

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة :

كلية :

خطة بحثية بعنوان :

تأثير مكاتب إدارة المشاريع (PMO) على نجاح المشاريع الحكومية

دراسة تطبيقية على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب :

أمين محمد القسومي

الرقم الجامعي : ٢٥٣٠٠٢٧٢٣

ماجستير إدارة مشاريع

إشراف :

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

فهرس المحتويات :

- الملخص التنفيذي للخطة
- 1. الإطار العام للدراسة
 - 1.1 • مقدمة الدراسة وخلفيتها
 - 1.2 • مشكلة الدراسة
 - 1.3 • أسئلة الدراسة
 - 1.4 • أهداف الدراسة
 - 1.5 • فرضيات الدراسة
 - 1.6 • أهمية الدراسة
 - 1.7 • حدود الدراسة
 - 1.8 • مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
- 2. الإطار النظري والدراسات السابقة
 - 2.1 • مفهوم إدارة المشاريع في القطاع الحكومي
 - 2.2 • مفهوم مكتب إدارة المشاريع PMO
 - 2.3 • أنواع مكاتب إدارة المشاريع
 - 2.4 • نضج PMO وأبعاده
 - 2.5 • نماذج قياس النضج
 - 2.6 • مفهوم نجاح المشاريع ومؤشراته
 - 2.7 • العلاقة بين نضج PMO ونجاح المشاريع
 - 2.8 • التحديات التي تواجه PMO في الجهات الحكومية
- 3. •مراجعة الدراسات السابقة والفجوة البحثية
- 4. •النموذج المفاهيمي المقترح والنموذج التطبيقي المحسن
- 5. •منهجية الدراسة

- 5.1 • المنهج والتصميم البحثي
- 5.2 • مجتمع الدراسة وعينتها
- 5.3 • أداة الدراسة (الاستبانة) وبنائها
- 5.4 • الصدق والثبات والاعتبارات الأخلاقية
- 5.5 • خطة التحليل الإحصائي
6. • الهيكل المقترح لفصول الرسالة
7. • الجدول الزمني المتوقع
8. • النتائج المتوقعة والتوصيات الأولية
9. • قائمة المراجع
- الملحق أ : مسودة الاستبانة
- الملحق ب : مصفوفة المتغيرات والمؤشرات

الملخص التنفيذي للخطة

تشهد الجهات الحكومية السعودية توسعاً ملحوظاً في تبني مكاتب إدارة المشاريع بوصفها آلية تنظيمية لرفع كفاءة تنفيذ المبادرات والمشاريع، وتحسين الحوكمة، وضبط الموارد، وتعزيز الانسجام بين المشاريع والأهداف الاستراتيجية للدولة. إلا أن وجود PMO في عدد من الجهات لا ينعكس دائماً على مستوى نجاح المشاريع بالصورة المتوقعة؛ فبعض المكاتب يظل محدود التأثير، ويقتصر دوره على المتابعة الشكلية أو إصدار التقارير، من دون أن يتحول إلى ذراع حوكمي ومعرفي وقيمي يسهم في تحسين الجدول الزمني، وضبط التكلفة، ورفع الجودة، وتعظيم المنافع المتحققة من المشاريع.

تركز هذه الخطة على مفهوم نضج مكتب إدارة المشاريع PMO Maturity بوصفه المفهوم الأكثر تفسيراً للتباين في الأداء. فالاختلاف لا يرتبط بمجرد وجود المكتب أو عدمه، بل يرتبط بدرجة نضجه المؤسسي، ومدى وضوح أدواره، وقوة دعمه من الإدارة العليا، وقدرته على توحيد المنهجيات، وإدارة المخاطر، وبناء التقارير والمؤشرات، وتطوير القدرات، والانتقال من الدور التشغيلي إلى الدور الاستراتيجي. ومن ثم تفترض الدراسة أن ارتفاع مستوى نضج PMO يؤدي إلى ارتفاع مستوى نجاح المشاريع الحكومية من حيث الوقت، والتكلفة، والجودة، وتحقيق الأهداف، ورضا أصحاب المصلحة.

تبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في إطار كمي أساساً، مع الاستناد إلى استبانة موجهة إلى مديري المشاريع، وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع، ومديري البرامج، ومديري المحافظ في الجهات الحكومية السعودية. كما تقترح الخطة استخدام SPSS للتحليلات الوصفية واختبارات الثبات والارتباط والفروق، مع الاستفادة من SmartPLS عند الرغبة في اختبار النموذج السببي بين المتغيرات الكامنة بصورة أكثر عمقاً. وتتميز الخطة بأنها لا تكتفي بقياس العلاقة بين النضج والنجاح، بل تتجاوز ذلك إلى بناء نموذج تطبيقي مقترح لمكتب إدارة مشاريع حكومي أكثر فعالية، يقوم على أربع مراحل نضج: تأسيسي، منضبط، متكامل، واستراتيجي موجه بالقيمة.

وعليه، فإن القيمة العلمية لهذه الدراسة تتمثل في إثراء الأدبيات العربية في موضوع PMO داخل السياق الحكومي السعودي، وربط مفهوم النضج المؤسسي بمخرجات المشروع ومنافعه. أما قيمتها التطبيقية فتتمثل في تقديم إطار تشخيصي يساعد الجهات الحكومية على معرفة موضعها الحالي على سلم النضج، وتحديد فجوات التحسين، وبناء سياسات أكثر فاعلية لتمكين PMO من أداء أدواره بوصفه مركزاً للحوكمة والدعم والتحسين المستمر وتحقيق القيمة العامة.

جدول (1) : خلاصة منطق الدراسة ومحاورها الرئيسة

المحور	المضمون المركزي	القيمة المتوقعة من الدراسة
مشكلة الدراسة	وجود PMO في بعض الجهات من دون تحقيق الأثر المتوقع على الأداء والنجاح	تفسير الفجوة بين الوجود الشكلي والفاعلية الفعلية للمكتب
المتغير المستقل	مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع عبر الحوكمة والمنهجيات والقدرات والدعم والتقارير	تشخيص دقيق لفجوات النضج المؤسسي داخل الجهات الحكومية
المتغير التابع	نجاح المشاريع الحكومية عبر الوقت والتكلفة والجودة والأهداف ورضا أصحاب المصلحة	ربط النضج بنتائج تنفيذية قابلة للقياس والتحسين
المخرج النهائي	نموذج PMO حكومي أكثر فعالية وقابل للتبني التدريجي	خارطة طريق عملية لتعزيز القيمة العامة من المشاريع الحكومية

1. الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة وخلفيتها :

أصبحت المشاريع الحكومية في السياق السعودي أداة محورية لتنفيذ برامج التحول المؤسسي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، خصوصاً في ظل اتساع حجم المبادرات المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030 ، وازدياد الحاجة إلى تحسين جودة التنفيذ ورفع كفاءة الإنفاق وتحقيق الأثر التنموي المستدام. وفي مثل هذا السياق لا يكفي أن تمتلك الجهات الحكومية خططاً أو ميزانيات؛ بل تصبح القدرة على إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع بكفاءة عاملاً حاسماً في تحويل الاستراتيجيات إلى نتائج واقعية محسوسة.

ومن هنا برزت مكاتب إدارة المشاريع (Project Management Offices) بوصفها بنية تنظيمية تهدف إلى توحيد منهجيات إدارة المشاريع، ودعم الحوكمة، وتوفير البيانات والتقارير، وبناء القدرات، وتعزيز الرقابة على الأداء. وقد أشارت وزارة المالية السعودية إلى إنشاء برنامج "مشروعات" باعتباره ذراعاً تمكينياً لدعم إدارة المشاريع والتشغيل والصيانة في الجهات العامة، مع تركيز واضح على تمكين مكاتب إدارة المشاريع ورفع كفاءة الجهات الحكومية في هذا المجال. كما توضح بعض الصفحات الرسمية للجهات الحكومية أن مكاتب المشاريع لديها أهداف تتعلق بتطبيق منهجية موحدة، ونشر الثقافة، وتزويد القيادات بالتقارير التحليلية عن حالة المشاريع.

وعلى المستوى المهني، تؤكد أدبيات PMI أن PMO ليس مجرد وحدة إدارية لإعداد التقارير، بل بنية تقوم بتوحيد حوكمة المشاريع وتسهيل مشاركة الموارد والمنهجيات والأدوات والتقنيات، ويمكن أن يتدرج دوره من الدعم الاستشاري منخفض السيطرة إلى التوجيه المباشر عالي السيطرة. كما تُظهر الأدبيات الأكاديمية أن PMO ظاهرة تنظيمية متغيرة وليست نموذجاً واحداً ثابتاً؛ إذ تختلف أدواره تبعاً لسياق المنظمة ومستوى نضجها واحتياجاتها الاستراتيجية.

غير أن التوسع في إنشاء مكاتب إدارة المشاريع لا يعني تلقائياً ارتفاع نسب نجاح المشاريع. فهناك جهات أنشأت PMO ولكنها ما زالت تواجه تأخراً زمنياً، أو تفاوتاً في جودة المخرجات، أو ضعفاً في تحقيق المنافع، أو قصوراً في الاستفادة من الدروس المستفادة، أو ضبابية في توزيع المسؤوليات بين المكتب ومديري المشاريع. هذا التناقض يطرح سؤالاً علمياً مهماً: هل المشكلة في وجود PMO من عدمه، أم في مستوى نضجه وقدرته الفعلية على أداء وظائفه؟ هذا السؤال هو نقطة الانطلاق المركزية لهذه الدراسة.

وعليه، فإن هذه الخطة تنطلق من افتراض نظري وعملي مؤداه أن نجاح المشاريع الحكومية يتأثر بمستوى نضج PMO أكثر من تأثيره بمجرد وجوده الاسمي. وكلما ارتفعت درجة النضج في أبعاد الحوكمة، ووضوح الدور، وتوحيد المنهجيات، وامتلاك الكفاءات، واستخدام البيانات، والارتباط بالاستراتيجية، زادت قدرة المكتب على دعم نجاح المشاريع. ومن ثم تسعى الدراسة إلى تحويل هذا الافتراض إلى نموذج بحثي قابل للقياس والاختبار داخل البيئة الحكومية السعودية (Hobbs and Aubry, 2010; PMI, 2021; PMI and PwC, 2022).

1.2 مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في أن إنشاء مكاتب لإدارة المشاريع في عدد من الجهات الحكومية السعودية لم ينعكس دائماً بالمستوى المأمول على تحسين أداء المشاريع الحكومية أو رفع نسب نجاحها، على الرغم من أن هذه المكاتب أنشئت أصلاً لتوحيد الممارسات والمنهجيات، وتعزيز الحوكمة، ومتابعة الأداء، ودعم اتخاذ القرار، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتقليل احتمالات التعثر والتأخر في التنفيذ (جامعة المجمعة، ٢٠١٦؛ الجامعة السعودية الإلكترونية، ٢٠٢٠؛ وزارة المالية، ٢٠٢١). وتزداد حدة هذه المشكلة عندما يستمر ظهور مؤشرات التعثر أو التفاوت في نتائج المشاريع بين جهة وأخرى، بما يشير إلى أن وجود مكتب إدارة المشاريع بوصفه وحدة تنظيمية لا يكفي بذاته لتحقيق الأثر المؤسسي المنشود ما لم يقترن بدرجة كافية من النضج التنظيمي والمهني والقدرة على ممارسة أدواره بفاعلية (وزارة البيئة والمياه والزراعة، ٢٠١٩؛ وزارة المالية، ٢٠٢١).

كما ترتبط المشكلة بتفاوت مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع بين الجهات الحكومية، وعدم وضوح بعض الأدوار والمسؤوليات، وضعف التكامل مع الإدارة العليا، وتباين مستوى تطبيق المنهجيات والأدوات وآليات المتابعة والرقابة، الأمر الذي قد يؤدي إلى اختزال دور المكتب في المتابعة الشكلية أو إعداد التقارير الدورية، بدلاً من قيامه بوظيفته التمكينية في تحسين جودة التنفيذ، ودعم إدارة المخاطر، وضبط الأداء، وتعزيز المواءمة بين المشاريع والأهداف الاستراتيجية للجهة (جامعة المجمعة، ٢٠١٦؛ الجامعة السعودية الإلكترونية، ٢٠٢٠).

وتكتسب هذه الإشكالية أهميتها في ضوء ما تعكسه بعض المؤشرات الرسمية القطاعية من استمرار وجود مشاريع متعثرة في بعض الجهات؛ إذ أظهر التقرير السنوي لوزارة البيئة والمياه والزراعة لعام ٢٠١٩ انخفاض عدد المشاريع المتعثرة من ٩٠ مشروعاً في عام ٢٠١٨ إلى ٥٣ مشروعاً في عام ٢٠١٩، وهو ما يؤكد من ناحية وجود المشكلة، ويشير من ناحية أخرى إلى أن معالجتها ترتبط بفاعلية الحوكمة والمتابعة المؤسسية، لا بمجرد وجود هيكل تنظيمي باسم مكتب إدارة المشاريع (وزارة البيئة والمياه والزراعة، ٢٠١٩). وبناءً على ذلك، فإن مشكلة الدراسة لا تتمثل في التساؤل عن أهمية مكتب إدارة المشاريع من حيث المبدأ، بل في الكشف عن مدى تأثير مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية على نجاح المشاريع الحكومية، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في هذا الدور، والكشف عن التحديات التنظيمية والإدارية التي تحد من فاعليته، وصولاً إلى بناء نموذج أكثر فاعلية لمكاتب إدارة المشاريع في القطاع الحكومي.

1.3 أسئلة الدراسة :

1. ما مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية؟
2. ما دور PMO في تحسين أداء المشاريع الحكومية من منظور العاملين في إدارة المشاريع؟
3. ما العلاقة بين مستوى نضج PMO ونجاح المشاريع الحكومية؟

4. ما التحديات التنظيمية والإجرائية التي تواجه PMO في الجهات الحكومية السعودية؟
5. كيف يمكن تحسين فعالية PMO بما يساهم في رفع نسبة نجاح المشاريع الحكومية؟

1.4 أهداف الدراسة :

1. قياس مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية.
2. تحليل دور PMO في تحسين ممارسات إدارة المشاريع الحكومية.
3. دراسة العلاقة بين نضج PMO ونجاح المشاريع الحكومية.
4. تحديد أبرز التحديات التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية.
5. اقتراح نموذج تطبيقي لتحسين فعالية PMO ورفع مستوى نجاح المشاريع.

1.5 فرضيات الدراسة :

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج PMO ونجاح المشاريع الحكومية.
2. وجود PMO فعال يساهم في تحسين إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية.
3. وجود PMO فعال يساهم في تحسين الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع الحكومية.
4. وجود PMO فعال يساهم في تحسين جودة تنفيذ المشاريع الحكومية.
5. تختلف تصورات أفراد العينة حول نضج PMO وفعاليتها تبعاً للوظيفة الحالية وسنوات الخبرة وحجم الجهة.

1.6 أهمية الدراسة :

تنبع الأهمية العلمية للدراسة من ندرة الدراسات العربية التي تتناول مفهوم نضج PMO بوصفه متغيراً تفسيرياً في البيئة الحكومية، ومن محدودية الدراسات التي تربط بين مستوى النضج وبين نجاح المشاريع الحكومية في السياق السعودي تحديداً. كما أن الدراسة تستند إلى منظور يجمع بين أدبيات الحوكمة، والنضج المؤسسي، ونجاح المشاريع، وهو ما يثري النقاش العلمي حول القيمة الحقيقية التي يمكن أن يحققها PMO داخل المنظمات العامة (Alshabragi et al., 2024; Hobbs and Aubry, 2010; Hurt and Thomas, 2009).

أما الأهمية التطبيقية فتتجلى في أن الدراسة تقدم أداة تشخيصية ومصفوفة مؤشرات تساعد الجهات الحكومية على تقييم مستوى نضج مكاتبها الحالية، وتحديد الفجوات في الأدوار والقدرات والمنهجيات والتقارير والحوكمة. كما تقدم الدراسة نموذجاً عملياً قابلاً للتطبيق التدريجي لتطوير PMO من مستوى تقريرى أو تشغيلي محدود إلى مستوى استراتيجي يوجه القيمة ويعظم الاستفادة من البيانات والمخاطر والدروس المستفادة (PMI, 2021; PMI and PwC, 2022; وزارة المالية، 2019؛ وزارة المالية، 2020).

وتزداد أهمية الدراسة من زاوية صنع القرار الإداري؛ إذ يستطيع صانعو السياسات في الجهات الحكومية الاستفادة من نتائجها في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية للمكتب، أو رفع مستوى ارتباطه بالقيادة العليا، أو إعادة بناء سياسات التفويض والحوكمة، أو تحسين برامج التدريب وبناء القدرات، أو تبني منصات موحدة لقياس الأداء. ومن ثم فإن نتائج الدراسة لا تقف عند حدود التفسير العلمي، بل تمتد إلى التوجيه العملي والتحسين المؤسسي. (وزارة المالية، 2019؛ وزارة المالية، 2020؛ وزارة التجارة، بدون تاريخ).

1.7 حدود الدراسة :

- **الحدود الموضوعية :** تقتصر الدراسة على بحث تأثير مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية، مع التركيز على أبعاد النضج المرتبطة بالحوكمة، ووضوح الأدوار، وتوحيد المنهجيات، وبناء القدرات، وإدارة المخاطر، والتقارير ومؤشرات، والارتباط الاستراتيجي.
- **الحدود المكانية :** تقتصر الدراسة على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية التي لديها مكاتب إدارة مشاريع أو وحدات تقوم بوظائف مماثلة.
- **الحدود البشرية :** تقتصر الدراسة على فئات مهنية ترتبط مباشرة بإدارة المشاريع، مثل مديري المشاريع، وأعضاء PMO، ومديري البرامج، ومديري المحافظ، ومن في حكمهم.
- **الحدود الزمنية :** تقتصر الدراسة على الفترة الزمنية التي سيتم خلالها جمع البيانات الميدانية وتحليلها واعتماد نتائجها في إطار تنفيذ الرسالة العلمية.

1.8 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية :

- **مكتب إدارة المشاريع (PMO) :** بنية تنظيمية داخل الجهة تعمل على توحيد حوكمة المشاريع ومنهجياتها، وتسهيل استخدام الموارد والأدوات والتقنيات، وتقديم التقارير والدعم والرقابة وبناء القدرات، بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية (PMI, 2021; Hobbs and Aubry, 2010).
- **نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO Maturity) :** الدرجة التي يكون فيها PMO مؤسسياً وممكناً وفعالاً في أداء وظائفه الجوهرية، من خلال وضوح أدواره، وقوة حوكمته، واتساق منهجيته، وتوفر كفاءاته، وقدرته على إدارة البيانات والمخاطر والتغيير، وارتباطه بالأهداف الاستراتيجية للجهة. ويقاس إجرائياً بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة على أداة الدراسة ضمن الأبعاد المحددة. (PMI and PwC, 2022; Alshabragi et al., 2024).
- **نجاح المشاريع الحكومية :** مستوى تحقق نتائج المشروع وفق مؤشرات تشمل الالتزام بالوقت، والالتزام بالتكلفة، وجودة المخرجات، وتحقيق الأهداف والمنافع، ورضا أصحاب المصلحة. ويقاس

إجرائياً بمتوسط استجابات المشاركين على محور نجاح المشاريع (Pinto and Slevin, 1988; Cooke-Davies, 2002; Musawir et al., 2017).

○ الجهات الحكومية السعودية : الوزارات والهيئات والمؤسسات والأجهزة الحكومية التي تنفذ برامج أو مبادرات أو مشاريع تطويرية أو رأسمالية أو تشغيلية ذات طابع مؤسسي أو تنموي داخل المملكة العربية السعودية.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مفهوم إدارة المشاريع في القطاع الحكومي :

تتسم إدارة المشاريع في القطاع الحكومي بارتباطها المباشر بالأهداف الاستراتيجية والسياسات العامة، وبعملها داخل بيئة تنظيمية تتطلب مستوى مرتفعاً من الحوكمة والرقابة والتنسيق بين أصحاب المصلحة. لذلك فإن نجاح المشروع الحكومي لا يُقاس فقط بإنجاز المخرجات الفنية، بل يرتبط أيضاً بوضوح المسؤوليات، وكفاءة المتابعة، وجودة التقارير، والالتزام بالإجراءات، وتحقيق الأثر المستهدف في الخدمة العامة (الصادق، ٢٠١٦؛ الشهري وآخرون، ٢٠٢٣؛ وزارة المالية، ٢٠٢١).

وفي هذا السياق تصبح إدارة المشاريع وظيفة مؤسسية تتجاوز الأداء الفردي لمدير المشروع، لأنها تعتمد على وجود أطر حوكمة واضحة، وأدوات موحدة للتخطيط والتنفيذ والمتابعة، وآليات مؤسسية لإدارة المخاطر والتغيير والتقارير. ويتضح ذلك في الوثائق والنماذج المنشورة ضمن نافذة "نقل المعرفة" بوزارة المالية، والتي تشمل ميثاق المشروع، وخطة المشروع، ونموذج الحوكمة، ووثيقة قبول التسليمات، ونموذج طلب التغيير، وتقارير الحالة، بما يعكس الطابع المؤسسي المنظم لإدارة المشاريع الحكومية (وزارة المالية، بدون تاريخ-أ).

كما أن التجربة السعودية في هذا المجال اتجهت إلى تمكين الجهات العامة من تبني نماذج أكثر فاعلية في إدارة المشاريع والمرافق، من خلال البرنامج الوطني لدعم إدارة المشروعات والتشغيل والصيانة في الجهات العامة "مشروعات"، الذي أنشئ لرفع فعالية وكفاءة البنية التحتية الوطنية، وتمكين مكاتب إدارة المشاريع، وتطوير بيئة مرنة لإدارة المشاريع وفق أفضل الممارسات. وهذا يعزز النظر إلى إدارة المشاريع الحكومية بوصفها ممارسة مؤسسية قائمة على التمكين والمواءمة والشفافية، لا مجرد متابعة تنفيذية تقليدية (وزارة المالية، ٢٠٢٠؛ وزارة المالية، ٢٠٢١؛ وزارة المالية، ٢٠٢٣).

2.2 مفهوم مكتب إدارة المشاريع PMO :

يُعرف مكتب إدارة المشاريع بأنه كيان تنظيمي داخل المؤسسة يُعنى بتوجيه أعمال المشاريع والبرامج وإدارتها ضمن صلاحيات محددة، بهدف تحسين أداء المشاريع ونتائجها، ومساعدة مديري المشاريع في تحقيق الأهداف، والتعامل مع المشاريع المتعددة باعتبارها محفظة مترابطة تُدار بصورة تكاملية (جامعة المجمعة، ٢٠١١؛ جامعة الحدود الشمالية، بدون تاريخ).

ولا يقتصر دور مكتب إدارة المشاريع على الجوانب الإدارية أو التوثيقية، بل يمتد إلى وضع منهجيات العمل، وتوحيد النماذج والإجراءات، ورفع التقارير للإدارة العليا، ومتابعة التنفيذ، وبناء قواعد بيانات المشاريع، وتحليل مؤشرات الأداء، وتنمية قدرات العاملين بالتدريب وورش العمل، فضلاً عن دعم اتخاذ القرار وتذليل المعوقات. وتظهر هذه الوظائف بوضوح في المهام المنشورة لمكاتب إدارة المشاريع في عدد من الجهات السعودية، مثل جامعة الحدود الشمالية وجامعة جازان، وكذلك في النماذج والوثائق الإجرائية المنشورة من وزارة المالية (جامعة الحدود الشمالية، بدون تاريخ؛ جامعة جازان، بدون تاريخ؛ وزارة المالية، بدون تاريخ-أ).

كما يتخذ PMO في التطبيق المؤسسي أكثر من مستوى من حيث الصلاحيات؛ فقد يكون داعماً من خلال الاستشارات والتدريب وتوفير القوالب، وقد يكون متحكماً من خلال متابعة الالتزام المهني وجودة المخرجات، وهو ما توضحه النماذج السعودية المعلنة لبعض مكاتب إدارة المشاريع الجامعية. وهذا يعني أن قيمة PMO لا ترتبط بمجرد وجوده التنظيمي، بل بمدى اتساع صلاحياته، وتكامل أدواره، وارتباطه الفعلي بالحوكمة وصناعة القرار (جامعة الحدود الشمالية، بدون تاريخ؛ جامعة الحدود الشمالية، بدون تاريخ؛ وزارة المالية، ٢٠٢٠).

وفي البيئة الحكومية السعودية تتعاظم أهمية PMO لأن المشاريع ترتبط بمستهدفات وطنية، وأصول ومرافق عامة، ومستويات عالية من المساءلة والشفافية. لذلك ينبغي النظر إلى مكتب إدارة المشاريع بوصفه أداة للحوكمة والمواءمة وتحسين الأداء، لا مجرد حلقة إدارية إضافية؛ وهو ما تؤكدته الشراكات الرسمية التي هدفت إلى تمكين الجهات الحكومية من اعتماد معايير ونماذج موحدة، وتطبيق أفضل الممارسات في إدارة المشاريع والمرافق (وزارة المالية، ٢٠٢٠؛ وزارة المالية، ٢٠٢١؛ وزارة المالية، ٢٠٢٣).

2.3 أنواع مكاتب إدارة المشاريع :

وفق التصنيف المهني الشائع، يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط رئيسة من PMO بحسب درجة السيطرة والتأثير. النمط الأول هو PMO الداعم Supportive ، ويؤدي دوراً استشارياً يقدم النماذج والأدوات والتدريب وأفضل الممارسات، ويتميز بانخفاض سلطة الإلزام. النمط الثاني هو PMO الضابط Controlling ، ويقدم الدعم ولكنه يشترط الالتزام بالمنهجيات والسياسات والبوابات المرحلية وقوالب التقارير، أي أن مستوى سيطرته متوسط. أما النمط الثالث فهو PMO الموجه Directive ، ويتولى مسؤولية إدارة بعض المشاريع أو الإشراف المباشر عليها، ولذلك يتمتع بدرجة أعلى من السلطة والتأثير. (PMI, 2021).

غير أن هذا التصنيف، على أهميته، لا يكفي وحده لفهم فاعلية المكتب؛ فقد تكون الجهة بحاجة إلى PMO داعم في مرحلة تأسيسية، ثم تتحول تدريجياً إلى PMO ضابط أو موجه بحسب تطور المحفظة ومستوى المخاطر والتعقيد. كما قد يختلف نوع PMO داخل الجهة الواحدة بين الإدارات أو المحافظ.

لذلك فإن القضية الأساسية ليست اختيار نوع واحد على نحو جامد، بل بناء ملائمة بين نوع PMO وطبيعة الأعمال ومستوى النضج المؤسسي.

وتذكر بعض الأدبيات أيضاً أشكالاً أخرى مثل PMO المؤسسي Enterprise PMO ، ومركز التميز Center of Excellence، ومكتب إدارة المحافظ أو البرامج. وفي الجهات الحكومية يمكن أن تتداخل هذه الصور تبعاً لمستوى المركزية في الجهة، وعدد المبادرات، ودرجة الترابط بين المشاريع، وطبيعة المسؤوليات الموكلة للمكتب. ومن هنا تظهر الحاجة إلى مقارنة نضجية تجعل السؤال الأهم: كيف ينتقل المكتب من دور محدود إلى دور أكثر تكاملاً وقيمة؟ (Hobbs and Aubry, 2010; Unger et al., 2012).

2.4 نضج PMO وأبعاده :

يشير مفهوم النضج المؤسسي في أدبيات الإدارة إلى الدرجة التي تصبح فيها الممارسات والعمليات والقرارات قابلة للتكرار، ومؤسسية، ومقاسة، وخاضعة للتحسين المستمر. وعند إسقاط هذا المفهوم على PMO ، فإن الحديث عن النضج لا ينصرف إلى عمر المكتب أو حجمه فحسب، بل إلى درجة تجذر أدواره وممارساته وقدرته على إنتاج قيمة فعلية للمنظمة (PMI and PwC, 2022; Alshabragi et al., 2024).

وتكشف المراجع المهنية والبحثية أن نضج PMO يرتبط بمجموعة من الأبعاد المتداخلة، من أهمها: وضوح الدور والهيكل والحوكمة، دعم الإدارة العليا، توحيد منهجيات إدارة المشاريع، امتلاك الكفاءات والخبرات، جودة البيانات والتقارير والمؤشرات، إدارة المخاطر والتغيير، القدرة على التعلم التنظيمي، والمواءمة مع الأهداف الاستراتيجية. وكلما تحسنت هذه الأبعاد ارتفعت قدرة المكتب على التأثير في نتائج المشاريع والمحافظ. (Alshabragi et al., 2024; PMI and PwC, 2022).

ويشير تقرير PMI/PwC عن نضج PMO إلى أن المكاتب الأعلى نضجاً لا تكتفي بالحوكمة والامتثال، بل تتوسع نحو دعم القيمة المؤسسية، والتحليل البياني، والمرونة، وإدارة المخاطر، وتعزيز الثقافة والمواءمة مع القيادة العليا. وهذا يعني أن PMO الناضج ليس PMO الأكثر تشدداً فحسب، بل الأكثر قدرة على الجمع بين الانضباط والمرونة، وبين الرقابة وتمكين الفرق، وبين التتبع التشغيلي والتأثير الاستراتيجي. (PMI and PwC, 2022).

وبناءً على ذلك، تقترح هذه الدراسة تناول نضج PMO من خلال ستة أبعاد قابلة للقياس: الحوكمة ووضوح الدور، توحيد المنهجيات، القدرات والتدريب، إدارة المخاطر والتغيير، التقارير والمؤشرات والبيانات، والمواءمة الاستراتيجية ودعم الإدارة العليا. ويمثل هذا البناء النظري الأساس الذي سنطلق منه الأداة الميدانية والنموذج المفاهيمي للدراسة.

جدول (2) : أبعاد نضج PMO المعتمدة في الدراسة المقترحة

المضمون	أبعاد المقترح لنضج PMO	أمثلة على المؤشرات
تحديد السلطة والمسؤوليات والعلاقة مع الإدارات وأصحاب المصلحة	الحكومة ووضوح الدور	وجود ميثاق PMO ، وضوح صلاحيات الاعتماد، اتساق المساءلة
توحيد قوالب العمل والبوابات المرحلية وآليات المتابعة	المنهجيات والمعايير	منهجية معتمدة، نماذج موحدة، سياسات تغيير واضحة
توافر الكفاءات المهنية وبرامج التطوير والإرشاد	القدرات والتدريب	شهادات مهنية، خطط تدريب، دعم لمديري المشاريع
قدرة المكتب على الاستباق وإدارة المخاطر والتصعيد	المخاطر والتغيير	سجل مخاطر موحد، اجتماعات مراجعة، خطط استجابة
جودة المعلومات والتحليلات ولوحات المؤشرات	البيانات والتقارير	مؤشرات أداء، تقارير دورية، موثوقية البيانات
ربط المشاريع بالأهداف والأولويات وصنع القرار	المواءمة الاستراتيجية	ربط المحفظة بالاستراتيجية، متابعة المنافع، دعم الإدارة العليا

2.5 نماذج قياس النضج :

توجد في الأدبيات المهنية والأكاديمية عدة نماذج لقياس نضج إدارة المشاريع أو نضج البنى المرتبطة بها، ومن أبرزها OPM3 الذي طوره PMI لقياس نضج إدارة المشاريع المؤسسية، و P3M3 الذي يركز على نضج إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع، إضافة إلى نماذج تطبيقية خاصة بمكاتب إدارة المشاريع مثل PMO-CMM وبعض الأطر التي تركز على عناصر مثل الاستراتيجية والعمليات والأفراد والقياس . (PMI, 2013; PMI, 2021).

وتفيد هذه النماذج في تقديم خريطة طريق للانتقال من ممارسات أولية ومتفرقة إلى ممارسات معروفة ومقاسة ومحسنة. ومع ذلك فإن عدداً من النماذج العامة صُمم للمنظمات ككل، وليس حصراً لقياس PMO داخل سياق حكومي محدد، الأمر الذي يجعل من الضروري مواءمة المؤشرات لتناسب طبيعة الدراسة. كما أن بعض النماذج يغلب عليه البعد الإجرائي بينما تتطلب البيئة الحكومية مزيجاً من المؤشرات الإجرائية والاستراتيجية والسلوكية. (Anantatmula and Rad, 2018; PMI and PwC, 2022).

وفي هذا السياق، تكتسب دراسة Alshabragi وآخرين (2024) أهمية خاصة؛ إذ اقترحت نظاماً لتقييم نضج PMO استناداً إلى موضوعات مثل الثقافة التنظيمية، والحوكمة، والكفاءة، وضبط المشاريع، والانخراط، بما يؤكد أن تقييم نضج المكتب لا ينبغي أن يقتصر على وجود المنهجيات فحسب، بل يجب أن يشمل القيادة والتعاون والمعرفة والاتصال والارتباط بالأهداف. (Alshabragi et al., 2024).

لذلك ستستفيد الدراسة الحالية من هذه الأدبيات والنماذج بوصفها مرجعية نظرية، لكنها ستبني أداة أكثر ملاءمة للسياق الحكومي السعودي من خلال تجميع الأبعاد المشتركة بين النماذج، وتكييفها في استبانة تتيح قياس النضج بصورة عملية قابلة للتحليل الإحصائي.

2.6 مفهوم نجاح المشاريع ومؤشراته :

يشكل مفهوم نجاح المشاريع أحد أكثر المفاهيم تطوراً في أدبيات إدارة المشاريع. فقد كان التركيز التقليدي ينصرف إلى ما يعرف بالمثلث الحديدي: الوقت، والتكلفة، والنطاق/الجودة. إلا أن الأدبيات اللاحقة، مثل أعمال Pinto و Slevin و Cooke-Davies، أوضحت أن نجاح المشروع لا يمكن اختزاله في مقاييس التسليم فقط، بل يشمل كذلك رضا العميل أو المستفيد، وتحقيق الأهداف، وإنتاج المنافع، وتعزيز القيمة المؤسسية، والقدرة على التعلم والتحسين المستقبلي (Pinto and Slevin, 1988; Cooke-Davies, 2002).

وفي المشاريع الحكومية تتسع دلالة النجاح أكثر، لأن المشروع قد يلتزم زمنياً ومالياً لكنه لا يحقق الأثر العام المتوقع، أو لا ينسجم مع الأولويات، أو لا يرضي الجهات المستفيدة، أو لا يحقق قابلية الاستدامة. لذلك فإن قياس نجاح المشاريع الحكومية ينبغي أن يجمع بين مقاييس الكفاءة التنفيذية ومقاييس الفاعلية والأثر والقيمة العامة (Musawir et al., 2017; Too and Weaver, 2014). وتأسيساً على ذلك، ستعتمد هذه الدراسة خمسة مؤشرات أساسية لنجاح المشاريع الحكومية: الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالتكلفة، جودة المخرجات، تحقيق أهداف المشروع ومنافعه، ورضا أصحاب المصلحة. وقد اختيرت هذه الأبعاد لأنها تجمع بين الأدبيات التقليدية والحديثة، وتسمح في الوقت نفسه بقياس نجاح المشروع من منظور المشاركين في البيئة الحكومية.

2.7 العلاقة بين نضج PMO ونجاح المشاريع :

تشير الأدبيات إلى أن العلاقة بين PMO ونجاح المشاريع ليست علاقة ميكانيكية مباشرة تقوم على مجرد الوجود، وإنما علاقة مشروطة بمستوى النضج والقدرة على أداء الوظائف ذات الأثر. فدراسات Hurt و Thomas تؤكد أن بعض مكاتب إدارة المشاريع تبني قيمة مستدامة حين تنجح في الانتقال من دور إداري محدود إلى دور تنظيمي يصنع المعنى والقيمة ويؤثر في القرارات والممارسات. كما أن دراسة Julian أظهرت أن PMO يمكن أن يكون وسيطاً مؤسسياً للتعلم عبر المشاريع وتحسين الأداء المستمر (Hurt and Thomas, 2009; Julian, 2008).

من جهة أخرى، أوضحت دراسة Unger وآخرين أن مكاتب إدارة المحافظ أو المكاتب ذات الدور الأوسع تسهم في تنفيذ إدارة المحافظ ونجاحها عندما تمارس أدواراً واضحة في التنسيق والدعم والرقابة. كما تشير نتائج Anantatmula و Rad إلى أن عوامل نضج إدارة المشاريع المؤسسية ترتبط بتحسين نجاح

المشروع، وأن وجود وظيفة إدارة المحفظة والسياسات والإجراءات الرسمية يعزز تحقيق الأهداف وتوقعات الجودة. (Unger et al., 2012; Anantatmula and Rad, 2018).

ومن منظور الحوكمة، تبين دراسة Musawir وآخرين أن الممارسات الفعالة في حوكمة المشاريع وإدارة المنافع تؤثر إيجابياً في نجاح المشاريع. وهذا يتقاطع مع وظيفة PMO بوصفه بنية حوكمة ومتابعة ومواءمة. وعليه فإن الدراسة الحالية تبني فكرة أن PMO الناضج يؤثر في نجاح المشاريع عبر آليات سببية مثل: توحيد المنهجيات، تحسين الرؤية على مستوى المحفظة، رفع جودة المعلومات، تعزيز إدارة المخاطر، دعم التصعيد والقرار، وتطوير كفاءة مديري المشاريع (Musawir et al., 2017; Too and Weaver, 2014).

وهنا تتضح أهمية مفهوم النضج؛ إذ يمكن لجهتين أن تمتلكا PMO بالاسم نفسه، لكن الأولى قد تستفيد منه بوصفه مصدراً للتحسين والمواءمة والقيمة، بينما الثانية لا تتجاوز فيه مرحلة التبع الشكلي. ومن ثم فإن قياس النضج يمثل المفتاح التفسيري الأهم لفهم التفاوت في أثر PMO على نجاح المشاريع الحكومية.

2.8 التحديات التي تواجه PMO في الجهات الحكومية :

تواجه مكاتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية تحديات متعددة قد تحد من فاعليتها حتى عند وجودها تنظيمياً. ومن أبرز هذه التحديات: ضعف الوضوح في الأدوار والصلاحيات، وتداخل المسؤوليات بين PMO ومديري المشاريع والإدارات التنفيذية، ومحدودية الدعم من الإدارة العليا، والتركيز على الامتثال الشكلي بدلاً من القيمة، وضعف ثقافة البيانات، والمقاومة التنظيمية للتغيير، وتباين المنهجيات بين الإدارات أو المشاريع، ونقص الكفاءات المتخصصة (Hobbs and Aubry, 2010; PMI and PwC, 2022).

كما أن البيئة الحكومية كثيراً ما تتسم بتعدد الأطراف المؤثرة والاشتراطات الرقابية، الأمر الذي قد يضع PMO بين متطلبات متعارضة: فهو مطالب بسرعة الإنجاز من جهة، وبالامتثال الصارم من جهة أخرى؛ ومطالب بدعم الفرق من جهة، وبمراقبتها من جهة ثانية. فإذا لم يمتلك المكتب تصوراً واضحاً لدوره أو لم يُمنح تفويضاً واضحاً، فقد يتحول إلى جهة تضيق عبئاً إدارياً بدلاً من أن تخفف التعقيد. (Aubry et al., 2008; Hurt and Thomas, 2009).

ومن التحديات الجوهرية كذلك ضعف ربط PMO بالمنافع النهائية للمشروع أو بالأهداف الاستراتيجية للجهة، بحيث يتركز الاهتمام على متابعة الأنشطة والمهام، لا على تتبع القيمة المتحققة من المشروع. وهنا يغيب البعد الاستراتيجي لصالح البعد التشغيلي. ولذلك فإن معالجة هذه التحديات تستلزم فهمها أولاً بوصفها محددات لفاعلية PMO، وهو ما تسعى الدراسة إلى قياسه وتشخيصه ضمن محور مستقل في الأداة المقترحة. (Musawir et al., 2017; PMI and PwC, 2022).

3. مراجعة الدراسات السابقة والفجوة البحثية :

3.1 الدراسات الأجنبية والإقليمية ذات الصلة :

يمكن تصنيف الدراسات السابقة إلى أربعة اتجاهات رئيسة. الاتجاه الأول يهتم بتحديد ماهية PMO ووظائفه وتنوع أشكاله، كما في أعمال Hobbs و Aubry التي أبرزت أن PMO ظاهرة تنظيمية متعددة الوظائف والأشكال، وليست نموذجاً واحداً. والاتجاه الثاني يركز على القيمة المضافة للمكتب واستدامتها، كما في دراسة Hurt و Thomas التي بينت أن بناء القيمة يتطلب نضجاً يتجاوز التقارير والإجراءات إلى التأثير في الممارسات والقرارات (Hurt and Thomas, 2009; Hobbs and Aubry, 2010; Aubry et al., 2008).

أما الاتجاه الثالث فيركز على دور PMO في التعلم والتحسين المستمر وإدارة المحافظ والبرامج، كما في دراسة Julian ودراسة Unger وآخرين، حيث يظهر PMO وسيطاً لربط المشاريع ببعضها ونقل المعرفة بينها وتحسين تنفيذ المحافظ. والاتجاه الرابع يهتم بالعلاقة بين النضج ونجاح المشاريع أو الأداء المؤسسي، كما في دراسة Rad و Anantatmula، والدراسات المرتبطة بحوكمة المشاريع وإدارة المنافع. (Julian, 2008; Unger et al., 2012; Anantatmula and Rad, 2018).

وعلى المستوى الإقليمي والحديث، تبرز الدراسة المنشورة عام 2024 من جامعة الملك سعود باعتبارها مساهمة عربية حديثة في تطوير نظام لتقييم نضج PMO ، مع تركيز على الثقافة والحوكمة والكفاءة والتفاعل وضبط المشاريع. وتمنح هذه الدراسة الحالية دعماً في اختيار الأبعاد المناسبة للتقييم داخل السياق المحلي، مع الحاجة إلى نقل التركيز من تصميم نظام تصنيف عام إلى اختبار العلاقة الإحصائية بين النضج ونجاح المشاريع الحكومية في السعودية. (Alshabragi et al., 2024).

جدول (3) : تلخيص لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة

الدراسة	المنهج / العينة	أبرز ما تفيد به الدراسة الحالية
Hobbs & Aubry (2010) / Hobbs et al. (2008)	تحليل وصفي ودراسات حالة حول أشكال ووظائف PMO	تؤكد أن PMO ليس نموذجاً ثابتاً، وأن السياق التنظيمي يفسر تباين الأدوار والنتائج
Hurt & Thomas (2009)	دراسات حالة حول القيمة المستدامة لمكاتب المشاريع	تبين أن القيمة تتولد عندما يتجاوز PMO الدور الشكلي إلى دعم الممارسات والقرارات
Julian (2008)	مقابلات مع قادة PMO	توضح دور PMO في التعلم عبر المشاريع والتحسين المستمر
Unger et al. (2012)	بحث كمي حول أدوار مكتب إدارة المحافظ	يؤكد أثر الأدوار الواضحة للمكتب في تحسين تنفيذ المحافظ والنجاح

Anantatmula & Rad (2018)	بحث كمي في نضج إدارة المشاريع المؤسسية ونجاح المشاريع	يدعم افتراض وجود علاقة إيجابية بين النضج والنجاح
Alshabragi et al. (2024)	مراجعة أدبيات واستبيان لتطوير نظام تقييم نضج PMO	يوفر أبعاداً حديثة وملائمة للسياق السعودي يمكن البناء عليها في تصميم الأداة

3.2 التعليق على الدراسات السابقة :

تتفق أغلب الدراسات السابقة على أن PMO يمكن أن يضيف قيمة تنظيمية عندما يكون واضح الدور، ومدعوماً من القيادة، ومرتبطاً بالحوكمة والمنهجيات والبيانات والتعلم. كما تتفق على أن اختلاف الأدوار والوظائف والسياقات يفسر تفاوت النتائج بين المنظمات. غير أن كثيراً من الدراسات تركز إما على توصيف PMO ووظائفه، أو على القيمة التي يضيفها من منظور نوعي، أو على الأطر العامة للنضج المؤسسي، في حين أن الدراسات التي تربط مباشرة بين نضج PMO وبين نجاح المشاريع داخل الجهات الحكومية العربية ما تزال محدودة (Hobbs and Aubry, 2010; Hurt and Thomas, 2009; PMI and PwC, 2022).

كذلك فإن جزءاً مهماً من الأدبيات العالمية جرى في بيئات خاصة أو مختلطة بين القطاعين العام والخاص، وهو ما يجعل الحاجة قائمة إلى اختبار الفرضيات في بيئة حكومية سعودية لها خصائصها التنظيمية والإجرائية والتحولية. كما أن بعض الدراسات تتناول PMO من منظور المكتب ذاته، بينما تحتاج الدراسة الحالية إلى تبني منظور أوسع يشمل مديري المشاريع والبرامج والمحافظ والعاملين في PMO معاً. (وزارة المالية، 2019؛ وزارة المالية، 2020؛ Alshabragi et al., 2024).

3.3 الفجوة البحثية :

تتمثل الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها في ثلاثة مستويات متكاملة. المستوى الأول هو الفجوة السياقية، إذ تندر الدراسات التي تناولت أثر نضج PMO على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية تحديداً. المستوى الثاني هو الفجوة المفاهيمية، حيث يغلب على بعض الأعمال المحلية أو التطبيقية التركيز على وجود PMO أو وصف وظائفه، بينما تقل الدراسات التي تجعل من النضج المؤسسي متغيراً مستقلاً قابلاً للقياس والتحليل الإحصائي. أما المستوى الثالث فهو الفجوة التطبيقية، إذ نادراً ما تنتهي الدراسات إلى نموذج تشغيلي تدريجي يمكن أن تتبناه الجهات الحكومية لتطوير مكاتبها. (Alshabragi et al., 2024; PMI and PwC, 2022).

وعليه، فإن الدراسة الحالية تضيف للأدبيات عبر (1) بناء أداة عربية مناسبة لقياس نضج PMO في البيئة الحكومية، (2) اختبار العلاقة بين النضج ونجاح المشاريع الحكومية، (3) تشخيص التحديات التي تحد من فعالية PMO، و (4) اقتراح نموذج PMO حكومي أكثر فعالية يراعي الواقعية التنظيمية والتحسين التدريجي.

4. النموذج المفاهيمي المقترح والنموذج التطبيقي المحسن

4.1 النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة :

يقوم النموذج المفاهيمي للدراسة على اعتبار نضج PMO متغيراً مستقلاً رئيساً يؤثر في نجاح المشاريع الحكومية بوصفه متغيراً تابعاً. ويتشكل نضج PMO من ستة أبعاد مترابطة: الحوكمة ووضوح الدور، توحيد المنهجيات، القدرات والتدريب، إدارة المخاطر والتغيير، التقارير والمؤشرات والبيانات، والمواءمة الاستراتيجية ودعم الإدارة العليا. أما نجاح المشاريع فيقاس من خلال خمسة أبعاد: الوقت، التكلفة، الجودة، تحقيق الأهداف والمنافع، ورضا أصحاب المصلحة.

كما تتضمن الدراسة محوراً تشخيصياً للتحديات التي تواجه PMO في البيئة الحكومية، لاختبار مدى حضور معوقات مثل ضعف الصلاحيات أو مقاومة التغيير أو نقص الكفاءات أو ضعف البيانات. ويُنظر إلى هذا المحور على أنه متغير شارح للفجوات التطبيقية ويمكن توظيفه في تفسير النتائج وصياغة النموذج المقترح للتحسين.

ويُتوقع من هذا النموذج أن يجيب عن سؤالين متكاملين: أولاً، هل يؤدي ارتفاع نضج PMO إلى ارتفاع نجاح المشاريع الحكومية؟ وثانياً، ما الأبعاد الأكثر تفسيراً لهذا النجاح وما التحديات التي تحد من هذا الأثر؟ وبذلك يجمع النموذج بين البعد التفسيري والبعد التطبيقي.

جدول (4) : البناء المفاهيمي للمتغيرات في الدراسة

نوع المتغير	المتغير / الأبعاد	الوصف الإجرائي
مستقل	نضج PMO	يقاس عبر الحوكمة، المنهجيات، القدرات، المخاطر، التقارير، والمواءمة الاستراتيجية
تابع	نجاح المشاريع الحكومية	يقاس عبر الوقت، التكلفة، الجودة، تحقيق الأهداف، ورضا أصحاب المصلحة
تشخيصي	التحديات التي تواجه PMO	يقاس عبر معوقات الدور، الصلاحيات، الثقافة، البيانات، والقدرات

4.2 الفرضيات الفرعية المقترحة للاختبار المتقدم :

إضافة إلى الفرضيات العامة الواردة في الإطار العام، يمكن للدراسة – إذا رغبت الجامعة في توسيع الاختبار الإحصائي – أن تعتمد فرضيات فرعية مشتقة من الأبعاد، مثل: توجد علاقة إيجابية بين الحوكمة ووضوح الدور ونجاح المشاريع، توجد علاقة إيجابية بين توحيد المنهجيات والالتزام بالجدول الزمني، توجد علاقة إيجابية بين جودة البيانات والتقارير وتحسين اتخاذ القرار، توجد علاقة إيجابية بين

القدرات والتدريب وجودة تنفيذ المشاريع، وتوجد علاقة إيجابية بين المواءمة الاستراتيجية وتحقيق أهداف المشروع ومنافعه.

هذا التوسع يسمح بتحليل أكثر عمقاً لأوزان الأبعاد المختلفة، ويساعد في معرفة ما إذا كان أثر PMO في النجاح يأتي من بعد معين أكثر من غيره. وإذا تم استخدام SmartPLS، فيمكن اختبار هذه العلاقات ضمن نموذج سببي يوضح المسارات المباشرة وغير المباشرة، مع التحقق من صلاحية نموذج القياس أولاً ثم نموذج البنية الهيكلية.

4.3 النموذج التطبيقي المقترح PMO: حكومي أكثر فعالية :

لا تتوقف هذه الخطة عند حد اختبار العلاقة بين النضج والنجاح، بل تقترح نموذجاً عملياً لتطوير PMO في الجهات الحكومية وفق منطق نضجي تدريجي. يقوم النموذج المقترح على أربع مراحل: المرحلة التأسيسية، حيث يركز المكتب على تحديد الدور والهيكل والمنهجية الأساسية؛ والمرحلة المنضبطة، حيث يتم ترسيخ الحوكمة والامتثال وتوحيد التقارير؛ والمرحلة المتكاملة، حيث يتوسع PMO في إدارة المخاطر والموارد والمعرفة وربط المشاريع بعضها ببعض؛ ثم المرحلة الاستراتيجية الموجهة بالقيمة، حيث يصبح المكتب شريكاً في مواءمة المحفظة مع الاستراتيجية، ومتابعة المنافع، وتحليل البيانات، وصنع القرار.

ويمتاز النموذج المقترح بأنه لا يفترض الانتقال القفزي من الضعف إلى التميز، بل يقترح خطوات تدريجية قابلة للتنفيذ. كما أنه يراعي خصوصية الجهات الحكومية التي تحتاج إلى المواءمة بين متطلبات الامتثال والسرعة والشفافية والقيمة العامة. ومن المتوقع أن تساعد نتائج الدراسة في تحديد موقع الجهة على هذا السلم، وتحديد متطلبات الانتقال إلى المستوى التالي.

جدول (5) : النموذج التطبيقي المقترح لتطوير PMO الحكومي

مستوى النضج	الخصائص الرئيسية	الأثر المتوقع على المشاريع
(1) تأسيسي	تحديد ميثاق PMO، تعريف الأدوار، بناء نماذج أولية وتقارير أساسية	تحسين أولي في الرؤية والمتابعة وتقليل العشوائية
(2) منضبط	توحيد المنهجية، اعتماد البوابات المرحلية، تعزيز الامتثال والشفافية	ارتفاع الالتزام الإجرائي وتحسن السيطرة على الوقت والتكلفة
(3) متكامل	إدارة مخاطر موحدة، تكامل بين المشاريع، تدريب ممنهج، دعم القرارات بالبيانات	تحسن واضح في جودة التنفيذ، وتقليل التعثر، وتعزيز التعلم
(4) استراتيجي موجه بالقيمة	مواءمة المحفظة مع الاستراتيجية، تتبع المنافع، تحليلات متقدمة، شراكة مع الإدارة العليا	تعظيم نجاح المشاريع والقيمة العامة وتحسين تخصيص الموارد

5. منهجية الدراسة

5.1 المنهج والتصميم البحثي :

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة المشكلة وأهدافها، لأنه يتيح وصف الواقع القائم لمكاتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية، وقياس مستوى نضجها، وتحليل العلاقة بين هذا النضج وبين نجاح المشاريع الحكومية. كما ينسجم هذا المنهج مع الاعتماد على أداة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من عينة مهنية متعددة الأدوار.

ويتخذ التصميم البحثي طابعاً كمياً مقطوعياً sectional Cross-، حيث تجمع البيانات في فترة زمنية واحدة من أفراد العينة، ثم تعالج إحصائياً لاستخراج المؤشرات الوصفية واختبار الفرضيات. ويُعد هذا التصميم مناسباً لأن الهدف ليس تتبع التغير الزمني للمكاتب، بل تشخيص مستواها الحالي وتحليل علاقته بمتغير النجاح في لحظة قياس محددة.

ولتعزيز قوة الدراسة، يمكن - إذا أجاز القسم العلمي - توظيف مقابلات خبراء محدودة في مرحلة لاحقة على نحو استشاري للتحقق من ملاءمة النموذج التطبيقي المقترح، لكن يبقى التحليل الكمي القائم على الاستبانة هو العمود الفقري للتصميم البحثي المقترح في هذه الخطوة.

5.2 مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مجال إدارة المشاريع داخل الجهات الحكومية السعودية، ويشمل ذلك مديري المشاريع، وأعضاء PMO، ومديري البرامج، ومديري المحافظ، ومن يشغلون أدواراً مرتبطة بالحوكمة أو المتابعة أو التخطيط أو التميز المرتبط بإدارة المشاريع. ويُبرّر اختيار هذا المجتمع بأنه الأكثر دراية بطبيعة عمل PMO ومستوى نضجه وتفاعله مع نتائج المشاريع.

أما العينة المقترحة فتتراوح بين 100 و 200 مشارك، مع التوصية العملية بالسعي للحصول على ما لا يقل عن 150 استجابة صالحة للتحليل، لما يوفره ذلك من ملاءمة للاختبارات الإحصائية الوصفية والانحدار واستخدام SmartPLS عند الحاجة. ويمكن اعتماد أسلوب العينة الطبقية القصدية أو العينة القصدية متعددة الفئات، بما يضمن تمثيل الفئات الأربع الرئيسة: مديرو المشاريع، أعضاء PMO، مديرو البرامج، ومديرو المحافظ.

ويقترح أن تشمل معايير إدراج المشاركين: وجود خبرة عملية في المشاريع الحكومية، وارتباط مباشر بدور تخطيطي أو تنفيذي أو رقابي في المشاريع، ووجود مكتب لإدارة المشاريع أو وحدة تؤدي وظائف مماثلة في الجهة التي يعمل بها المشارك. ويُستحسن كذلك جمع بيانات وصفية مثل عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الجهة، وحجم المحافظة أو عدد المشاريع، لاستخدامها في تحليل الفروق بين المجموعات.

جدول (6) : التوزيع الاسترشادي لفئات العينة

النسبة/العدد المقترح	مبرر الإدراج في العينة	الفئة المستهدفة
35% تقريباً	يتملكون رؤية مباشرة لتأثير PMO على التنفيذ اليومي للمشروع	مديرو المشاريع
30% تقريباً	الأقرب إلى معرفة مستوى النضج ووظائف المكتب وتحدياته	أعضاء PMO
20% تقريباً	يرون أثر المكتب على التنسيق بين المشاريع والبرامج	مديرو البرامج
15% تقريباً	يتملكون منظوراً استراتيجياً للحوكمة والمواءمة والمنافع	مديرو المحافظ

5.3 أداة الدراسة (الاستبانة) وبنائها :

الأداة الرئيسية المقترحة هي الاستبانة، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية، وقدرتها على جمع بيانات موحدة من عدد مناسب من المشاركين في جهات متعددة. وستبنى الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 لا أوافق بشدة إلى 5 أوافق بشدة)، بما يتيح قياس اتجاهات المشاركين نحو مستوى نضج PMO ونجاح المشاريع والتحديات التي تواجه المكتب.

وتقترح الخطة أن تتكون الاستبانة من أربعة أقسام: القسم الأول للبيانات الديموغرافية والوظيفية، والقسم الثاني لقياس نضج PMO، والقسم الثالث لقياس نجاح المشاريع الحكومية، والقسم الرابع لقياس التحديات التي تواجه PMO. ويمكن أن يتراوح عدد العبارات بين 32 و 40 عبارة وفق الصيغة النهائية بعد التحكيم.

وسيتم اشتقاق عبارات الاستبانة من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، مع مراعاة الصياغة الواضحة والملاءمة للسياق الحكومي السعودي. كما سُرعى التوازن بين العبارات التي تقيس الجانب الإجرائي والجانب السلوكي والاستراتيجي للمكتب، حتى لا يختزل مفهوم النضج في وجود النماذج والسياسات فقط.

جدول (7) : البناء المبدئي للاستبانة

عدد العبارات المقترح	الأبعاد/المؤشرات	محور الاستبانة
18-24 عبارة	الحوكمة، المنهجيات، التدريب، المخاطر، التقارير، المواءمة الاستراتيجية	نضج PMO
10-12 عبارة	الوقت، التكلفة، الجودة، الأهداف/المنافع، رضا أصحاب المصلحة	نجاح المشاريع الحكومية

التحديات التي تواجه PMO	الصلاحيات، الثقافة، البيانات، الكفاءات، التغيير، التنسيق	6-8 عبارات
البيانات العامة	المسمى الوظيفي، الخبرة، المؤهل، نوع الجهة، حجم المحفظة	5-6 فقرات

5.4 الصدق والثبات والاعتبارات الأخلاقية :

للتأكد من صدق الأداة، ستعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في إدارة المشاريع والإدارة العامة ومناهج البحث، بهدف فحص سلامة الصياغة، وملاءمة العبارات للأبعاد المقصودة، ووضوحها اللغوي والمنهجي. ويمكن تعديل العبارات أو حذفها أو دمجها في ضوء ملاحظات المحكمين. كما يمكن تنفيذ دراسة استطلاعية محدودة على عينة صغيرة للتأكد من وضوح الأداة قبل التطبيق الواسع.

أما الثبات فسيقاس باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة، ومعامل الثبات الكلي للأداة. وإذا استخدم SmartPLS، فيمكن تعزيز تقييم الثبات بحساب الموثوقية المركبة. كما سيُتحقق من الصدق البنائي باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي عند الحاجة، أو من خلال فحص التشبعات والصدق التقاربي والتمييزي في حالة نموذج PLS.

وفي الجانب الأخلاقي، ستراعى مبادئ الموافقة الطوعية، والسرية، وعدم استخدام البيانات إلا لأغراض البحث العلمي، وعدم الإشارة إلى أسماء المشاركين أو الجهات بصورة تكشف الهوية، مع توضيح هدف الدراسة وإمكانية انسحاب المشارك في أي وقت من دون أي تبعات. وتعد هذه المبادئ مهمة خصوصاً في الأبحاث ذات الصلة بالجهات الحكومية وعملاتها الداخلية.

5.5 خطة التحليل الإحصائي :

ستتم معالجة البيانات باستخدام SPSS في المرحلة الأولى لإدخال البيانات، واستخراج التكرارات والنسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية، وفحص الثبات، وحساب معاملات الارتباط، وإجراء اختبارات الفروق المناسبة مثل اختبار ت (وتحليل التباين عند الحاجة. كما يمكن استخدام الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد لاختبار أثر نضج PMO في نجاح المشاريع أو في بعض أبعاده.

أما في حال الرغبة في اختبار النموذج السببي بصورة أكثر تقدماً، فسيستخدم SmartPLS لتحليل نموذج القياس أولاً (معاملات التحميل، متوسط التباين المستخرج AVE، الموثوقية المركبة، التمييز بين المتغيرات)، ثم اختبار نموذج البنية (المسارات، معاملات التحديد، حجم الأثر، الدلالة الإحصائية عبر Bootstrap). ويعد هذا الخيار مناسباً لأن الدراسة تتعامل مع متغيرات كامنة متعددة الأبعاد.

وفي تفسير المتوسطات، يمكن اعتماد المعيار الآتي لتحديد مستوى الاستجابة على مقياس ليكرت الخماسي: من 1.00 إلى 1.80 منخفض جداً، ومن 1.81 إلى 2.60 منخفض، ومن 2.61 إلى 3.40 متوسط،

ومن 3.41 إلى 4.20 مرتفع، ومن 4.21 إلى 5.00 مرتفع جداً. ويساعد هذا التصنيف في الحكم على مستوى النضج أو النجاح أو شدة التحديات.

جدول (8) : خريطة التحليل الإحصائي المقترحة

السؤال/الفرضية	التحليل المقترح	الغرض من التحليل
ما مستوى نضج PMO ؟	المتوسطات والانحرافات المعيارية والتصنيف الوصفي	تحديد المستوى العام ومستويات الأبعاد
ما دور PMO في تحسين أداء المشاريع ؟	تحليل وصفي وارتباطات أولية	فهم درجة الإسهام المدرك للمكتب
ما العلاقة بين النضج ونجاح المشاريع ؟	بيرسون / انحدار PLS-SEM /	اختبار الفرضية الرئيسية وقوة التأثير
ما التحديات التي تواجه PMO ؟	متوسطات وترتيب الأهمية	تشخيص العوائق الأكثر حضوراً
هل توجد فروق بين الفئات ؟	اختبار (ت) وتحليل التباين ANOVA	فحص اختلاف الإدراكات باختلاف الوظيفة والخبرة ونوع الجهة

6. الهيكل المقترح لفصول الرسالة :

- الفصل الأول : الإطار العام للدراسة ويشمل : المقدمة، والمشكلة، والأسئلة، والأهداف، والفرضيات، والأهمية، والحدود، والمصطلحات.
- الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة ويغطي مفهوم إدارة المشاريع، وPMO، وأنواعه، ونضجه، ونجاح المشاريع، والفجوة البحثية.
- الفصل الثالث : منهجية الدراسة، ويشمل : المنهج، والمجتمع والعينة، والأداة، والصدق والثبات، وإجراءات جمع البيانات، وخطة التحليل.
- الفصل الرابع : عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الأسئلة والفرضيات والأدبيات السابقة.
- الفصل الخامس : النتائج النهائية والتوصيات والمقترحات والنموذج التطبيقي المقترح لتحسين فعالية PMO في الجهات الحكومية.

جدول (9) : الهيكل المقترح لفصول الرسالة

الفصل	المحتوى الرئيس	المخرج المتوقع
الأول	الإطار العام وصياغة المشكلة وأهداف الدراسة	تحديد المنطلقات والاتجاه البحثي
الثاني	الإطار النظري والدراسات السابقة والفجوة	تأسيس النموذج المفاهيمي
الثالث	المنهجية والأداة والعينة والتحليل	إطار تطبيقي صالح لجمع البيانات
الرابع	النتائج والاختبارات والمناقشة	إثبات أو رفض الفرضيات وتفسير النتائج
الخامس	الخلاصة والتوصيات والنموذج المقترح	ترجمة النتائج إلى تحسينات عملية

7. الجدول الزمني المتوقع

فيما يلي تصور استرشادي على مدى ثمانية أشهر:

جدول (10) : الجدول الزمني الاسترشادي للدراسة

المرحلة	الأنشطة الرئيسة	المدة المقترحة
المرحلة الأولى	استكمال الخطة، مراجعة الأدبيات، بناء الإطار النظري، واعتماد الأداة الأولى	شهر واحد
المرحلة الثانية	التحكيم العلمي والدراسة الاستطلاعية وتعديل الأداة	شهر واحد
المرحلة الثالثة	الحصول على الموافقات والتنسيق مع الجهات وجمع البيانات	شهران
المرحلة الرابعة	تنظيف البيانات والتحليل الإحصائي والوصف الأولي للنتائج	شهران
المرحلة الخامسة	صياغة فصول النتائج والمناقشة والتوصيات والنموذج المقترح	شهران

8. النتائج المتوقعة والتوصيات الأولية :

من المتوقع أن تظهر الدراسة تفاوتاً في مستويات نضج PMO بين الجهات الحكومية، وأن بعض الأبعاد— مثل دعم الإدارة العليا، ووضوح الدور، وجودة البيانات، وتوحيد المنهجيات —ستكون أكثر تفسيراً لنجاح المشاريع من غيرها. كما يُتوقع أن تؤكد النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين ارتفاع مستوى النضج وبين تحسن مؤشرات النجاح، ولا سيما الالتزام بالجدول الزمني وجودة التنفيذ وتحقيق الأهداف .

ومن المتوقع أيضاً أن تكشف الدراسة عن تحديات متكررة تحد من فاعلية PMO ، مثل ضعف الصلاحيات، والمقاومة التنظيمية، وتجزؤ البيانات، ونقص الكفاءات أو التدريب، وعدم اتساق العلاقة بين المكتب والإدارة العليا. وسيسهم هذا التشخيص في تحويل نتائج الدراسة من معطيات وصفية إلى مدخلات تطوير مؤسسي واقعية.

أما التوصيات الأولية التي تفترضها الخطة – قبل اختبارها ميدانياً – فتتمثل في: ضرورة رفع مستوى تمكين PMO وربطه بالقيادة العليا، وتطوير ميثاق واضح للصلاحيات والأدوار، وتوحيد المنهجية وقوالب المتابعة، وتبني لوحات مؤشرات موثوقة، وربط PMO بإدارة المخاطر والمنافع لا بالتقارير فقط، وبناء مسارات تدريب وشهادات مهنية للعاملين فيه، واعتماد خارطة نضج تدريجية تنتقل بالمكتب من المستوى التأسيسي إلى المستوى الاستراتيجي الموجه بالقيمة.

قائمة بالمراجع الأولية :

أولاً- المراجع العربية :

- الشهري، خالد عبدالله، باسويد، خلود علي، وغروي، محمد عبدالله (٢٠٢٣) "واقع الذكاء الاصطناعي على إدارة المشاريع في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية"، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد ٩٤، ص ص. ٤٣١-٤٦٧.
- الصادق، عماد (2016) دليل نجاح الإدارة المؤسسية للمشاريع .[كتاب]. [مكان النشر غير محدد] Imad : Alsadeq.
- وزارة البيئة والمياه والزراعة (2018) التقرير السنوي لعام ١٤٣٩-١٤٤٠ هـ (٢٠١٨ م) لوزارة البيئة والمياه والزراعة .الرياض: وزارة البيئة والمياه والزراعة. متاح عبر الموقع الرسمي للوزارة. (تاريخ الاطلاع: ٢٨ مارس ٢٠٢٦).
- وزارة البيئة والمياه والزراعة (2019) التقرير السنوي للوزارة لعام ٢٠١٩ م .الرياض: وزارة البيئة والمياه والزراعة. متاح عبر الموقع الرسمي للوزارة. (تاريخ الاطلاع: ٢٨ مارس ٢٠٢٦).
- جامعة الحدود الشمالية (د.ت.) "مكتب إدارة المشاريع".الموقع الرسمي لجامعة الحدود الشمالية. متاح على <https://www.nbu.edu.sa/project-management> : (تاريخ الاطلاع: ٢٨ مارس ٢٠٢٦).
- جامعة المجمعة (٢٠١١) "تعريف مكتب إدارة المشاريع".الموقع الرسمي لجامعة المجمعة. متاح على : <https://www.mu.edu.sa/ar/administrations/pmo/1450> (تاريخ الاطلاع: ٢٨ مارس ٢٠٢٦).
- جامعة جازان (د.ت.) "مكتب إدارة المشاريع الرقمية".الموقع الرسمي لجامعة جازان. متاح على : <https://www.jazanu.edu.sa/ar/administration/deanships/hr-it-4> (تاريخ الاطلاع: ٢٨ مارس ٢٠٢٦).
- وزارة المالية (٢٠٢٠) "المالية تَوَقَّع مذكرة تفاهم مع برنامج (مشروعات) لتمكين إدارة المرافق بالوزارة".الموقع الرسمي لوزارة المالية. متاح على https://www.mof.gov.sa/mediacenter/news/Pages/News_06012020.aspx : (تاريخ الاطلاع: ٢٨ مارس ٢٠٢٦).
- وزارة المالية (٢٠٢١) "بهدف المواءمة وتوحيد جهود حصر وتسجيل أصول الجهات العامة.. مركز الاستحقاق المحاسبي وبرنامج مشروعات يوقعان مذكرة تفاهم".الموقع الرسمي لوزارة المالية. متاح على : <https://www.mof.gov.sa/C2A/MediaCenter/News/Pages/news24022021.aspx> (تاريخ الاطلاع: ٢٨ مارس ٢٠٢٦).
- وزارة المالية (٢٠٢٣) "مكتب إدارة مشاريع الحرمين بوزارة المالية".الموقع الرسمي لوزارة المالية. متاح على : <https://www.mof.gov.sa/ProjectManagement/Pages/default.aspx> (تاريخ الاطلاع: ٢٨ مارس ٢٠٢٦).
- وزارة المالية (د.ت.) "تحميل الملفات - نقل المعرفة".الموقع الرسمي لوزارة المالية. متاح على : https://www.mof.gov.sa/vro2030/Knowledge_Center/Pages/DownloadVRODOCUMENT-.aspx (تاريخ الاطلاع: ٢٨ مارس ٢٠٢٦).
- وزارة التجارة. بدون تاريخ. مكتب تنفيذ المشاريع. المملكة العربية السعودية.

- وزارة المالية. (2019). المالية توقع مذكرة تفاهم مع البرنامج الوطني) مشروعات. (المملكة العربية السعودية).
 - وزارة المالية. (بدون تاريخ). مكتب إدارة مشاريع الحرمين. المملكة العربية السعودية.
- ثانياً- المراجع الأجنبية :

- 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>
- 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)
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2010). The project management office (PMO): A quest for understanding. Project Management Institute.
- Hurt, M., & Thomas, J. (2009). Building value through sustainable project management offices. *Project Management Journal*, 40(1), 55-72. <https://doi.org/10.1002/pmj.20095>
- 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>
- Milosevic, D., & Patanakul, P. (2015). PMO evolution. Project Management Institute Learning Library.
- Musawir, A. U., Serra, C. E. M., Zwikaël, 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>
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67-75.

- Project Management Institute. (2013). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (5th ed.). PMI.
- Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7th ed.). PMI.
- Project Management Institute & PwC. (2022). PMO maturity: Delivering organizational value through project management. PMI.
- 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.

الملحقات :

الملحق (أ) : الاستبانة :

تعليمات للمشارك :الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي الآتي = 1 : لا أو افق بشدة، = 2 لا أو افق، = 3 محايد، = 4 أو افق، = 5 أو افق بشدة.

أولاً :البيانات العامة

- 1.المسمى الوظيفي :مدير مشروع / عضو / PMO مدير برنامج / مدير محفظة / أخرى.
- 2.سنوات الخبرة في إدارة المشاريع :أقل من 5 سنوات 5-10 / سنوات / أكثر من 10 سنوات.
- 3.المؤهل العلمي :بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه / أخرى.
- 4.نوع الجهة :وزارة / هيئة / مؤسسة / جهة حكومية أخرى.
- 5.هل يوجد في جھتك PMO رسمي ؟ نعم / لا / توجد وحدة تؤدي وظائف مماثلة.
- 6.عدد المشاريع أو المبادرات التي تشارك في متابعتها سنوياً..... :

ثانياً :محور نضج PMO

- 1.يوجد توصيف رسمي وواضح لدور PMO ومسؤولياته داخل الجهة.
- 2.ترتبط أعمال PMO بصلاحيات واضحة في الحوكمة واتخاذ القرار أو التصعيد.
- 3.تحظى أنشطة PMO بدعم مباشر ومستمر من الإدارة العليا.
- 4.توجد آلية واضحة للتنسيق بين PMO ومديري المشاريع ومديري البرامج والمحافظ.
- 5.يعتمد PMO منهجية موحدة لإدارة المشاريع داخل الجهة.
- 6.يلتزم العاملون في المشاريع باستخدام نماذج وقوالب موحدة صادرة عن PMO.
- 7.يدير PMO بوابات مرحلية أو مراجعات دورية لمراحل المشروع.
- 8.يوفر PMO أدلة وإجراءات واضحة لإدارة التغيير والنطاق.
- 9.يقدم PMO برامج تدريب أو إرشاد أو دعم مهني لمديري المشاريع.
- 10.يملك فريق PMO الكفاءات المهنية اللازمة لأداء مهامه بفعالية.
- 11.يسهم PMO في بناء المعرفة وتبادل الدروس المستفادة بين المشاريع.
- 12.توجد لدى PMO آلية موحدة لتحديد المخاطر المشتركة ومتابعتها وتصعيدها.
- 13.يسهم PMO في تحسين خطط الاستجابة للمخاطر عبر المشاريع.
- 14.يعتمد PMO على بيانات دقيقة ومحدثة عن حالة المشاريع.
- 15.يوفر PMO تقارير ولوحات مؤشرات تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرار.
- 16.تركز تقارير PMO على التحليل والتوصية وليس الوصف فقط.
- 17.يسهم PMO في ربط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للجهة.
- 18.يتابع PMO مدى تحقق المنافع المتوقعة من المشاريع وليس التسليم فقط.

ثالثاً :محور نجاح المشاريع الحكومية

- 1.تلتزم معظم المشاريع في الجهة بجدولها الزمني المخططة بدرجة جيدة.

2. تلتزم معظم المشاريع في الجهة بحدود التكلفة المعتمدة.
3. تفي مخرجات المشاريع بالمعايير الفنية والجودة المتوقعة.
4. تنجح المشاريع في تحقيق الأهداف التي أطلقت من أجلها.
5. تتحقق من المشاريع منافع واضحة يمكن ملاحظتها وقياسها بعد التنفيذ.
6. يرتفع مستوى رضا أصحاب المصلحة عن أداء المشاريع في الجهة.
7. تسهم المشاريع في دعم الأهداف الاستراتيجية للجهة بصورة ملموسة.
8. تُعالج الانحرافات في المشاريع بسرعة قبل تحولها إلى تعثر حقيقي.
9. تستفيد الجهة من الدروس المستفادة لتحسين المشاريع اللاحقة.
10. تظهر لدى الجهة قدرة أفضل على تنفيذ أكثر من مشروع بالتوازي من دون فقدان السيطرة.

رابعاً: محاور التحديات التي تواجه PMO

1. يعاني PMO من محدودية الصلاحيات مقارنة بحجم المسؤوليات المطلوبة منه.
2. توجد مقاومة من بعض الإدارات أو الفرق تجاه توحيد المنهجيات والإجراءات.
3. يواجه PMO صعوبة في الحصول على بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب عن المشاريع.
4. يوجد تداخل في الأدوار بين PMO ومديري المشاريع أو الإدارات التنفيذية.
5. تحتاج الجهة إلى مزيد من الكفاءات أو التدريب المتخصص لرفع فعالية PMO.
6. يركز PMO في بعض الحالات على الامتثال وإعداد التقارير أكثر من صناعة القيمة.
7. لا توجد آلية ناضجة لمتابعة المنافع والأثر بعد انتهاء المشروع.

الملحق (ب): مصفوفة المتغيرات والمؤشرات وطرق القياس

جدول (11) : مصفوفة قياس المتغيرات

المتغير	المؤشرات الإجرائية	طريقة القياس
نضج PMO	الحوكمة، وضوح الدور، المنهجية، التدريب، المخاطر، التقارير، المواءمة الاستراتيجية	استبانة ليكرت خماسي + متوسطات وأوزان نسبية
نجاح المشاريع الحكومية	الوقت، التكلفة، الجودة، الأهداف/المنافع، رضا أصحاب المصلحة	استبانة ليكرت خماسي + تحليل وصفي وارتباطي
التحديات	الصلاحيات، الثقافة، البيانات، الكفاءات، التنسيق، متابعة المنافع	ترتيب الأهمية والمتوسطات واختبار الفروق
المتغيرات الديموغرافية	الوظيفة، الخبرة، المؤهل، نوع الجهة	تكرارات ونسب وتحليل فروق