

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع

أثر مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على الأداء
المؤسسي في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض

أسم الطالب

محمد على محمد البتانوني

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل النهائي

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث،
وأخص بالذكر أعضاء هيئة التدريس لما قدموه من دعم وتوجيه،
كما أتقدم بالشكر لكل من شارك في تعبئة الاستبانة،
مما كان له الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة.

الإهداء

إلى كل من دعمني وساهم في إنجاز هذا العمل،
وإلى أسرتي الكريمة التي كانت الداعم الأول لي في مسيرتي العلمية،
أهدي هذا العمل المتواضع

مستخلص الدراسة

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO Maturity) على الأداء المؤسسي، وذلك من خلال تطبيقها على المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض، مع التركيز على مدى مساهمة نضج PMO في تحسين جودة المشاريع وتعزيز الكفاءة المؤسسية.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، إذ تم توزيعها على عينة مكونة من (19) مفردة من العاملين في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض. كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة.

النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع والأداء المؤسسي، حيث تبين أن ارتفاع مستوى النضج يساهم في تحسين جودة تنفيذ المشاريع، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز رضا أصحاب المصلحة.

التطبيقات والأهمية:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تقديم إطار علمي يساعد المؤسسات، خاصة المكاتب الاستشارية الهندسية، على تطوير مكاتب إدارة المشاريع لديها من خلال تبني النماذج الحديثة مثل PMO Value Ring، بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية:

الكلمات المفتاحية: نضج مكتب إدارة المشاريع، الأداء المؤسسي، إدارة المشاريع، PMO Value Ring، المكاتب الاستشارية الهندسية.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	1.3. أهمية الدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	1.3.1. على المستوى النظري:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	1.3.2. على المستوى التطبيقي:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	1.4. أسئلة الدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	1.5. أهداف الدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	1.6. فرضيات الدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	1.7. نموذج الدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	1.8. الدراسة الميدانية..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	1.9. مخطط المشروع..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
18	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
19	2.1. المقدمة:.....
19	2.2. المتغير المستقل.....
21	2.3. المتغير التابع.....
22	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
23	2.5. الخاتمة.....
24	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....

3.1	المقدمة	25
3.2	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	25
3.3	تصميم البحث	26
3.4	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	26
3.5	طريقة جمع البيانات	27
3.6	أنواع البيانات	27
3.7	إجراءات التحليل الإحصائي	28
3.8	الخاتمة	29
4	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	30
4.1	المقدمة	31
4.2	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	31
4.3	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	32
4.4	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	32
4.5	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	34
4.6	الخاتمة	36
5	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
5.1	حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
5.2	توصيات الدراسة:	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
5.3	الخاتمة:	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	قائمة المراجع	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	الملاحق	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً تنموياً واسع النطاق في مختلف القطاعات، لا سيما في قطاع البنية التحتية والتطوير العمراني، وذلك في إطار رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق التنمية المستدامة. وتعد مدينة الرياض من أكثر المدن نشاطاً في تنفيذ المشاريع الكبرى، مما يفرض على المكاتب الاستشارية الهندسية تحديات متزايدة تتعلق بإدارة الوقت والتكلفة والجودة (Project Management Institute, 2023).

وفي ظل هذا التوسع، برزت أهمية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بشكل منظم لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. ويعد مكتب إدارة المشاريع (PMO) أحد الأدوات التنظيمية الحديثة التي تهدف إلى توحيد منهجيات العمل، ودعم مديري المشاريع، وتحسين عمليات المتابعة والرقابة (Kerzner, 2022). وقد تطور دور هذا المكتب من كيان إداري تنسيقي إلى عنصر استراتيجي يساهم في توجيه القرارات وتحسين الأداء المؤسسي.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن وجود مكتب لإدارة المشاريع لا يضمن بالضرورة تحقيق نتائج إيجابية، بل إن مستوى نضجه ومدى تكامله مع الإدارة العليا هو العامل الحاسم في تحقيق القيمة المؤسسية (Aubry & Hobbs, 2018). كما أظهرت تقارير (Project Management Institute, 2023) أن المؤسسات ذات الممارسات الناضجة في إدارة المشاريع تحقق معدلات نجاح أعلى وتقلل من خسائر المشاريع مقارنة بالمؤسسات الأقل نضجاً.

وفي السياق المحلي، ورغم انتشار مفهوم PMO في بعض المكاتب الاستشارية بمدينة الرياض، إلا أن مستوى الأداء لا يزال متفاوتاً، مما يثير الحاجة إلى دراسة العلاقة بين مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع والأداء المؤسسي في هذا القطاع الحيوي.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتحليل أثر مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض، في محاولة لفهم الواقع الحالي وتقديم مؤشرات علمية تدعم تطوير هذا المجال.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من التوسع في إنشاء مكاتب إدارة المشاريع داخل المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض، إلا أن الأداء المؤسسي لا يزال يشهد تفاوتاً ملحوظاً بين هذه المكاتب. فبينما تنجح بعض المكاتب في الالتزام بالجدول الزمنية والتكاليف وتحقيق جودة مرتفعة، تواجه مكاتب أخرى تأخيرات متكررة وتجاوزات مالية وضعفاً في إدارة المخاطر.

تشير الأدبيات إلى أن فعالية مكتب إدارة المشاريع لا تقاس بمجرد وجوده، بل بمستوى نضجه وتكامله مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة. (Kerzner, 2024) ومع ذلك، لا تزال الدراسات الميدانية التي تربط بين مستوى نضج PMO والأداء المؤسسي في قطاع المكاتب الاستشارية الهندسية بالسعودية محدودة.

وعليه، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض؟

وعلى حد علم الباحث، لم تُعالج هذه العلاقة بشكل مباشر في بيئة المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض، مما يبرز أهمية هذه الدراسة في سد هذه الفجوة المعرفية وتقديم نتائج تطبيقية تدعم تطوير هذا القطاع.

1.1. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة إلى فهم العلاقة بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع والأداء المؤسسي في المكاتب الاستشارية الهندسية، خاصة في ظل التوسع المتزايد في المشاريع بمدينة الرياض، وما يرافقه من تحديات تتعلق بإدارة الوقت والتكلفة والجودة.

1.1.1. على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بنضج مكاتب إدارة المشاريع وعلاقته بالأداء المؤسسي، كما تدعم تطبيق النماذج النظرية في مجال إدارة المشاريع داخل بيئة محلية، مما يعزز الفهم العلمي للعلاقة بين المتغيرات في القطاع الهندسي.

1.1.2. على المستوى التطبيقي:

توفر نتائج هذه الدراسة مؤشرات عملية يمكن أن تساعد إدارات المكاتب الاستشارية الهندسية في تقييم مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع لديها، وتحديد مجالات التحسين التي تسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحسين نتائج المشاريع.

1.4 أسئلة الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة البحثية التي تساعد في فهم العلاقة بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع والأداء المؤسسي في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض، وتتمثل هذه الأسئلة فيما يلي:

1. ما مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض؟
3. هل توجد علاقة بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي في هذه المكاتب؟
4. ما مدى تأثير مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع في تحقيق نتائج أفضل للمشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة؟

1.5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في فهم العلاقة بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع والأداء المؤسسي في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض، ومن أبرز هذه الأهداف ما يلي:

1. التعرف على مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض .
2. قياس مستوى الأداء المؤسسي في المكاتب الاستشارية الهندسية محل الدراسة .
3. تحليل العلاقة بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع ومستوى الأداء المؤسسي .
4. تقديم توصيات علمية تساعد في تطوير ممارسات إدارة المشاريع في المكاتب الاستشارية الهندسية .

1.6 فرضيات الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع والالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع والتحكم في تكاليف المشاريع في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع وتحسين جودة المخرجات الهندسية في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض.

1.7 نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على متغيرين رئيسيين هما:

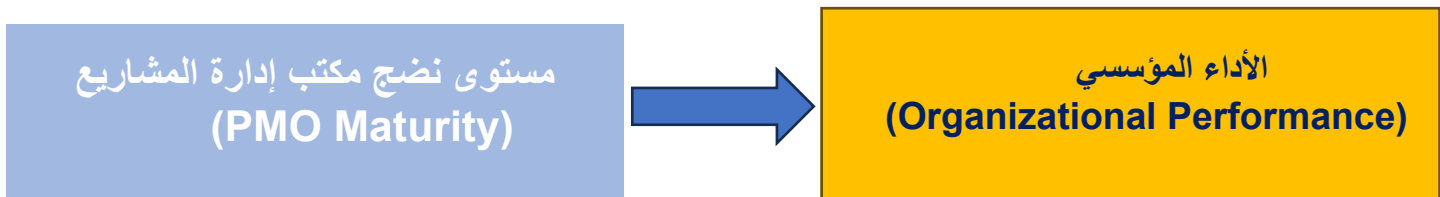
المتغير المستقل

مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع
(PMO Maturity Level)

المتغير التابع

الأداء المؤسسي
(Organizational Performance)

شكل نموذج الدراسة



جدول (1) مؤشرات قياس مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع

المؤشر	البعد
وجود إجراءات موحدة لإدارة المشاريع داخل المؤسسة	توحيد منهجيات إدارة المشاريع
توفير التدريب والدعم الفني لمديري المشاريع	دعم مديري المشاريع
توثيق الدروس المستفادة من المشاريع السابقة	إدارة المعرفة
وجود آليات متابعة وتقييم لأداء المشاريع	الحوكمة والرقابة
ارتباط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	التكامل الاستراتيجي

جدول (1) مؤشرات قياس مستوى الأداء المؤسسي

المؤشر	البعد
الالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع	الأداء الزمني
القدرة على التحكم في تكاليف المشاريع	الأداء المالي
جودة المشاريع المنفذة	جودة المخرجات
مستوى رضا العملاء والجهات المستفيدة	رضا أصحاب المصلحة
القدرة على إدارة المخاطر المحتملة	إدارة المخاطر

1.7.1 منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

وسيتم جمع البيانات من خلال تصميم استبانة توزع على عدد من العاملين في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض، مثل مديري المشاريع والمهندسين ومنسقي مكاتب إدارة المشاريع، وذلك بهدف قياس مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع ومدى تأثيرها في تحسين الأداء المؤسسي.

كما سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج SPSS لاختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج العلمية.

1.8 الدراسة الميدانية المقترحة

تستهدف الدراسة الميدانية المكاتب الاستشارية الهندسية العاملة في مدينة الرياض، حيث تعد هذه المكاتب من الجهات المهمة في تنفيذ المشاريع الهندسية وإدارة عمليات التصميم والإشراف على المشاريع المختلفة.

وسيتم تطبيق الدراسة على مجموعة من العاملين في هذه المكاتب ممن لديهم علاقة مباشرة بإدارة المشاريع، مثل مديري المشاريع والمهندسين، وذلك بهدف الحصول على بيانات تعكس واقع ممارسات إدارة المشاريع داخل هذه المؤسسات.

وستساعد البيانات التي يتم جمعها من خلال الاستبانة في تحليل العلاقة بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع ومستوى الأداء المؤسسي داخل هذه المكاتب.

1.9 مخطط المشروع المقترح

يتكون البحث من خمسة فصول رئيسية كما يلي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ويتضمن المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أسئلة الدراسة، أهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، نموذج الدراسة، منهجية الدراسة، الدراسة الميدانية، ومخطط المشروع.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

ويتناول المفاهيم النظرية المتعلقة بمكاتب إدارة المشاريع ومستويات النضج التنظيمي، إضافة إلى عرض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث.

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءات الدراسة

ويتضمن مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي.

الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج

ويتضمن عرض نتائج الدراسة وتحليلها إحصائياً.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

ويتضمن تفسير النتائج والتوصيات المقترحة للدراسات المستقبلية.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة والإطار النظري المرتبط بموضوع الدراسة، وذلك من خلال عرض المتغير المستقل المتمثل في مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع، والمتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي، ثم توضيح طبيعة العلاقة بينهما في ضوء الأدبيات الحديثة. ويهدف هذا الفصل إلى بناء أساس علمي يدعم الدراسة الحالية، من خلال الاستفادة من نتائج الدراسات المنشورة خلال السنوات الحديثة، وبما ينسجم مع طبيعة قطاع المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض.

2.2. المتغير المستقل

عد مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office) من الكيانات التنظيمية التي تتولى دعم ممارسات إدارة المشاريع داخل المؤسسات، من خلال توحيد المنهجيات، وتقديم الدعم الإداري والفني، وتعزيز المتابعة والرقابة، وربط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيمة الفعلية لمكتب إدارة المشاريع لا ترتبط بمجرد وجوده الرسمي داخل الهيكل التنظيمي، بل تتحدد بمدى نضجه، ووضوح وظائفه، وقدرته على الاستجابة لاحتياجات أصحاب المصلحة وتحويلها إلى ممارسات عملية فعالة [2].1]

ويشير مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع إلى درجة التطور التي وصلت إليها المؤسسة في تنظيم وظائف المكتب، وتوحيد إجراءاته، وبناء قدراته، وتحقيق التكامل بين أنشطة المشاريع والتوجهات المؤسسية العامة. وكلما ارتفع مستوى هذا النضج، زادت قدرة المؤسسة على ضبط العمل، وتقليل العشوائية، وتحسين جودة المتابعة، ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع [4].5]

وقد أوضحت الدراسات الحديثة أن نضج إدارة المشاريع على المستوى المؤسسي لا يُفهم بوصفه مفهومًا نظريًا مجردًا، بل بوصفه إطارًا عمليًا يساعد المؤسسات على الانتقال من الممارسة المحدودة أو غير

المتناسقة إلى ممارسات أكثر استقرارًا وتنظيمًا وقدرة على تحقيق النتائج. ففي دراسة **Karim et al. (2022)**، تبين أن نضج إدارة المشاريع يرتبط بمجموعة من الجوانب التنظيمية والممارسات الإدارية، مثل الثقافة التنظيمية، والتكامل مع المبادرات الاستراتيجية، وتوحيد العمل، وهي عناصر تسهم في تحسين قدرة المؤسسة على تسليم المشاريع بكفاءة أعلى. [4]

كما بينت دراسة **Machado et al. (2021)** أن نماذج نضج إدارة المشاريع تمثل أدوات عملية يمكن الاعتماد عليها في تقييم قدرات المؤسسات العاملة في قطاع البناء، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتحسين فرص نجاح المشاريع من حيث المخرجات والفوائد [5]. وتؤكد هذه النتيجة أن النضج ليس هدفًا شكليًا، بل وسيلة لرفع مستوى الأداء في البيئات التي تعتمد بصورة كبيرة على تنفيذ المشاريع، مثل المكاتب الاستشارية الهندسية.

وفي دراسة أخرى أجراها **Machado, Duarte, and Amaral (2023)**، أوضح الباحثون أن نماذج النضج العامة لا تكفي دائمًا لفهم خصوصية القطاعات الهندسية والإنشائية، وأن هناك حاجة إلى مراعاة طبيعة القطاع عند تقييم النضج وتطوير أدوات القياس الخاصة به [6]. ويفيد هذا التوجه في دعم الدراسة الحالية، لأن بيئة المكاتب الاستشارية الهندسية تنتم بخصائص تشغيلية ومهنية تجعل تقييم نضج PMO فيها أكثر أهمية.

ومن المنظور المهني، تطرح منهجية **PMO Value Ring** تصورًا يساعد في فهم دور مكتب إدارة المشاريع بوصفه مقدم خدمة يركز على خلق قيمة لأصحاب المصلحة من خلال تحديد الوظائف الأكثر ملاءمة لاحتياجات المؤسسة ومتابعة تطورها بصورة تدريجية. وتستخدم هذه المنهجية في الدراسة الحالية بوصفها إطارًا مساعدًا يثري السرد النظري، دون أن تحل محل الدراسات الأكاديمية المحكمة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن المتغير المستقل في هذه الدراسة لا يقتصر على وجود مكتب إدارة مشاريع داخل المؤسسة، بل يتمثل في **مستوى نضج هذا المكتب** من حيث توحيد المنهجيات، ودعم العاملين، وإدارة المعرفة، والحوكمة، والتكامل الاستراتيجي، وهي جميعها أبعاد تعكس قدرة PMO على إحداث أثر فعلي في بيئة العمل المؤسسي.

2.3. المتغير التابع

يمثل الأداء المؤسسي المتغير التابع في هذه الدراسة، ويقصد به قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وضبط العمليات، وتحقيق نتائج مرضية لأصحاب المصلحة. وفي بيئة المكاتب الاستشارية الهندسية، يكتسب الأداء المؤسسي أهمية خاصة، لأنه يرتبط بصورة مباشرة بقدرة المؤسسة على تسليم المشاريع في الوقت المحدد، والتحكم في التكاليف، وتحقيق الجودة المطلوبة، والاستجابة لمتطلبات العملاء والجهات المستفيدة.

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن مفهوم الأداء المؤسسي في المؤسسات القائمة على المشاريع لم يعد يقتصر على المؤشرات المالية أو التشغيلية التقليدية، بل أصبح يشمل مجموعة أوسع من مؤشرات الأداء التي تعكس نجاح المؤسسة على أكثر من مستوى، مثل الوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا أصحاب المصلحة، وإدارة المخاطر، والقيمة المضافة المتحققة من المشاريع [1]. [7]

وقد أوضحت مراجعة حديثة أجراها Ibrahim, Zayed, and Lafhaj (2024) أن قياس الأداء في قطاع البناء يجب أن يعتمد على مؤشرات أداء متعددة الأبعاد، لأن الاعتماد على مؤشرات محدودة لا يعطي صورة شاملة عن نجاح المشروع أو المؤسسة [7]. وأشارت الدراسة إلى أهمية دمج أبعاد مثل الأداء الزمني، والأداء المالي، وجودة النتائج، ورضا العملاء، وغيرها من المؤشرات غير المالية، حتى يكون تقييم الأداء أكثر شمولاً وواقعية.

وفي هذا السياق، تتبنى الدراسة الحالية مجموعة من الأبعاد التي تعكس الأداء المؤسسي في المكاتب الاستشارية الهندسية، وهي:

- الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع
- التحكم في تكاليف المشاريع
- جودة المخرجات الهندسية
- رضا أصحاب المصلحة
- القدرة على إدارة المخاطر

ويرجع اختيار هذه الأبعاد إلى كونها تمثل مؤشرات قابلة للملاحظة والقياس في بيئة الدراسة، كما أنها ترتبط بصورة مباشرة بطبيعة العمل الاستشاري الهندسي، الذي يعتمد على كفاءة إدارة المشاريع وجودة مخرجاتها أكثر من اعتماده على المؤشرات العامة المجردة.

وعليه، فإن الأداء المؤسسي في هذه الدراسة لا يُقاس بوصفه مفهومًا عامًا فقط، بل يُترجم إلى مؤشرات تشغيلية عملية تعكس مدى نجاح المكاتب الاستشارية الهندسية في إدارة مشاريعها وتحقيق أهدافها في إطار الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات الحديثة إلى وجود اتجاه واضح يؤكد أن ارتفاع مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع يرتبط بتحسين أداء المؤسسة، وذلك من خلال تحسين العمليات، وتعزيز الانضباط المنهجي، ورفع جودة المتابعة، وتقديم معلومات أكثر دقة للإدارة العليا، بما يدعم اتخاذ القرار ويزيد من كفاءة التنفيذ [1][3][4].

وقد بينت دراسة (Syalevi, Raharjo, and Wibowo (2024) أن لمكاتب إدارة المشاريع أثرًا مهمًا على الأداء المؤسسي من خلال التدريب، وتحسين التعاون، وتعزيز استخدام التقنية، ودعم المعرفة التنظيمية، مع وجود اختلافات نسبية في طبيعة هذا الأثر بين القطاعات المختلفة [1]. وتفيد هذه الدراسة في تأكيد أن PMO لا ينبغي النظر إليه كهيكل إداري فقط، بل كعامل مؤثر في النتائج المؤسسية.

كما أظهرت دراسة (Ershadi et al. (2021، التي ركزت على قطاع البناء، أن نجاح PMO يعتمد على مجموعة مترابطة من المتغيرات الوظيفية والهيكلية والسياقية، مثل البنية الأساسية لإدارة المشاريع، وتعزيز الممارسات، وهيكل المكتب، والدعم التنظيمي [2]. وتوضح هذه النتيجة أن أثر PMO على الأداء لا ينشأ من عامل منفرد، بل من تكامل مجموعة من العناصر التي تعكس مستوى نضجه وفعاليته داخل المؤسسة.

وفي دراسة (Sandhu et al. (2024، تبين أن مكتب إدارة المشاريع يساهم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال تطوير منهجيات إدارة المشاريع، ومراقبة الأداء، وتعزيز التعلم التنظيمي، وتحسين الهيكل التنظيمي والتواصل [3]. وهذا يعني أن PMO، عندما يكون أكثر نضجًا، يتجاوز الدور التشغيلي إلى دور أكثر تأثيرًا في الأداء المؤسسي العام.

أما دراسة (Karim et al. (2022، فقد دعمت هذا الاتجاه من خلال تأكيدها أن نضج إدارة المشاريع يرتبط بالممارسات التنظيمية الداعمة لنجاح التسليم وتحسين النتائج، خاصة عندما يتكامل النضج مع الثقافة

التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي [4]. كما دعمت دراسات قطاع البناء هذا التوجه، حيث بينت أن تطبيق نماذج النضج يساعد المؤسسات على تحسين قدراتها وتطوير أدائها في البيئات المعتمدة على المشاريع [5]. [6]

وفي البيئة السعودية، قدمت دراسة (Alghaseb and Alali (2024) دلالة مهمة على تنامي الاهتمام بمكاتب إدارة المشاريع في قطاع البناء، وأظهرت أن اختيار نموذج PMO المناسب في المشاريع العامة يسهم في معالجة مشكلات التنفيذ وتحسين القطاع [8]. وعلى الرغم من أن هذه الدراسة لم تركز مباشرة على نضج PMO في المكاتب الاستشارية الهندسية، فإنها تدعم أهمية البحث في هذا الموضوع داخل السياق المحلي.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في الدراسة الحالية تقوم على أساس منطقي وعلمي مفاده أن ارتفاع مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي، من خلال تعزيز التوحيد المنهجي، ورفع كفاءة المتابعة، وتحسين إدارة الوقت والتكلفة والجودة، ودعم رضا أصحاب المصلحة. ولذلك فإن اختبار أثر مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض يمثل امتداداً تطبيقياً مهماً لما أشارت إليه الأدبيات الحديثة، مع مراعاة خصوصية البيئة المحلية وقطاع الدراسة.

2.5. الخاتمة

تناول هذا الفصل المتغير المستقل المتمثل في مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع، والمتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي، كما عرض العلاقة بينهما في ضوء الأدبيات الحديثة. وأظهرت الدراسات الحديثة أن نضج PMO لا يقتصر على تنظيم العمل الداخلي، بل يمتد أثره إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال رفع كفاءة العمليات، وتعزيز المتابعة والرقابة، وتحسين التكامل بين المشاريع والأهداف الاستراتيجية. كما تبين أن هذا الموضوع لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية، وبخاصة في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته. ويمهد هذا الفصل للفصل الثالث، الذي يتناول منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات التي تم اتباعها لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، وذلك من خلال توضيح طبيعة المنهج المستخدم، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وأنواع البيانات، وإجراءات التحليل الإحصائي. ويهدف هذا الفصل إلى بيان الأسس المنهجية التي استندت إليها الدراسة الحالية في اختبار أثر مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض، بما ينسجم مع طبيعة المشكلة البحثية ومتطلبات التحليل العلمي.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تستند الدراسة الحالية إلى متغيرين رئيسيين، هما المتغير المستقل والمتغير التابع، وفيما يلي التعريفات الإجرائية لكل منهما:

أولاً: مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع

يقصد به في هذه الدراسة الدرجة التي يعكسها أفراد العينة بشأن مدى تطور ممارسات مكتب إدارة المشاريع داخل المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض، من حيث وضوح المنهجيات، وتوحيد الإجراءات، وتوفير الدعم الفني والإداري، ووجود آليات للمتابعة والرقابة، ومدى التكامل بين أنشطة المشاريع والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويُقاس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد العينة على البنود الواردة في محور نضج مكتب إدارة المشاريع في الاستبانة.

ثانياً: الأداء المؤسسي

يقصد به في هذه الدراسة مستوى كفاءة وفعالية المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض في إدارة مشاريعها وتحقيق نتائجها، وذلك من حيث الالتزام بالجدول الزمنية، والتحكم في التكاليف، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، والقدرة على إدارة المخاطر. ويُقاس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد العينة على البنود الواردة في محور الأداء المؤسسي في الاستبانة.

وبذلك فإن الدراسة الحالية تتعامل مع مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع بوصفه متغيراً مستقلاً يتوقع أن يكون له أثر في الأداء المؤسسي بوصفه متغيراً تابعاً.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

اعتمدت الدراسة الحالية على التصميم البحثي الكمي، نظرًا لملاءمته لطبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة، حيث يسهم هذا التصميم في جمع بيانات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي من أفراد العينة، ومن ثم اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج يمكن تفسيرها في ضوء الأدبيات السابقة.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى وصف الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات أو التأثيرات بين المتغيرات. ويُعد هذا المنهج مناسبًا للدراسة الحالية، لأنه يساعد في وصف مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع، وقياس مستوى الأداء المؤسسي، ثم تحليل أثر المتغير المستقل في المتغير التابع باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ويقوم تصميم البحث الحالي على اختبار أثر:

• **المتغير المستقل:** مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على

• **المتغير التابع:** الأداء المؤسسي

وذلك في إطار تطبيقي يركز على المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض، ممن ترتبط طبيعة أعمالهم بإدارة المشاريع أو الإشراف عليها أو متابعتها، مثل مديري المشاريع، والمهندسين، والعاملين في مكاتب إدارة المشاريع، وبعض الفئات الإدارية المرتبطة مباشرة بالعمل المشروع.

وقد تم اختيار العينة بأسلوب **العينة القصدية**، نظرًا لأن الدراسة تستهدف فئة محددة من العاملين الذين يملكون معرفة مباشرة بممارسات إدارة المشاريع داخل المؤسسات محل الدراسة، وبما يسمح بالحصول على بيانات أكثر ارتباطًا بموضوع البحث. ويعد هذا الأسلوب مناسبًا في الدراسات التطبيقية التي تركز على فئة مهنية بعينها ترتبط مباشرة بمتغيرات الدراسة.

وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي (19) استجابة، وهي الاستجابات التي تم الاعتماد عليها في وصف العينة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتشير نتائج التوزيع الوظيفي إلى تنوع العينة بين فئات مهنية مختلفة، بما يعكس تعدد وجهات النظر المرتبطة بممارسات إدارة المشاريع داخل المكاتب الاستشارية الهندسية.

3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، لما تتميز به من قدرة على جمع معلومات مباشرة من أفراد العينة بطريقة منظمة، ولملاءمتها لطبيعة الدراسة التي تتطلب قياس تصورات العاملين تجاه مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع ومستوى الأداء المؤسسي.

وقد تم إعداد الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات الحديثة ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع الاستفادة من المفاهيم والممارسات المرتبطة بنضج مكاتب إدارة المشاريع والأداء المؤسسي، ثم صيغت البنود بصورة تتناسب مع بيئة المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض.

وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

1. **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية، ويشمل مجموعة من الأسئلة المتعلقة بخصائص أفراد العينة، مثل الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي .
 2. **القسم الثاني:** محور مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع، وقياس درجة توافر الممارسات المرتبطة بنضج PMO داخل المؤسسة .
 3. **القسم الثالث:** محور الأداء المؤسسي، وقياس مستوى الأداء من حيث الوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا أصحاب المصلحة، وإدارة المخاطر .
- وقد تم توزيع الاستبانة بصورة إلكترونية على أفراد العينة المستهدفة، مع التأكيد على أن المعلومات الواردة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وبما يضمن السرية والموضوعية في الاستجابات.

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على نوعين من البيانات، هما:

أولاً: البيانات الأولية

وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من أفراد العينة باستخدام الاستبانة، وقد مثلت المصدر الأساسي للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، نظراً لارتباطها المباشر بموضوع الدراسة ومتغيراتها.

ثانياً: البيانات الثانوية

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر العلمية الحديثة، مثل الكتب والدراسات والأبحاث المحكمة والتقارير المهنية المرتبطة بموضوع مكاتب إدارة المشاريع، ونضج إدارة المشاريع، والأداء المؤسسي، وقد تم استخدامها في بناء الإطار النظري وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج **SPSS**، وذلك بهدف وصف البيانات، وقياس مستوى المتغيرات، واختبار فرضيات الدراسة، وتحليل أثر مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي.

وقد اشتملت إجراءات التحليل الإحصائي على الأساليب الآتية:

- **الإحصاء الوصفي**، مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لوصف خصائص العينة ومستوى استجاباتها على محوري الدراسة .
- **اختبارات الصدق والثبات**، وذلك للتحقق من صلاحية أداة الدراسة ودرجة اتساقها الداخلي .
- **اختبار معامل الارتباط**، لقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرات .
- **تحليل الانحدار**، لاختبار أثر مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي، بما ينسجم مع الفرضية الرئيسية للدراسة وطبيعة عنوانها .

وبذلك فإن الدراسة الحالية لا تكتفي بوصف العلاقة بين المتغيرين، بل تسعى إلى اختبار الأثر الإحصائي للمتغير المستقل في المتغير التابع، بما يدعم منطق البحث ويحقق الانسجام بين عنوان الدراسة وفرضياتها وإجراءاتها التحليلية.

3.8 الخاتمة

عرض هذا الفصل المنهجية التي استندت إليها الدراسة الحالية، من خلال توضيح التعريفات الإجرائية للمتغيرات، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وطريقة جمع البيانات، وأنواع البيانات، وإجراءات التحليل الإحصائي. وقد أظهر الفصل أن الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والتصميم الكمي باستخدام الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، مع توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار أثر مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي. ويمهد هذا الفصل للفصل الرابع، الذي يتناول التحليل الإحصائي للبيانات

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته، وصولاً إلى بيان أثر مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض. وتم الاعتماد في هذا الفصل على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة الدراسة، حيث يبدأ الفصل بتوصيف عينة البحث، ثم عرض اختبارات الصدق والثبات، ثم تقديم الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، وأخيراً اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج في ضوء الأدبيات السابقة.

4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من العاملين في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض، وقد بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي (19) استجابة. وتم وصف العينة من خلال عدد من المتغيرات الديموغرافية التي تساعد في تكوين صورة أوضح عن طبيعة المشاركين في الدراسة.

وأظهرت النتائج أن العينة توزعت على أكثر من فئة وظيفية مرتبطة بإدارة المشاريع، وهو ما يعكس تنوع الخلفيات المهنية للمشاركين، ويمنح الدراسة درجة أفضل من الشمول في فهم واقع ممارسات مكاتب إدارة المشاريع داخل المكاتب الاستشارية الهندسية. كما بينت نتائج التوزيع أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئات المرتبطة مباشرة بالعمل الهندسي وإدارة المشاريع، الأمر الذي يعزز من ملائمة العينة لموضوع الدراسة.

وفيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية الأخرى، فقد أوضحت بيانات الاستبانة وجود تنوع في العمر وسنوات الخبرة، بما يشير إلى أن الاستجابات جاءت من مشاركين يملكون درجات متفاوتة من الخبرة المهنية، وهو ما يعزز من قيمة النتائج المستخلصة من الدراسة. ويُعد هذا التنوع مهماً في مثل هذه الدراسات، لأنه يتيح تمثيلاً أكثر واقعية للآراء والتصورات المتعلقة بمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع والأداء المؤسسي.

وبوجه عام، يمكن القول إن خصائص عينة الدراسة تتناسب مع طبيعة البحث، نظراً لأن المشاركين ينتمون إلى الفئة المهنية المستهدفة، ويملكون ارتباطاً مباشراً ببيئة إدارة المشاريع داخل المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تم التحقق من صلاحية أداة الدراسة ومدى ملاءمتها لقياس متغيرات البحث من خلال فحص الصدق والثبات، وذلك بهدف التأكد من أن الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه بدرجة مقبولة من الاتساق والموثوقية.

أما من حيث الصدق، فقد تمت مراجعة بنود الاستبانة في ضوء الأدبيات الحديثة المرتبطة بموضوع الدراسة، مع الحرص على أن تعكس البنود أبعاد المتغير المستقل، وهو مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع، وأبعاد المتغير التابع، وهو الأداء المؤسسي. كما روعي في صياغة البنود وضوح اللغة وارتباطها المباشر ببيئة الدراسة، بما يساعد على الحصول على استجابات دقيقة ومفهومة من أفراد العينة.

أما من حيث الثبات، فقد تم الاعتماد على معامل الاتساق الداخلي للتحقق من مدى تجانس بنود الاستبانة، ويُعد هذا الإجراء من الأساليب الشائعة في الدراسات الإدارية التي تعتمد على أدوات القياس القائمة على الاستبانة. وتشير نتائج الثبات إلى أن الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي، بما يسمح باستخدامها في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

وتُعد هذه النتيجة مهمة في الدراسة الحالية، لأنها تدعم صلاحية البيانات المستخلصة من الاستبانة، وتزيد من إمكانية الاعتماد على النتائج التي تم التوصل إليها في تفسير أثر مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي.

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

يهدف هذا الجزء إلى عرض النتائج الوصفية المتعلقة بمتغيرات البحث، وذلك من خلال تحليل استجابات أفراد العينة على بنود مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع، وبنود الأداء المؤسسي، تمهيداً للإجابة عن أسئلة الدراسة.

أولاً: الإحصاء الوصفي لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع في المكاتب الاستشارية الهندسية محل الدراسة جاء في المجمل عند مستوى متوسط إلى مرتفع نسبياً، حيث أشارت استجابات أفراد العينة

إلى وجود ممارسات تنظيمية قائمة تتعلق بتوحيد الإجراءات، والمتابعة المستمرة، وإعداد التقارير، ودعم الأداء، إلا أن هذه الممارسات لا تزال تختلف في درجة حضورها من مكتب إلى آخر.

كما بينت النتائج أن بعض المؤشرات المرتبطة بنضج PMO حققت متوسطات أفضل من غيرها، وخاصة البنود المتعلقة بالمتابعة المستمرة للمشاريع، وإعداد التقارير الدورية، والإسهام في تحسين الأداء، وهو ما يدل على أن المكاتب محل الدراسة بدأت في تبني ممارسات أكثر تنظيمًا في إدارة المشاريع. وفي المقابل، أظهرت بعض البنود مستويات أقل نسبيًا، وهو ما يعكس وجود فرص للتحسين والتطوير في بعض جوانب النضج المؤسسي المرتبط بمكاتب إدارة المشاريع.

وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى نضج PMO في البيئة محل الدراسة ليس منخفضًا، لكنه أيضًا لم يصل إلى مستوى النضج الكامل، وهو ما يتفق مع طبيعة المؤسسات التي لا تزال في مرحلة تطوير ممارسات إدارة المشاريع ودمجها بصورة أعمق في العمل المؤسسي.

ثانيًا: الإحصاء الوصفي للأداء المؤسسي

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى الأداء المؤسسي في المكاتب الاستشارية الهندسية محل الدراسة جاء بمستوى متوسط إلى جيد، حيث أوضحت استجابات أفراد العينة وجود درجة مقبولة من الالتزام بالجدول الزمنية، والتحكم في التكاليف، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، إلا أن هذا الأداء لا يبدو متساويًا في جميع الجوانب.

وتشير هذه النتيجة إلى أن المكاتب الاستشارية الهندسية تحقق مستوى معقولًا من الأداء المؤسسي، لكنه ما يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين، خاصة في ظل التحديات المتزايدة المرتبطة بإدارة المشاريع في بيئة تنافسية ومعقدة مثل مدينة الرياض.

ومن خلال الإحصاء الوصفي للمتغيرين، يمكن الاستجابة لأسئلة الدراسة المتعلقة بمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع ومستوى الأداء المؤسسي، حيث يتضح أن كلا المتغيرين يظهران بدرجة متوسطة إلى مرتفعة نسبيًا، بما يوفر أساسًا مناسبًا لتحليل أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يهدف هذا الجزء إلى اختبار فرضيات الدراسة وبيان مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات الحديثة المرتبطة بموضوع الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط إيجابي بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع والأداء المؤسسي، كما دعمت نتائج التحليل الاستدلالي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، بما يعني أن ارتفاع مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع يرتبط بتحسين مستوى الأداء المؤسسي في المكاتب الاستشارية الهندسية محل الدراسة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن المكاتب التي تتبنى ممارسات أكثر نضجاً في إدارة المشاريع، مثل وضوح الإجراءات، والمتابعة الدورية، والتكامل التنظيمي، تكون أكثر قدرة على تحقيق نتائج أفضل على مستوى الأداء المؤسسي. ويعني ذلك أن أثر نضج PMO لا يقتصر على الجانب التنظيمي الداخلي، بل يمتد إلى النتائج التي تعكس كفاءة المؤسسة وفعاليتها في إدارة مشاريعها.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

أظهرت نتائج التحليل كذلك دعم الفرضيات الفرعية، حيث تبين وجود أثر لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على عدد من أبعاد الأداء المؤسسي، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى: أظهرت النتائج وجود أثر لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على الالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع، وهو ما يشير إلى أن وجود ممارسات أكثر تنظيمًا في المتابعة والتخطيط يساهم في تحسين الالتزام الزمني.

- الفرضية الفرعية الثانية: بينت النتائج وجود أثر لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على التحكم في تكاليف المشاريع، ويُفسر ذلك بأن توحيد الإجراءات وتحسين المتابعة يسهمان في ضبط التكاليف وتقليل الانحرافات المالية .
- الفرضية الفرعية الثالثة: أظهرت النتائج وجود أثر لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على تحسين جودة المخرجات الهندسية، مما يدل على أن النضج المؤسسي في ممارسات إدارة المشاريع يرتبط بتحسين جودة التنفيذ ورفع مستوى المخرجات .

ثالثاً: مناقشة النتائج

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما أشارت إليه الأدبيات الحديثة من أن مكاتب إدارة المشاريع يمكن أن تؤدي دوراً مؤثراً في تحسين الأداء المؤسسي عندما تكون ممارساتها أكثر نضجاً وتنظيماً. فقد أوضحت دراسة Syalevi et al. (2024) أن PMO يسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال التدريب، والتعاون، وتحسين استخدام التقنية، ودعم المعرفة التنظيمية [1]. كما دعمت دراسة Sandhu et al. (2024) فكرة أن دور PMO في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحسين المتابعة والتعلم التنظيمي يجعله عنصراً مؤثراً في الأداء العام للمؤسسة. [2]

وتتسجم نتائج الدراسة أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة Karim et al. (2022) من أن نضج إدارة المشاريع يرتبط بالممارسات التنظيمية التي تحسن قدرة المؤسسة على تنفيذ المشاريع وتحقيق النتائج [3]. كما تدعمها نتائج الدراسات المرتبطة بقطاع البناء، التي أكدت أن نجاح PMO يتأثر بالبنية الأساسية، والدعم التنظيمي، وهيكل المكتب، وتطبيق الممارسات المناسبة [4]. [5]

ومن زاوية تفسيرية، يمكن فهم نتائج الدراسة الحالية في ضوء أن مكاتب إدارة المشاريع الأكثر نضجاً تكون أقدر على تنظيم العمل، وتوحيد الإجراءات، وتقديم بيانات أكثر وضوحاً، وتعزيز الرقابة، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل الانحرافات الزمنية والمالية، وتحسين جودة التنفيذ، ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

وعلى الرغم من أن نتائج الدراسة الحالية تدعم وجود أثر إيجابي لمستوى نضج PMO على الأداء المؤسسي، فإن هذه النتائج ينبغي تفسيرها في إطار حدود الدراسة المرتبطة بحجم العينة وطبيعة البيئة التطبيقية. ومع ذلك، فإنها تقدم مؤشراً مهماً على أن تطوير ممارسات مكاتب إدارة المشاريع يمكن أن يشكل أحد المداخل العملية لتحسين أداء المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض.

4.6. الخاتمة

عرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للدراسة، بدءًا من توصيف عينة البحث، ومرورًا بفحص الصدق والثبات، ووصولًا إلى الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث واختبار الفرضيات. وقد أظهرت النتائج أن مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع ومستوى الأداء المؤسسي في المكاتب الاستشارية الهندسية محل الدراسة يقعان في حدود متوسطة إلى مرتفعة نسبيًا، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي. وتدعم هذه النتيجة أهمية تطوير ممارسات PMO داخل المكاتب الاستشارية الهندسية، بما يسهم في تحسين نتائج المشاريع ورفع مستوى الكفاءة المؤسسية. ويمهد هذا الفصل للفصل الخامس، الذي يتناول حدود الدراسة والتوصيات والاستنتاجات.

Alghaseb, M. A., & Alali, H. (2024). Exploring project management office models for public construction projects in Hail, Saudi Arabia. *Sustainability*.

Aubry, M., & Hobbs, B. (2018). Project management office research: A structured literature review. *International Journal of Project Management*, 36(2), 319–337.

Ershadi, M., Jefferies, M., Davis, P., & Mojtahedi, M. (2021). Project management offices in the construction industry: A literature review and qualitative synthesis of success variables. *Construction Management and Economics*, 39, 493–512.

Ibrahim, A., Zayed, T. M., & Lafhaj, Z. (2024). Enhancing construction performance: A critical review of performance measurement practices at the project level. *Buildings*.

Karim, M. A., Ong, T., Ng, S., Muhammad, H., & Ali, N. (2022). Organizational aspects and practices for enhancing organizational project management maturity. *Sustainability*.

Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley.

Machado, F., Duarte, N., Amaral, A., & Barros, T. (2021). Project management maturity models for construction firms. *Journal of Risk and Financial Management*.

Machado, F., Duarte, N., & Amaral, A. (2023). Project management maturity in renovation and remodelling construction firms. *Buildings*.

Project Management Institute. (2023). *Pulse of the profession 2023*. Project Management Institute.

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

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*.