



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

برنامج ماجستير إدارة المشاريع

بحث بعنوان

تأثير نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO) على نجاح المشاريع الحكومية

دراسة تطبيقية على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب

أمين محمد القسومي

الرقم الجامعي: 253002723

إشراف

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

1447هـ / 2026م

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي بنعمته تتم الصالحات، وله الحمد أولاً وآخراً على ما منَّ به من توفيق وعون لإتمام هذا البحث.

وبعد شكر الله تعالى، أتقدم أولاً بخالص البر والامتنان إلى والدي الدكتور محمد سليمان القسومي، الذي كان لمتابعته المستمرة، وتوجيهه الحكيم، وتشجيعه الصادق بالغ الأثر في مواصلة هذا العمل وإتمامه. لقد كان دعمه وثقته دافعاً دائماً لي، فله مني أصدق الدعاء وعظيم الوفاء.

كما أتقدم بوافر الشكر والعرفان إلى والدتي فوزية فهد المسند، على ما أحاطتني به من دعاء ومحبة ورعاية، وعلى صبرها وتشجيعها الدائم في مختلف مراحل حياتي العلمية والعملية. أسأل الله أن يحفظها ويجزيها عني خير الجزاء.

وإلى زوجتي ورفيقة دربي فرح عبد الرحمن الزايد، أتقدم بخالص الامتنان لما قدمته من دعم وصبر وتفهم طوال فترة إعداد البحث، ولما وفرته من طمأنينة ومساندة كان لهما أثر كبير في إنجاز هذا العمل. فلها مني كل المحبة والتقدير.

وإلى أبنائي محمد ولينا، الذين كان حضورهم مصدر فرح ودافع للأمل والاجتهاد، أهدي ثمرة هذا الجهد، راجياً أن يجدوا فيه ما يلهمهم إلى طلب العلم والمثابرة وتحقيق الطموح.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المشرفين الدكتور الفيصل عبد الحميد محمد حسن والدكتور فايز جراد، على توجيهاتهما العلمية وملاحظاتهما القيمة التي أسهمت في تطوير الدراسة وصياغتها بصورة أكثر دقة.

وأتقدم بالشكر لأساتذة كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، ولكل من أسهم في مراجعة أداة الدراسة أو قدم رأياً مهنيّاً حول موضوعها. وأسأل الله أن يجعل هذا العمل نافعاً للباحثين والممارسين في مجال إدارة المشاريع.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ii	الشكر والتقدير
iii	فهرس المحتويات
iv	قائمة الجداول
v	قائمة الأشكال
vi	قائمة المصطلحات
vii-viii	الملخص العربي والإنجليزي
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
9	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وتصميم الاستبانة
13	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية والنتائج والتوصيات
21	قائمة المصادر والمراجع
24	الملحق (أ): الاستبانة البحثية
30	الملحق (ب): بطاقة تحكيم الاستبانة
32	الملحق (ج): دليل ترميز البيانات للتحليل
35	الملحق (د): الملخص العربي والإنجليزي
غير مرقمة	صفحة العنوان باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

الرقم	العنوان
1-1	أسئلة الدراسة وربطها بالأهداف
1-2	فرضيات الدراسة
1-3	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
2-1	خلاصة الدراسات السابقة الأكثر ارتباطاً
3-1	مصفوفة المتغيرات والأبعاد ورموز القياس
3-2	معيار تفسير المتوسطات الحسابية
3-3	خطة المعالجة الإحصائية
4-1	معدل الاستجابة وجودة البيانات
4-2	توزيع أفراد العينة بحسب الخصائص العامة
4-3	نتائج الثبات والصدق التقاربي
4-4	المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة
4-5	نتائج نموذج الانحدار المتعدد
4-6	خلاصة اختبار الفرضيات
4-7	نموذج نضج PMO المقترح
4-8	التوصيات التنفيذية
4-9	مؤشرات الأداء التطبيقية المقترحة

قائمة الأشكال

العنوان	الرقم
النموذج المفاهيمي لتأثير نضج PMO في نجاح المشاريع الحكومية	2-1
تسلسل إجراءات الدراسة الميدانية	3-1
المتوسطات الحسابية لأبعاد نضج مكتب إدارة المشاريع	4-1
العلاقة بين نضج PMO ونجاح المشاريع الحكومية	4-2

قائمة المصطلحات

المصطلح بالعربية	English Term
مكتب إدارة المشاريع	Project Management Office (PMO)
نضج مكتب إدارة المشاريع	Project Management Office Maturity
نجاح المشاريع الحكومية	Government Project Success
حوكمة المشاريع	Project Governance
إدارة المحافظ	Portfolio Management
تحقيق المنافع	Benefits Realization
القيمة العامة	Public Value
أصحاب المصلحة	Stakeholders

الملخص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر نضج مكاتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وبناء نموذج تطبيقي يربط بين الحوكمة ووضوح الدور، والمنهجيات والمعايير، والقدرات والتعلم، والبيانات والتقارير، والمواءمة والمنافع، والمخاطر والتغيير، وبين كفاءة التنفيذ والجودة وتحقيق الأهداف ورضا أصحاب المصلحة وتحقيق المنافع والقيمة العامة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة من 42 عبارة موزعة على اثني عشر بعداً، وبلغ حجم قاعدة التحليل 385 استجابة. أظهرت اختبارات القياس اتساقاً داخلياً جيداً؛ إذ تراوحت معاملات ألفا كرونباخ للأبعاد بين 0.730 و0.807، وبلغت 0.880 لمقياس نضج المكتب و0.941 لمقياس نجاح المشاريع. وبينت النتائج أن مستوى نضج المكتب كان مرتفعاً بمتوسط 3.608، كما كان نجاح المشاريع مرتفعاً بمتوسط 3.519. وظهرت علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين ($r = 0.656$, $p < 0.001$)، وفسرت أبعاد النضج مجتمعة 43.5% من التباين في نجاح المشاريع. وكان بعد المنهجيات والمعايير الأقوى أثراً ($Beta = 0.210$)، تلاه الحوكمة ووضوح الدور ($Beta = 0.185$) ثم البيانات والتقارير ($Beta = 0.180$)، بينما ظل أثر القدرات والتعلم دالاً لكنه الأقل نسبياً ($Beta = 0.115$). كما ظهرت فروق بحسب المستوى التنظيمي للمكتب، ولم تظهر فروق بحسب الدور الوظيفي أو الخبرة أو نوع الجهة. توصي الدراسة بتطوير المكاتب تدريبياً، وتوحيد البيانات، وربط الحوكمة بالمحفظة والمنافع، والاستثمار في القدرات والتعلم المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: مكاتب إدارة المشاريع؛ نضج PMO؛ المشاريع الحكومية؛ نجاح المشاريع؛ الحوكمة؛ تحقيق المنافع.

Abstract

This study examines the effect of Project Management Office (PMO) maturity on government project success in Saudi Arabia. It links six PMO maturity dimensions—governance and role clarity, methods and standards, capabilities and learning, data and reporting, strategic alignment and benefits, and risk and change—to delivery efficiency, quality, objective achievement, stakeholder satisfaction, benefits realization, and public value. A descriptive analytical design and a 42-item questionnaire were used, with 385 responses in the analysis dataset. Measurement results indicated good internal consistency: dimension-level Cronbach's alpha ranged from 0.730 to 0.807, while the overall coefficients were 0.880 for PMO maturity and 0.941 for government project success. PMO maturity was rated high ($M = 3.608$), as was project success ($M = 3.519$). The two constructs were positively correlated ($r = 0.656$, $p < 0.001$), and the six maturity dimensions jointly explained 43.5% of the variance in project success. Methods and standards had the largest standardized effect ($Beta = 0.210$), followed by governance and role clarity ($Beta = 0.185$) and data and reporting ($Beta = 0.180$); capabilities and learning remained significant but had the smallest effect ($Beta = 0.115$). Significant differences appeared by organizational PMO level, whereas role, experience, and entity type were not significant. The study recommends a staged maturity path, stronger data governance, tighter portfolio and benefits alignment, and sustained investment in institutional learning.

Keywords: Project Management Office; PMO maturity; government projects; project success; governance; benefits realization.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

تمثل المشاريع الحكومية إحدى الأدوات الرئيسة لتحويل السياسات والخطط الوطنية إلى خدمات وبنى تحتية ومنصات رقمية وقدرات مؤسسية قابلة للقياس. وفي المملكة العربية السعودية اتسع نطاق البرامج والمبادرات المرتبطة برؤية 2030، وأصبحت قدرة الجهة على إدارة محفظة مترامنة من المشاريع عاملاً مؤثراً في كفاءة الإنفاق وجودة الخدمات وتحقيق الأثر العام.

برزت مكاتب إدارة المشاريع بوصفها بنية تنظيمية تساعد على توحيد الحوكمة والمنهجيات، ودعم مديري المشاريع، وتجميع البيانات، ومراقبة المخاطر والاعتماديات، ورفع المعلومات إلى أصحاب القرار. ومع ذلك، فإن إنشاء مكتب يحمل اسم PMO لا يكفي وحده لإنتاج قيمة. فقد يكون المكتب رقائياً أو داعماً أو تنفيذياً أو على مستوى مشروع أو برنامج أو محفظة، وقد تتباين صلاحياته وقدراته وقبوله التنظيمي بصورة كبيرة.

ينقل مفهوم النضج السؤال من: هل لدى الجهة مكتب؟ إلى: ما مدى قدرة المكتب على أداء وظائفه بصورة متسقة وقابلة للقياس ومتصلة بالاستراتيجية والمنافع؟ ومن هذا المنطلق تركز الدراسة على ستة أبعاد لنضج المكتب: الحوكمة ووضوح الدور، والمنهجيات والمعايير، والقدرات والتعلم، والبيانات والتقارير، والمواءمة والمنافع، والمخاطر والتغيير. وتقيس نجاح المشروع الحكومي من خلال كفاءة التنفيذ، والجودة، وتحقيق الأهداف، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق المنافع، والمواءمة والقيمة العامة.

1.2 المراجعة الأدبية

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن أثر مكتب إدارة المشاريع لا يرتبط بمجرد وجوده التنظيمي، بل بدرجة نضجه ووضوح صلاحياته وتكامل وظائفه مع الاستراتيجية والحوكمة وإدارة المنافع. وقد بينت دراسات مكاتب إدارة المشاريع أن توحيد المنهجيات وجودة البيانات ودعم القيادة والتعلم المؤسسي عوامل تفسر اختلاف أثر المكتب في أداء المشاريع (Aubry et al., 2008; Ko & Kim, 2019; Monteiro et al., 2025). كما أظهرت دراسات في السياق السعودي أهمية تكييف نموذج المكتب مع طبيعة الجهة العامة ومرحلة نضجها بدل نقل نموذج موحد إلى جميع الجهات (Alghaseb & Alshabragi et al., 2024; Alali, 2024). ويعرض الفصل الثاني مراجعة تفصيلية لهذه الأدبيات والفجوة التي تعالجها الدراسة الحالية.

1.3 مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة في أن التوسع في إنشاء مكاتب إدارة المشاريع داخل الجهات الحكومية لا ينعكس دائماً بالمستوى المتوقع على نجاح المشاريع. فقد يستمر التأخر أو تجاوز التكلفة أو ضعف جودة البيانات أو قصور متابعة المنافع على الرغم من وجود هيكل تنظيمي باسم PMO. وبوحي هذا التباين بأن المتغير التفسيري الأهم ليس الوجود الشكلي للمكتب، بل مستوى نضجه ووضوح صلاحياته وتكامله مع القيادة والعمليات وملاك المنافع.

وتزداد المشكلة أهمية في البيئة الحكومية بسبب تعدد أصحاب المصلحة، والاشتراطات النظامية والرقابية، وتشابك الاعتماديات بين الجهات، وارتباط النجاح بقيمة عامة لا تقاس بالوقت والتكلفة والجودة فقط. لذلك تحتاج الجهات إلى دليل ميداني يحدد الأبعاد الأكثر تأثيراً، ويميز بين المكتب الذي يجمع التقارير وبين المكتب القادر على تحسين القرار وتوجيه المحفظة وتحقيق المنافع.

السؤال الرئيس: ما أثر مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

1.4 أسئلة الدراسة

1. ما مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية؟
2. ما مستوى نجاح المشاريع الحكومية وفق أبعاد الكفاءة والجودة والأهداف وأصحاب المصلحة والمنافع والقيمة العامة؟
3. ما طبيعة العلاقة بين المستوى الكلي لنضج PMO ونجاح المشاريع الحكومية؟
4. ما أثر كل بعد من أبعاد نضج PMO في نجاح المشاريع الحكومية؟
5. هل تختلف تقديرات أفراد العينة باختلاف الدور الوظيفي والخبرة ونوع الجهة ومستوى المكتب التنظيمي؟
6. ما النموذج التدريجي الأنسب لتطوير مكاتب إدارة المشاريع الحكومية؟

1.5 أهداف الدراسة

1. قياس مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية.
2. قياس نجاح المشاريع الحكومية وفق منظور يتجاوز المثلث التقليدي ليشمل المنافع والقيمة العامة.
3. اختبار العلاقة والأثر بين نضج PMO ونجاح المشاريع الحكومية.
4. تحديد الأبعاد الأكثر إسهاماً في تفسير نجاح المشاريع.
5. فحص الفروق بين تقديرات الفئات الوظيفية والتنظيمية عند توافر شروط الاختبار.
6. تطوير مسار نضج تطبيقي ومؤشرات تساعد الجهات على تشخيص الفجوات وترتيب التحسينات.

جدول (1-1): أسئلة الدراسة وربطها بالأهداف

م	السؤال	الهدف المرتبط
1	ما مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية؟	قياس مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية.
2	ما مستوى نجاح المشاريع الحكومية وفق أبعاد الكفاءة والجودة والأهداف وأصحاب المصلحة والمنافع والقيمة العامة؟	قياس نجاح المشاريع الحكومية وفق منظور يتجاوز المثلث التقليدي ليشمل المنافع والقيمة العامة.
3	ما طبيعة العلاقة بين المستوى الكلي لنضج PMO ونجاح المشاريع الحكومية؟	اختبار العلاقة والأثر بين نضج PMO ونجاح المشاريع الحكومية.
4	ما أثر كل بعد من أبعاد نضج PMO في نجاح المشاريع الحكومية؟	تحديد الأبعاد الأكثر إسهاماً في تفسير نجاح المشاريع.
5	هل تختلف تقديرات أفراد العينة باختلاف الدور الوظيفي والخبرة ونوع الجهة ومستوى المكتب التنظيمي؟	فحص الفروق بين تقديرات الفئات الوظيفية والتنظيمية عند توافر شروط الاختبار.
6	ما النموذج التدريجي الأنسب لتطوير مكاتب إدارة المشاريع الحكومية؟	تطوير مسار نضج تطبيقي ومؤشرات تساعد الجهات على تشخيص الفجوات وترتيب التحسينات.

1.6 فرضيات الدراسة

جدول (1-2): فرضيات الدراسة

الرمز	نص الفرضية
H1	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمستوى الكلي لنضج PMO في نجاح المشاريع الحكومية.
H1a	تؤثر الحوكمة ووضوح الدور إيجابياً في نجاح المشاريع الحكومية.
H1b	تؤثر المنهجيات والمعايير إيجابياً في نجاح المشاريع الحكومية.

الرمز	نص الفرضية
H1c	تؤثر القدرات والتعلم إيجابياً في نجاح المشاريع الحكومية.
H1d	تؤثر البيانات والتقارير إيجابياً في نجاح المشاريع الحكومية.
H1e	تؤثر المواءمة والمنافع إيجابياً في نجاح المشاريع الحكومية.
H1f	تؤثر إدارة المخاطر والتغيير إيجابياً في نجاح المشاريع الحكومية.
H2	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تبعاً لبعض الخصائص الوظيفية والتنظيمية.

1.7 أهمية الدراسة

1.7.1 الأهمية العلمية

- معالجة الفجوة بين دراسات وجود PMO ودراسات النصج والقدرة المؤسسية.
- تقديم مقياس عربي منظم يربط ستة أبعاد للنصج بستة مجالات لنجاح المشروع الحكومي.
- توسيع مفهوم النجاح ليشمل تحقق المنافع والمواءمة الاستراتيجية والقيمة العامة.
- إنتاج نموذج يمكن اختباره وتطويره في دراسات سعودية وعربية لاحقة.

1.7.2 الأهمية التطبيقية

- تمكين الجهات من تشخيص مستوى نصج المكتب بدلاً من الاكتفاء بقياس وجوده.
- توجيه الاستثمارات في الصلاحيات والبيانات والكفاءات والمنهجيات نحو الفجوات الأكثر أثراً.
- ربط قرارات استمرار المشاريع وتمويلها بمؤشرات المنافع والقيمة.
- توفير مؤشرات عملية لمتابعة أثر المكتب على المحفظة والقرار والخدمة العامة.

1.8 منهجية البحث

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتصميم مقطعي كمي لاختبار أثر نصج مكاتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية. ويتكون مجتمع الدراسة من أعضاء مكاتب إدارة المشاريع ومديري المشاريع والبرامج والمحافظ وملاك المشاريع والرعاة في الجهات الحكومية السعودية. وتستخدم استبانة مكونة من 42 عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي، مع استهداف ما لا يقل عن 385 استجابة صالحة. وتحلل البيانات باستخدام IBM SPSS Statistics من خلال الإحصاءات الوصفية واختبارات الصدق والثبات والارتباط والانحدار واختبارات الفروق، ويعرض الفصل الثالث الإجراءات المنهجية تفصيلاً.

1.9 محددات البحث

نوع الحد	التحديد
الموضوعي	نصج مكاتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الحكومية وفق الأبعاد المعتمدة في النموذج.
المكاني	الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
البشري	أعضاء PMO ومديرو المشاريع والبرامج والمحافظ وملاك المشاريع والرعاة ذوو الصلة.
الزمني	التطبيق الميداني خلال الفترة التي تعتمدها الجامعة والمشرفان في عام 2026.
المنهجي	مسح كمي مقطعي؛ ومن ثم لا يثبت السببية الزمنية الكاملة، بل يختبر العلاقات والأثر الإحصائي ضمن حدود التصميم.

1.10 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

جدول (1-3): التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

المصطلح	التعريف الإجرائي
مكتب إدارة المشاريع PMO	وحدة أو وظيفة تنظيمية تدعم حوكمة المشاريع والبرامج والمحافظة وتوحيد ممارساتها وبياناتها وقراراتها بحسب سياق الجهة.
نضج PMO	درجة ممارسة المكتب لوظائفه بصورة رسمية ومتسقة ومدعومة بالصلاحيات والكفاءات والبيانات والمواءمة؛ وتقاس بمتوسط استجابات البنود PMO_GOV1 إلى PMO_RIS4.
نجاح المشروع الحكومي	قدرة المشروع على تحقيق كفاءة التنفيذ والجودة والأهداف ورضا أصحاب المصلحة والمنافع والمواءمة والقيمة العامة؛ وتقاس ببنود GPS_EFF1 إلى GPS_VAL3.
تحقق المنافع	مدى ظهور النتائج المتوقعة من المشروع واستمرارها ومقارنتها بما ورد في حالة العمل بعد تسليم المخرجات.
القيمة العامة	التحسن الذي يقدمه المشروع للخدمة أو الكفاءة أو المستفيد أو الهدف الوطني مقارنة بالموارد العامة المستثمرة.

1.11 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند الدراسة إلى منظور القدرات التنظيمية الديناميكية، الذي يفسر اختلاف أداء الجهات بقدرتها على استشعار التغيرات، وتعبئة الموارد، وإعادة تشكيل الممارسات بما يحافظ على ملاءمتها للبيئة. ووفق هذا المنظور لا ينظر إلى مكتب إدارة المشاريع بوصفه هيكلًا إداريًا ثابتًا، بل قدرة مؤسسية تجمع الحوكمة والمنهجيات والكفاءات والبيانات والمواءمة وإدارة المخاطر في منظومة قابلة للتعلم والتحسين (Teece et al., 1997).

ويفترض النموذج أن ارتفاع نضج هذه القدرة يحسن جودة القرار، ويقلل التباين في التنفيذ، ويربط المحفظة بالأهداف والمنافع؛ وهو ما ينعكس على نجاح المشاريع الحكومية. كما يستفيد البحث من منظور الموارد التنظيمية في تفسير قيمة المعرفة والمنهجيات والبيانات والكفاءات عندما تكون ذات فائدة ويصعب تعويضها سريعاً (Barney, 1991). وبذلك توفر النظرية أساساً لتحديد أبعاد المتغير المستقل وصياغة العلاقة المتوقعة مع المتغير التابع.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمة

تختلف إدارة المشروع الحكومي عن المشروع التجاري في أن النجاح لا يقتصر على العائد المالي أو رضا عميل واحد؛ بل يتداخل معه الامتثال والعدالة والشفافية والاستدامة وتعدد الجهات الرقابية والتنفيذية. وقد تكون للمشروع مخرجات فنية جيدة مع بقاء أثره العام محدوداً إذا لم تستخدم المخرجات أو لم تتحقق المنافع التي بررت الاستثمار.

لهذا السبب تحتاج الجهة الحكومية إلى إدارة على مستوى المحافظة، لأن تعظيم نجاح مشروع منفرد قد لا يؤدي إلى تعظيم قيمة المحافظة. فقد تتنافس المشاريع على موارد محدودة، أو تعتمد على منصات وقرارات مشتركة، أو تتكرر الحلول عبر قطاعات مختلفة. ويصبح وضوح الأولويات والاعتماديات وبوابات القرار جزءاً من نجاح المنظومة لا مجرد نشاط تقريبي.

2.2 المتغير المستقل: نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO)

2.2.1 مفهوم مكتب إدارة المشاريع وتطوره

تطور PMO من وظيفة مساندة تركز على الجداول والقوالب إلى أشكال متعددة تشمل الدعم والتدقيق وإدارة المحافظ والتميز والتحول وتسليم القيمة. وتؤكد الأدبيات أن المكتب ليس نموذجاً ثابتاً؛ إذ قد يعمل على مستوى مشروع أو برنامج أو قطاع أو مؤسسة، وتختلف وظائفه وفق الغرض والسياق ودرجة المركزية.

يمكن تصنيف وظائف المكتب في مجموعات: الحوكمة والرقابة؛ المنهجيات والأدوات؛ تطوير القدرات؛ إدارة البيانات والتقارير؛ إدارة الموارد والمعرفة؛ دعم المحافظة والاستراتيجية؛ ومتابعة المنافع. ويعتمد الأثر على اتساق هذه الوظائف مع المشكلة التي أنشئ المكتب لمعالجتها، وعلى قبول الوحدات التنفيذية لدوره.

2.2.2 أنواع مكاتب إدارة المشاريع

يمارس المكتب الداعم تأثيراً منخفضاً ويقدم القوالب والاستشارات والتدريب، بينما يفرض المكتب الرقابي ضوابط ومعايير وتدقيقاً أعلى، ويتولى المكتب التوجيهي إدارة بعض المشاريع مباشرة. كما توجد مكاتب برامج ومحافظ ومكاتب مؤسسية ومراكز تميز. ولا يعني ارتفاع مستوى السيطرة أنه الأفضل دائماً؛ فاختيار النوع يجب أن يتناسب مع حجم المحافظة وتعقيدها والثقافة والصلاحيات المتاحة.

في الجهات الحكومية الكبيرة قد يلزم نموذج اتحادي يجمع مكتباً مؤسسياً يضع الحوكمة والبيانات والمعايير، ومكاتب قطاعية أو برامجية تطبقها بصورة قريبة من التنفيذ. ويقلل هذا النموذج ازدواجية التقارير إذا حددت ملكية البيانات ومسارات التصعيد بوضوح.

2.2.3 مفهوم النضج المؤسسي لمكتب إدارة المشاريع

النضج هو قدرة تنظيمية قابلة للتكرار والتحسين، وليس عدد القوالب أو سنوات وجود المكتب. ويظهر في انتقال الممارسة من الاعتماد على الأفراد إلى عمليات موثقة، ثم إلى تكامل البيانات والقرارات، وأخيراً إلى توجيه المحافظة نحو القيمة والمنافع. وقد تجمع الجهة بين مستويات مختلفة؛ فتنضج تقاريرها بينما تبقى إدارة المنافع أو المعرفة ضعيفة.

لذلك تتبنى الدراسة قياساً متعدد الأبعاد بدلاً من درجة كلية غامضة. ويتيح ذلك تحديد موضع الفجوة: هل المشكلة في الصلاحيات، أو المنهجية، أو القدرات، أو البيانات، أو المواءمة، أو إدارة المخاطر والتغيير؟ كما يمنع تفسير ارتفاع أحد الأبعاد بأنه نضج شامل.

2.2.4 أبعاد نضج PMO

الحوكمة ووضوح الدور تحددان من يملك القرار، وما الذي يرفعه المكتب، وكيف تنتقل القضية بين المستويات. والمنهجيات والمعايير توفر لغة مشتركة وبوابات مرحلة وضبطاً للتغيير، بشرط قابليتها

للتخصيص حتى لا تتحول إلى بيروقراطية. أما القدرات والتعلم فتحول خبرات المشاريع إلى كفاءة مؤسسية من خلال التدريب والإرشاد والمراجعات اللاحقة والدروس القابلة لإعادة الاستخدام.

ترفع البيانات والتقارير شفافية الأداء وجودة التنبؤ عندما تكون التعريفات موحدة ومصدر الحقيقة واضحاً. وتربط المواعمة والمنافع المشاريع بالأهداف وحالات العمل ومالكي المنافع والقياس بعد التسليم. وتسمح إدارة المخاطر والتغيير برؤية الاعتماديات والتصعيد المبكر وإعادة ترتيب الأولويات والموارد استجابة للسياق.

2.3 المتغير التابع: نجاح المشاريع الحكومية

يتميز الأدب بين نجاح إدارة المشروع ونجاح المشروع ونجاح الاستثمار. يرتبط الأول بكفاءة التنفيذ، والثاني بتحقيق الأهداف ورضا أصحاب المصلحة، والثالث بالمنافع والقيمة على المدى اللاحق (Cooke-Davies, 2002; Musawir et al., 2017). ولذلك قد يلتزم مشروع بالوقت والتكلفة ثم يفشل في الاستخدام أو الأثر، كما قد يحقق قيمة عالية مع انحراف مبرر خضع لقرار حوكمي وإع.

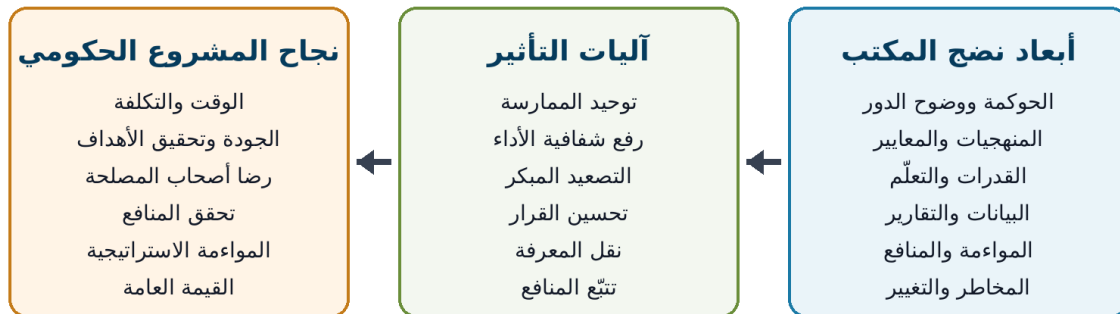
تعتمد الدراسة ستة مجالات للنجاح: كفاءة التنفيذ، والجودة، وتحقيق الأهداف، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق المنافع، والمواعمة والقيمة العامة. ويحقق هذا التعريف توازناً بين المؤشرات القريبة التي تظهر أثناء التنفيذ والمؤشرات البعيدة التي تظهر بعد التسليم.

2.4 آليات انتقال أثر المكتب إلى النجاح

لا يعمل نضج المكتب كسبب مباشر بسيط؛ بل ينتقل أثره عبر آليات وسيطة. فتوحيد المنهجية يقلل التباين، والبيانات الموثوقة تحسن القرار، والحوكمة تسرع التصعيد وتحسم الملكية، والتعلم يقلل تكرار الأخطاء، والمواعمة توجه الموارد إلى المشاريع الأعلى قيمة، وإدارة المنافع تربط التسليم بالأثر.

وتتأثر قوة هذه الآليات بدعم القيادة والصلاحيات والثقافة وجودة الأنظمة وتعقيد المحفظة وقدرة الوحدات التنفيذية على التعاون. ولهذا قد تفشل ممارسة جيدة إذا طبقت في بيئة لا تمنح المكتب السلطة أو البيانات اللازمة.

دعم القيادة العليا • الصلاحيات • السياق التنظيمي • جودة البيانات



النتيجة المركزية: وجود PMO وحده لا يكفي؛ التأثير يتحقق عندما يكون المكتب ناضجاً ومتكاملاً وموجهاً بالقيمة.

شكل (2-1): النموذج المفاهيمي لتأثير نضج PMO في نجاح المشاريع الحكومية

2.5 التحديات في السياق الحكومي السعودي

- محدودية الصلاحيات مقارنة بحجم مسؤولية المكتب عن النتائج والتقارير.
- تعدد مصادر البيانات واختلاف تعريف المؤشرات وملكية التحديث.
- تداخل أدوار PMO مع مديري المشاريع والإدارات التنفيذية والمالية والمشتريات.
- مقاومة التوحيد عندما ينظر إلى المنهجية بوصفها رقابة إضافية لا أداة تحسين.
- التركيز على الامتثال ونسبة الإنجاز أكثر من القرار والتنبؤ والمنافع.
- ضعف متابعة النتائج بعد إغلاق المشروع وانتقال المخرج إلى مالك الخدمة أو المنفعة.

2.6 مراجعة الدراسات السابقة

جدول (2-1): خلاصة الدراسات السابقة الأكثر ارتباطاً

الدراسة	المنهج/السياق	أبرز إفادة للدراسة الحالية
Dai & Wells (2004)	دراسة كمية مقارنة	لم يظهر وجود PMO وحده علاقة حاسمة بالأداء؛ وكانت بعض الوظائف أهم من الوجود الاسمي.
Desouza & Evaristo (2006)	دراسة نوعية	صنفت المكاتب وفق أدوار المعرفة والمعلومات، وأظهرت اختلاف القيمة باختلاف الوظيفة.
Hobbs & Aubry (2007)	برنامج بحث متعدد المراحل	كشف تنوعاً كبيراً في هياكل المكاتب ووظائفها وعدم وجود نموذج واحد صالح للجميع.
Aubry et al. (2008)	تحليل تنظيمي	قدم PMO بوصفه ابتكاراً تنظيمياً يعاد تشكيله استجابة للسياق والتوترات الداخلية.
Julian (2008)	مقابلات مع قادة مكاتب	بين أن المكتب يرسخ التعلم عندما يحول خبرات المشاريع إلى ممارسات قابلة لإعادة الاستخدام.
Unger et al. (2012)	تحليل 278 محفظة	ربط الأدوار التنسيقية والرقابية بجودة تنفيذ إدارة المحفظة ونجاحها.
Young et al. (2014)	جهات حكومية أسترالية	كشف ضعف إدارة المنافع والمواءمة، وأهمية التكامل بين المشروع والبرنامج والمحفظة.
Lundqvist (2017)	82 مشاركاً في 73 سلطة عامة	وجد علاقة محدودة بين وجود المكتب وعدد من الممارسات، محذراً من المبالغة في أثره.
Musawir et al. (2017)	دراسة كمية	ربط حوكمة المشروع وإدارة المنافع بنجاح المشروع وتنفيذ الاستراتيجية.
PMI & PwC (2022)	مسح عالمي	أظهر فجوة بين المكاتب المتقدمة وبقية المكاتب في الحوكمة والمواءمة والبيانات والأفراد.
Sandhu et al. (2024)	268 استجابة من 19 منظمة	بين أن المنهجية والمراقبة والتعلم والاتصال تدعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
Alghaseb & Alali (2024)	مشاريع حكومية في حائل	وجد أن نموذج المكتب المؤسسي أنسب للسياق محل الدراسة من مكتب مشروع منفرد.
Alshabragi et al. (2024)	تطوير نظام تقييم نضج	أكد أن تقييم النضج يحتاج أبعاداً ومؤشرات قابلة للتطبيق والتحسين المستمر.
Monteiro et al. (2025)	مراجعة منهجية	أكدت تعدد الأنواع والوظائف وضرورة مواءمة المكتب مع الغرض والسياق.
Al-Marri et al. (2025)	مراجعة منهجية	ربطت النضج بالتكيف والاستدامة والتقنية والتحسين والمواءمة.

2.7 مناقشة الدراسات السابقة وما تضيفه الدراسة الحالية

تشير المقارنة إلى ثلاث فجوات: أولها أن عدداً من الدراسات يقارن وجود المكتب بغيابه ولا يقيس النضج متعدد الأبعاد. وثانيها أن مقاييس النجاح تظل أحياناً محصورة في الوقت والتكلفة والجودة. وثالثها محدودية الأدلة الميدانية التي تجمع النضج والمنافع والقيمة العامة في سياق حكومي سعودي متعدد الجهات. وتعالج الدراسة هذه الفجوات بمقياس منظم ونموذج يربط ستة أبعاد للنضج بستة أبعاد للنجاح، مع مسار تطبيقي للتحسين.

2.8 الإطار النظري للدراسة

ينظم الإطار النظري العلاقة بين المتغيرات على أساس أن نصج PMO قدرة تنظيمية مركبة، لا مجرد وجود رسمي للمكتب. وتتكون هذه القدرة في الدراسة من الحوكمة ووضوح الدور، والمنهجيات والمعايير، والقدرات والتعلم، والبيانات والتقارير، والمواءمة والمنافع، والمخاطر والتغيير. أما نجاح المشاريع الحكومية فيقاس بكفاءة التنفيذ والجودة وتحقيق الأهداف ورضا أصحاب المصلحة وتحقيق المنافع والمواءمة والقيمة العامة.

وتنتقل الآثار المتوقعة عبر تحسين جودة المعلومات وسرعة التصعيد واتساق القرارات وتطوير التعلم وربط المشاريع بالأهداف والمنافع. ويظل هذا الأثر مشروطاً بدعم القيادة ووضوح الصلاحيات وجودة البيانات والسياق التنظيمي؛ لذلك تختبر الدراسة الأثر الكلي والأبعاد الفرعية بدلاً من افتراض أن وجود المكتب يؤدي تلقائياً إلى النجاح.

2.9 خلاصة الفصل

يخلص الإطار النظري إلى أن PMO يحقق القيمة عندما يصبح قدرة مؤسسية لا مجرد وحدة تقارير. ويقود ذلك إلى النموذج والفرضيات الواردة في الفصل الأول، وإلى تصميم أداة تقيس الممارسة الفعلية والنتائج القابلة للملاحظة بدلاً من الاكتفاء بالمسميات أو التوقعات العامة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وتصميم الاستبانة

3.1 تمهيد

يعرض هذا الفصل تصميم الدراسة الميدانية ومجتمعها وعيبتها وأداة جمع البيانات وإجراءات الصدق والثبات، ثم يوضح خطوات الجمع والاعتبارات الأخلاقية وخطة التحليل الإحصائي وحدود التطبيق.

3.2 تصميم البحث والمنهج المستخدم

تبنى الدراسة منهجاً وصفيّاً ارتباطياً تحليلياً بتصميم كمي مقطعي. يجمع المسح تقديرات المشاركين في نقطة زمنية واحدة، ثم يستخدم لوصف مستوى النصح والنجاح واختبار العلاقة والأثر بين المتغيرات. وتكمل المرحلة الميدانية مراجعة تكاملية موجهة استُخدمت في تحديد الأبعاد وبناء البنود والنموذج التطبيقي.

وحدة التحليل: تصور الممارس الخبير لمستوى ممارسة PMO ونتائج المشاريع في الجهة الحكومية التي يعمل معها، وليس تقييم مشروع واحد بعينه إلا إذا نصت تعليمات التطبيق على ذلك.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون المجتمع المستهدف من العاملين ذوي الصلة المباشرة بحوكمة وإدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية: أعضاء وقيادات مكاتب إدارة المشاريع، ومديرو المشاريع، ومديرو البرامج والمحافظ، وملاك المشاريع أو المنافع، والرعاة التنفيذيون ومن في حكمهم. ويشترط أن تكون لدى المشارك خبرة عملية تمكنه من الحكم على الممارسات والنتائج.

3.4 خصائص العينة المستهدفة

تستهدف الدراسة ممارسين لديهم خبرة مباشرة في مشروع حكومي واحد على الأقل، وتشمل الخصائص الوصفية الدور الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الجهة، ومستوى المكتب التنظيمي، وعدد المشاريع التي تعامل معها المشارك خلال السنوات الثلاث الأخيرة. وتستخدم هذه الخصائص لوصف العينة وفحص الفروق، دون جمع اسم المشارك أو جهة عمله على نحو يعرّف به.

3.5 تحديد حجم العينة وطريقة اختيارها

لعدم توافر إطار حصر موحد ومتاح لجميع الممارسين في الجهات الحكومية، تقترح الدراسة عينة قصدية معيارية مع السعي إلى تمثيل طبقي متوازن حسب نوع الجهة والدور الوظيفي ومستوى المكتب. وعندما يعد المجتمع كبيراً أو غير محدد بدقة، يمكن استخدام معادلة Cochran عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5% وافترض أقصى تباين $p = 0.50$ ، وينتج عنها حد مرجعي يقارب 385 استجابة صالحة. ويوصى بتوزيع 425 إلى 450 دعوة لتعويض الاستجابات غير المكتملة أو المستبعدة.

$$n_0 = Z^2 p(1-p) / e^2 = (1.96^2 \times 0.50 \times 0.50) / 0.05^2 \approx 384.16 \approx 385$$

- معيار الإدراج: خبرة عملية في مشروع حكومي واحد على الأقل أو ممارسة مباشرة في PMO أو إدارة مشروع أو برنامج أو محفظة.
- معيار الاستبعاد: الاستجابة غير المكتملة بصورة جوهرية، أو النمطية، أو السريعة بصورة غير منطقية، أو المكررة.
- التوزيع: عبر القنوات المهنية الرسمية والشبكات المعتمدة، مع منع جمع الاسم أو رقم الهوية أو بيانات المشروع السرية.

3.6 أداة جمع البيانات وبنائها

بنيت الاستبانة عبر ست خطوات: تحديد المتغيرات وتعريفاتها الإجرائية؛ اشتقاق الأبعاد من الأدبيات؛ صياغة عبارات قصيرة تقيس فكرة واحدة؛ مراجعة الازدواج والتوجيه والغموض؛ ربط كل بند بالفرضية

والبعد؛ ثم إعداد نسخة للتحكيم والتجربة الاستطلاعية. وقد روعيت تعليمات الجامعة الخاصة بسهولة اللغة، وتسلسل المحاور، وارتباط كل سؤال بمشكلة البحث، وتجنب الأسئلة المخرجة أو التي تحتاج حسابات معقدة.

تتكون الأداة من مقدمة وموافقة مستنيرة، ثم بيانات عامة غير معرفة بالشخص، ثم 24 عبارة لقياس نضج PMO وستة أبعاد، و18 عبارة لقياس نجاح المشاريع الحكومية وستة أبعاد، ثم سؤالين مفتوحين للتحديات والمقترحات. ويقلل هذا البناء زمن الإجابة المتوقع إلى نحو 8-12 دقيقة.

جدول (3-1): مصفوفة المتغيرات والأبعاد ورموز القياس

العدد	رموز البنود	البعد	المتغير
4	PMO_GOV1-PMO_GOV4	الحوكمة ووضوح الدور	المتغير المستقل: نضج PMO
4	PMO_MET1-PMO_MET4	المنهجيات والمعايير	المتغير المستقل: نضج PMO
4	PMO_CAP1-PMO_CAP4	القدرات والتعلم	المتغير المستقل: نضج PMO
4	PMO_DAT1-PMO_DAT4	البيانات والتقارير	المتغير المستقل: نضج PMO
4	PMO_STR1-PMO_STR4	المواءمة والمنافع	المتغير المستقل: نضج PMO
4	PMO_RIS1-PMO_RIS4	المخاطر والتغيير	المتغير المستقل: نضج PMO
3	GPS_EFF1-GPS_EFF3	كفاءة التنفيذ	المتغير التابع: نجاح المشاريع
3	GPS_QLT1-GPS_QLT3	الجودة	المتغير التابع: نجاح المشاريع
3	GPS_OBJ1-GPS_OBJ3	تحقيق الأهداف	المتغير التابع: نجاح المشاريع
3	GPS_STK1-GPS_STK3	رضا أصحاب المصلحة	المتغير التابع: نجاح المشاريع
3	GPS_BEN1-GPS_BEN3	تحقق المنافع	المتغير التابع: نجاح المشاريع
3	GPS_VAL1-GPS_VAL3	المواءمة والقيمة العامة	المتغير التابع: نجاح المشاريع

3.7 مقياس الاستجابة ومعياري التصحيح

تستخدم العبارات مقياس ليكرت الخماسي: 1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة. وتحسب درجة كل بعد بمتوسط بنوده، وتحسب الدرجة الكلية للمتغير بمتوسط أبعاده بعد التأكد من صلاحية نموذج القياس. ويستخدم طول فئة مقداره 0.80 لتفسير المتوسطات وصفيًا.

جدول (3-2): معيار تفسير المتوسطات الحسابية

المستوى	اتجاه الإجابة	المتوسط
منخفض جداً	لا أوافق بشدة	1.00 إلى أقل من 1.80

المتوسط	اتجاه الإجابة	المستوى
1.80 إلى أقل من 2.60	لا أوافق	منخفض
2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
3.40 إلى أقل من 4.20	أوافق	مرتفع
4.20 إلى 5.00	أوافق بشدة	مرتفع جداً

3.8 صدق الأداة

3.8.1 الصدق الظاهري وصدق المحتوى

تعرض النسخة الأولية على خمسة إلى سبعة محكمين من أساتذة إدارة المشاريع والمنهجية وممارسي PMO. ويقيم المحكم وضوح كل بند وملاءمته وانتماءه للبعد وكفاية التغطية، ويقترح الإبقاء أو التعديل أو الحذف. ويمكن حساب مؤشر صلاحية المحتوى على مستوى البند I-CVI وعلى مستوى المقياس S-CVI/Ave عند توافر عدد كاف من المحكمين، مع توثيق التعديلات بدلاً من الادعاء بصدق لم يختبر بعد.

3.8.2 صدق الاتساق الداخلي وصدق البناء

بعد التجربة الاستطلاعية تحسب معاملات ارتباط البند بالدرجة الكلية المصححة لبعده. وتراجع البنود ضعيفة الارتباط أو التي يؤدي حذفها إلى تحسن واضح في الثبات. وعند استخدام SmartPLS يفحص نموذج القياس من خلال التحميلات العاملية والثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج AVE والصدق التمييزي HTMT، مع تجنب حذف البنود اعتماداً على معيار إحصائي منفرد من دون مبرر نظري.

3.9 التجربة الاستطلاعية والثبات

تطبق نسخة التجربة الاستطلاعية على 30 إلى 50 مشاركاً ممن يشبهون المجتمع المستهدف ولا يدخلون - متى أمكن - في العينة النهائية. ويقاس زمن الإجابة ووضوح التعليمات وتباين الاستجابات ونسبة البيانات المفقودة. ثم يحسب معامل ألفا كرونباخ لكل بعد وللمقياسين، وتعد قيمة 0.70 أو أعلى مؤشراً أولياً مقبولاً مع النظر إلى عدد البنود وطبيعة البناء.

3.10 خطوات جمع البيانات

1. اعتماد نسخة الاستبانة من المشرفين واستكمال التحكيم والتعديلات.
2. تنفيذ تجربة استطلاعية وفحص الوضوح والصدق الداخلي والثبات.
3. تحويل الاستبانة إلى نموذج إلكتروني مع جعل الموافقة المستنيرة شرطاً للانتقال.
4. توزيع الرابط على الفئات المستهدفة مع متابعة التوازن بين الجهات والأدوار.
5. إغلاق الجمع بعد بلوغ الحد المطلوب وفحص الاستجابات وفق معايير الجودة.
6. تصدير البيانات وترميزها وحفظ نسخة خام لا تعدل، ثم إنشاء ملف عمل للتحليل.

تسلسل إجراءات الدراسة الميدانية



لا تُملأ جداول النتائج إلا بعد اكتمال الاستجابات وفحص جودة البيانات.

شكل (3-1): تسلسل إجراءات الدراسة الميدانية

3.11 الاعتبارات الأخلاقية

- المشاركة طوعية ويمكن للمشارك الانسحاب قبل الإرسال دون أي أثر.

- لا تجمع أسماء أو أرقام هوية أو معلومات سرية عن مشروع أو جهة.
- تستخدم البيانات لأغراض علمية وتعرض في صورة مجمعة.
- تقيد صلاحية الوصول إلى ملف البيانات، وتحفظ النسخة الخام منفصلة عن ملف التحليل.
- لا تملأ قيم الصدق والثبات والنتائج قبل تنفيذ الاختبارات الفعلية.

3.12 أداة التحليل وخطة المعالجة الإحصائية

تستخدم الدراسة برنامج IBM SPSS Statistics في ترميز البيانات وتنظيفها واستخراج التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الثبات والارتباط والانحدار واختبارات الفروق. ويمكن استخدام SmartPLS للتحليل البنائي المتقدم بعد موافقة المشرفين وتحقيق حجم العينة وشروط نموذج القياس.

جدول (3-3): خطة المعالجة الإحصائية

المجال	الأسلوب	الغرض
فحص الجودة	المفقود، التكرار، زمن الاستجابة، النمطية والقيم المتطرفة	تنقية قاعدة البيانات
وصف العينة	التكرارات والنسب المئوية	وصف الخصائص العامة
وصف المتغيرات	المتوسط والانحراف المعياري والرتبة والوزن النسبي	الإجابة عن السؤالين الأول والثاني
الصدق والثبات	ارتباط البند بالبعد، ألفا كرونباخ، والثبات المركب/AVE عند استخدام PLS	فحص صلاحية القياس
العلاقة	معامل ارتباط Pearson أو Spearman وفق الافتراضات	اختبار اتجاه وقوة العلاقة
الأثر	الانحدار الخطي المتعدد مع VIF وTolerance وفحص البواقي	اختبار H1 وفرضياتها الفرعية
الفروق	t-test أو One-way ANOVA واختبارات لاحقة عند تحقق الافتراضات	اختبار H2
تحليل متقدم اختياري	PLS-SEM بعد موافقة المشرفين	تقييم نموذج القياس والمسارات بصورة متكاملة

يعتمد مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وتعرض أحجام الأثر وفواصل الثقة إلى جانب قيمة p متى أمكن. ولا يفسر الارتباط بوصفه دليلاً قطعياً على السببية بسبب طبيعة التصميم المقطعي.

3.13 حدود الدراسة

تقتصر الحدود الموضوعية على أثر نصج مكاتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية وفق الأبعاد المحددة في النموذج. وتشمل الحدود المكانية الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، والحدود البشرية العاملين ذوي الصلة المباشرة بالمكاتب وإدارة المشاريع والبرامج والمحافظ وملكية المنافع. وينفذ الجمع خلال عام 2026 بعد اعتماد الأداة، بينما تظل الاستنتاجات محكومة بطبيعة المسح الكمي المقطعي والعينة القصدية وإدراك المشاركين.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية والنتائج والتوصيات

تنويه منهجي: البيانات والنتائج الواردة في هذا الفصل مولدة آلياً بصورة عشوائية لاستكمال اختبار النموذج الإحصائي فقط، ولم تُجمع من دراسة ميدانية فعلية.

4.1 مقدمة

يعرض هذا الفصل نتائج فحص البيانات وخصائص العينة، ثم يقيم ثبات الأداة وصدقها التقاربي، ويقدم النتائج الوصفية واختبارات الارتباط والانحدار والفروق، ويناقش النتائج في ضوء الأدبيات قبل عرض نموذج النضج والتوصيات التنفيذية.

4.2 فحص البيانات ومعدل الاستجابة

بدأ التحليل بفحص السجلات من حيث الاكتمال واتساق نمط الإجابة. بلغ عدد السجلات الأولية 450، واستلمت 410 استجابات، واستبعدت 25 استجابة لعدم الاكتمال أو لعدم صلاحية نمط الإجابة، لتستقر قاعدة التحليل عند 385 استجابة صالحة بنسبة 85.6% من الإطار الأولي.

جدول (4-1): معدل الاستجابة وجودة البيانات

المؤشر	العدد	النسبة	ملاحظة
الدعوات/السجلات الأولية	450	100.0%	إطار المحاكاة
الاستجابات المستلمة	410	91.1%	قبل فحص الجودة
الاستجابات المستبعدة	25	5.6%	عدم اكتمال أو نمط إجابة غير صالح
الاستجابات الصالحة	385	85.6%	قاعدة التحليل النهائية

4.3 خصائص عينة الدراسة

جدول (4-2): توزيع أفراد العينة بحسب الخصائص العامة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	أنثى	124	32.2%
الجنس	ذكر	250	64.9%
الجنس	أفضل عدم الإجابة	11	2.9%
العمر	40-49	135	35.1%
العمر	30-39	133	34.5%
العمر	50 فأكثر	57	14.8%
العمر	أقل من 30	60	15.6%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	204	53.0%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	32	8.3%
المؤهل العلمي	ماجستير	125	32.5%
المؤهل العلمي	دكتوراه	24	6.2%
سنوات الخبرة	15 سنة فأكثر	128	33.2%
سنوات الخبرة	10-14 سنة	117	30.4%
سنوات الخبرة	5-9 سنوات	96	24.9%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	44	11.4%
الدور الحالي	مدير مشروع	96	24.9%
الدور الحالي	دور آخر ذو صلة	73	19.0%
الدور الحالي	مالك/راعي تنفيذي	49	12.7%
الدور الحالي	عضو/قائد PMO	93	24.2%
الدور الحالي	مدير برنامج/محفظة	74	19.2%
نوع الجهة	هيئة/مؤسسة عامة	108	28.1%
نوع الجهة	أمانة/جهة محلية	70	18.2%
نوع الجهة	أخرى	60	15.6%
نوع الجهة	وزارة/جهة حكومية	98	25.5%
نوع الجهة	شركة حكومية	49	12.7%
مستوى المكتب التنظيمي	مستوى قطاع	83	21.6%
مستوى المكتب التنظيمي	مستوى مشروع	77	20.0%
مستوى المكتب التنظيمي	لا يوجد مكتب رسمي	50	13.0%
مستوى المكتب التنظيمي	مؤسسي	105	27.3%
مستوى المكتب التنظيمي	مستوى برنامج/محفظة	70	18.2%
عدد المشاريع خلال 3 سنوات	أكثر من 20	86	22.3%
عدد المشاريع خلال 3 سنوات	11-20	101	26.2%
عدد المشاريع خلال 3 سنوات	4-10	137	35.6%
عدد المشاريع خلال 3 سنوات	1-3	61	15.8%

4.4 صدق الأداة وثباتها

جدول (3-4): نتائج الثبات والصدق التقاربي

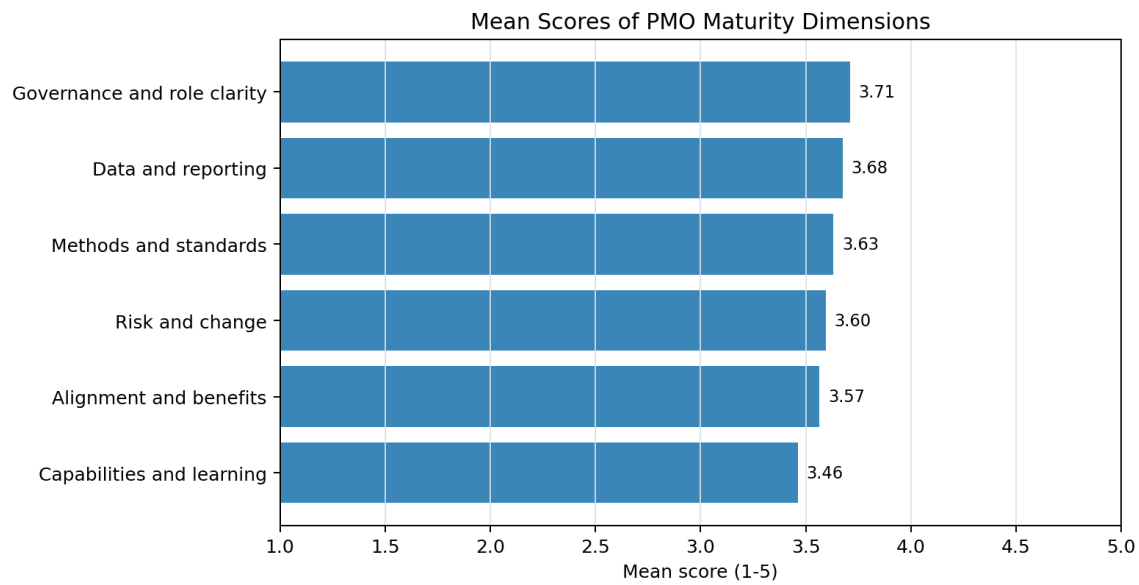
البعد	عدد البنود	ألفا كرونباخ	CR	AVE	القرار
الحوكمة ووضوح الدور	4	0.785	0.861	0.608	مقبول
المنهجيات والمعايير	4	0.781	0.860	0.605	مقبول
القدرات والتعلم	4	0.790	0.864	0.613	مقبول
البيانات والتقارير	4	0.807	0.874	0.635	مقبول
المواءمة والمنافع	4	0.770	0.853	0.592	مقبول
المخاطر والتغيير	4	0.764	0.850	0.586	مقبول
كفاءة التنفيذ	3	0.755	0.860	0.672	مقبول
الجودة	3	0.758	0.861	0.674	مقبول
تحقيق الأهداف	3	0.730	0.847	0.649	مقبول
رضا أصحاب المصلحة	3	0.757	0.861	0.673	مقبول
تحقق المنافع	3	0.734	0.849	0.653	مقبول
المواءمة والقيمة العامة	3	0.738	0.851	0.656	مقبول
نضج PMO الكلي	24	0.880	-	-	ثبات مرتفع
نجاح المشاريع الحكومية الكلي	18	0.941	-	-	ثبات مرتفع

4.5 تحليل البيانات والنتائج الوصفية

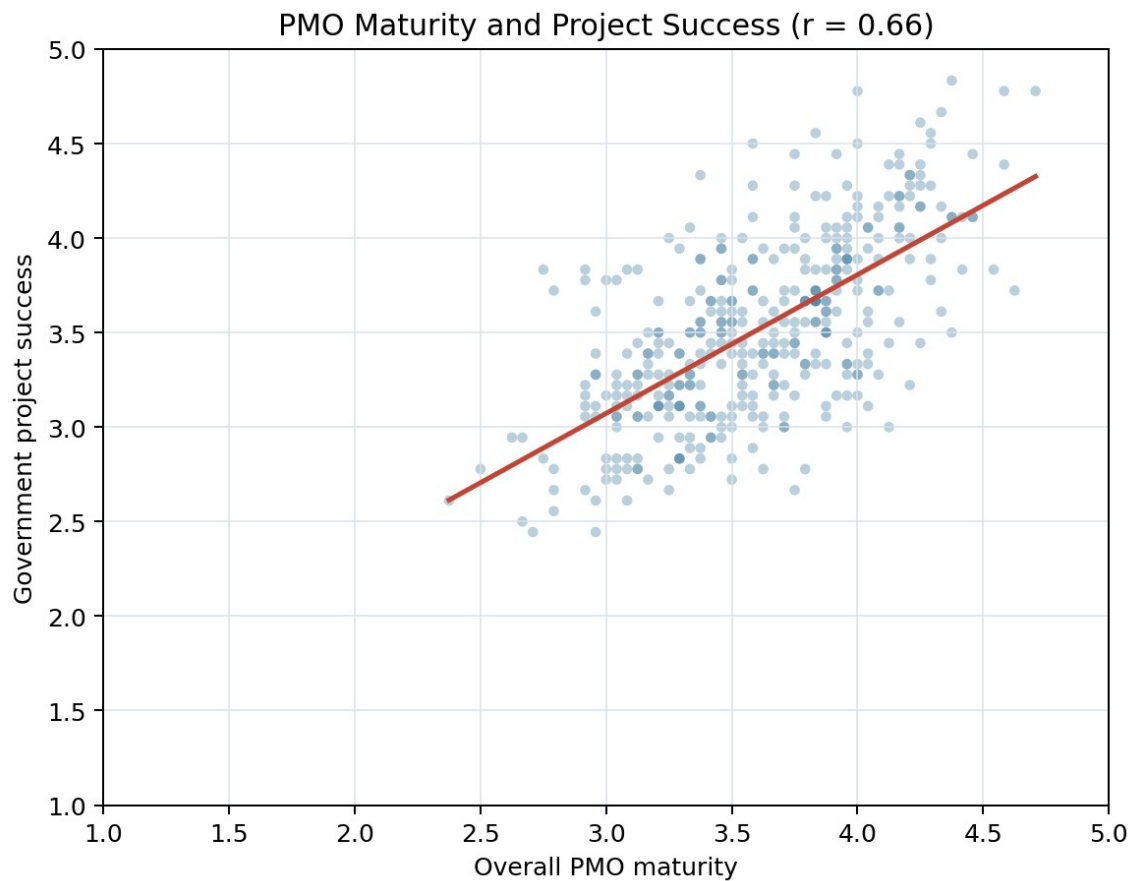
جدول (4-4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة

البعد	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
الحوكمة ووضوح الدور	3.712	0.631	1	مرتفع
المنهجيات والمعايير	3.632	0.659	3	مرتفع
القدرات والتعلم	3.464	0.659	10	مرتفع
البيانات والتقارير	3.677	0.680	2	مرتفع
المواءمة والمنافع	3.566	0.645	8	مرتفع
المخاطر والتغيير	3.597	0.630	5	مرتفع
كفاءة التنفيذ	3.582	0.559	7	مرتفع
الجودة	3.619	0.546	4	مرتفع
تحقيق الأهداف	3.590	0.545	6	مرتفع
رضا أصحاب المصلحة	3.485	0.565	9	مرتفع

المستوى	الرتبة	الانحراف	المتوسط	البعد
متوسط	12	0.564	3.394	تحقق المنافع
مرتفع	11	0.542	3.442	المواءمة والقيمة العامة
مرتفع	-	0.431	3.608	نضج PMO الكلي
مرتفع	-	0.481	3.519	نجاح المشاريع الحكومية الكلي



شكل (1-4): المتوسطات الحسابية لأبعاد نضج مكتب إدارة المشاريع



شكل (4-2): العلاقة بين نضج PMO ونجاح المشاريع الحكومية

4.6 اختبار الفرضيات والعلاقة والأثر

جدول (4-5): نتائج نموذج الانحدار المتعدد

القرار	VIF	Sig.	t	Beta	B	المتغير المستقل
دال	1.281	<0.001	4.229	0.185	0.141	الحوكمة ووضوح الدور
دال	1.288	<0.001	4.781	0.210	0.153	المنهجيات والمعايير
دال	1.329	0.010	2.590	0.115	0.084	القدرات والتعلم
دال	1.356	<0.001	3.992	0.180	0.127	البيانات والتقارير
دال	1.292	<0.001	3.841	0.169	0.126	المواءمة والمنافع
دال	1.313	0.003	3.035	0.134	0.103	المخاطر والتغيير

جدول (4-6): خلاصة اختبار الفرضيات

النتيجة	الدلالة	المعامل	المسار	الفرضية
مدعومة	<0.001	$r = 0.656$	نضج PMO → نجاح المشاريع	H1
مدعومة	<0.001	$Beta = 0.185$	الحوكمة ووضوح الدور → النجاح	H1a
مدعومة	<0.001	$Beta = 0.210$	المنهجيات والمعايير → النجاح	H1b

الفرضية	المسار	المعامل	الدلالة	النتيجة
H1c	القدرات والتعلم → النجاح	Beta = 0.115	0.010	مدعومة
H1d	البيانات والتقارير → النجاح	Beta = 0.180	<0.001	مدعومة
H1e	المواءمة والمنافع → النجاح	Beta = 0.169	<0.001	مدعومة
H1f	المخاطر والتغيير → النجاح	Beta = 0.134	0.003	مدعومة
H2	الفروق بحسب الخصائص	F = 12.353	<0.001	مدعومة جزئياً

4.7 نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

أظهرت النتائج علاقة موجبة متوسطة القوة بين نضج PMO ونجاح المشاريع الحكومية؛ إذ بلغ معامل الارتباط 0.656 عند مستوى دلالة أقل من 0.001. وكان نموذج الانحدار المتعدد دالاً إحصائياً، إذ بلغت قيمة F 48.461 بدرجة حرية 6 و378 ومستوى دلالة أقل من 0.001. وفسر النموذج 43.5% من التباين في النجاح، وبلغ معامل التحديد المعدل 0.426. كما تراوحت قيم معامل تضخم التباين بين 1.281 و1.356، بما يستبعد مشكلة التعدد الخطي المؤثر.

- جاءت جميع أبعاد نضج المكتب ذات أثر موجب ودال، وهو ما يدعم الفرضية الرئيسة وفرضياتها الفرعية.
- كان بُعد المنهجيات والمعايير الأعلى أثراً معيارياً، بما يؤكد قيمة دورة الحياة الموحدة والبوابات والضبط القابل للتخصيص.
- جاءت الحوكمة والبيانات ضمن أقوى الأبعاد، وهو ما يبرز أهمية وضوح الصلاحيات ومصدر البيانات الموحد في تحسين القرار.
- سجلت القدرات والتعلم أدنى متوسط وأضعف أثر نسبي رغم دلالاته، ما يشير إلى فجوة تطبيقية في تحويل الدروس إلى ممارسة مؤسسية.
- لم تظهر فروق دالة بحسب الدور الوظيفي أو الخبرة أو نوع الجهة، بينما ظهرت فروق بحسب المستوى التنظيمي للمكتب لصالح المستويات الأكثر نضجاً.

4.8 خلاصة النتائج ومناقشتها

1. بلغ المتوسط الكلي لنضج PMO مقدار 3.608، وهو مستوى مرتفع، وتصدر بعد الحوكمة ووضوح الدور الأبعاد بمتوسط 3.712.
2. بلغ المتوسط الكلي لنجاح المشاريع الحكومية 3.519، وجاءت الجودة وتحقيق الأهداف وكفاءة التنفيذ في المراتب الأولى.
3. أكد الارتباط والانحدار أن النضج التنظيمي للمكتب يرتبط بتحسين نتائج المشاريع ويقدم قدرة تفسيرية عملية.
4. أثبتت المنهجيات والمعايير والبيانات أنها روافع ذات أولوية، مع بقاء جميع الأبعاد الستة دالة.
5. تمثل القدرات والتعلم مجال التحسين الأكثر إلحاحاً بسبب انخفاض متوسطه النسبي وضعف أثره مقارنة ببقية الأبعاد.
6. تعكس الفروق بحسب المستوى التنظيمي للمكتب أهمية الانتقال من المتابعة المحدودة إلى إدارة المحفظة والمنافع والقيمة العامة.

4.8.1 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

تتفق النتيجة الكلية مع الدراسات التي ربطت النضج بتحسين الأداء التنظيمي ونجاح المحافظ، ولا سيما دراسات الحوكمة والمواءمة والمعلومات. كما تفسر عدم دلالة الوجود الاسمي للمكتب في بعض الدراسات المبكرة؛ فالقيمة ترتبط بالوظائف الفعلية ومستوى النضج (داي وويلز، 2004؛ أنغر وآخرون، 2012؛ كو وكيم، 2019).

وتنسجم قوة أثر المنهجيات والحوكمة والبيانات مع الأدبيات التي تنظر إلى المكتب بوصفه بنية قرار وتعلم، وليست وحدة تقارير فقط. أما انخفاض القدرات والتعلم نسبياً فيشير إلى أن التحدي لا يكمن في إنشاء القواعد فحسب، بل في تحويل المعرفة والدروس إلى كفاءات متكررة وتغييرات معتمدة. وتدعم الفروق بحسب المستوى التنظيمي فكرة أن أثر المكتب يتسع كلما انتقل من المشروع المفرد إلى البرنامج والمحفظة والمنافع.

4.9 نموذج النضج المقترح

جدول (4-7): نموذج نضج PMO المقترح

المرحلة	الممارسات الرئيسية	معايير الانتقال	الخطر الشائع
1. تأسيسي	تحديد الغرض والميثاق والنطاق وسجل المشاريع والحد الأدنى للتقارير.	وضوح المالك والمدير وانتظام البيانات الأساسية.	مكتب تقرير بلا غرض أو صلاحيات.
2. منضبط	منهجية قابلة للتخصيص وبوابات مرحلة وضبط نطاق وتغيير ومخاطر.	جودة البيانات والالتزام بالبوابات وزمن إغلاق القرارات.	بيروقراطية وكثرة نماذج وامتنال شكلي.
3. متكامل	تكامل الأنظمة والموارد والمعرفة وتحليلات المحفظة والاعتماديات.	انخفاض التعارضات وتحسين التنبؤ وإعادة استخدام الدروس.	تجزؤ البيانات وتداخل الأدوار بين الوحدات.
4. استراتيجي موجه بالقيمة	اختيار وترتيب المحفظة وتتبع المنافع والقيمة العامة وقرارات ديناميكية.	تحقق المنافع ومساهمة المشاريع في الأهداف وقرارات الإيقاف وإعادة التوجيه.	حماية المشاريع منخفضة القيمة وقياس النشاط بدلاً من الأثر.

4.10 التوصيات

جدول (4-8): التوصيات التنفيذية

التوصية	الإجراء التنفيذي
تحديد الغرض قبل التصميم	صياغة ميثاق يحدد المشكلة التي يحلها المكتب ونطاقه وصلاحياته وعلاقته بالمالك ومديري المشاريع.
قياس النضج دورياً	تطبيق المقياس كل 12 شهراً وبناء خطة تحسين مركزة بدلاً من مبادرات متفرقة.
ربط الحوكمة بالقرار	تصميم بوابات تتضمن استمراراً أو تصحيحاً أو تجميداً أو إيقافاً مع مالك ومدة إغلاق.
إنشاء مصدر موحد للحقيقة	توحيد تعريف المؤشرات وملكية البيانات ودورية التحديث وقياس جودة البيانات نفسها.
استخدام مؤشرات تنبؤية	متابعة دقة التنبؤ وتأخر القرارات وتقدم المخاطر والاعتماديات الحرجة، لا نسبة الإنجاز فقط.
تفعيل إدارة المنافع	تحديد مالك منفعة وخط أساس ومستهدف وفترة قياس بعد التسليم لكل مشروع مهم.

التوصية	الإجراء التنفيذي
بناء القدرات	تطوير مسارات تدريب وإرشاد ومجتمعات ممارسة وتحويل الدروس إلى تحديثات معتمدة.
تمكين إدارة المحفظة	منح المكتب دوراً في الأولويات والموارد ومراجعة الاعتماديات والمشاريع منخفضة القيمة.
تخصيص المنهجية	ربط مستوى الضبط بحجم المشروع وتعقيده ومخاطره لتقليل العبء وحماية الجودة.
إكمال التحقق الميداني	تطبيق الاستبانة متعددة الجهات وتحليلها قبل اعتماد النموذج معياراً عاماً للجهات الحكومية.

4.11 مؤشرات الأداء المقترحة

جدول (4-9): مؤشرات الأداء التطبيقية المقترحة

البعد	المؤشر	طريقة القياس
جودة البيانات	اكتمال بيانات المحفظة	المشاريع ذات السجلات المكتملة والمحدثة ÷ إجمالي المشاريع × 100
الجدول	الالتزام بالمعالم	المعالم المنجزة في موعدها ÷ المعالم المستحقة × 100
التنبؤ	خطأ توقع الإنجاز	متوسط الفرق المطلق بين التاريخ المتوقع والفعلي
الحوكمة	زمن دورة القرار	متوسط الأيام من رفع الموضوع إلى إغلاق القرار
المخاطر	تقادم المخاطر الحرجة	المخاطر العالية المفتوحة بعد المدة المعتمدة ÷ المخاطر العالية × 100
المنافع	وضوح ملكية المنفعة	المشاريع ذات مالك وخط أساس وخطة قياس ÷ المشاريع النشطة × 100
تحقق القيمة	معدل تحقق المنافع	القيمة المحققة ÷ القيمة المخططة القابلة للتحقق × 100
التعلم	تحويل الدروس إلى تحسين	الدروس التي نتج عنها إجراء أو تدريب ÷ الدروس المعتمدة × 100
القيمة العامة	تحسن نتيجة الخدمة	التغير في مؤشر الخدمة أو المستفيد المحدد في حالة العمل

4.12 حدود الدراسة ومقترحات البحث المستقبلي

تقتصر الدراسة على تصميم مقطعي يعتمد على تقديرات المشاركين، وهو ما يحد من الاستدلال السببي وقد يتأثر بتحيز المصدر المشترك. كما أن الوصول غير المتكافئ إلى الجهات واختلاف تعريفات النصج والنجاح قد يحدان من قابلية التعميم. وتقتصر البحوث المستقبلية دراسات طولية، ومقارنة قطاعات حكومية متعددة، وربط التقديرات الإدراكية بمؤشرات فعلية للوقت والتكلفة والجودة والمنافع والقيمة العامة.

4.13 الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن نصج مكتب إدارة المشاريع يرتبط إيجابياً بنجاح المشاريع الحكومية، وأن القيمة الأعلى تظهر عندما تتكامل المنهجيات والحوكمة والبيانات والمواءمة مع القدرات وإدارة المخاطر. وتوفر النتائج أساساً لنموذج نصج تدريجي ومؤشرات تشغيلية وتوصيات تساعد الجهات على تحويل المكتب من وظيفة متابعة إلى قدرة مؤسسية موجهة للمحفظة والمنافع والقيمة العامة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

رؤية السعودية 2030. (د.ت.). وطن طموح. تم الاسترجاع في 31 يوليو 2026، من <https://www.vision2030.gov.sa/ar/overview/pillars/an-ambitious-nation>

وزارة المالية. (2020، 8 يناير). المالية توقع مذكرة تفاهم مع برنامج «مشروعات» لتمكين إدارة المرافق بالوزارة. تم الاسترجاع في 31 يوليو 2026، من https://www.mof.gov.sa/mediacenter/news/Pages/News_06012020.aspx

وزارة المالية. (2021، 23 فبراير). مركز الاستحقاق المحاسبي وبرنامج «مشروعات» يوقعان مذكرة تفاهم. تم الاسترجاع في 31 يوليو 2026، من <https://www.mof.gov.sa/C2A/MediaCenter/News/Pages/news24022021.aspx>

وزارة المالية. (2023، 6 مايو). مكتب إدارة مشاريع الحرمين بوزارة المالية. تم الاسترجاع في 31 يوليو 2026، من <https://www.mof.gov.sa/ProjectManagement/Pages/default.aspx>

ثانياً: المراجع الأجنبية

Al-Marri, R., Abdalla, G., & Mahdi, E. (2025). Project management maturity in project-based organizations: Frameworks, drivers, and the role of sustainability. *Future Business Journal*, 11, 245. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00670-z>

Alghaseb, M., & Alali, H. (2024). Exploring project management office models for public construction projects in Hail, Saudi Arabia. *Sustainability*, 16(18), 8177. <https://doi.org/10.3390/su16188177>

Alshabragi, A. M., Almohsen, A. S., & Bin Mahmoud, A. A. (2024). Developing a maturity rating system for project management offices. *Systems*, 12(9), 367. <https://doi.org/10.3390/systems12090367>

Anantatmula, V. S., & Rad, P. F. (2018). Role of organizational project management maturity factors on project success. *Engineering Management Journal*, 30(3), 165–178. <https://doi.org/10.1080/10429247.2018.1458208>

Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2008). The project management office as an organisational innovation. *International Journal of Project Management*, 26(5), 547–555. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.008>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE.
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22(7), 523–532. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.001>
- Desouza, K. C., & Evaristo, J. R. (2006). Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, 26(5), 414–423. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.07.002>
- DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2021). *Scale development: Theory and applications* (5th ed.). SAGE.
- Fernandes, G., Sousa, H., Tereso, A., & O’Sullivan, D. (2021). Role of the project management office in university research centres. *Sustainability*, 13(21), 12284. <https://doi.org/10.3390/su132112284>
- Hobbs, J. B., & Aubry, M. (2007). A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): The results of phase I. *Project Management Journal*, 38(1), 74–86. <https://doi.org/10.1177/875697280703800108>
- Hurt, M., & Thomas, J. L. (2009). Building value through sustainable project management offices. *Project Management Journal*, 40(1), 55–72. <https://doi.org/10.1002/pmj.20095>
- Ichsan, M., Sadeli, J., Jerahmeel, G., & Yesica, Y. (2023). The role of project management office (PMO) manager: A qualitative case study in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2210359. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2210359>
- Julian, J. (2008). How project management office leaders facilitate cross-project learning and continuous improvement. *Project Management Journal*, 39(3), 43–58. <https://doi.org/10.1002/pmj.20071>
- Karim, M. A., Ong, T. S., Ng, S. H., Muhammad, H., & Ali, N. A. (2022). Organizational aspects and practices for enhancing organizational project management maturity. *Sustainability*, 14(9), 5113. <https://doi.org/10.3390/su14095113>
- Ko, J. H., & Kim, D. (2019). The effects of maturity of project portfolio management and business alignment on PMO efficiency. *Sustainability*, 11(1), 238. <https://doi.org/10.3390/su11010238>
- Lundqvist, S. (2017). Are PMOs really that momentous for public authorities? *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(3), 45–64. <https://doi.org/10.12821/ijispm050303>
- Moghaddasi, S., Kordani, K., Sarvari, H., & Rashidi, A. (2025). Redefining project management: Embracing value delivery offices for enhanced organizational performance. *Buildings*, 15(7), 1176. <https://doi.org/10.3390/buildings15071176>
- Monteiro, A., Varajão, J., & Santos, V. (2025). Project management office typologies, types, and functions: A systematic analysis of the literature and directions for research. *Project Management Journal*, 56(5), 567–584. <https://doi.org/10.1177/87569728241297899>

- Musawir, A. U., Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1658–1672. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Project Management Institute, & PwC. (2022). PMO maturity: Delivering organizational value through project management. Retrieved July 31, 2026, from <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pmo-maturity>
- Project Management Institute. (2025). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (8th ed.). Project Management Institute.
- 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. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306702>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Silvius, G. (2021). The role of the project management office in sustainable project management. *Procedia Computer Science*, 181, 1066–1076. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.302>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>
- Unger, B. N., Gemünden, H. G., & Aubry, M. (2012). The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. *International Journal of Project Management*, 30(5), 608–620. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.015>
- Young, M., Young, R., & Romero Zapata, J. (2014). Project, programme and portfolio maturity: A case study of Australian Federal Government. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(2), 215–230. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2013-0034>

الملحق (أ): الاستبانة المقترحة للتحكيم والتطبيق الميداني



جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - ماجستير إدارة المشاريع

تأثير نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO) على نجاح المشاريع الحكومية

عزيزي/عزيزتي المشارك(ة)

يقوم الباحث أمين محمد القسومي بإجراء هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات ماجستير إدارة المشاريع، بإشراف د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن ود. فايز جراد. تهدف الاستبانة إلى التعرف على مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع وأثره في نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. مشاركتك طوعية، ولن يطلب منك الاسم أو أي معلومة سرية، وستستخدم الإجابات لأغراض علمية وتعرض بصورة مجمعة. يستغرق ملء الاستبانة نحو 8-12 دقيقة، ولا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة؛ المطلوب هو اختيار الإجابة الأقرب إلى واقع الجهة من وجهة نظرك.

الموافقة المستنيرة: باختيارك «أوافق على المشاركة» فإنك تؤكد بلوغك السن النظامية، وفهمك لغرض الدراسة، وموافقتك الطوعية على استخدام إجاباتك بصورة مجهلة لأغراض البحث العلمي.

الاختيار	القرار
☐	أوافق على المشاركة والانتقال إلى الأسئلة.
☐	لا أوافق على المشاركة.

القسم الأول: البيانات العامة

م	البيان	الخيارات
1	الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى ☐ أفضل عدم الإجابة
2	العمر	☐ أقل من 30 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 فأكثر
3	المؤهل العلمي	☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
4	سنوات الخبرة في المشاريع	☐ أقل من 5 ☐ 5-9 ☐ 10-14 ☐ 15 فأكثر
5	الدور الحالي	☐ عضو/قائد PMO ☐ مدير مشروع ☐ مدير برنامج/محفظة ☐ مالك/رابع ☐ أخرى
6	نوع الجهة	☐ وزارة ☐ هيئة/مؤسسة عامة ☐ أمانة/جهة محلية ☐ شركة حكومية ☐ أخرى
7	مستوى المكتب التنظيمي	☐ مؤسسي ☐ قطاعي ☐ برنامج/محفظة ☐ مشروع ☐ لا يوجد مكتب رسمي

الخيارات	البيان	م
☐ 1-3 ☐ 4-10 ☐ 11-20 ☐ أكثر من 20	عدد المشاريع التي تعاملت معها خلال آخر 3 سنوات	8

القسم الثاني: تعليمات الإجابة

يرجى اختيار رقم واحد أمام كل عبارة وفق المقياس الآتي: 1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة. إذا كنت تعمل مع أكثر من جهة أو مكتب، فاستند إلى الجهة التي تمثل خبرتك الحالية أو الأحدث.

المحور الأول: نضج مكتب إدارة المشاريع

الحوكمة ووضوح الدور

م	الرمز	العبارة	1	2	3	4	5
1	PMO_GO_V1	يعمل مكتب إدارة المشاريع بموجب ميثاق رسمي يحدد دوره ومسؤولياته داخل الجهة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	PMO_GO_V2	يملك المكتب صلاحيات معتمدة لتصعيد الانحرافات ورفع التوصيات للجهات المخولة بالقرار.	☐	☐	☐	☐	☐
3	PMO_GO_V3	تتسم حدود المسؤولية بين المكتب ومديري المشاريع ومالكها بالوضوح.	☐	☐	☐	☐	☐
4	PMO_GO_V4	تستفيد الإدارة العليا بصورة منتظمة من توصيات المكتب عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐

المنهجيات والمعايير

م	الرمز	العبارة	1	2	3	4	5
1	PMO_MET_1	تطبق الجهة دورة حياة موحدة ومعتمدة لإدارة المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
2	PMO_MET_2	تسمح منهجية المكتب بتخصيص الضوابط وفق حجم المشروع وتعقيده ومخاطره.	☐	☐	☐	☐	☐
3	PMO_MET_3	تخضع المشاريع لبوابات مرحلية أو مراجعات محددة قبل الانتقال بين المراحل.	☐	☐	☐	☐	☐
4	PMO_MET_4	تطبق الجهة إجراءات موحدة لضبط النطاق وطلبات التغيير.	☐	☐	☐	☐	☐

القدرات والتعلم

م	الرمز	العبارة	1	2	3	4	5
1	PMO_CAP_1	يمتلك فريق المكتب الكفاءات المهنية اللازمة لأداء مهامه بفاعلية.	☐	☐	☐	☐	☐
2	PMO_CAP_2	يوفر المكتب تدريباً وإرشاداً مهنيّاً يتناسب مع احتياجات مديري المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
3	PMO_CAP_3	تحول الدروس المستفادة من المشاريع إلى تحسينات موثقة في المنهجيات والممارسات.	☐	☐	☐	☐	☐
4	PMO_CAP_4	يدعم المكتب تبادل المعرفة والخبرات بين فرق المشاريع والبرامج.	☐	☐	☐	☐	☐

البيانات والتقارير

م	الرمز	العبارة	1	2	3	4	5
1	PMO_DAT_1	تعتمد تقارير المشاريع على تعريفات موحدة ومصدر بيانات معتمد.	☐	☐	☐	☐	☐
2	PMO_DAT_2	تتوفر للمكتب بيانات دقيقة ومحدثة في الوقت المناسب عن حالة المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
3	PMO_DAT_3	توفر لوحات مؤشرات المكتب معلومات تساعد القيادة على اتخاذ القرار.	☐	☐	☐	☐	☐
4	PMO_DAT_4	تتضمن تقارير المكتب تحليلاً وتوقعات وتوصيات، ولا تقتصر على وصف الحالة.	☐	☐	☐	☐	☐

المواءمة والمنافع

م	الرمز	العبارة	1	2	3	4	5
1	PMO_STR_1	تربط الجهة اختيار المشاريع بأهدافها الاستراتيجية المعتمدة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	PMO_STR_2	تستخدم الجهة القيمة والمنافع المتوقعة عند ترتيب أولويات المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
3	PMO_STR_3	يحدد لكل مشروع مالك منفعة وخط أساس ومؤشرات لقياس المنافع.	☐	☐	☐	☐	☐

م	الرمز	العبارة	1	2	3	4	5
4	PMO_STR4	يتابع المكتب تحقق المنافع بعد تسليم مخرجات المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐

المخاطر والتغيير

م	الرمز	العبارة	1	2	3	4	5
1	PMO_RIS1	تستخدم الجهة آلية موحدة لتسجيل المخاطر وتصيد المخاطر الحرجة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	PMO_RIS2	يراقب المكتب الاعتماديات والمخاطر المشتركة بين المشاريع على مستوى المحفظة.	☐	☐	☐	☐	☐
3	PMO_RIS3	تعتمد الجهة مؤشرات إنذار مبكر لاكتشاف احتمالات التعثر قبل وقوعها.	☐	☐	☐	☐	☐
4	PMO_RIS4	تستطيع الجهة إعادة ترتيب الأولويات والموارد استجابة للتغيرات الجوهرية.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: نجاح المشاريع الحكومية

كفاءة التنفيذ

م	الرمز	العبارة	1	2	3	4	5
1	GPS_EFF1	تلتزم معظم مشاريع الجهة بالجدول الزمنية المعتمدة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	GPS_EFF2	تلتزم معظم مشاريع الجهة بحدود التكلفة المعتمدة.	☐	☐	☐	☐	☐
3	GPS_EFF3	تم إدارة نطاق المشاريع بطريقة تحد من التوسع غير المنضبط.	☐	☐	☐	☐	☐

الجودة

م	الرمز	العبارة	1	2	3	4	5
1	GPS_QLT1	تفي مخرجات المشاريع بالمعايير الفنية ومتطلبات الجودة المعتمدة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	GPS_QLT2	تنجز اختبارات الجودة والقبول قبل اعتماد مخرجات المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
3	GPS_QLT3	تنخفض الحاجة إلى إعادة العمل بسبب جودة التخطيط والتنفيذ.	☐	☐	☐	☐	☐

تحقيق الأهداف

م	الرمز	العبارة	1	2	3	4	5
1	GPS_OBJ1	تحقق المشاريع الأهداف التشغيلية التي أطلقت من أجلها.	☐	☐	☐	☐	☐
2	GPS_OBJ2	تسلم المشاريع المخرجات والنتائج المقصودة وفق حالة العمل المعتمدة.	☐	☐	☐	☐	☐
3	GPS_OBJ3	تستخدم مخرجات المشاريع فعلياً في تطوير أعمال الجهة أو خدماتها.	☐	☐	☐	☐	☐

رضا أصحاب المصلحة

م	الرمز	العبارة	1	2	3	4	5
1	GPS_STK1	يحصل أصحاب المصلحة على معلومات واضحة وفي الوقت المناسب عن تقدم المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
2	GPS_STK2	يرتفع مستوى رضا أصحاب المصلحة عن نتائج المشاريع في الجهة.	☐	☐	☐	☐	☐
3	GPS_STK3	تحافظ إدارة المشاريع على ثقة أصحاب المصلحة ودعمهم أثناء التنفيذ.	☐	☐	☐	☐	☐

تحقق المنافع

م	الرمز	العبارة	1	2	3	4	5
1	GPS_BEN1	تنتج المشاريع منافع قابلة للملاحظة والقياس بعد التسليم.	☐	☐	☐	☐	☐
2	GPS_BEN2	تستمر المنافع الرئيسة للمشاريع بعد الإغلاق الرسمي.	☐	☐	☐	☐	☐
3	GPS_BEN3	تقارن الجهة المنافع المحققة بالمنافع المخططة في حالة العمل.	☐	☐	☐	☐	☐

المواءمة والقيمة العامة

م	الرمز	العبارة	1	2	3	4	5
1	GPS_VAL1	تسهم المشاريع بصورة ملموسة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	GPS_VAL2	تؤدي المشاريع إلى تحسين جودة الخدمة أو كفاءتها للمستخدمين.	☐	☐	☐	☐	☐
3	GPS_VAL3	تولد المشاريع قيمة عامة تتناسب مع الموارد الحكومية المستثمرة فيها.	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: أسئلة مفتوحة

ما أبرز تحدٍ يحد من قدرة مكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع في جهتك؟

.....

.....

.....

ما الإجراء الواحد الذي تقترح إعطاؤه الأولوية لرفع نضج المكتب ونجاح المشاريع؟

.....

.....

.....

شكراً لوقتكم ومساهماتكم في دعم البحث العلمي وتطوير إدارة المشاريع الحكومية.

الملحق (ب): بطاقة تحكيم الاستبانة

يرجى من المحكم تقييم وضوح الصياغة وملاءمة البنود للتعريف الإجرائي وانتمائها للبعد وكفاية التغطية، واقتراح التعديل أو الحذف أو الإضافة. يستخدم التقدير الرباعي: 1 = غير ملائم، 2 = يحتاج تعديلاً جوهرياً، 3 = ملائم مع تعديل طفيف، 4 = ملائم بوضوح.

البيان	الإجابة
الاسم (اختياري)	
الدرجة العلمية	
التخصص	
جهة العمل	
سنوات الخبرة	

البعد	وضوح الصياغة	الملاءمة	كفاية التغطية	ملاحظات
الحوكمة ووضوح الدور	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4	☐ كافٍ ☐ يحتاج إضافة	
المنهجيات والمعايير	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4	☐ كافٍ ☐ يحتاج إضافة	
القدرات والتعلم	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4	☐ كافٍ ☐ يحتاج إضافة	
البيانات والتقارير	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4	☐ كافٍ ☐ يحتاج إضافة	
المواءمة والمنافع	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4	☐ كافٍ ☐ يحتاج إضافة	
المخاطر والتغيير	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4	☐ كافٍ ☐ يحتاج إضافة	
كفاءة التنفيذ	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4	☐ كافٍ ☐ يحتاج إضافة	
الجودة	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4	☐ كافٍ ☐ يحتاج إضافة	
تحقيق الأهداف	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4	☐ كافٍ ☐ يحتاج إضافة	
رضا أصحاب المصلحة	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4	☐ كافٍ ☐ يحتاج إضافة	
تحقق المنافع	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4	☐ كافٍ ☐ يحتاج	

الملاحظات	كفاية التغطية	الملاءمة	وضوح الصياغة	البعد
.	إضافة			
..... .	☐ كافٍ ☐ يحتاج إضافة	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4	المواءمة والقيمة العامة

ملاحظات عامة للمحكم

بنود مقترح تعديلها أو حذفها:

.....

.....

.....

بنود أو أبعاد مقترح إضافتها:

.....

.....

.....

ملاحظات على المقدمة والبيانات العامة وترتيب المحاور:

.....

.....

.....

الملحق (ج): دليل ترميز البيانات للتحليل

يستخدم هذا الدليل عند إنشاء ملف SPSS. تحفظ أسماء المتغيرات كما هي لتسهيل ربط النتائج بالأبعاد والفرضيات، وتعرف قيم المقياس من 1 إلى 5. لا توجد بنود عكسية في النسخة الحالية لتقليل أخطاء الفهم والترميز.

القيم	الوصف المختصر	البعد	المقياس	اسم المتغير
1-5	يعمل مكتب إدارة المشاريع بموجب ميثاق رسمي يحدد دوره ومسؤولياته داخل الجهة.	الحوكمة ووضوح الدور	PMO_MAT	PMO_GOV1
1-5	يمتلك المكتب صلاحيات معتمدة لتصعيد الانحرافات ورفع التوصيات للجهات المخولة ...	الحوكمة ووضوح الدور	PMO_MAT	PMO_GOV2
1-5	تتسم حدود المسؤولية بين المكتب ومديري المشاريع ومالكها بالوضوح.	الحوكمة ووضوح الدور	PMO_MAT	PMO_GOV3
1-5	تستفيد الإدارة العليا بصورة منتظمة من توصيات المكتب عند اتخاذ القرارات المت...	الحوكمة ووضوح الدور	PMO_MAT	PMO_GOV4
1-5	تطبق الجهة دورة حياة موحدة ومعتمدة لإدارة المشاريع.	المنهجيات والمعايير	PMO_MAT	PMO_MET1
1-5	تسمح منهجية المكتب بتخصيص الضوابط وفق حجم المشروع وتعقيده ومخاطره.	المنهجيات والمعايير	PMO_MAT	PMO_MET2
1-5	تخضع المشاريع لبوابات مرحلية أو مراجعات محددة قبل الانتقال بين المراحل.	المنهجيات والمعايير	PMO_MAT	PMO_MET3
1-5	تطبق الجهة إجراءات موحدة لضبط النطاق وطلبات التغيير.	المنهجيات والمعايير	PMO_MAT	PMO_MET4
1-5	يمتلك فريق المكتب الكفاءات المهنية اللازمة لأداء مهامه بفاعلية.	القدرات والتعلم	PMO_MAT	PMO_CAP1
1-5	يوفر المكتب تدريباً وإرشاداً مهنياً يتناسب مع احتياجات مديري المشاريع.	القدرات والتعلم	PMO_MAT	PMO_CAP2
1-5	تحول الدروس المستفادة من المشاريع إلى تحسينات موثقة في المنهجيات والممارسات...	القدرات والتعلم	PMO_MAT	PMO_CAP3
1-5	يدعم المكتب تبادل المعرفة والخبرات بين فرق المشاريع والبرامج.	القدرات والتعلم	PMO_MAT	PMO_CAP4
1-5	تعتمد تقارير المشاريع على تعريفات موحدة ومصدر بيانات معتمد.	البيانات والتقارير	PMO_MAT	PMO_DAT1

القيم	الوصف المختصر	البعد	المقياس	اسم المتغير
1-5	تتوفر للمكتب بيانات دقيقة ومحدثة في الوقت المناسب عن حالة المشاريع.	البيانات والتقارير	PMO_MAT	PMO_DAT2
1-5	توفر لوحات مؤشرات المكتب معلومات تساعد القيادة على اتخاذ القرار.	البيانات والتقارير	PMO_MAT	PMO_DAT3
1-5	تتضمن تقارير المكتب تحليلاً وتوقعات وتوصيات، ولا تقتصر على وصف الحالة.	البيانات والتقارير	PMO_MAT	PMO_DAT4
1-5	تربط الجهة اختيار المشاريع بأهدافها الاستراتيجية المعتمدة.	المواءمة والمنافع	PMO_MAT	PMO_STR1
1-5	تستخدم الجهة القيمة والمنافع المتوقعة عند ترتيب أولويات المشاريع.	المواءمة والمنافع	PMO_MAT	PMO_STR2
1-5	يحدد لكل مشروع مالك منفعة وخط أساس ومؤشرات لقياس المنافع.	المواءمة والمنافع	PMO_MAT	PMO_STR3
1-5	يتابع المكتب تحقق المنافع بعد تسليم مخرجات المشروع.	المواءمة والمنافع	PMO_MAT	PMO_STR4
1-5	تستخدم الجهة آلية موحدة لتسجيل المخاطر وتصعيد المخاطر الحرجة.	المخاطر والتغيير	PMO_MAT	PMO_RIS1
1-5	يراقب المكتب الاعتماديات والمخاطر المشتركة بين المشاريع على مستوى المحفظة.	المخاطر والتغيير	PMO_MAT	PMO_RIS2
1-5	تعتمد الجهة مؤشرات إنذار مبكر لاكتشاف احتمالات التعثر قبل وقوعها.	المخاطر والتغيير	PMO_MAT	PMO_RIS3
1-5	تستطيع الجهة إعادة ترتيب الأولويات والموارد استجابة للتغيرات الجوهرية.	المخاطر والتغيير	PMO_MAT	PMO_RIS4
1-5	تلتزم معظم مشاريع الجهة بالجدول الزمنية المعتمدة.	كفاءة التنفيذ	GOV_SUCCESS	GPS_EFF1
1-5	تلتزم معظم مشاريع الجهة بحدود التكلفة المعتمدة.	كفاءة التنفيذ	GOV_SUCCESS	GPS_EFF2
1-5	تتم إدارة نطاق المشاريع بطريقة تحد من التوسع غير المنضبط.	كفاءة التنفيذ	GOV_SUCCESS	GPS_EFF3
1-5	تفي مخرجات المشاريع بالمعايير الفنية ومتطلبات الجودة المعتمدة.	الجودة	GOV_SUCCESS	GPS_QLT1
1-5	تنجز اختبارات الجودة والقبول قبل اعتماد مخرجات المشروع.	الجودة	GOV_SUCCESS	GPS_QLT2
1-5	تنخفض الحاجة إلى إعادة العمل بسبب جودة التخطيط والتنفيذ.	الجودة	GOV_SUCCESS	GPS_QLT3
1-5	تحقق المشاريع الأهداف التشغيلية التي أطلقت من أجلها.	تحقيق الأهداف	GOV_SUCCESS	GPS_OBJ1

اسم المتغير	المقياس	البعد	الوصف المختصر	القيم
GPS_OBJ2	GOV_SUCCESS	تحقيق الأهداف	تسلم المشاريع المخرجات والنتائج المقصودة وفق حالة العمل المعتمدة.	1-5
GPS_OBJ3	GOV_SUCCESS	تحقيق الأهداف	تستخدم مخرجات المشاريع فعلياً في تطوير أعمال الجهة أو خدماتها.	1-5
GPS_STK1	GOV_SUCCESS	رضا أصحاب المصلحة	يحصل أصحاب المصلحة على معلومات واضحة وفي الوقت المناسب عن تقدم المشاريع.	1-5
GPS_STK2	GOV_SUCCESS	رضا أصحاب المصلحة	يرتفع مستوى رضا أصحاب المصلحة عن نتائج المشاريع في الجهة.	1-5
GPS_STK3	GOV_SUCCESS	رضا أصحاب المصلحة	تحافظ إدارة المشاريع على ثقة أصحاب المصلحة ودعمهم أثناء التنفيذ.	1-5
GPS_BEN1	GOV_SUCCESS	تحقق المنافع	تنتج المشاريع منافع قابلة للملاحظة والقياس بعد التسليم.	1-5
GPS_BEN2	GOV_SUCCESS	تحقق المنافع	تستمر المنافع الرئيسة للمشاريع بعد الإغلاق الرسمي.	1-5
GPS_BEN3	GOV_SUCCESS	تحقق المنافع	تقارن الجهة المنافع المحققة بالمنافع المخططة في حالة العمل.	1-5
GPS_VAL1	GOV_SUCCESS	المواءمة والقيمة العامة	تسهم المشاريع بصورة ملموسة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة.	1-5
GPS_VAL2	GOV_SUCCESS	المواءمة والقيمة العامة	تؤدي المشاريع إلى تحسين جودة الخدمة أو كفاءتها للمستفيدين.	1-5
GPS_VAL3	GOV_SUCCESS	المواءمة والقيمة العامة	تولد المشاريع قيمة عامة تتناسب مع الموارد الحكومية المستثمرة فيها.	1-5

قواعد احتساب الدرجات

- درجة البعد = متوسط البنود الصالحة التابعة له بعد فحص البيانات المفقودة.
- درجة نضج PMO = متوسط أبعاده الستة بعد التحقق من صلاحية نموذج القياس.
- درجة نجاح المشاريع الحكومية = متوسط أبعاده الستة بعد التحقق من صلاحية نموذج القياس.
- تعالج القيم المفقودة وفق نسبتها ونمطها، ولا يستبدل أي رقم قبل توثيق قاعدة المعالجة.
- يحفظ ملف خام للبيانات وملف منفصل للترميز والتنظيف والتحليل.

الملحق (د): الملخص العربي والإنجليزي

الملخص العربي

هدفت الدراسة إلى قياس أثر نضج مكاتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وبناء نموذج تطبيقي يربط بين الحوكمة ووضوح الدور، والمنهجيات والمعايير، والقدرات والتعلم، والبيانات والتقارير، والمواءمة والمنافع، والمخاطر والتغيير، وبين كفاءة التنفيذ والجودة وتحقيق الأهداف ورضا أصحاب المصلحة وتحقيق المنافع والقيمة العامة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة من 42 عبارة موزعة على اثني عشر بعداً، وبلغ حجم قاعدة التحليل 385 استجابة. أظهرت اختبارات القياس اتساقاً داخلياً جيداً؛ إذ تراوحت معاملات ألفا كرونباخ للأبعاد بين 0.730 و0.807، وبلغت 0.880 لمقياس نضج المكتب و0.941 لمقياس نجاح المشاريع. وبينت النتائج أن مستوى نضج المكتب كان مرتفعاً بمتوسط 3.608، كما كان نجاح المشاريع مرتفعاً بمتوسط 3.519. وظهرت علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين ($r = 0.656$, $p < 0.001$)، وفُسرَت أبعاد النضج مجتمعة 43.5% من التباين في نجاح المشاريع. وكان بعد المنهجيات والمعايير الأقوى أثراً ($Beta = 0.210$)، تلاه الحوكمة ووضوح الدور ($Beta = 0.185$) ثم البيانات والتقارير ($Beta = 0.180$)، بينما ظل أثر القدرات والتعلم دالاً لكنه الأقل نسبياً ($Beta = 0.115$). كما ظهرت فروق بحسب المستوى التنظيمي للمكتب، ولم تظهر فروق بحسب الدور الوظيفي أو الخبرة أو نوع الجهة. توصي الدراسة بتطوير المكاتب تدريجياً، وتوحيد البيانات، وربط الحوكمة بالمحفظة والمنافع، والاستثمار في القدرات والتعلم المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: مكاتب إدارة المشاريع؛ نضج PMO؛ المشاريع الحكومية؛ نجاح المشاريع؛ الحوكمة؛ تحقيق المنافع.

English Abstract

This study examines the effect of Project Management Office (PMO) maturity on government project success in Saudi Arabia. It links six PMO maturity dimensions—governance and role clarity, methods and standards, capabilities and learning, data and reporting, strategic alignment and benefits, and risk and change—to delivery efficiency, quality, objective achievement, stakeholder satisfaction, benefits realization, and public value. A descriptive analytical design and a 42-item questionnaire were used, with 385 responses in the analysis dataset. Measurement results indicated good internal consistency: dimension-level Cronbach's alpha ranged from 0.730 to 0.807, while the overall coefficients were 0.880 for PMO maturity and 0.941 for government project success. PMO maturity was rated high ($M = 3.608$), as was project success ($M = 3.519$). The two constructs were positively correlated ($r = 0.656$, $p < 0.001$), and the six maturity dimensions jointly explained 43.5% of the variance in project success. Methods and standards had the largest standardized effect ($Beta = 0.210$), followed by governance and role clarity ($Beta = 0.185$) and data and reporting ($Beta = 0.180$); capabilities and learning remained significant but had the smallest effect ($Beta = 0.115$). Significant differences appeared by organizational PMO level, whereas role, experience, and entity type were not significant. The study recommends a staged maturity path, stronger data governance, tighter portfolio and benefits alignment, and sustained investment in institutional learning.

Keywords: Project Management Office; PMO maturity; government projects; project success; governance; benefits realization.



Midocean University
College of Management
Master of Project Management

**The Impact of Project Management Office (PMO) Maturity on Government Project
Success: An Applied Study of Saudi Government Entities**

Prepared by
Ameen Mohammed Alqsomi
Student ID: 253002723

Supervised by
Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed Hassan
Dr. Fayez Jarad

2026