتماد حلول إدارية وتقنية مناسبة، مما يرفع من مستوى الفاعلية والنجاح. |
|-------|-------|------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

جدول 47: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يمكن تقليل تأثير المعوقات والتحديات على أداء PMO من خلال اعتماد حلول إدارية وتقنية مناسبة، مما يرفع من مستوى الفاعلية والنجاح.

| One-Sample Test                                                                                                                |       |                 |                 |     |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----|--------|
| Test Value = 0                                                                                                                 |       |                 |                 |     |        |
| 95% Confidence Interval of the Difference                                                                                      |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  | t      |
| Upper                                                                                                                          | Lower |                 |                 |     |        |
| 3.89                                                                                                                           | 3.58  | 3.737           | .000            | 269 | 48.325 |
| يمكن تقليل تأثير المعوقات والتحديات على أداء PMO من خلال اعتماد حلول إدارية وتقنية مناسبة، مما يرفع من مستوى الفاعلية والنجاح. |       |                 |                 |     |        |

جدول 48: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يمكن تقليل تأثير المعوقات والتحديات على أداء PMO من خلال اعتماد حلول إدارية وتقنية مناسبة، مما يرفع من مستوى الفاعلية والنجاح.

| One-Sample Effect Sizes |       |                |                           |                    |                                                                                                                                |
|-------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                                                                |
| Upper                   | Lower |                |                           |                    |                                                                                                                                |
| 3.216                   | 2.665 | 2.941          | 1.271                     | Cohen's d          | يمكن تقليل تأثير المعوقات والتحديات على أداء PMO من خلال اعتماد حلول إدارية وتقنية مناسبة، مما يرفع من مستوى الفاعلية والنجاح. |
| 3.207                   | 2.657 | 2.933          | 1.274                     | Hedges' correction |                                                                                                                                |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

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

جدول 49: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يمكن تقليل تأثير المعوقات والتحديات على أداء PMO من خلال اعتماد حلول إدارية وتقنية مناسبة، مما يرفع من مستوى الفاعلية والنجاح.

#### 4.6. الخاتمة:

في ختام الفصل الرابع من الدراسة يمكن التأكيد على أن هذا الفصل يُعد من أهم المراحل التحليلية في مسار البحث العلمي، حيث مثل نقطة التحول الأساسية من الجانب المنهجي والإجرائي إلى مرحلة التفسير العلمي للبيانات واستخلاص الدلالات البحثية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وقد أسهم هذا الفصل في تقديم معالجة علمية متكاملة للبيانات التي تم جمعها ميدانيًا، بما أتاح فهمًا أعمق لخصائص المشاركين في الدراسة، وتكوين صورة واضحة عن طبيعة العينة المستهدفة من حيث خصائصها الوظيفية والتنظيمية، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج ويزيد من قدرتها على عكس الواقع الفعلي لمكاتب إدارة المشاريع داخل المملكة العربية السعودية. كما برزت أهمية هذا الفصل في التحقق من جودة الأداة المستخدمة في جمع البيانات من خلال التأكد من مدى اتساقها الداخلي وقدرتها على القياس الدقيق للمتغيرات محل الدراسة، وهو ما يُعد خطوة أساسية لضمان سلامة النتائج العلمية واعتمادها في تفسير العلاقات بين المتغيرات المختلفة المرتبطة بفعالية مكاتب إدارة المشاريع.

وفي السياق ذاته، ساهم هذا الفصل في تقديم تحليل وصفي شامل للمتغيرات الأساسية للدراسة، بما أتاح الإجابة عن تساؤلات البحث بطريقة علمية منظمة، وكشف عن اتجاهات وآراء أفراد العينة نحو العوامل المؤثرة في الأداء والنجاح داخل مكاتب إدارة المشاريع، الأمر الذي وفر قاعدة معرفية أولية مهمة تم البناء عليها في تفسير النتائج النهائية.

كما شمل الفصل مرحلة تحليلية أكثر تقدمًا تم من خلالها فحص العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات البحثية، الأمر الذي أتاح التوصل إلى نتائج ذات دلالة علمية يمكن من خلالها فهم طبيعة التأثير والتفاعل بين عوامل الأداء والنجاح وفعالية مكاتب إدارة المشاريع، مع ربط هذه النتائج بالإطار النظري والدراسات السابقة لتعزيز قوة التفسير العلمي.

إن أهمية هذا الفصل لا تقتصر على كونه مرحلة تحليل بيانات فقط، بل تتجاوز ذلك ليكون الركيزة الأساسية التي اعتمدت عليها الدراسة في بناء نتائجها النهائية، حيث أسهم في تحويل البيانات الخام إلى معرفة علمية منظمة، تدعم فهمًا أعمق وأكثر دقة لفعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المملكة العربية السعودية، وتوفر أساسًا قويًا للتوصيات المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطوير أدائها ورفع كفاءتها.

## ملحق الاستبانة

| الإجابة    |         |                   |                  |                        | الأسئلة                                                                           |
|------------|---------|-------------------|------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|            |         |                   |                  |                        | <b>1- الاسئلة العامة</b>                                                          |
| 60+        | 60-50   | 50-40             | 40-30            | 30-20                  | العمر                                                                             |
|            |         |                   | أنثى             | ذكر                    | الجنس                                                                             |
| دكتوراه    | ماجستير | شهادة عليا        | درجة البكالوريوس | شهادة الدراسة الثانوية | الدرجة العلمية                                                                    |
|            |         |                   |                  |                        | <b>2- أسئلة الإستبيان</b>                                                         |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تحرص الإدارة العليا على توفير الدعم اللازم لمكتب إدارة المشاريع.                  |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تشارك الإدارة العليا في متابعة أداء المشاريع بشكل منتظم.                          |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | توفر الإدارة العليا الموارد المالية الكافية لنجاح مكتب إدارة المشاريع.            |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تتبنى الإدارة العليا القرارات والتوصيات الصادرة عن مكتب إدارة المشاريع.           |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تدعم الإدارة العليا تطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع.              |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يملك العاملون في مكتب إدارة المشاريع المهارات اللازمة لإدارة المشاريع بكفاءة.     |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يحصل موظفو مكتب إدارة المشاريع على برامج تدريبية بصورة مستمرة.                    |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يتمتع العاملون في مكتب إدارة المشاريع بالقدرة على حل المشكلات المرتبطة بالمشاريع. |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | توجد آليات واضحة لتقييم أداء العاملين في مكتب إدارة المشاريع.                     |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يسهم التنوع في الخبرات المهنية للعاملين في تحسين أداء مكتب إدارة المشاريع.        |

|                                                                                       |               |          |                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|-------------------|------------|
| يستخدم مكتب إدارة المشاريع أنظمة رقمية متطورة لمتابعة المشاريع.                       | لا أوافق بشدة | لا أوافق | لا أوافق ولا أرفض | أوافق بشدة |
| تسهم التقنيات والأدوات الرقمية في تحسين دقة التقارير الخاصة بالمشاريع.                | لا أوافق بشدة | لا أوافق | لا أوافق ولا أرفض | أوافق بشدة |
| تساعد الأدوات الرقمية في تسريع عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالمشاريع.                | لا أوافق بشدة | لا أوافق | لا أوافق ولا أرفض | أوافق بشدة |
| يوفر مكتب إدارة المشاريع قواعد بيانات محدثة لدعم إدارة المشاريع.                      | لا أوافق بشدة | لا أوافق | لا أوافق ولا أرفض | أوافق بشدة |
| يسهم التحول الرقمي في تعزيز التنسيق والتواصل بين فرق العمل المختلفة في المشاريع.      | لا أوافق بشدة | لا أوافق | لا أوافق ولا أرفض | أوافق بشدة |
| يسهم مكتب إدارة المشاريع في رفع نسبة نجاح المشاريع داخل المنظمة.                      | لا أوافق بشدة | لا أوافق | لا أوافق ولا أرفض | أوافق بشدة |
| يساهم مكتب إدارة المشاريع في تحقيق أهداف المشاريع ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة. | لا أوافق بشدة | لا أوافق | لا أوافق ولا أرفض | أوافق بشدة |

- <https://forms.gle/F77KiWfBstwNCzc88>

## أدوات البحث:

| م | أداة البحث                                | الهدف من استخدامها                                                                | عدد الفقرات | طريقة القياس  |
|---|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|
| 1 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس فعالية مكاتب<br>إدارة المشاريع (PMO)<br>من حيث الأداء العام<br>ودعم المشاريع | 5           | ليكرت الخماسي |
| 2 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس عوامل الأداء<br>المؤثرة في كفاءة مكاتب<br>إدارة المشاريع                     | 5           | ليكرت الخماسي |
| 3 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس عوامل النجاح<br>التنظيمي والإداري<br>لمكاتب إدارة المشاريع                   | 5           | ليكرت الخماسي |
| 4 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس مستوى الحوكمة<br>والرقابة في إدارة المشاريع                                  | 5           | ليكرت الخماسي |
| 5 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس مستوى دعم<br>الإدارة العليا وتأثيره على<br>نجاح مكاتب إدارة<br>المشاريع      | 5           | ليكرت الخماسي |

## المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

واضح, م. (2019). أهمية مكتب إدارة المشاريع PMO في تحسين تنفيذ مشاريع مؤسسات الإنجاز في ظل التحولات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية . Retrieved from <https://search.mandumah.com/Record/970499>

### المراجع باللغة الانجليزية:

- Agyeman-Boakye, K. (2025). The Performance of Project Management Offices (PMO) in Public Institutions: a Scoping Review. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/393098547\\_The\\_Performance\\_of\\_Project\\_Management\\_Offices\\_PMO\\_in\\_Public\\_Institutions\\_a\\_Scoping\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/393098547_The_Performance_of_Project_Management_Offices_PMO_in_Public_Institutions_a_Scoping_Review)
- Alghaseb, M. (2024). Exploring Project Management Office Models for Public Construction Projects in Hail, Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/18/8177>
- Alhareeqy. (2020). The Role of Project Management Office (PMO) in Resolving Risks in the Saudi Government Projects in Cooperation with Private Sector. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/394581074\\_The\\_Role\\_of\\_Project\\_Management\\_Office\\_PMO\\_in\\_Resolving\\_Risks\\_in\\_the\\_Saudi\\_Government\\_Projects\\_in\\_Cooperation\\_with\\_Private\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/394581074_The_Role_of_Project_Management_Office_PMO_in_Resolving_Risks_in_the_Saudi_Government_Projects_in_Cooperation_with_Private_Sector)
- Ali, J. (2024). Project management education in the Kingdom of Saudi Arabia: a multi-method approach. Retrieved from <https://www.emerald.com/jieb/article-abstract/17/3/485/1214283/Project-management-education-in-the-Kingdom-of?redirectedFrom=PDF>
- Chadwick, K. (2025). The role of the Project Management Office (PMO) in knowledge management and transfer: A systematic literature review and future research agenda. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/388757331\\_The\\_role\\_of\\_the\\_Project\\_Management\\_Office\\_PMO\\_in\\_knowledge\\_management\\_and\\_transfer\\_A\\_systematic\\_literature\\_review\\_and\\_future\\_research\\_agenda](https://www.researchgate.net/publication/388757331_The_role_of_the_Project_Management_Office_PMO_in_knowledge_management_and_transfer_A_systematic_literature_review_and_future_research_agenda)
- Gohar, H. (2025). Digital Transformation of Construction Planning in Saudi Arabia's Giga Projects: Driving Vision 2030 Through Smart Delivery Models. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/392094745\\_DIGITAL\\_TRANSFORMATION](https://www.researchgate.net/publication/392094745_DIGITAL_TRANSFORMATION)

\_OF\_CONSTRUCTION\_PLANNING\_IN\_SAUDI\_ARABIA'S\_GIGA\_PROJECTS\_DRIVING  
\_VISION\_2030\_THROUGH\_SMART\_DELIVERY\_MODELS

- Jitpaiboon, T. (2019). Critical Success Factors Affecting Project Performance: An Analysis of Tools, Practices, and Managerial Support. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/332155572\\_Critical\\_Success\\_Factors\\_Affecting\\_Project\\_Performance\\_An\\_Analysis\\_of\\_Tools\\_Practices\\_and\\_Managerial\\_Support](https://www.researchgate.net/publication/332155572_Critical_Success_Factors_Affecting_Project_Performance_An_Analysis_of_Tools_Practices_and_Managerial_Support)
- Monteiro, A. (2024). Project Management Office Typologies, Types, and Functions: A Systematic Analysis of the Literature and Directions for Research. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/87569728241297899>
- Paton, S. (2019). The role of the Project Management Office (PMO) in product lifecycle management: A case study in the defence industry. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/330800732\\_The\\_role\\_of\\_the\\_Project\\_Management\\_Office\\_PMO\\_in\\_product\\_lifecycle\\_management\\_A\\_case\\_study\\_in\\_the\\_defence\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/330800732_The_role_of_the_Project_Management_Office_PMO_in_product_lifecycle_management_A_case_study_in_the_defence_industry)
- Qaddoura, A. H. (2025). The Role of Project Management Office (PMO) in Enhancing Organizational Performance in INGOS. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/391970699\\_The\\_Role\\_of\\_Project\\_Management\\_Office\\_PMO\\_in\\_Enhancing\\_Organizational\\_Performance\\_in\\_INGOS](https://www.researchgate.net/publication/391970699_The_Role_of_Project_Management_Office_PMO_in_Enhancing_Organizational_Performance_in_INGOS)
- Sandhu, M. A. (2024). The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11257362/>
- Sultan, B. (2025). Bridging the Literature Gap on eProcurement Systems: Insights from Saudi Arabia's Sustainable Development Transition. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/8/3429>