

فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الـ
ستراتيجية دراسة تحليلية شاملة

اسم الطالبة
رولا محمد الكيلاني

الرقم الجامعي
232001716

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8	1.1. المقدمة:
10	1.2. مشكلة الدراسة
14	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
14	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
14	1.3. أهمية الدراسة.....
14	1.3.1. على المستوى النظري:
15	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
16	1.4. أسئلة الدراسة
19	1.5. أهداف الدراسة
20	1.6. فرضيات الدراسة.....
22	1.7. نموذج الدراسة.....
27	1.8. الدراسة الميدانية
28	1.9. مخطط المشروع.....
29	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
30	2.1. المقدمة:
30	2.2. المتغير المستقل
32	2.3. المتغير التابع.....
33	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
34	2.5. الخاتمة
36	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
36	3.1. المقدمة
37	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
37	3.3. تصميم البحث.....
38	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
38	3.5. طريقة جمع البيانات.....
39	3.6. أنواع البيانات

39	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
40	3.8. الخاتمة
41	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
42	4.1. المقدمة
42	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
42	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
43	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
43	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
43	4.6. الخاتمة
44	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
45	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
45	5.2. توصيات الدراسة
45	5.3. الخاتمة
46	قائمة المراجع
47	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية ومتسارعة على كافة المستويات مما يفرض على المؤسسات تحديات غير مسبقة تتطلب استجابات استراتيجية فعالة. فمن ناحية، أدى التطور التكنولوجي المتسارع إلى ظهور تقنيات ثورية مثل لضخمة، والحوسبة السحابية، مما غير قواعد المنافسة وأعاد تشكيل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والبيانات نماذج الأعمال التقليدية. ومن ناحية أخرى، أصبحت الأسواق أكثر ديناميكية وتقلباً، مع تغير سريع في تفضيلات العملاء لجائحات والتغيرات وظهور منافسين جدد من مختلف أنحاء العالم. كما أن الأحداث العالمية غير المتوقعة، مثل الجيوسياسية، أضفت طبقات إضافية من التعقيد وعدم اليقين في ظل هذه البيئة المتغيرة، تواجه المؤسسات ضغوطاً متزايدة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، مع ضرورة التكيف السريع مع المتغيرات واستباق التحديات المستقبلية. لم يعد نجاح المؤسسة يقتصر على قدرتها على إدارة عملياتها شمل كفاءتها في إدارة المشاريع والمبادرات الاستراتيجية التي تقود النمو والتطوير التشغيلية اليومية فحسب، بل امتد لي والتحول التنظيمي. فالمشاريع تمثل الأدوات الرئيسية التي تستخدمها المؤسسات لتنفيذ استراتيجياتها، وإطلاق منتجات . حول الرقمي المنشود وخدمات جديدة، وتحسين عملياتها الداخلية، ودخول أسواق جديدة، وتحقيق الت نشأة وتطور مفهوم مكتب إدارة

المشاريع 1.1.2 ككيان تنظيمي حاسم يهدف (Project Management Office - PMO) في هذا السياق، يبرز مكتب إدارة المشاريع إلى تحسين ممارسات إدارة المشاريع، وتوحيدها، وربطها بشكل وثيق باستراتيجية المؤسسة. يعود المفهوم الأولي لمكاتب إدارة المشاريع إلى ثلاثينيات القرن الماضي، عندما أنشأ سالج الجو الأمريكي مكتباً للمشاريع لمراقبة تطوير الطائرات ومنذ ذلك الحين، تطور هذا المفهوم بشكل كبير وانتشر في مختلف القطاعات مثل الاتصالات والفضاء والبناء وتكنولوجيا المعلومات في التسعينيات، ومع تزايد الحاجة إلى ممارسات أكثر كفاءة في إدارة المشاريع، بدأت المؤسسات في تبني مكاتب إدارة وقد تطور دور مكتب إدارة المشاريع بشكل كبير . المشاريع الحديثة بهدف تنسيق المشاريع بشكل فعال وتوحيد العمليات منذ نشأته. ففي الماضي، كان يُنظر إليه على

أنه مجرد وحدة إدارية تقدمية تركز على توحيد القوالب وإعداد التقارير .
الروتينية، مما جعله عرضة للفشل أو التحول إلى "صندوق أدوات" ال قيمة

استراتيجية ملموسة له واقع مكاتب إدارة المشاريع: بين الانتشار الواسع ومعدلات الفشل المرتفعة 1.1.3 على الرغم من الانتشار الواسع لمكاتب إدارة المشاريع في شتى القطاعات، حيث تشير الإحصائيات إلى أن نسبة كبيرة من المؤسسات تمتلك واحداً منها، إلا أن هذه المكاتب لا تزال تواجه تحديات جمة تهدد فعاليتها

واستمراريتها. تشير الدراسات % 60 ، يتم إغلاق Gartner فشل مكاتب إدارة المشاريع. وفقاً لدراسة أجرتها إلى أرقام مثيرة للقلق حول معدلات مكاتب إدارة المشاريع خلال السنوات الثلاث الأولى من إنشائها، ويعزى ذلك بشكل كبير إلى عدم وضوح الدور، أو نقص . دعم القيادة، أو التوقعات غير الواقعية % من

مكاتب إدارة المشاريع تغلق خلال السنوات 75 % إلى 50 إلى أن ما يقرب من Forrester كما أشار بحث أجرته هذا يعني أن العديد من مكاتب إدارة المشاريع الجديدة تفشل في تبرير وجودها للمؤسسة على . الثالث الأولى من عملها المدى القصير. وحتى عندما لا يتم حلها رسمياً، تعاني نسبة كبيرة من مكاتب إدارة

المشاريع من الضعف وعدم الفعالية. المؤسسات أوقفت مكاتب إدارة المشاريع لديها إلى أن حوالي خمس 2021 فقد أشار استطلاع أجري في أستراليا عام . خلال العامين السابقين أنها أصبحت غير فعالة أو تشكل عبئاً على الموارد هذا التناقض الصارخ بين الانتشار الواسع ومعدلات الفشل المرتفعة يطرح إشكالية جوهرية تحتاج إلى تحليل وتفسير علمي دقيق: لماذا تفشل هذه النسبة الكبيرة من مكاتب إدارة المشاريع؟ وما هي العوامل التي تجعل بعضها ناجحاً وفعالاً؟ إدارة المشاريع لديها بشكل يضمن تحقيق القيمة المأمولة منها؟ وكيف يمكن للمؤسسات تصميم وتشغيل مكاتب الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع في المؤسسة المعاصرة 1.1.4 يتجلى الدور الحديث لمكتب إدارة المشاريع الفعال في كونه شريكاً استراتيجياً يضيف قيمة حقيقية للمؤسسة من خلال ضمان تنفيذ المشاريع الصحيحة بالطريقة الصحيحة، وتحقيق العوائد المرجوة منها. فالمؤسسات التي تمتلك مكاتب إدارة . التغيرات، وتقليل مخاطر الفشل، وزيادة العائد على الاستثمار في المشاريع مشاريع فعالة تكون أكثر قدرة على التكيف مع وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تضم مكاتب إدارة مشاريع عالية الأداء تحقق معدلات نجاح أفضل

للمشاريع ، ترتبط مكاتب إدارة المشاريع الفعالة، وخاصة تلك Gartner و PMI(بشكل ملحوظ. فوفقاً لمعهد إدارة المشاريع على . المتوافقة مع الاستراتيجية، بتسليم المزيد من المشاريع في الوقت المحدد، وفي حدود الميزانية،

وتحقيق أهدافها % فقط من المؤسسات التي ليس لديها مكتب إدارة مشاريع استراتيجي حققت 22 سبيل المثال، أشارت دراسة إلى أن . يجي مشاريعها جميع أهدافها التجارية، مقارنة بأكثر من ثلث المؤسسات التي لديها مكتب إدارة مشاريع استرات من هنا، تتبع أهمية هذا البحث الذي يسعى إلى استكشاف الأبعاد المختلفة لفعالية مكتب إدارة المشاريع، وتحديد العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيقها، وتحليل تأثيرها على الأداء المؤسسي، وتقديم إطار عملي لقياس هذه الفعالية وتعزيزها

1.2. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي حول أسباب استمرار معاناة المؤسسات من ضعف أداء المشاريع وارتفاع معدلات فشلها على الرغم من إنشاء مكاتب إدارة المشاريع. هذا التناقض بين

الهدف المنشود من إنشاء هذه المكاتب إلى تحليل علمي دقيق. ويمكن تفصيل هذه المشكلة من خلال تحديد والواقع الفعلي الدائها يشكل إشكالية جوهرية تحتاج : الفجوات التالية على المستويين

النظري والتطبيقي فجوات على المستوى النظري 1.2.1 أوال: تعدد المفاهيم وغياب الاتفاق على تعريف موحد لمكتب إدارة المشاريع الفعال يوجد تباين كبير في الأدبيات حول التعريف الدقيق لمكتب إدارة المشاريع، حيث يختلف هذا المفهوم باختلاف السياق التنظيمي، وحجم المؤسسة، وطبيعة القطاع الذي تعمل فيه. فبعض التعريفات تركز على الجانب التنفيذي والإداري لمكتب إدارة المشاريع، وهذا التعدد والتباين يجعل من الصعب بناء إدارة المشاريع، بينما تؤكد تعريفات أخرى على إطار نظري موحد يمكن من خلاله دراسة وتقييم فعالية هذه المكاتب بشكل متسق يُعرف مكتب إدارة المشاريع بشكل عام بأنه وحدة تنظيمية مركزية تدعم أنشطة إدارة المشاريع من خلال تطوير وصيانة ومع ذلك، فإن هذا التعريف العام ال يلتقط التنوع . معايير وعمليات ومنهجيات إدارة المشاريع لضمان نجاح المشاريع . الكبير في الأدوار والوظائف التي يمكن أن يضطلع بها مكتب إدارة المشاريع في سياقات مختلفة ثانياً: قلة النماذج الشاملة لقياس

الفعالية ، إل أن النماذج P3M3 و OPM3 على الرغم من وجود عدة نماذج لقياس لنضج إدارة المشاريع بشكل عام، مثلاً مخصصة لقياس فعالية مكتب إدارة المشاريع بشكل خاص ال تزال محدودة وغير شاملة. تركز النماذج الحالية غالباً على جوانب كمية مثل الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات، وتهمل جوانب نوعية أكثر أهمية مثل مدى مساهمة مكتب إدارة . أهداف الاستراتيجية، وتطوير الكفاءات، ونشر ثقافة إدارة المشاريع في المؤسسة المشاريع في تحقيق ال

إلى أن تقييم فعالية مكاتب إدارة المشاريع وتحديد مجالات Perrier (2024) و Pellerin تشير دراسة حديثة أجراها وقد سعت هذه الدراسة إلى تطوير نظام تصنيف لنضج مكاتب إدارة . التحسين ال يزال يمثل تحدياً كبيراً للمؤسسات المشاريع، وحددت خمسة موضوعات حاسمة لتحقيق الفعالية المستدامة: الثقافة التنظيمية، الحوكمة، الكفاءة، ضوابط . المشروع، والمشاركة ثالثاً: عدم وضوح العلاقة السببية بين ممارسات مكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسيال تزال الآليات الدقيقة التي يساهم من خلالها مكتب إدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل. فهل يتم هذا التحسين من خلال توحيد الإجراءات والمنهجيات فقط؟ أم من خلال نقل المعرفة وتطوير الكفاءات؟ أرات المتعلقة بالمشاريع؟ أم من خلال التأثير على الثقافة التنظيمية وجعلها أكثر تقبالاً أم من خلال تحسين عملية اتخاذ القر لممارسات إدارة المشاريع (الاحترافية؟) بأن دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المنظمات 2024 وآخرون (Sandhu) تفيد دراسة القائمة على المشاريع يعتمد بشكل كبير على خمسة أدوار رئيسية هي: تطوير منهجيات إدارة المشاريع، مراقبة ومراجعة هذا يشير إلى أن تأثير مكتب إدارة المشاريع يتوسطه . أداء المشاريع، التعلم التنظيمي، وتحسين هيكل المنظمة والتواصل . هذه الأدوار المتنوعة، مما يستدعي دراسة أكثر تعمقاً للعلاقات بين هذه المتغيرات رابعاً: الاختلافات القطاعية وتأثيرها على فعالية مكتب إدارة المشاريع تظهر الأبحاث أن هناك اختلافات جوهرية في طبيعة عمل مكاتب إدارة المشاريع وأولوياتها بين القطاعات المختلفة. فقد (دراسة معمقة حول تأثير

مكاتب إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي باستخدام إطار 2024 وآخرون (Syalevi) أجرى مقياس أداء في قطاع تكنولوجيا 17 ، وقيموا خمسة نماذج و Competing Values Framework) القيم المتنافسة . المعلومات وعبر القطاعات كشفت هذه الدراسة عن اختلافات جوهرية: في القطاعات غير التقنية، تقدم العلاقات الشخصية والتدريب القائم على الكفاءات وبيئة

العمل، بينما في قطاعات تكنولوجيا المعلومات، يتم التركيز على معرفة فرق الموارد في مكتب إدارة كما تؤكد صناعات تكنولوجيا المعلومات . جيا، والتعاون لنجاح المشاريع المشاريع، والتدريب الفعال، واستخدام التكنولوجيا . على دور التكنولوجيا في تجنب إخفاقات إدارة المشاريع وإعطاء الأولوية للتسليم في الوقت المحدد لمتطلبات العملاء هذا التنوع يستدعي تطوير أطر نظرية تأخذ في الاعتبار الخصوصية القطاعية عند دراسة فعالية مكاتب إدارة المشاريع، . وعدم افتراض وجود نموذج واحد يناسب جميع السياقات خامساً: محدودية الدراسات في السياق العربي تعاني المنطقة العربية من ندرة نسبية في الدراسات الأكاديمية المتخصصة التي تتناول موضوع مكاتب إدارة المشاريع في سياقها الثقافي والتنظيمي الخاص. إن الخصائص الثقافية والتنظيمية للمؤسسات العربية قد تؤثر بشكل كبير على طريقة بع، مما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات التي تراعي هذه الخصوصية. هذا تصميم وتشغيل وتقييم مكاتب إدارة المشاريع . البحث يساهم في سد هذه الفجوة من خلال تقديم إطار نظري يمكن أن يكون أساساً لدراسات تطبيقية في المستقبل فجوات

على المستوى التطبيقي 1.2.2 على المستوى التطبيقي، تواجه مكاتب إدارة المشاريع العديد من التحديات التي تؤثر سلباً على فعاليتها. يمكن تصنيف هذه : التحديات إلى عدة فئات رئيسية أولاً: ضعف المواءمة بين مكتب إدارة المشاريع والاستراتيجية العامة للمؤسسة تعمل العديد من مكاتب إدارة . يُعدّ الافتقار إلى المواءمة الاستراتيجية أحد أكثر الأسباب شيوعاً لفشل مكاتب إدارة المشاريع بالمشاريع بمعزل عن التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تركز على الجوانب التشغيلية والتكتيكية للمشاريع مثل فرض الامتثال للعمليات، دون الالتفات إلى مدى مساهمة هذه المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى. هذا يؤدي إلى . تنفيذ مشاريع ناجحة من الناحية الفنية ولكنها لا تضيف قيمة حقيقية للمؤسسة أو ال تساهم في تحقيق رؤيتها المستقبلية في كندا إلى أن السبب

الرئيسي (Business Improvement Architects (BIA أشار تقرير بحثي عالمي أجرته Sakhalin-II ومن الأمثلة الصارخة على ذلك مشروع . لفشل المشاريع هو عدم التوافق مع الاستراتيجية التنظيمية في

روسيا، حيث أدى الافتقار إلى المواءمة الاستراتيجية إلى تجاوزات هائلة في التكاليف، Royal Dutch Shell لشركة . مليار دولار 20 مليارات دولار إلى 10 حيث تضاعفت ميزانية المشروع من . % من المؤسسات ليس لديها طريقة رسمية لتحديد أولويات المشاريع أو ربطها بالاستراتيجية 68 وجد نفس التقرير أن من السهل أن نرى كيف يصبح مكتب إدارة المشاريع في مثل هذه البيئة مجرد وظيفة إدارية بحتة، تدفع بمشاريع قد ال . تقدم قيمة استراتيجية حقيقية ثانياً: ضعف الدعم التنفيذي والسلطة المحدودة يُعترف على نطاق واسع بأن الرعاية التنفيذية هي عامل نجاح حاسم أي مبادرة رئيسية، ومكتب إدارة المشاريع ليس استثناءً. يمكن أن يؤدي نقص الدعم التنفيذي أو الالتزام إلى تدمير مكتب إدارة المشاريع منذ البداية. غالباً ما تكافح مكاتب مع القيادة العليا. إذا نظر المدراء التنفيذيون إلى مكتب resonate قيمتها بمصطلحات إدارة المشاريع التقليدية لتوصيل إدارة المشاريع على أنه عبء بيروقراطي أو إذا كانت لديهم تجارب سيئة سابقة مع مكاتب إدارة المشاريع، فإن دعمهم . سيكون فاتراً أو معدوماً تأثير الرعاية التنفيذية على نجاح مكتب إدارة المشاريع كبير. وفقاً لأبحاث الصناعة، تزداد معدلات نجاح مكتب إدارة . يتجلى الدعم التنفيذي في أشكال . % عندما يتمتع بدعم تنفيذي كامل مقارنة بدعم قليل أو معدوم 30 المشاريع بنسبة متعددة: توفير والية وتوجيه واضحين، وضمان حصول مكتب إدارة المشاريع على الموارد الكافية، والترويج لدور مكتب إدارة المشاريع أمام كبار المديرين الآخرين، واستخدام بيانات مكتب إدارة المشاريع في صنع القرار. بدون ذلك، غالباً ما .

مكتب إدارة المشاريع إلى السلطة ويكافح لدفع أي تغيير يفكر لماذا تفشل بعض مكاتب إدارة المشاريع في كسب الدعم التنفيذي؟ السبب الرئيسي هو الفشل في إظهار القيمة بمصطلحات % من المستجيبين إن السبب الرئيسي لضعف الدعم 93 ، قال 2024 تجارية. في استطلاع لمكاتب إدارة المشاريع عام . مة التي يوفرها مكتب إدارة المشاريع التنفيذي هو أن المدراء التنفيذيين ال يفهمون القي ثالثاً: العمليات الجامدة وعدم المرونة تتطلب بيئة العمال اليوم مرونة، ومع ذلك ال تزال العديد من مكاتب إدارة المشاريع متجذرة في منهجيات صارمة تعتمد على التخطيط المفصل المسبق. نموذج مكتب إدارة المشاريع التقليدي، المتجذر في إدارة المشاريع بأسلوب القيادة والتحكم في حين أن التساق في المنهجية أمر . اتباع عملية محددة وتخطيط مفصل مسبق الذي يعود إلى الخمسينيات، يؤكد على . جيد، إل أن الجمود المفرط يمكن أن يجعل مكتب إدارة المشاريع غير قادر على التعامل مع التغيير من العراض الدالة على هذه المشكلة الصعوبة التي تواجهها العديد من مكاتب إدارة المشاريع في التكيف مع منهجيات Agile والمنهجيات الهجينة. أصبحت منهجيات Agile من المؤسسات أساليب 65 سائدة، حيث يستخدم أكثر من % Agile غالباً إلى جانب مناهج ، Waterfall ومع ذلك، ال تزال العديد من مكاتب إدارة المشاريع تفرض أطر . التقليدية بدلاً من تمكينها. على سبيل المثال، فإن طلب وثائق شاملة أو موافقات مرحلية على Agile حوكمة ثقيلة تبطن فرق . يتعارض مع الغرض من المرونة Agile مبادرات أمر شائع، حيث تقوم Agile أن عدم التوافق بين تقنيات مكتب إدارة المشاريع التقليدية ومشاريع Deloitte تلاحظ . لتتناسب تقارير مكتب إدارة المشاريع، بدلاً من تحديث نهج مكتب إدارة المشاريع Agile المؤسسات بتشويه مشاريع رابعاً: ضعف إدارة التغيير والقضايا الثقافية يمكن عامل فشل رئيسي آخر في الجانب البشري من المشاريع، وهو الجانب الذي غالباً ما تقله مكاتب إدارة المشاريع التقليدية. المشاريع، بحكم تعريفها، تنفذ تغييراً (أنظمة جديدة، عمليات، منتجات) يؤثر على أصحاب المصلحة. إذا تم إهمال ، فإن المشاريع جيدة التنظيم يمكن أن تتعثر. ومع ذلك، تركز العديد من مكاتب إدارة (OCM) جانب إدارة التغيير التنظيمي المشاريع على المهارات "الصعبة" للنطاق والجدول الزمني والميزانية، وتفتقر إلى الخبرة أو التركيز في إدارة التغيير . والتواصل على سبيل . لقد لوحظ أن التحديات الأكثر شيوعاً في تطبيقات مكتب إدارة المشاريع ليست فنية بل ثقافية ومرتبطة بالتغيير، إذا فرض مكتب إدارة المشاريع عمليات جديدة دون تأمين موافقة فرق المشروع، فقد يولد استياءً أو امتثالاً على الورق فقط. وبالمثل، فإن مكتب إدارة المشاريع الذي ال يتواصل بشأن "السبب" وراء التغييرات سيواجه صعوبة في . الحصول على تعاون عبر الإدارات إذا كان يُنظر إلى مكتب إدارة المشاريع على أنه وظيفة تدقيق عقابية ("شرطة المشروع")، فقد يخفي مديرو المشاريع والفرق المشاكل أو يتجنبون مكتب إدارة المشاريع، مما يحد من فعاليته. يمكن لثقافة الخوف أو عدم الثقة أن تقوض رى، إذا عزز مكتب إدارة المشاريع ثقافة داعمة تعمل كمدرّب ومتعاون، بسرعة مهمة مكتب إدارة المشاريع. من ناحية أخ . فيمكنه بناء الثقة وتوجيه تسليم المشاريع بشكل أكثر فعالية خامساً: تحديات إدارة الموارد وتوزيعها تواجه مكاتب إدارة المشاريع صعوبات كبيرة في إدارة الموارد المشتركة عبر المشاريع المتعددة. يؤدي عدم وجود نظام فعال لتخصيص الموارد وتحديد الأولويات إلى صراعات بين المشاريع على الموارد المحدودة، وارتفاع معدلات الاحتراق . خير تسليم المشاريع الوظيفي بين الموظفين، وضعف الإنتاجية، وتراً سادساً: صعوبة قياس القيمة المضافة تجد مكاتب إدارة المشاريع صعوبة في قياس وتوثيق القيمة التي تضيفها المؤسسة. فكيف يمكن قياس مساهمة مكتب إدارة المشاريع في

تحسين جودة القرارات؟ أو في نشر المعرفة؟ أو في تطوير كفاءات العاملين؟ هذه الجوانب النوعية يصعب . إدارة المشاريع إثبات قيمتها وتبرير تكاليفها أمام الإدارة العليا قياسها كمياً، مما يجعل من الصعب على مكاتب إ : وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي، وكيف يمكن لهذه الفعالية أن تساهم في تحسين (PMO) ما هي العوامل الرئيسية التي تحدد فعالية مكتب إدارة المشاريع الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

1.3. أهمية الدراسة

تتعدد أوجه أهمية هذه الدراسة ويمكن تصنيفها الى جانبين رئيسيين:

1.3.1. على المستوى النظري:

على المستوى النظري اولا : تقديم إطار نظري متكامل حول فعالية مكتب إدارة المشاريع تسعى هذه الدراسة إلى تجميع وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة المتفرقة حول موضوع مكاتب إدارة المشاريع، وتقديمها في إطار نظري متكامل ومتناسك. سيساعد هذا الإطار الباحثين والدارسين على فهم أعمق وأشمل لمكونات هذا الموضوع وتعميقاته، ويوفر لهم مرجعية نظرية يمكن ا . لبناء عليها في دراساتهم المستقبلية ثانياً: سد الفجوة المعرفية بين الأدوار الاستراتيجية والتنفيذية لمكاتب إدارة المشاريع تساهم هذه الدراسة في تقليل الفجوة القائمة بين التصور النظري لمكتب إدارة المشاريع كشريك استراتيجي، والواقع التنفيذي الذي تعمل فيه معظم هذه المكاتب. من خلال تحليل الأدبيات التي تتناول كمال الجانبين، ستحاول الدراسة تقديم تصور متوازن يدمج بين الأبعاد الاستراتيجية .ية والتنفيذية لعمل مكاتب إدارة المشاريع ثالثاً: تحليل الاختلافات القطاعية وتأثيرها على فعالية مكاتب إدارة

المشاريع تتناول هذه الدراسة بالتحليل الاختلافات الجوهرية في طبيعة عمل مكاتب إدارة المشاريع وأولوياتها بين قطاعات تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الأخرى. هذا التحليل المقارن سيثري الفهم النظري لكيفية تصميم مكاتب إدارة المشاريع بشكل يتناسب مع خصوصية كل قطاع . رابعاً: تجميع عوامل النجاح الحرجة من الدراسات السابقة تقدم الدراسة مراجعة منهجية وتحليل ً نقدياً ً للعوامل الرئيسية التي تحدد نجاح مكاتب إدارة المشاريع وفعاليتها، بالاعتماد على أحدث ما توصلت إليه الأبحاث والدراسات في هذا المجال. هذا التجميع سيساعد في بناء قاعدة معرفية صلبة يمكن الاستناد إليها في الدراسات المستقبلية

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

2. على المستوى التطبيقي أولاً : تقديم إرشادات عملية للمؤسسات تقدم الدراسة إرشادات عملية قيمة للمؤسسات التي تسعى إلى إنشاء مكاتب إدارة مشاريع جديدة أو تطوير المكاتب القائمة لديها. ستساعد هذه الإرشادات المؤسسات على تجنب الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل مكاتب إدارة المشاريع، وتوجيه جهودها نحو الممارسات التي أثبتت فعاليتها . .يتها في تحقيق النجاح ثانياً: مساعدة المدراء التنفيذيين في اتخاذ القرارات يمكن للمدراء التنفيذيين وأصحاب القرار في المؤسسات الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في فهم الخطوات العملية اللازمة لتحويل مكاتب إدارة المشاريع من وحدات إدارية تقليدية إلى شركاء استراتيجيين فاعلين. سيساعدهم ذلك في تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية، وتصميم هياكل تنظيمية مناسبة، وتحديد مؤشرات أداء مناسبة لتقييم هذه المكاتب والمقاييس العملية التي يمكن للمؤسسات استخدامها (KPIs) ثالثاً: توفير أدوات قياس عملية تقدم الدراسة مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم فعالية مكاتب إدارة المشاريع لديها. هذه المؤشرات تغطي الجوانب الكمية والنوعية لعمل مكتب إدارة المشاريع، مما يساعد في تقديم صورة متوازنة وشاملة عن أدائه والقيمة التي يضيفها . رابعاً: معالجة التحديات الواقعية تناقش الدراسة الحلول العملية لأبرز التحديات التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع في الواقع العملي، مثل كيفية كسب تأييد ودعم الإدارة العليا، وكيفية التعامل مع مقاومة التغيير، وكيفية إدارة الموارد المشتركة بكفاءة، وكيفية قياس وتوثيق القيمة المضافة. هذه الحلول مستمدة من أفضل الممارسات والتجارب الناجحة في هذا المجال خامساً: رفع كفاءة العاملين في مكاتب إدارة

المشاريع يمكن للعاملين في مكاتب إدارة المشاريع الاستفادة من هذه الدراسة في تطوير معارفهم ومهاراتهم، وفهم متطلبات العمل بشكل أعمق، واكتساب رؤى جديدة حول كيفية تحسين أدائهم وزيادة فعاليتهم

2.1. أسئلة الدراسة

أسئلة الدراسة : بناءً على مشكلة الدراسة وأهميتها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية وما هي أدواره الرئيسية في المؤسسة المعاصرة؟ (PMO) السؤال الرئيسي الأول: ما المقصود بمكتب إدارة المشاريع ما هي

- التعريفات المختلفة لمكتب إدارة المشاريع في الأدبيات الإدارية؟ • كيف تطور مفهوم مكتب إدارة المشاريع عبر الزمن؟ • ما هي الأنواع المختلفة لمكاتب إدارة المشاريع (داعم، موجه، متكامل) وخصائص كل نوع؟ • ما هي الوظائف والمسؤوليات الأساسية لمكتب إدارة المشاريع على المستويات التكتيكية والتشغيلية
- والاستراتيجية؟ كيف يختلف دور مكتب إدارة المشاريع باختلاف حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها وقطاعها؟ • السؤال الرئيسي الثاني: ما هي العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق فعالية مكتب إدارة المشاريع وضمان استدامتها؟ كيف يمكن تعريف "فعالية" مكتب إدارة المشاريع من منظور نظري وتطبيقي؟ • ما هي الأبعاد المختلفة لفعالية مكتب إدارة المشاريع (البعد الاستراتيجي، البعد التشغيلي، البعد التنظيمي، البعد • البشري) المرتبطة بفعالية مكتب إدارة المشاريع وفقاً
- (Critical Success Factors) ما هي عوامل النجاح الحرجة • للدراسات الحديثة؟ كيف يؤثر الدعم التنفيذي والتزام القيادة العليا على فعالية مكتب إدارة المشاريع؟ • ما هو دور المواءمة الاستراتيجية وربط المشاريع بأهداف المؤسسة في تعزيز فعالية مكتب إدارة المشاريع؟ • كيف تساهم كفاءات العاملين في مكتب إدارة المشاريع (المعرفة، المهارات، الخبرات) في تحقيق فعاليتها؟ • ما هو تأثير الثقافة

التنظيمية الداعمة على فعالية مكتب إدارة المشاريع؟ • كيف تؤثر آليات الحوكمة المتوازنة (الجمع بين الرقابة والمرونة) على فعالية مكتب إدارة المشاريع؟ • السؤال الرئيسي الثالث: كيف يساهم مكتب إدارة المشاريع الفعال في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام؟ ما هي مؤشرات الأداء المؤسسي التي يمكن أن تتأثر بعمل مكتب إدارة المشاريع؟ • كيف يؤثر مكتب إدارة المشاريع على معدلات نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق • النطاق المطلوب؟ كيف يساهم مكتب إدارة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال المشاريع؟ • ما هو دور مكتب إدارة المشاريع في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتخصيصها بشكل أمثل عبر المشاريع؟ • كيف يساهم مكتب إدارة المشاريع في إدارة المخاطر على مستوى المشاريع والمؤسسة ككل؟ • ما هو تأثير مكتب إدارة المشاريع على رضا العملاء وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين؟ • كيف يساهم مكتب إدارة المشاريع في نشر المعرفة وأفضل الممارسات وتعزيز التعلم التنظيمي؟ • السؤال الرئيسي الرابع: ما هي أبرز التحديات التي تعيق فعالية مكاتب إدارة المشاريع في تطبيق أدوارها، وكيف يمكن التغلب عليها؟ ما هي التحديات التنظيمية (مثل ضعف المواءمة الاستراتيجية، نقص الدعم التنفيذي) التي تواجه مكاتب إدارة • المشاريع؟ ما هي التحديات المتعلقة بالموارد البشرية (مثل نقص الكفاءات، مقاومة التغيير) التي تواجه مكاتب إدارة • المشاريع؟ ما هي التحديات المتعلقة بالعمليات والمنهجيات (مثل الجمود، عدم المرونة) التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع؟ • ما هي التحديات المتعلقة بالتكنولوجيا والتحول الرقمي التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع؟ • ما هي الاستراتيجيات الفعالة للتغلب على هذه التحديات بناءً على أفضل الممارسات؟ • ما هي آليات تعزيز الدعم التنفيذي وبناء الثقة في مكتب إدارة المشاريع؟ • كيف يمكن تطوير ثقافة تنظيمية داعمة لممارسات مكتب إدارة المشاريع؟ • السؤال الرئيسي الخامس: كيف يمكن قياس فعالية مكتب إدارة المشاريع من خلال مؤشرات أداء رئيسية مناسبة؟ المناسبة لقياس أداء مكتب إدارة المشاريع وفعاليتها؟ (KPIs) ما هي مؤشرات الأداء الرئيسية • Leading (والتأخرة) Lagging Indicators (كيف يمكن التمييز بين مؤشرات الأداء المتقدمة Indicators) في سياق مكتب إدارة المشاريع، وما أهمية كل منها؟ ما هي المقاييس الكمية التي يمكن استخدامها لقياس فعالية مكتب إدارة المشاريع (مثل العائد على الاستثمار، • تحقيق

- الفوائد، الانحراف عن الجدول الزمني والميزانية)؟ ما هي المقاييس النوعية التي يمكن استخدامها لقياس فعالية مكتب إدارة المشاريع (مثل رضا أصحاب المصلحة،
- نضج ممارسات إدارة المشاريع)؟ كيف يمكن تطوير نظام متكامل ومتوازن لتقييم أداء مكتب إدارة المشاريع يأخذ في الاعتبار الأبعاد المختلفة • للفعالية؟ وما هي مستويات هذا النضج؟ (PMO Maturity) كيف يمكن قياس مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع •

202 أهداف الدراسة الهدف الأول : تأصيل المفهوم وتقديم تعريف شامل ومحدث لمكتب إدارة المشاريع يهدف هذا البحث إلى تقديم تعريف واضح وشامل لمكتب إدارة المشاريع يأخذ في الاعتبار تطور هذا المفهوم عبر الزمن، وتنوع الأدوار التي يمكن أن يضطلع بها، واختلاف السياقات التنظيمية التي يعمل فيها. سيتم تحليل التعريفات المختلفة الموجودة في الأدبيات، واستخلاص العناصر المشتركة والمميزة لكل منها، والخروج بتعريف إجرائي يمكن استخدامه في هذا البحث الهدف الثاني: توضيح تطور أدوار مكتب إدارة المشاريع من الدور التنفيذي إلى الدور الاستراتيجي. يسعى البحث إلى تتبع التطور التاريخي لمفهوم مكتب إدارة المشاريع، بدءاً من دوره التقليدي كوحدة إدارية تقديمية تركز على توحيد الإجراءات وإعداد التقارير، وصولاً إلى دوره الحديث كشريك استراتيجي يشارك في صنع القرار وربط المشاريع بالستراتيجية العامة للمؤسسة. سيتم تحليل العوامل التي ساهمت في هذا التطور، والتحديات التي رافقت الهدف الثالث: تحديد عوامل النجاح الحرجة لمكاتب إدارة المشاريع الفعالة يهدف البحث إلى رصد وتحليل العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح مكاتب إدارة المشاريع وفعاليتها، بالاعتماد على تحليل الدراسات السابقة وأفضل الممارسات في هذا المجال. سيتم تصنيف هذه العوامل إلى فئات رئيسية: عوامل تنظيمية (الدعم التنفيذي، المواءمة الاستراتيجية، الثقة التنظيمية، الحوكمة)، عوامل بشرية (كفاءات العاملين، التدريب والتطوير، المهارات القيادية)، عوامل متعلقة بالعمليات (المنهجيات، إدارة المعرفة، ضوابط المشروع)، وعوامل متعلقة بالتكنولوجيا الهدف الرابع: تحليل كيفية مساهمة مكاتب إدارة المشاريع الفعالة في تعزيز الأداء المؤسسي يسعى البحث إلى دراسة وتحليل الآليات المختلفة التي تساهم من خلالها مكاتب إدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي، بما في ذلك: زيادة معدلات نجاح المشاريع، تحسين كفاءة استخدام الموارد، تعزيز إدارة المخاطر، نشر المعرفة وأفضل الممارسات، تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحسين رضا أصحاب المصلحة الهدف الخامس: تشخيص المعوقات والتحديات التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع يهدف البحث إلى تحديد أبرز التحديات العملية التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع في أداء مهامها وتحقيق أهدافها، وتحليل أسباب هذه التحديات، وتقديم تصنيف لها يساعد في فهمها بشكل أفضل. سيتم التركيز بشكل خاص على التحديات المرتبطة بالسياق التنظيمي والثقافي للمؤسسات. الهدف السادس: اقتراح آليات عملية للتغلب على التحديات بناءً على تحليل التحديات، سيقدم البحث مجموعة من الآليات العملية والاستراتيجيات المقترحة التي يمكن للمؤسسات اتباعها للتغلب على هذه التحديات وتعزيز فعالية مكاتب إدارة

المشاريع لديها. ستستند هذه الآليات إلى أفضل الممارسات والتجارب الناجحة في هذا المجال. الهدف السابع: بناء إطار متكامل لقياس فعالية مكاتب إدارة المشاريع يهدف البحث إلى اقتراح إطار متكامل لقياس فعالية مكاتب إدارة المشاريع، يتضمن مجموعة متوازنة من مؤشرات الأداء الرئيسية الكمية والنوعية، ويأخذ في الاعتبار الأبعاد المختلفة لعمل مكتب إدارة المشاريع: البعد التكتيكي (إدارة المشاريع الفردية)، والبعد التشغيلي (إدارة برامج المشاريع)، والبعد الاستراتيجي (ربط المشاريع بالاستراتيجية). سيساعد هذا الإطار المؤسسات على تقييم أداء مكاتب إدارة المشاريع لديها بشكل أكثر دقة وشمولية. الهدف الثامن: تقديم توصيات عملية للمؤسسات والباحثين سيختتم البحث بمجموعة من التوصيات العملية الموجهة للمؤسسات التي لديها مكاتب إدارة مشاريع أو تخطط لإنشائها، بالإضافة إلى توصيات للباحثين المهتمين بإجراء دراسات مستقبلية في هذا المجال

2.2. فرضيات الدراسة

بناءً على مراجعة الأدبيات الآلية وتحليل الإطار النظري للدراسة، يمكن صياغة الفرضيات التالية اختبارها من خلال تحليل الدراسات السابقة والأدبيات المتاحة: الفرضية الأولى: العلاقة بين المواءمة الاستراتيجية وفعالية مكتب إدارة المشاريع توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة المواءمة الاستراتيجية لمكتب إدارة المشاريع وبين فعاليته في تحقيق أهداف المؤسسة. كلما كان مكتب إدارة المشاريع أكثر ارتباطاً بالاستراتيجية العامة للمؤسسة وأكثر فهماً أولوياتها الاستراتيجية، زادت فعاليته في تحقيق النتائج المرجوة الفرضية الثانية: تأثير الحوكمة المتوازنة على نجاح المشاريع تؤدي مكاتب إدارة المشاريع التي تتبنى مبادئ الحوكمة المتوازنة التي تجمع بين الرقابة والمرونة إلى تحسين معدلات نجاح المشاريع بشكل أكبر من تلك التي تركز على الرقابة الصارمة فقط أو تلك التي تمنح مرونة مفرطة دون وجود رقابة كافية. الفرضية الثالثة: دور كفاءات العاملين في تعزيز فعالية مكتب إدارة المشاريع تساهم كفاءات فريق عمل مكتب إدارة المشاريع، والتي تشمل المعرفة العميقة بإدارة المشاريع، وفهم طبيعة العمال، والخبرة العملية، والمهارات القيادية والتواصلية، بشكل مباشر في زيادة فعالية المكتب وتعزيز ثقة الإدارة العليا والمتعاملين به، وبالتالي تعزيز دوره الاستراتيجي داخل المؤسسة الفرضية الرابعة: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية مكتب إدارة المشاريع توجد علاقة بين نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وبين فعالية مكتب إدارة المشاريع. ففي المؤسسات ذات الثقافة الداعمة للتعاون والتعلم المستمر، تكون مكاتب إدارة المشاريع أكثر قدرة على تحقيق أهدافها مقارنة بالمؤسسات ذات الثقافة البيروقراطية أو المقاومة للتغيير الفرضية الخامسة: الاختلافات القطاعية في أولويات مكاتب إدارة المشاريع تختلف الأولويات والممارسات المؤثرة في فعالية مكاتب إدارة المشاريع باختلاف القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة. ففي قطاع تكنولوجيا المعلومات، تكون الأولويات مرتبطة بالمرونة والابتكار والتكامل التكنولوجي، بينما في قطاع الإنشاءات، تركز الأولويات

على الالتزام بالمعايير والسلمة والجودة، وفي القطاع العام تركز على الالتزام باللوائح والشفافية .والمساءلة الفرضية السادسة: العالقة بين دعم الإدارة العليا وفعالية مكتب إدارة المشاريع توجد عالقة إيجابية بين درجة دعم الإدارة العليا لمكتب إدارة المشاريع وبين فعاليته. كلما كان الدعم المقدم من الإدارة العليا أقوى وأكثر استمرارية، زادت قدرة مكتب إدارة المشاريع على ممارسة سلطاته وتحقيق أهدافه والتأثير في مسار المشاريع والقرارات المتعلقة بها . الفرضية السابعة: تأثير مكتب إدارة المشاريع على كفاءة استخدام الموارد يساهم وجود مكتب إدارة المشاريع الفعال في تحسين كفاءة استخدام الموارد في المؤسسة، وذلك من خلال دوره في تخصيص الموارد بشكل أمثل عبر المشاريع المختلفة، وتجنب الزدواجية، وتقليل الهدر، وتحقيق الاستفادة القصوى من . الموارد المتاحة الفرضية الثامنة: العالقة بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ودرجة (Project Management Office Maturity) توجد عالقة إيجابية بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع تحقيق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية من خلال المشاريع. كلما كان مكتب إدارة المشاريع أكثر نضجاً وتطوراً، زادت . مساهمته في ترجمة الاستراتيجية إلى مشاريع ناجحة تحقق القيمة المأمولة 1.7

2.3. نموذج الدراسة

بنبوضح العالقات بين العوامل المختلفة المؤثرة في فعالية مكتب إدارة المشاريع، وتأثير هذه الفعالية على الأداء المؤسسي. : حو التالي يمكن تمثيل هذا النموذج على الن) : النموذج المقترح لفعالية مكتب إدارة المشاريع وتأثيرها على الأداء



وبرامج 0 مدى التزام الإدارة العليا بدعم مكتب إدارة المشاريع، وتوفير الموارد : الدعم التنفيذي والالتزام القيادة . الالتزام له، واستخدام مخرجاته في اتخاذ القرارات، ومنحه السلطة الكافية لممارسة دوره 0 طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة ومدى تقبلها لممارسات إدارة المشاريع : الثقافة التنظيمية الداعمة . الموحدة، ودعمها للتعاون وتبادل المعرفة، وتشجيعها للتحسين المستمر 0 وضوح الأدوار والمسؤوليات، وآليات اتخاذ القرار، والتوازن بين الرقابة : هيكل الحوكمة المتوازن . والمرونة في إدارة المشاريع 0 موقعه التنظيمي وعلاقته بالإدارات الأخرى، ومدى : موقع مكتب إدارة المشاريع في الهيكل التنظيمي . قربه من صناع القرار : العوامل البشرية 02. مستوى المعرفة والخبرة والمهارات التي يمتلكها العاملون في : كفاءات فريق مكتب إدارة المشاريع . مكتب إدارة المشاريع، بما في ذلك المعرفة بإدارة المشاريع وفهم الأعمال 0 قدرة فريق مكتب إدارة المشاريع على التأثير وبناء العلاقات والتواصل : المهارات القيادية والتواصلية . الفعال مع مختلف أصحاب المصلحة 0 توفر برامج تدريبية مستمرة لتطوير كفاءات العاملين ومواكبة أحدث : التدريب والتطوير المستمر . الممارسات 0 مهارات التعامل مع المقاومة وبناء الثقة مع فرق المشروع والإدارات : القدرة على التأثير وبناء العلاقات . المختلفة :

العوامل التشغيلية 03. وجود منهجيات ومعايير واضحة لإدارة المشاريع مع إمكانية تكييفها : منهجيات ومعايير موحدة ومرنة . وفقاً لطبيعة كل مشروع 0 استخدام أدوات وتقنيات حديثة لدعم عمليات إدارة المشاريع والتخطيط : أدوات وتقنيات متطورة . والمتابعة 0 وجود أنظمة ومنصات لتوثيق ونقل المعرفة والدروس المستفادة بين : آليات إدارة المعرفة ونقل الدروس . المشاريع 0 آليات منتظمة لمراقبة أداء المشاريع وتقييم مدى تحقيقها لأهداف : عمليات مراقبة وتقييم الأداء . : العوامل التكنولوجية 04. توفر البنية التحتية اللازمة لدعم أنظمة وتطبيقات إدارة المشاريع : البنية التحتية التكنولوجية المتكاملة . 0 أنظمة معلومات إدارة المشاريع (PPM): استخدام أنظمة متخصصة لإدارة محفظة المشاريع وتتبع . الأداء وإعداد التقارير 0 توظيف تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي : أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي .

الاستخلاص الرؤى ودعم اتخاذ القرار 0 قدرة مكتب إدارة المشاريع على دعم وقيادة مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة : دعم التحول الرقمي . ثانياً: المتغيرات الوسيطة (عمليات ومخرجات مكتب إدارة المشاريع) تمثل هذه المجموعة الأدوار والوظائف التي يقوم بها مكتب إدارة المشاريع، والتي تتأثر بالمتغيرات المستقلة، وتؤثر : بدورها في المتغير التابع. تشمل هذه المتغيرات تطبيق منهجيات موحدة، وتطوير قوالب وأدوات، وتحسين جودة : تحسين عمليات إدارة المشاريع وتوحيدها • . التخطيط والتنفيذ توزيع الموارد البشرية والمادية بكفاءة عبر المشاريع، وتجنب : الإدارة الفعالة للموارد

وتخصيصها بشكل أمثل • . الزدواجية والصراعات . تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر على مستوى المشاريع والمؤسسة : إدارة استباقية للمخاطر • التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة، وإدارة توقعاتهم، وضمان مشاركتهم : إشراك فعال أصحاب المصلحة • . الفعالة . توثيق ونقل الدروس المستفادة، وتنظيم ورش العمل والجلسات التدريبية : نشر المعرفة وأفضل الممارسات • . توفير المعلومات والتحليلات الدقيقة لإدارة العليا لدعم عملية اتخاذ القرار : دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية • . إنشاء نظام موحد لإعداد التقارير عن أداء المشاريع، وتوفير رؤية شاملة لإدارة : توحيد البيانات والتقارير • ثالثاً: المتغير التابع (النتائج) : يمثل هذا المتغير النتائج النهائية المتوقعة من وجود مكتب إدارة مشاريع فعال، ويشمل . تحقيق المشاريع أهدافها من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق النطاق المطلوب : نجاح المشاريع • . مساهمة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة : تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة • مستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين عن مخرجات المشاريع وأداء مكتب : رضا العملاء وأصحاب المصلحة • . إدارة المشاريع . القيمة المالية التي تحققها المشاريع مقارنة بتكاليفها : ROI) العائد على الاستثمار • . مدى تحقيق المشاريع للفوائد المتوقعة منها على المدى الطويل : Benefits Realization) تحقيق الفوائد • مساهمة مكتب إدارة المشاريع في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وقدرتها على التكيف مع : تنافسية المؤسسة • . التغيرات رابعاً: العوامل الخارجية (المتغيرات المعدلة) : تعمل هذه العوامل كمتغيرات معدلة تؤثر على قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والوسيطه والتابعة تؤثر خصوصية كل قطاع (تكنولوجيا المعلومات، الإنشاءات، الخدمات المالية، القطاع الحكومي) : طبيعة القطاع • . على الأولويات والممارسات المناسبة تختلف احتياجات وتصميم مكاتب إدارة المشاريع باختلاف حجم المؤسسة وتعقيد هيكلها : حجم المؤسسة وهيكلها • . التنظيمي تؤثر شدة المنافسة في السوق على الضغوط والتحديات التي تواجهها المؤسسة ومكتب إدارة : البيئة التنافسية • . المشاريع قد تفرض بعض القطاعات متطلبات قانونية وتنظيمية تؤثر على عمل مكتب إدارة : التشريعات واللوائح المنظمة • المشاريع

- 2.4. الدراسة الميدانية : يمكن للمؤسسات التي ترغب في تطبيق هذا البحث ميدانياً اتباع الخطوات التالية : تقييم الوضع الحالي لمكتب إدارة المشاريع 01. إجراء تقييم ذاتي لنضج مكتب إدارة المشاريع الحالي باستخدام نموذج نضج مقترح. يمكن الاستعانة ، متقدم (Structured) ، منظم (Nascent) بنموذج النضج المكون من خمسة مستويات: ناشئ (Advanced) أفضل في الفئة ، (Best-In- Class) طموح ، (o) . Aspirational ، تحديد مستوى النضج الحالي في كل من المجالات الخمسة الحرجة: الثقافة التنظيمية، الحوكمة، الكفاءة . ضوابط المشروع، والمشاركة : تحديد الفجوات بين الوضع الحالي والوضع المأمول. 02. مقارنة الوضع الحالي بالوضع المأمول استناداً إلى عوامل النجاح الحرجة المحددة في هذه الدراسة . 0 تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير . : تطوير خطة عمل تطويرية لمكتب إدارة المشاريع. 03. بناء خطة تطويرية تتضمن أهدافاً محددة وقابلة للقياس . 0 تحديد مبادرات التحسين المطلوبة في كل مجال من المجالات الحرجة . 0 وضع جدول زمني لتنفيذ المبادرات . 0 تحديد مؤشرات أداء رئيسية لقياس التقدم في تنفيذ الخطة . 0 تخصيص الموارد اللازمة للتنفيذ . 0 تحديد آليات المتابعة والتقييم الدوري . مخطط المشروع المقترح 1.10 المدة المرحلة مؤشرات الإنجاز المخرجات الرئيسية الزمنية الأولى: الإطار النظري
- وجمع المعلومات أسابيع 3 مسودة الفصل الأول (الإطار العام) والفصل الثاني (الدراسات السابقة) مصدراً أكاديمياً 20-25 اكتمال مراجعة المدة المرحلة مؤشرات الإنجاز المخرجات الرئيسية الزمنية الثانية: تحليل تحليل متكامل لعوامل النجاح، أسابيع 4 الدراسات والمصادر التحديات، ومؤشرات الأداء
- 5-7
عوامل
- نجاح رئيسية، 5-7 تحديد تحديات رئيسية، ومجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء الثالثة: صياغة أسبوعان النتائج والتوصيات مسودة الفصل الثالث (الاستنتاجات) والفصل الرابع (التوصيات) استنتاجات رئيسية، 8-10 صياغة توصية عملية 10-12 وتقديم الرابعة: المراجعة النهائية والتنسيق أسبوع واحد النسخة النهائية الكاملة للبحث مع قائمة المراجع تدقيق لغوي وتنسيق كامل وفق المعايير الأكاديمية

2.5. مخطط المشروع

مؤشرات الانجاز الاولى : الاطار المقدمة 1. يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع مكاتب إدارة المشاريع من زوايا متعددة. سيتم التركيز على ثالث فئات رئيسية: الدراسات التي تناولت مكاتب إدارة المشاريع كمغير مستقل يؤثر في الأداء، لمشاريع كمغير تابع يتأثر بعوامل تنظيمية معينة، وأخيراً الدراسات التي بحثت في الدراسات التي حلت مكاتب إدارة طبيعة العلاقة بين مكاتب إدارة المشاريع والنتائج المؤسسية. يساعد هذا الاستعراض في بناء أساس نظري متين للبحث . الحالي وتحديد الموقع الذي يحتله ضمن الخريطة البحثية لهذا المجال تتنوع الدراسات السابقة في مجالات تركيزها ومناهجها، حيث اعتمد بعضها على المنهج الكمي من خلال الدراسات الاستقصائية والتحليل الإحصائي، بينما استخدم البعض الآخر المناهج النوعية مثل دراسات الحالة والمقابلات المعمقة. كما ة (تكنولوجيا المعلومات، الإنشاءات، الخدمات المالية، القطاع الحكومي) تنوعت عينات هذه الدراسات بين قطاعات مختلف .

وبين مؤسسات ذات أحجام مختلفة الدراسات التي تناولت مكتب إدارة المشاريع كمغير مستقل 2.2 ركزت العديد من الدراسات الحديثة على تحليل دور مكاتب إدارة المشاريع ككيان تنظيمي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء عند تصميمه وتشغيله بشكل صحيح. في هذا القسم، سنستعرض أهم هذه الدراسات مع تحليل تفصيلي . لمنهجياتها ونتاجها

(: دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطط الاستراتيجية 2024 وآخرون (Sandhu دراسة 2.2.1 النظري وجمع المعلومات أسابيع 3 مسودة الفصل الأول (الطار العام) والفصل الثاني (الدراسات السابقة) مصدراً أكاديمياً 20-25

اكتمال مراجعة المدة المرحلة مؤشرات الإنجاز المخرجات الرئيسية الزمنية الثانية: تحليل تحليل متكامل لعوامل النجاح، أسابيع 4 الدراسات والمصادر التحديات، ومؤشرات الأداء 5-7 عوامل نجاح رئيسية، 5-7 تحديد تحديات رئيسية، ومجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء الثالثة: صياغة أسبوعان النتائج والتوصيات مسودة الفصل الثالث (الاستنتاجات)

والفصل الرابع (التوصيات) استنتاجات رئيسية، 8-10 صياغة توصية عملية 10-12 وتقديم الرابعة: المراجعة النهائية والتنسيق أسبوع واحد النسخة النهائية الكاملة للبحث مع قائمة المراجع تدقيق لغوي وتنسيق كامل وفق المعايير الأكاديمية

3. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

3.1. المقدمة:

المقدمة 1. يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع مكاتب إدارة المشاريع من زوايا متعددة. سيتم التركيز على ثالث فئات رئيسية: الدراسات التي تناولت مكاتب إدارة المشاريع كمتغير مستقل يؤثر في الأداء، لمشاريع كمتغير تابع يتأثر بعوامل تنظيمية معينة، وأخيراً الدراسات التي بحثت في الدراسات التي حللت مكاتب إدارة ا طبيعة العلاقة بين مكاتب إدارة المشاريع والنتائج المؤسسية. يساعد هذا الاستعراض في بناء أساس نظري متين للبحث . الحالي وتحديد الموقع الذي يحتله ضمن الخريطة البحثية لهذا المجال تتنوع الدراسات السابقة في مجالات تركيزها ومناهجها، حيث اعتمد بعضها على المنهج الكمي من خلال الدراسات الاستقصائية والتحليل الإحصائي، بينما استخدم البعض الآخر المناهج النوعية مثل دراسات الحالة والمقابلات المعمقة. كما ة (تكنولوجيا المعلومات، الإنشاءات، الخدمات المالية، القطاع الحكومي) تنوعت عينات هذه الدراسات بين قطاعات مختلف . وبين مؤسسات ذات أحجام مختلفة الدراسات التي تناولت مكتب إدارة المشاريع كمتغير مستقل 2. ركزت العديد من الدراسات الحديثة على تحليل دور مكاتب إدارة المشاريع ككيان تنظيمي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء عند تصميمه وتشغيله بشكل صحيح. في هذا القسم، سنستعرض أهم هذه الدراسات مع تحليل تفصيلي . لمنهجياتها ونتائجها) : دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطط الاستراتيجية

2.2.1 دراسة Sandhu) وآخرون 2024

3.2. المتغير المستقل

الدراسات التي تناولت مكتب إدارة المشاريع كمتغير مستقل 2.2 ركزت العديد من الدراسات الحديثة على تحليل دور مكاتب إدارة المشاريع ككيان تنظيمي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء عند تصميمه وتشغيله بشكل صحيح. في هذا القسم، سنستعرض أهم هذه الدراسات مع تحليل تفصيلي. لمنهجياتها ونتائجها دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطط الاستراتيجية 2024 وآخرون)

2.2.1 دراسة Sandhu

(دراسة هدفت إلى استكشاف دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطط الاستراتيجية 2024 وآخرون) Sandhu أجفي المنظمات القائمة على المشاريع. استخدمت الدراسة منهجاً نوعياً من خلال دراسة حالة متعمقة لمنظمة تعمل في قطاع النفط والغاز : أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أكدت الدراسة أن دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطط الاستراتيجية يعتمد بشكل كبير على خمسة أدوار :

- رئيسية هي إنشاء وصيانة منهجيات ومعايير موحدة لإدارة المشاريع تضمن : تطوير منهجيات إدارة المشاريع 1. التناسق والجودة متابعة أداء المشاريع بشكل منتظم، وتحديد الانحرافات، وتقديم التقارير : مراقبة ومراجعة أداء المشاريع 2. الالتزام للإدارة . توثيق الدروس المستفادة من المشاريع ونشرها لتعزيز التحسين المستمر : التعلم التنظيمي 3. المساهمة في تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات إدارة المشاريع : تحسين هيكل المنظمة 4. تسهيل التواصل بين مختلف أصحاب المصلحة وضمان تدفق المعلومات بشكل فعال : التواصل 5. تشير هذه الدراسة إلى أن فعالية مكتب إدارة المشاريع كمتغير مستقل تتحدد بقدرته على تجسيد هذه : دالات الدراسة الدوار الخمسة بشكل متكامل. كما تؤكد على أهمية النظر إلى مكتب إدارة المشاريع ككيان متعدد الوظائف وليس مجرد وحدة رقابية بحتة) تحليل مقارن لتأثير مكاتب إدارة المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات 2024 وآخرون (Syalevi دراسة 2.2.2 والقطاعات الأخرى) من الدراسات المهمة في هذا المجال، حيث قامت بتحليل شامل لتأثير مكاتب إدارة 2024 وآخرون (Syalevi تعد دراسة استخدمت Competing Values Framework) المشاريع على الأداء المؤسسي باستخدام إطار القيم المتنافسة . دراسة سابقة 23 وحلت (Systematic Literature Review) الدراسة منهج مراجعة الأدبيات المنهجية : استخدمت الدراسة إطار القيم المتنافسة، وهو إطار نظري يستخدم لتحليل الثقافة التنظيمية والفعالية المؤسسية . مقياس أداء في قطاع تكنولوجيا المعلومات وعبر القطاعات المختلفة 17 قيمت الدراسة خمسة نماذج و : النتائج الرئيسية : كشفت الدراسة عن اختلافات جوهرية في أولويات وممارسات مكاتب إدارة المشاريع بين القطاعات 50 تقدم العلاقات الشخصية : في القطاعات غير التقنية) Interpersonal

(Workplace، Relationships، بيئة العمل)، وبيئة العمل (Competency-based Training) والتدريب القائم على الكفاءات (Environment) كأولويات رئيسية . 0 يتم التركيز على معرفة فرق الموارد في مكتب إدارة المشاريع : في قطاعات تكنولوجيا المعلومات (Knowledge of PMO Resource Teams) والتدريب الفعال ، (Efficient Training) ، (Collaboration) ، (Cooperation) ، والتعاون (Technology Utilization) واستخدام التكنولوجيا . المشاريع تؤكد صناعات تكنولوجيا المعلومات على دور التكنولوجيا في تجنب إخفاقات إدارة المشاريع وإعطاء الأولوية . للتسليم في الوقت المحدد لمتطلبات العملاء : أهمية الدراسة تبرز هذه الدراسة أهمية مراعاة الخصوصية القطاعية عند تصميم وتقييم مكاتب إدارة المشاريع. فما ينبج في قطاع تكنولوجيا المعلومات قد لا يكون مناسباً للقطاعات الأخرى، والعكس صحيح. كما تؤكد على ضرورة تطوير أطر تقييم تأخذ . في الاعتبار هذه الاختلافات تطوير نظام تصنيف لنضج مكاتب إدارة المشاريع (Perrier 2024) و (Pellerin 2024) دراسة Maturity 2.2.3 (إلى تطوير نظام تصنيف لنضج مكاتب إدارة المشاريع (Perrier 2024) و (Pellerin 2024) سعت دراسة Rating System) يمكن المؤسسات من تقييم فعالية مكاتب إدارة المشاريع لديها بشكل موضوعي وتحديد مجالات التحسين : المنهجية اعتمدت الدراسة على مراجعة شاملة لأدبيات حول نماذج نضج إدارة المشاريع وعوامل نجاح مكاتب إدارة . المشاريع . استخدمت استبيانات لتقييم مستويات النضج والأهمية النسبية لعوامل النجاح المختلفة • لتحديد الأهمية النسبية المرجحة لكل عامل نجاح (AHP Analytic Hierarchy Process) طبقت تحليل . وفئة : النتائج الرئيسية خمسة موضوعات حرجة لتحقيق (Thematic Analysis) حددت مراجعة الأدبيات والتحليل الموضوعي : الفعالية المستدامة لمكاتب إدارة المشاريع القيم والمعتقدات والممارسات السائدة في المؤسسة : (Organizational Culture) الثقافة التنظيمية 1. ومدى دعمها لإدارة المشاريع . وضوح الدوار والمسؤوليات وآليات اتخاذ القرار : (Governance) الحوكمة 2. مهارات وخبرات العاملين في مكتب إدارة المشاريع : (Competence) الكفاءة 3. آليات مراقبة وتتبع أداء المشاريع : (Project Controls) ضوابط المشروع 4. مدى تفاعل وانخراط أصحاب المصلحة مع مكتب إدارة المشاريع : (Engagement) المشاركة 5. سلطات النتائج الضوء على عوامل النجاح الحرجة التالية لمكاتب إدارة المشاريع •

3.3. المتغير التابع

الدراسات التي تناولت مكتب إدارة المشاريع كمتغير تابع 3 تناولت دراسات أخرى كيفية قياس تأثير العوامل التنظيمية والبنية على أداء وفعالية مكاتب إدارة المشاريع، أي النظر إلى . مكتب إدارة المشاريع كمتغير تابع يتأثر بعوامل مختلفة دراسة أسباب فشل مكاتب إدارة المشاريع 2.3.1 قامت العديد من الدراسات بتحليل أسباب فشل مكاتب إدارة المشاريع، مما يساعد في فهم العوامل التي تؤثر سلباً على . PMO365 (2025) و CIO (2025) فعاليتها. من أبرز هذه الدراسات ما نشر في : أهم أسباب الفشل التي تم تحديدها يتم إنشاء العديد من مكاتب إدارة : إنشاء مكتب إدارة المشاريع ككيان تنفيذي/تكتيكي وليس كمركز استراتيجي 1. المشاريع بهدف تقديم خدمات تنفيذية بحتة مثل إعداد التقارير وتوفير القوالب، دون أن يكون لها دور في التوجيه . الاستراتيجي أو تحديد أولويات المشاريع. هذا يؤدي إلى تهميش دورها وعدم تحقيقها للقيمة المأمولة عندما يفترق موظفو مكتب إدارة المشاريع إلى الفهم : ضعف الخبرة التجارية لدى موظفي مكتب إدارة المشاريع 2. العميق للأعمال واحتياجات الإدارات المختلفة، فاتهم يفقدون مصداقيتهم وقدرتهم على تقديم استشارات قيمة. هذا . قد يدفع الإدارات الأخرى إلى تجاوز مكتب إدارة المشاريع والعمل خارجه بدون دعم مستمر وفعال من القيادة العليا، يفترق مكتب إدارة : الافتقار إلى الحوكمة والدعم التنفيذي للزمين 3. " المشاريع إلى السلطة اللازمة لفرض المعايير أو التأثير في القرارات. هذا يحوله إلى مجرد "صندوق أدوات (Toolshed) بدلاً من كونه شريكاً استراتيجياً . عدم ربط المشاريع بالاستراتيجية العامة للمؤسسة يؤدي إلى تنفيذ مشاريع ال : الافتقار إلى المواءمة الاستراتيجية 4. % من المؤسسات ليس لديها طريقة رسمية لتحديد أولويات المشاريع أو ربطها 68 تضيف قيمة حقيقية . بالاستراتيجية Agile عدم قدرة مكتب إدارة المشاريع على التكيف مع المنهجيات الحديثة مثل : العمليات الجامدة وعدم المرونة 5. % من مقاييس قيمة مكتب إدارة 75 يؤدي إلى عزله وتجاوزه من قبل فرق المشروع. من المتوقع أن تركز . على النتائج الاستراتيجية والقدرة على التكيف، بدلاً من الالتزام بكفاءة العمليات 2025 المشاريع بحلول عام إهمال الجانب الإنساني وإدارة التغيير يؤدي إلى مقاومة التغيير وضعف : ضعف إدارة التغيير والقضايا الثقافية 6. تبني ممارسات مكتب إدارة المشاريع. إذا كان يُنظر إلى مكتب إدارة المشاريع على أنه "شرطة المشروع"، فقد . يخفي مديرو المشاريع المشاكل أو يتجنبون مكتب إدارة المشاريع تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية مكتب إدارة المشاريع 2.3.2 أشارت العديد من الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تحديد فعالية مكتب إدارة المشاريع. ففي المؤسسات ذات الثقافة الداعمة للتعاون والتعلم المستمر، تكون مكاتب إدارة المشاريع أكثر قدرة على تحقيق أهدافها. بينما . أطيء أو المقاومة للتغيير، تواجه مكاتب إدارة المشاريع صعوبات أكبر في المؤسسات ذات الثقافة البيروقراطية إلى أن الثقافة التنظيمية هي أحد الموضوعات الخمسة الحرجة لتحقيق

Pellerin (2024) و Pellerin تشير دراسة على أن قوة مكتب إدارة Centric Consulting (2025) كما تؤكد دراسة . الفعالية المستدامة لمكاتب إدارة المشاريع المشاريع تعتمد على مدى توافق ممارساته مع ثقافة المنظمة. إذا كانت العالقة بين مكتب إدارة المشاريع والداء إيجابية في بيئة معينة، فإن إدخال ممارسات تتعارض مع الثقافة السائدة يمكن أن يضعف هذه العالقة

3.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الدراسات التي بحثت العلاقة بين مكتب إدارة المشاريع وال أداء المؤسسي 2.4 ركزت العديد من المصادر على طبيعة العلاقة الديناميكية بين خصائص مكتب إدارة المشاريع وال أداء المؤسسي، مسطرة . الضوء على العوامل الوسيطة والمعدلة التي تؤثر على هذه العلاقة ما وراء المثلث الحديدي: مقاييس جديدة للنجاح 2.4.1 إلى أن نجاح المشاريع، وبالتالي تأثير مكتب إدارة المشاريع، ال يقتصر على Magda Scrobota (2024) أشارت، Iron Triangle (" تحقيق أهداف المشروع المباشرة (الوقت، الميزانية، النطاق) والتي يعرفها إطار "المثلث الحديدي Benefits Management (بل يمتد ليشمل تحقيق القيمة على المدى الطويل كما هو محدد في خطة إدارة الفوائد (Plan). يتطلب ذلك من مكتب إدارة المشاريع متابعة أداء المشروع بعد نقله إلى العمليات التشغيلية . : يوضح الشكل التالي حدود المثلث الحديدي في قياس نجاح المشاريع):

حدود إطار المثلث الحديدي في قياس نجاح المشاريع 2 الشكل (حيث يوضح هذا الإطار أن المشاريع يُتوقع تقليدياً تسليمها في الوقت المحدد، وفي النطاق المحدد، وتحت الميزانية المقررة. لكن هذا الإطار ال يقيس نجاح المحفظة بشكل كامل، وال يأخذ في الاعتبار القيمة الاستراتيجية طويلة المدى، وال . ثل قيود الموارد ومتطلبات أصحاب المصلحة يعالج الاحتياجات المختلفة للمشروع م مؤشرات الأداء الرئيسية كأداة لقياس التأثير 2.4.2 أن مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية تستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية (Prism PPM 2025) أوضحت مقالة من (KPIs) لربط نتائج المشاريع بال أهداف التنظيمية. يتطور استخدام هذه المؤشرات عبر مراحل نضج مختلفة، بدءاً من المضمنة في الثقافة (Leading) وصولاً إلى المؤشرات المتقدمة والتنبؤية (Lagging) المؤشرات الأساسية المتأخرة . المؤسسية : أنواع مؤشرات الأداء مؤشرات تنبؤية تساعد في توقع الأداء المستقبلي، مثل كثافة قيمة (Indicators: Leading (مؤشرات متقدمة • ، Resource Utilization (، ومعدل استغلال الموارد (Portfolio Value Density (المحفظة . Risk Identification Rate (ومعدل تحديد المخاطر مؤشرات تقيس الأداء السابق، مثل معدل تحقيق الفوائد (Lagging Indicators (مؤشرات متأخرة • Realization Rate) (Benefits) والعائد على الاستثمار ، (ROI) والانحراف عن الجدول الزمني ، (Schedule Variance) . تؤكد المصادر على أهمية تحقيق التوازن بين النوعين من المؤشرات للحصول على صورة شاملة عن أداء مكتب إدارة . المشاريع 2026 مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية لعام 2.4.3 : 2026 خمسة مؤشرات أداء رئيسية

استراتيجية لمكاتب إدارة المشاريع لعام 2025 (Prism PPM) حددت مقالة منيفيس النسبة المئوية للقيمة المتوقعة التي تم تحقيقها من Benefits Realization (تحقيق الفوائد 1. 100 المشاريع. يحسب باستخدام المعادلة: (الفوائد المحققة / الفوائد المتوقعة) * يضمن أن المشاريع تساهم بشكل مباشر في تحقيق Strategic Alignment (المواءمة) الأهداف التنظيمية يكشف عن القيمة النقدية المنتجة مقارنة بتكاليف المشروع، مما يساعد في تحديد ROI (العائد على الاستثمار) الاستراتيجية 2. الأهداف التنظيمية يكشف عن القيمة النقدية المنتجة مقارنة بتكاليف المشروع، مما يساعد في تحديد ROI (العائد على الاستثمار) الأولويات ويضع مكتب إدارة المشاريع كمنشئ للقيمة. يحسب باستخدام المعادلة: (الأرباح أو القيمة النقدية 100 تكاليف المشروع) / تكاليف المشروع * للمشروع يقيم مدى مشاركة وتأيد أصحاب المصلحة Stakeholder Satisfaction (رضا أصحاب المصلحة 4. لقرارات مكتب إدارة المشاريع تقيم الحالة الحالية لمكتب إدارة المشاريع (مثال: PMO Maturity Score (درجة نضج مكتب إدارة المشاريع 5. ناشئ، منظم، محسن) لتحديد التقدم واحتياجات التطوير المستقبلية عبر جميع الأبعاد تأثير القطاع على العلاقة بين مكتب إدارة المشاريع والأداء 2.4.4) عن اختلافات جوهرية في تأثير مكاتب إدارة المشاريع 2024 وآخرون (Syalevi كشفت مراجعة الأدبيات التي أجراها : على الأداء بين قطاع تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الأخرى . في قطاع تكنولوجيا المعلومات، يركز التأثير على معرفة الفريق، واستخدام التكنولوجيا، والتعاون في القطاعات غير التقنية، يظهر التأثير من خلال تعزيز العلاقات الشخصية، والتدريب القائم على الكفاءات، وبيئة العمل . هذه النتائج تؤكد على أهمية مراعاة الخصوصية القطاعية عند تصميم وتقييم مكاتب إدارة المشاريع

3.5. الخاتمة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة ان مفهوم فعالية المكتب إدارة المشاريع قد تطور بشكل كبير لم يعد النظر اليه كهيكل إداري ثابت، بل ككيان ديناميكي يجب تصميمه بعناية ليتماشى مع استراتيجية المؤسسة وثقافتها والسياق الذي تعمل فيه : المالمح الرئيسية التي تبرز من الدراسات السابقة لم يعد مكتب إدارة المشاريع مقتصر على الدور التنفيذي، بل أصبح يضطلع بأدوار : تعدد الدوار والوظائف 1. استراتيجية متنوعة تشمل تطوير المنهجيات، مراقبة الأداء، التعلم التنظيمي، وتحسين الهيكل التنظيمي . والتواصل تجمع الدراسات على أن فعالية مكتب إدارة المشاريع تعتمد على مجموعة من العوامل : عوامل النجاح الحرجة 2. الحرجة، أبرزها: المواءمة الاستراتيجية، الدعم التنفيذي، الثقافة التنظيمية الداعمة، الحوكمة المتوازنة، كفاءات . العاملين، واستخدام التكنولوجيا المناسبة تشمل الأسباب الرئيسية لفشل مكاتب إدارة المشاريع: ضعف المواءمة الاستراتيجية، : أسباب الفشل المتعددة 3. . نقص الدعم التنفيذي، العمليات الجامدة، ضعف إدارة التغيير، وصعوبة قياس القيمة المضافة تخطت مقياس النجاح المثلث الحديدي التقليدي (الوقت والتكلفة

والنطاق) لتشمل تحقيق : تطور مقاييس النجاح. 4. القيمة الاستراتيجية، والعائد على الاستثمار، وتحقيق الفوائد، ورضا أصحاب المصلحة تختلف أولويات وممارسات مكاتب إدارة المشاريع باختلاف القطاع، مما يستدعي تصميم : الخصوصية القطاعية. 5. أطر تقييم وتطوير تأخذ هذه الخصوصية في الاعتبار توجد عالقة إيجابية بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع ومساهمته في : أهمية نضج مكتب إدارة المشاريع. 6. تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كلما كان مكتب إدارة المشاريع أكثر نضجاً، زادت فعاليته : الفجوة البحثية التي يسدها هذا البحث على الرغم من ثراء الدراسات السابقة، إل تزال هناك حاجة إلى المزيد من الدراسات التي تقدم أطراً متكاملة لقياس فعالية مكاتب إدارة المشاريع، وتأخذ في الاعتبار التعقيد التنظيمي والتحول الرقمي. كما أن الدراسات في السياق العربي إل تزال زبد من البحوث التي تراعي الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمؤسسات العربية. هذا محدودة، مما يستدعي إجراء الم . البحث يساهم في سد هذه الفجوة من خلال تقديم إطار نظري متكامل يمكن أن يكون أساساً لدراسات تطبيقية في المستقبل (References)

قائمة المراجع1. Syalevi, R., Raharjo, T., & Wibowo, W. S. (2024). The impact of Project Management Offices on organizational performance: a comprehensive review of the literature. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 12(3), 72-94. 2. Pellerin, R., & Perrier, N. (2024). Developing a Maturity Rating System for Project Management Offices. *Systems*, 12(9), 367. 3. Prism PPM. (2025, December 23). How to Measure Portfolio Success With the Right KPIs. 4. Foundry Expert Contributor Network. (2025, September 29). Why PMO offices fail — and 7 ways to help your PMO succeed. CIO. 5. Syalevi, R., Raharjo, T., & Wibowo, W. S. (2024). The impact of Project Management Offices on organizational performance: a comprehensive review of the literature. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 12(3). 6. Alshabragi, A. M., Almohsen, A. S., & Bin Mahmoud, A. A. (2024). Developing a Maturity Rating System for Project Management Offices. *Systems*, 12(9), 367. 7. Prism PPM. (2025, November 21). Top 5 PMO Metrics for 2026: How to Measure Strategic Impact

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية: دراسة تحليلية شاملة، من خلال قياس مستوى فعالية مكاتب إدارة المشاريع ودورها في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع، وتحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق المواءمة بين المشاريع والأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، والتي بلغ عددها (282) مشاركاً من القيادات التنفيذية، ومديري مكاتب إدارة المشاريع، ومديري المشاريع، والعاملين في إدارات التخطيط الاستراتيجي و الجودة بالمؤسسات السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لفعالية مكاتب إدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية، كما بينت أن تطبيق الحوكمة الفاعلة، وتوحيد منهجيات إدارة المشاريع، وتعزيز إدارة المخاطر، والمواءمة بين المشاريع والأهداف الاستراتيجية، واستخدام الأنظمة الرقمية الحديثة، تسهم بصورة مباشرة في رفع معدلات نجاح المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الدور الاستراتيجي لمكاتب إدارة المشاريع، وتطوير صلاحياتها، والاستثمار في تأهيل الكوادر البشرية، وتطبيق أفضل الممارسات العالمية، والاستفادة من التقنيات الحديثة و الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع، بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي ورفع كفاءة تنفيذ الاستراتيجيات.

الكلمات المفتاحية: مكتب إدارة المشاريع (PMO)، الأداء المؤسسي، الاستراتيجية المؤسسية،

إدارة المشاريع، الحوكمة، نجاح المشاريع، التحول المؤسسي.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة:

يشكل الفصل الرابع من أهم الفصول الرئيسية في هذه الدراسة، إذ يمثل المرحلة التطبيقية التي يتم فيها تحويل البيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة إلى نتائج علمية يمكن الاستناد إليها للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها. فبعد أن تناولت الفصول السابقة الإطار النظري لموضوع "فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية: دراسة تحليلية شاملة"، واستعرضت الأدبيات العلمية و الدراسات السابقة ذات العلاقة، إضافة إلى توضيح المنهجية العلمية وإجراءات تنفيذ الدراسة، يأتي هذا الفصل ليعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات بصورة منهجية، مع تفسير تلك النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، بما يساهم في الوصول إلى استنتاجات دقيقة حول مدى إسهام مكاتب إدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز تنفيذ الاستراتيجيات داخل المؤسسات.

ويهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات الميدانية باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بهدف التعرف على مستوى فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المؤسسات، وقياس مدى تأثيرها في تحسين كفاءة إدارة المشاريع، وتعزيز مواءمة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية، ورفع جودة الأداء المؤسسي، وتحسين استثمار الموارد، وتعزيز عمليات المتابعة والحوكمة وإدارة المخاطر. كما يهدف إلى تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، و الكشف عن حجم التأثير الذي تمارسه مكاتب إدارة المشاريع في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز، بما يساهم في تقديم نتائج علمية يمكن أن يستفيد منها متخذي القرار والقيادات الإدارية في تطوير ممارسات إدارة المشاريع وتحقيق التميز المؤسسي.

ويبدأ الفصل بعرض توصيف عينة الدراسة، حيث يتم استعراض الخصائص الديموغرافية و الوظيفية للمشاركين في الدراسة، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والقطاع الذي يعمل به المشارك، إضافة إلى سنوات الخبرة في إدارة المشاريع و العمل مع مكاتب إدارة المشاريع (PMO) ويعد هذا الجزء من الفصل ذا أهمية كبيرة، لأنه يوضح مدى تنوع أفراد العينة من حيث الخلفيات المهنية والعلمية، ويعكس مدى تمثيلها لمجتمع الدراسة ، كما يسهم في تفسير النتائج الإحصائية وربطها بخصائص المشاركين، الأمر الذي يعزز من موثوقية النتائج وإمكانية الاستفادة منها في تفسير واقع مكاتب إدارة المشاريع داخل المؤسسات.

ويتناول الجزء الثاني من الفصل اختبارات الصدق والثبات للاستبانة، حيث يتم التحقق من جودة أداة الدراسة ومدى قدرتها على قياس متغيراتها المختلفة بدقة وموضوعية. ويعد التأكد من صدق وثبات الأداة من أهم المتطلبات المنهجية في الدراسات التطبيقية، إذ يتم قياس صدق الاتساق الداخلي من خلال معاملات الارتباط بين فقرات كل محور والدرجة الكلية، بينما يتم قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يعكس مدى اتساق إجابات أفراد العينة. وتشير النتائج المرتفعة لهذه الاختبارات إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يجعلها أداة مناسبة لقياس فعالية مكاتب إدارة المشاريع وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية، ويمنح نتائج الدراسة قوة علمية ودرجة عالية من الاعتماد.

بعد ذلك يتناول الفصل الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث يتم تحليل استجابات أفراد العينة باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، وترتيب الفقرات والمحاور وفقاً لمستوى الموافقة. ويهدف هذا التحليل إلى التعرف على مستوى تطبيق ممارسات مكاتب إدارة المشاريع داخل المؤسسات، ومدى إسهامها في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما يساعد في تحديد الجوانب التي تحقق أعلى مستويات التطبيق، و الجوانب التي تتطلب مزيداً من التطوير. ويعد التحليل الوصفي خطوة أساسية لفهم اتجاهات أفراد العينة وتكوين تصور شامل عن واقع مكاتب إدارة المشاريع قبل الانتقال إلى التحليل الاستدلالي.

أما الجزء الرئيس من الفصل فيتمثل في اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج، حيث يتم

استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل معاملات الارتباط، وتحليل الانحدار، واختبارات (T-Test)، وتحليل التباين (ANOVA)، بحسب طبيعة الفرضيات ومتغيرات الدراسة، وذلك للتحقق من وجود علاقات أو فروق ذات دلالة إحصائية بين فعالية مكاتب إدارة المشاريع والأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. ولا يقتصر هذا الجزء على عرض النتائج الرقمية فحسب، بل يتضمن تفسيرها وتحليلها وربطها بالدراسات السابقة والنظريات العلمية، مع توضيح أوجه الاتفاق أو الاختلاف، وتقديم تفسيرات تستند إلى واقع المؤسسات وتطور ممارسات إدارة المشاريع، وما تشهده من توسع في تبني مكاتب إدارة المشاريع كأحد أهم الأدوات الداعمة للحوكمة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ورفع كفاءة الأداء.

ويختتم الفصل بخاتمة تتضمن عرضاً موجزاً لأهم النتائج التي كشفت عنها التحليلات الإحصائية، ومدى تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. كما تمثل هذه الخاتمة حلقة الوصل بين الفصل الرابع والفصل الخامس، الذي يتناول عرض النتائج النهائية، واستخلاص أهم الاستنتاجات، وصياغة التوصيات العملية، واقتراح موضوعات للدراسات المستقبلية، بما يسهم في تطوير أداء مكاتب إدارة المشاريع وتعزيز دورها في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجيات المؤسسية بصورة أكثر كفاءة واستدامة.

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

تظهر القراءة الأولية للبيانات الإحصائية العامة شمولية واضحة في استجابات العينة البالغ عددها مئتان واثنتان وثمانون فرداً؛ حيث تشير المقاييس الوصفية إلى تباين مستويات التقييم لمتغيرات الدراسة المختلفة مابين الموافقة المتوسطة والموافقة المرتفعة. ويسفر الاستقراء الإحصائي عن تذبذب واضح في مستويات التشتت؛ إذ تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات المختلفة بين نصف ونحو واحد صحيح وتسعة وخمسين جزءاً من المئة؛ مما يوحي بتباين ملموس في وجهات النظر حول كفاءة عمليات مكتب إدارة المشاريع وتأثيرها. وقد يرجع هذا التباين إلى اختلاف الإدارات التي ينتمي إليها المستجيبون أو طبيعة علاقتهم المباشرة بالمشاريع؛ فكوادر الميدانية ربما تملك تصوراً مغايراً عن ذلك الذي يتبناه مسؤولو التخطيط والمتابعة. ويحتمل أن تسهم هذه الفروق في تشكيل فجوة في مستوى إدراك أثر المكتب؛ فالأفراد العاملون في بيئات روتينية قد يواجهون صعوبات أكبر في استيعاب التغيير مقارنة بنظرائهم في القطاعات التقنية المرنة. وتسفر قيم الالتواء والتفلطح عن توزيعات طبيعية في معظمها؛ مما يؤهل هذه البيانات لإجراء اختبارات معلمية متقدمة دون خشية التحيز الإحصائي؛ وهو ما يدعم متانة النتائج التي سيتم التوصل إليها في المراحل اللاحقة للتحليل. ويبدو أن التناسق العام للبيانات يمهد الطريق لفهم أعمق لكيفية تغلغل سياسات المكتب في مفاصل العمل المؤسسي؛ حيث يعطي هذا التوزيع المتزن دلالات قوية على واقعية الإجابات وصدقها.

Statistics										
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N		
								Missing	Valid	
.289	1.313-	.145	.102-	1.433	3.00	.085	3.13	0	282	العمر
.289	1.994-	.145	.143-	.500	2.00	.030	1.54	0	282	الجنس
.289	1.019-	.145	.220-	1.287	3.00	.077	3.34	0	282	الدرجة العلمية
.289	1.250-	.145	.411-	1.425	4.00	.085	3.47	0	282	يطبق مكتب إدارة المشاريع (PMO) إجراءات موحدة لإدارة المشاريع داخل المؤسسة.
.289	1.118-	.145	.548-	1.442	4.00	.086	3.54	0	282	يوفر مكتب إدارة المشاريع أدوات وتقنيات حديثة لمتابعة المشاريع وقياس أدائها.
.289	1.184-	.145	.504-	1.471	4.00	.088	3.52	0	282	يسهم مكتب إدارة المشاريع في توحيد منهجيات إدارة المشاريع بين الإدارات المختلفة.
.289	1.210-	.145	.583-	1.521	4.00	.091	3.59	0	282	يمتلك مكتب إدارة المشاريع كوادرات مؤهلة وقادرة على إدارة المشاريع بكفاءة.
.289	1.244-	.145	.435-	1.386	4.00	.083	3.59	0	282	يعمل مكتب إدارة المشاريع على تحسين عمليات إدارة المشاريع بصورة مستمرة.
.289	1.238-	.145	.436-	1.461	4.00	.087	3.45	0	282	يقدم مكتب إدارة المشاريع تقارير دورية دقيقة تدعم اتخاذ القرارات الإدارية.
.289	1.287-	.145	.481-	1.523	4.00	.091	3.46	0	282	توجد سياسات وإجراءات واضحة لحوكمة المشاريع داخل المؤسسة.
.289	1.496-	.145	.331-	1.591	4.00	.095	3.34	0	282	يتم متابعة تنفيذ المشاريع وفق مؤشرات أداء رئيسية محددة مسبقاً.

يسهم مكتب إدارة المشاريع في إدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع بفاعلية.	282	0	3.56	.085	4.00	1.429	.484-	.145	1.196-	.289
يتم تقييم المشاريع بصورة دورية للتأكد من تحقيق أهدافها ونتائجها.	282	0	3.57	.086	4.00	1.448	.496-	.145	1.223-	.289
يساعد مكتب إدارة المشاريع في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المخصصة للمشاريع.	282	0	3.48	.089	4.00	1.488	.422-	.145	1.324-	.289
تحرص الإدارة العليا على تقديم الدعم اللازم لمكتب إدارة المشاريع.	282	0	3.43	.095	4.00	1.593	.435-	.145	1.427-	.289
توفر الإدارة العليا الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لنجاح مكتب إدارة المشاريع.	282	0	3.55	.085	4.00	1.429	.513-	.145	1.158-	.289
تشارك الإدارة العليا في متابعة نتائج المشاريع الاستراتيجية واتخاذ القرارات المتعلقة بها.	282	0	3.61	.083	4.00	1.392	.599-	.145	.983-	.289
يسهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي داخل المؤسسة.	282	0	3.41	.091	4.00	1.533	.410-	.145	1.373-	.289
يساعد مكتب إدارة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بفاعلية.	282	0	3.37	.094	4.00	1.578	.317-	.145	1.500-	.289
أدى وجود مكتب إدارة المشاريع إلى تحسين جودة مخرجات المشاريع وزيادة رضا أصحاب المصلحة.	282	0	3.52	.081	4.00	1.358	.465-	.145	1.092-	.289

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

يسفر تقييم الثبات الداخلي لأداة الدراسة عن نتائج إيجابية ومطمئنة للغاية؛ حيث تم تطبيق

مقياس ألفا كرونباخ على جميع المتغيرات العشرين التي تشكل قوام الاستبيان للتأكد من متانة أدوات القياس وصلاحياتها للتطبيق الميداني. وتكشف الإحصاءات عن تسجيل معامل ثبات كلي مرتفع للغاية بلغت قيمته تسعمئة وثمانية عشر جزءاً من الألف؛ وهي قيمة تفوق بكثير الحد الأدنى المقبول علمياً في الأبحاث الأكاديمية والبالغ سبعة أعشار أو سبعمئة جزء من الألف. وربما ترجع هذه القيمة المتميزة للمعامل إلى دقة صياغة العبارات ووضوح المفاهيم والروابط المنطقية بين الأسئلة المختلفة؛ مما جعل المستجيبين يجيبون باتساق وموضوعية دون ارتباك أو سوء فهم للمطلوب. ويحتمل أن تمنح هذه الموثوقية العالية الباحثين والقراء طمأنينة تامة لنتائج التحليل وعلاقاتها التفسيرية؛ فالمقياس الذي يتصف بالثبات المرتفع يعطي نتائج مماثلة لو أعيد تطبيقه في ظروف مشابهة؛ مما يدعم بشكل جوهري صلاحية تعميم التوصيات المستخلصة وبناء استراتيجيات حقيقية مبنية على هذه البيانات.

جدول 2 : ملخص التحليلات الإحصائية

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	282	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	282	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 3 : اختبار الثبات والموثوقية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.918

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

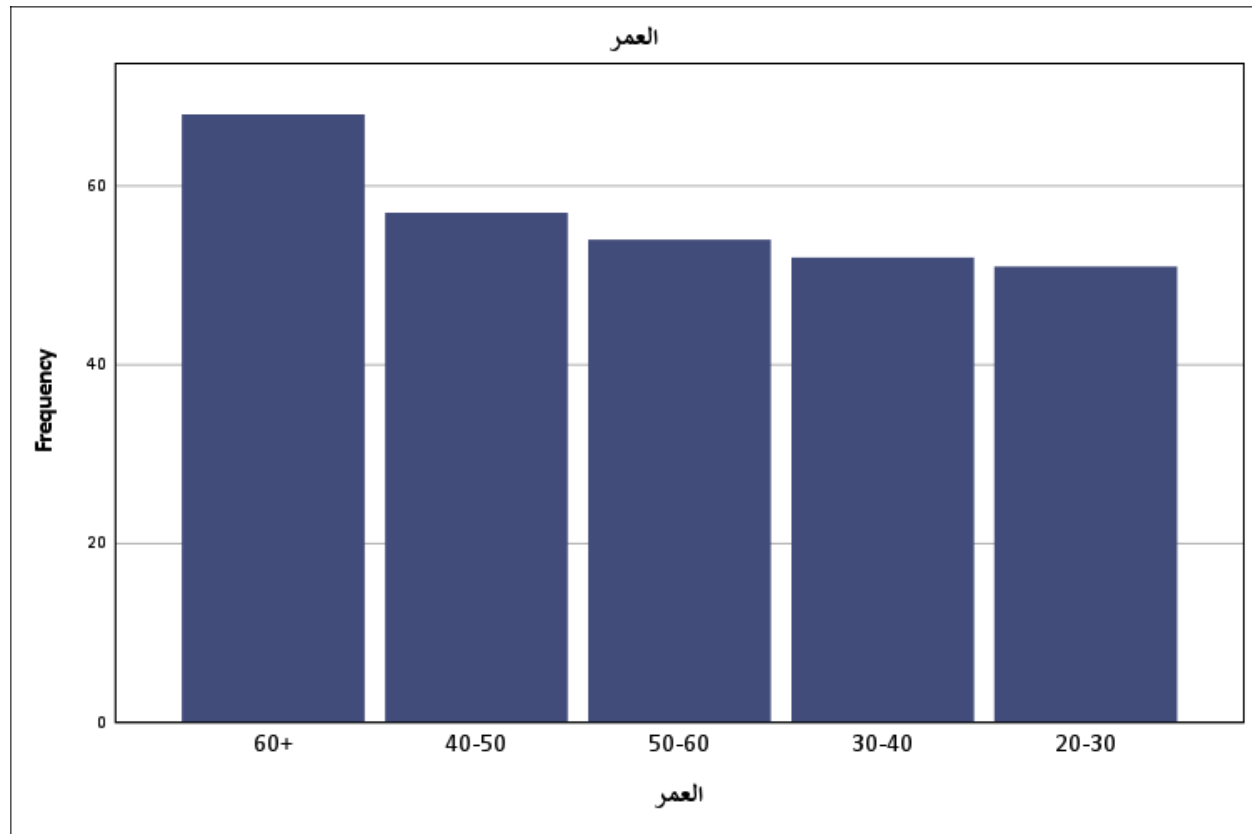
• العمر

يرتسم من خلال التحليل الإحصائي لمتغير العمر توزيع متوازن ومتقارب بين الفئات العمرية المختلفة للمستجيبين؛ حيث حلت الفئة العمرية التي تزيد عن ستين عاماً في المرتبة الأولى بنسبة بلغت أربعة وعشرين جزءاً وواحداً من المئة؛ تليها الفئة العمرية من أربعين إلى خمسين عاماً بنسبة بلغت عشرين جزءاً واثنين من المئة. وتتقارب بقية الفئات العمرية لتشكل نسيجاً بشرياً متكاملًا؛ فالأفراد في الفئة من خمسين إلى ستين عاماً بلغت نسبتهم تسعة عشر جزءاً وواحداً من المئة؛ بينما حصدت الفئتان من ثلاثين إلى أربعين عاماً ومن عشرين إلى ثلاثين عاماً نسباً متقاربة بلغت ثمانية عشر جزءاً وأربعة من المئة وثمانية عشر جزءاً وواحداً من المئة على التوالي. ويشير هذا التنوع العمري الواسع إلى مزيج فريد بين حكمة الخبرة المتراكمة لدى الفئات الأكبر سناً وحيوية الشباب وقابليتهم لتبني الأدوات الحديثة؛ مما قد يؤثر إيجاباً على فاعلية تبني منهجيات إدارة المشاريع الحديثة. وربما يفسر هذا التوزيع السكاني نضج الآراء المطروحة؛ إذ إن هيمنة الفئات الأكثر خبرة تضيف صبغة واقعية على التقييم الإجمالي للمكتب؛ ويحتمل أن يعكس هذا التباين العمري قدرة المؤسسة على نقل المعرفة بين الأجيال المتعاقبة؛ فالكوادر الشابة تستفيد من خبرات المخضرمين في حوكمة المشاريع وإدارة مخاطرها بأساليب متطورة ومقننة تخدم المصلحة العامة.

جدول 4 : التحليل الإحصائي للعمر

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
24.1	24.1	24.1	68	+60	Valid
44.3	20.2	20.2	57	-40 50	
63.5	19.1	19.1	54	-50 60	
81.9	18.4	18.4	52	-30 40	
100.0	18.1	18.1	51	-20 30	

	100.0	100.0	282	Total	
--	-------	-------	-----	-------	--



شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر

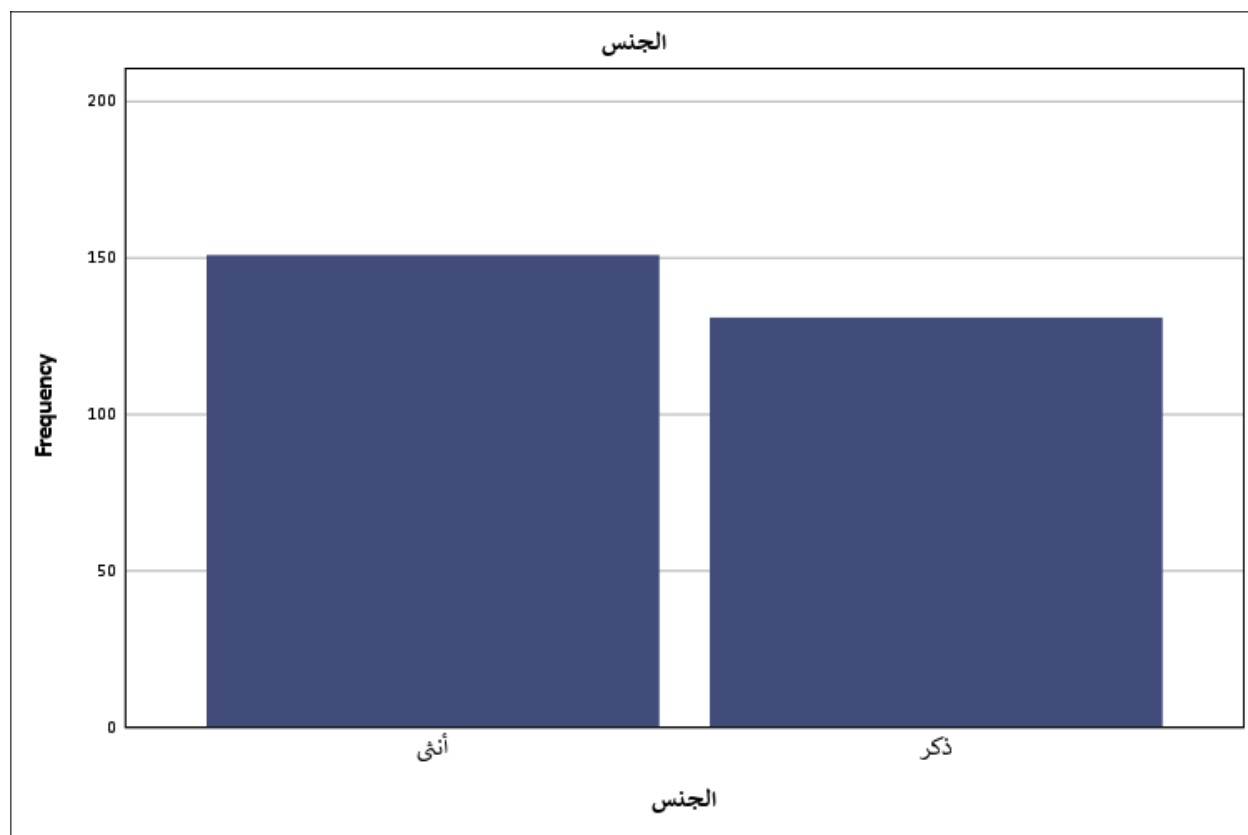
• الجنس

تكشف الإحصاءات الوصفية لمتغير الجنس عن تقارب ملحوظ في نسب التمثيل بين الذكور والإناث داخل العينة المستهدفة؛ إذ حظيت الإناث بالنسبة الكبرى من الاستجابات بواقع ثلاثة وخمسين جزءاً وخمسة من المئة وبعدد تكرارات بلغ مئة وواحداً وخمسين استجابة؛ في حين شكل الذكور ستة وأربعين جزءاً وخمسة من المئة وبواقع مئة وواحد وثلاثين استجابة. ويبدو هذا التقارب دالاً على التوازن الجندري في بيئة العمل المؤسسي المعاصرة؛ فالمشاركة الفاعلة للجنسين تتيح فرصة لتبادل الرؤى وتكامل المهارات الإشرافية والتنفيذية. وقد يؤدي هذا التنوع إلى إثراء ممارسات التخطيط والمتابعة داخل مكتب إدارة المشاريع؛ حيث يحتمل أن تختلف زوايا النظر للمشكلات والحلول بين الجنسين استناداً إلى تباين الخلفيات المهنية والمهارات

الفردية. وربما يسهم هذا الحضور المتزن في تفعيل آليات العمل بروح الفريق الواحد؛ إذ تنعكس هذه التركيبة على مرونة التواصل والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية؛ فالتعاون القائم على التكافؤ يمثل ركيزة هامة لإنجاح المبادرات التنظيمية وتوحيد قنوات الدعم الموجه للمشاريع؛ وهو ما قد يعزز كفاءة الأداء التشغيلي بصورة ملموسة ومستدامة عبر الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتوفرة دون تمييز أو تفرقة.

جدول 5 : التحليل الإحصائي للجنس

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
53.5	53.5	53.5	151	أنثى	Valid
100.0	46.5	46.5	131	ذكر	
	100.0	100.0	282	Total	



شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس

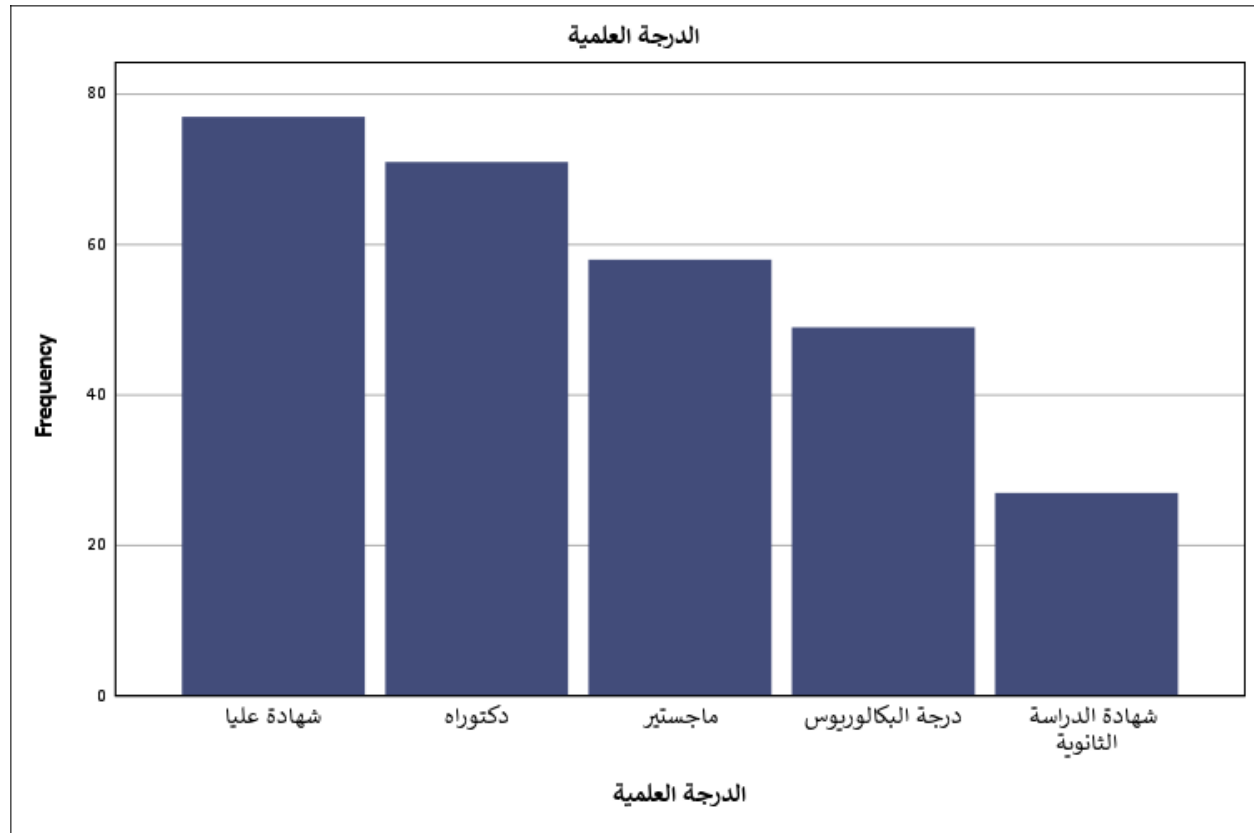
• الدرجة العلمية

تظهر توزيعات الدرجات العلمية للمستجيبين غلبة واضحة للمستويات التعليمية العليا والنوعية؛ إذ بلغت نسبة الحاصلين على شهادة عليا سبعة وعشرين جزءاً وثلاثة من المئة؛ يليهم الحاصلون على درجة الدكتوراه بنسبة خمسة وعشرين جزءاً واثنين من المئة. ويشكل حملة الماجستير عشرين جزءاً وستة من المئة من قوام العينة؛ في حين بلغت نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس سبعة عشر جزءاً وأربعة من المئة؛ واكتفت العينة بنسبة ضئيلة لحملة الثانوية العامة بواقع تسعة أجزاء وستة من المئة. ويشير هذا الارتفاع البارز في المستوى الأكاديمي للمستجيبين؛ حيث يتجاوز مجموع حملة الدراسات العليا والشهادات المتقدمة ثلاثة وسبعين بالمئة؛ إلى امتلاك العينة قدرات إدراكية ومعرفية متميزة تمكنهم من تقييم أداء مكتب إدارة المشاريع بموضوعية وعمق. وربما يرجع هذا التأهيل العلمي الرفيع إلى اهتمام المؤسسة باستقطاب الكفاءات الأ

أكاديمية والمهنية لتسيير شؤون المشاريع الاستراتيجية؛ ويحتمل أن ينعكس هذا الوعي العلمي إيجاباً على سرعة استيعاب النماذج الإدارية وتطبيقات الحوكمة الحديثة؛ فالكوادر المؤهلة أكاديمياً تكون أكثر قدرة على فهم متطلبات التطوير المستمر والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية ومرونة تنظيمية متميزة.

جدول 6 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
27.3	27.3	27.3	77	شهادة عليا	Valid
52.5	25.2	25.2	71	دكتوراه	
73.0	20.6	20.6	58	ماجستير	
90.4	17.4	17.4	49	درجة البكالوريوس	
100.0	9.6	9.6	27	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	282	Total	



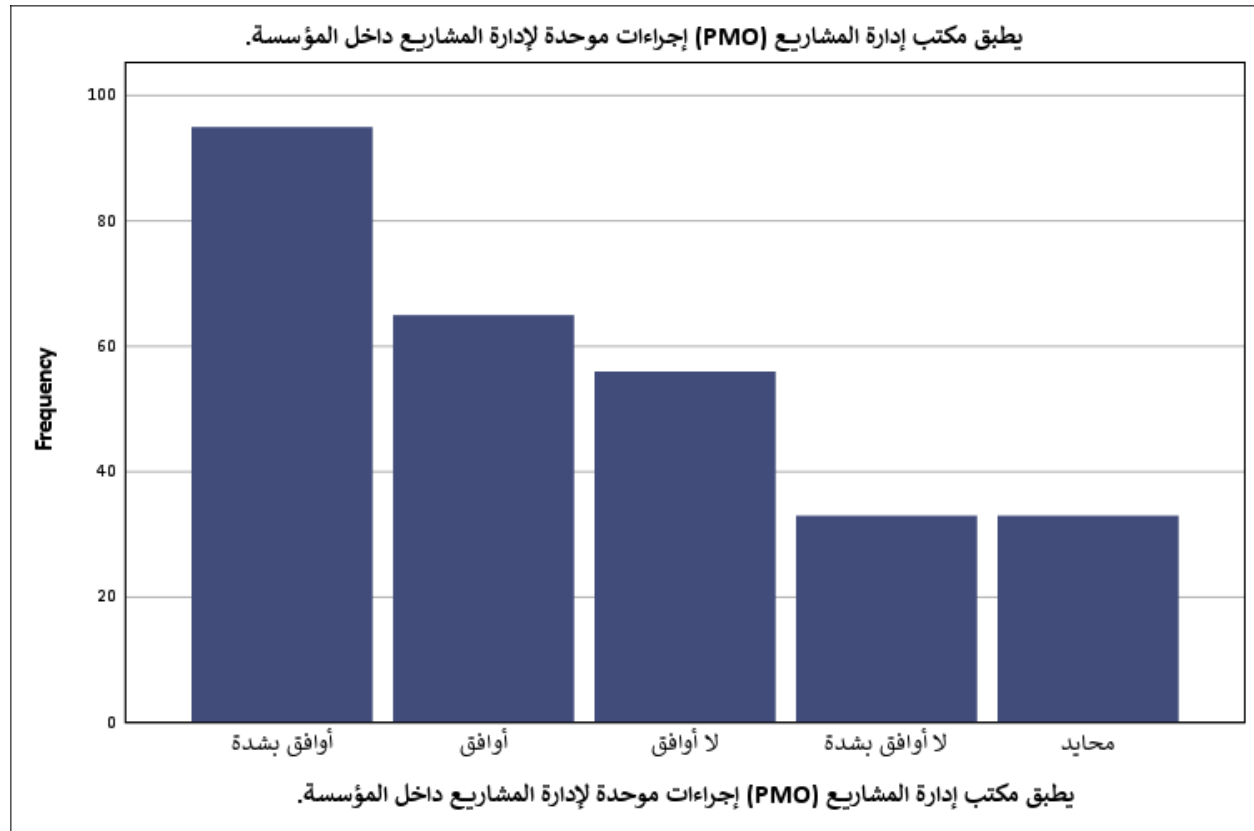
شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية

- يطبق مكتب إدارة المشاريع (PMO) إجراءات موحدة لإدارة المشاريع داخل المؤسسة.
- يسفر التحليل الإحصائي لهذه العبارة عن مستوى موافقة فوق المتوسط بمتوسط حسابي بلغ ثلاثة فاصل سبعة وأربعين؛ بينما يظهر تشتت نسبياً في الإجابات بانحراف معياري قدره واحد فاصل خمسة وعشرين؛ مما يشي بوجود وجهات نظر متفاوتة بين أفراد العينة. وقد يرجع هذا التشتت في الآراء إلى تباين مستويات تطبيق الإجراءات الموحدة بين القطاعات الإدارية المختلفة؛ فبينما تلتزم بعض الإدارات بتطبيق معايير صارمة؛ ربما تشهد إدارات أخرى مرونة أو تفاوتاً في الالتزام نتيجة طبيعة مشاريعها الخاصة. ويحتمل أن يؤثر هذا التفاوت في الأداء العام للمشاريع؛ فالالتزام الجزئي بالإجراءات الموحدة قد يضعف قدرة الإدارة على المقارنة والتقييم الموضوعي للأداء بين الوحدات الإدارية. ويبدو من الضروري العمل على ردم هذه الفجوة التنظيمية من خلال تكثيف ورش العمل التوعوية؛ وتوضيح مزايا التوحيد الإجرائي في تقليص الهدر المالي والزمني. وربما تسهم هذه الممارسات الإجرائية الموحدة في إرساء دعائم بيئة عمل مستقرة وشفافة؛ فالوضوح

لإجرائي يقلل من تضارب الصلاحيات ويسهم في تسريع وتيرة الإنجاز والحد من العقبات البيروقراطية التي قد تواجه مديري المشاريع أثناء مراحل التنفيذ المختلفة داخل أروقة المؤسسة.

جدول 7 : التحليل الإحصائي لتطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) إجراءات موحدة لإدارة المشاريع داخل المؤسسة.

يطبق مكتب إدارة المشاريع (PMO) إجراءات موحدة لإدارة المشاريع داخل المؤسسة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
33.7	33.7	33.7	95	أوافق بشدة	Valid
56.7	23.0	23.0	65	أوافق	
76.6	19.9	19.9	56	لا أوافق	
88.3	11.7	11.7	33	لا أوافق بشدة	
100.0	11.7	11.7	33	محايد	
	100.0	100.0	282	Total	



شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لتطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) إجراءات موحدة لإدارة المشاريع داخل المؤسسة.

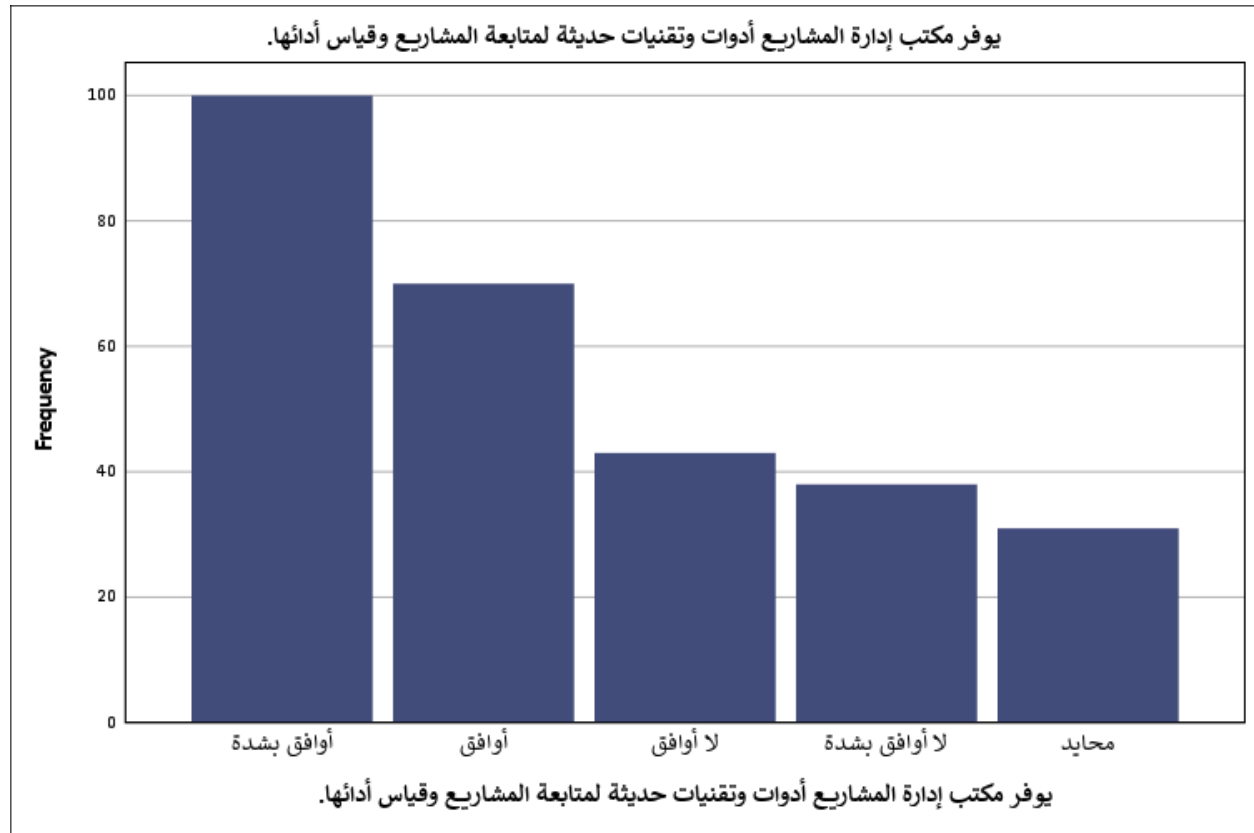
• يوفر مكتب إدارة المشاريع أدوات وتقنيات حديثة لمتابعة المشاريع وقياس أدائها.

تحرز هذه العبارة تقييماً إيجابياً بمتوسط حسابي قدره ثلاثة فاصل أربعة وخمسين؛ بيد أن هذا المتوسط يصاحبه انحراف معياري مرتفع نسبياً يبلغ واحد فاصل أربعة وأربعين؛ دلالة على تباين الآراء وتشتتها بين فئات العينة المستجيبة. ويرسم التوزيع التكراري ملامح هذا التباين بوضوح؛ حيث يوافق بشدة خمسة وثلاثون جزءاً وخمسة من المئة من المشاركين؛ ويوافق أربعة وعشرون جزءاً وثمانية من المئة؛ في حين يعترض خمسة عشر جزءاً واثنين من المئة؛ ويعترض بشدة ثلاثة عشر جزءاً وخمسة من المئة. وربما يعزى هذا الانقسام إلى عدم وصول الأدوات والتقنيات الحديثة لجميع العاملين على حد سواء؛ أو ربما يواجه بعضهم صعوبة في التعامل مع البرمجيات المعتمدة حديثاً. ويحتمل أن يؤثر هذا التشتت سلباً على جودة المتابعة الفورية للمشاريع؛ فالأفراد الذين لا يملكون مهارات كافية لاستخدام هذه التقنيات قد يلجؤون لطرق تقليدية تعطل تدفق البيانات الدقيقة. ويبدو أن تحسين هذا الوضع يتطلب توفير برامج تدريبية مستمرة ومكثفة؛ ف

التمكين المعرفي يسهم في رفع كفاءة الاستخدام الفعلي للأدوات التنظيمية؛ وهو ما يضمن في نهاية المطاف تدفقاً سلساً وموحداً لتقارير الأداء التي يعتمد عليها صناع القرار في توجيه دفة المشاريع وتفاذي التعثر المالي والفني المستقبلي.

جدول 8 : التحليل الإحصائي لتوفير مكتب إدارة المشاريع أدوات وتقنيات حديثة لمتابعة المشاريع وقياس أدائها.

يوفر مكتب إدارة المشاريع أدوات وتقنيات حديثة لمتابعة المشاريع وقياس أدائها.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
35.5	35.5	35.5	100	أوافق بشدة	Valid
60.3	24.8	24.8	70	أوافق	
75.5	15.2	15.2	43	لا أوافق	
89.0	13.5	13.5	38	لا أوافق بشدة	
100.0	11.0	11.0	31	محايد	
	100.0	100.0	282	Total	



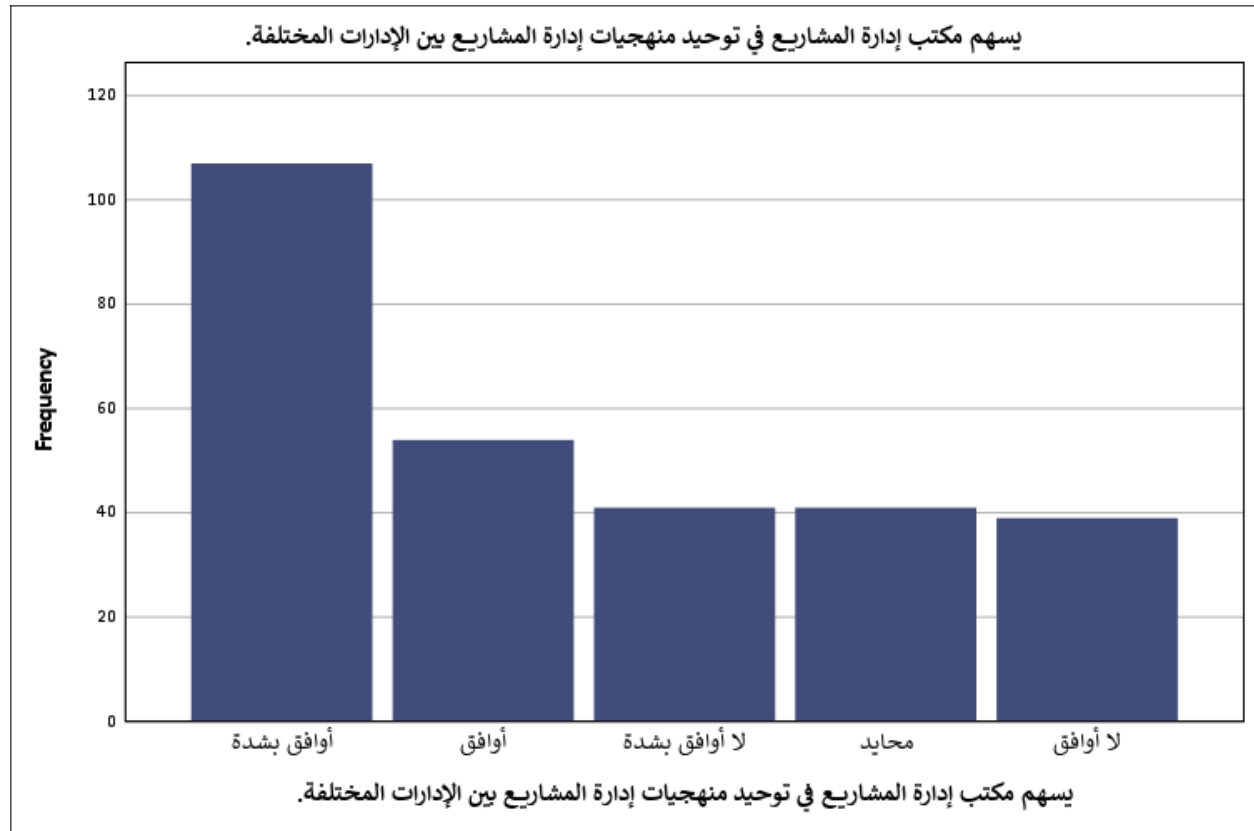
شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتوفير مكتب إدارة المشاريع أدوات وتقنيات حديثة لمتابعة المشاريع وقياس أدائها.

- يسهم مكتب إدارة المشاريع في توحيد منهجيات إدارة المشاريع بين الإدارات المختلفة. يسجل المتوسط الحسابي لاستجابات المشاركين حول هذه العبارة قيمة قدرها ثلاثة فاصل اثنين وخمسين؛ ويقترن ذلك بانحراف معياري يصل إلى واحد فاصل سبعة وأربعين؛ مما يبرز وجود تشتت واضح وتنوع في الآراء التنظيمية حيال هذا الدور التنسيقي. وتكشف التوزيعات النسبية أن الفئة الأكثر تأييداً وافقت بشدة بنسبة سبعة وثلاثين جزءاً وتسعة من المئة؛ ووافقت الفئة التالية بنسبة تسعة عشر جزءاً وواحد من المئة؛ بينما تفرقت بقية النسب بين الحياد و المعارضة بدرجاتها. ويحتمل أن يفسر هذا التشتت بوجود جزر منعزلة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ حيث تفضل بعض القطاعات الاحتفاظ بخصوصية منهجياتها التاريخية وتأبى الدمج الفوري. وقد يؤدي هذا الوضع إلى نشوء صعوبات بالغة في عمليات التنسيق المشترك؛ فعدم توحيد المنهجيات ربما يتسبب في إساءة فهم المؤشرات المشتركة وتأخير التقارير البينية. ويبدو أن النجاح الحقيقي للمكتب يرتبط بقدرته على فرض سلطته الاستشارية والتنظيمية بلين ومرونة

؛ مستهدفاً خلق ثقافة تنظيمية جامعة تتجاوز حواجز الإدارات الفرعية؛ فالتقارب المنهجي يبسط لغة التفاهم الإداري ويوفر بيئة خصبة لتبادل المهارات والدروس المستفادة بين الفرق العاملة في المشاريع المختلفة؛ مما يعزز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف السريع.

جدول 9 : التحليل الإحصائي لمساهمة مكتب إدارة المشاريع في توحيد منهجيات إدارة المشاريع بين الإدارات المختلفة.

يسهم مكتب إدارة المشاريع في توحيد منهجيات إدارة المشاريع بين الإدارات المختلفة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.9	37.9	37.9	107	أوافق بشدة	Valid
57.1	19.1	19.1	54	أوافق	
71.6	14.5	14.5	41	لا أوافق بشدة	
86.2	14.5	14.5	41	محايد	
100.0	13.8	13.8	39	لا أوافق	
	100.0	100.0	282	Total	



شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لمساهمة مكتب إدارة المشاريع في توحيد منهجيات إدارة المشاريع بين الإدارات المختلفة.

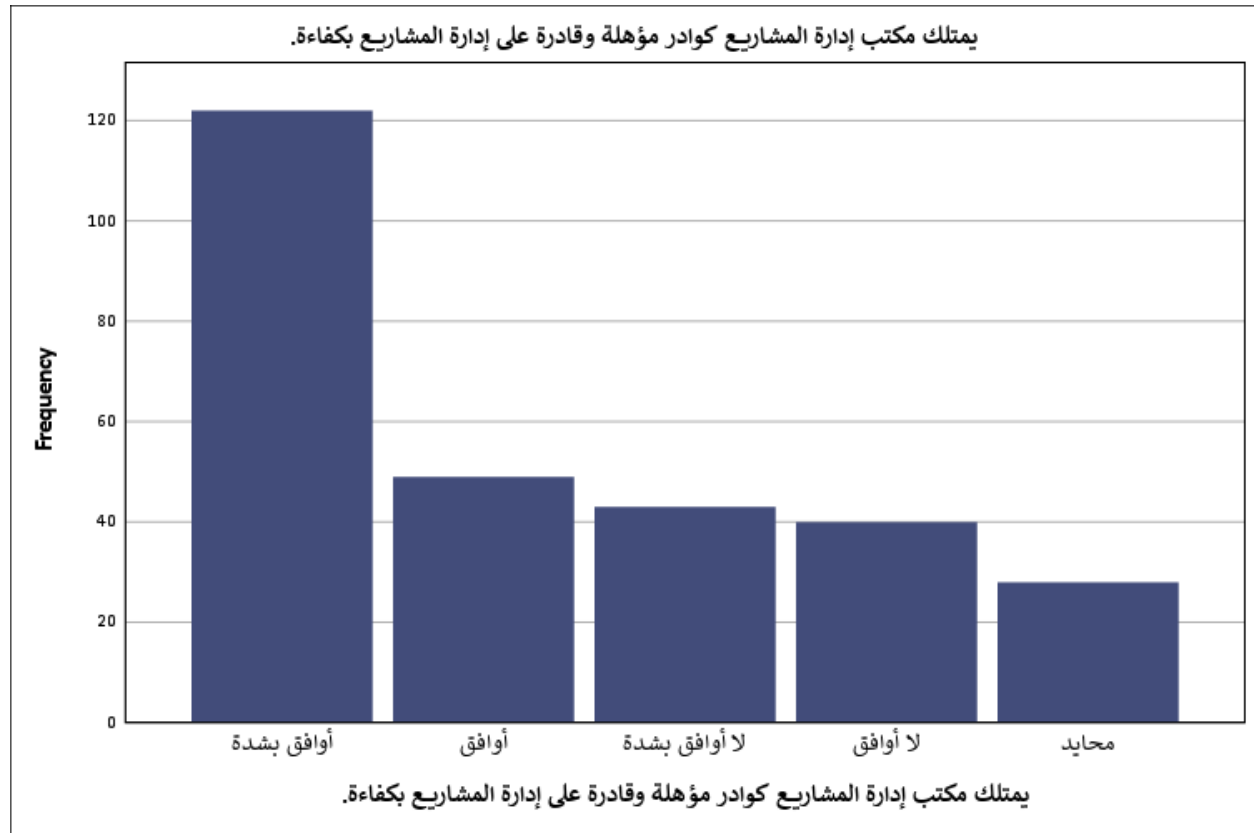
• يمتلك مكتب إدارة المشاريع كوادر مؤهلة وقادرة على إدارة المشاريع بكفاءة.

ترتفع قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة لتبلغ ثلاثة فاصل تسعة وخمسين؛ مسجلةً بذلك تقييمًا مرتفعًا يعكس تقديرًا عامًا لكفاءة العاملين؛ إلا أن هذا الارتفاع يصطدم بانحراف معياري مرتفع قدره واحد فاصل اثنين وخمسين؛ مشيرًا إلى تفاوت ملحوظ في التقييم. وتظهر البيانات التكرارية أن ثلاثة وأربعين جزءًا وثلاثة من المئة يوافقون بشدة على جودة الكوادر؛ ويؤيدهم سبعة عشر جزءًا وأربعة من المئة بالموافقة؛ بينما يعارض خمسة عشر جزءًا واثنين من المئة بشدة؛ ويرفض أربعة عشر جزءًا واثنان من المئة بدرجة عادية. وربما يرجع هذا الاختلاف إلى تجارب عملية متباينة عاشها أفراد العينة مع أعضاء المكتب؛ فالأفراد الذين حظوا بدعم مباشر يرون الكوادر بكفاءة عالية؛ في حين قد ينظر الآخرون بنوع من التحفظ نتيجة لقصور في التواصل أو ضعف التنسيق الميداني. ويحتمل أن يؤثر هذا التصور المتباين على مستوى الثقة المتبادلة بين المكتب وبقية الإدارات؛ فالقناعة بكفاءة الفريق تمثل الوقود الحقيقي للامتثال لقراراته

وتوجيهاته. ويبدو أن معالجة هذا الأمر تتطلب إبراز إنجازات الكادر الفنية وبناء قنوات تواصل مباشرة ومفتوحة تظهر القيمة المضافة لخبراتهم؛ مما يساهم في خلق مناخ من التقدير والتعاون المشترك لإنجاح الغايات الكبرى.

جدول 10 : التحليل الإحصائي لامتلاك مكتب إدارة المشاريع كوادر مؤهلة وقادرة على إدارة المشاريع بكفاءة.

يمتلك مكتب إدارة المشاريع كوادر مؤهلة وقادرة على إدارة المشاريع بكفاءة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.3	43.3	43.3	122	أوافق بشدة	Valid
60.6	17.4	17.4	49	أوافق	
75.9	15.2	15.2	43	لا أوافق بشدة	
90.1	14.2	14.2	40	لا أوافق	
100.0	9.9	9.9	28	محايد	
	100.0	100.0	282	Total	



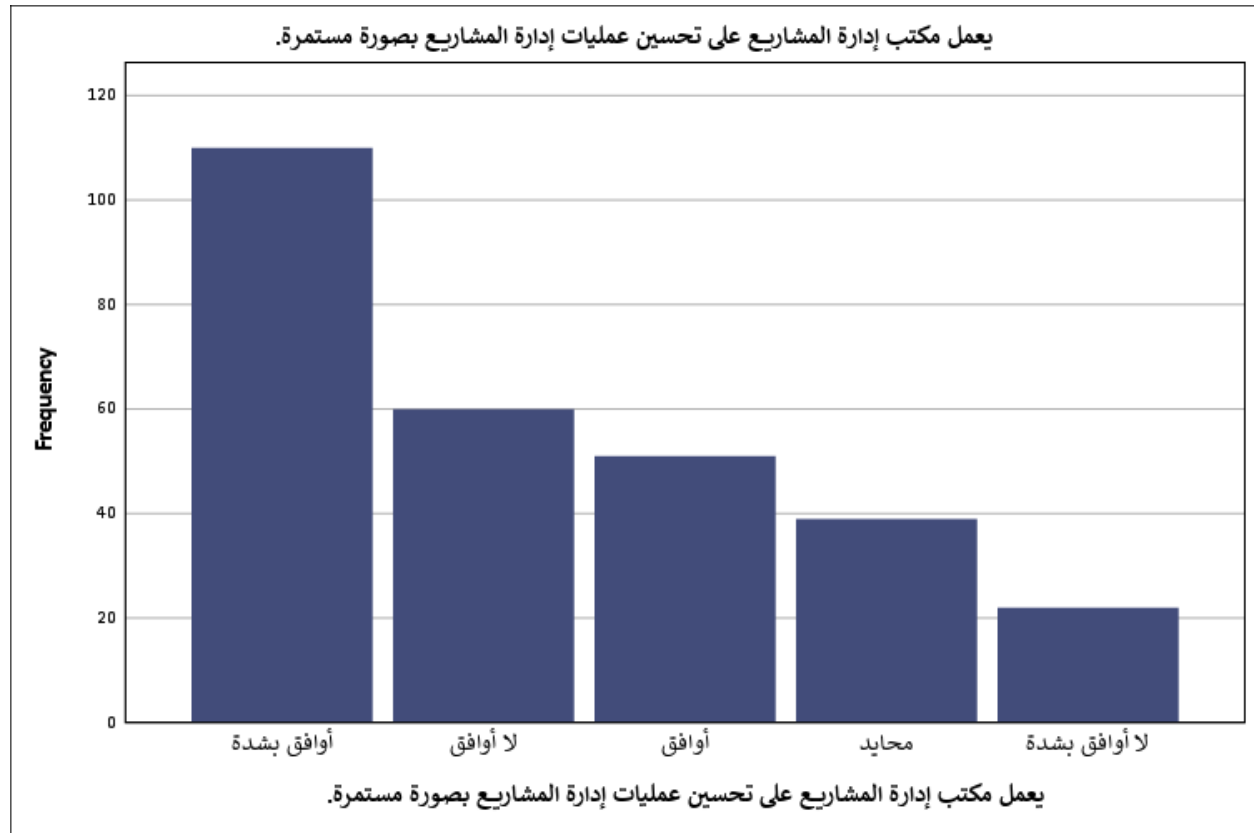
شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لامتلاك مكتب إدارة المشاريع كوادر مؤهلة وقادرة على إدارة المشاريع بكفاءة.

- يعمل مكتب إدارة المشاريع على تحسين عمليات إدارة المشاريع بصورة مستمرة. تستحوذ هذه العبارة على اهتمام إيجابي بمتوسط حسابي بلغ ثلاثة فاصل تسعة وخمسين؛ صاحبه انحراف معياري يقدر بواحد فاصل ثمانية وثلاثين؛ مما يوضح درجة من التقارب والا تفاق النسبي مقارنة ببعض العبارات السابقة ذات التشتت المرتفع. وتوضح البيانات أن تسعة وثلاثين بالمئة وافقوا بشدة؛ ووافق ثمانية عشر جزءاً واحداً من المئة؛ بينما عارض واحد وعشرون جزءاً وثلاثة من المئة؛ وتوزعت بقية النسب بين الحياد والمعارضة الشديدة. ويبدو أن السعي نحو التطوير المستمر يلقي قبولاً مبدئياً واسعاً لدى الموظفين؛ فالتحسين المتواصل للإجراءات يسهل المهام اليومية ويقلل الأخطاء المتكررة. وربما تسهم هذه النظرة التفاؤلية في زيادة دافعية العاملين للمشاركة في ورش العمل والبرامج التطويرية التي يطلقها المكتب؛ ويحتمل أن يرجع تحفظ القلة المعارضة إلى وطأة التغييرات المتلاحقة التي قد تسبب إرباكاً مؤقتاً في مسارات العمل المعتادة. فالتغيير المستمر دون فترات استقرار كافية قد يولد مقاومة تنظيمية صامتة؛

ولذلك يفضل الموازنة بين التطوير الإجرائي وترسيخ الممارسات الحالية لضمان استجابة مرنة وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من المنهجيات المحدثة وتجنب التشتت الإداري.

جدول 11 : التحليل الإحصائي لعمل مكتب إدارة المشاريع على تحسين عمليات إدارة المشاريع بصورة مستمرة.

يعمل مكتب إدارة المشاريع على تحسين عمليات إدارة المشاريع بصورة مستمرة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.0	39.0	39.0	110	أوافق بشدة	Valid
60.3	21.3	21.3	60	لا أوافق	
78.4	18.1	18.1	51	أوافق	
92.2	13.8	13.8	39	محايد	
100.0	7.8	7.8	22	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	282	Total	



شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لعمل مكتب إدارة المشاريع على تحسين عمليات إدارة المشاريع بصورة مستمرة.

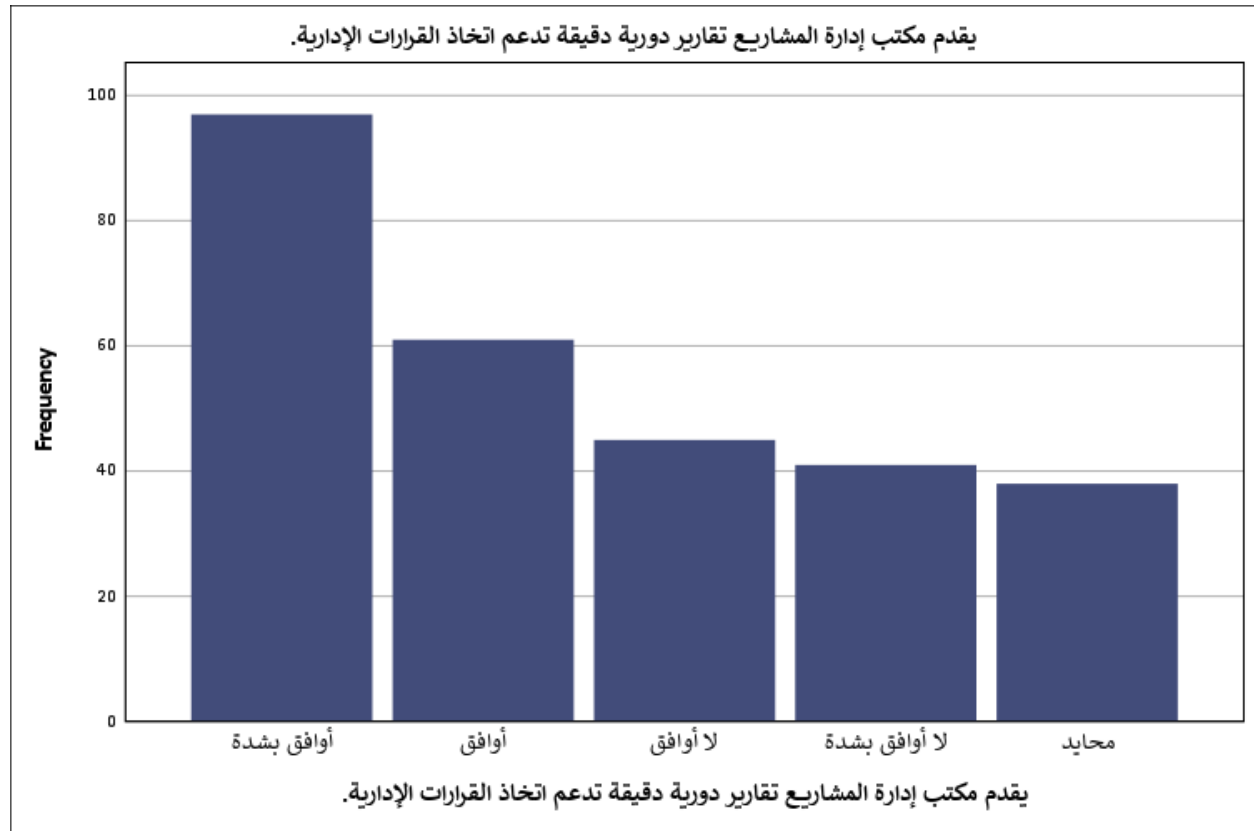
• يقدم مكتب إدارة المشاريع تقارير دورية دقيقة تدعم اتخاذ القرارات الإدارية.

يبين التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي لتقييم دور المكتب في إعداد التقارير الدورية قد سجل ثلاثة فاصل خمسة وأربعين؛ وهي قيمة تشير إلى موافقة مقبولة؛ ولكن يرافقها تشتت في الآراء عبر انحراف معياري قدره واحد فاصل ستة وأربعون. وتفيد النسب المئوية بأن أربعة وثلاثين جزءاً وأربعة من المئة يوافقون بشدة؛ ويوافق واحد وعشرون جزءاً وستة من المئة؛ بينما تظهر معارضة واضحة تتوزع بين الرفض العادي بنسبة ستة عشر بالمئة والرفض الشديد بنسبة أربعة عشر جزءاً وخمسة من المئة. وقد يعزى هذا التباين إلى مستويات جودة البيانات التي تصل للمكتب من الإدارات المختلفة؛ فالتقارير في النهاية هي انعكاس للمدخلات. ويحتمل أن يؤثر ضعف دقة بعض التقارير أو تأخرها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب؛ فالأفراد بحاجة دائمة إلى معلومات فاعلة وفورية لتلافي المشكلات قبل تفاقمها. ويبدو أن الارتقاء بهذا الجانب يتوقف على أتمتة عمليات جمع البيانات وتقليل التدخل البشري؛ فالتحول الرقمي في

إعداد التقارير يضمن الموضوعية والسرعة؛ مما يعزز الثقة في المخرجات الإدارية ويجعل التقارير أداة حقيقية للتوجيه والرقابة الفعالة داخل المؤسسة.

جدول 12 : التحليل الإحصائي لتقديم مكتب إدارة المشاريع تقارير دورية دقيقة تدعم اتخاذ القرارات الإدارية.

يقدم مكتب إدارة المشاريع تقارير دورية دقيقة تدعم اتخاذ القرارات الإدارية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
34.4	34.4	34.4	97	أوافق بشدة	Valid
56.0	21.6	21.6	61	أوافق	
72.0	16.0	16.0	45	لا أوافق	
86.5	14.5	14.5	41	لا أوافق بشدة	
100.0	13.5	13.5	38	محايد	
	100.0	100.0	282	Total	



شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لتقديم مكتب إدارة المشاريع تقارير دورية دقيقة تدعم اتخاذ القرارات الإدارية.

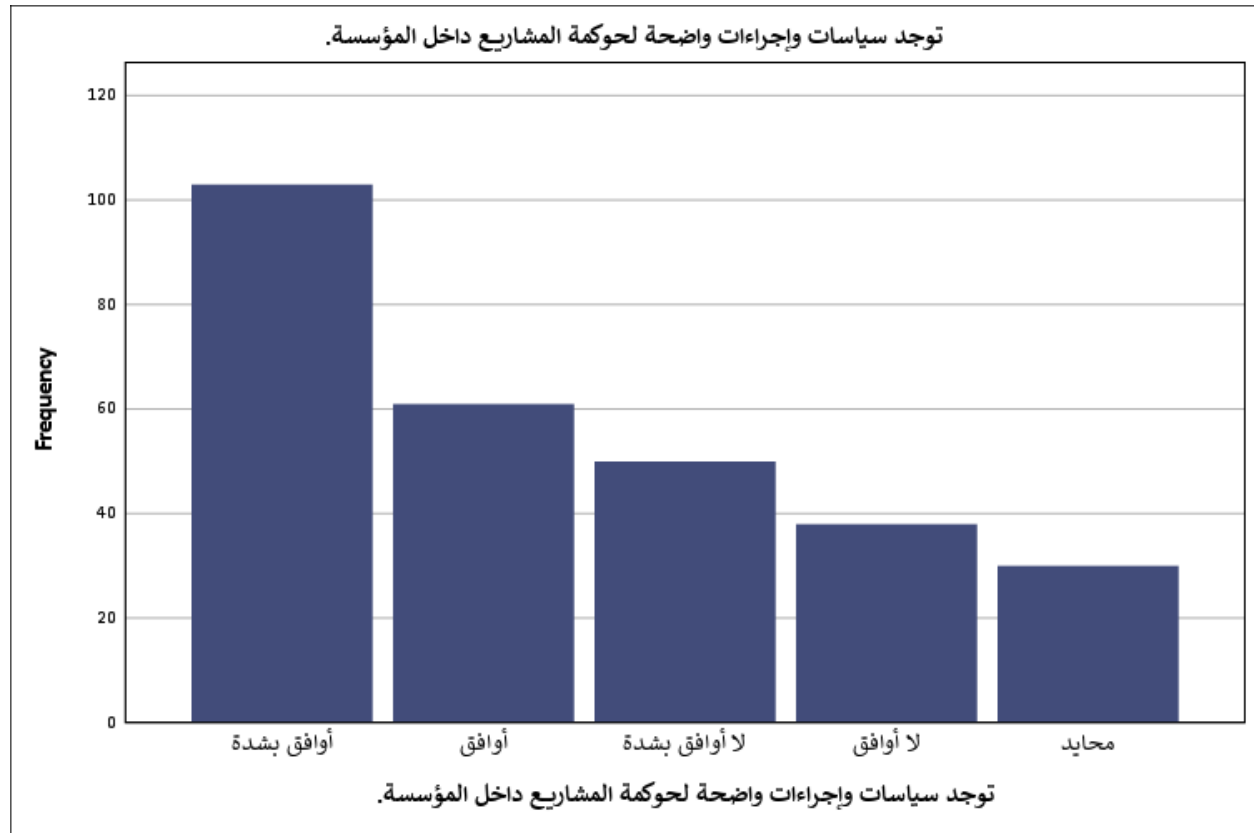
• توجد سياسات وإجراءات واضحة لحوكمة المشاريع داخل المؤسسة.

يحظى هذا المحور بمتوسط حسابي بلغ ثلاثة فاصل ستة وأربعين؛ مع وجود انحراف معياري مرتفع نسبياً يبلغ واحد فاصل اثنين وخمسين؛ مما يشير إلى غياب الإجماع وتششت الآراء بين القبول والرفض لمدى وضوح السياسات الحاكمة. وتتوزع النسب الإحصائية لتكشف أن ستة وثلاثين جزءاً وخمسة من المئة وافقوا بشدة؛ ووافق واحد وعشرون جزءاً وستة من المئة؛ في حين بلغت نسبة المعارضة الشديدة سبعة عشر جزءاً وسبعة من المئة؛ والمعارضة العادية ثلاثة عشر جزءاً وخمسة من المئة. وربما ترجع هذه الفجوة المعرفية إلى قصور في نشر وتعميم وثائق الحوكمة؛ أو ربما لعدم تحديث السياسات لتواكب التطورات التنظيمية المتسارعة. ويحتمل أن يؤدي هذا التششت الإدراكي إلى عشوائية في التطبيق وغياب المساءلة الفعالة؛ فالحوكمة بدون وضوح تام تتحول لنسيج من الإجراءات البيروقراطية المعيقة للإنجاز. ويبدو أن السبيل لتجاوز هذه العقبة يتمثل في مراجعة دورية للسياسات؛ وصياغتها بأسلوب مبسط ومتاح للجميع؛ مع

تفعيل قنوات تواصل تفاعلية للاستفسار عن بنود الحوكمة وتطبيقاتها لضمان الفهم الشامل والا
متثال الطوعي من كافة المستويات الوظيفية المعنية.

جدول 13 : التحليل الإحصائي لوجود سياسات وإجراءات واضحة لحوكمة المشاريع داخل المؤسسة.

توجد سياسات وإجراءات واضحة لحوكمة المشاريع داخل المؤسسة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.5	36.5	36.5	103	أوافق بشدة	Valid
58.2	21.6	21.6	61	أوافق	
75.9	17.7	17.7	50	لا أوافق بشدة	
89.4	13.5	13.5	38	لا أوافق	
100.0	10.6	10.6	30	محايد	
	100.0	100.0	282	Total	



شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لوجود سياسات وإجراءات واضحة لحوكمة المشاريع داخل المؤسسة.

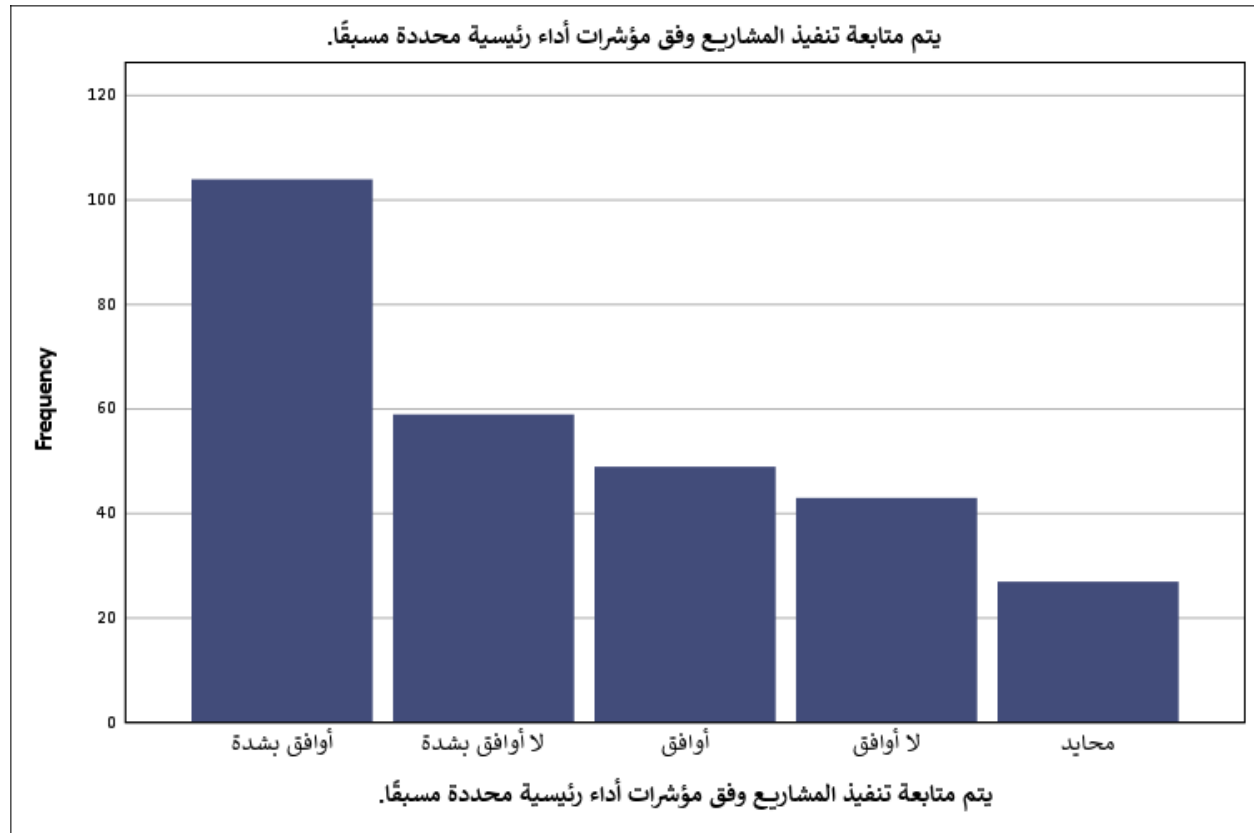
• يتم متابعة تنفيذ المشاريع وفق مؤشرات أداء رئيسية محددة مسبقاً.

ينخفض المتوسط الحسابي لهذه العبارة ليسجل ثلاثة فاصل أربعة وثلاثين؛ مقترناً بأعلى انحراف معياري في هذه المجموعة بواقع واحد فاصل تسعة وخمسين؛ مما يعطي دلالة واضحة على تباعد حاد في الرؤى وانقسام جوهري بين المشاركين. وتؤكد الأرقام التكرارية هذا الانقسام؛ حيث وافق بشدة تسعة وثلاثون جزءاً وتسعة من المئة؛ بينما عارض بشدة عشرون جزءاً وتسعة من المئة؛ وتوزعت بقية النسب على الموافقة العادية والرفض العادي والحياد. وربما يفسر هذا التششت غير المسبوق بأن عملية صياغة مؤشرات الأداء تتم بشكل عشوائي أو غير علمي في بعض القطاعات؛ أو ربما لا يتم تفعيل هذه المؤشرات بجدية بعد إقرارها. ويحتمل أن تفرز هذه الممارسة بيئة تقييم غير عادلة أو غير موضوعية؛ فالاعتماد على الانطباعات الشخصية بدلاً من المؤشرات الرقمية يضعف مصداقية الرقابة ويحبط الكفاءات. ويبدو أن الحل الجذري يتمثل في وضع إطار عمل موحد لبناء مؤشرات الأداء الرئيسية وربطها بالأهداف التشغيلية والاستراتيجية

مباشرة؛ مع توفير الدعم الفني للإدارات لبناء مؤشرات الخاصة ومراقبتها بشكل مستمر ودقيق.

جدول 14 : التحليل الإحصائي ل- متابعة تنفيذ المشاريع وفق مؤشرات أداء رئيسية محددة مسبقاً.

يتم متابعة تنفيذ المشاريع وفق مؤشرات أداء رئيسية محددة مسبقاً.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.9	36.9	36.9	104	أوافق بشدة	Valid
57.8	20.9	20.9	59	لا أوافق بشدة	
75.2	17.4	17.4	49	أوافق	
90.4	15.2	15.2	43	لا أوافق	
100.0	9.6	9.6	27	محايد	
	100.0	100.0	282	Total	



شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لـ متابعة تنفيذ المشاريع وفق مؤشرات أداء رئيسية محددة مسبقاً.

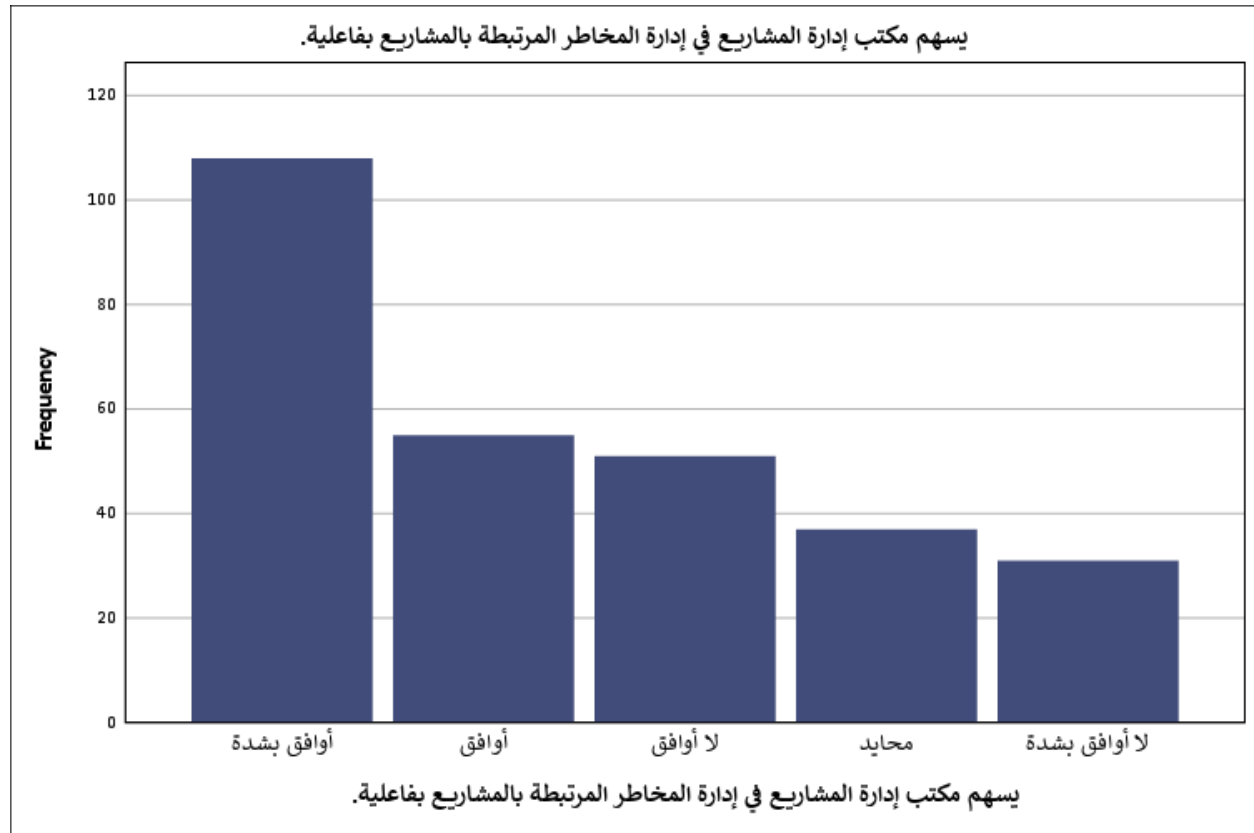
• يسهم مكتب إدارة المشاريع في إدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع بفاعلية.

يسفر الاستقرار الإحصائي للبيانات عن متوسط حسابي يبلغ ثلاثة فاصل ستة وخمسين؛ مصحوباً بانحراف معياري يقدر بواحد فاصل اثنين وتسعين جزءاً من المئة (أو بالتحديد واحد فاصل اثنين وأربعين جزءاً من المئة كما في جدول الوصف العام)؛ مما يظهر وجود نوع من التشتت والتباين في تقييم المساهمة الوقائية للمكتب. وتكشف النسب أن ثمانية وثلاثين جزءاً وثلثاً من المئة وافقوا بشدة؛ ووافق تسعة عشر جزءاً وخمسة من المئة؛ بينما ترفض فئة تبلغ ثمانية عشر جزءاً وواحداً من المئة هذا الدور بالمطلق. وربما يعكس هذا التقييم ممارسات متباينة في التنبؤ بالمخاطر؛ فبينما ينجح المكتب في حماية المشاريع الكبرى؛ قد يتجاهل المخاطر التشغيلية الصغيرة التي تستنزف موارد المشاريع الفرعية. ويحتمل أن تؤدي هذه الرؤية المنقسمة إلى زيادة التردد في اتخاذ الخطوات الجريئة؛ فعدم الثقة بفاعلية إدارة المخاطر يدفع الفرق للإفراط في الحذر أو الوقوع في فخ المفاجآت الصادمة. ويبدو أن صياغة سجل مخاطر تفاعلي

وتدريب الكوادر على تحديثه باستمرار سيكون له دور حاسم في توحيد الجهود؛ فالاستباقية التنظيمية تحول التهديدات المحتملة إلى فرص واعدة للنمو والتطوير المؤسسي المتزن.

جدول 15 : التحليل الإحصائي لمساهمة مكتب إدارة المشاريع في إدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع بفاعلية.

يسهم مكتب إدارة المشاريع في إدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع بفاعلية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.3	38.3	38.3	108	أوافق بشدة	Valid
57.8	19.5	19.5	55	أوافق	
75.9	18.1	18.1	51	لا أوافق	
89.0	13.1	13.1	37	محايد	
100.0	11.0	11.0	31	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	282	Total	



شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لمساهمة مكتب إدارة المشاريع في إدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع بفاعلية.

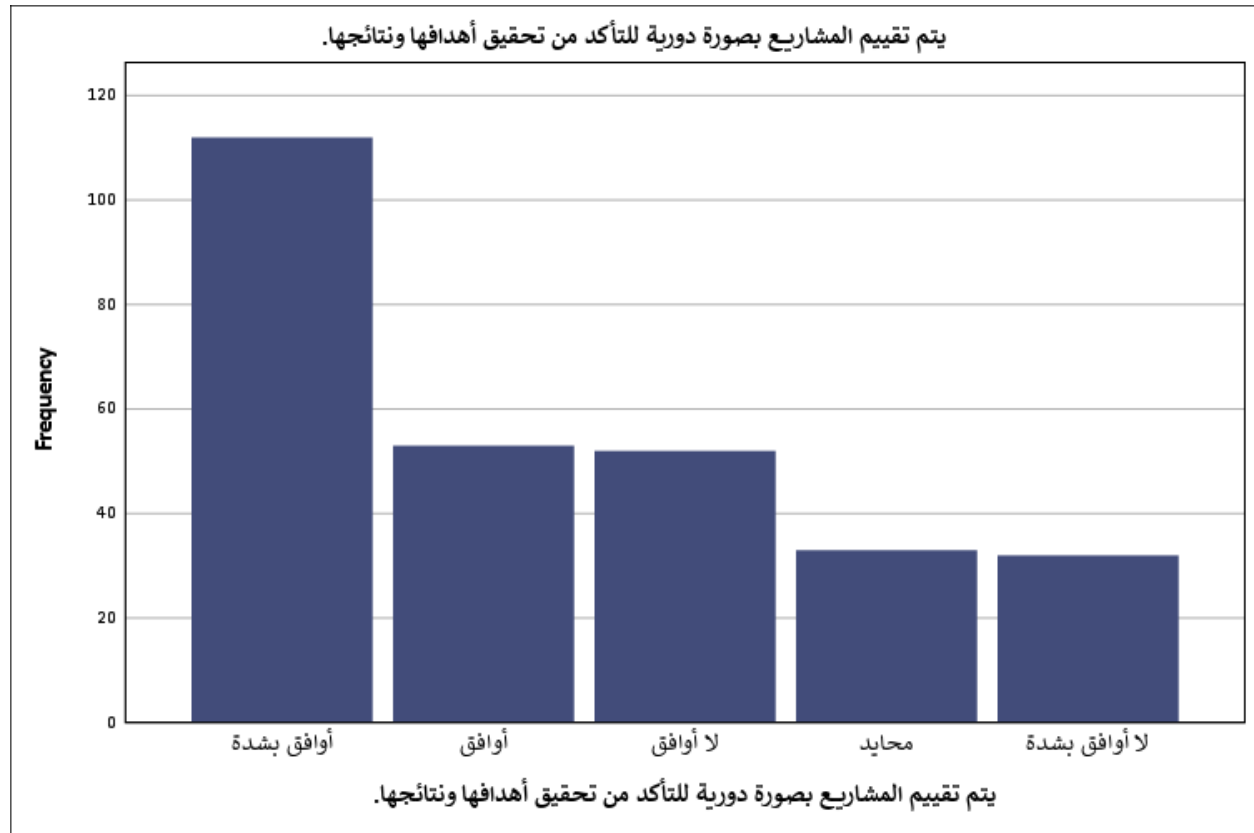
• يتم تقييم المشاريع بصورة دورية للتأكد من تحقيق أهدافها ونتائجها.

يحرز دور التقييم الدوري متوسطاً حسابياً مقداره ثلاثة فاصل سبعة وخمسون؛ ويصاحبه انحراف معياري يبلغ واحد فاصل أربعة وأربعين؛ مما يبرهن على استمرار التباين الإدراكي بين فئات الموظفين في مستويات الرقابة الفعالة. وتظهر البيانات أن تسعة وثلاثين جزءاً وسبعة من المئة من العينة وافقوا بشدة على دورية التقييم؛ بينما عارض ثمانية عشر جزءاً وأربعة من المئة؛ وتوزع الباقيون ما بين موافقة طفيفة وحياد ورفض شديد. ويحتمل أن يرجع التفاوت في الآراء إلى تباين الفترات الزمنية الفاصلة بين عمليات التقييم؛ فالتقييم السنوي المتباعد قد لا يفي بالغرض مقارنة بالتقييم الربع سنوي الفعال. وقد ينعكس هذا الوضع على قدرة المؤسسة على تصحيح الانحرافات في مسارات التنفيذ؛ فالتقييم المتأخر يفقد فاعليته وتأثيره في إنقاذ المشاريع المتعثرة. ويبدو أن الانتقال إلى نماذج التقييم الرشيقة والمستمرة سيعزز من قدرة الفرق على الاستجابة للتغيرات؛ فالمتابعة المستمرة تضمن توافق المخرجات المرحلية مع الخطط

المرسومة؛ مما يمهد الطريق لتحقيق الأهداف النهائية بكفاءة واقتدار.

جدول 16 : التحليل الإحصائي ل- تقييم المشاريع بصورة دورية للتأكد من تحقيق أهدافها ونتائجها.

يتم تقييم المشاريع بصورة دورية للتأكد من تحقيق أهدافها ونتائجها.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.7	39.7	39.7	112	أوافق بشدة	Valid
58.5	18.8	18.8	53	أوافق	
77.0	18.4	18.4	52	لا أوافق	
88.7	11.7	11.7	33	محايد	
100.0	11.3	11.3	32	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	282	Total	



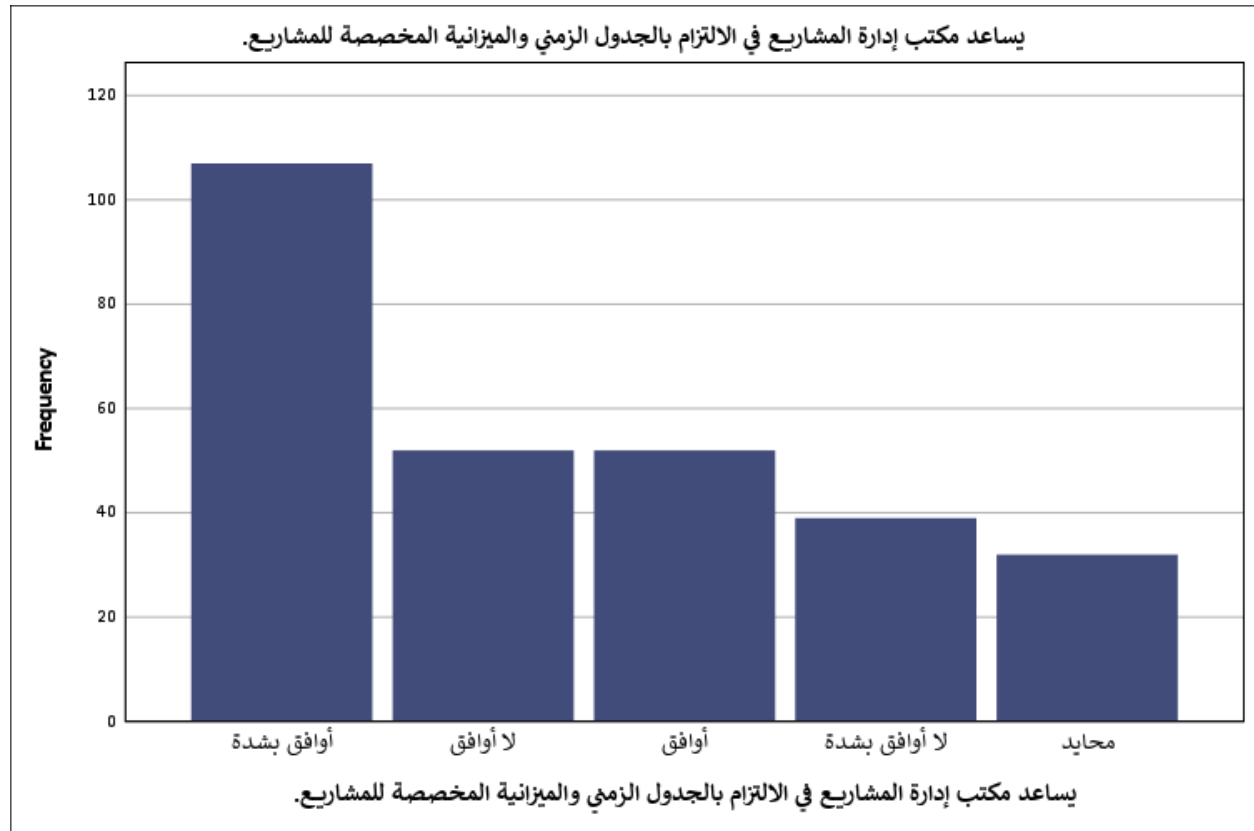
شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني ل- تقييم المشاريع بصورة دورية للتأكد من تحقيق أهدافها ونتائجها.

- يساعد مكتب إدارة المشاريع في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المخصصة للمشاريع. يكشف الفحص الإحصائي لهذه العبارة عن متوسط حسابي بلغ ثلاثة فاصل ثمانية وأربعين؛ يقابله انحراف معياري يقدر بواحد فاصل ثمانية وأربعين؛ دلالة على تفاوت واسع وتشتت ملموس في قدرة المكتب على ضبط عنصري الوقت والتكلفة. وتتوزع الاستجابات تكرارياً لتبين أن سبعة وثلاثين جزءاً وتسعة من المئة يؤيدون بشدة هذا الدور المساعد؛ ويوافق ثمانية عشر جزءاً وأربعة من المئة موافقة عادية؛ بينما يعارض ثمانية عشر جزءاً وأربعة من المئة؛ ويعارض بشدة ثلاثة عشر جزءاً وثمانية من المئة. وربما يرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة التقديرات الأولية للمشاريع؛ فالمشاريع التي بنيت على دراسات جدوى غير دقيقة يصعب إلزامها بالوقت والتكلفة مهما بلغت قوة المكتب. ويحتمل أن يؤثر هذا التشتت في المخرجات المالية للمؤسسة؛ فالانحراف المتكرر عن الميزانية والجدول الزمني يضر بالمكانة السوقية للمؤسسة ويفقدها ثقة الممولين و العملاء. ويبدو أن معالجة هذا الأمر تتطلب صرامة أكبر في مرحلة التخطيط المالي والزمني؛ مع

تفعيل آليات الرقابة المبكرة للتدخل الفوري عند رصد أي مؤشرات للانحراف.

جدول 17 : التحليل الإحصائي لمساعدة مكتب إدارة المشاريع في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المخصصة للمشاريع.

يساعد مكتب إدارة المشاريع في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المخصصة للمشاريع.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.9	37.9	37.9	107	أوافق بشدة	Valid
56.4	18.4	18.4	52	لا أوافق	
74.8	18.4	18.4	52	أوافق	
88.7	13.8	13.8	39	لا أوافق بشدة	
100.0	11.3	11.3	32	محايد	
	100.0	100.0	282	Total	



شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمساعدة مكتب إدارة المشاريع في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المخصصة للمشاريع.

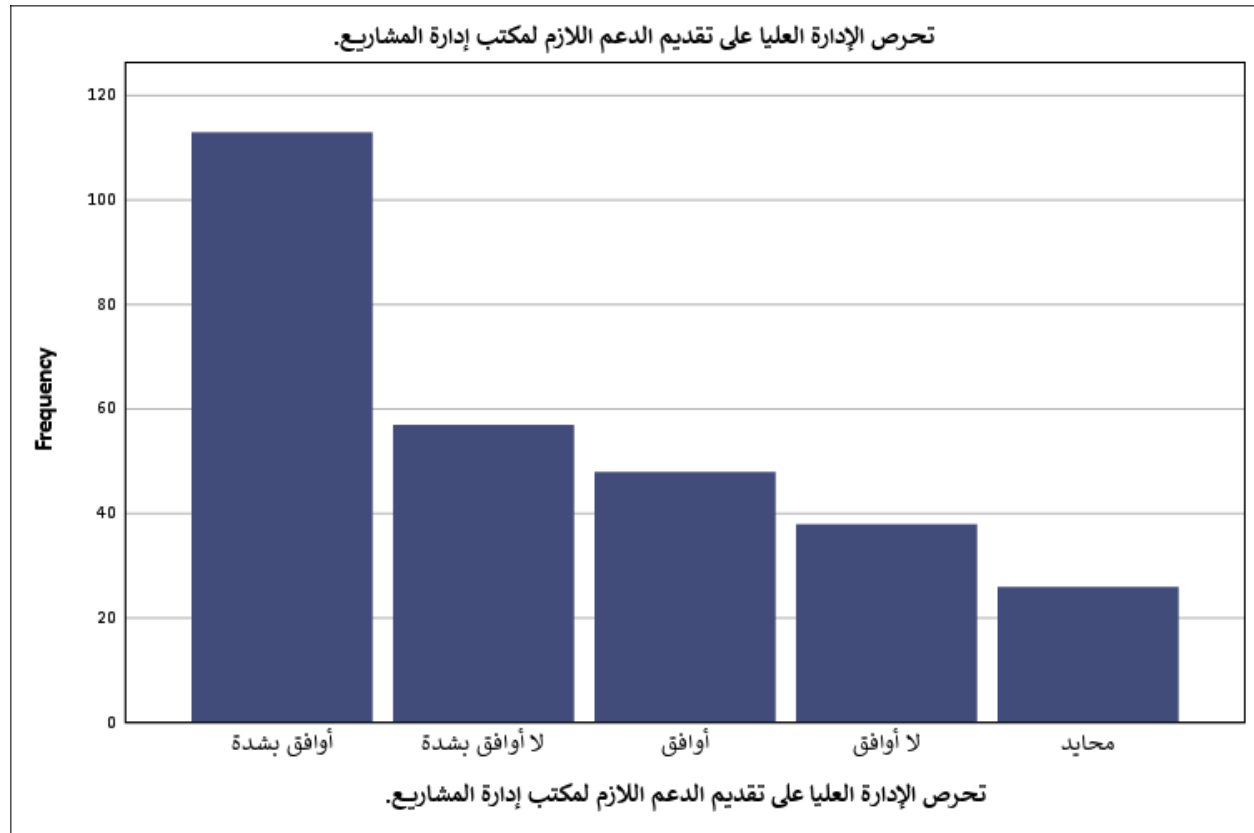
• تحرص الإدارة العليا على تقديم الدعم اللازم لمكتب إدارة المشاريع.

يسجل الاستبيان الإحصائي لهذه العبارة متوسطاً حسابياً يبلغ ثلاثة فاصل ثلاثة وأربعين؛ ويصاحبه انحراف معياري مرتفع للغاية يقدر بواحد فاصل تسعة وخمسين؛ مما يعطي دلالة واضحة على استقطاب حاد في وجهات النظر بخصوص رعاية القيادة للمكتب. وتكشف النسب أن أربعين جزءاً واحداً من المئة يوافقون بشدة على حرص الإدارة العليا؛ بينما يعارض بشدة عشرون جزءاً واثنتان من المئة؛ في حين يتوزع الباقي بنسب متفاوتة بين الرفض العادي و الموافقة والحياد. وربما يعكس هذا الاستقطاب تفاوتاً في مستويات الرؤية والتواصل الإداري؛ فالإدارة العليا قد تبدي اهتماماً كبيراً بالمكتب على المستوى الاستراتيجي بينما لا يترجم هذا الاهتمام لدعم ميداني ملموس يدركه الموظفون التنفيذيون. ويحتمل أن يؤثر هذا الغموض في الدعم على هيبة المكتب ومكانته؛ فالمكتب الذي يفتقر للدعم المعلن يفقد قدرته على فرض السياسات ومحاسبة المقصرين. ويبدو أن ردم هذه الفجوة يتطلب إطلاق رسائل دعم واضحة ومباشرة من

القيادة لجميع العاملين للتأكيد على دور المكتب المحوري في قيادة مسيرة التطوير.

جدول 18 : التحليل الإحصائي لحرص الإدارة العليا على تقديم الدعم اللازم لمكتب إدارة المشاريع.

تحرص الإدارة العليا على تقديم الدعم اللازم لمكتب إدارة المشاريع.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.1	40.1	40.1	113	أوافق بشدة	Valid
60.3	20.2	20.2	57	لا أوافق بشدة	
77.3	17.0	17.0	48	أوافق	
90.8	13.5	13.5	38	لا أوافق	
100.0	9.2	9.2	26	محايد	
	100.0	100.0	282	Total	



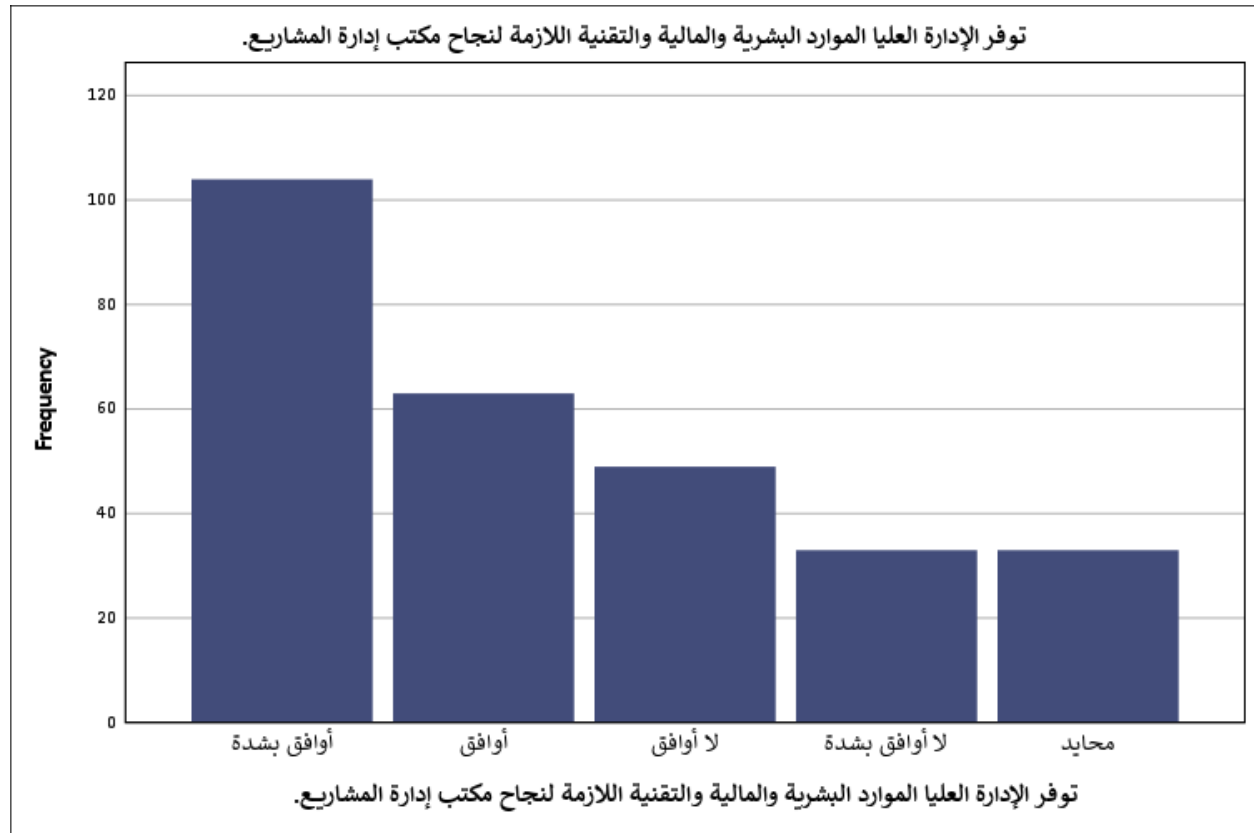
شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لحرص الإدارة العليا على تقديم الدعم اللازم لمكتب إدارة المشاريع.

- توفر الإدارة العليا الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لنجاح مكتب إدارة المشاريع.
- يظهر التقييم الإحصائي لتوفر الموارد متوسطاً حسابياً مقبولاً قدره ثلاثة فاصل خمسة وخمسون؛ ويقابله انحراف معياري يبلغ واحد فاصل اثنين وأربعين؛ دلالة على تفاوت مستويات الرضا عن كفاية الموارد المتاحة. وتشير البيانات التكرارية إلى موافقة شديدة بنسبة ستة وثلاثين جزءاً وتسعة من المئة؛ وموافقة عادية بنسبة اثنين وعشرين جزءاً وثلاثة من المئة؛ بينما يعارض سبعة عشر جزءاً وأربعة من المئة؛ ويعارض بشدة أحد عشر جزءاً وسبعة من المئة. وربما يرجع هذا التباين الإدراكي إلى التوزيع غير المتكافئ للموارد؛ حيث تستأثر بعض المشاريع الاستراتيجية بالموارد والتقنيات بينما تعاني المشاريع الأصغر من شح مستمر في الكفاءات البشرية والمعدات. ويحتمل أن يؤدي هذا التوزيع غير المتوازن إلى تفاوت جودة المخرجات بين المشاريع وتأخر بعضها عن مواعيده المقررة. ويبدو أن تفعيل نموذج حوكمة لتخصيص الموارد بناءً على الأولويات التنظيمية والأهمية الاستراتيجية سيوفر حلاً عادلاً يضمن تلبية الاحتياجات الأساسية لكافة

المشاريع دون تمييز.

جدول 19 : التحليل الإحصائي لتوفير الإدارة العليا الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لنجاح مكتب إدارة المشاريع.

توفر الإدارة العليا الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لنجاح مكتب إدارة المشاريع.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.9	36.9	36.9	104	أوافق بشدة	Valid
59.2	22.3	22.3	63	أوافق	
76.6	17.4	17.4	49	لا أوافق	
88.3	11.7	11.7	33	لا أوافق بشدة	
100.0	11.7	11.7	33	محايد	
	100.0	100.0	282	Total	

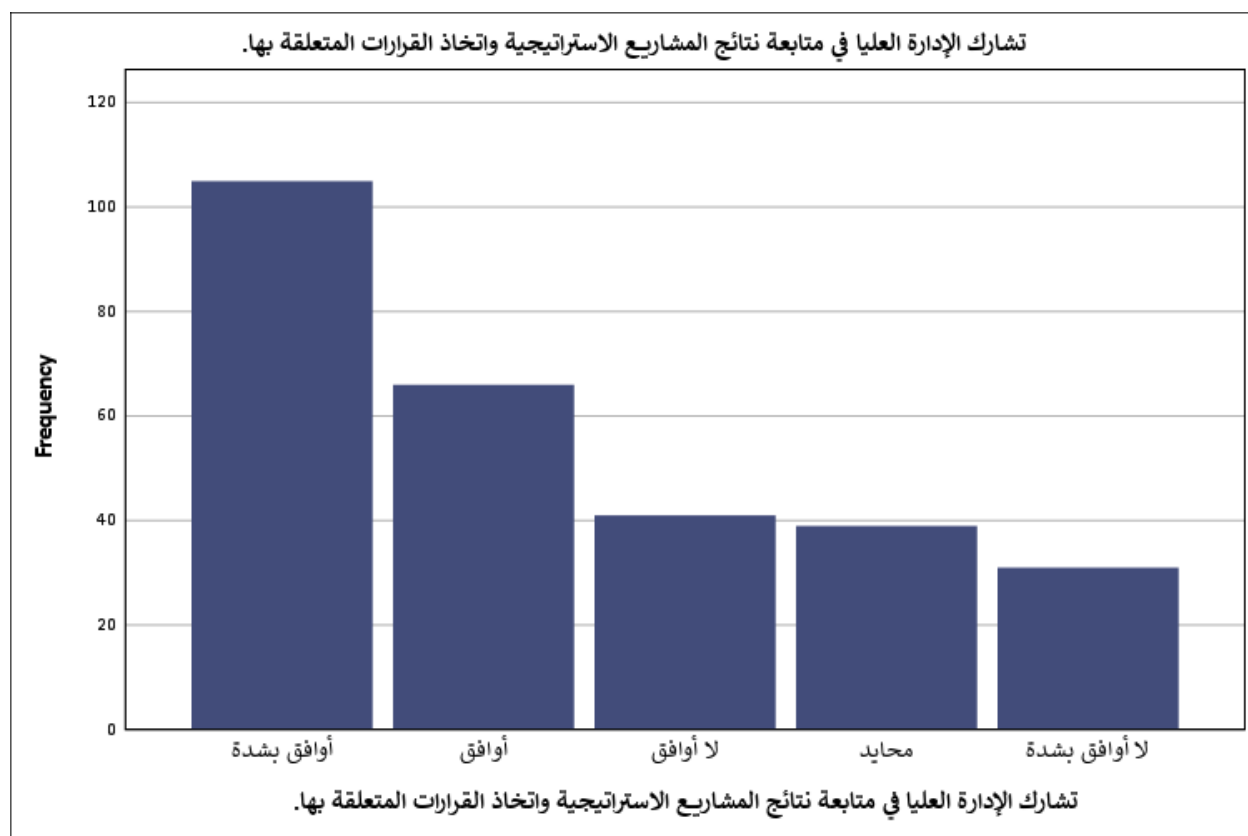


شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتوفير الإدارة العليا الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لنجاح مكتب إدارة المشاريع.

- **تشارك الإدارة العليا في متابعة نتائج المشاريع الاستراتيجية واتخاذ القرارات المتعلقة بها.**
تحصل هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي في المجموعة الوصفية بواقع ثلاثة فاصل واحد وستين؛ ويرافقه انحراف معياري يقدر بواحد فاصل تسعة وثلاثين؛ مما يظهر توجهاً عاماً إيجابياً نحو تقدير المشاركة الاستراتيجية للقيادة العليا. وتظهر التفاصيل التكرارية موافقة شديدة بنسبة سبعة وثلاثين جزءاً واثنين من المئة؛ تليها موافقة عادية بنسبة ثلاثة وعشرين جزءاً وأربعة من المئة؛ بينما يعارض أربعة عشر جزءاً وخمسة من المئة؛ ويعارض بشدة أحد عشر بالمئة. وربما يعبر هذا المتوسط المرتفع عن وعي القيادة بأهمية المشاريع الاستراتيجية في تحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة والحرص المباشر على توجيه مساراتها. ويحتمل أن يسهم هذا التدخل القيادي المباشر في تسريع اتخاذ القرارات وحلحلة العقبات التنظيمية الكبرى التي تتجاوز صلاحيات المكتب. بيد أن الانحراف المعياري يشير إلى فئة لا تلمس هذه المشاركة؛ وربما يرجع ذلك لعدم مشاركة نتائج الاجتماعات الاستراتيجية مع المستويات الوظيفية الأدنى؛ مما يستدعي تعزيز الشفافية الإدارية ونشر مستجدات القرارات القيادية بصفة منتظمة لتعميم الفائدة.

جدول 20 : التحليل الإحصائي لمشاركة الإدارة العليا في متابعة نتائج المشاريع الاستراتيجية واتخاذ القرارات المتعلقة بها.

تشارك الإدارة العليا في متابعة نتائج المشاريع الاستراتيجية واتخاذ القرارات المتعلقة بها.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	105	37.2	37.2	
	أوافق	66	23.4	60.6	
	لا أوافق	41	14.5	75.2	
	محايد	39	13.8	89.0	
	لا أوافق بشدة	31	11.0	100.0	
	Total	282	100.0		



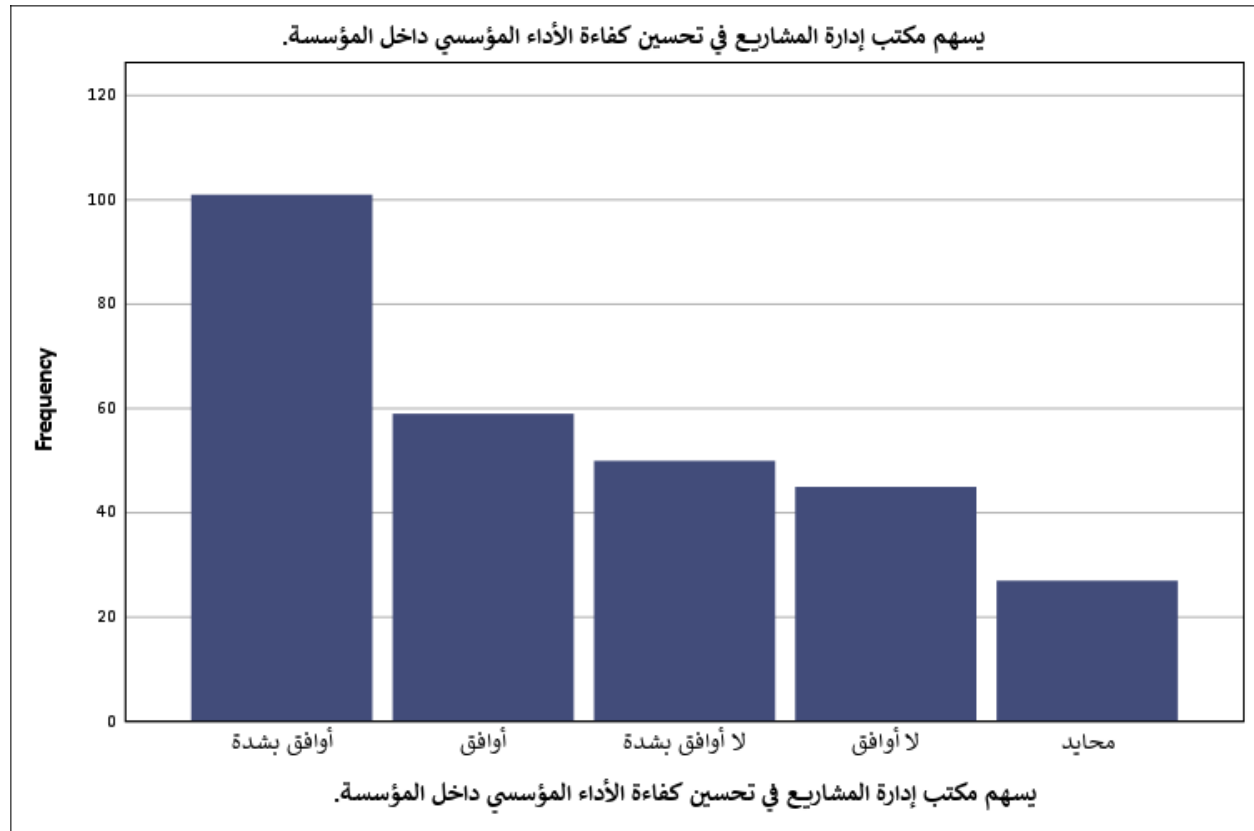
شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمشاركة الإدارة العليا في متابعة نتائج المشاريع الاستراتيجية واتخاذ القرارات المتعلقة بها.

• يسهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي داخل المؤسسة.

يسفر التحليل الوصفي لهذه العبارة المحورية عن متوسط حسابي يبلغ ثلاثة فاصل واحد وأربعين؛ ويصاحبه انحراف معياري يقدر بواحد فاصل ثلاثة وخمسين؛ مظهراً بذلك تشتتاً كبيراً في تقييم المساهمة الإجمالية للمكتب في الأداء المؤسسي. وتكشف النسب المئوية أن خمسة وثلاثين جزءاً وثمانية من المئة يوافقون بشدة؛ ويوافق عشرون جزءاً وتسعة من المئة؛ بينما يعارض بشدة سبعة عشر جزءاً وسبعة من المئة؛ ويعارض ستة عشر بالمئة عادية. وربما ترجع هذه النتيجة المنقسمة إلى أن ثمار عمل المكتب لم تظهر بعد بشكل ملموس في جميع المفاصل التشغيلية؛ فالتحسن في الكفاءة قد يقتصر على مجالات محددة كالتخطيط دون أن يمتد لخدمة العملاء أو جودة المخرجات الميدانية. ويحتمل أن يؤدي هذا التباين إلى إضعاف الحماس العام لوجود المكتب والتخوف من كونه عبئاً إدارياً إضافياً بدلاً من كونه رافعة للأداء. ويبدو أن تجاوز هذا التحدي يتطلب قياس مؤشرات الكفاءة الكلية وربط مخرجات المشاريع بأرقام الأداء المالي والتشغيلي وإعلانها للجميع لإيضاح القيمة الفعلية المضافة لوجود هذا الهيكل.

جدول 21 : التحليل الإحصائي لمساهمة مكتب إدارة المشاريع في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي داخل المؤسسة.

يسهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي داخل المؤسسة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	101	35.8	35.8	35.8	Valid
أوافق	59	20.9	20.9	56.7	
لا أوافق بشدة	50	17.7	17.7	74.5	
لا أوافق	45	16.0	16.0	90.4	
محايد	27	9.6	9.6	100.0	
Total	282	100.0	100.0		



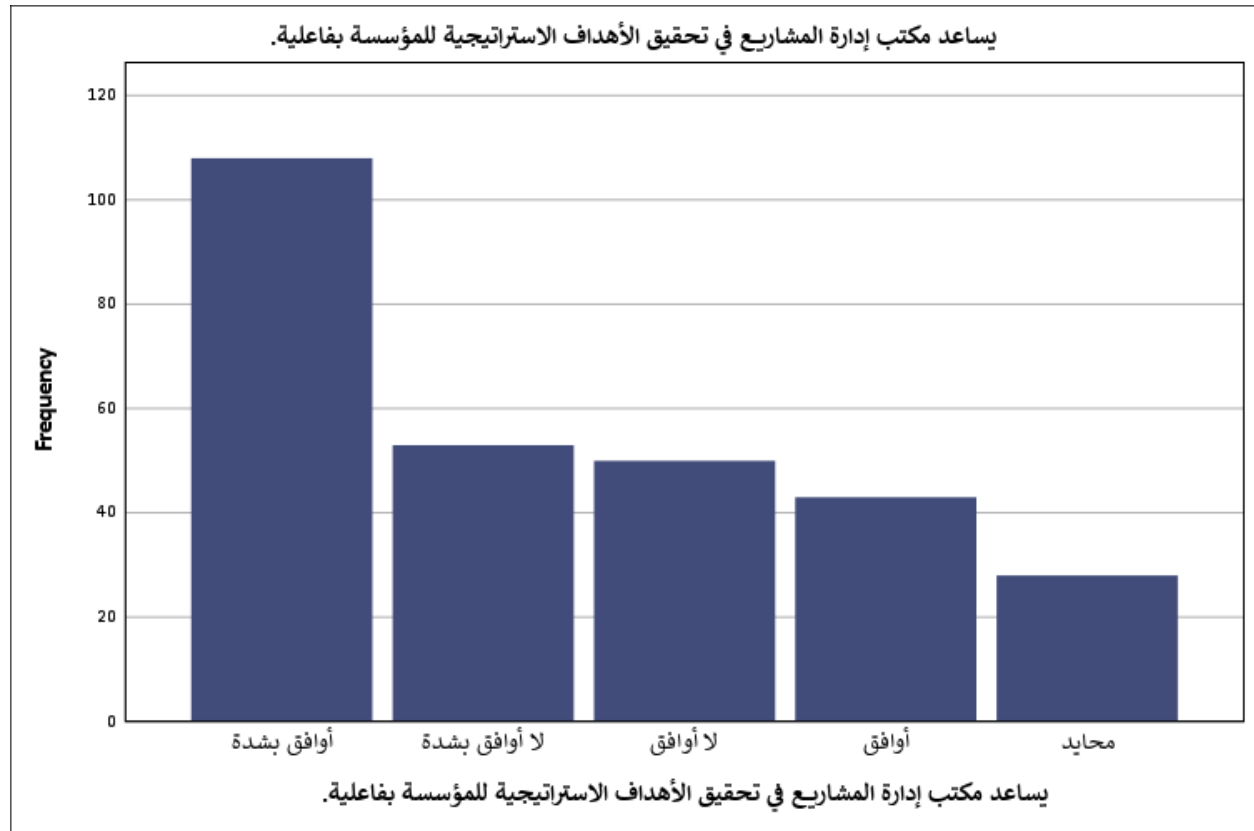
شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساهمة مكتب إدارة المشاريع في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي داخل المؤسسة.

- يساعد مكتب إدارة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بفاعلية.
- يسجل الاستقراء الإحصائي للاستجابات متوسطاً حسابياً يبلغ ثلاثة فاصل سبعة وثلاثين؛ مقروناً بانحراف معياري مرتفع قدره واحد فاصل ثمانية وخمسين؛ مما يبرز تفاوتاً واسعاً في التقييم وغيباً شبه تام للتوافق بين أفراد العينة حيال هذه المساهمة. وتكشف البيانات التكرارية أن ثمانية وثلاثين جزءاً وثلاثة من المئة وافقوا بشدة؛ بينما وافق خمسة عشر جزءاً واثنان من المئة موافقة عادية؛ وعارض بشدة ثمانية عشر جزءاً وثمانية من المئة؛ وعارض سبعة عشر جزءاً وسبعة من المئة. وربما تعزى هذه الرؤية المتباعدة إلى وجود فجوة في الترابط الإجرائي بين الأهداف الاستراتيجية والمشاريع الميدانية المنفذة؛ فالبعض قد يرى المشاريع كأنشطة منفصلة لا تخدم التوجهات الكبرى. ويحتمل أن يفرز هذا التفاوت ضعفاً في الولاء التنظيمي للمشاريع وشعوراً بغياب الغاية الحقيقية من العمل اليومي. ويبدو أن تصحيح هذا التصور يتطلب صياغة بطاقات أداء متوازنة تربط كل مشروع بهدف استراتيجي معن؛ مع تبيان نسبة الإسهام الفعلي

لكل إنجاز في تحقيق تلك الغايات؛ مما يعيد بناء التوافق التنظيمي حول أهمية المكتب كشريك استراتيجي فاعل.

جدول 22 : التحليل الإحصائي لمساعدة مكتب إدارة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بفاعلية.

يساعد مكتب إدارة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بفاعلية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.3	38.3	38.3	108	أوافق بشدة	Valid
57.1	18.8	18.8	53	لا أوافق بشدة	
74.8	17.7	17.7	50	لا أوافق	
90.1	15.2	15.2	43	أوافق	
100.0	9.9	9.9	28	محايد	
	100.0	100.0	282	Total	



شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساعدة مكتب إدارة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بفاعلية.

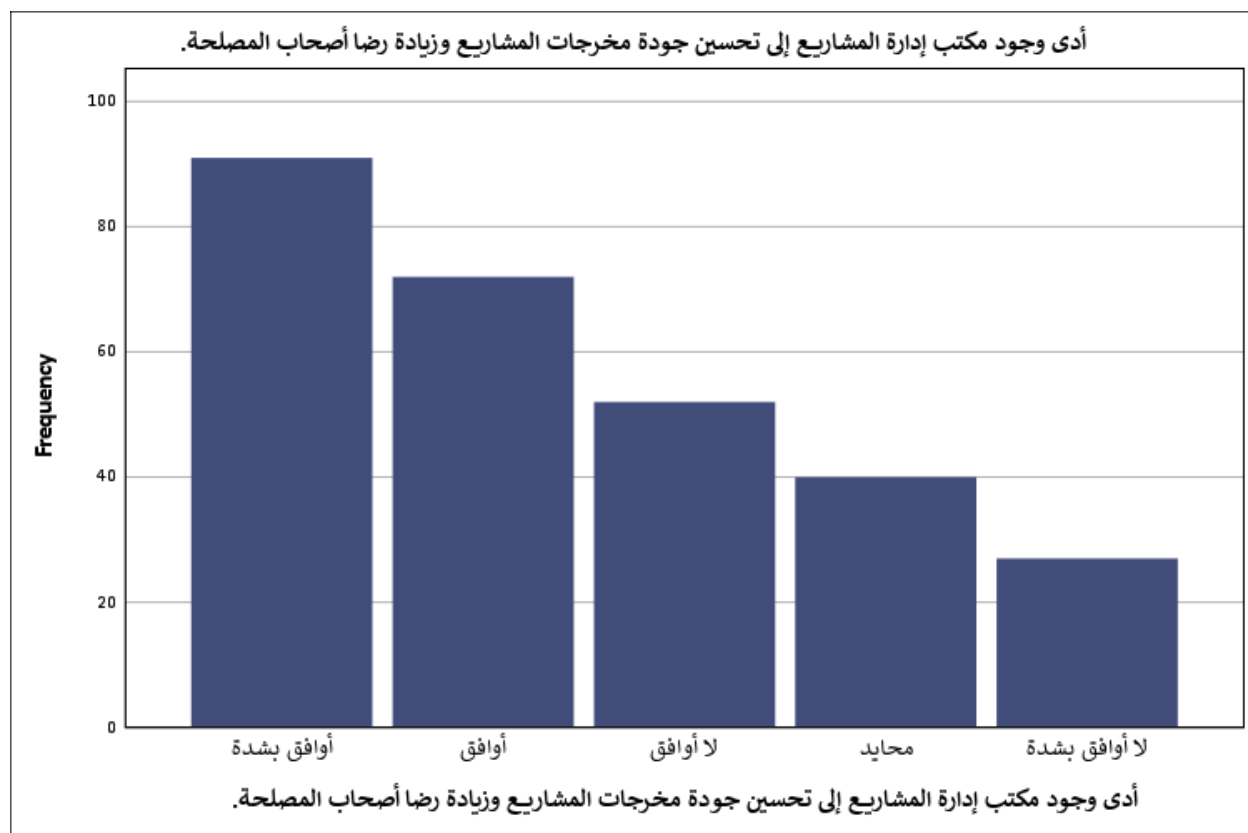
• أدى وجود مكتب إدارة المشاريع إلى تحسين جودة مخرجات المشاريع وزيادة رضا أصحاب المصلحة.

تحقق هذه العبارة الختامية في التحليل الوصفي متوسطاً حسابياً يبلغ ثلاثة فاصل اثنين وخمسين؛ ويصاحبه انحراف معياري منخفض نسبياً مقارنة بالمتغيرات الأخرى بواقع واحد فاصل ستة وثلاثين (أو بالتحديد واحد فاصل خمسة وثلاثين كما هو في جدول الوصف العام)؛ مما يشير إلى درجة أعلى من التوافق بين المشاركين على الأثر الإيجابي للمكتب في مخرجات العمل. وربما ترجع هذه النتيجة المرضية نسبياً إلى التحسن الملحوظ في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بعد مأسسة ممارسات المشاريع وضبط عمليات المراقبة الفنية. ويحتمل أن يسهم هذا التحسن في تعزيز السمعة المؤسسية وزيادة رضا أصحاب المصلحة على المدى الطويل؛ فالجودة العالية تلغي تكاليف إعادة العمل وترسخ موثوقية المؤسسة. ويبدو أن الحفاظ على هذا لإنجاز وتطويره يستدعي تأسيس نظام متكامل لاستقصاء آراء أصحاب المصلحة دورياً؛ وتضمين

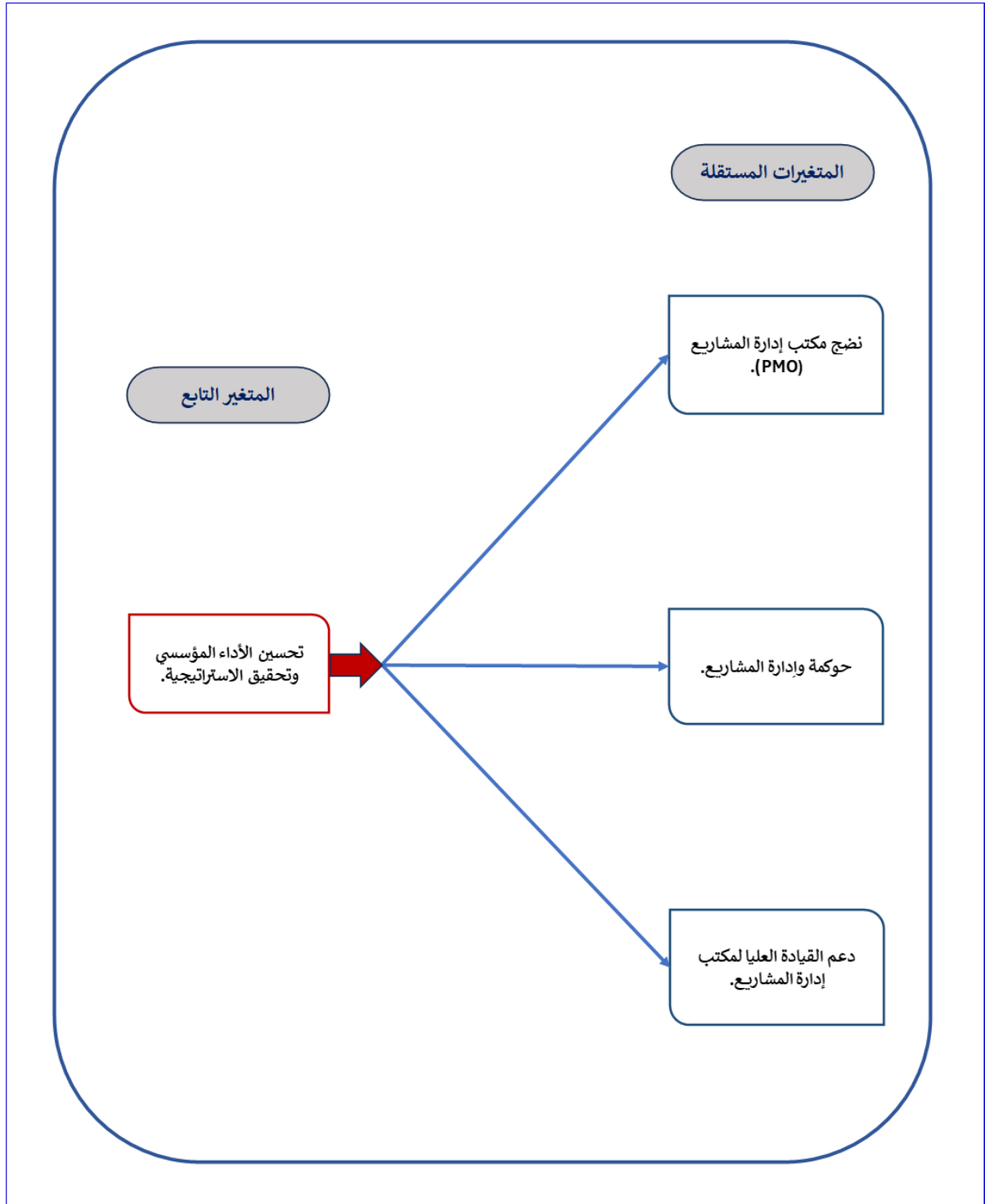
ملاحظاتهم في الخطط التحسينية للمشاريع القادمة لضمان المحافظة على وتيرة الارتقاء بـ الخدمات وتلبية التطلعات المستقبلية بكفاءة واقتدار.

جدول 23 : التحليل الإحصائي لأداء وجود مكتب إدارة المشاريع إلى تحسين جودة مخرجات المشاريع وزيادة رضا أصحاب المصلحة.

أدى وجود مكتب إدارة المشاريع إلى تحسين جودة مخرجات المشاريع وزيادة رضا أصحاب المصلحة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	91	32.3	32.3	32.3	Valid
أوافق	72	25.5	25.5	57.8	
لا أوافق	52	18.4	18.4	76.2	
محايد	40	14.2	14.2	90.4	
لا أوافق بشدة	27	9.6	9.6	100.0	
Total	282	100.0	100.0		



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لأداء وجود مكتب إدارة المشاريع إلى تحسين جودة مخرجات المشاريع وزيادة رضا أصحاب المصلحة.



شكل توضيحي 21: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة

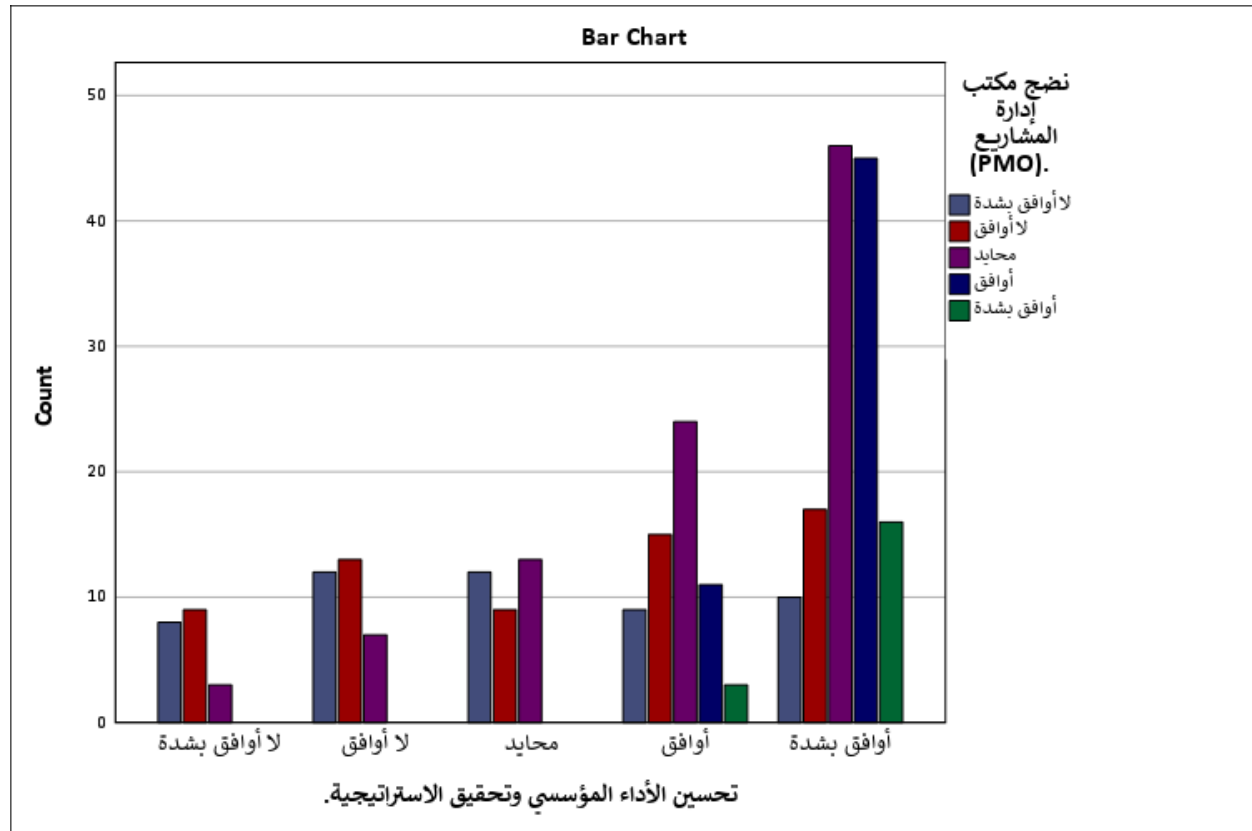
1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. ونضج

مكتب إدارة المشاريع (PMO).

تظهر التحليلات المقارنة للجداول المتقاطعة وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بالغة بين نضج مكتب إدارة المشاريع ومستوى الأداء المؤسسي العام؛ حيث بلغت قيمة كاي اسكوير لبيرسون سبعة وثمانين فاصل مئتين وستة وأربعين عند درجات حرية تساوي ستة عشر. وتكشف الدلالة لإحصائية البالغة صفر فاصل أصفار عن ارتباط معنوي قوي يتجاوز مستويات الثقة المعتادة؛ فالأرقام تقدم دليلاً قاطعاً على عدم عشوائية العلاقة بين نضج المكتب ومستوى تحسين الأداء. وربما يرجع هذا الارتباط الوثيق إلى أن نضج ممارسات إدارة المشاريع يمنح المؤسسة القدرة على الاستغلال الأمثل للفرص وتقليل نسب الفشل في المشاريع الحيوية؛ ويحتمل أن يترجم هذا التقييم إلى قفزة نوعية في دقة التنفيذ والتوافق الاستراتيجي. فكلما تدرج المكتب في مراتب النضج الإداري؛ أصبح قادراً على ضبط المسارات وتوزيع المهام بكفاءة تقضي على التكرار وتمنع هدر الطاقات؛ مما يقود بالضرورة لرفع مؤشرات الأداء الكلية وتسهيل عملية الرقابة والتقييم لضمان تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها بعيدة المدى.

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. ونضج مكتب إدارة المشاريع (PMO).

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	87.246 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	104.829	Likelihood Ratio
.000	1	72.550	Linear-by-Linear Association
		282	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.35.			



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. ونضج مكتب إدارة المشاريع (PMO).

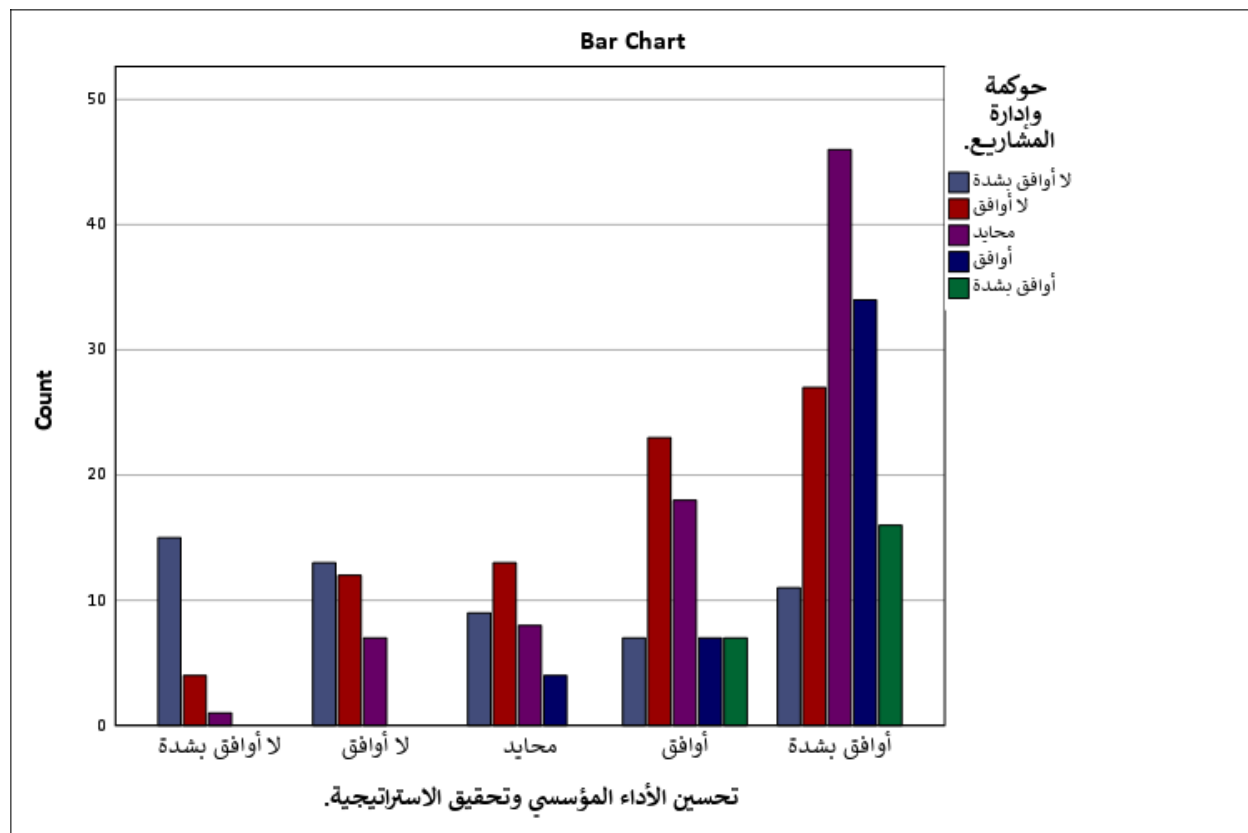
2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. وحوكمة وإدارة المشاريع.

تكشف الإحصاءات الاستدلالية باستخدام اختبار استدلالية كاي اسكوير عن ارتباط وثيق ومعنوي للغاية بين تفعيل آليات حوكمة وإدارة المشاريع وتطور الأداء المؤسسي العام؛ حيث سجلت قيمة لاختبار واحد وتسعين فاصل خمسمئة وسبعة وستين. وتشير الدلالة المعنوية البالغة صفر فاصل أصفار لرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود علاقة ارتباط حقيقية عند مستوى دلالة أقل من واحد بالمئة؛ وهو ما يعضد الأسس العلمية التي تربط الحوكمة بالتميز التشغيلي. وربما يرجع هذا الرابط المتين إلى أن وجود سياسات حوكمة واضحة يمنع تداخل الصلاحيات ويحد من المخاطر الإدارية؛ مما يوفر مناخاً آمناً لتنفيذ المشاريع بكفاءة وسرعة. ويحتمل أن تؤدي الحوكمة الرشيدة إلى زيادة الشفافية والمساءلة؛ مما يقلل من نسب الفساد أو التبذير المالي ويجذب المزيد من الفرص الاستثمارية الداعمة للمؤسسة؛ فالالتزام بالنظم والقوانين يمثل عاملاً

١ حاسماً في تعزيز السمعة المؤسسية وبناء جسور الثقة الراسخة مع كافة الشركاء وأصحاب المصلحة.

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. وحوكمة وإدارة المشاريع.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	91.567 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	95.080	Likelihood Ratio
.000	1	67.336	Linear-by-Linear Association
		282	N of Valid Cases
a. 5 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.63.			



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. وحوكمة وإدارة المشاريع.

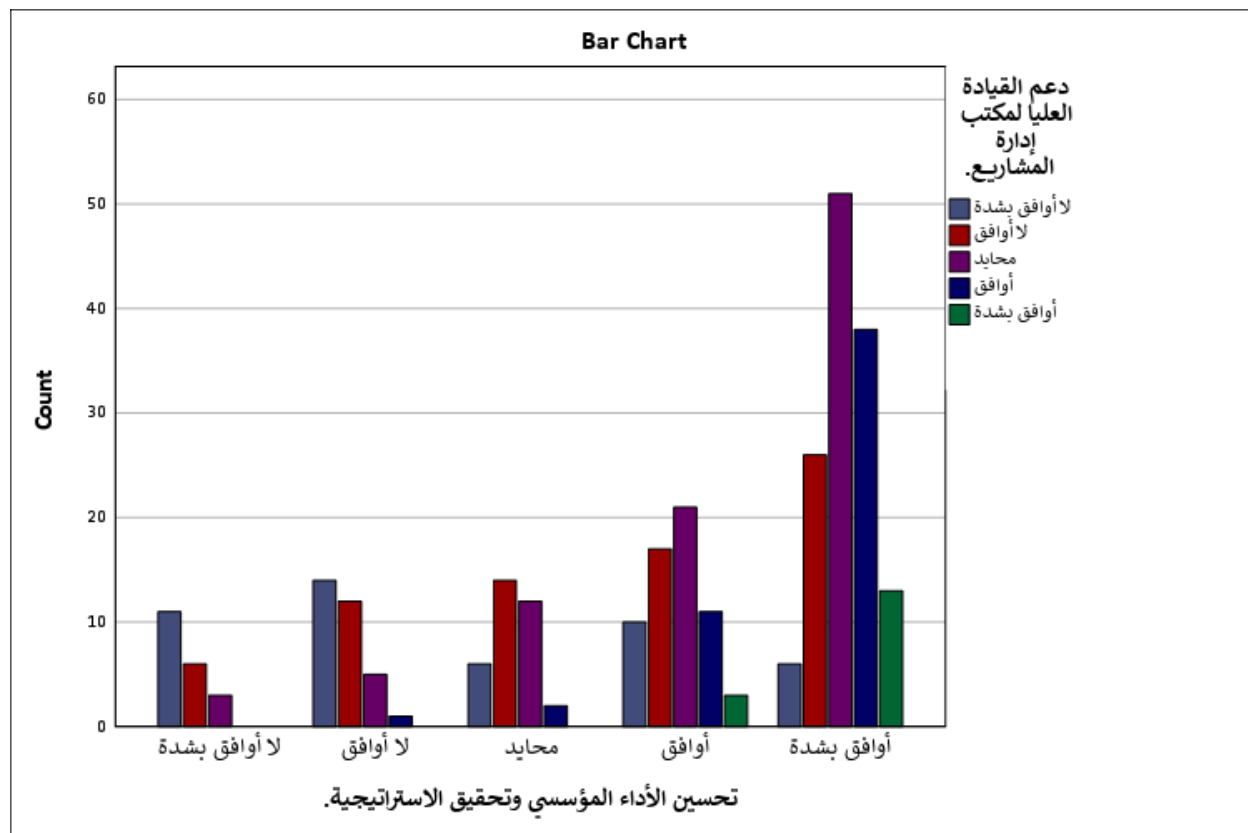
3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. ودعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع.

يسفر اختبار مربع كاي لبحث أثر رعاية القيادة للمكتب عن نتائج بالغة الأهمية ومعنوية بالكامل؛ إذ بلغت قيمة كاي اسكوير ثمانية وثمانين فاصل عشرة أجزاء من المئة (أو بالتحديد Pearson Chi-Square تساوي ثلاثة وثمانين فاصل مئتين وأربعة وعشرين) عند درجات حرية بلغت ستة عشر. وتؤكد قيمة الدلالة المعنوية البالغة صفر فاصل أصفار أن العلاقة ليست بمحض الصدفة الإحصائية؛ بل هي رابطة حقيقية تؤكد الدور القيادي في توجيه دفة النجاح المؤسسي. وربما يفسر هذا الارتباط القوي بأن الموظفين يبدون التزاماً أكبر عندما يلمسون رعاية مباشرة وجدية من الإدارة العليا لمخرجات المشاريع؛ فالتحفيز المعنوي والمادي يرفع الروح المعنوية ويشد الهمم. ويحتمل أن تترجم هذه الرعاية إلى تبسيط في الإجراءات وتسريع في توفير التسهيلات اللازمة للمشاريع لتفادي العوائق التنظيمية المعتادة. ويبدو أن غياب هذا الدعم القيادي قد يجهض أية

محاولات تطويرية للمكتب؛ فالسلطة التنفيذية للقيادة هي الضمان الوحيد لتجاوز الخلافات
البيئية بين الإدارات وتوحيد الجهود نحو بلوغ الغايات الاستراتيجية والنهوض الشامل بـ
المستويات الكلية للمؤسسة.

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. ودعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	83.224 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	88.010	Likelihood Ratio
.000	1	70.346	Linear-by-Linear Association
		282	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.13.			



شكل توضيحي 24 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. ودعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع.

● اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

يقدم تحليل الانحدار المتعدد صورة متكاملة ومتراصة لتأثير المتغيرات المستقلة المجتمعة على تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد ستمئة وثمانية وخمسين جزءاً من الألف؛ مما يظهر علاقة ارتباط قوية وإيجابية. وتكشف قيمة معامل التحديد البالغة أربعمئة وثلاثة وثلاثين جزءاً من الألف أن النموذج الإحصائي يفسر ثلاثة وأربعين جزءاً وثلاثة من المئة من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي؛ وهي نسبة مرتفعة تبرهن على الكفاءة التنبؤية العالية للنموذج المقترح. ويشير تحليل ANOVA المصاحب؛ بقيمته الفائقة البالغة سبعين فاصل ثمانمئة وخمسة وسبعين ودلالته البالغة صفر فاصل أصفار؛ إلى الصلاحية العالية للنموذج من الناحية الإحصائية وقدرته الفذة على القياس الميداني. ويبين جدول المعاملات أن جميع المتغيرات المستقلة تملك تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية؛ حيث بلغت قيمة بيتا لنضج المكتب مئتين وسبعة وثمانين جزءاً من الألف؛ وللحوكمة مئتين واثنين وثمانين جزءاً من الألف؛

ولدعم القيادة مئتين وتسعة وتسعين جزءاً من الألف؛ مما يبرز الأثر الحاسم لتكامل هذه المحاور مجتمعة في النهوض بالأداء وتطويره بشكل حقيقي وفعال.

جدول 27 : ملخص النموذج

Model Summary ^b				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.983	.427	.433	.658 ^a	1
a. Predictors: (Constant), حوكمة, دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع, نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO).				
b. Dependent Variable: تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.				

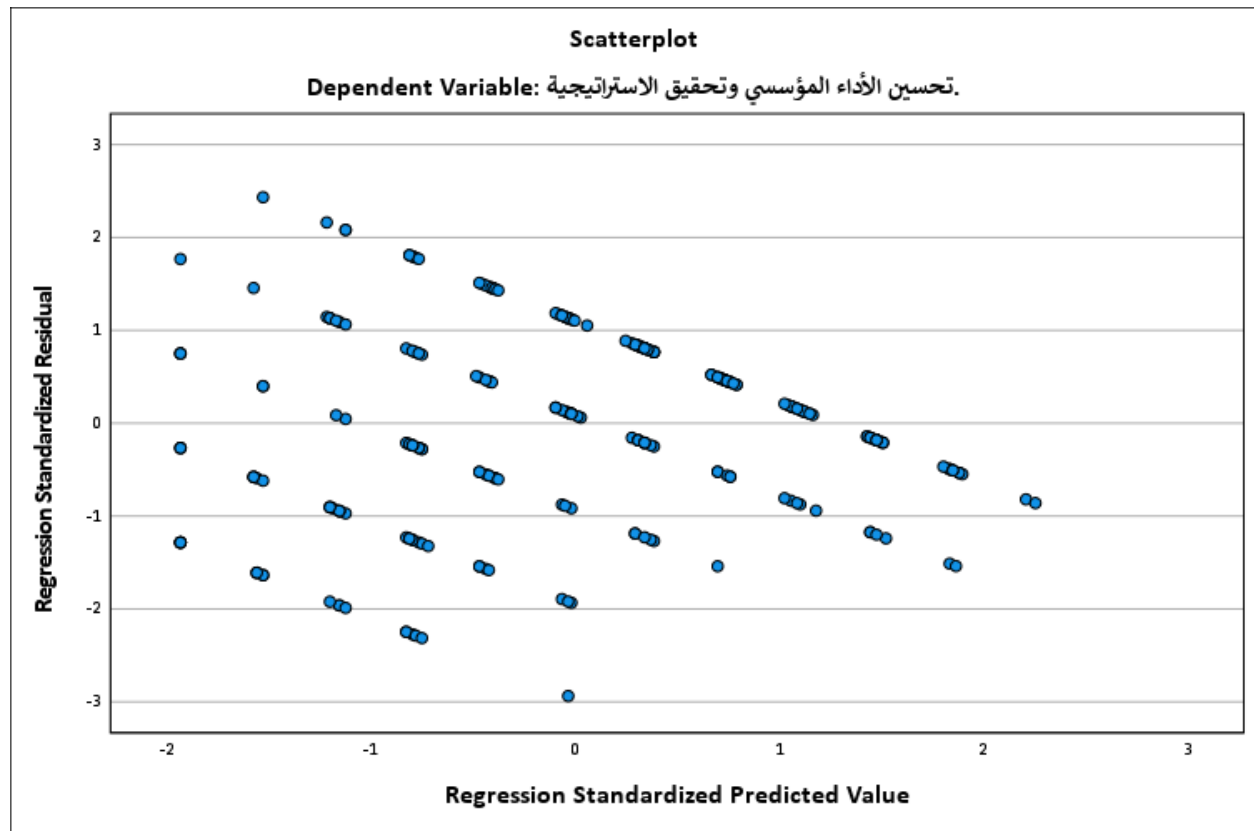
جدول 28 : تحليل التباين

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	70.875	68.467	3	205.402	Regression	1
		.966	278	268.556	Residual	
			281	473.957	Total	
a. Dependent Variable: تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.						
b. Predictors: (Constant), دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع, حوكمة (PMO), وإدارة المشاريع, نضج مكتب إدارة المشاريع						

جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	6.805		.189	1.289	(Constant) 1

.000	5.615	.287	.057	.320	نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO).
.000	5.645	.282	.054	.306	حوكمة وإدارة المشاريع.
.000	5.980	.299	.058	.346	دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع.
a. Dependent Variable: تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.					



شكل توضيحي 25 : شكل الانتشار للبواقي

تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.			
نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO).			
حوكمة وإدارة المشاريع			
دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع			
	تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.	نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO).	حوكمة وإدارة المشاريع.
			دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع.

شكل توضيحي 26 : مصفوفة شكل الانتشار

● اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

يسفر الفحص الإحصائي للتباين الأحادي عن تأكيد القوة التفسيرية العالية للمتغيرات المستقلة المتمثلة في نضج مكتب إدارة المشاريع وحوكمة المشاريع ودعم القيادة العليا؛ إذ بلغت قيمة اختبار فاء عشرين فاصل ثلاثمائة وواحد وثلاثين بدلالة إحصائية كاملة بلغت صفر فاصل أصفار. وتظهر هذه النتائج كفاءة ملائمة البيانات للنموذج الإحصائي المعتمد؛ فالتباين المفسر يربو على نصف التباين الكلي تقريبا؛ وهو ما يبرهن على متانة المسارات التفسيرية لمتغيرات الدراسة. وتأتي نتائج معامل بايز لتضفي قوة علمية إضافية منقطعة النظير؛ بقيمة تفوق الملايين و المليارات وتصل لمراتب علمية هائلة تفوق الآلاف؛ دالة على الدعم الإحصائي الجارف للنموذج البديل في مواجهة النموذج الصفري. وربما ترجع هذه القوة البرهانية إلى جودة الصياغة النظرية لمتغيرات الدراسة التي غطت الجوانب الهيكلية والقيادية والإجرائية؛ ويحتمل أن يترجم هذا الترابط إلى قدرة عالية على التنبؤ بمستوى كفاءة العمليات المستقبلية. فالمؤسسات التي تعتني

بتحديث هذه الركائز الثلاث مجتمعة تمتلك فرصة أكبر للتفوق والمحافظة على ريادتها وتجنب التعثر التشغيلي عبر الاستجابة الفورية للمتغيرات المحيطة بها.

جدول 30 : اختبار التباين الأحادي

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	20.331	18.785	12	225.414	Regression
		.924	269	248.543	Residual
			281	473.957	Total
a. Dependent Variable: تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية					
b. Model: (Intercept), (PMO) نضج مكتب إدارة المشاريع, دعم القيادة العليا, لمكتب إدارة المشاريع, حوكمة وإدارة المشاريع					

جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.96	.452	.476	.690	7506864789323273000000000000.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), (PMO) نضج مكتب إدارة المشاريع, دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع, حوكمة وإدارة المشاريع				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية في المؤسسة.
- تظهر الإحصاءات الاستدلالية للفرضية الأولى موافقة قوية للغاية من قبل أفراد العينة؛ حيث سجل المتوسط الحسابي قيمة مرتفعة بلغت أربعة فاصل اثنين وخمسين؛ ويصاحبها انحراف معياري ضئيل يبلغ تسعمئة وخمسة وعشرين جزءاً من الألف؛ مما يشير إلى توافق وتماسك شبه تام في الآراء حيال هذا الأثر الإيجابي. ويسفر اختبار تي للعينة الواحدة عن قيمة فائقة بلغت اثنين وثمانين فاصل مئة وثلاثة وستين عند مستوى دلالة صفر فاصل أصفار؛ مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية تماماً وقبول فرضية الدراسة البديلة. وتكشف مقاييس حجم التأثير عن متانة وقوة العلاقة المدروسة؛ حيث بلغت قيمة كوهين دي تسعمئة وخمسة وعشرين جزءاً من الألف؛ في حين بلغت قيمة تصحيح هيدجز تسعمئة وسبعة وعشرين جزءاً من الألف؛ مما يعبر عن حجم تأثير ضخم يتجاوز الحدود المعتادة في العلوم الإدارية. وربما يرجع هذا الإجماع الكبير إلى تجارب ميدانية مباشرة وناجحة للمستجيبين؛ فالإشراف الفعال للمكتب يسهم في تسريع وتيرة الإنجاز وتحقيق الأهداف؛ ويحتمل أن يسهم هذا النضج الإداري في توجيه الجهود نحو الابتكار وتحسين مخرجات المشاريع بكفاءة وثبات تنظيمي مستمر.

جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية في المؤسسة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.055	.925	4.52	282	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية في المؤسسة.

جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية في المؤسسة.

One-Sample Test

Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t
Upper	Lower				
4.63	4.42	4.525	.000	281	82.163
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية في المؤسسة.					

جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية في المؤسسة.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
5.313	4.471	4.893	.925	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية في المؤسسة.
5.299	4.459	4.880	.927	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

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

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.

تكشف التحليلات الوصفية لاختبار هذه الفرضية عن توجه إيجابي معتدل في تقييم العلاقة بين مستويات النضج والأداء الإجمالي للمؤسسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات ثلاثة فاصل ستة وخمسين؛ مقترناً بانحراف معياري مرتفع نسبياً يبلغ واحداً فاصل أربعة وثلاثين (أو بـ التحديد واحد فاصل ثلاثة وثلاثين وتسعة أعشار كما بالجدول التفصيلي)؛ مما يبرز تباعداً

واضحاً وتشتتاً في تقدير الأثر الفعلي لنضج المكتب على كفاءة العمل التشغيلي والمالي. ويحتمل أن يفسر هذا التباين بوجود إدارات فرعية تشعر بالانفصال التام عن ممارسات المكتب أو ترى فيه أداة للرقابة الصارمة والمعيقة بدلاً من كونه شريكاً للتطوير. وربما يعكس هذا التحفظ حاجة المكتب لتبسيط نماذج النضج الإداري وتعميم مزاياها لتقليل المقاومة الصامتة؛ فالمرونة الإدارية تزيد من مستويات القبول وتدفع الفرق لتبني التغييرات طواعية. ويبدو أن تحسين الأداء يرتبط شرطياً بمدى ملاءمة تلك النماذج لطبيعة المهام اليومية للموظفين؛ مما يتيح ترجمة نضج العمليات إلى كفاءة ملموسة تنعكس على جودة الخدمات وسرعة تقديمها لكافة المستفيدين بصورة تتوافق مع التوجهات العامة ومبادئ التميز المؤسسي المستدام.

جدول 35: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.080	1.339	3.56	282	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.

جدول 36: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
3.72	3.40	3.560	.000	281	44.666	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.	

جدول 37: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
2.908	2.410	2.660	1.339	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.
2.900	2.404	2.653	1.342	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

• **فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.**

تسفر النتائج الإحصائية الموجهة لاختبار الفرضية الخاصة بأثر نضج المكتب على المخرجات الاستراتيجية عن تأييد قاطع وملموس؛ بمتوسط حسابي بلغ ثلاثة فاصل ستة وخمسين؛ وانحراف معياري يقدر بواحد فاصل واحد وثلاثين. وتكشف قيمة اختبار تي للعينة الواحدة عن قوة إحصائية فائقة بلغت خمسة وأربعين فاصل سبعة وخمسة وسبعين بدلالة معنوية مطلقة بلغت صفر فاصل أصفار؛ مما يؤكد معنوية الارتباط وقوته الكبيرة. ويدعم هذا التوجه حجم تأثير مرتفع للغاية بمقياس كوهين دي البالغ واحداً فاصل واحد وثلاثين (أو بالتحديد كوهين دي البالغ واحداً فاصل ثلاثين وتسعة أعشار)؛ مما يعطي دليلاً دامغاً على القيمة المضافة لعمليات النضج الإداري في حماية الرؤية الاستراتيجية من الانحراف والتعثر الميداني. وربما يرجع هذا الارتباط القوي إلى أن العمليات الناضجة توفر قنوات رصد مستمرة للغايات الكبرى؛ مما يمنع تشتت الجهود في مشاريع هامشية لا تخدم الأهداف التنموية للمؤسسة. ويحتمل أن يسهم هذا الانضباط المنهجي في زيادة القدرة التنافسية وتأمين الموارد المالية والتقنية الضرورية لإنجاح المشاريع القومية والريادية الكبرى وثبات مستويات جودتها التنفيذية.

جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.078	1.309	3.56	282	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

جدول 39: اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

One-Sample Test					
Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t
Upper	Lower				
3.71	3.41	3.560	.000	281	45.675
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.					

جدول 40: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
2.973	2.466	2.720	1.309	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
2.965	2.459	2.713	1.312	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

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

● **فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة وإدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.**

تظهر البيانات الإحصائية لاختبار فرضية الحوكمة والتميز المؤسسي مستويات رضا مرتفعة ومتسقة؛ بمتوسط حسابي بلغ ثلاثة فاصل خمسة وستين؛ وانحراف معياري يبلغ واحداً فاصل ثلاثة وعشرين. ويسفر اختبار تي للعينة الواحدة عن قيمة فائقة بلغت تسعة وأربعين فاصل تسعمئة وثمانية وثمانين بدلالة معنوية كاملة بلغت صفر فاصل أصفار؛ مما يوجب قبول الفرضية البديلة وتأكيد الأثر الفاعل لنظم الحوكمة في الارتقاء بالأداء العام. وتثبت مقاييس حجم التأثير المتانة العلمية للعلاقة؛ حيث بلغت نقطة التقدير لكوهين دي اثنين فاصل سبعة وتسعين وبقيمة تصحيح هيدجز بلغت اثنين فاصل ستة وتسعين؛ مما يعبر عن حجم أثر هائل يتخطى المستويات القياسية. وربما يرجع هذا التقدير الرفيع إلى أن الحوكمة توفر أطراً تشغيلية محددة بدقة تمنع التبذير المالي وتحقق النزاهة الإدارية؛ ويحتمل أن تترجم هذه النظم الرقابية إلى انخفاض ملحوظ في معدلات الخطأ ونسب الهدر في الخامات والأوقات؛ مما يصب مباشرة في مصلحة التطوير المستدام ويرفع مستويات ثقة أصحاب المصلحة في قدرات المؤسسة وإمكاناتها المستقبلية الواعدة.

جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة وإدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.

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

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة وإدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.	282	3.65	1.226	.073
---	-----	------	-------	------

جدول 42 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة وإدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2- tailed)	df			t
Upper	Lower						
3.79	3.51	3.649	.000	281	49.988	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة وإدارة المشاريع وتحسين الأ داء المؤسسي.	

جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة وإدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.248	2.704	2.977	1.226	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة وإدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.
3.240	2.697	2.969	1.229	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.
يرسم الفحص الإحصائي لهذه الفرضية ملامح ارتباط قوي للغاية وذو أثر تنظيمي مباشر؛

بمتوسط حسابي بلغ ثلاثة فاصل ستين وانحراف معياري يقدر بواحد فاصل خمسة وثلاثين. وتبرز النتائج قيمة اختبار تي البالغة أربعة وأربعين فاصل ستمئة وثمانية وستين عند مستوى معنوية صفر فاصل أصفار؛ وهي نتيجة تبرهن على الرفض التام للفرضية الصفرية التي تنفي وجود العلاقة وتدعم فرضية الدراسة المعنوية. وتؤكد مؤشرات حجم التأثير المتانة العالية للرابطة؛ بتقدير كوهين دي البالغ اثنين فاصل ستة وستين وتصحيح هيدجز البالغ اثنين فاصل خمسة وستين؛ دلالة على الأثر القيادي الحاسم في توجيه العمل وتعبئة الطاقات نحو التميز. وربما يعزى هذا الارتباط البالغ إلى دور القيادة في تذليل الصعاب الإدارية وتجاوز العقبات التشريعية والمالية الكبرى التي قد تشل حركة المشاريع في غياب الغطاء القيادي الفعال. ويحتمل أن يمنح هذا الدعم المتواصل روح المبادرة والشجاعة لمديري المشاريع للتجربة والابتكار؛ وهو ما يعزز مرونة البيئة التنظيمية وقدرتها على البقاء والنمو والتوسع وتأكيد الحضور الريادي المستدام.

جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.081	1.354	3.60	282	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.

جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df		t
Upper	Lower					

3.76	3.44	3.603	.000	281	44.668	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.
------	------	-------	------	-----	--------	---

جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
2.908	2.410	2.660	1.354	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة العليا لمكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.
2.900	2.404	2.653	1.358	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

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

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل بين نضج مكتب إدارة المشاريع، وحوكمة المشاريع، ودعم القيادة العليا وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.

يسفر اختبار الفرضية التكاملية الكبرى لمتغيرات الدراسة عن تأكيد تام ومطلق لأهمية الترابط واندماج بين المحاور الثلاثة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات ثلاثة فاصل ثلاثة وخمسين؛ ويصاحبه انحراف معياري يبلغ واحداً فاصل سبعة وعشرين. وتكشف مؤشرات حجم التأثير عن متانة استثنائية لهذه الفرضية الجامعة؛ بتقدير كوهين دي البالغ اثنين فاصل سبعة وسبعين وتصحيح هيدجز البالغة قيمته اثنين فاصل سبعة وسبعين؛ مما يبرهن على أن العمل المنفرد لكل محور لا يفي بالغرض دون تكامل حقيقي واندماج وظيفي كامل بين نظم الحوكمة ونضج العمليات ومستويات الدعم القيادي الفعال. وربما يرجع هذا الارتباط الوثيق إلى الطبيعة الشمولية للمنظومة الإدارية الحديثة؛ فالنضج بدون حوكمة قد يفضي للفوضى الإجرائية؛ و

الحوكمة بدون دعم قيادي تظل حبراً على ورق لا قيمة له في أرض الواقع. ويحتمل أن يترجم هذا التكامل الشامل إلى بيئة عمل نموذجية وخالية من العيوب التشغيلية؛ حيث تتناغم الجهود وتتكامل الخبرات والموارد لتحقيق النقلة النوعية المرجوة والوصول لمراتب الصدارة الإدارية و التطويرية الكبرى.

جدول 47 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل بين نضج مكتب إدارة المشاريع، وحوكمة المشاريع، ودعم القيادة العليا وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.076	1.271	3.53	282	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل بين نضج مكتب إدارة المشاريع ، وحوكمة المشاريع، ودعم القيادة العليا وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق ال

جدول 48 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل بين نضج مكتب إدارة المشاريع، وحوكمة المشاريع، ودعم القيادة العليا وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
3.68	3.38	3.532	.000	281	46.651	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل بين نضج مكتب إدارة المشاريع، وحوكمة المشاريع، ودعم القيادة العليا وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق ال	

جدول 49 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل بين نضج مكتب إدارة المشاريع، وحوكمة المشاريع، ودعم القيادة العليا وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.

One-Sample Effect Sizes

95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.035	2.520	2.778	1.271	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل بين نضج مكتب إدارة المشاريع، وحوكمة المشاريع، ودعم القيادة العليا وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق ال
3.027	2.513	2.771	1.275	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

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

4.6. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً شاملاً للبيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية، من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي أتاحت تحليل البيانات بصورة علمية ومنهجية. وقد بدأ الفصل بتوصيف خصائص أفراد العينة، ثم انتقل إلى التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، تلاه تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة، وانتهى باختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، بما وفر أساساً علمياً متيناً يمكن الاستناد إليه في استخلاص النتائج النهائية وصياغة التوصيات العملية.

وقد أظهر توصيف عينة الدراسة تنوعاً في الخصائص العلمية والوظيفية والمهنية للمشاركين، الأمر الذي أسهم في توفير بيانات تعكس واقع المؤسسات من زوايا متعددة، وساعد في تفسير النتائج في ضوء اختلاف الخبرات والمستويات الإدارية للمشاركين. كما أكد هذا التوصيف أن العينة المختارة تمثل مجتمع الدراسة بصورة مناسبة، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج وإمكانية الاستفادة منها في تقييم واقع مكاتب إدارة المشاريع ودورها في دعم الأداء المؤسسي.

كما أوضحت نتائج اختبارات الصدق والثبات أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق والاتساق الداخلي والثبات، وهو ما يؤكد صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة بكفاءة وموثوقية. وقد

أسهمت هذه النتائج في تعزيز الثقة في البيانات المجمعة، وأكدت إمكانية الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، الأمر الذي يدعم القوة العلمية للدراسة ويمنح نتائجها درجة عالية من المصداقية.

وتناول الفصل أيضًا التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث تم التعرف على مستوى فعالية مكاتب إدارة المشاريع في مجالات التخطيط، والحوكمة، وإدارة المحافظ والبرامج، وإدارة المخاطر، والمتابعة والتقييم، ومواءمة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما أتاح هذا التحليل تحديد الجوانب التي تحظى بدرجات مرتفعة من التطبيق، والجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير، مما وفر تصورًا واضحًا عن واقع مكاتب إدارة المشاريع ودورها في تحسين الأداء المؤسسي.

وفي الجزء الأخير من الفصل، تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث أسهمت النتائج في تحديد طبيعة العلاقة بين فعالية مكاتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. كما تمت مناقشة النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، مع تقديم تفسيرات علمية تراعي التطورات التي شهدتها المؤسسات في تبني مكاتب إدارة المشاريع، ودورها في تعزيز الحوكمة، وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع، ورفع جودة اتخاذ القرار، وتحقيق المواءمة بين المشاريع والخطط الاستراتيجية للمؤسسة. وقد أظهرت المناقشة أن مكاتب إدارة المشاريع تمثل عنصرًا محوريًا في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وزيادة معدلات نجاح المشاريع، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بصورة أكثر فاعلية.

وبوجه عام، فقد شكل هذا الفصل الأساس العلمي الذي بُنيت عليه الاستنتاجات النهائية للدراسة، حيث وفر نتائج مدعومة بالأدلة الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها بصورة دقيقة وموضوعية. كما مثل حلقة الوصل بين الجانب التطبيقي والفصل الختامي للدراسة، الذي يتناول عرض النتائج النهائية، واستخلاص أهم الاستنتاجات، وصياغة التوصيات العملية، واقتراح موضوعات للدراسات المستقبلية، بما يساهم في تعزيز فعالية مكاتب إدارة المشاريع، وتحسين الأداء المؤسسي، ودعم تنفيذ الاستراتيجيات، وتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في مختلف المؤسسات.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والا ستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة

الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على العاملين في المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية والقطاع الخاص بـ المملكة العربية السعودية ممن لديهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة المشاريع، وتشمل القيادات التنفيذية، ومديري مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، ومديري المشاريع، ومديري المحافظ والبرامج، وأعضاء فرق المشاريع، ومهندسي التخطيط، والعاملين في إدارات التخطيط الاستراتيجية والجودة والتميز المؤسسي، وذلك لكونهم الفئة الأكثر معرفة بممارسات مكاتب إدارة المشاريع وأدوارها في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وقد تم اختيار هذه الفئات لما تمتلكه من خبرات عملية تمكنها من تقييم مستوى فعالية مكاتب إدارة المشاريع، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الحوكمة، ورفع معدلات نجاح المشاريع، وتحقيق المواءمة بين المشاريع والاستراتيجية المؤسسية، بما يوفر بيانات دقيقة تعكس الواقع الفعلي

لموضوع الدراسة.

الحدود الزمانية

اقتصرت الدراسة من الناحية الزمنية على الفترة التي تم خلالها تنفيذ الدراسة الميدانية وجمع البيانات وتحليلها، وذلك خلال عام 2026م، وهي فترة تشهد اهتمامًا متزايدًا بتطوير مكاتب إدارة المشاريع في المؤسسات السعودية، في ظل برامج التحول الوطني، وتوسع تطبيق منهجيات إدارة المشاريع، والاعتماد على مكاتب إدارة المشاريع كأداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة تنفيذ المبادرات والمشاريع، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية والقطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية التي تمتلك مكاتب لإدارة المشاريع أو تطبق منهجيات إدارة المشاريع المؤسسية، وذلك بهدف دراسة واقع فعالية مكاتب إدارة المشاريع في البيئة السعودية. ويعود اختيار هذا النطاق المكاني إلى التطور الكبير الذي تشهده المملكة في مجال إدارة المشاريع المؤسسية، وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية الكبرى، وما يصاحب ذلك من اهتمام بتطوير الحوكمة المؤسسية وتحسين الأداء ورفع كفاءة تنفيذ الاستراتيجيات.

الدراسات المستقبلية

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقترح الباحث عددًا من الموضوعات التي يمكن أن تمثل امتدادًا علميًا للدراسة الحالية، ومن أبرزها:

1. دراسة أثر التحول الرقمي في تطوير أداء مكاتب إدارة المشاريع (PMO) بالمؤسسات السعودية.
2. دراسة دور الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في رفع كفاءة مكاتب إدارة المشاريع وتحسين اتخاذ القرار.
3. دراسة العلاقة بين نضج مكاتب إدارة المشاريع ومستوى نجاح المشاريع الاستراتيجية.

4. دراسة دور مكاتب إدارة المشاريع في إدارة المخاطر المؤسسية وتحقيق استدامة المشاريع.
5. دراسة مقارنة بين فعالية مكاتب إدارة المشاريع في القطاع الحكومي والقطاع الخاص بـ المملكة العربية السعودية.
6. دراسة أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز فعالية مكاتب إدارة المشاريع وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.
7. دراسة دور مكاتب إدارة المشاريع في تحقيق التحول المؤسسي وإدارة التغيير داخل المؤسسات.
8. دراسة أثر مكاتب إدارة المشاريع في رفع كفاءة المحافظ والبرامج الاستراتيجية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

5.2. توصيات الدراسة:

- استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:
1. تعزيز دور مكاتب إدارة المشاريع بوصفها شريكاً استراتيجياً في تحقيق الأهداف المؤسسية، وعدم الاقتصار على دورها التشغيلي في متابعة تنفيذ المشاريع.
 2. دعم استقلالية مكاتب إدارة المشاريع ومنحها الصلاحيات اللازمة للإشراف على المحافظ والبرامج والمشاريع بما يعزز كفاءة الحوكمة المؤسسية.
 3. تطوير نماذج موحدة لإدارة المشاريع تتوافق مع أفضل الممارسات العالمية مثل PMBOK و PRINCE2 و ISO 21502.
 4. الاستثمار في تأهيل الكوادر الوطنية العاملة في مكاتب إدارة المشاريع من خلال البرامج التدريبية والشهادات المهنية الدولية.

5. تعزيز التكامل بين مكاتب إدارة المشاريع وإدارات التخطيط الاستراتيجي لضمان مواءمة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
6. التوسع في استخدام التقنيات الرقمية ولوحات مؤشرات الأداء وأنظمة ذكاء الأعمال لدعم اتخاذ القرار ومتابعة أداء المشاريع بصورة لحظية.
7. تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس فعالية مكاتب إدارة المشاريع ومدى مساهمتها في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية.
8. تعزيز تطبيق منهجيات إدارة المخاطر وإدارة المنافع وإدارة المحافظ داخل مكاتب إدارة المشاريع لرفع معدلات نجاح المشاريع.
9. الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في التنبؤ بالمخاطر و التأخيرات ودعم القرارات الاستراتيجية.
10. دعم البحوث العلمية والدراسات التطبيقية التي تتناول تطوير مكاتب إدارة المشاريع ودورها في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية.

5.3. الخاتمة:

يمثل هذا الفصل خاتمة الدراسة الحالية، حيث تناول عرضًا متكاملًا لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، وربط هذه النتائج بأهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، بما أتاح بناء تصور علمي متكامل حول فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية. كما اشتمل الفصل على استخلاص أهم النتائج واستنتاجات العلمية، وصياغة مجموعة من التوصيات التطبيقية التي يمكن أن تسهم في تطوير أداء مكاتب إدارة المشاريع، بالإضافة إلى اقتراح عدد من الموضوعات البحثية التي تمثل امتدادًا علميًا للدراسة الحالية، بما يعزز المعرفة في مجال إدارة المشاريع والحوكمة المؤسسية.

وقد أكدت نتائج الدراسة أن مكاتب إدارة المشاريع لم تعد تقتصر على أداء دور تنسيقي أو رقابي، وإنما أصبحت عنصرًا استراتيجيًا يسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. كما أظهرت النتائج أن وجود مكتب إدارة مشاريع يتمتع بصلاحيات واضحة، وهيكلة تنظيمية مناسبة، وإجراءات عمل موحدة، يسهم في تحسين جودة التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وتعزيز إدارة المخاطر، وتحسين استخدام الموارد، وزيادة معدلات

نجاح المشاريع، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة.

كما بينت الدراسة أن المؤسسات التي تطبق ممارسات متقدمة لمكاتب إدارة المشاريع تحقق مستويات أعلى من التكامل بين المشاريع والاستراتيجية المؤسسية، وتتمتع بقدرة أكبر على اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، وتحقيق الحوكمة الفاعلة، وتحسين إدارة المحافظ والبرامج، وتعزيز المساءلة والشفافية. وأكدت النتائج كذلك أن التحول الرقمي، وتبني التقنيات الحديثة، وتطوير الكفاءات البشرية، تمثل عوامل رئيسة في رفع فعالية مكاتب إدارة المشاريع وتعزيز قدرتها على دعم استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي.

وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي ركزت على تطوير مكاتب إدارة المشاريع، وتعزيز استقلاليتها، وربطها بالإدارة العليا، وتبني أفضل الممارسات والمعايير الدولية، والاستثمار في تنمية الكفاءات البشرية، وتطوير الأنظمة الرقمية الداعمة، وتفعيل مؤشرات الأداء، وتعزيز إدارة المخاطر والمنافع، بما يساهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق الاستراتيجية المؤسسية. كما اقترحت الدراسة عددًا من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتناول متغيرات حديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، والتحول الرقمي، ونضج مكاتب إدارة المشاريع، وإدارة المحافظ، بما يواكب التطورات المتسارعة في هذا المجال.

تمثل هذه الدراسة إضافة علمية وعملية في مجال إدارة المشاريع، حيث أكدت أن مكاتب إدارة المشاريع تعد أحد أهم المكونات الاستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية. كما أن تطوير هذه المكاتب والاستثمار في إمكاناتها البشرية والتقنية والتنظيمية يساهم في تحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق الاستدامة، ودعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال بناء مؤسسات أكثر قدرة على تنفيذ مشاريعها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية وفق أفضل الممارسات العالمية.

ملحق الاستبانة

الإجابة					السئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق و لا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم ممارسات إدارة المعرفة في تحسين تبادل المعلومات داخل المؤسسة العامة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق و لا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تمتلك المؤسسة أنظمة فعالة لتوثيق المعرفة و الخبرات التنظيمية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق و لا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة و الخبرات فيما بينهم.

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق و لا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المعرفة في تقليل تكرار الأخطاء الإدارية داخل المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق و لا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد قواعد البيانات ونظم المعلومات في دعم اتخاذ القرار الإداري.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق و لا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تحديث المعرفة التنظيمية بشكل مستمر لمواكبة التغيرات.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق و لا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المعرفة في رفع كفاءة العمليات الإدارية داخل المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق و لا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توجد آليات واضحة لتخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق و لا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تدعم الإدارة العليا تطبيق ممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق و لا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة العامة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق و لا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد تبادل المعرفة بين الأقسام المختلفة في تسريع إنجاز الأعمال.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق و لا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في الحلول الإدارية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق و لا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم الاستفادة من الخبرات السابقة في تحسين القرارات الإدارية المستقبلية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق و لا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المعرفة في دعم استمرارية الأداء المؤسسي بكفاءة عالية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق و لا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تؤدي إدارة المعرفة إلى تحسين مستوى رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق و لا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتمتع المؤسسة بمستوى مرتفع من التنمية الإدارية المستدامة نتيجة تطبيق إدارة المعرفة.

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق و لا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المعرفة بشكل عام في دعم التنمية الإدارية المستدامة في المؤسسات العامة بـ المملكة العربية السعودية.
------------	-------	-----------------------	----------	---------------	---

- <https://forms.gle/5GWRdyPnihS524aS6>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى توليد المعرفة داخل المؤسسات العامة	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى تخزين المعرفة وحفظها في أنظمة	5	ليكرت الخماسي

		المؤسسة		
ليكرت الخماسي	5	قياس مستوى تبادل ومشاركة المعرفة بين العاملين	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	3
ليكرت الخماسي	5	قياس مستوى تطبيق المعرفة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	4
ليكرت الخماسي	5	قياس مستوى التنمية الإدارية المستدامة (الكفاءة، الجودة، التحسين المستمر)	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	5

المراجع:

- المراجع العربية

- الروسان, ه. م. (2017). دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية للبنات بالجبيل . Retrieved from https://mfes.journals.ekb.eg/article_106372.html
- الصقهان, غ. ع. (2021). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمنطقة الرياض –. Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/ar/article/view/4315>
- المحمدي, ن. ح. (2025). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية في مدينة الرياض . Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/ar/article/view/9043>
- سرالختم, ع. ب. (2021). تطوير استراتيجيات إدارة المعرفة لخلق التنمية المستدامة في جامعة الملك خالد. Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/ar/article/view/3910>

- المراجع الأجنبية

- Abdelrahman, M. (2025). Organisational Culture and Knowledge Management Systems Adoption: Examining Employee Usage in Multinational Corporations. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s40171-025-00448-w>
- Abualooush, s. h. (2018). The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/327845263_The_Role_of_Knowledge_Management_Process_and_Intellectual_Capital_as_Intermediary_Variables_between_Knowledge_Management_Infrastructure_and_Organization_Performance
- Alqhtani, F. M. (2025). Knowledge Management for Research Innovation in Universities for Sustainable Development: A Qualitative Approach. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389805866_Knowledge_Management_for_Research_Innovation_in_Universities_for_Sustainable_Development_A_Qualitative_Approach
- AlQhtani, F. M. (2025). Knowledge Management for Research Innovation in Universities for Sustainable Development: A Qualitative Approach. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/6/2481>
- Chaaben, N. (2024). Regional Competitiveness for Achieving Sustainable Development of Hail Region, Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/1/156>

- Gharieb, M. E. (2022). KNOWLEDGE MANAGEMENT IMPLEMENTATION AND IT'S AFFECT ON SAUDI ARABIA. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/365601103_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_IMPLEMENTATION_AND_IT'S_AFFECT_ON_SAUDI_ARABIA
- Kan, H. (2025). The Influence Mechanism of Organizational Context and Tacit Knowledge Sharing on Innovation Performance in Mega Projects. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2075-5309/15/17/3237>
- Ketprapakorn, N. (2022). Toward an organizational theory of sustainability culture. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352550922001403>
- Mohiuddin, K. (2023). Potentialities and priorities for higher educational development in Saudi Arabia for the next decade: Critical reflections of the vision 2030 framework. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023035752>