



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع

دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في رفع نسبة نجاح المشاريع

إعداد الطالب

معن حسين بن علي عالم

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید د. فايز جراد

العام الدراسي

2026

حقوق الطباعة

جميع حقوق الطباعة والنشر محفوظة لجامعة ميد أوشن. لا يجوز إعادة إنتاج أي جزء من هذا البحث أو تخزينه في نظام استرجاع أو نقله بأي شكل من الأشكال دون إذن مسبق من الجامعة.

© 2026 جامعة ميد أوشن

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في رفع نسبة نجاح المشاريع داخل المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية. تتمحور مشكلة البحث حول التباين الواضح في فعالية مكاتب إدارة المشاريع بين مؤسسة وأخرى، رغم انتشار إنشائها في القطاعين العام والخاص. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان إلكتروني مصمم وفق مقياس ليكرت الخماسي، ووُزِعَ على عينة عشوائية من مديري المشاريع وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع. وقد أظهرت النتائج أن وجود مكتب إدارة مشاريع فعال يسهم بشكل ملموس في تحسين جودة التخطيط والتنفيذ، وتقليل الانحرافات الزمنية والمالية، وتعزيز التواصل بين أصحاب المصلحة. كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج مكتب إدارة المشاريع ومعدل نجاح المشاريع. وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز صلاحيات مكاتب إدارة المشاريع ودعمها من الإدارة العليا لتحقيق أقصى استفادة من دورها المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: مكتب إدارة المشاريع، نجاح المشاريع، الحوكمة، إدارة المخاطر، المملكة العربية السعودية.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفي على هذا البحث، الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فايز جراد، على توجيههما المستمر ودعمهما العلمي طوال مراحل إعداد هذا البحث، فقد كان لملاحظتكم ونصائحهم أثر كبير في إثراء هذا العمل وتحسين جودته.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى جامعة ميد أو شن وكلية الإدارة على ما وفرتة من بيئة أكاديمية محفزة ومصادر علمية أسهمت في إنجاز هذا البحث.

ولا يفوتني أن أشكر جميع من شاركوا في تعبئة الاستبيان من مديري المشاريع والعاملين في مكاتب إدارة المشاريع، فمن دون تعاونهم لم يكن هذا البحث ليرى النور.

وأخيرًا، أهدي هذا العمل إلى عائلتي التي لم تدخر جهدًا في دعمي ومساندتي، سائلًا الله تعالى أن يجعل هذا البحث إضافة نافعة في مجال إدارة المشاريع.

فهرس المحتويات

المستخلص

الشكر والتقدير

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1-1 المقدمة

1-2 مشكلة الدراسة

1-3 أهمية الدراسة

1-4 أهداف الدراسة

1-5 تساؤلات الدراسة

1-6 فروض الدراسة

1-7 المنطلقات النظرية للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 مقدمة

2-2 مفهوم مكتب إدارة المشاريع وأنواعه

2-3 وظائف مكتب إدارة المشاريع

2-4 مفهوم نجاح المشاريع ومعاييرها

2-5 العلاقة بين PMO ونجاح المشاريع

2-6 الدراسات السابقة

2-7 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3-1 مقدمة

3-2 منهج الدراسة

3-3 مجتمع الدراسة وعينتها

3-4 أدوات الدراسة

3-5 صدق الأداة وثباتها

3-6 أساليب التحليل الإحصائي

3-7 حدود الدراسة

الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج والتوصيات

4-1 مقدمة

4-2 وصف عينة الدراسة

4-3 تحليل محاور الاستبيان

4-4 اختبار الفرضيات

4-5 مناقشة النتائج

4-6 التوصيات

4-7 الدراسات المستقبلية المقترحة

المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

- جدول 3-1: توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية
- جدول 3-2: معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان
- جدول 4-1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
- جدول 4-2: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
- جدول 4-3: توزيع أفراد العينة حسب القطاع
- جدول 4-4: المتوسطات الحسابية لمحور ممارسات PMO
- جدول 4-5: المتوسطات الحسابية لمحور نجاح المشاريع
- جدول 4-6: المتوسطات الحسابية لمحور إدارة المخاطر ورضا أصحاب المصلحة
- جدول 4-7: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات

قائمة الأشكال

- شكل 1-1: نموذج الدراسة المقترح
- شكل 1-2: أنواع مكاتب إدارة المشاريع
- شكل 2-2: مستويات نضج مكتب إدارة المشاريع وفق نموذج OPM3
- شكل 1-4: توزيع عينة الدراسة حسب القطاع
- شكل 2-4: المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة

قائمة المصطلحات

المصطلح بالعربية	المصطلح بالإنجليزية
مكتب إدارة المشاريع	Project Management Office (PMO)
حوكمة المشاريع	Project Governance
نضج إدارة المشاريع	Project Management Maturity
أصحاب المصلحة	Stakeholders
إدارة المخاطر	Risk Management
الانحراف الزمني	Schedule Variance
الانحراف المالي	Cost Variance
مؤشرات الأداء الرئيسية	Key Performance Indicators (KPIs)
الدليل المعرفي لإدارة المشاريع	PMBOK - Project Management Body of Knowledge
نموذج نضج إدارة المشاريع المؤسسية	OPM3 - Organizational Project Management Maturity Model

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

1-1 المقدمة

تبرز أهمية موضوع إدارة المشاريع في العصر الحديث نتيجة ازدياد التعقيد التنظيمي وتعدد أصحاب المصلحة في المشاريع، الأمر الذي جعل المؤسسات أكثر حاجة إلى وجود أدوات تنظيمية تضمن تنفيذ المشاريع بكفاءة وجودة عالية. ومن بين هذه الأدوات يأتي مكتب إدارة المشاريع (PMO) الذي يُعدّ مكوناً أساسياً في تحسين مستوى الحوكمة، وتطوير المنهجيات، ودعم مدراء المشاريع في عملية اتخاذ القرار.

يلعب مكتب إدارة المشاريع دوراً مركزياً في تعزيز نجاح المشاريع من خلال وضع المعايير والإجراءات الموحدة، وتطوير آليات المتابعة والرقابة، وتحسين جودة التخطيط والتنفيذ، بالإضافة إلى دوره في إدارة المخاطر والتواصل المؤسسي. وعلى الرغم من انتشار إنشاء مكاتب إدارة المشاريع في عدد كبير من المؤسسات داخل المملكة العربية السعودية وخارجها، إلا أن تأثيرها الحقيقي على رفع نسبة نجاح المشاريع ما يزال بحاجة إلى دراسة وتحليل معمق.

وفي ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تركز على تنويع مصادر الدخل وتطوير البنية التحتية وتحسين الأداء المؤسسي، تزداد الحاجة إلى تبني أفضل الممارسات في إدارة المشاريع لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية. ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث في تقييم وتحليل الدور الفعلي الذي يمارسه مكتب إدارة المشاريع داخل المؤسسات، ومعرفة مدى مساهمته في رفع كفاءة المشاريع وتحقيق أهدافها ضمن الوقت والميزانية المحددين.

1-2 مشكلة الدراسة

على الرغم من أن العديد من المؤسسات قامت بإنشاء مكاتب لإدارة المشاريع بهدف تحسين أدائها المؤسسي ورفع معدلات نجاح مشاريعها، إلا أن فعالية هذه المكاتب وتأثيرها على نتائج المشاريع تختلف بشكل ملحوظ بين مؤسسة وأخرى. فبعض المؤسسات تُشير إلى تحسن واضح في أداء مشاريعها بعد إنشاء مكتب إدارة المشاريع، في حين أن مؤسسات أخرى لا تلمس أثراً يُذكر لهذا المكتب على نتائجها، بل قد يُنظر إليه باعتباره عبئاً إدارياً إضافياً.

ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما الدور الذي يلعبه مكتب إدارة المشاريع (PMO) في رفع نسبة نجاح المشاريع؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما أثر مكتب إدارة المشاريع على جودة التخطيط والتنفيذ داخل المشاريع؟
2. كيف يساهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين إدارة المخاطر وتقليل الانحرافات الزمنية والمالية؟
3. ما دور مكتب إدارة المشاريع في تحسين التواصل ورفع مستوى رضا أصحاب المصلحة؟
4. ما مدى ارتباط وجود مكتب إدارة مشاريع فعال بزيادة معدل نجاح المشاريع؟

1-3 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب يُمكن تلخيصها فيما يأتي:

أولاً: الأهمية العملية

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم فهم أعمق للمؤسسات حول القيمة الحقيقية لإنشاء مكتب إدارة مشاريع فعال، وكيف يمكن أن ينعكس بشكل مباشر على نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ثانيًا: الأهمية العلمية

تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة في الأدبيات العربية المتعلقة بدور مكتب إدارة المشاريع في بيئة العمل السعودية، إذ إن معظم الدراسات المتاحة أجريت في بيئات غربية قد لا تنطبق ظروفها بالكامل على واقع المؤسسات المحلية.

ثالثًا: الأهمية التطبيقية

تزود هذه الدراسة مديري المشاريع وصناع القرار بتوصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين أداء المشاريع وتعظيم الاستفادة من مكاتب إدارة المشاريع.

رابعًا: الأهمية المستقبلية

توفر هذه الدراسة قاعدة علمية يمكن البناء عليها في دراسات لاحقة تتناول مجالات محددة من دور مكتب إدارة المشاريع في قطاعات متنوعة.

1-4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1. تحليل دور مكتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع من حيث الجودة والوقت والتكلفة.
2. تحديد تأثير وجود مكتب إدارة مشاريع فعال على رفع نسبة نجاح المشاريع.
3. تقييم دور مكتب إدارة المشاريع في إدارة المخاطر وتقليل الانحرافات في الوقت والميزانية.
4. دراسة أثر مكتب إدارة المشاريع في تعزيز التواصل ورفع مستوى رضا أصحاب المصلحة.
5. تقديم توصيات للمؤسسات حول أفضل الممارسات المتعلقة بتنفيذ دور مكتب إدارة المشاريع.

1-5 تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما الدور الذي يلعبه مكتب إدارة المشاريع في تحسين جودة التخطيط والتنفيذ؟
2. كيف يساهم مكتب إدارة المشاريع في إدارة المخاطر وتقليل الانحرافات الزمنية والمالية؟
3. ما أثر وجود مكتب إدارة مشاريع فعال في تعزيز التواصل ورضا أصحاب المصلحة؟
4. ما العلاقة بين نضج مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع؟

1-6 فروض الدراسة

استنادًا إلى التساؤلات السابقة، تصاغ فروض الدراسة على النحو الآتي:

- الفرضية الأولى:** يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع.
- الفرضية الثانية:** يساهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المشاريع.
- الفرضية الثالثة:** يساهم وجود مكتب إدارة مشاريع فعال في تقليل الانحراف في الوقت والجودة والميزانية.
- الفرضية الرابعة:** يؤدي وجود مكتب إدارة مشاريع فعال إلى رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة.

7-1 المنطلقات النظرية للدراسة

يرتكز هذا البحث على مجموعة من الأسس النظرية الراسخة في مجال إدارة المشاريع، والتي تشكل الإطار المرجعي لتحليل دور مكتب إدارة المشاريع في رفع نسبة نجاح المشاريع. ويُمكن تلخيص هذه المنطلقات فيما يأتي:

أولاً: إطار إدارة المشاريع الحديثة (PMI Framework)

يعتمد البحث على الإطار المعرفي لإدارة المشاريع الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI)، والذي يحدد خمس مجموعات رئيسية من العمليات تشمل: البدء، والتخطيط، والتنفيذ، والمراقبة والتحكم، والإغلاق. ويُوفّر هذا الإطار الأساس المنهجي لفهم كيفية مساهمة مكتب إدارة المشاريع في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع.

ثانياً: نماذج نضج إدارة المشاريع (Project Maturity Models)

يستند البحث إلى نموذج نضج إدارة المشاريع المؤسسية (OPM3) الذي يؤكد أن نضج المؤسسة في ممارسات إدارة المشاريع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على تحقيق أهداف مشاريعها. ويُعدّ مكتب إدارة المشاريع أحد المحركات الأساسية لرفع مستوى هذا النضج.

ثالثاً: نظرية حوكمة المشاريع (Project Governance Theory)

تركز هذه النظرية على جوانب الرقابة والشفافية وإدارة أصحاب المصلحة، وهي جوانب يمارسها مكتب إدارة المشاريع بشكل مباشر من خلال وضع السياسات وآليات التقارير ومعايير اتخاذ القرار.

رابعاً: نظرية إدارة المخاطر المؤسسية

ترتبط هذه النظرية بدور مكتب إدارة المشاريع في التنبؤ بالمخاطر المحتملة وتقييمها ووضع استراتيجيات للتعامل معها، مما يساهم في تقليل الانحرافات الزمنية والمالية وضمان سير المشاريع وفق الخطط الموضوعة.

تشكل هذه المنطلقات النظرية الأساس العلمي الذي يستند إليه البحث في دراسة تأثير مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع وتحليل هذا التأثير من زوايا متعددة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 مقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة بمكتب إدارة المشاريع وأنواعه ووظائفه، ومفهوم نجاح المشاريع ومعاييرها، فضلاً عن مراجعة أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. ويهدف هذا الفصل إلى تأسيس قاعدة معرفية متينة تدعم تحليل النتائج وتفسيرها في الفصول اللاحقة.

2-2 مفهوم مكتب إدارة المشاريع وأنواعه

2-2-1 تعريف مكتب إدارة المشاريع

يُعرّف مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office - PMO) بأنه وحدة تنظيمية داخل المؤسسة تتولى مسؤولية توحيد ممارسات إدارة المشاريع والإشراف عليها وتنسيقها. ووفقاً لمعهد إدارة المشاريع (PMI, 2017)، فإن مكتب إدارة المشاريع هو هيكل إداري يعمل على توحيد عمليات حوكمة المشاريع ويُسهّل مشاركة الموارد والمنهجيات والأدوات والتقنيات.

ويتجاوز دور مكتب إدارة المشاريع في المؤسسات الحديثة كونه جهة إشرافية فحسب، إذ أصبح يمثل مركزاً للتميز يُسهم في تطوير قدرات المؤسسة في إدارة المشاريع، ودعم عملية اتخاذ القرار، وتحقيق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.

2-2-2 أنواع مكاتب إدارة المشاريع

تتعدد أنواع مكاتب إدارة المشاريع بحسب مستوى السلطة والصلاحيات الممنوحة لها، ويُمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

1. **المكتب الداعم (Supportive PMO):** يقتصر دوره على تقديم الدعم الاستشاري لمديري المشاريع من خلال توفير القوالب والأدوات والتدريب وأفضل الممارسات، دون فرض أي معايير إلزامية.

2. **المكتب المتحكم (Controlling PMO):** يُلزم فرق المشاريع بتطبيق منهجيات وأطر عمل محددة، ويراقب مدى الالتزام بها من خلال عمليات المراجعة والتدقيق الدوري.

3. **المكتب التوجيهي (Directive PMO):** يتولى الإدارة المباشرة للمشاريع ويُعيّن مديري المشاريع ويتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج المشاريع، ويمتلك أعلى مستوى من السلطة والصلاحيات.

2-3 وظائف مكتب إدارة المشاريع

يؤدي مكتب إدارة المشاريع مجموعة من الوظائف الجوهرية التي تسهم في تحسين أداء المشاريع، ومن أبرزها:

- وضع المعايير والمنهجيات الموحدة: تطوير إجراءات وعمليات قياسية لإدارة المشاريع تضمن الاتساق في التنفيذ عبر مختلف المشاريع.

- المتابعة والرقابة: مراقبة أداء المشاريع بشكل مستمر من خلال مؤشرات أداء رئيسية، ورفع تقارير دورية للإدارة العليا.
- إدارة المخاطر: تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها ووضع خطط استجابة مناسبة لها.
- تطوير الكفاءات: تدريب مديري المشاريع وفرق العمل على أفضل الممارسات والأدوات الحديثة.
- إدارة المعرفة: توثيق الدروس المستفادة ومشاركتها لتجنب تكرار الأخطاء في المشاريع المستقبلية.
- تخصيص الموارد: المساعدة في توزيع الموارد البشرية والمادية بين المشاريع بطريقة تحقق أعلى كفاءة ممكنة.

2-4 مفهوم نجاح المشاريع ومعاييرها

يُعدّ مفهوم نجاح المشاريع من المفاهيم التي شهدت تطوراً ملحوظاً في الأدبيات الأكاديمية. فقد كان المفهوم التقليدي لنجاح المشروع يقتصر على تحقيق ما يُعرف بالمثلث الحديدي (Iron Triangle)، أي إنهاء المشروع ضمن الوقت والتكلفة والنطاق المحددين. غير أن الباحثين المعاصرين وسّعوا هذا المفهوم ليشمل أبعاداً إضافية مثل رضا أصحاب المصلحة، وجودة المخرجات، والأثر طويل المدى على المؤسسة.

- ويمكن تلخيص المعايير الحديثة لنجاح المشاريع فيما يأتي:
- الالتزام بالجدول الزمني المحدد وعدم تجاوز الميزانية المرسدة.
- تحقيق مخرجات المشروع وفق المواصفات والجودة المطلوبة.
- رضا أصحاب المصلحة بما في ذلك العميل والإدارة العليا وفريق العمل.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بالمشروع.
- بناء قدرات مؤسسية يُمكن الاستفادة منها في مشاريع مستقبلية.

2-5 العلاقة بين مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع

تُشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية بين فعالية مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع، وإن كانت هذه العلاقة ليست خطية بالضرورة. فقد أوضح عدد من الباحثين أن مجرد إنشاء مكتب إدارة مشاريع لا يكفي لضمان نجاح المشاريع، بل لا بد من توافر عوامل أخرى مثل دعم الإدارة العليا، ووضوح المهام والصلاحيات، ونضج الممارسات المتبعة.

ويُسهم مكتب إدارة المشاريع في رفع نسبة نجاح المشاريع من خلال عدة آليات، أبرزها: توحيد المنهجيات مما يقلل من عدم اليقين، وتحسين عمليات التخطيط مما يقلل الانحرافات، وتعزيز إدارة المخاطر مما يمنع المفاجآت السلبية، وتحسين التواصل بين أصحاب المصلحة مما يرفع مستوى التنسيق والتعاون.

2-6 الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات العالمية والعربية دور مكاتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المؤسسات، ويُستعرض فيما يأتي أبرز هذه الدراسات:

أولاً: الدراسات الأجنبية

أشار (Hobbs & Aubry 2019) في دراستهما حول الدور الاستراتيجي لمكاتب إدارة المشاريع إلى أن مكتب إدارة المشاريع يمثل وحدة استراتيجية تسهم في توحيد المنهجيات وتحقيق انسيابية في تنفيذ

المشاريع. وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تمنح مكتب إدارة المشاريع صلاحيات واسعة تحقق نتائج أفضل مقارنة بتلك التي تقتصر على الدور الاستشاري.

وأظهرت دراسة (Dai & Wells 2018) حول ممارسات مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع أن المؤسسات التي تمتلك مكتب إدارة مشاريع ناضجاً تحقق معدلات نجاح أعلى بنسبة تتراوح بين 25% إلى 35% مقارنة بالمؤسسات التي لا تمتلك هذا المكتب. كما أكدت الدراسة على أهمية التوافق بين مهام المكتب واحتياجات المؤسسة.

بينما أشارت دراسة (Müller, Drouin & Sankaran 2021) حول فعالية مكتب إدارة المشاريع المؤسسي إلى أن قيمة مكتب إدارة المشاريع تعتمد على وضوح مهامه ونضجه التنظيمي ومدى دعمه من الإدارة العليا. وقد بيّنت الدراسة أن المكاتب التي تتبنى نهجاً تطویرياً وليس رقابياً فحسب تحقق أثراً أكبر على نجاح المشاريع.

كما أجرى (Crawford 2020) دراسة شاملة حول العلاقة بين نضج مكتب إدارة المشاريع وأداء المحفظة المشاريع، وتوصل إلى أن المؤسسات ذات المكاتب الناضجة تتمتع بقدرة أفضل على تحديد أولويات المشاريع وتخصيص الموارد بكفاءة، مما ينعكس إيجاباً على معدلات الإنجاز والجودة.

ثانياً: الدراسات العربية

أجرى العتيبي (2020) دراسة حول واقع مكاتب إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي، وتوصل إلى أن أغلب المكاتب تعمل بنمط داعم أو متحكم، وأن هناك حاجة ملحة لتعزيز صلاحياتها وربطها بالتخطيط الاستراتيجي.

وتناولت دراسة الشمري (2019) أثر مكتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع في شركات المقاولات السعودية، وأظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين فعالية مكتب إدارة المشاريع وتقليل نسبة التأخير في المشاريع وتجاوز الميزانيات.

2-7 التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة اتفاق معظمها على أن مكتب إدارة المشاريع ليس مجرد جهة إشرافية، بل هو مركز تطوير يساهم في رفع أداء المشاريع من خلال التخطيط والتحليل والرقابة وإدارة المخاطر. كما تتفق الدراسات على أن فعالية المكتب تعتمد بشكل كبير على مستوى النضج المؤسسي ودعم الإدارة العليا.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتركيزها على بيئة العمل السعودية تحديداً في ظل رؤية 2030، وجمعها بين عدة أبعاد لدور مكتب إدارة المشاريع تشمل التخطيط والتنفيذ وإدارة المخاطر والتواصل ورضا أصحاب المصلحة، مما يوفر رؤية شاملة ومتكاملة لهذا الدور.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3-1 مقدمة

يستعرض هذا الفصل المنهجية العلمية التي اتبعها الباحث في إجراء هذه الدراسة، بما يشمل المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المعتمدة، وحدود الدراسة.

3-2 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة الظاهرة كما هي في واقعها، وتحليلها من خلال وصف ممارسات مكتب إدارة المشاريع وقياس أثرها على نجاح المشاريع. ويُعدّ هذا المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة البحث كونه يسعى إلى استكشاف العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحليلها في بيئتها الطبيعية.

3-3 مجتمع الدراسة وعينتها

3-3-1 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مديري المشاريع، وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع، وموظفي المؤسسات التي تعتمد مكتب إدارة مشاريع داخل المملكة العربية السعودية، سواء في القطاع العام أو الخاص.

3-3-2 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (80 - 120) مشاركاً من العاملين في مجال إدارة المشاريع ومكاتبها. وقد تم توزيع الاستبيان الإلكتروني عبر منصات التواصل المهني ورسائل البريد الإلكتروني المباشرة لضمان الوصول إلى الفئة المستهدفة.

3-4 أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبيان الإلكتروني بوصفه أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد صُمم وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). ويتكون الاستبيان من الأقسام التالية:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، القطاع، حجم المؤسسة).
- القسم الثاني: محور ممارسات مكتب إدارة المشاريع (التخطيط، الرقابة، المنهجيات، التدريب).
- القسم الثالث: محور عناصر نجاح المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا أصحاب المصلحة).
- القسم الرابع: محور إدارة المخاطر ورضا أصحاب المصلحة.

3-5 صدق الأداة وثباتها

3-5-1 صدق المحتوى

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة المشاريع والبحث العلمي للتحقق من مدى ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة ووضوح صياغتها، وقد تم تعديل بعض الفقرات بناءً على ملاحظاتهم.

3-5-2 ثبات الأداة

تم قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان. ويوضح الجدول (2-3) معاملات الثبات لكل محور.

3-6 أساليب التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد اعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية:

- الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة واستجابات المبحوثين.
- اختبار ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون: لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار الخطي (Regression Analysis): لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

3-7 حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بالحدود التالية:

- الحدود المكانية:** المؤسسات العاملة داخل المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية:** العاملون في إدارة المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع.
- الحدود الزمنية:** الفصل الدراسي الذي يتم خلاله إعداد البحث (2025).
- الحدود المنهجية:** الاعتماد على الاستبيانات الإلكترونية قد يحد من عمق بعض الإجابات مقارنة بالمقابلات الشخصية.

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات

4-1 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها في ضوء أهداف البحث وفرضياته، بدءًا من وصف خصائص عينة الدراسة، ثم تحليل استجابات المبحوثين على محاور الاستبيان، واختبار الفرضيات، وانتهاءً بالتوصيات والمقترحات.

4-2 وصف عينة الدراسة

بلغ عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (95) استبيانًا من أصل (120) استبيانًا تم توزيعها، أي بنسبة استرداد بلغت (79.2%)، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي. وقد تنوعت خصائص أفراد العينة من حيث الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والقطاع الذي يعملون فيه، مما يوفر تمثيلًا جيدًا لمجتمع الدراسة. وتُشير البيانات إلى أن غالبية المبحوثين يحملون مؤهلات عليا ولديهم خبرة تزيد عن خمس سنوات في مجال إدارة المشاريع، مما يعزز مصداقية استجاباتهم.

4-3 تحليل محاور الاستبيان

4-3-1 محور ممارسات مكتب إدارة المشاريع

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي العام لمحور ممارسات مكتب إدارة المشاريع بلغ (3.82) بانحراف معياري (0.71)، وهو ما يُشير إلى مستوى موافقة مرتفع من قبل أفراد العينة على أن مكتب إدارة المشاريع يمارس أدواره بفعالية. وقد حصلت فقرة "يضع مكتب إدارة المشاريع معايير وإجراءات موحدة" على أعلى متوسط حسابي (4.12)، في حين حصلت فقرة "يقدم المكتب تدريبًا مستمرًا لمديري المشاريع" على أدنى متوسط (3.41).

4-3-2 محور عناصر نجاح المشروع

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.76) بانحراف معياري (0.68)، مما يعكس اتفاق غالبية المبحوثين على أن وجود مكتب إدارة المشاريع يساهم في تحقيق عناصر نجاح المشروع. وقد أظهرت النتائج أن أثر المكتب يكون أكثر وضوحًا في بعد جودة التخطيط (3.94) وأقل وضوحًا في بعد الالتزام بالميزانية (3.58).

4-3-3 محور إدارة المخاطر ورضا أصحاب المصلحة

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.69) بانحراف معياري (0.74). وتُشير النتائج إلى أن دور مكتب إدارة المشاريع في إدارة المخاطر حصل على تقييم إيجابي من المبحوثين، لا سيما فيما يتعلق بتحديد المخاطر المبكر (3.87) ووضع خطط الاستجابة (3.72). كما أظهر بعد رضا أصحاب المصلحة نتائج إيجابية بمتوسط (3.65).

4-4 اختبار الفرضيات

4-4-1 اختبار الفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى على أنه: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع". وأظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.72) وأن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.52)، مما يعني أن ممارسات مكتب إدارة المشاريع تُفسّر ما نسبته (52%) من التباين في نجاح المشاريع. كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (47.3) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية ووجود تأثير إيجابي دال إحصائياً.

4-4-2 اختبار الفرضية الثانية

نصت الفرضية الثانية على أن: "مكتب إدارة المشاريع يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المشاريع". وأظهرت النتائج أن معامل الارتباط بين ممارسات المكتب وجودة اتخاذ القرار بلغ (0.64) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يدعم قبول الفرضية.

4-4-3 اختبار الفرضية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة على أن: "وجود مكتب إدارة مشاريع فعال يساهم في تقليل الانحراف في الوقت والجودة والميزانية". وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين فعالية المكتب ومستوى الانحرافات، حيث بلغ معامل الارتباط (-0.58) عند مستوى دلالة (0.01). ويعني ذلك أنه كلما زادت فعالية مكتب إدارة المشاريع انخفضت الانحرافات في الوقت والتكلفة والجودة.

4-4-4 اختبار الفرضية الرابعة

نصت الفرضية الرابعة على أن: "وجود مكتب إدارة مشاريع فعال يرفع من مستوى رضا أصحاب المصلحة". وأظهرت النتائج أن معامل الارتباط بين فعالية المكتب ورضا أصحاب المصلحة بلغ (0.61) عند مستوى دلالة (0.01)، مما يعني قبول الفرضية ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً.

4-5 مناقشة النتائج

تتوافق نتائج هذه الدراسة بشكل عام مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، إذ أكدت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Dai & Wells 2018) من أن المؤسسات التي تمتلك مكتب إدارة مشاريع ناضجاً تحقق معدلات نجاح أعلى.

كما تتوافق النتائج مع ما أكدته Müller وآخرون (2021) من أن فعالية المكتب تعتمد على وضوح المهام ودعم الإدارة العليا، حيث أظهرت البيانات أن المؤسسات التي تمنح مكاتبها صلاحيات أوسع تحقق نتائج أفضل.

ويلاحظ أن أثر مكتب إدارة المشاريع كان أكثر وضوحاً في بعد جودة التخطيط مقارنة ببعد الالتزام بالميزانية، وهو ما يُمكن تفسيره بأن التحكم في التكاليف يتأثر بعوامل خارجية كثيرة قد لا يستطيع المكتب التحكم فيها بالكامل، مثل تقلبات الأسعار وتغير نطاق المشروع.

4-6 التوصيات

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

1. ضرورة تعزيز صلاحيات مكاتب إدارة المشاريع وربطها بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة لتحقيق أقصى استفادة من دورها.
2. الاهتمام بتطوير برامج تدريب مستمرة لمديري المشاريع وفرق العمل على أفضل الممارسات والأدوات الحديثة في إدارة المشاريع.
3. تبني نماذج نضج إدارة المشاريع كأداة لتقييم وتطوير أداء مكاتب إدارة المشاريع بشكل دوري ومنتظم.
4. تعزيز دور مكتب إدارة المشاريع في إدارة المخاطر من خلال إنشاء سجلات مخاطر مؤسسية وتطوير آليات الإنذار المبكر.
5. تحسين قنوات التواصل بين مكتب إدارة المشاريع وأصحاب المصلحة المختلفين لرفع مستوى الشفافية والرضا.
6. ضرورة دعم الإدارة العليا لمكتب إدارة المشاريع ومنحها الموارد الكافية لأداء مهامها بفعالية.

4-7 الدراسات المستقبلية المقترحة

يقترح الباحث إجراء مزيد من الدراسات في المجالات التالية:

- دراسة مقارنة بين فعالية مكاتب إدارة المشاريع في القطاع العام والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- دراسة أثر التحول الرقمي على أداء مكاتب إدارة المشاريع واستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في دعم عملية اتخاذ القرار.
- دراسة معمقة باستخدام المقابلات الشخصية ودراسة الحالة لاستكشاف العوامل النوعية المؤثرة في فعالية مكتب إدارة المشاريع.
- دراسة طولية تتبع تطور أداء المشاريع قبل وبعد إنشاء مكتب إدارة المشاريع في مؤسسات محددة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الشمري، عبد الله (2019). أثر مكتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع في شركات المقاولات السعودية. المجلة العربية للإدارة. 39(2)، 145-168.
- العتيبي، سعود (2020). واقع مكاتب إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي: دراسة استكشافية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة. 34(1)، 89-112.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Crawford, J.K. (2020). The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance (2nd ed.). CRC Press.
- Dai, C.X., & Wells, W.G. (2018). An Exploration of Project Management Office Features and Their Relationship to Project Performance. International Journal of Project Management, 22(7), 523-532.
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2019). The Project Management Office (PMO): A Quest for Understanding. Project Management Institute.
- Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2021). Organizational Project Management: Theory and Implementation. Edward Elgar Publishing.
- Project Management Institute (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (6th ed.). PMI.

الملاحق

ملحق (أ): الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في رفع نسبة نجاح المشاريع"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع من جامعة ميد أوشن. يُرجى التكرم بتعبئة هذا الاستبيان بدقة وموضوعية، علماً بأن جميع البيانات ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم،

الباحث: معن حسين بن علي عالم

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

- الجنس: ذكر / أنثى
- المؤهل العلمي: بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه / أخرى
- سنوات الخبرة في إدارة المشاريع: أقل من 3 سنوات / 3-5 سنوات / 5-10 سنوات / أكثر من 10 سنوات
- القطاع: حكومي / خاص / شبه حكومي
- هل توجد في مؤسستك وحدة مكتب إدارة مشاريع؟ نعم / لا

القسم الثاني: ممارسات مكتب إدارة المشاريع

(يُرجى اختيار الإجابة المناسبة وفق مقياس: موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)

1. يضع مكتب إدارة المشاريع معايير وإجراءات موحدة لإدارة المشاريع.
2. يوفر مكتب إدارة المشاريع أدوات وقوالب موحدة لتسهيل العمل.
3. يقدم المكتب تقارير دورية عن أداء المشاريع للإدارة العليا.
4. يساهم المكتب في تحسين جودة التخطيط للمشاريع.
5. يقدم المكتب تدريباً مستمراً لمديري المشاريع وفرق العمل.

القسم الثالث: عناصر نجاح المشروع

1. يساعد مكتب إدارة المشاريع في إنجاز المشاريع ضمن الجدول الزمني المحدد.
2. يساهم المكتب في الحفاظ على المشاريع ضمن الميزانية المعتمدة.
3. يساهم المكتب في تحقيق مخرجات المشاريع بالجودة المطلوبة.
4. يحسّن المكتب من عملية اتخاذ القرار داخل المشاريع.

القسم الرابع: إدارة المخاطر ورضا أصحاب المصلحة

1. يساهم المكتب في التعرف المبكر على المخاطر المحتملة.
2. يضع المكتب خطط استجابة فعالة للتعامل مع المخاطر.
3. يساعد المكتب في تحسين التواصل بين أصحاب المصلحة.
4. يرفع وجود المكتب من مستوى رضا أصحاب المصلحة عن نتائج المشاريع.

Abstract

This study aims to analyze the role of the Project Management Office (PMO) in increasing the success rate of projects within organizations operating in the Kingdom of Saudi Arabia. The research problem revolves around the notable variation in PMO effectiveness across organizations, despite the widespread establishment of such offices in both public and private sectors. The study adopted a descriptive-analytical methodology, collecting data through an electronic questionnaire designed using a five-point Likert scale, distributed to a random sample of project managers and PMO members. The results showed that an effective PMO significantly contributes to improving planning and execution quality, reducing schedule and cost variances, and enhancing communication among stakeholders. A statistically significant relationship was found between PMO maturity and project success rates. The study recommends strengthening PMO authorities and securing senior management support to maximize the institutional benefit of these offices.

Keywords: Project Management Office, Project Success, Governance, Risk Management, Saudi Arabia.



Midocean University

College of Management

Department of Project Management

**The Role of the Project Management Office (PMO)
in Increasing Project Success Rate**

Prepared by:

Maan Hussein Bin Ali Alem

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

2026