

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

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

أسم الطالب
محمد علي محمد البتانوني

المشروع النهائي- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2026/04/24- الفصل الثالث

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفق وأعان، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين؛ سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتي الكرام في جامعة ميدأوشن، وخاصةً مشرفي الفاضل على هذا المشروع، لما قدّمه من توجيهات علمية قيّمة ودعم مستمر أثرى هذا البحث وأضاف إليه. كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من شارك في تعبئة الاستبانة من العاملين في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض، الذين أسهموا بإخلاص في إنجاح هذه الدراسة وأمدّوها بالبيانات اللازمة. وأخص بالذكر زملائي وكل من قدّم يد العون في مسيرة إعداد هذا البحث.

الإهداء

إلى والديَّ الكريمين اللذين غرسا في نفسي حب العلم وسقياه بالتضحية والحنان
إلى زوجتي الوفيّة وأبنائي الأعزاء الذين احتملوا أعباء مسيرتي العلمية
واحتضنوا طموحي بصبر ومحبة
إلى كل من آمن بقيمة العلم وأعان طالباً في طريقه أهدي هذا الجهد المتواضع،
سائلاً المولى عز وجل أن ينفع به.

مستخلص الدراسة

الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO Maturity) على الأداء المؤسسي في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض، مع التركيز على مدى مساهمة نضج PMO في تحسين جودة المشاريع، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز رضا أصحاب المصلحة.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ذي التصميم الكمي، مستخدمةً الاستبانة أداةً رئيسيةً لجمع البيانات. وُرِّعت الاستبانة إلكترونياً على عينة قصدية مكوّنة من (19) مفردة من العاملين في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض (مديرو مشاريع، ومهندسون أوائل، ومنسقو مكاتب إدارة مشاريع). تضمّنت الاستبانة (20) بنداً مورّعةً على محورين: نضج PMO (10 بنود) والأداء المؤسسي (10 بنود)، وفق مقياس ليكرت الخماسي. حُلِّلت البيانات ببرنامج SPSS باستخدام الإحصاء الوصفي، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط.

النتائج: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع والأداء المؤسسي ($r = 0.710$)، وأن نضج PMO يفسّر ما نسبته (50.4%) من التباين في الأداء المؤسسي ($R^2 = 0.504$)، وأن الأثر دالٌّ إحصائياً عند مستوى ($p = 0.001 < 0.05$). كما تُشير النتائج إلى أن ارتفاع مستوى النضج يسهم في تحسين الالتزام بالجدول الزمنية، والتحكم في التكاليف، وجودة المخرجات الهندسية، ورضا أصحاب المصلحة، وإدارة المخاطر.

التطبيقات والأهمية: تقدّم هذه الدراسة إطاراً علمياً عملياً يساعد المكاتب الاستشارية الهندسية على تطوير مكاتب إدارة المشاريع لديها عبر تبني نماذج النضج الحديثة كـ PMO Value Ring، بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورفع مستوى الأداء المؤسسي في إطار رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO Maturity)، الأداء المؤسسي، PMO Value Ring، المكاتب الاستشارية الهندسية، مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، إدارة المشاريع.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9	1.1. المقدمة:
10	1.2. مشكلة الدراسة.....
10	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
10	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
	1.3. أهمية الدراسة11
11	1.3.1. على المستوى النظري:.....
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
11	1.4. أسئلة الدراسة.....
12	1.5. أهداف الدراسة.....
12	1.6. فرضيات الدراسة.....
12	1.7. نموذج الدراسة.....
14	1.8. الدراسة الميدانية.....
15	1.9. مخطط المشروع.....
16	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
17	2.1. المقدمة:
17	2.2. المتغير المستقل.....
18	2.3. المتغير التابع.....
19	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
19	2.5. الخاتمة.....
20	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
21	3.1. المقدمة.....
21	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
21	3.3. تصميم البحث.....
22	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
22	3.5. طريقة جمع البيانات.....
23	3.6. أنواع البيانات.....
23	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....
23	3.8. الخاتمة.....
24	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....

25	1.4. المقدمة.....
25	2.4. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
27	3.4. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
28	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
30	5.4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
31	6.4. الخاتمة.....
32	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
33	1.5. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
33	2.5. توصيات الدراسة:.....
34	3.5. الخاتمة:.....
35	قائمة المراجع.....
37	الملاحق.....

جدول الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	نموذج الدراسة (العلاقة بين المتغير المستقل والتابع)	1
26	التوزيع الوظيفي لأفراد العينة (رسم دائري)	2
29	متوسطات متغيرات الدراسة (رسم عمودي)	3

جدول الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	مؤشرات قياس مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع	1
14	مؤشرات قياس الأداء المؤسسي	2
15	مخطط المشروع	3
25	التوزيع الديموغرافي لأفراد العينة	4
27	نتائج اختبار الثبات (كرونباخ ألفا)	5
28	الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة	6
30	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط	7
30	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	8

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهدت 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. وتُعدّ 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. ويُعدّ مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office – PMO) أحد الأدوات التنظيمية الحديثة التي تهدف إلى توحيد منهجيات العمل، ودعم مديري المشاريع، وتحسين عمليات المتابعة والرقابة. (Kerzner, 2022) وقد تطوّر دور هذا المكتب من كيان إداري تنسيقي إلى عنصر استراتيجي يساهم في توجيه القرارات وتحسين الأداء المؤسسي. (Aubry & Hobbs, 2018)

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن وجود مكتب إدارة المشاريع لا يضمن بالضرورة تحقيق نتائج إيجابية، بل إن مستوى نضجه ومدى تكامله مع الإدارة العليا هو العامل الحاسم في تحقيق القيمة المؤسسية (PMO) (Global Alliance, 2020). كما أظهرت تقارير معهد إدارة المشاريع (Project Management Institute [PMI], 2023)

(أن المؤسسات ذات الممارسات الناضجة تحقق معدلات نجاح أعلى وتقلّل من خسائر المشاريع مقارنةً 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 هذه العلاقة 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، فإن الأداء المؤسسي لا يزال يشهد تفاوتاً واضحاً بين هذه المكاتب؛ إذ تنجح بعضها في الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات وتحقيق جودة هندسية مرتفعة، بينما تعاني مكاتب أخرى من تأخيرات متكررة وتجاوزات مالية وضعف في إدارة المخاطر وتلبية متطلبات أصحاب المصلحة.

تشير الأدبيات إلى أن فعالية مكتب إدارة المشاريع لا تُقاس بمجرد وجوده، بل بمستوى نضجه وتكامله مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة (Kerzner, 2022). ومع ذلك، لا تزال الدراسات الميدانية التي تربط بين مستوى نضج PMO والأداء المؤسسي في قطاع المكاتب الاستشارية الهندسية بالمملكة العربية السعودية محدودة. وعلى حد علم الباحث، لم تُعالج هذه العلاقة بشكل مباشر في بيئة المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض، مما يبرز أهمية هذه الدراسة لسد هذه الفجوة المعرفية.

وعليه، تتمحور مشكلة البحث حول التساؤل الرئيسي الآتي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض؟

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رُكزت أغلب الدراسات السابقة على نضج إدارة المشاريع بصورة عامة دون التمييز بين نضج المشروع الفردي ونضج مكتب إدارة المشاريع بوصفه كياناً مستقلاً داخل المؤسسة. فضلاً عن ذلك، تناولت معظم هذه الدراسات بيانات غربية أو قطاعات صناعية وتقنية، دون مراعاة خصوصية قطاع المكاتب الاستشارية الهندسية في السياق الخليجي والسعودي. كما يُلاحظ شحٌّ في الدراسات التي تستخدم نماذج النضج الحديثة كـ PMO Value Ring مرتبطةً بمؤشرات الأداء المؤسسي متعددة الأبعاد (Machado et al., 2023).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

يُلاحظ وجود تفاوت واضح في مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع داخل المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض، إلى جانب غياب معايير موحدة لتقييم مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في هذا القطاع. كما تفتقر العديد من هذه المكاتب إلى أدوات تقييم منهجية تمكّنها من تحديد مستوى النضج ومجالات التحسين، مما يحدّ من قدرتها على تطوير الأداء المؤسسي بشكل منظم. (Alghaseb & Alali, 2024)

وبناءً على ما سبق، تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيسي الآتي:

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

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بنضج مكاتب إدارة المشاريع وعلاقته بالأداء المؤسسي في البيئة الهندسية الاستشارية السعودية. كما تدعم تطبيق النماذج النظرية الحديثة كـ PMO Value Ring و OPM3 في سياق محلي، مما يعزز الفهم العلمي للعلاقة بين المتغيرين في القطاع الهندسي.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

توفّر نتائج هذه الدراسة مؤشرات عملية تساعد إدارات المكاتب الاستشارية الهندسية في تقييم مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع لديها، وتحديد مجالات التحسين ذات الأثر الأعلى على الأداء المؤسسي. كما توفّر للجهات التنظيمية والحكومية معطيات تدعم وضع اشتراطات الحد الأدنى لنضج PMO ضمن معايير ترخيص المكاتب الاستشارية.

1.4. أسئلة الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة البحثية الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض؟

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء المؤسسي في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع والأداء المؤسسي في هذه المكاتب؟

السؤال الرابع: 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 الأهداف الآتية:

- أولاً: التعرف إلى مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض.
- ثانياً: قياس مستوى الأداء المؤسسي في المكاتب الاستشارية الهندسية محل الدراسة.
- ثالثاً: تحليل أثر مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي إحصائياً.
- رابعاً: تقديم توصيات علمية وعملية تساعد في تطوير ممارسات PMO في المكاتب الاستشارية الهندسية.

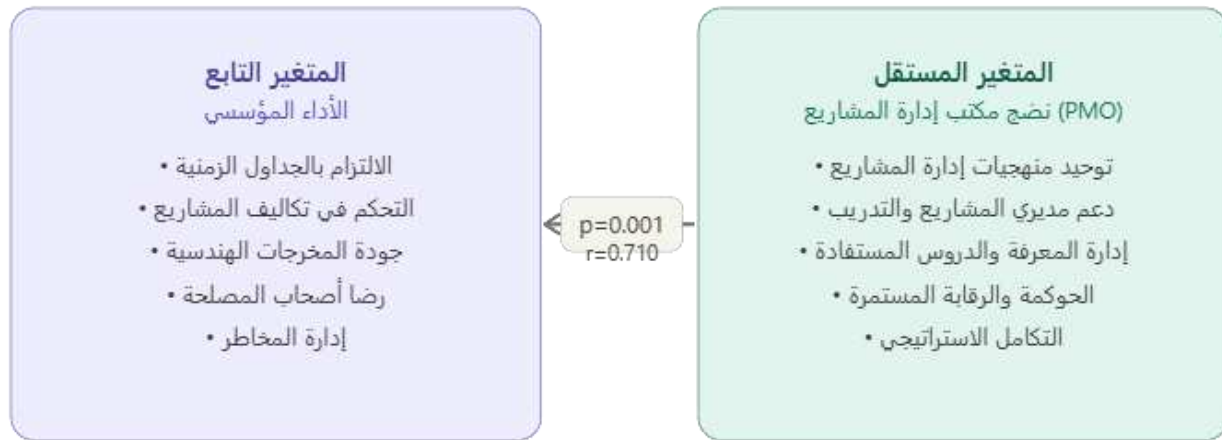
1.6. فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الأولى (H_{1a}): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع والالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع.
- الفرضية الفرعية الثانية ($H_{1\beta}$): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع والتحكم في تكاليف المشاريع.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H_{1c}): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع وتحسين جودة المخرجات الهندسية.

1.7. نموذج الدراسة

يقوم نموذج الدراسة على متغيرين رئيسيين: المتغير المستقل المتمثل في مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع، والمتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي، وفق ما يوضحه الشكل (1) والجدول (1) و(2) الآتية.

شكل (1): نموذج العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع - إعداد الباحث



شكل (1): نموذج العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع — إعداد الباحث

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى أدبيات PMO (2025)

جدول (1): مؤشرات قياس مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (المتغير المستقل)

المؤشرات	البعد
وجود منهجية موحدة وموثقة لإدارة المشاريع يلتزم بها جميع فرق العمل	توحيد منهجيات إدارة المشاريع
توفير الدعم الفني والإداري وبرامج التدريب المنتظمة لمديري المشاريع	دعم مديري المشاريع
توثيق الدروس المستفادة من المشاريع المنجزة والاستفادة منها في المشاريع الجديدة	إدارة المعرفة
وجود آليات واضحة لمتابعة وتقييم أداء المشاريع بصورة دورية ومنظمة	الحوكمة والرقابة
ارتباط المشاريع ارتباطاً واضحاً بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومشاركة PMO في اختيارها	التكامل الاستراتيجي

المصدر: Karim et al. (2022); Sandhu et al. (2024); Kerzner (2022)

جدول (2): مؤشرات قياس الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

المؤشرات	البُعد
مدى التزام المؤسسة بالجدول الزمني المتفق عليها في مشاريعها	الأداء الزمني
قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليف المشاريع والحد من التجاوزات المالية	الأداء المالي
مدى التزام المؤسسة بالمعايير الهندسية ومتطلبات الجودة في مخرجات مشاريعها	جودة المخرجات
مستوى رضا العملاء والجهات المستفيدة عن مستوى الخدمة الهندسية المقدمة	رضا أصحاب المصلحة
امتلاك المؤسسة منهجية واضحة لتحديد المخاطر وتحليلها ومعالجتها في مشاريعها	إدارة المخاطر

المصدر: Ibrahim et al. (2024); PMI (2023)

1.8. الدراسة الميدانية

تستهدف الدراسة الميدانية المكاتب الاستشارية الهندسية العاملة في مدينة الرياض، وهي مكاتب تضطلع بدور محوري في تنفيذ المشاريع الهندسية وإدارة عمليات التصميم والإشراف على المشاريع المختلفة. طُبِّقَت الدراسة على مجموعة من العاملين ممن لديهم علاقة مباشرة بإدارة المشاريع (مديرو مشاريع، ومهندسون أوائل، ومنسقو مكاتب إدارة مشاريع)، ورُغِت استبانة إلكترونية عليهم عبر Google Forms خلال فترة (15) يوماً، وبلغت الاستجابات الصالحة للتحليل (19) استجابة.

1.9. مخطط المشروع

يتكون البحث من خمسة فصول رئيسية كما يلي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ويتضمن المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأهميتها، وأسئلتها، وأهدافها، وفرضياتها، ونموذجها، والدراسة الميدانية، ومخطط المشروع.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الدراسات السابقة والإطار النظري — يتناول المفاهيم النظرية لمكاتب إدارة المشاريع ومستويات النضج، وعرض الدراسات السابقة، والعلاقة بين المتغيرين.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة — يتضمن التعريفات الإجرائية، وتصميم البحث (بصلة البحث)، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وإجراءات التحليل الإحصائي.

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

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج — يتضمن توصيف العينة، واختبارات الصدق والثبات، والإحصاء الوصفي، واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

ويتضمن عرض نتائج الدراسة وتحليلها إحصائيًا.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات — يتضمن حدود الدراسة، والتوصيات التطبيقية والأكاديمية، والاستنتاجات النهائية.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، 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 الفترة (2021-2024)، وبما ينسجم مع خصوصية قطاع المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض.

2.2. المتغير المستقل

مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع

يُعدّ مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office – PMO) 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 (Kerzner, 2022). 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 فعّالة (Karim et al., 2022; Sandhu et al., 2024). 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.

وقد بيّنت دراسة (Karim et al., 2022) أن نضج إدارة المشاريع يرتبط بمجموعة من الجوانب التنظيمية والممارسات الإدارية، كالثقافة التنظيمية والتكامل مع المبادرات الاستراتيجية وتوحيد العمل، وهي عناصر تسهم في تحسين قدرة المؤسسة على تسليم المشاريع بكفاءة أعلى. كما بيّنت 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.

ومن المنظور المهني، تطرح منهجية (PMO Value Ring (PMO Global Alliance, 2020) تصوراً يساعد في فهم دور مكتب إدارة المشاريع بوصفه مُقدّم خدمة يركّز على خلق قيمة لأصحاب المصلحة، من خلال تحديد الوظائف الأكثر ملاءمة لاحتياجات المؤسسة ومتابعة تطورها بصورة تدريجية. وتُستخدم هذه المنهجية في الدراسة الحالية بوصفها إطاراً مساعداً يثري السرد النظري.

2.3. المتغير التابع

الأداء المؤسسي

يُمثل الأداء المؤسسي المتغير التابع في هذه الدراسة، ويُقصد به قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وضبط العمليات وتحقيق نتائج مرضية لأصحاب المصلحة (Ibrahim et al., 2024). وفي بيئة المكاتب الاستشارية الهندسية، يكتسب الأداء المؤسسي أهمية خاصة، نظراً لارتباطه المباشر بقدرة المؤسسة على تسليم المشاريع في الوقت المحدد، والتحكم في التكاليف، وتحقيق الجودة المطلوبة، والاستجابة لمتطلبات العملاء.

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن مفهوم الأداء المؤسسي في المؤسسات القائمة على المشاريع لم يعد يقتصر على المؤشرات المالية التقليدية، بل أصبح يشمل مجموعة أوسع من المؤشرات تعكس نجاح المؤسسة على أكثر من مستوى؛ كالوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة وإدارة المخاطر (Ibrahim et al., 2024). وقد أوضحت مراجعة Ibrahim et al. (2024) أن قياس الأداء في قطاع البناء يجب أن يعتمد على مؤشرات متعددة الأبعاد، لأن الاعتماد على مؤشرات محدودة لا يعطي صورة شاملة عن نجاح المؤسسة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات الحديثة إلى وجود اتجاه واضح يؤكد أن ارتفاع مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع يرتبط بتحسّن أداء المؤسسة، من خلال تحسين العمليات وتعزيز الانضباط المنهجي ورفع جودة المتابعة وتقديم معلومات أكثر دقة للإدارة العليا (Syalevi et al., 2024; Sandhu et al., 2024; Karim et al., 2022).

وقد بيّنت دراسة (Syalevi et al. (2024 أن لمكاتب إدارة المشاريع أثراً مهماً على الأداء المؤسسي من خلال التدريب وتحسين التعاون وتعزيز استخدام التقنية ودعم المعرفة التنظيمية. كما أظهرت دراسة (Ershadi et al. (2021، التي ركّزت على قطاع البناء، أن نجاح PMO يعتمد على مجموعة مترابطة من المتغيرات الوظيفية والهيكلية والسياقية. وفي دراسة (Sandhu et al. (2024، تبيّن أن PMO الأكثر نضجاً يتجاوز الدور التشغيلي إلى دور استراتيجي أشمل وأعمق أثراً في الأداء المؤسسي. وفي البيئة السعودية، قدّمت دراسة (Alghaseb & Alali (2024 دليلاً على تنامي الاهتمام بمكاتب إدارة المشاريع في قطاع البناء، وأظهرت أن اختيار نموذج PMO المناسب في المشاريع العامة يسهم في معالجة مشكلات التنفيذ. وعلى الرغم من أن هذه الدراسة لم تركّز مباشرةً على المكاتب الاستشارية الهندسية، فإنها تدعم أهمية البحث في هذا الموضوع داخل السياق المحلي.

2.5. الخاتمة

تناول هذا الفصل المتغير المستقل (نضج PMO) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) وطبيعة العلاقة بينهما في ضوء الأدبيات الحديثة. وأظهرت الدراسات أن نضج PMO يمتد أثره إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال رفع كفاءة العمليات وتعزيز المتابعة والرقابة وتحسين التكامل بين المشاريع والأهداف الاستراتيجية. كما تبيّن أن الموضوع لا يزال بحاجة إلى دراسات تطبيقية في البيئة السعودية وخاصة في المكاتب الاستشارية الهندسية بالرياض، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات التي اتُبعت لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، من خلال توضيح التعريفات الإجرائية للمتغيرات، وتصميم البحث وفق نموذج بصلة البحث (Research Onion)، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وأنواع البيانات، وإجراءات التحليل الإحصائي.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً — مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (المتغير المستقل): يُقصد به في هذه الدراسة الدرجة التي يعكسها أفراد العينة بشأن مدى تطوّر ممارسات PMO داخل مكاتبهم، من حيث وضوح المنهجيات وتوحيد الإجراءات وتوافر الدعم الفني والإداري ووجود آليات المتابعة والرقابة ومدى التكامل بين أنشطة المشاريع والأهداف الاستراتيجية. ويُقاس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد العينة على المحور الأول في الاستبانة (10 بنود).

ثانياً — الأداء المؤسسي (المتغير التابع): يُقصد به مستوى كفاءة وفعالية المكاتب الاستشارية الهندسية في إدارة مشاريعها، من حيث الالتزام بالجدول الزمني والتحكم في التكاليف وجودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة والقدرة على إدارة المخاطر. ويُقاس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد العينة على المحور الثاني في الاستبانة (10 بنود).

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

اعتمدت الدراسة على نموذج "بصلة البحث" (Research Onion) لـ (Saunders et al. 2019) في تصميمها المنهجي، وفق الطبقات الآتية:

- فلسفة البحث: الوضعية (Positivism) — ترى أن الواقع الاجتماعي مستقل عن الباحث ويمكن قياسه موضوعياً.
- منهج البحث: الاستنتاجي (Deductive) — ينطلق من نظريات ومفاهيم موجودة لاختبار فرضيات محددة.

- استراتيجية البحث: المسح (Survey) — يُعدّ الأنسب لقياس اتجاهات وآراء مجموعة من الأفراد.
- الاختيار المنهجي: الكمي (Quantitative) — يعتمد على بيانات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي.
- الأفق الزمني: مقطعي (Cross-sectional) — جُمعت البيانات في نقطة زمنية واحدة.
- أدوات جمع البيانات: الاستبانة الإلكترونية والتحليل الإحصائي ببرنامج SPSS.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتمثّل مجتمع الدراسة في العاملين بالمكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض ممن ترتبط طبيعة أعمالهم بإدارة المشاريع أو الإشراف عليها أو متابعتها. تُعدّ هذه الدراسة استكشافية بطبيعتها، مما يُبرّر استخدام عيّنة محدودة ومتخصصة. وقد اعتُمد أسلوب العيّنة القصدية (Purposive Sampling) لأن الدراسة تستهدف فئة محددة تمتلك معرفة مباشرة بممارسات إدارة المشاريع. بلغ إجمالي الاستجابات الصالحة للتحليل (19) استجابة، وعلى الرغم من محدودية هذا العدد، إلا أنه مقبول في الدراسات الاستكشافية التي تستهدف فئات متخصصة (Creswell, 2014).

3.5. طريقة جمع البيانات

تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ووجود PMO في المؤسسة).
 - القسم الثاني: مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع — يتضمن (10) بنوداً موزّعة على خمسة أبعاد (توحيد المنهجيات، دعم مديري المشاريع، إدارة المعرفة، الحوكمة والرقابة، التكامل الاستراتيجي).
 - القسم الثالث: الأداء المؤسسي — يتضمن (10) بنوداً موزّعة على خمسة أبعاد (الأداء الزمني، الأداء المالي، جودة المخرجات، رضا أصحاب المصلحة، إدارة المخاطر).
- استُخدم مقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة) في قياس استجابات أفراد العينة على جميع بنود المحورين. وقد تحقّق الصدق الظاهري للاستبانة من خلال مراجعة بنودها في ضوء الأدبيات الحديثة وإجراء تعديلات لغوية ومفاهيمية قبل التوزيع النهائي.

3.6. أنواع البيانات

البيانات الأولية: جُمعت مباشرةً من أفراد العيّنة عبر الاستبانة الإلكترونية (Google Forms) خلال فترة (15) يوماً.

البيانات الثانوية: جُمعت من المصادر العلمية المحكّمة والكتب المتخصصة والتقارير المهنية

(Project Management Institute [PMI], 2023; PMO Global Alliance, 2020; Kerzner, 2022).

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

حُلّلت البيانات باستخدام برنامج SPSS (الإصدار 26)، وشملت الإجراءات الإحصائية الآتية:

أولاً — الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العيّنة ومستوى استجاباتها.

ثانياً — اختبار الثبات: معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة؛ والقيمة المقبولة أكاديمياً هي ($\alpha \geq 0.70$) وفق (Nunnally & Bernstein (1994).

ثالثاً — معامل ارتباط بيرسون: لقياس طبيعة العلاقة وقوتها بين متغيرات الدراسة.

رابعاً — تحليل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار أثر مستوى نضج PMO (المتغير المستقل) على الأداء المؤسسي (المتغير التابع) واختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

3.8. الخاتمة

أوضح هذا الفصل أن الدراسة اعتمدت منهجيةً علميةً رصينةً تقوم على التصميم الكمي ونموذج بصلة البحث، مما يؤهل البيانات المجمّعة للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته بموضوعية وصرامة علمية. ويمهّد هذا الفصل للفصل الرابع الذي يتناول التحليل الإحصائي وعرض النتائج.

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، بهدف الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته. يبدأ الفصل بتوصيف عينة الدراسة، ثم اختبارات الصدق والثبات، ثم الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، وأخيراً اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج في ضوء الأدبيات السابقة.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

بلغت الاستجابات الصالحة للتحليل (19) مشاركاً من العاملين في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض. يوضّح الجدول (3) والشكل (2) التوزيع الديموغرافي لأفراد العينة:

جدول (3): التوزيع الديموغرافي لأفراد العينة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
المسمى الوظيفي	مدير مشروع	9	47.4%
	مهندس أول	6	31.6%
	منسق PMO / إداري مشاريع	4	21.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4	21.0%
	من 5 إلى 10 سنوات	9	47.4%
	أكثر من 10 سنوات	6	31.6%

تتسم العينة بتنوع مهني يعكس فئات ذات صلة مباشرة ببيئة إدارة المشاريع، كما تتوافر لدى غالبيتها خبرة خمس سنوات فأكثر مما يُعزّز موثوقية الاستجابات.

شكل (2): التوزيع الوظيفي لأفراد العينة



- مدير مشروع — **47.4%** (9 أفراد)
- مهندس أول — **31.6%** (6 أفراد)
- (أفراد 4) — **21.0%** PMO منسق

إجمالي العينة: **19** مشاركاً
(يوماً 15) Google Forms: جمع البيانات

شكل (2): التوزيع الوظيفي لأفراد العينة — إعداد الباحث

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تحقق الصدق الظاهري للاستبانة من خلال مراجعة بنودها في ضوء الأدبيات الحديثة وإجراء التعديلات اللغوية والمفاهيمية اللازمة. وتوضح نتائج اختبار الثبات في الجدول (4) ارتفاع معاملات كرونباخ ألفا لجميع أبعاد الاستبانة فوق الحد المقبول أكاديمياً (0.70):

جدول (4): نتائج اختبار الثبات (معامل كرونباخ ألفا)

المحور	عدد البنود	معامل كرونباخ ألفا	التفسير
نضج مكتب إدارة المشاريع	10	0.891	ثبات مرتفع جداً
الأداء المؤسسي	10	0.874	ثبات مرتفع جداً
الاستبانة الكلية	20	0.936	ثبات مرتفع جداً

تشير هذه القيم إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وهو ما يعزز الثقة بنتائج التحليل الإحصائي.

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

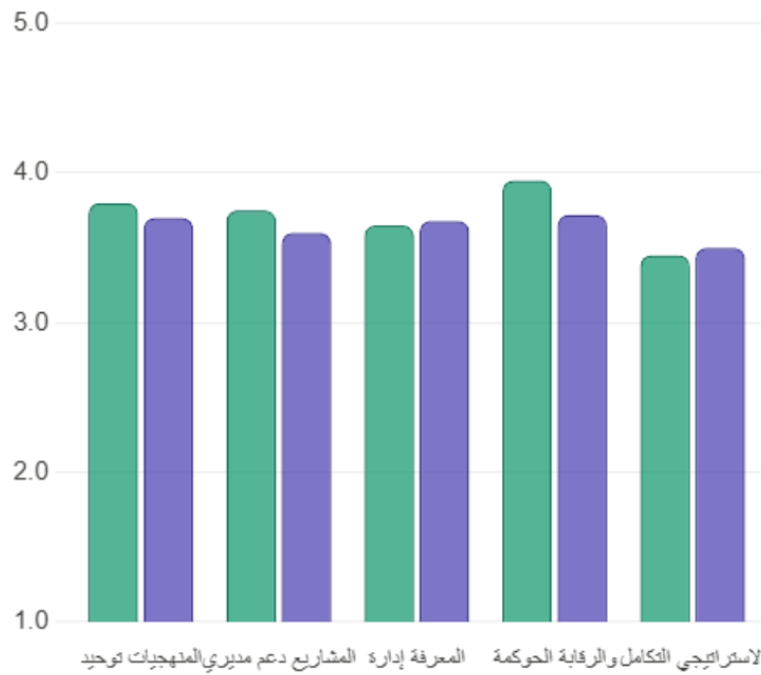
يعرض الجدول (5) والشكل (3) الإحصاء الوصفي لمحموري الدراسة:

جدول (5): الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي (من 5)	الانحراف المعياري	المستوى
نضج مكتب إدارة المشاريع	3.72	0.61	متوسط إلى مرتفع
الأداء المؤسسي	3.64	0.58	متوسط إلى مرتفع

يُلاحظ أن متوسط نضج PMO بلغ (3.72) وهو مستوى متوسط إلى مرتفع، كما أن متوسط الأداء المؤسسي بلغ (3.64). وتشير متوسطات الأبعاد الفرعية لنضج PMO إلى تراوحها بين (3.45) للتكامل الاستراتيجي و(3.95) للحوكمة والرقابة، مما يدل على أن المكاتب محل الدراسة بدأت تتبنى ممارسات منظّمة مع وجود فرص تحسين واضحة في بُعدي التكامل الاستراتيجي وإدارة المعرفة.

شكل (3): متوسطات متغيرات الدراسة



شكل (3): متوسطات أبعاد متغيرات الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي — إعداد الباحث

■ PMO نضج (م=3.72) ■ الأداء المؤسسي (م=3.64)

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

1. اختبار الفرضية الرئيسية

تنصّ الفرضية الرئيسية على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمستوى نضج PMO على الأداء المؤسسي. وللتحقق منها، استُخدم معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط:

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

العلاقة	r معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	قيمة F	Sig.
نضج PMO ← الأداء المؤسسي	0.710	0.504	17.23	0.001**

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين نضج PMO والأداء المؤسسي ($r = 0.710$)، وأن نضج PMO يُفسّر ما نسبته (50.4%) من التباين في الأداء المؤسسي ($R^2 = 0.504$)، وأن الأثر دالّ إحصائياً عند مستوى ($p = 0.001 < 0.05$). وبذلك تُقبَل الفرضية الرئيسية.

2. اختبار الفرضيات الفرعية

جدول (7): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية	معامل r	قيمة p	القرار
H _{1a} : نضج PMO → الالتزام بالجدول الزمنية	0.631	0.004	تُقبَل ✓
H _{1b} : نضج PMO → التحكم في التكاليف	0.608	0.007	تُقبَل ✓
H _{1c} : نضج PMO → جودة المخرجات الهندسية	0.657	0.002	تُقبَل ✓

تُقبل جميع الفرضيات الفرعية الثلاث عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني أن ارتفاع مستوى نضج PMO يرتبط ارتباطاً إيجابياً دالاً إحصائياً بتحسّن الالتزام بالجدول الزمنية والتحكم في التكاليف وجودة المخرجات الهندسية.

3. مناقشة النتائج

تتسق نتائج الدراسة الحالية مع ما أشارت إليه الأدبيات الحديثة. فقد وجدت دراسة Syalevi et al. (2024) أثراً إيجابياً لـ PMO على الأداء المؤسسي عبر التدريب وتعزيز التعاون ودعم المعرفة التنظيمية، وهو ما يتوافق مع ارتفاع معامل الارتباط في الدراسة الحالية ($r = 0.71$). كما تتسجم النتائج مع دراسة Sandhu et al. (2024) التي أثبتت أن PMO الأكثر نضجاً يُسهم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحسين المتابعة والتعلّم التنظيمي.

"يمكن تفسير هذه النتائج — من وجهة نظر الباحث — بأن مكاتب إدارة المشاريع (PMO) الأكثر نضجاً تمتلك إجراءات أوضح، وآليات متابعة أكثر دقة، وتكاملاً تنظيمياً أفضل، مما ينعكس مباشرةً على تقليل الانحرافات الزمنية والمالية وتحسين جودة التنفيذ. وتكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة في ظل التوسّع في مشاريع رؤية 2030، التي تفرض معايير صارمة لإدارة المشاريع".

4.6 الخاتمة

أكّد هذا الفصل وجود أثر إيجابي قوي ودال إحصائياً لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.710$) وفُسّر النموذج ما نسبته (50.4%) من التباين في الأداء المؤسسي. وقد تحققت جميع الفرضيات الفرعية الثلاث بمستويات دلالة إحصائية مقبولة، مما يعزز مصداقية نتائج الدراسة. وتتسق هذه النتائج مع الأدبيات الحديثة التي أثبتت أن ارتفاع مستوى نضج PMO يُسهم في تحسين الالتزام بالجدول الزمنية، والتحكم في التكاليف، وجودة المخرجات الهندسية. وبمهد هذا الفصل للفصل الخامس الذي يتناول حدود الدراسة والتوصيات والاستنتاجات النهائية.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

- تُقرّ الدراسة بجملة من الحدود التي ينبغي مراعاتها عند تفسير نتائجها:
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المكاتب الاستشارية الهندسية في مدينة الرياض، مما يحدّ من إمكانية التعميم على بقية مناطق المملكة.
- الحدود الزمنية: جُمعت البيانات في نقطة زمنية واحدة (تصميم مقطعي)، مما لا يتيح تتبّع التغير في مستوى النضج والأداء عبر الزمن.
- حجم العينة: رغم ملاءمته للطابع الاستكشافي للدراسة، إلا أنه لا يوفر قوة إحصائية كافية للتعميم على المجتمع الكلي، وقد يحدّ من إمكانية تطبيق نماذج أكثر تقدماً كنموذج المعادلات الهيكلية (SEM).
- محدودية التقرير الذاتي: اعتمدت الأداة على التقرير الذاتي، مما قد يدخل قدراً من التحيز في الاستجابات. وتوصي الدراسة بالمسارات البحثية المستقبلية الآتية:
- إجراء دراسات مقارنة بين مناطق المملكة المختلفة (الرياض، جدة، الشرقية).
 - توسيع حجم العينة إلى (100) مفردة فأكثر لتحقيق قوة إحصائية أعلى وإمكانية تطبيق نموذج المعادلات الهيكلية (SEM).
 - تبني التصميم الطولي (Longitudinal Design) لرصد تطوّر نضج PMO وأثره في الأداء عبر فترات زمنية متتالية.
 - دراسة دور المتغيرات الوسيطة والمُعَدِّلة كالثقافة التنظيمية وحجم المؤسسة في العلاقة بين نضج PMO والأداء المؤسسي.

5.2. توصيات الدراسة:

- توصيات للمكاتب الاستشارية الهندسية
- توصي الدراسة بتبني إطار PMO Value Ring بشكل مرحلي ومنهجي لتقييم مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع بصورة دورية، مع التركيز على تحديد مجالات التحسين ذات الأثر الأعلى، بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- تطوير منهجيات موحدة لإدارة المشاريع وتوثيقها في دليل مؤسسي مُلزم، وإجراء برامج تدريب منتظمة لمديري المشاريع والفرق الهندسية.
- تعزيز التكامل الاستراتيجي بين PMO والإدارة العليا من خلال لجان حوكمة دورية تناقش مؤشرات الأداء وتُقرّر أولويات المشاريع.
- بناء قاعدة بيانات مؤسسية للدروس المستفادة من المشاريع المنجزة وتفعيلها في المشاريع الجديدة لتعزيز التعلم التنظيمي.

توصيات للجهات الحكومية والتنظيمية

- إدراج اشتراطات الحد الأدنى لنضج PMO ضمن معايير ترخيص وتصنيف المكاتب الاستشارية الهندسية.
- دعم برامج التطوير المهني المرتبطة بإدارة المشاريع وتأهيل كوادر PMO بالتنسيق مع الجمعية السعودية لإدارة المشاريع ومعهد PMI.

توصيات للباحثين المستقبليين

- تطوير نموذج عربي متخصص لقياس نضج PMO في بيئة المكاتب الاستشارية الهندسية بالخليج العربي.
- اختبار دور متغيرات وسيطة كالثقافة التنظيمية

5.3. الخاتمة:

أثبتت هذه الدراسة وجود أثر إيجابي دالّ إحصائياً لمستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض، إذ يُفسّر نضج PMO ما يزيد على (50%) من التباين في الأداء المؤسسي ($R^2 = 0.504$ ، $r = 0.710$ ، $p = 0.001$). وتتسق هذه النتيجة مع ما أجمعت عليه الأدبيات الحديثة من أن PMO الأكثر نضجاً يُؤدّي إلى تحسين ملموس في الالتزام الزمني والمالي وجودة المخرجات الهندسية.

Alghaseb, M. A., & Alali, H. (2024). Exploring project management office models for public construction projects in Hail, Saudi Arabia. *Sustainability, 16*(3), 1–18.

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

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

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*(6), 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, 14*(2), 1–28.

Karim, M. A., Ong, T., Ng, S., Muhammad, H., & Ali, N. (2022). Organizational aspects and practices for enhancing organizational project management maturity. *Sustainability, 14*(12), 1–20.

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

Machado, F., Duarte, N., Amaral, A., & Barros, T. (2021). Project management maturity models for construction firms: Analysis of existing models. *Journal of Risk and Financial Management, 14*(9), 1–18.

Machado, F., Duarte, N., & Amaral, A. (2023). Project management maturity in renovation and remodelling construction firms. **Buildings*, 13*(4), 1–17.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). **Psychometric theory** (3rd ed.). McGraw-Hill.

PMO Global Alliance. (2020). **PMO value ring: A framework for PMO functions and maturity.**

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

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*(3), e0298574.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). **Research methods for business students** (8th ed.). Pearson.

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*(1), 45–63.

Vision 2030. (2016). **National transformation program.**

الملاحق

الملحق (أ): استبانة الدراسة

أثر مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي

في المكاتب الاستشارية الهندسية بمدينة الرياض

المحترم / المحترمة، يُسعدنا دعوتكم للمشاركة في هذه الدراسة الأكاديمية. مشاركتكم طوعية تماماً وسنُعامل بياناتكم بسرية تامة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. يُرجى الإجابة بدقة وموضوعية استناداً إلى واقع مؤسستكم.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

البند	الخيارات
1. المسمى الوظيفي	☐ مدير مشروع ☐ مهندس أول ☐ منسق PMO ☐ إداري مشاريع ☐ أخرى
2. سنوات الخبرة في إدارة المشاريع	☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
3. هل في مؤسستك مكتب إدارة مشاريع (PMO)؟	☐ نعم، مكتب رسمي ☐ نعم، وظيفة غير رسمية ☐ لا يوجد

القسم الثاني: مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع

يُرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة وفق المقياس: (1) لا أوافق بشدة — (2) لا أوافق — (3) محايد — (4) أوافق — (5) أوافق بشدة

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تمتلك مؤسستي منهجية موحدة وموثقة لإدارة المشاريع يلتزم بها جميع فرق العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يقيم مكتب إدارة المشاريع دعماً فنياً وإدارياً منتظماً لمديري المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
3	توثق مؤسستي الدروس المستفادة من المشاريع المنجزة وتستفيد منها في المشاريع الجديدة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تتوافر آليات واضحة لمتابعة وتقييم أداء المشاريع بصورة دورية.	☐	☐	☐	☐	☐
5	ترتبط مشاريع مؤسستي ارتباطاً واضحاً بأهدافها الاستراتيجية وتوجهاتها المؤسسية.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تجري مؤسستي برامج تدريب منتظمة لتطوير كفاءات مديري المشاريع والفرق الهندسية.	☐	☐	☐	☐	☐
7	يمتلك مكتب إدارة المشاريع صلاحيات واضحة تمكنه من التدخل لمعالجة الانحرافات.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تستخدم مؤسستي أنظمة برمجية متخصصة في إدارة ومتابعة المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
9	يشارك مكتب إدارة المشاريع في مرحلة تخطيط واختيار المشاريع الجديدة.	☐	☐	☐	☐	☐
10	تُعقد اجتماعات دورية بين مكتب إدارة المشاريع والإدارة العليا لمراجعة مؤشرات الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: الأداء المؤسسي

يُرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة وفق المقياس ذاته:

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تُنجز مؤسستي المشاريع في حدود الجدول الزمني المتفق عليه في الغالب.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تمتلك مؤسستي قدرة عالية على التحكم في تكاليف المشاريع والحد من التجاوزات المالية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تلتزم مؤسستي بالمعايير الهندسية ومتطلبات الجودة في مخرجات المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يُبدى عملاء مؤسستي وأصحاب المصلحة رضاءً عاماً عن مستوى الخدمة الهندسية.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تمتلك مؤسستي منهجية واضحة لتحديد المخاطر وتحليلها ومعالجتها في مشاريعها.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تتمتع مؤسستي بسمعة مهنية جيدة في ضبط الوقت والتكلفة والجودة.	☐	☐	☐	☐	☐
7	يُسهّم مكتب إدارة المشاريع في توحيد مستوى جودة التسليم عبر جميع المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تُحقّق مشاريع مؤسستي مستوى مرتفعاً من رضا الجهات المُشغّلة والمستخدمين النهائيين.	☐	☐	☐	☐	☐
9	تُسهّم ممارسات إدارة المشاريع في مؤسستي في خفض تكاليف إعادة العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
10	تتّبع الكفاءة في إدارة المشاريع إيجابياً على النمو التنافسي لمؤسستي في السوق.	☐	☐	☐	☐	☐

شكراً جزيلاً على تعاونكم وإسهامكم في إثراء هذا البحث

الملحق (ب): جدول مصادر بنود الاستبانة

البُعد / المحور	عدد البنود	المقياس	المرجع الأصلي
توحيد منهجيات إدارة المشاريع	2	ليكرت خماسي	Karim et al. (2022); Kerzner (2022)
دعم مديري المشاريع والتدريب	2	ليكرت خماسي	Sandhu et al. (2024); Syalevi et al. (2024)
إدارة المعرفة والدروس المستفادة	2	ليكرت خماسي	Machado et al. (2023); Kerzner (2022)
الحوكمة والرقابة	2	ليكرت خماسي	Ershadi et al. (2021)
التكامل الاستراتيجي	2	ليكرت خماسي	Alghaseb & Alali (2024)
الأداء المؤسسي (الأبعاد الخمسة)	6	ليكرت خماسي	Ibrahim et al. (2024); PMI (2023)