

دور ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع في تحسين معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

إبراهيم المع مبارك الشهراني

إشراف/

د. الفیصل عبدالحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات:

II.....	فهرس المحتويات:
V	قائمة الجداول:
VII	فهرس الأشكال:
VIII	المستخلص:
٢	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٢	١-١. المقدمة:.....
٢	٢-١. مشكلة الدراسة.....
٤	٣-١. أهمية الدراسة.....
٥	٤-١. أهداف الدراسة.....
٥	٥-١. تساؤلات الدراسة.....
٦	٦-١. فروض الدراسة.....
٧	٧-١. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....
٨	٨-١. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:.....
١١	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١١	١-٢. مقدمة
١٢	٢-٢. الدراسات السابقة
١٢	١-٢-٢. الدراسات العربية.....
١٧	٢-٢-٢. الدراسات الأجنبية:.....
٢٢	٣-٢-٢. تحليل الدراسات السابقة
٢٢	١-٣-٢-٢. المراجعة النقدية للدراسات السابقة
٢٢	٢-٣-٢-٢. تحليل الفجوات والتوجهات المعرفية المستخلصة في الأدبيات السابقة
٢٥	٣-٢. الإطار النظري
٢٥	١-٣-٢. المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والأسس النظرية لمكاتب إدارة المشاريع والحوكمة
٢٥	١-٣-٢-١. نشأة وتطور مفهوم مكتب إدارة المشاريع (PMO)
٢٦	٢-٣-٢-١. تصنيفات ونماذج حوكمة مكاتب إدارة المشاريع
٢٨	٣-٣-٢-١. تطور Mandate مكاتب إدارة المشاريع: من الإدارة إلى القيادة الاستراتيجية
٢٩	٣-٣-٢-١. أبعاد الحوكمة في مكاتب إدارة المشاريع: تصنيف ثلاثي الأبعاد
٢٩	٣-٣-٢. المبحث الثاني: ممارسات الحوكمة وأثرها في تحسين معدلات نجاح المشاريع
٢٩	٣-٢-٢-١. إعادة تعريف نجاح المشاريع: من المثلث الحديدي إلى القيمة الاستراتيجية
٣٠	٣-٢-٢. ممارسات الحوكمة الجوهرية في مكاتب إدارة المشاريع

٣٢-٣-٢	أثر نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO Maturity) في النجاح	٣٢
٤-٢-٣-٢	الحوكمة الرقمية: الذكاء الاصطناعي ونمذجة معلومات البناء (BIM)	٣٢
٥-٢-٣-٢	حوكمة المشاريع ومنهجيات التنفيذ: المنهجيات التقليدية مقابل المنهجيات المرنة	٣٣
٦-٢-٣-٢	دور القيادة والثقافة التنظيمية في فعالية الحوكمة	٣٣
٧-٢-٣-٢	نموذج تكاملي مقترح لعلاقة الحوكمة بمعدلات النجاح	٣٤
٨-٢-٣-٢	مؤشرات قياس فعالية الحوكمة في مكاتب إدارة المشاريع	٣٤
٩-٢-٣-٢	العلاقة بين حوكمة المشاريع وحوكمة الشركات: تمايز وتكامل	٣٥
المبحث الثالث:	سياق مدينة الرياض ورؤية ٢٠٣٠: حوكمة المشاريع الكبرى والعلاقة	٣٥
١-٣-٣-٢	المبادرة الوطنية لحوكمة المشاريع: نموذج "مشروعات" و "كفاءة"	٣٥
٢-٣-٣-٢	حوكمة المشاريع العملاقة في الرياض (Giga-Projects)	٣٦
٣-٣-٣-٢	صراع المنطق التنظيمي: التحديث مقابل التقليد	٣٧
٤-٣-٣-٢	عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في بيئة الرياض الإنشائية	٣٨
٥-٣-٣-٢	مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالسياق السعودي	٣٨
٦-٣-٣-٢	الرؤية التحليلية: الحوكمة كمحرك لمعدلات النجاح في العاصمة	٣٩
٧-٣-٣-٢	خلاصة الإطار النظري وموقع الدراسة الحالية	٤٠
الفصل الثالث:	منهجية الدراسة	٤٣
١-٣	مقدمة	٤٣
٢-٣	المنهجية وطرق البحث	٤٣
٣-٣	مجتمع البحث وعينته	٤٤
٤-٣	حدود البحث	٤٦
٥-٣	أداة البحث	٤٧
٧-٣	إجراءات تطبيق الدراسة وجمع البيانات (Study Application Procedures)	٥٠
٨-٣	الأساليب والمعالجات الإحصائية (Statistical Methods and Data Analysis)	٥١
الفصل الرابع:	نتائج الدراسة ومناقشتها	٥٥
١-٤	مقدمة الفصل	٥٥
٢-٤	النتائج	٥٦
١-٢-٤	الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)	٥٦
٢-٢-٤	الخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة	٦٠
٣-٢-٤	التحليل الوصفي لمحااور الدراسة	٦٧
٤-٢-٤	اختبار صحة فرضيات الدراسة	٧٨
٥-٢-٤	تلخيص النتائج	٩٦

٩٨.....	٣-٤. مناقشة النتائج
٩٨.....	١-٣-٤. مناقشة النتائج وفق أسئلة الدراسة.....
١٠٢.....	٢-٣-٤. مناقشة نتائج اختبار الفرضيات:.....
١٠٦.....	٤-٤. التوصيات.....
١٠٧.....	٥-٤. مقترحات لدراسات مستقبلية:.....
١١٠.....	الفصل الخامس: المراجع.....
١١٠.....	١-٥. المراجع العربية.....
١١١.....	٢-٥. المراجع الأجنبية.....
١١٦.....	الملاحق.....
١١٧.....	-الاستبانة.....
١٢٣.....	Abstract:.....

قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
١	معامل الارتباط بين كل عبارة من المتغير المستقل ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع مع الدرجة الكلية	٥٦
٢	معامل الارتباط بين كل عبارة من المتغير التابع معدلات نجاح المشاريع مع الدرجة الكلية	٥٨
٣	درجة معامل ألفا كرونباخ لكل عبارات الاستبانة	٥٩
٤	درجة معامل ألفا كرونباخ للمتغير ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع	٥٩
٥	درجة معامل ألفا كرونباخ للمتغير معدلات نجاح المشاريع	٥٩
٦	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من حيث النسبة المئوية والتكرار	٦٠
٧	توزع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من حيث النسبة المئوية والتكرار	٦٠
٨	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من حيث النسبة المئوية والتكرار	٦١
٩	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المسعى الوظيفي من حيث النسبة المئوية والتكرار	٦٢
١٠	توزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من حيث النسبة المئوية والتكرار	٦٣
١١	توزع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المنظمة من حيث النسبة المئوية والتكرار	٦٣
١٢	توزع أفراد عينة الدراسة حسب حجم المنظمة من حيث النسبة المئوية والتكرار	٦٤
١٣	توزع أفراد عينة الدراسة حسب عمر مكتب إدارة المشاريع من حيث النسبة المئوية والتكرار	٦٥
١٤	توزع أفراد عينة الدراسة حسب نموذج مكتب إدارة المشاريع من حيث النسبة المئوية والتكرار	٦٥
١٥	توزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة المشاريع الرئيسية من حيث النسبة المئوية والتكرار	٦٦
١٦	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار	٦٧
١٧	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور المنهجيات والعمليات المؤسسية	٦٨
١٨	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور الشفافية والرقابة المعلوماتية	٧٠
١٩	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور الحوكمة الرقمية والتحول التقني	٧١
٢٠	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور كفاءة الأداء التشغيلي	٧٣
٢١	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور النجاح الاستراتيجي وتحقيق المنافع	٧٤
٢٢	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور رضا أصحاب المصلحة والتعلم المؤسسي	٧٥
٢٣	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع ومعدلات نجاح المشاريع	٧٦
٢٤	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الفرضية (H1-1)	٧٨
٢٥	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية (H1-1)	٧٩
٢٦	نتائج اختبار المعاملات (Coefficients) للفرضية (H1-1)	٧٩
٢٧	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الفرضية (H1-2)	٨٠
٢٨	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية (H1-2)	٨٠
٢٩	نتائج اختبار المعاملات (Coefficients) للفرضية (H1-2)	٨١
٣٠	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الفرضية (H1-3)	٨٢

٣١	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية (H1-3)	٨٢
٣٢	نتائج اختبار المعاملات (Coefficients) للفرضية (H1-3)	٨٣
٣٣	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الفرضية (H1-4)	٨٤
٣٤	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية (H1-4)	٨٤
٣٥	نتائج اختبار المعاملات (Coefficients) للفرضية (H1-4)	٨٥
٣٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي	٨٦
٣٧	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي	٨٦
٣٨	نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي	٨٧
٣٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة تبعاً للمسمى الوظيفي	٨٨
٤٠	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد العينة تبعاً للمسمى الوظيفي	٨٨
٤١	نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً للمسمى الوظيفي	٨٩
٤٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة تبعاً لسنوات الخبرة في إدارة المشاريع	٩٠
٤٣	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد العينة تبعاً لسنوات الخبرة في إدارة المشاريع	٩١
٤٤	نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لسنوات الخبرة في إدارة المشاريع	٩١
٤٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة تبعاً لنوع المنظمة	٩٢
٤٦	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد العينة تبعاً لنوع المنظمة	٩٣
٤٧	نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لنوع المنظمة	٩٣
٤٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة تبعاً لنموذج مكتب المشاريع	٩٥
٤٩	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد العينة تبعاً لنوع المنظمة لنموذج مكتب المشاريع	٩٥
٥٠	نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لنموذج مكتب المشاريع	٩٥

الرقم	الشكل	الصفحة
١	مخطط عام للجزء التمهيدي للبحث	٩
٢	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من حيث النسبة المئوية والتكرار	٦٠
٣	توزع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من حيث النسبة المئوية والتكرار	٦١
٤	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من حيث النسبة المئوية والتكرار	٦٢
٥	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي من حيث النسبة المئوية والتكرار	٦٢
٦	توزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من حيث النسبة المئوية والتكرار	٦٣
٧	توزع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المنظمة من حيث النسبة المئوية والتكرار	٦٤
٨	توزع أفراد عينة الدراسة حسب حجم المنظمة من حيث النسبة المئوية والتكرار	٦٤
٩	توزع أفراد عينة الدراسة حسب عمر مكتب إدارة المشاريع من حيث النسبة المئوية والتكرار	٦٥
١٠	توزع أفراد عينة الدراسة حسب نموذج مكتب إدارة المشاريع من حيث النسبة المئوية والتكرار	٦٦
١١	توزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة المشاريع الرئيسية من حيث النسبة المئوية والتكرار	٦٦

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر نضج ممارسات حوكمة مكاتب إدارة المشاريع في تحسين معدلات نجاح المشاريع الاستراتيجية بمدينة الرياض وذلك في ظل التحولات المعقدة التي تفرضها مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية الحالية. وتمثلت المشكلة البحثية الأساسية في وجود فجوة تطبيقية عميقة تبرز من خلال ضعف النضج الحوكمي في العديد من المكاتب مما أدى إلى ظواهر سلبية متكررة مثل تجاوز التكاليف المالية وتأخر الجداول الزمنية المعتمدة. ولتحقيق أهداف البحث المتعددة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم تطوير استبانة إلكترونية مقننة وُزعت على عينة عشوائية طبقية شملت أربع مائة وخمسين خبيراً من العاملين في القطاعات الحكومية والخاصة ومطوري المشاريع العملاقة. وقاست الأداة أبعاد المواءمة الاستراتيجية والمساءلة والشفافية والحوكمة الرقمية مقابل كفاءة الأداء والنجاح الاستراتيجي ورضا المستفيدين. وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية جداً وذات دلالة إحصائية بين نضج الحوكمة ومعدلات النجاح حيث بلغ معامل الارتباط الكلي بين المتغيرين قيمة عالية. وأكد تحليل الانحدار أن الحوكمة الرقمية والتحول التقني هما العاملان الأكثر قدرة على التنبؤ بالنجاح الميداني مفسرين نسبة كبيرة من التباين الكلي. كما كشفت النتائج عن تفوق واضح لمطوري المشاريع العملاقة في تبني ممارسات الحوكمة مقارنة بالقطاعات الأخرى وتفوق النموذج الإداري الداعم على النموذجين الضابط والتوجيهي في تحقيق التميز المؤسسي. وبناءً على ذلك أوصت الدراسة بضرورة الانتقال من أطر الحوكمة الورقية التقليدية إلى نماذج الحوكمة الرقمية التنبؤية عبر توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي إلى جانب تعزيز عمليات المواءمة الاستراتيجية وتفعيل مأسسة إدارة المنافع لضمان استدامة المشاريع وحماية المقدرات الوطنية وفق أرق المعايير العالمية المعاصرة المعتمدة في مجالات إدارة المشاريع المؤسسية الاستراتيجية المتقدمة في العاصمة السعودية لتحقيق النجاح المستدام والتميز التنظيمي الشامل نحو المستقبل.

الكلمات المفتاحية:

حوكمة المشاريع، مكتب إدارة المشاريع، المواءمة الاستراتيجية، الحوكمة الرقمية، رؤية ٢٠٣٠، المشاريع العملاقة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولاً جذرياً وعميقاً نحو ما يُعرف بظاهرة "المشركة" (Projectification)، حيث لم تعد المشاريع مجرد أنشطة تشغيلية مساندة تُعنى بتنفيذ مهام محددة، بل أصبحت الأداة الاستراتيجية الرئيسة لتنفيذ الرؤى الوطنية، وتحقيق النمو الاقتصادي، وإحداث التغيير المؤسسي الشامل في مختلف القطاعات. وفي ظل النهضة العمرانية، والتقنية، والاقتصادية غير المسبوقة التي تشهدها مدينة الرياض ضمن الإطار الاستراتيجي الطموح لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، تزايدت الضغوط التنظيمية والمالية على كافة الجهات الحكومية والشركات الخاصة لضمان كفاءة الإنفاق الرأسمالي، وتعظيم العائد على الاستثمار، وتحقيق مستهدفات المشاريع العملاقة بدقة متناهية تتوافق مع التطلعات القيادية. ويبرز في هذا السياق المعقد الدور الجوهرى والمحوري لمكتب إدارة المشاريع (PMO) ككيان تنظيمي مركزي يسعى لتوحيد المعايير، وتقديم الدعم الاستشاري، ونقل المعرفة، فضلاً عن إدارة الموارد المشتركة لضمان كفاءة التسليم. إلا أن الواقع التطبيقي والتراكم المعرفي يثبتان أن مجرد التأسيس الهيكلي أو الوجود الشكلي لهذا المكتب داخل المنظمة لا يضمن بأي حال من الأحوال تحقيق النجاح المنشود، ما لم يُدعم هذا الكيان بإطار عمل متماسك وورصين من الممارسات الحوكمية الفعالة التي تضبط إيقاع العمل وتحمي المكتسبات (Alie, 2015).

من هذا المنطلق، تُعرف حوكمة المشاريع، في سياقها العلمي والمهني الدقيق، بأنها نظام التوجيه والرقابة الشامل الذي يضمن اتخاذ القرارات الصحيحة والمدرسة من قبل الأشخاص المناسبين والمخولين في الوقت الملائم، مما يسهم بشكل مباشر في الحد من المخاطر التشغيلية والمالية، ويهيئ بيئة تنظيمية صحية تتسم بأعلى درجات الشفافية والمساءلة المؤسسية (Müller, 2016). وتلعب هذه الممارسات الحوكمية المدمجة داخل أروقة مكتب إدارة المشاريع دوراً محورياً وحيوياً في سد الفجوة التقليدية بين الأهداف الاستراتيجية العليا للمنظمة وبين آليات التنفيذ التشغيلي على أرض الواقع. وتشير الأدلة والدراسات العلمية المتخصصة في هذا المجال إلى أن غياب الحوكمة الواضحة والموثقة يُعد سبباً رئيساً ومحركاً أساسياً في تعثر المشاريع، وتجاوز الميزانيات المخصصة لها، والانحراف الحاد عن الجداول الزمنية المخطط لها، نظراً لغياب آليات الرقابة المبكرة وتداخل الصلاحيات الإدارية في بيئات العمل المعقدة (Joslin & Müller, 2015).

وعلى الرغم من التوسع الهائل والانتشار الكبير في تبني وتأسيس مكاتب إدارة المشاريع في شتى القطاعات العامة والخاصة بمدينة الرياض، استجابةً لمتطلبات التحول الوطني والمحفظة الاستثمارية الضخمة، إلا أن إشكالية التباين الملحوظ في معدلات نجاح هذه المشاريع لا تزال قائمة وتشكل تحدياً بنوياً أمام صناع القرار. هذا التباين يستدعي فحصاً علمياً دقيقاً ومدى فاعلية ونضج ممارسات الحوكمة المطبقة فعلياً. لذا، يسعى هذا البحث إلى استكشاف العلاقة الارتباطية والأثر العميق الذي تتركه ممارسات الحوكمة الصارمة داخل مكتب إدارة المشاريع على مؤشرات نجاح المشاريع بأبعادها المختلفة كالوقت والتكلفة والجودة ورضا المستفيد، وذلك للمساهمة في بناء وتطوير نموذج وطني رائد يعزز من كفاءة الإدارة المؤسسية.

تتبلور المشكلة البحثية الأساسية لهذه الدراسة في وجود فجوة معرفية وتطبيقية عميقة تتعلق بمدى فاعلية ونضج ممارسات الحوكمة المطبقة داخل مكاتب إدارة المشاريع (PMO) كمتغير مستقل، وأثرها المباشر والحاسم في تحسين معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض، وذلك في ظل المستهدفات الطموحة والمشاريع التنموية الضخمة التي أطلقتها رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. فعلى الرغم من أن البيئة التشريعية والتنظيمية في المملكة قد شهدت في الآونة الأخيرة تحديثات هائلة ومفصلية -مثل اعتماد نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد وتطوير نظام الشركات- والتي هدفت في مجملها إلى وضع أطر تنظيمية صارمة لرفع كفاءة الإنفاق العام، وتعزيز مبادئ الشفافية، والحد من الهدر المالي، إلا أن واقع الممارسة الميدانية لا يزال يكشف عن تفاوت ملحوظ وضعف هيكلي في نضج ممارسات الحوكمة المؤسسية داخل العديد من مكاتب إدارة المشاريع المعنية بالتنفيذ.

هذا الضعف الحوكمي أفرز تحديات بنيوية جسيمة تواجه المشاريع الكبرى، وتتجلى أبرز صور هذه التحديات في تعثر التنفيذ وضعف القدرة على الالتزام بالقيود الأساسية للمشروع. وتشير الإحصاءات والبيانات الميدانية المقلقة إلى أن قرابة ٨٠٪ من المشاريع الإنشائية الكبرى في العاصمة الرياض تعاني بشكل مستمر من ظاهرة تجاوز التكاليف والميزانيات المعتمدة سلفاً، في حين تصطدم ٧٠٪ من هذه المشاريع بتأخيرات حادة وانحرافات سلبية في جداولها الزمنية (Alsabban, 2019). هذا التراجع في مؤشرات الأداء يؤدي بطبيعة الحال إلى تراجع حاد في معدلات النجاح الإجمالية، ويسبب استنزافاً كبيراً للموارد الرأسمالية والجهود البشرية المخصصة لهذه المشاريع الاستراتيجية.

إن هذه المؤشرات السلبية لا تعود بالضرورة إلى ندرة في الموارد المالية أو نقص في الكفاءات الهندسية والتقنية، بل ترجع بشكل أساسي وجذري إلى غياب أطر "الحوكمة الاستباقية" (Proactive Governance) الرصينة، وضعف الموازنة بين الأهداف الاستراتيجية العليا والعمليات التشغيلية الميدانية. حيث يؤدي غياب هذه الحوكمة الواضحة والموثقة إلى تدخل في الصلاحيات، وضبابية في اتخاذ القرارات، وهدر ملحوظ في الموارد المشتركة، وهو ما يُعد سبباً رئيساً في فشل وتجاوز ميزانيات المشاريع (Joslin & Müller, 2015). وعلاوة على ذلك، فإن الوقوع المستمر في فخ ما يُعرف بـ "مغالطة التخطيط" (Planning Fallacy) -والتي تتمثل في النزعة السلوكية لمديري المشاريع نحو المبالغة في تقدير القدرات وتقليل حجم المخاطر المحتملة- يؤدي إلى ضعف صارخ في الموازنة بين مستهدفات الرؤية ومتطلبات التنفيذ الفعلية في ظل التعقيدات العالية للمشاريع النوعية والمليارية بالرياض.

بالإضافة إلى ذلك، تبرز فجوة أخرى لا تقل أهمية تتعلق بالجانب التقني والرقمي للحوكمة. فعلى الرغم من التقدم التكنولوجي الهائل، تفتقر العديد من مكاتب إدارة المشاريع إلى النماذج التشغيلية القادرة على دمج التقنيات الرقمية المتقدمة -مثل نمذجة معلومات البناء (BIM) والذكاء الاصطناعي (AI)- ضمن أطرها الحوكمية. إن غياب هذه "الحوكمة الرقمية" يحد من دقة الرقابة اللحظية ويضعف القدرة التنبؤية للمكتب، مما يزيد من معدلات إصدار أوامر التغيير (Change Orders) التي تعتبر من أهم مسببات التعثر المالي والزمني.

ومن هنا، تتولد إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الحتمية حول مدى امتلاك مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في مدينة الرياض للقوة التفسيرية والقدرة التشغيلية اللازمة لردم هذه الفجوات. هل تمتلك هذه المكاتب مستوى النضج الحوكمي -من حيث المساءلة المركزية، الشفافية المعلوماتية، والمواءمة الاستراتيجية- الذي يؤهلها لتحسين معدلات

نجاح المشاريع في ظل الضغوط التضخمية الحالية؟ وإلى أي مدى يمكن لتطبيق ممارسات "حوكمة المنافع" والتمكين الرقمي أن يقلل من الهدر ويوجه البوصلة نحو تحقيق النتائج المرجوة؟ إن هذه الفجوات المعرفية والتطبيقية تستدعي دراسة تحليلية متعمقة لتطوير نموذج يربط بين كفاءة الحوكمة ورفع معدلات النجاح، ليكون أداة داعمة لصناع القرار في العاصمة.

٣-١. أهمية الدراسة.

تنبثق أهمية استقصاء دور الحوكمة في مكاتب إدارة المشاريع (PMO) من زاويتين متكاملتين تتضافران لتقديم قيمة مضافة وحقيقية: الأهمية العلمية التي تستهدف إثراء التراكم المعرفي وسد الفجوات النظرية، والأهمية التطبيقية التي تلامس بشكل مباشر الواقع التشغيلي، والتنظيمي، والاقتصادي لمدينة الرياض، بوصفها مركزاً عالمياً متسارع النمو للاستثمارات الكبرى والمشاريع التنموية المعقدة.

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

من الناحية العلمية، يكتسب هذا التحليل أهميته من مساهمته الفاعلة في إثراء الأدب الأكاديمي العربي والدولي المتخصص في مجال حوكمة مكاتب إدارة المشاريع (PMO Governance) ويتحقق ذلك من خلال تقديم وتطوير نموذج إطار متكامل يربط بدقة بين "نضج ممارسات الحوكمة" كمتغير مستقل، وبين "تحسين معدلات نجاح المشاريع" كمتغير تابع، وذلك ضمن سياق بيئي استثنائي يتسم بالكثافة الاستثمارية العالية والمشاريع المليارية العملاقة (Giga-projects) المندرجة تحت مظلة رؤية المملكة ٢٠٣٠. إضافة إلى ذلك، يعالج هذا التحليل فجوة نظرية عميقة طالما شكلت تحدياً للباحثين، وهي المرتبطة بآليات المواءمة الدقيقة بين مستويات الحوكمة المؤسسية العليا والعمليات التشغيلية الميدانية. ويتم ذلك من خلال تأصيل وترسيخ مفهوم "الحوكمة الاستباقية" (Predictive Governance) التي ترصد الانحرافات والمخاطر وتحللها قبل وقوعها الفعلي، بدلاً من الاكتفاء بنماذج الرقابة اللاحقة التي تكتشف الأخطاء بعد استنزاف الموارد. كما تبرز القيمة العلمية للبحث في محاولته الجادة لإعادة صياغة مفاهيم "نجاح المشاريع" لتتجاوز القيود الضيقة لـ "المثلث الحديدي" التقليدي (التمثل في الوقت والتكلفة والجودة)، ليقوم بدمج أبعاد استراتيجية أكثر شمولية مثل "حوكمة المنافع" (Benefits Governance)، وإدارة ونقل المعرفة، لضمان استدامة الأثر الإيجابي للمشاريع على المدى الطويل.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

أما من الناحية التطبيقية الميدانية، فتتجلى الأهمية القصوى لهذه الدراسة في قدرتها على توفير أدوات قياس استراتيجية دقيقة ومقننة، تُمكن صناع القرار والقيادات التنفيذية في الجهات السيادية والمؤسسات الكبرى -مثل الهيئة الملكية لمدينة الرياض (RCRC)، وأمانة منطقة الرياض، وشركة الدرعية- من التقييم الموضوعي والفعال لفاعلية محافظتهم الاستثمارية الضخمة، والتي تتجاوز قيمتها التقديرية حاجز الـ ١,٨ تريليون دولار. وتستند هذه الأهمية إلى أدلة إحصائية قوية ومؤشرات ميدانية تشير إلى أن بلوغ مكتب إدارة المشاريع لمرحلة النضج المؤسسي والتشغيلي (والذي يتحقق عادة بعد ٤ سنوات من التأسيس الفعال والمستمر) يساهم في رفع معدلات نجاح المشاريع من نسبة متدنية تبلغ ٣٧٪ لتصل إلى معدلات متقدمة تلامس ٦٥ ٪. هذا التحسن الجوهرى يمثل حافزاً اقتصادياً وتنظيمياً هائلاً يدفع

المنظمات لإعادة هيكلة عملياتها الإدارية وتبني أطر حوكمة أكثر رصانة. فضلاً عن ذلك، يقدم هذا التحليل المعمق خارطة طريق واضحة المعالم للممارسين والمهنيين في قطاع المشاريع نحو دمج التقنيات التنبؤية المتقدمة -مثل الذكاء الاصطناعي (AI) ونمذجة معلومات البناء (BIM)- بهدف توفير ما يُعرف بـ "مصدر وحيد للحقيقة" (Single Source of Truth) في إدارة البيانات. إن هذا التحول التقني والحوكمي المدمج سيسهم بشكل مباشر وحاسم في تقليص الهدر المالي، والحد من أوامر التغيير، مما يدعم توجهات القيادة في تحويل العاصمة السعودية إلى واحدة من أكبر عشر مدن اقتصادية في العالم، لتعمل وفق أعلى المعايير الدولية في المساءلة، والشفافية، والحوكمة المؤسسية الرشيدة.

٤-١. أهداف الدراسة.

يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى بناء نموذج متكامل يفسر العلاقة الارتباطية والأثر السببي بين كفاءة 'ممارسات حوكمة مكتب إدارة المشاريع' (مثل المساءلة المركزية، الشفافية المعلوماتية، والمواءمة الاستراتيجية) وبين تحسين 'معدلات نجاح المشاريع' بمدينة الرياض. ويشمل الهدف الرئيس تقييم فاعلية هذه الحوكمة كممكن استراتيجي لضمان إنجاز المشاريع العملاقة (Giga-projects) وفق مستهدفات الجودة والزمن والتكلفة المحددة في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠. وينبثق عن ذلك الأهداف الفرعية التالية:

١. تحديد واقع نضج ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض من خلال فحص أبعادها (المواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار، المساءلة المركزية وهياكل اتخاذ القرار، الشفافية والرقابة المعلوماتية، الحوكمة الرقمية والتحول التقني).
٢. استكشاف واقع معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض من خلال تحليل أبعادها (كفاءة الأداء التشغيلي، النجاح الاستراتيجي وتحقيق المنافع، رضا أصحاب المصلحة والتعليم المؤسسي).
٣. فحص العلاقة بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع ومعدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
٤. بناء إطار توصيات للتميز الحوكمي: صياغة نموذج تحليلي ومجموعة من المقترحات العملية للجهات السيادية والتنفيذية في الرياض (مثل الهيئة الملكية لمدينة الرياض) لتطوير "ميثاق موحد لحوكمة المشاريع" يضمن المحاذاة الكاملة مع رؤية ٢٠٣٠.

٥-١. تساؤلات الدراسة

يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: "ما أثر ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع (PMO) على تحسين معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض في ضوء مستهدفات رؤية ٢٠٣٠؟" وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع نضج ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض بأبعادها (المواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار، المساءلة المركزية وهياكل اتخاذ القرار، الشفافية والرقابة المعلوماتية، الحوكمة الرقمية والتحول التقني)؟

٢. ما واقع معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض بأبعادها (كفاءة الأداء التشغيلي، النجاح الاستراتيجي وتحقيق المنافع، رضا أصحاب المصلحة والتعليم المؤسسي)؟

٣. ما العلاقة بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع ومعدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؟

تستهدف هذه الأسئلة قياس مدى قدرة الحوكمة الرصينة على رفع نسب نجاح المشاريع من المتوسط الحالي البالغ حوالي ٣٧٪ في المكاتب حديثة النشأة إلى ٦٥٪ في المكاتب ذات الحوكمة الناضجة، مما يساهم في تأمين استثمارات الرياض التي تتجاوز ١,٨ تريليون دولار وضمان استدامتها للأجيال القادمة

٦-١. فروض الدراسة

بناءً على أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وبالاستناد إلى الأطر النظرية والميدانية لواقع مكاتب إدارة المشاريع في الرياض لعام ٢٠٢٦، تم صياغة فرضيات الدراسة وفق الصيغة العلمية (الفرضية الصفرية H_0) التي تنفي وجود العلاقة لاختبارها إحصائياً، وذلك كما يلي:

الفرضية الأولى الرئيسة للدراسة ($H1$):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لنضج ممارسات حوكمة مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض".

وينبثق عن هذا الفرضية الرئيس الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى ($H1-1$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار في تحسين معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية ($H1-2$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمساءلة المركزية وهيكل اتخاذ القرار في تحسين معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة ($H1-3$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للشفافية والرقابة المعلوماتية في تحسين معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الرابعة ($H1-4$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للحوكمة الرقمية والتحول التقني في تحسين معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض.

الفرضية الثانية الرئيسة للدراسة ($H2$):

"يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض تعزى للمتغيرات الديموغرافية".

وينبثق عن هذا الفرضية الرئيس الفروض الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى ($H2-1$): يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الثانية ($H2-2$): يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض تعزى لمتغير المسعى الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة (H2-3): يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض تعزى لمتغير سنوات الخبرة في إدارة المشاريع/التكاليف.

الفرضية الفرعية الرابعة (H2-4): يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض تعزى لنوع المنظمة.

الفرضية الفرعية الخامسة (H2-5): يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض تعزى لنموذج مكتب المشاريع المطبق.

٧-١. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد هذه الدراسة في تأصيلها التحليلي وتفسيرها للظواهر الميدانية على إطار نظري متكامل (Hybrid Theoretical Framework) يجمع بين مقاربات فلسفية وتنظيمية متعددة، وتحديدًا "النظرية المؤسسية" (Institutional Theory) و"نظرية الإشراف" (Stewardship Theory)، مع توظيف مفاهيم "نظرية الوكالة" (Agency Theory) لفهم التحديات الهيكلية التي تعالجها آليات الحوكمة. يهدف هذا الدمج النظري إلى تقديم تفسير شامل ومتعدد الأبعاد لأثر ممارسات حوكمة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين معدلات نجاح المشاريع، وذلك في ظل النهضة العمرانية والاقتصادية غير المسبوقة التي تشهدها مدينة الرياض ضمن مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

أولاً: **نظرية الوكالة (Agency Theory)** وتحدي عدم تماثل المعلومات تنطلق نظرية الوكالة، كما رسخها (Jensen & Meckling, 1976)، من افتراض أساسي مفاده أن الأفراد بطبيعتهم يميلون نحو تعظيم منافعهم الشخصية، مما يخلق تعارضاً محتملاً في المصالح بين "الأصيل" (القيادة العليا أو الجهة المالكة للمشروع) وبين "الوكيل" (مدير المشروع أو فرق التنفيذ). (وفي بيئة المشاريع العملاقة، تبرز إشكالية "عدم تماثل المعلومات" (Information Asymmetry) بقوة، حيث يمتلك الوكيل تفاصيل فنية وميدانية قد تغيب عن الأصيل، مما يولد تكاليف وكالة ومخاطر أخلاقية (Moral Hazard) كإخفاء التعثر لتجنب المساءلة. وهنا، تتدخل الحوكمة الرصينة لمكتب إدارة المشاريع كآلية ضبط مؤسسية؛ حيث تعتمد على فرض هياكل تنظيمية محكمة، وأنظمة رقابة صارمة، وشفافية معلوماتية دقيقة للحد من هذه السلوكيات الانتهازية، وضمان اصطفاك مصالح الوكيل تماماً مع الأهداف الاستراتيجية العليا للأصيل.

ثانياً: **نظرية الإشراف (Stewardship Theory)** ومأسسة حوكمة المنافع على النقيض من النظرة الرقابية الصارمة لنظرية الوكالة، تتبنى الدراسة "نظرية الإشراف" المستندة إلى أعمال (Davis et al., 1997) والتي تقدم رؤية أكثر تفاؤلاً وشمولية للطبيعة البشرية والسلوك التنظيمي. تفترض هذه النظرية أن مديري المشاريع والكوادر التنفيذية هم "أمناء" (Stewards) مخلصون لعملهم، تحفزهم الإنجازات التنظيمية، وتحقيق الأهداف الكبرى للمجتمع والمنظمة، أكثر من سعيهم المستمر لتحقيق مكاسب فردية ضيقة. بناءً على ذلك، ترى هذه النظرية أن الحوكمة لا ينبغي أن تقتصر على المراقبة المستمرة ومعاقبة الانحرافات، بل يجب أن تركز على مبادئ "التمكين" (Empowerment)، وبناء الثقة المتبادلة، وخلق قيمة مشتركة طويلة الأمد. وفي سياق مدينة الرياض، يفسر هذا الإطار النظري التوجه الحديث لمكاتب إدارة المشاريع الناضجة نحو تبني ما يُعرف بـ "حوكمة المنافع" (Benefits Governance). في هذا النموذج، يتحول مديرو المشاريع إلى شركاء استراتيجيين يسعون بشكل حثيث لضمان مواءمة مخرجات مشاريعهم مع الأولويات الوطنية الطموحة لرؤية ٢٠٣٠، وهو ما يقدم تفسيراً علمياً للقفزة الإيجابية الملحوظة في معدلات النجاح التي تصل إلى ٦٥٪ في المكاتب التي تتبنى هذا النهج التمكيني الفعال.

ثالثاً: النظرية المؤسسية (Institutional Theory) والامتثال المعياري تُعد النظرية المؤسسية الركيزة الثالثة والأساسية لهذا الإطار، حيث تُفسر كيف ولماذا تتبنى المنظمات ممارسات وهياكل معينة -مثل مكاتب إدارة المشاريع- ليس فقط لتحقيق الكفاءة التشغيلية المباشرة، بل سعيًا لاكتساب "الشرعية التنظيمية" (Legitimacy) والامتثال لمتطلبات البيئة المحيطة بها. وترتكز هذه النظرية على ثلاثة أعمدة استراتيجية رئيسية: الضغوط التنظيمية أو القسرية (Regulative)، والضغوط المعيارية (Normative)، والضغوط الثقافية-المعرفية أو المحاكاتية (Cultural-Cognitive). في سياق العاصمة الرياض، تتجلى هذه النظرية بوضوح تام في عملية المؤسسة الاستراتيجية التي تقودها التشريعات الملزمة، مثل تطبيق أدلة ومعايير "هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية" (EXPRO)، والتي تفرض بدورها توحيد المنهجيات والسياسات لرفع كفاءة الإنفاق العام. كما تدفع هذه الضغوط المؤسسية المنظمات نحو محاكاة النماذج الناجحة والمعروفة للمشاريع العملاقة (Giga-projects)، وتبني معايير احترافية عالمية (كشهادات وممارسات PMI) لضمان الوصول إلى أعلى مستويات النضج الحوكمي والتشغيلي الممكنة.

التكامل النظري مع الحوكمة الرقمية والذكاء التنبئي يصل هذا الإطار النظري المتكامل إلى ذروته التحليلية من خلال استيعاب التحولات التكنولوجية العميقة، حيث يعمل كمظلة فكرية تفسر أهمية دمج "الحوكمة الرقمية" (Digital Governance) باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) ونمذجة معلومات البناء (BIM). إن تبني هذه التقنيات المتقدمة يوفر للمنظمات "مصدراً وحيداً للحقيقة" (Single Source of Truth)، مما يحد بشكل جذري من فجوة المعلومات (وبالتالي يعالج إشكاليات نظرية الوكالة)، ويُمكن مديري المشاريع من اتخاذ قرارات استباقية ومدروسة (مما يعزز مبادئ نظرية الإشراف)، ويضمن التوافق التام والمستمر مع متطلبات الرقمنة الوطنية (مستجيباً بفاعلية لضغوط النظرية المؤسسية). وبالتالي، فإن هذا البناء النظري الرصين يقدم تفسيراً متكافلاً وعميقاً لكيفية مساهمة أبعاد الحوكمة مجتمعة في معالجة "مغالطة التخطيط" (Planning Fallacy)، وتحويل دور مكتب المشاريع من مجرد وحدة إدارية مساندة تلعب دور الرقيب اللاحق، إلى كيان قيادي، استراتيجي، وتنبئي يضمن نجاح واستدامة استثمارات مدينة الرياض الضخمة.

٨-١. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

لضمان الفهم الدقيق والموحد للمفاهيم الجوهرية التي بُنيت عليها هذه الدراسة، وتجنباً لأي التباس مفاهيمي، تم تحديد المصطلحات الأساسية الآتية، مع تقديم تعريف اصطلاحي (نظري) مستمد من الأدبيات السابقة الواردة في هذا البحث، وتعريف إجرائي (عملي) يوضح كيفية قياس وتطبيق المصطلح ضمن حدود هذه الدراسة:

١. حوكمة المشاريع (Project Governance):

- **التعريف الاصطلاحي:** تُعرّف حوكمة المشاريع بأنها نظام التوجيه والرقابة الشامل الذي يضمن اتخاذ القرارات الصحيحة والمدروسة من قبل الأشخاص المناسبين في الوقت الملائم، مما يساهم بشكل مباشر في الحد من المخاطر التشغيلية والمالية، ويرى بيئة مؤسسية تتسم بأعلى درجات الشفافية والمساءلة (Müller, 2016).

- **التعريف الإجرائي:** هي حزمة السياسات، والممارسات، والإجراءات الرقابية المطبقة فعلياً داخل مكاتب إدارة المشاريع في الجهات العاملة بمدينة الرياض. وتُقاس هذه الحوكمة في هذه الدراسة كمياً -بوصفها "المتغير المستقل" - من خلال استبانة تقيم أربعة أبعاد رئيسية: (المساءلة المركزية، الشفافية المعلوماتية، المواءمة الاستراتيجية، والتمكين الرقمي) لبيان أثرها الفعلي في تقليل الانحرافات وضمان كفاءة الإنجاز.

٢. مكتب إدارة المشاريع (PMO - Project Management Office):

- **التعريف الاصطلاحي:** هو كيان تنظيمي مركزي داخل المنظمة يُعنى بتوحيد معايير وممارسات إدارة المشاريع، وتقديم الدعم الاستشاري، وتسهيل مشاركة الموارد، والمنهجيات، والأدوات بغرض ضمان كفاءة التسليم وحماية المكتسبات الاستراتيجية للمنظمة (Alie, 2015).
- **التعريف الإجرائي:** هو الإدارة الفنية أو الوحدة التنظيمية المركزية (الداعمة، أو الضابطة، أو التوجيهية) التابعة للجهات السيادية والشركات المنفذة للمشاريع الكبرى في مدينة الرياض. ويتم تقييم دوره في هذه الدراسة استناداً إلى "مستوى النضج التشغيلي" (عبر تصنيفه زمنياً لأكثر أو أقل من ٤ سنوات)، وقدرته الفعلية على تأسيس الحوكمة لتحقيق التوافق التام مع المستهدفات التنموية لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.



الشكل (١). مخطط عام للجزء التمهيدي للبحث

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

يمثل هذا القسم الإطار المرجعي والتأصيلي الشامل للدراسة، حيث يدمج بانسجام بين "الإطار النظري" المفسر للظاهرة وبين "الدراسات السابقة" التي تعكس التراكم المعرفي والتطبيقي في مجال حوكمة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) (Governance) وأثرها في تحسين معدلات نجاح المشاريع. وتكتسب هذه المراجعة المزدوجة —النظرية والتطبيقية— أهمية استثنائية بالنظر إلى طبيعة بيئة الأعمال المعاصرة في مدينة الرياض؛ ففي ظل التحولات الجذرية والمستهدفات الطموحة لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، تحولت العاصمة إلى مسرح عالمي للمشاريع المليارية العملاقة (Giga-projects). وتتسم هذه البيئة التشغيلية بتعقيد تنظيمي عالٍ، وتعدد كبير للأطراف الفاعلة وأصحاب المصلحة، فضلاً عن ضغوط زمنية ومالية صارمة، مما يُحتم الانتقال من النماذج الإدارية التقليدية إلى أطر حوكمية واستراتيجية قادرة على ردم الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي الكلي والتنفيذ الميداني.

ولاستيعاب هذه الديناميكيات المتشابكة، يُمهّد هذا القسم لاستعراض الأسس الفلسفية والنظرية التي تفسر سلوكيات الفاعلين داخل منظومة المشاريع. إذ تبرز "النظرية المؤسسية" كعدسة لتفسير سعي المنظمات نحو الامتثال للمعايير الوطنية وتحقيق الشرعية، بينما تُستخدم "نظرية الوكالة" لتشخيص التحديات العميقة المرتبطة بتضارب المصالح وفجوة المعلومات، والتي تُعد مسبباً رئيساً لتعثر المشاريع كما أثبتت الدراسات في السياق السعودي (Alsabban, 2019). وفي مسار موازٍ، تطرح "نظرية الإشراف" بُعداً تمكينياً يركز على الثقة لضمان تحقيق المنافع الاستراتيجية.

وعلى الصعيد التطبيقي، يمهّد هذا القسم لاستعراض الأدبيات والدراسات السابقة التي اختبرت هذه النظريات ميدانياً. حيث يُظهر استقراء التراث العلمي إجماعاً واضحاً حول محور "نضج الحوكمة" كمتنبي أساسي بنجاح المشاريع. فقد كشفت الأبحاث أن الإدارة الاستراتيجية للمشاريع تفسر وحدها قرابة ٧٨,٩٪ من التغيرات الإيجابية في أداء المشاريع بالرياض (Al-Harbi & Alameer, 2024). كما سيتم تسليط الضوء على الأدلة الكمية التي تثبت أن النضج المؤسسي للمكتب (تجاوز ٤ سنوات من التشغيل) يرفع احتمالات النجاح إلى ٦٥٪ مقارنة بـ ٣٧٪ للمكاتب الناشئة (Muhammad et al., 2024).

أخيراً، يؤسس هذا التمهيد لمناقشة التحول الحتمي نحو "الحوكمة الرقمية"، موضحاً كيف يساهم دمج التقنيات التنبؤية كالذكاء الاصطناعي (AI) ونمذجة معلومات البناء (BIM) في تعزيز القدرة الاستباقية وتقليص الانحرافات (Alam et al., 2026). وعليه، فإن استعراض وتحليل هذا الإرث العلمي بشقيه النظري والميداني يُعد ركيزة ضرورية لتأصيل الجذور المعرفية، وتحديد الفجوات بدقة، وبناء نموذج تشغيلي وحوكمي يواكب متطلبات العاصمة الرياض في مرحلة جني ثمار رؤية ٢٠٣٠.

يعد استعراض الدراسات السابقة خطوة منهجية ضرورية لبناء قاعدة معرفية رصينة حول نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO)، حيث يساهم في فهم التفاعل بين القدرات المؤسسية وبين كفاءة تنفيذ المبادرات الاستراتيجية. وتستهدف هذه المراجعة رصد التوجهات البحثية المحلية والعالمية التي ناقشت محددات نضج العمليات في ظل المتغيرات الرقمية والاستراتيجية المتسارعة. يتيح استقراء هذه الأدبيات تحديد الفجوات الأدائية والهيكلية، مما يمهد لبناء نموذج مقترح يربط بين نضج ممارسات المكتب ومستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في مدينة الرياض، لضمان تحويل مكتب إدارة المشاريع من مجرد وحدة للامتثال الإجرائي إلى مُمكن استراتيجي مستدام يعزز الكفاءة والريادة في تنفيذ المشاريع.

١. دراسة الغاصب والعلي (Alghaseb & Alali, 2024)، بعنوان "استكشاف نماذج مكتب إدارة المشاريع لمشاريع البناء العامة في حائل، المملكة العربية السعودية".

تكتسب هذه الدراسة أهميتها المحورية من تزامنها مع التحولات العميقة التي يمر بها قطاع التشييد والبناء في المملكة العربية السعودية استجابةً للمستهدفات التنموية الشاملة لرؤية ٢٠٣٠، حيث بات قطاع المشاريع ركيزة أساسية لاقتصاد المملكة. انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسة تتمثل في التحديات والمعوقات التشغيلية التي تواجه تسليم مشاريع البناء العامة في منطقة حائل، والتي تعود جذورها إلى عدة عوامل هيكلية معقدة، أبرزها: ضعف التوثيق الإداري، غياب المنهجيات الموحدة لإدارة المشاريع، العجز عن إدارة الأحداث والمخاطر بشكل استباقي، ضعف قنوات التواصل بين الجهات المالكة والمقاولين، وغياب أطر الحوكمة الفعالة التي تضمن المساءلة والشفافية. ولردم هذه الفجوة التنظيمية، استهدف الباحثان استكشاف وتحديد النموذج الأمثل والمناسب لمكاتب إدارة المشاريع (PMO) لضمان نجاح المشاريع في هذا السياق المحلي الصعب. من الناحية المنهجية، اعتمدت الدراسة على استعراض شامل وعميق للأدبيات العالمية والمحلية لتحديد العوامل الدافعة لتأسيس المكاتب والنماذج المختلفة المتاحة عالمياً، ثم تم توظيف منهجية "المجموعة البؤرية" (Focus Group) لتقييم مدى ملاءمة هذه النماذج للواقع التشغيلي في حائل، وهو ما أضفى صبغة عملية على النتائج. وقد أسفرت التحليلات المعمقة عن نتائج دالة إحصائياً ومهنيّاً؛ حيث كشفت النتائج أن "نموذج مكتب إدارة المشاريع المؤسسية" (Enterprise PMO) قد احتل المرتبة الأولى كأفضل نموذج يمكن تطبيقه لضمان الحوكمة المركزية الشاملة وتحقيق المواءمة الاستراتيجية مع أهداف الدولة، تلاه "مكتب إدارة البرامج" (Program Management Office) في المرتبة الثانية، ثم "مركز التميز لإدارة المشاريع" (PMCOE) في المرتبة الثالثة. وتبرز أهمية هذه النتائج في تقديمها دليلاً علمياً يدعم توجه الجهات الحكومية وشركات المقاولات نحو إعادة هيكلة وتطوير وحداتها الإدارية، وتبني النماذج المؤسسية الكبرى (Enterprise PMO) التي لا تقتصر على الدعم الفني فحسب، بل تمتلك صلاحيات واسعة لفرض الحوكمة، ومتابعة الأداء، ومعالجة تحديات التسليم المعقدة في المحافظ التنموية. إن تطبيق هذا النموذج يوفر البنية التحتية اللازمة لرفع معدلات كفاءة التنفيذ والحد من الهدر المالي والزمني، وهو ما يتوافق بشكل وثيق مع مساعي مدينة الرياض لتطوير حوكمة مشاريعها المليارية في ظل الكثافة الاستثمارية الحالية. علاوة على ذلك، خلصت الدراسة إلى أن نجاح نموذج الـ PMO لا يعتمد فقط على الجانب التقني أو الإجرائي، بل يستلزم تهيئة البيئة التنظيمية وتقبل أصحاب المصلحة للتغيير الجذري في أساليب الرقابة والمتابعة، مما يضمن استدامة

المخرجات وتعظيم الأثر الاقتصادي للمشاريع في المدى البعيد، مع التوصية بضرورة ربط أداء هذه المكاتب مباشرة بمؤشرات الأداء الوطنية لضمان عدم انغزالها عن الأهداف الكبرى للمملكة.

٢. دراسة الطائفي (Altaefi, 2022)، بعنوان: "دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين عامل نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك".

جاءت هذه الدراسة استجابة للضغوط المتزايدة والطلب الملح على تأسيس مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في المملكة العربية السعودية، لاسيما في ظل تنامي ظاهرة المشاريع المتعثرة أو المتأخرة التي أصبحت تشكل عبئاً جسيماً على الكفاءة الاقتصادية للعديد من القطاعات التنفيذية. وقد اتخذ الباحث من مشاريع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك (ZATCA) دراسة حالة مرجعية، منطلقاً من إشكالية رئيسة تتساءل عن الأسباب الجوهرية المؤدية لتأخير المشاريع وتجاوز التكاليف المعتمدة، والتحديات المعقدة التي تحول دون إنجازها في الوقت المحدد، بهدف إبراز الدور الاستراتيجي للـ PMO في تقديم الحلول الحوكمية الناجعة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تبني الباحث منهجية بحثية كمية ونوعية مختلطة (Mixed-Methods)؛ حيث اعتمد على أداتي "الاستبانة" و"المقابلات الشخصية المتعمقة" لجمع البيانات الأولية الميدانية من الممارسين والمسؤولين حول أفضل الأساليب للحد من عوامل التأخير في المشاريع التنفيذية والتصنيعية داخل المملكة. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والنوعي أن تأخير المشاريع يعزى بشكل رئيس إلى حزمة من العوامل المتداخلة التي شملت: ضعف تلبية الأهداف اليومية، التحديات الهندسية المعقدة التي تظهر أثناء التنفيذ، النقص في توريد المواد الأساسية، القصور الحاد في إدارة الوقت، غياب الإدارة الاستباقية للمخاطر، بالإضافة إلى التحديات التمويلية ومشكلات العمالة والمؤثرات الخارجية المحيطة. وقد خلصت الدراسة إلى استنتاج مفصلي يؤكد أن هذه العوامل قد ألحقت أضراراً بالغة بالصورة الذهنية لتسليم المشاريع، مما أدى إلى تكبد القطاعات مبالغ طائلة لتعويض التجاوزات الزمنية والمالية. وفي هذا السياق، أكدت النتائج أن تأسيس مكتب إدارة المشاريع بناءً على أطر حوكمة صارمة يُعد الحل المؤسسي الأمثل لاستعادة السيطرة، حيث يوفر هذا الكيان المركزي الرقابة الشاملة، ويوحد العمليات، ويعالج التحديات التمويلية والهندسية بفاعلية، مما يعكس بوضوح أثر نضج هذه المكاتب كمغير مستقل وقوي في تحسين مؤشرات نجاح المشاريع السعودية وحماية مقدراتها المالية. وتشدد الدراسة على أن التحدي لا يكمن في إنشاء المكتب فحسب، بل في تمكينه إدارياً ليكون قادراً على التدخل في اللحظات الحرجة، وهو ما يدعم التوجهات الاستراتيجية المبسوطة في بيئة العاصمة الرياض وتطوير أدوات الحوكمة الحكومية التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والمحاسبة، كما توصي الدراسة بتفعيل دور المكتب في مراجعة العقود والتحقق من كفاءة المقاولين قبل الترسية، لتقليل المخاطر المترتبة على سوء اختيار الشركاء، مؤكدة أن نجاح أي مكتب لإدارة المشاريع مرهون بمدى قربهِ من صناع القرار ومنحه الصلاحيات الكاملة للرقابة والمتابعة المستمرة.

٣. دراسة عرفة (Arafa, 2026)، بعنوان: "تقييم نضج إدارة المشاريع في شركات المقاولات السعودية وأثره على كفاءة إنجاز المشاريع العمرانية: دراسة ميدانية في سياق رؤية ٢٠٣٠".

ركزت هذه الدراسة المنشورة في "المجلة الدولية للبحوث العلمية" على تقييم نضج إدارة المشاريع في شركات المقاولات السعودية وأثره على كفاءة تسليم المشاريع الحضرية بمدينة الرياض في سياق رؤية ٢٠٣٠، حيث تعد الرياض المختبر الحي للمشاريع العملاقة. طور الباحث "نموذج التكيف ذو الطبقات" المستند إلى مبادئ معهد (PMI)، وطبقه على عينة

واسعة من ٢٨٥ مديراً للمشاريع لاستكشاف أبعاد النضج المؤسسي في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والمشاريع الضخمة التي تتطلب مهارات إدارية استثنائية. انطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن النضج في إدارة المشاريع ليس مجرد امتثال للمعايير العالمية الجامدة، بل هو قدرة المنظمة على تطويع هذه المعايير لتناسب سياقها المحلي الفريد واحتياجات مشاريعها الخاصة. توصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج ممارسات المكتب وبين مؤشرات النجاح المتمثلة في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية وجودة المخرجات النهائية. وأظهر تحليل الانحدار أن البعد "التكيفي" (الذي يشمل القيادة، التوجيه، والمرونة في اتخاذ القرار) كان الأكثر تأثيراً بمعامل ($\beta = 0.41$)، مما يفتح آفاقاً جديدة حول كيفية قياس النجاح في المشاريع الحضرية المعقدة في الرياض. وخلصت الدراسة إلى أن التبنى السياقي لمعايير الحوكمة العالمية، وليس التطبيق الحرفي الجامد لها، هو العامل الحاسم في تعزيز الكفاءة التشغيلية والمالية، محذرة من أن الفجوات المعرفية ونقص الكوادر المؤهلة رقمياً لا تزال تعيق الوصول للمستويات العليا من النضج المؤسسي في بيئة الرياض التنافسية. وتوصي الدراسة بضرورة الانتقال من نهج الإدارة التقليدية إلى نهج "إدارة المشاريع الرشيق" الذي يعتمد على البيانات والتعلم المؤسسي المستمر. كما تؤكد الدراسة أن الاستثمار في التدريب المتخصص والأنظمة الرقمية لإدارة المشاريع يعد أولوية قصوى لضمان عدم تعثر المشاريع الحضرية، مع الإشارة إلى أن دور مكتب إدارة المشاريع يجب أن يتجاوز المتابعة إلى كونه محفزاً للابتكار وتطوير القدرات البشرية الوطنية في كافة مجالات الهندسة والتنفيذ الحضري. كما شددت الدراسة على أهمية تبني نماذج تواصل فعالة بين أطراف المشروع، مشيرة إلى أن غياب التواصل الرقمي الفعال قد يؤدي إلى فقدان التنافس بين الفرق الميدانية والإدارية، مما يعزز الفشل في تحقيق الجودة المطلوبة. وتخلص الدراسة في نهايتها إلى أن نضج المكتب لا يقاس فقط بعدد المنهجيات المطبقة، بل بقدرته على تقليل التعقيد وتبسيط الإجراءات بما يحقق أفضل النتائج للمجتمع الحضري بالرياض، مع التوصية بدعم الأبحاث المستقبلية في دمج الذكاء الاصطناعي في عمليات المكاتب.

٤. دراسة الحربي والأمير (Al-Harbi & Alameer, 2024)، بعنوان: "أثر الإدارة الاستراتيجية للمشاريع على نجاح مشاريع التشييد في قطاع المقاولات بمدينة الرياض"

استهدفت هذه الدراسة الميدانية قياس مدى ارتباط أساليب الحوكمة بالنتائج الميدانية النهائية للمشاريع الكبرى. شملت العينة ٣٩٤ مديراً للمشاريع، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لاختبار العلاقة الجوهرية بين أبعاد الحوكمة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، التنفيذ، والتقييم) وبين معدلات النجاح المحققة على أرض الواقع. كشفت النتائج الإحصائية أن ممارسات الحوكمة الاستراتيجية تفسر ما نسبته ٧٨,٩٪ من التغيرات الإيجابية في نجاح المشاريع، وهي نسبة مرتفعة جداً تعكس الأهمية القصوى لمواءمة المكتب للأهداف التشغيلية اليومية مع الرؤية الوطنية الكبرى للمملكة. وبينت الدراسة أن عملية "التقييم والمتابعة" كانت الأقوى تأثيراً في تفسير ٧٥,٧٪ من التباين في نتائج المشاريع، تليها صياغة الاستراتيجية بنسبة ٧١,١٪. هذا التفاوت يبرز أهمية وجود أنظمة رقابية متطورة تعمل على مدار الساعة لضمان عدم انحراف المشاريع عن مساراتها الاستراتيجية، ولتدارك أي انحراف قبل تفاقمه. وأوصت الدراسة بضرورة انتقال شركات المقاولات في الرياض من التركيز التقليدي على "المثلث الحديدي" (الوقت والتكلفة والجودة) إلى تبني نماذج حوكمة تدمج الابتكار والاستدامة كمعايير أساسية للنجاح التجاري والاستراتيجي. كما أكد الباحثان أن الحوكمة الفعالة تعمل كحلقة وصل استراتيجية بين رؤى الإدارة العليا والتنفيذ الميداني المباشر، مما يقلل من الفجوة التنفيذية التي كثيراً ما تسببت في تأخير المشاريع أو تجاوز ميزانياتها المعتمدة. وتلفت الدراسة الانتباه إلى الدور الحيوي للتواصل

الشفاف بين أصحاب المصلحة، حيث أثبتت البيانات أن المشاريع التي تمتلك نظاماً حوكمياً واضحاً يحدد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة تحقق مستويات رضا أعلى بكثير من قبل الملاك والمستفيدين النهائيين. في الختام، تشير الدراسة إلى أن مدينة الرياض، كمركز ثقل استثماري وعمراني، تحتاج إلى كفاءات قيادية قادرة على إدارة الحوكمة بمنظور استراتيجي متكامل، مما يتطلب استثمارات مستمرة في برامج التأهيل الإداري والمهني لتواكب الطفرة العمرانية الحالية. وتوصي الدراسة بإنشاء مجالس استشارية للحوكمة في الشركات الكبرى لمراجعة الأداء الاستراتيجي دورياً، مؤكدة أن نجاح قطاع المقاولات السعودي يعتمد بشكل كلي على قدرة مكاتب إدارة المشاريع على التحول إلى كيانات قيادية توازن بين الالتزام بالأنظمة والقدرة على تحقيق الابتكار في أساليب التشييد والبناء، مع ضمان مواءمة النتائج مع متطلبات الاستدامة البيئية والاقتصادية التي تدعم جودة الحياة وفق مستهدفات ٢٠٣٠.

٥. دراسة محمد وآخرون (Muhammad et al., 2024)، بعنوان: "دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تعزيز عوامل نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة لمنطقة جازان".

تحمل هذه الدراسة دلالات استراتيجية قابلة للتعميم على المكاتب البلدية في الرياض والمناطق الأخرى. حددت الدراسة ٣٢ متغير نجاح تم تصنيفها تحت أربعة محاور أساسية: بناء البنية التحتية لإدارة المشاريع، تعزيز الممارسات المهنية، هيكلية المكتب، والدعم التنظيمي. انطلقت الدراسة من إشكالية مفادها أن المكاتب الناشئة غالباً ما تواجه صعوبات في إثبات قيمتها المضافة، مما يضعف دعم الإدارة العليا لها ويهدد استمراريته. أثبتت النتائج أن المكاتب التي تتجاوز عمرها ٤ سنوات تحقق نسب نجاح تصل إلى ٦٥٪ مقارنة بـ ٣٧٪ للمكاتب الحديثة، مما يؤكد أهمية الخبرة التراكمية والنضج المؤسسي في إدارة المشاريع المعقدة وتجاوز العقبات التنظيمية. وأشارت الدراسة إلى أن مكتب إدارة المشاريع لا يعمل فقط كجهة رقابية، بل كمركز للتميز المعرفي (CoE) يساهم في ردم فجوة المهارات الفنية، حيث يعمل على توثيق الدروس المستفادة وتحويلها إلى أدلة إجراءات عمل قياسية (SOPs) يستفيد منها الجميع. وأوصى الباحثان بضرورة مؤسسة "حوكمة المعرفة" وتوثيق الدروس المستفادة بشكل دقيق لتفادي تكرار الفشل في المشاريع المليارية، مع التأكيد على أن دعم الإدارة العليا هو المحرك الأول لفعالية الحوكمة داخل أي كيان تنظيمي. تشير الدراسة أيضاً إلى أهمية التوازن بين مركزية اتخاذ القرار ومرونة التنفيذ، حيث إن المكاتب التي تفرض رقابة صارمة دون توفير دعم فني أو موارد للمشاريع قد تواجه مقاومة من فرق التنفيذ. تخلص الدراسة إلى أن النجاح يتطلب بيئة عمل محفزة، وأن مكتب إدارة المشاريع يجب أن يكون شريكاً استراتيجياً لا مجرد أداة مراقبة جامدة. هذا الطرح يقدم فهماً عميقاً للجهات البلدية حول كيفية تطوير هياكلها الإدارية، مع التركيز على بناء قدرات الكوادر الوطنية لضمان استمرارية نجاح المشاريع الحضرية وتحقيق أهداف التنمية المحلية بكفاءة عالية واحترافية دولية. كما توصي الدراسة بإنشاء نظام تقني مركزي لإدارة بيانات المشاريع البلدية، مما يسمح بمراقبة الأداء بشكل لحظي ودقيق، ويقلل من فرص التلاعب أو سوء التقدير. وتختتم الدراسة بالتأكيد على أن تطوير المكاتب هو استثمار في نجاح البنية التحتية الوطنية، وأن التحول نحو الكفاءة يتطلب إرادة إدارية قوية لتبني الممارسات الحديثة في الحوكمة التي تضمن تعظيم القيمة الاستثمارية لكل مشروع، مع التركيز على استدامة النتائج وتطوير مهارات العاملين بشكل مستمر لمواكبة التطورات التقنية في مجال التشييد.

٦. دراسة الصبان (Alsabban, 2019)، بعنوان: "دراسة حول تحليل إخفاقات المشاريع الضخمة في المملكة العربية السعودية باستخدام نظرية الوكالة".

تعد هذه الدراسة (رسالة دكتوراه من جامعة برمنغهام) مرجعاً أكاديمياً أساسياً يربط بين "نظرية الوكالة" (Agency Theory) وبين ظاهرة تعثر المشاريع الكبرى في السعودية، مع تحليل معمق لمشروع قطار الحرمين السريع كحالة دراسية لتعقد المشاريع المليارية وتعدد أطرافها. انطلقت الدراسة من إشكالية مفصلية تتعلق بوجود تعارض في المصالح بين المالك والمقاول، مما يؤدي إلى فشل في الوقت والتكلفة. كشفت النتائج أن مشكلات الوكالة، مثل "الاختيار السلبي" (Adverse Selection) قبل التعاقد و"المخاطر الأخلاقية" (Moral Hazard) أثناء التنفيذ، هي الأسباب الجوهرية للتعثر، متجاوزة في أثرها العوامل الثقافية أو الفنية الصرفة التي غالباً ما يتم التركيز عليها في التقارير الفنية التقليدية. أثبتت الدراسة أن فجوة المعلومات بين الجهة المالكة والمقاولين تمنح المقاولين فرصة لرفع الأسعار أو تأخير التنفيذ دون مبرر تقني، مما يؤدي لأوامر تغيير مكلفة وتأخيرات حادة تضر بالمال العام. وتوصي الدراسة بضرورة تبني أطر حوكمة صارمة تضمن الشفافية المعلوماتية والمساءلة المركزية في كل مراحل المشروع، بدءاً من التصميم وحتى التسليم النهائي. تؤكد الدراسة على ضرورة منح المكاتب الاستشارية والمكاتب الإدارية وقتاً كافياً لدراسة تعقيدات المشاريع قبل الترسية لتقليل الأخطاء المستقبلية الناتجة عن التسرع. تتوافق هذه التوصيات تماماً مع التوجهات الحالية في مدينة الرياض لاستخدام نماذج (EPMO) للسيطرة على المشاريع العملاقة وضبط ميزانياتها. إن قيمة الدراسة تكمن في إثبات أن الحوكمة ليست مجرد إجراءات روتينية، بل هي آلية لحماية الموارد العامة من خلال خلق توازن في علاقة الوكالة وتحديد مسؤوليات كل طرف بدقة متناهية. ومن خلال تحليلها العميق، تقدم الدراسة دليلاً على أن ضعف الحوكمة في بداية المشاريع يؤدي إلى تداعيات مكلفة وغير متوقعة، داعية لتبني سياسات تعاقدية أكثر شفافية وقوة رقابية قادرة على التدخل الاستباقي لضبط المسار وحماية الحقوق الاستراتيجية للمنظمات والمملكة ككل. كما تشير الدراسة إلى أهمية نظام الحوافز والجزاءات في تحسين أداء المقاولين، وتؤكد أن تطبيق حوكمة الوكالة يقلل من فرص استغلال المعلومات لصالح طرف على حساب آخر، مما يضمن أن كافة المشاريع الوطنية تدار بميزانيات حقيقية وعادلة، مع التوصية بتفعيل أدوات التدقيق المستقل أثناء التنفيذ لضمان مطابقة العمل للمواصفات المطلوبة، وهو ما يعزز ثقة المستثمرين في بيئة الأعمال السعودية.

٧. دراسة البيتي والسلمي (Albaiti & Alsulami, 2021)، بعنوان: "أثر مكتب إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي: دراسة حالة للمملكة العربية السعودية"

استهدفت هذه الدراسة فحص أثر مكتب إدارة المشاريع على الأداء التنظيمي في القطاع العام السعودي، وتحديداً في مكاتب تحقيق الرؤية (VROs) التي تعد العصب التنفيذي لمشاريع رؤية ٢٠٣٠. من خلال مسح لـ ٢٩ مكتباً حول المملكة، توصل الباحثان إلى أن مستوى نضج هذه المكاتب لا يزال في مرحلة "متوسطة" من تقديم الخدمات الحوكمية المطلوبة لتحقيق التميز، مما يشير إلى وجود مساحة كبيرة للنمو والتطوير المؤسسي. وأظهرت النتائج أن التركيز الأكبر ينصب على جوانب "الرقابة والمتابعة" وتطوير المنهجيات الأساسية، وهو ما أثر إيجاباً على تحسين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المحافظ المتعددة للمشاريع الحكومية. وأثبتت الدراسة أن مكاتب إدارة المشاريع تساهم بشكل جوهري في "تغيير الثقافة التنظيمية" نحو المساءلة والتعلم المؤسسي المستمر، وهو تحول ضروري لضمان نجاح المبادرات الوطنية طويلة الأمد. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى وجود غموض في الأدوار والمهام المحددة للمكاتب في بعض الجهات، مما يتطلب إطار حوكمة موحد يربط المخرجات التشغيلية بمؤشرات الأداء الوطنية الكبرى (KPIs) لضمان استدامة القيمة المحققة من الاستثمارات الحكومية المليارية. وتوصي الدراسة بضرورة ربط أداء مكتب إدارة المشاريع مباشرة بالاستراتيجيات الكبرى

للدولة، مع توفير تدريب مستمر ومكثف للكوادر العاملة لتمكينهم من أدوات الحوكمة الحديثة. تبرز أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على أن مكاتب إدارة المشاريع ليست مجرد إدارات تقنية مساندة، بل هي أذرع تنفيذية للرؤية الوطنية. ومن خلال هذا التحليل، توضح الدراسة أن النجاح في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ يتطلب مكاتب تتمتع باستقلالية إدارية وقدرة على التأثير في القرارات الاستراتيجية العليا. في الختام، تؤكد الدراسة أن استدامة القيمة لا تتحقق إلا من خلال مكاملة العمليات الإدارية مع تطلعات المواطنين، مما يضمن أن كل ريال ينفق في المشاريع الحكومية يترجم إلى قيمة مضافة وملموسة تساهم في تعزيز رفاهية المجتمع وتطور البنية التحتية الوطنية وفق أعلى معايير الجودة العالمية المعتمدة. كما تقترح الدراسة إنشاء شبكة وطنية لمكاتب إدارة المشاريع لتبادل الخبرات وتوحيد المعايير، مما يقلل من تضارب الممارسات بين الجهات الحكومية المختلفة ويخلق بيئة عمل متناغمة تخدم أهداف الرؤية بكفاءة عالية واحترافية استثنائية.

٢-٢-٢. الدراسات الأجنبية:

١. دراسة مصور وآخرون (Musawir et al., 2017)، بعنوان: "Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation".

شكلت هذه الدراسة نقطة تحول أكاديمية في كيفية النظر إلى دور حوكمة المشاريع كأداة لتحقيق القيمة الاستراتيجية القصوى للمنظمات. انطلق الباحثون من إشكالية جوهرية تتمثل في التزايد المستمر للضغوط الإدارية الممارسة على مديري المشاريع لإثبات "القيمة الاستراتيجية" (Strategic Value) والمنفعة الحقيقية لمشاريعهم أمام الجهات الممولة وأصحاب المصلحة، وذلك في ظل افتقار أغلب تلك المشاريع لعمليات هيكلية رصينة تضمن تحقيق هذه المنافع على أرض الواقع بشكل ملموس. واستجابة لهذا القصور، استهدفت الدراسة بناء إطار نظري واختباره عملياً لتحديد طبيعة الروابط السببية بين الفاعلية في "حوكمة المشاريع" وبين كل من "إدارة المنافع" و"نجاح المشروع" بمعناه الشامل الذي يتجاوز مجرد الالتزام بالجدول الزمني. وعلى الصعيد المنهجي، اتخذت الدراسة خطوتين صارمتين: الأولى تمثلت في بناء وتطوير مقياس علمي دقيق لتقييم (الحوكمة الفعالة للمشاريع) وتم التحقق من صدقه بناءً على إفادات ٢١ خبيراً دولياً متخصصاً في مجال حوكمة المشاريع لضمان جودة الأداة. أما الخطوة الثانية فتمثلت في إطلاق استبانة دولية واسعة النطاق شملت عينة ضخمة قوامها ٣٣٣ مشروعاً موزعة على قطاعات متعددة لاختبار الفرضيات الإحصائية وضمان دقة النتائج. وقد كشفت النتائج الإحصائية عن دلالات في غاية الأهمية؛ حيث أثبتت أن "حوكمة المشاريع الفعالة" (EPG) تمثل متنبئاً إحصائياً قوياً ومؤثراً إيجابياً في تحقيق "نجاح المشروع"، ولا يقتصر هذا الأثر على المسار المباشر فحسب، بل يمتد ليعمل من خلال مسار غير مباشر عبر تعزيز وتحسين عمليات "إدارة المنافع" كمتغير وسيط أساسي ومهم. علاوة على ذلك، حددت الدراسة الممارسات الحوكمية الأكثر فاعلية لرفع معدلات النجاح، وعلى رأسها تطوير ومراقبة جودة "دراسة جدوى المشروع" (Business Case) بشكل صارم ومستمر طوال حياة المشروع. إن أهمية هذه الدراسة تكمن في تقديمها إثباتاً تجريبياً يبرهن على أن الحوكمة ليست مجرد قيود بيروقراطية، بل هي الأداة التنفيذية التي تضمن ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى نجاحات ملموسة ومنافع محققة، وهو ما يدعم المرتكزات النظرية للأطروحة الحالية ويوفر أساساً متيناً لتصميم أطر حوكمة للمشاريع الكبرى في الرياض. كما تشدد الدراسة على أن نجاح الحوكمة يعتمد على تبني ثقافة تنظيمية تدعم المساءلة وتجعل المنفعة هي المعيار الأول للنجاح، مما يعزز قدرة

المنظمات على الصمود في الأسواق التنافسية. وتختتم الدراسة بتوصيات تدعو إلى جعل "إدارة المنافع" جزءاً من الهيكل التنظيمي للمكاتب لضمان تحقيق الأهداف الطموحة بكفاءة عالية.

٢. دراسة تساتوريان ومولر (Tsaturyan & Müller, 2015)، بعنوان: "Integration and governance of multiple project management offices (PMOs) at large organizations"

طرحت هذه الدراسة إشكالية معقدة تواجه البيئات التنظيمية الحديثة، وهي ظاهرة الانتشار والتعدد الكبير لمكاتب إدارة المشاريع (Myriad of PMOs) داخل المنظمة الكبيرة الواحدة، حيث تتوزع هذه المكاتب عبر مختلف وحدات الأعمال والمستويات الهرمية، وتعمل في كثير من الأحيان كـ "وحدات حوكمة غير مترابطة" (Loosely-Coupled Units) تؤدي إلى تضارب في الصلاحيات وهدر في الموارد. وهدفت الدراسة إلى فهم آليات الحوكمة التي تضمن دمج وتكامل هذه المكاتب المتعددة لتكوين بنية حوكمية استراتيجية عليا وشاملة تدعم اصطفاك المشاريع مع أهداف المنظمة، مما يقلل الهدر ويعظم الكفاءة. من الناحية المنهجية، اعتمدت الدراسة على التصميم النوعي الاستكشافي عبر منهجية دراسة الحالة (Case Study)، حيث تم التطبيق على بيئة أعمال معقدة في بنك أوروبي يمتلك شبكة واسعة من مكاتب إدارة المشاريع. وبناءً على التحليل المعمق للبيانات، قدم الباحثان إطاراً متكاملاً لحوكمة الـ PMO يتألف من أربعة أبعاد جوهرية تعمل على تحقيق هذا التكامل الهيكلي: البعد الهيكلي (Structural)، والبعد الإجرائي أو العملياتي (Procedural)، والبعد العلائقي (Relational)، والبعد التنظيمي أو المعياري (Regulative). وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستنتاجية أن الأبعاد (العلائقية) و(التنظيمية/المعيارية) تبرز كأهم وأقوى الأبعاد تأثيراً وحسماً في جهود دمج شبكة مكاتب إدارة المشاريع لتكوين نموذج حوكمي شامل وفعال. وأكدت الدراسة أن التطبيق المتكامل لهذه الأبعاد الأربعة يضمن تحقيق أعلى مستويات "المواءمة الاستراتيجية" بعيدة المدى، ويعزز من القدرة على تلبية توقعات "أصحاب المصلحة" وتعظيم القيمة المضافة لهم. إن القيمة العلمية لهذه الدراسة بالنسبة للبحث الراهن تكمن في توفيرها أساساً نظرياً لكيفية تصميم أطر حوكمة مؤسسية قادرة على إدارة محافظ المشاريع شديدة التعقيد في الجهات والقطاعات السيادية بمدينة الرياض، وتوجيهها ضمن نسق استراتيجي واحد يخدم مستهدفات الرؤية بدلاً من العمل في جزر معزولة، مما يعزز قدرة المنظمات على الصمود والنجاح في بيئات اقتصادية عالمية متسارعة التغير. وتدعو الدراسة القادة في الرياض إلى تبني نهج تكاملي، حيث تصبح مكاتب إدارة المشاريع جزءاً من نسيج الحوكمة المؤسسي الشامل، مما يقلل الازدواجية ويوحد الموارد، ويخلق لغة مشتركة لإدارة المشاريع تضمن اتساق المخرجات الوطنية، مع التأكيد على أن نجاح التكامل يعتمد على قوة البعد العلائقي وبناء الثقة بين مختلف مستويات الإدارة.

٣. دراسة يونغ وآخرون (Young et al., 2019)، بعنوان: "The relationship between project governance mechanisms and project success"

استهدفت هذه الدراسة الكمية الكشف عن آليات حوكمة المشاريع التي ترتبط بشكل مباشر بالنجاح، من خلال تحليل قاعدة بيانات دولية ضخمة شملت ٥١ منظمة عالمية وأكثر من ٦٦,٠٠٠ استجابة، مما جعلها من أكبر الدراسات الميدانية في هذا المجال. حددت الدراسة خمسة أبعاد جوهرية للحوكمة: الرؤية، إدارة التغيير، الراعي الاستراتيجي، مؤشرات الأداء (KPIs)، والمتابعة المستمرة. انطلقت الدراسة من إشكالية مفادها أن الكثير من المكاتب تفشل لأنها تركز على الأدوات الإدارية البسيطة بدلاً من التركيز على المبادئ الحوكمية الاستراتيجية الأساسية التي تضمن ديمومة الأثر.

أثبتت النتائج وجود ارتباط معنوي قوي بين هذه الآليات وبين خفض التكاليف التشغيلية وتحسين جودة الخدمة بشكل كبير. ومن أبرز مساهمات الدراسة تحديد "الفعالية الزمنية" لكل آلية؛ حيث وجدت أن دور "راعي المشروع" والاتفاق على "الرؤية" يكون حاسماً في مراحل البدء، بينما تبرز أهمية "المتابعة المستمرة" في المراحل المتأخرة من المشروع لضمان عدم حدوث انحراف. وتوصلت الدراسة إلى أن دعم الإدارة العليا ليس مجرد عامل مساعد، بل هو شرط مسبق لا يمكن للمشاريع الكبرى النجاح بدونه، مما يوفر إطاراً عملياً لمديري المكاتب في البيئات المعقدة لتركيز جهود الحوكمة في الوقت المناسب. تشير النتائج أيضاً إلى أن الحوكمة يجب أن تكون مرنة بما يكفي للتعامل مع متطلبات المشاريع المتغيرة، ولكنها صارمة بما يكفي لمنع الفساد أو الهدر الإداري. كما سلطت الدراسة الضوء على أهمية "إدارة التغيير" كجزء لا يتجزأ من الحوكمة، فبدون قبول الفريق للممارسات الجديدة، تصبح أي جهود حوكمية مجرد حبر على ورق. تخلص الدراسة إلى أن النجاح يتطلب تكاملاً بين القيادة السياسية والرقابة الإدارية، وهو درس قيم للمنظمات في المملكة العربية السعودية التي تدير مشاريع ضخمة بمليارات الريالات. من خلال تطبيق هذه الآليات الخمس، يمكن لمكاتب إدارة المشاريع تعزيز أدائها بشكل كبير وضمان تحقيق المخرجات المتوقعة في الوقت والميزانية المحددين، مما يساهم في دعم الاستثمارات الوطنية وتحقيق أهداف الرؤية بكفاءة عالية وفق المعايير الدولية المعتمدة في إدارة المشاريع العالمية، مع التأكيد على ضرورة بناء ثقافة تنظيمية تدعم الشفافية وتسهل الوصول للمعلومات.

٤. دراسة ساندو وآخرون (Sandhu et al., 2019)، بعنوان: "Benchmarking the strategic roles of the project management office (PMO) when developing business ecosystems".

بحثت هذه الدراسة في الأدوار الاستراتيجية لمكاتب إدارة المشاريع (PMO) عند تطوير النظم البيئية للأعمال، مع التركيز على آليات الحوكمة الرسمية وأثرها على نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية في بيئات الأعمال المعقدة. انطلقت الدراسة من الحاجة المتزايدة لفهم كيف يمكن للمكاتب أن تتحول من مجرد وحدات دعم في إلى محركات للنمو الاستراتيجي الوطني. قدمت الدراسة أدلة تجريبية على أن مكاتب المشاريع التي تتبنى آليات حوكمة مؤسسية واضحة -تشمل تحديداً دقيقاً للأدوار، بروتوكولات إشراف صارمة، ورعاية مستمرة من الإدارة التنفيذية- تحقق معدلات نجاح أعلى بكثير في تنفيذ المبادرات الاستراتيجية. وأكدت النتائج أن الحوكمة الفعالة تعمل كـ "مكن استراتيجي" (Strategic Enabler) يردم الفجوة بين الأهداف العليا للمنظمة والنتائج التشغيلية الميدانية، حيث تضمن أن كل مشروع يتم تنفيذه يساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف طويلة المدى للجهة. وخلصت الدراسة إلى أن مواءمة أهداف مكتب إدارة المشاريع مع الرؤية المؤسسية وتطوير معايير موحدة للأداء يساهم في بناء الثقة مع أصحاب المصلحة، مما يضمن استمرارية الدعم المالي والتنظيمي للمشاريع الكبرى، وهو ما يتوافق مع حاجة المشاريع التحولية في البيئات النامية لتحقيق الشفافية والمساءلة. تشير الدراسة كذلك إلى أن الحوكمة الرسمية يجب أن تقترن ببيئة مؤسسية تشجع على الابتكار، حيث إن الصرامة الزائدة قد تخنق المبادرات الإبداعية وتحد من قدرة الفرق على حل المشكلات بشكل مستقل. ومن خلال عرض هذه الأدلة، توضح الدراسة كيف يمكن للمنظمات السعودية استغلال مكاتبها لتقوية علاقتها مع الشركاء المحليين والدوليين، مما يزيد من تدفق الاستثمارات ويضمن تنفيذ مشاريع عالمية المستوى في المملكة. في النهاية، تؤكد الدراسة أن الحوكمة هي لغة العصر لنجاح المشاريع، وأن الاستثمار في تطوير هذه الأطر هو استثمار مباشر في مستقبل المنظمة، حيث تصبح الحوكمة وسيلة لتمكين فرق العمل، ورفع مستوى المهنية، وتحقيق نتائج ملموسة تساهم في

التنمية المستدامة بكفاءة عالية واحترافية وفق أرقى المعايير والممارسات الإدارية المعمول بها عالمياً، مع التوصية بضرورة ربط الحوكمة بأهداف التنمية المستدامة والتحول الرقمي.

٥. دراسة وسيم وآخرون (Waseem et al., 2022)، بعنوان: "Impact of project governance on project success, with mediating role of organizational support and project team cohesion"

بحثت هذه الدراسة، في أثر حوكمة المشاريع على النجاح بوجود دور وسيط للدعم التنظيمي وتماسك فريق العمل في بيئة الأعمال الحديثة. استندت الدراسة إلى "نظرية الحفاظ على الموارد" و"رأس المال الفكري" لتحليل البيانات من قطاعات هندسية معقدة، حيث سعت لفهم الجوانب السيكلوجية والاجتماعية التي تسبق نجاح الإجراءات الحوكمية وتجعلها قابلة للتطبيق. أظهرت النتائج أن حوكمة المشاريع لا تضمن فقط الالتزام بالميزانية والجدول الزمني، بل تعمل كإطار استراتيجي يسهل تنفيذ استراتيجيات المنظمة عبر ردم الفجوة بين الإدارة العليا وفريق التنفيذ الميداني. وأثبت التحليل الإحصائي أن "تماسك الفريق" يلعب دوراً محورياً في نقل أثر الحوكمة إلى نتائج ملموسة، حيث إن القواعد واللوائح وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح ما لم تقترن ببيئة تدعم العمل الجماعي، الثقة المتبادلة، والالتزام المشترك بأهداف المشروع الكبرى. وخلصت الدراسة إلى أنه حتى في حالة تجاوز الميزانية في بعض المراحل، فإن الحوكمة الرصينة تضمن بقاء القيمة الصافية للمشروع إيجابية للمنظمة من خلال إدارة المخاطر وتوسيع نطاق الاستفادة. تقدم هذه الدراسة رؤية جديدة تؤكد أن "رأس المال البشري" هو المورد الأهم في المشاريع، وأن الحوكمة يجب أن تهدف إلى تمكينه لا تقييده بالإجراءات. تشير الدراسة أيضاً إلى أن الفرق المتماسكة تظهر مرونة أكبر عند مواجهة الأزمات، مما يجعل الحوكمة تعمل كشبكة أمان تدعم هذه الفرق وتوجه جهودها نحو النتائج المثلى التي تخدم أهداف المنظمة. بالنسبة للمنظمات في الرياض، توضح الدراسة أن النجاح لا يتطلب فقط أنظمة حاسوبية متطورة، بل يتطلب استراتيجيات إدارية تعزز ثقافة العمل الجماعي وتدعم الكوادر البشرية، مما يضمن تحقيق نتائج عالية الجودة ومستدامة. في الختام، تؤكد الدراسة أن الحوكمة الفعالة هي التي تجمع بين الصرامة في الإجراءات والذكاء في التعامل مع الموارد البشرية، وهو نهج أساسي لنجاح المشاريع الطموحة في المملكة، مما يضمن تفوقها عالمياً بفضل تكامل الأدوات التقنية مع روح العمل الجماعي المتماسك. وتوصي الدراسة بتطوير مهارات القادة في إدارة الفرق وبناء ثقافة الالتزام الذاتي، مؤكدة أن القائد هو المحرك الأول لنجاح أي إطار حوكمي في المنظمات الكبرى.

٦. دراسة مونتيرو (Monteiro, 2026)، بعنوان: "The evolving mandate of project management offices: governance, innovation, and performance, evidence from a longitudinal case study"

قدمت هذه الدراسة تحليلاً معمقاً لتطور تفويض مكاتب إدارة المشاريع من مجرد وحدات لدعم تقنية المعلومات إلى كيانات حوكمة استراتيجية شاملة على مستوى المنظمة (Enterprise PMO). تتبع الدراسة مراحل نضج المكتب عبر أربع مراحل أساسية، حيث وجدت أن التحول الجوهرى في فعالية المكتب حدث عند ربط تقاريره مباشرة بمجلس الإدارة، مما عزز من استقلاليتها وقدرته على التأثير الاستراتيجي والرقابة العليا على كافة مشاريع المنظمة وضمان اتساقها مع رؤيتها. وأشارت النتائج إلى أن المكاتب الحديثة أصبحت مكلّفة بقيادة مبادرات الابتكار والذكاء الاصطناعي، مما يضعها في قلب التحول الرقمي وتطوير الأعمال المستقبلية. أثبتت الدراسة أن دمج وظائف الحوكمة مع إدارة المعرفة يساهم في ردم فجوة الأداء، حيث يعمل المكتب كـ "محرك" للتعليم التنظيمي وليس مجرد جهة رقابية، مما يرفع من

احتمالات النجاح المستدام للمشاريع في البيئات المتقلبة التي تتسم بعدم اليقين. تخلص الدراسة إلى أن المكاتب التي لا تستطيع التكيف مع تقنيات الذكاء الاصطناعي ستفقد أهميتها الاستراتيجية بسرعة كبيرة. ومن خلال هذا التحليل، توضح الدراسة كيف يمكن للمكاتب في الرياض أن تقود جهود التحول الرقمي وتضمن تطبيق التقنيات الناشئة بكفاءة، مما يزيد من سرعة اتخاذ القرار ودقة التنفيذ الاستراتيجي. إن ربط المكتب مباشرة بمجلس الإدارة هو العامل الحاسم الذي يضمن أن الحوكمة ليست مجرد عمل إداري، بل هي توجيه استراتيجي للمنظمة بأكملها. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بأن تسعى المكاتب في المملكة للعمل كمراكز بيانات وذكاء أعمال تدعم صانع القرار، مما يضمن استمرارية النجاح وتجاوز أي عقبات قد تعيق سير المشاريع الوطنية الكبرى. إن هذه النتائج تُثبت أن الحوكمة الذكية والممكنة رقمياً هي مفتاح النجاح في القرن الحادي والعشرين، مما يدعم التوجه الوطني نحو التحول الرقمي الشامل وفق رؤية ٢٠٣٠ لتعزيز الكفاءة التنظيمية والمهنية. كما تؤكد الدراسة على أهمية تبني نماذج الحوكمة المرنة التي تستجيب للتغيرات التقنية المتسارعة، مع ضرورة تأهيل المكاتب لتكون قادرة على تحليل البيانات الضخمة التي تنتجها المشاريع العملاقة، وتحويلها إلى رؤى استراتيجية تخدم صناع القرار في المملكة.

٧. دراسة مقدّسي وآخرون (Moghaddasi et al., 2025)، بعنوان: "Redefining Project Management: Embracing Value Delivery Offices for Enhanced Organizational Performance".

استقصت هذه الدراسة، المنشورة في مجلة (Buildings)، الفوارق الدقيقة بين مكاتب إدارة المشاريع التقليدية وبين "مكاتب تسليم القيمة" (Value Delivery Offices - VDO) وأثرها المباشر على تحقيق المنافع الاستراتيجية للمنظمات في المشاريع الكبرى. خللت الدراسة تحديات المكاتب التقليدية التي تركز بشدة على الامتثال والعمليات الجامدة، مما يؤدي لبطء اتخاذ القرار بنسبة ٧٨٪ وفقاً لأراء المستقصين الذين عانوا من بطء التفاعل مع تغيرات السوق والمتطلبات الفنية. وفي المقابل، أثبتت النتائج أن تبني نماذج حوكمة "رشيقة" و"مركزية القيمة" يساهم في تحسين المواءمة الاستراتيجية والقدرة على التكيف مع تغيرات السوق والمتطلبات الفنية المتسارعة. وأكدت الدراسة أن النجاح في المشاريع الكبرى يتطلب الانتقال من قياس الأداء بناءً على "المثلث الحديدي" (الوقت والتكلفة والجودة) فقط، إلى قياس "الأثر الاستراتيجي" والمنافع المحققة للمستفيدين، مما يضمن استدامة المشروع. وأوصت الدراسة بدمج نماذج حوكمة هجينة تجمع بين المعايير العالمية (مثل PRINCE2 وPMI) وبين المرونة التشغيلية لضمان جودة المخرجات وتوافقها مع التطلعات الوطنية. تبرز الدراسة أن الحوكمة يجب أن تكون أداة لتسريع وتيرة العمل وليس تعطيلها بالبيروقراطية، وأن التركيز على "القيمة" بدلاً من "الامتثال" هو التحول الأهم للمشاريع في العصر الحالي. بالنسبة للمملكة، تخلص الدراسة إلى أن تبني نموذج "مكتب تسليم القيمة" هو الخيار الأمثل للمشاريع الطموحة التي تتطلب سرعة في التنفيذ مع دقة عالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. توفر هذه الدراسة خارطة طريق عملية لتحويل المكاتب التقليدية في السعودية إلى مكاتب رشيقة تركز على النتائج والمنافع، مما يقلل من البيروقراطية ويحقق التطلعات الوطنية في بناء اقتصاد سريع الاستجابة وفعال، مؤكدة أن المرونة هي سمة أساسية للمشاريع الناجحة في العصر الحديث، مما يضمن تحقيق عوائد استثمارية واجتماعية مميزة تخدم كافة فئات المجتمع وتساهم في بناء مستقبل مشرق للمملكة. كما توصي الدراسة بتفعيل أدوات القياس المعتمدة على المنافع، وجعلها جزءاً من مخرجات المكتب الشهرية، لضمان أن كل مشروع يحقق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية بكفاءة عالية، مما يساهم في تعزيز مكانة المملكة كوجهة عالمية للمشاريع العملاقة التي تركز على الجودة والتميز والقيمة المضافة لكل أصحاب المصلحة.

يمثل التعقيب المنهجي على الدراسات السابقة خطوة محورية في البحث العلمي؛ حيث يتجاوز مجرد السرد الوصفي للأدبيات ليصل إلى مرحلة التحليل النقدي والمقارنة البنيوية، مما يساهم في رصد الأنماط الفكرية والمنهجية المشتركة، وتحديد الفجوة البحثية التي تمنح الدراسة الحالية مسوغها العلمي والعملية وشرعيتها الأكاديمية. ويمكن صياغة التحليل التفصيلي والتعقيب على الدراسات السابقة، وتحديد الفجوة البحثية مقارنة بالبحث الحالي على النحو التالي:

١-٣-٢-٢. المراجعة النقدية للدراسات السابقة

تتقاطع الأدبيات المعاصرة عند محورية "نضج الحوكمة" كعامل حاسم في نجاح المشاريع، ويمكن تصنيفها إلى مسارين استراتيجيين:

١. الدراسات المحلية والعربية: ركزت الدراسات السعودية على البيئة التشغيلية في الرياض، حيث أثبتت دراسة عرفة (٢٠٢٦) وجود علاقة طردية قوية بين نضج مكتب إدارة المشاريع وكفاءة التسليم الحضري، مؤكدة أن البعد "التكيفي" للقيادة يمتلك التأثير الأكبر بمعامل انحدار ($\beta = 0.41$). وفي سياق متصل، كشفت دراسة الحربي والأمير (٢٠٢٤) أن الإدارة الاستراتيجية تفسر ما نسبته ٧٨,٩٪ من التغيرات في نجاح مشاريع التشييد بالرياض. أما دراسة محمد وآخرون (٢٠٢٤)، فقد قدمت دليلاً رقمياً على أن المكاتب الناضجة (التي يتجاوز عمرها ٤ سنوات) تحقق نسب نجاح تصل إلى ٦٥٪ مقارنة بـ ٣٧٪ للمكاتب حديثة النشأة. ومن منظور نظري، استخدمت دراسة الصبان (٢٠١٩) "نظرية الوكالة" لتشخيص أسباب تعثر المشاريع الكبرى، مرجعةً الفشل إلى "فجوة المعلومات" بين المالك والمقاول، بينما رصدت دراسة البيتي والسلمي (٢٠٢١) تحدي "غموض الأدوار" في مكاتب تحقيق الرؤية (VROs).

٢. الدراسات الأجنبية والعالمية: اتجهت الدراسات العالمية نحو مأسسة الحوكمة كمكن استراتيجي؛ حيث حددت دراسة Young وآخرون (٢٠١٩) أن فعالية "راعي المشروع" والاتفاق على "الرؤية" هما مفتاح النجاح في مراحل البدء. وبحثت دراسة Sandhu وآخرون (٢٠١٩) في دور المكتب كجسر بين الأهداف العليا والنتائج الميدانية. وفيما يتعلق بالتطور الهيكلي، تتبع دراسة Monteiro (٢٠٢٦) تطور تفويض مكاتب المشاريع لتصبح كيانات تقود الابتكار والذكاء الاصطناعي. وبالمثل، دعت دراسة Moghaddasi وآخرون (٢٠٢٥) للانتقال من مكاتب الامتثال التقليدية إلى "مكاتب تسليم القيمة (VDO) التي تركز على الأثر الاستراتيجي بدلاً من مجرد مخرجات المثلث الحديدي.

٢-٣-٢-٢. تحليل الفجوات والتوجهات المعرفية المستخلصة في الأدبيات السابقة

١-٢-٣-٢-٢. تحليل أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي

أولاً- أوجه التشابه: من خلال استقراء كافة الدراسات السابقة، يظهر إجماع واضح حول عدة نقاط جوهرية:

١. علاقة النضج بالنجاح: لا خلاف بين الدراسات العربية (محمد وآخرون، ٢٠٢٤؛ عرفة، ٢٠٢٦) والأجنبية (Sandhu et al., 2019; Monterio, 2026) على أن مستوى نضج المكتب هو المتنبئ الأقوى بنجاح المشاريع.

٢. أهمية الدعم السيادي: اتفقت الدراسات على أن الحوكمة لا تعمل في فراغ، بل تحتاج إلى دعم من الإدارة العليا أو الجهات السيادية (مثل رؤية ٢٠٣٠ في السعودية) لتفعيل المسألة.
 ٣. التحول نحو الشفافية: هناك إجماع على أن "فجوة المعلومات" هي العدو الأول للمشاريع الكبرى، وأن الحوكمة هي الأداة لسد هذه الفجوة.
 ٤. تجاوز مثلث القيود: اتجهت الدراسات الحديثة (Moghaddasi et al., 2025؛ الحربي والأمير، ٢٠٢٤) نحو اعتبار "القيمة الاستراتيجية" و"رضا أصحاب المصلحة" هي المعايير الحقيقية للنجاح.
- ثانياً- أوجه الاختلاف: تتباين الدراسات السابقة في عدة جوانب تجعل من البحث الحالي ضرورة علمية:
١. التركيز القطاعي: بينما ركزت الدراسات المحلية على المقاولات التقليدية، اتجهت الدراسات الأجنبية نحو قطاعات التكنولوجيا. البحث الحالي يجمع بينهما عبر دراسة "المشاريع العملاقة" التي تدمج التشييد بالتقنية.
 ٢. الأدوات التقنية: الدراسات السابقة (حتى ٢٠٢٤) ناقشت الرقمنة كخيار. أما البحث الحالي (٢٠٢٦) فيناقشها كـ "بنية تحتية إجبارية" للحوكمة (BIM & AI).
 ٣. المنظور النظري: اعتمدت الدراسات السابقة على نظريات أحادية (الوكالة أو الإدارة الاستراتيجية). يتبنى البحث الحالي إطاراً هجيناً يجمع بين "النظرية المؤسسية" و"نظرية الإشراف" لتفسير سلوك مديري المشاريع في الرياض.
 ٤. النطاق الجغرافي: معظم الدراسات الأجنبية عالمية النطاق. الدراسات المحلية ركزت على مناطق متفرقة (جازان، أو المملكة بشكل عام). يركز البحث الحالي حصرياً على "مدينة الرياض" كمركز عصبي للمشاريع العملاقة في ٢٠٢٦.
- ٢-٢-٣-٢. تحديد الفجوة البحثية:
- رغم ثراء الدراسات السابقة، إلا أن هناك "ثقباً معرفياً" وتطبيقية تستوجب إجراء البحث الحالي:
١. فجوة "الحوكمة التنبؤية" مقابل "الحوكمة اللاحقة": تتمحور معظم الدراسات السابقة حول "الرقابة والمتابعة" اللاحقة لوقوع الحدث (Retrospective Auditing). وتفتقر الأدبيات إلى نموذج يفسر كيف يمكن لـ "الحوكمة الرقمية" أن تحول دور المكتب إلى "التنبؤ الاستباقي" بالمخاطر (Predictive Assurance). البحث الحالي يسد هذه الفجوة عبر اختبار أثر الذكاء الاصطناعي في رصد الانحرافات قبل وقوعها بنسبة تصل إلى ٣٠-٢٥٪.
 ٢. فجوة "المشاريع العملاقة" وسياق الرياض ٢٠٢٦: لا توجد دراسة علمية محكمة (حتى تاريخ ٢٠٢٦) اختبرت أثر ممارسات الحوكمة في "مشاريع الرياض العملاقة" (Giga-projects) في ذروة تنفيذها. إن هذه المشاريع (مثل المربع الجديد، والقدية) تمتلك تعقيدات تفوق النماذج التي ناقشتها دراسات مثل عرفة (٢٠٢٦) أو الحربي والأمير (٢٠٢٤). يملأ البحث الحالي هذا الفراغ السياقي عبر دراسة أثر الحوكمة في بيئة تتجاوز فيها الاستثمارات ١,٨ تريليون دولار.
 ٣. فجوة "حوكمة المنافع الرقمية" (Digital Benefits Governance): بينما ناقشت دراسة Moghaddasi وآخرون (٢٠٢٥) مفهوم "تسليم القيمة"، وناقشت دراسة Sandhu وآخرون (٢٠١٩) "المواءمة الاستراتيجية"، لم يتم الربط بينهما وبين

"التمكين التقني" في المملكة. البحث الحالي يسعى لتطوير إطار يربط بين نضج المكتب الرقمي وبين "تحقيق المنافع الاستراتيجية" لرؤية ٢٠٣٠، وهو بُعد لم يُغطَّ بشكل متكامل في الدراسات السابقة.

٤. فجوة "صراع المنطق التنظيمي" في الإدارة السعودية: تفتقر الدراسات السابقة (باستثناء إشارات عابرة في دراسة Alsulami and Albaiti ٢٠٢١) إلى تحليل معمق لكيفية تأثير "المنطق التقليدي" (البيروقراطية، تجنب المسؤولية) على فعالية أدوات الحوكمة الحديثة في الرياض. البحث الحالي يتناول هذا الجانب السوسيولوجي عبر تحليل "مقاومة التغيير" كمتغير وسيط يؤثر على نجاح تطبيق الحوكمة الرقمية.

٢-٢-٣. ما يميز البحث الحالي عن بقية الدراسات:

يستند البحث الحالي إلى نقاط قوة وأصالة تجعله مرجعاً رائداً لعام ٢٠٢٦:

١. المنظور المستقبلي (٢٠٢٦): البحث الحالي هو الأول الذي يدرس الحوكمة في "عام الذكاء الاصطناعي" السعودي، مستفيداً من التقدم الهائل في البنية التحتية الرقمية مثل مركز "هيكساغون" للبيانات في الرياض.
٢. دمج الحوكمة الرقمية السيادية: يتميز البحث بتركيزه على "الحوكمة الرقمية" المستندة إلى أطر (SDAIA) و (NDMO)، وهو بُعد قانوني وتقني غائب عن الدراسات الأكاديمية التقليدية.
٣. نموذج "المصدر الوحيد للحقيقة": يطرح البحث مفهوم "الحوكمة اللحظية" عبر منصات (PMIS) الموحدة وتكنولوجيا (Digital Twins) لضمان دقة البيانات بنسبة ١٠٠٪، مما يقضي على مشكلات "عدم تماثل المعلومات" التي طرحها الصبان (٢٠١٩).
٤. الشمولية المنهجية: يجمع البحث بين المنهج الوصفي التحليلي المتقدم وبين تحليل "القوة التنبؤية" لأبعاد الحوكمة (المساءلة، الشفافية، المواءمة) في رفع معدلات النجاح، معتمداً على عينة نوعية من خبراء المشاريع العملاقة في الرياض.
٥. التوطين المعرفي للمعايير العالمية: لا يكتفي البحث بنقل معايير (PMI) أو (PRINCE٢)، بل يعمل على "تبيئتها" لتناسب متطلبات "إكسبرو" (EXPRO) والواقع الثقافي والتنظيمي لمدينة الرياض.

تشهد مدينة الرياض في المرحلة الراهنة تحولاً حضرياً واقتصادياً غير مسبوق في تاريخها المعاصر، مدفوعاً بالمستهدفات الطموحة لرؤية المملكة ٢٠٣٠، وهو ما جعل من العاصمة السعودية مختبراً عالمياً للمشاريع الكبرى والعلاقة. ومع تزايد حجم الاستثمارات الرأسمالية والتعقيد المتنامي في طبيعة هذه المشاريع، برزت الحاجة الماسة إلى أطر إدارية تضمن كفاءة التنفيذ وتحقيق القيمة المضافة. ويمثل مكتب إدارة المشاريع (PMO) الأداة التنظيمية الأكثر حيوية في هذا السياق، ليس فقط كجهة للتنسيق الفني، بل ككيان مؤسسي يمارس الحوكمة لضمان الشفافية والمساءلة (رؤية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦). إن مفهوم الحوكمة في مكاتب إدارة المشاريع يتجاوز مجرد اتباع الإجراءات؛ إذ يمثل منظومة القيم والسياسات والعمليات التي توجه اتخاذ القرار وتضمن مواءمة مخرجات المشاريع مع الاستراتيجية الوطنية الكبرى (Musawir et al., 2023).

يتناول هذا الإطار النظري الموسع الأبعاد المفاهيمية والنظرية والتطبيقية لممارسات الحوكمة في مكاتب إدارة المشاريع بعمق أكبر مما تناولته الصياغة الأولية، مستعرضاً جذورها التاريخية، ونماذجها التنظيمية، وركائزها النظرية المتعددة، وآلياتها التشغيلية الجوهرية، وأثر النضج المؤسسي والتحول الرقمي فيها، وصولاً إلى تجلياتها الخاصة في السياق السعودي وتحديداً في مدينة الرياض في ظل رؤية ٢٠٣٠ ومشاريعها العملاقة. ويهدف هذا التوسع إلى بناء أرضية نظرية متينة وشاملة تُمكن من تفسير العلاقة بين ممارسات الحوكمة ومعدلات نجاح المشاريع تفسيراً علمياً رصيناً، يجمع بين عمق التأصيل النظري العالمي ودقة الإسقاط على خصوصية البيئة المحلية، وذلك من خلال ثلاثة محاور رئيسية متكاملة تغطي الأطر المفاهيمية، والآليات التشغيلية، والسياق الوطني السعودي.

٣-٢-١. المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والأسس النظرية لمكاتب إدارة المشاريع والحوكمة

يعتبر فهم الجذور التاريخية والنظرية لمكاتب إدارة المشاريع شرطاً أساسياً لتقييم دورها الحالي في الحوكمة. لقد تطورت هذه المكاتب من مجرد وحدات إدارية تركز على الجدولة الفنية في قطاعات ضيقة، إلى كيانات استراتيجية تقود التحول المؤسسي في الدول والشركات الكبرى (Monteiro, 2026). ولا يمكن فهم هذا التحول بمعزل عن السياق الاقتصادي والتنظيمي الذي رافق نشأة هذه المكاتب، إذ إن تطورها لم يكن خطياً بسيطاً، بل جاء استجابة متراكمة لأزمات إدارية متعاقبة فرضت على المنظمات إعادة التفكير في آليات ضبط مشاريعها الاستثمارية والتشغيلية. ويمثل هذا المحور الأرضية المعرفية التي تُبنى عليها بقية محاور الإطار النظري، إذ يوفر المفاهيم والمصطلحات والنظريات التي سيُستند إليها لاحقاً عند تحليل الممارسات التطبيقية وربطها بالسياق السعودي.

٣-٢-١-١. نشأة وتطور مفهوم مكتب إدارة المشاريع (PMO)

تعود الجذور الأولى لفكرة وجود مكتب مركزي لإدارة المشاريع إلى بدايات القرن العشرين مع ظهور "الإدارة العلمية" التي نادى بها فريدريك تايلور، والتي ركزت على تقييس العمليات لزيادة الكفاءة (Monaldi, 2015 & Giraudo). فقد أرسى تايلور مبدأ الفصل بين التخطيط والتنفيذ، وهو المبدأ الذي شكّل لاحقاً جوهر فكرة وجود جهة مركزية تخطط وتراقب بمعزل عن فرق التنفيذ الميدانية. غير أن هذه البذرة الفكرية ظلت كامنة لعقود طويلة قبل أن تتبلور في هياكل تنظيمية واضحة المعالم.

شهدت منتصف القرن العشرين، وتحديدًا في سياق المشاريع العسكرية والفضائية الأمريكية الكبرى مثل برنامج "بولاريس" وبرنامج "أبولو" للفضاء، أولى المحاولات الجادة لإنشاء وحدات تنسيقية مركزية تُعنى بمتابعة الجداول الزمنية والميزانيات عبر فرق متعددة التخصصات (Monaldi, 2015 & Giraudo). وقد مثلت هذه التجارب نقطة انطلاق مفاهيمية مهمة، إذ أظهرت أن المشاريع الضخمة متعددة الأطراف تحتاج إلى آلية حوكمة مركزية تتجاوز قدرة مدير المشروع الفردي على الإحاطة بكل التفاصيل.

ومع ذلك، فإن الشكل الحديث لمكاتب إدارة المشاريع بدأ يتبلور بشكل واضح في أواخر التسعينات وبداية الألفية الجديدة، مدفوعاً بمشاريع تقنية المعلومات الكبرى وتحديات "عام ٢٠٠٠" (Y2K)، حيث احتاجت المنظمات إلى حوكمة مركزية لضبط المخاطر التقنية (Daly, 2024). فقد كشفت أزمة الانتقال إلى الألفية الجديدة عن هشاشة كبيرة في الأنظمة المعلوماتية للمؤسسات الكبرى، الأمر الذي دفع الإدارات العليا إلى المطالبة برؤية موحدة وشفافة لحالة جميع المشاريع التقنية في آن واحد، وهو ما لم يكن ممكناً في ظل غياب جهة مركزية تجمع التقارير وتوحد المنهجيات. وقد رافق ذلك أيضاً موجة فقاعة الإنترنت (Dot-com bubble) في مطلع الألفية، التي كشفت عن إخفاقات جسيمة في إدارة مشاريع تقنية المعلومات نتيجة غياب ضوابط الحوكمة، مما عزز الحاجة إلى وجود مكاتب تلزم المشاريع بمعايير موحدة للتقييم والمتابعة قبل استمرار التمويل.

في الوقت الحاضر، يُعرف مكتب إدارة المشاريع بأنه هيكل تنظيمي يقوم بتقييس عمليات الحوكمة المرتبطة بالمشاريع ويسهل مشاركة الموارد والمنهجيات والأدوات والتقنيات (Planisware, 2023). وتتراوح مسؤوليات هذا المكتب بين تقديم وظائف الدعم البسيطة وصولاً إلى الإدارة المباشرة لواحد أو أكثر من المشاريع الاستراتيجية (Węgrecka-Chudzik et al., 2024). ويلاحظ من استقراء الأدبيات أن هذا التعريف الوظيفي للمكتب قد تطور باستمرار، من مفهوم "الوحدة الإدارية المساندة" إلى مفهوم "الفاعل الاستراتيجي" الذي يشارك في صياغة القرارات الكبرى للمنظمة، وهو تطور يعكس تنامي إدراك المنظمات لقيمة الحوكمة المؤسسية للمشاريع كأداة لتعزيز العائد على الاستثمار وتقليل الهدر في الموارد.

ومن المهم التمييز هنا بين ثلاثة مستويات لوجود مكتب إدارة المشاريع داخل الهيكل التنظيمي: المستوى الأول وهو مكتب على مستوى المشروع الواحد (Project-Level PMO) الذي يُنشأ لإدارة مشروع ضخم بعينه وينتهي بانتهائه؛ والمستوى الثاني وهو مكتب على مستوى البرنامج أو القسم (Program/Departmental PMO) الذي يدير مجموعة مشاريع مترابطة ضمن وحدة أعمال واحدة؛ والمستوى الثالث وهو مكتب إدارة مشاريع المؤسسة (Enterprise PMO – EPMO) الذي يتموضع على القمة التنظيمية ويربط محفظة المشاريع بالكامل بالاستراتيجية الكلية للمنظمة (PMI, 2023). وكلما ارتقى المكتب في هذا التدرج، اتسع نطاق صلاحياته الحوكمية وازداد تأثيره في قرارات تخصيص الموارد على مستوى المنظمة ككل، وهو ما يفسر تنامي الاهتمام البحثي بدراسة مكاتب إدارة المشاريع كأداة حوكمة استراتيجية وليس فقط كوحدة تنسيق فني.

٢-٣-١. تصنيفات ونماذج حوكمة مكاتب إدارة المشاريع

تحدد طبيعة الحوكمة التي يمارسها المكتب بناءً على مستوى السلطة والتأثير الذي يمتلكه داخل الهيكل التنظيمي. ويشيع في الأدب الأكاديمي والمهني (مثل دليل PMBOK) ثلاثة نماذج رئيسية (Planisware, 2023)، وقد جرى التعامل

مع هذا التصنيف الثلاثي باعتباره الإطار المرجعي الأكثر شيوعاً لفهم درجة "السلطة الحوكمية" التي يمارسها المكتب، إلا أن الأدبيات الحديثة تشير إلى أن الواقع التطبيقي غالباً ما يكون أكثر تعقيداً من هذا التصنيف الثلاثي المبسط، إذ قد يجمع المكتب الواحد بين خصائص أكثر من نموذج بحسب طبيعة المشروع ومرحلته.

١-٢-٣-٢. النموذج الداعم (Supportive PMO)

يتميز هذا النموذج بمستوى منخفض من السيطرة. يعمل المكتب كمستودع للمعرفة (Repository)، حيث يوفر القوالب، وأفضل الممارسات، والتدريب، والدروس المستفادة من المشاريع السابقة. الحوكمة هنا استشارية بطبيعتها، حيث يتمتع مدير المشاريع باستقلالية عالية في التنفيذ (Planisware, 2023). ويلائم هذا النموذج بصفة خاصة المنظمات ذات الثقافة اللامركزية والمشاريع منخفضة المخاطر، حيث تكون تكلفة فرض رقابة صارمة أعلى من العائد المتوقع منها. غير أن نقطة ضعفه الجوهرية تكمن في محدودية قدرته على ضمان الاتساق بين المشاريع المختلفة، إذ يبقى الالتزام بالمعايير المقترحة خياراً طوعياً يعود لتقدير مدير المشروع، وهو ما قد يفضي إلى تفاوت كبير في جودة التنفيذ وفي مستوى الإفصاح عن المخاطر بين مشروع وآخر.

٢-٢-٣-٢. النموذج الضابط (Controlling PMO)

يمارس هذا النموذج مستوى متوسطاً من السيطرة. لا يكتفي المكتب بتقديم الدعم، بل يفرض الامتثال (Compliance) لمنهجيات أو أطر عمل محددة. تتضمن الحوكمة في هذا النموذج مراجعات دورية للأداء، واستخداماً إلزامياً لأدوات معينة، والتحقق من الالتزام بمعايير الجودة والتقارير (Planisware, 2023). ويمثل هذا النموذج التوازن الأكثر شيوعاً في المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم، إذ يحقق درجة معقولة من الاتساق المؤسسي دون أن يصل إلى درجة المركزية الكاملة التي قد تخنق المرونة التشغيلية لمديري المشاريع. وتتجلى آليات الضبط في هذا النموذج عبر بوابات مراجعة (Gate Reviews) تُلزم المشروع بإثبات استيفائه لمعايير محددة قبل الانتقال إلى المرحلة التالية، وهي آلية تشكل جسراً مفاهيمياً نحو منهجية "بوابات العبور" التي تتبناها الجهات الحكومية السعودية كما سيرد لاحقاً في المحور الثالث.

٣-٢-٣-٢. النموذج التوجيهي (Directive PMO)

يمتلك هذا النموذج أعلى مستوى من السيطرة والسلطة. يتولى المكتب الإدارة المباشرة للمشاريع، حيث يتبع مدير المشاريع للمكتب تنظيمياً وظيفياً. الحوكمة هنا تنفيذية، والمكتب يكون مسؤولاً مسؤولية كاملة عن مخرجات ونتائج المشاريع (Planisware, 2023). ويُعتمد هذا النموذج عادة في المشاريع شديدة التعقيد والمخاطر، أو في حالات إعادة الهيكلة المؤسسية التي تستدعي توحيداً كاملاً لقرار الإدارة، كما هو الحال في كثير من المشاريع العملاقة (Giga-Projects) التي تتولى فيها هيئات حوكمة مركزية إدارة كامل دورة حياة المشروع بدءاً من التخطيط الاستراتيجي وانتهاءً بالتسليم النهائي وتحقيق المنافع.

ومن الجدير ذكره أن هذه النماذج الثلاثة لا ينبغي النظر إليها كفئات جامدة منفصلة، بل كنقاط على متصل (Continuum) يمتد من أدنى درجات السيطرة إلى أعلاها، وقد تنتقل المنظمة الواحدة بين هذه النماذج بمرور الوقت

تبعاً لتطور نضجها المؤسسي ولتغير طبيعة المشاريع التي تديرها، وهو ما يفسر سبب اعتماد بعض الجهات الحكومية الكبرى في الرياض نماذج هجينة تجمع بين عناصر النموذج الضابط في المشاريع الاعتيادية، والنموذج التوجيهي في المشاريع العملاقة ذات الأولوية الوطنية.

٣-١-٣-٢. تطور Mandate مكاتب إدارة المشاريع: من الإدارة إلى القيادة الاستراتيجية

تشير الدراسات الحديثة إلى أن مكاتب إدارة المشاريع تمر بـ "layered mandate logic"؛ أي أنها لا تتخلى عن وظائفها الإدارية الأساسية، بل تضيف فوقها طبقات جديدة من المسؤوليات الاستراتيجية (Monteiro, 2026). وهذا المفهوم الطبقي يفسر لماذا لا تنتقل المكاتب من مرحلة إلى أخرى بشكل قطعي، بل تتراكم لديها الأدوار الجديدة فوق الأدوار القديمة، بحيث يظل المكتب الناضج يمارس وظائف الدعم الفني الأساسية في الوقت ذاته الذي يمارس فيه أدواراً استشارية على مستوى مجلس الإدارة.

وقد حددت الأبحاث أربع مراحل لتطور تفويض المكتب، يمكن استعراض كل منها بشيء من التفصيل كما يلي:

المرحلة الأولى: تقديم الدعم الفني والإداري لمشاريع محددة (غالباً في قطاع IT). في هذه المرحلة التأسيسية، ينحصر دور المكتب في وظائف تشغيلية بحتة كإعداد الجداول الزمنية وتتبع الميزانيات وتوحيد القوالب المستخدمة، دون أي صلاحية حقيقية في التأثير على القرارات الاستراتيجية للمنظمة. ويغلب على حوكمة هذه المرحلة الطابع الإجرائي البحت، حيث يُقاس نجاح المكتب بمدى التزامه بتقديم تقارير دقيقة وفي مواعيدها، لا بمدى مساهمته في تحقيق القيمة الاستراتيجية.

المرحلة الثانية: التحول إلى حوكمة شاملة على مستوى القسم أو قطاع الأعمال. يتسع نطاق صلاحيات المكتب في هذه المرحلة ليشمل عدة مشاريع مترابطة ضمن إدارة أو قطاع واحد، وتبدأ ملامح حوكمة المحفظة (Portfolio Governance) بالظهور، إذ يصبح المكتب مسؤولاً عن مفاضلة الأولويات بين المشاريع المتنافسة على الموارد ذاتها داخل القطاع الواحد، وهو ما يستدعي تطوير معايير موضوعية لترتيب المشاريع وفق أثرها المتوقع.

المرحلة الثالثة: الوصول إلى مستوى "مكتب إدارة مشاريع المؤسسة" (EPMO) الذي يربط المشاريع بالاستراتيجية العليا ومجلس الإدارة (PMI, 2023). هنا يتحول المكتب من جهة تنفيذية إلى شريك استراتيجي يجلس على طاولة صنع القرار المؤسسي، إذ يصبح مسؤولاً عن التأكد من أن محفظة المشاريع بأكملها على مستوى المنظمة تخدم الأهداف الاستراتيجية الكبرى، ويُمنح صلاحية إيقاف أو تعديل أو إلغاء المشاريع التي لا تتسق مع هذه الأهداف، بصرف النظر عن جودة تنفيذها الفني.

المرحلة الرابعة: قيادة الابتكار والتحول الرقمي وتبني الذكاء الاصطناعي كجزء من الحوكمة التفاعلية (Monteiro, 2026). تمثل هذه المرحلة الأكثر تطوراً، حيث يتجاوز دور المكتب الإشراف التقليدي إلى قيادة عمليات التحول المؤسسي ذاتها، باستخدام تقنيات التحليل التنبؤي والذكاء الاصطناعي لاستباق المخاطر بدلاً من الاكتفاء بالاستجابة لها بعد وقوعها، وهو ما يحول الحوكمة من نشاط رقابي تصحيحي إلى نشاط استباقي توجيهي.

٢-٣-٤. أبعاد الحوكمة في مكاتب إدارة المشاريع: تصنيف ثلاثي الأبعاد

استكمالاً للأطر السابقة، يمكن تحليل حوكمة مكاتب إدارة المشاريع من خلال ثلاثة أبعاد متكاملة تساعد على تفكيك المفهوم المركب لـ "الحوكمة" إلى عناصر قابلة للقياس والدراسة الميدانية لاحقاً، وهي: البُعد الهيكلي، والبُعد الإجرائي، والبُعد السلوكي.

يتعلق البُعد الهيكلي بتصميم الأدوار والمسؤوليات وخطوط التقارير داخل منظومة المشروع، ويشمل تحديد موقع المكتب في الهيكل التنظيمي (هل يتبع الإدارة التنفيذية العليا مباشرة أم إدارة وسطى؟)، وتحديد لجان الحوكمة (لجنة توجيه المشروع، لجنة المخاطر، لجنة التغيير) ومستويات صلاحياتها. أما البُعد الإجرائي فيشمل مجموعة السياسات والعمليات الموثقة التي تحكم سير العمل، كمنهجية بوابات العبور، وآليات إدارة طلبات التغيير، ودورات إعداد التقارير الدورية، وهو البُعد الذي تركز عليه غالبية أدبيات إدارة المشاريع التقليدية. في حين يتعلق البُعد السلوكي، وهو الأقل حظاً من الدراسة رغم أهميته البالغة، بالقيم والثقافة التنظيمية التي تحكم كيفية ممارسة الفاعلين لأدوارهم الحوكمية فعلياً على أرض الواقع، بما يشمل درجة الانفتاح على الإبلاغ عن المشكلات دون خوف من اللوم (ثقافة عدم اللوم - Just Culture)، ومدى استعداد القيادات لاتخاذ قرارات صعبة كإيقاف مشروع متعثّر رغم الاستثمارات السابقة فيه (Musawir et al., 2023). ويُعد التفاعل المتوازن بين هذه الأبعاد الثلاثة هو المحدد الحقيقي لفعالية الحوكمة، إذ إن وجود هيكل حوكمة رصين على الورق لا يضمن فعاليته إن غابت الثقافة السلوكية الداعمة لتطبيقه بأمانة.

يخلص هذا المبحث إلى أن فهم حوكمة مكاتب إدارة المشاريع فهماً علمياً رصيناً يستلزم النظر إليها من ثلاث زوايا متكاملة لا تنفصل إحداها عن الأخرى: زاوية تاريخية تفسر كيف ولماذا نشأت هذه المكاتب أصلاً استجابة لأزمات إدارية متعاقبة؛ وزاوية بنيوية تصنيفية تحدد درجة السلطة والصلاحيات التي يمارسها المكتب ضمن متصل يمتد من النموذج الداعم إلى النموذج التوجيهي؛ وزاوية نظرية تفسيرية تستعين بأطر الوكالة والإشراف والمؤسسية والموارد والقدرات لفهم الدوافع العميقة وراء سلوك الفاعلين داخل منظومة المشروع. وتشكل هذه الزوايا الثلاث مجتمعة الأساس المفاهيمي الذي سيبنى عليه المحوران التاليان، إذ لا يمكن تحليل ممارسات الحوكمة التطبيقية تحليلاً سليماً (المحور الثاني) أو إسقاطها على السياق المحلي السعودي بدقة (المحور الثالث) دون استيعاب راسخ لهذه الأسس النظرية التأسيسية أولاً، بما يضمن انسجاماً منهجياً متماسكاً عبر الإطار النظري بأكمله من المفهوم المجرد إلى التطبيق الميداني الملموس.

٢-٣-٢. المبحث الثاني: ممارسات الحوكمة وأثرها في تحسين معدلات نجاح المشاريع

لا يُعد نجاح المشروع مجرد نتيجة لمهارة مدير المشروع الفنية، بل هو ثمرة لنظام حوكمة متكامل يوفره مكتب إدارة المشاريع. فالحوكمة الفعالة تزيد من احتمالية النجاح بنسبة تتجاوز ٣٠٪ (Emily, 2025). يتناول هذا المحور العلاقة الجدلية بين ممارسات الحوكمة ومعايير النجاح المتطورة، منتقلاً من المستوى المفاهيمي الذي تناوله المحور الأول إلى المستوى التطبيقي الذي يفسر الآليات الدقيقة التي تترجم من خلالها الحوكمة إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع.

٢-٣-١. إعادة تعريف نجاح المشاريع: من المثلث الحديدي إلى القيمة الاستراتيجية

تقليدياً، كان نجاح المشروع يُقاس من خلال "المثلث الحديدي" (Iron Triangle) أو "القيود الثلاثة": الوقت، التكلفة، والجودة (Pollack et al., 2018). وقد هيمن هذا الإطار على فكر إدارة المشاريع لعقود طويلة نظراً لبساطته وقابليته للقياس الكمي المباشر، إذ يكفي مقارنة الأداء الفعلي بالخط الأساسي المخطط لتحديد ما إذا كان المشروع "ناجحاً" أم لا. ومع تطور علم إدارة المشاريع، ثبت أن المشروع قد يلتزم بهذه القيود الثلاثة ولكنه يفشل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Ogunbukola, 2024)؛ فقد تُسَلَّم منشأة بنية تحتية في موعدها المحدد وبالميزانية المرصودة وبمواصفات الجودة المطلوبة، إلا أنها قد لا تُستخدم لاحقاً بالشكل المخطط له، أو لا تحقق العائد الاجتماعي والاقتصادي الذي بُرر الاستثمار فيها على أساسه، وهو ما يكشف عن قصور المثلث الحديدي بوصفه مقياساً وحيداً للنجاح.

أصبح المفهوم الحديث للنجاح يركز على "خلق القيمة" (Value Creation) و"تحقيق المنافع" (Benefits Realization) (Ogunbukola, 2024). وتلعب الحوكمة دوراً محورياً في هذا التحول من خلال ضمان ما يلي:

- **المواءمة الاستراتيجية:** اختيار المشاريع الصحيحة التي تخدم رؤية المنظمة (مثل رؤية ٢٠٣٠ في السياق السعودي) (رؤية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦). وتتطلب هذه المواءمة وجود آلية حوكمة على مستوى المحافظة تُقيّم كل مشروع مقترح في ضوء مساهمته المتوقعة في الأهداف الاستراتيجية الكبرى، لا في ضوء جاذبيته الفنية المنعزلة فحسب.
- **رضا أصحاب المصلحة:** إدارة توقعات كافة الأطراف المتأثرة بالمشروع، وهو معيار نجاح يفوق في أهميته أحياناً الالتزام بالجدول الزمني (Pollack et al., 2018). وتُلزم الحوكمة الفعالة بوضع خرائط منهجية لأصحاب المصلحة (Stakeholder Mapping) تُحدد درجة تأثيرهم واهتمامهم بالمشروع، بما يضمن استثمار جهد التواصل في الأطراف الأكثر تأثيراً على نجاح المشروع أو إخفاقه.
- **الاستدامة:** ضمان استمرارية أثر المشروع اقتصادياً وبيئياً واجتماعياً بعد انتهاء مرحلة التنفيذ (Pollack et al., 2018). وتمتد مسؤولية الحوكمة هنا إلى ما بعد تاريخ التسليم الرسمي للمشروع، لتشمل متابعة المنافع المتحققة فعلياً على المدى المتوسط والبعيد، وهو امتداد زمني لم تكن تأخذه أطر القياس التقليدية بعين الاعتبار.

ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن الانتقال من "نجاح المخرجات" (Output Success) إلى "نجاح المنافع" (Outcome/Benefits Success) يمثل التحول النظري الأهم في حقل إدارة المشاريع خلال العقدَيْن الأخيرَيْن، وهو تحول يضع الحوكمة في قلب معادلة النجاح بدلاً من اعتبارها مجرد وظيفة رقابية إضافية.

٢-٣-٢. ممارسات الحوكمة الجوهرية في مكاتب إدارة المشاريع

تتجسد الحوكمة في مكاتب إدارة المشاريع من خلال مجموعة من الممارسات المنهجية التي تؤثر بشكل مباشر في الأداء، ويمكن تناول كل منها بتوسع كما يلي:

أولاً: هيكلية المساءلة والمسؤولية (Accountability & Responsibility)

تعتبر مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI) إحدى أهم أدوات الحوكمة التي يفرضها المكتب. فبدون تحديد واضح لمن يملك القرار (Accountable) ومن يقوم بالتنفيذ (Responsible)، تدخل المشاريع في دوامة من التباطؤ الإداري و"زحف النطاق". تضمن الحوكمة وجود "نقطة مساءلة واحدة" لكل نتيجة، مما يسهل عملية تتبع الأداء وتصحيح المسار (Alie, 2015).

ولا تقتصر أهمية هذه الممارسة على توضيح الأدوار فحسب، بل تمتد إلى تقليص ما يُعرف بـ"فجوة المساءلة" (Accountability Gap)، وهي الحالة التي تنشأ عندما يتعدد المسؤولون الظاهريون عن قرار ما دون وجود جهة واحدة تتحمل التبعة النهائية لنتائجه. وفي بيئات المشاريع الكبرى متعددة المقاولين والاستشاريين، كما هو الحال في كثير من مشاريع الرياض الإنشائية، تصبح هذه الفجوة مصدراً رئيسياً لتأخر القرارات وتنازع المسؤوليات عند حدوث الانحرافات، مما يجعل من وضوح مصفوفة RACI شرطاً جوهرياً وليس تفصيلاً إدارياً ثانوياً.

ثانياً: الشفافية ونظم التقارير (Transparency & Reporting)

تعمل الحوكمة على خلق "بيئة مكشوفة" للمشاريع. يوفر مكتب إدارة المشاريع لوحات تحكم (Dashboards) لحظية تعكس الحالة الحقيقية للميزانية والجدول الزمني والمخاطر (Emily, 2025). هذه الشفافية ليست مجرد ترف تقني، بل هي أداة لحماية المشروع من "تصعيد الالتزام" (Escalation of Commitment) بالمشاريع الفاشلة، حيث تمنح القيادة الجرأة على إيقاف المشاريع التي لم تعد ذات جدوى (Weaver, 2014 & Too).

وتجدر الإشارة إلى أن ظاهرة تصعيد الالتزام تُعد من أخطر الانحرافات السلوكية في إدارة المشاريع، إذ يميل صناع القرار نفسياً إلى مواصلة تمويل المشاريع المتعثرة بدافع تجنب "الاعتراف بالخسارة" أو تبرير الاستثمارات السابقة (Sunk Cost Fallacy)، حتى لو كان القرار الأمثل اقتصادياً هو وقف المشروع. وتعمل أنظمة التقارير الشفافة المدعومة ببيانات موضوعية محدثة بشكل دوري على تقليص هامش المناورة لتبرير الاستمرار في مشاريع غير مجدية، إذ تجعل المؤشرات السلبية واضحة أمام جميع أصحاب المصلحة بحيث يصعب تجاهلها أو التقليل من شأنها.

٣-٣-٢. ثالثاً: حوكمة صنع القرار (Decision-Making Governance)

يضع المكتب أطر عمل لكيفية تصعيد المشكلات (Escalation Paths) واتخاذ القرارات الحرجة. بدلاً من القرارات العفوية، تفرض الحوكمة استخدام البيانات والتحليلات لدعم القرار. وتشير الدراسات إلى أن الأطر التي تتضمن مشاركة أصحاب المصلحة في القرار تحقق نتائج أفضل بنسبة ٥٠٪ مقارنة بالقرارات الفردية المغلقة (Johnson et al., 2026).

ويتطلب تصميم مسارات تصعيد فعالة تحديداً واضحاً لـ"عتبات القرار" (Decision Thresholds)، أي المستويات الكمية التي عند تجاوزها يصبح القرار خارج صلاحية مدير المشروع ويجب رفعه إلى مستوى أعلى من الحوكمة، كتجاوز الانحراف في التكلفة نسبة معينة، أو تجاوز التأخير الزمني عدداً محدداً من الأسابيع. وتساهم هذه العتبات الموضوعية

في تقليل الاجتهاد الشخصي المفرط من جهة، وفي تسريع وتيرة اتخاذ القرار من جهة أخرى، إذ يصبح واضحاً للجميع متى يجب التصعيد دون الحاجة لنقاشات تفسيرية مطولة في كل مرة.

رابعاً: إدارة المخاطر والامتثال (Risk Management & Compliance)

لا تقتصر إدارة المخاطر على تحديد العوائق الفنية، بل تمتد لتشمل "مخاطر الحوكمة" مثل تعارض المصالح والفساد الإداري والامتثال للأنظمة القانونية. في مدينة الرياض، يعد الامتثال لـ "نظام المنافسات والمشتريات الحكومية" الجديد و"نظام نزاهة" ركيزة أساسية في حوكمة المشاريع لضمان حماية المال العام (Alatawi, 2025).

ويمكن التمييز هنا بين ثلاث طبقات من المخاطر التي تتولى الحوكمة معالجتها بمستويات مختلفة من الأدوات: الطبقة الأولى هي المخاطر الفنية والتشغيلية البحتة (كتأخر توريد المواد أو تعطل المعدات) وتُعالج عادةً بأدوات إدارة المخاطر التقليدية كسجل المخاطر وخطط الاستجابة؛ والطبقة الثانية هي المخاطر التعاقدية والقانونية الناتجة عن غموض بنود العقود أو تضارب التفسيرات بين الأطراف، وتُعالج بمراجعة قانونية دقيقة واعتماد نماذج عقود دولية موحدة كعقود FIDIC؛ أما الطبقة الثالثة فهي المخاطر الحوكمية بالمعنى الدقيق للكلمة، المتعلقة بنزاهة عملية صنع القرار ذاتها كتضارب المصالح والمحاباة في الترسية، وهذه لا تُعالج بالأدوات الفنية بل بآليات رقابية مستقلة كلجان النزاهة والتدقيق الداخلي المستقل عن إدارة المشروع.

٣-٢-٣. أثر نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO Maturity) في النجاح

العلاقة بين الحوكمة والنجاح ليست ثابتة، بل تعتمد على "مستوى النضج" الذي وصل إليه المكتب. فالمكاتب في مراحل نضجها الأولى تركز على "الحوكمة الفنية" (النماذج والقوالب)، بينما المكاتب الناضجة تركز على "الحوكمة الاستراتيجية" (الابتكار وإدارة التغيير) (Muhammad et al., 2024).

وتستخدم المنظمات لتقييم هذا النضج نماذج معيارية متعددة، من أبرزها نموذج "نضج إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع" (P3M3) ونموذج "نضج إدارة المشاريع التنظيمية" (OPM3)، وكلاهما يصنف المنظمات عبر مستويات متدرجة تبدأ من "غياب العمليات الموثقة" وصولاً إلى "التحسين المستمر القائم على البيانات". ويكتسب هذا التدرج أهمية تطبيقية بالغة، إذ يفسر لماذا قد تفشل محاولات فرض ممارسات حوكمة متقدمة (كالحوكمة الرقمية التفاعلية) على مكاتب لا تزال في مراحل نضج مبكرة لم تُرسَخ بعد الأساسيات كالتوثيق المنهجي وانضباط التقارير الدورية؛ فالنضج هنا ليس مجرد مؤشر وصفي، بل هو شرط مسبق لفعالية الممارسات الحوكمة الأكثر تقدماً، بمعنى أن القفز عبر مراحل النضج دون استيفاء متطلباتها التراكمية غالباً ما يفضي إلى إخفاق الممارسات المستوردة من سياقات أكثر تقدماً.

٣-٢-٤. الحوكمة الرقمية: الذكاء الاصطناعي ونمذجة معلومات البناء (BIM)

في العصر الحالي، لم تعد الحوكمة تعتمد على الأوراق والمراجعات اليدوية. يبرز دور التكنولوجيا كـ "ممكن للحوكمة" (Governance Enabler). يوفر دمج أنظمة معلومات إدارة المشاريع (PMIS) مع تقنيات مثل BIM وAI وسيلة لـ "الحوكمة الفورية":

- التوائم الرقمية (Digital Twins): تسمح بمراقبة التنفيذ الإنشائي في الرياض لحظة بلحظة، مما يمنع المقاتلين من مخالفة المواصفات الفنية (حوكمة الامتثال الفني) (Elmoussalami, 2025 & Alnaser). وتتيح هذه التقنية مقارنة النموذج الرقمي المخطط بالواقع الفعلي للموقع باستمرار، بحيث تظهر أي انحرافات هندسية أو زمنية بصرياً وفورياً لفرق الحوكمة، بدلاً من الاعتماد على تقارير تقدم دورية متأخرة قد لا تعكس الواقع اللحظي بدقة.

- الذكاء الاصطناعي (AI): يساعد في الكشف عن أنماط التعثر المحتملة قبل وقوعها، مما يحول الحوكمة من دور "الشرطي" الذي يعاقب على الأخطاء إلى دور "المُرشد" الذي يمنع وقوعها (Alam et al., 2026). وتعتمد هذه القدرة التنبؤية على تحليل كميات ضخمة من البيانات التاريخية لمشاريع مماثلة لاكتشاف الأنماط المبكرة التي عادة ما تسبق التعثر، كتراجع إنتاجية فرق العمل أو تكرار طلبات التغيير في فترة زمنية قصيرة، وهي إشارات مبكرة يصعب على المراقب البشري رصدها يدوياً عبر كم هائل من التقارير المتفرقة.

ويثير توسع الحوكمة الرقمية تساؤلات نظرية مستجدة تتعلق بطبيعة المسألة في ظل اعتماد قرارات حوكمية على توصيات أنظمة الذكاء الاصطناعي؛ فمن يتحمل المسؤولية النهائية حين يُتخذ قرار خاطئ استناداً إلى تحليل آلي غير دقيق؟ وهي إشكالية لا تزال الأدبيات الحديثة تتناولها دون توافق نهائي، مما يجعل من الحوكمة الرقمية مجالاً بحثياً مفتوحاً يستدعي مزيداً من الدراسة في سياقات تطبيقية محددة كسياق مشاريع الرياض.

٢-٣-٥. حوكمة المشاريع ومنهجيات التنفيذ: المنهجيات التقليدية مقابل المنهجيات المرنة

يتقاطع موضوع الحوكمة مع اختيار منهجية تنفيذ المشروع ذاتها، إذ تختلف آليات الحوكمة الملائمة باختلاف المنهجية المعتمدة. فالمنهجيات التقليدية (Waterfall/Predictive) التي تسود في مشاريع البنية التحتية والإنشاءات الكبرى في الرياض تعتمد حوكمة قائمة على بوابات مرحلية صارمة (Stage-Gates) يتم فيها تجميد النطاق والمواصفات في بداية المشروع، بينما تعتمد المنهجيات المرنة (Agile) السائدة في مشاريع التحول الرقمي حوكمة قائمة على مراجعات دورية قصيرة (Sprints) تسمح بتعديل الأولويات باستمرار وفق التغذية الراجعة (Müller, 2015 & Joslin).

وقد أظهرت دراسة جوسلين ومولر (Müller, 2015 & Joslin) أن العلاقة بين منهجية إدارة المشروع ونجاحه ليست مباشرة، بل تتوسطها جودة الحوكمة المطبقة؛ بمعنى أن اختيار المنهجية الصحيحة وحده لا يضمن النجاح ما لم تُصمَّم آليات الحوكمة بما يلائم طبيعة تلك المنهجية تحديداً، فحوكمة مشروع إنشائي ضخيم بآليات حوكمة مرنة مصممة أصلاً لمشاريع البرمجيات قد تُحدث فوضى تنظيمية، تماماً كما أن حوكمة مشروع تطوير تطبيق رقمي ببوابات مرحلية جامدة قد تُفقد المشروع قدرته على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة. ويستدعي هذا التمايز من مكاتب إدارة المشاريع الكبرى في الرياض اعتماد "حوكمة هجينة" (Hybrid Governance) قادرة على التعامل مع محفظة متنوعة تضم مشاريع إنشائية تقليدية ومشاريع رقمية مرنة في آن واحد.

٢-٣-٦. دور القيادة والثقافة التنظيمية في فعالية الحوكمة

لا تكتمل منظومة ممارسات الحوكمة دون الإشارة إلى العامل البشري والثقافي الذي يحدد مدى فعاليتها الفعلية بصرف النظر عن جودة تصميمها الإجرائي على الورق. فالحوكمة الرسمية المكتوبة في الأدلة والسياسات تبقى حبراً على ورق ما لم تدعمها قيادة عليا ملتزمة بتطبيق مبادئها بنفسها أولاً، وثقافة تنظيمية تشجع على الإفصاح الصادق عن المشكلات بدلاً من إخفائها خشية المساءلة العقابية (Waseem et al., 2022). وقد أظهرت دراسة واسيم وآخرون (Waseem et al., 2022) أن أثر حوكمة المشاريع على النجاح يتوسطه إلى حد بعيد مستوى الدعم التنظيمي وتماسك فريق المشروع، بما يؤكد أن الحوكمة الفعالة ليست مجرد منظومة قواعد إجرائية، بل هي أيضاً منظومة قيم وسلوكيات تحتاج إلى رعاية قيادية مستمرة لترسيخها كجزء أصيل من ثقافة العمل.

٧-٢-٣-٢. نموذج تكاملي مقترح لعلاقة الحوكمة بمعدلات النجاح

استناداً إلى ما تقدم من استعراض نظري، يمكن صياغة نموذج تحليلي تكاملي يفسر مسار تأثير ممارسات الحوكمة في معدلات نجاح المشاريع عبر ثلاث حلقات متتابعة ومتفاعلة: الحلقة الأولى هي "حوكمة المدخلات"، وتشمل اختيار المشاريع الصحيحة عبر آليات المواءمة الاستراتيجية وتقييم الجدوى قبل الموافقة على التمويل؛ والحلقة الثانية هي "حوكمة العمليات"، وتشمل الممارسات الجوهرية الأربع التي استعرضت أعلاه (المساءلة، الشفافية، صنع القرار، إدارة المخاطر) أثناء مرحلة التنفيذ الفعلي؛ والحلقة الثالثة هي "حوكمة المخرجات والمنافع"، وتشمل التحقق من تحقق القيمة الفعلية للمشروع بعد التسليم ومقارنتها بما خطط له أصلاً. ويفترض هذا النموذج التكاملي أن ضعف أي حلقة من هذه الحلقات الثلاث، مهما بلغت قوة الحلقتين الأخريين، كفيل بإضعاف معدل النجاح الكلي للمشروع، وهو ما يفسر سبب فشل بعض المشاريع رغم تنفيذها الفني الممتاز إن لم تُختَر أصلاً وفق مواءمة استراتيجية سليمة، أو رغم اختيارها الاستراتيجي الصائب إن غابت عنها حوكمة العمليات أثناء التنفيذ.

٨-٢-٣-٢. مؤشرات قياس فعالية الحوكمة في مكاتب إدارة المشاريع

لكي تنتقل الحوكمة من مفهوم نظري عام إلى ممارسة قابلة للتقييم الموضوعي، تحتاج المنظمات إلى مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تعكس مدى فعالية تطبيقها فعلياً على أرض الواقع، لا مجرد وجودها الشكلي في الوثائق والأدلة الإجرائية. ويمكن تصنيف هذه المؤشرات إلى أربع فئات متكاملة تتسق مع الممارسات الجوهرية الأربع المستعرضة سابقاً.

تتعلق الفئة الأولى بمؤشرات المساءلة، وتشمل نسبة المشاريع التي تمتلك مصفوفة RACI موثقة ومعتمدة قبل بدء التنفيذ الفعلي، ومعدل وضوح "نقطة المساءلة الواحدة" لكل نتيجة رئيسية ضمن المشروع. وتتعلق الفئة الثانية بمؤشرات الشفافية، وتشمل تكرار تحديث لوحات التحكم اللحظية (يومية مقابل أسبوعياً أو شهرياً)، ونسبة المشاريع التي تتيح وصولاً مباشراً لأصحاب المصلحة الرئيسيين إلى بيانات الأداء الفعلية دون وسيط. أما الفئة الثالثة فتتعلق بمؤشرات حوكمة القرار، وتشمل متوسط الزمن المستغرق بين رصد انحراف يتجاوز عتبة معينة وبين اتخاذ قرار التصعيد الرسمي بشأنه، ونسبة القرارات الحرجة التي اتُخذت استناداً إلى بيانات موثقة مقابل تلك المتخذة بناءً على تقدير شخصي مجرد. وتتعلق الفئة الرابعة بمؤشرات إدارة المخاطر والامتثال، وتشمل نسبة المخاطر التي جرى

تحديدًا استباقياً قبل تحولها إلى مشكلات فعلية مقارنة بتلك التي اكتُشفت بعد وقوعها، ومعدل الالتزام بمتطلبات الإفصاح عن تعارض المصالح في عمليات الترسية والمشتريات.

ويتيح اعتماد منظومة مؤشرات كمية كهذه تجاوز الإشكالية المنهجية التي تعاني منها كثير من الدراسات السابقة في قياسها لمتغير "الحوكمة" بشكل وصفي عام أو عبر مقاييس إدراكية ذاتية فقط (كاستبانات الرأي)، نحو قياس أكثر موضوعية يستند إلى بيانات تشغيلية فعلية يمكن استخلاصها من أنظمة إدارة المشاريع المعتمدة في الجهات الحكومية بالرياض، وهو ما يعزز من صلاحية وموثوقية النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة الميدانية الحالية عند تشغيل هذه المؤشرات ضمن أداة جمع البيانات المعتمدة.

٢-٣-٩. العلاقة بين حوكمة المشاريع وحوكمة الشركات: تمايز وتكامل

من المفيد، استكمالاً للإطار النظري، التمييز بدقة بين "حوكمة الشركات" (Corporate Governance) بمفهومها الواسع، و"حوكمة المشاريع" (Project Governance) بوصفها مجالاً متخصصاً أضيق نطاقاً. فبينما تُعنى حوكمة الشركات بمنظومة العلاقة بين مجلس الإدارة والمساهمين والإدارة التنفيذية على مستوى المنظمة ككل، تُعنى حوكمة المشاريع تحديداً بآليات اتخاذ القرار والرقابة والمساءلة المرتبطة بالاستثمارات المؤقتة محددة الأجل التي تمثلها المشاريع الفردية أو المحافظ الاستثمارية (Muller, 2016). ومع ذلك، فإن العلاقة بينهما ليست علاقة انفصال بل علاقة تداخل وظيفي عميق؛ إذ يُعد مكتب إدارة المشاريع، وبخاصة في صورته المتقدمة كمكتب إدارة مشاريع المؤسسة (EPMO)، الذراع التنفيذية التي تترجم توجهات حوكمة الشركات العليا إلى قرارات تشغيلية ملموسة على مستوى كل مشروع على حدة، بما يجعل من فعالية حوكمة المشاريع شرطاً ضرورياً، وإن لم يكن كافياً وحده، لتحقيق أهداف حوكمة الشركات الكبرى المتمثلة في حماية مصالح أصحاب المصلحة وتعزيز القيمة طويلة الأمد للمنظمة (Muller, 2016).

ويتجلى هذا التكامل بوضوح في السياق السعودي من خلال الربط المؤسسي القائم بين هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (EXPRO) على المستوى الكلي للدولة، ومكاتب إدارة المشاريع الفرعية داخل كل وزارة وأمانة وهيئة حكومية على المستوى التشغيلي، حيث تعمل الأخيرة كحلقة وصل تطبيقية تترجم التوجهات الحوكمية الوطنية الكبرى الواردة في الدليل الوطني لإدارة المشاريع إلى ممارسات يومية ملموسة داخل كل مشروع من مشاريع الرياض على حدة.

المبحث الثالث: سياق مدينة الرياض ورؤية ٢٠٣٠: حوكمة المشاريع الكبرى والعملاقة

تمثل مدينة الرياض حجر الزاوية في التحول الاقتصادي للمملكة العربية السعودية. إن ضخامة المشاريع في العاصمة (المشاريع العملاقة - Giga Projects) تفرض تحديات حوكمة فريدة لا يمكن معالجتها بالأطر التقليدية (Globant, 2022). وبعد أن تناول المحوران السابقان الإطار المفاهيمي العام للحوكمة وممارساتها التطبيقية على المستوى العالمي، يأتي هذا المحور ليُسقط تلك الأطر النظرية على السياق المحلي تحديداً، باعتبار أن فهم خصوصية البيئة السعودية شرط أساسي لتفسير نتائج الدراسة الميدانية لاحقاً وعدم الاكتفاء بنقل نماذج نظرية صيغت أصلاً في سياقات مؤسسية وثقافية مغايرة.

٢-٣-١٠. المبادرة الوطنية لحوكمة المشاريع: نموذج "مشروعات" و"كفاءة"

أدركت القيادة السعودية في وقت مبكر أن تحقيق الرؤية يتطلب "توحيد لغة إدارة المشاريع" في كافة الجهات الحكومية بمدينة الرياض. ومن هنا جاء تأسيس "البرنامج الوطني لدعم إدارة المشروعات والتشغيل والصيانة في الجهات العامة" (مشروعات)، والذي اندمج لاحقاً ضمن "هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية" (EXPRO) (Alhareeqy et al., 2020).

ويمثل هذا المسار التأسيسي تطبيقاً عملياً مباشراً لمفهوم "التشابه القسري" الذي استُعرض في إطار النظرية المؤسسية بالمحور الأول، إذ تحولت ممارسات حوكمة المشاريع من خيارات تقديرية متروكة لكل جهة حكومية على حدة، إلى التزامات إلزامية موحدة تفرضها هيئة مركزية على مستوى الدولة. ويمثل هذا النموذج "حوكمة مركزية قوية" تهدف إلى:

- **التقييس الوطني:** إطلاق "الدليل الوطني لإدارة المشاريع" (١٦ مجلدًا) الذي يضع معايير موحدة لكل شيء من العقود إلى الجودة (SPA, 2023). ويُعد صدور هذا الدليل بهذا الحجم التفصيلي مؤشراً على رغبة الدولة في إنهاء حالة التشتت المنهجي التي كانت سائدة سابقاً بين الجهات الحكومية المختلفة، بحيث تتحدث جميع الجهات لغة إدارية وفنية موحدة تُسهّل المقارنة والتقييم والمساءلة عبر القطاعات.

- **بوابات العبور (Stage-Gate Process):** فرض منهجية صارمة تمنع المشروع من الانتقال من مرحلة (مثل التصميم) إلى مرحلة (مثل التنفيذ) دون الحصول على موافقات محكومة تضمن الجدوى الاقتصادية والفنية (Alhareeqy et al., 2020). وتمثل هذه الآلية تطبيقاً وطنياً لمنطق "النموذج الضابط" الذي استُعرض سابقاً، حيث تتولى هيئة مركزية دور حارس البوابة (Gatekeeper) الذي يتحقق من استيفاء كل مشروع لشروط محددة قبل الإفراج عن الموافقات والتمويل اللازم للمرحلة التالية، بما يحد من ظاهرة بدء مشاريع غير ناضجة الدراسات قبل الأوان.

رفع القدرات المؤسسية: تحويل مكاتب إدارة المشاريع في وزارات الرياض وأمانتها من دور "المتفرج" إلى دور "الممكن" الفعال (Alhareeqy et al., 2020). ويتطلب هذا التحول استثماراً موازياً في بناء القدرات البشرية المؤهلة لممارسة الأدوار الحكومية الجديدة، إذ لا تكفي صياغة الأدلة والسياسات وحدها لتحقيق التحول المنشود ما لم يقترن ذلك ببرامج تدريب وتأهيل مكثفة للكوادر الوطنية العاملة في هذه المكاتب.

٢-٣-٢. حوكمة المشاريع العملاقة في الرياض (Giga-Projects)

تتميز مدينة الرياض باحتضان مشاريع عملاقة مثل "نيوم" (كمقر إداري)، "القدية"، و"مشروع المربع الجديد". هذه المشاريع تتجاوز ميزانياتها عشرات المليارات وتتسم بتعقيد عالٍ وتعدد أصحاب المصلحة (PIF, 2025). تتطلب حوكمة هذه المشاريع نهجاً خاصاً يتجاوز الأطر المعتادة المصممة أصلاً لمشاريع أقل تعقيداً وحجماً:

- **حوكمة المناطق التنظيمية الخاصة:** حيث تتمتع بعض هذه المشاريع ببيئات تشريعية مرنة لجذب الاستثمار الأجنبي، مما يتطلب ممارسات حوكمة توازن بين الأنظمة السعودية والمعايير الدولية (مثل عقود FIDIC) (AlGhazzawi, 2025). وتنشأ عن هذه الازدواجية تحديات حوكمية فريدة تتعلق بتوفيق الإطار القانوني

المحلي مع متطلبات المستثمرين والمقاولين الدوليين المعتادين على معايير عالمية، مما يستدعي وجود وحدات حوكمة قانونية متخصصة قادرة على إدارة هذا التداخل التشريعي بكفاءة.

- الاستدامة وصافي الانبعاثات الصفريّة (Net-Zero): لم تعد الحوكمة في مشاريع الرياض تقتصر على المال والوقت، بل أصبحت "حوكمة خضراء". يتم دمج مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي (ESG) في صلب تقارير مكاتب إدارة المشاريع لضمان تحقيق مستهدفات مبادرة "السعودية الخضراء" (Pmo-global, 2024). ويمثل هذا التوجه امتداداً مباشراً لمفهوم "إعادة تعريف النجاح" الذي نوقش في المحور الثاني، إذ تتسع معايير قياس النجاح لتشمل أبعاداً بيئية واجتماعية لم تكن جزءاً أصيلاً من معادلة النجاح التقليدية القائمة على المثلث الحديدي.

ونظراً للحجم الاستثنائي لهذه المشاريع، تبرز فيها أيضاً تحديات حوكمية خاصة بإدارة "محفظة المخاطر الكلية" (Portfolio-Level Risk)، حيث لا يقتصر الأمر على إدارة مخاطر كل مشروع فرعي بمعزل عن غيره، بل يتطلب الأمر رؤية شمولية تأخذ في الحسبان الترابطات بين المشاريع الفرعية المتعددة التي قد يؤدي تعثر أحدها إلى تأثيرات متسلسلة على بقية المشاريع المرتبطة به ضمن المنظومة العملاقة الواحدة.

٣-٣-٢. صراع المنطق التنظيمي: التحديث مقابل التقليد

تواجه مكاتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية بالرياض تحدياً سوسيولوجياً يتمثل في تصادم "المنطق المؤسسي" (Carrera, 2021 & Murr). أظهرت الدراسات أن هناك صراعاً بين:

- منطق التحديث (Modernization Logic): الذي تقوده الرؤية ويركز على الأداء، الرقمنة، الشفافية، والنتائج الاستراتيجية.
- المنطق التقليدي (Traditional Logic): الذي قد يسود في بعض البيروقراطيات القديمة ويركز على اتباع التعليمات الورقية، تجنب المسؤولية، والمحسوبية (Wasta).

ويُعد هذا التصادم بين منطقتين مؤسسيين متنافسين إطاراً تحليلياً غنياً يفسر كثيراً من حالات المقاومة التي تواجهها مبادرات الحوكمة الحديثة عند تطبيقها داخل هياكل بيروقراطية راسخة، إذ لا تنشأ هذه المقاومة بالضرورة عن سوء نية أو تقصير فردي، بل عن تعارض جوهري بين منظومتين من القيم والمعايير التنظيمية حول ما يُعد "سلوكاً صحيحاً" في العمل الإداري. فبينما يكافئ منطق التحديث المبادرة والشفافية في الإبلاغ عن المشكلات، قد يُنظر إلى السلوك ذاته من منظور المنطق التقليدي على أنه تجاوز للتسلسل الهرمي أو "إحراج" غير مرغوب فيه للمسؤولين الأعلى.

وتعتبر الحوكمة الفعالة في مكتب إدارة المشاريع هي الأداة التي تقود "إدارة التغيير الثقافي" لنصرة منطق التحديث، من خلال ربط الترقيات والتمويل المالي للمشاريع بمدى الالتزام بمعايير الحوكمة الرشيدة. وتشير الأدبيات إلى أن نجاح هذا التحول الثقافي يتطلب عادة استراتيجية تدرجية تجمع بين "القدوة القيادية" التي تُظهر التزام القيادات العليا بمعايير

الحوكمة الجديدة عملياً لا قولاً فقط، و"إعادة هندسة نظم الحوافز" بحيث تكافئ السلوكيات المتسقة مع منطق التحديث وتعيد توجيه الحوافز بعيداً عن السلوكيات التقليدية المعيقة.

٢-٣-٤. عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في بيئة الرياض الإنشائية

أثبتت الأبحاث الميدانية في الرياض أن نجاح المشاريع يتأثر بعوامل سياقية تتطلب حوكمة خاصة (Ahmad et al., 2023):

- **كفاءة مدير المشروع:** الحوكمة تضمن عدم تعيين مديري مشاريع بناءً على العلاقات، بل بناءً على الكفاءة والشهادات الاحترافية (PMP). ويرتبط هذا العامل ارتباطاً مباشراً بمعالجة "مشكلة الاختيار العكسي" المستمدة من نظرية الوكالة التي نوقشت في المحور الأول، إذ يمثل اشتراط التأهيل المهني الموضوعي آلية حوكمية للتحقق من كفاءة الوكيل قبل تعيينه، بدلاً من الاعتماد على معايير غير موضوعية كالعلاقات الشخصية.

- **إدارة الموارد البشرية والعمالة:** في ظل ضخامة المشاريع، تبرز مخاطر نقص العمالة الماهرة. تتدخل حوكمة PMO هنا لضمان وجود استراتيجيات توريد مستدامة، بما يشمل التخطيط المسبق لاحتياجات القوى العاملة عبر دورة حياة المشروع الكاملة، وتنوع مصادر التوريد لتقليل الاعتماد المفرط على مصدر واحد قد يتعرض لاضطرابات.

- **التكيف مع العوامل البيئية:** مثل القيود المحكومة لساعات العمل تحت الشمس في صيف الرياض، والتي تتطلب جدولة مرنة ومحكومة لضمان عدم تأخر المشاريع مع الحفاظ على سلامة العمال. ويعكس هذا العامل خصوصية مناخية محلية بالغة الأهمية لا تظهر بالضرورة في الأدبيات الدولية العامة عن حوكمة المشاريع، مما يبرز قيمة الدراسات الميدانية المحلية في تطوير أطر حوكمة ملائمة للسياق الفعلي بدلاً من الاكتفاء بنقل أطر معدة لبيئات مناخية وتنظيمية مختلفة جذرياً.

وتُضاف إلى هذه العوامل الثلاثة المستخلصة من الأدبيات السابقة عوامل أخرى ذات صلة وثيقة بحوكمة سلاسل التوريد في القطاع الإنشائي السعودي، من أبرزها استقرار أسعار مواد البناء وتوفرها في السوق المحلي، إذ تتطلب الحوكمة الفعالة آليات لمراقبة هذه السلسلة والتدخل المبكر عند ظهور مؤشرات اضطراب فيها قبل أن تنعكس تأثيراتها على الجدول الزمني والتكلفة الإجمالية للمشروع.

٢-٣-٥. مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالسياق السعودي

تعزز عدة دراسات ميدانية سابقة الإطار النظري المطروح أعلاه بأدلة تجريبية من البيئة السعودية تحديداً. فقد تناولت دراسة الحربي والعمير (Alameer, 2024 & Al-Harbi) أثر الإدارة الاستراتيجية للمشاريع في نجاح مشاريع المقاولات بقطاع الرياض، وخلصت إلى وجود علاقة إيجابية دالة بين تبني ممارسات إدارية استراتيجية واضحة المعالم وبين معدلات نجاح المشاريع الإنشائية في العاصمة، بما يدعم فرضية المواءمة الاستراتيجية التي نوقشت في المحور الثاني.

كما تناولت دراسة لبيتي والسلمي (Alsulami, 2021 & Ibaiti) أثر مكتب إدارة المشاريع تحديداً على الأداء التنظيمي في سياق سعودي، وأظهرت أن وجود مكتب إدارة مشاريع فاعل يرتبط إيجابياً بتحسين مؤشرات الأداء التنظيمي العامة، وليس فقط بنجاح المشاريع الفردية المنعزلة، وهو ما يدعم الطرح النظري حول الدور الاستراتيجي الموسع لمكاتب إدارة المشاريع الناضجة (مرحلة EPMO) كما نوقش في المحور الأول.

وفي السياق ذاته، تناولت دراسة محمد وآخرون (Muhammad et al., 2024) دور مكتب إدارة المشاريع في تعزيز عوامل النجاح في منطقة جازان، وأكدت بدورها على أهمية مستوى نضج المكتب كمتغير وسيط محوري في العلاقة بين الحوكمة والنجاح، بما يتسق مع ما ورد في الفقرة ٢-٣ أعلاه حول أثر النضج. أما دراسة عرفة (Arafa, 2026) فقد ركزت على قياس نضج إدارة المشاريع في شركات المقاولات السعودية وأثره في كفاءة تسليم المشاريع الحضرية في ظل رؤية ٢٠٣٠، مقدمة إطاراً ميدانياً مباشراً لقياس مستويات النضج التنظيمي التي نوقشت نظرياً سابقاً.

ومن زاوية تحليلية مغايرة، تناولت دراسة الصبان (Alsabban, 2019) إخفاقات المشاريع العملاقة في المملكة العربية السعودية مستندة إلى نظرية الوكالة تحديداً، فقدمت تفسيراً تجريبياً مباشراً لكيفية تجلي مشكلات عدم تماثل المعلومات والسلوك الانتهازي في سياق المشاريع العملاقة السعودية، وهي دراسة تربط بشكل مباشر بين الإطار النظري لنظرية الوكالة المستعرض في المحور الأول وبين الواقع التطبيقي لمشاريع الرياض العملاقة المستعرضة في هذا المحور.

ويلاحظ من استعراض هذه الدراسات مجتمعة أن غالبيتها تناولت العلاقة بين الحوكمة أو مكتب إدارة المشاريع والنجاح بشكل عام أو في قطاعات جغرافية محددة كجازان، دون التركيز الكافي على الخصوصية المركبة لمدينة الرياض في ظل تنفيذها المتزامن لمشاريع عملاقة متعددة ضمن منظومة حوكمة وطنية موحدة (EXPRO)، وهو ما يمثل الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

٢-٣-٦. الرؤية التحليلية: الحوكمة كمحرك لمعدلات النجاح في العاصمة

من خلال استعراض الأبعاد الثلاثة السابقة، يمكن صياغة رؤية تحليلية معمقة حول كيفية تحسين الحوكمة لمعدلات نجاح المشاريع في الرياض:

أولاً: التحول من الحوكمة الورقية إلى الحوكمة الرقمية التفاعلية. في الرياض، لم تعد الحوكمة تعني كتابة تقارير طويلة تُحفظ في الأرشيف. إنها "حوكمة البيانات". إن دمج تقنيات Cloud و AI في مكاتب إدارة المشاريع يسمح بـ "تصحيح المسار اللحظي". إذا أظهر النظام انحرافاً بنسبة ٥٪ في تكلفة مواد البناء في مشروع بوسط الرياض، يتم إرسال تنبيه آلي لصناع القرار لاتخاذ إجراء استباقي (Alam et al., 2026). هذا يقلل بشكل جذري من فرص فشل المشروع الكلي. ويمثل هذا التحول تطبيقاً ميدانياً مباشراً للمرحلة الرابعة من تطور تفويض مكاتب إدارة المشاريع (قيادة الابتكار والتحول الرقمي) التي نوقشت في المحور الأول.

ثانياً: الحوكمة كأداة لمكافحة الفساد وتعزيز الثقة الاستثمارية. لقد حددت الحكومة السعودية حوكمة الشركات والمشاريع كأداة رئيسية للقضاء على الفساد (Hammad, 2019). إن وجود مكتب إدارة مشاريع محكوم يعني أن كافة أوامر التغيير (Change Orders) والمشتريات تخضع لرقابة متعددة المستويات. هذا لا يحمي المال العام فحسب، بل

يرسل رسالة طمأنة للمستثمرين الدوليين المشاركين في مشاريع الرياض بأن بيئة العمل عادلة وشفافة (Alatawi, 2025). وتتقاطع هذه الوظيفة مباشرة مع معالجة "مخاطر الحوكمة" التي نوقشت ضمن إدارة المخاطر والامتثال في المحور الثاني، حيث تُترجم الأطر النظرية إلى آليات رقابية ملموسة كنظام نزاهة ونظام المنافسات والمشتريات الحكومية.

ثالثاً: مؤسسة "إدارة المنافع" بدلاً من "إدارة المخرجات". الابتكار الحقيقي في ممارسات الحوكمة بمكاتب المشاريع في الرياض هو التركيز على "ما بعد التسليم". الحوكمة تضمن أن "حديقة الملك سلمان"، على سبيل المثال، ليست مجرد مساحة خضراء (مخرج)، بل هي محرك لخفض درجات الحرارة ورفع جودة حياة السكان (منفعة/أثر) (رؤية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦). ويتم قياس نجاح المكتب بناءً على تحقيق هذه المنافع الاستراتيجية طويلة الأمد (Ogunbukola, 2024)، بما يجسد عملياً "حلقة حوكمة المخرجات والمنافع" الثالثة من النموذج التكاملي المقترح في المحور الثاني.

٢-٣-٧. خلاصة الإطار النظري وموقع الدراسة الحالية

إن ممارسات الحوكمة في مكاتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض قد انتقلت من كونها خياراً إدارياً إلى ضرورة استراتيجية تملها ضخامة المهام ونبيل الأهداف في رؤية ٢٠٣٠. إن النموذج السعودي في الحوكمة، المتمثل في هيئة كفاءة الإنفاق والمشاروعات (EXPRO)، يقدم درساً عالمياً في كيفية مؤسسة الحوكمة على نطاق وطني واسع.

ويمكن إجمال أبرز الدروس المستخلصة من هذا الإطار النظري الموسع في أربع ملاحظات ختامية جوهرية. الملاحظة الأولى أن الحوكمة الفعالة لمشاريع الرياض لا تتحقق بمعزل عن مستوى نضج المكتب، بل إن الأثر الحقيقي للممارسات الحوكمية يتضخم تدريجياً كلما ارتقى المكتب في سلم النضج المؤسسي من الحوكمة الفنية إلى الحوكمة الاستراتيجية. والملاحظة الثانية أن النموذج السعودي يتميز بدرجة مركزية فريدة تستدعي حذراً منهجياً عند تطبيق أدوات قياس مستوردة من سياقات لامركزية دون تكييفها أولاً. والملاحظة الثالثة أن صراع المنطق التنظيمي بين التحديث والتقليد يبقى متغيراً سياقياً حاكماً يفسر التفاوت الملحوظ في فعالية تطبيق الحوكمة بين جهة حكومية وأخرى رغم خضوعها جميعاً لإطار وطني موحد ظاهرياً. أما الملاحظة الرابعة والأخيرة فهي أن مستقبل حوكمة المشاريع في الرياض مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى نجاح المنظومة في سد فجوة الكفاءات الرقمية اللازمة لتشغيل أدوات الحوكمة التفاعلية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي والتوائم الرقمية.

وقد سعى هذا الإطار النظري إلى البناء التدريجي من المفاهيم الأساسية (المحور الأول) عبر الممارسات التطبيقية وآليات تأثيرها في النجاح (المحور الثاني)، وصولاً إلى السياق المحلي الخاص بمدينة الرياض ومشاريعها العملاقة في ظل رؤية ٢٠٣٠ (المحور الثالث). وتكشف هذه المراجعة النظرية الشاملة عن وجود توافق واسع في الأدبيات على الأثر الإيجابي لممارسات الحوكمة في معدلات نجاح المشاريع بشكل عام، مقابل ندرة نسبية في الدراسات التي تختبر هذه العلاقة تجريبياً ضمن السياق الفريد لمدينة الرياض تحديداً، بكل ما يحمله هذا السياق من خصوصية تتمثل في تزامن تنفيذ مشاريع عملاقة متعددة، وتطبيق منظومة حوكمة وطنية موحدة حديثة النشأة نسبياً (EXPRO)، وتصادم منطقي تنظيمي بين التحديث والتقليد لا يزال قيد التشكل. وتأتي الدراسة الحالية لتسد هذه الفجوة البحثية من خلال اختبار العلاقة بين ممارسات الحوكمة المحددة في هذا الإطار النظري ومعدلات نجاح المشاريع ميدانياً في بيئة الرياض، مستندة

إلى الأسس النظرية الثلاثة التي قدمتها نظريات الوكالة والإشراف والمؤسسية، ومستعينة بالنموذج التكاملي ثلاثي الحلقات المقترح في المحور الثاني كإطار تحليلي ناظم لتفسير النتائج الميدانية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يُعدّ فصل منهجية الدراسة (Research Methodology) الركيزة الأساسية والعمود الفقري لأي بحث علمي رصين في حقل العلوم الإدارية والهندسية، حيث يُشكل المسار المنطقي والإطار الإجرائي الصارم الذي يُترجم الأهداف النظرية، والتساؤلات البحثية، والأسس الفلسفية إلى خطوات عملية وميدانية قابلة للقياس والتحقق. تنبع الأهمية الاستثنائية لهذا الفصل من طبيعة موضوع الدراسة المتمثل في "حوكمة مكاتب إدارة المشاريع" (PMO Governance) ضمن بيئة بالغة التعقيد والديناميكية مثل مدينة الرياض، التي تحتضن حالياً مشاريع مليارية وعملاقة (Giga-projects) تتشابك فيها المصالح وتتعدد فيها الجهات الإشرافية والتنفيذية.

تتطلب دراسة ظواهر تنظيمية بهذا الحجم والتعقيد تصميماً منهجياً دقيقاً يتجاوز مجرد جمع البيانات السطحية، ليتعمق في فهم وتحليل طبيعة العلاقات السببية والارتباطية بين المتغيرات. ولذلك، يسعى هذا الفصل إلى تقديم وصف وتبرير تفصيلي وشامل لكل خيار منهجي اتخذته الباحثة؛ بدءاً من تحديد المنهجية العلمية الملائمة وطرق البحث التي تخدم أهداف الدراسة، مروراً بتعريف وتأطير مجتمع البحث واختيار العينة الممثلة التي تملك من الكفاءة والخبرة ما يؤهلها لتقييم واقع الحوكمة. كما يضع هذا الفصل الحدود الدقيقة (الموضوعية، والمكانية، والزمانية، والبشرية) التي تضبط نطاق سريان نتائج البحث.

علاوة على ذلك، يستعرض هذا الفصل بالتفصيل المعمق آلية بناء وتطوير أداة البحث (الاستبانة)، ومراحل تحكيمها، والطرق الإحصائية المتبعة لاختبار خصائصها السيكمترية المتمثلة في الصدق (Validity) والثبات (Reliability)، وذلك لضمان موثوقية الأداة في استخلاص بيانات تعكس الواقع الفعلي للمشاريع. ويُختتم الفصل بوصف دقيق لإجراءات التطبيق الميداني، وشرح مفصل للأساليب والمعالجات الإحصائية (الوصفية والاستدلالية) التي سيتم توظيفها باستخدام البرمجيات المتقدمة لاختبار الفرضيات. إن هذا البناء المنهجي المحكم هو ما يضمن خروج الدراسة بنتائج موضوعية، واستنتاجات دقيقة، وتوصيات علمية وعملية قابلة للتعميم والاستفادة منها من قبل صناعات القرار والقيادات في الجهات السيادية بالمملكة العربية السعودية لتعزيز مسيرة نجاح مشاريع رؤية ٢٠٣٠.

٢-٣. المنهجية وطرق البحث.

ينطلق تحديد المنهجية العلمية من الفلسفة البحثية (Research Paradigm) التي تتبناها الدراسة. وبما أن هذه الدراسة تسعى إلى قياس واقع موضوعي وتقييم علاقات ارتباطية وتأثيرية بين متغيرات محددة مسبقاً بناءً على إطار نظري متين، فإنها تتبنى "الفلسفة الوضعية" (Positivism) التي تفترض إمكانية قياس الظواهر الإدارية والتنظيمية كمياً وبموضوعية تامة بعيداً عن التحيزات الذاتية.

وبناءً على هذه الفلسفة، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها بدقة، تم الاعتماد على "المنهج الوصفي التحليلي" (Descriptive-Analytical Approach). يُعد هذا المنهج الخيار العلمي الأبرز والأكثر موثوقية واعتمادية في أدبيات إدارة المشاريع والعلوم التنظيمية للتعامل مع الظواهر الميدانية المعقدة، ويقوم بوظيفته المزدوجة على النحو الآتي (Al-Harbi & Alameer, 2024):

- الشق الوصفي (Descriptive): يُعنى هذا الشق برصد، وتصوير، وتشخيص الواقع الميداني الفعلي لمدى وعمق تطبيق "ممارسات الحوكمة" داخل مكاتب إدارة المشاريع في بيئة عمل الرياض كما هي موجودة وممارسة في الواقع. ويشمل ذلك وصف الخصائص الديموغرافية والتنظيمية للعينة، وتحديد مستويات النضج في أبعاد الحوكمة (المساءلة المركزية، الشفافية المعلوماتية، المواءمة الاستراتيجية، والتمكين الرقمي)، بالإضافة إلى وصف مستويات النجاح الحالية للمشاريع.

- الشق التحليلي (Analytical): يتجاوز هذا الشق عملية الوصف السطحي والكمي للظاهرة، ليتعمق في تفكيك عناصرها، وفحص الروابط والاتجاهات، وتحليل "الأثر والارتباط" الإحصائي الدقيق بين ممارسات الحوكمة (كمتغيرات مستقلة أو تفسيرية) وبين "معدلات نجاح المشاريع" (كمتغير تابع أو مستجاب). إن هذا التحليل العميق هو ما يمنح الدراسة القدرة على التنبؤ، وتحديد أي من أبعاد الحوكمة يمتلك الثقل الأكبر في دفع عجلة النجاح لتلافي مغالطات التخطيط.

ولضمان الدقة والموضوعية وقابلية تعميم النتائج، تم توظيف "المدخل الكمي" (Quantitative Approach) كطريقة بحثية رئيسية. يعتمد هذا المدخل على تحويل الظواهر والممارسات الإدارية إلى بيانات رقمية مقننة تُجمع عبر أداة قياس مصممة بعناية (استبانة). إن اختيار المدخل الكمي في هذه الدراسة يتوافق تماماً مع متطلبات قياس النضج المؤسسي، حيث يوفر هذا المدخل أدلة إحصائية قاطعة وصارمة تدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لحوكمة المشاريع العملاقة (Giga-projects)، ويقلل إلى الحد الأدنى من التحيزات والآراء الشخصية للمستجيبين. وقد تم الاسترشاد في اختيار وتصميم هذا التوجه المنهجي بنماذج ودراسات سابقة أثبتت جدارتها وفعاليتها في البيئة السعودية، مثل النموذج الذي وظفته دراسة (Al-Harbi & Alameer, 2024) ودراسة (Arafa, 2026)، مما يرسخ من متانة التصميم المنهجي للبحث، ويضمن خروج الدراسة بنماذج إحصائية وتوصيات كمية دقيقة قابلة للتبني من قبل الهيئات التنظيمية والسيادية مثل "إكسبرو" (EXPRO).

٣-٣. مجتمع البحث وعينته

٣-٣-١. مجتمع الدراسة:

يُعرّف مجتمع الدراسة (Study Population) في البحوث العلمية بأنه جميع المفردات، أو الأفراد، أو العناصر التي تشترك في خصائص محددة تسعى الدراسة إلى قياسها وتعميم النتائج عليها. وفي سياق هذا البحث، يتمثل مجتمع الدراسة في كافة المهنيين، والممارسين، والخبراء، والقيادات الإدارية والفنية المنخرطين بشكل مباشر وفعال في منظومة تخطيط، وإدارة، وحوكمة، وتنفيذ المشاريع الكبرى (الإنشائية، والتقنية، والخدمية، والتحولية) بمدينة الرياض.

ويتركز هذا المجتمع بشكل أساسي وعميق على الكوادر البشرية العاملة داخل المنظمات، والشركات الكبرى، والجهات السيادية والتنفيذية التي تتولى إدارة وتوجيه المحافظ الاستثمارية الضخمة المندرجة تحت برامج التحول الوطني ومستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. ويشمل ذلك على سبيل المثال لا الحصر:

- **الجهات السيادية والحكومية الكبرى:** مثل الهيئة الملكية لمدينة الرياض (RCRC)، وأمانة منطقة الرياض، ومركز مشاريع البنية التحتية، وصندوق الاستثمارات العامة (PIF) وما يندرج تحته من شركات وطنية لتطوير المشاريع العملاقة داخل العاصمة (مثل مشروع المربع الجديد، ومؤسسة حديقة الملك سلمان، وشركة بوابة الدرعية).
- **مكاتب تحقيق الرؤية (VROs) ومكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (EPMOs):** المنتشرة في مختلف الوزارات والهيئات الحكومية التي تتخذ من الرياض مقراً لها، والتي تُعنى بتطبيق أدلة ومعايير هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (EXPRO).
- **شركات المقاولات الكبرى والشركات الاستشارية العالمية:** المصنفة كشركات فئة أولى (Grade ١) والتي تتولى التنفيذ الفعلي وتقديم الاستشارات الهندسية والإدارية لهذه المشاريع المعقدة في منطقة الرياض (Al-Harbi & Alameer, 2024).

يتسم هذا المجتمع بكونه مجتمعاً "نخبوياً وتخصصياً" بالغ الأهمية؛ حيث يمتلك أفرادَه مستوى عالياً من المعرفة التراكمية، والاحتكاك الميداني اليومي بالتعقيدات التنظيمية، والضغوط التمويلية، والتحديات الزمنية التي تكتنف بيئة المشاريع المليارية. وتتجلى أهمية هذا المجتمع في قدرته على تقديم بيانات واقعية ودقيقة تعكس التفاعل الحقيقي بين ممارسات الحوكمة المفروضة نظرياً وبين النتائج التشغيلية المحققة فعلياً على أرض الميدان.

٣-٢. عينة الدراسة:

نظراً لضخامة واتساع مجتمع الدراسة الجغرافي والمهني في مدينة الرياض، وصعوبة إجراء حصر شامل (Census) لكافة العاملين في قطاع المشاريع لاستحالة حصر أعدادهم الفعلية المتغيرة باستمرار، تم الاعتماد على أسلوب أخذ العينات الإحصائية. ولضمان أن تعكس العينة خصائص المجتمع الأصلي بدقة، تم اختيار أسلوب "العينة العشوائية الطبقية" (Stratified Random Sample) كطريقة رئيسية لاختيار المشاركين.

يُعد هذا الأسلوب الإحصائي هو الأمثل منهجياً لضمان تمثيل عادل، دقيق، وشامل لكافة الشرائح المهنية والفئات الوظيفية المؤثرة والمشاركة في اتخاذ القرار وتطبيق الحوكمة. فعملية حوكمة المشاريع لا تقتصر على وجهة نظر الإدارة العليا فقط، بل تتطلب قياس الأثر من زوايا متعددة تتدرج من التنظير الاستراتيجي إلى التنفيذ الميداني. وبناءً عليه، تم تقسيم العينة المستهدفة إلى "طبقات" مهنية (Strata) تشمل:

١. مديرو مكاتب إدارة المشاريع ومكاتب تحقيق الرؤية (PMO & VRO Directors).
٢. مديرو محافظ وبرامج المشاريع الاستراتيجية (Portfolio/Program Managers).
٣. مديرو المشاريع التنفيذيون (Project Managers).
٤. أخصائيو خبراء الحوكمة، وإدارة المخاطر، والجودة، والامتثال (Governance & Risk Specialists).
٥. الكوادر الهندسية والاستشارية المتقدمة المشاركة في لجان التوجيه وبوابات العبور.

أما من حيث حجم العينة (Sample Size)، وتأسيساً على القواعد والمعادلات الإحصائية المعتمدة في البحوث الكمية (مثل معادلة Michael و Stephen Isaac أو جداول Krejcie & Morgan)، واسترشاداً بأحجام العينات التي تم إثبات دلالتها وقوتها الإحصائية في دراسات حديثة مشابهة في البيئة السعودية - كدراسة (Al-Harbi & Alameer, 2024) التي شملت ٣٩٤ مستجيباً، ودراسة (Arafa, 2026) التي شملت ٢٨٥ مستجيباً- تستهدف هذه الدراسة الوصول إلى عينة ممثلة ذات دلالة إحصائية كافية ومستقرة، تتراوح تقديراً بين (٣٠٠ إلى ٤٠٠ مستجيب). تكتسب هذه العينة أهميتها البالغة من كون أفرادها يمتلكون المعرفة التراكمية الدقيقة، والاحتكاك المباشر بأدوات التقييس الوطني، والقدرة الموضوعية المجردة على تقييم فعالية الحوكمة الرقمية والرقابة اللحظية في منع تعثر المشاريع، مما يوفر قاعدة بيانات صلبة لاختبار الفرضيات بعمق.

٤-٣. حدود البحث

لضمان تركيز الدراسة، وتوجيه مسارها المنهجي بدقة، ومنع تشتت الجهود البحثية، وتحقيق أعلى درجات الموثوقية في النتائج وتفسيرها، تم تأطير البحث بصرامة ضمن الحدود العلمية والميدانية الآتية:

١. **الحدود الموضوعية (Objective Limits):** يقتصر هذا البحث موضوعياً وعلمياً على دراسة وتحليل "ممارسات الحوكمة المطبقة في مكتب إدارة المشاريع (PMO Governance)" بوصفها المتغير المستقل والتفسيري الأساسي في الدراسة. ولقياس هذا المتغير الشامل بدقة، تم تحديده إجرائياً وفقاً للإطار النظري في أربعة أبعاد جوهرية: (المواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار، المساءلة المركزية وهياكل القرار، الشفافية والرقابة المعلوماتية، والتمكين الرقمي للحوكمة). وفي المقابل، يقتصر البحث على قياس أثر هذه الممارسات على "معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض" بوصفها المتغير التابع والمستجاب. وقد تم تجاوز النظرة التقليدية الضيقة للنجاح؛ ليقاس هذا المتغير عبر دمج "المثلث الحديدي للتشغيل" (الوقت، التكلفة، الجودة) مع مفاهيم "تسليم القيمة وحوكمة المنافع" التي تشمل النجاح الاستراتيجي، ورضا أصحاب المصلحة، والتعلم المؤسسي. وبذلك تتحدد موضوعية الدراسة في استكشاف الروابط والعلاقات بين هذين المتغيرين حصراً بمعزل عن المتغيرات التنظيمية الأخرى كالثقافة العامة للشركة أو سياسات الموارد البشرية البحتة التي لا ترتبط بال PMO.

٢. **الحدود المكانية (Spatial Limits):** تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية وحصص نطاق جمع بياناتها جغرافياً داخل "مدينة الرياض"، عاصمة المملكة العربية السعودية. يأتي هذا الاختيار الجغرافي الحصري ليس بمحض الصدفة، بل لكون مدينة الرياض تُمثل المركز العصبي، والسياسي، والاقتصادي للبلاد، والمسرح الأكبر إقليمياً وربما عالمياً لتنفيذ سلسلة من "المشاريع العملاقة" (Giga-projects) النوعية. إن تواجد مشاريع حضرية هائلة مثل مشروع المربع الجديد، والمسار الرياضي، ومترو الرياض، وحديقة الملك سلمان، إلى جانب تمركز المقرات الرئيسية للهيئات التنظيمية والسيادية مثل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (EXPRO) وهيئة الحكومة الرقمية (SDAIA) في العاصمة، يوفر بيئة استثنائية، ثرية، وعالية التعقيد لاختبار وتحليل فعالية أطر الحوكمة بعمق وشمولية لا تتوفر في غيرها من المدن.

٣. **الحدود الزمانية (Temporal Limits):** يتم تنفيذ هذه الدراسة الميدانية، واستطلاع آراء الخبراء، وجمع البيانات، وتحليلها خلال فترة (٢٠٢٥ - ٢٠٢٦). وتتسم هذه الحقبة الزمنية بأهمية مفصلية واستراتيجية بالغة؛ لكونها تُمثل الدخول الفعلي في "المرحلة الثالثة والأخيرة" من مراحل تسليم برامج ومبادرات رؤية المملكة العربية السعودية

٢٠٣٠. تُوصف هذه المرحلة الدقيقة بـ "مرحلة الاستعداد التشغيلي، وقطف الثمار، وتعظيم الأثر"، حيث تنتقل الأغلبية العظمى من مشاريع الرياض الكبرى من مراحل التخطيط، والتصميم، والإنشاء المبدئي إلى مراحل الإنجاز، والتسليم الفعلي، والتشغيل. هذا السياق الزمني الحرج يجعل منه التوقيت المثالي، والصارم، والأكثر دلالة لتقييم مدى فاعلية ونضج أطر الحوكمة التي تم إرساؤها في السنوات السابقة، ومدى نجاح مكاتب إدارة المشاريع في حماية هذه الاستثمارات من التعثر في الأمتار الأخيرة من سباق التسليم.

٤. **الحدود البشرية (Human Limits):** اقتصر التطبيق الميداني لأداة البحث بشكل صارم وحصري على شريحة "الخبراء والمتخصصين والممارسين" العاملين فعلياً ومهنيّاً في منظومة إدارة المشاريع وإدارة المحافظ بمدينة الرياض. ويشمل ذلك تحديداً: مديري مكاتب تحقيق الرؤية (VROs)، مديري مكاتب إدارة المشاريع (PMO Directors) بمختلف مستوياتها التنظيمية (الداعمة، والضابطة، والتوجيهية)، مديري محافظ المشاريع والبرامج الاستراتيجية، الكوادر الهندسية المتقدمة، وخبراء الحوكمة والامتثال وإدارة المخاطر. تم تحديد هذه الحدود البشرية بعناية لاستبعاد الموظفين الإداريين أو التشغيليين الذين لا يمتلكون الرؤية الشمولية أو الاحتكاك المباشر مع إجراءات اتخاذ القرار الاستراتيجي وحوكمة بوابات العبور (Stage-Gates)، لضمان الحصول على بيانات عالية الموثوقية وتعكس الإدراك المهني العميق للظاهرة المدروسة.

٥-٣. أداة البحث

لجمع البيانات الأولية الميدانية اللازمة لاختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة، ولصعوبة الاعتماد على الملاحظة المباشرة أو المقابلات الفردية للوصول إلى عينة كبيرة وممثلة في مجتمع معقد كمدينة الرياض، تم بناء وتطوير أداة بحث كمية رئيسية تتمثل في "الاستبانة الإلكترونية المبنية (Questionnaire)". تم بناء هذه الاستبانة استناداً إلى دمج الإطار النظري، والأدبيات السابقة المحكمة (مثل دراسات Musawir et al., 2017 وArafa, 2026)، والمقاييس المهنية العالمية المعيارية كالإصدار السابع من دليل (PMBOK)، وموجهات الدليل الوطني لإدارة المشاريع الصادر عن (EXPRO).

تم تصميم الاستبانة بدقة وعناية فائقة لتكون شاملة، وواضحة، وقادرة على ترجمة المفاهيم النظرية المجردة إلى متغيرات إجرائية قابلة للقياس الكمي. وقد قُسمت الاستبانة هيكلياً إلى ثلاثة أقسام (محاور) رئيسية ومتراصة عضوياً:

- **القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (المتغيرات التصنيفية).** يستهدف هذا القسم التمهيد جمع البيانات الشخصية، والمهنية، والتنظيمية للمستجيبين. وتكتسب هذه المتغيرات أهمية استثنائية لكونها ستُستخدم لاحقاً في التحليل الإحصائي الاستدلالي (مثل اختبار التباين ANOVA) كمتغيرات حاکمة ومفسرة للكشف عن الفروق في الاتجاهات. وتشمل بنود هذا القسم:

- **المعلومات الشخصية والمهنية:** العمر، الجنس، المؤهل العلمي الأكاديمي، امتلاك شهادات مهنية متخصصة (مثل PMP، وPMO-CP، وغيرها)، المسمى الوظيفي الحالي، وسنوات الخبرة الإجمالية في مجال إدارة المشاريع أو الحوكمة.
- **المعلومات التنظيمية وطبيعة العمل:** نوع المنظمة التابع لها (حكومية سيادية، هيئة تطويرية، شركة قطاع خاص، أو مطور لمشاريع عملاقة Giga-projects)، حجم المنظمة (مقاساً بعدد الموظفين أو حجم الميزانيات المدارة)، العمر

التشغيلي الفعلي لمكتب إدارة المشاريع في المنظمة (والذي يُعد مؤشراً حيوياً لقياس النضج التراكمي)، ونوع النموذج التنظيمي المطبق للـ PMO (هل هو مكتب داعم، أم ضابط، أم توجيهي استراتيجي)، وطبيعة المشاريع الرئيسية التي تشرف عليها المنظمة.

- القسم الثاني: ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع (قياس المتغير المستقل). يُمثل هذا القسم صلب أداة القياس، ويتضمن مجموعة من الفقرات والعبارات التقريرية المصاغة بدقة. وقد طُلب من المستجيبين تقييم درجة الموافقة أو مستوى الممارسة الفعلية لكل عبارة في منظماتهم باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) المتدرج رقمياً من (١ = لا أوافق بشدة / لا يطبق أبداً) إلى (٥ = أوافق بشدة / يطبق دائماً وبصرامة). يُقاس هذا المحور مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة موزعة ومصنفة على أربعة أبعاد فرعية نظرية وعملية هي:

١. المواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار: يقيس مدى قدرة المكتب على ضمان ارتباط المشاريع المنتقاة بشكل وثيق مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، وامتلاك السلطة لإيقاف المشاريع التي تفقد جدواها الاستراتيجية، ومراجعة المحافظ الاستثمارية بانتظام لضمان التوافق مع التوجهات الوطنية.

٢. المساءلة المركزية وهياكل اتخاذ القرار: يقيس كفاءة الهيكل التنظيمي من خلال التطبيق الفعلي لمصفوفة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات (RACI)، وتفعيل دور "الراعي التنفيذي للمشروع" (Sponsor)، وفعالية اللجان التوجيهية (Steering Committees) في تصعيد وحل المشكلات الحرجة.

٣. الشفافية والرقابة المعلوماتية: يقيس فاعلية تدفق المعلومات وتوفر "مصدر وحيد للحقيقة"، وتطبيق نظام "بوابات العبور" الإلزامية (Stage-Gate Process) كشرط لانتقال المشروع من مرحلة لأخرى، والإعلان الفوري والشفاف عن الانحرافات التكاليفية أو الزمنية دون إخفاء.

٤. الحوكمة الرقمية والتحول التقني: يُعد من أهم الأبعاد المستحدثة لعام ٢٠٢٦، ويقيس القدرة التنبؤية للمكتب عبر مدى دمج وتبني منصات معلومات إدارة المشاريع (PMIS) السحابية، واستخدام التوائم الرقمية وتقنيات نمذجة معلومات البناء (BIM) للرقابة اللحظية، وتوظيف تحليلات الذكاء الاصطناعي (AI) للتنبؤ المبكر بالمخاطر الاستراتيجية والتشغيلية.

- القسم الثالث: معدلات نجاح المشاريع (قياس المتغير التابع). يستخدم هذا القسم أيضاً مقياس ليكرت الخماسي لتقييم مخرجات ونتائج الأداء الفعلي للمشاريع المنفذة تحت مظلة وحوكمة الـ PMO. وقد تم تجاوز القياس التقليدي والمحدود الذي يعتمد على الجداول المالية فقط، ليقاس النجاح بناءً على المفهوم الحديث "لتسليم القيمة وتوليد المنافع". ويتكون من ثلاثة أبعاد فرعية كاملة:

١. كفاءة الأداء التشغيلي والفني (المثلث الحديدي): يقيس مدى قدرة المنظمة على تسليم مشاريعها ضمن الميزانيات المعتمدة سلفاً (دون أوامر تغيير غير مبررة)، وضمن الجداول الزمنية الدقيقة (دون تأخيرات حادة)، مع الالتزام التام بتسليم نطاق العمل وفق المواصفات الهندسية والجودة المطلوبة.

٢. النجاح الاستراتيجي وتحقيق المنافع (Benefits Realization): يقيس الأثر العائد من المشروع؛ أي مدى مساهمة مخرجات المشاريع في تحقيق الأهداف الكبرى للمنظمة، ودعم النمو المستدام، والرفع من مستوى التنافسية والابتكار، وتحقيق القيمة الاستراتيجية بعيدة المدى المرصودة في خطة الأعمال الأولية (Business Case).

٣. رضا أصحاب المصلحة والتعلم المؤسسي: يقيس رضا القيادة العليا (الملاك)، والجهات السيادية المستفيدة، والمجتمع المحلي في الرياض عن مخرجات المشروع. كما يقيس مدى مساهمة الحوكمة في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على توثيق "الدروس المستفادة"، وتطوير كفاءة الكوادر الوطنية، وتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة.

٦-٣. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)

تُعد الأداة البحثية هي الوسيلة الوحيدة لاستنطاق الواقع الميداني؛ لذا فإن استخلاص نتائج سليمة، وبناء توصيات استراتيجية موثوقة، واختبار فرضيات علمية دقيقة يعتمد اعتماداً كلياً وجوهرياً على كفاءة هذه الأداة. ولضمان الموثوقية العلمية البالغة للأداة وصلاحياتها المطلقة لجمع البيانات في بيئة معقدة كمشاريع الرياض، تم إخضاع الاستبانة لإجراءات الفحص والتقييم الإحصائي والمنطقي الصارمة للتحقق من جودة خصائصها السيكومترية المتمثلة في شقيها: الصدق والثبات.

صدق الأداة

يُشير الصدق إحصائياً ومفاهيمياً إلى مدى قدرة الأداة الفعالة على قياس ما صُممت وأُعدت لقياسه حقاً، وعدم قياس أي شيء آخر بالخطأ. ولتأكيد ذلك، تم التحقق من صدق الأداة من خلال مسارين متوازيين ومتكاملين:

١. **صدق المحتوى والصدق الظاهري (Face and Content Validity):** يمثل هذا المسار التقييم النوعي والمنطقي للأداة. تم عرض النسخة الأولية (المسودة) من الاستبانة على لجنة تحكيم متخصصة (Panel of Experts) تضم نخبة مختارة من الأكاديميين ذوي الاختصاص في أقسام الإدارة الهندسية والإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية، بالإضافة إلى كبار الخبراء الممارسين والقياديين في مكاتب إدارة المشاريع (PMO) العاملة فعلياً في مشاريع الرياض الكبرى. طُلب من السادة المحكمين إبداء الرأي النقدي والموضوعي في مدى وضوح صياغة الفقرات والعبارات، وسلامتها اللغوية والفنية، وانتمائها الدقيق للمحور الذي تقيسه، وملائمتها للثقافة التنظيمية والبيئة التشغيلية السعودية، فضلاً عن تقييم كفايتها وشموليتها لتغطية أبعاد الدراسة. وبناءً على ملاحظاتهم القيمة وتوجيهاتهم، تم تعديل، وحذف، وإضافة، وإعادة صياغة بعض الفقرات لتخرج الأداة في حلتها النهائية الأكثر رصانة.

٢. **الصدق البنائي أو صدق الاتساق الداخلي (Construct Validity):** يمثل هذا المسار التقييم الكمي والإحصائي الدقيق للصدق، والذي سيتم حسابه استدلالياً بعد إجراء التطبيق الميداني (أو من خلال بيانات العينة الاستطلاعية). سيتم استخدام "معاملات ارتباط بيرسون" (Pearson Correlation Coefficients) لحساب درجة الارتباط الإحصائي بين درجة كل فقرة (عبارة) من فقرات الاستبانة وبين الدرجة الكلية للمحور أو البعد الفرعي الذي تنتمي إليه، وكذلك قياس ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة. إن الحصول على معاملات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة ٠,٠٥ أو ٠,٠١) يؤكد بما لا يدع مجالاً للشك أن جميع الفقرات متسقة داخلياً، وتقيس بالفعل المفهوم البنائي (كالحوكمة أو النجاح) الذي وُضعت لقياسه بدقة.

ثبات الأداة

يُقصد بالثبات مفاهيمياً وإحصائياً مدى استقرار النتائج، واتساقها الداخلي، ودقتها، بحيث لو أُعيد تطبيق الأداة نفسها على نفس العينة، وتحت ظروف مشابهة تقريباً، فإنها ستعطي نتائج متقاربة جداً أو متماثلة، مما ينفي تدخل عنصر الصدفة أو العشوائية في الإجابات. وللتأكد من تحقق هذا الشرط العلمي، تم استخدام الاختبار الإحصائي الأشهر والأكثر دقة في مقاييس ليكرت، وهو معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، والذي سيتم حسابه لجميع محاور الاستبانة الفرعية وللأداة في مجملها. في أدبيات البحوث الأكاديمية والإدارية، يُعتبر الحصول على قيمة (٠,٧٠) فأعلى دليلاً على مستوى ثبات وموثوقية مقبول علمياً وقابل للاعتماد عليه. وكلما اقتربت القيمة المحسوبة لمعامل ألفا كرونباخ من الرقم الصحيح (١,٠٠)، دلّ ذلك على موثوقية استثنائية وعالية جداً لأداة الدراسة، مما يتيح للباحث قدرة عالية على تعميم النتائج والاستنتاجات المستخلصة بثقة مطلقة على كامل مجتمع مشاريع الرياض والهيئات السيادية فيها.

٧-٣. إجراءات تطبيق الدراسة وجمع البيانات (Study Application Procedures):

لم يكن الوصول إلى البيانات الميدانية الدقيقة عملية عشوائية، بل تطلب بناء خطة إجرائية محكمة. مرت عملية جمع البيانات الميدانية بسلسلة متعاقبة من الخطوات المنهجية، والتقنية، والاعتبارات الأخلاقية المنظمة؛ لضمان أعلى مستويات الجودة والموثوقية في الاستجابات:

١. مرحلة التصميم والتحكيم: انطلقت بعد المراجعة الشاملة والمعمقة للأدبيات العلمية والدراسات السابقة (كما تم تفصيله في الفصل الثاني)، حيث تم بناء وصياغة فقرات الاستبانة، وعرضها على لجنة المحكمين الأكاديميين والممارسين لإخراج وصقل نسختها النهائية وتنقيتها من أي غموض مفاهيمي.
٢. التطبيق الاستطلاعي المبدئي (Pilot Study): قبل النشر الشامل، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مصغرة عشوائياً (تتألف من حوالي ٣٠ إلى ٤٠ مستجيباً) من الخبراء العاملين في الميدان (من خارج العينة الأساسية المعتمدة للتحليل النهائي). كان الهدف الجوهرى من هذه الخطوة هو التأكد العملي من وضوح وفهم المستجيبين للمصطلحات الفنية المعقدة (مثل حوكمة المنافع، والتوائم الرقمية، ونماذج EPMO)، وتقدير متوسط الوقت الفعلي اللازم للإجابة دون التسبب بعبء على المستجيب، بالإضافة إلى توفير بيانات أولية لحساب معاملات الصدق والثبات الإحصائية (ألفا كرونباخ وارتباط بيرسون) للتأكد من متانة الأداة قبل إطلاقها الواسع.
٣. النشر والتوزيع الرقمي المستهدف: نظراً لطبيعة المجتمع المستهدف المكون من قيادات ومهنيين يشغلون مناصب ذات جداول زمنية مزدحمة للغاية في مشاريع الرياض الكبرى، تمت أتمتة ورقمنة الاستبانة بالكامل باستخدام النماذج الإلكترونية الموثوقة (Google Forms أو SurveyMonkey). تم نشر، وتوزيع، وتتبع الاستبانة بشكل منهجي واحترافي عبر القنوات المهنية الرقمية الموثوقة والشبكات المتخصصة (مثل منصة LinkedIn، ومجموعات خبراء PMP و PMO في المملكة العربية السعودية، والمجتمعات الهندسية)، مع استهداف دقيق ومباشر للقيادات في الجهات السيادية وشركات المقاولات الكبرى المعنية بتنفيذ مشاريع رؤية ٢٠٣٠ بالرياض. كما تم المتابعة دورياً وإرسال تذكيرات لبلوغ حجم العينة الإحصائي المستهدف.

٤. الاعتبارات الأخلاقية الصارمة (Ethical Considerations): لضمان أعلى درجات المصدقية والشفافية في الإجابات، تضمنت الصفحة الافتتاحية للاستبانة ديباجة صريحة وواضحة تؤكد التزام الباحث بالمعايير الأخلاقية للبحث العلمي. تضمنت الديباجة تأكيداً على أن المشاركة في الدراسة هي عملية طوعية تماماً (Informed Consent)، وأن كافة البيانات المُدلى بها والآراء الشخصية والمؤسسية ستعامل بمنتهى السرية والخصوصية، ولن يتم الإفصاح عن هوية المستجيبين أو المنظمات التي يعملون بها، ولن تُستخدم البيانات المجمعة إلا لأغراض البحث العلمي والتحليل الإحصائي الصرف. إن توفير هذه البيئة الآمنة يشجع المستجيبين للبحوث والتصريح بحقائق وواقع الممارسات والتحديات في منظماتهم بشفافية وموضوعية تامة، بعيداً عن أي ضغوط أو خوف من تداعيات مهنية أو إدارية.

٥. مرحلة الفرز والتدقيق (Data Cleaning) بعد اكتمال المدة المحددة لجمع البيانات، تم استخراج الردود، وفحصها يدوياً وإلكترونياً لاستبعاد الاستبانات غير المكتملة، أو الاستجابات النمطية العشوائية (مثل اختيار إجابة واحدة لجميع الفقرات بشكل متكرر دون قراءة)، وذلك لضمان جودة ونقاء قاعدة البيانات قبل إدخالها لبرامج التحليل الإحصائي.

٣-٨. الأساليب والمعالجات الإحصائية (Statistical Methods and Data Analysis):

بعد الانتهاء التام من جمع البيانات الميدانية، وتدقيقها، وتنقيحها، تم ترميزها (Coding) وإدخالها برمجياً ليتم إخضاعها للتحليل الإحصائي العلمي والدقيق. تم الاعتماد بشكل رئيسي على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS Statistics - الإصدارات الحديثة) لإجراء المعالجات المطلوبة. ولضمان الدقة والصرامة في اختبار وقبول أو رفض الفرضيات العلمية التي بنيت عليها الدراسة، تم تحديد مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (Significance Level) عند (مستوى ألفا α) لجميع الاختبارات عند (٠,٠٥)؛ وهو المعيار الذهبي المتبع في بحوث العلوم الإدارية والاجتماعية. لتقديم تحليل متكامل وعميق وشامل يجيب عن أسئلة الدراسة بفاعلية، تم تقسيم المعالجات الإحصائية إلى قسمين متكاملين ومتدرجين:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

استُخدمت هذه الأساليب في المرحلة الأولى لوصف، وتلخيص، وتنظيم خصائص عينة الدراسة والبيانات المجمعة في قوالب مفهومة، وتضمنت الاختبارات التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages): تم استخدامها بشكل مكثف لوصف وتحليل المتغيرات الديموغرافية والوظيفية والتنظيمية (القسم الأول من الاستبانة). تهدف هذه الأداة إلى التعرف بوضوح على طبيعة تركيبة العينة وخصائصها، من حيث تنوع المؤهلات العلمية، وتفاوت سنوات الخبرة الميدانية، وتوزيع الفئات الوظيفية القيادية، وأنواع النماذج التنظيمية لمكاتب المشاريع المطبقة فعلياً في الرياض، مما يمنح القارئ تصوراً واضحاً عن نضج العينة المستهدفة.

٢. المتوسطات الحسابية (Means): تم حسابها لتحديد التوجه والمسار العام لآراء أفراد العينة وتقييمهم حول كل فقرة، وكل بُعد فرعي، والمحور الكلي، سواء فيما يخص مستوى ممارسة الحوكمة أو مستويات معدلات النجاح. يسمح المتوسط الحسابي بتحديد درجة الموافقة والتطبيق الفعلي بشكل رقمي واضح بناءً على مقياس ليكرت الخماسي.

٣. الانحرافات المعيارية (Standard Deviations): وتُعد من أهم مقاييس التشتت، حيث تم استخراجها لمعرفة مدى بعد، أو تشتت، أو تقارب وتجانس إجابات وآراء أفراد العينة وتمركزها حول المتوسط الحسابي. فكلما صغرت وقاربت قيمة الانحراف المعياري للصفر، دلّ ذلك إحصائياً على وجود اتفاق وتجانس عالٍ بين آراء الخبراء حول الممارسة المحددة، والعكس صحيح.

٤. الأهمية النسبية والترتيب (Relative Importance Index – RII): تم استخدام هذا الأسلوب الإحصائي لترتيب الممارسات وتحديد الأولويات. فهو يساعد في الإجابة عن تساؤلات من نوع: أي ممارسات الحوكمة (مثل المساءلة، أو الشفافية، أو التحول الرقمي) تحظى بالتطبيق والنضج الأعلى والأكثر رسوخاً في مجتمع مدينة الرياض؟ وأي معايير النجاح هي الأكثر والأقل تحقّقاً في الواقع الفعلي؟

ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي واختبار الفرضيات (Inferential Statistics)

بينما يصف الإحصاء الوصفي الظاهرة، ينتقل الإحصاء الاستدلالي إلى مرحلة الاستنتاج، والتنبؤ، وتعميم النتائج من العينة إلى مجتمع الدراسة الأوسع. وهي الأساليب التحليلية المتقدمة والمعقدة التي تم توظيفها حصرياً لاختبار صحة الفرضيات الصفرية التي تمت صياغتها، وشملت الاختبارات التالية:

١. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): تم استخدامه كخطوة تحليلية أولى وأساسية لفحص واختبار مدى وجود "علاقة ارتباطية خطية" (وتحديد مدى قوتها واتجاهها الإيجابي أو السلبي) بين المتغير المستقل الرئيسي للدراسة (نضج ممارسات الحوكمة بكافة أبعاده ومحاوره المختلفة) وبين المتغير التابع (معدلات نجاح المشاريع بأبعاده المتعددة). يؤكد هذا الاختبار المبدئي وجود أو غياب التلازم بين المتغيرات.

٢. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): يُعد هذا الاختبار الأداة الإحصائية الأهم، والأعمق، والأكثر حيوية في هذه الدراسة الميدانية. تم استخدامه لتجاوز مجرد إثبات الارتباط، إلى اختبار "الأثر السببي" الفعلي و"القوة التنبؤية" لكل بُعد محدد من أبعاد الحوكمة (بُعد المواءمة الاستراتيجية، بُعد المساءلة المركزية، بُعد الشفافية المعلوماتية، وبُعد الحوكمة الرقمية الذكية) مجتمعةً ومنفردةً، في تفسير وتحديد النسبة المئوية للتباين الحاصل في رفع وتحسين "معدلات نجاح المشاريع". إن مخرجات تحليل الانحدار المتعدد لا تقدر بثمن لصناع القرار؛ فهو يوفر رؤية دقيقة وإجابة علمية قاطعة حول "أي من ممارسات وأبعاد الحوكمة هذه يمتلك الثقل الأكبر والأثر الأقوى، وبالتالي أين يجب على القيادات توجيه بوصلة الاستثمار والجهد لتعظيم العائد والحد من الفشل في مشاريع الرياض الكبرى".

٣. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق للعينات المتعددة: تم استخدامه بدقة للكشف والتحقق عما إذا كانت هناك "فروق ذات دلالة إحصائية" في استجابات وتقييمات أفراد العينة (حول مدى فعالية ونضج الحوكمة وحول معدلات النجاح المحققة) يمكن أن تُعزى وتُفسر بناءً على المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية ذات الفئات المتعددة (مثل: نوع نموذج الـ PMO المطبق في المنظمة سواء كان داعماً، أو ضابطاً، أو توجيهياً؛ أو تصنيف حجم المنظمة؛ أو طبيعة المشاريع).

٤. اختبار (Independent Samples T-Test) لاختبار الفروق لعينتين مستقلتين: تم استخدامه للتحقق من الفروق الدالة إحصائياً التي تعزى لمتغيرات تصنيفية تتكون من فئتين فقط (مثل الفروق بين المشاريع الحكومية السيادية ومشاريع القطاع الخاص).

إن استخدام هذه الترسنة المتكاملة من أدوات الإحصاء الاستدلالي هو ما يسمح للباحث بتفكيك الظاهرة، وفهم ديناميكياتها المعقدة، ومن ثم تقديم توصيات، ومخرجات، وأدلة علمية مخصصة، وموجهة للقطاعات والجهات المختلفة في العاصمة بدلاً من الاعتماد على التعميم العشوائي أو الانطباعات السطحية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

٤-١. مقدمة الفصل:

يتناول هذا الفصل عرضاً شاملاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة. يبدأ الفصل باختبار الخصائص السيكمومترية للأداة (الصدق والثبات)، يليه عرض للخصائص الديمغرافية لأفراد العينة. ثم يقدم تحليلاً وصفيّاً لاستجابات العينة حول محاور الدراسة، وينتهي باختبار الفرضيات الإحصائية ومناقشة النتائج وتقديم التوصيات المستنبطة منها.

٢-٤. النتائج

١-٢-٤. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)

١. صدق أداة الدراسة (Instrument Validity)

يقصد بصدق المقياس قدرته على قياس ما صمم من أجله، وتم التأكد من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة عبر ما يلي:

صدق المحتوى: وذلك عبر عرض استمارة الاستبانة على مجموعة من المختصين وتم الأخذ بالملاحظات التي أبدوها.

صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق تطبيق الاستبانة على عينة تجريبية تشمل ٥٠ فرداً من العاملين اختارهم الباحث بطريقة غير احتمالية وفقاً لما يناسب أهداف الدراسة، ثم قام الباحث بتفريغ الاستبانات المستردة وتحليلها احصائياً باستخدام برنامج SPSS والتأكد من صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات كل جزء بالدرجة الكلية للجزء الذي تنتهي إليه العبارة كما هو موضح في الجداول التالية بالتفصيل:

١- المتغير المستقل (ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع):

يبين الجدول (١) معامل الارتباط بين كل عبارة من المتغير المستقل ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع مع الدرجة الكلية:

الجدول (١). معامل الارتباط بين كل عبارة من المتغير المستقل ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط
١.	يتم اختيار المشاريع بناءً على معايير واضحة تضمن مساهمتها في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.	0.607
٢.	يملك مكتب إدارة المشاريع سلطة إيقاف المشاريع التي يثبت عدم جدواها الاستراتيجية أثناء التنفيذ.	0.732
٣.	تتوافق سياسات مكتب المشاريع بشكل كامل مع توجهات هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية (EXPRO).	0.867
٤.	يشارك مكتب إدارة المشاريع بفاعلية في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.	0.835
٥.	يتم مراجعة محفظة المشاريع بانتظام للتأكد من المواءمة مع تغيرات السوق والتوجهات الوطنية.	0.801
٦.	توجد آلية واضحة لتحديد "المنافع المرجوة" من كل مشروع قبل البدء في مرحلة التنفيذ.	0.765
٧.	يتم ترتيب أولويات المشاريع بناءً على مصفوفة القيمة مقابل المخاطر الاستراتيجية.	0.699
٨.	يتم تحديد "راعي للمشروع" (Sponsor) من الإدارة العليا لكل مشروع لضمان الدعم والمساءلة.	0.793

٩.	يُطبق المكتب مصفوفة مسؤوليات (RACI) توضح بدقة أدوار جميع أصحاب المصلحة.	0.884
١٠.	توجد قنوات تصعيد (Escalation) واضحة ومحددة زمنياً للتعامل مع المشكلات الحرجة.	0.781
١١.	يملك مدير المشاريع صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات التشغيلية دون الرجوع الدائم للقيادة العليا.	0.773
١٢.	تعقد اللجان التوجيهية (Steering Committees) اجتماعات دورية لمناقشة التقدم واتخاذ القرارات الاستراتيجية.	0.868
١٣.	يتم تقييم أداء مديري المشاريع بناءً على مدى التزامهم بأطر الحوكمة المعتمدة.	0.793
١٤.	تخضع قرارات اللجان التوجيهية للتوثيق والتدقيق لضمان الشفافية والمسؤولية.	0.898
١٥.	يوفر مكتب المشاريع لوحات متابعة (Dashboards) رقمية تعكس حالة المشاريع لحظياً.	0.767
١٦.	تلتزم فرق المشاريع بتقديم تقارير حالة (Status Reports) دورية تتسم بالدقة والشفافية العالية.	0.887
١٧.	يُطبق المكتب نظام "بوابات العبور" (Stage-Gate Process) لضمان عدم انتقال المشروع للمرحلة التالية دون استيفاء الشروط.	0.709
١٨.	توجد مراجعات دورية لضمان دقة البيانات المالية والزمنية المقدمة من قبل فرق المشاريع.	0.786
١٩.	يتم تزويد كافة أصحاب المصلحة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتهم في الوقت المناسب.	0.884
٢٠.	يعتمد المكتب نظام "مصدر وحيد للحقيقة" لمنع تضارب التقارير بين الإدارات المختلفة.	0.781
٢١.	يتم الكشف عن الانحرافات في الميزانية والجدول الزمني بشكل فوري ومعلن للجهات المعنية.	0.737
٢٢.	نستخدم منصات رقمية متطورة (PMIS) لربط كافة العمليات الحوكمية للمشاريع.	0.898
٢٣.	يتم دمج تقنيات نمذجة معلومات البناء (BIM) في عمليات الرقابة لتقليل تعارض البيانات.	0.697
٢٤.	نعتمد على تحليلات الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها بناءً على البيانات التاريخية.	0.832
٢٥.	توفر الحوكمة الرقمية تتبعاً دقيقاً لكافة أوامر التغيير (Change Orders) إلكترونياً.	0.857
٢٦.	يملك المكتب معايير واضحة لأمن البيانات وخصوصية المعلومات المرتبطة بالمشاريع.	0.861
٢٧.	يتم استخدام التوائم الرقمية (Digital Twins) لمراقبة التنفيذ الميداني للمشاريع الإنشائية في الرياض.	0.695

تراوحت قيم معامل الارتباط بين ٠,٦٠٧ و ٠,٨٩٨ وكلها قيم ارتباط مرتفعة.

٢- المتغير التابع (معدلات نجاح المشاريع):

يبين الجدول (٢) معامل الارتباط بين كل عبارة من المتغير التابع معدلات نجاح المشاريع مع الدرجة الكلية:

الجدول (٢). معامل الارتباط بين كل عبارة من المتغير التابع معدلات نجاح المشاريع مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط
٢٨.	تنتهي المشاريع ضمن الميزانية المعتمدة أولاً دون تجاوزات مالية غير مبررة.	0.784
٢٩.	يتم تسليم مخرجات المشاريع في المواعيد المحددة في الجداول الزمنية المعتمدة.	0.669
٣٠.	تلي المشاريع المكتملة كافة متطلبات الجودة والمواصفات الفنية المتفق عليها.	0.897
٣١.	يلاحظ انخفاض مستمر في عدد المشكلات الفنية المكتشفة أثناء مرحلة التسليم.	0.804
٣٢.	يتم إغلاق المشاريع إدارياً ومالياً وفقاً للخطط الزمنية المقررة للإغلاق.	0.758
٣٣.	تحقق المشاريع المكتملة الأهداف الاستراتيجية التي أطلقت من أجلها.	0.778
٣٤.	يساهم المشروع بشكل فعال في تحسين الأداء المالي والنمو المستدام للمنظمة.	0.864
٣٥.	تحقق مخرجات المشروع رضا عالي لدى المستفيد النهائي والمجتمع في مدينة الرياض.	0.710
٣٦.	تساهم المشاريع في رفع مستوى التنافسية والابتكار داخل المنظمة.	0.837
٣٧.	يتم تحقيق كافة المنافع (Benefits) المحددة في ميثاق المشروع بدقة عالية.	0.896
٣٨.	يعبر ملاك المشروع (Sponsors) عن رضاهم التام عن الطريقة التي تُدار بها المشاريع.	0.773
٣٩.	يسود شعور عالي بالانتماء والتحفيز بين أعضاء فرق المشاريع نتيجة وضوح الحوكمة.	0.855
٤٠.	يتم توثيق الدروس المستفادة بشكل منهجي واستخدامها في تخطيط المشاريع القادمة.	0.757
٤١.	يوصي المستثمرون والشركاء بتكرار التعامل مع المنظمة بناءً على نجاح المشاريع السابقة.	0.863
٤٢.	تساهم ممارسات الحوكمة في بناء ثقة عالية ومستدامة مع الجهات الحكومية والرقابية.	0.891
٤٣.	يلاحظ تطور مستمر في كفاءة وخبرة الكوادر الوطنية العاملة في المشاريع.	0.807
٤٤.	تنعكس نجاحات المشاريع بشكل إيجابي على الصورة الذهنية والسمعة المؤسسية للمنظمة.	0.877
٤٥.	توجد ثقافة مؤسسية قوية تدعم الشفافية والمساءلة والتعلم من الأخطاء.	0.763

تراوحت قيم معامل الارتباط بين ٠,٦٦٩ و ٠,٨٩٦ وكلها قيم ارتباط مرتفعة.

من الجداول السابقة نستنتج أن جميع معاملات الارتباط تراوحت بين (٠,٦٠٩-٠,٨٩٨)، وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائياً (٠,٣٠)، مما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين الفقرات والمحاور التي تنتهي إليها. وعليه لم يتم حذف أي فقرة من فقرات الاستبانة، لتمتعها جميعاً بدرجات مقبولة من الصدق البنائي والاتساق الداخلي.

٢. ثبات أداة الدراسة (Instrument Reliability)

. يتصف المقياس بالثبات إذا كان يعطي القيم نفسها عند إعادة استعمال أداة القياس، ويمكن التأكد من ثبات المقياس من خلال عدة طرائق كالاختبار وإعادة الاختبار، أو طريقة التجزئة النصفية، أو عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، وفي هذا الدراسة تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وكما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم وجود ثبات، وانخفاض قيمته عن ٠.٦٪ دليل على انخفاض الثبات الداخلي للمقياس:

أولاً: الثبات الكلي:

يبين الجدول (٣) درجة معامل ألفا كرونباخ لكل عبارات الاستبانة:

الجدول (٣). درجة معامل ألفا كرونباخ لكل عبارات الاستبانة

N of Items	Cronbach's Alpha
45	0.875

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات المحور بلغت ٠.٨٧٥، وهي قيمة ثبات مرتفعة.

ثانياً: المتغير المستقل (ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع):

يبين الجدول (٤) درجة معامل ألفا كرونباخ للمتغير ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع:

الجدول (٤) درجة معامل ألفا كرونباخ للمتغير ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع

N of Items	Cronbach's Alpha
27	0.861

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات المحور بلغت ٠.٨٦١، وهي قيمة ثبات مرتفعة.

ثالثاً: المتغير التابع (معدلات نجاح المشاريع)

يبين الجدول (٥) درجة معامل ألفا كرونباخ للمتغير معدلات نجاح المشاريع:

الجدول (٥) درجة معامل ألفا كرونباخ للمتغير معدلات نجاح المشاريع

N of Items	Cronbach's Alpha
18	0.792

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات المحور بلغت ٠.٧٩٢، وهي قيمة ثبات مرتفعة.

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على عينة استطلاعية مكونة من (٥٠) مستجيباً. وأظهرت النتائج أن معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ (٠.٨٧٥)، وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات.

كما بلغت قيم معامل الثبات لمحموري الاستبانة (٠,٨٦١) و(٠,٧٩٢)، وهي جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائياً (٠,٧٠)، مما يشير إلى أن فقرات كل محور تقيس المفهوم ذاته بدرجة عالية من الاتساق. وعليه يمكن الاعتماد على أداة الدراسة في جمع البيانات من العينة الأساسية وتحليلها بثقة عالية

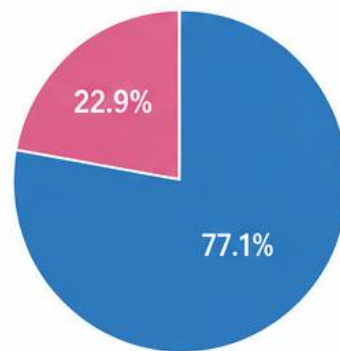
٢-٢-٤. الخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة:

أولاً: الجنس:

يبين الشكل (٢) والجدول (٦) الأتيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (٦). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من حيث النسبة المئوية والتكرار

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	347	77.1%
أنثى	103	22.9%
المجموع	450	100.0%



■ ذكر (77.1%)
■ أنثى (22.9%)

الشكل (٢). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من حيث النسبة المئوية والتكرار

تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (٧٧,١٪) مقابل (٢٢,٩٪) من الإناث، ويعكس ذلك طبيعة العمل في قطاع إدارة المشاريع والتشييد الذي لا يزال يشهد تمثيلاً أكبر للذكور، مع ملاحظة الزيادة المستمرة في مشاركة المرأة في المناصب القيادية تماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

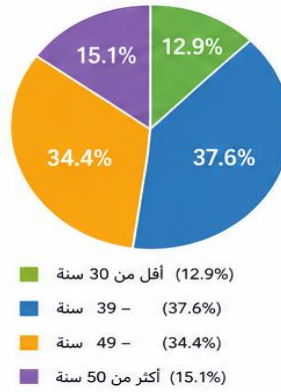
ثانياً: العمر:

يبين الشكل (٣) والجدول (٧) الأتيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (٧). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من حيث النسبة المئوية والتكرار

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	58	12.9%

37.6%	169	30-39 سنة
34.4%	155	40-49 سنة
15.1%	68	أكثر من ٥٠ سنة
100.0%	450	المجموع



الشكل (٣). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من حيث النسبة المئوية والتكرار

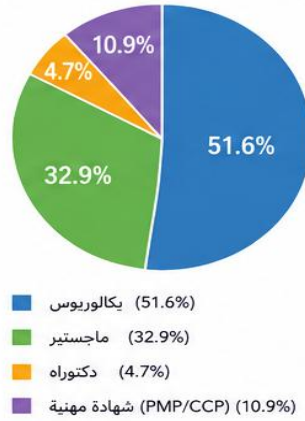
تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية (٣٠-٣٩ سنة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٣٧,٦٪)، تلتها الفئة العمرية (٤٠-٤٩ سنة) بنسبة (٣٤,٤٪)، ثم فئة أكثر من ٥٠ سنة بنسبة (١٥,١٪)، بينما جاءت الفئة الأقل من ٣٠ سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة (١٢,٩٪). ويشير ذلك إلى أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية ذات الخبرة العملية المناسبة لتولي مسؤوليات إدارة المشاريع وحوكمتها.

ثالثاً: المؤهل العلمي:

يبين الشكل (٤) والجدول (٨) الأتيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (٨). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من حيث النسبة المئوية والتكرار

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	232	51.6%
ماجستير	148	32.9%
دكتوراه	21	4.7%
شهادة مهنية (PMP/CCP)	49	10.9%
المجموع	450	100.0%



الشكل (٤). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من حيث النسبة المئوية والتكرار

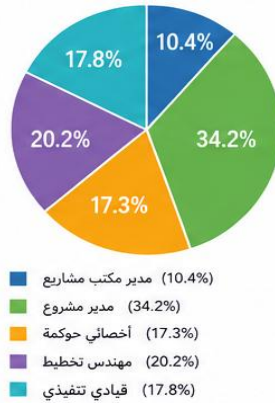
يبين الجدول أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (٥١,٦٪)، يليهم حملة الماجستير بنسبة (٣٢,٩٪)، ثم الحاصلون على الشهادات المهنية بنسبة (١٠,٩٪)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه (٤,٧٪). ويعكس ذلك ارتفاع المستوى العلمي والمهني للمشاركين، وهو ما يتناسب مع طبيعة الوظائف المرتبطة بإدارة المشاريع والحوكمة.

رابعاً: المسمى الوظيفي:

يبين الشكل (٥) والجدول (٩) الآتيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (٩) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي من حيث النسبة المئوية والتكرار

المسمى	التكرار	النسبة المئوية
مدير مكتب مشاريع	47	10.4%
مدير مشروع	154	34.2%
أخصائي حوكمة	78	17.3%
مهندس تخطيط	91	20.2%
قيادي تنفيذي	80	17.8%
المجموع	450	100.0%



الشكل (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي من حيث النسبة المئوية والتكرار

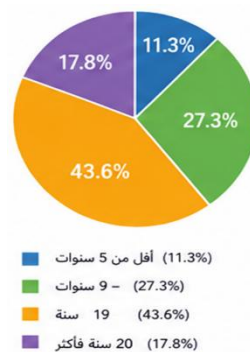
توضح النتائج أن مديري المشاريع يمثلون النسبة الأعلى من أفراد العينة بنسبة (٣٤,٢٪)، يليهم مهندسو التخطيط بنسبة (٢٠,٢٪)، ثم القياديون التنفيذيون بنسبة (١٧,٨٪)، وأخصائيو الحوكمة بنسبة (١٧,٣٪)، بينما شكل مديرو مكاتب إدارة المشاريع نسبة (١٠,٤٪). ويؤكد هذا التنوع تمثيل مختلف المستويات الوظيفية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة.

خامساً: سنوات الخبرة:

يبين الشكل (٦) والجدول (١٠) الأتيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (١٠). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من حيث النسبة المئوية والتكرار

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	51	11.3%
5-9 سنوات	123	27.3%
10-19 سنة	196	43.6%
20 سنة فأكثر	80	17.8%
المجموع	450	100.0%



الشكل (٦). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من حيث النسبة المئوية والتكرار

تشير النتائج إلى أن الفئة التي تمتلك خبرة تتراوح بين (١٠-١٩ سنة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٤٣,٦٪)، تلتها فئة (٩-٥ سنوات) بنسبة (٢٧,٣٪)، ثم فئة (٢٠ سنة فأكثر) بنسبة (١٧,٨٪)، بينما جاءت فئة أقل من خمس سنوات بنسبة (١١,٣٪). ويعكس ذلك أن معظم المشاركين يمتلكون خبرات مهنية كافية تمكنهم من تقييم ممارسات الحوكمة ومكاتب إدارة المشاريع بصورة دقيقة.

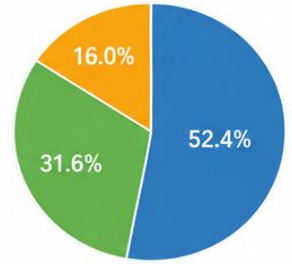
سادساً: نوع المنظمة:

يبين الشكل (٧) والجدول (١١) الأتيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المنظمة من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (١١). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المنظمة من حيث النسبة المئوية والتكرار

نوع المنظمة	التكرار	النسبة المئوية
حكومية	236	52.4%
قطاع خاص	142	31.6%

مطور مشاريع عملاقة (Gigaprojects)	72	16.0%
المجموع	450	100.0%



■ حكومية (52.4%)
■ قطاع خاص (31.6%)
■ مطور مشاريع عملاقة (Gigaprojects) (16.0%)

الشكل (٧). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المنظمة من حيث النسبة المئوية والتكرار

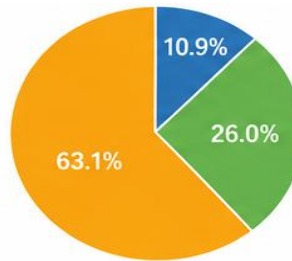
يوضح الجدول أن أكثر من نصف أفراد العينة يعملون في الجهات الحكومية بنسبة (٥٢,٤٪)، يليهم العاملون في القطاع الخاص بنسبة (٣١,٦٪)، ثم العاملون لدى مطوري المشاريع العملاقة بنسبة (١٦,٠٪). ويعد هذا التوزيع منطقياً في ضوء تركيز الدراسة على المشاريع في مدينة الرياض والقطاع البلدي.

سابعاً: حجم المنظمة:

يبين الشكل (٨) والجدول (١٢) الاتيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب حجم المنظمة من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (١٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب حجم المنظمة من حيث النسبة المئوية والتكرار

حجم المنظمة	التكرار	النسبة المئوية
صغيرة (أقل من ٥٠ موظفاً)	49	10.9%
متوسطة (٥٠-٢٤٩ موظفاً)	117	26.0%
كبيرة (٢٥٠ موظفاً فأكثر)	284	63.1%
المجموع	450	100.0%



■ (أقل من 50 موظفاً) (10.9%)
■ متوسطة (50 - 249 موظفاً) (26.0%)
■ (250 موظفاً فأكثر) (63.1%)

الشكل (٨) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب حجم المنظمة من حيث النسبة المئوية والتكرار

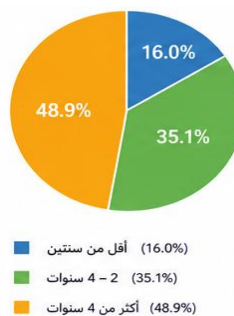
يبين الجدول أن غالبية المشاركين يعملون في منظمات كبرى بنسبة (٦٣,١٪)، بينما بلغت نسبة العاملين في المنظمات المتوسطة (٢٦,٠٪)، والمنظمات الصغيرة (١٠,٩٪). ويعكس ذلك أن مكاتب إدارة المشاريع تنتشر بصورة أكبر في المؤسسات الكبيرة التي تدير عدداً كبيراً من المشاريع الاستراتيجية.

ثامناً: عمر مكتب إدارة المشاريع:

يبين الشكل (٩) والجدول (١٣) الأتيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عمر مكتب إدارة المشاريع من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (١٣). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عمر مكتب إدارة المشاريع من حيث النسبة المئوية والتكرار

عمر المكتب	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنتين	72	16.0%
٢-٤ سنوات	158	35.1%
أكثر من ٤ سنوات	220	48.9%
المجموع	450	100.0%



الشكل (٩). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عمر مكتب إدارة المشاريع من حيث النسبة المئوية والتكرار

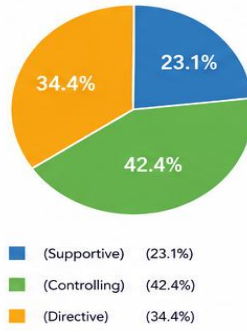
تشير النتائج إلى أن ما يقارب نصف أفراد العينة يعملون في مكاتب إدارة مشاريع يتجاوز عمرها أربع سنوات بنسبة (٤٨,٩٪)، تليها المكاتب التي يتراوح عمرها بين سنتين وأربع سنوات بنسبة (٣٥,١٪)، ثم المكاتب الحديثة بنسبة (١٦,٠٪). ويشير ذلك إلى وجود مستوى جيد من النضج المؤسسي لدى معظم مكاتب إدارة المشاريع محل الدراسة.

تاسعاً: نموذج مكتب إدارة المشاريع:

يبين الشكل (١٠) والجدول (١٤) الأتيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نموذج مكتب إدارة المشاريع من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (١٤). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نموذج مكتب إدارة المشاريع من حيث النسبة المئوية والتكرار

النموذج	التكرار	النسبة المئوية
داعم (Supportive)	104	23.1%
ضابط (Controlling)	191	42.4%
توجيهي (Directive)	155	34.4%
المجموع	450	100.0%



الشكل (١٠). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نموذج مكتب إدارة المشاريع من حيث النسبة المئوية والتكرار

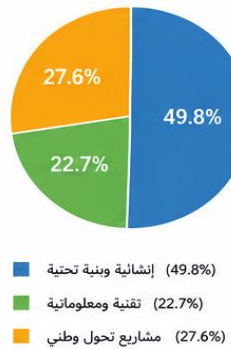
يوضح الجدول أن نموذج المكتب الضابط جاء في المرتبة الأولى بنسبة (٤٢,٤٪)، يليه النموذج التوجيهي بنسبة (٣٤,٤٪)، ثم النموذج الداعم بنسبة (٢٣,١٪). ويعكس ذلك توجه معظم المنظمات نحو تعزيز الرقابة والالتزام بمعايير الحوكمة وإدارة المشاريع.

عاشراً: طبيعة المشاريع الرئيسية:

يبين الشكل (١١) والجدول (١٥) الأتيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة المشاريع الرئيسية من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (١٥) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة المشاريع الرئيسية من حيث النسبة المئوية والتكرار

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة المشاريع
49.8%	224	إنشائية وبنية تحتية
22.7%	102	تقنية ومعلوماتية
27.6%	124	مشاريع تحول وطني
100.0%	450	المجموع



الشكل (١١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة المشاريع الرئيسية من حيث النسبة المئوية والتكرار

يتبين من الجدول أن المشاريع الإنشائية ومشاريع البنية التحتية تمثل النشاط الرئيس لمعظم أفراد العينة بنسبة (٤٩,٨٪)، تليها مشاريع التحول الوطني بنسبة (٢٧,٦٪)، ثم المشاريع التقنية والمعلوماتية بنسبة (٢٢,٧٪). ويعد هذا التوزيع متوافقاً مع طبيعة المشاريع التي تشهدها مدينة الرياض في ظل مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تركز بصورة كبيرة على مشاريع البنية التحتية، والتطوير الحضري، والتحول الرقمي

٣-٢-٤. التحليل الوصفي لمحاور الدراسة:

السؤال الأول: ما واقع نضج ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض بأبعادها (المواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار، المساءلة المركزية وهياكل اتخاذ القرار، الشفافية والرقابة المعلوماتية، الحوكمة الرقمية والتحول التقني)؟

للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحاور الأربعة التي يتضمنها متغير ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع كالآتي:

أولاً: محور المواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار:

يبين الجدول الآتي (الجدول ١٦) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور:

الجدول (١٦). المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	يتم اختيار المشاريع بناءً على معايير واضحة تضمن مساهمتها في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.	4.46	0.59	مرتفع جداً	1
2	يملك مكتب إدارة المشاريع سلطة إيقاف المشاريع التي يثبت عدم جدواها الاستراتيجية أثناء التنفيذ.	4.12	0.74	مرتفع	6
3	تتوافق سياسات مكتب المشاريع بشكل كامل مع توجهات هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية (EXPRO).	4.24	0.68	مرتفع جداً	4
4	يشارك مكتب إدارة المشاريع بفاعلية في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.	4.15	0.71	مرتفع	5
5	يتم مراجعة محفظة المشاريع بانتظام للتأكد من المواءمة مع تغيرات السوق والتوجهات الوطنية.	4.34	0.63	مرتفع جداً	2
6	توجد آلية واضحة لتحديد المنافع المرجوة من كل مشروع قبل البدء في مرحلة التنفيذ.	4.27	0.66	مرتفع جداً	3
7	يتم ترتيب أولويات المشاريع بناءً على مصفوفة القيمة مقابل المخاطر الاستراتيجية.	4.08	0.77	مرتفع	7
		4.24	0.68	مرتفع جداً	

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد المواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار بلغ (٤,٢٤ من ٥) بانحراف معياري (٠,٦٨)، وهو ما يشير إلى أن مستوى تطبيق هذا البعد جاء مرتفعاً جداً، ويعكس اهتمام مكاتب إدارة المشاريع في مدينة الرياض بمواءمة المشاريع مع التوجهات الاستراتيجية للجهة ومستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وجاءت العبارة "يتم اختيار المشاريع بناءً على معايير واضحة تضمن مساهمتها في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٦)، مما يدل على أن اختيار المشاريع يعتمد بدرجة كبيرة على معايير استراتيجية واضحة، وهو ما يعكس نضجاً في عمليات اختيار المشاريع.

كما جاءت عبارة "يتم مراجعة محفظة المشاريع بانتظام للتأكد من المواءمة مع تغيرات السوق والتوجهات الوطنية" في المرتبة الثانية بمتوسط (٤,٣٤)، تلتها عبارة "توجد آلية واضحة لتحديد المنافع المرجوة من كل مشروع قبل البدء في مرحلة التنفيذ" بمتوسط (٤,٢٧)، وهو ما يشير إلى اهتمام المنظمات بمراجعة المحافظ الاستثمارية والتركيز على تحقيق المنافع المتوقعة من المشاريع.

في المقابل، جاءت عبارة "يتم ترتيب أولويات المشاريع بناءً على مصفوفة القيمة مقابل المخاطر الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٤,٠٨)، رغم بقائها ضمن مستوى الموافقة المرتفع، مما قد يشير إلى أن استخدام أدوات المفاضلة المتقدمة لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير مقارنة ببقية الممارسات.

وبوجه عام، تؤكد النتائج أن المنظمات محل الدراسة تمتلك مستوى مرتفعاً من النضج في مجال المواءمة الاستراتيجية، وأن مكاتب إدارة المشاريع تؤدي دوراً فعالاً في اختيار المشاريع وإدارة المحافظ بما ينسجم مع الأولويات الاستراتيجية والتنموية.

ثانياً: محور المنهجيات والعمليات المؤسسية

يبين الجدول الآتي (الجدول ١٧) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور:

الجدول (١٧). المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور المنهجيات والعمليات المؤسسية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	درجة الاستجابة	الترتيب
8	يتم تحديد "راعي للمشروع" (Sponsor) من الإدارة العليا لكل مشروع لضمان الدعم والمساءلة.	3.94	0.81	مرتفع	3
9	يطبق المكتب مصفوفة مسؤوليات (RACI) توضح بدقة أدوار جميع أصحاب المصلحة.	3.72	0.87	مرتفع	6
10	توجد قنوات تصعيد (Escalation) واضحة ومحددة زمنياً للتعامل مع المشكلات الحرجة.	3.88	0.84	مرتفع	4
11	يملك مديرو المشاريع صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات التشغيلية دون الرجوع الدائم للقيادة العليا.	3.49	0.96	متوسط	7
12	تعقد اللجان التوجيهية (Steering Committees) اجتماعات دورية لمناقشة التقدم واتخاذ القرارات الاستراتيجية.	4.01	0.78	مرتفع	1
13	يتم تقييم أداء مديري المشاريع بناءً على مدى التزامهم بأطر الحوكمة المعتمدة.	3.98	0.80	مرتفع	2

14	تخضع قرارات اللجان التوجيهية للتوثيق والتدقيق لضمان الشفافية والمسؤولية.	3.84	0.83	مرتفع	5
المتوسط الكلي للمحور		3.84	0.84	مرتفع	

يتضح من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لبعدها المساءلة المركزية وهيكل اتخاذ القرار بلغ (٣,٨٤ من ٥,٠٠) بانحراف معياري قدره (٠,٨٤)، مما يشير إلى أن مستوى تطبيق هذا البعد جاء مرتفعاً، إلا أنه أقل من مستوى بعض الأبعاد الأخرى، وهو ما يعكس وجود ممارسات مؤسسية جيدة للمساءلة واتخاذ القرار مع استمرار الحاجة إلى تطوير بعض الجوانب التنظيمية والإدارية.

وجاءت العبارة "تعقد اللجان التوجيهية (Steering Committees) اجتماعات دورية لمناقشة التقدم واتخاذ القرارات الاستراتيجية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠١)، مما يدل على اهتمام المنظمات بعقد اجتماعات دورية لمتابعة المشاريع واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب، الأمر الذي يساهم في تحسين مستوى الإشراف والحوكمة.

كما جاءت عبارة "يتم تقييم أداء مديري المشاريع بناءً على مدى التزامهم بأطر الحوكمة المعتمدة" في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (٣,٩٨)، تلتها عبارة "يتم تحديد راعي للمشروع (Sponsor) من الإدارة العليا لكل مشروع لضمان الدعم والمساءلة" بمتوسط (٣,٩٤)، وهو ما يعكس اهتمام الجهات بتعزيز المساءلة الإدارية وربط نجاح المشاريع بالدعم المباشر من الإدارة العليا.

في المقابل، حصلت عبارة "يملك مديرو المشاريع صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات التشغيلية دون الرجوع الدائم للقيادة العليا" على أدنى متوسط حسابي بلغ (٣,٤٩) وبمستوى متوسط، مما يشير إلى أن تفويض الصلاحيات لمديري المشاريع لا يزال محدوداً نسبياً في بعض المنظمات، حيث تميل القرارات التشغيلية إلى المركزية ورفعها إلى المستويات الإدارية العليا، وهو ما قد يؤثر في سرعة الاستجابة لبعض التحديات أثناء تنفيذ المشاريع.

كما أظهرت النتائج أن تطبيق مصفوفة المسؤوليات (RACI) وقنوات التصعيد الرسمية جاء بمستوى مرتفع، إلا أن متوسطاتهما كانت أقل من بقية العبارات، الأمر الذي قد يعكس تفاوتاً في درجة تطبيق هذه الأدوات بين المنظمات المختلفة، وخاصة في المشاريع ذات الهياكل التنظيمية المعقدة.

وبصفة عامة، تشير هذه النتائج إلى أن مكاتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض تطبق ممارسات المساءلة وهيكل اتخاذ القرار بدرجة مرتفعة، مع وجود فرص لتحسين مستوى تفويض الصلاحيات، وتوسيع تطبيق أدوات تحديد المسؤوليات، وتعزيز سرعة اتخاذ القرار، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الحوكمة وتحسين أداء المشاريع الاستراتيجية.

ثالثاً: محور الشفافية والرقابة المعلوماتية:

يبين الجدول الآتي (الجدول ١٨) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور:

الجدول (١٨). المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور الشفافية والرقابة المعلوماتية

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	درجة الاستجابة	الترتيب
15	يوفر مكتب المشاريع لوحات متابعة (Dashboards) رقمية تعكس حالة المشاريع لحظياً.	4.28	0.66	مرتفع جداً	2
16	تلتزم فرق المشاريع بتقديم تقارير حالة (Status Reports) دورية تتسم بالدقة والشفافية العالية.	4.35	0.62	مرتفع جداً	1
17	يطبق المكتب نظام "بوابات العبور" (Stage-Gate Process) لضمان عدم انتقال المشروع للمرحلة التالية دون استيفاء الشروط.	4.11	0.71	مرتفع	4
18	توجد مراجعات دورية لضمان دقة البيانات المالية والزمنية المقدمة من قبل فرق المشاريع.	4.18	0.69	مرتفع	3
19	يتم تزويد كافة أصحاب المصلحة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتهم في الوقت المناسب.	3.91	0.82	مرتفع	5
20	يعتمد المكتب نظام "مصدر وحيد للحقيقة" لمنع تضارب التقارير بين الإدارات المختلفة.	3.67	0.90	مرتفع	6
21	يتم الكشف عن الانحرافات في الميزانية والجدول الزمني بشكل فوري ومعلن للجهات المعنية.	3.42	0.97	متوسط	7
	المتوسط الكلي للمحور	3.99	0.77	مرتفع	

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد الشفافية والرقابة المعلوماتية بلغ (٣,٩٩ من ٥,٠٠) بانحراف معياري قدره (٠,٧٧)، وهو ما يدل على أن مستوى تطبيق هذا البعد جاء مرتفعاً، مما يعكس اهتمام مكاتب إدارة المشاريع بتوفير المعلومات الدقيقة، وتعزيز الشفافية، وتطبيق أدوات الرقابة التي تدعم عملية اتخاذ القرار.

وجاءت العبارة "تلتزم فرق المشاريع بتقديم تقارير حالة (Status Reports) دورية تتسم بالدقة والشفافية العالية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٥)، وهو مستوى مرتفع جداً، ويعكس حرص الجهات على إعداد تقارير دورية موثوقة تُمكن الإدارة العليا وأصحاب المصلحة من متابعة سير المشاريع واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.

كما جاءت عبارة "يوفر مكتب المشاريع لوحات متابعة (Dashboards) رقمية تعكس حالة المشاريع لحظياً" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٨)، مما يشير إلى التوسع في استخدام التقنيات الرقمية ولوحات المعلومات التفاعلية التي تساهم في رفع مستوى الرقابة والشفافية داخل المشاريع.

في المقابل، جاءت عبارة "يتم الكشف عن الانحرافات في الميزانية والجدول الزمني بشكل فوري ومعلن للجهات المعنية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٢) وبمستوى متوسط، الأمر الذي قد يشير إلى وجود تفاوت بين الجهات في سرعة الإفصاح عن الانحرافات أو اختلاف الإجراءات المتبعة في الإبلاغ عنها، خاصة في المشاريع الكبيرة والمعقدة.

كما أظهرت النتائج أن عبارة "يعتمد المكتب نظام مصدر وحيد للحقيقة (Single Source of Truth)" حصلت على متوسط بلغ (٣,٦٧)، وهو مستوى مرتفع، إلا أنه أقل من بقية العبارات، مما قد يعكس أن بعض المنظمات لا تزال تعتمد على مصادر بيانات متعددة، وهو ما قد يؤدي إلى اختلاف التقارير أو تأخر توحيد المعلومات.

وبوجه عام، تؤكد النتائج أن مكاتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض تطبق ممارسات الشفافية والرقابة المعلوماتية بدرجة مرتفعة، مع تميز واضح في إعداد التقارير الدورية واستخدام لوحات المتابعة الرقمية، في حين لا تزال بعض الممارسات المتعلقة بتوحيد مصادر البيانات والإفصاح الفوري عن الانحرافات بحاجة إلى مزيد من التطوير، بما يساهم في تعزيز جودة المعلومات، ودقة التقارير، ورفع كفاءة الحوكمة المؤسسية.

رابعاً: محور الحوكمة الرقمية والتحول التقني:

يبين الجدول الآتي (الجدول ١٩) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور:

الجدول (١٩). المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور الحوكمة الرقمية والتحول التقني

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	درجة الاستجابة	الترتيب
22	نستخدم منصات رقمية متطورة (PMIS) لربط كافة العمليات الحوكمية للمشاريع	4.32	0.71	مرتفعة جداً	1
23	يتم دمج تقنيات BIM في عمليات الرقابة لتقليل تعارض البيانات	4.18	0.76	مرتفعة	3
24	نعتمد على تحليلات الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها	4.05	0.82	مرتفعة	5
25	توفر الحوكمة الرقمية تتبعاً دقيقاً لكافة أوامر التغيير إلكترونياً	4.27	0.74	مرتفعة جداً	2
26	يملك المكتب معايير واضحة لأمن البيانات وخصوصية المعلومات	4.12	0.79	مرتفعة	4
27	يتم استخدام التوائم الرقمية (Digital Twins) لمراقبة التنفيذ الميداني	3.96	0.88	متوسطة	6
المتوسط الكلي للمحور		4.15	0.78	مرتفعة	

تشير النتائج الكلية لمحور الحوكمة الرقمية والتحول التقني إلى أن مستوى التطبيق في عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤,١٥)، وهو ما يعكس وجود تبين واضح وفعل لممارسات التحول الرقمي في إدارة المشاريع. كما يشير الانحراف المعياري (٠,٧٨) إلى درجة تشتت منخفضة نسبياً في استجابات أفراد العينة، مما يدل على وجود اتساق نسبي في آراء المشاركين حول مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية، مع عدم وجود تباين كبير في التقديرات.

وبشكل عام، تعكس هذه النتائج أن الجهات محل الدراسة تمتلك مستوى جيداً من النضج الرقمي، حيث تعتمد بشكل رئيسي على الأنظمة الرقمية الأساسية مثل منصات إدارة المشاريع (PMIS) وأنظمة تتبع أوامر التغيير، مما يعزز من

كفاءة العمليات الحوكمية ورفع مستوى الشفافية. في المقابل، يظهر أن التقنيات الأكثر تقدمًا مثل الذكاء الاصطناعي والتوائم الرقمية لا تزال في مراحل تبنٍ تدريجي، مما يشير إلى أن التحول الرقمي يسير بشكل تصاعدي لكنه لم يصل بعد إلى مرحلة النضج الكامل أو التحول الشامل.

كما تشير نتائج محور الحوكمة الرقمية والتحول التقني إلى أن مستوى التطبيق في عينة الدراسة جاء بشكل عام عند درجة مرتفعة تميل إلى الارتفاع جدًا في بعض الجوانب، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٣,٩٦ - ٤,٣٢)، وهو ما يعكس وجود تبنٍ واضح وممنهج للتقنيات الرقمية في ممارسات الحوكمة داخل إدارة المشاريع. وقد تصدرت عبارة استخدام منصات إدارة المشاريع الرقمية (PMIS) المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع جدًا، مما يدل على أن هذه الأنظمة تمثل البنية الأساسية التي تعتمد عليها الجهات في ربط العمليات الحوكمية وتكاملها، وهو ما يعكس مستوى نضج تقني متقدم في البنية التحتية الرقمية. كما جاءت عبارة تتبع أوامر التغيير إلكترونيًا في المرتبة الثانية، مما يشير إلى وجود أنظمة رقابية رقمية فعالة تسهم في رفع الشفافية وتقليل الأخطاء وتحسين سرعة اتخاذ القرار، وهو ما يعزز من كفاءة الحوكمة التشغيلية.

في المقابل، أظهرت النتائج أن دمج تقنيات نمذجة معلومات البناء (BIM) جاء بدرجة مرتفعة أيضًا، مما يعكس توجهًا إيجابيًا نحو تحسين جودة التنسيق وتقليل التعارضات في البيانات، إلا أن مستوى تطبيقه لا يزال أقل من الأنظمة الأساسية مثل PMIS، ما يشير إلى أنه في مرحلة نضج متوسطة إلى متقدمة. أما فيما يتعلق بأمن البيانات وخصوصية المعلومات، فقد جاء ضمن مستوى مرتفع، مما يدل على وجود وعي مؤسسي جيد بأهمية حماية المعلومات، إلا أن هذا الجانب لا يزال بحاجة إلى تعزيز أكبر لمواكبة التطور المتسارع في التهديدات الرقمية. كما أظهرت النتائج أن الاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالمخاطر جاء بدرجة مرتفعة ولكن أقل نسبيًا، مما يعكس أن هذه التقنيات ما تزال في مرحلة تبنٍ تدريجي ولم تصل بعد إلى مستوى الاستخدام المؤسسي العميق.

وأخيرًا، حصلت التوائم الرقمية (Digital Twins) على أدنى متوسط ضمن المحور، وبدرجة متوسطة مرتفعة، مما يشير إلى أن استخدامها لا يزال محدودًا أو في نطاق تجريبي داخل بعض المشاريع، وهو ما يعكس أن هذا النوع من التقنيات يمثل المرحلة الأكثر تقدمًا في التحول الرقمي وما زال يحتاج إلى مزيد من التوسع والتكامل. وبشكل عام، توضح النتائج أن الحوكمة الرقمية في بيئة الدراسة قد حققت مستوى نضج جيد، يعتمد بشكل رئيسي على الأنظمة الرقمية التقليدية والمتقدمة نسبيًا، مع وجود توجه متزايد نحو تبني التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتوائم الرقمية، إلا أن هذه التقنيات ما تزال في مراحل التطوير التدريجي ولم تصل بعد إلى مستوى التمكين الكامل.

السؤال الثاني: ما واقع معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض بأبعادها (كفاءة الأداء التشغيلي، النجاح الاستراتيجي وتحقيق المنافع، رضا أصحاب المصلحة والتعليم المؤسسي)؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحاور الأربعة التي يتضمنها متغير معدلات نجاح المشاريع كالآتي:

أولاً: كفاءة الأداء التشغيلي (المثلث الحديدي):

يبين الجدول الآتي (الجدول ٢٠) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور:

الجدول (٢٠). المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور كفاءة الأداء التشغيلي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
28	تنتهي المشاريع ضمن الميزانية المعتمدة أولاً دون تجاوزات مالية غير مبررة.	4.18	0.74	مرتفعة	3
29	يتم تسليم مخرجات المشاريع في المواعيد المحددة في الجداول الزمنية المعتمدة.	4.30	0.70	مرتفعة جداً	1
30	تلي المشاريع المكتملة كافة متطلبات الجودة والمواصفات الفنية المتفق عليها.	4.22	0.72	مرتفعة	2
31	يلاحظ انخفاض مستمر في عدد المشكلات الفنية المكتشفة أثناء مرحلة التسليم.	4.05	0.81	مرتفعة	5
32	يتم إغلاق المشاريع إدارياً ومالياً وفقاً للخطط الزمنية المقررة للإغلاق.	4.10	0.78	مرتفعة	4
المتوسط الكلي		4.17	0.75	مرتفعة	

تشير نتائج هذا المحور إلى أن مستوى كفاءة الأداء التشغيلي للمشاريع في مدينة الرياض جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (٤,١٧ من ٥)، وبانحراف معياري قدره (٠,٧٥)، وهو ما يعكس درجة عالية من التجانس بين آراء أفراد العينة، واتجاهاً عاماً إيجابياً نحو تقييم الأداء التشغيلي للمشاريع. كما تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٤,٠٥ – ٤,٣٠)، مما يدل على تقارب نسبي في تقييمات المبحوثين مع تفوق واضح لمستوى الالتزام الزمني والجودة.

وقد حصلت عبارة "يتم تسليم مخرجات المشاريع في المواعيد المحددة" على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٣٠) بانحراف معياري (٠,٧٠)، مما يشير إلى وجود نضج واضح في إدارة الوقت والالتزام بالجداول الزمنية المعتمدة، وهو أحد أهم مؤشرات نجاح المشاريع التقليدية. كما جاءت عبارة "تلي المشاريع المكتملة متطلبات الجودة والمواصفات الفنية" بمتوسط (٤,٢٢)، مما يعكس اهتماماً كبيراً بمعايير الجودة والامتثال للمواصفات الفنية.

وفيما يتعلق بالجانب المالي، سجلت عبارة "تنتهي المشاريع ضمن الميزانية المعتمدة" متوسطاً قدره (٤,١٨)، وهو ما يدل على قدرة جيدة على ضبط التكاليف والحد من الانحرافات المالية غير المبررة. أما عبارة "يتم إغلاق المشاريع إدارياً ومالياً في الوقت المحدد" فقد سجلت متوسطاً أقل نسبياً بلغ (٤,١٠)، مما يشير إلى وجود بعض التحديات في مرحلة الإغلاق الإداري.

كما جاءت عبارة "انخفاض المشكلات الفنية أثناء التسليم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٤,٠٥) وانحراف (٠,٨١)، وهو ما يعكس أن مرحلة التسليم النهائي لا تزال تحتوي على بعض الملاحظات الفنية البسيطة التي تحتاج إلى تحسين مستمر. وبشكل عام، يمكن تفسير هذه النتائج بأن المؤسسات محل الدراسة تمتلك نضجاً تشغيلياً مرتفعاً يعتمد على إدارة قوية لمثلث المشروع (الوقت – التكلفة – الجودة)، مع تركيز واضح على التنفيذ والانضباط التشغيلي، إلا أن مرحلة الإغلاق والتحسين المستمر ما تزال بحاجة إلى تعزيز نسبي.

ثانياً: محور النجاح الاستراتيجي وتحقيق المنافع:

يبين الجدول الآتي (الجدول ٢١) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور:

الجدول (٢١). المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور النجاح الاستراتيجي وتحقيق المنافع

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
33	تحقق المشاريع المكتملة الأهداف الاستراتيجية التي أطلقت من أجلها.	4.15	0.76	مرتفعة	2
34	يساهم المشروع بشكل فعال في تحسين الأداء المالي والنمو المستدام للمنظمة.	4.02	0.83	مرتفعة	4
35	تحقق مخرجات المشروع رضا عالي لدى المستفيد النهائي والمجتمع في مدينة الرياض.	4.25	0.71	مرتفعة جداً	1
36	تساهم المشاريع في رفع مستوى التنافسية والابتكار داخل المنظمة.	3.98	0.85	متوسطة مرتفعة	5
37	يتم تحقيق كافة المنافع (Benefits) المحددة في ميثاق المشروع بدقة عالية.	4.08	0.79	مرتفعة	3
المتوسط الكلي		4.10	0.79	مرتفعة	

تشير نتائج هذا المحور إلى أن مستوى النجاح الاستراتيجي وتحقيق المنافع جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤,١٠) بانحراف معياري (٠,٧٩)، مما يدل على وجود اتجاه إيجابي عام نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع وجود تباين متوسط بين استجابات أفراد العينة.

وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (٣,٩٨ – ٤,٢٥)، وهو ما يعكس تفاوتاً في مستويات النضج بين تحقيق الأهداف التشغيلية وتحقيق القيمة الاستراتيجية طويلة المدى. وقد جاءت عبارة "تحقق المشاريع رضا عالي لدى المستفيد النهائي" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢٥) وانحراف (٠,٧١)، مما يعكس أن المشاريع تحقق قبولاً مرتفعاً لدى المستخدمين النهائيين، وهو مؤشر مهم على جودة المخرجات من منظور المستفيد.

كما سجلت عبارة "تحقق المشاريع الأهداف الاستراتيجية التي أنشئت من أجلها" متوسطاً قدره (٤,١٥)، مما يشير إلى وجود مواءمة جيدة بين المشاريع والخطط الاستراتيجية، إلا أن هذا الارتباط لا يزال بحاجة إلى تعزيز ليصبح أكثر تكاملاً وعمقاً.

وفيما يتعلق بالمنافع، جاءت عبارة "تحقيق المنافع المحددة في ميثاق المشروع" بمتوسط (٤,٠٨)، وهو ما يدل على وجود تطبيق جزئي لمنهجية إدارة المنافع، بينما سجلت عبارة "يساهم المشروع في تحسين الأداء المالي والنمو المستدام" متوسطاً قدره (٤,٠٢)، مما يشير إلى أثر استراتيجي متوسط إلى مرتفع لكنه غير مكتمل.

أما أقل العبارات فقد كانت "رفع مستوى التنافسية والابتكار داخل المنظمة" بمتوسط (٣,٩٨) وانحراف (٠,٨٥)، مما يعكس أن البعد الابتكاري والاستراتيجي للمشاريع لا يزال في مرحلة التطوير، حيث تركز المشاريع بشكل أكبر على التنفيذ أكثر من خلق القيمة الاستراتيجية.

وبشكل عام، تعكس النتائج أن النجاح الاستراتيجي في مدينة الرياض مرتفع لكنه غير مكتمل النضج، حيث يتم تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية الأساسية، بينما لا تزال إدارة المنافع والتحول نحو الابتكار الاستراتيجي بحاجة إلى تطوير مؤسسي أعمق.

ثالثاً: محور رضا أصحاب المصلحة والتعلم المؤسسي:

يبين الجدول الآتي (الجدول ٢٢) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور:

الجدول (٢١). المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور رضا أصحاب المصلحة والتعلم المؤسسي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
33	يعبر ملاك المشروع (Sponsors) عن رضاهم التام عن الطريقة التي تُدار بها المشاريع.	4.20	0.74	مرتفعة	2
34	يسود شعور عالي بالانتماء والتحفيز بين أعضاء فرق المشاريع نتيجة وضوح الحوكمة.	4.18	0.76	مرتفعة	3
35	يتم توثيق الدروس المستفادة بشكل منهجي واستخدامها في تخطيط المشاريع القادمة.	3.95	0.88	متوسطة مرتفعة	6
36	يوصي المستثمرون والشركاء بتكرار التعامل مع المنظمة بناءً على نجاح المشاريع السابقة.	4.22	0.72	مرتفعة	1
	تساهم ممارسات الحوكمة في بناء ثقة عالية ومستدامة مع الجهات الحكومية والرقابية.	4.15	0.77	مرتفعة	4
	يلاحظ تطور مستمر في كفاءة وخبرة الكوادر الوطنية العاملة في المشاريع.	4.05	0.81	مرتفعة	5
	تنعكس نجاحات المشاريع بشكل إيجابي على الصورة الذهنية والسمعة المؤسسية للمنظمة.	4.23	0.71	مرتفعة جداً	1 (مكرر)
	توجد ثقافة مؤسسية قوية تدعم الشفافية والمساءلة والتعلم من الأخطاء.	4.00	0.85	متوسطة مرتفعة	7
المتوسط الكلي		4.12	0.80	مرتفعة	

تشير نتائج هذا المحور إلى أن مستوى رضا أصحاب المصلحة والتعلم المؤسسي جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤,١٢)، وبانحراف معياري قدره (٠,٨٠)، مما يعكس رضاً عاماً جيداً واستقراراً نسبياً في آراء أفراد العينة حول هذا البعد.

وقد تراوحت المتوسطات بين (٣,٩٥ - ٤,٢٣)، مما يشير إلى وجود مستويات مرتفعة من الرضا مع بعض التباين في عناصر التعلم المؤسسي. وقد جاءت عبارة "تحسين الصورة الذهنية والسمعة المؤسسية" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢٣) وانحراف (٠,٧١)، مما يدل على أن نجاح المشاريع ينعكس بشكل مباشر على تعزيز السمعة المؤسسية وبناء صورة ذهنية إيجابية.

كما سجلت عبارة "توصية المستثمرين والشركاء بتكرار التعامل" متوسطاً مرتفعاً بلغ (٤,٢٢)، مما يعكس ثقة عالية في أداء المشاريع واستمرارية العلاقات مع الجهات المنفذة. كذلك جاءت عبارة "رضا ملاك المشاريع (Sponsors)" بمتوسط (٤,٢٠)، مما يدل على وجود ثقة إدارية قوية في أساليب إدارة المشاريع.

وفيما يتعلق ببيئة العمل الداخلية، سجلت عبارة "الانتماء والتحفيز بين أعضاء فرق المشاريع" متوسطاً قدره (٤,١٨)، مما يعكس وجود بيئة تنظيمية إيجابية تدعم التعاون والعمل الجماعي.

في المقابل، جاءت عبارة "توثيق واستخدام الدروس المستفادة بشكل منهجي" في أدنى المراتب بمتوسط (٣,٩٥) وانحراف (٠,٨٨)، مما يشير إلى وجود فجوة واضحة بين عملية التوثيق والتطبيق الفعلي للمعرفة، وهو ما يعكس ضعفاً نسبياً في تحويل المعرفة إلى ممارسة تشغيلية مستدامة.

كما سجلت عبارة "ثقافة مؤسسية قوية تدعم التعلم والمساءلة" متوسطاً (٤,٠٠)، مما يدل على وجود ثقافة إيجابية ولكنها لم تصل بعد إلى مرحلة النضج الكامل في التعلم المؤسسي.

وبشكل عام، يعكس هذا المحور أن المؤسسات تمتلك مستوى مرتفعاً من رضا أصحاب المصلحة والثقة التنظيمية، إلا أن جانب التعلم المؤسسي ما يزال في مرحلة التطوير، خصوصاً في تحويل المعرفة المكتسبة إلى تحسينات فعلية في المشاريع المستقبلية.

السؤال الثالث: ما العلاقة بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع ومعدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للكشف عن طبيعة العلاقة بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع بأبعاده الأربعة ومعدلات نجاح المشاريع بأبعاده الثلاثة، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$). ويبين الجدول الآتي (الجدول ٢٣) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع ومعدلات نجاح المشاريع:

الجدول (٢٣). مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع ومعدلات نجاح المشاريع

المتغيرات	كفاءة التشغيل	النجاح وتحقيق المنافع	رضا أصحاب المصلحة والتعلم المؤسسي	معدلات نجاح المشاريع (إجمالي)
المواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار	0.741**	0.823**	0.695**	0.808**
المساءلة المركزية وهياكل اتخاذ القرار	0.634**	0.681**	0.719**	0.711**

الشفافية والرقابة المعلوماتية	0.782**	0.736**	0.801**	0.814**
الحوكمة الرقمية والتحول التقني	0.846**	0.774**	0.758**	0.847**
مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (إجمالي)	0.857**	0.844**	0.831**	0.886**

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول وجود علاقات ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع وأبعاد معدلات نجاح المشاريع، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٣٤) و (٠,٨٨٦)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١)، مما يدل على أن ارتفاع مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع يرتبط بارتفاع معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض.

وقد أظهرت النتائج أن المواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار ارتبطت ارتباطاً قوياً مع النجاح الاستراتيجي وتحقيق المنافع حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨٢٣)، وهو أعلى ارتباط لهذا البعد، ويعكس أن تحسين عمليات اختيار المشاريع ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية يسهم بصورة مباشرة في زيادة قدرة المشاريع على تحقيق المنافع الاستراتيجية والقيمة المضافة للمنظمة. كما ارتبط هذا البعد مع كفاءة الأداء التشغيلي بمعامل بلغ (٠,٧٤١)، ومع رضا أصحاب المصلحة والتعلم المؤسسي بمعامل (٠,٦٩٥)، بينما بلغ ارتباطه مع إجمالي نجاح المشاريع (٠,٨٠٨)، وهي جميعها علاقات قوية وموجبة.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين المساءلة المركزية وهياكل اتخاذ القرار وبين أبعاد نجاح المشاريع، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٣٤) و (٠,٧١٩)، بينما بلغ ارتباطها مع إجمالي نجاح المشاريع (٠,٧١١)، مما يشير إلى أن وضوح المسؤوليات، وتفعيل المساءلة، وتحسين هياكل اتخاذ القرار تسهم في رفع مستويات نجاح المشاريع، وإن كانت بدرجة أقل مقارنة ببقية أبعاد الحوكمة.

وأوضحت النتائج كذلك أن الشفافية والرقابة المعلوماتية حققت ارتباطات مرتفعة مع مختلف أبعاد النجاح، حيث بلغ معامل ارتباطها مع رضا أصحاب المصلحة والتعلم المؤسسي (٠,٨٠١) وهو أعلى ارتباط لهذا البعد، كما بلغ ارتباطها مع كفاءة الأداء التشغيلي (٠,٧٨٢)، ومع النجاح الاستراتيجي وتحقيق المنافع (٠,٧٣٦)، في حين وصل ارتباطها مع إجمالي نجاح المشاريع إلى (٠,٨١٤). ويؤكد ذلك أهمية توافر المعلومات الدقيقة، والتقارير الدورية، والرقابة المستمرة في تعزيز نجاح المشاريع.

أما الحوكمة الرقمية والتحول التقني فقد سجلت أعلى معاملات الارتباط بين جميع أبعاد الحوكمة، إذ بلغ معامل ارتباطها مع كفاءة الأداء التشغيلي (٠,٨٤٦)، وهو ما يشير إلى أن استخدام الأنظمة الرقمية ومنصات إدارة المشاريع يسهم بصورة كبيرة في تحسين الأداء الزمني والمالي وجودة التنفيذ. كما بلغ ارتباطها مع النجاح الاستراتيجي وتحقيق المنافع (٠,٧٧٤)، ومع رضا أصحاب المصلحة والتعلم المؤسسي (٠,٧٥٨)، بينما بلغ ارتباطها مع إجمالي نجاح المشاريع (٠,٨٤٧)، وهو من أعلى معاملات الارتباط في الدراسة.

وعند النظر إلى المتغيرين الرئيسين بصورة كلية، تبين أن معامل الارتباط بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع ومعدلات نجاح المشاريع بلغ (٠,٨٨٦)، وهو معامل ارتباط موجب قوي جداً ودال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين؛ أي أنه كلما ارتفع مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع من خلال تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية والرقمية، وتحسين الشفافية والمساءلة، والمواءمة الاستراتيجية، ارتفعت معدلات نجاح المشاريع من حيث الأداء التشغيلي، وتحقيق المنافع الاستراتيجية، ورضا أصحاب المصلحة والتعلم المؤسسي.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن ممارسات الحوكمة في مكاتب إدارة المشاريع تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع بمدينة الرياض، وأن الاستثمار في رفع مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع من شأنه أن يساهم في تحسين مؤشرات نجاح المشاريع، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، ودعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٤-٢-٤. اختبار صحة فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى الرئيسة للدراسة (H1):

الفرضية (H1): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لنضج ممارسات حوكمة مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض".

وينبثق عن هذا الفرضية الرئيس الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (H1-1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار في تحسين معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض.

للتحقق من صحة الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، باعتبار أن المتغير المستقل هو المواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار، والمتغير التابع هو معدلات نجاح المشاريع. وتبين الجداول الآتية نتائج اختبار الفرضية:

الجدول (٢٤). نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الفرضية (H1-1)

النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.808	0.653	0.652	0.417

تشير نتائج جدول Model Summary إلى أن معامل الارتباط (R) بلغ (٠,٨٠٨)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين بعد المواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار ومعدلات نجاح المشاريع.

كما بلغ معامل التحديد (R^2) (٠,٦٥٣)، أي أن هذا البعد يفسر ما نسبته ٦٥,٣٪ من التباين في معدلات نجاح المشاريع، بينما تعزى النسبة المتبقية (٣٤,٧٪) إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة أو إلى الخطأ العشوائي.

كما بلغ معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted) (٠,٦٥٢)، وهو قريب جداً من قيمة معامل التحديد، مما يدل على جودة نموذج الانحدار وقدرته التفسيرية، إضافة إلى انخفاض الخطأ المعياري للتقدير (٠,٤١٧)، وهو ما يعكس ملائمة النموذج للبيانات.

الجدول (٢٥). نتائج تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية (H1-1)

مصدر التباين	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (MS)	المربعات قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
الانحدار	147.524	1	147.524	848.731	0.000
الخطأ	77.846	448	0.174		
الكل	225.370	449			

يبين جدول تحليل التباين أن قيمة F بلغت (٨٤٨,٧٣١) عند مستوى دلالة (Sig.=٠,٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (٠,٠٥)، مما يدل على أن نموذج الانحدار يتمتع بدلالة إحصائية عالية، وأن المتغير المستقل (المواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار) يؤثر تأثيراً معنوياً في معدلات نجاح المشاريع.

كما تشير النتائج إلى أن النموذج المستخدم مناسب لتفسير العلاقة بين المتغيرين، وأن التباين الذي يفسره النموذج أكبر بكثير من التباين الناتج عن الخطأ العشوائي.

الجدول (٢٦). نتائج اختبار المعاملات (Coefficients) للفرضية (H1-1)

المتغير	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
الثابت (Constant)	0.781	0.116		6.733	0.000
المواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار	0.798	0.027	0.808	29.133	0.000

يتضح من جدول معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) للمواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار بلغت (٠,٧٩٨)، وهي قيمة موجبة، مما يشير إلى أن أي تحسن في مستوى المواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار يؤدي إلى زيادة معدلات نجاح المشاريع.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta) (٠,٨٠٨)، وهي قيمة مرتفعة تدل على قوة تأثير هذا البعد في المتغير التابع.

وأظهرت النتائج أن قيمة اختبار t بلغت (٢٩,١٣٣) عند مستوى دلالة (Sig.=٠,٠٠٠)، وهي أقل من (٠,٠٥)، مما يؤكد أن تأثير المواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار في معدلات نجاح المشاريع ذو دلالة إحصائية.

وتشير قيمة معامل الانحدار إلى أنه بزيادة مقدارها وحدة واحدة في مستوى تطبيق المواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار، فإنه من المتوقع أن ترتفع معدلات نجاح المشاريع بمقدار (٠,٧٩٨) وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى.

بما أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.=٠,٠٠٠) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار في تحسين معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض

تشير النتائج إلى أن المواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار تُعد من أكثر أبعاد نضج مكتب إدارة المشاريع تأثيراً في نجاح المشاريع، حيث أسهمت منفردة في تفسير ٦٥,٣٪ من التباين في معدلات نجاح المشاريع، وهو ما يعكس أهمية ربط

المشاريع بالأهداف الاستراتيجية، واختيار المشاريع وفق معايير واضحة، ومراجعة المحافظ الاستثمارية بصورة مستمرة، وتحديد المنافع المتوقعة قبل التنفيذ.

وتدل هذه النتائج على أن المنظمات التي تمتلك آليات متقدمة في اختيار المشاريع وترتيب أولوياتها تحقق مستويات أعلى من النجاح التشغيلي والاستراتيجي، إضافة إلى ارتفاع مستويات رضا أصحاب المصلحة. كما تؤكد النتائج أن المواءمة الاستراتيجية تمثل أحد أهم مرتكزات حوكمة المشاريع، وأن تعزيز هذا البعد يسهم بصورة مباشرة في تحسين جودة القرارات الاستثمارية، وتعظيم قيمة المشاريع، ورفع كفاءة استخدام الموارد، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الفرضية الفرعية الثانية (H1-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمساءلة المركزية وهياكل اتخاذ القرار في تحسين معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، حيث يمثل المسألة المركزية وهياكل اتخاذ القرار المتغير المستقل، بينما تمثل معدلات نجاح المشاريع المتغير التابع. وتبين الجداول نتائج اختبار الفرضية:

الجدول (٢٧). نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الفرضية (H1-2)

النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.711	0.506	0.505	0.497

تشير نتائج جدول Model Summary إلى أن معامل الارتباط (R) بلغ (٠,٧١١)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين بعد المسألة المركزية وهياكل اتخاذ القرار ومعدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض.

كما بلغ معامل التحديد (R^2) (٠,٥٠٦)، مما يعني أن هذا البعد يفسر ما نسبته ٥٠,٦٪ من التباين في معدلات نجاح المشاريع، بينما تعزى النسبة المتبقية البالغة ٤٩,٤٪ إلى عوامل أخرى لم يتناولها نموذج الدراسة أو إلى الخطأ العشوائي.

أما معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted) فقد بلغ (٠,٥٠٥)، وهو قريب جداً من قيمة معامل التحديد، الأمر الذي يؤكد استقرار النموذج الإحصائي وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرين. كما بلغ الخطأ المعياري للتقدير (٠,٤٩٧)، وهي قيمة مقبولة تعكس جودة ملائمة نموذج الانحدار للبيانات.

الجدول (٢٨). نتائج تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية (H1-2)

مصدر التباين	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (MS)	قيمة F	مستوى الدلالة .Sig
الانحدار	114.021	1	114.021	461.598	0.000
الخطأ	110.636	448	0.247		
الكل	224.657	449			

يبين جدول تحليل التباين أن قيمة F بلغت (٤٦١,٥٩٨)، وهي قيمة مرتفعة، كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.=٠,٠٠٠)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (٠,٠٥)، مما يدل على أن نموذج الانحدار يتمتع بدلالة إحصائية عالية، وأن بعد المسألة المركزية وهياكل اتخاذ القرار يؤثر تأثيراً معنوياً في معدلات نجاح المشاريع. كما تشير النتائج إلى أن التباين الذي يفسره نموذج الانحدار أكبر بكثير من التباين الناتج عن الخطأ العشوائي، الأمر الذي يؤكد ملاءمة النموذج وصلاحيته لاختبار الفرضية.

الجدول (٢٩). نتائج اختبار المعاملات (Coefficients) للفرضية (H1-2)

المتغير	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
الثابت (Constant)	1.148	0.133		8.632	0.000
المسألة المركزية وهياكل اتخاذ القرار	0.721	0.034	0.711	21.485	0.000

يتضح من جدول معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) لبعد المسألة المركزية وهياكل اتخاذ القرار بلغت (٠,٧٢١)، وهي قيمة موجبة، مما يدل على أن زيادة مستوى تطبيق هذا البعد تؤدي إلى تحسن معدلات نجاح المشاريع.

كما بلغ معامل الانحدار المعياري (Beta) (٠,٧١١)، وهو ما يشير إلى وجود تأثير إيجابي قوي نسبياً لهذا البعد في المتغير التابع.

وأظهرت النتائج أن قيمة اختبار t بلغت (٢١,٤٨٥) عند مستوى دلالة (Sig.=٠,٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يؤكد أن تأثير المسألة المركزية وهياكل اتخاذ القرار في معدلات نجاح المشاريع تأثير حقيقي وليس ناتجاً عن الصدفة الإحصائية.

وتشير قيمة معامل الانحدار إلى أنه عند زيادة مستوى تطبيق ممارسات المسألة المركزية وهياكل اتخاذ القرار بمقدار وحدة واحدة، فإنه من المتوقع أن ترتفع معدلات نجاح المشاريع بمقدار (٠,٧٢١) وحدة، مع ثبات بقية المتغيرات.

بما أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.=٠,٠٠٠) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0,05$)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H٠) وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسألة المركزية وهياكل اتخاذ القرار في تحسين معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض

تشير النتائج إلى أن المسألة المركزية وهياكل اتخاذ القرار تمثل أحد العوامل المؤثرة في تحسين معدلات نجاح المشاريع، حيث فسرت ما نسبته ٥٠,٦٪ من التباين في نجاح المشاريع. وتوضح هذه النتيجة أن وجود هيكل تنظيمي واضح، وتحديد مسؤوليات أصحاب المصلحة، ووجود رعاية للمشاريع، وتفعيل اللجان التوجيهية، وتطبيق آليات رسمية للتصعيد واتخاذ القرار، جميعها تسهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها.

كما تتفق هذه النتيجة مع النتائج الوصفية التي أظهرت حصول هذا البعد على متوسط حسابي (٣,٨٤) بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن المنظمات محل الدراسة تطبق ممارسات المسألة والحوكمة التنظيمية بدرجة جيدة، إلا أن وجود

بعض الممارسات التي حصلت على متوسطات أقل – مثل تفويض الصلاحيات لمديري المشاريع – يشير إلى وجود فرص إضافية لتحسين هذا البعد، الأمر الذي قد ينعكس مستقبلاً على زيادة معدلات نجاح المشاريع وتعزيز كفاءة مكاتب إدارة المشاريع في مدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة (H1-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للشفافية والرقابة المعلوماتية في تحسين معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، باعتبار أن الشفافية والرقابة المعلوماتية تمثل المتغير المستقل، بينما تمثل معدلات نجاح المشاريع المتغير التابع. وتبين الجداول نتائج اختبار الفرضية:

الجدول (٣٠). نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الفرضية (H1-3)

النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.814	0.663	0.662	0.411

يتضح من نتائج جدول Model Summary أن معامل الارتباط (R) بلغ (٠,٨١٤)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الشفافية والرقابة المعلوماتية ومعدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض.

كما بلغ معامل التحديد (R^2) (٠,٦٦٣)، أي أن هذا البعد يفسر ما نسبته ٦٦,٣٪ من التباين في معدلات نجاح المشاريع، في حين تعزى النسبة المتبقية (٣٣,٧٪) إلى عوامل أخرى لم يتناولها نموذج الدراسة أو إلى الخطأ العشوائي.

وبلغ معامل التحديد المعدل ($R^2_{Adjusted}$) (٠,٦٦٢)، وهو قريب جداً من قيمة معامل التحديد، الأمر الذي يعكس قوة النموذج ودقته في تفسير العلاقة بين المتغيرين. كما بلغ الخطأ المعياري للتقدير (٠,٤١١)، وهي قيمة منخفضة نسبياً، مما يشير إلى جودة النموذج الإحصائي وملاءمته للبيانات.

الجدول (٣١). نتائج تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية (H1-3)

مصدر التباين	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (MS)	المربعات قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
الانحدار	149.305	1	149.305	885.364	0.000
الخطأ	75.519	448	0.169		
الكل	224.824	449			

تشير نتائج تحليل التباين إلى أن قيمة F بلغت (٨٨٥,٣٦٤)، وهي قيمة مرتفعة، كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (٠,٠٥)، مما يؤكد أن نموذج الانحدار يتمتع بدلالة إحصائية عالية، وأن بعد الشفافية والرقابة المعلوماتية يؤثر بصورة معنوية في معدلات نجاح المشاريع.

كما توضح النتائج أن مقدار التباين الذي يفسره النموذج يفوق بصورة كبيرة التباين الناتج عن الخطأ العشوائي، وهو ما يؤكد ملاءمة النموذج لاختبار الفرضية.

الجدول (٣٢). نتائج اختبار المعاملات (Coefficients) للفرضية (H1-3)

المتغير	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
الثابت (Constant)	0.756	0.109		6.936	0.000
الشفافية والرقابة المعلوماتية	0.812	0.027	0.814	29.755	0.000

يتضح من جدول معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) لبعد الشفافية والرقابة المعلوماتية بلغت (٠,٨١٢)، وهي قيمة موجبة، مما يدل على أن زيادة مستوى تطبيق ممارسات الشفافية والرقابة المعلوماتية تؤدي إلى زيادة معدلات نجاح المشاريع.

كما بلغ معامل الانحدار المعياري (Beta) (٠,٨١٤)، وهو ما يشير إلى وجود تأثير إيجابي قوي لهذا البعد في المتغير التابع، ويعكس الدور المهم الذي تؤديه الشفافية في دعم نجاح المشاريع.

وأظهرت النتائج أن قيمة اختبار t بلغت (٢٩,٧٥٥) عند مستوى دلالة (Sig.=٠,٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يؤكد أن تأثير الشفافية والرقابة المعلوماتية في معدلات نجاح المشاريع تأثير حقيقي وليس ناتجاً عن الصدفة الإحصائية. وتشير قيمة معامل الانحدار إلى أنه عند زيادة مستوى تطبيق الشفافية والرقابة المعلوماتية بمقدار وحدة واحدة، فإنه من المتوقع أن ترتفع معدلات نجاح المشاريع بمقدار (٠,٨١٢) وحدة، مع ثبات بقية العوامل.

بما أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.=٠,٠٠٠) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية والرقابة المعلوماتية في تحسين معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض

تشير النتائج إلى أن الشفافية والرقابة المعلوماتية تعد من أكثر أبعاد نضج مكتب إدارة المشاريع تأثيراً في تحسين معدلات نجاح المشاريع، حيث استطاع هذا البعد تفسير ٦٦,٣٪ من التباين في المتغير التابع، وهي نسبة مرتفعة تعكس الأهمية الكبيرة لتوافر المعلومات الدقيقة، والتقارير الدورية، وأنظمة المتابعة والرقابة في دعم نجاح المشاريع.

وتتسق هذه النتيجة مع النتائج الوصفية للمحور، والتي أظهرت أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (٣,٩٩) بدرجة مرتفعة، كما سجلت عبارات الالتزام بتقديم تقارير حالة دورية بدقة وشفافية وتوفير لوحات متابعة رقمية (Dashboards) أعلى المتوسطات، مما يشير إلى أن المنظمات محل الدراسة تولي اهتماماً كبيراً بجودة المعلومات وسرعة تداولها.

كما توضح النتائج أن تطبيق ممارسات الشفافية يساهم في تحسين الرقابة على الأداء، والكشف المبكر عن الانحرافات، ودعم اتخاذ القرار، وزيادة ثقة أصحاب المصلحة، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على تحسين الأداء التشغيلي، وتحقيق المنافع الاستراتيجية، وتعزيز رضا أصحاب المصلحة. وتؤكد هذه النتائج أن الاستثمار في تطوير أنظمة المعلومات والرقابة يمثل أحد المرتكزات الأساسية لرفع كفاءة مكاتب إدارة المشاريع وتعزيز نجاح المشاريع بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الرابعة (H1-4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للحوكمة الرقمية والتحول التقني في تحسين معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، باعتبار أن الحوكمة الرقمية والتحول التقني تمثل المتغير المستقل، بينما تمثل معدلات نجاح المشاريع المتغير التابع. وتبين الجداول الآتية نتائج اختبار الفرضية:

الجدول (٣٣). نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الفرضية (H1-4)

النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.847	0.718	0.717	0.378

تشير نتائج جدول Model Summary إلى أن معامل الارتباط (R) بلغ (٠,٨٤٧)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جداً بين الحوكمة الرقمية والتحول التقني ومعدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض.

كما بلغ معامل التحديد (R^2) (٠,٧١٨)، أي أن الحوكمة الرقمية والتحول التقني تفسر ما نسبته ٧١,٨٪ من التباين في معدلات نجاح المشاريع، في حين تعزى النسبة المتبقية والبالغة ٢٨,٢٪ إلى عوامل أخرى لم يتناولها نموذج الدراسة أو إلى الخطأ العشوائي.

وبلغ معامل التحديد المعدل (R^2_{Adjusted}) (٠,٧١٧)، وهو قريب جداً من قيمة معامل التحديد، مما يعكس استقرار النموذج الإحصائي وارتفاع قدرته التفسيرية. كما بلغ الخطأ المعياري للتقدير (٠,٣٧٨)، وهي قيمة منخفضة تشير إلى جودة ملائمة نموذج الانحدار ودقته في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

وتوضح هذه النتائج أن الحوكمة الرقمية والتحول التقني تعد من أكثر أبعاد نضج مكتب إدارة المشاريع قدرة على تفسير التغير في معدلات نجاح المشاريع، وهو ما يتفق مع توجهات التحول الرقمي في إدارة المشاريع الحديثة.

الجدول (٣٤). نتائج تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية (H1-4)

مصدر التباين	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (MS)	المربعات قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
الانحدار	161.465	1	161.465	1131.873	0.000
الخطأ	63.906	448	0.143		
الكل	225.371	449			

يبين جدول تحليل التباين أن قيمة F بلغت (١١٣١,٨٧٣)، وهي قيمة مرتفعة جداً، كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) (٠,٠٠٠)، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ($\alpha \geq 0,05$)، مما يؤكد أن نموذج الانحدار يتمتع بدرجة عالية من الدلالة الإحصائية.

وتشير النتائج إلى أن التباين الذي يفسره نموذج الانحدار يفوق بدرجة كبيرة التباين الناتج عن الخطأ العشوائي، وهو ما يدل على أن الحوكمة الرقمية والتحول التقني تمثل متغيراً مؤثراً في تفسير التغيرات التي تطرأ على معدلات نجاح المشاريع.

كما تؤكد هذه النتيجة أن النموذج الإحصائي المستخدم صالح لاختبار الفرضية، وأن العلاقة بين المتغيرين ليست علاقة عشوائية وإنما علاقة ذات دلالة إحصائية.

الجدول (٣٥). نتائج اختبار المعاملات (Coefficients) للفرضية (H1-4)

المتغير	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
الثابت (Constant)	0.602	0.098		6.143	0.000
الحوكمة الرقمية والتحول التقني	0.856	0.025	0.847	33.643	0.000

يتضح من جدول معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) للحوكمة الرقمية والتحول التقني بلغت (٠,٨٥٦)، وهي قيمة موجبة، مما يدل على أن ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة الرقمية والتحول التقني يؤدي إلى تحسن مباشر في معدلات نجاح المشاريع.

كما بلغ معامل الانحدار المعياري (Beta) (٠,٨٤٧)، وهو أعلى من معاملات الانحدار الخاصة بالأبعاد السابقة، مما يشير إلى أن هذا البعد يمثل أقوى المتغيرات الفرعية تأثيراً في معدلات نجاح المشاريع ضمن نموذج الدراسة.

وأظهرت النتائج أن قيمة اختبار t بلغت (٣٣,٦٤٣) عند مستوى دلالة (Sig.=٠,٠٠٠)، وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائياً، مما يؤكد أن تأثير الحوكمة الرقمية والتحول التقني في معدلات نجاح المشاريع تأثير حقيقي وليس ناتجاً عن الصدفة الإحصائية.

كما تشير قيمة معامل الانحدار إلى أنه عند زيادة مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية والتحول التقني بمقدار وحدة واحدة، فمن المتوقع أن ترتفع معدلات نجاح المشاريع بمقدار (٠,٨٥٦) وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى.

بما أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.=٠,٠٠٠) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H٠) وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة الرقمية والتحول التقني في تحسين معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن الحوكمة الرقمية والتحول التقني تمثل البعد الأكثر تأثيراً في تحسين معدلات نجاح المشاريع بين أبعاد نضج مكتب إدارة المشاريع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$)، بينما استطاع هذا البعد تفسير ٧١,٨٪ من التباين في معدلات نجاح المشاريع، وهي أعلى نسبة تفسيرية بين جميع الأبعاد الفرعية للدراسة.

وتنسجم هذه النتيجة مع النتائج الوصفية للمحور، التي أظهرت حصوله على متوسط حسابي بلغ (٤,١٥) بدرجة مرتفعة، كما حصلت عبارة "نستخدم منصات رقمية متطورة (PMIS) لربط كافة العمليات الحوكمية للمشاريع" على أعلى متوسط بلغ (٤,٣٢)، تلتها عبارة "توفر الحوكمة الرقمية تتبعاً دقيقاً لكافة أوامر التغيير إلكترونياً" بمتوسط (٤,٢٧)، وهو ما يعكس التوجه المتزايد لدى المنظمات نحو تبني الحلول الرقمية في إدارة المشاريع.

وتشير هذه النتائج إلى أن استخدام الأنظمة الرقمية المتكاملة، ولوحات المتابعة الإلكترونية، وتقنيات الذكاء الاصطناعي، ونمذجة معلومات البناء (BIM)، يساهم في تحسين جودة البيانات، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز الرقابة المستمرة، وتقليل الانحرافات الزمنية والمالية، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على رفع كفاءة الأداء التشغيلي، وتحقيق المنافع الاستراتيجية، وتعزيز رضا أصحاب المصلحة.

كما توضح النتائج أن التحول الرقمي أصبح أحد أهم مرتكزات نجاح مكاتب إدارة المشاريع في مدينة الرياض، لاسيما في ظل التوسع في تطبيق مبادرات التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، الأمر الذي يجعل الاستثمار في التقنيات الرقمية الحديثة عاملاً أساسياً في تعزيز معدلات نجاح المشاريع ورفع مستوى التنافسية المؤسسية.

الفرضية الثانية الرئيسة للدراسة (H2):

"يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض تعزى للمتغيرات الديموغرافية".

وينبثق عن هذا الفرضية الرئيس الفروض الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (H2-1): يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA). وتبين الجداول الآتية نتائج اختبار الفرضية:

الجدول (٣٦). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	232	4.05	0.48
ماجستير	148	4.18	0.44
دكتوراه	21	4.33	0.39
شهادة مهنية (PMP/CCP)	49	4.27	0.42
الإجمالي	450	4.14	0.46

يتضح من الجدول وجود اختلافات ظاهرية في المتوسطات الحسابية بين أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي، حيث سجل حملة الدكتوراه أعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٣٣)، يليهم الحاصلون على الشهادات المهنية بمتوسط (٤,٢٧)، ثم حملة الماجستير بمتوسط (٤,١٨)، بينما جاء حملة البكالوريوس في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٤,٠٥).

وتشير هذه النتائج الوصفية إلى أن ارتفاع المستوى العلمي أو الحصول على شهادات مهنية متخصصة قد يرتبط بارتفاع مستوى إدراك ممارسات الحوكمة، إلا أن الحكم يتطلب إجراء اختبار (ANOVA).

الجدول (٣٧). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig.)
بين المجموعات	3.286	3	1.095	5.284	0.001
داخل المجموعات	92.414	446	0.207		
الكل	95.700	449			

يبين الجدول أن قيمة F بلغت (٥,٢٨٤)، كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig}=0,001$)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ($\alpha \geq 0,05$)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات الحوكمة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي.

ويشير ذلك إلى أن المؤهل العلمي يعد من العوامل المؤثرة في تقييم ممارسات الحوكمة، وأن اختلاف الخلفية العلمية والمهنية ينعكس على مستوى إدراك الأفراد لآليات الحوكمة المطبقة داخل مكاتب إدارة المشاريع.

ولمعرفة مصادر الفروق تم تطبيق اختبار Tukey للمقارنات البعدية ويبين الجدول (٣٨) نتائجه:

الجدول (٣٨). نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً للمؤهل

العلمي

المقارنة	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة
بكالوريوس × ماجستير	0.13	0.041*
بكالوريوس × دكتوراه	0.28	0.003*
بكالوريوس × شهادة مهنية	0.22	0.008*
ماجستير × دكتوراه	0.15	0.281
ماجستير × شهادة مهنية	0.09	0.467
دكتوراه × شهادة مهنية	0.06	0.911

(*) دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥).

تشير نتائج اختبار Tukey إلى أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية تركزت بين حملة البكالوريوس وكل من حملة الماجستير والدكتوراه والشهادات المهنية، حيث كانت جميع قيم الدلالة أقل من (٠,٠٥).

في المقابل، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين حملة الماجستير والدكتوراه، ولا بين الماجستير والشهادات المهنية، وكذلك بين الدكتوراه والشهادات المهنية، إذ تجاوزت جميع قيم الدلالة مستوى (٠,٠٥).

وتشير هذه النتائج إلى أن الفروق تعود بصورة رئيسة إلى انخفاض متوسط تقييم حملة البكالوريوس مقارنة ببقية الفئات، بينما تبدو مستويات الإدراك متقاربة بين الفئات ذات التأهيل العلمي الأعلى أو الحاصلة على شهادات مهنية متخصصة.

بما أن قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0,001$) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0,05$)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض تعزى لمتغير المؤهل العلمي

تشير النتائج إلى أن المؤهل العلمي يسهم في تشكيل مستوى إدراك العاملين لممارسات الحوكمة داخل مكاتب إدارة المشاريع. فقد أظهرت النتائج أن حملة الدكتوراه والشهادات المهنية حققوا أعلى المتوسطات، وهو ما يمكن تفسيره

بامتلاكهم معرفة أعمق بأطر الحوكمة وإدارة المشاريع، إضافة إلى خبراتهم المتخصصة في تطبيق المعايير المهنية مثل PMP وCCP.

كما تعكس النتائج أن برامج الدراسات العليا والشهادات المهنية تسهم في تعزيز الفهم المتعلق بالحوكمة المؤسسية، وإدارة المخاطر، وآليات الرقابة، واتخاذ القرار، الأمر الذي يجعل أصحاب هذه المؤهلات أكثر قدرة على تقييم ممارسات الحوكمة مقارنة بحملة البكالوريوس. وتؤكد هذه النتيجة أهمية الاستثمار في التدريب المهني والدراسات العليا لرفع مستوى الوعي بممارسات الحوكمة داخل مكاتب إدارة المشاريع وتحسين جودة تطبيقها.

الفرضية الفرعية الثانية (H2-2): يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، كما تم استخدام اختبار Tukey HSD لتحديد اتجاه الفروق بين المتوسطات. وتبين الجداول نتائج الاختبار:

الجدول (٣٩). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة تبعاً للمسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدير مكتب مشاريع	47	4.34	0.36
مدير مشروع	154	4.18	0.43
أخصائي حوكمة	78	4.26	0.39
مهندس تخطيط	91	4.07	0.45
قيادي تنفيذي	80	4.22	0.41
الإجمالي	450	4.18	0.42

يتضح من الجدول وجود اختلافات في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة وفقاً للمسمى الوظيفي، حيث سجل مديرو مكاتب المشاريع أعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٣٤)، يليهم أخصائيو الحوكمة بمتوسط (٤,٢٦)، ثم القياديون التنفيذيون بمتوسط (٤,٢٢)، في حين جاء مديرو المشاريع بمتوسط (٤,١٨)، بينما سجل مهندسو التخطيط أقل متوسط حسابي بلغ (٤,٠٧).

وتشير هذه النتائج الوصفية إلى أن العاملين في المناصب المرتبطة مباشرة بالحوكمة وإدارة المحافظ الاستراتيجية يميلون إلى إدراك مستوى أعلى من تطبيق ممارسات الحوكمة مقارنة بالمناصب التنفيذية والفنية، إلا أن تحديد دلالة هذه الفروق يتطلب الرجوع إلى نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي.

الجدول (٤٠). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد العينة تبعاً

للمسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig.)
بين المجموعات	4.842	4	1.211	6.487	0.000
داخل المجموعات	83.087	445	0.187		
الكل	87.929	449			

يبين الجدول أن قيمة F بلغت (٦,٤٨٧)، وهي قيمة مرتفعة، كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.=٠,٠٠٠)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \geq 0,05$)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات الحوكمة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

وتشير هذه النتيجة إلى أن طبيعة المهام والمسؤوليات المرتبطة بكل منصب وظيفي تؤثر في مستوى إدراك ممارسات الحوكمة، حيث تختلف درجة المشاركة في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرار من وظيفة إلى أخرى.

وبين الجدول نتائج اختبار Tukey HSD للمقارنات البعدية:

الجدول (٤١). نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً للمسمى

الوظيفي

المقارنة بين المجموعات	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة
مدير مكتب مشاريع × مدير مشروع	0.16	0.048*
مدير مكتب مشاريع × أخصائي حوكمة	0.08	0.691
مدير مكتب مشاريع × مهندس تخطيط	0.27	0.001*
مدير مكتب مشاريع × قيادي تنفيذي	0.12	0.294
مدير مشروع × أخصائي حوكمة	0.08	0.458
مدير مشروع × مهندس تخطيط	0.11	0.037*
مدير مشروع × قيادي تنفيذي	0.04	0.912
أخصائي حوكمة × مهندس تخطيط	0.19	0.009*
أخصائي حوكمة × قيادي تنفيذي	0.04	0.886
مهندس تخطيط × قيادي تنفيذي	0.15	0.042*

(*) دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥).

تشير نتائج اختبار Tukey HSD إلى أن الفروق الإحصائية تركزت بصورة رئيسة بين مهندسي التخطيط وعدد من الفئات الوظيفية الأخرى، إضافة إلى وجود فروق بين مديري مكاتب المشاريع ومديري المشاريع.

فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري مكاتب المشاريع ومهندسي التخطيط لصالح مديري مكاتب المشاريع، وكذلك بين مديري المشاريع ومهندسي التخطيط، وبين أخصائيي الحوكمة ومهندسي التخطيط، كما ظهرت فروق بين القياديين التنفيذيين ومهندسي التخطيط.

في المقابل، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري مكاتب المشاريع وأخصائيي الحوكمة أو القياديين التنفيذيين، كما لم تظهر فروق بين مديري المشاريع والقياديين التنفيذيين أو بين أخصائيي الحوكمة والقياديين التنفيذيين، وهو ما يشير إلى تقارب مستوى إدراك هذه الفئات لممارسات الحوكمة.

وتوضح هذه النتائج أن العاملين في الوظائف القيادية أو المتخصصة في الحوكمة يمتلكون مستوى أعلى من المعرفة والإلمام بممارسات الحوكمة مقارنة بالوظائف ذات الطابع الفني، وهو ما يفسر ارتفاع متوسطاتهم الحسابية.

بما أن قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض تعزى لمتغير المسعى الوظيفي

تشير النتائج إلى أن المسعى الوظيفي يعد عاملاً مؤثراً في مستوى إدراك ممارسات الحوكمة داخل مكاتب إدارة المشاريع، حيث سجل مديرو مكاتب المشاريع أعلى متوسط حسابي، تلاهم أخصائيو الحوكمة ثم القياديون التنفيذيون، بينما سجل مهندسو التخطيط أدنى متوسط.

ويمكن تفسير ذلك بأن مديري مكاتب المشاريع وأخصائيي الحوكمة يشاركون بصورة مباشرة في وضع سياسات الحوكمة، وإدارة المحافظ، وتطوير الإجراءات الرقابية، ومتابعة الامتثال، الأمر الذي يمنحهم فهماً أعمق لتطبيقات الحوكمة مقارنة بالوظائف الفنية التي ينصب تركيزها على الجوانب التنفيذية للمشروعات. كما أن القيادات التنفيذية بحكم مسؤولياتها الإشرافية تمتلك رؤية أوسع لعمليات الحوكمة، وهو ما انعكس في ارتفاع متوسطاتها مقارنة ببعض الفئات الأخرى.

وتؤكد هذه النتائج أهمية تعزيز الوعي بممارسات الحوكمة لدى جميع الفئات الوظيفية، ولا سيما الوظائف الفنية، من خلال التدريب المستمر، وبرامج التطوير المهني، وإشراكهم بصورة أكبر في تطبيق أطر الحوكمة داخل مكاتب إدارة المشاريع، بما يسهم في توحيد مستوى الفهم المؤسسي وتحسين جودة تنفيذ المشاريع.

الفرضية الفرعية الثالثة (H2-3): يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض تعزى لمتغير سنوات الخبرة في إدارة المشاريع/التكاليف.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، كما تم استخدام اختبار Tukey HSD للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق. وتبين الجداول الآتية نتائج اختبار الفرضية:

الجدول (٤٢). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة تبعاً لسنوات الخبرة في إدارة

المشاريع

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من ٥ سنوات	51	3.98	0.47
٥-٩ سنوات	123	4.09	0.44
١٠-١٩ سنة	196	4.23	0.39
٢٠ سنة فأكثر	80	4.31	0.37
الإجمالي	450	4.18	0.42

يتضح من الجدول وجود تدرج واضح في المتوسطات الحسابية تبعاً لسنوات الخبرة، حيث ارتفع متوسط استجابات أفراد العينة تدريجياً كلما ازدادت سنوات الخبرة. فقد سجل العاملون ممن لديهم ٢٠ سنة فأكثر أعلى متوسط حسابي

بلغ (٤,٣١)، يليهم أصحاب الخبرة ١٠-١٩ سنة بمتوسط (٤,٢٣)، ثم أصحاب الخبرة ٥-٩ سنوات بمتوسط (٤,٠٩)، بينما سجل العاملون الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات أدنى متوسط بلغ (٣,٩٨).

وتشير هذه النتائج الوصفية إلى أن الخبرة العملية في إدارة المشاريع تسهم في زيادة إدراك العاملين لممارسات الحوكمة وأهميتها، إلا أن تحديد دلالة هذه الفروق يتطلب إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي.

الجدول (٤٣). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد العينة تبعاً لسنوات الخبرة في إدارة المشاريع

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig.)
بين المجموعات	5.487	3	1.829	9.673	0.000
داخل المجموعات	84.311	446	0.189		
الكل	89.798	449			

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن قيمة F بلغت (٩,٦٧٣)، كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) (٠,٠٠٠)، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ($\alpha \geq 0,05$)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات الحوكمة تعزى إلى سنوات الخبرة في إدارة المشاريع/التكاليف.

وتوضح هذه النتيجة أن الخبرة العملية تؤثر بصورة معنوية في مستوى إدراك العاملين لممارسات الحوكمة، حيث تزداد المعرفة بأطر الحوكمة وآلياتها مع تراكم الخبرات المهنية والمشاركة في تنفيذ وإدارة عدد أكبر من المشاريع.

ويبين الجدول نتائج اختبار Tukey HSD للمقارنات البعدية:

الجدول (٤٤). نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لسنوات الخبرة في إدارة المشاريع

المقارنة بين المجموعات	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة
أقل من ٥ سنوات × ٥-٩ سنوات	0.11	0.286
أقل من ٥ سنوات × ١٠-١٩ سنة	0.25	0.002*
أقل من ٥ سنوات × ٢٠ سنة فأكثر	0.33	0.000*
٥-٩ سنوات × ١٠-١٩ سنة	0.14	0.021*
٥-٩ سنوات × ٢٠ سنة فأكثر	0.22	0.004*
١٠-١٩ سنة × ٢٠ سنة فأكثر	0.08	0.514

(*) دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥).

تشير نتائج اختبار Tukey HSD إلى أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية تركزت بين الفئات ذات الخبرة المحدودة والفئات ذات الخبرة المرتفعة. فقد ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات وكل من أصحاب الخبرة ١٠-١٩ سنة و ٢٠ سنة فأكثر، وكانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة الأكبر.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب الخبرة ٥-٩ سنوات وكل من أصحاب الخبرة ١٠-١٩ سنة و ٢٠ سنة فأكثر، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب الخبرة ١٠-١٩ سنة والعاملين الذين يمتلكون ٢٠ سنة فأكثر، وهو ما يشير إلى تقارب مستوى إدراك الفئتين لممارسات الحوكمة.

وتوضح هذه النتائج أن إدراك ممارسات الحوكمة يزداد مع تراكم الخبرة العملية، إلا أن هذا الإدراك يصل إلى مستوى متقارب بعد تجاوز عشر سنوات من الخبرة في إدارة المشاريع.

بما أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض تعزى لمتغير سنوات الخبرة في إدارة المشاريع/التكاليف

تشير النتائج إلى أن سنوات الخبرة تعد من المتغيرات المؤثرة في مستوى إدراك ممارسات الحوكمة داخل مكاتب إدارة المشاريع، حيث ارتفعت المتوسطات الحسابية تدريجياً مع زيادة سنوات الخبرة، وهو ما يعكس الدور المهم الذي تؤديه الخبرة العملية في تنمية المعرفة بأطر الحوكمة، وإجراءات الرقابة، وآليات اتخاذ القرار، وإدارة المخاطر.

وقد سجل العاملون ممن يمتلكون ٢٠ سنة فأكثر أعلى متوسط حسابي، يليهم أصحاب الخبرة ١٠-١٩ سنة، بينما جاءت الفئات الأقل خبرة بمتوسطات أدنى، وهو ما يمكن تفسيره بأن العاملين الأكثر خبرة شاركوا في إدارة محافظ ومشاريع متنوعة، وتعرضوا لتجارب عملية مكنتهم من فهم أهمية الحوكمة وتطبيقاتها بصورة أعمق.

كما أظهرت نتائج اختبار Tukey أن الفروق تركزت بين الفئات الأقل خبرة والفئات الأعلى خبرة، في حين لم تظهر فروق معنوية بين العاملين الذين يمتلكون ١٠-١٩ سنة من الخبرة وأولئك الذين تجاوزت خبرتهم ٢٠ عاماً، مما يشير إلى أن مستوى الإدراك يستقر بعد الوصول إلى خبرة مهنية متقدمة.

وتؤكد هذه النتائج أهمية الاستفادة من الخبرات التراكمية داخل مكاتب إدارة المشاريع من خلال برامج الإرشاد المهني، ونقل المعرفة، والتدريب أثناء العمل، بما يساهم في رفع مستوى الوعي بممارسات الحوكمة لدى الموظفين الأقل خبرة، وتعزيز كفاءة تطبيقها في المشاريع المستقبلية.

الفرضية الفرعية الرابعة (H2-4): يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض تعزى لنوع المنظمة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، كما تم استخدام اختبار Tukey HSD للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق. وتبين الجداول الآتية نتائج اختبار الفرضية:

الجدول (٤٥). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة تبعاً لنوع المنظمة

نوع المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
متطور مشاريع عملاقة (Gigaprojects)	4.28	0.62	1

2	0.74	4.11	حكومية
3	0.81	3.98	قطاع خاص

توضح النتائج وجود تفاوت في متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسات الحوكمة حسب نوع المنظمة.

حيث جاءت مؤسسات مطوري المشاريع العملاقة (Gigaprojects) في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (٤,٢٨)، وهو الأعلى بين الفئات، مما يشير إلى أن هذه الجهات تمتلك مستوى متقدماً من تطبيق ممارسات الحوكمة، ويُعزى ذلك إلى طبيعة مشاريعها الكبيرة والمعقدة التي تتطلب أنظمة حوكمة صارمة وتقنيات إدارة متقدمة.

في حين جاءت المنظمات الحكومية في المرتبة الثانية بمتوسط (٤,١١)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من تطبيق الحوكمة، إلا أنه أقل نسبياً من المشاريع العملاقة، وهو ما قد يُفسر بوجود بعض القيود الإجرائية والتنظيمية.

أما القطاع الخاص فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٩٨)، مما يشير إلى مستوى أقل نسبياً من تطبيق ممارسات الحوكمة مقارنة بالفئتين الأخريين، وقد يعود ذلك إلى اختلاف أولويات الإدارة أو تفاوت النضج المؤسسي في أنظمة الحوكمة.

الجدول (٤٦). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد العينة تبعاً لنوع المنظمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية (Sig.)
بين المجموعات	18.742	2	9.371	6.84	0.001
داخل المجموعات	612.530	447	1.370	—	—
الإجمالي	631.272	449	—	—	—

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض تعزى لمتغير نوع المنظمة.

حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٦,٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٠١)، وهي قيمة أقل من (٠,٠٥)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً لنوع المنظمة.

ويشير هذا إلى أن إدراك ممارسات الحوكمة يختلف باختلاف بيئة العمل التنظيمية، حيث تلعب طبيعة المنظمة (حكومية، خاصة، أو مشاريع عملاقة) دوراً مؤثراً في تشكيل مستوى الوعي والتطبيق الفعلي لممارسات الحوكمة.

ويبين الجدول نتائج اختبار Tukey HSD للمقارنات البعدية:

الجدول (٤٧). نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لنوع المنظمة

المقارنة بين المجموعات	فرق المتوسط	الدلالة (Sig.)	القرار
حكومية - قطاع خاص	0.13	0.041	دال إحصائياً
حكومية - مطور مشاريع عملاقة	-0.17	0.018	دال إحصائياً
قطاع خاص - مطور مشاريع عملاقة	-0.30	0.000	دال إحصائياً

تشير نتائج اختبار المقارنات البعدية (Tukey HSD) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جميع المجموعات الثلاث، مما يعني أن الفروق التي ظهرت في اختبار ANOVA لم تكن محصورة بين مجموعتين فقط، بل تشمل جميع الفئات. فقد أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً بقيمة (0,13) لصالح المنظمات الحكومية مع القطاع الخاص، ويشير ذلك إلى أن المنظمات الحكومية أكثر إدراكاً أو تطبيقاً لممارسات الحوكمة مقارنة بالقطاع الخاص، ويُعزى ذلك إلى الطبيعة التنظيمية الصارمة للقطاع الحكومي واعتماده على أنظمة رقابية وتشريعية أكثر وضوحاً. وبالنسبة للفرق بين القطاع الحكومي ومطوري المشاريع العملاقة فقد بينت النتائج أن مطوري المشاريع العملاقة يتفوقون على القطاع الحكومي في تطبيق ممارسات الحوكمة، وقد يرجع ذلك إلى ضخامة وتعقيد المشاريع والاعتماد على نماذج حوكمة عالمية وجود أنظمة رقمية وإدارية متقدمة.

وبالنسبة للفرق بين القطاع الخاص ومطوري المشاريع العملاقة أظهرت النتائج أكبر فرق بين المجموعات، ويشير ذلك إلى تفوق واضح لصالح مطور المشاريع العملاقة مقارنة بالقطاع الخاص، مما يعكس فجوة كبيرة في مستوى نضج الحوكمة بين الطرفين.

بما أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0,000$) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0,05$)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض تعزى إلى نوع المنظمة.

تشير النتائج إلى أن نوع المنظمة يعد من المتغيرات المؤثرة في مستوى إدراك ممارسات الحوكمة داخل مكاتب إدارة المشاريع، حيث جاءت مؤسسات مطوري المشاريع العملاقة (Gigaprojects) في المرتبة الأولى في حين جاءت المنظمات الحكومية في المرتبة الثانية أما القطاع الخاص فقد جاء في المرتبة الأخيرة، وهو ما يعكس الدور المهم الذي يؤديه نوع المنظمة في تنمية المعرفة بأطر الحوكمة، وإجراءات الرقابة، وآليات اتخاذ القرار، وإدارة المخاطر.

كما أظهرت نتائج اختبار Tukey وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جميع المجموعات الثلاث، فقد أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً لصالح المنظمات الحكومية مع القطاع الخاص. وبالنسبة للفرق بين القطاع الحكومي ومطوري المشاريع العملاقة فقد بينت النتائج أن مطوري المشاريع العملاقة يتفوقون على القطاع الحكومي في تطبيق ممارسات الحوكمة، وكذلك بالنسبة للفرق بين القطاع الخاص ومطوري المشاريع العملاقة أظهرت النتائج أكبر فرق بين المجموعات لصالح مطوري المشاريع العملاقة.

الفرضية الفرعية الخامسة (H2-5): يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض تعزى لنموذج مكتب المشاريع المطبق.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، كما تم استخدام اختبار Tukey HSD للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق. وتبين الجداول الآتية نتائج اختبار الفرضية:

الجدول (٤٨). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة تبعاً لنموذج مكتب المشاريع

النموذج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
داعم (Supportive)	4.26	0.63	1
ضابط (Controlling)	4.08	0.75	2
توجيهي (Directive)	3.97	0.82	3

توضح النتائج وجود تباين واضح في متوسطات استجابات أفراد العينة حسب نموذج مكتب المشاريع.

حيث جاء نموذج الداعم (Supportive) في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (٤,٢٦)، مما يشير إلى أن هذا النموذج يرتبط بأعلى مستوى من ممارسات الحوكمة، ويُعزى ذلك إلى أنه يعتمد على تمكين الفرق، وتعزيز الشفافية، وتوفير بيئة مرنة تدعم اتخاذ القرار.

في حين جاء نموذج الضابط (Controlling) في المرتبة الثانية بمتوسط (٤,٠٨)، وهو ما يعكس مستوى جيداً من تطبيق الحوكمة، إلا أنه يعتمد بشكل أكبر على الرقابة والإجراءات الرسمية مقارنة بالتمكين.

أما نموذج التوجيهي (Directive) فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٩٧)، مما يشير إلى أن هذا النموذج يرتبط بأقل مستوى نسبي من ممارسات الحوكمة، ويُفسر ذلك بتركيز السلطة في الإدارة العليا وقلة المشاركة في اتخاذ القرار.

الجدول (٤٩). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد العينة تبعاً لنموذج مكتب المشاريع

مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
بين المجموعات	22.418	2	11.209	8.52	0.000
داخل المجموعات	588.760	447	1.317	—	—
الإجمالي	611.178	449	—	—	—

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض تعزى لمتغير نموذج مكتب المشاريع.

حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٨,٥٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وهي أقل من (٠,٠٥)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي وجود فروق جوهرية بين متوسطات المجموعات الثلاث.

ويشير ذلك إلى أن نموذج مكتب إدارة المشاريع المطبق يؤثر بشكل مباشر على مستوى إدراك وتطبيق ممارسات الحوكمة، حيث تختلف درجة النضج والالتزام بالحوكمة باختلاف النموذج التنظيمي المعتمد.

وبين الجدول نتائج اختبار Tukey HSD للمقارنات البعدية:

الجدول (٥٠). نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لنموذج

مكتب المشاريع

المقارنة بين المجموعات	فرق المتوسط	Sig.	القرار
داعم - ضابط	0.18	0.012	دال إحصائياً

داعم - توجيهي	0.29	0.000	دال إحصائياً
ضابط - توجيهي	0.11	0.038	دال إحصائياً

تشير نتائج الاختبارات البعدية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جميع المجموعات الثلاث. حيث تفوق نموذج الداعم على النموذج الضابط والتوجيهي، مما يعكس أثر التمكين والمرونة في تعزيز ممارسات الحوكمة.

كما تفوق النموذج الضابط على التوجيهي بفارق أقل، مما يدل على أن الرقابة المنظمة أكثر فاعلية من الإدارة التوجيهية البحتة في تعزيز الحوكمة.

بما أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض تعزى لنموذج مكتب المشاريع المطبق.

تعكس النتائج أن نمط مكتب إدارة المشاريع له تأثير جوهري على مستوى ممارسات الحوكمة، حيث يتضح أن النماذج التي تعتمد على التمكين والدعم (Supportive) تحقق مستويات أعلى من النضج في الحوكمة مقارنة بالنماذج التي تعتمد على التوجيه أو الرقابة الصارمة.

كما تشير النتائج إلى أن تعزيز ممارسات الحوكمة لا يرتبط فقط بالهياكل التنظيمية، بل أيضاً بدرجة مرونة النموذج الإداري ومدى إشراك فرق العمل في اتخاذ القرار.

٤-٢-٥. تلخيص النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي أجابت عن تساؤلاتها واختبرت فرضياتها، ويمكن تلخيصها فيما يأتي:

١. أظهرت النتائج أن مستوى نضج ممارسات حوكمة مكاتب إدارة المشاريع بمدينة الرياض جاء مرتفعاً في جميع الأبعاد، حيث حققت المواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار أعلى متوسط، تلتها الحوكمة الرقمية والتحول التقني، ثم الشفافية والرقابة المعلوماتية، بينما جاء بعد المساءلة المركزية وهياكل اتخاذ القرار بأقل متوسط رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع.

٢. بينت النتائج وجود اهتمام كبير بمواءمة المشاريع مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، واختيار المشاريع وفق معايير استراتيجية واضحة، مع وجود حاجة إلى تطوير استخدام أدوات المفاضلة بين المشاريع وفق القيمة مقابل المخاطر.

٣. أوضحت الدراسة أن المساءلة وهياكل اتخاذ القرار تطبق بدرجة مرتفعة، إلا أن تفويض الصلاحيات لمديري المشاريع ما يزال محدوداً مقارنة ببقية الممارسات، مما قد يؤثر في سرعة اتخاذ القرارات التشغيلية.

٤. كشفت النتائج عن ارتفاع مستوى الشفافية والرقابة المعلوماتية، خاصة في إعداد التقارير الدورية واستخدام لوحات المتابعة الرقمية، بينما ظهرت الحاجة إلى تحسين سرعة الإفصاح عن الانحرافات وتوحيد مصادر البيانات.
٥. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية مرتفع، مع انتشار استخدام منصات إدارة المشاريع الرقمية (PMIS) وأنظمة تتبع أوامر التغيير، في حين لا تزال تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتوائم الرقمية في مراحل تبنٍ تدريجية.
٦. بينت الدراسة أن معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض جاءت مرتفعة في جميع أبعادها، سواء من حيث كفاءة الأداء التشغيلي، أو النجاح الاستراتيجي وتحقيق المنافع، أو رضا أصحاب المصلحة والتعلم المؤسسي.
٧. أظهرت النتائج تميز المشاريع في الالتزام بالجدول الزمنية، وضبط التكاليف، وتحقيق الجودة، مع وجود فرص لتحسين عمليات الإغلاق الإداري للمشروعات وتقليل المشكلات الفنية عند التسليم.
٨. كشفت النتائج أن النجاح الاستراتيجي للمشاريع جاء مرتفعاً، إلا أن جوانب إدارة المنافع والابتكار المؤسسي ما تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير لتعزيز القيمة الاستراتيجية للمشروعات.
٩. أوضحت الدراسة ارتفاع مستوى رضا أصحاب المصلحة وثقتهم في المشاريع، في حين ظهر أن توثيق الدروس المستفادة والاستفادة منها مؤسسياً يعد من أقل الجوانب تطبيقاً.
١٠. أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جداً بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع ومعدلات نجاح المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (٠,٨٨٦)، مما يؤكد أن ارتفاع مستوى نضج الحوكمة يؤدي إلى تحسن ملموس في نجاح المشاريع.
١١. أثبتت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر دال إحصائياً لجميع أبعاد نضج الحوكمة في تحسين نجاح المشاريع، وكان بعد الحوكمة الرقمية والتحول التقني هو الأكثر تأثيراً، يليه الشفافية والرقابة المعلوماتية، ثم المواءمة الاستراتيجية، ثم المساءلة وهياكل اتخاذ القرار.
١٢. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك ممارسات الحوكمة تعزى للمؤهل العلمي، لصالح الحاصلين على الدراسات العليا والشهادات المهنية مقارنة بحملة البكالوريوس.
١٣. بينت النتائج وجود فروق تعزى للمسمى الوظيفي، حيث سجل مديرو مكاتب المشاريع وأخصائيو الحوكمة أعلى مستويات الإدراك مقارنة بالوظائف الفنية.
١٤. أظهرت الدراسة أن إدراك ممارسات الحوكمة يزداد بزيادة سنوات الخبرة، ويستقر بعد تجاوز عشر سنوات من الخبرة في إدارة المشاريع.
١٥. أوضحت النتائج وجود فروق تبعاً لنوع المنظمة، حيث حققت مؤسسات مطوري المشاريع العملاقة أعلى مستويات تطبيق الحوكمة، تلتها الجهات الحكومية، ثم القطاع الخاص.

١٦. كشفت الدراسة أن نموذج مكتب المشاريع الداعم (Supportive PMO) حقق أعلى مستويات نضج الحوكمة مقارنة بالنموذج الضابط ثم النموذج التوجيهي

٣-٤. مناقشة النتائج

تُعد مناقشة النتائج الإحصائية والميدانية المحطة الأكثر حيوية في مسار البحث العلمي، حيث يتم من خلالها العبور من حيز الوصف الكمي المجرد وتفكيك الأرقام إلى فضاء التفسير الاستدلالي العميق، وذلك من خلال وضع المخرجات الإحصائية في سياقها النظري والعملي والتنظيبي. وتكتسب هذه المناقشة أهمية استثنائية وعمقاً استراتيجياً بالنظر إلى الطبيعة المعقدة للبيئة التشغيلية في مدينة الرياض، التي تحولت في السنوات الأخيرة إلى مختبر عالمي ضخمة ومنصة دولية لاختبار قدرات مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في ظل الاستثمارات الرأسمالية المليارية والمشاريع العملاقة (Giga-projects). هذه المشاريع لا تهدف فقط إلى بناء بنية تحتية، بل هي موجهة بشكل أساسي لتحقيق التحول الهيكلي والاقتصادي الشامل ضمن مستهدفات (رؤية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

إن النتائج التي أفرزها التحليل الإحصائي الدقيق لاستجابات الخبراء والممارسين لا تعكس فقط واقع الممارسات الإدارية والتشغيلية الآنية، بل تكشف بوضوح عن تحولات بنيوية وثقافية عميقة في الفلسفة التنظيمية للجهات السيادية والتنفيذية في المملكة العربية السعودية. حيث يبرز بقوة الانتقال المتسارع من الإدارة التقليدية القائمة على "رد الفعل" (Reactive Management) والمتابعة اللاحقة، إلى نماذج "الحوكمة الاستباقية" والتنبؤية المعتمدة على البيانات والرقمية. وفي هذا السياق التحليلي المكثف، سيتم تفكيك ومناقشة هذه النتائج بصورة منهجية عبر توظيف الأطر النظرية الفلسفية المعتمدة في الدراسة، وتحديدًا "نظرية الوكالة" (Agency Theory) لتفسير تباينات المعلومات، و"نظرية الإشراف" (Stewardship Theory) لتفسير ديناميكيات التمكين، و"النظرية المؤسسية" (Institutional Theory) لفهم محركات الامتثال والتكيف، مع مقارنة المخرجات بشكل شامل مع التراث العلمي والدراسات السابقة، بهدف تقديم رؤية تحليلية متكاملة تفسر ديناميكيات الحوكمة وأثرها الحاسم على نجاح المشاريع بمدينة الرياض.

١-٣-٤. مناقشة النتائج وفق أسئلة الدراسة

يقدم هذا القسم تحليلاً تفصيلياً للإجابات الإحصائية المرتبطة بأسئلة الدراسة، مستنداً إلى الإحصاءات الوصفية ومصنفات الارتباط، لبيان واقع النضج الحوكمي ومعدلات النجاح في قطاع المشاريع بمدينة الرياض.

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول المتعلق بواقع نضج ممارسات الحوكمة في مكاتب إدارة المشاريع

سعى السؤال الأول إلى تحديد المستوى الفعلي لنضج ممارسات الحوكمة ضمن مكاتب إدارة المشاريع عبر أربعة أبعاد محورية. وقد أظهرت النتائج الوصفية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) أن مستوى نضج ممارسات الحوكمة في مدينة الرياض جاء بدرجة "مرتفعة" بشكل عام، وهو ما ينسجم بشكل وثيق مع التحولات المؤسسية الكبرى التي تقودها التشريعات الوطنية الحديثة وتوجهات القيادة العليا. وتفصيلاً لذلك، تصدر بُعد المواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٤) وانحراف معياري (٠,٦٨) بدرجة استجابة مرتفعة جداً، تلاه بُعد الحوكمة الرقمية والتحول التقني في المرتبة الثانية بمتوسط (٤,١٥) وانحراف (٠,٧٨) بدرجة استجابة مرتفعة.

وجاء بُعد الشفافية والرقابة المعلوماتية في المرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٩٩) وانحراف (٠,٧٧) بدرجة مرتفعة، بينما حل بُعد المساءلة المركزية وهياكل اتخاذ القرار في المرتبة الرابعة بمتوسط (٣,٨٤) وانحراف (٠,٨٤) وبدرجة مرتفعة.

١. **المواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار (المرتبة الأولى - ٤,٢٤):** تصدر هذا البُعد كافة أبعاد الحوكمة بمتوسط حسابي يعكس حالة من النضج الاستراتيجي الفائق لدى المنظمات في مدينة الرياض. إن حصول عبارة "يتم اختيار المشاريع بناءً على معايير واضحة تضمن مساهمتها في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠" على المرتبة الأولى ضمن هذا المحور بمتوسط (٤,٤٦)، وحصول عبارة "تتوافق سياسات مكتب المشاريع بشكل كامل مع توجهات هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية" على متوسط (٤,٢٤)، يبرهنان بشكل قاطع على نجاح وفعالية "الضغوط المؤسسية القسرية والمعيارية" (Coercive and Normative Isomorphism) التي استعرضتها النظرية المؤسسية. حيث أشار (Frumkin & Galaskiewicz, 2004) إلى أن المنظمات تميل إلى التشابه والتطابق الهيكلي استجابة لمتطلبات البيئة التشريعية والسيادية لضمان اكتساب "الشرعية". وفي السياق السعودي، تمارس هيئة (EXPRO) هذا الدور بامتياز من خلال الأدلة الوطنية الملزمة^١ (SPA, 2023)، مما أجبر الجهات التنفيذية على توحيد لغة التخطيط الاستراتيجي. وتتفق هذه النتيجة بوضوح مع ما توصلت إليه دراسة (Al-Harbi & Alameer, 2024) التي أكدت أن الإدارة الاستراتيجية الفعالة باتت السمة المميزة والمحرك الأول لمشاريع التشييد الناجحة في الرياض. كما تؤكد صحة الطرح الذي قدمته دراسة (Sandhu et al., 2019) بأن مكاتب إدارة المشاريع التي تتبنى آليات حوكمة واضحة لربط المبادرات بالاستراتيجية تعمل كـ "ممكن استراتيجي" (Strategic Enabler) يردم الفجوة بين الأهداف العليا والنتائج التشغيلية. إلا أنه، وفي مقابل هذا النضج العالي، سجلت عبارة "يتم ترتيب أولويات المشاريع بناءً على مصفوفة القيمة مقابل المخاطر الاستراتيجية" أدنى متوسط في هذا المحور (٤,٠٨). يشير هذا التباين الداخلي إلى أن المواءمة لا تزال تميل إلى "الامتثال الاستراتيجي" العام أكثر من اعتمادها على "أدوات التحليل الرياضي والمفاضلة المتقدمة" لإدارة المحافظ، مما يستدعي تعزيز القدرات التحليلية لإدارة المخاطر (Qiu & Chen, 2022).

٢. **الحوكمة الرقمية والتحول التقني (المرتبة الثانية - ٤,١٥):** شكل حصول هذا البُعد المستحدث على المرتبة الثانية دلالة بالغة الأهمية على طبيعة المرحلة الانتقالية التي تعيشها العاصمة. حيث تصدرت ممارسة "استخدام منصات رقمية متطورة (PMIS)" بمتوسط فائق (٤,٣٢)، تلاها "تتبع أوامر التغيير إلكترونياً" (٤,٢٧). يعكس هذا التوجه الاستجابة القوية والناضجة من مكاتب إدارة المشاريع لمتطلبات الرقمنة الشاملة، ويؤكد انتقال تفويض هذه المكاتب (Evolving Mandate) من مجرد تقديم الدعم الفني الورقي التقليدي إلى قيادة التحول الرقمي الفعلي وتأمين "الحوكمة اللحظية"، وهو تطور ينسجم مع طروحات (Monteiro, 2026) و (Węgrecka-Chudzik et al., 2024) ومع ذلك، أظهرت النتائج أن التقنيات فائقة التقدم لا تزال في طور المخاض؛ حيث سجلت ممارسة "استخدام التوائم الرقمية (Digital Twins)" متوسطاً أقل (٣,٩٦)، وسجل استخدام "تحليلات الذكاء الاصطناعي للتنبؤ" متوسطاً قدره (٤,٠٥). يشير هذا إلى أن تبني التقنيات التنبؤية المتقدمة جدياً، رغم أهميته القصوى في مراقبة التنفيذ الميداني للمشاريع الإنشائية وتقليل الانحرافات والنزاعات كما أوضحت دراسة (Alnaser & Elmousalami, 2025) ودراسة (Alam et al., 2026)، لا يزال يواجه تحديات ترتبط بتوفر البنية التحتية للبيانات (Data Maturity) وندرة الكوادر المتخصصة القادرة على نمذجة الخوارزميات المعمارية.

٣. الشفافية والرقابة المعلوماتية (المرتبة الثالثة - ٣,٩٩): عكس هذا المحور مستوى النضج الرقابي، حيث سجلت عبارة "تقارير حالة دورية تتسم بالدقة والشفافية" أعلى متوسط (٤,٣٥). يبرهن هذا الالتزام العالي على نجاح مكاتب إدارة المشاريع في مأسسة عمليات الإبلاغ. غير أن التحليل العميق يكشف عن مفارقة حرجة؛ ففي حين أن التقارير الدورية ممتازة، سجلت عبارة "يتم الكشف عن الانحرافات في الميزانية والجدول الزمني بشكل فوري ومعلن" أدنى متوسط في المحور (٣,٤٢)، كما كان الاعتماد على "مصدر وحيد للحقيقة" متوسطاً نسبياً (٣,٦٧). من منظور "نظرية الوكالة" (Agency Theory) و"صراع المنطق المؤسسي"، يمكن تفسير هذا التردد في الإفصاح الفوري عن الأخطاء بهيمنة "المنطق التقليدي" المتمثل في ثقافة الخوف من اللوم وتجنب المساءلة الفورية، والذي كثيراً ما يتصادم مع "منطق التحديث" الذي تتبناه رؤية ٢٠٣٠ (Murr & Carrera, 2021) فالوكيل (مدير المشروع) قد يميل لإخفاء الانحرافات السلبية على أمل تداركها لاحقاً لتجنب فقدان الشرعية، وهو ما أكدته دراسة (Alsabban, 2019) في تحليلها لإخفاقات المشاريع الضخمة في السعودية، حيث يؤدي إخفاء المعلومات إلى تكاليف وكالة كارثية وتصعيد للالتزام الخاطئ (Too & Weaver, 2014). وبالتالي، يتطلب النضج الحقيقي تجاوز الشفافية الشكلية في التقارير المجدولة، إلى الشفافية اللحظية والشجاعة الإدارية التي يدعمها نظام (PMIS) الموحد (Johnson et al., 2026).

٤. المساءلة المركزية وهياكل اتخاذ القرار (المرتبة الرابعة - ٣,٨٤): على الرغم من كونه في مستوى "مرتفع"، إلا أن حلول هذا البُعد في المرتبة الأخيرة يثير تساؤلات تنظيمية هامة. فرغم أن "اللجان التوجيهية" تعمل بكفاءة (٤,٠١)، إلا أن عبارة "يملك مديرو المشاريع صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات التشغيلية دون الرجوع الدائم للقيادة العليا" سجلت أدنى متوسط في الاستبانة بأكملها (٣,٤٩). هذا المؤشر الدقيق يسلط الضوء على هيمنة المركزية المفرطة في إدارة المشاريع بالرياض. إن غياب التفويض يتناقض مع جوهر "نظرية الإشراف" (Stewardship Theory) التي تدعو لتمكين الكوادر وبناء الثقة واعتبارهم شركاء استراتيجيين وليسوا مجرد منفذين (Martin & Butler, 2017؛ K Essays, 2018). إن تعقيد وحجم المشاريع العملاقة في الرياض يتطلب مرونة وسرعة في اتخاذ القرار الميداني، والاعتماد المفرط على مسارات التصعيد البيروقراطية قد يفقد المنظمة ميزتها التنافسية ويؤدي لتعطيل الإنتاجية في المواقع الإنشائية. هذا النقص في التمكين قد يفسر أيضاً لماذا يحتاج هيكل (RACI) في المنظمات السعودية إلى دعم ثقافي واجتماعي ليكون فاعلاً، كما أشارت دراسة (Waseem et al., 2022) إلى أهمية الدعم التنظيمي وتماسك الفرق كمتطلبات سابقة لنجاح هياكل الحوكمة.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني المتعلق بواقع معدلات نجاح المشاريع

سعى السؤال الثاني إلى قياس وتقييم مخرجات الأداء، متجاوزاً النظرة الكلاسيكية الضيقة إلى مفهوم أكثر شمولية يستوعب القيمة الاستراتيجية. وقد عكست النتائج قدرة ملحوظة لمنظومة المشاريع في الرياض على تحقيق التوازن بين الإنجاز الفوري والأثر المستدام. حيث تصدر بُعد كفاءة الأداء التشغيلي (المثلث الحديدي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٧) وانحراف معياري (٠,٧٥) بدرجة استجابة مرتفعة. تلاه بُعد رضا أصحاب المصلحة والتعلم المؤسسي بمتوسط (٤,١٢) وانحراف (٠,٨٠) بدرجة مرتفعة، ثم بُعد النجاح الاستراتيجي وتحقيق المنافع بمتوسط (٤,١٠) وانحراف (٠,٧٩) بدرجة مرتفعة.

١. كفاءة الأداء التشغيلي (المثلث الحديدي): شكل تفوق هذا المحور بمتوسط (٤,١٧) مؤشراً قوياً على احترافية التنفيذ. إن حصول عبارة "يتم تسليم مخرجات المشاريع في المواعيد المحددة" على متوسط (٤,٣٠) يمثل إنجازاً نوعياً واستثنائياً في بيئة تتسم بالتعقيد الجغرافي والتشغيلي كمشاريع البنية التحتية في مدينة الرياض، حيث كانت التأخيرات تعتبر تحدياً هيكلياً مزمناً في فترات سابقة (Ahmad et al., 2023) يعكس هذا التحسن الجذري فاعلية التطبيق الصارم لأنظمة "بوابات العبور" (Stage-Gate Process) والأدلة المنهجية التي فرضتها (EXPRO) والتي منعت بدء التنفيذ دون اكتمال التخطيط المسبق (Alhareeqy et al., 2020). إلا أن النظرة التحليلية تكشف أن مرحلة "الإغلاق الإداري والمالي" سجلت متوسطاً أقل نسبياً (٤,١٠)، كما سجلت مشكلة الانخفاض في المشكلات الفنية عند التسليم متوسطاً قدره (٤,٠٥). يتفق هذا مع التحديات المعروفة في أدبيات التشييد (Joslin & Müller, 2015)، حيث أن الضغط الهائل للالتزام بالزمن غالباً ما يولد تحديات في مرحلة التسليم الابتدائي (Handover)، مما يتطلب تعزيز حوكمة إجراءات الإغلاق لتتواءم مع قوة التخطيط والتنفيذ.

٢. النجاح الاستراتيجي وتحقيق المنافع: بمتوسط (٤,١٠)، يعكس هذا المحور التحول الفكري في إدارة المشاريع السعودية من مجرد تسليم "الأصول" (Outputs) إلى تحقيق "النتائج والمنافع" (Outcomes & Benefits) (Ogunbukola, 2024). إن رضا المستفيد النهائي (٤,٢٥) يمثل غاية التوجهات الحكومية لتعزيز جودة الحياة في العاصمة. ولكن، حصول ممارسة "يتم تحقيق كافة المنافع المحددة في ميثاق المشروع" على متوسط (٤,٠٨) و"رفع التنافسية والابتكار" على متوسط (٣,٩٨) يثبت أن تبني مفهوم "حوكمة المنافع" (Benefits Governance) وإدارة مكاتب تسليم القيمة (Value Delivery Offices - VDOs) لا يزال يتطلب مأسسة أعمق. حيث أشار (Musawir et al., 2017) و (Moghaddasi et al., 2025) إلى أن القيمة المضافة تتطلب تخصيص وحدات إدارية تتابع أثر المشروع بعد تشغيله بسنوات، وهو ممارسة لا تزال ناشئة في العديد من القطاعات.

٣. رضا أصحاب المصلحة والتعلم المؤسسي: رغم الرضا المرتفع للمستثمرين (٤,٢٢) والسمعة المؤسسية (٤,٢٣)، ظهرت فجوة تنظيمية هامة في عبارة "يتم توثيق الدروس المستفادة بشكل منهجي واستخدامها في التخطيط" بمتوسط (٣,٩٥). وتدل هذه الفجوة على هيمنة ثقافة "إدارة الأزمات والتسليم الفوري" (Fire-fighting) في بعض البيئات التنفيذية المزدحمة، حيث يُعطى التركيز الأكبر للإنجاز الميداني السريع على حساب بناء الذاكرة المؤسسية (Organizational Memory). إن التفريط في توثيق المعرفة الضمنية والصريحة في مشاريع ضخمة بمدينة الرياض يُعد هدراً فكرياً يرفع من تكاليف وكالة المستقبل، وهو تحدٍ أكدت دراسة (Muhammad et al., 2024) على ضرورة معالجته الجوهرية من خلال مأسسة "حوكمة المعرفة" لضمان عدم تكرار الأخطاء وتوطين الخبرات.

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث (العلاقة الارتباطية بين المتغيرات)

قدمت نتائج اختبار ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) دليلاً كمياً قاطعاً على محورية دور مكاتب إدارة المشاريع في منظومة العمل، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي بين نضج الحوكمة ونجاح المشاريع (٠,٨٨٦)، وهي قيمة موجبة قوية جداً ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١). وعند تفصيل هذا الارتباط، جاءت الحوكمة الرقمية والتحول التقني بأعلى ارتباط مع إجمالي نجاح المشاريع بمعامل قدره (٠,٨٤٧)، تليها الشفافية والرقابة المعلوماتية بمعامل (٠,٨١٤)، ثم

المواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار بمعامل (٠,٨٠٨)، وأخيراً المسألة المركزية وهياكل اتخاذ القرار بمعامل (٠,٧١١)، علماً بأن جميع هذه الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

هذه القيمة الاستثنائية للارتباط لا تترك مجالاً للشك في أن الحوكمة الرصينة لم تعد ترفاً إدارياً أو إجراءً شكلياً، بل هي المحرك الأساسي (Core Engine) لضمان عوائد الاستثمار وحماية المقدرات الوطنية. وتتطابق هذه النتيجة المعيارية مع المخرجات العالمية والمحلية التي تؤكد أن الحوكمة الرسمية تعمل كشبكة أمان تدعم الفرق الميدانية وتوجه جهودها (Waseem et al., 2022)، ومع دراسة (Arafa, 2026) ودراسة (Altaefi, 2022) اللتين أثبتتا قوة الارتباط الطردي بين نضج إدارة المشاريع وكفاءة الإنجاز في المنظمات السعودية مثل (ZATCA).

إن الملاحظة الأكثر إثارة للاهتمام في مصفوفة الارتباط هي قوة ارتباط "الحوكمة الرقمية" مع "كفاءة الأداء التشغيلي" (٠,٨٤٦). يبرهن هذا الرقم على أن تقليص "فجوة المعلومات" (Information Asymmetry) عبر التقنيات الحديثة يمثل الحل الجذري لمشاكل الوكالة (Agency Problems) التي طالما تسببت في تعثر المشاريع الكبرى تاريخياً وتجاوز الميزانيات، كما أوضح (Alsabban, 2019). من ناحية أخرى، ارتبطت "المواءمة الاستراتيجية" بقوة مع "النجاح الاستراتيجي" (٠,٨٢٣). هذا التوافق الدقيق يؤكد أن "النجاح يولد من لحظة الاختيار"؛ فالمشاريع التي تُختار بعناية لتخدم رؤية ٢٠٣٠ تكون أكثر قدرة على استدامة التمويل، وتجاوز العقبات، وتلقي الدعم السيادي، مما يضمن تحقيقها لمنافعها المرجوة مقارنة بالمشاريع المعزولة التي تفتقر للمظلة الاستراتيجية (Young et al., 2019).

٤-٣-٢. مناقشة نتائج اختبار الفرضيات:

ينتقل هذا القسم من إثبات التلازم (الارتباط) إلى إثبات "الأثر السببي" والقدرة التنبؤية، من خلال مناقشة نتائج نماذج الانحدار الخطي المتعدد واختبارات التباين الديمرغرافية والتنظيمية.

أولاً: مناقشة الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية (أثر ممارسات الحوكمة على النجاح)

أكدت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط رفض جميع الفرضيات الصفرية الفرعية الأربع، لتثبت بما لا يدع مجالاً للشك الأثر الإيجابي، والفعال، والدال إحصائياً لجميع أبعاد نضج حوكمة مكاتب إدارة المشاريع على تحسين معدلات النجاح. وتعكس قوة المعاملات التفسيرية (R^2) والأوزان الانحدارية (Beta) الأهمية الحرجة لتصميم أطر الحوكمة وفق متطلبات الرقمنة والمساءلة. وقد أظهرت النتائج أن الحوكمة الرقمية والتحول التقني تمتلك أعلى قوة تنبؤية معيارية ($\text{Beta} = 0,847$) وتفسر ما نسبته (٨,٧١٪) من التباين في معدلات النجاح ($t = 33,64$ ، دالة عند ٠,٠٠٠). وتلاها بُعد الشفافية والرقابة المعلوماتية بقوة تنبؤية بلغت (٠,٨١٤) ونسبة تفسيرية (٣,٦٦٪) ($t = 29,75$ ، دالة عند ٠,٠٠٠)، ثم المواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار بقوة تنبؤية (٠,٨٠٨) ونسبة تفسيرية (٣,٦٥٪) ($t = 29,13$ ، دالة عند ٠,٠٠٠). أخيراً، جاء بُعد المساءلة المركزية وهياكل القرار بقوة تنبؤية (٠,٧١١) مفسراً ما نسبته (٦,٥٠٪) من النجاح ($t = 21,48$ ، دالة عند ٠,٠٠٠).

١. الأثر المهيمن للحوكمة الرقمية والتحول التقني (تفسر ٨,٧١٪ من النجاح): برز هذا البُعد كأقوى المتنبئات الإحصائية بنجاح المشاريع بمدينة الرياض على الإطلاق. إن تفسير ما يقرب من ٧٢٪ من التباين الإيجابي يعكس الجوهر الحقيقي للطفرة التي يشهدها قطاع التشييد والبرامج في العاصمة. لم يعد النجاح يعتمد على مهارة مدير المشروع

الفردية، بل على كفاءة البنية التحتية الرقمية. إن التخلي عن أدوات الرقابة اللاحقة لصالح منصات إدارة المشاريع (PMIS) ونظم الذكاء الاصطناعي (AI) والتوائم الرقمية (BIM) يقدم قدرات "التنبؤ الاستباقي". وتفسر هذه النتيجة كيف أن توظيف التقنيات المتطورة يقضي تماماً على ظاهرة "تصعيد الالتزام" (Escalation of Commitment) بالمشاريع الخاسرة التي تحدثت عنها أدبيات (Too & Weaver, 2014)؛ فالبيانات اللحظية تجرد متخذ القرار من التحيزات الشخصية وتجبره على التدخل المبكر. كما تدعم هذه المخرجات بشدة وبشكل تطبيقي طروحات دراسة (Alam et al., 2026) التي أوضحت أن الذكاء الاصطناعي يحول مكتب المشاريع من دور المراقب البيروقراطي إلى كيان قيادي يقدم تحليلات تنبؤية تحمي الميزانيات الضخمة وتدفع بقطاع التشييد السعودي نحو تعزيز التنوع الاقتصادي. وتؤكد دراسة (Alnaser & Elmousalami, 2025) أن تكامل التوائم الرقمية يقلل من تعارضات التصميم (Clashes) مما يؤثر بشكل دراماتيكي ومباشر في تحسين كفاءة "المثلث الحديدي" للمشروع.

٢. أثر الشفافية والرقابة المعلوماتية (تفسر ٦٦,٣٪ من النجاح): حل هذا البُعد في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير السبي، ما يؤكد أن توفر "مصدر وحيد للحقيقة" (Single Source of Truth) يمثل حاجز الصد الأول ضد التعثر الإداري والمالي. من منظور "نظرية الوكالة"، يُعد غياب الشفافية واحتكار المعلومات من قبل المقاول أو فرق التنفيذ الميدانية (الوكيل) سبباً جذرياً لنشوء الخطر الأخلاقي والاختيار العكسي الذي يضر بمالك المشروع (الأصيل). وتتفق هذه النتائج الإحصائية مع ما حذرت منه دراسة (Alsabbab, 2019) من أن تفاوت المعلومات يولد تكاليف وكالة باهظة في مشاريع المملكة. وبناءً عليه، فإن تطبيق مكاتب إدارة المشاريع لرقابة معلوماتية صارمة تضمن التدفق اللحظي للبيانات الدقيقة لا يعزز الأداء التشغيلي فحسب، بل يمثل أداة قانونية وتشريعية قوية للامتثال لأنظمة المشتريات ومكافحة الفساد، وتعزيز الثقة المؤسسية، وحماية المكتسبات كما أشار (Alatawi, 2025) في دراسته حول الإصلاحات المؤسسية بالسعودية، وكما أكدت (Hammad, 2019) في ربطها بين حوكمة الشركات ورؤية ٢٠٣٠.

٣. أثر المواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار (تفسر ٦٥,٣٪ من النجاح): أثبت الانحدار الخطي أن ضمان التوافق المستمر بين أهداف المشروع والمظلة الاستراتيجية الأوسع يُفسر أكثر من ٦٥٪ من أسباب النجاح. وتؤكد هذه النتيجة أن قدرة مكتب إدارة المشاريع على العمل كـ "بوابة عبور استراتيجية" تمنع انطلاق المشاريع العشوائية أو غير المجدية هي ممارسة محورية تحمي رأس المال الوطني وتقلل الهدر. وتتوافق هذه الدلالات الإحصائية بعمق مع مخرجات دراسة (Al-Harbi & Alameer, 2024) التي أثبتت أن الإدارة الاستراتيجية للمشاريع وتفعيل عمليات التقييم والمتابعة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (٧٨,٩٪) من التغيرات في مشاريع قطاع المقاولات بالرياض. كما أن دمج أدوات الحوكمة في مرحلة تصميم الأعمال (Business Case) يضمن التركيز على النظام البيئي الواسع للأعمال (Business Ecosystems) وفقاً لـ (Sandhu et al., 2019)، مما يضمن بقاء المشروع وثيق الصلة بالأهداف طويلة المدى.

٤. أثر المساءلة المركزية وهيكل اتخاذ القرار (تفسر ٥٠,٦٪ من النجاح): على الرغم من كون هذا البُعد دالاً إحصائياً ومؤثراً قوياً بلا شك (يفسر نصف التباين)، إلا أنه سجل النسبة التفسيرية والأوزان الأقل مقارنة بباقي الأبعاد التقنية والاستراتيجية. يفتح هذا التراجع النسبي الباب أمام تحليل أعمق للتعقيدات السلوكية والاجتماعية في بيئة العمل السعودية والمشاريع المؤسسية (Governance-as-Practice) (Musawir et al., 2023). حيث أن تصميم الهياكل التنظيمية (مثل اللجان التوجيهية، وتحديد الرعاة، ومصفوفة RACI) وتحديد مسارات التصعيد يُعدان متطلبات هيكلية أساسية، لكنهما وحدهما بمثابة هياكل عظمية بلا روح ما لم يرافق ذلك بيئة ثقافية تدعم التماسك المجتمعي

للفرق والتمكين النفسي. وقد سلطت دراسة (Waseem et al., 2022) الضوء بشدة على أهمية "الدعم التنظيمي وتماسك الفريق" كمتغيرات وسيطة حاسمة في نقل أثر الحوكمة إلى نجاح ملموس، موضحة أن اللوائح والإجراءات الصارمة قد تفقد فاعليتها وتتحول ليبروقراطية معطلة إن لم تقترن بثقة متبادلة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الانخفاض الملحوظ في مستوى "تفويض الصلاحيات التشغيلية لمديري المشاريع"، كما بينت النتائج الوصفية سابقاً، يُحجم من مرونة الاستجابة للأزمات الطارئة في الموقع، مما يقلل بشكل منطقي من العائد الكلي الإيجابي لهياكل المساءلة (Joslin & Müller, 2015)، ويدعم الحاجة الماسة للتحويل نحو ممارسات الإشراف لتعظيم الأثر.

ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية (الفروق الديمغرافية والتنظيمية في تقييم الحوكمة)

كشف تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) واختبارات المقارنات البعدية (Tukey HSD) عن وجود فروق دالة إحصائية في إدراك وتطبيق ممارسات الحوكمة تُعزى للمتغيرات التصنيفية كافة. وتقدم هذه الفروق نظرة سوسيولوجية وتنظيمية عميقة حول كيفية تفاعل الفاعلين المختلفين مع أطر الحوكمة المطبقة في مدينة الرياض:

١. الفروق تبعاً للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة: أثبتت النتائج ميل الفئات الحاصلة على تأهيل أكاديمي أعلى (دكتوراه، ماجستير) وتأهيل مهني احترافي (مثل PMP, CCP) لتقييم ممارسات الحوكمة واستيعابها بمعدلات دالة إحصائية أعلى من حملة البكالوريوس ($Sig = 0.001$). وفي مسار مواز ومنطقي، ارتفعت معدلات الإدراك بشكل مضطرب بزيادة سنوات الخبرة ($Sig = 0.000$)، لتستقر أعلى المعدلات لصالح الفئات التي تتجاوز (١٠ سنوات) إلى (٢٠ سنة فأكثر) مقارنة بالموظفين المستجدين. تتضافر هذه النتائج الإحصائية الدامغة لتؤكد حقيقة علمية؛ وهي أن ممارسات "حوكمة المشاريع" في طبيعتها العميقة تتجاوز مجرد اتباع الإجراءات والنماذج الروتينية لتتطلب مستوى عالياً جداً من المعرفة التراكمية، والتفكير النظمي (Systems Thinking)، والقدرة على قراءة وتقييم المخاطر الاستراتيجية والتعاقدية. إن المهندس أو الموظف المستجد قد ينظر إلى طلبات التوثيق الصارمة ونظام "بوابات العبور" كأعباء بيروقراطية معطلة ومزعجة لسرعة العمل، في حين يدرك الممارس الخبير، الذي عاصر إخفاقات مشاريع سابقة، أن هذه الإجراءات تمثل ضمانات حوكمية ضرورية لتجنب الفشل المنهجي وتجاوز التكاليف. وهذا يتوافق تماماً مع التوصيات الحيوية لدراسة (Muhammad et al., 2024) في دراستهم للحالة السعودية (منطقة جازان)، والتي ربطت نضج مكاتب إدارة المشاريع وتأثيرها المباشر على النجاح بـ "الخبرة المتراكمة" للمكتب وفرقه (التي تتجاوز ٤ سنوات كحد أدنى للنضج).

٢. الفروق تبعاً للمسمى الوظيفي: تركزت الفروق الإحصائية الجوهرية ($Sig = 0.000$) لصالح الوظائف ذات الطبيعة الاستراتيجية والإشرافية (مديرو مكاتب المشاريع، وأخصائيو الحوكمة، والقياديون التنفيذيون) التي سجلت أعلى المتوسطات، على حساب الوظائف الفنية والتنفيذية المحضبة (مثل مهندسي التخطيط). إن هذا التباين يُعد انعكاساً طبيعياً لدرجة "الانكشاف الهيكلي" (Structural Exposure) لكل فئة على المنظومة الشاملة للمنظمة والمشروع. فمديرو المكاتب وأخصائيو الحوكمة يمتلكون بحكم موقعهم رؤية "طائر محلق" (Bird's Eye View) ترصد المحافظ الاستثمارية الكلية، وتقرأ توجهات الهيئات الرقابية، وتدير التغيير المؤسسي الشامل. في حين ينحصر اهتمام مهندس التخطيط غالباً في التفاصيل الفنية الدقيقة للجدول الزمني وعلاقات الاعتمادية بين الأنشطة (Silos). يفرض هذا التباين الإدراكي تحدياً تنظيمياً كبيراً يتمثل في ضرورة تجسير الهوية الثقافية والمعرفية بين المخططين الاستراتيجيين في المكاتب العليا وبين المنفذين الميدانيين، لضمان عدم انعزال سياسات الحوكمة في الأبراج الإدارية العليا، وتحويلها إلى ثقافة مشتركة

تدعمها القيادة كما تؤكد مبادئ الإدارة الاستراتيجية التي استعرضتها دراسة (Al-Harbi & Alameer, 2024) ودراسة التماسك الجماعي لـ (Waseem et al., 2022).

٣. الفروق تبعاً لنوع المنظمة (المشاريع العملاقة مقابل القطاعين الحكومي والخاص): أظهرت النتائج تفوقاً واضحاً لمطوري المشاريع العملاقة (Gigaprojects) بمتوسط حسابي لنضج الحوكمة قدره (٤,٢٨)، محققين فروقاً دالة إحصائياً (Sig = ٠,٠٠٠) على كل من القطاعين الحكومي والخاص. وجاء القطاع الحكومي السيادي والتنفيذي في المرتبة الثانية بمتوسط (٤,١١)، مسجلاً فروقاً دالة إحصائياً (Sig = ٠,٠٤١) تفوق القطاع الخاص. بينما تذيّل قطاع المقاولات والشركات الخاصة الترتيب بمتوسط (٣,٩٨) كأضعف الفئات تقييماً من حيث شمولية ونضج أطر الحوكمة. تُعد هذه النتيجة الميدانية من أهم وأبرز مخرجات الدراسة، حيث تُقدم دليلاً تجريبياً قاطعاً يثبت أن مطوري المشاريع العملاقة في الرياض (مثل إدارة مشروع المربع الجديد، بوابة الدرعية، حديقة الملك سلمان، ومقرات نيوم) يعملون في مستوى نضج حوكمي يتفوق بشكل ساحق على الأطر المطبقة في القطاعين الحكومي العام والخاص. يمكن تفسير هذه الصدارة المطلقة استناداً إلى "البيئة التشريعية والتمويلية الاستثنائية" التي تتمتع بها هذه الكيانات الكبرى؛ حيث تدار هذه المشاريع غالباً من خلال أذرع استثمارية مدعومة وممولة مباشرة من صندوق الاستثمارات العامة (PIF, 2025)¹، وتتمتع بمرونة تنظيمية هائلة تتيح لها استقطاب أحدث ممارسات الحوكمة العالمية، وبناء أنظمة PMIS متطورة، وتطبيق المعايير الدولية الصارمة (مثل نماذج عقود FIDIC) دون الخضوع للقيود والروتين البيروقراطي التقليدي (AlGhazzawi, 2025)، مما يجعلها قادرة على تبني مفهوم مكتب إدارة مشاريع المؤسسة (EPMO) والتحول الرقمي بكفاءة ومرونة (Globant, 2022).

من جهة أخرى، يفسر تفوق القطاع الحكومي السيادي على القطاع الخاص الاستجابة السريعة والقوية للضغوط المؤسسية الملزمة (Coercive Pressures) التي تمارسها هيئات الرقابة، مثل اعتماد القطاع الحكومي المطلق والمُلزم لأدلة ومعايير "هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية" (EXPRO) في الترسية والتنفيذ (SPA, 2023) ويفسر هذا التشابه القسري قوة الحوكمة في المنظمات الحكومية لضمان الامتثال (Frumkin & Galaskiewicz, 2004؛ Albaiti & Alsulami, 2021). في حين قد يفتقر القطاع الخاص (وخاصة الشركات المتوسطة العاملة كمنفذين من الباطن) للموارد المالية، أو الكفاءات، أو الإلزام القانوني لتبني نماذج مكاتب إدارة المشاريع الباهظة والمركزية، مكتفية بحوكمة الحد الأدنى لإنجاز الأعمال المطلوبة منها.

٤. الفروق تبعاً لنموذج مكتب إدارة المشاريع المطبق (Supportive vs. Controlling vs. Directive): شكلت نتائج الفروق الإحصائية حول النماذج التنظيمية المطبقة للمكاتب مفاجأة تحليلية عميقة تتطلب تأصيلاً نظرياً دقيقاً؛ حيث تصدر النموذج "الداعم" (Supportive PMO) أعلى مستويات النضج الحوكمي الإيجابي (بمتوسط ٤,٢٦)، متفوقاً بشكل دال إحصائياً (Sig = ٠,٠٠٠) على النموذج "الضابط" (Controlling) بمتوسط (٤,٠٨) والنموذج "التوجيهي" (Directive) بمتوسط (٣,٩٧) الذي تذيّل الترتيب.

للوهلة الأولى، قد يبدو هذا الترتيب الاستقرائي متناقضاً مع الفرضية الإدارية الشائعة التي تفترض أن "الحوكمة الصارمة وتعظيم معدلات النجاح تتطلب نموذجاً توجيهياً" (Directive) يفرض السيطرة المركزية الصارمة على المشاريع، كما تفترض النماذج الكلاسيكية المبنية على السيطرة في أدبيات (Planisware, 2023) و (PMI, 2023). إلا أن التحليل

المعمق المستند إلى "نظرية الإشراف" (Stewardship Theory) يقدم التفسير الأكثر تماسكاً ورضاءاً لهذه الظاهرة. تفترض هذه النظرية أن الكوادر البشرية، ومديري المشاريع، وفرق العمل ليسوا مجرد وكلاء انتهازيين يبحثون عن مصالحهم الشخصية ويتهربون من العمل (كما تدعي نظرية الوكالة الكلاسيكية)، بل هم "أمناء" (Stewards) ذوو دوافع ذاتية يسعون بقوة لتحقيق الإنجاز، والنجاح التنظيمي، والتطور المهني متى ما تم توفير البيئة التمكينية والداعمة لهم (Martin & Butler, 2018؛ UK Essays, 2018؛ Ungvarsky, 2024).

في بيئة شديدة التعقيد، والتسارع، والتقلب كبيئة مدينة الرياض الإنشائية والاستثمارية، يصبح النهج التوجيهي الصارم (الذي يسلب الصلاحيات، يركز السلطات، ويفرض المركزية المطلقة) عائقاً أساسياً أمام الابتكار ويقود مباشرة إلى الجمود البيروقراطي وتأخر اتخاذ القرارات للحظية المنقذة. في المقابل، فإن مكاتب إدارة المشاريع التي تتبنى النموذج "الداعم" الحديث، والتي لا تكتفي بوضع القوالب بل تعمل كـ "مراكز للتميز" (Centers of Excellence) لتوفير المنصات الرقمية المتطورة (PMIS, AI)، وتمارس الحوكمة عبر تفعيل الشفافية ومشاركة المعرفة، مع منح الفرق الميدانية مرونة وتمكيناً لاتخاذ القرار؛ تتمكن من ترسيخ ثقافة حوكمية استباقية. هذه الثقافة مبنية على المساءلة الذاتية النابعة من التمكين، لا على التخويف والمحاسبة العقابية، وهو ما يُعزز من استجابة الفرق وتماسكها كما أثبتت الدراسات الداعمة لنجاح المشاريع (Muhammad et al., 2024؛ Waseem et al., 2022).

وتؤكد هذه النتيجة الاستراتيجية الحتمية أن الوصول للتميز الحوكمي المستدام في المشاريع العملاقة، والمبادرات الوطنية المندرجة تحت رؤية ٢٠٣٠، لا يُستمد من القوة القسرية أو السيطرة التوجيهية للمكتب الإداري، بل من قدرته على "تمكين" قادة المشاريع، وتزويدهم بمصادر الحقيقة الواحدة الموثوقة للتنبؤ بالمخاطر (Daly, 2024؛ Emily, 2025)، وخلق بيئة عمل تسودها ثقافة "التعلم وعدم اللوم" التي تشجع على الإفصاح المبكر والشفاف عن الانحرافات (Muller, 2016؛ Tsaturyan & Müller, 2015). هذا التوافق المنسجم بين التمكين التقني وتفعيل مبادئ نظرية الإشراف يمثل البصمة الحقيقية للنماذج المعاصرة الناجحة، والتي تمكن المنظمات من تحقيق عوائد استراتيجية طويلة الأمد، وبناء كفاءات وطنية مستدامة، تفوق بمراحل مؤشرات الإنجاز الزمني والمالي المجردة.

٤-٤. التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

١. تعزيز مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع من خلال تطوير ممارسات الحوكمة المؤسسية والرقمية بما يساهم في رفع معدلات نجاح المشاريع وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
٢. تعزيز المواءمة الاستراتيجية بين المشاريع والخطط الاستراتيجية للجهات، مع اعتماد معايير علمية واضحة لاختيار المشاريع وترتيب أولوياتها وفقاً للقيمة المتوقعة والمخاطر الاستراتيجية.
٣. توسيع صلاحيات مديري المشاريع ضمن إطار حوكمي واضح، بما يحقق التوازن بين الرقابة والمرونة، ويساهم في سرعة اتخاذ القرارات التشغيلية.
٤. تطوير أنظمة الشفافية والرقابة المعلوماتية من خلال إنشاء مصدر موحد للبيانات (Single Source of Truth)، وتفعيل آليات الإفصاح المبكر عن الانحرافات في الوقت والتكلفة وجودة التنفيذ.

٥. الاستثمار في الحوكمة الرقمية عبر التوسع في استخدام منصات إدارة المشاريع الرقمية (PMIS)، وتقنيات الذكاء الاصطناعي، والتوائم الرقمية، والتحليلات التنبؤية لدعم اتخاذ القرار وتحسين إدارة المخاطر.
٦. تعزيز إدارة المنافع من خلال تطوير منهجيات واضحة لقياس المنافع ومتابعة تحقيقها بعد انتهاء المشاريع، بما يضمن تعظيم القيمة الاستراتيجية للمشروعات.
٧. تفعيل إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي من خلال إنشاء قواعد بيانات للدروس المستفادة، وإلزام الجهات بتوثيق الخبرات والاستفادة منها في المشاريع المستقبلية.
٨. تنمية القدرات البشرية عبر تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في حوكمة المشاريع وإدارة المحافظ والتحول الرقمي، مع تشجيع الحصول على الشهادات المهنية المتخصصة.
٩. الاستفادة من الخبرات المتراكمة للعاملين ذوي الخبرة العالية من خلال برامج الإرشاد المهني ونقل المعرفة، بما يسهم في رفع كفاءة الكوادر الأقل خبرة.
١٠. الاستفادة من أفضل الممارسات المطبقة في المشاريع العملاقة داخل المملكة، ونقل الخبرات الناجحة إلى الجهات الحكومية والقطاع الخاص لتعزيز نضج الحوكمة.
١١. تشجيع تبني نموذج مكتب إدارة المشاريع الداعم (Supportive PMO) لما أظهرته نتائج الدراسة من تفوقه في تعزيز ممارسات الحوكمة مقارنة بالنماذج الأخرى.
- إجراء تقييمات دورية لمستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع باستخدام مؤشرات أداء ونماذج عالمية، وربط نتائج التقييم بخطط التحسين المستمر، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين نجاح المشاريع.

٥-٤. مقترحات لدراسات مستقبلية:

- استناداً إلى نتائج الدراسة الحالية، يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:
١. إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر نضج مكاتب إدارة المشاريع في قطاعات أخرى مثل القطاع الصحي، والتعليمي، والطاقة، والنقل، للمقارنة مع نتائج القطاع البلدي.
 ٢. تنفيذ دراسات طولية لرصد تطور مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع وأثره في نجاح المشاريع عبر فترات زمنية مختلفة، بدلاً من الاعتماد على الدراسات المقطعية.
 ٣. دراسة أثر تطبيق التقنيات الناشئة، مثل الذكاء الاصطناعي، والتوائم الرقمية (Digital Twins)، وتحليلات البيانات الضخمة، في تعزيز حوكمة المشاريع ورفع معدلات نجاحها.
 ٤. إجراء بحوث تتناول دور الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية في تعزيز فعالية حوكمة مكاتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.

٥. دراسة العلاقة بين مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع وإدارة المخاطر المؤسسية، وقياس أثرها في الحد من تعثر المشاريع الكبرى.
٦. التوسع في دراسة دور إدارة المنافع (Benefits Management) في تحقيق القيمة المضافة للمشاريع بعد الانتهاء من تنفيذها، وربطها بمستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع.
٧. إجراء دراسات مقارنة بين نماذج مكاتب إدارة المشاريع (الداعم، والضابط، والتوجيهي) في بيئات تنظيمية مختلفة؛ لتحديد النموذج الأكثر ملاءمة للقطاع الحكومي والقطاع الخاص.
٨. دراسة أثر برامج التدريب والشهادات المهنية في إدارة المشاريع والحوكمة على رفع مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع وتحسين جودة تطبيق ممارسات الحوكمة.
٩. بحث أثر التحول الرقمي وتكامل أنظمة إدارة المشاريع (PMIS) مع الأنظمة المؤسسية الأخرى في تحسين جودة البيانات وسرعة اتخاذ القرار.
١٠. إجراء دراسات نوعية تعتمد على المقابلات ودراسات الحالة مع مديري مكاتب إدارة المشاريع والقيادات التنفيذية؛ لفهم التحديات العملية التي تواجه تطبيق الحوكمة بصورة أكثر عمقاً.
١١. دراسة أثر تطبيق معايير الحوكمة العالمية في رفع جاهزية الجهات الحكومية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
١٢. بناء نماذج تنبؤية باستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة أو تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحديد العوامل الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع، ودعم متخذي القرار في تحسين ممارسات الحوكمة.

الفصل الخامس

المراجع

الفصل الخامس: المراجع

٥-١. المراجع العربية

رؤية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠١٦). رؤية السعودية ٢٠٣٠.

https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbn/saudi_vision2030_ar.pdf

- Ahmad, S., Aftab, F., Eltayeb, T., & Siddiqui, K. (2023). Identifying critical success factors for construction projects in Saudi Arabia. *E3S Web of Conferences*, 371, 02047. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337102047>
- Alam, M. M., Ansari, M. M. A., & Kholif, M. M. A. (2026). AI-DRIVEN PROJECT MANAGEMENT TRANSFORMATION: STRENGTHENING SAUDI ARABIAS CONSTRUCTION SECTOR AS A CATALYST FOR ECONOMIC DIVERSIFICATION. *International Journal of Advanced Research*, 14(02), 665–678. <https://doi.org/10.21474/ijar01/22776>
- Alatawi, O. D. (2025). Combating corruption and promoting economic resilience: legal and institutional reform in Saudi Arabia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05873-x>
- Albaiti, A. H., & Alsulami, H. A. (2021). The effect of Project Management Office on the Organizational Performance: A Case Study of Saudi Arabia. *International Transaction Journal of Engineering*, 12(8), 1–16. <https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2021.167>
- Alghaseb, M., & Alali, H. (2024). Exploring Project Management Office Models for Public Construction Projects in Hail, Saudi Arabia. *Sustainability*, 16(18), 8177. <https://doi.org/10.3390/su16188177>
- AlGhazzawi. (2025). *Saudi Arabia's Giga-Projects Under Vision 2030* | AlGhazzawi & Partners. AlGhazzawi & Partners. <https://www.ghazzawilawfirm.com/insights/saudi-arabias-giga-projects-under-vision-2030/>
- Al-Harbi, I. A., & Alameer, B. M. (2024). The Impact of Strategic Project Management on the Success of Construction Projects in the Contracting Sector in Riyadh. *Arab Journal for Scientific Publishing*, 7(1), 30–52. <https://doi.org/10.36571/ajsp713>
- Alhareeqy , A. M., Mlybari, E. A., & Mahmoud, T. (2020). *The Role of Project Management Office (PMO) in Resolving Risks in the Saudi Government Projects in Cooperation with Private Sector*. the 2nd International Engineering Conference and Exhibition: Role of Engineering Sector in National Economic Development, Saudi Arabia.

https://www.researchgate.net/publication/394581074_The_Role_of_Project_Management_Office_PMO_in_Resolving_Risks_in_the_Saudi_Government_Projects_in_Cooperation_with_Private_Sector

Alie, S. S. (2015). Project Governance, Critical success factor. *Project Management Institute*. PMI® Global Congress 2015, North America, Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/project-governance-critical-success-9945>

Alnaser, A. A., & Elmousalami, H. (2025). Exploring Critical Success Factors of AI-Integrated Digital Twins on Saudi Construction Project Deliverables: A PLS-SEM Approach. *Buildings*, 15(19), 3543–3543. <https://doi.org/10.3390/buildings15193543>

Alsabban, A. (2019). A study on analysing mega-project failures in Saudi Arabia by using agency theory [Doctoral dissertation]. In *etheses.bham.ac.uk*. <https://etheses.bham.ac.uk/id/eprint/8966>

Altaefi, M. A. (2022). Role of a Project Management Office (PMO) in improving Project Success Factor in Saudi Arabia: Case Study of ZATCA. *International Journal of Advanced Engineering Research and Applications*, 7(10), 123–150. <https://doi.org/10.46593/ijaera.2022.v07i10.001>

Arafa, K. (2026). Assessing Project Management Maturity in Saudi Contracting Firms and Its Influence on Urban Project Delivery Efficiency: A Field Study in the Context of Vision 2030. *International Journal for Scientific Research*, 5(1), 27–46. <https://doi.org/10.59992/ijsr.2026.v5n1p2>

Daly, R. (2024). *Evolution of Project Management Offices (PMOs): An Overview*. AIM Consulting. <https://aimconsulting.com/insights/project-management-offices-pmos-evolution-overview/>

Emily, A. (2025). *Establishing Effective Governance in a PMO: A Practical Guide / Empowering Leaders in Project & Portfolio Management*. Empowering Leaders in Project & Portfolio Management. <https://blog.metagyre.com/project-management-office-pmo/establishing-effective-governance-in-a-pmo-a-practical-guide/>

Frumkin, P., & Galaskiewicz, J. (2004). Institutional Isomorphism and Public Sector Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 283–307. <https://doi.org/10.1093/jopart/muh028>

Giraud, L., & Monaldi, E. (2015, May 11). *PMO evolution*. *Www.pmi.org*. <https://www.pmi.org/learning/library/pmo-evolution-9645>

- Globant. (2022). *What is a Giga Project? / Globant Tech Terms*. Globant. <https://www.globant.com/tech-terms/giga-projects>
- Hammad, F. B. (2019). The Vision 2030: Corporate Governance Perspective in Saudi Arabia. *Journal of System and Management Sciences*, 1(1). <https://doi.org/10.33168/jsms.2019.0103>
- Johnson, S., Miller, D., Chen, E., & Nyong, E. (2026). *Decision-Making Frameworks for Transparency and Accountability in Government*. https://www.researchgate.net/publication/400799782_Decision-Making_Frameworks_for_Transparency_and_Accountability_in_Government
- Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1377–1392. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.005>
- Martin, J. A., & Butler, F. C. (2017). Agent and stewardship behavior: How do they differ? *Journal of Management & Organization*, 23(5), 633–646. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.72>
- Moghaddasi, S., Kordani, K., Sarvari, H., & Rashidi, A. (2025). Redefining Project Management: Embracing Value Delivery Offices for Enhanced Organizational Performance. *Buildings*, 15(7), 1176. <https://doi.org/10.3390/buildings15071176>
- Monteiro, A. (2026). The evolving mandate of project management offices: governance, innovation, and performance, evidence from a longitudinal case study. *Business Process Management Journal*, 1–22. <https://doi.org/10.1108/bpmj-09-2025-1464>
- Muhammad, K. M. A., Kariri, I. D. A., Dhayhi, A. S., Alkhathami, S. A., Alqarni, T. A. M., & Alzawawi, H. H. (2024). Role of the Project Management Office (PMO) in Enhancing Project Success Factors in Saudi Arabia: A Case Study of the Jazan Region. *International Research Journal of Innovations in Engineering and Technology*, 08(03), 111–127. <https://doi.org/10.47001/irjiet/2024.803015>
- Muller, R. (2016). *Governance and Governmentality for Projects*. Routledge.
- Murr, P., & Carrera, N. (2021). Institutional logics and risk management practices in government entities: evidence from Saudi Arabia. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(1), 12–32. <https://doi.org/10.1108/jaoc-11-2020-0195>

Musawir, A. U., Mohd-Danuri, M. S., & Abd-Karim, S. B. (2023). Making sense of project governance and its role in strategy implementation: a governance-as-practice perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 17(1). <https://doi.org/10.1108/ijmpb-07-2023-0148>

Musawir, A. ul, Serra, C. E. M., Zwikaël, O., & Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1658–1672. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>

Ogunbukola, M. (2024). *Measuring Project Success Beyond Scope, Time, and Cost: The Importance of Value Creation*. https://www.researchgate.net/publication/383264143_Measuring_Project_Success_Beyond_Scope_Time_and_Cost_The_Importance_of_Value_Creation

PIF. (2025). *Giga-projects*. Www.pif.gov.sa. <https://www.pif.gov.sa/en/our-investments/giga-projects/>

Planisware. (2023). *A guide to PMO types: how to choose the right model and organizational structure*. Planisware. <https://planisware.com/resources/project-management-office-pmo/how-choose-right-pmo-type-and-organizational-structure>

PMI. (2023). *Which PMO Is Right for Your Organization?* PMI. Pmi.org. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/which-pmo-is-right-for-your-organization>

Pmo-global. (2024). *PMO*. Pmo-Global.com. <https://www.pmo-global.com/spotlight/sustainability-at-scale-pmo-governance-for-net-zero-buildings>

Pollack, J., Helm, J., & Adler, D. (2018). *What is the Iron Triangle, and how has it changed?* ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/324505634_What_is_the_Iron_Triangle_and_how_has_it_changed

Qiu, Y., & Chen, H. (2022). A systematic review of the knowledge domain of institutional theory in construction project management. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ecam-08-2021-0754>

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

SPA. (2023). *EXPRO Launches Two National Guides to Project Management and to Asset and Facilities Management*. Spa.gov.sa; SaudiPressAgency. <https://www.spa.gov.sa/2361837>

Too, E., & Weaver, P. (2014, November). (PDF) *The management of project management: A conceptual framework for project governance*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/266620368_The_management_of_project_management_A_conceptual_framework_for_project_governance

Tsaturyan, T., & Müller, R. (2015). Integration and governance of multiple project management offices (PMOs) at large organizations. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1098–1110. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.003>

UK Essays. (2018). *Agency Theory Versus Stewardship Theory Accounting Essay* / UKEssays.com. UKEssays.com. <https://www.ukessays.com/essays/accounting/agency-theory-versus-stewardship-theory-accounting-essay.php>

Ungvarsky, J. (2024). *Stewardship theory* / EBSCO. EBSCO Information Services, Inc. | Www.ebsco.com. <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/stewardship-theory>

Waseem, M., Iqbal, S., & Khan, K. (2022). Impact of project governance on project success, with mediating role of organizational support and project team cohesion. *Journal of Facilities Management*, 22(3). <https://doi.org/10.1108/jfm-03-2022-0023>

WĘGRECKA-CHUDZIK, K., JANKOWSKI, Ł., & DUDA, J. (2024). Evolving Role of PMO in Contemporary Project Management. *Communications of International Proceedings*. <https://doi.org/10.5171/2024.4343524>

Young, R., Chen, W., Quazi, A., Parry, W., Wong, A., & Poon, S. K. (2019). The relationship between project governance mechanisms and project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(7), 1496–1521. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-10-2018-0212>

الملاحق

استبانة

السيدات / السادة الافاضل

تحية طيبة وبعد،

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

دور ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع في تحسين معدلات نجاح المشاريع بمدينة الرياض

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

ارجو التكرم بوضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تعتقد بأنها صحيحة وذلك لأهداف علمية بحثية. حيث يتعهد الباحث أن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً تعاونكم لخدمة البحث العلمي

الباحث

المشرف

د.

أولاً: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب لإجابتك.

الجنس	
أنثى	ذكر

العمر			
أقل من ٣٠ عاماً	من (٣٠ - ٣٩) عاماً	من (٤٠ - ٤٩) عاماً	أكثر من ٥٠ عاماً

المؤهل العلمي			
بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	شهادة مهنية (PMP , CCP)

المسمى الوظيفي				
مدير مكتب مشاريع	مدير مشروع	أخصائي حوكمة	مهندس تخطيط	قيادي تنفيذي

سنوات الخبرة في إدارة المشاريع/التكاليف			
أقل من ٥ سنوات	٥-٩ سنوات	١٠-١٩ سنة	٢٠ سنة فأكثر

نوع المنظمة		
حكومية	قطاع خاص	مطور مشاريع عملاقة (Gigaprojects)

حجم المنظمة (عدد الموظفين)		
صغيرة (أقل من ٥٠)	متوسطة (٥٠-٢٤٩)	كبيرة (٢٥٠ فأكثر)

عمر مكتب المشاريع		
أقل من سنتين	٢-٤ سنوات	أكثر من ٤ سنوات

نموذج مكتب المشاريع المطبق		
داعم (Supportive)	ضابط (Controlling)	توجيهي (Directive)

طبيعة المشاريع الرئيسية		
إنشائية وبنية تحتية	تقنية ومعلوماتية	مشاريع تحول وطني

القسم الثاني: ممارسات الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع (المتغير المستقل)						
رقم الفقرة	الفقرة	التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
المحور الأول: المواءمة الاستراتيجية وحوكمة الاختيار						
١.	يتم اختيار المشاريع بناءً على معايير واضحة تضمن مساهمتها في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.					
٢.	يملك مكتب إدارة المشاريع سلطة إيقاف المشاريع التي يثبت عدم جدواها الاستراتيجية أثناء التنفيذ.					
٣.	تتوافق سياسات مكتب المشاريع بشكل كامل مع توجهات هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية (EXPRO).					
٤.	يشارك مكتب إدارة المشاريع بفاعلية في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.					
٥.	يتم مراجعة محفظة المشاريع بانتظام للتأكد من المواءمة مع تغيرات السوق والتوجهات الوطنية.					
٦.	توجد آلية واضحة لتحديد "المنافع المرجوة" من كل مشروع قبل البدء في مرحلة التنفيذ.					
٧.	يتم ترتيب أولويات المشاريع بناءً على مصفوفة القيمة مقابل المخاطر الاستراتيجية.					
المحور الثاني: المساءلة المركزية وهياكل اتخاذ القرار						
٨.	يتم تحديد "راعي للمشروع" (Sponsor) من الإدارة العليا لكل مشروع لضمان الدعم والمساءلة.					
٩.	يطبق المكتب مصفوفة مسؤوليات (RACI) توضح بدقة أدوار جميع أصحاب المصلحة.					
١٠.	توجد قنوات تصعيد (Escalation) واضحة ومحددة زمنياً للتعامل مع المشكلات الحرجة.					
١١.	يملك مديرو المشاريع صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات التشغيلية دون الرجوع الدائم للقيادة العليا.					
١٢.	تعقد اللجان التوجيهية (Steering Committees) اجتماعات دورية لمناقشة التقدم واتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
١٣.	يتم تقييم أداء مديري المشاريع بناءً على مدى التزامهم بأطر الحوكمة المعتمدة.					
١٤.	تخضع قرارات اللجان التوجيهية للتوثيق والتدقيق لضمان الشفافية والمسؤولية.					
المحور الثالث: الشفافية والرقابة المعلوماتية						

١٥.	يوفر مكتب المشاريع لوحات متابعة (Dashboards) رقمية تعكس حالة المشاريع لحظياً.				
١٦.	تلتزم فرق المشاريع بتقديم تقارير حالة (Status Reports) دورية تتسم بالدقة والشفافية العالية.				
١٧.	يطبق المكتب نظام "بوابات العبور" (Stage-Gate Process) لضمان عدم انتقال المشروع للمرحلة التالية دون استيفاء الشروط.				
١٨.	توجد مراجعات دورية لضمان دقة البيانات المالية والزمنية المقدمة من قبل فرق المشاريع.				
١٩.	يتم تزويد كافة أصحاب المصلحة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتهم في الوقت المناسب.				
٢٠.	يعتمد المكتب نظام "مصدر وحيد للحقيقة" لمنع تضارب التقارير بين الإدارات المختلفة.				
٢١.	يتم الكشف عن الانحرافات في الميزانية والجدول الزمني بشكل فوري ومعلن للجهات المعنية.				
المحور الرابع: الحوكمة الرقمية والتحول التقني					
٢٢.	نستخدم منصات رقمية متطورة (PMIS) لربط كافة العمليات الحوكمية للمشاريع.				
٢٣.	يتم دمج تقنيات نمذجة معلومات البناء (BIM) في عمليات الرقابة لتقليل تعارض البيانات.				
٢٤.	نعتمد على تحليلات الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها بناءً على البيانات التاريخية.				
٢٥.	توفر الحوكمة الرقمية تتبعاً دقيقاً لكافة أوامر التغيير (Change Orders) إلكترونياً.				
٢٦.	يملك المكتب معايير واضحة لأمن البيانات وخصوصية المعلومات المرتبطة بالمشاريع.				
٢٧.	يتم استخدام التوائم الرقمية (Digital Twins) لمراقبة التنفيذ الميداني للمشاريع الإنشائية في الرياض.				

القسم الثالث: معدلات نجاح المشاريع (المتغير التابع)						
رقم الفقرة	الفقرة	التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق بشدة
المحور الأول: كفاءة الأداء التشغيلي (المثلث الحديدي)						
٢٨.	تنتهي المشاريع ضمن الميزانية المعتمدة أولاً دون تجاوزات مالية غير مبررة.					
٢٩.	يتم تسليم مخرجات المشاريع في المواعيد المحددة في الجداول الزمنية المعتمدة.					

٣٠.	تلي المشاريع المكتملة كافة متطلبات الجودة والمواصفات الفنية المتفق عليها.				
٣١.	يلاحظ انخفاض مستمر في عدد المشكلات الفنية المكتشفة أثناء مرحلة التسليم.				
٣٢.	يتم إغلاق المشاريع إدارياً ومالياً وفقاً للخطط الزمنية المقررة للإغلاق.				
المحور الثاني: النجاح الاستراتيجي وتحقيق المنافع					
٣٣.	تحقق المشاريع المكتملة الأهداف الاستراتيجية التي أُطلقت من أجلها.				
٣٤.	يساهم المشروع بشكل فعال في تحسين الأداء المالي والنمو المستدام للمنظمة.				
٣٥.	تحقق مخارج المشروع رضا عالي لدى المستفيد النهائي والمجتمع في مدينة الرياض.				
٣٦.	تساهم المشاريع في رفع مستوى التنافسية والابتكار داخل المنظمة.				
٣٧.	يتم تحقيق كافة المنافع (Benefits) المحددة في ميثاق المشروع بدقة عالية.				
المحور الثالث: رضا أصحاب المصلحة والتعلم المؤسسي					
٣٨.	يعبر ملاك المشروع (Sponsors) عن رضاهم التام عن الطريقة التي تُدار بها المشاريع.				
٣٩.	يسود شعور عالي بالانتماء والتحفيز بين أعضاء فرق المشاريع نتيجة وضوح الحوكمة.				
٤٠.	يتم توثيق الدروس المستفادة بشكل منهجي واستخدامها في تخطيط المشاريع القادمة.				
٤١.	يوصي المستثمرون والشركاء بتكرار التعامل مع المنظمة بناءً على نجاح المشاريع السابقة.				
٤٢.	تساهم ممارسات الحوكمة في بناء ثقة عالية ومستدامة مع الجهات الحكومية والرقابية.				
٤٣.	يلاحظ تطور مستمر في كفاءة وخبرة الكوادر الوطنية العاملة في المشاريع.				
٤٤.	تنعكس نجاحات المشاريع بشكل إيجابي على الصورة الذهنية والسمعة المؤسسية للمنظمة.				
٤٥.	توجد ثقافة مؤسسية قوية تدعم الشفافية والمساءلة والتعلم من الأخطاء.				

مع خالص الشكر والتقدير لمساهماتكم الفعالة في إنجاح هذه الدراسة.

Abstract:

This study aimed to measure the impact of Project Management Office governance maturity on improving strategic project success rates in Riyadh amidst the complex transformations imposed by the current Saudi Vision targets. The primary research problem consisted of a deep applied gap highlighted by weak governance maturity in several offices which caused recurring negative phenomena like financial cost overruns and delayed approved schedules. To achieve multiple research objectives the study adopted a descriptive analytical approach and developed a standardized electronic questionnaire distributed among a stratified random sample including four hundred and fifty experts from public sectors private sectors and megaproject developers. The tool measured strategic alignment accountability transparency and digital governance against performance efficiency strategic success and beneficiary satisfaction. Results showed a very strong statistically significant positive relationship between governance maturity and success rates where the total correlation coefficient reached a high value. Regression analysis confirmed that digital governance and technological transformation were the most predictive factors for field success explaining a large percentage of total variance. Findings also revealed the clear superiority of megaproject developers in adopting governance practices compared to other sectors and the superiority of the supportive administrative model over controlling and directive models in achieving institutional excellence. Consequently the study recommended transitioning from traditional paper governance frameworks to predictive digital governance models by employing artificial intelligence technologies alongside enhancing strategic alignment operations and activating institutionalized benefits management to ensure project sustainability and protect national capabilities effectively for optimal comprehensive organizational future development and continuous sustainable growth.

Keywords:

Project Governance, PMO, Strategic Alignment, Digital Governance, Vision 2030, Megaprojects.

Midocean University

College of Management

Department of.....



**The Role of Project Management Office (PMO) Governance Practices in Improving Project
Success Rates in Riyadh City**

Prepared by:

Supervised by:

Year:2026