

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر تفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO) على نجاح المشاريع الاستراتيجية دراسة ميدانية في القطاع الحكومي السعودي

أسم الطالب

فراس عبدالعزيز العوشن

٢٤٣٠٠١٢٩٢

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

جدول المحتويات

٤	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٤	1.1. المقدمة.....
٦	1.2. مشكلة الدراسة.....
٦	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
٧	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٨	1.3. أهمية الدراسة.....
٨	1.3.1. على المستوى النظري.....
٨	1.3.2. على المستوى التطبيقي.....
٩	1.5. أسئلة الدراسة.....
٩	السؤال الرئيسي:.....
٩	الأسئلة الفرعية:.....
١٠	1.5. أهداف الدراسة.....
١٠	الهدف الرئيسي:.....
١٠	الأهداف الفرعية:.....
١١	1.6. فرضيات الدراسة.....
١١	الفرضية الرئيسية: (H0).....
١١	الفرضيات الفرعية:.....
١٢	1.7. نموذج الدراسة.....
١٣	1.8. منهجية الدراسة.....
١٣	مجتمع وعينة الدراسة:.....
١٣	مصادر جمع البيانات:.....
١٤	أدوات الدراسة:.....
١٤	الأساليب الإحصائية المستخدمة:.....
١٥	حدود الدراسة:.....
١٥	1.9. الدراسة الميدانية.....

1.10. مخطط المشروع المقترح..... ١٥

الفصل الثاني: الدراسات السابقة ١٧

2.1. المقدمة..... ١٧

2.2. المتغير المستقل: تفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO)..... ١٧

تمهيد..... ١٧

مفهوم مكتب إدارة المشاريع..... ١٨

أهمية مكتب إدارة المشاريع..... ١٨

أهداف مكتب إدارة المشاريع..... ١٩

أبعاد مكتب إدارة المشاريع..... ٢٠

الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل..... ٢٢

2.3. المتغير التابع: نجاح المشاريع الاستراتيجية..... ٢٤

تمهيد..... ٢٤

مفهوم نجاح المشاريع الاستراتيجية..... ٢٤

أهمية نجاح المشاريع الاستراتيجية..... ٢٥

أهداف نجاح المشاريع الاستراتيجية..... ٢٦

أبعاد نجاح المشاريع الاستراتيجية..... ٢٦

الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع..... ٢٨

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... ٣١

2.5. الخاتمة..... ٣٢

قائمة المراجع ٦٦

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشهد المنظمات المعاصرة في ظل العولمة والتحول الاقتصادي والتقني المتسارعة تنامياً ملحوظاً في الاعتماد على المشاريع بوصفها الأداة الرئيسية لترجمة التوجهات الاستراتيجية إلى واقع ملموس، إذ لم تعد المشاريع مجرد أنشطة تشغيلية مؤقتة، بل أصبحت الوسيلة الجوهرية التي تحقق من خلالها المنظمات أهدافها التنموية وميزتها التنافسية. وفي هذا السياق، باتت إدارة المشاريع تمثل تخصصاً استراتيجياً متكاملًا يجمع بين التخطيط الدقيق، والرقابة الفعالة، وحسن استثمار الموارد، بهدف ضمان تسليم المخرجات وفق المعايير المحددة من حيث الجودة والوقت والتكلفة (وليد ومريزق، ٢٠٢٤)

ويُعدّ نجاح المشاريع، ولا سيما الاستراتيجية منها، محصلة لتفاعل عدد من العوامل التي تشمل جودة التخطيط، وكفاءة التنفيذ، ومستوى التنسيق بين أصحاب المصلحة، فضلاً عن قدرة المنظمة على إدارة المخاطر والتعامل مع المتغيرات البيئية. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن التخطيط المسبق للمشروع يُسهم بصورة مباشرة في رفع احتمالية نجاحه، وأن وجود إطار حوكمي واضح يُعزز من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات وضبط مسارات التنفيذ (المعادات وأبو زيد، ٢٠٢١).

وفي إطار البحث المستمر عن آليات تنظيمية تُعزز كفاءة إدارة المشاريع وفعاليتها، برز مفهوم مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office – PMO) بوصفه كياناً تنظيمياً متخصصاً يضطلع بتوحيد منهجيات إدارة المشاريع، وضبط معايير الأداء، وتوفير الدعم الفني والإداري لفرق المشاريع، وربط مخرجاتها بالتوجهات الاستراتيجية للمنظمة. ويُمثل المكتب جسر التواصل بين الإدارة العليا وفرق التنفيذ، الأمر الذي يجعله محورياً أساسياً في تحقيق التكامل بين الاستراتيجية والمشاريع. (Sandhu et al., 2024)

ولم يقتصر دور مكتب إدارة المشاريع على الجوانب التقليدية المتعلقة بالمتابعة والرقابة، بل امتد ليشمل أدواراً أكثر شمولية تتمثل في إدارة التغيير التنظيمي، وتطوير القدرات المؤسسية، وتعزيز الحوكمة، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على البيانات. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المكاتب الناضجة في إدارة المشاريع تُسهم بصورة جوهرية في تحسين الأداء التنظيمي العام، ورفع معدلات نجاح المشاريع، وتقليل الفاقد في الموارد والوقت. (Syalevi et al., 2024)

وثُلِي المملكة العربية السعودية في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠ اهتماماً متزايداً بتفعيل مكاتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية، انطلاقاً من إدراكها أن تحقيق المستهدفات الوطنية الطموحة يستلزم بنية مؤسسية قادرة على إدارة محافظ المشاريع الاستراتيجية الكبرى بكفاءة عالية. وقد ساهمت برامج التحول الوطني، ومبادرات تطوير القطاع الحكومي، في توسيع نطاق إنشاء هذه المكاتب داخل الوزارات والهيئات، بوصفها أداة محورية لضمان التنفيذ المتزامن والمنضبط لعشرات المشاريع التحويلية. (Tourista et al., 2025)

ومن هنا تتأتى أهمية دراسة أثر تفعيل مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي، بُغية الكشف عن الدور الفعلي الذي تؤديه هذه المكاتب في دعم منظومة التحول المؤسسي وتحقيق المستهدفات الوطنية.

1.2. مشكلة الدراسة

تتزايد التحديات التي تواجه الجهات الحكومية في إدارة المشاريع الاستراتيجية الكبرى، نتيجة لتعدد الأطراف المعنية، وتشابك الأهداف، وارتفاع مستوى المخاطر، وضغط الجداول الزمنية. ورغم الجهود المبذولة لإنشاء مكاتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية ضمن مساعي تحقيق رؤية ٢٠٣٠، إلا أن التساؤلات لا تزال قائمة حول مدى فاعلية هذه المكاتب وقدرتها الحقيقية على إحداث الأثر المنشود في نجاح المشاريع الاستراتيجية. وقد رصد الباحث من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة جملة من الفجوات التي شكّلت منطلقاً لهذه الدراسة، ويمكن تصنيفها إلى فجوات نظرية وأخرى تطبيقية على النحو الآتي:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تبين من استعراض الأدبيات أن الدراسات السابقة ركّزت في معظمها على الأدوار التقليدية لمكاتب إدارة المشاريع في القطاع الخاص، أو في المشاريع الإنشائية تحديداً، مع إهمال نسبي للأدوار الاستراتيجية الموسّعة في السياق الحكومي. (Sandhu et al., 2024) كما اقتصر عدد كبير من الدراسات العربية على تناول أساليب التخطيط وتقنيات إدارة الوقت كـ PERT و CPM بوصفها أدوات فنية لضمان نجاح المشروع، دون الربط بينها وبين البنية المؤسسية التي يوفرها مكتب إدارة المشاريع (وليد ومريزق، 2024)

يلاحظ وجود قصور واضح في الدراسات التي تتناول مكتب إدارة المشاريع بوصفه متغيراً مستقلاً مؤثراً في نجاح المشاريع الاستراتيجية، إذ ركزت دراسات سابقة على متغيرات أخرى كالسمات الشخصية لمدراء المشاريع (الحيارى والحياصات، ٢٠٢٢)، أو تكنولوجيا المعلومات والمنصات الرقمية (الحسن والنجار، ٢٠٢٣)، أو مستوى المخاطرة بوصفه متغيراً معدلاً (المعادات وأبو زيد، ٢٠٢١)، دون التعمق في تحليل أبعاد تفعيل مكتب إدارة المشاريع ذاته وتأثيرها المتكامل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كذلك، تكشف الأدبيات الحديثة عن غياب نسبي للإطار النظري الذي يربط بين أدوار مكتب إدارة المشاريع في إدارة التغيير التنظيمي وفعالية تنفيذ الاستراتيجية في البيئة الحكومية، رغم أن هذه العلاقة تكتسب أهمية متزايدة في ظل التحولات الجوهرية التي تشهدها القطاعات الحكومية (Tourista et al., 2025; Syalevi et al., 2024).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تشير المؤشرات إلى أن بعض المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي تواجه تحديات تتعلق بتجاوز الجداول الزمنية، وانحراف التكاليف، وضعف التكامل بين الجهات المعنية، وهو ما يطرح تساؤلات جوهرية حول مدى فاعلية مكاتب إدارة المشاريع القائمة في معالجة هذه الإشكاليات. كما أن المكاتب القائمة تتفاوت تفاوتاً ملحوظاً من حيث مستوى النضج المؤسسي، والصلاحيات الممنوحة، ومدى ارتباطها بالإدارة العليا، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على قدرتها في إحداث الأثر المنشود.

وعلى الرغم من التوسع في إنشاء هذه المكاتب، يُلاحظ ندرة الدراسات الميدانية التي تقيس بصورة دقيقة أثر تفعيلها على نجاح المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي، إذ إن غالبية الدراسات المتاحة إما تتناول السياق الأردني (الحسن والنجار، ٢٠٢٣؛ الحيارى والحياصات، ٢٠٢٢؛ المعادات وأبو زيد، ٢٠٢١)، أو السياق الجزائري (وليد ومريزق، ٢٠٢٤)، أو سياقات دولية أخرى (Sandhu et al., 2024; Tourista et al., 2025)، مما يُبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية تتناول الخصوصية المؤسسية والتنظيمية للقطاع الحكومي السعودي في ظل مرحلة التحول الوطني.

ومن هنا، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي:

ما أثر تفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO) على نجاح المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي؟

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما تطرحه من قضايا علمية وعملية ذات صلة بواقع إدارة المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي، ويمكن تفصيل أبعاد هذه الأهمية على المستويين النظري والتطبيقي كما يلي:

1.3.1. على المستوى النظري

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بمكاتب إدارة المشاريع، وتسد فجوة بحثية واضحة في تناول هذا الموضوع ضمن السياق الحكومي السعودي.
- تُقدّم إطاراً نظرياً متكاملًا يجمع بين مفاهيم تفعيل مكتب إدارة المشاريع وأبعاده، ونجاح المشاريع الاستراتيجية ومعاييرها، وهو ما يفتح المجال لمزيد من الدراسات المستقبلية في هذا الاتجاه.
- تُعزّز الفهم الأكاديمي لأدوار مكتب إدارة المشاريع بوصفه متغيراً مستقلاً مؤثراً، بعيداً عن التناولات التقليدية التي اقتصرَت على المتغيرات الفنية أو السلوكية.
- تُسهم في بناء قاعدة معرفية تربط بين تفعيل مكتب إدارة المشاريع وتنفيذ الاستراتيجية في المنظمات القائمة على المشاريع.
- تفتح المجال أمام الباحثين لتطوير نماذج قياس وأدوات تحليل خاصة بقياس نضج مكاتب إدارة المشاريع في القطاع الحكومي.

1.3.2. على المستوى التطبيقي

- تُقدّم نتائج الدراسة رؤى عملية لصنّاع القرار في الجهات الحكومية السعودية حول الدور الفعلي لمكاتب إدارة المشاريع في دعم نجاح المشاريع الاستراتيجية.

- تُساعد القيادات التنفيذية في تحديد جوانب القوة والضعف في مكاتب إدارة المشاريع القائمة، وبما يدعم جهود التطوير والتحسين المستمر.
- تُسهم في تعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية، من خلال تسليط الضوء على أهمية تفعيل أدوار مكتب إدارة المشاريع بصورة متكاملة لضمان الانسجام بين تنفيذ المشاريع والتوجهات الاستراتيجية للدولة.
- تدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال توفير توصيات عملية تُعزز كفاءة تنفيذ المشاريع التحويلية الكبرى في القطاع الحكومي.
- تُوفّر مرجعاً تطبيقياً للجهات الحكومية الراغبة في إنشاء مكاتب إدارة مشاريع جديدة، أو رفع مستوى نضج مكاتبها القائمة.
- تُقدّم للممارسين في مجال إدارة المشاريع أدلة تجريبية تدعم اتخاذ قرارات مبنية على المعرفة فيما يتعلق بهيكله المكاتب وتحديد صلاحياتها وأدوارها.

1.5 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر تفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده (الحوكمة والمعايير، المنهجيات والعمليات، تنمية الكفاءات، الرقابة والمتابعة، إدارة المعرفة) على نجاح المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما أثر بُعد الحوكمة والمعايير الذي يوفره مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي؟
٢. ما أثر بُعد المنهجيات والعمليات الموحدة الذي يتبناه مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي؟
٣. ما أثر بُعد تنمية كفاءات مديري المشاريع والتدريب الذي يقدمه مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي؟

٤. ما أثر بُعد الرقابة والمتابعة وإعداد التقارير الذي يمارسه مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي؟
٥. ما أثر بُعد إدارة المعرفة والدروس المستفادة الذي يديره مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي؟
٦. ما مستوى تفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO) في الجهات الحكومية السعودية من وجهة نظر مديري المشاريع والقيادات التنفيذية؟
٧. ما مستوى نجاح المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي في ضوء مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠؟
٨. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول أثر تفعيل PMO تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟

1.5 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر تفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده (الحوكمة والمعايير، المنهجيات والعمليات، تنمية الكفاءات، الرقابة والمتابعة، إدارة المعرفة) على نجاح المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي، بما يساهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

الأهداف الفرعية:

١. التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي لمكتب إدارة المشاريع (PMO) وأنواعه ومستويات نضجه وفق المعايير الدولية (PMI)، OGC، Gartner).
٢. الكشف عن مفهوم نجاح المشاريع الاستراتيجية ومعاييرها (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا أصحاب المصلحة، تحقيق الأهداف الاستراتيجية).
٣. تشخيص الواقع الحالي لتفعيل مكاتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية ومستوى نضجها.
٤. قياس أثر بُعد الحوكمة والمعايير على نجاح المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي.

٥. قياس أثر بُعد المنهجيات والعمليات الموحدة على نجاح المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي.
٦. قياس أثر بُعد تنمية كفاءات مديري المشاريع على نجاح المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي.
٧. قياس أثر بُعد الرقابة والمتابعة على نجاح المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي.
٨. قياس أثر بُعد إدارة المعرفة والدروس المستفادة على نجاح المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي.
٩. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.
١٠. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية لصانعي القرار في الجهات الحكومية السعودية لتعزيز دور PMO في رفع معدلات نجاح المشاريع الاستراتيجية.

1.6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: (H0)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده مجتمعة على نجاح المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي.

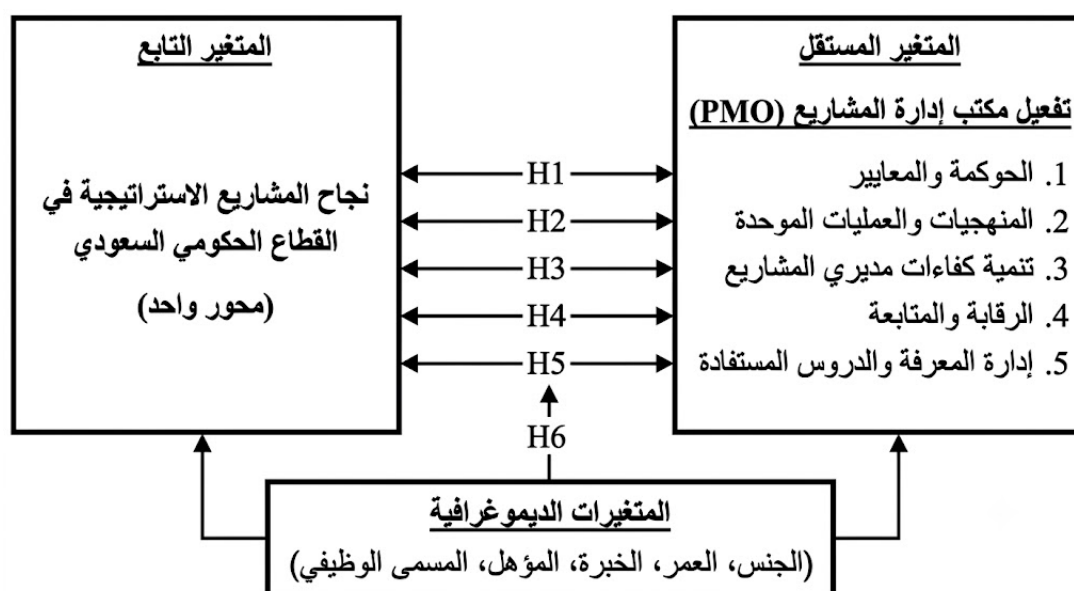
الفرضيات الفرعية:

- H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الحوكمة والمعايير على نجاح المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي.
- H2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد المنهجيات والعمليات الموحدة على نجاح المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي.
- H3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تنمية كفاءات مديري المشاريع على نجاح المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي.
- H4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الرقابة والمتابعة على نجاح المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي.

- **H5:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد إدارة المعرفة والدروس المستفادة على نجاح المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي.
- **H6:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين حول أثر تفعيل PMO على نجاح المشاريع الاستراتيجية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

1.7. نموذج الدراسة

يوضح النموذج المقترح العلاقة بين المتغير المستقل (تفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده الخمسة، والمتغير التابع (نجاح المشاريع الاستراتيجية)، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات وسيطة.



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة ومعايير معهد إدارة المشاريع. (PMI, 2021)

1.8. منهجية الدراسة

سوف تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** بوصفه الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها؛ إذ سيقوم الباحث باستعراض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بمكتب إدارة المشاريع (PMO) ونجاح المشاريع الاستراتيجية، ومن ثم سيتم توصيف الظاهرة موضع الدراسة كما هي في الواقع، وتحليل بياناتها الكمية وتفسير نتائجها للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة.

كما سيتم توظيف **الأسلوب الكمي** من خلال تصميم استبانة إلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وسيتم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج SPSS، إضافة إلى الاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) عبر برنامج AMOS لاختبار العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة والتحقق من فرضياتها.

مجتمع وعينة الدراسة:

سينتوّن **مجتمع الدراسة** من العاملين في مكاتب إدارة المشاريع (PMO) ومديري المشاريع والقيادات التنفيذية والإشرافية في الجهات الحكومية السعودية التي تتبنى مكاتب إدارة مشاريع، ويُقدّر حجم المجتمع المستهدف بحوالي (3,800) موظف موزعين على عدد من الوزارات والهيئات الحكومية الكبرى، من أبرزها: وزارة المالية، ووزارة الصحة، ووزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، وهيئة الحكومة الرقمية، وهيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية، إضافة إلى المكاتب الاستراتيجية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠.

وسيتّم اختيار **عينة عشوائية طبقية** بحجم (351) مفردة، وذلك وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (Thompson) عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، وسيقوم الباحث بتوزيع (400) استبانة إلكترونية لضمان معدل استرداد مناسب يفوق الحد الأدنى للعينة المطلوبة إحصائياً.

مصادر جمع البيانات:

سيعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب العلمية، والدوريات المحكّمة، والرسائل الجامعية، والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية السعودية، وتقارير معهد إدارة المشاريع الدولي (PMI)، وقواعد البيانات الإلكترونية مثل (Scopus, Web of Science, EBSCO).

المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها مباشرة من عينة الدراسة عبر استبانة إلكترونية مصممة لأغراض هذه الدراسة.

أدوات الدراسة:

ستكون الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وسيتم بناؤها بالاعتماد على المقاييس المعتمدة في الأدبيات السابقة، وتتوزع فقراتها كما يلي:

المتغير	عدد الفقرات
القسم الأول: البيانات الديموغرافية	5
المتغير المستقل: تفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO)	20
البُعد الأول: الحوكمة والمعايير	4
البُعد الثاني: المنهجيات والعمليات الموحدة	4
البُعد الثالث: تنمية كفاءات مديري المشاريع	4
البُعد الرابع: الرقابة والمتابعة	4
البُعد الخامس: إدارة المعرفة والدروس المستفادة	4
المتغير التابع: نجاح المشاريع الاستراتيجية (أحادي المحور)	10
إجمالي فقرات المقياس	30

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = ٥، إلى غير موافق بشدة = ١)، وسيتم التأكد من صدق وثبات الأداة عبر صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي، ومعامل ألفا كرونباخ.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS V.26) وبرنامج (AMOS) من خلال الأساليب الإحصائية الآتية: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات المبحوثين، ومعامل ألفا كرونباخ للتحقق من الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقات، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الأثر، إضافة إلى اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) للكشف عن الفروق، ونمذجة المعادلات البنائية (SEM) لاختبار جودة النموذج المقترح.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على قياس أثر تفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده الخمسة على نجاح المشاريع الاستراتيجية.

الحدود المكانية: الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية التي تتبنى مكاتب إدارة المشاريع.

الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفترة من (2026 - 2027)

الحدود البشرية: العاملون في مكاتب إدارة المشاريع، ومديرو المشاريع، والقيادات التنفيذية والإشرافية في القطاع الحكومي السعودي.

1.9. الدراسة الميدانية

سيقوم الباحث بإجراء الدراسة الميدانية على مراحل متتابعة تبدأ ببناء أداة الدراسة (الاستبانة) وعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة المشاريع والإدارة الاستراتيجية للتحقق من صدقها الظاهري، ومن ثم إجراء دراسة استطلاعية على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مفردة لقياس ثبات الأداة قبل تعميمها.

بعد ذلك سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر منصات موثوقة (Google Forms / Microsoft Forms) على عينة الدراسة المستهدفة البالغة (٣٥١) مفردة، وسيتم متابعة عملية جمع الاستجابات لفترة لا تقل عن (٨) أسابيع، ثم تفريغ البيانات وترميزها ومعالجتها إحصائياً، وأخيراً تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة، وصياغة التوصيات العملية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

يوضح الجدول الآتي الخطة الزمنية المقترحة لتنفيذ مراحل الدراسة:

#	المرحلة	المخرجات	المدة الزمنية
1	إعداد الإطار العام للدراسة	خطة البحث المعتمدة	شهر واحد
2	مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة	الفصل الثاني (الإطار النظري)	شهران

3	بناء أداة الدراسة والتحكيم	استبانة نهائية محكمة	شهر واحد
4	الدراسة الاستطلاعية	التحقق من الصدق والثبات	3 أسابيع
5	توزيع الاستبانة وجمع البيانات	(351) استجابة صالحة للتحليل	شهران
6	التحليل الإحصائي	نتائج اختبار الفرضيات	شهر واحد
7	مناقشة النتائج وكتابة التوصيات	الفصل الرابع والخامس	شهر واحد
8	المراجعة النهائية والتنسيق	الرسالة في صورتها النهائية	3 أسابيع
	الإجمالي		11 - 10 شهراً

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يُعدّ هذا الفصل حجر الزاوية في البناء المنهجي للدراسة الحالية، إذ يُشكّل الإطار المرجعي الذي تستند إليه الباحثة في تأصيل متغيرات دراستها وتحديد أبعادها ومسارها المنهجي. ويهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، وهما: تفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO) بوصفه المتغير المستقل بأبعاده الخمسة (الحوكمة والمعايير، والمنهجيات والعمليات، وتنمية الكفاءات، والرقابة والمتابعة، وإدارة المعرفة)، ونجاح المشاريع الاستراتيجية بوصفه المتغير التابع، وذلك في سياق القطاع الحكومي السعودي الذي يشهد تحولات جوهرية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وتتجلى أهمية استعراض الدراسات السابقة في كونها تُتيح للباحثة الاطلاع على الجهود العلمية المبذولة في هذا المجال، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها، فضلاً عن الاستفادة من المناهج والأدوات المستخدمة في تلك الدراسات. وقد تمّ تنظيم هذا الفصل بحيث يتناول في البداية الإطار المفاهيمي للمتغير المستقل من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد، يعقبه استعراض للدراسات السابقة المرتبطة به، ثم ينتقل إلى المتغير التابع بالمنهجية ذاتها، ليختتم بتحليل العلاقة بين المتغيرين، ثم خلاصة الفصل.

2.2. المتغير المستقل: تفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO)

تمهيد

شهدت العقود الأخيرة تحولاً جوهرياً في فلسفة إدارة المشاريع داخل المنظمات، إذ لم تعد المشاريع مجرد أنشطة تشغيلية عابرة، بل أصبحت أدوات استراتيجية لتحقيق الأهداف التنظيمية بعيدة المدى. وفي خضم هذا التحول، برز مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office – PMO) بوصفه كياناً تنظيمياً محورياً يضطلع بمهمة توحيد ممارسات إدارة المشاريع، وضمان اتساقها مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة. ويكتسب هذا المكتب أهمية استثنائية في القطاع الحكومي السعودي، حيث تنتسب المشاريع الاستراتيجية وتتنوع في ظل

مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، مما يستدعي وجود جهة مركزية تُنسّق الجهود وتُوحّد المعايير وتضمن الحوكمة الرشيدة.

مفهوم مكتب إدارة المشاريع

يُعرّف مكتب إدارة المشاريع بأنه وحدة تنظيمية تضطلع بتوحيد العمليات الحاكمة لإدارة المشاريع، وتوفير الموارد والمنهجيات والأدوات والتقنيات اللازمة لإنجازها بكفاءة وفاعلية. ويرى معهد إدارة المشاريع الأمريكي (PMI) أن مكتب إدارة المشاريع يمثل هيكلاً تنظيمياً يُقنّن العمليات المتعلقة بحوكمة المشاريع، ويُيسّر مشاركة الموارد والمنهجيات والأدوات والتقنيات فيما بينها. ويُشير ساندو وآخرون (Sandhu et al., 2024) إلى أن مكتب إدارة المشاريع يُمثّل الذراع التنفيذية للاستراتيجية داخل المنظمة، إذ يُترجم الأهداف الاستراتيجية إلى مشاريع قابلة للتنفيذ والقياس. ويُضيف كرول وآخرون (Krul et al., 2025) بُعداً حديثاً لهذا المفهوم بإشارتهم إلى تحوّل مكاتب إدارة المشاريع من كونها مكاتب إدارية تقليدية إلى مكاتب قيمة (Value Management Offices) تُركّز على تعظيم القيمة المتحققة من المشاريع لا على مجرد الالتزام بالجدول والميزانيات.

ويُلاحظ أن التعريفات المعاصرة لمكتب إدارة المشاريع باتت تتقارب في التأكيد على ثلاث ركائز جوهرية: الركيزة الأولى تتعلق بالطابع المؤسسي المركزي للمكتب، والركيزة الثانية تتصل بدوره في توحيد الممارسات والمعايير، أمّا الركيزة الثالثة فترتبط بمساهمته في الربط بين المستوى التشغيلي للمشاريع والمستوى الاستراتيجي للمنظمة.

أهمية مكتب إدارة المشاريع

تتبع أهمية مكتب إدارة المشاريع من كونه يُمثّل الجسر الذي يربط بين الرؤية الاستراتيجية للمنظمة والتنفيذ الفعلي للمشاريع، وهو ما يجعله عنصراً لا غنى عنه في المنظمات التي تعتمد على المشاريع أداة لتحقيق أهدافها. وفي ظل التعقيد المتزايد للمشاريع الحكومية وتشابك أصحاب المصلحة وتعدد مصادر التمويل والرقابة، تتضاعف الحاجة إلى وجود جهة مركزية تضبط الإيقاع وتُوحّد المرجعيات.

ويُشير سيالفي وآخرون (Syalevi et al., 2024) إلى أن أهمية مكتب إدارة المشاريع تتجلى في عدة محاور، أولها أنه يُسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي من خلال توحيد المنهجيات وتقليل التباين في ممارسات إدارة المشاريع، وثانيها أنه يُعزز الشفافية والمساءلة عبر توفير تقارير موحدة ومؤشرات أداء واضحة، وثالثها أنه يُتيح الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة عبر ترشيد التخصيص وتجنب الازدواجية، ورابعها أنه يُسهم في بناء ذاكرة مؤسسية عبر توثيق الدروس المستفادة ونقل المعرفة بين المشاريع.

ويرى توريستا وآخرون (Tourista et al., 2025) أن أهمية مكتب إدارة المشاريع تكمن في دوره الحيوي في إدارة التغيير التنظيمي، إذ يعمل بوصفه محفزاً للتحويل ومُيسراً لتنفيذ الاستراتيجية، خصوصاً في البيئات التي تشهد تحولات متسارعة كالقطاع الحكومي السعودي. كما يُضيف لالمي وآخرون (Lalmi et al., 2025) بُعداً آخر للأهمية بإشارتهم إلى أن مكتب إدارة المشاريع يُقلّل من مخاطر الفشل عبر التدخل المبكر والرقابة المستمرة، ويُعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية.

ويُضيف الحيارى والحياصات (٢٠٢٢) أن أهمية مكتب إدارة المشاريع تتمثل في تعزيز الكفاءات القيادية لمديري المشاريع، وتوفير بيئة تدريبية وتطويرية مستمرة تُسهم في رفع جودة القرارات المتخذة. ويرى الزعبي وأبو زيد (٢٠٢٣) أن هذه الأهمية تمتد لتشمل تحسين مؤشرات الأداء الرئيسية للمشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة، وهي المؤشرات التي تُعدّ الحكم الفصل في نجاح أي مشروع.

أهداف مكتب إدارة المشاريع

تتعدد أهداف مكتب إدارة المشاريع وتتشعب بحسب مستوى نضجه ونطاق صلاحياته داخل المنظمة، غير أن ثمة أهدافاً محورية يُجمع عليها الباحثون بوصفها الغاية الأساسية من إنشاء هذه المكاتب.

ويُشير بيروتي (Pirotti, 2021) إلى أن أهداف مكتب إدارة المشاريع تتمحور حول تحقيق جملة من الغايات، أولها ترسيخ معايير موحدة لإدارة المشاريع عبر المنظمة بأكملها، وثانيها ضمان مواءمة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية العليا، وثالثها تحسين نسب نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالنطاق والجدول الزمني والميزانية، ورابعها بناء ثقافة تنظيمية داعمة لممارسات إدارة المشاريع المهنية.

كما يُشير المطاري (Almatari, 2021) في دراسته على القطاع الإنشائي السعودي إلى أن أهداف مكتب إدارة المشاريع تشمل: أولاً، توفير الدعم الفني والإداري لمديري المشاريع؛ ثانياً، تطوير قدرات الكوادر البشرية في مجال إدارة المشاريع؛ ثالثاً، إدارة محفظة المشاريع بصورة متكاملة تضمن الأولوية للمشاريع الأكثر إسهاماً في تحقيق الرؤية الاستراتيجية؛ رابعاً، توفير منظومة معلوماتية متكاملة تدعم اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

ويرى ساندو وآخرون (Sandhu et al., 2024) أن أهداف مكتب إدارة المشاريع في المنظمات القائمة على المشاريع تشمل: تنفيذ الخطط الاستراتيجية عبر ترجمتها إلى مشاريع محددة الملامح، وضمان استمرارية التحسين في ممارسات إدارة المشاريع، وتوفير آليات فعّالة للرقابة والمتابعة، وتعزيز التواصل بين مستويات الإدارة المختلفة. أما أحمد ومهدي (٢٠٢٤) فيُشيران إلى أن من أبرز أهداف مكاتب إدارة المشاريع في العصر الرقمي هو تمكين المنظمات من تبني استراتيجيات التحول الرقمي بصورة منهجية، وربط المشاريع الرقمية بمنظومة أعمال المنظمة بشكل متكامل.

أبعاد مكتب إدارة المشاريع

تمّ تحديد أبعاد المتغير المستقل في هذه الدراسة بناءً على دراسة ساندو وآخرين (Sandhu et al., 2024) ودراسة سيالفي وآخرين (Syalevi et al., 2024) ودراسة المطاري (Almatari, 2021) ، وذلك لتوافق هذه الدراسات مع سياق البحث الحالي، ولشموليتها في تناول الأبعاد المختلفة لمكتب إدارة المشاريع. وقد استقرت الدراسة على خمسة أبعاد رئيسية هي: الحوكمة والمعايير، والمنهجيات والعمليات، وتنمية الكفاءات، والرقابة والمتابعة، وإدارة المعرفة.

يُمثّل بُعد **الحوكمة والمعايير** الركيزة الأساسية التي يقوم عليها عمل مكتب إدارة المشاريع، إذ يُعنى هذا البُعد بوضع الأطر التنظيمية والسياسات والإجراءات التي تحكم دورة حياة المشاريع من مرحلة التخطيط وحتى الإغلاق. ويشمل ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات، وصياغة اللوائح المنظمة لاتخاذ القرارات، ووضع معايير موحدة لتقييم المشاريع واختيارها. ويُسهّم هذا البُعد في تعزيز الشفافية والمساءلة، ويُقلّل من التعارض في الصلاحيات، ويضمن اتساق الممارسات عبر المشاريع المختلفة. وفي السياق الحكومي السعودي، تكتسب الحوكمة أهمية مضاعفة نظراً لخضوع المشاريع لرقابة صارمة من الجهات الرقابية والتشريعية.

أما بُعد المنهجيات والعمليات فيُشير إلى المرجعية المنهجية التي يتبناها مكتب إدارة المشاريع في إدارة مشاريعه، سواء أكانت منهجيات تقليدية كنهج الشلال (Waterfall) ، أو منهجيات مرنة كأجايل (Agile) ، أو منهجيات هجينة تجمع بينهما. ويتضمن هذا البُعد توثيق العمليات وتصميم القوالب والنماذج، وتحديد نقاط التفتيش والمراجعة، وتوحيد لغة إدارة المشاريع عبر المنظمة. ويُسهّم تبني منهجية موحدة في تقليل الفاقد الزمني والمالي، ويرفع من قابلية المقارنة بين المشاريع.

ويتناول بُعد تنمية الكفاءات الاستثمار في رأس المال البشري، إذ يضطلع مكتب إدارة المشاريع بمسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المشاريع وفرق العمل، وتصميم البرامج التطويرية اللازمة، وتيسير الحصول على الشهادات المهنية المعتمدة كشهادة PMP. كما يشمل هذا البُعد بناء مسارات وظيفية واضحة، وتقييم الأداء بشكل دوري، وتوفير فرص التوجيه (Mentoring) والتدريب المهني (Coaching) ويُعدّ هذا البُعد استثماراً استراتيجياً بعيد المدى، إذ إن نجاح المشاريع يتوقف في المقام الأول على كفاءة القائمين عليها.

ويعنى بُعد الرقابة والمتابعة بتصميم منظومة متكاملة لقياس أداء المشاريع ورصد انحرافاتهما في الوقت الفعلي. ويشمل ذلك تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ، وإعداد التقارير الدورية، وتحليل الفجوات، واقتراح الإجراءات التصحيحية. ويعتمد هذا البُعد بصورة متزايدة على الأنظمة المعلوماتية ولوحات المعلومات (Dashboards) التي تُتيح رؤية شاملة لحالة محفظة المشاريع في أي لحظة. وتكتسب الرقابة والمتابعة أهمية خاصة في المشاريع الاستراتيجية الحكومية نظراً لضخامة الاستثمارات وتشعب أصحاب المصلحة.

أما بُعد إدارة المعرفة فيُمثّل الذاكرة المؤسسية لمكتب إدارة المشاريع، إذ يُعنى بتوثيق الدروس المستفادة من المشاريع المنجزة، وحفظ الوثائق والمخرجات، وبناء قواعد بيانات للممارسات الفضلى، وتيسير تدفق المعرفة بين المشاريع المختلفة. ويُسهّم هذا البُعد في تجنب تكرار الأخطاء، ويُسرّع من منحى التعلم للفرق الجديدة، ويُعزز من قدرة المنظمة على الابتكار. وقد أشار الحسن والنجار (٢٠٢٣) إلى أن إدارة المعرفة تُشكّل حلقة الوصل بين التكنولوجيا والنجاح، إذ تُتيح للمنظمات توظيف خبراتها المتراكمة في تطوير مشاريعها المستقبلية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأبعاد ليست مستقلة تماماً بعضها عن بعض، بل تتكامل وتتشابك لتُشكّل منظومة متكاملة لعمل مكتب إدارة المشاريع، وأي خلل في أحد الأبعاد ينعكس سلباً على الأبعاد الأخرى وعلى أداء المكتب ككل.

الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل

دراسة ساندو وآخرين (Sandhu et al., 2024) بعنوان "دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المنظمات القائمة على المشاريع"؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مكتب إدارة المشاريع بأبعاده (الحوكمة، والمنهجيات، وتنمية الكفاءات، والرقابة) في تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المنظمات القائمة على المشاريع في دولة الإمارات العربية المتحدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من ٢٥٠ مديراً للمشاريع في منظمات إماراتية متعددة القطاعات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لتفعيل مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وأن بُعد الحوكمة كان الأكثر تأثيراً، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استقلالية مكاتب إدارة المشاريع ورفع مستوى تفويض الصلاحيات إليها.

دراسة سيالفي وآخرين (Syalevi et al., 2024) بعنوان "أثر مكاتب إدارة المشاريع على الأداء التنظيمي: مراجعة شاملة للأدبيات"؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مكاتب إدارة المشاريع بأبعاده (المنهجيات والعمليات، وإدارة المعرفة، والرقابة، وتنمية الكفاءات) على الأداء التنظيمي عبر مراجعة منهجية للأدبيات. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review)، وتكونت العينة من ٧٨ دراسة منشورة خلال الفترة ٢٠١٥-٢٠٢٣. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مكاتب إدارة المشاريع تسهم بشكل جوهري في تحسين الأداء التنظيمي، وأن بُعد إدارة المعرفة يُعدّ الأكثر ارتباطاً بالنتائج طويلة المدى، وأوصت بضرورة الاستثمار في المنظومات الرقمية الداعمة لعمل هذه المكاتب.

دراسة توريسا وآخرين (Tourista et al., 2025) بعنوان "دور مكاتب إدارة المشاريع في إدارة التغيير التنظيمي لفاعلية تنفيذ الاستراتيجية"؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مكاتب إدارة المشاريع بأبعاده (الحوكمة، والمنهجيات، والرقابة) في إدارة التغيير التنظيمي وفاعلية تنفيذ الاستراتيجية في المنظمات الإندونيسية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، وتكونت العينة من ١٨٠

موظفاً في خمس منظمات إندونيسية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مكاتب إدارة المشاريع تلعب دوراً محورياً في تيسير عمليات التغيير التنظيمي، وأنّ فاعلية تنفيذ الاستراتيجية ترتبط طردياً بمستوى نضج هذه المكاتب، وأوصت بتبني منظور استراتيجي شامل لمكاتب إدارة المشاريع.

دراسة لالمي وآخرين (Lalmi et al., 2025) بعنوان “الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع في تعزيز نجاح شركات البناء: تحليل متكامل”؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع بأبعاده (تنمية الكفاءات، والرقابة والمتابعة، وإدارة المعرفة) في تعزيز نجاح شركات البناء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من ٢٠٠ مدير مشروع في شركات إنشائية جزائرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين تفعيل مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الإنشائية، وأنّ بُعد الرقابة والمتابعة يحتل المرتبة الأولى في الأهمية، وأوصت بضرورة رفع مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع في القطاع الإنشائي.

دراسة بيروتي (Pirotti, 2021) بعنوان “تطبيق معايير إدارة المشاريع ونجاح المشاريع: الدور الوسيط لمكتب إدارة المشاريع”؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق معايير إدارة المشاريع بأبعادها (المنهجيات، والحوكمة، والرقابة) في نجاح المشاريع مع اختبار الدور الوسيط لمكتب إدارة المشاريع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من ٣٢٠ مديراً للمشاريع في ماليزيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مكتب إدارة المشاريع يلعب دوراً وسيطاً جوهرياً بين تطبيق المعايير ونجاح المشاريع، وأوصت بضرورة تعزيز البنية التحتية المؤسسية لمكاتب إدارة المشاريع.

دراسة المطاري (Almatari, 2021) بعنوان “استكشاف أثر مكتب إدارة المشاريع على مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية”؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مكتب إدارة المشاريع بأبعاده (الحوكمة، والمنهجيات، وتنمية الكفاءات، والرقابة، وإدارة المعرفة) على مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (كمي ونوعي)، وتكونت العينة من ١٥٠ مديراً للمشاريع في القطاع الإنشائي السعودي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال لتفعيل مكتب إدارة المشاريع على أداء

المشاريع الإنشائية، وأنَّ التحديات الرئيسية تتمثل في نقص الكوادر المؤهلة وضعف الدعم الإداري العلوي، وأوصت بضرورة تعزيز الوعي المؤسسي بأهمية هذه المكاتب.

2.3. المتغير التابع: نجاح المشاريع الاستراتيجية

تمهيد

يُمثِّل نجاح المشاريع الاستراتيجية الغاية القصوى التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال استثمار مواردها البشرية والمالية والتقنية، ويكتسب هذا المفهوم أهمية استثنائية في القطاع الحكومي السعودي في ظل رؤية ٢٠٣٠ التي تتضمن مئات المبادرات والمشاريع الاستراتيجية الكبرى. ولم يعد نجاح المشاريع يُقاس بمعادلة تقليدية مقتصرة على معايير الوقت والتكلفة والجودة، بل توسَّع المفهوم ليشمل رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والاستدامة، والقيمة المتحققة.

مفهوم نجاح المشاريع الاستراتيجية

يُعرَّف نجاح المشاريع بأنه تحقيق الأهداف المخطط لها في إطار القيود المحددة سلفاً من حيث النطاق والوقت والتكلفة والجودة، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة والحصول على القيمة المرجوة. ويرى العزاوي والجبوري (٢٠٢٢) أن نجاح إدارة المشاريع يُمثِّل حالة متعددة الأبعاد، إذ لا يقتصر على تحقيق المعايير التقليدية، بل يمتد ليشمل الأثر بعيد المدى للمشروع على المنظمة والمستفيدين.

ويرى المعادات وأبو زيد (٢٠٢١) أن نجاح المشاريع يُشير إلى مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف الموضوعية له مع الالتزام بالقيود المحيطة به، وهو مفهوم نسبي يتأثر بمنظور أصحاب المصلحة وتوقعاتهم. ويُضيف الحسن والنجار (٢٠٢٣) أن نجاح المشاريع في العصر الرقمي أصبح يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على توظيف التكنولوجيا والمنصات الرقمية في تنفيذ المشاريع ومتابعتها.

أما المشاريع الاستراتيجية فهي تلك المشاريع التي تُسهم بشكل مباشر في تحقيق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، وتتميز عادةً بضخامة الاستثمار وطول الأمد الزمني وتعدد أصحاب المصلحة، مما يجعل نجاحها ذا أهمية قصوى للمنظمة ككل.

أهمية نجاح المشاريع الاستراتيجية

تتبع أهمية نجاح المشاريع الاستراتيجية من كونها الأداة التنفيذية لترجمة الاستراتيجية إلى واقع ملموس، فبدون نجاح هذه المشاريع تظل الخطط الاستراتيجية حبيسة الأدراج. وفي القطاع الحكومي السعودي، تتضاعف هذه الأهمية نظراً لارتباط المشاريع الاستراتيجية بتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ وبتحسين جودة الحياة للمواطنين والمقيمين.

ويشير علي ومحمد (٢٠٢٥) إلى أن أهمية نجاح المشاريع الاستراتيجية تتجلى في عدة محاور، أولها أنها تُحقق العائد المتوقع من الاستثمارات الضخمة المرصودة، وثانيها أنها تُعزز من ثقة أصحاب المصلحة والمستثمرين في قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها، وثالثها أنها تُسهم في تحقيق التنمية المستدامة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي، ورابعها أنها تُرسخ ثقافة الإنجاز والتميز داخل المنظمة.

ويرى جبر والشوابكة (٢٠٢٥) أن أهمية نجاح المشاريع تكمن في: تقليل الفاقد المالي والبشري الناتج عن إخفاق المشاريع، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، وبناء سمعة مؤسسية إيجابية، وتحقيق الأثر التنموي المستهدف. ويضيف بلعربي وحاتي (٢٠٢٦) بُعداً بيئياً لهذه الأهمية بإشارتهما إلى أن نجاح المشاريع في العصر الحالي أصبح مرتبطاً بمدى تحقيقها للاستدامة البيئية والاجتماعية، وليس فقط بالمعايير الاقتصادية التقليدية.

كما يرى وليد ومريزق (٢٠٢٤) أن أهمية نجاح المشاريع تتمثل في: ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق الأهداف في الأطر الزمنية المحددة، وتعزيز رضا المستفيدين النهائيين، وبناء قاعدة معرفية تدعم المشاريع المستقبلية. وتُعزز عبدالنبي والعتيبي (٢٠٢١) هذا الطرح بإشارتهما إلى أن أهمية نجاح المشاريع ترتبط أيضاً بقدرة المنظمة على الابتكار والإبداع في تقديم حلول جديدة للتحديات المتنوعة.

أهداف نجاح المشاريع الاستراتيجية

تتعدد أهداف السعي نحو نجاح المشاريع الاستراتيجية وتنشعب بحسب طبيعة المنظمة وسياقها، غير أن ثمة أهدافاً محورية يُجمع عليها الباحثون.

ويُشير العزاوي والجبوري (٢٠٢٢) إلى أن أهداف نجاح إدارة المشاريع تتمحور حول: أولاً، تحقيق الأهداف المحددة للمشروع من حيث المخرجات الملموسة؛ ثانياً، الالتزام بالقيود الثلاثية للوقت والتكلفة والجودة؛ ثالثاً، تحقيق رضا أصحاب المصلحة على تنوعهم؛ رابعاً، ضمان استدامة المخرجات وقابليتها للاستمرار بعد إغلاق المشروع.

كما يُشير أحمد ومهدي (٢٠٢٤) إلى أن أهداف نجاح المشاريع في عصر التحول الرقمي تشمل: أولاً، تحقيق التكامل الرقمي بين مراحل المشروع؛ ثانياً، توفير بيانات فورية تدعم اتخاذ القرار؛ ثالثاً، تعزيز الشفافية والمساءلة عبر منصات رقمية متكاملة؛ رابعاً، رفع كفاءة استخدام الموارد عبر الأتمتة والتحليلات المتقدمة.

ويرى الزعبي وأبو زيد (٢٠٢٣) أن الأهداف الرئيسية لنجاح المشاريع تتمثل في: تحقيق الجودة المتوقعة في المخرجات، وضمان تسليم المشروع في الموعد المحدد، والالتزام بالميزانية المرسودة، وتحقيق رضا العميل والمستفيدين. ويُضيف الحياوي والحياصات (٢٠٢٢) أن هذه الأهداف تشمل أيضاً بناء علاقات إيجابية بين فريق المشروع وأصحاب المصلحة، وتطوير قدرات الفريق نفسه من خلال التعلّم أثناء التنفيذ.

أبعاد نجاح المشاريع الاستراتيجية

تمّ تحديد أبعاد المتغير التابع في هذه الدراسة بناءً على دراسة العزاوي والجبوري (٢٠٢٢) ودراسة المعادات وأبو زيد (٢٠٢١) ودراسة علي ومحمد (٢٠٢٥)، إذ تُقدّم هذه الدراسات تصوراً شمولياً ومتكاملاً لأبعاد نجاح المشاريع الاستراتيجية بما ينسجم مع طبيعة المشاريع الحكومية السعودية. وقد استقرت الدراسة على أربعة أبعاد رئيسية هي: تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والالتزام بمعايير الأداء (الوقت والتكلفة والجودة)، ورضا أصحاب المصلحة، والاستدامة والأثر بعيد المدى.

يُمثّل بُعد تحقيق الأهداف الاستراتيجية جوهر مفهوم نجاح المشاريع الاستراتيجية، إذ يُقاس النجاح في هذا البُعد بمدى مساهمة المشروع في تحقيق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة والمستهدفات بعيدة المدى. ولا يكفي أن يُنجز المشروع في موعده وضمن ميزانيته إذا لم يُسهم في تحقيق الغاية الاستراتيجية التي أنشئ من أجلها. ويتطلب هذا البُعد وضوحاً في تحديد الأهداف الاستراتيجية منذ مرحلة التخطيط، وربطاً واضحاً بين مخرجات المشروع ومؤشرات الأداء الاستراتيجية للمنظمة.

أمّا بُعد الالتزام بمعايير الأداء فيُشير إلى المثلث الحديدي التقليدي لإدارة المشاريع المتمثّل في الوقت والتكلفة والجودة. ويُعدّ الالتزام بهذه المعايير المؤشر الأكثر مباشرة على كفاءة إدارة المشروع، إذ يعكس قدرة فريق المشروع على التخطيط الدقيق والتنفيذ المنضبط. ويتضمن هذا البُعد الالتزام بالجدول الزمني المخطط له والتسليم في المواعيد المحددة، والالتزام بالميزانية المرصودة دون تجاوز، وتحقيق مواصفات الجودة المطلوبة في المخرجات.

ويتناول بُعد رضا أصحاب المصلحة الجانب النوعي من النجاح، إذ يُقاس بمدى قبول المستفيدين والممولين والجهات الرقابية والمجتمع لمخرجات المشروع وأدائه. ويُعدّ هذا البُعد بالغ الأهمية في المشاريع الحكومية نظراً لتعدد أصحاب المصلحة وتنوع توقعاتهم، إذ يشمل ذلك المواطنين المستفيدين، والجهات التشريعية والرقابية، والشركاء من القطاع الخاص، وموظفي الجهة الحكومية ذاتها. ويتطلب تحقيق هذا البُعد إدارة توقعات فاعلة وتواصلاً مستمراً مع كافة الأطراف.

ويُعنى بُعد الاستدامة والأثر بعيد المدى بضمان استمرارية فوائد المشروع بعد إغلاقه، وتحقيق الأثر التنموي المستهدف على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويشمل ذلك استدامة تشغيل المخرجات، وقابليتها للتطوير والتحديث، وأثرها الإيجابي على البيئة والمجتمع. وقد أشار بلعربي وحاتي (٢٠٢٦) إلى أن التحديات البيئية باتت تُشكّل عاملاً حاسماً في تقييم نجاح المشاريع المعاصرة، وأنّ المشاريع التي تُهمل البُعد البيئي قد تحقق نجاحاً قصير المدى ولكنها تفشل في تحقيق الاستدامة.

وتتكامل هذه الأبعاد الأربعة لتشكّل معياراً شمولياً لقياس نجاح المشاريع الاستراتيجية، وتتعامل معه الدراسة الحالية بوصفه إطاراً متكاملًا لا يقبل التجزئة.

الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع

دراسة وليد ومريزق (2024) بعنوان "دور تطبيق تقنيات إدارة المشاريع CPM و PERT في إدارة الوقت لإنجاز المشاريع الإنشائية: دراسة حالة إنجاز مكتب بريد الجزائر جندل بولاية عين الدفلى"؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تقنيات إدارة المشاريع بأبعادها (المسار الحرج، وتقييم ومراجعة البرامج) على نجاح المشاريع الإنشائية في الجزائر. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتكونت العينة من مشروع إنشائي واحد هو مكتب بريد الجزائر جندل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق تقنيات CPM و PERT يسهم بشكل جوهري في ضبط الجدول الزمني للمشروع وتحقيق النجاح، وأوصت بضرورة تعميم استخدام هذه التقنيات في المشاريع الإنشائية.

دراسة المعادات وأبو زيد (2021) بعنوان "تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة"؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تخطيط المشروع بأبعاده (تخطيط النطاق، وتخطيط الوقت، وتخطيط التكلفة، وتخطيط الجودة) على نجاح المشاريع الإنشائية مع اختبار الدور المعدل لمستوى المخاطرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من ٢١٠ مديري مشاريع في شركات الإنشاءات الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال لتخطيط المشروع على نجاح المشاريع، وأن مستوى المخاطرة يلعب دوراً معدلاً في هذه العلاقة، وأوصت بضرورة الاهتمام بالتخطيط الاحترافي وإدارة المخاطر.

دراسة الحسن والنجار (2023) بعنوان "تكنولوجيا المعلومات وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط للمنصات الرقمية في الشركات الإنشائية الأردنية"؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البنية التحتية التقنية، والتطبيقات، والكوادر التقنية) على نجاح المشاريع مع اختبار الدور الوسيط للمنصات الرقمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من ٢٨٠ موظفاً في الشركات الإنشائية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال لتكنولوجيا المعلومات على نجاح المشاريع، وأن المنصات الرقمية تلعب دوراً وسيطاً جوهرياً، وأوصت بضرورة الاستثمار في التحول الرقمي.

دراسة الحيازي والحيصات (2022) بعنوان "أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان"؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع بأبعادها (القيادة، والتواصل، وإدارة الوقت، واتخاذ القرار) على نجاح المشاريع الإنشائية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من ١٦٥ مدير مشروع في مدينة عمان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال للسمات الشخصية على نجاح المشاريع، وأن السمات القيادية كانت الأكثر تأثيراً، وأوصت بضرورة الاستثمار في اختيار مديري المشاريع وتطويرهم.

دراسة عبدالنبي والعتيبي (2021) بعنوان "علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية"؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الابتكار والإبداع بأبعادهما (الابتكار المنتج، والابتكار العملي، والإبداع الإداري) في نجاح إدارة المشاريع في وكالة التوظيف بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من ١٢٠ موظفاً في وكالة التوظيف. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الابتكار والإبداع ونجاح إدارة المشاريع، وأوصت بضرورة تعزيز ثقافة الابتكار في الجهات الحكومية السعودية.

دراسة العزاوي والجبوري (2022) بعنوان "قياس مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى"؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع بأبعادها (تحقيق الأهداف، والالتزام بالوقت، والالتزام بالتكلفة، وتحقيق الجودة، ورضا المستفيدين) في مصنع المحاليل الوريدية بمحافظة نينوى. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستطلاعي، وتكونت العينة من ٧٥ موظفاً في المصنع. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق معايير نجاح المشاريع كان متوسطاً، وأنّ بعد رضا المستفيدين كان الأضعف، وأوصت بتبني منظومة متكاملة لقياس نجاح المشاريع.

دراسة جبر والشوابكة (2025) بعنوان "أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في شركات المقاولات العراقية: الدور المعدل لتحليلات البيانات الضخمة"؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) على نجاح المشاريع مع اختبار الدور المعدل لتحليلات البيانات الضخمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من ١٩٥

مدير مشروع في شركات المقاولات العراقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال لإدارة المخاطر على نجاح المشاريع، وأن تحليلات البيانات الضخمة تُعزز من هذه العلاقة، وأوصت بضرورة تبني منظومة متكاملة لإدارة المخاطر مدعومة بالتقنيات الحديثة.

دراسة أحمد ومهدي (2024) بعنوان "أثر استراتيجيات التحول الرقمي على نجاح مشاريع منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العاملة في العراق"؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التحول الرقمي بأبعادها (البنية الرقمية، والثقافة الرقمية، والكفاءات الرقمية) على نجاح مشاريع منظمات الأعمال. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من ٢٤٠ موظفاً في شركات الاتصالات العراقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال لاستراتيجيات التحول الرقمي على نجاح المشاريع، وأوصت بضرورة تبني منظور استراتيجي شامل للتحول الرقمي.

دراسة بلعربي وحاتي (2026) بعنوان "التحديات البيئية وتأثيرها على نجاح المشاريع المقاولاتية في الجزائر"؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات البيئية بأبعادها (التلوث، وإدارة النفايات، والاستدامة) وتأثيرها على نجاح المشاريع المقاولاتية في الجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من ١٣٠ مدير مشروع في شركات المقاولات الجزائرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحديات البيئية تُشكل عائقاً جوهرياً أمام نجاح المشاريع، وأن المشاريع التي تتبنى ممارسات صديقة للبيئة تحقق نجاحاً أكبر على المدى البعيد، وأوصت بضرورة دمج البعد البيئي في تخطيط المشاريع.

دراسة الزعبي وأبو زيد (2023) بعنوان "أثر الكفايات القيادية للمديرين في نجاح المشاريع الإنشائية في الأردن"؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الكفايات القيادية للمديرين بأبعادها (الكفايات المعرفية، والكفايات المهارية، والكفايات السلوكية) في نجاح المشاريع الإنشائية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من ١٧٥ مدير مشروع في الأردن. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال للكفايات القيادية على نجاح المشاريع، وأن الكفايات السلوكية كانت الأكثر تأثيراً، وأوصت بضرورة تصميم برامج تدريبية متخصصة لتطوير الكفايات القيادية.

دراسة علي ومحمد (2025) بعنوان "الأثر البيئي والاجتماعي والابتكار التكنولوجي في نجاح مشاريع الطاقة المتجددة: دراسة ميدانية على مشروع نور تشاد للطاقة الشمسية"؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل البيئية والاجتماعية والابتكار التكنولوجي بأبعادها في نجاح مشاريع الطاقة المتجددة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، وتكونت العينة من ١٥٠ مشاركاً في مشروع نور تشاد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال لهذه العوامل مجتمعة على نجاح المشاريع، وأوصت بتبني منظور تكاملي لعوامل نجاح مشاريع الطاقة المتجددة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُشكّل العلاقة بين تفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO) ونجاح المشاريع الاستراتيجية موضوعاً بحثياً ثرياً تناولته أدبيات إدارة المشاريع من زوايا متعددة، وتُجمع الدراسات النظرية والتطبيقية على وجود علاقة جوهرية بين هذين المتغيرين، بحيث يُشكّل مكتب إدارة المشاريع أحد المحددات الرئيسية لنجاح المشاريع الاستراتيجية في المنظمات المعاصرة.

وتتجلى هذه العلاقة أولاً من خلال بُعد الحوكمة والمعايير، إذ يُسهم مكتب إدارة المشاريع في وضع أطر حوكمة رشيدة تُنظّم عملية اتخاذ القرار وتُوضّح الأدوار والمسؤوليات، وهو ما ينعكس مباشرة على نجاح المشاريع من حيث تحقيق الأهداف الاستراتيجية والالتزام بمعايير الأداء. فالمشاريع التي تفتقر إلى حوكمة واضحة كثيراً ما تتعرض لتضارب في الصلاحيات وتأخر في اتخاذ القرارات الحاسمة، ممّا يؤدي إلى تجاوز الجداول الزمنية والميزانيات. وقد أكدت دراسة ساندو وآخرين (Sandhu et al., 2024) على أن بُعد الحوكمة يُعدّ الأكثر تأثيراً في نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

وتظهر العلاقة ثانياً من خلال بُعد المنهجيات والعمليات، إذ يُوفّر مكتب إدارة المشاريع منهجيات موحدة ومختبرة لإدارة المشاريع، ممّا يُقلّل من التباين في الممارسات ويرفع من كفاءة التنفيذ. فالمنهجيات الموحدة تُتيح لفرق المشاريع الاستفادة من أفضل الممارسات المؤثقة، وتُقلّل من الأخطاء الشائعة، وتُسرع من دورة حياة المشاريع. وقد أشار بيروتي (Pirotti, 2021) إلى أن تطبيق معايير إدارة المشاريع عبر مكتب إدارة المشاريع يُشكّل وسيطاً جوهرياً في تحقيق نجاح المشاريع.

وتتجسد العلاقة ثالثاً من خلال بُعد تنمية الكفاءات، إذ يستثمر مكتب إدارة المشاريع في بناء قدرات مديري المشاريع وخلق فرق العمل، وهو ما يُعزز بشكل مباشر من احتمالية نجاح المشاريع. فالكوادر البشرية المؤهلة تُشكّل حجر الزاوية في نجاح أي مشروع، وقد أكدت دراسة الحيارى والحياسات (٢٠٢٢) ودراسة الزعبي وأبو زيد (٢٠٢٣) على الأثر الجوهري للكفايات القيادية والسمات الشخصية لمديري المشاريع في نجاح المشاريع الإنشائية.

وتتضح العلاقة رابعاً من خلال بُعد الرقابة والمتابعة، إذ يُوفّر مكتب إدارة المشاريع منظومة متكاملة لرصد أداء المشاريع في الوقت الفعلي والتدخل المبكر عند ظهور الانحرافات. فالرقابة الفعّالة تُتيح تصحيح المسار قبل استفحال المشكلات، وتسهم في الالتزام بالجدول الزمني والميزانيات. وقد أشارت دراسة لالمي وآخرين (Lalmi et al., 2025) إلى أن بُعد الرقابة والمتابعة يحتل المرتبة الأولى في تأثيره على نجاح المشاريع الإنشائية.

وتتحقق العلاقة خامساً من خلال بُعد إدارة المعرفة، إذ يسهم مكتب إدارة المشاريع في بناء ذاكرة مؤسسية تُتيح الاستفادة من الدروس المستفادة وتجنّب تكرار الأخطاء. وقد أكدت دراسة سيالفي وآخرين (Syalevi et al., 2024) على أن بُعد إدارة المعرفة يُعدّ الأكثر ارتباطاً بالنتائج طويلة المدى للمنظمات.

وفي السياق الحكومي السعودي على وجه الخصوص، تكتسب هذه العلاقة أهمية استثنائية في ظل رؤية ٢٠٣٠ التي تتضمن مئات المشاريع الاستراتيجية الكبرى، إذ يُشكّل تفعيل مكاتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية أداةً محورية لضمان تحقيق هذه المشاريع لأهدافها الاستراتيجية والتنموية. وقد أكدت دراسة المطاري (Almatari, 2021) على وجود أثر إيجابي دال لتفعيل مكتب إدارة المشاريع على أداء مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية، وهو ما يُعزز من الأساس النظري للدراسة الحالية.

ويُمكن القول إن العلاقة بين تفعيل مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الاستراتيجية هي علاقة تكاملية متعددة الأوجه، إذ تعمل أبعاد المكتب الخمسة بصورة متزامنة ومتكاملة على تحقيق أبعاد النجاح الأربعة، وبقدر ما يرتفع مستوى نضج المكتب وتفعيله بقدر ما ترتفع احتمالية نجاح المشاريع الاستراتيجية.

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة، وذلك من خلال تناول الإطار المفاهيمي لتفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده الخمسة، ثم الإطار المفاهيمي لنجاح المشاريع الاستراتيجية بأبعاده الأربعة، وأخيراً تحليل العلاقة بين المتغيرين. وقد أظهرت الدراسات السابقة، سواء العربية منها أو الأجنبية، إجماعاً على الدور المحوري الذي يلعبه مكتب إدارة المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع الاستراتيجية عبر أبعاده المختلفة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد المتغيرين وصياغة الإطار النظري وتصميم أداة الدراسة، غير أنها تتميز عن سابقتها في كونها تُركّز على القطاع الحكومي السعودي في ظل رؤية ٢٠٣٠، وهو سياق لم يحظَ بالدراسة الكافية على الرغم من أهميته الاستراتيجية القصوى. كما تتميز الدراسة الحالية بتناولها الشمولي لأبعاد مكتب إدارة المشاريع الخمسة مجتمعة، على عكس معظم الدراسات السابقة التي ركّزت على أبعاد جزئية. ويُشكّل هذا الفصل الأساس النظري الذي ينطلق منه الفصل التالي المتعلق بمنهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يُعدّ الفصل المنهجي حجر الأساس في أي بحث علمي، إذ يُمثّل الإطار الإجرائي الذي يترجم التساؤلات النظرية والفرضيات البحثية إلى خطوات تطبيقية قابلة للقياس والاختبار. ومن خلاله يتم تحديد الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول إلى نتائج علمية موثوقة تستجيب لأهداف الدراسة وتُجيب عن تساؤلاتها.

ويهدف هذا الفصل إلى عرض المنهجية العلمية التي اعتمدها الباحث لدراسة أثر تفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO) في نجاح المشاريع الاستراتيجية بالجهات الحكومية السعودية. ويتضمن الفصل بيان التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث (البوصلة البحثية)، ومجتمع الدراسة وأسلوب أخذ العينات، وأدوات وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، والإجراءات الإحصائية المتبعة في تحليلها، وذلك بما يضمن تحقيق مستوى عالٍ من الصدق والثبات والدقة العلمية في نتائج الدراسة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

يُقصد بالتعريفات الإجرائية تحويل المفاهيم النظرية المجردة إلى مؤشرات قابلة للقياس ميدانياً، ويعرض الجدول الآتي التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل — تفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO) يُعرّف إجرائياً بأنه مجموعة الممارسات والأنشطة التنظيمية التي يقوم بها مكتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية لتوحيد المنهجيات وضبط الأداء ودعم القرار، ويُقاس من خلال خمسة أبعاد:

- **الحوكمة والمعايير:** الإطار المؤسسي الذي يُحدد الأدوار والصلاحيات والسياسات الحاكمة لإدارة المشاريع، ويُقاس بأربع فقرات.
- **المنهجيات والعمليات الموحدة:** درجة تبني المكتب لمنهجيات وإجراءات موحدة) كمعايير PMI أو (PRINCE2 في إدارة المشاريع، ويُقاس بأربع فقرات.

- **تنمية كفاءات مديري المشاريع:** البرامج التدريبية والتأهيلية التي يقدمها المكتب لتطوير مهارات مديري المشاريع، ويُقاس بأربع فقرات.
- **الرقابة والمتابعة:** الآليات التي يستخدمها المكتب لقياس الأداء ورصد الانحرافات وتقديم التقارير الدورية، ويُقاس بأربع فقرات.
- **إدارة المعرفة والدروس المستفادة:** توثيق وتبادل المعارف والخبرات المكتسبة من المشاريع السابقة، ويُقاس بأربع فقرات.

ثانياً: المتغير التابع — نجاح المشاريع الاستراتيجية: يُعرّف إجرائياً بأنه مدى تحقيق المشاريع الاستراتيجية لأهدافها المخططة من حيث الالتزام بالنطاق والوقت والتكلفة والجودة، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأثر الاستراتيجي المنسجم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠. ويُقاس بعشر فقرات تُشكّل محوراً أحادياً.

3.3. تصميم البحث (البوصلة البحثية)

اعتمد الباحث على نموذج "البوصلة البحثية" (Research Onion) الذي طوّره Saunders وزملاؤه لتوضيح الطبقات المتتالية لتصميم البحث، وذلك على النحو الآتي:

الفلسفة البحثية: تتبنى الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism) التي تقوم على اختبار الفرضيات كمياً والتوصل إلى نتائج قابلة للتعميم، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة القائمة على قياس علاقات سببية بين متغيرات محددة.

المدخل البحثي: اعتمد الباحث المدخل الاستنباطي (Deductive Approach)، إذ ينطلق من الإطار النظري والدراسات السابقة لصياغة الفرضيات، ثم اختبارها ميدانياً.

الاستراتيجية البحثية: اعتمدت الدراسة على استراتيجية المسح (Survey Strategy) باستخدام الاستبانة الإلكترونية أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة كبيرة نسبياً.

الخيار المنهجي: تبنّت الدراسة المنهج الكمي الأحادي (Mono-method Quantitative) ، مع الاستفادة من الأسلوب الوصفي التحليلي في تفسير الظاهرة موضع الدراسة.

الأفق الزمني: تُصنّف الدراسة ضمن الدراسات المقطعية (Cross-sectional Study) ، حيث سيتم جمع البيانات في فترة زمنية محددة.

تقنيات وإجراءات جمع البيانات وتحليلها: تعتمد على الاستبانة الإلكترونية أداة للجمع، وبرنامجي SPSS و AMOS للتحليل الإحصائي بما في ذلك نمذجة المعادلات البنائية (SEM).

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع الدراسة: يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في مكاتب إدارة المشاريع (PMO) ، ومديري المشاريع، والقيادات التنفيذية والإشرافية في الجهات الحكومية السعودية التي تتبنى مكاتب لإدارة المشاريع. ويُقدّر حجم المجتمع المستهدف بنحو (3,800) موظف موزعين على عدد من الوزارات والهيئات الكبرى، أبرزها: وزارة المالية، ووزارة الصحة، ووزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، وهيئة الحكومة الرقمية، وهيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية، إضافة إلى المكاتب الاستراتيجية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠.

أسلوب أخذ العينة: اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل جميع فئات المجتمع، حيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقات وفق الجهة الحكومية والمستوى الوظيفي، ثم سُحبت عينة عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها النسبي.

حجم العينة: تم تحديد حجم العينة وفق معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، وبتطبيق المعادلة تبين أن حجم العينة المناسب يبلغ (٣٥١) مفردة. وسيقوم الباحث بتوزيع (٤٠٠) استبانة إلكترونية لضمان معدل استرداد مناسب يفوق الحد الأدنى المطلوب إحصائياً، ويعوّض عن الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل.

3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب العلمية، والدوريات المحكّمة، والرسائل الجامعية، والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية السعودية، وتقارير معهد إدارة المشاريع الدولي (PMI)، إضافة إلى قواعد البيانات الإلكترونية العالمية مثل (Scopus, Web of Science, EBSCO, Emerald, ScienceDirect). وقد استُخدمت هذه المصادر في بناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة وصياغة فقرات الاستبانة.

المصادر الأولية: تتمثل في البيانات الميدانية التي تُجمع مباشرة من مفردات عينة الدراسة عبر استبانة إلكترونية صُممت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة.

أداة الدراسة (الاستبانة): صُممت الاستبانة بالاعتماد على المقاييس المعتمدة في الأدبيات السابقة، وتوزّعت فقراتها على النحو الموضّح في الجدول الآتي:

المتغير	عدد الفقرات
القسم الأول: البيانات الديموغرافية	5
المتغير المستقل: تفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO)	20
—البُعد الأول: الحوكمة والمعايير	4
—البُعد الثاني: المنهجيات والعمليات الموحدة	4
—البُعد الثالث: تنمية كفاءات مديري المشاريع	4
—البُعد الرابع: الرقابة والمتابعة	4
—البُعد الخامس: إدارة المعرفة والدروس المستفادة	4
المتغير التابع: نجاح المشاريع الاستراتيجية (أحادي المحور)	10
إجمالي فقرات المقياس	30

واعُتمد مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابات المشاركين على النحو الآتي: (موافق بشدة = ٥، موافق = ٤، محايد = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق بشدة = ١).

صدق وثبات الأداة :للتحقق من صدق الأداة اعتمد الباحث على:

- **صدق المحكمين (Face & Content Validity)** بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة المشاريع والمناهج والإحصاء لإبداء ملاحظاتهم حول وضوح الفقرات ومدى انتمائها للأبعاد.
- **صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)** بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وبين كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير.
- **الصدق البنائي (Construct Validity)** من خلال التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتأكد من مطابقة البنية العاملية للنموذج النظري.

أما الثبات فسيُقاس باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، ويُعدّ المعامل مقبُولاً إذا تجاوزت قيمته (0.70)، إضافة إلى معامل الثبات المركّب. (Composite Reliability)

3.6.أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات:

البيانات الكمية :وهي البيانات العددية التي تُجمع عبر الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتُشكّل الجزء الأكبر من بيانات الدراسة، وتُستخدم في اختبار الفرضيات وقياس العلاقات بين المتغيرات.

البيانات النوعية الوصفية :وهي البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للمشاركين (كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي)، وتُستخدم لتوصيف عينة الدراسة وربطها بمتغيرات الدراسة عند الحاجة.

كما يمكن تصنيف البيانات وفق مصدرها إلى **بيانات أولية** جُمعت مباشرة من الميدان، و**بيانات ثانوية** استُقيت من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة والتقارير الرسمية.

3.7.إجراءات التحليل الإحصائي

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26) ، وبرنامج (AMOS V.26) لنمذجة المعادلات البنائية، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً الإحصاء الوصفي: تشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات المشاركين على فقرات الاستبانة.

ثانياً اختبارات الصدق والثبات: تحليل الاتساق الداخلي بمعامل بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ للثبات، والتحليل العاملي الاستكشافي (EFA) للتحقق من البنية العاملية للأداة.

ثالثاً اختبارات التوزيع الطبيعي: اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) ، ومعاملات الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) للتأكد من اعتدالية توزيع البيانات.

رابعاً اختبارات العلاقة والأثر: معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع.

خامساً نمذجة المعادلات البنائية (SEM): باستخدام برنامج AMOS لاختبار النموذج البنائي المقترح والتحقق من فرضيات الدراسة، مع فحص مؤشرات جودة المطابقة (Model Fit Indices) مثل χ^2/df , GFI, CFI, TLI, RMSEA, SRMR).

سادساً — اختبارات الفروق: اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لفحص الفروق في استجابات المشاركين وفق المتغيرات الديموغرافية.

3.8. الخاتمة

استعرض هذا الفصل المنهجية العلمية التي اتبعها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، بدءاً من التعريفات الإجرائية للمتغيرات، مروراً بتصميم البحث وفق نموذج البوصلة البحثية، وتحديد مجتمع الدراسة وأسلوب اختيار العينة وحجمها، وصولاً إلى وصف أداة جمع البيانات وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وانتهاءً بالأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات. وقد رُوعي في اختيار هذه الإجراءات ضمان مستوى عالٍ من الدقة

العلمية والموضوعية، بما يُمكن الباحث من الوصول إلى نتائج موثوقة تستجيب لأسئلة الدراسة وتختبر فرضياتها. ويُمهّد هذا الفصل للفصل التالي الذي سيتناول عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة عبر الاستبانة الإلكترونية، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر تفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده الخمسة (الحوكمة والمعايير، المنهجيات والعمليات الموحدة، تنمية كفاءات مديري المشاريع، الرقابة والمتابعة، إدارة المعرفة والدروس المستفادة) في نجاح المشاريع الاستراتيجية بالجهات الحكومية السعودية.

وقد استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26) لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، والتي شملت الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة، واختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة، والتحليل الوصفي لمتغيرات البحث، إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه النتائج.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية)

قام الباحث بتوزيع (٤٠٠) استبانة إلكترونية على مفردات مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (٣٦٢) استبانة بنسبة استرداد بلغت (٩٠.٥٪)، وهي نسبة مرتفعة تعكس اهتمام المشاركين بموضوع الدراسة. ويعرض الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
الجنس	ذكر	254	70.2
	أنثى	108	29.8
	الإجمالي	362	100.0

العمر	أقل من ٣٠ سنة	62	17.1
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	158	43.6
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	106	29.3
	50 سنة فأكثر	36	10.0
	الإجمالي	362	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	24	6.6
	بكالوريوس	208	57.5
	ماجستير	108	29.8
	دكتوراه	22	6.1
	الإجمالي	362	100.0
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	74	20.4
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	142	39.2
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	98	27.1
	15 سنة فأكثر	48	13.3
	الإجمالي	362	100.0
المستوى الوظيفي	موظف/أخصائي في PMO	138	38.1
	مدير مشروع	124	34.3
	قيادي إشرافي	76	21.0
	قيادي تنفيذي	24	6.6
	الإجمالي	362	100.0

يتضح من الجدول (١) أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (٧٠.٢٪)، وهو ما يعكس طبيعة سوق العمل في مجال إدارة المشاريع بالجهات الحكومية السعودية الذي يغلب عليه العنصر الذكوري. كما تُشير النتائج إلى أن الفئة العمرية الأكبر تتراوح بين (٣٠ و ٤٠ سنة) بنسبة (٤٣.٦٪)، مما يدل على أن العينة تتمتع بالنضج

المهني الكافي لتقديم استجابات موثوقة. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فإن (٩٣.٤٪) من العينة يحملون درجة البكالوريوس فأعلى، مما يعزز من جودة البيانات المُقدّمة. كما يمتلك (٧٩.٦٪) من أفراد العينة خبرة تزيد على خمس سنوات في مجال إدارة المشاريع، ويشغل (٦١.٩٪) منهم مناصب في مكاتب PMO أو إدارة المشاريع مباشرة، وهو ما يجعلهم مصدراً موثقاً للمعلومات حول موضوع الدراسة.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

4.3.1. صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وبين كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير.

جدول (٢): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المتغير المستقل والدرجة الكلية لكل بُعد

البُعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الحوكمة والمعايير	1	0.782	0.000
	2	0.815	0.000
	3	0.798	0.000
	4	0.756	0.000
المنهجيات والعمليات الموحدة	5	0.803	0.000
	6	0.821	0.000
	7	0.776	0.000
	8	0.789	0.000
تنمية كفاءات مديري المشاريع	9	0.812	0.000
	10	0.795	0.000
	11	0.768	0.000

0.000	0.834	12	
0.000	0.826	13	الرقابة والمتابعة
0.000	0.845	14	
0.000	0.792	15	
0.000	0.811	16	
0.000	0.798	17	إدارة المعرفة والدروس المستفادة
0.000	0.823	18	
0.000	0.807	19	
0.000	0.784	20	

جدول (٣): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المتغير التابع والدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
21	0.774	0.000
22	0.791	0.000
23	0.803	0.000
24	0.828	0.000
25	0.815	0.000
26	0.842	0.000
27	0.798	0.000
28	0.821	0.000
29	0.785	0.000
30	0.809	0.000

التعليق: يتضح من الجدولين (٢) و(٣) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة (٣٠ فقرة) دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)، وتتراوح قيمها بين (٠.٧٥٦) و(٠.٨٤٥)، وهي قيم مرتفعة تدل على أن جميع فقرات الاستبانة تتمتع بصدق اتساق داخلي عالٍ، وتقيس فعلاً ما وُضعت لقياسه.

4.3.2. الثبات (معامل ألفا كرونباخ)

جدول (٤): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الحوكمة والمعايير	4	0.842
المنهجيات والعمليات الموحدة	4	0.856
تنمية كفاءات مديري المشاريع	4	0.871
الرقابة والمتابعة	4	0.883
إدارة المعرفة والدروس المستفادة	4	0.849
المتغير المستقل ككل (PMO)	20	0.932
نجاح المشاريع الاستراتيجية	10	0.914
الاستبانة ككل	30	0.951

التعليق: يتضح من الجدول (٤) أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الدراسة تجاوزت الحد المقبول (٠.٧٠)، وتراوح بين (٠.٨٤٢) و(٠.٨٨٣) للأبعاد الفرعية، فيما بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (٠.٩٥١)، وهو معامل ثبات مرتفع جداً يعكس درجة عالية من الاتساق والاعتمادية في نتائج الأداة.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

اعتمد الباحث المعيار الآتي لتفسير المتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرت الخماسي:

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
-----------------	----------------

منخفض جداً	1.00 – 1.79
منخفض	1.80 – 2.59
متوسط	2.60 – 3.39
مرتفع	3.40 – 4.19
مرتفع جداً	4.20 – 5.00

4.4.1. البُعد الأول: الحوكمة والمعايير

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الحوكمة والمعايير

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يوفر مكتب إدارة المشاريع إطاراً واضحاً للحوكمة يُحدد الأدوار والمسؤوليات في المشاريع.	4.12	0.742	2	مرتفع
2	تلتزم الجهة بالسياسات والمعايير التي يضعها مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ مشاريعها الاستراتيجية.	4.05	0.786	3	مرتفع
3	تُسهّم آليات الحوكمة التي يضعها المكتب في اتخاذ قرارات أكثر شفافية بشأن المشاريع.	4.18	0.721	1	مرتفع
4	تتسجم معايير مكتب إدارة المشاريع مع الممارسات العالمية الرائدة. (PMI, PRINCE2)	3.96	0.812	4	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	4.08	0.681		مرتفع

التعليق: جاء بُعد "الحوكمة والمعايير" بمتوسط عام (٤.٠٨) وبمستوى موافقة مرتفع، حيث احتلت الفقرة (٣) المرتبة الأولى بمتوسط (٤.١٨)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية دور الحوكمة في تعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات. في المقابل، جاءت الفقرة (٤) المتعلقة بمواءمة المعايير المحلية مع الممارسات العالمية في

المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٩٦)، مما يُشير إلى وجود فجوة نسبية بين ممارسات مكاتب PMO الحكومية والمعايير الدولية، ويعزو الباحث ذلك إلى حداثة تطبيق بعض هذه المعايير في السياق الحكومي السعودي.

4.4.2. البُعد الثاني: المنهجيات والعمليات الموحدة

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المنهجيات والعمليات الموحدة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	يعتمد مكتب إدارة المشاريع منهجيات موحدة لإدارة جميع المشاريع الاستراتيجية في الجهة.	4.02	0.768	3	مرتفع
6	تُوفّر العمليات الموحدة التي يتبنّاها المكتب انسيابية عالية في تنفيذ مراحل المشاريع.	3.98	0.784	4	مرتفع
7	تُسهّم القوالب والنماذج المعتمدة من المكتب في تقليل الاجتهادات الفردية في إدارة المشاريع.	4.15	0.723	1	مرتفع
8	يُحدّث المكتب منهجياته وعملياته بصورة دورية لمواكبة المستجدات.	4.06	0.791	2	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	4.05	0.695		مرتفع

التعليق: حصل بُعد "المنهجيات والعمليات الموحدة" على متوسط عام (٤.٠٥) بمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (٧) في المرتبة الأولى، مما يدل على أن القوالب والنماذج المعتمدة تُسهّم فعلياً في توحيد ممارسات إدارة المشاريع. أما الفقرة (٦) فحلّت في المرتبة الأخيرة، مما قد يشير إلى وجود بعض التعقيدات الإجرائية التي تحدّ من الانسيابية المتوقعة، ويعزو الباحث ذلك إلى البيروقراطية المعتادة في البيئة الحكومية.

4.4.3. البُعد الثالث: تنمية كفاءات مديري المشاريع

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تنمية كفاءات مديري المشاريع

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	يقدم مكتب إدارة المشاريع برامج تدريبية متخصصة لمديري المشاريع بصورة منتظمة.	3.88	0.834	3	مرتفع
10	يدعم المكتب حصول مديري المشاريع على الشهادات المهنية المعتمدة. (PMP, PRINCE2, Agile)	4.01	0.798	1	مرتفع
11	يوفر المكتب برامج إرشاد وتوجيه (Mentoring) للكوادر الجديدة في إدارة المشاريع.	3.72	0.867	4	مرتفع
12	تسهم البرامج التطويرية التي يقدمها المكتب في رفع كفاءة الأداء الفعلي لمديري المشاريع.	3.94	0.812	2	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.89	0.734		مرتفع

التعليق: حصل بُعد "تنمية كفاءات مديري المشاريع" على متوسط عام (٣.٨٩) بمستوى مرتفع، لكنه الأدنى بين أبعاد المتغير المستقل. وقد جاءت الفقرة (١٠) في المقدمة، مما يعكس اهتمام مكاتب PMO بدعم الحصول على الشهادات المهنية. في المقابل، جاءت الفقرة (١١) المتعلقة ببرامج الإرشاد والتوجيه في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٧٢)، مما يكشف عن قصور نسبي في تفعيل ثقافة الـ Mentoring داخل الجهات الحكومية، ويرى الباحث أن ذلك يمثل فرصة للتحسين المستقبلي.

4.4.4. البُعد الرابع: الرقابة والمتابعة

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرقابة والمتابعة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
---	--------	---------	-------------------	---------	---------

13	يُطبّق مكتب إدارة المشاريع نظاماً فاعلاً لمتابعة تقدّم المشاريع الاستراتيجية.	4.21	0.712	2	مرتفع جداً
14	يستخدم المكتب مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة لقياس أداء المشاريع.	4.28	0.698	1	مرتفع جداً
15	يُقدّم المكتب تقارير دورية دقيقة عن حالة المشاريع للإدارة العليا.	4.15	0.741	3	مرتفع
16	تُمكن آليات الرقابة التي يعتمدها المكتب من الاكتشاف المبكر للانحرافات ومعالجتها.	4.08	0.756	4	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	4.18	0.652		مرتفع

التعليق: حاز بُعد "الرقابة والمتابعة" على أعلى متوسط عام (٤.١٨) بين أبعاد المتغير المستقل، مما يعكس اهتمام مكاتب PMO في الجهات الحكومية السعودية بمنظومة الرقابة ومؤشرات الأداء. وقد جاءت الفقرة (١٤) المتعلقة باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٢٨) وبمستوى مرتفع جداً، وهو ما يتوافق مع توجّهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تُركّز على قياس الأداء المؤسسي بمؤشرات دقيقة.

4.4.5. البُعد الخامس: إدارة المعرفة والدروس المستفادة

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة المعرفة والدروس المستفادة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
17	يُوثّق مكتب إدارة المشاريع الدروس المستفادة من المشاريع المنجزة بصورة منهجية.	3.85	0.821	3	مرتفع
18	يملك المكتب قاعدة معرفية يسهل الوصول إليها من قبل مديري المشاريع.	3.76	0.856	4	مرتفع

19	يُشجّع المكتب على تبادل الخبرات والمعارف بين فرق العمل في المشاريع المختلفة.	3.98	0.784	1	مرتفع
20	تُستثمر الدروس المستفادة من المشاريع السابقة في تحسين أداء المشاريع الجديدة.	3.91	0.807	2	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.88	0.723		مرتفع

التعليق: حصل بُعد "إدارة المعرفة والدروس المستفادة" على متوسط عام (٣.٨٨) بمستوى مرتفع، حيث جاءت الفقرة (١٩) في المقدمة، بينما جاءت الفقرة (١٨) المتعلقة بوجود قاعدة معرفية سهلة الوصول في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٧٦). ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف البنية التحتية الرقمية لأنظمة إدارة المعرفة في بعض مكاتب PMO الحكومية، مما يستدعي تعزيز الاستثمار في هذا المجال.

4.4.6. ملخص أبعاد المتغير المستقل

جدول (١٠): ترتيب أبعاد المتغير المستقل (تفعيل مكتب إدارة المشاريع) وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	البُعد	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
1	الرقابة والمتابعة	4.18	0.652	مرتفع
2	الحوكمة والمعايير	4.08	0.681	مرتفع
3	المنهجيات والعمليات الموحدة	4.05	0.695	مرتفع
4	إدارة المعرفة والدروس المستفادة	3.88	0.723	مرتفع
5	تنمية كفاءات مديري المشاريع	3.89	0.734	مرتفع
	المتغير المستقل ككل	4.02	0.618	مرتفع

التعليق: يتضح أن جميع أبعاد المتغير المستقل جاءت بمستوى موافقة مرتفع بمتوسط عام (٤.٠٢)، وقد تصدر بُعد "الرقابة والمتابعة" الترتيب، فيما جاء بُعد "إدارة المعرفة والدروس المستفادة" و"تنمية كفاءات مديري

المشاريع" في المراتب الأخيرة، مما يشير إلى مجالين رئيسيين يحتاجان إلى مزيد من التطوير في مكاتب PMO بالجهات الحكومية السعودية.

4.4.7. المتغير التابع: نجاح المشاريع الاستراتيجية

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
21	تُجَزَّ المشاريع الاستراتيجية في الجهة ضمن الجداول الزمنية المخططة لها.	3.82	0.812	9	مرتفع
22	تُنفَّذ المشاريع الاستراتيجية ضمن حدود الميزانيات المعتمدة دون تجاوزات جوهرية.	3.78	0.834	10	مرتفع
23	تُحقَّق المشاريع الاستراتيجية النطاق (Scope) المُتَّفَق عليه بجميع مخرجاته.	3.95	0.776	7	مرتفع
24	تتَّسم مخرجات المشاريع الاستراتيجية بمستوى الجودة المطلوب.	4.08	0.742	4	مرتفع
25	يُعَبَّر أصحاب المصلحة (Stakeholders) عن رضاهم عن نتائج المشاريع الاستراتيجية.	3.98	0.784	6	مرتفع
26	تُحقَّق المشاريع الاستراتيجية الأهداف التي أنشئت من أجلها.	4.12	0.731	2	مرتفع
27	تُسهم المشاريع الاستراتيجية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.	4.32	0.685	1	مرتفع جداً
28	تُحدث المشاريع الاستراتيجية أثراً إيجابياً ملموساً على الأداء المؤسسي للجهة.	4.10	0.752	3	مرتفع

29	تتمتع مخرجات المشاريع الاستراتيجية بالاستدامة على المدى البعيد.	3.86	0.798	8	مرتفع
30	تُدار المخاطر في المشاريع الاستراتيجية بفاعلية تمنع تعثرها.	4.02	0.767	5	مرتفع
	المتوسط العام للمتغير التابع	3.98	0.647		مرتفع

التعليق: حصل المتغير التابع "نجاح المشاريع الاستراتيجية" على متوسط عام (٣.٩٨) بمستوى مرتفع. وجاءت الفقرة (٢٧) المتعلقة بإسهام المشاريع في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٣٢) وبمستوى مرتفع جداً، مما يعكس التوجّه الاستراتيجي للجهات الحكومية نحو مواءمة مشاريعها مع الرؤية الوطنية. في المقابل، جاءت الفقرة (٢٢) المتعلقة بالالتزام بالميزانيات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٧٨)، ويعزو الباحث ذلك إلى التحديات المعتادة في ضبط تكاليف المشاريع الكبرى، وهو ما يُشير إلى ضرورة تعزيز آليات الرقابة المالية على المشاريع الاستراتيجية.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.5.1. الفرضية الرئيسية

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده المختلفة (الحوكمة والمعايير، المنهجيات والعمليات الموحدة، تنمية كفاءات مديري المشاريع، الرقابة والمتابعة، إدارة المعرفة والدروس المستفادة) على نجاح المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية السعودية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد تفعيل مكتب إدارة المشاريع (كمتغيرات مستقلة) على نجاح المشاريع الاستراتيجية (كمتغير تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (١٢): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تفعيل مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الاستراتيجية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.428	2.876	0.004**
الحوكمة والمعايير	0.312	5.428	0.000**
المنهجيات والعمليات الموحدة	0.287	4.876	0.000**
تنمية كفاءات مديري المشاريع	0.198	3.542	0.000**
الرقابة والمتابعة	0.421	6.812	0.000**
إدارة المعرفة والدروس المستفادة	0.156	2.784	0.006**
معامل الارتباط R = 0.884	معامل التحديد R ² = 0.781	قيمة F = 254.318	Sig. = 0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (١٢) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد تفعيل مكتب إدارة المشاريع كمتغيرات مستقلة، ونجاح المشاريع الاستراتيجية كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (٠.٧٨١)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (٧٨.١٪) من التباين في نجاح المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية السعودية يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الخمسة لتفعيل مكتب إدارة المشاريع، فيما تُعزى النسبة المتبقية (٢١.٩٪) إلى عوامل أخرى خارج نطاق النموذج. كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.884$) إلى وجود ارتباط قوي جداً بين المتغيرات المدروسة، وبلغت قيمة F المحسوبة (٢٥٤.٣١٨) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهي دالة عند مستوى (٠.٠٠١)، مما يعزز معنوية النموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "الرقابة والمتابعة" هو الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الانحدار ($B = 0.421$) وقيمة T (6.812) بدلالة معنوية عالية (Sig. =

(0.000). ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه آليات الرقابة الفعالة ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في ضمان تحقيق المشاريع لأهدافها ضمن القيود المخططة، وهو ما يتوافق مع الاتجاه المؤسسي الحديث القائم على الإدارة بالنتائج.

كما جاء بُعد "الحوكمة والمعايير" في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير ($B = 0.312$, $T = 5.428$, $Sig. = 0.000$)، مما يعكس أهمية وضوح الأدوار والمسؤوليات والسياسات في تحقيق النجاح المؤسسي للمشاريع الاستراتيجية. وحلّ بُعد "المنهجيات والعمليات الموحدة" ثالثاً ($B = 0.287$)، فيما جاء بُعد "تنمية كفاءات مديري المشاريع" رابعاً ($B = 0.198$)، بينما أظهر بُعد "إدارة المعرفة والدروس المستفادة" أثراً أقل نسبياً ($B = 0.156$, $Sig. = 0.006$)، لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية. ويشير هذا إلى أن تعزيز منظومة إدارة المعرفة والدروس المستفادة يُمثل فرصة لتحسين إسهام مكاتب PMO في نجاح المشاريع الاستراتيجية.

وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسية، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

4.5.2. الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الحوكمة والمعايير على نجاح المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٣): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الحوكمة والمعايير على نجاح المشاريع الاستراتيجية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المعاملات					
	ج	A	ت					

Sig. t	T	B	المتغير المستقل	Sig. F	F المحسوبة	df	معامل التحديد r^2	معامل الارتباط r	
0.00	19.24	0.65	الحوكمة	0.00	370.28	1	0.50	0.71	نجاح
0	3	8	والمعايير	0	6		7	2	المشاريع الاستراتيجية

تُشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين بُعد الحوكمة والمعايير ونجاح المشاريع الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.712$)، فيما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.507$)، مما يعني أن (٥٠.٧٪) من التباين في نجاح المشاريع الاستراتيجية يمكن تفسيره من خلال بُعد الحوكمة والمعايير منفرداً. كما بلغت قيمة F المحسوبة (٣٧٠.٢٨٦) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)، مما يعزز من دلالة النموذج. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ ($B = 0.658$) بقيمة ($T = 19.243$) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تفعيل الحوكمة والمعايير تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٥٨) في مستوى نجاح المشاريع الاستراتيجية. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن وجود إطار حوكمي واضح يُحدد الأدوار والصلاحيات ويضمن الشفافية في اتخاذ القرارات يُشكل الأساس المؤسسي لأي منظومة ناجحة لإدارة المشاريع، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسات سابقة في هذا المجال.

4.5.3. الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد المنهجيات والعمليات الموحدة على نجاح المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية السعودية".

جدول (١٤): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المنهجيات والعمليات الموحدة على نجاح المشاريع الاستراتيجية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA		المعاملات					
	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	T	Sig. t
نجاح المشاريع الاستراتيجية	0.687	0.472	1	321.564	0.000	المنهجيات والعملية الموحدة	0.621	17.932	0.000

تُشير نتائج الجدول (١٤) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين بُعد المنهجيات والعمليات الموحدة ونجاح المشاريع الاستراتيجية بمعامل ارتباط ($r = 0.687$) ، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.472$) ، مما يعني أن (٤٧.٢٪) من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال هذا البُعد. وبلغت قيمة ($F (321.564)$ بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهي دالة إحصائية. كما بلغ معامل الانحدار ($B = 0.621$) بقيمة ($T (17.932)$ عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في تبني المنهجيات والعمليات الموحدة تؤدي إلى زيادة (٠.٦٢١) في نجاح المشاريع. وعليه تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

ويُفسّر الباحث هذه النتيجة بأن اعتماد منهجيات موحدة) مثل PMI و (PRINCE2 واستخدام قوالب ونماذج معتمدة يُقلّل من الاجتهادات الفردية، ويضمن اتساق ممارسات إدارة المشاريع عبر الجهة، مما ينعكس إيجاباً على أداء المشاريع ومخرجاتها.

4.5.4. الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تنمية كفاءات مديري المشاريع على نجاح المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية السعودية".

جدول (١٥): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تنمية كفاءات مديري المشاريع على نجاح المشاريع الاستراتيجية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المعاملات						
	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	T	Sig. t
نجاح المشاريع الاستراتيجية	0.63	0.40	1	241.87	0.00	تنمية كفاءات مديري المشاريع	0.54	15.55	0.00
	4	2		6	0		8	2	0

تكشف النتائج عن علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين تنمية كفاءات مديري المشاريع ونجاح المشاريع الاستراتيجية ($r = 0.634$) ، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.402$) ، مما يعني أن (٤٠.٢٪) من التباين في

نجاح المشاريع يُعزى لهذا البُعد. وبلغت قيمة (241.876) F عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مما يؤكد معنوية النموذج. وبلغ معامل الانحدار (B = 0.548) بقيمة (15.552) T ، مما يعني أن الزيادة بوحدة في تنمية الكفاءات ترتبط بزيادة (٠.٥٤٨) في نجاح المشاريع. وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

ويُرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن الاستثمار في تأهيل مديري المشاريع من خلال البرامج التدريبية والشهادات المهنية (PMP و Agile وبرامج الإرشاد يُسهم في رفع كفاءتهم، مما ينعكس مباشرة على قدرتهم على قيادة المشاريع بفاعلية.

4.5.5. الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد الرقابة والمتابعة على نجاح المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية السعودية".

جدول (١٦): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرقابة والمتابعة على نجاح المشاريع الاستراتيجية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المعاملات						
	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	T	Sig. t
نجاح المشاريع الاستراتيجية	0.75	0.57	1	481.32	0.00	الرقابة والمتابعة	0.71	21.93	0.00
	6	2		4	0		2	9	0

جاءت هذه النتيجة الأقوى بين الأبعاد الفرعية، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.756$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.572$)، مما يعني أن (٥٧.٢٪) من التباين في نجاح المشاريع الاستراتيجية يمكن تفسيره من خلال بُعد الرقابة والمتابعة منفرداً. وبلغت قيمة F (481.324) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٠). كما بلغ معامل الانحدار بقيمة ($B = 0.712$) T (21.939)، مما يدل على أن كل زيادة بوحدة واحدة في تفعيل الرقابة والمتابعة تؤدي إلى زيادة (٠.٧١٢) في نجاح المشاريع الاستراتيجية. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن آليات الرقابة الفعّالة ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والتقارير الدورية تُمكن الإدارة العليا من الاكتشاف المبكر للانحرافات ومعالجتها قبل تفاقمها، مما يُعزّز فرص نجاح المشاريع ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة.

4.5.6. الفرضية الفرعية الخامسة

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد إدارة المعرفة والدروس المستفادة على نجاح المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية السعودية".

جدول (١٧): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المعرفة والدروس المستفادة على نجاح المشاريع الاستراتيجية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA		المعاملات					
	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	T	Sig. t

0.00	14.70	0.52	إدارة	0.00	216.12	1	0.37	0.61	نجاح
0	2	4	المعرفة	0	8		5	2	المشاريع
			والدروس						الاستراتيجية
			المستفادة						ية

تُبيّن النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين إدارة المعرفة والدروس المستفادة ونجاح المشاريع الاستراتيجية ($r = 0.612$) ، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.375$) ، مما يعني أن (٣٧.٥٪) من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال هذا البُعد. وبلغت قيمة F (216.128) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٠). كما بلغ معامل الانحدار ($B = 0.524$) بقيمة T (14.702) ، مما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في تفعيل إدارة المعرفة ترتبط بزيادة (٠.٥٢٤) في نجاح المشاريع. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

ويُرجع الباحث الحصول على أقل قيمة تأثير بين الأبعاد إلى القصور النسبي في البنية التحتية الرقمية لإدارة المعرفة، وضعف ثقافة توثيق الدروس المستفادة في بعض الجهات الحكومية، وهو ما يمثل مجالاً حيويًا للتحسين المستقبلي في مكاتب PMO الحكومية.

4.5.7. ملخص نتائج اختبار الفرضيات

جدول (١٨): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة B	مستوى الدلالة	القرار
الفرضية الرئيسية	0.884	0.781	—	0.000	تُقبل
الفرعية الأولى: الحوكمة والمعايير	0.712	0.507	0.658	0.000	تُقبل
الفرعية الثانية: المنهجيات والعمليات الموحدة	0.687	0.472	0.621	0.000	تُقبل

الفرعية الثالثة: تنمية كفاءات مديري المشاريع	0.634	0.402	0.548	0.000	تقبل
الفرعية الرابعة: الرقابة والمتابعة	0.756	0.572	0.712	0.000	تقبل
الفرعية الخامسة: إدارة المعرفة والدروس المستفادة	0.612	0.375	0.524	0.000	تقبل

4.6. الخاتمة

استعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من (٣٦٢) مشاركاً في مكاتب إدارة المشاريع (PMO) بالجهات الحكومية السعودية. وقد أظهرت نتائج اختبارات الصدق والثبات تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق والاعتمادية، حيث تجاوز معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (٠.٩٥١). كما كشف التحليل الوصفي أن جميع أبعاد المتغير المستقل حازت على مستوى موافقة مرتفع بمتوسط عام (٤.٠٢)، مع تصدّر بُعد "الرقابة والمتابعة" الترتيب، وحصل المتغير التابع "نجاح المشاريع الاستراتيجية" على متوسط عام (٣.٩٨) بمستوى مرتفع أيضاً.

وقد أكدت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد تفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO) في نجاح المشاريع الاستراتيجية، حيث تم قبول الفرضية الرئيسية وجميع الفرضيات الفرعية الخمس. كما تبيّن أن بُعد "الرقابة والمتابعة" هو الأكثر تأثيراً، تلاه "الحوكمة والمعايير"، ثم "المنهجيات والعمليات الموحدة"، فـ"تنمية كفاءات مديري المشاريع"، وأخيراً "إدارة المعرفة والدروس المستفادة". وتُمهّد هذه النتائج للفصل الخامس الذي يستعرض الاستنتاجات والتوصيات المستخلصة من الدراسة.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يُرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

1. الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة ☐ من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4. سنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ☐ ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ☐ 15 سنة فأكثر

5. المستوى الوظيفي ☐ موظف/أخصائي في مكتب إدارة المشاريع ☐ مدير مشروع ☐ قيادي إشرافي (مدير إدارة/رئيس قسم) ☐ قيادي تنفيذي (مدير عام/وكيل/نائب)

القسم الثاني: محاور الدراسة

يُرجى قراءة كل فقرة بتمعن، ثم اختيار درجة الموافقة التي تعكس رأيك، وفق مقياس ليكرت الخماسي الآتي:

غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق بشدة

5 4 3 2 1

أولاً: المتغير المستقل — تفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO)

البُعد الأول: الحوكمة والمعايير

م	الفقرة	5	4	3	2	1
---	--------	---	---	---	---	---

☐	☐	☐	☐	☐	1	يؤقر مكتب إدارة المشاريع إطاراً واضحاً للحوكمة يُحدد الأدوار والمسؤوليات في المشاريع.
☐	☐	☐	☐	☐	2	تلتزم الجهة بالسياسات والمعايير التي يضعها مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ مشاريعها الاستراتيجية.
☐	☐	☐	☐	☐	3	تُسهّم آليات الحوكمة التي يضعها المكتب في اتخاذ قرارات أكثر شفافية بشأن المشاريع.
☐	☐	☐	☐	☐	4	تتسجم معايير مكتب إدارة المشاريع مع الممارسات العالمية الرائدة (PMI, PRINCE2).

البُعد الثاني: المنهجيات والعمليات الموحدة

م	الفقرة	5	4	3	2	1
5	يعتمد مكتب إدارة المشاريع منهجيات موحدة لإدارة جميع المشاريع الاستراتيجية في الجهة.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تؤقر العمليات الموحدة التي يتبنّاها المكتب انسيابية عالية في تنفيذ مراحل المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
7	تُسهّم القوالب والنماذج المعتمدة من المكتب في تقليل الاجتهادات الفردية في إدارة المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
8	يُحدّث المكتب منهجيته وعملياته بصورة دورية لمواكبة المستجدات.	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثالث: تنمية كفاءات مديري المشاريع

م	الفقرة	5	4	3	2	1
9	يقدم مكتب إدارة المشاريع برامج تدريبية متخصصة لمديري المشاريع بصورة منتظمة.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	10 يدعم المكتب حصول مديري المشاريع على الشهادات المهنية المعتمدة (PMP, PRINCE2, Agile).
☐	☐	☐	☐	☐	11 يُوفّر المكتب برامج إرشاد وتوجيه (Mentoring) للكوادر الجديدة في إدارة المشاريع.
☐	☐	☐	☐	☐	12 تُسهم البرامج التطويرية التي يقدمها المكتب في رفع كفاءة الأداء الفعلي لمديري المشاريع.

البُعد الرابع: الرقابة والمتابعة

م	الفقرة	5	4	3	2	1
13	يُطبّق مكتب إدارة المشاريع نظاماً فاعلاً لمتابعة تقدّم المشاريع الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐	☐
14	يستخدم المكتب مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة لقياس أداء المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
15	يُقدّم المكتب تقارير دورية دقيقة عن حالة المشاريع للإدارة العليا.	☐	☐	☐	☐	☐
16	تُمكن آليات الرقابة التي يعتمدها المكتب من الاكتشاف المبكر للانحرافات ومعالجتها.	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الخامس: إدارة المعرفة والدروس المستفادة

م	الفقرة	5	4	3	2	1
17	يُوثّق مكتب إدارة المشاريع الدروس المستفادة من المشاريع المنجزة بصورة منهجية.	☐	☐	☐	☐	☐
18	يملك المكتب قاعدة معرفية يسهل الوصول إليها من قبل مديري المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
19	يُشجّع المكتب على تبادل الخبرات والمعارف بين فرق العمل في المشاريع المختلفة.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	تُستثمر الدروس المستفادة من المشاريع السابقة في تحسين أداء المشاريع الجديدة.	20
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--	----

ثانياً: المتغير التابع — نجاح المشاريع الاستراتيجية

م	الفقرة	5	4	3	2	1
21	تُجَزَّز المشاريع الاستراتيجية في الجهة ضمن الجداول الزمنية المخططة لها.	☐	☐	☐	☐	☐
22	تُنفَّذ المشاريع الاستراتيجية ضمن حدود الميزانيات المعتمدة دون تجاوزات جوهرية.	☐	☐	☐	☐	☐
23	تُحقَّق المشاريع الاستراتيجية النطاق (Scope) المُتَقَق عليه بجميع مخرجاته.	☐	☐	☐	☐	☐
24	تتَّسَم مخرجات المشاريع الاستراتيجية بمستوى الجودة المطلوب.	☐	☐	☐	☐	☐
25	يُعَبَّر أصحاب المصلحة (Stakeholders) عن رضاهم عن نتائج المشاريع الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐	☐
26	تُحقَّق المشاريع الاستراتيجية الأهداف التي أُنشئت من أجلها.	☐	☐	☐	☐	☐
27	تُسهم المشاريع الاستراتيجية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.	☐	☐	☐	☐	☐
28	تُحدث المشاريع الاستراتيجية أثراً إيجابياً ملموساً على الأداء المؤسسي للجهة.	☐	☐	☐	☐	☐
29	تتمتع مخرجات المشاريع الاستراتيجية بالاستدامة على المدى البعيد.	☐	☐	☐	☐	☐
30	تُدار المخاطر في المشاريع الاستراتيجية بفاعلية تمنع تعثرها.	☐	☐	☐	☐	☐

قائمة المراجع

- وليد، طيب شريف، و مريزق، عدنان. (٢٠٢٤). دور تطبيق تقنيات إدارة المشاريع "PERT.CPM" في إدارة الوقت لإنجاز المشاريع الإنشائية: دراسة حالة: إنجاز مكتب بريد الجزائر جندل "١ نوفمبر" بولاية عين الدفلى. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج ١٣، ع ١٤٩، ١٦٧ - ١٤٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1478688>
- المعادات، هديل محمد حديثه، و أبو زيد، محمد خير سليم. (٢٠٢١). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302868>
- الحسن، هنادي إبراهيم أحمد، و النجار، فايز جمعة صالح. (٢٠٢٣). تكنولوجيا المعلومات وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط للمنصات الرقمية في الشركات الإنشائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1462449>
- الحياري، أحمد غالب عبدالحليم، و الحياصات، إياد بشير عبدالكريم. (٢٠٢٢). أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302078>
- عبدالنبي، هدى أحمد إبراهيم، و العتيبي، حصة ذياب مرزوق. (٢٠٢١). علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. المجلة الدولية للتنمية، مج ١٠، ع ١٤، ٢٨ - ١١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1472277>
- العزاوي، ضياء شكر محمود، و الجبوري، علاء أحمد حسن عبيد. (٢٠٢٢). قياس مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٨، ع ٥٧٤، ١٠٠ - ١١٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1282723>
- جبر، هيثم عمار، و الشوابكة، روان عودة خلف. (٢٠٢٥). أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في شركات المقاولات العراقية: الدور المعدل لتحليلات البيانات الضخمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1611658>
- أحمد، أحمد عبدالسلام، و مهدي، شيماء فالح. (٢٠٢٤). أثر استراتيجيات التحول الرقمي على نجاح مشاريع منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العاملة في العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٢٠، عدد خاص، ١٤٠٦ - ١٤٣٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1572476>

بلعربي، حنان، و حاتي، كريمة. (٢٠٢٦). التحديات البيئية وتأثيرها على نجاح المشاريع المقاولاتية في الجزائر. دراسات في العلوم الإنسانية والإجتماعية، مج ٢٦، ع ١٤، ١١٥ - ١٣٩. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1705780>

الزعيبي، هشام فراس علي، و أبو زيد، محمد خير سليم. (٢٠٢٣). أثر الكفايات القيادية للمديرين في نجاح المشاريع الإنشائية في الأردن: دراسة تطبيقية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1384910>

علي، محمد بخاري حسن، و محمد، أحمد الفاضل. (٢٠٢٥). الأثر البيئي والاجتماعي والابتكار التكنولوجي في نجاح مشاريع الطاقة المتجددة: دراسة ميدانية على مشروع نور تشاد للطاقة الشمسية في تشاد. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ١٣١٤،

<http://search.mandumah.com/Record/1640002> مسترجع من ٤٩٠ - ٥٤٣.

Sandhu, M. A., Al Ameri, T., Shahzad, A., & Naseem, A. (2024). The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations. *PloS one*, 19(7), e0306702.

Syalevi, R., Raharjo, T., & Wibowo, W. S. (2024). The impact of Project Management Offices on organizational performance: a comprehensive review of the literature. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 12(3), 5.

Tourista, M., Nugraha, A. M., & Erfiyana, E. (2025). The Role of Project Management Offices in Managing Organizational Change for Strategy Execution Effectiveness. *International Journal of Social and Management Studies*, 6(5), 114-125.

LALMI, A., BOUMALI, B., & ELAFRI, N. (2025). The Strategic Role of the Project Management Office (PMO) in Enhancing the Success of Construction Companies: An Integrated Analysis. *Proceedings of IAC in Prague 2025*, 2025, 72.

Pirotti, A. (2021). Implementation of project management standards and project success: the mediating role of the project management office. Pirotti, A., Rahim, FAM, and Zakaria, (2022), 39-46.

Krul, R. R., Schaefer, J. L., Canciglieri, M. B., & Cercal, G. R. (2025, July). From project management office to value management office: A systematic review on the transformation of

project management. In IFIP International Conference on Product Lifecycle Management (pp. 173-182). Cham: Springer Nature Switzerland.

Almatari, A. (2021). Exploring the Impact of Project Management Office on Construction Projects in Saudi Arabia (Doctoral dissertation, King Fahd University of Petroleum and Minerals).