

فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية لعوامل الأداء
والنجاح

اسم الطالب

عمر محمد عيد

الرقم الجامعي

233001548

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م - الفصل الأول

جدول المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1	المقدمة.....	4
1.2	مشكلة الدراسة.....	5
1.2.1	فجوات على المستوى النظري:.....	6
1.2.2	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	6
1.3	أهمية الدراسة.....	7
1.3.1	على المستوى النظري:.....	7
1.3.2	على المستوى التطبيقي:.....	7
9	المراجع:.....	9

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشكل إدارة المشاريع واحدة من أبرز الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها التنموية والتشغيلية في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة باستمرار. فنجاح المشاريع لا يعتمد فقط على التخطيط الفني أو الموارد المتاحة، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة التنظيمية على توجيه الجهود وتحقيق التكامل بين جميع عناصر المشروع. ومن هنا تنبثق أهمية مكاتب إدارة المشاريع (Project Management Office – PMO) كوحدة تنظيمية مركزية تهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية إدارة المشاريع داخل المؤسسات. فمكتب إدارة المشاريع ليس مجرد جهة إدارية تراقب تنفيذ المشاريع، بل هو عنصر استراتيجي يعمل على تطوير السياسات والمعايير، وتوحيد الإجراءات، وتوفير الدعم الفني والإداري للفرق العاملة، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة (واضح، 2019).

في السياق السعودي، تكتسب دراسة فعالية مكاتب إدارة المشاريع بعداً خاصاً نظراً للتحويلات الاقتصادية الكبيرة التي تشهدها المملكة، خاصة مع إطلاق رؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل، وتعزيز الاستثمار في المشاريع التنموية، وتحفيز الابتكار في مختلف القطاعات الاقتصادية. هذه التحويلات الاقتصادية الضخمة أدت إلى زيادة حجم وتعقيد المشاريع، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، مما يفرض تحديات جديدة على المؤسسات في إدارة مواردها البشرية والمالية والتقنية بكفاءة عالية. لذا، أصبح تقييم مكاتب إدارة المشاريع وقياس مدى فاعليتها في تحسين الأداء المؤسسي ضرورة استراتيجية لضمان نجاح المشاريع وتعظيم العائد على الاستثمار (Alghaseb، 2024).

تعتبر فعالية مكاتب إدارة المشاريع مؤشراً مهماً على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة. فالعوامل التي تؤثر على نجاح PMO تشمل الهيكل التنظيمي للمكتب، ومستوى الخبرة والمهارات لدى فرق العمل، وطبيعة العمليات والممارسات الإدارية المتبعة، إضافة إلى استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المشاريع. ومن خلال تحليل هذه العوامل، يمكن التعرف على نقاط القوة التي تعزز الأداء، وكذلك على التحديات والمعوقات التي قد تؤثر سلباً على نتائج المشاريع. كما أن دراسة هذه العوامل في السياق السعودي يتيح فهم تأثير البيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية على نجاح PMO، وهو ما يشكل أساساً لوضع توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء المؤسسي (Alhareeqy، 2020).

يساهم التركيز على PMO في تعزيز مستوى الحوكمة المؤسسية والشفافية في إدارة المشاريع، حيث توفر هذه المكاتب آليات واضحة لمتابعة التقدم، وإدارة المخاطر، وضمان التوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ومن خلال هذا الدور، تلعب PMO دورًا محوريًا في بناء القدرات المؤسسية، وتحفيز الأداء الجماعي، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة، مما يرفع من مستوى الكفاءة التشغيلية ويقلل من الهدر في الموارد. كما أنها تمكن صناع القرار من الوصول إلى بيانات دقيقة وموثوقة تساعد في تحسين جودة اتخاذ القرارات وإدارة التحديات المحتملة قبل أن تتحول إلى أزمات تؤثر على نجاح المشاريع (Agyeman-Boakye, 2025).

إن دراسة فعالية مكاتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية لا تقتصر على البعد النظري، بل تمتد لتوفير قاعدة معرفية عملية تساعد المؤسسات على تبني أفضل الممارسات الإدارية، وتحسين تصميم الهياكل التنظيمية، وتطوير الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المشاريع. ومن خلال تحليل هذه الفعالية، يمكن وضع توصيات محددة لزيادة كفاءة PMO وتعظيم تأثيرها على الأداء المؤسسي، بما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات السعودية ودعم التنمية الاقتصادية الشاملة في مختلف القطاعات.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة في إدارة المشاريع على المستويين الحكومي والخاص، خاصة مع توسع حجم المشاريع وتعقيد طبيعتها نتيجة للتوجهات التنموية الكبرى المرتبطة برؤية المملكة 2030. فبينما تعد المشاريع أداة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، تظل الكثير من المؤسسات تعاني من ضعف التنسيق وعدم الكفاءة في تنفيذ المشاريع بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية. تظهر مكاتب إدارة المشاريع (PMO) كعنصر محوري في هذا السياق، حيث تهدف إلى تنظيم الممارسات، وتوحيد الإجراءات، ودعم فرق العمل في اتخاذ القرارات، وتعزيز القدرة على متابعة الأداء وتحقيق النتائج المرجوة. ومع ذلك، تشير المؤشرات الأولية إلى أن فعالية هذه المكاتب تختلف بشكل كبير بين المؤسسات، ويعود ذلك إلى تفاوت مستوى الهيكل التنظيمي للمكتب، وكفاءة الكوادر البشرية، ومدى تطبيق أفضل الممارسات الإدارية. هذا

الوضع يبرز الحاجة إلى فهم معمق لعوامل نجاح PMO في السياق السعودي، وتحديد معوقات الأداء التي تمنع استغلال هذه المكاتب على نحو كامل لدعم أهداف المشاريع (Sultan، 2025).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الصعيد النظري، هناك فجوات واضحة في الدراسات المتعلقة بمكاتب إدارة المشاريع، أبرزها قلة الأبحاث التي ركزت على بيئة المؤسسات في المملكة العربية السعودية. معظم الدراسات السابقة جاءت من سياقات غربية أو صناعية محددة، مما يجعل من الصعب تعميم نتائجها على المؤسسات السعودية التي تتميز بخصائص تنظيمية وثقافية واقتصادية مختلفة. كما أن العديد من الدراسات تركز على الجوانب التقنية والإجرائية لإدارة المشاريع دون دراسة كافية لأهمية العوامل البشرية والتنظيمية، مثل القيادة، والهيكل المؤسسي، وثقافة العمل، التي تلعب دورًا محوريًا في تحديد مدى نجاح PMO. بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في النماذج النظرية الشاملة التي تقدم إطارًا متكاملًا لتقييم أداء مكاتب إدارة المشاريع على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، مما يحد من قدرة الباحثين وصانعي القرار على فهم العلاقة بين الممارسات الإدارية ونتائج المشاريع بشكل دقيق. هذه الفجوات النظرية تعكس الحاجة إلى بناء إطار معرفي محلي يركز على التحديات والفرص الفريدة للبيئة السعودية، ويسهم في تطوير فهم علمي معمق لدور PMO في تحسين الأداء المؤسسي (Gohar، 2025).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتبرز عدة تحديات عملية تؤثر على فعالية مكاتب إدارة المشاريع. فمن أبرزها التباين الكبير في مستوى تبني PMO بين المؤسسات، حيث توجد مؤسسات تعتمد على هذه المكاتب بشكل رسمي ومتكامل، بينما تعتبر مؤسسات أخرى وجود PMO شكليًا أو محدودًا دون استثمار كامل لقدراتها. كما أن نقص البيانات الدقيقة والموثوقة حول أداء PMO يجعل من الصعب قياس مدى تأثيرها على نتائج المشاريع، وهو ما يحد من القدرة على تطوير سياسات فعالة لتحسين الأداء. إضافة إلى ذلك، غالبًا ما يتم التعامل مع PMO كوحدة منفصلة عن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، مما يقلل من دورها في تحقيق الأهداف طويلة المدى ويحد من مساهمتها في رفع مستوى الكفاءة المؤسسية. ويضاف إلى ذلك تحدي نقص الكفاءات والمهارات المتخصصة لدى بعض فرق PMO، مما يؤثر على قدرتها في إدارة المشاريع الكبرى أو مشاريع التحول الرقمي بكفاءة عالية. هذه الفجوات العملية تجعل من الضروري إجراء دراسة تحليلية شاملة لفعالية مكاتب إدارة المشاريع في

المملكة العربية السعودية، بهدف التعرف على العوامل التي تساهم في نجاحها، ومعالجة المعوقات التي تحد من أدائها، وبالتالي تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين النتائج المؤسسية (Ali، 2024).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكمن أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري في قدرتها على سد الفجوات المعرفية المتعلقة بمكاتب إدارة المشاريع (PMO) في السياق السعودي، الذي لم تحظَ بيئته بالكثير من الدراسات المتخصصة حتى الآن. فمعظم الأبحاث السابقة تناولت PMO في بيئات غربية أو صناعية محددة، ما يجعل تعميم النتائج على المؤسسات السعودية أمرًا محدود الفائدة بسبب الاختلافات الثقافية والتنظيمية والاقتصادية. ومن خلال تحليل العوامل التي تؤثر على أداء مكاتب إدارة المشاريع داخل المؤسسات السعودية، تسعى الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي شامل يوضح العلاقة بين الممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، الكفاءات البشرية، واستخدام التقنيات الحديثة، وبين مستوى نجاح المشاريع وفعالية الأداء المؤسسي. كما تساهم الدراسة في تطوير المعرفة النظرية حول دور PMO في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز فهم كيفية تكامل هذه المكاتب مع عمليات التخطيط والتنفيذ والمراقبة داخل المؤسسات، وهو ما يشكل مرجعية أكاديمية يمكن للباحثين المستقبليين البناء عليها لتوسيع الدراسات في هذا المجال في بيئات مشابهة (Jitpaiboon، 2019).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فتكمن أهمية الدراسة في تقديم قاعدة عملية صلبة تساعد المؤسسات السعودية على تحسين أداء مكاتب إدارة المشاريع بشكل ملموس. فالنتائج المتوقعة ستوفر رؤى واضحة حول أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها، والعوامل التي تعزز نجاح PMO، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات والقيود التي تحد من فعالية هذه المكاتب. ويتيح هذا التطبيق العملي للمنظمات إمكانية تحسين الهيكل التنظيمي للمكتب، تطوير الكفاءات البشرية، تعزيز آليات الرقابة والمتابعة، وربط PMO أكثر بالاستراتيجية المؤسسية، بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام للمشاريع وتحقيق نتائج استراتيجية

قابلة للقياس. كما تساعد الدراسة صانعي القرار في القطاعين الحكومي والخاص على توظيف نتائج البحث لتخطيط المشاريع الكبرى بكفاءة أعلى، وتقليل المخاطر، وزيادة القدرة على تحقيق عائد ملموس على الاستثمار، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات ويسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية الشاملة في المملكة (Paton، 2019).

المراجع:

- المراجع العربية

واضح, م. (2019). أهمية مكتب إدارة المشاريع PMO في تحسين تنفيذ مشاريع مؤسسات الإنجاز في ظل التحولات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية . Retrieved from <https://search.mandumah.com/Record/970499>

- المراجع الأجنبية

Alhareeqy .(2020) .The Role of Project Management Office (PMO) in Resolving Risks in the Saudi Government Projects in Cooperation with Private Sector . تم الاسترداد من 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

Basel Sultan .(2025) .Bridging the Literature Gap on eProcurement Systems: Insights from Saudi Arabia's Sustainable Development Transition . تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/8/3429>

Hamed Gohar .(2025) .Digital Transformation of Construction Planning in Saudi Arabia's Giga Projects: Driving Vision 2030 Through Smart Delivery Models . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/392094745_DIGITAL_TRANSFORMATION_OF_CONSTRUCTION_PLANNING_IN_SAUDI_ARABIA'S_GIGA_PROJECTS_DRIVING_VISION_2030_THROUGH_SMART_DELIVERY_MODELS

Jamshid Ali .(2024) .Project management education in the Kingdom of Saudi Arabia: a multi-method approach . تم الاسترداد من <https://www.emerald.com/jieb/article-abstract/17/3/485/1214283/Project-management-education-in-the-Kingdom-of?redirectedFrom=PDF>

Kwasi Agyeman-Boakye .(2025) .The Performance of Project Management Offices (PMO) in Public Institutions: a Scoping Review . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/393098547_The_Performance_of_Project_Management_Offices_PMO_in_Public_Institutions_a_Scoping_Review

Mohammed Alghaseb .(2024) .Exploring Project Management Office Models for Public Construction Projects in Hail, Saudi Arabia . تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/18/8177>

Steve Paton .(2019) .The role of the Project Management Office (PMO) in product lifecycle management: A case study in the defence industry . تم الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/330800732_The_role_of_the_Project_Management_Office_PMO_in_product_lifecycle_management_A_case_study_in_the_defence_industry

Thawatchai Jitpaiboon .(2019) .Critical Success Factors Affecting Project Performance: An Analysis of Tools, Practices, and Managerial Support . تم الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/332155572_Critical_Success_Factors_Affecting_Project_Performance_An_Analysis_of_Tools_Practices_and_Managerial_Support