

مشروع التخرج بعنوان:

**دور فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشروع في
شركة عبدالرحمن عثمان محمد العثمان بالملكة العربية السعودية**

التكليف رقم (3)

إعداد:

محمد حامد الحميداني

الرقم الجامعي: 252000552

الإشراف/

أ.د. عبد الرحيم نادر

العام الدراسي

2026 م

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

تمهيد:

يستهدف

الفصل الثاني: الأدبيات والدراسات السابقة

تمهيد:

يستعرض هذا الفصل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة التي تشكل الركيزة المعرفية للدراسة الحالية، حيث ينقسم إلى قسمين رئيسيين؛ يضم القسم الأول مراجعة نقدية وتلخيصاً منهجياً متتابعاً لاثنتي عشرة دراسة سابقة منشورة باللغتين العربية والأجنبية، متبوعة بتعقيب علمي يحدد الفجوة البحثية وأوجه الاتساق والاختلاف، بينما يفرد القسم الثاني مساحة للإطار النظري المعمق الذي يفكك أبعاد ومحددات المتغيرين المستقل والتابع في سياق قطاع المقاولات والإنشاءات.

أولاً: الدراسات العربية

تناولت دراسة العظمة (2016) بعنوان "تحسين الأداء الإستراتيجي لمنظومات الأعمال: ماذا بعد مكتب إدارة المشاريع، مكتب دعم المشاريع" سبل تطوير الأداء الاستراتيجي للمنظمات من خلال دراسة مقارنة وممتدة لأدوار مكتب إدارة المشاريع ومفهوم مكتب دعم المشاريع، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي التقييمي، حيث طبقت أداة الاستبانة لجمع بياناتها من عينة قصدية شملت مجموعة من الخبراء والاستشاريين ومديري المحافظ والمشاريع في بيئات أعمال عربية مختلفة، وتوصلت النتائج التي أسفرت عنها الدراسة إلى أن مكاتب إدارة المشاريع تؤدي دوراً جوهرياً في ضبط حوكمة الممارسات التشغيلية، وإنَّ الانتقال السلس نحو تمكين هذه المكاتب استراتيجياً يسهم في سد الفجوات التنفيذية وضمان مواءمة المحفظة الاستثمارية بالكامل مع التطلعات العليا للمنظمة، مما ينعكس طردياً على تحسين مستويات أداء الاستدامة المؤسسية.

وبحثت دراسة محمود والطاهر (2019) بعنوان "أهمية مكتب إدارة المشاريع PMO في تحسين تنفيذ مشاريع مؤسسات الإنجاز في ظل التحولات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية" أبعاد ومستويات الأهمية التشغيلية التي تضطلع بها مكاتب إدارة المشاريع في ضبط عمليات تنفيذ مشروعات البناء والتشييد الكبرى لدى مؤسسات الإنجاز، متبعة المنهج الوصفي التحليلي، عبر استخدام أداة الاستبانة العلمية الموزعة على عينة استهدفت الإطارات الهندسية والإدارية والمسؤولين عن إدارة المشاريع في مؤسسات الإنجاز، وتوصلت النتائج التي أسفرت عنها الدراسة إلى أن إرساء نظام حوكمة معتمد على مكتب إدارة المشاريع يساهم مباشرة في خفض مستويات التباين والأخطاء أثناء مرحلة التنفيذ الميداني، ويقود إلى تعزيز الكفاءة الزمنية والمالية عبر المراقبة اللحظية والدعم الفني المستمر لفرق العمل في مواقع التشييد.

واستقصت دراسة البيتي (2022) بعنوان "أثر مكتب إدارة المشاريع على المنظمات: دراسة حالة المملكة العربية السعودية" الأثر المباشر الذي يمارسه مكتب إدارة المشاريع على الكفاءة التشغيلية والنجاح الإجمالي للمنظمات المعتمدة على المشاريع في البيئة السعودية، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على أسلوب دراسة الحالة، حيث وظفت أداة الاستبيان لجمع المعطيات من عينة ممثلة من مديري المشاريع وأعضاء المكاتب التنفيذية في عدة قطاعات بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت النتائج التي أسفرت عنها الدراسة إلى أن درجة نضج مكتب إدارة المشاريع ومستوى الصلاحيات الممنوحة له يرتبطان طردياً بقدرة المنظمة على تقليص نسب تعثر المشاريع، وحيث تؤدي ممارسات المكتب دوراً حيوياً في توحيد المنهجيات والارتقاء بمستوى الامتثال للجداول الزمنية والميزانيات المقررة.

وفحصت دراسة السماوي (2023) بعنوان "تحسين ابتكار الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال ممارسات إدارة المشاريع: الدور المعدل لمكتب إدارة المشاريع" أثر ممارسات إدارة المشاريع في تطوير الابتكار المؤسسي مع استكشاف الدور المعدل والتوجيهي الذي يمارسه مكتب إدارة المشاريع في هذه العلاقة، متبعة المنهج الوصفي التحليلي، ومستخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات الميدانية من عينة بلغت (183) فرداً من المديرين والمسؤولين في الشركات المستهدفة، وتوصلت النتائج التي أسفرت عنها الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المشاريع تدعم بوضوح قدرات الابتكار، وإنَّ الدعم والمساندة المعرفية والتنظيمية التي يقدمها مكتب إدارة المشاريع يؤديان إلى تعظيم هذا الأثر الإيجابي من خلال توفير لغة مشتركة وبيئة عمل مرنة تقلل من الغموض التشغيلي وتحسن كفاءة استخدام الموارد المتاحة.

وسعت دراسة الشريف وأباالحسن (2025) بعنوان "دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات (دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض)" إلى التعرف على واقع تطبيق منهجيات إدارة المشاريع المعتمدة ودورها في تعزيز نجاح المشروعات الإنشائية، حيث انتهجت المنهج الوصفي التحليلي، ووظفت أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة ممثلة بلغت (114) مفردة من مديري المشاريع والمهندسين في شركات المقاولات بمنطقة الرياض، وتوصلت النتائج التي أسفرت عنها الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع القياسية في رفع معدلات نجاح المشاريع والالتزام بالقيود الثلاثية المتمثلة في الوقت، والتكلفة، والجودة، وحيث أكدت النتائج أن حوكمة هذه المنهجيات عبر وحدات تنظيمية متخصصة تضمن الكفاءة التشغيلية القصوى للمؤسسات الإنشائية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

حللت دراسة أوترا أهو وآخرون (Otra-Aho et al., 2018) بعنوان "Impact of the PMOs' Roles on Project Performance" (أثر أدوار مكاتب إدارة المشاريع على أداء المشروع) الأثر السببي المباشر الذي توقعه الأدوار والوظائف المتنوعة لمكاتب إدارة المشاريع على مؤشرات الأداء النهائي للمشاريع، متخذة المنهج الوصفي التحليلي إطاراً لها، وحيث اعتمدت على أداة المسح الكمي عبر الاستبيان لجمع معطياتها من عينة دولية شملت مديري المشاريع وممارسي إدارة المكاتب التنفيذية، وتوصلت النتائج التي أسفرت عنها الدراسة إلى أن الأدوار الرقابية والتشغيلية للمكتب تسهم بفاعلية في ضبط القيود التشغيلية للمشاريع، وإنَّ قدرة المكتب على تقديم الدعم المنهجي المستمر لفرق العمل تعد دافعاً أساسياً للارتقاء بجودة المخرجات والالتزام بالجدول الزمنية المقررة.

واستهدفت دراسة رابيشيني وآخرون (Rabechini et al., 2022) بعنوان "Stakeholder Management and Project Management Office: Effect on Project Results" (إدارة أصحاب المصلحة ومكتب إدارة المشاريع: الأثر على نتائج المشروع) فحص العلاقة التفاعلية بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة وممارسات مكتب إدارة المشاريع وتأثيرهما المشترك في تحسين النتائج النهائية للمشاريع، من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وتطوير أداة الاستبانة التي وزعت على عينة موسعة شملت (431) فرداً من مديري المشاريع وأصحاب المصلحة في بيئات تشغيلية معقدة،

وتوصلت النتائج التي أسفرت عنها الدراسة إلى أن المكاتب التي تمتلك أدوات تواصل متقدمة مع أصحاب المصلحة وتدير توقعاتهم بكفاءة تحقق مستويات نجاح فائقة، وحيث تساهم هذه الفعالية مباشرة في تقليص النزاعات وتسهيل عملية اتخاذ القرارات الميدانية.

واستكشفت دراسة الموتري وآخرون (Almatari et al., 2022) بعنوان "Exploring the Influence of Project Management Offices in Project-Based Organizations in Saudi Arabia" (استكشاف تأثير مكاتب إدارة المشاريع في المنظمات القائمة على المشاريع في المملكة العربية السعودية) ملامح وأبعاد تأثير مكاتب إدارة المشاريع داخل البيئة التنظيمية للمنظمات السعودية التي تعتمد بالكامل على المشاريع، موظفة المنهج الوصفي التحليلي الاستقصائي، ومستخدمة أداة الاستبيان المحكم لجمع البيانات الأولية، وحيث تم تطبيقها على عينة ممثلة من الكوادر القيادية والهندسية في منظمات هندسية وإنشائية بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت النتائج التي أسفرت عنها الدراسة إلى أن منح مكاتب إدارة المشاريع الصلاحيات التنفيذية الكافية وتمكينها من دمج الممارسات المهنية المعيارية في الثقافة المؤسسية يؤديان مباشرة إلى تحسين مخرجات المشاريع ورفع كفاءة التنسيق والامتثال لمعايير الجودة والوقت.

وشخصت دراسة هيتيروساري ودامايانتي (Hestyrosari and Damayanti, 2023) بعنوان "Analysis of Supporting Factors for the Successful Performance of Project Management Office (PMO) at PT XYZ" (تحليل العوامل الداعمة للأداء الناجح لمكتب إدارة المشاريع في شركة PT XYZ) العوامل والمدخلات الحرجة التي تضمن تحقيق الأداء الناجح والفعال لمكتب إدارة المشاريع في سياق الشركات الصناعية والإنشائية الكبرى، مستخدمة منهج دراسة الحالة الوصفي، ومطورة أداة جمع بيانات شملت المقابلات والاستبانات الموجهة لعينة قصدية مكونة من العاملين بمكتب إدارة المشاريع وأعضاء الإدارة العليا، وتوصلت النتائج التي أسفرت عنها الدراسة إلى أن الدعم المطلق من الإدارة العليا، وتوافر الكفاءات البشرية المؤهلة، وتوحيد قنوات التدفق المعرفي تُعدُّ من أهم العوامل التي ترفع من فعالية المكتب وتمكنه من قيادة المشاريع نحو النجاح التشغيلي وتلافي الانحرافات المالية.

وبنت دراسة الشبرقي وآخرون (Alshabragi et al., 2024) بعنوان "Developing a Maturity Rating System for Project Management Offices" (تطوير نظام لتصنيف نضج مكاتب إدارة

المشاريع) نظاماً معيارياً لتقييم وتصنيف مستويات النضج لمكاتب إدارة المشاريع بما يسمح برصد الفجوات التشغيلية، متبعة المنهج الوصفي التطويري، من خلال بناء أداة الاستبانة المستندة إلى أطر مرجعية عالمية وتطبيقها على عينة من الخبراء والممارسين في المنظمات السعودية، وتوصلت النتائج التي أسفرت عنها الدراسة إلى تصميم نموذج نضج مرن يساعد المؤسسات في ردم الفجوات المنهجية، وأكدت المعطيات الإحصائية أن ارتقاء المكتب في مستويات النضج المعيارية ينعكس طردياً على دقة التنبؤ بالمخاطر وتطوير الأداء المالي والزمني للمشروعات القائمة.

وقيمت دراسة مليباري والنبطي (Mlybari and Elnabwy, 2026) بعنوان " Evaluating Project Management Office Adoption for Value-Oriented Governance in Large-Scale Construction Projects " (تقييم تبني مكتب إدارة المشاريع لغايات الحوكمة الموجهة بالقيمة في المشروعات الإنشائية الكبرى) أثر تبني ممارسات مكتب إدارة المشاريع في تفعيل الحوكمة الموجهة نحو تحقيق القيمة المستدامة في قطاع المشاريع الإنشائية الضخمة بالمملكة العربية السعودية، من خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المدعم بالنمذجة الإحصائية، واستعمال أداة الاستبيان لجمع استجابات عينة قصدية تألفت من مديري المشاريع والمهندسين التنفيذيين في المشاريع الكبرى بالمملكة، وتوصلت النتائج التي أسفرت عنها الدراسة إلى أن حوكمة المكتب الموجهة بالقيمة تعد عاملاً حاسماً يرفع من كفاءة الأداء المؤسسي، ويوفر للإدارة العليا رؤية دقيقة وشفافة تسمح بالتدخل الاستباقي لمعالجة أي انحرافات مالية أو زمنية قبل تفاقمها.

ثالثاً: تعقيب عام على الدراسات السابقة

1. جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الأدبيات السابقة في إقرارها بالأهمية البالغة لمكاتب إدارة المشاريع بصفتها وحدات تنظيمية ضابطة للأداء، وتتقاطع مع دراسة Almatari et al (2022) ودراسة الشريف وأباالحسن (2025) في التركيز على قطاع الإنشاءات والمقاولات كبيئة تتطلب معايير حوكمة صارمة، فضلاً عن اتفاقها المنهجي مع أغلب الدراسات في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات وتحليلها.

2. جوانب اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن بعض الأدبيات في طبيعة وتحديد المتغيرات؛ فبينما ركزت دراسة السماوي (2023) على متغير الابتكار، ودراسة رابيشيني (Rabechini et al., 2022) على إدارة أصحاب المصلحة كمتغير مستقل، تتفرد الدراسة الحالية بفحص العلاقة المباشرة والسببية لأبعاد فعالية مكتب إدارة المشاريع (المواءمة، المنهجيات، المعرفة) في تحسين أداء المشروع بمؤشرات الأربعة مجتمعة، وحيث تختلف في سياقها التطبيقي المباشر والمخصص لشركة عبدالرحمن عثمان محمد العثمان كحالة دراسية مستقلة في المملكة العربية السعودية.

3. الفجوة البحثية:

تمثلت الفجوة البحثية في ندرة الدراسات العلمية المحلية -في حدود علم الباحث- التي سعت إلى تفكيك أبعاد فعالية مكتب إدارة المشاريع وربطها إحصائياً بمؤشرات الأداء التشغيلي (الوقت، التكلفة، الجودة، أصحاب المصلحة) في إطار شركة مقاولات وطنية محددة تعيش تحديات رؤية (2030) كشركة عبدالرحمن عثمان محمد العثمان، وحيث ركزت أغلب الدراسات السابقة كدراسة البيتي (2022) على الأثر العام دون الدخول في التفاصيل القياسية للأداء الميداني الإنشائي والتجاري للمؤسسة، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لسنده.

4. استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

أتاحت مراجعة هذه الأدبيات للباحث فرصة صياغة وبناء الإطار النظري للدراسة بشكل رصين، والاستفادة من النماذج المعتمدة في تطوير الفرضيات وأسئلة البحث، فضلاً عن الاهتداء بالمنهجيات العلمية المطبقة في تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) وتحديد الأساليب الإحصائية الأكثر ملاءمة لمعالجة البيانات عبر برنامج (SPSS)، وتوفير قاعدة استشهادية صلبة لمناقشة النتائج وتفسيرها مستقبلاً.

5. الجوانب المميزة للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بتقديمها لنموذج هيكلي تطبيقي يربط بكفاءة بين النظرية والممارسة الفعلية داخل قطاع المقاولات السعودي، وحيث تتسم بالخصوصية العالية عبر تشخيص واقع العمل الفعلي

في شركة عبدالرحمن عثمان محمد العثمان، مما يمنح مخرجاتها وتوصياتها صفة إجرائية مباشرة قابلة للتنفيذ الفوري من قبل الإدارة العليا للشركة لتطوير مستويات الحوكمة والحد من تعثر مشروعاتها.

ثانياً: الإطار النظري للبحث

تمهيد:

يُمهّد هذا الإطار النظري لبناء أرضية معرفية واضحة حول العلاقة السببية والارتباطية بين متغيرات الدراسة، حيث يُسلط الضوء في محوره الأول على مكاتب إدارة المشاريع وأدوارها الهيكلية، لينتقل في المحور الثاني نحو تفصيل مؤشرات قياس أداء المشروع، ويختتم بتقديم المنطلقات النظرية التفسيرية التي تضبط حوكمة العمليات التشغيلية والتعاقدية في بيئة المقاولات.

المحور الأول: المرتكزات الهيكلية والوظيفية لمكاتب إدارة المشاريع (المتغير المستقل)

1. المفهوم التنظيمي لمكاتب إدارة المشاريع وسياقها الحديث في قطاع المقاولات:

تُمثّل مكاتب إدارة المشاريع نقطة تحول جوهرية في الفكر الإداري المعاصر، حيث تخلت عن عباءتها التقليدية القائمة على التوثيق والأدوار الرقابية المحضة، لتتحول إلى كيانات استراتيجية تضمن استدامة المنظمات القائمة على المشاريع. وفي قطاع المقاولات والإنشاءات، الذي يتسم بالتعقيد التشغيلي العالي، والتداخل بين التدفقات النقدية واللوجستية، وتعدد الأطراف الفاعلة من ملاك ومقاولين ومستشارين، يصبح وجود مكتب إدارة المشاريع صمام الأمان الهيكلي للحفاظ على استقرار العمليات وضبط حوكمتها؛ إذ تشير دراسة العظمة (2016) إلى أن مكاتب إدارة المشاريع تؤدي دوراً ريادياً في ضبط ممارسات الحوكمة وسد الفجوات التنفيذية التي تظهر عند توسع المحفظة الاستثمارية.

وطبيعة العمل في قطاع التشييد تعتمد على إدارة أصول مؤقتة وفريدة، وهو ما يفرض تحديات ترتبط بالهدر المعرفي وتشتت الجهود التنظيمية عند الانتقال من مشروع إلى آخر. وهنا يبرز الدور المفاهيمي الحديث للمكتب بوصفه حافظة المعايير ومركز التميز الذي يمد الإدارات التنفيذية والميدانية بآليات الحوكمة المرنة، وحيث يمتد عمله ليشمل تنظيم الممارسات الإدارية، وتطوير نماذج التنفيذ، وضبط قنوات الاتصال بين الإدارة العليا والمواقع الميدانية، مما يدعم المركز التنافسي للشركة ويحمي استثماراتها الرأسمالية في بيئة سوقية سريعة التغير ومتأثرة بالتحويلات الاقتصادية والتنموية.

2. المواءمة الاستراتيجية للمشاريع وتكاملها مع الرؤية الوطنية:

تُعَدُّ المواءمة الاستراتيجية عنصراً رئيساً في بناء الفعالية التشغيلية لمكاتب إدارة المشاريع، ويُقصد بها: عملية الربط النظامي والمستمر بين محفظة المشاريع التنفيذية والأهداف الاستراتيجية العليا للمنظمة. وفي سياق قطاع المقاولات السعودي، تكتسب المواءمة الاستراتيجية بعداً حيوياً مضاعفاً لارتباطها المباشر بالتحويلات التنموية المتسارعة والمستهدفات الكبرى لرؤية المملكة (2030)، والتي تفرض على الشركات الوطنية الانتقال نحو نماذج عمل أكثر كفاءة وحوكمة، وهو ما أكدته دراسة الموتري وآخرون (Almatari et al., 2022) من أن دمج الممارسات المعيارية للمكاتب يرفع من مستويات التنسيق والامتثال للخطط الاستراتيجية العامة للمؤسسات.

ويتولى مكتب إدارة المشاريع من خلال هذا البعد مسؤولية الفرز الاستباقي والتقييم الدوري للمشاريع القائمة والمقترحة، لضمان أن كل ريال يُستثمر وكل مجهود بشري يُبذل يصب مباشرة في تحقيق الغايات الطويلة الأجل للمؤسسة. ويتم ذلك عبر تصميم أدوات تقييم معتمدة على مؤشرات جدوى معقدة تقيس مدى مساهمة المشروع في توسيع الحصة السوقية للشركة، أو رفع كفاءتها التنافسية، أو بناء شراكات استراتيجية. وغياب المواءمة الاستراتيجية يؤدي حتماً إلى ظاهرة تشتت الموارد، حيث تجد المنظمة نفسها غارقة في تنفيذ مشروعات تشغيلية تستهلك سيولتها وقدراتها البشرية دون أن تقدم أي إضافة حقيقية لمركزها الاستراتيجي أو قيمتها السوقية، وهو ما يبرز الدور المحوري للمكتب في توجيه دفة القرار الاستثماري استناداً إلى رؤية واضحة ومنهجية.

3. منهجيات العمل المعيارية الموحدة وأثرها في ضبط الحوكمة التشغيلية:

تُمثل منهجيات العمل المعيارية الأداة الإجرائية التي يفرض من خلالها مكتب إدارة المشاريع لغة تنظيمية موحدة داخل المنظمة. وتشتمل هذه المنهجيات على صياغة وتعميم أدلة وسياسات موحدة لإدارة دورة حياة المشروع بكافة مراحلها: بدءاً من التأسيس والاعتماد، مروراً بالتخطيط والتنفيذ والرقابة، ووصولاً إلى الإغلاق والتسليم النهائي. وتشمل هذه المنهجيات نماذج موحدة لإعداد التقارير الدورية، وخطط إدارة المخاطر، وآليات احتساب انحرافات الوقت والتكلفة، وإجراءات إدارة الأوامر التغييرية التي تُعَدُّ من أكبر الهواجس في قطاع المقاولات الإنشائية، وحيث أثبتت دراسة الشريف وأباالحسن (2025) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق هذه المنهجيات القياسية في رفع معدلات نجاح المشاريع والالتزام بالمحددات التعاقدية.

وتوحيد هذه الممارسات يحول دون اعتماد نجاح المشاريع على المهارات الفردية أو الارتجال الإداري لمديري المشاريع في المواقع، بل يربط النجاح بالنظام الهيكلي للمؤسسة. ويؤدي الامتثال للمناهج المعيارية المستمدة من الأطر العالمية إلى تقليص مستويات الغموض والتباين التشغيلي بين المواقع الميدانية المتعددة، مما يرفع من جودة الرقابة الداخلية ويوفر للإدارة العليا تدفقاً شفافاً ولحظياً للمعلومات، يمكنها من اتخاذ القرارات التصحيحية الاستباقية بناءً على تقارير موثوقة ذات معايير قياسية موحدة.

4. إدارة المعرفة وتطوير الدعم المهني والمؤسسي لفرق العمل:

تُعَدُّ إدارة المعرفة البعد الرشيق والمعرفي لمكتب إدارة المشاريع، وتُعْنَى بالقدرة على التقاط، وتوثيق، وتنظيم، ونقل رأس المال الفكري والخبرات الفنية التراكمية داخل المنظمة. وفي بيئة المقاولات، يتسم هذا البعد بأهمية بالغة نظراً للتكرارية العالية في المشكلات الهندسية والتعاقدية، حيث يتولى المكتب مسؤولية بناء مستودع رقمي للدروس المستفادة لتفادي تكرار الأخطاء التقديرية أو الفنية ذاتها في المشاريع المستقبلية، وحيث تشير دراسة محمود والظاهر (2019) إلى أن تقديم الدعم الفني المستمر والمساندة المنهجية لفرق العمل في مواقع التشييد يساهم مباشرة في خفض مستويات التباين والأخطاء أثناء مرحلة التنفيذ الميداني.

ولا يقف دور المكتب عند حدود التوثيق المعرفي الجامد، بل يمتد ليشمل تقديم الدعم المهني المستمر والاستشارات التخصصية لمديري المشاريع والأطعم الهندسية، وتدريبهم على أحدث التقنيات البرمجية والأساليب الإدارية في التخطيط والرقابة. ويسهم هذا الدعم في رفع مستوى النضج المؤسسي للعاملين، ويخلق بيئة عمل محفزة قائمة على التعلم المستمر. وإن بناء هندسة معرفية قوية تحت إشراف المكتب يضمن استبقاء الكفاءات التنظيمية، ويقلل من فترات منحنى التعلم للموظفين الجدد، مما ينعكس إيجابياً على سرعة الاستجابة للأزمات الميدانية والتعامل مع المخاطر الطارئة بكفاءة واقتدار.

المحور الثاني: محددات ومؤشرات قياس أداء المشروع (المتغير التابع)

1. الأبعاد المفاهيمية المعاصرة لأداء المشروع والنجاح التنظيمي:

يتجاوز مفهوم أداء المشروع في الأدبيات الإدارية المعاصرة النظرة التقليدية المقتصرة على تسليم العمل التنفيذي المادي، ليمتد نحو مفهوم شامل يرتبط بالكفاءة الكلية لإدارة الموارد تحقيق المخرجات ذات القيمة المضافة. ويُعرف أداء المشروع بأنه: مدى نجاح المشروع في تحقيق مستهدفاته التشغيلية والتعاقدية ضمن القيود المحددة له، وبما يلبي تطلعات الأطراف ذات العلاقة، وحيث بينت دراسة أوترا أهو وآخرون (Otra-Aho et al., 2018) أن كفاءة الأداء النهائي ترتبط مباشرة بطبيعة وجودة الأدوار الرقابية والتشغيلية المطبقة عبر الوحدات التنظيمية الحاكمة للمشاريع.

وقياس أداء المشروع يُعدُّ المؤشر الحقيقي لقدرة المنظمة التنظيمية وهيكلتها الإدارية، فالمنظمات لا تقاس نجاحاتها بالخطف الموضوعة على الورق، وإنما بكفاءة ترجمة تلك الخطط ميدانياً. ويتأثر أداء المشروع بطبيعة البيئة التشغيلية المحلية؛ حيث تفرض التحديات اللوجستية وتغيرات أسعار المواد الخام ضغوطاً مستمرة على فرق التنفيذ. ومن هنا، أصبح قياس الأداء متغيراً مركباً يتطلب التوازن والارتباط بين مؤشرات الوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا أصحاب المصلحة، حيث يمثل النجاح في تحقيق هذا التوازن معياراً جوهرياً لتعزيز السمعة المؤسسية واستدامة النمو التنافسي للشركات في سوق العمل.

2. الالتزام بالجدول الزمني وضبط الفترات الزمنية للمشروعات الإنشائية:

يُعدُّ الالتزام بالجدول الزمني أحد المحددات الأساسية والتقليدية لقياس كفاءة أداء المشروع. ويرتبط هذا المؤشر بالقدرة على إنهاء كافة الأنشطة والمراحل التنفيذية للمشروع وفقاً للتواريخ المعتمدة في خطة العمل الأساسية، ودون أي تأخير قد يربط التزامات قانونية أو مالية، وحيث أكدت دراسة البيتي (2022) أن الارتقاء بمستوى الامتثال للجدول الزمنية المحددة يتناسب طردياً مع نضج الممارسات الإدارية للمكتب وقدرته على تقليص نسب تعثر المشاريع.

وتظهر التحديات الكبرى في قطاع المقاولات من خلال انحراف المشاريع عن جداولها الزمنية نتيجة للتأخر في توريد المواد، أو نقص العمالة الماهرة، أو التأخر في الحصول على الاعتمادات الهندسية. وإن حدوث أي خلل في هذا المؤشر يؤدي إلى آثار سلبية متتالية، تبدأ من تمديد فترة الإشراف ومصروفات الموقع غير المباشرة، وتصل إلى فرض غرامات التأخير القانونية من قبل

الملاك، مما يضر بالربحية الإجمالية للمشروع ويهز ثقة العملاء في مصداقية الشركة وقدرتها التنفيذية، وهو ما يجعل الحوكمة الزمنية معياراً لا غنى عنه للحكم على جودة الأداء التشغيلي.

3. الكفاءة في إدارة التكاليف والالتزام بالميزانيات التقديرية المعتمدة:

تُمثل الكفاءة في إدارة التكاليف الركيزة المالية لأداء المشروع، وتُعنى بقدرة الإدارة التشغيلية على إنجاز كافة الأعمال والالتزامات التعاقدية دون تجاوز السقف المالي للميزانية التقديرية المعتمدة مسبقاً، وحيث تشير دراسة هيستيروساري ودامايانتي (Hestyrosari and Damayanti, 2023) إلى أن تفعيل قنوات التدفق المعرفي والرقابي يسهم بفاعلية في قيادة المشاريع نحو النجاح المالي وتلافي الانحرافات أو العجز المالي أثناء مراحل التنفيذ.

وفي قطاع التشييد والمقاولات، يتسم هذا المؤشر بحساسية مفرطة نظراً لتقلبات أسعار المواد الأساسية والأوامر التغييرية المتكررة التي قد تخرج بالمشروع عن نطاقه المالي المحدد. وتتعكس الكفاءة في ضبط التكاليف مباشرة على التدفقات النقدية للمنظمة وهوامش ربحيتها المستهدفة؛ حيث يسهم الحد من الهدر التشغيلي، وتحسين إدارة المشتريات، والرقابة الصارمة على النفقات المباشرة وغير المباشرة في حماية المركز المالي للشركة، وضمان استمرارية عملياتها دون التعرض لمخاطر التعثر أو الإفلاس نتيجة تآكل رأس المال في مشاريع غير منضبطة مالياً.

4. جودة المخرجات الفنية وإدارة توقعات وعلاقات أصحاب المصلحة:

تكتمل منظومة قياس أداء المشروع من خلال مؤشري جودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة. وتُعنى الجودة بمدى مطابقة التسليمات النهائية للمواصفات الفنية، والهندسية، والمعايير التعاقدية المحددة في وثائق المشروع، وضمان خلوها من العيوب التي قد تستوجب إعادة العمل، والذي يُعدّ من أكبر مصادر استنزاف الوقت والمال في المواقع الإنشائية.

ومن ناحية أخرى، تركز إدارة أصحاب المصلحة على أداء قنوات اتصال فعالة وشفافة مع كافة الأطراف المتأثرة بالمشروع أو المؤثرة فيه؛ إذ برهنت دراسة رابيشيني وآخرون (Rabechini et al., 2022) على أن المنظمات التي تمتلك أدوات متقدمة لإدارة توقعات أصحاب المصلحة والتواصل معهم تحقق مستويات نجاح فائقة في نتائج مشاريعها وتقليص النزاعات الميدانية. وعليه، فإن الدمج والتكامل

بين تحقيق الجودة والمواصفات الفنية وبين إدارة العلاقات التعاقدية مع أصحاب المصلحة يمثل المعيار الأسمى للأداء التشغيلي الحديث والمستدام.

المحور الثالث: المنطلقات النظرية والربط السببي بين المتغيرين

1. التأثير الموجه لأبعاد الفعالية في تحسين الأداء التشغيلي والتعاقدي:

تستند الفلسفة الإدارية لنموذج الدراسة الحالي إلى وجود علاقة سببية وموجهة طردياً من أبعاد فعالية مكتب إدارة المشاريع نحو تحسين الكفاءة التشغيلية والنهائية لأداء المشروع. فالمنظمات المعاصرة لم تعد تنتظر إلى مكاتب إدارة المشاريع كرفاهية تنظيمية، بل كضرورة تشغيلية ومحرك أساسي لتوليد القيمة وتلافي حالات التعثر الميداني التي يعاني منها قطاع المقاولات تاريخياً؛ حيث برهنت دراسة مليباري والنبطي (Mlybari and Elnabwy, 2026) على أن حوكمة المكتب الموجهة بالقيمة تعد عاملاً حاسماً يرفع من كفاءة الأداء المؤسسي ويوفر رؤية دقيقة تسمح بالتدخل الاستباقي لمعالجة أي انحرافات تشغيلية. وتؤكد دراسة حسن ويونس (Hassan and Younes, 2024) أن ممارسات المكتب تساهم بصورة جوهرية في رفع جودة النتائج النهائية للمشروعات من خلال ضبط قنوات التدفق الإداري، وهو ما يتكامل مع أطروحة ساندو وآخرون (Sandhu et al., 2024) حول الدور الاستراتيجي للمكاتب في ترجمة المخططات بعيدة المدى إلى ممارسات تشغيلية ناجحة في المنظمات القائمة على المشاريع.

وإن هذا التأثير الموجه يترجم ميدانياً من خلال قيام المكتب بدور المنسق والموجه لكافة الممارسات؛ فحينما يمتلك المكتب فعالية عالية في المواءمة الاستراتيجية، فإنه يتدخل بشكل مباشر لإعادة ضبط نطاق المشاريع والحد من التوسع العشوائي للأوامر التغييرية التي تدمر الميزانيات والجدول الزمني. ويسمح هذا التكامل البنائي بتحويل العمل الفردي المشتت في المواقع الإنشائية إلى عمل مؤسسي منظم، مما يرفع من دقة التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها، ويؤدي مباشرة إلى رفع مستويات الكفاءة الإنتاجية لفرق العمل والارتقاء بمؤشرات النجاح الإجمالية للمشروعات القائمة بالشركة.

2. دور المنهجيات المعيارية وإدارة المعرفة في خفض الحوادث الهندسي والزمني:

تُعتبر منهجيات العمل المعيارية الموحدة خط الدفاع الأول ضد الانحرافات الزمنية والمالية التي تواجه المشاريع، حيث تسهم في تفعيل الرقابة اللحظية والتزام كافة المواقع بتقديم تقارير أداء دورية تعتمد على مقاييس موحدة، وهو ما أيدته دراسة الشبرقي وآخرون (Alshabragi et al., 2024) بتأكيد لها على أن ارتقاء المكتب في مستويات النضج المعياري ينعكس طردياً على دقة التنبؤ بالمخاطر وتطوير الأداء المالي والزمني للمشروعات. وتتقاطع هذه الرؤية مع أدبيات دمج المتمتطلبات المعيارية لإدارة المشاريع المتكاملة مثل طراز (ISO 21502:2020) والتي استعرضتها دراسة جمعة و خليل (Jumaa and Khaleel, 2022) كأداة تنظيمية فاعلة، فضلاً عن أهمية صياغة وتحديد العوامل الحرجة للنجاح في البيئة السعودية كما بينت دراسة النمر (Alnemr, 2024).

ويتكامل هذا الأثر السببي مع بعد إدارة المعرفة والدعم المهني في الرفع من كفاءة الإنتاجية وتقادي تكرار الأخطاء التقديرية، حيث تؤكد دراسة الغامدي والقرني (2023) أن ممارسات إدارة المعرفة تُشكل ركيزة أساسية لاستبقاء ونقل الخبرات التخصصية بين الكوادر الهندسية. وحين يقدم المكتب لفرق العمل مستودعاً معرفياً غنياً بالدروس المستفادة والحلول المبتكرة للمشكلات التعاقدية السابقة، فإنه يختصر عليهم وقت التفكير والتجربة والخطأ، ويسمح لهم بتبني أفضل الممارسات التشغيلية، وهو ما يقود مباشرة إلى خفض معدلات الأخطاء الهندسية في المواقع، والاتساق مع المخططات المعتمدة، وبالتالي ضمان مطابقة التسليمات النهائية لأعلى معايير الجودة، وتحقيق مستويات رضا فائق لدى العملاء وأصحاب المصلحة.

خاتمة الإطار النظري

تلخيصاً لما تم تناوله، يتضح وجود ترابط وثيق وتكاملي بين أبعاد فعالية مكتب إدارة المشاريع ومؤشرات أداء المشروع. فالمنظمات المعاصرة التي تسعى للتميز في أدائها الميداني لا يمكنها الاعتماد على الجهود الفردية العشوائية، بل هي بحاجة ماسة إلى تنظيم وحوكمة عملياتها الإدارية عبر مكاتب متخصصة تضمن المواءمة الاستراتيجية وتطبيق منهجيات معيارية موحدة. وتؤكد الأطر النظرية المستعرضة أن الاستثمار في تفعيل هذه الأبعاد الهيكلية يمثل المدخل العلمي الأبرز للارتقاء بمستويات الالتزام بالوقت، وضبط التكاليف، وضمان جودة المخرجات، وإدارة أصحاب المصلحة بكفاءة، مما يعزز الاستدامة التشغيلية والميزة التنافسية للمؤسسات.

قائمة المراجع الشاملة

أولاً: المراجع العربية

1. البيتي، علي حسين. (2022). أثر مكتب إدارة المشاريع على المنظمات: دراسة حالة المملكة العربية السعودية [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز]. مستودع جامعة الملك عبدالعزيز.
2. السماوي، عمر مروان. (2023). تحسين ابتكار الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال ممارسات إدارة المشاريع: الدور المعدل لمكتب إدارة المشاريع [رسالة ماجستير، جامعة عمان الأهلية]. دار المنظومة.
3. شركة عبدالرحمن عثمان محمد العثمان. (2024). التقرير التعريفي السنوي والملف المؤسسي للشركة. قطاع التطوير المؤسسي والجودة، الأمانة العامة لمجلس الإدارة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
4. الشريف، فيصل الفديع، وأباالحسن، علي بن عبدالله. (2025). دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات (دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض). *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 49(1)، 22-66.
5. عبدالكريم، عبدالله عبدالرب أحمد، والقرشي، عبدالله علي. (2025). المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وعلاقتها بجودة المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية في قطاع الإنشاءات التابع للمؤسسة الاقتصادية اليمنية. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 4(3)، 501-536.
6. العظمة، علاء الدين. (2016). تحسين الأداء الإستراتيجي لمنظومات الأعمال: ماذا بعد مكتب إدارة المشاريع، مكتب دعم المشاريع. *مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية*، (48)، 102-106.
7. الغامدي، عبدالله، والقرني، عبدالرحمن. (2023). مفاهيم أساسية في إدارة معرفة المشاريع. *مجلة بحوث الشرق الأوسط*، 11(88)، 290-308.

8. محمود، واضح، والطاهر، هارون. (2019). أهمية مكتب إدارة المشاريع PMO في تحسين تنفيذ مشاريع مؤسسات الإنجاز في ظل التحولات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 20(1)، 13–36.

9. نذير، حنان عبدالله. (2023). أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض. مجلة الآداب والآداب الإنسانية والعلوم الاجتماعية، (95).

ثانياً: المراجع الأجنبية

1 Almatari, A., Ghaithan, A., Mohammed, A., and Hadidi, L. A. (2022). Exploring the Influence of Project Management Offices in Project-Based Organizations in Saudi Arabia. *International Journal of Information Technology Project Management*, 13(1), 1–19.

2 Alnemr, T. A. (2024). Critical Success Factors (CSFs) for Saudi Governmental Projects as Seen by Project Managers. *Arab Journal of Administration*, 44(1), 295–300.

3 Alshabragi, A. M., Almohsen, A. S., and Bin Mahmoud, A. A. (2024). Developing a Maturity Rating System for Project Management Offices. *Systems*, 12(9), 367.

4 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*, 8(10), 123–150.

5 Brunet, M., Müller, R., Miterev, M., and El Boukri, S. (2024). Exploring the Connections Between Project Management Offices and Organizational Design. *Project Management Journal*, 55(5).

6 El Yacoubi, Z., and Jahidi, R. (2024). The Organizational Contribution of the PMO: An Assessment Using Structural Equation Modeling. *European Scientific Journal*, 20(34), 150–168.

7 Hassan, M. H. M., and Younes, D. M. (2024). Impact of Projects Management Office on Improving Projects Results. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 15(2), 1767–1824.

8 Hestyrosari, M. F., and Damayanti, R. W. (2023). Analysis of Supporting Factors for the Successful Performance of Project Management Office (PMO) at PT XYZ. *Advances in Transdisciplinary Engineering*.

9 Hutapea, B. T., Nasution, H., and Hidayati, J. (2024). Project Management Improvement with Proposed Project Management Office: Case in Palm Oil Industries and Machineries. *Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering*, 16(1).

10 Jumaa, R. K., and Khaleel, A. S. (2022). Evaluation of the Application the Sixth Requirement of Integrated Project Management Practices According to ISO 21502:2020: A Case Study in the Engineering Construction Department. *Journal of Techniques*, 4(4), 134–143.

11 Mlybari, E. A., and Elnabwy, M. T. (2026). Evaluating Project Management Office Adoption for Value-Oriented Governance in Large-Scale Construction Projects. *Scientific Reports*.

12 Mohammed, K. M. A., Kriri, I. D. A., Dhayhi, A. S., Al-Khathami, S. A., Al-Qarni, T. A., and Al-Zawawi, 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*, 8(3), 111–127.

13 Monteiro, A., Varajão, J., and Santos, V. (2025). Project Management Office Typologies, Types, and Functions: A Systematic Analysis of the Literature and Directions for Research. *Project Management Journal*, 56(5), 567–584.

14 Otra-Aho, V., Arndt, C., Bergman, J.-P., Hallikas, J., and Kaaja, J. (2018). Impact of the PMOs' Roles on Project Performance. *Journal of Modern Project Management*, 6(1).

15 Rabechini, R., Abarca, E. A. M., Salcedo, N. U., Saldaña, C. J. P. H., and Paiva, D. C. (2022). Stakeholder Management and Project Management Office: Effect on Project Results. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 62(6), e86719.

16 Sandhu, M. A., Al Ameri, T., Shahzad, A., and Naseem, A. (2024). The Role of Project Management Office in the Implementation of Strategic Plans in Project-Based Organisations. *PLOS ONE*, 19(7), e0306702.

17 Suriel Roque, C. L., and Caro Montero, E. (2024). La eficacia de la PMO en la gestión de proyectos: evidencia empírica del entorno empresarial en Santiago, República Dominicana. *Project Design and Management*, 6(2).