

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

برنامج / ماجستير ادارة المشاريع



أثر حوكمة المشاريع ونضج مكتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام

إعداد الطالب/ احمد بن عبدالله العسيري

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد محمد

و

د. فايز علي الجراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات:

IV	المستخلص: Abstract
1	الفصل الأول
1	الإطار العام للدراسة
2	المقدمة:
4	-مشكلة الدراسة.
4	-أهمية الدراسة.
5	-أهداف الدراسة.
6	-تساؤلات الدراسة
7	- فروض الدراسة
8	-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
11	الفصل الثاني
11	الدراسات السابقة
12	-مقدمة
13	-الدراسات السابقة
13	أولاً- الدراسات العربية
15	ثانياً- الدراسات الأجنبية
17	-الإطار النظري
17	المبحث الأول: حوكمة المشاريع ومفهومها في السياق الحكومي
17	1-1. مفهوم حوكمة المشاريع ((Project Governance
17	2-1. نماذج تقييم حوكمة المشاريع: من النظرية إلى التطبيق
18	3-1. العوامل المؤثرة في حوكمة المشاريع ((Factors Influencing Project Governance
18	4-1. حوكمة المشاريع في ضوء رؤية 2030 والتحديات المعاصرة
18	المبحث الثاني: نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) ودوره في تعزيز الأداء
18	1-2. مفهوم نضج مكتب إدارة المشاريع ((PMO Maturity
19	2-2. نماذج تقييم نضج مكتب إدارة المشاريع: من النظرية إلى التطبيق
19	3-2. العوامل المؤثرة في نضج مكتب إدارة المشاريع ((Factors Influencing PMO Maturity
19	4-2. نضج مكتب إدارة المشاريع في ضوء رؤية 2030 والتحديات المعاصرة
19	المبحث الثالث: أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام في ضوء رؤية 2030
20	1-3. مفهوم أداء المشاريع الاستراتيجية ((Strategic Project Performance

20	2-3. نماذج تقييم أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق: من النظرية إلى التطبيق
20	3-3. العوامل المؤثرة في أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق (Factors Influencing Strategic Project Performance and Public Spending Efficiency)
20	4-3. أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق في ضوء رؤية 2030 والتحديات المعاصرة
21	المبحث الرابع: التحديات والمعوقات المعاصرة في حوكمة المشاريع ونضج PMO في ضوء رؤية 2030
21	1-4. التحديات التنظيمية في حوكمة المشاريع (Organizational Challenges in Project Governance)
21	2-4. المعوقات في نضج مكتب إدارة المشاريع (Obstacles in PMO Maturity)
21	3-4. التحديات الرقمية والتكنولوجية (Digital and Technological Challenges)
22	4-4. التحديات الاقتصادية والمالية والمعوقات المعاصرة (Economic and Financial Challenges and Contemporary Obstacles)
22	المبحث الخامس: المواءمة الاستراتيجية مع رؤية 2030 والنظريات الإدارية
22	1-5. النظرية المؤسسية (Institutional Theory) وضغوط الرؤية
22	2-5. نظرية الإشراف (Stewardship Theory) والقيادة الرقمية
23	3-5. برنامج تحول الرياض البلدي وجودة الحياة
23	4-5. التحديات والمعوقات المعاصرة
24	الفصل الثالث
24	منهجية الدراسة
25	-مقدمة:
25	-المنهجية وطرق البحث:
25	-مجتمع البحث وعينته:
26	-حدود البحث:
26	-أداة البحث:
26	-إجراءات جمع البيانات:
26	خطة التحليل الإحصائي
28	المراجع
29	-المراجع العربية
30	المراجع الأجنبية
36	الملاحق
37	-الاستبانة
43	-Abstract

المستخلص: Abstract

تزايد اهتمام الحكومات والمؤسسات العامة في السنوات الأخيرة بتطبيق ممارسات إدارة المشاريع الحديثة كوسيلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز كفاءة الإنفاق العام. وقد برزت حوكمة المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع (PMO) كأدوات تنظيمية مهمة تهدف إلى تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة للمشاريع الاستراتيجية. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر حوكمة المشاريع ونضج مكتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام في المؤسسات الحكومية. كما تسعى الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط لأداء المشاريع الاستراتيجية في العلاقة بين حوكمة المشاريع ونضج مكتب إدارة المشاريع من جهة وكفاءة الإنفاق العام من جهة أخرى. تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين في إدارات المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية. كما سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. ويتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تعزيز فهم العلاقة بين ممارسات حوكمة المشاريع ونضج إدارة المشاريع وأداء المشاريع الاستراتيجية، مما يساعد صناع القرار في تحسين إدارة المشاريع الحكومية وتحقيق كفاءة أعلى في استخدام الموارد المالية العامة.

الكلمات المفتاحية :

حوكمة المشاريع، نضج مكتب إدارة المشاريع، الأداء الاستراتيجي للمشاريع، كفاءة الإنفاق العام، رؤية السعودية

2030.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات كبيرة في أساليب الإدارة الحكومية، حيث أصبحت الحكومات تعتمد بشكل متزايد على إدارة المشاريع كوسيلة لتحقيق الأهداف التنموية وتنفيذ البرامج الاستراتيجية (Crawford & Helm, 2009). وقد أدى هذا التوجه إلى زيادة أهمية تطبيق الممارسات الحديثة في إدارة المشاريع، بما في ذلك حوكمة المشاريع وإنشاء مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) داخل المؤسسات الحكومية لتعزيز القدرة على التنفيذ (Khan et al, 2021).

وتشير العديد من الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع الحكومية تعاني من مشكلات تتعلق بالتأخر في التنفيذ أو تجاوز التكاليف أو عدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتوقعة، ويرجع ذلك في كثير من الأحيان إلى ضعف الهياكل التنظيمية التي تدعم إدارة المشاريع، أو غياب إطار واضح للحوكمة يضمن جودة المدخلات في المراحل المبكرة للمشروع (Samset & Volden, 2016).

وتعد حوكمة المشاريع أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى توفير إطار تنظيمي يضمن توجيه المشاريع بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظومة، مع تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين عملية اتخاذ القرار (Crawford & Helm, 2009). كما يساهم تطبيق حوكمة المشاريع في تحسين التنسيق بين المشاريع المختلفة وضمان الاستخدام الأمثل للموارد عبر الإشراف المستمر والتقييم الدوري (Khan et al, 2021).

ومن جهة أخرى، تلعب مكاتب إدارة المشاريع دوراً مهماً في دعم عمليات الحوكمة من خلال توحيد منهجيات إدارة المشاريع وتوفير الدعم الفني لمديري المشاريع ومتابعة تنفيذ المشاريع الاستراتيجية (Khan et al, 2021). كما تساعد هذه المكاتب المؤسسات على تطوير قدراتها التنظيمية في إدارة المشاريع وتحسين مستوى النضج المؤسسي، مما يقلل من الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعلي (Samset & Volden, 2016).

ويشير مفهوم نضج إدارة المشاريع إلى مدى تطور العمليات والمنهجيات المستخدمة داخل المؤسسة، حيث تعكس مستويات النضج العالية قدرة المنظمة على إدارة المشاريع بشكل أكثر كفاءة وفعالية. وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تتمتع بمستويات مرتفعة من نضج إدارة المشاريع، والمدعومة بهياكل إدارية قوية، تحقق أداءً أفضل في تنفيذ مبادراتها الاستراتيجية (Khan et al, 2021).

وفي هذا السياق، أصبحت العلاقة بين حوكمة المشاريع ونضج مكاتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع الاستراتيجية من الموضوعات البحثية المهمة، خاصة في القطاع العام الذي يعتمد على المشاريع كأداة أساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (Khan et al, 2021; Crawford & Helm, 2009).

كما أن تحسين كفاءة الإنفاق العام يمثل أحد التحديات الرئيسية التي تواجه الحكومات، حيث تسعى إلى تحقيق أفضل النتائج باستخدام الموارد المتاحة (Samset & Volden, 2016). ويعد تطبيق ممارسات الحوكمة الفعالة وضمان "الجودة عند الدخول" (Quality at Entry) من أهم الوسائل لتعزيز كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر المالي (Samset & Volden, 2016; Khan et al, 2021).

ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل أثر حوكمة المشاريع ونضج مكتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام، لتقديم إطار علمي يساهم في تحسين الإدارة الحكومية وتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد العامة.

-مشكلة الدراسة.

تنبثق مشكلة البحث من مفارقة جوهرية في بيئة المشاريع المعاصرة؛ فبالرغم من التوسع الهائل في حجم الاستثمارات الحكومية الموجهة للمشاريع الاستراتيجية (خاصة في ظل رؤية المملكة 2030)، إلا أن هناك فجوة مستمرة بين "المخطط له" و"المحقق فعلياً". ويمكن تفصيل أبعاد هذه المشكلة في النقاط الحيوية التالية:

1. معضلة الأداء الاستراتيجي و"المثلث الذهبي": لا تزال الكثير من المشاريع الكبرى تعاني من التعثر في ضبط محاور "الوقت، التكلفة، والجودة". ومع ذلك، تكمن المشكلة الأعمق في الفشل في تحقيق "القيمة الاستراتيجية"؛ حيث قد ينتهي المشروع ضمن ميزانيته ولكنه يفشل في مواءمة الأهداف الوطنية الكبرى. هذا الاختلال في الأداء يعود في جوهره إلى غياب رؤية موحدة تشرف عليها مكاتب إدارة مشاريع ناضجة قادرة على الربط بين العمليات التشغيلية والغايات الاستراتيجية.

2. ضعف حوكمة القرارات وتشتت المسؤوليات: تتمثل إحدى العقبات الرئيسية في غياب أطر حوكمة واضحة تحدد "من يملك حق القرار" و"من يتحمل مسؤولية النتائج". إن تداخل الصلاحيات بين الإدارات المختلفة وغياب الشفافية في سلاسل الامداد وإجراءات التعاقد يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرارات التصحيحية. هذا الضعف التنظيمي يخلق بيئة خصبة لزيادة "أوامر التغيير" (Change Orders) التي تعد الثقب الأسود الذي يبتلع ميزانيات المشاريع العامة دون عائد حقيقي.

3. فجوة النضج في مكاتب إدارة المشاريع (PMO): تكمن المشكلة في أن العديد من المنظمات تمتلك مكاتب إدارة مشاريع بالاسم فقط، لكنها تقبع في مستويات نضج أولية (Level 1 or 2). هذه المكاتب تعمل كـ "جامع للبيانات" أو "مراكز إدارية" بدلاً من كونها "محركات استراتيجية". إن انخفاض مستوى نضج الممارسات (مثل غياب إدارة المخاطر المؤسسية، وضعف أتمتة التقارير، وعدم وجود منهجيات موحدة) يؤدي بالضرورة إلى عجز هذه المكاتب عن تقديم رؤى استباقية لصناع القرار، مما يجعل الإدارة "رد فعل" بدلاً من كونها "قيادة واعية".

4. غياب كفاءة الإنفاق والهدر المالي الرأسمالي: ترتبط كفاءة الإنفاق العام بشكل عضوي بدقة التقديرات المالية وجودة التنفيذ. المشكلة تكمن في أن نقص الحوكمة وانخفاض النضج يؤديان إلى "هدر غير منظور"؛ ويتمثل ذلك في إعادة الأعمال (Rework)، وتكاليف التأخير، وعدم استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل. في سياق القطاع العام، يعني هذا الهدر تعطيل موارد كان يمكن توجيهها لمشاريع تنموية أخرى، مما يبطئ وتيرة التحول الوطني.

5. تحدي المواءمة مع التحول الوطني (رؤية 2030): في ظل التوجهات السعودية الصارمة نحو رفع كفاءة الإنفاق عبر مركز "أكسبرو" وهياكل حوكمة رؤية 2030، تبرز مشكلة عدم مواكبة بعض الجهات لهذه المتطلبات. هناك حاجة ملحة لمعرفة كيف يمكن للرفع من "نضج الـ PMO" أن يكون الأداة التنفيذية لتحويل سياسات كفاءة الإنفاق من مجرد "نصوص" إلى "واقع ملموس" في أداء المشاريع الاستراتيجية.

-أهمية الدراسة.

تكتسب هذه الدراسة أهمية استثنائية في ظل التحولات الهيكلية الكبرى التي تشهدها نماذج الإدارة العامة الحديثة، وتبرز قيمتها من خلال الأبعاد التالية:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

1. إثراء الأدب الأكاديمي العربي: تساهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية في المكتبة العربية حول الربط الثلاثي بين (الحوكمة، نضج ال PMO، وكفاءة الإنفاق)؛ حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على كل متغير بشكل منفصل.
2. تطوير نموذج تفسيري متكامل: تسعى الدراسة لبناء إطار نظري يوضح "ميكانيكية التأثير"؛ أي كيف تتحول ممارسات الحوكمة إلى "وفر مالي" و"نجاح استراتيجي" عبر وسيط تنظيمي هو "مكتب إدارة المشاريع".
3. تأصيل مفاهيم كفاءة الإنفاق: تقدم الدراسة تأصيلاً علمياً لمفهوم كفاءة الإنفاق من منظور إداري بحث، متجاوزة النظرة المحاسبية التقليدية، لتربطها بجودة العمليات ونضج الممارسات المؤسسية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية):

1. خارطة طريق لقيادات مكاتب إدارة المشاريع: توفر الدراسة أدلة علمية تساعد مديري ال PMO في الجهات الحكومية والخاصة على مراجعة مستويات نضج مكاتهم، وتحديد الفجوات التي تعيق تحقيق كفاءة الإنفاق.
 2. تحسين جودة اتخاذ القرار: من خلال إبراز دور الحوكمة في تدفق المعلومات، تساهم الدراسة في تزويد أصحاب المصلحة بأدوات تضمن اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، مما يقلل من احتمالية التعثر المالي للمشاريع الاستراتيجية.
- أداة للتقييم والقياس: يمكن استخدام مؤشرات هذه الدراسة كمعايير مرجعية (Benchmarking) للمؤسسات الراغبة في قياس أثر استثماراتها في بناء وتطوير مكاتب إدارة المشاريع.
- ثالثاً: الأهمية الوطنية والاستراتيجية (سياق رؤية 2030):

1. دعم مستهدفات مركز "أكسبرو": تتقاطع أهداف البحث مباشرة مع مهام "هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية" في المملكة، من خلال تقديم توصيات تساهم في رفع جودة المشروعات الرأسمالية وتقليل الهدر المالي الوطني.
2. تحقيق التميز في تنفيذ المشاريع الكبرى: تساهم الدراسة في فهم كيفية إدارة "مشاريع الرؤية" (Giga-projects) بفعالية تضمن تحقيق الأثر الاقتصادي والاجتماعي المنشود ضمن السقوف المالية المحددة.
3. تعزيز الاستدامة المالية: من خلال التركيز على كفاءة الإنفاق، تساهم الدراسة في دعم الجهود الوطنية الرامية إلى الاستدامة المالية، وضمان توجيه الفوائض المالية نحو فرص تنمية جديدة تعزز جودة الحياة.

-أهداف الدراسة-

تتمثل الغاية الرئيسية لهذه الدراسة في قياس وتحديد ميكانيكية التأثير التي تمارسها كل من حوكمة المشاريع ونضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO) على جودة المخرجات الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام. ولتحقيق هذه الغاية، تسعى الدراسة إلى بلوغ الأهداف النوعية التالية:

1. تشخيص الواقع الراهن لممارسات الحوكمة ونضج ال PMO:

- الوقوف على مستوى تبني أطر حوكمة المشاريع في الجهات محل الدراسة وتحديد هيكلية اتخاذ القرار فيها.
- قياس مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO Maturity) باستخدام النماذج العلمية المعتمدة (مثل نموذج برادو أو 3P3M) لتحديد الفجوات التنظيمية.

2. قياس الأثر المباشر للحوكمة على أداء المشاريع الاستراتيجية:

- تحديد مدى مساهمة أطر الحوكمة في تقليل الانحرافات الزمنية والمالية للمشاريع الكبرى.
- تقييم أثر وضوح الأدوار والمسؤوليات (كعنصر حوكمة) على جودة المخرجات النهائية للمشروع ومدى مواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

3. تحليل الدور الوسيط لنضج ال PMO في تحقيق كفاءة الإنفاق:

- استكشاف العلاقة بين ارتفاع مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع والقدرة على خفض الهدر المالي وتحقيق "القيمة مقابل المال" (Value for Money).
- تحليل مدى قدرة المكاتب ذات النضج العالي على تقديم تقديرات مالية دقيقة تساهم في استدامة الإنفاق الرأسمالي.

4. رصد المعوقات والتحديات التنظيمية:

- تحديد العوامل التي تحد من فعالية حوكمة المشاريع أو تعيق ارتقاء مكاتب إدارة المشاريع إلى مستويات نضج استراتيجية.
- فهم التحديات المتعلقة بالثقافة التنظيمية أو نقص الكفاءات البشرية وأثرها على كفاءة الإنفاق.

5. بناء إطار عمل مقترح لتعزيز الأداء والكفاءة (سياق رؤية 2030):

- تطوير نموذج تطبيقي يربط بين معايير الحوكمة ومؤشرات النضج لضمان تحقيق مستهدفات كفاءة الإنفاق الحكومي.
- تقديم توصيات عملية لصناع القرار حول كيفية تحويل مكاتب إدارة المشاريع من أدوار رقابية تقليدية إلى أدوار تمكينية استراتيجية تدعم الاقتصاد الوطني.

-تساؤلات الدراسة

تتمثل الغاية الرئيسية لهذه الدراسة في قياس وتحديد ميكانيكية التأثير التي تمارسها كل من حوكمة المشاريع ونضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO) على جودة المخرجات الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام. ولتحقيق هذه الغاية، تسعى الدراسة إلى بلوغ الأهداف النوعية التالية:

1. تشخيص الواقع الراهن لممارسات الحوكمة ونضج ال PMO:

الوقوف على مستوى تبني أطر حوكمة المشاريع في الجهات محل الدراسة وتحديد هيكلية اتخاذ القرار فيها.
قياس مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO Maturity) باستخدام النماذج العلمية المعتمدة (مثل نموذج برادو أو 3P3M) لتحديد الفجوات التنظيمية.

2. قياس الأثر المباشر للحوكمة على أداء المشاريع الاستراتيجية:

تحديد مدى مساهمة أطر الحوكمة في تقليل الانحرافات الزمنية والمالية للمشاريع الكبرى.
تقييم أثر وضوح الأدوار والمسؤوليات (كعنصر حوكمة) على جودة المخرجات النهائية للمشروع ومدى مواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

3. تحليل الدور الوسيط لنضج الـ PMO في تحقيق كفاءة الإنفاق:

استكشاف العلاقة بين ارتفاع مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع والقدرة على خفض الهدر المالي وتحقيق "القيمة مقابل المال" (Value for Money).

تحليل مدى قدرة المكاتب ذات النضج العالي على تقديم تقديرات مالية دقيقة تساهم في استدامة الإنفاق الرأسمالي.

4. رصد المعوقات والتحديات التنظيمية:

تحديد العوامل التي تحد من فعالية حوكمة المشاريع أو تعيق ارتقاء مكاتب إدارة المشاريع إلى مستويات نضج استراتيجية.

فهم التحديات المتعلقة بالثقافة التنظيمية أو نقص الكفاءات البشرية وأثرها على كفاءة الإنفاق.

5. بناء إطار عمل مقترح لتعزيز الأداء والكفاءة (سياق رؤية 2030):

تطوير نموذج تطبيقي يربط بين معايير الحوكمة ومؤشرات النضج لضمان تحقيق مستهدفات كفاءة الإنفاق الحكومي.
تقديم توصيات عملية لصناع القرار حول كيفية تحويل مكاتب إدارة المشاريع من أدوار رقابية تقليدية إلى أدوار تمكينية استراتيجية تدعم الاقتصاد الوطني.

- فروض الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من فرضية رئيسية مفادها أن تعزيز حوكمة المشاريع ورفع مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO Maturity) يساهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة الإنفاق الحكومي وتعظيم تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وعليه، تم تطوير الفروض التالية:

الفرضية الأولى (حوكمة المشاريع والأداء): "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين درجة تطبيق أطر حوكمة المشاريع (من حيث وضوح الصلاحيات، الشفافية، وهياكل اتخاذ القرار) وبين مستوى أداء المشاريع الاستراتيجية". ويفترض هذا الفرض أن الحوكمة الرصينة تساهم في تقليل التخطي الإداري، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة التسليم والالتزام بالجدول الزمني.

الفرضية الثانية (نضج ال PMO والأداء): "يؤثر مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO Maturity) إيجاباً وبدلالة إحصائية على نجاح المشاريع الاستراتيجية في تحقيق منافعها طويلة الأمد". تنطلق هذه الفرضية من فكرة أن المكاتب التي وصلت إلى مستويات نضج "استراتيجية" تمتلك أدوات تحليلية وقدرات تنبؤية تمكنها من قيادة المشاريع نحو النجاح، بخلاف المكاتب ذات النضج الأولي التي تكتفي بالأدوار التنسيقية.

الفرضية الثالثة (الحوكمة وكفاءة الإنفاق): "هناك أثر معنوي ومباشر لأطر حوكمة المشاريع في تعزيز كفاءة الإنفاق العام وتقليل الهدر المالي الناتج عن أوامر التغيير المتكررة". هنا يُفترض أن الرقابة والحوكمة المؤسسية تعمل كصمام أمان مالي، يمنع تجاوز الميزانيات المعتمدة ويضمن توجيه الموارد نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة فقط.

الفرضية الرابعة (نضج ال PMO وكفاءة الإنفاق): "يساهم نضج ممارسات مكتب إدارة المشاريع في تحسين دقة التقديرات المالية والإنفاق الرأسمالي، مما يؤدي إلى رفع مستوى كفاءة الإنفاق الحكومي". يشير هذا الفرض إلى أن المكاتب الناضجة تمتلك قاعدة بيانات تاريخية ومنهجيات دقيقة لتقدير التكاليف، مما يقلل الفجوة بين الميزانية المرصودة والإنفاق الفعلي.

الفرضية الخامسة (التفاعل التكاملي): "يوجد أثر تفاعلي تكاملي بين حوكمة المشاريع ونضج ال PMO؛ بحيث يتضاعف أثرهما الإيجابي على أداء المشاريع وكفاءة الإنفاق عند تطبيقهما معاً بشكل متزامن". يفترض هذا البحث أن الحوكمة (كإطار تشريعي) ونضج المكتب (كأداة تنفيذية) يكمل كل منهما الآخر، وأن غياب أحدهما يضعف أثر الآخر على النتائج النهائية.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث-

1. نظرية الوكالة (Agency Theory): منظور الضبط والحوكمة تعتبر نظرية الوكالة، التي أرساها (Jensen & Meckling, 1976)، المدخل الأساسي لفهم ضرورة "حوكمة المشاريع". تفترض هذه النظرية وجود علاقة تعاقدية بين "الأصيل" (Principal) وتمثله هنا الدولة أو المؤسسة العامة، و"الوكيل" (Agent) ويمثله فريق إدارة المشروع.

- التطبيق في البحث: تبرز المشكلة عندما تظهر حالة "عدم تماثل المعلومات" (Information Asymmetry)؛ حيث يمتلك الوكيل تفاصيل لا يدركها الأصيل، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات تخدم مصالح ضيقة على حساب كفاءة الإنفاق العام. هنا تتدخل حوكمة المشاريع كآلية لتقليل "تكاليف الوكالة" (Agency Costs) وضمان الشفافية. وتؤكد دراسات (Müller, 2017) أن الحوكمة الرصينة هي الضمانة الوحيدة لتقليل الانحرافات المالية والزمنية عبر ميكانيكا الرقابة الفعالة، وهو ما يصب مباشرة في مصلحة كفاءة الإنفاق العام.

2. نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory): منظور النضج والتحول تعد هذه النظرية امتداداً لمنظور الموارد (RBV) لـ (Barney, 1991)، وقد طورها (Teece et al., 1997) لتفسير كيف يمكن للمنظمات "الاستشعار، واقتناص الفرص، وإعادة التكوين" لمواردها في بيئات سريعة التغير.

- التطبيق في البحث: يُنظر إلى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO Maturity) كقدرة ديناميكية مؤسسية. فالمكاتب ذات النضج العالي لا تكتفي بتطبيق المنهجيات، بل تمتلك القدرة على تكييف هذه المنهجيات

لتحقيق التميز في الأداء الاستراتيجي. وتشير دراسة (Anantatmula, 2010) إلى أن النضج يمثل "الأصل غير الملموس" الذي يمكن المنظمة من رفع جودة اتخاذ القرار، مما يقلل الهدر المالي ويعزز من فرص نجاح المشاريع الكبرى. كما يؤكد (Prasetyo et al, 2025) أن هذه القدرات هي التي تمنح المشاريع "المرونة" اللازمة لمواجهة تحديات التنفيذ المعقدة.

3. نظرية الإشراف (Stewardship Theory): منظور المواءمة الاستراتيجية والقيمة على نقيض نظرية الوكالة، تفترض نظرية الإشراف (Davis et al, 1997) أن المديرين (الوكلاء) هم "مشرفون" يسعون بطبيعتهم لتحقيق أهداف المنظمة لأن نجاحها يمثل نجاحاً شخصياً لهم.

- التطبيق في البحث: تبرز هذه النظرية أهمية "الثقافة التنظيمية" والمواءمة الاستراتيجية التي يخلقها الـ PMO الناضج. عندما يتبنى فريق المشروع فلسفة "الإشراف"، يصبح التركيز على "تحقيق القيمة العامة" وكفاءة الإنفاق دافعاً داخلياً وليس مجرد التزام رقابي. وتوضح دراسات (Joslin & Müller, 2016) أن التوازن بين "الحوكمة الرقابية" (الوكالة) و"الحوكمة التمكينية" (الإشراف) هو الذي يقود المشاريع الاستراتيجية نحو النجاح المستدام.

4. نظرية المؤسسية (Institutional Theory): منظور البيئة والشرعية تفسر هذه النظرية (DiMaggio & Powell, 2000) لماذا تتبنى المنظمات هياكل معينة (مثل مكاتب إدارة المشاريع)؛ ليس فقط للكفاءة التقنية، بل للحصول على "الشرعية" في بيئتها.

- التطبيق في البحث: في السياق السعودي، يُعد تبني مكاتب إدارة المشاريع وحوكمتها جزءاً من "التشابه المؤسسي" (Isomorphism) الذي تفرضه رؤية 2030. فالدولة تطلب من الجهات الحكومية رفع كفاءة الإنفاق، مما يدفع هذه الجهات لتبني نماذج نضج متقدمة للحصول على الدعم والموارد. وتؤكد دراسة (Albaiti et al, 2021) أن سياق الرؤية خلق بيئة محفزة لنمو هذه المكاتب كأدوات لتحقيق التحول الوطني.

5. نظرية القيمة العامة (Public Value Theory): منظور كفاءة الإنفاق تعتبر هذه النظرية، التي طورها (Moore, 1995)، أن معيار النجاح في القطاع العام هو "خلق قيمة للمجتمع".

- التطبيق في البحث: تربط الدراسة بين "كفاءة الإنفاق العام" وخلق القيمة. فالإنفاق الكفؤ ليس هو "الأرخص"، بل هو الذي يحقق أعلى عائد استراتيجي بأقل تكلفة ممكنة. الحوكمة والنضج هما الوسائل التي تضمن تحويل الريال المستثمر إلى خدمات وبنية تحتية ومنافع اقتصادية ملموسة، وهو ما يمثل جوهر كفاءة الإنفاق في المشاريع الحكومية الكبرى.

يتبنى هذا البحث نموذجاً تكاملياً (Integrative Model) يجمع بين:

1. الضبط والرقابة: المستمد من نظرية الوكالة (لتحقيق كفاءة الإنفاق).

2. التطوير والابتكار: المستمد من نظرية القدرات الديناميكية (لرفع نضج العمليات).

3. المواءمة والقيمة: المستمد من نظريتي الإشراف والقيمة العامة (لضمان أداء المشاريع الاستراتيجية).

هذا الربط النظري المعمق يوفر للباحث الأدوات اللازمة لتحليل كيف يمكن للبناء التنظيمي (الحوكمة والنضج) أن يتحول إلى نتائج اقتصادية وتشغيلية ملموسة في بيئة المشاريع السعودية.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

شهدت العقود القليلة الماضية تحولاً جذرياً وممنهجاً في ممارسات الإدارة العامة على مستوى العالم؛ حيث لم تعد إدارة المشاريع الحكومية مجرد نشاط تنفيذي تقني، بل استُحلت إلى أداة استراتيجية محورية لتحقيق الغايات الوطنية الكبرى والتنمية المستدامة (Crawford & Helm, 2009). وفي هذا الصدد، برزت حوكمة المشاريع (Project Governance) ونضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO Maturity) كركيزتين أساسيتين لتعزيز الأداء المؤسسي؛ حيث تعمل الحوكمة كإطار تنظيمي يضمن المساءلة والشفافية ومواءمة المشاريع مع الاستراتيجية العليا للمنظمة (Müller, 2017). أما نضج مكاتب إدارة المشاريع، فيُعد مؤشراً على قدرة المنظمة على تطبيق منهجيات موحدة ومستدامة ترفع من احتمالية نجاح المشاريع وتقليل نسب الفشل (Hill, 2013; Prado, 2014).

وتكتسب هذه الممارسات أهمية مضاعفة في الاقتصادات النامية والساعية للتحول، حيث يساهم نضج هذه الهياكل في الحد من الهدر المالي وتحسين جودة المخرجات العامة (Khan et al., 2021). وبالنظر إلى السياق السعودي، شكلت رؤية المملكة 2030 نقطة تحول جوهرية نحو "الدولة التنموية" التي تعتمد على كفاءة الأداء؛ حيث تم إنشاء مكاتب إدارة المشاريع في مختلف القطاعات الحكومية كجزء من برنامج التحول الوطني لدعم التنوع الاقتصادي غير النفطي (رؤية المملكة 2030، 2016). وفي هذا الإطار، تلعب هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية (EXPRO) دوراً محورياً في تأسيس هذه الحوكمة، حيث أشارت تقاريرها إلى تحقيق وفورات مالية مليارية نتيجة تطبيق معايير دقيقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة (هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية، 2023).

علاوة على ذلك، أثبتت الدراسات الميدانية المحلية وجود علاقة طردية قوية بين مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع وكفاءة تسليم المشاريع الاستراتيجية، لا سيما في المشاريع الحضرية والبنية التحتية، حيث ينعكس هذا النضج مباشرة على الالتزام بالجدول الزمني والميزانيات المرصودة (Muhammad et al., 2024). كما أكدت بحوث أخرى أن تطبيق أطر الحوكمة الرشيدة في القطاع العام السعودي يعزز من مستويات الشفافية والمساءلة، مما يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء التنظيمي الشامل وكفاءة الإنفاق العام (Alotaibi et al., 2019). إن تضافر هذه العوامل يوفر أساساً نظرياً متيناً لفهم كيفية انتقال الأثر من الحوكمة والنضج التنظيمي إلى النتائج الملموسة في كفاءة الإنفاق، مما يساهم في سد الفجوة المعرفية حول آليات التحول الإداري في البيئة السعودية المعاصرة.

-الدراسات السابقة

شهدت ممارسات إدارة المشاريع في القطاع العام تحولات كبيرة في السنوات الأخيرة، حيث أصبحت حوكمة المشاريع ونضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO) أدوات أساسية لتعزيز الأداء الاستراتيجي وكفاءة الإنفاق العام، خاصة في سياق الدول الناشئة مثل المملكة العربية السعودية. وقد أكدت الدراسات السابقة على أن نضج PMO يساهم في تقليل التأخيرات والتكاليف الزائدة في المشاريع العامة، كما في دراسات ميدانية أجرتها جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، التي أظهرت تأثير PMO على نجاح المشاريع في قطاع البناء السعودي. في إطار رؤية 2030، أبرزت الهيئة السعودية لكفاءة الإنفاق والمشاريع (EXPRO) دور PMO في تحقيق التوازن المالي، حيث ساهمت في توفير أكثر من 530 مليار ريال من خلال تحسين كفاءة الإنفاق على المشاريع الرأسمالية. كما أشارت دراسات أخرى إلى أن نماذج PMO المتقدمة تعزز التوافق الاستراتيجي مع أهداف الرؤية، مما يحسن أداء المشاريع الحكومية في مدن مثل حائل والرياض. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت بحوث محلية أن تقييم نضج إدارة المشاريع في الشركات السعودية الكبرى يرتبط إيجابياً بكفاءة تسليم المشاريع الحضرية، مع توصيات بتكييف النماذج العالمية للسياق المحلي. هذه الدراسات السابقة توفر أساساً نظرياً وتطبيقياً قوياً لفهم العلاقات بين المتغيرات، مما يساهم في سد الفجوات البحثية في السياق السعودي ويمهد لتحليل أعمق في هذه الدراسة.

أولاً- الدراسات العربية

ركزت الدراسات العربية الحديثة، ولا سيما السعودية منها، على دور مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) كأداة تنفيذية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، مع التركيز على التحول التنظيمي وكفاءة الأداء.

تشمل هذه الدراسات دراسات محلية سعودية تركز على السياق الحكومي والارتباط برؤية 2030، مع التركيز على نضج PMO وكفاءة الإنفاق.

1. الدراسة الأولى: دراسة البيتي والسلمي (Albaiti & Alsulami, 2021)

استهدفت هذه الدراسة (رسالة ماجستير ومقال محكم بجامعة الملك عبدالعزيز) فحص أثر مكتب إدارة المشاريع على الأداء التنظيمي في القطاع العام السعودي، وتحديدًا في مكاتب تحقيق الرؤية (VROs). شملت الدراسة مسحاً لـ 29 مكتباً حول المملكة، وخلصت إلى أن هذه المكاتب تتمتع بمستوى نضج "متوسط" في تقديم الخدمات الحوكمية. وأظهرت النتائج أن التركيز الأكبر ينصب على "الرقابة والمتابعة" وتطوير المنهجيات، مما أثر إيجاباً على الإدارة الاستراتيجية وإدارة المحافظ المتعددة. وأثبتت الدراسة أن مكاتب إدارة المشاريع تساهم في "تغيير الثقافة التنظيمية" نحو المساءلة والتعلم المؤسسي. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى وجود غموض في الأدوار المحددة للمكاتب في بعض الجهات، مما يتطلب إطار حوكمة موحد يربط بين المخرجات التشغيلية ومؤشرات الأداء الوطنية الكبرى لضمان استدامة القيمة المحققة من الاستثمارات الحكومية.

2. الدراسة الثانية: دراسة الشبرقي وآخرون (Alshabragi et al, 2024)

هدفت هذه الورقة إلى تقديم نظرة شاملة على فعالية إدارة المشاريع ودور مكاتب إدارة المشاريع في تحقيق النجاح المؤسسي من خلال وضع نظام تصنيف للنضج. تشمل أهداف البحث تحديد عوامل النجاح الحاسمة ذات الصلة

بفعالية مكاتب إدارة المشاريع المستدامة، ومراجعة الأدبيات الموجودة حول نماذج نضج إدارة المشاريع، وتحليل البيانات من خلال مراجعة الأدبيات والاستبيانات، وتطوير نظام تصنيف قائم على عوامل النجاح المحددة، والمساهمة في الأدبيات الموجودة حول مكاتب إدارة المشاريع. وقد حددت مراجعة الأدبيات والتحليل الموضوعي خمسة محاور رئيسية - الثقافة التنظيمية، والحوكمة، والكفاءة، وضوابط المشروع، والمشاركة - لكل منها عوامل نجاح مقابلة. استُخدمت الاستبيانات لتقييم مستويات النضج والأهمية النسبية لهذه العوامل، حيث حدد تحليل التسلسل الهرمي (AHP) الأهمية المرجحة لكل عامل نجاح وفئة. تُبرز النتائج عوامل النجاح الحاسمة لمكاتب إدارة المشاريع، وهي: التعاون، والقيادة الفعالة، والتوافق مع أهداف المؤسسة، وإدارة المعرفة، وتخطيط المشاريع، وإدارة المخاطر، ورضا أصحاب المصلحة، والتواصل. ومن خلال وضع منهجية موحدة وموضوعية لتقييم فعالية مكاتب إدارة المشاريع المستدامة، تستطيع المؤسسات تعزيز ممارساتها في إدارة المشاريع المستدامة، وتحسين معدلات نجاح المشاريع، ومعالجة التحديات المرتبطة بتقييم أداء هذه المكاتب. وفي نهاية المطاف، يُمكن تبني منهجية النظم مكاتب إدارة المشاريع من مواءمة استراتيجياتها مع أهداف المؤسسة، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر.

3. الدراسة الثالثة: دراسة محمد وآخرون (Muhammad et al, 2024)

تناولت هذه الدراسة دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تعزيز عوامل نجاح المشاريع الهندسية والإنشائية في المملكة العربية السعودية عبر دراسة حالة لبلدية جازان، وهي قابلة للتعميم على المكاتب البلدية في الرياض. حددت الدراسة 32 متغير نجاح تم تصنيفها تحت أربعة محاور: بناء البنية التحتية لإدارة المشاريع، تعزيز الممارسات المهنية، هيكلية المكتب، والدعم التنظيمي. وأثبتت النتائج أن المكاتب التي تتجاوز عمرها 4 سنوات تحقق نسب نجاح تصل إلى 65% مقارنة بـ 37% للمكاتب الحديثة. وأشارت الدراسة إلى أن مكتب إدارة المشاريع لا يعمل فقط كجهة رقابية، بل كمركز للتميز المعرفي (CoE) يساهم في ردم فجوة المهارات الفنية. وأوصى الباحثان بضرورة تأسيس "حوكمة المعرفة" وتوثيق الدروس المستفادة لتفادي تكرار الفشل في المشاريع المليارية، مع التأكيد على أن دعم الإدارة العليا هو المحرك الأول لفعالية الحوكمة.

4. الدراسة الرابعة: دراسة عرفة (Arafa, 2026)

ركزت هذه الدراسة المنشورة في "المجلة الدولية للبحوث العلمية" على تقييم نضج إدارة المشاريع في شركات المقاولات السعودية وأثره على كفاءة تسليم المشاريع الحضرية بمدينة الرياض في سياق رؤية 2030. طور الباحث "نموذج التكيف ذو الطبقات" المستند إلى مبادئ معهد (PMI)، وطبقه على عينة من 285 مديراً للمشاريع. توصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج ممارسات المكتب وبين مؤشرات النجاح المتمثلة في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية وجودة المخرجات. وأظهر تحليل الانحدار أن البعد "التكيفي" (الذي يشمل القيادة والتوجيه) كان الأكثر تأثيراً بمعامل $(\beta = 0.41)$. وخلصت الدراسة إلى أن التبنّي السياقي لمعايير الحوكمة العالمية، وليس التطبيق الحرفي، هو العامل الحاسم في تعزيز الكفاءة، محذرة من أن الفجوات المعرفية ونقص الكوادر المؤهلة رقمياً لا تزال تعيق الوصول للمستويات العليا من النضج المؤسسي في بيئة الرياض.

5. الدراسة الخامسة: دراسة قوقزة، علي طایل أحمد (2023)

تهدف إلى التعرف على مفهوم الحوكمة ومتطلباتها في البلديات، مع التركيز على أثرها في التنمية المحلية، مستمدة من السياق الأردني لكن مع إمكانية تطبيق على السياق السعودي المشابه في الإدارة المحلية. اعتمدت على المنهج الوصفي من خلال تحليل وثائق بلدية واستطلاعات لـ 200 موظف في بلديات، مع نموذج تحليلي لقياس الكفاءة باستخدام مقاييس الحوكمة مثل الشفافية والمشاركة. أظهرت أن الحوكمة تحسن كفاءة الإنفاق في المشاريع المحلية بنسبة 18% من خلال تعزيز التنمية المستدامة والمشاركة المجتمعية. تساهم في ربط الحوكمة بالتنمية المستدامة، خاصة في الإدارات المحلية، لكنها تفتقر إلى التركيز على نضج PMO كأداة تنفيذية، مما يدعو إلى دراسات تدمج هذا المتغير وتقرن بين البلديات السعودية والأردنية في إطار رؤى مشابهة مثل رؤية 2030.

ثانياً- الدراسات الأجنبية

تشمل دراسات دولية تطبيقية، مع روابط إلى السياق السعودي أو الدول النامية، مستمدة من الوثائق والنتائج الجديدة.

1. الدراسة الأولى: Anantatmula, V. S., & Rad, P. F. (2013).

هدفت هذه الدراسة إلى فحص الروابط بين نضج إدارة المشاريع، دور PMO، ونجاح المشاريع في منظمات دولية متنوعة، مع التركيز على العوامل التنظيمية التي تعزز الكفاءة. اعتمدت على المنهج الكمي عبر استطلاعات لـ 300 منظمة دولية (من قطاعات التكنولوجيا والصناعة)، مع نموذج تحليلي باستخدام SEM (Structural Equation Modeling) لقياس الارتباطات. أظهرت النتائج علاقة إيجابية بين نضج PMO ونجاح المشاريع، مع تقليل التكاليف بنسبة 22% من خلال تحسين العمليات والتخطيط. المساهمة في توفير إطار عام لقياس النضج، مع 37 استشهداً يدل على تأثيرها في المجال، إلا أنها تفتقر إلى السياقات الحكومية النامية مثل السعودية، مما يقترح تكيفها لدول في طور التنويع الاقتصادي كرؤية 2030 ودراسات مقارنة بين القطاعين العام والخاص.

2. الدراسة الثانية: Linde, J. A., & Steyn, H. (2016).

ركزت على تأثير PMO على الأداء في منظمة تعدين جنوب أفريقية، مع اقتراح طرق لقياس قيمة PMO في السياقات الصناعية. استخدمت دراسة حالة واحدة في شركة تعدين مع مقابلات مع 20 موظفًا وتحليل بيانات كمية من سجلات المشاريع. كشفت عن تحسين الأداء التنظيمي بنسبة 30% من خلال PMO، مع اقتراح ثلاث طرق جديدة لقياس قيمته (مثل قياس النضج والعائد). تساهم في فهم الدور التنظيمي لـ PMO، مع 79 استشهداً، لكنها محدودة بحالة واحدة، مما يدعو إلى دراسات متعددة الحالات في سياقات حكومية مثل السعودية، خاصة في المشاريع الاستراتيجية المتعلقة برؤية 2030.

3. الدراسة الثالثة: Monteiro (2026).

قدمت هذه الدراسة الطولية (Longitudinal Study) تحليلاً لتطور تفويض مكاتب إدارة المشاريع من مجرد وحدات لدعم تقنية المعلومات إلى كيانات حوكمة استراتيجية شاملة على مستوى المنظمة (Enterprise PMO). تتبع الدراسة مراحل نضج المكتب عبر أربع مراحل أساسية، حيث وجدت أن التحول الجوهرى في فعالية المكتب حدث عند ربط تقاريره مباشرة بمجلس الإدارة، مما عزز من استقلاليتها وقدرته على التأثير الاستراتيجي. وأشارت النتائج إلى أن المكاتب

الحديثة أصبحت مكلفة بقيادة مبادرات الابتكار والذكاء الاصطناعي، مما يضعها في قلب التحول الرقمي. وأثبتت الدراسة أن دمج وظائف الحوكمة مع إدارة المعرفة يساهم في ردم فجوة الأداء، حيث يعمل المكتب كـ "محرك" للتعلم التنظيمي وليس مجرد جهة رقابية، مما يرفع من احتمالات النجاح المستدام للمشاريع في البيئات المتقلبة.

4. الدراسة الرابعة: (Young et al, 2019)

استهدفت هذه الدراسة الكمية الكشف عن آليات حوكمة المشاريع التي ترتبط بشكل مباشر بالنجاح، من خلال تحليل قاعدة بيانات دولية ضخمة شملت 51 منظمة عالمية وأكثر من 66,000 استجابة. حددت الدراسة خمسة أبعاد جوهرية للحوكمة: الرؤية، إدارة التغيير، الراعي الاستراتيجي، مؤشرات الأداء (KPIs)، والمتابعة المستمرة. أثبتت النتائج وجود ارتباط معنوي قوي بين هذه الآليات وبين خفض التكاليف وتحسين جودة الخدمة. ومن أبرز مساهمات الدراسة تحديد "الفعالية الزمنية" لكل آلية؛ حيث وجدت أن دور "راعي المشروع" والاتفاق على "الرؤية" يكون حاسماً في مراحل البدء، بينما تبرز أهمية "المتابعة" في المراحل المتأخرة. وتوصلت الدراسة إلى أن دعم الإدارة العليا ليس مجرد عامل مساعد، بل هو شرط مسبق لا يمكن للمشاريع الكبرى النجاح بدونه، مما يوفر إطاراً عملياً لمديري المكاتب في البيئات المعقدة لتركيز جهود الحوكمة في الوقت المناسب.

5. الدراسة الخامسة: (Sandhu et al, 2024)

بحثت هذه الدراسة التجريبية في كيفية مساهمة الوظائف الاستراتيجية لمكاتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطط الاستراتيجية. اعتمدت الدراسة على اختبار أثر آليات الحوكمة الرسمية، بما في ذلك تعريفات الأدوار الصارمة والدعم التنفيذي المستمر. أظهرت النتائج أن الوظائف الاستراتيجية للمكتب، والمتمثلة في "تطوير المنهجيات" و"التعلم التنظيمي"، هي المساهم الأكبر في نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية. وكشفت الأدلة التجريبية أن المنظمات التي تمتلك مكاتب ذات آليات حوكمة ناضجة تحقق معدلات نجاح في المشاريع تزيد بشكل ملحوظ عن غيرها. كما شددت الدراسة على أن ربط ممارسات الحوكمة بـ "إدارة تحقيق المنافع" (Benefits Realization) يضمن بقاء كل مشروع متوائماً مع مخرجات القيمة التنظيمية. خلص الباحثون إلى أن مكاتب إدارة المشاريع المعاصرة لم تعد مجرد وظيفة للتحكم (Control Function)، بل أصبحت "ممكنة استراتيجية" (Strategic Enabler) يقلل من احتمالية فشل المبادرات الكبرى عبر التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها ومراقبة جودة التنفيذ في الوقت اللحظي.

من خلال استعراض ما سبق، يتضح وجود إجماع علمي على الأثر الإيجابي لكل من الحوكمة والنضج على الأداء. ومع ذلك، تبرز الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التي تربط هذه المتغيرات بشكل مباشر بمفهوم "كفاءة الإنفاق العام" (Public Spending Efficiency) في البيئة السعودية الحديثة بعد عام 2024. فمعظم الدراسات المحلية ركزت على "الأداء التنظيمي" العام دون الدخول في تفاصيل "كفاءة الإنفاق الرأسمالي" وكيفية قياسها كمياً عبر أدوات الحوكمة والنضج، وهو ما تسعى هذه الدراسة لتغطيته.

-الإطار النظري

يعد الإطار النظري الركيزة الجوهرية التي تمنح الدراسة شرعيتها العلمية وقدرتها التفسيرية؛ فهو يسعى لتفكيك المتغيرات المستقلة والتابعة وتحليل شبكة العلاقات المعقدة بينها. وفي ظل التحولات الاقتصادية الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، برزت الحاجة الماسة لمواءمة الأطر النظرية العالمية مع الخصوصية الوطنية للقطاع العام، خاصة في مجالي حوكمة المشاريع ورفع نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) كأدوات استراتيجية لتحقيق كفاءة الإنفاق العام وضمان استدامة الموارد الوطنية (Albaiti et al., 2021).

المبحث الأول: حوكمة المشاريع ومفهومها في السياق الحكومي

تعرف حوكمة المشاريع (Project Governance) بأنها الإطار التنظيمي والإجرائي الذي يحدد آليات اتخاذ القرار، توزيع الصلاحيات، وضمان الشفافية والمساءلة طوال دورة حياة المشروع، وهي ليست مجرد إجراءات رقابية بل نظام متكامل يربط بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والتنفيذ العملي، مما يساعد في تقليل المخاطر وتعزيز الكفاءة (Müller, 2017). في السياق الحكومي، تبرز أهمية حوكمة المشاريع كأداة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة، خاصة في الدول النامية التي تواجه تحديات في إدارة المشاريع الكبرى، حيث تساهم في تحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية والاستدامة المالية (Ika et al., 2024). وقد أصبحت حوكمة المشاريع في المملكة العربية السعودية محورًا أساسيًا في ضوء رؤية 2030، التي تركز على بناء حكومة فاعلة وشفافة تدعم الاقتصاد المزدهر والمجتمع الحيوي من خلال تحسين كفاءة الإنفاق وتعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص (رؤية السعودية 2030، 2016؛ Sheline & Ulrichsen, 2025).

1-1. مفهوم حوكمة المشاريع (Project Governance)

يشير مفهوم حوكمة المشاريع إلى النظام المؤسسي الذي يضمن توجيه المشاريع نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع التركيز على الشفافية، اتخاذ القرار المبني على البيانات، وإدارة المخاطر بشكل فعال (Müller, 2017). في السياق الحكومي السعودي، تتجاوز حوكمة المشاريع الجانب التشغيلي لتشمل التكامل مع السياسات الوطنية، مثل نظام إدارة المشاريع الوطني (NPMO) ومنصة اعتماد، التي توفر إطارًا موحدًا للمناقصات والتعاقدات لتقليل الهدر وتعزيز الكفاءة (Alghuried, 2025; EXPRO, 2025). كما يرتبط المفهوم بالحوكمة الرقمية، حيث تعتمد رؤية 2030 على تحليلات البيانات لتحسين التخطيط المالي وتسريع اتخاذ القرار، مما يجعل الحوكمة أداة للتحويل نحو اقتصاد متنوع غير نفطي (رؤية السعودية 2030، 2016؛ Aziz & Sarwar, 2023).

1-2. نماذج تقييم حوكمة المشاريع: من النظرية إلى التطبيق

تشمل نماذج تقييم حوكمة المشاريع أطرًا مثل نموذج Müller (2017)، الذي يركز على المستويات الثلاثة: الاستراتيجي، التشغيلي، والرقابي، لضمان التوافق بين المشاريع والأهداف المؤسسية. في السياق السعودي، يتم تطبيق نماذج مشابهة من خلال هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية (EXPRO)، التي توفر أدلة وطنية لتقييم الحوكمة، مما ساهم في توفير مئات المليارات من الإنفاق الحكومي (EXPRO, 2025). كما يعتمد النموذج السعودي على دمج الحوكمة الرقمية، مثل منصة بلدي واعتماد، لقياس الأداء بناءً على مؤشرات الكفاءة والشفافية، مما يعزز الامتثال لمعايير التنمية

المستدامة في رؤية 2030 (رؤية السعودية 2030 , 2016; Sheline & Ulrichsen, 2025) ومن الأمثلة، نموذج الإشراف (Stewardship Theory) الذي يرى في قيادات المشاريع أمناء على الموارد العامة، مما يقلل من الوكالة ويحسن الكفاءة في السياق الحكومي (Steinfeld, 2023).

3-1. العوامل المؤثرة في حوكمة المشاريع (Factors Influencing Project Governance)

تشمل العوامل المؤثرة في حوكمة المشاريع الشفافية، المساءلة، والمشاركة بين الأطراف، حيث تساهم في تقليل الفساد وتعزيز الاستثمار الأجنبي في رؤية 2030 (قوقزة، 2023; Aziz & Sarwar, 2023) في السياق الحكومي السعودي، يؤثر التحول الرقمي كعامل رئيسي، حيث تستخدم أنظمة مثل SAP لتحسين كفاءة الإنفاق والحوكمة المالية، مما يدعم التنوع الاقتصادي (EXPRO, 2025). كما تشمل العوامل التحديات مثل تداخل الصلاحيات بين الجهات، والتي تعالجها رؤية 2030 من خلال تعزيز التنسيق المركزي وحوكمة البيانات للحماية والكفاءة (رؤية السعودية 2030 , 2016; Ika et al, 2024) بالإضافة إلى ذلك، تلعب إدارة المخاطر دورًا حاسمًا، كما أكدت دراسات سعودية على أثر الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة (قوقزة، 2023; Alghuried, 2025).

4-1. حوكمة المشاريع في ضوء رؤية 2030 والتحديات المعاصرة

في ضوء رؤية 2030، أصبحت حوكمة المشاريع أداة استراتيجية لتحقيق وطن طموح يعتمد على حكومة فاعلة ومسؤولة، مع التركيز على الشفافية لجذب الاستثمارات وتقليل المخاطر (رؤية السعودية 2030 , 2016; Aziz & Sarwar, 2023) تشمل التحديات زيادة التعقيد في المشاريع الكبرى مثل نيوم، والتي تتطلب تكاملاً بين الحوكمة الرقمية والمراجعة الداخلية لتعزيز الكفاءة (Ika et al, 2024). كما تساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال دمج مبادئ الحوكمة في القطاعات غير النفطية، مما يعزز الاستدامة المالية والاجتماعية (Sheline & Ulrichsen, 2025; Steinfeld, 2023).

المبحث الثاني: نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) ودوره في تعزيز الأداء

يشير نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO Maturity) إلى مستوى تطور الهيكل التنظيمي والعمليات داخل PMO، الذي يدعم تنفيذ المشاريع بشكل أكثر كفاءة وفعالية، مما يعزز الأداء الاستراتيجي ويقلل من الهدر في الإنفاق (Anantatmula & Rad, 2013). في السياق الحكومي، يلعب نضج PMO دورًا حاسمًا في دعم التحولات الوطنية، خاصة في المملكة العربية السعودية حيث أصبح PMO أداة أساسية لتنفيذ رؤية 2030 من خلال توحيد المنهجيات وتعزيز التنسيق بين الجهات الحكومية (رؤية السعودية 2030 , 2016). وقد أدى تطور PMO إلى الانتقال من نماذج إدارية تقليدية إلى قيمة محورية (VMO)، مما يساهم في تحقيق الاستدامة المالية والتنموية في سياق التنوع الاقتصادي (Naeem, 2025).

1-2. مفهوم نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO Maturity)

يُعرف نضج PMO بأنه تطور العمليات والقدرات داخل المكتب من مستويات أساسية (مثل الدعم الإداري) إلى مستويات استراتيجية (مثل التوافق مع الأهداف الوطنية)، مما يعزز الأداء التنظيمي وكفاءة الإنفاق (Prado, 2014). في السياق الحكومي السعودي، يتجاوز نضج PMO الجانب التشغيلي ليشمل دعم الرؤية الوطنية، حيث أصبح PMO محركًا للتنفيذ الفعال للمشاريع الكبرى مثل نيوم، مع التركيز على الشفافية والقيمة المضافة (Bagader, 2024). كما

يرتبط المفهوم بالتحول الرقمي، حيث يعتمد على أدوات مثل P+BIM لتحسين التنسيق وتقليل التكاليف في المشاريع الحكومية (Master Team, 2025).

2-2. نماذج تقييم نضج مكتب إدارة المشاريع: من النظرية إلى التطبيق

تشمل نماذج تقييم نضج PMO أطراً مثل نموذج Prado (2014)، الذي يقسم النضج إلى خمس مستويات تبدأ من الأساسيات إلى الابتكار، مع التركيز على قياس الكفاءة والفعالية. في السياق السعودي، يتم تطبيق نماذج مشابهة من خلال هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية (EXPRO)، التي أنشأت PMO لإدارة التحولات، مما ساهم في توفير أكثر من 530 مليار ريال (EXPRO, 2025). كما يعتمد النموذج السعودي على دمج VMO (Value Management Office)، الذي يركز على القيمة بدلاً من الإدارة التقليدية، لضمان التوافق مع رؤية 2030 (Naeem, 2025) ومن الأمثلة، نموذج 3P3M الذي يقيس النضج عبر محاور البرامج والمشاريع، وقد أظهر تقرير PwC (2023) أن 94% من PMO الناضجة عالمياً تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، مقارنة بـ 39% في الشرق الأوسط.

3-2. العوامل المؤثرة في نضج مكتب إدارة المشاريع (Factors Influencing PMO Maturity)

تشمل العوامل المؤثرة في نضج PMO الدعم القيادي، التدريب، والتكامل الرقمي، حيث تساهم في تقليل المخاطر وتعزيز الكفاءة في الإنفاق (Anantatmula & Rad, 2013). في السياق الحكومي السعودي، يؤثر التحول الرقمي كعامل رئيسي، حيث تستخدم أنظمة مثل EPMO (Entity Program Management Office) للتنسيق بين الجهات، مما يدعم التنوع غير النفطي (AECOM, 2018). كما تشمل العوامل التحديات مثل نقص القدرات الوطنية، والتي تعالجها رؤية 2030 من خلال تطوير PMO لتعزيز التوطين والابتكار (PwC, 2023). بالإضافة إلى ذلك، تلعب إدارة المخاطر دوراً حاسماً، كما أكدت دراسات سعودية على أثر النضج في تحقيق الاستدامة (Bagader, 2024; Master Team, 2025).

4-2. نضج مكتب إدارة المشاريع في ضوء رؤية 2030 والتحديات المعاصرة

في ضوء رؤية 2030، أصبح نضج PMO أداة استراتيجية لتحقيق اقتصاد مزدهر، مع التركيز على الانتقال إلى VMO لتعزيز القيمة والاستثمارات (رؤية السعودية 2030، 2016؛ Naeem, 2025). تشمل التحديات تعقيد المشاريع الكبرى مثل الرياض المستدامة، والتي تتطلب تكاملاً بين النضج الرقمي والمراجعة لتعزيز الكفاءة (EXPRO, 2025). كما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال دمج مبادئ النضج في القطاعات غير النفطية، مما يعزز الاستدامة المالية والاجتماعية (AECOM, 2023; PwC, 2018).

المبحث الثالث: أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام في ضوء رؤية 2030

يشير أداء المشاريع الاستراتيجية (Strategic Project Performance) إلى مدى تحقيق المشاريع لأهدافها الرئيسية في الوقت والتكلفة والجودة، مع التركيز على القيمة المضافة للتنمية الوطنية، بينما تمثل كفاءة الإنفاق العام (Public Spending Efficiency) استخدام الموارد المالية بطريقة تعظم العائد الاقتصادي والاجتماعي دون هدر (Arar, 2025). في السياق الحكومي، يرتبط أداء المشاريع الاستراتيجية بكفاءة الإنفاق كأداة لدعم التحولات الاقتصادية، خاصة في المملكة العربية السعودية حيث أصبحت رؤية 2030 إطاراً لتحسين الإنفاق من خلال إعادة ترتيب الأولويات وتعزيز

الشفافية (رؤية السعودية 2030، 2016). وقد أدى ذلك إلى توفير مئات المليارات من الريالات، مما يعزز الاستدامة المالية والتنوع غير النفطي (Consultancy Middle East, 2025).

3-1. مفهوم أداء المشاريع الاستراتيجية (Strategic Project Performance)

يُعرف أداء المشاريع الاستراتيجية بأنه تقييم مدى نجاح المشاريع في تحقيق الأهداف الوطنية، مع التركيز على التوافق بين المدخلات (التكاليف والموارد) والمخرجات (الجودة والتأثير) (Hidalgo, 2024). في السياق الحكومي السعودي، يتجاوز الأداء الجانب الفني ليشمل الكفاءة المالية، حيث أصبحت المشاريع الاستراتيجية مثل نيوم نموذجًا للتنوع الاقتصادي، مع التركيز على الشراكات العامة الخاصة (PPP) لتعزيز الكفاءة (Hidalgo, 2024). كما يرتبط المفهوم بكفاءة الإنفاق، حيث تعتمد رؤية 2030 على مؤشرات الأداء لقياس العائد على الاستثمار، مما يجعل الأداء أداة للتحويل نحو اقتصاد مستدام (رؤية السعودية 2030، 2016؛ Stratfor, 2025).

3-2. نماذج تقييم أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق: من النظرية إلى التطبيق

تشمل نماذج تقييم أداء المشاريع الاستراتيجية أطرًا مثل نموذج (TFP) Total Factor Productivity الذي يقيس الكفاءة من خلال الروابط بين المدخلات والمخرجات، مع التركيز على الابتكار والحوكمة لتحسين الإنفاق (Al Rebh, 2026). في السياق السعودي، يتم تطبيق نماذج مشابهة من خلال هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية (EXPRO)، التي توفر أدلة لتقييم الكفاءة، مما ساهم في توفير أكثر من 530 مليار ريال من الإنفاق الحكومي (EXPRO, 2025). كما يعتمد النموذج السعودي على دمج التقنيات الرقمية، مثل تقارير الإنفاق على التكنولوجيا، لقياس الأداء بناءً على مؤشرات الاستدامة في رؤية 2030 (Digital Government Authority, 2025). ومن الأمثلة، نموذج الإنفاق الفعال الذي يركز على إعادة تخصيص الموارد، وقد أظهر تقرير IMF (2024) أن إعادة ترتيب الاستثمارات في السعودية حسنت الكفاءة بنسبة كبيرة.

3-3. العوامل المؤثرة في أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق (Factors Influencing Strategic Project Performance and Public Spending Efficiency)

تشمل العوامل المؤثرة في أداء المشاريع الاستراتيجية الشفافية، إدارة المخاطر، والدعم التكنولوجي، حيث تساهم في تقليل الهدر وتعزيز العائد في الإنفاق (Arar, 2025; Al Hamzah, 2025). في السياق الحكومي السعودي، يؤثر التحول الرقمي كعامل رئيسي، حيث تستخدم أنظمة مثل المنصات الإلكترونية لتحسين كفاءة الإنفاق في القطاعات مثل الصحة والبنية التحتية (Al Hamzah, 2025). كما تشمل العوامل التحديات مثل الاعتماد على الإنفاق الحكومي، والتي تعالجها رؤية 2030 من خلال تعزيز الشراكات والابتكار لتحقيق نمو مستدام (Stratfor, 2025; Al Rebh, 2026). بالإضافة إلى ذلك، تلعب إدارة الاستثمارات دورًا حاسمًا، كما أكدت دراسات سعودية على أثر الكفاءة في تحقيق التنمية (Hidalgo, 2024).

3-4. أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق في ضوء رؤية 2030 والتحديات المعاصرة

في ضوء رؤية 2030، أصبح أداء المشاريع الاستراتيجية أداة استراتيجية لتحقيق اقتصاد مزدهر، مع التركيز على كفاءة الإنفاق لدعم التنوع غير النفط (رؤية السعودية 2030، 2016). تشمل التحديات تعقيد المشاريع الكبرى مثل نيوم،

والتي تتطلب تكاملاً بين الأداء والمراجعة المالية لتعزيز الكفاءة (Hidalgo, 2024). كما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال دمج مبادئ الكفاءة في القطاعات غير النفطية (الليحاني & تيواري, 2025)، مما يعزز الاستدامة المالية والاجتماعية (Al Rebh., 2026; Stratfor, 2025).

المبحث الرابع: التحديات والمعوقات المعاصرة في حوكمة المشاريع ونضج PMO في ضوء رؤية 2030

تمثل التحديات في حوكمة المشاريع ونضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO) عقبات رئيسية تحول دون تحقيق الأهداف الاستراتيجية، خاصة في السياق الحكومي حيث يتطلب التنفيذ تنسيقاً معقداً بين الجهات، مما يؤثر على كفاءة الإنفاق وأداء المشاريع (Master Team, 2025). في المملكة العربية السعودية، تبرز هذه التحديات في ضوء رؤية 2030، التي تطمح إلى تحول اقتصادي شامل، لكنها تواجه معوقات مثل نقص القدرات الرقمية والتنسيق بين الجهات، مما يؤدي إلى تأخيرات وهدر مالي (PwC, 2023; Alghaseb, 2024). وقد أدى ذلك إلى الحاجة لتطوير أطر حوكمة مرنة تعالج هذه المعوقات لضمان استدامة التنمية غير النفطية (Fathallah, 2019).

1-4. التحديات التنظيمية في حوكمة المشاريع (Organizational Challenges in Project Governance)

تشمل التحديات التنظيمية في حوكمة المشاريع تداخل الصلاحيات بين الجهات الحكومية، مما يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرار وتأخيرات في التنفيذ، خاصة في مشاريع رؤية 2030 الكبرى مثل نيوم (Master Team, 2025). في السياق السعودي، يعيق نقص الدعم القيادي نضج الحوكمة، حيث أظهرت دراسات أن 67% من المنظمات في الشرق الأوسط تواجه هذا التحدي، مما يقلل من فعالية PMO في ضمان الشفافية والمساءلة (PwC, 2023). كما يرتبط التحدي بالضغوط الخارجية مثل تقلبات أسعار النفط، التي تفرض قيوداً مالية على الحوكمة، مما يتطلب إعادة ترتيب الأولويات لتحسين كفاءة الإنفاق (Fathallah, 2019; Cwojdzinski, 2025).

2-4. المعوقات في نضج مكتب إدارة المشاريع (Obstacles in PMO Maturity)

تشمل المعوقات في نضج PMO نقص التدريب والكفاءات البشرية، مما يحد من قدرة PMO على التنسيق الفعال بين الجهات، خاصة في سياق التحول الرقمي السريع لرؤية 2030 (Alghaseb, 2024). في السعودية، يعاني PMO من تشتت البيانات عبر أنظمة مختلفة، مما يؤدي إلى مخاطر غير مدارة وتأخيرات في التقارير، كما أكدت دراسات أن 40% من المنظمات ترى نقص الدعم القيادي كأكبر عقبة (PwC, 2023). كما يشمل التحدي نقص التوطين في الكفاءات، حيث يتطلب نضج PMO تكييف النماذج العالمية مثل 3P3M للسياق المحلي لتعزيز الابتكار والكفاءة (Master Team, 2025; Cwojdzinski, 2025).

3-4. التحديات الرقمية والتكنولوجية (Digital and Technological Challenges)

تشمل التحديات الرقمية في حوكمة المشاريع وPMO ضعف التكامل بين الأنظمة الرقمية، مما يؤدي إلى تشتت المعلومات وصعوبة في إدارة المخاطر في مشاريع رؤية 2030 (Cwojdzinski, 2025). في السياق السعودي، يعيق نقص الأمان السيبراني نضج PMO، حيث تتطلب المنصات مثل اعتماد وP+ حماية بيانات لضمان الشفافية، لكن الضغط على التنفيذ السريع يزيد من الثغرات (Master Team, 2025). كما يرتبط التحدي بنقص الجاهزية الرقمية للفرق، مما يقلل من كفاءة الإنفاق ويتطلب تدريباً مستمراً لدعم التحول نحو اقتصاد رقمي (PwC, 2023; Fathallah, 2019).

4-4. التحديات الاقتصادية والمالية والمعوقات المعاصرة (Economic and Financial Challenges and Contemporary Obstacles)

تشمل التحديات الاقتصادية في حوكمة المشاريع وPMO تقلبات أسعار النفط، مما يفرض قيوداً على الإنفاق ويؤثر على نضج PMO في تنفيذ رؤية 2030 (Fathallah, 2019) في السعودية، يعيق الضغط على الإنجاز السريع كفاءة الحوكمة، حيث يؤدي إلى تجاهل المخاطر طويلة الأمد، مما يتطلب إعادة تصميم PMO للتركيز على الاستدامة (Cwojdzinski, 2025). كما تشمل المعوقات المعاصرة نقص القدرات في إدارة التغيير، مما يدعو إلى تعزيز الشراكات العامة الخاصة لتجاوز هذه العقبات وضمان استدامة التنمية (Alghaseb, 2024; PwC, 2023).

المبحث الخامس: المواءمة الاستراتيجية مع رؤية 2030 والنظريات الإدارية

تمثل المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment) عملية ربط أهداف المشاريع والمنظمات بالرؤية الوطنية، مما يضمن تحقيق التوافق بين الجهود التنظيمية والأهداف الكبرى، خاصة في السياق الحكومي حيث تتطلب التحولات الاقتصادية تكاملاً بين النظريات الإدارية والسياسات الوطنية (Derendinger & Frank, 2023). في المملكة العربية السعودية، تبرز هذه المواءمة في ضوء رؤية 2030، التي تهدف إلى التنوع الاقتصادي وتعزيز الكفاءة، لكنها تواجه تحديات في تطبيق النظريات الإدارية لضمان استدامة النمو (Ulya & Basyar, 2026; Pentek, 2025). وقد أدى ذلك إلى الحاجة لتكييف النظريات مثل النظرية المؤسسية والإشراف لدعم حوكمة المشاريع ونضج PMO، مما يعزز الكفاءة المالية والتنمية المستدامة (Aljaloudy, 2024).

1-5. النظرية المؤسسية (Institutional Theory) وضغوط الرؤية

تفسر النظرية المؤسسية كيف تؤثر الضغوط الخارجية والداخلية على سلوك المنظمات، مما يدفعها نحو المواءمة مع السياسات الوطنية للحصول على الشرعية (Derendinger & Frank, 2023). في السياق الحكومي السعودي، تطبق هذه النظرية من خلال رؤية 2030، التي تفرض ضغوطاً مؤسسية على الجهات لمواءمة استراتيجياتها مع أهداف التنوع، مما يعزز حوكمة المشاريع من خلال الامتثال للمعايير الوطنية (Pentek, 2025). كما تساهم في تعزيز الشفافية، حيث أظهرت دراسات أن المواءمة تقلل من الفجوات بين الخطط الاستراتيجية والتنفيذ، خاصة في قطاعات مثل الرعاية الصحية (Suleiman & Ming, 2025). ومع ذلك، تواجه النظرية تحديات في السياق السعودي بسبب مقاومة التغيير من العناصر التقليدية، مما يتطلب تكييفاً لضمان الاستدامة (Ulya & Basyar, 2026; Alghannam, 2025).

2-5. نظرية الإشراف (Stewardship Theory) والقيادة الرقمية

تركز نظرية الإشراف على دور القيادات كأمناء على الموارد، مما يعزز الثقة والتعاون داخل المنظمة بدلاً من الرقابة الصارمة، وتدعم المواءمة الاستراتيجية من خلال الالتزام بالأهداف المشتركة (Aljaloudy, 2024). في السياق السعودي، تطبق هذه النظرية في رؤية 2030 من خلال القيادة الرقمية، حيث أصبحت PMO أداة للإشراف على المشاريع الكبرى، مما يحسن كفاءة الإنفاق من خلال الشراكات العامة الخاصة (Schulte, 2025). كما تساهم في تعزيز الابتكار، حيث أظهرت دراسات أن القيادة الرقمية ترفع من نضج PMO بنسبة تصل إلى 30% في المنظمات الحكومية

(Mahoney, 2025). ومع ذلك، تواجه النظرية معوقات مثل نقص الثقافة التنظيمية، مما يتطلب تدريباً لدعم التحول نحو قيادة مسؤولة (Alghannam, 2025; Sheline & Ulrichsen, 2025).

3-5. برنامج تحول الرياض البلدي وجودة الحياة

يشكل برنامج تحول الرياض البلدي نموذجاً للمواءمة الاستراتيجية مع رؤية 2030، حيث يركز على تحسين جودة الحياة من خلال مشاريع مستدامة، مما يربط بين حوكمة المشاريع وكفاءة الإنفاق (CSIS, 2025). في السياق السعودي، يدعم البرنامج نضج PMO من خلال دمج التقنيات الرقمية، مثل منصات الإدارة الحضرية، لتحقيق أهداف الاستدامة البيئية والاجتماعية (Suleiman & Ming, 2025). كما يساهم في تعزيز النظريات الإدارية، حيث أظهرت دراسات أن البرنامج يحسن جودة الحياة بنسبة 25% من خلال المشاريع الاستراتيجية (Pentek, 2025). ومع ذلك، يواجه البرنامج تحديات في التنفيذ بسبب الضغوط السكانية، مما يتطلب مواءمة أكبر مع النظريات مثل الإشراف لضمان الاستدامة (Schulte, 2025; Sheline & Ulrichsen, 2025).

4-5. التحديات والمعوقات المعاصرة

تشمل التحديات في المواءمة الاستراتيجية مع رؤية 2030 مقاومة التغيير من العناصر التقليدية، مما يعيق تطبيق النظريات الإدارية في حوكمة المشاريع ونضج (Ulya & Basyar, 2026; PMO). في السياق السعودي، يؤثر نقص التنسيق بين الجهات على كفاءة الإنفاق، حيث أظهرت دراسات فجوة في المواءمة بين الخطط الاستراتيجية والأهداف الوطنية (Mahoney, 2025). كما تشمل المعوقات الضغوط الاقتصادية مثل تقلبات أسعار النفط، والتي تتطلب تكييف النظريات لتعزيز الابتكار (Alghannam, 2025). بالإضافة إلى ذلك، يدعو التحدي الرقمي إلى دمج التقنيات لتجاوز هذه المعوقات، مما يضمن تحقيق التنمية المستدامة (Aljaloudy, 2024).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة:

تشكل منهجية الدراسة الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه، حيث توفر الإطار المنهجي الذي يضمن دقة النتائج وموضوعيتها. في سياق هذه الدراسة، التي تركز على أثر حوكمة المشاريع ونضج مكتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام، يتم تبني منهج يجمع بين الوصفي والتحليلي لاستكشاف الواقع الميداني وتحليل العلاقات بين المتغيرات. يعتمد هذا الفصل على وصف المنهجية المستخدمة، بما في ذلك طرق جمع البيانات، تحديد مجتمع البحث وعينته، وخطة التحليل الإحصائي. كما يحدد حدود الدراسة لضمان التركيز والدقة، مع الالتزام بمعايير البحث العلمي لتعزيز مصداقية النتائج. هذا النهج يتوافق مع الطبيعة الكمية للدراسة، حيث يتم استخدام أدوات قياسية لقياس مستويات النضج والأداء، مما يساهم في تقديم توصيات عملية لصناع القرار في القطاع العام.

-المنهجية وطرق البحث:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يجمع بين وصف الظواهر المتعلقة بحوكمة المشاريع ونضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) وتحليل العلاقات بينها وبين أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام. يعتمد هذا المنهج على جمع بيانات كمية أولية من خلال استبانة مصممة خصيصاً، مع الاستعانة بأدوات إحصائية لاختبار الفروض. تم اختيار هذا المنهج لأنه يناسب طبيعة البحث، الذي يهدف إلى قياس متغيرات مثل مستوى نضج الـ PMO (باستخدام نماذج مثل 3P3M أو Prado Maturity Model) وأثرها على مؤشرات الأداء (مثل الالتزام بالوقت والتكلفة) وكفاءة الإنفاق (مثل قياس العائد على الاستثمار ROI). كما يتيح المنهج التحليلي استخدام نماذج التحليل الهيكلي (SEM) لفحص الدور الوسيط لأداء المشاريع. أما طرق البحث، فتشمل:

- المراجعة الأدبية: لتحديد الإطار النظري وصياغة الاستبانة.
- الاستطلاع الميداني: لجمع البيانات الأولية من العينة.
- التحليل الإحصائي: باستخدام برامج SPSS الإصدار 22 لمعالجة البيانات.

-مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين في مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وإدارات المشاريع الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية بالملكة العربية السعودية، مع التركيز على الجهات المرتبطة برؤية 2030 مثل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (EXPRO) وأمانة منطقة الرياض. يقدر حجم المجتمع بحوالي 2000-3000 فرد، بناءً على تقارير EXPRO وتقديرات الباحث. تم اختيار عينة مقصودة (Purposive Sample) حجمها 350-400 فرد، لتشمل فئات متنوعة مثل مديري المشاريع، مهندسي التنفيذ، والمستشارين الفنيين. يعتمد هذا الاختيار على معيار الخبرة (أكثر من 5 سنوات في إدارة المشاريع) لضمان جودة البيانات. كما تم توزيع العينة جغرافياً مع التركيز على الرياض (70%) والمناطق الرئيسية الأخرى (30%)، لتعكس التنوع الوظيفي والإداري. تم حساب حجم العينة باستخدام معادلة كريجي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، مع هامش خطأ 5% ومستوى ثقة 95%.

-حدود البحث:

تركز الدراسة على الجانب الإداري والتنظيمي لحوكمة المشاريع ونضج ال PMO، دون الخوض في الجوانب الفنية الهندسية أو التقنية المباشرة. زمنياً، تقتصر على الفترة من 2020-2026، لتغطية مرحلة تنفيذ رؤية 2030. مكانياً، تركز على المؤسسات الحكومية في الرياض كحقل رئيسي، مع إمكانية تعميم النتائج بحذر على المناطق الأخرى. كما تقتصر على المشاريع الاستراتيجية الكبرى (مثل المشاريع الرأسمالية)، ولا تشمل المشاريع الصغيرة أو الخاصة. قد تكون هناك قيود متعلقة بصعوبة الوصول إلى بعض البيانات الحساسة المتعلقة بالإنفاق العام، مما يعتمد على التعاون من الجهات المعنية.

-أداة البحث:

تعتمد الدراسة على استبانة إلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات، مصممة بناءً على مقاييس موثوقة مثل نموذج Prado لنضج ال PMO ومقياس (Project Governance Scale (Müller, 2017). تشمل الاستبانة أقساماً:

- البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، المستوى الإداري).
- المتغيرات المستقلة: حوكمة المشاريع (فقرات حول الشفافية والمساءلة) ونضج ال PMO (مستويات من 1-5).
- المتغيرات التابعة: أداء المشاريع الاستراتيجية (الوقت، التكلفة، الجودة) وكفاءة الإنفاق (مؤشرات ROI وتقليل الهدر). تم قياس الفقرات بمقياس ليكرت خماسي (من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة"). تم التحقق من صلاحية الأداة من خلال عرضها على خبراء (5 أكاديميين وممارسين) للتحقق الظاهري، واختبار الموثوقية باستخدام كرونباخ ألفا (مستهدف < 0.70). كما سيتم اختبارها تجريبياً على عينة صغيرة (50 فرد) لتعديل الفقرات.

-إجراءات جمع البيانات:

سيتم جمع البيانات عبر الخطوات التالية:

1. الحصول على موافقات أخلاقية من الجهات المعنية (مثل EXPRO وأمانة الرياض).
2. توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر منصة Google Forms ، مع إرسال روابط عبر البريد الإلكتروني الرسمي والمجموعات المهنية (مثل LinkedIn أو مجموعات PMI السعودية).
3. متابعة المشاركين لزيادة معدل الاستجابة (هدف 70-80%)، مع ضمان السرية والطوعية.
4. فترة الجمع: 3 أشهر (مارس-مايو 2026)، مع تسجيل البيانات في قاعدة بيانات آمنة.
5. الاستعانة ببيانات ثانوية من تقارير EXPRO لتعزيز النتائج.

خطة التحليل الإحصائي

سيتم تحليل البيانات باستخدام SPSS إصدار 22، مع الخطوات التالية:

1. الإحصاء الوصفي: حساب المتوسطات، الانحرافات المعيارية، والتكرارات لوصف المتغيرات.
2. التحليل الاستكشافي: فحص الارتباطات (Pearson Correlation) للعلاقات بين المتغيرات.
3. اختبار الفروض: استخدام الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس الأثر المباشر، ونموذج التحليل الهيكلي (SEM) لفحص الدور الوسيط لأداء المشاريع.
4. التحقق من الافتراضات: فحص التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)، الخطية، والتعددية الخطية ($VIF > 5$).
5. مستوى الدلالة: 0.05، مع تقارير النتائج في جداول ومخططات للوضوح. هذا التحليل يضمن استنتاجات قوية تدعم التوصيات العملية.

المراجع

-المراجع العربية

- رؤية السعودية 2030. (2016). رؤية السعودية 2030. https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbn/saudi_vision2030_ar.pdf
- قوقزة، علي طایل أحمد. (2023). تطبيق نظام الحوكمة في البلديات وأثره في تحقيق التنمية المحلية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 47-55. <https://doi.org/10.53796/hnsj4274>، (2)
- اللحياني، بدر صالح، وتيوارى، الوك. (2025). قياس فجوة المواءمة بين الخطط الاستراتيجية للمنظمات وأهداف رؤية 2030: دراسة تحليلية في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 93-103. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.L2503259>، (7)
- هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية. (2023). هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية. Expro.gov.sa. <https://expro.gov.sa/>

- AECOM. (2018). *Delivering a better world through program management - Saudi Arabia infrastructure collaboration underpinning the Kingdom's Vision 2030*. Delivering a Better World through Program Management. <https://publications.aecom.com/pgm/projects/saudi-arabia-infrastructure-collaboration-underpinning-the-kingdom-s-vision-2030>
- Al Hamzah, M. (2025). *Strategic Alignment with Vision 2030 Saudi Arabia is steadfastly advancing toward the goals set by Vision 2030, which places at the forefront of its priorities the establishment of a high-performing, transparent, and accountable government. The Vision attaches utmost importance to enhancing governme.* LinkedIn.com. <https://www.linkedin.com/pulse/government-spending-efficiency-saudi-arabia-its-line-qy0ke>
- Al Rebh, H. (2026). The vision 2030 imperative: solving Saudi Arabia's total factor productivity puzzle. *Competitiveness Review: An International Business Journal, ahead-of-print*(ahead-of-print), 1–22. <https://doi.org/10.1108/cr-08-2025-0260>
- Albaiti, A. H., & Alsulami, H. E. (2021). The Effect of Project Management Office on the Organizational Performance: A Case Study of Saudi Arabia. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 12(8), 1–16. <https://doi.org/10.14456/itjemast.2021.167>
- Alghannam, H. (2025). *How China Aligned Itself with Saudi Arabia's Vision 2030*. Carnegie Endowment for International Peace. <https://carnegieendowment.org/russia-eurasia/posts/2025/01/how-china-aligned-itself-with-saudi-arabias-vision-2030>
- 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>
- Alghuried, A. (2025). Assessing the critical success factors for the sustainable construction project management of Saudi Arabia. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/13467581.2025.2454616>
- Aljaloudy, N., Mowafi, O., & AlKhalialeh, M. (2024). The governance involvement in the relationship between earnings management and surplus free cash flow. *Corporate and Business Strategy Review*, 5(1), 45–53. <https://doi.org/10.22495/cbsrv5i1art5>

- Alotaibi, A., Edum-Fotwe, F., & Price, A. D. F. (2019). Critical Barriers to Social Responsibility Implementation within Mega-Construction Projects: The Case of the Kingdom of Saudi Arabia. *Sustainability*, 11(6), 1755. <https://doi.org/10.3390/su11061755>
- Alshabragi, A. M., Almohsen, A. S., & Mahmoud, A. A. B. (2024). Developing a Maturity Rating System for Project Management Offices. *Systems*, 12(9), 367. <https://doi.org/10.3390/systems12090367>
- Anantatmula, V. S. (2010). Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance. *Engineering Management Journal*, 22(1), 13–22. <https://doi.org/10.1080/10429247.2010.11431849>
- Anantatmula, V., & Rad, P. (2013). Linkages among project management maturity, PMO, and project success. *2013 International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE) & IEEE International Technology Management Conference*. <https://doi.org/10.1109/itmc.2013.7352602>
- Arafa, K. (2026). Assessing Project Management Maturity in Saudi Contracting Firms and Its Influence on Urban Project Delivery Efficiency: A Field Study in the Context of Vision 2030. *International Journal for Scientific Research*, 5(1), 27–46. <https://doi.org/10.59992/ijsr.2026.v5n1p2>
- Arar, M. (2025). *Spending efficiency in the public sector*. KPMG. <https://kpmg.com/sa/en/insights/sector-insights/spending-efficiency-in-the-public-sector.html>
- Aziz, G., & Sarwar, S. (2023). Revisit the role of governance indicators to achieve sustainable economic growth of Saudi Arabia – pre and post implementation of 2030 Vision. *Structural Change and Economic Dynamics*, 66(1), 213–227. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2023.04.008>
- Bagader, A. (2024). *The role of Project Management Offices in achieving Vision 2030 goals*. Consultancy-Me.com. <https://www.consultancy-me.com/news/9054/the-role-of-project-management-offices-in-achieving-vision-2030-goals>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
- Consultancy-me. (2025). *Saudi's commitment to spending efficiency is driving growth and building resilience*. Consultancy-Me.com. <https://www.consultancy-me.com/news/10256/saudi-commitment-to-spending-efficiency-is-driving-growth-and-building-resilience>

Crawford, L. H., & Helm, J. (2009). Government and Governance: The Value of Project Management in the Public Sector. *Project Management Journal*, 40(1), 73–87.
<https://doi.org/10.1002/pmj.20107>

Cwojdzinski, M. (2025). *Saudi Arabia is facing one of the most ambitious economic challenges of the modern world. The transformation launched by Vision 2030 has triggered hundreds of public and private initiatives, creating a market where infrastructure, urban, technological, social, and energy megaprojects are being imple.* LinkedIn.com. <https://www.linkedin.com/pulse/hadrone-ppm-new-standard-project-governance-saudi-michal-cwojdzinski-hce7f>

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.

Derendinger, M., & Frank, B. (2023). *Visions Of Diversity: The Kingdom Of Saudi Arabia's Vision 2030 And Its Efforts To Build A Diversified Economy.*
<https://www.middlebury.edu/institute/sites/default/files/2023-07/WP-%20Saudi%20Arabia's%20Vision%202030-%20Derendinger%20&%20Frank%20.pdf>

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *Advances in Strategic Management*, 17, 143–166.
[https://doi.org/10.1016/s0742-3322\(00\)17011-1](https://doi.org/10.1016/s0742-3322(00)17011-1)

Fathallah, H. (2019). *Challenges of Public Policymaking in Saudi Arabia.* Carnegie Endowment for International Peace. <https://carnegieendowment.org/sada/2019/05/challenges-of-public-policymaking-in-saudi-arabia>

Gamlath, G. R. M., Nanthagopan, Y., Gangatharan, L., & Williams, N. L. (2023). The Effects of Governance Practices on the Performance of the Sri Lankan Public Sector Development Projects. *International Journal of Governance and Public Policy Analysis*, 5(01).
<https://doi.org/10.31357/ijgppa.v5i01.6559>

Hidalgo, A. J. G. (2024). *Infrastructure Development in Saudi Arabia Through the Public-Private Partnership Scheme Within the Saudi Vision 2030* [Doctoral Thesis].
https://oa.upm.es/82069/1/ADOLFO_JOSE_GUERRERO_HIDALGO.pdf

HILL, G. M. (2013). *The Complete Project Management Office Handbook.* Auerbach Publications.

- Ika, L., Meredith, J., & Zwikaël, O. (2024). Project governance: the impact of environmental changes on governance adaptations in large-scale projects. *International Journal of Managing Projects in Business*. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-03-2024-0056>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). The Relationship between Project Governance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 34(4), 613–626. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.008>
- Khan, A., Waris, M., Panigrahi, S., Sajid, M. R., & Rana, F. (2021). Improving the Performance of Public Sector Infrastructure Projects: Role of Project Governance and Stakeholder Management. *Journal of Management in Engineering*, 37(2), 04020112. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000886](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000886)
- Kim, J.-S., Kim, S.-C., & Park, S.-H. (2023). The Impact of Project Governance on IT Project Performance: A Comparison Between SMEs and Large Firms. *The Academic Society of Global Business Administration*, 20(5), 123–145. <https://doi.org/10.38115/asgba.2023.20.5.123>
- Linde, J. V. D., & Steyn, H. (2016). THE EFFECT OF A PROJECT MANAGEMENT OFFICE ON PROJECT AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE: A CASE STUDY. *The South African Journal of Industrial Engineering*, 27(1). <https://doi.org/10.7166/27-1-1114>
- Mahoney, L. O. (2025). *Saudi's Vision 2030: 5 years to go*. Ocorian. <https://www.ocorian.com/knowledge-hub/insights/saudis-vision-2030-5-years-go>
- Masterteam. (2025). *Vision 2030 and the Strategic Role of PMOs in Government Projects*. Masterteam.sa; Master Team. <https://www.masterteam.sa/resources/vision-2030-and-the-strategic-role-of-pmos-in-government-projects>
- Monteiro, A. (2026). The evolving mandate of project management offices: governance, innovation, and performance, evidence from a longitudinal case study. *Business Process Management Journal*, 1–22. <https://doi.org/10.1108/bpmj-09-2025-1464>
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government* (p. 416). Harvard University Press.

Muhammad, A., Kariri, A., Suliman, A., Alkhathami, A., Alqarni, M., & Eng. (2024). Role of the Project Management Office (PMO) in Enhancing Project Success Factors in Saudi Arabia: A Case Study of the Jazan Region. *International Research Journal of Innovations in Engineering and Technology*, 08(03), 111–127. <https://doi.org/10.47001/irjiet/2024.803015>

Müller, R. (2017). *Project Governance*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315245928>

Naeem, I. (2025, June 3). *Over the past decade, Saudi Arabia has witnessed a remarkable transformation — not just in its economic landscape, but in the way it delivers impact through programs and projects. At the heart of this transformation lies a powerful evolution: the shift from Project Management Offices (PMOs) to Value*. LinkedIn.com. <https://www.linkedin.com/pulse/from-pmo-vmo-how-saudi-arabias-vision-2030-redefining-islam-naeem-k5gaf>

Pentek, B. (2025). *5 Ways Saudi Arabia's Vision 2030 Sets the Benchmark for Strategic Planning and Execution*. Global Performance Audit Unit; 12312. <https://gpaunit.org/insights/vision-2030-strategic-planning-benchmark>

Prado, D. (2014). *Fundamentos do Modelo Prado-MMGP*. <https://maturityresearch.com/wp-content/uploads/2024/08/Fundamentos-Modelo-Prado-MMGP-4Ed-V1.pdf>

Prasetyo, A., So, I. G., Saroso, H., & Alamsjah, F. (2025). How do data, project management maturity, and PMO support shape resilient oil and gas projects? *Journal of Project Management*, 10(3), 493–510. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2025.4.004>

PWC. (2023). *The Journey to PMO Maturity in the Middle East*. PwC. <https://www.pwc.com/m1/en/publications/the-journey-to-pmo-maturity-in-the-middle-east.html>

Samset, K., & Volden, G. H. (2016). Front-end definition of projects: Ten paradoxes and some reflections regarding project management and project governance. *International Journal of Project Management*, 34(2), 297–313. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.014>

Sandhu, M. A., Al Ameri, T. Z., & Wikström, K. (2019). Benchmarking the strategic roles of the project management office (PMO) when developing business ecosystems. *Benchmarking: An International Journal*, 26(2), 452–469. <https://doi.org/10.1108/bij-03-2018-0058>

Schulte, A. (2025). *Saudi Vision 2030 Explained / Saudi Arabia's Transformation*. Centuro Global. <https://www.centuroglobal.com/article/saudi-arabia-vision-2030>

- Sheline, A., & Ulrichsen, K. C. (2025, July 24). *Saudi Arabia's Vision 2030 and a Nation in Transition*. Rice University's Baker Institute for Public Policy. <https://www.bakerinstitute.org/research/saudi-arabias-vision-2030-and-nation-transition>
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management : the Diamond Approach To Successful Growth And Innovation*. Harvard Business Review Press.
- Steinfeld, J. M. (2023). Stewardship Theory over Agency Theory. *Springer EBooks*, 123–134. https://doi.org/10.1007/978-3-031-17131-4_8
- Stratfor. (2025). *The Mixed Record of Saudi Arabia's Vision 2030* / RANE. Stratfor. <https://worldview.stratfor.com/article/mixed-record-saudi-arabias-vision-2030>
- Suleiman, A. K., & Ming, L. C. (2025). Transforming healthcare: Saudi Arabia's vision 2030 healthcare model. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, 18(1). <https://doi.org/10.1080/20523211.2024.2449051>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. <https://www.jstor.org/stable/3088148>
- 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>
- Ulya, N., & Basyar, H. (2026). Ulama And Vision 2030: Saudi Arabia Government's Strategies To Navigate A Successful Economic Reform. *UI Scholars Hub*, 27(2), 51–73. <https://doi.org/10.7454/global.v27i2.1382>
- Young, R., Chen, W., Quazi, A., Parry, W., Wong, A., & Poon, S. K. (2019). The relationship between project governance mechanisms and project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(7), 1496–1521. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-10-2018-0212>

الملاحق

استبانة

السيدات / السادة الافاضل

تحية طيبة وبعد،

أضع بين أيديكم الكريمة استبانة على عدد من الأسئلة الخاصة بالرسالة التالية:

أثر حوكمة المشاريع ونضج مكتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع الاستراتيجية وكفاءة الإنفاق العام

تعد هذه الاستبانة استكمالاً للجانب العملي لنيل درجة الماجستير في كلية الإدارة.

ارجو التكرم بوضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تعتقد بأنها صحيحة وذلك لأهداف علمية

بحة. حيث يتعهد الباحث أن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً تعاونكم لخدمة البحث العلمي

الباحث

المشرف

د.الفیصل عبد الحمید محمد

و

د. فايز علي الجراد

وَأولاً: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب لإجابتك.

الجنس	
أنثى	ذكر
ى	ر

العمر			
أقل من 30 عاماً	من (30 - 39) عاماً	من (40 - 49) عاماً	أكثر من 50 عاماً

المؤهل العلمي			
دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

سنوات الخبرة الإجمالية			
أقل من 5 سنوات	5-9 سنوات	10-14 سنة	15 سنة فأكثر

الشهادات الاحترافية			
PMP	RMP	شهادة معتمدة من الهيئة السعودية للمهندسين	لا يوجد غير ذلك

ثانياً :حوكمة المشاريع (المتغير المستقل الأول)

رقم الفقرة	الفقرة	التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محاي د	لاأوافق بشدة
1.	يتم تحديد أهداف المشاريع بوضوح بما يضمن مواءمتها مع رؤية المملكة 2030					
2.	تلتزم الجهة بتطبيق معايير أخلاقية مهنية صارمة في التعامل مع كافة الأطراف					
3.	توفر الحوكمة بيئة عمل تعزز الشفافية والنزاهة الإدارية (مكافحة الفساد).					
4.	تتبنى المنظمة ثقافة تنظيمية تدعم التميز والابتكار في إدارة المشاريع.					
5.	تساهم هياكل الحوكمة (مثل مكاتب PMO) في توحيد معايير تنفيذ المشاريع.					
6.	توجد لجان توجيهية (Steering Committees) فعالة للإشراف على المشاريع الاستراتيجية.					
7.	يمتلك مديرو المشاريع صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات الميدانية الحرجة.					
8.	يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بين فريق العمل بوضوح يمنع تداخل الصلاحيات.					
9.	تضمن منصات الترسية (مثل اعتماد) شفافية كاملة في عمليات المناقصات.					
10.	يتم تفعيل مبدأ المساءلة الفردية والمؤسسية عن أي انحراف مالي في المشروع.					
11.	توجد آليات واضحة للمساءلة عن التأخير في الجداول الزمنية المعتمدة.					
12.	تلتزم المشاريع المنفذة التزاماً كاملاً بمتطلبات الأنظمة واللوائح الحكومية.					
13.	تضمن الحوكمة الامتثال التام للوائح البيئية والفنية في المشاريع.					
14.	تساهم الحوكمة الرقمية في سرعة تدفق البيانات والمعلومات للمشاريع.					
15.	توفر المنظمة نظاماً فعالاً لإدارة المخاطر والتنبؤ بالآزمات قبل وقوعها.					
16.	يتم استخدام مؤشرات أداء (KPIs) دقيقة لمراقبة جودة التنفيذ في كل مرحلة.					

القسم الثالث :نضج مكتب إدارة المشاريع (المتغير المستقل الثاني)

رقم الفقرة	الفقرة	التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
17.	يتمتع مكتب إدارة المشاريع (PMO) بمستوى نضج يسمح بتوحيد المنهجيات عبر المشاريع.						
18.	يوفر الـ PMO تدريباً مستمراً لفرق المشاريع لرفع كفاءاتهم الإدارية.						
19.	يمتلك الـ PMO أدوات رقمية متقدمة لتتبع تقدم المشاريع في الوقت الفعلي.						
20.	يساهم الـ PMO في تقييم المخاطر المؤسسية ووضع خطط احتياطية فعالة.						
21.	يدعم الـ PMO عملية اتخاذ القرار من خلال تقارير تحليلية دقيقة ومنظمة.						
22.	يضمن الـ PMO التنسيق بين المشاريع المختلفة لتجنب التداخلات والتكرارات.						
23.	حقق الـ PMO توازناً بين الموارد المتاحة والأولويات الاستراتيجية للجهة.						
24.	يساهم نضج الـ PMO في تقليل نسبة التعثر في المشاريع الاستراتيجية.						
25.	يتبنى الـ PMO ثقافة التحسين المستمر من خلال دروس مستفادة من المشاريع السابقة.						
26.	يوفر الـ PMO دعماً فنياً لمديري المشاريع في إدارة التغييرات والتعديلات.						
27.	يمتلك الـ PMO هيكلًا تنظيمياً يدعم الرقابة في مواجهة التحديات المتغيرة.						
28.	يساهم الـ PMO في بناء قدرات الكوادر الوطنية في مجال إدارة المشاريع.						
29.	يتم ربط أداء الـ PMO مباشرة بمستهدفات كفاءة الإنفاق الحكومي.						

30.	يحق الـ PMO مستويات عالية من النضج في إدارة المحافظ الاستثمارية.					
-----	--	--	--	--	--	--

القسم الرابع: أداء المشاريع الاستراتيجية (المتغير التابع الأول)						
رقم الفقرة	الفقرة	التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق بشدة
31.	يتم تسليم المشاريع الاستراتيجية ضمن المواعيد الزمنية المتعاقد عليها.					
32.	يتم الالتزام بالميزانيات المعتمدة للمشاريع دون تجاوزات مالية غير مبررة.					
33.	تتطابق المخرجات النهائية للمشاريع مع المواصفات الفنية والهندسية المعتمدة.					
34.	تلتزم المشاريع بأعلى معايير الأمن والسلامة المهنية أثناء فترة التنفيذ.					
35.	تحقق المشاريع وفورات مالية ناتجة عن كفاءة استخدام الموارد المتاحة.					
36.	تساهم المشاريع المنفذة في جذب استثمارات القطاع الخاص.					
37.	تتج المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية (مثل رؤية 2030).					
38.	تساهم المشاريع في تحسين الجودة الشاملة للخدمات العامة.					
39.	تحقق المشاريع قيمة مضافة للمجتمع من خلال توفير بنية تحتية مستدامة.					
40.	يتم إشراك أصحاب المصلحة بفاعلية في مراحل التخطيط والتنفيذ.					
41.	تساهم مخرجات المشاريع في رفع جاهزية الاقتصاد الوطني للنمو المستقبلي.					
42.	ساهم المشاريع في نقل المعرفة وتطوير مهارات الكوادر الوطنية.					
43.	تلتزم المشاريع بمعايير الاستدامة البيئية والاجتماعية.					
44.	يتم تقييم أداء المشاريع بانتظام لضمان التحسين المستمر.					
45.	تحقق المشاريع مستويات عالية من رضا أصحاب المصلحة.					
46.	تساهم المشاريع في تحقيق التنوع الاقتصادي غير النفطي للمملكة.					

القسم الرابع: كفاءة الإنفاق العام (المتغير التابع الثاني)

رقم الفقرة	الفقرة	التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
47	تساهم حوكمة المشاريع في تقليل الهدر المالي في الميزانيات العامة.						
48	يتم تحقيق عائد استثماري مرتفع (ROI) في المشاريع الاستراتيجية.						
49	تضمن الإجراءات الحوكمية كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة.						
50	يساهم نضج الـ PMO في تقليل تكاليف التأخير والإعادة في المشاريع.						
51	يتم مراجعة الموازنات التقديرية دورياً لضمان الكفاءة المالية.						
52	تحقق المشاريع قيمة مقابل المال (Value for Money) في الإنفاق العام.						
53	تساهم الشفافية في منع التجاوزات المالية غير المبررة						
54	يتم توجيه الوفورات المالية نحو مشاريع تنموية أخرى.						
55	يساهم الامتثال للأنظمة في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي.						
56	يساهم الامتثال للأنظمة في تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي.						
57	تقلل الحوكمة من مخاطر الفساد المالي في عمليات التنفيذ.						
58	يساهم نضج الـ PMO في تحسين التقديرات المالية الأولية للمشاريع.						
59	تحقق المشاريع استدامة مالية طويلة الأمد للإنفاق العام.						
60	يتم تفعيل آليات الرقابة المالية لضمان الكفاءة.						
61	تساهم المشاريع في تعزيز الاستدامة المالية الوطنية.						
62	يتم ربط كفاءة الإنفاق مباشرة بأهداف رؤية 2030.						

مع خالص الشكر والتقدير لمساهمتكم الفعالة في إنجاح هذه الدراسة.

-Abstract

This study examines the impact of project governance and the maturity of the Project Management Office (PMO) on the performance of strategic projects and the efficiency of public expenditure in government institutions. It also investigates the mediating role of strategic project performance in the relationship between project governance, PMO maturity, and public expenditure efficiency. The research adopts a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool from employees in project management departments and PMOs within government entities. Appropriate statistical methods will be employed to analyze the data and test the hypotheses. The findings are anticipated to enhance understanding of the interplay between project governance practices, project management maturity, and strategic project outcomes, thereby aiding decision-makers in optimizing government project management and achieving greater efficiency in public resource utilization, in alignment with Saudi Vision 2030.

Keywords:

Project Governance, PMO Maturity, Strategic Project Performance, Public Expenditure Efficiency, Saudi Vision 2030.

Midocean University

College of Management

Department of project management



**"The Impact of Project Governance and PMO Maturity on the Performance of Strategic Projects
and Public Spending Efficiency**

Prepared by:

Ahmed Abdullah Asiri

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohammed

And

Dr. Fayez Ali Jrad

Year:2026