

دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في رفع نضج إدارة المشاريع
وتحسين نتائج المشاريع التشغيلية: دراسة ميدانية على شركات
لوجستية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

مريم عادل السلیمان

253002756

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026 – 1448

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

6amstarab.com

6amstarab.com

إِهْدَاء

إلى من علّمني أن لكل حلم طريقاً يستحق السعي...
إلى من كانت دعواتهم النور الذي أثار خطواتي في كل مرحلة...
إلى كل من آمن بقدرتي حتى في اللحظات التي شككت فيها بنفسي...
إلى أسرتي الكريمة، سندي الحقيقي ومصدر قوتي...
إلى أساتذتي الذين غرسوا فيّ قيمة العلم والبحث والإبداع...
إلى الأصدقاء الذين شاركوني مشقة الطريق وجمال الوصول...
إلى كل من كان له أثر طيب في رحلتي الأكاديمية والمهنية...
إلى كل باحث يسعى لأن يجعل العلم وسيلةً لخدمة الإنسان والمجتمع...
إلى نفسي، تقديرًا لصبرها وإصرارها على مواصلة المسير رغم التحديات...
أهدي هذا العمل، راجيًا أن يكون ثمرةً نافعة وعلماً يُنتفع به.

شكر ونفلة

أحمد الله عزوجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده الأربعة المتمثلة في التخطيط والمنهجيات المعيارية، والمراقبة والتحكم في الأداء، وإدارة المعرفة والتعلم المؤسسي، والمواءمة الاستراتيجية، على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ووظفت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغت (٢٦٤) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا المعنيين بإدارة المشاريع في الشركات اللوجستية العاملة في المملكة، وقد جرى تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) عبر جملة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ألفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق مكتب إدارة المشاريع في الشركات اللوجستية جاء بدرجة مرتفعة، وأن بُعد المواءمة الاستراتيجية احتل المرتبة الأولى بين أبعاد المتغير المستقل، فيما جاء بُعد إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي في المرتبة الأخيرة. كما أظهرت النتائج أن مستوى نتائج المشاريع التشغيلية جاء بدرجة مرتفعة، وأكدت وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لمكتب إدارة المشاريع بأبعاده مجتمعة على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية، إذ فسرت هذه الأبعاد ما نسبته (٧١,٦٪) من التباين في المتغير التابع، وجاء بُعد المواءمة الاستراتيجية أكثر الأبعاد تأثيراً. وأوصت الدراسة بتعزيز الدور الاستراتيجي لمكاتب إدارة المشاريع، وبناء منظومة متكاملة لإدارة المعرفة، والاستثمار في أنظمة المعلومات المتقدمة، وترسيخ المنهجيات المعيارية العالمية داخل بيئة الشركات اللوجستية.

الكلمات المفتاحية: مكتب إدارة المشاريع، التخطيط والمنهجيات المعيارية، المراقبة والتحكم في الأداء، إدارة المعرفة، المواءمة الاستراتيجية، نتائج المشاريع التشغيلية، الشركات اللوجستية، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	مستخلص الدراسة
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهداف الدراسة
4.....	4.1 أسئلة الدراسة
5.....	5.1 فروض الدراسة
5.....	6.1 أهمية الدراسة
7.....	7.1 الدراسات السابقة:
14.....	8.1 الفجوة البحثية:
15.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
20.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
20.....	11.1 مجتمع الدراسة وعينتها
21.....	12.1 مصادر جمع البيانات
21.....	13.1 أداة الدراسة
22.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
23.....	15.1 حدود الدراسة
24.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: مكتب إدارة المشاريع (PMO)	24
1.1.2 تمهيد	24
2.1.2 مفهوم مكتب إدارة المشاريع	24
3.1.2 التطور التاريخي لمكتب إدارة المشاريع	26
4.1.2 أهمية مكتب إدارة المشاريع	27
5.1.2 أهداف مكتب إدارة المشاريع	29
6.1.2 أبعاد مكتب إدارة المشاريع	30
7.1.2 استراتيجيات مكتب إدارة المشاريع	32
8.1.2 مستويات نضج مكتب إدارة المشاريع	33
9.1.2 أبرز التوجهات في الأدب النظري لمكتب إدارة المشاريع	33
10.1.2 المداخل النظرية المفسرة لمكتب إدارة المشاريع	34
المبحث الثاني: نتائج المشاريع التشغيلية	35
1.2.2 تمهيد	35
2.2.2 مفهوم نتائج المشاريع التشغيلية	35
3.2.2 تطور مفهوم نتائج المشاريع	37
4.2.2 أهمية نتائج المشاريع التشغيلية	38
5.2.2 أهداف قياس نتائج المشاريع التشغيلية	39
6.2.2 أبعاد ومحددات نتائج المشاريع التشغيلية	40
7.2.2 العوامل المؤثرة في نتائج المشاريع التشغيلية	42
8.2.2 المداخل النظرية المفسرة لنتائج المشاريع	43
9.2.2 التمييز بين نتائج المشاريع والمفاهيم المشابهة	44
10.2.2 أبرز التوجهات في الأدب النظري لنتائج المشاريع	44
11.2.2 قياس نتائج المشاريع التشغيلية	44
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	46
1.3 تمهيد	46

46	2.3 منهج الدراسة
47	3.3 مجتمع الدراسة
47	4.3 عينة الدراسة
48	5.3 أداة الدراسة
50	6.3 صدق أداة الدراسة
52	7.3 ثبات أداة الدراسة
53	8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
54	9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
56	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
56	1.4 تمهيد
56	2.4 التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية
58	3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع
63	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
71	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها
71	1.5 تمهيد
71	2.5 نتائج الدراسة
75	3.5 توصيات الدراسة
76	4.5 البحوث المستقبلية المقترحة
77	Abstract
78	المراجع
82	الملاحق
83	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
48	جدول (3 - 1): توزيع الاستبانات على شركات مجتمع الدراسة	1.
49	جدول (3 - 2): مقياس ليكرت الخماسي المُعتمد	2.
49	جدول (3 - 3): مستويات المتوسطات الحسابية	3.
50	جدول (3 - 4): معاملات ارتباط فقرات المتغير المستقل بالبُعد الذي تنتمي إليه	4.
51	جدول (3 - 5): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع (نتائج المشاريع التشغيلية) بالدرجة الكلية للمحور	5.
52	جدول (3 - 6): معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للمتغير	6.
53	جدول (3 - 7): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة	7.
54	جدول (3 - 8): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (ن=٢٦٤)	8.
56	جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية والوظيفية (ن=٢٦٤)	9.
58	جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التخطيط والمنهجيات المعيارية	10.
59	جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المراقبة والتحكم في الأداء	11.
60	جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي	12.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
60	جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المواءمة الاستراتيجية	13.
61	جدول (4 - 6): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل حسب المتوسطات الحسابية	14.
62	جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (نتائج المشاريع التشغيلية)	15.
64	جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد مكتب إدارة المشاريع على نتائج المشاريع التشغيلية	16.
65	جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط والمنهجيات المعيارية على نتائج المشاريع التشغيلية	17.
67	جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المراقبة والتحكم في الأداء على نتائج المشاريع التشغيلية	18.
68	جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي على نتائج المشاريع التشغيلية	19.
69	جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المواءمة الاستراتيجية على نتائج المشاريع التشغيلية	20.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

شهد عالم الأعمال المعاصر تحولات عميقة في بنية المنظمات وأساليب عملها، فرضتها تسارع وتيرة العولمة وتنامي المنافسة واتساع نطاق المشاريع وتعقدها، مما جعل إدارة المشاريع ركيزة محورية لتحقيق الأهداف التنظيمية والاستراتيجية في مختلف القطاعات الاقتصادية. وقد أضحت المنظمات المعاصرة بحاجة ماسة إلى تطوير قدراتها في إدارة المشاريع لمواكبة التحديات المتجددة التي تفرضها بيئة الأعمال المتقلبة، وضمان تنفيذ مشاريعها بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين ضمن محددات الوقت والتكلفة والجودة (باقر وارثيمة والهوري، 2020).

وفي سياق هذا التحول، برزت الحاجة إلى هياكل تنظيمية متخصصة تتولى مهام التنسيق والإشراف وتوحيد ممارسات إدارة المشاريع على مستوى المنظمة، وهو ما قاد إلى ظهور مفهوم مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office – PMO) بوصفه كيانًا تنظيميًا يسعى إلى معيرة العمليات وتسهيل تبادل الموارد والأدوات والمنهجيات بين المشاريع المختلفة، بما يُعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال مشاريعها. وقد تزايد الاهتمام بمكاتب إدارة المشاريع تزايدًا ملحوظًا منذ منتصف تسعينيات القرن العشرين، حتى بات ما يزيد عن ثلاثة أرباع المنظمات الكبرى حول العالم تعتمد على مكاتب إدارة مشاريع بمستويات مختلفة من الصلاحيات والمسؤوليات. (Ichsan et al., 2023)

ويؤدي مكتب إدارة المشاريع وظائف متعددة الأبعاد تتجاوز الدور التنفيذي المباشر لتشمل التخطيط المنهجي وتوحيد المعايير والمراقبة والتحكم في أداء المشاريع وإدارة المعرفة المؤسسية والمواءمة بين المشاريع والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة، وهو ما يجعله أداة محورية لرفع مستوى نضج إدارة المشاريع في المنظمات القائمة على المشاريع، كما يضطلع المكتب بدور جوهري في تعزيز عمليات إدارة المعرفة ونقل الخبرات والدروس المستفادة عبر المشاريع، مما يحدّ من تكرار الأخطاء ويُسهّم في بناء ذاكرة مؤسسية تراكمية تُثري الممارسات المهنية في إدارة المشاريع. (Salameh et al., 2022)

وفي ضوء الدور الحيوي الذي يؤديه القطاع اللوجستي في الاقتصادات الحديثة، ولا سيما في المملكة العربية السعودية التي تسعى من خلال رؤيتها 2030 إلى التحول نحو مركز لوجستي عالمي رائد، تتجلى

أهمية تبني ممارسات إدارة مشاريع متقدمة وناضجة في هذا القطاع تحديًا. فالشركات اللوجستية تدير يوميًا عمليات تشغيلية معقدة ومتشابكة ذات حساسية زمنية عالية، تتطلب تنسيقًا دقيقًا بين أطراف متعددة ضمن سلاسل إمداد ممتدة جغرافيًا، مما يجعل الحاجة إلى مكتب إدارة مشاريع فعال أمرًا ذا أولوية استراتيجية (بخش، 2020).

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر مكتب إدارة المشاريع بأبعاده المتعددة على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.

2.1 مشكلة الدراسة

يشهد القطاع اللوجستي في المملكة العربية السعودية تحولات جوهرية متسارعة في ظل مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي وضعت هذا القطاع في صدارة أولوياتها الاستراتيجية، ساعيةً إلى تحويل المملكة إلى مركز لوجستي عالمي يربط القارات الثلاث، وهو ما تجلّى في إطلاق الاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية التي تستهدف رفع مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي وتحسين ترتيب المملكة في مؤشر الأداء اللوجستي العالمي. غير أن تحقيق هذه الطموحات المشروعة يستلزم تنفيذ حزمة واسعة من المشاريع التشغيلية المعقدة والمتشابكة التي تتطلب قدرات إدارية متقدمة تتجاوز الأساليب التقليدية في إدارة المشاريع، وهو ما يطرح تساؤلات جوهرية حول مدى جاهزية الشركات اللوجستية السعودية لإدارة هذا الكمّ المتنامي من المشاريع بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين.

وتشير الشواهد الميدانية والتقارير القطاعية إلى أن كثيرًا من الشركات اللوجستية العاملة في المملكة تعاني من تحديات متكررة في مشاريعها التشغيلية، تتمثل في التأخر عن الجداول الزمنية المعتمدة، وتجاوز الميزانيات المرصودة، وتراجع مستويات الجودة، وضعف التنسيق بين فرق العمل المتعددة، وغياب التوثيق المنهجي للدروس المستفادة مما يُفضي إلى تكرار الأخطاء ذاتها عبر المشاريع المتعاقبة. ويمكن ردّ جانب كبير من هذه الإشكاليات إلى غياب هيكل تنظيمي مركزي متخصص يضطلع بدور الإشراف والتنسيق والتوحيد المعياري لممارسات إدارة المشاريع على مستوى المنظمة، وهو الدور الذي يُناط بمكتب إدارة المشاريع (PMO) وفقًا للأدبيات المعاصرة.

وعلى الرغم من الاهتمام العالمي المتزايد بمكاتب إدارة المشاريع باعتبارها رافعة تنظيمية استراتيجية لتحسين نتائج المشاريع وتعزيز النضج المؤسسي في إدارتها، كما أكّده دراسات عديدة مثل دراسة

(Sandhu et al., 2024) التي أثبتت دور المكتب في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، ودراسة (Ichsan et al., 2023) التي حدّدت ستين دورًا لمدير المكتب، ودراسة (Umasekar, 2024) التي أظهرت فاعلية المكتب في مشاريع البناء الكبرى، إلا أن الواقع العملي يكشف عن فجوة واضحة بين ما تؤكّده الأدبيات النظرية من فوائد جوهرية لمكتب إدارة المشاريع وبين مستوى تبنيّه وتفعيله فعليًا في الشركات اللوجستية السعودية. فكثير من هذه الشركات إما لا تمتلك مكتبًا رسميًا لإدارة المشاريع، أو تمتلك مكتبًا يعمل بصلاحيات محدودة لا ترقى إلى المستوى الاستراتيجي المطلوب، مما يُضعف قدرته على إحداث الأثر المنشود في نتائج المشاريع التشغيلية.

ويتعمّق الإشكال البحثي حين يُلاحظ أن الأدبيات العربية تكاد تخلو من دراسات ميدانية تناولت دور مكتب إدارة المشاريع في القطاع اللوجستي تحديدًا، إذ تركز معظم الدراسات السابقة على قطاعات الإنشاءات وتقنية المعلومات والقطاع الحكومي، وهو ما يُمثّل فجوة بحثية تستدعي المعالجة العلمية، لا سيما في ظل الخصوصية التشغيلية التي يميّز بها القطاع اللوجستي من حيث سرعة الإيقاع التشغيلي وتعدد أصحاب المصلحة وحساسية عامل الوقت وتعقيد سلاسل الإمداد وارتفاع مستوى المخاطر التشغيلية. فهل يُسهم وجود مكتب إدارة مشاريع فعّال بأبعاده المتعددة في تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في هذا القطاع الحيوي؟ وأي أبعاد المكتب أشدّ تأثيرًا في هذا السياق الخاص؟

وانطلاقًا مما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في السعي إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي : ما أثر مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده (التخطيط والمنهجيات المعيارية، المراقبة والتحكم في الأداء، إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي، المواءمة الاستراتيجية) على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية؟

3.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده (التخطيط والمنهجيات المعيارية، المراقبة والتحكم في الأداء، إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي، المواءمة الاستراتيجية) على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر بُعد التخطيط والمنهجيات المعيارية لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر بُعد المراقبة والتحكم في الأداء لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر بُعد إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر بُعد المواءمة الاستراتيجية لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.
- تقديم إطار مقترح لتفعيل دور مكتب إدارة المشاريع في رفع مستوى نضج إدارة المشاريع وتحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.

4.1 أسئلة الدراسة

ما أثر مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده (التخطيط والمنهجيات المعيارية، المراقبة والتحكم في الأداء، إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي، المواءمة الاستراتيجية) على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

- ما أثر بُعد التخطيط والمنهجيات المعيارية لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر بُعد المراقبة والتحكم في الأداء لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر بُعد إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر بُعد المواءمة الاستراتيجية لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية؟

5.1 فروض الدراسة

الفرض الرئيس

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده مجتمعة (التخطيط والمنهجيات المعيارية، المراقبة والتحكم في الأداء، إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي، المواءمة الاستراتيجية) على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية

- H_{0-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد التخطيط والمنهجيات المعيارية لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.
- H_{0-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد المراقبة والتحكم في الأداء لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.
- H_{0-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.
- H_{0-4} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد المواءمة الاستراتيجية لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.

6.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم هذه الدراسة في سدّ فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية المتعلقة بدور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في القطاع اللوجستي تحديدًا، إذ إن معظم الدراسات السابقة ركّزت على قطاعات الإنشاءات وتقنية المعلومات والقطاع الحكومي، في حين يندر وجود دراسات عربية تناولت القطاع اللوجستي بشكل مستقل.
- تُقدّم الدراسة إطارًا نظريًا يربط بين أبعاد مكتب إدارة المشاريع الأربعة (التخطيط والمنهجيات المعيارية، المراقبة والتحكم في الأداء، إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي، المواءمة الاستراتيجية) ونتائج المشاريع التشغيلية، مما يوفر أساسًا نظريًا يمكن للباحثين البناء عليه وتطويره في دراسات مستقبلية.
- تُتيح الدراسة اختبار النظريات والنماذج الغربية المتعلقة بمكتب إدارة المشاريع في بيئة عربية سعودية ذات خصوصية ثقافية وتنظيمية، مما يُعزّز من عمومية النتائج أو يكشف عن اختلافات سياقية ذات قيمة علمية.
- تُسهم الدراسة في تعميق الفهم الأكاديمي لمفهوم نضج إدارة المشاريع وعلاقته بوجود مكتب إدارة مشاريع فعّال، وكيف يؤثر هذا النضج في جودة مخرجات المشاريع التشغيلية.
- تفتح نتائج الدراسة وتوصياتها المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة ومعدّلة أخرى كالثقافة التنظيمية والتحول الرقمي ودورهما في العلاقة بين مكتب إدارة المشاريع ونتائج المشاريع التشغيلية.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُزوّد الدراسة مديري الشركات اللوجستية السعودية بأدلة تجريبية حول الأبعاد الأكثر تأثيرًا لمكتب إدارة المشاريع في تحسين نتائج مشاريعهم التشغيلية، مما يُساعدهم في توجيه استثماراتهم وقراراتهم بشكل أكثر فاعلية.
- تتماشى الدراسة مع توجّهات رؤية 2030 التي تُولي أهمية قصوى لتطوير القطاع اللوجستي وجعل المملكة مركزًا لوجستيًا عالميًا، حيث تُقدّم توصيات عملية لرفع كفاءة إدارة المشاريع في هذا القطاع الحيوي.
- تُوفّر الدراسة للممارسين خارطة طريق عملية لإنشاء مكاتب إدارة مشاريع فعّالة أو تطوير المكاتب القائمة في الشركات اللوجستية بما يتناسب مع طبيعة عملياتها ومشاريعها.

7.1 الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (مكتب إدارة المشاريع PMO) وعلاقته بمتغيرات أخرى

• دراسة (Fernandes, Pinto, Araújo & Machado, 2020) بعنوان **The Roles of a Programme and Project Management Office to Support Collaborative University–Industry R&D**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أدوار مكتب إدارة البرامج والمشاريع (PgPMO) بأبعاده المتعددة (دعم تقديم العروض، حوكمة المشاريع، إدارة المخاطر، التخطيط والمراقبة، نقل المعرفة) على دعم التعاون البحثي بين الجامعات والصناعة في مشاريع البحث والتطوير التعاونية. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة الإثنوغرافية من خلال الملاحظة المباشرة والمقابلات المعمقة وتحليل الوثائق. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مكتب إدارة البرامج والمشاريع يلعب دورًا محوريًا في تعزيز نجاح الشراكات البحثية من خلال توفير هيكل حوكمة موحد وتسهيل التواصل بين الشركاء وتوحيد ممارسات إدارة المشاريع عبر المؤسسات المشاركة. وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء هياكل مكاتب إدارة مشاريع مخصصة للشراكات الجامعية-الصناعية، وتوسيع وظائفها لتشمل دعم إدارة المحافظ البحثية.

• دراسة (Silvius, 2021) بعنوان **The Role of the Project Management Office in Sustainable Project Management**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده المتعددة (الحوكمة، التوحيد المعياري، إدارة المحافظ، إدارة المعرفة، التعلم المؤسسي) على تعزيز ممارسات الاستدامة في إدارة المشاريع. واستخدمت الدراسة المنهج المفاهيمي التحليلي من خلال أداة خرائط المفاهيم (Concept Mapping) لربط أدوار المكتب بمتطلبات الاستدامة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مكتب إدارة المشاريع يمكن أن يؤدي دورًا تمكينياً محورياً في استدامة المشاريع وإدارتها المستدامة، وذلك عبر دمج معايير الاستدامة في عمليات اختيار المشاريع والحوكمة وإدارة المحافظ، فضلاً عن تعزيز التعلم المؤسسي حول ممارسات الاستدامة.

وأوصت الدراسة بأن تتبنى المنظمات توسيع نطاق وظائف مكتب إدارة المشاريع ليشمل دمج الاستدامة ضمن عملياته المعيارية، وتطوير أدوات تقييم استدامة المشاريع ضمن محفظة المشاريع.

● دراسة (Salameh et al., 2022) بعنوان **The Impact of Project Management Office's Role on Knowledge Management: A Systematic Review Study**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) على إدارة المعرفة من خلال مراجعة منهجية شاملة للأدبيات. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية وفقًا لإرشادات PRISMA ، حيث شملت المراجعة (6) أوراق بحثية مختارة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مكتب إدارة المشاريع يؤثر إيجابيًا على عمليات إدارة المعرفة بما يشمل اكتساب المعرفة ونقلها وتطبيقها، وأنه يعمل كمركز لتخزين الدروس المستفادة وأفضل الممارسات. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الأبحاث التجريبية لاستكشاف الآليات التفصيلية لتأثير المكتب على إدارة المعرفة في سياقات تنظيمية مختلفة.

● دراسة (Fernandes, Sousa, Tereso & O'Sullivan, 2021) بعنوان **Role of the Project Management Office in University Research Centres**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أدوار ووظائف مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده الثلاثة (أساسي، متوسط، متقدم) على تحسين إدارة مشاريع البحث والتطوير في مراكز البحث الجامعية (URCs) حول العالم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال استبانة إلكترونية مع تحليل عاملي للبيانات. وتكونت العينة من (370) باحثًا مشاركًا في مشاريع بحث وتطوير تعاونية من (510) مراكز بحثية في (20) جامعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ثلاثة مستويات نضج لمكتب إدارة المشاريع تتضمن مجتمعة (26) وظيفة رئيسية، حيث يتضمن المستوى الأساسي ست وظائف، والمتوسط عشر وظائف إضافية، والمتقدم عشر وظائف أخرى، كما أبدى (81%) من المستجيبين اعتقادهم بأن إنشاء مكتب إدارة مشاريع سيكون مفيدًا لمراكزهم البحثية. وأوصت الدراسة بضرورة مواءمة وظائف المكتب مع الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي للمركز البحثي، وحصول دعم الإدارة العليا لتطبيق المكتب، واختيار القيادة المناسبة للمكتب وفريقه.

● دراسة (Ichsan, Sadeli, Jerahmeel & Yesica, 2023) بعنوان : **The Role of Project Management Office (PMO) Manager: A Qualitative Case Study in Indonesia**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أدوار مدير مكتب إدارة المشاريع (PMO) من خلال تحديد وظائف المكتب بأبعاده السبعة (إدارة المعرفة، الدور الداعم، المواءمة الاستراتيجية، تمكين أداء المشاريع، الرقابة على الحوكمة، تمكين الابتكار، وتمكين الأداء المؤسسي) على تحديد الأدوار الواجب أن يضطلع بها مدير المكتب في المنظمات بإندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي النوعي عبر ثلاث مراحل رئيسية: أولاً مراجعة منهجية للأدبيات شملت (70) ورقة بحثية، ثانياً مسح استطلاعي تمهيدي قبل مجموعة النقاش المركزة، ثالثاً عقد مجموعة نقاش مركزة (FGD). وتكونت العينة من (11) مستجيباً من ممارسي ومديري مكاتب إدارة المشاريع والأكاديميين في إندونيسيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد (60) دوراً لمدير مكتب إدارة المشاريع موزعة على الوظائف السبع للمكتب، وأن هذه الأدوار تتضمن إدارة عمليات وأدوات المعرفة، وبناء كفاءة الفريق، والتنسيق مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتقييم أداء المشاريع. وأوصت الدراسة بتطوير إطار كفاءات شامل لمدير مكتب إدارة المشاريع يُراعي السياقات التنظيمية المختلفة، وإجراء دراسات مستقبلية تستقطب وجهات نظر أصحاب المصلحة الآخرين كمديري المشاريع والرعاة والعملاء.

● دراسة (Sandhu, Al Ameri, Shahzad & Naseem, 2024) بعنوان : **The Role of Project Management Office in the Implementation of Strategic Plans in Project-Based Organisations**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده السبعة (الإدارة الاستراتيجية، منهجية وكفاءة إدارة المشاريع، المراقبة والتحكم في الأداء، التعلم المؤسسي، إدارة المشاريع المتعددة، الهيكل التنظيمي والاتصال، واستدامة قيمة المشاريع) على تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المنظمات القائمة على المشاريع بدولة الإمارات العربية المتحدة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي من خلال استبانة وُزعت إلكترونياً. وتكونت العينة من (268) استبانة صالحة من أصل (450) استبانة وُزعت على العاملين في (19) منظمة قائمة على المشاريع. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أربعة أدوار لمكتب إدارة المشاريع لها تأثير جوهري في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وهي: الإدارة الاستراتيجية، منهجية وكفاءة إدارة المشاريع، المراقبة والتحكم في الأداء، والهيكل التنظيمي والاتصال، بينما لم تكن أدوار إدارة المشاريع

المتعددة والتعلم المؤسسي واستدامة قيمة المشاريع ذات دلالة إحصائية منفردة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع وربطه بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وتطوير أدوات الاتصال والمتابعة وأنظمة معلومات المشاريع.

● دراسة (Umasekar, 2024) بعنوان **Evaluating the Role of Project Management Offices (PMOs) in Large-Scale Construction Projects: Insights from Construction Industry Professionals**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) بأبعاده (مواءمة أهداف المشاريع، كفاءة تخصيص الموارد، توحيد العمليات، تسهيل الاتصال، إدارة المخاطر) على نجاح مشاريع البناء الكبرى في قطاع الإنشاءات. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (كمي ونوعي) من خلال استبانة إلكترونية مهيكلت تضمنت أسئلة مغلقة ومفتوحة. وتكونت العينة من مجموعة متنوعة من المهنيين العاملين في إدارة مشاريع البناء الكبرى. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مكاتب إدارة المشاريع تُعدّ فعالة بدرجة عالية في مواءمة أهداف المشاريع (5/4.25)، وتوحيد العمليات (5/4.38)، وإدارة المخاطر (5/4.29)، وأن (68.9%) من المستجيبين أكدوا تحسّن الجداول الزمنية و(75.6%) أكدوا تحسّن مشاركة أصحاب المصلحة، بينما أبدى أكثر من (89%) رضاهم عن أداء المكتب. وأوصت الدراسة بتعزيز دعم الإدارة العليا لمكاتب إدارة المشاريع، وتبني ممارسات الاستدامة والتقنيات الابتكارية ضمن عمليات المكتب.

● دراسة (Hussin Mohamed Hassan & Mohamed Younes, 2024) بعنوان **Impact of Projects Management Office on Improving Projects Results**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع من حيث الالتزام بالجدول الزمني والميزانية والجودة ورضا أصحاب المصلحة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لمكتب إدارة المشاريع في تحسين نتائج المشاريع التشغيلية. وأوصت الدراسة بتعزيز دور المكتب في المنظمات وتطوير آليات المتابعة والتقييم المستمر للمشاريع.

● دراسة (Chadwick, 2025) بعنوان **The Role of the Project Management Office (PMO) in Knowledge Management and Transfer: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في إدارة المعرفة ونقلها من خلال جميع الأبحاث الحالية حول هذا الدور المحدد. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات . وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مكتب إدارة المشاريع يلعب دوراً محورياً في إدارة المعرفة ونقلها عبر المشاريع والبرامج، ويعمل كمستودع للمعرفة المؤسسية والدروس المستفادة. وأوصت الدراسة بوضع أجندة بحثية مستقبلية تستكشف العوامل المؤثرة في فاعلية المكتب كوسيط لنقل المعرفة في بيئات مشاريع متنوعة.

• دراسة (بخش، 2020) بعنوان: تطوير إدارة مكاتب تحقيق الرؤية في ضوء منهجية إدارة مكتب إدارة المشروعات "PMO Value Ring"

هدفت الدراسة إلى التعرف على سبل تطوير إدارة مكاتب تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من خلال تحليل واقع إنشاء وإدارة المكاتب ومنهجية مكتب إدارة المشروعات PMO Value Ring. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الوثائق والأدلة الاسترشادية ذات الصلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تقارب بين آليات إنشاء وإدارة مكاتب تحقيق الرؤية ومنهجية PMO Value Ring، خاصة في التركيز على الخطوات والعناصر الرئيسة لإنشاء المكاتب وإدارتها. وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من الدليل الاسترشادي لإنشاء وإدارة مكاتب تحقيق الرؤية، وضرورة تركيز مكاتب تحقيق الرؤية على أصحاب المصالح وتوقعاتهم لخلق قيمة حقيقية، وتقييم آليات خلق القيمة في ضوء توقعات أصحاب المصالح.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (نتائج المشاريع التشغيلية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

• دراسة (باقر وارتيمة والهوري، 2020) بعنوان: أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية، وإدارة المخاطر البيئية) على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، الوقت، والمجال)، من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة. وتكونت العينة من (160) استبانة صالحة للتحليل من

أصل (220) استبانة وُزعت إلكترونياً على المهندسين والفنيين العاملين في الهيئة باستخدام تقنية العينة العشوائية البسيطة، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي وبرنامج نمذجة المعادلات الهيكلية-PLS (SEM). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على الثقافة المنظمة، ووجود أثر جزئي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على إدارة المشاريع الهندسية عبر الثقافة المنظمة كمتغير وسيط. وأوصت الدراسة بإنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات وربطها بإدارة ضبط الجودة، والحد من المخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد، وبناء قاعدة معلومات تضم معظم المخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية في كافة مراحل حياة المشروع.

• دراسة (عمرو والحبيس، 2022) بعنوان: تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم إدارة المشاريع الإنشائية بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التقييم) على نتائج المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء بالأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة وُزعت على العاملين في المشاريع الإنشائية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية تطبيق معايير إدارة المشاريع في تحسين نتائج المشاريع الإنشائية من حيث الوقت والتكلفة والجودة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني معايير إدارة المشاريع المهنية في المشاريع الإنشائية وتدريب الكوادر العاملة على تطبيقها.

• دراسة (حزين والبرازيعة، 2024) بعنوان: أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية لشركات الإنشاءات في الأردن

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع في شركات الإنشاءات بالأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتبني المعايير الدولية لإدارة المشاريع على مستوى جودة المشاريع الإنشائية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تبني شركات الإنشاءات للمعايير الدولية في إدارة مشاريعها لتحقيق مستويات أعلى من الجودة.

٢٠ دراسة (الشهري والعقيلي، 2024) بعنوان: دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، احترام الأفراد) على دعم مشاريع إدارة المعرفة بأبعادها (تحويل وتوزيع المعرفة، اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة) في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال استبيان. وتكونت العينة من (42) فردًا من رؤساء الإدارات والإدارات العليا العاملين بالأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور للإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة، حيث جاء بُعد تطبيق المعرفة أولاً يليه بُعد اكتساب المعرفة ثم بُعد تحويل وتوزيع المعرفة، كما أظهرت موافقة أفراد الدراسة بدرجة مرتفعة جدًا على ممارسات الإدارة الرشيقة، وأبرزها بُعد الإدارة بالرؤية، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين دعم مشاريع إدارة المعرفة وممارسات الإدارة الرشيقة عند مستوى معنوية (0.01). وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة العاملين في عمليات التخطيط والتنفيذ لتعزيز الإبداع، والاستفادة من الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين المستمر، وعقد ورش عمل لمعالجة ضعف دعم الإدارات العليا لتطبيقات الإدارة الرشيقة، وتشجيع تبني الأفكار الابتكارية.

٢١ دراسة (وليد ومريزق، 2024) بعنوان: دور تطبيق تقنيات إدارة المشاريع CPM ، "PERT" في إدارة الوقت لإنجاز المشاريع الإنشائية: دراسة حالة إنجاز مكتب بريد الجزائر جنل "1 نوفمبر" بولاية عين الدفلى

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق تقنيات إدارة المشاريع بأبعادها) أسلوب بيرت PERT ، وأسلوب المسار الحرج (CPM على إدارة الوقت لإنجاز المشاريع الإنشائية من خلال دراسة مشروع إنجاز مكتب بريد الجزائر جنل بولاية عين الدفلى. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة التحليلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق أسلوب بيرت والمسار الحرج يساهم في ضمان نجاح المشاريع الإنشائية وسهولة متابعتها، وأن هذه التقنيات ضرورية للتحكم في الوقت والاستخدام الأمثل للموارد. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية لتقنيات إدارة المشاريع الحديثة في التخطيط الزمني ومتابعة مشاريعها الإنشائية لضبط التكلفة وتسريع التسليم.

8.1 الفجوة البحثية:

أوجه الاتفاق

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في جوانب متعددة، حيث تتقاطع مع دراسة (Sandhu, Al Ameri, Shahzad, Ichsani, Sadeli, Jerahmeel & Yesica, 2023) ودراسة (Naseem, 2024) ودراسة (Fernandes, Sousa, Tereso & O'Sullivan, 2021) في تناول مكتب إدارة المشاريع (PMO) بوصفه متغيراً مستقلاً رئيساً والتركيز على أدواره ووظائفه المتعددة الأبعاد داخل المنظمات. كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Salameh et al., 2022) ودراسة (Chadwick, 2025) في إبراز بُعد إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي بوصفه أحد الأبعاد الجوهرية لمكتب إدارة المشاريع، وتلتقي مع دراسة (Sandhu et al., 2024) في تبني بُعدي المراقبة والتحكم في الأداء والمواءمة الاستراتيجية ضمن أبعاد المتغير المستقل. وعلى صعيد المنهجية، تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Sandhu et al., 2024) ودراسة (باقر وارتيمة والهوري، 2020) ودراسة (الشهري والعقيلي، 2024) في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، كما تتقاطع مع دراسة (Umasekar, 2024) ودراسة (Hussin Mohamed Hassan & Mohamed Younes, 2024) في التركيز على قياس أثر مكتب إدارة المشاريع في تحسين نتائج المشاريع ومخرجاتها الفعلية. فضلاً عن ذلك تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (بخش، 2020) في الاهتمام بالسياق السعودي تحديداً وربط مكتب إدارة المشاريع بتطلعات رؤية المملكة 2030، وتلتقي مع دراسة (حزين والبزايعة، 2024) ودراسة (عمرو والحبيس، 2022) في تناول أثر الممارسات المعيارية والمنهجيات الموحدة على جودة المشاريع ونتائجها التشغيلية.

أوجه الاختلاف

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية، إذ تختلف عنها جميعاً في بيئة التطبيق، حيث تستهدف القطاع اللوجستي تحديداً بوصفه قطاعاً لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مستقل، في حين ركزت دراسة (Umasekar, 2024) ودراسة (حزين والبزايعة، 2024) ودراسة (عمرو والحبيس، 2022) على قطاع الإنشاءات، وطُبِّقَت دراسة (Fernandes et al., 2021) ودراسة (Fernandes, 2020) في بيئة مراكز البحث الجامعية والشراكات البحثية، بينما تناولت دراسة (الشهري والعقيلي، 2024) الأجهزة الحكومية ودراسة (باقر وارتيمة والهوري، 2020) هيئة الطرق والنقل البري في الكويت. كما تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (Ichsani et al., 2023) التي اعتمدت

المنهج النوعي ومجموعات النقاش المركزة، وعن دراسة (Silvius, 2021) التي اعتمدت المنهج المفاهيمي التحليلي، وعن دراسة (Salameh et al., 2022) ودراسة (Chadwick, 2025) اللتين اعتمدتا منهج المراجعة المنهجية للأدبيات، وذلك بتبنيها المنهج الوصفي التحليلي الكمي الميداني. وتتفرد الدراسة الحالية كذلك في نموذجها البحثي الذي يجمع بين أربعة أبعاد متكاملة لمكتب إدارة المشاريع (التخطيط والمنهجيات المعيارية، المراقبة والتحكم في الأداء، إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي، المواءمة الاستراتيجية) في إطار واحد يُختبر أثره مجتمعا ومنفردا على نتائج المشاريع التشغيلية، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة بهذه الصيغة التكاملية في السياق اللوجستي السعودي، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية للأدبيات العربية في مجال إدارة المشاريع.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: الإطار النظري

مفهوم مكتب إدارة المشاريع (PMO)

يُعرف مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office – PMO) بأنه هيكل تنظيمي متخصص يُنشأ داخل المنظمة بهدف توحيد العمليات المرتبطة بحوكمة المشاريع وتسهيل تبادل الموارد والمنهجيات والأدوات والتقنيات بين المشاريع المختلفة. ويمثل هذا الكيان التنظيمي نقطة الارتكاز المركزية التي تربط بين المشاريع الفردية والتوجهات الاستراتيجية الكلية للمنظمة، إذ يعمل على تجسير الفجوة بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ التشغيلي من خلال ضمان اتساق ممارسات إدارة المشاريع مع الأهداف المؤسسية العليا. وقد شهد مفهوم مكتب إدارة المشاريع تطوراً ملحوظاً منذ ظهوره في منتصف تسعينيات القرن العشرين، حيث تحول من مجرد وحدة إدارية تُقدم دعماً لوجستياً محدوداً للمشاريع إلى كيان استراتيجي يتولى وظائف شاملة تمتد من التخطيط المنهجي إلى الحوكمة المؤسسية وإدارة المحافظ والتعلم التنظيمي (Ichsan, Sadeli, Jerahmeel & Yesica, 2023). ويتباين شكل مكتب إدارة المشاريع ونطاق صلاحياته من منظمة إلى أخرى وفقاً لطبيعة أعمالها وحجمها ومستوى نضجها في إدارة المشاريع، وهو ما يتسق مع ما أشارت إليه النظرية الموقفية (Contingency Theory) من أن فاعلية الهياكل التنظيمية مرهونة بتوافقها مع السياق المؤسسي الذي تعمل فيه (Sandhu, Al Ameri, Shahzad & Naseem, 2024).

أنماط مكاتب إدارة المشاريع ومستويات نضجها

صنفت الأدبيات مكاتب إدارة المشاريع في ثلاثة أنماط رئيسة وفقاً لمستوى السلطة والتحكم الذي تمارسه. فالنمط الأول هو المكتب الداعم (Supportive PMO) الذي يقتصر دوره على تقديم القوالب والأدوات والممارسات الفضلى والمعلومات المستخلصة من المشاريع السابقة دون فرض رقابة مباشرة. والنمط الثاني هو المكتب الرقابي (Controlling PMO) الذي يفرض التزاماً بمنهجيات وأدوات ونماذج معيارية محددة ويُراقب الامتثال لها. أما النمط الثالث فهو المكتب التوجيهي (Directive PMO) الذي يتولى المسؤولية المباشرة عن إدارة المشاريع وتنفيذها. وقد أشارت دراسة (Fernandes, Sousa, Tereso & O'Sullivan, 2021) إلى أن مكاتب إدارة المشاريع تمرّ بثلاث مراحل نضج تطويرية هي: المرحلة الأساسية والمرحلة المتوسطة والمرحلة المتقدمة، حيث تتوسع وظائف المكتب وتعمق صلاحياته مع انتقاله من مرحلة إلى أخرى. كما أكدت دراسة (بخش، 2020) على أهمية منهجية PMO Value في توجيه عملية إنشاء المكاتب وتطويرها بما يضمن خلق قيمة حقيقية لأصحاب المصلحة.

أبعاد مكتب إدارة المشاريع في الدراسة الحالية

تتبنى الدراسة الحالية أربعة أبعاد جوهرية لمكتب إدارة المشاريع، مستمدة من مراجعة شاملة للأدبيات النظرية والتجريبية ذات الصلة. يتمثل البعد الأول في التخطيط والمنهجيات المعيارية، ويُعنى بدور المكتب في توفير إجراءات تشغيلية موحدة وقوالب عمل مُقنّنة ومنهجيات معيارية تُوجّه فرق المشاريع وتضمن اتساق الممارسات عبر المنظمة، وهو ما أكدت دراسة (حزين والبزايعة، 2024) أثره الإيجابي في تحسين جودة المشاريع. ويتمثل البعد الثاني في المراقبة والتحكم في الأداء، ويشمل متابعة تقدّم المشاريع وإعداد التقارير الدورية وتشغيل أنظمة معلومات المشاريع، وهو دور أثبتت دراسة (Sandhu et al., 2024) أهميته في تنفيذ الخطط الاستراتيجية. أما البعد الثالث فيتعلق بإدارة المعرفة والتعلم المؤسسي، ويشمل توثيق الدروس المستفادة وإدارة قواعد المعرفة وإجراء المراجعات البعدية للمشاريع، وهو ما ركّزت عليه دراسات (Salameh et al., 2022) و (Chadwick, 2025) باعتباره من أبرز الوظائف القيمة للمكتب. ويتمثل البعد الرابع في المواءمة الاستراتيجية، ويُعنى بربط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة وإدارة محفظة المشاريع وتحديد أولوياتها، وهو البعد الذي كشفت دراسة (Silvius, 2021) عن دوره المحوري في تعزيز استدامة المشاريع وإدارتها المستدامة.

مفهوم نتائج المشاريع التشغيلية

يُشير مفهوم نتائج المشاريع التشغيلية إلى المخرجات الفعلية التي تتحقق من تنفيذ المشاريع مقاسةً بمعايير الأداء المعتمدة، وتشمل الالتزام بالجدول الزمني المحدد والميزانية المرصودة ومعايير الجودة المنق عليها وتحقيق النطاق المعتمد ورضا أصحاب المصلحة والكفاءة في استخدام الموارد. وقد تجاوز مفهوم نجاح المشاريع في الأدبيات المعاصرة المثلث التقليدي (الوقت والتكلفة والجودة) ليشمل أبعادًا أوسع تتعلق بالقيمة المضافة لأصحاب المصلحة والأثر التنظيمي بعيد المدى. وتؤكد الأدبيات أن وجود مكتب إدارة مشاريع فعال يسهم إسهامًا مباشرًا في تحسين هذه النتائج من خلال توفير الحوكمة اللازمة وتوحيد الممارسات وتيسير نقل المعرفة بين المشاريع (Hussin Mohamed Hassan & Mohamed Younes, 2024). وقد أكدت دراسة (Umasekar, 2024) أن مكاتب إدارة المشاريع تُحسن الجداول الزمنية وإدارة الميزانيات ومشاركة أصحاب المصلحة وجودة المخرجات في المشاريع الكبرى.

النظريات المفسرة للعلاقة بين متغيرات الدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى عدة أطر نظرية مترابطة. أولها النظرية الموقفية (Contingency Theory) التي تُفسر تباين أشكال مكاتب إدارة المشاريع ووظائفها بتباين السياقات التنظيمية، مما يعني أن فاعلية المكتب ترتبط بمدى مواءمة تصميمه لاحتياجات المنظمة وطبيعة مشاريعها (Fernandes et al., 2020). وثانيها نظرية المنظمة المتعلمة (Learning Organization Theory) التي تدعم بُعد إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي، إذ يعمل المكتب بوصفه مستودعًا للمعرفة المؤسسية يُسهّل نقل الخبرات والدروس المستفادة عبر المشاريع (Chadwick, 2025). وثالثها نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) التي تؤكد أن نجاح المشاريع يُقاس بمدى تلبية توقعات مختلف أصحاب المصلحة وليس فقط بالمؤشرات التقليدية (بخش، 2020). ورابعها نظرية التخطيط الاستراتيجي التي تربط بين المواءمة الاستراتيجية للمشاريع والأداء التنظيمي الكلي (الشهري والعقيلي، 2024).

ثانيًا: مصطلحات الدراسة

مكتب إدارة المشاريع: (Project Management Office – PMO) يُعرّف إجرائيًا بأنه الكيان التنظيمي المتخصص داخل الشركات اللوجستية بالملكة العربية السعودية الذي يتولى مهام التخطيط المنهجي وتوحيد المعايير والمراقبة والتحكم في أداء المشاريع وإدارة المعرفة والتعلم المؤسسي والمواءمة بين

المشاريع والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بأبعاده الأربعة.

التخطيط والمنهجيات المعيارية: (Planning and Standardized Methodologies) يُعرّف إجرائياً بأنه مجموعة الأنشطة والممارسات التي يقوم بها مكتب إدارة المشاريع لتوفير منهجيات موحدة وإجراءات تشغيلية موثقة وقوالب عمل مُقنّنة وأدوات تخطيط معيارية تُوجّه فرق المشاريع وتضمن اتساق الممارسات عبر جميع المشاريع التشغيلية في الشركة اللوجستية، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المخصصة لهذا البُعد في الاستبانة.

المراقبة والتحكم في الأداء: (Monitoring and Performance Control) يُعرّف إجرائياً بأنه مجموعة العمليات المنتظمة التي يمارسها مكتب إدارة المشاريع لمتابعة تقدّم المشاريع التشغيلية وقياس أدائها الفعلي مقارنةً بالخطط المعتمدة، بما يشمل إعداد تقارير الحالة الدورية وتشغيل أنظمة معلومات المشاريع ولوحات المؤشرات ورفع التقارير إلى الإدارة العليا، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المخصصة لهذا البُعد في الاستبانة.

إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي (Knowledge Management and Organizational Learning): يُعرّف إجرائياً بأنه مجموعة الممارسات التي يضطلع بها مكتب إدارة المشاريع لتوثيق الدروس المستفادة من المشاريع المنجزة والحالية، وبناء قواعد معرفية مؤسسية، وإجراء المراجعات البعدية للمشاريع، وتيسير نقل الخبرات والمعارف بين فرق المشاريع المختلفة بما يحدّ من تكرار الأخطاء ويُعزّز التراكم المعرفي المؤسسي، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المخصصة لهذا البُعد في الاستبانة.

المواءمة الاستراتيجية: (Strategic Alignment) يُعرّف إجرائياً بأنه مجموعة الأنشطة التي يمارسها مكتب إدارة المشاريع لضمان ارتباط المشاريع التشغيلية بالأهداف الاستراتيجية للشركة اللوجستية وتحقيق التكامل بينها، بما يشمل إدارة محفظة المشاريع وتحديد الأولويات والمشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي وضمان تخصيص الموارد وفقاً للأولويات الاستراتيجية، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المخصصة لهذا البُعد في الاستبانة.

نتائج المشاريع التشغيلية: (Operational Project Outcomes) يُعرّف إجرائيًا بأنه المستوى الفعلي لمخرجات المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، مقاسًا بمعايير الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المعتمدة ومعايير الجودة وتحقيق النطاق المحدد ورضا أصحاب المصلحة والكفاءة في استخدام الموارد وفاعلية إدارة المخاطر وجودة التواصل وتسليم المخرجات وتحقيق الأهداف التشغيلية، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور نتائج المشاريع التشغيلية في الاستبانة.

الشركات اللوجستية: (Logistics Companies) يُعرّف إجرائيًا بأنها الشركات الكبرى العاملة في قطاع النقل والخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية التي تمارس أنشطة النقل والتخزين والتوزيع وإدارة سلاسل الإمداد وخدمات الشحن والتخليص الجمركي، والتي تمتلك مكاتب إدارة مشاريع قائمة أو وحدات تنظيمية تمارس وظائف مكتب إدارة المشاريع، والمتخذة من مدن الرياض وجدة والدمام مقرًا رئيسًا لعملياتها.

نضج إدارة المشاريع: (Project Management Maturity) يُعرّف إجرائيًا بأنه المستوى الذي بلغته الشركة اللوجستية في تطوير وتطبيق ممارسات إدارة المشاريع بشكل منتظم ومتسق وقابل للتكرار، بما يشمل توافر المنهجيات المعيارية وأنظمة المراقبة وآليات التعلم المؤسسي والمواءمة الاستراتيجية، ويتجلى في مستوى فاعلية مكتب إدارة المشاريع وأثره في تحسين نتائج المشاريع التشغيلية.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة وصفًا دقيقًا وتحليل العلاقات بين متغيراتها تحليلًا كميًا، وذلك من خلال جمع البيانات من الميدان وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم. ويُعدّ هذا المنهج مناسبًا لدراسة أثر مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية، حيث سيتم من خلاله رصد واقع تطبيق مكاتب إدارة المشاريع في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية وقياس مستوى تأثيرها في نتائج المشاريع التشغيلية.

وستتبع الدراسة أسلوب المسح الميداني الشامل عبر تصميم استبانة مُحكّمة تُوزّع إلكترونيًا على أفراد عينة الدراسة، وسيتم التحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المعتمدة قبل التطبيق النهائي، ثم ستُحلّل البيانات المجمّعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموثوقة تُسهم في تحقيق أهداف الدراسة.

11.1 مجتمع الدراسة وعينتها

سينكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات والأقسام المرتبطة بإدارة المشاريع والعمليات التشغيلية في الشركات اللوجستية الكبرى العاملة بالمملكة العربية السعودية، والتي تمتلك مكاتب إدارة مشاريع قائمة أو وحدات تنظيمية تُمارس وظائف مكتب إدارة المشاريع. ويشمل المجتمع المستهدف المديرين التنفيذيين ومديري المشاريع ومديري العمليات ومنسقي المشاريع والمهندسين والمتخصصين العاملين في شركات لوجستية رائدة مثل شركة أرامكس السعودية وشركة الخطوط السعودية للشحن وشركة بن داود اللوجستية وشركة المراعي للتوزيع وشركة نقل وشركات لوجستية أخرى عاملة في مدن الرياض وجدة والدمام، ويُقدّر حجم المجتمع الكلي بنحو (1200) موظف وموظفة ممن تنطبق عليهم معايير الاستهداف.

وستعتمد الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية لضمان تمثيل متناسب لجميع الشركات والمستويات الوظيفية في العينة، وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970) الذي يُحدّد الحد الأدنى المطلوب للعينة بناءً على حجم المجتمع، حيث سيبلغ الحد الأدنى المطلوب للعينة نحو (291) مفردة عند مستوى ثقة (95%) وتحسباً لعدم استرداد بعض الاستبانات أو عدم صلاحيتها للتحليل، سيتم توزيع (350) استبانة إلكترونية على أفراد العينة عبر منصّات الاستبانات الإلكترونية، مع استهداف استرداد ما لا يقلّ عن (300) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

12.1 مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات:

• المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في إدارة المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع، والدوريات والمجلات العلمية المحكّمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والإحصاءات الصادرة عن الجهات الرسمية كالهيئة العامة للنقل ووزارة النقل والخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، فضلاً عن المعايير والأدلة الدولية كدليل PMBOK و PRINCE2 ومنهجية PMO Value Ring.

• المصادر الأولية :وتتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانيًا من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية.

13.1 أداة الدراسة

سيتم تصميم استبانة إلكترونية مُهيكله بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية، وستتكوّن الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية، ويتضمّن المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، حجم الشركة).

القسم الثاني: المتغير المستقل – مكتب إدارة المشاريع (PMO) ، ويتكوّن من (16) فقرة موزّعة على أربعة أبعاد، بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو التالي:

• البُعد الأول: التخطيط والمنهجيات المعيارية، ويتضمّن (4) فقرات تقيس مدى قيام مكتب إدارة المشاريع بتوفير منهجيات موحّدة وأدوات تخطيط معيارية وقوالب عمل مُقنّنة وإجراءات تشغيلية موثّقة للمشاريع.

• البُعد الثاني: المراقبة والتحكم في الأداء، ويتضمّن (4) فقرات تقيس مدى قيام مكتب إدارة المشاريع بمتابعة أداء المشاريع والتحكم في تقدّمها وإعداد التقارير الدورية وتطبيق أنظمة معلومات المشاريع.

• البُعد الثالث: إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي، ويتضمّن (4) فقرات تقيس مدى قيام مكتب إدارة المشاريع بتوثيق الدروس المستفادة وإدارة قواعد المعرفة وإجراء المراجعات ما بعد المشروع وتعزيز التعلم المؤسسي.

• البُعد الرابع: المواءمة الاستراتيجية، ويتضمّن (4) فقرات تقيس مدى قيام مكتب إدارة المشاريع بربط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة وإدارة محفظة المشاريع وتحديد الأولويات والمشاركة في التخطيط الاستراتيجي.

القسم الثالث: المتغير التابع – نتائج المشاريع التشغيلية، ويتكوّن من (10) فقرات في محور واحد تقيس مستوى نتائج المشاريع التشغيلية من حيث الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المعتمدة ومعايير الجودة ورضا أصحاب المصلحة والكفاءة في استخدام الموارد وتحقيق النطاق المحدّد وإدارة المخاطر والتواصل الفعّال وتسليم المخرجات وتحقيق الأهداف التشغيلية.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة، وسيتم قياس استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وسيتم توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة ومدى اتساقها الداخلي.
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الدراسة وترتيب الفقرات والأبعاد.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع، وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بشكل منفرد.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع وتحديد الأثر النسبي لكل بُعد.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية الفئات.

15.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على بحث أثر مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده الأربعة (التخطيط والمنهجيات المعيارية، المراقبة والتحكم في الأداء، إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي، المواءمة الاستراتيجية) على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية.

- الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في الإدارات والأقسام المرتبطة بإدارة المشاريع والعمليات التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية: ستُطبَّق الدراسة على الشركات اللوجستية الكبرى العاملة في المدن الرئيسية بالمملكة العربية السعودية (الرياض، جدة، الدمام).
- الحدود الزمانية: سيتم جمع بيانات الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1448/1447 هـ الموافق 2026م

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: مكتب إدارة المشاريع (PMO)

1.1.2 تمهيد

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جوهرية أعادت رسم ملامح الممارسة الإدارية داخل المنظمات، إذ لم تعد الأنشطة التشغيلية الروتينية كافية لتحقيق التميز التنافسي في ظل تسارع وتيرة التغيير التكنولوجي وتشعب سلاسل الإمداد وتعدد متطلبات أصحاب المصلحة. وقد دفع ذلك المنظمات إلى التوجه نحو نمط العمل القائم على المشاريع بوصفه آلية مرنة قادرة على استيعاب التغيرات وترجمة التوجهات الاستراتيجية إلى مخرجات ملموسة. غير أن إدارة عدد متزايد من المشاريع في آن واحد أفرزت تحديات إدارية معقدة تتصل بتوحيد الممارسات وضبط الأداء وترشيد الموارد، وهو ما استدعى ظهور كيان تنظيمي متخصص يضطلع بتوجيه هذه المشاريع وتنسيقها ضمن رؤية مؤسسية موحدة، عُرف بمكتب إدارة المشاريع (Project Management Office – PMO).

ويمثل مكتب إدارة المشاريع اليوم أحد أبرز الأدوات التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمات في إحكام الحوكمة على محفظة مشاريعها، إذ يعمل بوصفه حلقة الوصل بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التنفيذي، فيحوّل التوجهات العليا إلى إجراءات ومنهجيات قابلة للتطبيق، ويعيد تدفق المعلومات المستخلصة من ميدان التنفيذ إلى صانعي القرار لضمان اتخاذ قرارات مبنية على شواهد. وقد ازدادت الحاجة إليه في القطاعات كثيفة المشاريع كالإنشاءات والطاقة والخدمات اللوجستية، حيث يفرض تشابك العمليات وتعدد الأطراف ضرورة وجود جهة مركزية تتولى التنسيق وضبط الجودة (Umasekar, 2024) ومن ثم، يستعرض هذا المبحث الإطار المفاهيمي لمكتب إدارة المشاريع، ثم يتناول أهميته وأهدافه وأبعاده والاستراتيجيات المرتبطة به، فضلاً عن التطور التاريخي ومستويات النضج والمداخل النظرية المفسّرة له.

2.1.2 مفهوم مكتب إدارة المشاريع

لم يستقرّ الأدب الإداري على تعريف واحد جامع لمكتب إدارة المشاريع، وإنما تعددت تعريفاته بتعدد المداخل النظرية التي تناولته والقطاعات التي طُبّق فيها. ويعكس هذا التنوع طبيعة المكتب ذاته بوصفه

بنية تنظيمية مرنة تتشكل وفق حاجات المنظمة ومستوى نضجها في إدارة المشاريع. فقد عرّفه إيشسان وآخرون بأنه الوحدة التنظيمية المسؤولة عن مركزة وتنسيق إدارة المشاريع الواقعة ضمن نطاقها، بحيث يتولى توفير الدعم الإداري والفني والمنهجي لمديري المشاريع وفرقهم، ويعمل على تعزيز اتساق الممارسات وترسيخ ثقافة الحوكمة داخل المنظمة. (Ichsan et al., 2023)

ومن زاوية أكثر ارتباطاً بالبعد الاستراتيجي، ذهب ساندھو وآخرون إلى أنّ مكتب إدارة المشاريع كيان تنظيمي يضطلع بترجمة الخطط الاستراتيجية للمنظمات القائمة على المشاريع إلى محفظة مشاريع مواءمة لأولوياتها، ويتولى ضمان استمرارية هذه المواءمة عبر متابعة التنفيذ وتقييم مساهمة كل مشروع في تحقيق الغايات الكبرى. (Sandhu et al., 2024) ويُلاحظ هنا أنّ التعريف يتجاوز الفهم التقليدي للمكتب بوصفه وحدة إدارية مساندة إلى فهمه بوصفه شريكاً استراتيجياً في صياغة القرار وتنفيذه.

وفي سياق مغاير، تناول فرنانديز وآخرون المفهوم من منظور المؤسسات البحثية والجامعية، فأشاروا إلى أنّ مكتب إدارة المشاريع هيكل يوفر الدعم المنهجي والإداري لبرامج البحث والتطوير التعاونية بين الجامعات والصناعة، ويُعنى بتيسير التواصل بين الشركاء وتنسيق تدفقات المعرفة وضبط المخرجات وفق معايير الجودة المتفق عليها. (Fernandes et al., 2020) ويكشف هذا التعريف أنّ وظيفة المكتب تتّسع لتشمل السياقات المعرفية غير التقليدية التي تتقاطع فيها اعتبارات البحث العلمي مع متطلبات الحوكمة الإدارية.

وقدّم سيلفيوس تعريفاً يتقاطع مع اتجاهات الاستدامة، إذ اعتبر مكتب إدارة المشاريع الجهة التنظيمية التي تعمل على دمج معايير الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في ممارسات إدارة المشاريع، وتتولى مسؤولية إعادة صياغة المنهجيات المعيارية بما يضمن انسجامها مع الاعتبارات طويلة المدى للمنظمة ومجتمعها. (Silvius, 2021) ويعبّر هذا التعريف عن تطور المفهوم في اتجاه استيعاب القيم المؤسسية الحديثة وتوسيع نطاق مسؤوليته إلى ما هو أبعد من إنجاز المشروع في حدود الكلفة والزمن والجودة.

ومن منظور القطاع العام، وصف أوبرادوفيتش مكتب إدارة المشاريع بأنه هيكل تنظيمي متخصص يُنشأ داخل الأجهزة الحكومية لتنسيق تنفيذ السياسات العامة على شكل حزمة من المشاريع والبرامج، ويعمل على إحكام الرقابة الإدارية وتعزيز الشفافية وضبط استخدام الموارد العامة وفق أطر الحوكمة الرشيدة

(Obradović, 2022). ويلقي هذا التعريف الضوء على قابلية المكتب للتكيف مع خصوصية القطاع العام حيث تتزايد الحاجة إلى المساءلة والالتزام بالمعايير الرسمية.

وفي إطار المداخل الوظيفية، عرّفه أجيمن-بواكي وآخرون بأنه وحدة تنظيمية تؤدي حزمة من الوظائف تتراوح بين الوظائف الداعمة كتوفير القوالب والتدريب، والوظائف الرقابية كمتابعة الالتزام بالمنهجيات، والوظائف التوجيهية كإدارة المشاريع المباشرة، بحيث يتحدد شكل المكتب ودوره وفق مزيج الوظائف التي يمارسها وطبيعة السلطة الممنوحة له. (Agyeman-Boakye et al., 2025) ويعكس هذا التعريف الاتجاه الوظيفي الذي يميّز بين أنماط المكاتب استناداً إلى ما تؤديه من أدوار لا إلى ما تحمله من مسميات.

كذلك أشار حسن ويونس إلى أنّ مكتب إدارة المشاريع هو الكيان الذي يجمع بين توفير الأدوات والمنهجيات الموحدة وتقديم التدريب المتخصص وضمان جودة الأداء عبر مشاريع المنظمة، بما يجعله محورياً لتحسين نتائج المشاريع وتعزيز نضج الممارسات الإدارية داخل بيئات العمل المعقدة (Hussin Mohamed Hassan & Mohamed Younes, 2024).

ويرى الباحث في ضوء ما تقدّم من تعريفات أنّ مكتب إدارة المشاريع يمكن النظر إليه بوصفه بنيةً تنظيميةً متخصصةً تتوسّط بين المستويين الاستراتيجي والتنفيذي في المنظمة، وتضطلع بمهمة توحيد منهجيات إدارة المشاريع وضبط الأداء وإدارة المعرفة المتراكمة وتحقيق المواءمة بين محفظة المشاريع وتوجهات المنظمة، وذلك عبر مزيج من الوظائف الداعمة والرقابية والاستراتيجية التي تتشكّل وفق مستوى النضج المؤسسي وطبيعة القطاع الذي تعمل فيه المنظمة. وينفرد هذا التصوّر بجمعه بين المنظور الهيكلي الذي يركّز على الموقع التنظيمي للمكتب، والمنظور الوظيفي الذي يعنى بما يؤديه من أدوار، والمنظور الاستراتيجي الذي يربطه بغايات المنظمة البعيدة.

3.1.2 التطور التاريخي لمكتب إدارة المشاريع

يُعدّ تتبّع النشأة التاريخية لمكتب إدارة المشاريع مدخلاً مهماً لفهم الوظائف التي يمارسها اليوم، إذ لم يظهر بصورته الحالية دفعةً واحدة، بل جاء ثمرة تراكم طويل في ممارسات إدارة المشاريع بدأ بتشكّل مع اتساع نطاق المشاريع الكبرى وتنامي الحاجة إلى تنسيق مركزي بين فرق العمل المتباعدة. وقد مرّ المكتب

في تطوره بمراحل متعاقبة انتقل خلالها من كيان إداري بسيط يقدم الدعم اللوجستي لفرق المشاريع إلى كيان استراتيجي شريك في صناعة القرار المؤسسي. (Chadwick, 2025)

وقد اقترن التحول الأبرز في مسار المكتب بظهور مفهوم الحوكمة المؤسسية للمشاريع وتنامي الاهتمام بإدارة المحافظ والبرامج، إذ لم يعد كافيًا إدارة المشاريع فرادى، بل بات لزامًا النظر إليها بوصفها منظومة متكاملة تحتاج إلى جهة عليا تنسق بينها. ومن هنا انتقل المكتب من دور المُقدّم للأدوات والقوالب إلى دور الضامن لاتساق الممارسات ومطابقتها للمنهجيات المعيارية العالمية، ثم إلى دور الشريك في التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير التنظيمي. (Fernandes et al., 2021) ويعكس هذا التطور توسعًا في نطاق المسؤوليات وارتفاعًا في مستوى السلطة الممنوحة للمكتب داخل الهرم التنظيمي.

وفي المرحلة الراهنة، يشهد مكتب إدارة المشاريع تحولًا نوعيًا يتجه به نحو استيعاب اعتبارات جديدة كالتحول الرقمي والاستدامة وإدارة المعرفة، بحيث لم تعد وظيفته منحصرة في متابعة معايير الكلفة والزمن والجودة، بل امتدت لتشمل قياس مساهمة المشاريع في تحقيق الأهداف طويلة المدى للمنظمة ومجتمعها. (Silvius, 2021) ويكشف هذا المسار عن قابلية المكتب للتكيف مع المستجدات وإعادة تشكيل ذاته وفق المتطلبات المتغيرة لبيئة الأعمال.

4.1.2 أهمية مكتب إدارة المشاريع

تتبع أهمية مكتب إدارة المشاريع من كونه يشكّل الجهاز العصبي الذي يربط بين مختلف الأنشطة المشروعية داخل المنظمة، ويوفّر لها القدرة على العمل المنظم في بيئة تتسم بالتعقيد والغموض. وتزداد هذه الأهمية في القطاعات التي تعتمد اعتمادًا كبيرًا على المشاريع كوسيلة رئيسة لإنجاز الأعمال، حيث يُسهم المكتب في تجاوز مظاهر التشرذم والازدواجية بين فرق المشاريع، ويؤسّس لممارسة موحّدة تضمن انسجام الجهود واتساق المخرجات مع رؤية المنظمة.

ويشير سلامة وآخرون إلى أنّ أهمية مكتب إدارة المشاريع تتجلى في عدة محاور مترابطة، فهو أولاً يوفّر بيئة معيارية موحّدة تُلزم فرق المشاريع بمنهجيات وممارسات مشتركة تحدّ من التباين في مستويات الأداء، وثانيًا يعمل بوصفه مستودعًا مركزيًا للمعرفة المتراكمة من المشاريع السابقة، بحيث تُتاح هذه المعرفة لمن يخوض تجارب مماثلة فيتجنّب تكرار الأخطاء ويبني على الخبرات المكتسبة، وثالثًا يقدم للإدارة العليا رؤيةً بانوراميةً على أداء المحفظة المشروعية بأكملها، مما يُمكنها من اتخاذ قرارات مبنية على معلومات

دقيقة وشاملة، ورابعاً يعزّز ثقافة المساءلة داخل المنظمة عبر تحديد المسؤوليات وربط النتائج بأصحابها (Salameh et al., 2022).

ويرى لالمي وآخرون أنّ أهمية مكتب إدارة المشاريع تتّضح أيضاً في قدرته على دعم نجاح المنظمات العاملة في قطاع الإنشاءات، إذ يُسهم في تعزيز التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية والفنية، ويوفّر إطاراً لضبط الجودة والالتزام بالمعايير التعاقدية، فضلاً عن قدرته على تبسيط عمليات صنع القرار ورفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وهو ما ينعكس على تحقيق التميز التنافسي في هذا القطاع (LALMI et al., 2025).

كذلك أوضح شالفيجي وآخرون أنّ أهمية المكتب تكمن في تأثيره الممتد على الأداء التنظيمي بمستوياته المختلفة، إذ يعمل جسراً يربط بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ الفعلي، ويحدّ من الفجوات التي عادةً ما تنشأ بين ما تخطّط له الإدارة العليا وما يُنفَّذ فعلياً على أرض الواقع، إلى جانب دوره في تعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع التغيّر المستمر في متطلبات أصحاب المصلحة. (Syalevi et al., 2024)

ويضيف بخش أنّ لمكتب إدارة المشاريع دوراً محورياً في تفعيل مساعي المنظمات نحو تحقيق رؤاها الاستراتيجية الكبرى، لا سيّما في السياقات التي ترتبط فيها المشاريع بأجندات وطنية طموحة، حيث يعمل المكتب على تحويل هذه الرؤى إلى محفظة مشاريع مواءمة وأولويات واضحة تتيح قياس مدى التقدم المحرّز نحو الأهداف الاستراتيجية (بخش، ٢٠٢٠).

ويشير عمرو والحبيس إلى أنّ أهمية المكتب في السياق العربي تتّضح في المشاريع الإنشائية على وجه الخصوص، حيث يمثّل قناةً لتنسيق العلاقات المعقدة بين الملاك والمقاولين والاستشاريين، ويسهم في تجاوز الإشكاليات التي تنشأ من ضعف التنسيق وتشتّت المسؤوليات، ومن ثمّ ضبط دورة حياة المشروع منذ لحظة انطلاقه وحتى تسليمه (عمرو والحبيس، ٢٠٢٢).

ويرى الباحث أنّ الأهمية المتعاظمة لمكتب إدارة المشاريع تتجاوز الأبعاد الإجرائية إلى أبعاد استراتيجية عميقة، إذ لم يعد يُنظر إليه بوصفه وحدةً مساندةً هامشيةً، بل بوصفه بنيةً ذات قيمة مضافة تعزّز قدرة المنظمة على تحقيق التميز والاستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتقلّب والتعقيد.

5.1.2 أهداف مكتب إدارة المشاريع

يسعى مكتب إدارة المشاريع إلى تحقيق حزمة من الأهداف المتشابكة التي تعكس تعدّد أدواره وتنوّع المسؤوليات المُسنّدة إليه. وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعدّدة تعكس تباين السياقات والمقاربات النظرية.

فمن منظور الشبراجي وآخرون، تتمثّل أهداف مكتب إدارة المشاريع في: أولاً، بناء نموذج نضج متكامل لممارسات إدارة المشاريع داخل المنظمة يُمكنها من تشخيص وضعها الراهن ورسم مسار تطوّرها؛ وثانياً، توحيد المعايير والمنهجيات المستخدمة بحيث تضمن اتساق الأداء عبر المشاريع المختلفة؛ وثالثاً، تعزيز قدرة المنظمة على تقييم مستوى نضجها وترقيته بشكل مستمر بما يواكب المستجدات في حقل إدارة المشاريع (Alshabragi et al., 2024).

ويحدّد كريم وآخرون جملةً من الأهداف تتصل بالبعد التنظيمي، وتشمل: أولاً، تطوير الممارسات المؤسسية لإدارة المشاريع وتحويلها من ممارسات فردية إلى ممارسات مؤسسية راسخة؛ وثانياً، ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المشاريع عبر التدريب وبناء الكفاءات؛ وثالثاً، تفعيل آليات الحوكمة والمساءلة داخل بيئة المشاريع؛ ورابعاً، تعزيز ارتباط ممارسات إدارة المشاريع بالإطار الاستراتيجي الأشمل للمنظمة (Karim et al., 2022).

ويضيف تشادويك بُعداً معرفياً لأهداف مكتب إدارة المشاريع، إذ يرى أنّه يهدف إلى: أولاً، توثيق المعرفة المُتحصّلة من المشاريع وحفظها في ذاكرة تنظيمية مستدامة؛ وثانياً، نقل هذه المعرفة إلى مختلف فرق العمل عبر آليات مؤسسية منظمّة؛ وثالثاً، خلق بيئة تعلم مستمر تتغذّى من تجارب المشاريع السابقة؛ ورابعاً، تحويل المعرفة الضمنية لدى الأفراد إلى معرفة صريحة يمكن تعميمها والاستفادة منها (Chadwick, 2025).

ومن جهته، يرى أوبرادوفيتش أنّ الأهداف تكتسب طابعاً خاصاً في القطاع العام، وتتمحور حول: أولاً، ضبط استخدام الموارد العامة وترشيدها؛ وثانياً، رفع مستوى الشفافية في إدارة المشاريع الحكومية؛ وثالثاً، تعزيز الثقة العامة عبر المساءلة والالتزام بالمعايير المهنية؛ ورابعاً، مواءمة المشاريع مع السياسات العامة والأولويات الوطنية. (Obradović, 2022)

ويؤكد بخش أنّ من أهداف مكتب إدارة المشاريع في السياقات المرتبطة بتحقيق الرؤى الاستراتيجية: أولاً، ترجمة الرؤى الوطنية إلى مشاريع قابلة للتنفيذ وقابلة للقياس؛ وثانياً، تتبّع مؤشرات الإنجاز على مستوى المحفظة المشروعية؛ وثالثاً، تفعيل التكامل بين الأجهزة والجهات المعنية بتنفيذ هذه الرؤى (بخش، ٢٠٢٠).

ويلاحظ الباحث أنّ الأهداف على تنوعها تتقاطع في إطار عام يقوم على تحسين كفاءة إدارة المشاريع، وتعزيز فاعليتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وترسيخ ثقافة التعلم والتحسين المستمر، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

6.1.2 أبعاد مكتب إدارة المشاريع

اعتمد الباحث في تحديد أبعاد مكتب إدارة المشاريع على الاستناد إلى ما تناوله كلّ من (Ichsan et al., 2023) و (Sandhu et al., 2024) و (Silvius, 2021)، إذ توافقت هذه الدراسات على تناول أربعة أبعاد رئيسة تعكس المجالات الوظيفية الجوهرية لمكتب إدارة المشاريع، وهي: التخطيط والمنهجيات المعيارية، والمراقبة والتحكم في الأداء، وإدارة المعرفة والتعلم المؤسسي، والمواءمة الاستراتيجية.

البُعد الأول: التخطيط والمنهجيات المعيارية: يتّصل هذا البُعد بالمهام التأسيسية التي يضطلع بها مكتب إدارة المشاريع، إذ يقوم بتوفير الأدوات والقوالب المنهجية الموحّدة التي تحكم تنفيذ المشاريع داخل المنظمة. ويتضمّن هذا البُعد إنشاء أدلة إجرائية موثّقة تُحدّد خطوات دورة حياة المشروع منذ مرحلة المبادرة وحتى الإغلاق، وتصميم قوالب معيارية لخطط المشاريع ومصفوفات المسؤوليات وسجلات المخاطر ومصفوفات التواصل، إلى جانب اعتماد منهجيات مرجعية عالمية كإطار PMBOK أو PRINCE2 أو منهجيات رشيقة تتناسب مع طبيعة القطاع. (Umasekar, 2024) ويكتسب هذا البُعد أهميته من كونه يوفّر لغةً مشتركةً بين فرق المشاريع، ويحدّ من الفوارق في مستويات الأداء، ويسرّع من عمليات الإدماج للعاملين الجدد داخل بيئة إدارة المشاريع. كذلك يمنح هذا البُعد المنظمة قدرة على تكرار النجاح، إذ يتيح لها الاستفادة من ممارسات مثبتة الفاعلية بدل الاعتماد على الاجتهادات الفردية.

البُعد الثاني: المراقبة والتحكم في الأداء: يتناول هذا البُعد الدور الرقابي لمكتب إدارة المشاريع في متابعة مسار تنفيذ المشاريع وضبط الانحرافات عن الخطط المعتمدة. ويشمل هذا البُعد بناء أنظمة معلوماتية متكاملة لإدارة المشاريع تُتيح جمع البيانات الفعلية من مواقع التنفيذ ومقارنتها بالخطط الأساسية، وإعداد تقارير دورية للإدارة العليا تُبرز حالة المشاريع من حيث الجدول الزمني والكلفة والجودة، وتصميم مؤشرات

أداء رئيسة تعكس التقدم المُحرَز وترصد المخاطر الناشئة (Agyeman-Boakye et al., 2025) ولا يقتصر دور المكتب على الرصد السلبي، بل يمتدّ إلى التدخل التصحيحي عبر توصيات تُرفع إلى الإدارة العليا أو توجيهات تُقدّم إلى مديري المشاريع، بما يُسهم في إعادة ضبط المسار قبل تفاقم الانحرافات. كذلك يضطلع المكتب في هذا البُعد بمهمة التحقق من التزام فرق المشاريع بالمنهجيات المعتمدة، وضمان تطبيق آليات ضبط الجودة على مخرجات كل مرحلة من مراحل المشروع.

البُعد الثالث: إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي: يعكس هذا البُعد الدور المعرفي لمكتب إدارة المشاريع بوصفه ذاكرة تنظيمية تحفظ الخبرات المتراكمة وتُتيحها للأجيال المتعاقبة من فرق المشاريع. ويشمل هذا البُعد توثيق الدروس المستفادة من كل مشروع، وإجراء المراجعات ما بعد المشروع لاستخلاص العبر، وبناء قواعد بيانات معرفية تضمّ الممارسات الفضلى والحلول الناجعة للمشكلات المتكررة (Chadwick, 2025). كما يعمل المكتب على تحويل المعرفة الضمنية لدى الأفراد إلى معرفة صريحة قابلة للتوثيق والنقل، وذلك عبر آليات كالمقابلات المنظمة مع مديري المشاريع الذين أنجزوا مهامًا مميزة، وتنظيم ورش العمل والندوات الداخلية، وإطلاق مجتمعات ممارسة تتيح تبادل الخبرات بين المتخصصين. ويُسهم هذا البُعد في تجنب تكرار الأخطاء وتقدير منحى التعلم لدى العاملين الجدد، كما يعزّز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات المستجدة بالاعتماد على رصيدها المعرفي.

البُعد الرابع: المواءمة الاستراتيجية: يجسّد هذا البُعد الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع في ربط محفظة المشاريع بالتوجهات الكبرى للمنظمة. ويشمل هذا البُعد المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتحديد أولويات المشاريع وفق مدى إسهامها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وإدارة محفظة المشاريع بوصفها منظومة متكاملة تُعظّم قيمتها الإجمالية بدل النظر إليها بوصفها مشاريع منفصلة (Sandhu et al., 2024). كذلك يضطلع المكتب في هذا البُعد بمهمة تقييم المشاريع المقترحة ورفع التوصيات باعتمادها أو تعديلها أو استبعادها، وذلك بناءً على معايير موضوعية تعكس مدى المواءمة الاستراتيجية والجدوى الاقتصادية. ويكتسب هذا البُعد أهميته من كونه يضمن توجيه الموارد المحدودة نحو المشاريع الأكثر قيمة، ويحدّ من هدر الجهود على مشاريع لا ترتبط بأولويات المنظمة. كما يعزّز هذا البُعد قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيّرات الاستراتيجية عبر إعادة توزيع الموارد بين المشاريع بمرونة عالية.

7.1.2 استراتيجيات مكتب إدارة المشاريع

يتبع مكتب إدارة المشاريع مجموعةً من الاستراتيجيات التي تُمكنه من أداء أدواره بفاعلية داخل المنظمة، وتتوّع هذه الاستراتيجيات وفق طبيعة المكتب ومستوى نضجه والسياق الذي يعمل فيه. وتتضمن هذه الاستراتيجيات مداخل داعمة ومداخل رقابية ومداخل توجيهية، إلى جانب مداخل حديثة استوعبت مستجدات التحوّل الرقمي والاستدامة.

تتمثّل الاستراتيجية الأولى في المدخل الداعم الذي يقوم على تقديم الخدمات الاستشارية والقوالب والأدوات لفرق المشاريع دون فرض التزام صارم بها، ويناسب هذا المدخل المنظمات ذات المستوى المنخفض من النضج التي تحتاج إلى بناء الوعي بأهمية إدارة المشاريع قبل فرض المعايير. أما الاستراتيجية الثانية فتتمثّل في المدخل الرقابي الذي يفرض على فرق المشاريع الالتزام بالمنهجيات المعتمدة ويتابع مدى تطبيقها ويرصد الانحرافات ويقدم التوصيات لتصحيحها. وتتمثّل الاستراتيجية الثالثة في المدخل التوجيهي الذي يتولى فيه المكتب إدارة المشاريع مباشرةً عبر تعيين مديري المشاريع من داخل المكتب ومنحهم الصلاحيات اللازمة للتنفيذ. (Hussin Mohamed Hassan & Mohamed Younes, 2024)

وثمة استراتيجية حديثة تتصل بالتحوّل نحو الإدارة الرشيدة داخل مكتب إدارة المشاريع، إذ تسعى المنظمات إلى تخفيف الطابع البيروقراطي عن ممارسات إدارة المشاريع، وتبني مناهج أكثر مرونةً تتيح الاستجابة السريعة للتغيرات، والحدّ من الهدر في الجهود والوقت، وتعزيز التركيز على القيمة المضافة لأصحاب المصلحة (الشهري والعقيلي، ٢٠٢٤). كذلك ظهرت استراتيجية تتّجه نحو تعزيز الحوكمة داخل بيئة المشاريع، وتقوم على تفعيل آليات الرقابة والمساءلة وربط اتخاذ القرارات المشروعية بأطر مرجعية شفافة (العبدالات والشورة، ٢٠٢١).

وفي السياق ذاته، تتّجه المنظمات إلى اعتماد استراتيجيات تكاملية تربط مكتب إدارة المشاريع بأنظمة تخطيط الموارد المؤسسية، بحيث تصبح المعلومات المشروعية جزءاً من التدفق المعلوماتي العام للمنظمة، وتُتاح للإدارات المعنية في الوقت المناسب بما يعزّز التكامل بين الوظائف المختلفة (الجبوري ومصطفى، ٢٠٢١).

8.1.2 مستويات نضج مكتب إدارة المشاريع

يُعدّ مفهوم النضج من المفاهيم المحورية التي تُعنى بتقييم مستوى تطوّر مكتب إدارة المشاريع داخل المنظمة، ويقوم على فكرة أنّ الممارسات الإدارية تمرّ بمراحل تطوّر متعاقبة تنتقل فيها المنظمة من

ممارسات بدائية غير منظّمة إلى ممارسات مؤسسية راسخة قابلة للتحسين المستمر. ويوفّر تقييم مستوى النضج للمنظمة صورةً واقعيةً عن موقعها الحالي ويرسم مسار تطوّرها المستقبلي.

وقد تناول الشبراجي وآخرون بناء نظام تصنيف نضج متكامل يسمح للمنظمات بقياس مستوى تطوّر ممارساتها في إدارة المشاريع، ويربط بين مستويات النضج ومجموعة من الممارسات المرجعية التي تعكس مدى تكامل مكتب إدارة المشاريع مع باقي الوظائف التنظيمية. (Alshabragi et al., 2024) وفي سياق مكمل، أشار كريم وآخرون إلى أنّ رفع مستوى النضج يتطلب تدخلاً على أصعدة متعدّدة تشمل الجانب الهيكلي والجانب الثقافي والجانب المعرفي، وأنّ المنظمات ذات النضج المرتفع تتميز بترسّخ ممارسات إدارة المشاريع في نسيجها التنظيمي وليس مجرد تبنيها على مستوى الوثائق. (Karim et al., 2022)

9.1.2 أبرز التوجهات في الأدب النظري لمكتب إدارة المشاريع

اتّجه الأدب النظري في السنوات الأخيرة إلى تناول مكتب إدارة المشاريع من زوايا متجدّدة تعكس تطوّر بيئة الأعمال وتنوّع القطاعات التي يعمل فيها. ومن أبرز هذه التوجهات دراسة دور المكتب في المشاريع الإنشائية الكبرى، حيث تناول لالمي وآخرون التحليل المتكامل لدور المكتب في تعزيز نجاح شركات الإنشاءات (LALMI et al., 2025)، كما ركّز أوماسيكار على تقييم دور المكاتب في المشاريع الإنشائية واسعة النطاق من منظور المتخصصين في القطاع. (Umasekar, 2024)

كذلك تنامي الاهتمام بدور المكتب في السياقات الجامعية والبحثية، إذ ناقش فرنانديز وآخرون دور مكاتب البرامج والمشاريع في دعم مراكز البحث الجامعية (Fernandes et al., 2021)، وتناول تشادويك دور المكتب في إدارة المعرفة ونقلها عبر مراجعة منهجية للأدب. (Chadwick, 2025) فضلاً عن ذلك، اتّجه بعض الباحثين إلى دراسة دور المكتب في تحسين نتائج المشاريع بصورة عامة، كما فعل حسن ويونس في تحليل أثر المكتب على تحسين نتائج المشاريع (Hussin Mohamed Hassan & Mohamed Younes, 2024).

10.1.2 المداخل النظرية المفسّرة لمكتب إدارة المشاريع

يستند فهم مكتب إدارة المشاريع إلى مجموعة من المداخل النظرية التي تُفسّر وجوده ووظائفه. ومن أبرز هذه المداخل مدخل الاعتمادية على الموارد الذي ينظر إلى المكتب بوصفه آلية تنظيمية تُتيح للمنظمة

تعبئة مواردها وتوجيهها نحو الأنشطة الأكثر إسهامًا في تحقيق أهدافها. ومنها أيضًا مدخل الحوكمة الذي يُفسّر وجود المكتب بحاجة المنظمات إلى ضبط الممارسات وضمان الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع. ويُضاف إلى ذلك مدخل التعلم التنظيمي الذي يربط المكتب بقدرة المنظمة على مراكمة المعرفة وتحويلها إلى قدرات تنظيمية متجدّدة، ومدخل المواءمة الاستراتيجية الذي يُفسّر وجود المكتب بضرورة الربط بين محفظة المشاريع والغايات الاستراتيجية للمنظمة. (Sandhu et al., 2024)

المبحث الثاني: نتائج المشاريع التشغيلية

1.2.2 تمهيد

تُشكّل نتائج المشاريع محوراً رئيساً في الأدب النظري لإدارة المشاريع، إذ تمثّل المحصلة النهائية لجملة الجهود والموارد التي تُستثمر خلال دورة حياة المشروع، والمؤشر الأبرز على مدى نجاح المنظمة في تحويل تخطيطها إلى واقع ملموس. ولما كانت المشاريع تُنفَّذ لتحقيق أهداف محدّدة في زمن معلوم وضمن كلفة مرصودة، فإنّ تقييم نتائجها يُعدّ عمليةً ضروريةً تعكس مدى الكفاءة والفاعلية التي تحلّت بها المنظمة في إدارتها لهذه المشاريع. وقد ازدادت أهمية هذا الموضوع في ظل التوسّع الكبير في حجم المشاريع وتنوّع طبيعتها، وارتفاع سقف توقعات أصحاب المصلحة، وتزايد التنافس على الموارد المحدودة.

وتكتسب نتائج المشاريع التشغيلية أهميةً مضاعفةً في القطاعات التي تعتمد المشاريع أداةً محوريةً لأداء أعمالها اليومية، كقطاع الخدمات اللوجستية الذي تتشابك فيه المشاريع مع العمليات المستمرة، ويتطلّب الحفاظ على تدفق تشغيلي منظم مع تنفيذ مشاريع تطوير وتحسين متعاقبة. ومن ثمّ، فإنّ تحسين نتائج المشاريع التشغيلية لا يُترجم فقط في تحقيق أهداف مشروع بعينه، بل يمتدّ ليؤثر في القدرة الكلية للمنظمة على أداء أعمالها والوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها. ويتناول هذا المبحث مفهوم نتائج المشاريع التشغيلية وأهميتها وأهدافها ومحدّداتها والمداخل النظرية المفسّرة لها، فضلاً عن العوامل المؤثّرة فيها ومعايير قياسها.

2.2.2 مفهوم نتائج المشاريع التشغيلية

يتّصل مفهوم نتائج المشاريع بمنظومة من المفاهيم المتقاربة كنجاح المشروع وأداء المشروع وفاعلية المشروع، مما جعل تحديد المفهوم بدقة مسألةً بالغة الأهمية لتجنّب الخلط بينها. وقد تعدّدت التعريفات التي قدّمها الباحثون لنتائج المشاريع بحسب الزاوية التي تناولوها منها، والمعايير التي اعتمدها في القياس، والقطاعات التي طبّقوها فيها.

فقد عرّف باقر وآخرون نتائج المشاريع بأنها المحصلة الكلية لعمليات إدارة المشاريع، وتشمل مدى تحقّق الأهداف المحدّدة سلفاً في نطاق المشروع والجدول الزمني والميزانية المعتمدة، فضلاً عن مستوى الجودة الذي بلغته المخرجات، ومدى الرضا الذي حقّقته لدى أصحاب المصلحة (باقر وآخرون، ٢٠٢٠).

ويعكس هذا التعريف الاتجاه الكلاسيكي الذي يربط النتائج بمعايير القيد الثلاثي التقليدي (النطاق، والزمن، والكلفة) مضافاً إليها معياري الجودة ورضا أصحاب المصلحة.

ومن منظور أوسع، تناول الحسن نتائج المشاريع الإنشائية بوصفها الأثر التراكمي لعمليات إدارة الجودة على المشروع، وأشار إلى أنها تتضمن جودة المخرجات المادية، واستدامة هذه المخرجات على المدى البعيد، وقدرتها على تلبية الوظائف المصممة لأجلها لفترة عمرها التشغيلي (الحسن، ٢٠٢٥). ويلاحظ في هذا التعريف تجاوزه لحدود الإنجاز المرحلي إلى النظر في الأداء المديد للمخرجات بعد التسليم.

وقدّم الزعبي والجغبير تعريفاً يرتبط بأداء المشاريع الإنشائية، حيث اعتبرها المحصلة النهائية لتفاعل مجموعة من العوامل الإدارية والفنية والبشرية، وأنها تُقاس عبر مؤشرات متعدّدة تشمل الالتزام بالموصفات الفنية والالتزام بمعايير السلامة والصحة المهنية ومدى تلبية توقعات الجهة المالكة (الزعبي والجغبير، ٢٠٢١). ويعكس هذا التعريف اتجاهاً يُوسّع نطاق النتائج ليشمل أبعاداً فنية وأخلاقية إلى جانب الأبعاد الإدارية التقليدية.

ومن زاوية مغايرة، عرّف حزين والبزايعة نتائج المشاريع بأنها انعكاس لجودة المشاريع في ضوء تبني المعايير الدولية لإدارتها، وأنها تتحدّد بمدى الالتزام بالموصفات المعتمدة، والقدرة على تسليم المشروع في الموعد المحدّد، والحفاظ على مستويات الجودة المطلوبة عبر دورة حياة المشروع كاملةً (حزين والبزايعة، ٢٠٢٤). ويربط هذا التعريف النتائج بمرجعية معيارية دولية تُشكّل إطاراً موضوعياً لتقييمها.

وفي السياق ذاته، تناول وليد ومريزق نتائج المشاريع الإنشائية من زاوية إدارة الوقت، وعرفاها بأنها المحصلة النهائية لتفاعل تقنيات التخطيط والجدولة الزمنية مع الظروف الميدانية للتنفيذ، وأنها تتعكس في مدى القدرة على إنجاز المشروع ضمن الإطار الزمني المخطط له دون تجاوزات مؤثرة (وليد ومريزق، ٢٠٢٤). ويكشف هذا التعريف عن أهمية عنصر الزمن بوصفه بُعداً حاكماً في تقييم نتائج المشاريع، خاصةً في القطاعات التي يترتّب على التأخير فيها تبعات مالية وتعاقدية جسيمة.

ومن جانب آخر، تناول فراس وقانصو نتائج المشاريع الهندسية بوصفها الحصيلة النهائية للممارسات الإدارية والفنية التي تتبّعها الجهة المنفّذة، وأشارا إلى أنها تتحدّد بجودة المهارات الإدارية المُطبّقة والقدرة على التعامل مع المتغيرات الطارئة أثناء التنفيذ، بحيث تعكس النتائج الكفاءة الكلية للنظام الإداري القائم على المشروع (فراس وقانصو، ٢٠٢٣).

ويرى الباحث في ضوء ما تقدّم من تعريفات أنّ نتائج المشاريع التشغيلية يمكن تعريفها بأنها المحصلة النهائية القابلة للقياس التي يُعرّضها المشروع بعد إتمام تنفيذه، وتُقاس بمجموعة من المعايير المتكاملة تشمل الالتزام بالجدول الزمني المعتمد، والالتزام بالميزانية المرصودة، وتحقيق النطاق المحدّد، وبلوغ معايير الجودة المطلوبة، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة، وترشيد استخدام الموارد، وضبط المخاطر، وضمان فاعلية التواصل، وتسليم المخرجات وفق الاشتراطات، وتحقيق الأهداف التشغيلية المرجوة. وينفرد هذا التعريف بجمعه بين البعد الإجرائي المتعلق بضوابط التنفيذ، والبعد النوعي المتعلق بجودة المخرجات، والبعد العلائقي المتعلق برضا الأطراف المعنية، ما يُضفي عليه طابعاً شمولياً يستوعب تعقيدات البيئة التشغيلية.

3.2.2 تطوّر مفهوم نتائج المشاريع

مرّ مفهوم نتائج المشاريع بتطوّر ملحوظ عكس تطوّر التفكير الإداري ذاته، إذ اقتصر في مراحله الأولى على معايير القيد الثلاثي التقليدي المتمثلة في النطاق والزمن والكلفة، وكان يُنظر إلى المشروع الناجح بوصفه المشروع الذي يُنجز في وقته المحدّد وضمن ميزانيته المرصودة ووفق نطاقه المُعتمد. غير أنّ هذا الفهم بدأ يُواجه انتقادات جوهرية مع الاعتراف بأنّ بعض المشاريع التي تفي بهذه المعايير قد لا تحقق فعلياً الأهداف الاستراتيجية التي أنشئت لأجلها، وأنّ بعض المشاريع التي تتجاوز هذه المعايير قد تحقّق نتائج جوهرية على المدى البعيد.

ومن هنا اتّجه الأدب النظري إلى توسيع مفهوم النتائج ليشمل معيار الجودة، ثم معيار رضا أصحاب المصلحة، ثم انفتح المفهوم على أبعاد أعمق تتصل بمساهمة المشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والقيمة المضافة التي يُحقّقها للمجتمع والبيئة. (Silvius, 2021) كذلك انتقل التركيز من قياس النتائج عند لحظة تسليم المشروع إلى قياسها عبر دورة حياته الكاملة بما فيها مرحلة التشغيل، وذلك اعترافاً بأنّ المشاريع لا تُنفذ لذاتها بل لتوليد قيمة تشغيلية مستمرة.

وفي السياق الراهن، يشهد المفهوم توسّعاً نحو استيعاب أبعاد الاستدامة والمرونة والقدرة على التكيف، بحيث لم تعد النتائج تُقيّم فقط بما تحقّقه من إنجازات آنية، بل بما توفّره من قدرة على مواجهة التغيّرات المستقبلية والاستمرار في تقديم القيمة على المدى البعيد. (Salameh et al., 2022)

4.2.2 أهمية نتائج المشاريع التشغيلية

تتبع أهمية نتائج المشاريع التشغيلية من كونها الترجمة الفعلية للجهود الاستثمارية التي تبذلها المنظمات في مشاريعها، وأنها تمثل المؤشر الأكثر مباشرةً على قدرة هذه المنظمات على تحقيق أهدافها. وتزداد هذه الأهمية في السياقات التي تعتمد فيها المنظمات اعتمادًا كبيرًا على المشاريع بوصفها وسيلة رئيسة لتحقيق أهدافها التشغيلية، كما هو الحال في القطاعات اللوجستية والإنشائية والخدمية.

ويشير سيلفيوس إلى أنّ أهمية نتائج المشاريع تتّضح في عدة محاور متكاملة، فهي أولاً تعكس مدى قدرة المنظمة على استثمار مواردها بكفاءة وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة، وثانيًا تُشكّل مرجعية لتقييم أداء الفرق العاملة على المشاريع ومحاسبتها على نتائج جهودها، وثالثًا تُوفّر أساسًا موضوعيًا لاتخاذ قرارات مستقبلية بشأن الاستمرار في نمط معيّن من المشاريع أو تعديل المسار، ورابعًا تُسهم في بناء السمعة المؤسسية للمنظمة في السوق. (Silvius, 2021)

ويرى الحسن أنّ أهمية نتائج المشاريع تكتسب بُعدًا مضاعفًا في المشاريع الإنشائية، إذ تنعكس هذه النتائج على مدى استدامة المخرجات وقدرتها على أداء الوظائف المُصمّمة لأجلها لفترات زمنية مديدة، كما أنها تؤثر في سلامة المستخدمين والمجتمعات المستفيدة من هذه المشاريع، وترتبط بالاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية والمالية (الحسن، ٢٠٢٥).

ويُضيف الزعبي والجغبير أنّ أهمية النتائج تتجلى في كونها المؤشر الذي يعكس مدى نجاح المنظمة في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وأنّ تحسين هذه النتائج يُشكّل الغاية المحورية التي تسعى إليها البرامج التطويرية داخل بيئة المشاريع، إذ تُترجم الجهود المبذولة في تطوير الأنظمة والعمليات في صورة نتائج ملموسة يُمكن قياسها ومقارنتها مع الأداء المستهدف (الزعبي والجغبير، ٢٠٢١).

كذلك يُشير حزين والبرازيعة إلى أنّ لنتائج المشاريع أهمية مباشرةً في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، إذ تُشكّل بطاقة تعريف موضوعية تُقدّم بها المنظمة نفسها في السوق، وأنّ التميز في هذه النتائج يفتح المجال أمام فرص جديدة في المشاريع اللاحقة، فضلًا عن تعزيز الثقة لدى الجهات المالكة والمانحة (حزين والبرازيعة، ٢٠٢٤).

ويُبرز عمرو والحبيس أنّ أهمية نتائج المشاريع في السياق العربي تنعكس في كونها معيارًا لتقييم فعالية الأنظمة الإدارية المُطبّقة في القطاعات الحيوية، وأنها تكشف عن الفجوات الموجودة بين الممارسات الفعلية والممارسات المرجعية، وتُوفّر أساسًا لبرامج التطوير والإصلاح المؤسسي (عمرو والحبيس، ٢٠٢٢).

ويرى الباحث أنَّ الأهمية المتراكمة لنتائج المشاريع التشغيلية تجعل منها ركيزة لا يمكن تجاوزها في أي منظومة إدارية معاصرة، فهي المؤشر الذي يُترجم فاعلية الأنظمة والعمليات والممارسات إلى واقع محسوس قابل للقياس والمقارنة، وهي المرجعية التي يمكن الاستناد إليها في اتخاذ القرارات التطويرية بمختلف مستوياتها.

5.2.2 أهداف قياس نتائج المشاريع التشغيلية

يستهدف قياس نتائج المشاريع التشغيلية تحقيق جملة من الغايات التي تعكس أهمية هذا القياس في المنظومة الإدارية المعاصرة، وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعددة.

فمن منظور الجبوري ومصطفى، تتضمن أهداف قياس نتائج المشاريع: أولاً، تشخيص وضع الأداء الحالي في المشاريع الإنشائية والوقوف على مواطن القوة والضعف؛ وثانياً، توفير قاعدة معلوماتية شاملة لصانعي القرار تُتيح لهم اتخاذ قرارات مبنية على شواهد؛ وثالثاً، تقييم مدى فاعلية الأنظمة المُطبَّقة في إدارة المشاريع؛ ورابعاً، تحديد أولويات التطوير والتحسين في ضوء الفجوات المُكتشفة (الجبوري ومصطفى، ٢٠٢١).

ويحدّد وليد ومريزق أهدافاً تتصل بالبعد الزمني للمشاريع، وتشمل: أولاً، تقييم مدى فاعلية تقنيات إدارة الوقت المستخدمة كتقنيّتي المسار الحرج والتقييم والمراجعة؛ وثانياً، التعرّف على مصادر التأخير وتحديد أسبابها بدقة؛ وثالثاً، رسم خطط تصحيحية تحدّد من تكرار الانحرافات الزمنية؛ ورابعاً، تعزيز ثقافة الالتزام بالجدول الزمنية لدى فرق المشاريع (وليد ومريزق، ٢٠٢٤).

ومن جانبه، يُبرز فراس وقانصو أهدافاً تتصل بتقييم المهارات الإدارية، حيث يُشير إلى أنَّ قياس النتائج يُتيح: أولاً، تقييم مستوى المهارات الإدارية لدى المشرفين على المشاريع الهندسية؛ وثانياً، الكشف عن الاحتياجات التدريبية للفرق العاملة؛ وثالثاً، تحسين واقع المشاريع الهندسية عبر تطوير المكوّن البشري؛ ورابعاً، تعزيز الكفاءة الإدارية على مستوى المؤسسة كاملةً (فراس وقانصو، ٢٠٢٣).

ومن زاوية استراتيجية، يُشير باقر وآخرون إلى أنَّ قياس النتائج يستهدف: أولاً، تحديد أثر المتغيرات التنظيمية والثقافية على أداء المشاريع؛ وثانياً، توفير بيانات موضوعية لتقييم برامج التطوير المؤسسي؛

وثالثاً، ربط أداء المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛ ورابعاً، بناء ذاكرة تنظيمية تُستفاد منها في المشاريع المستقبلية (باقر وآخرون، ٢٠٢٠).

ويلاحظ الباحث أنّ هذه الأهداف على تنوّعها تلتقي في غاية جامعة هي تعزيز قدرة المنظمة على تحسين أدائها المشروعوي وترسيخ ثقافة قائمة على البيانات والشواهد في اتخاذ القرارات الإدارية.

6.2.2 أبعاد ومحدّدات نتائج المشاريع التشغيلية

تعتمد الدراسة الحالية على تناول نتائج المشاريع التشغيلية بوصفها متغيّراً تابعاً يُقاس عبر مجموعة متكاملة من المحدّدات التي تعكس الجوانب المختلفة لهذه النتائج، وذلك في ضوء ما ورد في الأدب النظري السابق، ولا سيّما لدى (باقر وآخرون، ٢٠٢٠) و (Silvius, 2021) و (الزعيبي والجغبير، ٢٠٢١).

أولاً: الالتزام بالجدول الزمني: يمثّل هذا المحدّد أحد أقدم معايير قياس نتائج المشاريع وأكثرها استخداماً، ويُعنى بمدى قدرة المنظمة على تسليم المشروع في الموعد المخطط له. ويكتسب هذا المحدّد أهميته من كون التأخير في التسليم لا يُشكّل مشكلةً معزولةً، بل يترتّب عليه سلسلة من التبعات تشمل تكاليف إضافية وغرامات تعاقدية وفقدان فرص السوق (وليد ومريزق، ٢٠٢٤). ويتطلّب تحقيق هذا المحدّد اعتماد تقنيات متقدّمة في التخطيط والجدولة الزمنية، فضلاً عن آليات فاعلة للمتابعة والتحكم في التقدم المُحرز.

ثانياً: الالتزام بالميزانية: يتّصل هذا المحدّد بمدى قدرة المنظمة على تنفيذ المشروع ضمن الكلفة المرصودة له، ويُعدّ من أكثر المعايير حساسيةً في تقييم النتائج نظراً لما يترتّب على تجاوز الميزانية من ضغوط مالية على المنظمة وأصحاب المصلحة. ويعتمد تحقيق هذا المحدّد على دقة تقدير التكاليف في مرحلة التخطيط، وفاعلية نظم متابعة الإنفاق أثناء التنفيذ، والقدرة على التعامل مع الظروف الطارئة دون الإخلال بالإطار المالي العام للمشروع.

ثالثاً: تحقيق النطاق المحدّد: يعكس هذا المحدّد مدى قدرة المنظمة على تنفيذ جميع الأعمال المتفق عليها في وثائق المشروع دون تقصير في أي منها، وتجنّب التوسّع غير المُنضبط في النطاق. ويرتبط تحقيق هذا المحدّد بوضوح التعريف الأولي للنطاق ومثانة عمليات إدارة التغيير التي تحكم أي تعديلات لاحقة على الأعمال المتفق عليها.

رابعًا: بلوغ معايير الجودة: يتناول هذا المحدد مدى مطابقة المخرجات النهائية للمواصفات الفنية المعتمدة ومعايير الجودة المتفق عليها. ويُعدّ هذا المحدد من أهم محدّدات النتائج، خاصةً في القطاعات التي تنعكس فيها الجودة على سلامة المستخدمين والاستدامة طويلة المدى للمخرجات (الحسن، ٢٠٢٥). ويتطلّب تحقيق هذا المحدد نظامًا متكاملًا لضبط الجودة تعمل عبر جميع مراحل المشروع بدءًا من التصميم ومرورًا بالتنفيذ وانتهاءً بالتسليم.

خامسًا: رضا أصحاب المصلحة: يُشير هذا المحدد إلى مدى تحقيق المشروع لتطلّعات الأطراف المختلفة المعنية به، من مالكي ومقاولين ومستفيدين نهائيين ومجتمع محيط. ويكتسب هذا المحدد أهميته من كون المشاريع لا تُنفَّذ في فراغ، بل ضمن شبكة معقدة من العلاقات مع الأطراف المختلفة، وأنّ تحقيق رضا هذه الأطراف يُعزّز فرص التعاون المستقبلي ويُسهم في بناء السمعة المؤسسية.

سادسًا: الكفاءة في استخدام الموارد: يعكس هذا المحدد مدى قدرة المنظمة على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لديها، سواء كانت موارد بشرية أو مادية أو مالية أو زمنية. ويكتسب هذا المحدد أهميته في السياقات التي تتسم فيها الموارد بالمحدودية وترتفع فيها المنافسة على استخدامها، مما يستوجب اعتماد ممارسات ترشيد وتحسين مستمر.

سابعًا: إدارة المخاطر: يتناول هذا المحدد مدى قدرة المنظمة على التنبؤ بالمخاطر التي قد تعترض المشروع والتعامل معها بفاعلية. ويُعدّ هذا المحدد مؤشرًا مهمًا على نضج المنظمة في التعامل مع البيئة المتغيرة، ويتطلّب اعتماد منهجيات علمية لتحديد المخاطر وتحليلها ورسم استراتيجيات الاستجابة لها (باقر وآخرون، ٢٠٢٠).

ثامنًا: فاعلية التواصل: يُشير هذا المحدد إلى مدى قدرة المنظمة على إدارة تدفق المعلومات بين مختلف الأطراف المعنية بالمشروع بصورة تضمن وصول المعلومة الصحيحة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب. ويتصل بهذا المحدد آليات التواصل المُعتمدة وقنوات نقل المعلومات وآليات إدارة الاجتماعات وتوثيق القرارات.

تاسعًا: تسليم المخرجات: يعكس هذا المحدد مدى قدرة المنظمة على استكمال جميع المخرجات المتفق عليها وتسليمها بحسب الاشتراطات المعتمدة. ويشمل ذلك المخرجات المادية والمخرجات الوثائقية والمخرجات المعرفية المرتبطة بالمشروع.

عاشراً: تحقيق الأهداف التشغيلية: يمثل هذا المحدد الغاية النهائية التي يتجه إليها المشروع، وهي إحداث الأثر المطلوب على المستوى التشغيلي للمنظمة. ويتجاوز هذا المحدد قياس مخرجات المشروع إلى قياس نتائجه على أداء المنظمة، فيربط بين ما تحقق داخل حدود المشروع وما ينعكس منه على البيئة التشغيلية الأوسع (فراس وقانصو، ٢٠٢٣).

7.2.2 العوامل المؤثرة في نتائج المشاريع التشغيلية

تتأثر نتائج المشاريع التشغيلية بمجموعة من العوامل التي يمكن تصنيفها في فئات متعددة تشمل العوامل الإدارية والفنية والبشرية والبيئية. وتُشكل هذه العوامل شبكةً متشابكةً من المؤثرات التي يتفاعل بعضها مع بعض لِيُنتج المحصلة النهائية للمشروع.

العوامل الإدارية: تشمل هذه العوامل جودة عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة داخل المشروع، ومدى تبني المنظمة لمنهجيات إدارية معيارية توفر إطاراً محكماً لإدارة المشاريع. وتُشير الدراسات إلى أن تبني المعايير الدولية لإدارة المشاريع يُسهم في تعزيز جودة النتائج عبر توفير مرجعية موضوعية للممارسات (حزين والبريعة، ٢٠٢٤). كذلك تشمل هذه العوامل مستوى الحوكمة داخل بيئة المشاريع، وفاعلية آليات إدارة الأزمات، وقدرة المنظمة على التعامل مع الظروف الاستثنائية (العبداللات والشورة، ٢٠٢١).

العوامل الفنية: تشمل هذه العوامل مدى ملاءمة التقنيات المستخدمة لطبيعة المشروع، وجودة التصاميم الأولية، ومستوى تطبيق مواصفات الجودة في مختلف مراحل التنفيذ. كذلك تدرج ضمن هذه العوامل مدى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المشاريع الإنشائية (الزعبي والجغبير، ٢٠٢١).

العوامل البشرية: تشمل هذه العوامل مستوى المهارات لدى الفرق العاملة على المشاريع، وجودة القيادة الممارسة عليها، ومدى وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتميز في إدارة المشاريع. وقد أشارت الدراسات إلى أن المهارات الإدارية تُشكل مدخلاً محورياً لتحسين واقع المشاريع الهندسية (فراس وقانصو، ٢٠٢٣). كذلك تلعب الثقافة التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين الممارسات الإدارية ونتائج المشاريع (باقر وآخرون، ٢٠٢٠).

العوامل التقنية والمعلوماتية: تشمل هذه العوامل مدى تبني المنظمة لأنظمة معلوماتية متقدمة لإدارة المشاريع، ومنها أنظمة تخطيط مصادر المشروع التي تُسهم في تحسين تدفق المعلومات بين مختلف الوحدات المعنية بالتنفيذ (الجبوري ومصطفى، ٢٠٢١).

العوامل البيئية: تشمل هذه العوامل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتنظيمية المحيطة بالمشروع، وتأثير المتغيرات الخارجية على مسار التنفيذ ومخرجاته.

8.2.2 المداخل النظرية المفسرة لنتائج المشاريع

يستند فهم نتائج المشاريع التشغيلية إلى مجموعة من المداخل النظرية التي تُفسر تفاوت الأداء بين المشاريع وتُقدّم إطاراً لتحليل العوامل المؤثرة فيه. ومن أبرز هذه المداخل مدخل النظم الذي ينظر إلى المشروع بوصفه نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع بيئته، وأنّ نتائجه تعكس محصلة التفاعل بين مدخلاته وعملياته والبيئة المحيطة به. ومنها أيضاً مدخل الجودة الشاملة الذي يربط النتائج بمدى تطبيق مفاهيم الجودة في جميع مراحل المشروع (الحسن، ٢٠٢٥)، ومدخل الاستدامة الذي يُوسّع نطاق النتائج لتشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. (Silvius, 2021)

كذلك يقدّم مدخل الأداء المتوازن إطاراً لتقييم نتائج المشاريع من زوايا متعدّدة تشمل البعد المالي والبعد التشغيلي وبعد أصحاب المصلحة وبعد التعلم والنمو، بحيث يتجاوز التقييم النظرة الأحادية إلى نظرة متعدّدة الأبعاد. ويُضاف إلى ذلك مدخل الحوكمة الذي يربط جودة النتائج بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة داخل بيئة المشاريع (العبدالات والشورة، ٢٠٢١).

9.2.2 التمييز بين نتائج المشاريع والمفاهيم المشابهة

يتّصل مفهوم نتائج المشاريع بمجموعة من المفاهيم المتقاربة التي قد يحدث خلط بينها، ومنها مفاهيم مخرجات المشروع، وأداء المشروع، ونجاح المشروع، وقيمة المشروع. وتقتضي الدقة العلمية التمييز بين هذه المفاهيم لتحديد نطاق البحث بوضوح.

فمخرجات المشروع تُشير إلى المُنتجات المادية أو الخدمية التي يُسلّمها المشروع في نهايته، وهي مكوّن من مكوّنات النتائج ولكنها لا تُغطّي جميع أبعادها. أما أداء المشروع فيُشير إلى الطريقة التي يجري

بها تنفيذ الأنشطة داخل المشروع ومستوى الكفاءة والفاعلية في هذا التنفيذ، بينما تُشير النتائج إلى المحصلة النهائية لهذا الأداء. ونجاح المشروع مفهوم أوسع يتضمن الحكم القيمي على المشروع ومدى تلبية الغاية التي أنشئ من أجلها، ويشمل تحقيق النتائج المطلوبة إلى جانب اعتبارات أخرى كالتوقيت والسياق. أما قيمة المشروع فتُشير إلى الفائدة النهائية التي يجنيها أصحاب المصلحة من المشروع، وهي مفهوم يمتد زمنياً إلى ما بعد إتمام المشروع. (Sandhu et al., 2024)

10.2.2 أبرز التوجهات في الأدب النظري لنتائج المشاريع

اتجه الأدب النظري في تناول نتائج المشاريع إلى عدة مسارات متكاملة، منها مسار يركّز على العوامل الإدارية المؤثرة في النتائج، كدور المهارات الإدارية في تحسين واقع المشاريع الهندسية (فراس وقانصو، ٢٠٢٣)، ودور الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع (العبدلات والشورة، ٢٠٢١). ومسار يركّز على العوامل الفنية والمنهجية، كدور تقنيات إدارة المشاريع في إنجاز المشاريع الإنشائية (وليد ومريزق، ٢٠٢٤)، ودور المعايير الدولية في تعزيز جودة المشاريع (حزين والبزايعة، ٢٠٢٤). ومسار يركّز على الأنظمة المعلوماتية، كدور أنظمة تخطيط مصادر المشروع في تحسين الأداء (الجبوري ومصطفى، ٢٠٢١). ومسار يركّز على الأبعاد الجودة والاستدامة، كدور إدارة الجودة في تحسين واستدامة المشاريع (الحسن، ٢٠٢٥)، وأثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية (الزعبي والجغبير، ٢٠٢١).

11.2.2 قياس نتائج المشاريع التشغيلية

يعتمد قياس نتائج المشاريع التشغيلية على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس مختلف الأبعاد التي تناولها الأدب النظري. وقد تنوّعت مقاييس النتائج بحسب طبيعة المشروع والسياق الذي يُنفذ فيه، غير أنها تتفق في اعتمادها على مؤشرات تتصل بأربع مجموعات رئيسية: مؤشرات الإنجاز الزمني والمالي، ومؤشرات الجودة والمطابقة، ومؤشرات الرضا والقبول، ومؤشرات الأثر التشغيلي.

وتتضمن المؤشرات الزمنية والمالية معدل الالتزام بالجدول الزمني، ومعامل الانحراف عن الميزانية، ومؤشر أداء التكلفة، ومؤشر أداء الجدول. وتشمل مؤشرات الجودة معدلات الاستيفاء للمواصفات الفنية، ومعدلات إعادة العمل، ومعدلات المطابقة لمعايير الجودة المعتمدة. وتُقاس مؤشرات الرضا عبر استطلاعات آراء أصحاب المصلحة وقياس مستوى تلبية توقعاتهم. أما مؤشرات الأثر التشغيلي فتُقاس عبر رصد التغيرات في مؤشرات الأداء التشغيلي للمنظمة بعد إنجاز المشروع (عمرو والحبيس، ٢٠٢٢).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يُمثِّل هذا الفصل حجر الزاوية في البناء البحثي للدراسة، إذ يعرض الإطار المنهجي والإجراءات العلمية التي اتَّبعها الباحث في سبيل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها. ويتناول الفصل بيان المنهج المعتمد وطبيعته وملاءمته لموضوع الدراسة، ثم يعرض مجتمع الدراسة وعيّنته مع تحديد أعدادها بدقة، ويُفصِّل في أداة جمع البيانات المستخدمة ومكوّناتها، ومصادر بنائها، ومقياس الاستجابة المُعتمد عليها، ثم يتناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها عبر مجموعة من الاختبارات الإحصائية، بما فيها مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، ويُختتم الفصل بعرض الأساليب الإحصائية التي وظَّفها الباحث في معالجة البيانات وتحليلها.

2.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج توصيف الظاهرة المدروسة توصيفًا دقيقًا كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات القائمة بين متغيراتها، والوصول إلى استنتاجات علمية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. ويُعدّ هذا المنهج ملائمًا لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى تشخيص واقع تطبيق مكتب إدارة المشاريع بأبعاده الأربعة (التخطيط والمنهجيات المعيارية، والمراقبة والتحكم في الأداء، وإدارة المعرفة والتعلم المؤسسي، والمواءمة الاستراتيجية) في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، والتعرّف على مستوى نتائج المشاريع التشغيلية في هذه الشركات، وتحليل أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع.

وقد اتَّبع الباحث خطوات المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على مصدرين رئيسيين للبيانات، تمثِّل الأول في المصادر الثانوية التي شملت الكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية المرتبطة بموضوع الدراسة، وقد وُظِّفت في بناء الإطار النظري وصياغة أداة الدراسة. أما المصدر الثاني فتمثِّل في المصادر الأولية عبر تصميم استبانة لجمع البيانات الميدانية من أفراد عيّنة الدراسة، ثم معالجة هذه البيانات إحصائيًا للوصول إلى نتائج الدراسة واختبار فروضها.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في الشركات اللوجستية العاملة في المملكة العربية السعودية، ممّن لهم صلة مباشرة بإدارة المشاريع أو الإشراف عليها أو المشاركة في تنفيذها. وقد جرى تحديد المجتمع بالتركيز على الشركات اللوجستية الكبرى المرخصة من الهيئة العامة للنقل، والتي تمتلك إدارات أو مكاتب متخصصة لإدارة المشاريع، أو تُنفّذ مشاريع تشغيلية بشكل منتظم ضمن أنشطتها الاعتيادية.

وبناءً على البيانات المتاحة، فقد بلغ عدد الشركات اللوجستية المستهدفة (٢٥) شركة موزعة على المناطق الرئيسية في المملكة (الرياض، مكة المكرمة، المنطقة الشرقية، عسير، القصيم)، وقد قُدِّر إجمالي عدد العاملين في المستويات الإدارية المعنية بإدارة المشاريع في هذه الشركات بحوالي (٧٥٠) موظفًا، يشملون مديري المشاريع، وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع، ومديري العمليات، ومديري الجودة، ومديري التخطيط الاستراتيجي، ورؤساء الأقسام المرتبطة بتنفيذ المشاريع.

4.3 عيّنة الدراسة

نظرًا لصعوبة الوصول إلى جميع مفردات مجتمع الدراسة، لجأ الباحث إلى اختيار عيّنة عشوائية طبقية تُمثّل مجتمع الدراسة تمثيلًا دقيقًا. وقد جرى تحديد حجم العيّنة بالاستناد إلى معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) لتحديد حجم العيّنة عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، وقد أسفر ذلك عن حجم عيّنة يبلغ (٢٥٤) مفردة تقريبًا. وحرصًا على تعزيز التمثيل ومواجهة احتمالات عدم استرداد بعض الاستبانات أو استبعاد غير الصالح منها، فقد جرى توزيع (٣٠٠) استبانة على أفراد العيّنة.

وقد أُسترد من الاستبانات الموزعة (٢٧٨) استبانة بنسبة استرداد بلغت (٩٢,٦٧٪)، وبعد فحص الاستبانات المُستردة، تبين أنّ (١٤) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي لعدم اكتمال الإجابات أو لوجود نمطية واضحة في الاستجابات، ومن ثمّ استُبعدت من التحليل، ليصبح العدد النهائي للاستبانات الصالحة (٢٦٤) استبانة بنسبة صلاحية بلغت (٨٨٪) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة تُعدّ مناسبةً لأغراض التحليل الإحصائي وتحقيق أهداف الدراسة.

والجدول الآتي يوضّح توزيع الاستبانات على الشركات اللوجستية المشاركة في الدراسة:

جدول (3 - 1): توزيع الاستبانات على شركات مجتمع الدراسة

م	فئة الشركات اللوجستية	عدد الشركات	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة	نسبة الصلاحية
١	شركات النقل والشحن البري	٨	٩٦	٩٠	٤	٨٦	%٨٩,٥٨
٢	شركات الشحن البحري والموانئ	٥	٦٠	٥٦	٣	٥٣	%٨٨,٣٣
٣	شركات الشحن الجوي	٤	٤٨	٤٥	٢	٤٣	%٨٩,٥٨
٤	شركات التخزين والمستودعات	٥	٦٠	٥٤	٣	٥١	%٨٥,٠٠
٥	شركات الخدمات اللوجستية المتكاملة	٣	٣٦	٣٣	٢	٣١	%٨٦,١١
المجموع	٢٥	٣٠٠	٢٧٨	١٤	٢٦٤		%٨٨,٠٠

5.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وقدرتها على جمع كم كبير من البيانات في وقت وجيز وبكلفة معقولة. وقد جرى تصميم الاستبانة بالاستناد إلى الأدب النظري السابق والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، ثم عُرضت على مجموعة من المحكمين المتخصصين لإبداء الرأي في مدى ملاءمتها.

وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

- القسم الأول: ويتضمن البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، والتخصص، وحجم الشركة.
- القسم الثاني: يختص بقياس المتغير المستقل مكتب إدارة المشاريع (PMO)، ويتكون من (١٦) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بواقع (٤) فقرات لكل بُعد، وهي: بُعد التخطيط والمنهجيات المعيارية، وبُعد المراقبة والتحكم في الأداء، وبُعد إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي، وبُعد المواءمة الاستراتيجية.
- القسم الثالث: يختص بقياس المتغير التابع نتائج المشاريع التشغيلية، ويتكون من (١٠) فقرات ضمن محور واحد تقيس الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المعتمدة ومعايير الجودة ورضا أصحاب المصلحة والكفاءة في استخدام الموارد وتحقيق النطاق المحدد وإدارة المخاطر والتواصل الفعال وتسليم المخرجات وتحقيق الأهداف التشغيلية.

وقد جرى اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وذلك على النحو الآتي:

جدول (3 - 2): مقياس ليكرت الخماسي المُعتمد

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	٥	٤	٣	٢	١

ولأغراض تفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة، جرى احتساب طول الفئة عبر قسمة المدى (٥-١=٤) على عدد المستويات (٥)، فبلغت (٠,٨٠)، ومن ثم فقد جرى اعتماد المستويات الآتية:

جدول (3 - 3): مستويات المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	المستوى
من ١,٠٠ إلى أقل من ١,٨٠	منخفض جدًا
من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠	منخفض
من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠	متوسط

مرتفع	من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠
مرتفع جدًا	من ٤,٢٠ إلى ٥,٠٠

6.3 صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق الاستبانة، اعتمد الباحث على نوعين من الصدق، هما الصدق الظاهري (صدق المحكمين) وصدق الاتساق الداخلي.

١ - الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة مكونة من (٩) محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال وإدارة المشاريع في عدد من الجامعات السعودية والعربية، وذلك لإبداء الرأي في مدى وضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى انتماء كل فقرة للبُعد الذي تندرج تحته، ومدى شمولية الاستبانة لمتغيرات الدراسة. وقد جرى تعديل الاستبانة في ضوء الملاحظات الواردة، حيث حُذفت فقرتان أُعيدت صياغة (٥) فقرات، لتخرج الاستبانة في صورتها النهائية بعد اتفاق ما لا يقل عن (٨٠٪) من المحكمين على ملاءمة فقراتها.

٢ - صدق الاتساق الداخلي

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عبر حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وذلك بالاستناد إلى عينة استطلاعية بلغت (٣٠) مفردة. والجدول الآتي يوضح معاملات الارتباط لفقرات المتغير المستقل بأبعاده:

جدول (3 - 4): معاملات ارتباط فقرات المتغير المستقل بالبُعد الذي تنتمي إليه

البُعد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التخطيط والمنهجيات المعيارية	١	٠,٧٨٤	٠,٠٠٠
	٢	٠,٨١٢	٠,٠٠٠
	٣	٠,٧٦٩	٠,٠٠٠

٠,٠٠٠	٠,٨٢٥	٤	
٠,٠٠٠	٠,٨٠٣	٥	المراقبة والتحكم في الأداء
٠,٠٠٠	٠,٧٩١	٦	
٠,٠٠٠	٠,٨٣٧	٧	
٠,٠٠٠	٠,٧٧٥	٨	
٠,٠٠٠	٠,٨١٩	٩	
٠,٠٠٠	٠,٨٤١	١٠	إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي
٠,٠٠٠	٠,٧٩٦	١١	
٠,٠٠٠	٠,٨٠٨	١٢	
٠,٠٠٠	٠,٨٢٨	١٣	
٠,٠٠٠	٠,٨٠٥	١٤	المواءمة الاستراتيجية
٠,٠٠٠	٠,٧٨٢	١٥	
٠,٠٠٠	٠,٨١٦	١٦	
٠,٠٠٠	٠,٨١٦	١٦	

يتَّضح من الجدول أنَّ جميع معاملات الارتباط بين فقرات المتغير المستقل والبُعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتتراوح قيمها بين (٠,٧٦٩) و(٠,٨٤١)، وهي قيم مرتفعة تدل على أنَّ الفقرات تقيس ما وُضعت لقياسه.

جدول (3 - 5): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع (نتائج المشاريع التشغيلية) بالدرجة الكلية للمحور

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١ - الالتزام بالجدول الزمني	٠,٧٩٤	٠,٠٠٠
٢ - الالتزام بالميزانية المعتمدة	٠,٨٢١	٠,٠٠٠
٣ - تحقيق معايير الجودة	٠,٨٣٨	٠,٠٠٠
٤ - رضا أصحاب المصلحة	٠,٨٠٢	٠,٠٠٠
٥ - الكفاءة في استخدام الموارد	٠,٧٨٧	٠,٠٠٠
٦ - تحقيق النطاق المحدد	٠,٨١٤	٠,٠٠٠

٠,٧٧٦	٠,٧٧٦	٧ - إدارة المخاطر
٠,٨٠٩	٠,٨٠٩	٨ - التواصل الفعال
٠,٨٢٥	٠,٨٢٥	٩ - تسليم المخرجات
٠,٨٤٣	٠,٨٤٣	١٠ - تحقيق الأهداف التشغيلية

يتبين من الجدول أن جميع معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع بالدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتتراوح قيمها بين (٠,٧٧٦) و (٠,٨٤٣)، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع.

٣ - صدق الاتساق البنائي (ارتباط الأبعاد بالمتغير الكلي)

جرى حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير، وذلك للتحقق من الاتساق البنائي للاستبانة على النحو الآتي:

جدول (3 - 6): معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للمتغير

البُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	مستوى الدلالة
التخطيط والمنهجيات المعيارية	٠,٨٦٧	٠,٠٠٠
المراقبة والتحكم في الأداء	٠,٨٩٢	٠,٠٠٠
إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي	٠,٨٧٨	٠,٠٠٠
المواءمة الاستراتيجية	٠,٩٠٤	٠,٠٠٠

يتضح من الجدول أن جميع معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للمتغير مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يعزز الاتساق البنائي للاستبانة.

7.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الاستبانة، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يُعدّ من أكثر الاختبارات شيوعاً واستخداماً لقياس الثبات، ويُقبل معامل الثبات إحصائياً إذا بلغت قيمته (٠,٧٠) فأكثر. والجدول الآتي يوضح معاملات الثبات لأبعاد الدراسة ومتغيراتها:

جدول (3 - 7): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة

المتغير/البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التخطيط والمنهجيات المعيارية	٤	٠,٨٤٦
المراقبة والتحكم في الأداء	٤	٠,٨٧٢
إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي	٤	٠,٨٦١
المواءمة الاستراتيجية	٤	٠,٨٨٥
المتغير المستقل (مكتب إدارة المشاريع) ككل	١٦	٠,٩٣٧
المتغير التابع (نتائج المشاريع التشغيلية)	١٠	٠,٩١٤
الاستبانة ككل	٢٦	٠,٩٥٢

يتبين من الجدول أنّ جميع معاملات الثبات لأبعاد الدراسة وللمتغيرات والاستبانة ككل مرتفعة، إذ تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ للأبعاد بين (٠,٨٤٦) و(٠,٨٨٥)، وبلغ معامل الثبات للمتغير المستقل ككل (٠,٩٣٧)، وللمتغير التابع (٠,٩١٤)، وللاستبانة ككل (٠,٩٥٢)، وهي قيم تفوق الحد المقبول إحصائياً (٠,٧٠)، مما يدل على ثبات مرتفع لأداة الدراسة وصلاحياتها للتطبيق.

8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للتعرّف على طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع، جرى احتساب معاملات ارتباط بيرسون بين هذه المتغيرات، والجدول الآتي يوضّح النتائج:

جدول (3 - 8): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (ن=٢٦٤)

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦
١ - التخطيط والمنهجيات المعيارية	١					
٢ - المراقبة والتحكم في الأداء	**٠,٦٨٣	١				
٣ - إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي	**٠,٦٥٧	**٠,٧١٢	١			
٤ - المواءمة الاستراتيجية	**٠,٦٤٩	**٠,٦٩٤	**٠,٧٠٦	١		
٥ - المتغير المستقل ككل	**٠,٨٥٨	**٠,٨٩١	**٠,٨٧٤	**٠,٨٨٦	١	
٦ - نتائج المشاريع التشغيلية	**٠,٦٩٥	**٠,٧٣٨	**٠,٧١٩	**٠,٧٥٢	**٠,٨٣٤	١

** الارتباط دالّ إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١).

يتّضح من مصفوفة الارتباط أنّ جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل بعضها ببعض، وبين هذه الأبعاد والمتغير التابع، ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، وأنّ العلاقات جميعها موجبة. كما يتبيّن أنّ معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل تتراوح بين (٠,٦٤٩) و(٠,٧١٢)، وهي علاقات ارتباط قوية دون أن تصل إلى درجة التداخل (Multicollinearity) التي عادةً ما تبدأ من (٠,٨٠)، مما يعني أنّ الأبعاد الأربعة تقيس جوانب متميزة على الرغم من ترابطها. كذلك تتراوح معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع بين (٠,٦٩٥) و(٠,٧٥٢)، وأعلى ارتباط سجّل بين بُعد المواءمة الاستراتيجية ونتائج المشاريع التشغيلية بمعامل (٠,٧٥٢)، بينما جاء أدنى ارتباط بين بُعد التخطيط والمنهجيات المعيارية ونتائج المشاريع التشغيلية بمعامل (٠,٦٩٥). وبلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل ككل والمتغير التابع (٠,٨٣٤)، وهو ارتباط قوي جدًا يعكس متانة العلاقة بين المتغيرين ويُهدّد الطريق لاختبار فروض الدراسة المتعلقة بالأثر.

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها، وظّف الباحث حزمة من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في إصدار متقدم، وذلك على النحو الآتي:

- الأول: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.
- الثاني: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها، وترتيب هذه الفقرات والأبعاد وفق أهميتها النسبية.
- الثالث: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة وقياس مدى الاتساق الداخلي لفقراتها.
- الرابع: معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، ولاستكشاف طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع، وبناء مصفوفة الارتباط بين المتغيرات.
- الخامس: اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor – VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتحقق من عدم وجود ارتباط متعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة قبل إجراء تحليل الانحدار.
- السادس: اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) للتحقق من اعتدالية التوزيع للبيانات، بوصفه شرطاً أساسياً لاستخدام الاختبارات البارامترية.
- السابع: تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك لاختبار الفروض الفرعية للدراسة.
- الثامن: تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعةً على المتغير التابع، وذلك لاختبار الفرض الرئيس للدراسة.
- التاسع: اختبار (F) لقياس معنوية نموذج الانحدار الكلي، واختبار (t) لقياس معنوية معاملات الانحدار الجزئية.
- العاشر: معامل التحديد (R^2) لتحديد نسبة التباين المُفسّر في المتغير التابع بواسطة المتغير المستقل بأبعاده.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة، وتحليلها بما يُمكن من الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. ويستهل الفصل بعرض التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية، ثم ينتقل إلى التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع، ويُختتم باختبار فروض الدراسة الرئيسة والفرعية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

2.4 التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية

جرى وصف خصائص أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٢٦٤) مفردةً من حيث المتغيرات الديموغرافية والوظيفية، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وفيما يأتي عرض لهذه الخصائص:

جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية والوظيفية (ن=٢٦٤)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٠٨	٧٨,٧٩%
	أنثى	٥٦	٢١,٢١%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٤٢	١٥,٩١%
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١١٨	٤٤,٧٠%
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٧٦	٢٨,٧٩%
	٥٠ سنة فأكثر	٢٨	١٠,٦٠%
المؤهل العلمي	دبلوم	٢٤	٩,٠٩%
	بكالوريوس	١٦٨	٦٣,٦٤%
	ماجستير	٥٨	٢١,٩٧%
	دكتوراه	١٤	٥,٣٠%

سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣٦	%١٣,٦٤
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٩٤	%٣٥,٦١
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٨٢	%٣١,٠٦
	١٥ سنة فأكثر	٥٢	%١٩,٦٩
المستوى الوظيفي	مدير إدارة	٤٦	%١٧,٤٢
	مدير مشروع	٩٢	%٣٤,٨٥
	رئيس قسم	٧٤	%٢٨,٠٣
	موظف تنفيذي في مكتب المشاريع	٥٢	%١٩,٧٠
التخصص	إدارة أعمال	٩٦	%٣٦,٣٦
	إدارة مشاريع	٧٨	%٢٩,٥٥
	هندسة	٥٨	%٢١,٩٧
	تخصصات أخرى	٣٢	%١٢,١٢
حجم الشركة (عدد الموظفين)	أقل من ١٠٠	٣٤	%١٢,٨٨
	من ١٠٠ إلى ٥٠٠	٩٨	%٣٧,١٢
	من ٥٠١ إلى ١٠٠٠	٧٦	%٢٨,٧٩
	أكثر من ١٠٠٠	٥٦	%٢١,٢١

يتضح من الجدول (4 - 1) أنَّ الذكور يُشكّلون الغالبية العظمى من أفراد عيّنة الدراسة بنسبة (٧٨,٧٩٪)، وهو ما يعكس الطبيعة السائدة في قطاع الخدمات اللوجستية بالمملكة الذي يُعدّ من القطاعات التي يهيمن عليها العنصر الذكوري، مع ملاحظة النمو المُتّرد في نسبة مشاركة الإناث التي بلغت (٢١,٢١٪) نتيجة التوجّهات الوطنية لتمكين المرأة في سوق العمل.

وفيما يخصّ الفئات العمرية، فإنّ الشريحة الأكبر من أفراد العيّنة تتراوح أعمارهم بين (٣٠ و ٤٠) سنة بنسبة (٤٤,٧٠٪)، تليها الفئة العمرية من (٤٠ إلى ٥٠) سنة بنسبة (٢٨,٧٩٪)، مما يعكس أنَّ عيّنة الدراسة تتكوّن في معظمها من كوادري في مرحلة النضج الوظيفي.

كذلك يتبيّن أنَّ الأغلبية من أفراد العيّنة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (٦٣,٦٤٪)، تليها درجة الماجستير بنسبة (٢١,٩٧٪)، مما يعكس المستوى العلمي المرتفع لأفراد العيّنة. أما فيما يخصّ سنوات

الخبرة، فإنَّ الغالبية العظمى من أفراد العيّنة يمتلكون خبرة تتجاوز الخمس سنوات بنسبة إجمالية تبلغ (٨٦,٣٦٪)، وهو ما يعزّز الثقة في استجاباتهم على الاستبانة نظرًا لمعرفتهم العميقة بموضوع الدراسة.

3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العيّنة على أبعاد المتغير المستقل والمتغير

التابع

التحليل الوصفي للمتغير المستقل: مكتب إدارة المشاريع

جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة على فقرات كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل، وتحديد المستوى والترتيب لكل فقرة داخل بُعدها.

أ- بُعد التخطيط والمنهجيات المعيارية

جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التخطيط والمنهجيات المعيارية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	يوفّر مكتب إدارة المشاريع منهجيات موحّدة لإدارة المشاريع في الشركة	٤,٠٨	٠,٧٨٤	مرتفع	٢
٢	يعتمد مكتب إدارة المشاريع أدوات تخطيط معيارية تُستخدم في جميع المشاريع	٣,٩٦	٠,٨١٢	مرتفع	٣
٣	يُطوّر مكتب إدارة المشاريع قوالب عمل مقنّنة لوثائق المشاريع	٤,١٢	٠,٧٦٥	مرتفع	١
٤	يُوثّق مكتب إدارة المشاريع الإجراءات التشغيلية للمشاريع بصورة واضحة	٣,٨٩	٠,٨٢٧	مرتفع	٤
المتوسط العام للبُعد		٤,٠١	٠,٦٩٤	مرتفع	

يتّضح من الجدول (4 - 2) أنّ بُعد التخطيط والمنهجيات المعيارية جاء بمستوى مرتفع لدى أفراد العيّنة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠١) وانحراف معياري (٠,٦٩٤)، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الثالثة

المتعلقة بتطوير قوالب العمل المقننة بمتوسط (٤,١٢)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة الرابعة المتصلة بتوثيق الإجراءات التشغيلية بمتوسط (٣,٨٩).

ب- بُعد المراقبة والتحكم في الأداء

جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المراقبة والتحكم في الأداء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	يُتابع مكتب إدارة المشاريع أداء المشاريع بصورة دورية ومنتظمة	٤,١٥	٠,٧٥٦	مرتفع	١
٢	يتحكم مكتب إدارة المشاريع في تقدم المشاريع وفق الخطط المعتمدة	٣,٩٤	٠,٨٠٦	مرتفع	٣
٣	يُعَدّ مكتب إدارة المشاريع تقارير دورية عن حالة المشاريع للإدارة العليا	٤,٠٧	٠,٧٧٨	مرتفع	٢
٤	يُطبّق مكتب إدارة المشاريع أنظمة معلومات متكاملة لإدارة المشاريع	٣,٨٦	٠,٨٤٢	مرتفع	٤
المتوسط العام للبُعد		٤,٠١	٠,٧٠٢	مرتفع	

يتبين من الجدول (4 - 3) أنّ بُعد المراقبة والتحكم في الأداء جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠١) وانحراف معياري (٠,٧٠٢). واحتلت الفقرة الأولى المتعلقة بمتابعة أداء المشاريع بصورة دورية المرتبة الأولى بمتوسط (٤,١٥)، فيما جاءت الفقرة الرابعة المتصلة بتطبيق أنظمة المعلومات المتكاملة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٨٦).

ج- بُعد إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي

جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	يُوثَّق مكتب إدارة المشاريع الدروس المستفادة من كل مشروع	٣,٨٢	٠,٨٦٥	مرتفع	٣
٢	يُدير مكتب إدارة المشاريع قواعد معرفية شاملة لخبرات المشاريع	٣,٧٦	٠,٨٩٤	مرتفع	٤
٣	يُجري مكتب إدارة المشاريع مراجعات منظّمة بعد انتهاء كل مشروع	٣,٩٤	٠,٨٢٧	مرتفع	٢
٤	يُعزّز مكتب إدارة المشاريع التعلم المؤسسي بين فرق العمل	٣,٩٨	٠,٨١٣	مرتفع	١
المتوسط العام للبُعد		٣,٨٨	٠,٧٤٥	مرتفع	

يُلاحظ من الجدول (4 - 4) أنّ بُعد إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٨) وانحراف معياري (٠,٧٤٥). وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة الرابعة المتصلة بتعزيز التعلم المؤسسي بمتوسط (٣,٩٨)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة الثانية المتعلقة بإدارة قواعد المعرفة بمتوسط (٣,٧٦).

د- بُعد المواءمة الاستراتيجية

جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المواءمة الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	يربط مكتب إدارة المشاريع المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للشركة	٤,١٨	٠,٧٤٢	مرتفع	١

٢	يُدير مكتب إدارة المشاريع محفظة مشاريع الشركة بصورة متكاملة	٤,٠٥	٠,٧٩٤	مرتفع	٣
٣	يُحدّد مكتب إدارة المشاريع أولويات المشاريع وفق معايير موضوعية	٤,٠٩	٠,٧٧١	مرتفع	٢
٤	يُشارك مكتب إدارة المشاريع في التخطيط الاستراتيجي للشركة	٣,٩٦	٠,٨٢٣	مرتفع	٤
المتوسط العام للبعد		٤,٠٧	٠,٦٨٧	مرتفع	

يُبين الجدول (4 - 5) أنّ بُعد المواءمة الاستراتيجية جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٧) وانحراف معياري (٠,٦٨٧). واحتلت الفقرة الأولى المتعلقة بربط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية المرتبة الأولى بمتوسط (٤,١٨)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة الرابعة المتصلة بالمشاركة في التخطيط الاستراتيجي بمتوسط (٣,٩٦).

هـ- الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل

جدول (4 - 6): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل حسب المتوسطات الحسابية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	التخطيط والمنهجيات المعيارية	٤,٠١	٠,٦٩٤	مرتفع	٣
٢	المراقبة والتحكم في الأداء	٤,٠١	٠,٧٠٢	مرتفع	٢
٣	إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي	٣,٨٨	٠,٧٤٥	مرتفع	٤
٤	المواءمة الاستراتيجية	٤,٠٧	٠,٦٨٧	مرتفع	١
المتغير المستقل ككل		٣,٩٩	٠,٦٥٢	مرتفع	

يُتَّضح من الجدول (4 - 6) أنَّ المتغير المستقل ككل جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٩) وانحراف معياري (٠,٦٥٢)، وأنَّ بُعد المواءمة الاستراتيجية احتلَّ المرتبة الأولى بين الأبعاد، فيما جاء بُعد إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي في المرتبة الأخيرة.

التحليل الوصفي للمتغير التابع: نتائج المشاريع التشغيلية

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (نتائج المشاريع التشغيلية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	تُجَزَّ مشاريع الشركة ضمن الجدول الزمني المعتمد	٣,٩٢	٠,٨٠٦	مرتفع	٦
٢	تلتزم مشاريع الشركة بالميزانية المعتمدة دون تجاوزات جوهرية	٣,٨٥	٠,٨٣٤	مرتفع	٨
٣	تُحَقَّق مشاريع الشركة معايير الجودة المطلوبة	٤,٠٦	٠,٧٦٨	مرتفع	٢
٤	تُلَبِّي مشاريع الشركة توقعات أصحاب المصلحة	٣,٩٧	٠,٧٩٥	مرتفع	٤
٥	تُستخدَم الموارد المتاحة للمشاريع بكفاءة عالية	٣,٨٩	٠,٨١٩	مرتفع	٧
٦	تُنفَّذ مشاريع الشركة ضمن النطاق المحدد لها	٤,٠٢	٠,٧٧٤	مرتفع	٣
٧	تُدار المخاطر المصاحبة لمشاريع الشركة بفاعلية	٣,٨١	٠,٨٤٧	مرتفع	٩
٨	يتم التواصل الفعَّال بين جميع الأطراف المعنية بمشاريع الشركة	٣,٩٤	٠,٧٩٨	مرتفع	٥

٩	تُسَلَّم مخرجات مشاريع الشركة وفق الاشتراطات المتفق عليها	٤,١١	٠,٧٥٢	مرتفع	١
١٠	تُحَقَّق مشاريع الشركة أهدافها التشغيلية المرجوة	٣,٧٨	٠,٨٥٦	مرتفع	١٠
المتوسط العام للمتغير التابع		٣,٩٤	٠,٦٧٨	مرتفع	

يتبين من الجدول (4 - 7) أنَّ المتغير التابع (نتائج المشاريع التشغيلية) جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٤) وانحراف معياري (٠,٦٧٨). واحتلت الفقرة التاسعة المتعلقة بتسليم المخرجات وفق الاشتراطات المرتبة الأولى بمتوسط (٤,١١)، بينما جاءت الفقرة العاشرة المتصلة بتحقيق الأهداف التشغيلية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٧٨)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات ضمن المستوى المرتفع.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده المختلفة (التخطيط والمنهجيات المعيارية، والمراقبة والتحكم في الأداء، وإدارة المعرفة والتعلم المؤسسي، والمواءمة الاستراتيجية) على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية”.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد مكتب إدارة المشاريع (كعوامل مستقلة) على نتائج المشاريع التشغيلية (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد مكتب إدارة المشاريع على نتائج المشاريع التشغيلية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	٠,٤٨٦	٣,٢٤٥	**٠,٠٠١
التخطيط والمنهجيات المعيارية	٠,١٨٧	٣,٤١٢	**٠,٠٠١
المراقبة والتحكم في الأداء	٠,٢٣٤	٤,١٠٨	**٠,٠٠٠
إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي	٠,٢٠٦	٣,٦٧٩	**٠,٠٠٠
المواءمة الاستراتيجية	٠,٢٩٨	٥,٢٦٤	**٠,٠٠٠
معامل الارتباط = ٠,٨٤٦	معامل التحديد = ٠,٧١٦		
قيمة الاختبار F = ١٦٣,٢٠٧	القيمة الاحتمالية = ٠,٠٠٠		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4 - 8) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائيًا بين أبعاد مكتب إدارة المشاريع كمتغيرات مستقلة، ونتائج المشاريع التشغيلية كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها ٠,٧١٦، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن ٧١,٦٪ من التباين في تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بمكتب إدارة المشاريع، فيما تُعزى نسبة (٢٨,٤٪) من التباين إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة. كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = ٠,٨٤٦$) (إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

وعلى مستوى معنوية النموذج الكلي، بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (١٦٣,٢٠٧) بمستوى دلالة (Sig. = ٠,٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠٠١)، مما يعكس صلاحية النموذج الإحصائي في تفسير العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "المواءمة الاستراتيجية" هو الأكثر تأثيرًا على نتائج المشاريع التشغيلية، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = ٠,٢٩٨$)، وبلغت قيمة T (٥,٢٦٤) بدلالة معنوية عالية (Sig. = ٠,٠٠٠)، ويؤكد ذلك الدور المحوري الذي يلعبه ربط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للشركة في تعظيم القيمة الناتجة عن هذه المشاريع.

كما أظهرت النتائج أنّ بُعد "المراقبة والتحكم في الأداء" يأتي في المرتبة الثانية من حيث درجة التأثير بمعامل انحدار $B = 0.234$ (وقيمة $T (4,108)$ بدلالة $\text{Sig.} = 0.000$)، ما يعكس أهمية المتابعة الدورية لأداء المشاريع وضبط الانحرافات في مسار تنفيذها. ويأتي في المرتبة الثالثة بُعد "إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي" بمعامل انحدار $B = 0.206$ (وقيمة $T (3,679)$ بدلالة $\text{Sig.} = 0.000$)، ثم بُعد "التخطيط والمنهجيات المعيارية" بمعامل انحدار $B = 0.187$ (وقيمة $T (3,412)$ بدلالة $\text{Sig.} = 0.001$)، وهي جميعها دالة إحصائية وتُساهم في تفسير التباين في نتائج المشاريع التشغيلية. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسة للدراسة. ويتفرع منها الفروض التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التخطيط والمنهجيات المعيارية لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط والمنهجيات المعيارية على نتائج المشاريع التشغيلية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient			
نتائج المشاريع التشغيلية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التخطيط والمنهجيات المعيارية	B	الخطأ المعياري	Beta	T
	0.695	0.483	1	244.763	0.000		0.679	0.043	0.695	15.645
										0.000

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "التخطيط والمنهجيات المعيارية" باعتباره أحد أبعاد مكتب إدارة المشاريع على "نتائج المشاريع التشغيلية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 9)، حيث بلغ

معامل الارتباط $R = 0.695$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.483$ ، مما يشير إلى أنّ 48.3% من التباين في تحسين نتائج المشاريع التشغيلية يُمكن تفسيره من خلال متغير التخطيط والمنهجيات المعيارية فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أنّ قيمة F المحسوبة بلغت (244.763) بمستوى دلالة = Sig. 0.000، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.679$ ، بقيمة $T = 15.645$ ، وهي أيضًا دالة عند مستوى = Sig. 0.000، ما يدل على أنّ أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التخطيط والمنهجيات المعيارية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.679 في مستوى نتائج المشاريع التشغيلية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد المراقبة والتحكم في الأداء لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression)

(Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المراقبة والتحكم في الأداء على نتائج المشاريع التشغيلية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
نتائج المشاريع التشغيلية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المراقبة والتحكم في الأداء	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	٠,٧٣٨	٠,٥٤٥	١	٣١٣,٩٤٧	٠,٠٠٠		٠,٧١٣	٠,٠٤٠	٠,٧٣٨	١٧,٧١٩	٠,٠٠٠

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "المراقبة والتحكم في الأداء" على "نتائج المشاريع التشغيلية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 10)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = ٠,٧٣٨$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = ٠,٥٤٥$ ، مما يشير إلى أن ٥٤,٥% من التباين في تحسين نتائج المشاريع التشغيلية يُمكن تفسيره من خلال متغير المراقبة والتحكم في الأداء فقط.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (٣١٣,٩٤٧) بمستوى دلالة (Sig. = ٠,٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)، مما يعزز دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = ٠,٧١٣$ ، بقيمة $T = ١٧,٧١٩$ ، بدلالة (Sig. = ٠,٠٠٠)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في المراقبة والتحكم في الأداء تؤدي إلى زيادة بمقدار ٠,٧١٣ في مستوى نتائج المشاريع التشغيلية. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي على نتائج المشاريع التشغيلية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA			المتغير المستقل	المعاملات Coefficient			
نتائج المشاريع التشغيلية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	B	الخطأ المعياري	Beta	T
	٠,٧١٩	٠,٥١٧	١	٢٨٠,٣٨٦	٠,٠٠٠	٠,٦٥٤	٠,٠٣٩	٠,٧١٩	١٦,٧٤٥
						المؤسسي			٠,٠٠٠

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي" على "نتائج المشاريع التشغيلية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 11)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = ٠,٧١٩$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = ٠,٥١٧$ ، مما يشير إلى أن ٥١,٧% من التباين في تحسين نتائج المشاريع التشغيلية يُمكن تفسيره من خلال متغير إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي فقط.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (٢٨٠,٣٨٦) بمستوى دلالة (Sig. = ٠,٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يعزز دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = ٠,٦٥٤$ بقيمة $T = ١٦,٧٤٥$ بدلالة (Sig. = ٠,٠٠٠)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي تؤدي إلى زيادة بمقدار ٠,٦٥٤ في مستوى نتائج المشاريع التشغيلية. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد المواءمة الاستراتيجية لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المواءمة الاستراتيجية على نتائج المشاريع التشغيلية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient			
نتائج المشاريع التشغيلية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المواءمة الاستراتيجية	B	الخطأ المعياري	Beta	T
	٠,٧٥٢	٠,٥٦٦	١	٣٤١,٥٨٢	٠,٠٠٠		٠,٧٤٢	٠,٠٤٠	٠,٧٥٢	١٨,٤٨٢
										Sig. t
										٠,٠٠٠

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير “المواءمة الاستراتيجية” على “نتائج المشاريع التشغيلية”. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 12)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.752$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جداً بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.566$ ، مما يشير إلى أنّ ٥٦,٦% من التباين في تحسين نتائج المشاريع التشغيلية يُمكن تفسيره من خلال متغير المواءمة الاستراتيجية فقط، وهي أعلى نسبة تفسير مقارنةً ببقية الأبعاد.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أنّ قيمة F المحسوبة بلغت (٣٤١,٥٨٢) بمستوى دلالة (Sig. = ٠,٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)، مما يعزّز دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.742$ ، بقيمة $T = 18.482$ ، بدلالة (Sig. = ٠,٠٠٠)، ما يدل على أنّ أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في المواءمة الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة بمقدار ٠,٧٤٢ في مستوى نتائج المشاريع التشغيلية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك،

تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة، وهي البُعد الأكثر تأثيرًا في نتائج المشاريع التشغيلية بين أبعاد المتغير المستقل.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

1.5 تمهيد

يُمثِّل هذا الفصل خاتمة المطاف في البناء البحثي للدراسة، إذ يعرض ما توصَّلت إليه من نتائج في ضوء المعالجة الإحصائية للبيانات الميدانية، ويُقدِّم قراءةً تحليليةً لهذه النتائج مع ربطها بالأدب النظري والدراسات السابقة، ثم يُختتم بتقديم جملة من التوصيات الموجَّهة إلى الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، فضلاً عن اقتراحات ببحوث مستقبلية يمكن أن تستكمل ما بدأتها هذه الدراسة.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الإحصائي أنَّ مستوى تطبيق مكتب إدارة المشاريع في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٩)، ويُعزى ذلك إلى الاهتمام المتنامي الذي توليه هذه الشركات لممارسات إدارة المشاريع الحديثة في ظل التوجهات الوطنية الطموحة نحو تعزيز القطاع اللوجستي بوصفه أحد ركائز رؤية المملكة، وما رافق ذلك من تبني معايير عالمية في إدارة المشاريع وتوظيف كفاءات متخصصة داخل هذه الشركات. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه بخش (٢٠٢٠) من تنامي أهمية مكاتب إدارة المشاريع في السياقات المرتبطة بتحقيق الرؤى الاستراتيجية الوطنية، وتلتقي كذلك مع ما تناوله (Umasekar, 2024) في تقييم دور هذه المكاتب في المشاريع واسعة النطاق.

وأظهرت النتائج أنَّ بُعد المواءمة الاستراتيجية جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد مكتب إدارة المشاريع بمتوسط بلغ (٤,٠٧)، ويرجع ذلك إلى الوعي المتزايد لدى قيادات الشركات اللوجستية بضرورة ربط محفظة المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للشركة والأولويات الوطنية، لا سيَّما ما يتصل بتطوير البنية التحتية اللوجستية وتعزيز التنافسية الإقليمية للمملكة في هذا القطاع. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه (Sandhu et al., 2024) بشأن الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع في المنظمات القائمة على المشاريع، وتتقاطع مع رؤية العبدالات والشورة (٢٠٢١) حول أهمية الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع.

وبيَّنت النتائج أنَّ بُعد المراقبة والتحكم في الأداء جاء في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (٤,٠١)، ويُفسَّر ذلك بطبيعة العمل اللوجستي الذي يتَّسم بتشابك العمليات وحساسية عنصر الوقت، مما يستوجب متابعة

دقيقةً لأداء المشاريع وضبط الانحرافات في مسار تنفيذها. وتلتقي هذه النتيجة مع ما تناوله (Agyeman-Boakye et al., 2025) في تحليل العلاقة بين وظائف مكتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع، وتتسق مع ما أشار إليه فراس وقانصو (٢٠٢٣) حول أهمية المهارات الإدارية والرقابية في تحسين واقع المشاريع.

وجاء بُعد التخطيط والمنهجيات المعيارية في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (٤,٠١)، ويُعزى ذلك إلى حرص الشركات اللوجستية الكبرى على تبني منهجيات معيارية عالمية توفر إطارًا موحدًا لممارسات إدارة المشاريع، غير أنّ ترسيخ هذه المنهجيات على مستوى التطبيق الفعلي لا يزال يواجه تحديات تتصل بتباين مستويات النضج بين الأقسام المختلفة. وتتوافق هذه القراءة مع ما تناوله حزين والبرازية (٢٠٢٤) بشأن تبني المعايير الدولية لإدارة المشاريع، وتتقاطع مع ما طرحه (Ichsan et al., 2023) في تحليل دور مدير مكتب إدارة المشاريع.

فيما جاء بُعد إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (٣,٨٨) وإن كان في المستوى المرتفع، ويُفسّر ذلك بأن ممارسات إدارة المعرفة وتوثيق الدروس المستفادة لا تزال تُشكّل تحديًا لكثير من المنظمات، إذ تتطلب تحولًا ثقافيًا وبيئةً مؤسسيةً تعزّز مشاركة المعرفة بدل احتكارها. وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه (Chadwick, 2025) بشأن الحاجة إلى ترسيخ آليات نقل المعرفة داخل مكاتب إدارة المشاريع، وتتسجم مع ما تناوله (Salameh et al., 2022) في مراجعته لدور هذه المكاتب في إدارة المعرفة.

كذلك أبانت النتائج أنّ مستوى نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٤)، ويُعزى ذلك إلى ما تشهده هذه الشركات من تطوّر ملموس في ممارساتها الإدارية والفنية، وتبنيها لأنظمة معلوماتية متقدمة تُسهم في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع. وتتقاطع هذه القراءة مع ما تناوله (Silvius, 2021) حول تطوّر مفهوم نتائج المشاريع وتوسّع أبعاده، وتلتقي مع ما طرحه الحسن (٢٠٢٥) بشأن دور إدارة الجودة في تحسين استدامة المشاريع.

واحتلت فقرة تسليم المخرجات وفق الاشتراطات المتفق عليها المرتبة الأولى ضمن فقرات المتغير التابع بمتوسط بلغ (٤,١١)، ويُفسّر ذلك بأن الشركات اللوجستية تُولي عنايةً خاصةً للالتزام التعاقدي مع عملائها نظرًا لطبيعة القطاع الذي تحكمه علاقات تعاقدية دقيقة، وأنّ الإخلال بها ينعكس مباشرةً على السمعة

المؤسسية وفرص العمل المستقبلية. وتتسق هذه النتيجة مع ما تناوله عمرو والحبيس (٢٠٢٢) في تقييم المشاريع الإنشائية من زاوية التزام المخرجات بالاشتراطات المتفق عليها.

في حين جاءت فقرة تحقيق الأهداف التشغيلية للمشاريع في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (٣,٧٨)، ويرجع ذلك إلى أنّ الأثر التشغيلي للمشاريع يمتد إلى ما بعد لحظة التسليم، ويتطلب فترةً زمنيةً لظهوره بصورة كاملة، فضلاً عن تأثره بمتغيرات بيئية وتنظيمية تتجاوز نطاق المشروع ذاته. وتتسجم هذه القراءة مع ما تناوله باقر وآخرون (٢٠٢٠) بشأن الدور الوسيط للثقافة المنظمة في العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ومخرجاتها.

وأكدت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لمكتب إدارة المشاريع بأبعاده مجتمعةً على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية، وأنّ هذه الأبعاد تُسهم في تفسير ما نسبته (٧١,٦٪) من التباين في نتائج المشاريع، ويُعزى ذلك إلى الطابع التكاملي بين أبعاد مكتب إدارة المشاريع، إذ يُشكّل كل بُعد منها حلقةً في منظومة متكاملة تعمل مجتمعةً على رفع كفاءة تنفيذ المشاريع. وتتفق هذه القراءة مع ما تناوله (Hussin Mohamed Hassan & Mohamed Younes, 2024) في تحليل أثر مكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع، وتتقاطع مع ما ذهب إليه (Syalevi et al., 2024) بشأن التأثير الشامل لهذه المكاتب على الأداء التنظيمي.

وأظهرت النتائج أنّ بُعد المواءمة الاستراتيجية جاء بوصفه البُعد الأكثر تأثيراً في نتائج المشاريع التشغيلية بمعامل انحدار بلغ (٠,٢٩٨)، ويُفسّر ذلك بأنّ المشاريع التي تحظى بمواءمة استراتيجية واضحة تحظى بالاهتمام المؤسسي وتخصيص الموارد الكافية والدعم القيادي، مما ينعكس مباشرةً على جودة نتائجها. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه (Sandhu et al., 2024) بشأن دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتتسق مع ما تناوله (LALMI et al., 2025) في تحليله للدور الاستراتيجي لهذه المكاتب في تعزيز نجاح شركات الإنشاءات.

كما بيّنت النتائج أنّ بُعد المراقبة والتحكم في الأداء يُشكّل ثاني أقوى المؤثرات على نتائج المشاريع بمعامل انحدار بلغ (٠,٢٣٤)، ويُعزى ذلك إلى أنّ المتابعة الدقيقة والتدخل التصحيحي المبكر يحذّان من تفاقم الانحرافات في مسار المشاريع ويُتيحان تعديل المسار قبل تحوّل المشكلات الصغيرة إلى أزمات مؤثرة. وتتسجم هذه القراءة مع ما تناوله (Alshabragi et al., 2024) بشأن نظم تقييم نضج مكاتب إدارة

المشاريع، وتلتقي مع ما ذهب إليه وليد ومريزق (٢٠٢٤) بشأن دور تقنيات إدارة الوقت في ضبط تنفيذ المشاريع.

وأبرزت النتائج أنّ بُعد إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي يساهم بشكل دال في تحسين نتائج المشاريع بمعامل انحدار بلغ (٠,٢٠٦)، ويُفسّر ذلك بأنّ توثيق الدروس المستفادة وتراكم المعرفة يُتيحان تجنب تكرار الأخطاء وبناء المشاريع اللاحقة على خبرات مثبتة الفاعلية. وتتوافق هذه القراءة مع ما تناوله (Fernandes et al., 2020) بشأن دور مكاتب البرامج والمشاريع في دعم تدفقات المعرفة، وتتقاطع مع ما ذهب إليه (Karim et al., 2022) بشأن الممارسات المؤسسية المعززة لنضج إدارة المشاريع.

وكشفت النتائج أنّ بُعد التخطيط والمنهجيات المعيارية يُشكّل مدخلاً مهماً لتحسين نتائج المشاريع بمعامل انحدار بلغ (٠,١٨٧)، ويرجع ذلك إلى أنّ توحيد المنهجيات وتقنين القوالب يوفران أساساً مشتركاً لفرق المشاريع ويحدّان من تباين مستويات الأداء بين المشاريع المختلفة. وتتسجم هذه النتيجة مع ما تناوله الجبوري ومصطفى (٢٠٢١) بشأن أنظمة تخطيط مصادر المشاريع، وتلتقي مع ما طرحه (Fernandes et al., 2021) في دراسته لدور مكاتب إدارة المشاريع في مراكز البحث الجامعية.

وأظهرت مصفوفة الارتباط وجود علاقة ارتباط قوية بين مكتب إدارة المشاريع ككل ونتائج المشاريع التشغيلية بمعامل بلغ (٠,٨٣٤)، ويُعزى ذلك إلى الطابع البيئي للعلاقة بين هذين المتغيرين، إذ يُشكّل مكتب إدارة المشاريع البنية التحتية التنظيمية التي تُنتج المشاريع مخرجاتها في إطارها، مما يجعل تحسين المكتب مدخلاً مباشراً لتحسين النتائج. وتتسق هذه القراءة مع ما تناوله (Obradović, 2022) بشأن الخريطة المفاهيمية لمكاتب إدارة المشاريع في القطاع العام، وتلتقي مع ما ذهب إليه الشهري والعقيلي (٢٠٢٤) بشأن دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة.

وأخيراً، بيّنت النتائج تفاوت درجات إسهام أبعاد مكتب إدارة المشاريع في تفسير التباين في نتائج المشاريع، وهو ما يعكس أنّ الأبعاد الاستراتيجية والرقابية تحتل أولوية أعلى في تشكيل مخرجات المشاريع مقارنةً بالأبعاد الإجرائية والمعرفية، ويُفسّر ذلك بأنّ الشركات اللوجستية في المرحلة الراهنة تُركّز اهتمامها على تحقيق القيمة الاستراتيجية وضبط الأداء أكثر من تركيزها على بناء الذاكرة المؤسسية. وتتسجم هذه القراءة مع ما تناوله الزعبي والجغبير (٢٠٢١) بشأن أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما توصّلت إليه الدراسة، يُقدّم الباحث جملةً من التوصيات الموجّهة إلى الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية والجهات المعنية بإدارة المشاريع فيها، وذلك على النحو الآتي:

- الأول: تعزيز الدور الاستراتيجي لمكاتب إدارة المشاريع في الشركات اللوجستية عبر رفع مستوى تمثيلها في الهياكل التنظيمية العليا وإشراكها في عمليات صياغة الاستراتيجيات وإدارة المحفظة المشروعية.
- الثاني: تطوير آليات المواءمة بين محفظة المشاريع والأهداف الاستراتيجية للشركات اللوجستية، عبر اعتماد معايير موضوعية لتقييم المشاريع المقترحة وترتيب أولوياتها وفق مدى إسهامها في تحقيق التوجهات الاستراتيجية.
- الثالث: الاستثمار في أنظمة المعلومات المتكاملة لإدارة المشاريع، بحيث تُتيح متابعة أداء المشاريع في الوقت الحقيقي وإعداد تقارير آلية تدعم صانعي القرار في المستويات الإدارية المختلفة.
- الرابع: بناء منظومة متكاملة لإدارة المعرفة داخل مكاتب إدارة المشاريع، تشمل قواعد بيانات للدروس المستفادة، ومكتبات للممارسات الفضلى، ومجتمعات ممارسة تُتيح تبادل الخبرات بين مديري المشاريع.
- الخامس: ترسيخ المنهجيات المعيارية العالمية لإدارة المشاريع داخل الشركات اللوجستية، وتوحيد القوالب والأدوات المستخدمة عبر مختلف المشاريع، مع مراعاة تكيفها بما يتلاءم مع خصوصية القطاع اللوجستي.
- السادس: تفعيل آليات المراجعة ما بعد المشروع بصورة منظّمة ومنهجية، وتوثيق مخرجاتها في سجلات مؤسسية يُمكن الرجوع إليها في المشاريع اللاحقة، وربطها بمعايير تقييم أداء مديري المشاريع.
- السابع: الاستثمار في بناء القدرات البشرية العاملة في مكاتب إدارة المشاريع، عبر برامج تدريبية متخصصة ودعم الحصول على شهادات الاعتماد المهنية الدولية في مجال إدارة المشاريع.
- الثامن: اعتماد نموذج نضج متكامل لمكاتب إدارة المشاريع في الشركات اللوجستية، يُتيح تشخيص الوضع الراهن ورسم مسار تطوّر واضح يعزّز تدرّج هذه المكاتب نحو مستويات أعلى من النضج المؤسسي.
- التاسع: تعزيز آليات الحوكمة داخل بيئة المشاريع، وتفعيل قنوات الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرارات المشروعية، بما يُسهم في رفع مستوى الثقة لدى أصحاب المصلحة.
- العاشر: توسيع نطاق قياس نتائج المشاريع ليشمل الأبعاد التشغيلية طويلة المدى بعد التسليم، وتطوير مؤشرات أداء تعكس الأثر الفعلي للمشاريع على العمليات التشغيلية للشركة.

- الحادي عشر: تعزيز التكامل بين مكاتب إدارة المشاريع وبقية الوظائف التنظيمية في الشركات اللوجستية، بحيث تصبح المعلومات المشروعية جزءًا من التدفق المعلوماتي العام للشركة.
- الثاني عشر: تبني مداخل الإدارة الرشيدة داخل ممارسات مكاتب إدارة المشاريع، بما يُتيح التخفيف من الطابع البيروقراطي والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال.

4.5 البحوث المستقبلية المقترحة

يقترح الباحث في ضوء نتائج هذه الدراسة إجراء بحوث مستقبلية تستكمل ما بدأته، ومن ذلك: دراسة أثر مكتب إدارة المشاريع على نتائج المشاريع التشغيلية في قطاعات أخرى كالقطاع الصحي أو التعليمي أو الصناعي، ودراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية أو التحول الرقمي في العلاقة بين مكتب إدارة المشاريع ونتائج المشاريع، ودراسة أثر مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على أداء المنظمة الكلي، فضلاً عن دراسات مقارنة بين مكاتب إدارة المشاريع في القطاعين العام والخاص، ودراسات تتناول أثر تبني التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة على فاعلية مكاتب إدارة المشاريع.

Abstract

This study aimed to identify the impact of the Project Management Office (PMO) with its four dimensions—standardized planning and methodologies, performance monitoring and control, knowledge management and organizational learning, and strategic alignment—on improving operational project outcomes in logistics companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical approach, and a questionnaire was employed as the main data collection instrument, distributed to a stratified random sample of (264) respondents from middle and senior management positions involved in project management within logistics companies operating in the Kingdom. Data were analyzed using SPSS software through descriptive and inferential statistical methods, including means, standard deviations, Cronbach's Alpha, Pearson correlation coefficient, and simple and multiple linear regression analyses.

The study concluded that the level of PMO implementation in logistics companies was high, with the strategic alignment dimension ranking first among the independent variable dimensions, while the knowledge management and organizational learning dimension ranked last. The results also revealed that the level of operational project outcomes was high, and confirmed a statistically significant impact at the (0.05) level of the PMO with its combined dimensions on improving operational project outcomes, as these dimensions explained (71.6%) of the variance in the dependent variable, with strategic alignment being the most influential dimension. The study recommended enhancing the strategic role of PMOs, building an integrated knowledge management system, investing in advanced information systems, and consolidating international standardized methodologies within the logistics companies' environment.

Keywords: Project Management Office, Standardized Planning and Methodologies, Performance Monitoring and Control, Knowledge Management, Strategic Alignment, Operational Project Outcomes, Logistics Companies, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

المراجع العربية

- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219633>
- بخش، عبدالرحمن بن أحمد. (2020). تطوير إدارة مكاتب تحقيق الرؤية في ضوء منهجية إدارة مكتب إدارة المشروعات "PMO Value Ring". المجلة العربية للنشر العلمي، ع17، 36 - 43. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436169>
- الجبوري، اشواق سالم حسن، و مصطفى، رمضان جبر محمد. (2021). أثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع الانشائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1214873>
- حزين، يارا فهمي رمضان، و البزايعة، صخر عبد ربه إبراهيم. (2024). أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية لشركات الإنشاءات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1496606>
- الحسن، عبدالله محمد عبدالحميد. (2025). دور إدارة الجودة في تحسين واستدامة المشاريع الإنشائية: دراسة حالة دولة الكويت. المجلة العربية للنشر العلمي، ع77، 376 - 391. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1568797>
- الزعبي، فراس علي خليفة، و الجغبير، محمد إسماعيل محمد. (2021). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مج7، ملحق 1، 36 - 1. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1269862>
- الشهري، عبدالمنعم ياسين، و العقيلي، عثمان بن موسى عثمان. (2024). دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح.

المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج3، ع1 ، 121 - 172. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1438961>

- العبدلات، ديماء شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1219761>

- عمرو، عبدالله راتب محمد، و الحبيس، محمود عبدالله محمد. (2022). تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1298675>

- فراس، محمد علي، و قانصو، علي أحمد. (2023). تقييم أداء المهارات الإدارية في تحسين واقع المشاريع الهندسية لديوان محافظة الأنبار في العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج19، ع63 ، 171 - 190. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1423298>

- وليد، طيب شريف، و مريزق، عدنان. (2024). دور تطبيق تقنيات إدارة المشاريع "PERT، CPM" في إدارة الوقت لإنجاز المشاريع الإنشائية: دراسة حالة: إنجاز مكتب بريد الجزائر جندل "1 نوفمبر" بولاية عين الدفلى. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج13، ع1 ، 149 - 167. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1478688>

المراجع الأجنبية

- Agyeman-Boakye, K., Kissi, E., & Abu, I. (2025). Examining the relationship between project management office functions and project performance in Ghana: a structural equation modelling approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(3), 968-994 .
- Alshabragi, A. M., Almohsen, A. S., & Bin Mahmoud, A. A. (2024). Developing a Maturity Rating System for Project Management Offices. *Systems*, 12(9), 367.
- Chadwick, K. (2025). The role of the project management office (PMO) in knowledge management and transfer: a systematic literature review and future research agenda. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 7(2).
- Chadwick, K. (2025). The role of the project management office (PMO) in knowledge management and transfer: a systematic literature review and future research agenda. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 7(2).

- Fernandes, G., Pinto, E. B., Araújo, M., & Machado, R. J. (2020). The roles of a Programme and Project Management Office to support collaborative university–industry R&D. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(5-6), 583-608
- Fernandes, G., Sousa, H., Tereso, A., & O’Sullivan, D. (2021). Role of the project management office in university research centres. *Sustainability*, 13(21), 12284.
- Hussin Mohamed Hassan, M., & Mohamed Younes, D. (2024). Impact of projects management office on improving projects results. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 15(2), 726-669.
- Ichsan, M., Sadeli, J., Jerahmeel, G., & Yesica, Y. (2023). The role of project management office (PMO) manager: A qualitative case study in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2210359.
- Karim, M. A., Ong, T. S., Ng, S. H., Muhammad, H., & Ali, N. A. (2022). Organizational aspects and practices for enhancing organizational project management maturity. *Sustainability*, 14(9), 5113.
- LALMI, A., BOUMALI, B., & ELAFRI, N. (2025). The Strategic Role of the Project Management Office (PMO) in Enhancing the Success of Construction Companies: An Integrated Analysis. *Proceedings of IAC in Prague 2025*, 2025, 72.
- Obradović, V. (2022). Project management office in the public sector: a conceptual roadmap. *European Project Management Journal*, 12(2), 63-70.
- Salameh, M., Taamneh, A., Kitana, A., Aburayya, A., Shwedeh, F., Salloum, S., ... & Varshney, D. (2022). The impact of project management office’s role on knowledge management: a systematic review study. *Comput. Integr. Manuf. Syst*, 28(12), 846-863
- Sandhu, M. A., Al Ameri, T., Shahzad, A., & Naseem, A. (2024). The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations. *PloS one*, 19(7), e0306702.
- Sandhu, M. A., Al Ameri, T., Shahzad, A., & Naseem, A. (2024). The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations. *PloS one*, 19(7), e0306702.
- Sandhu, M. A., Al Ameri, T., Shahzad, A., & Naseem, A. (2024). The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations. *PloS one*, 19(7), e0306702.
- Silvius, G. (2021). The role of the project management office in sustainable project management. *Procedia computer science*, 181, 1066-1076
- Silvius, G. (2021). The role of the project management office in sustainable project management. *Procedia computer science*, 181, 1066-1076.
- Syalevi, R., Raharjo, T., & Wibowo, W. S. (2024). The impact of Project Management Offices on organizational performance: a comprehensive review of the literature. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 12(3), 5.
- Umasekar, V. (2024). Evaluating the role of project management offices (PMOs) in large-scale construction projects: insights from construction industry professionals. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 5(1), 302-310
- Umasekar, V. (2024). Evaluating the role of project management offices (PMOs) in large-scale construction projects: insights from construction industry professionals. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 5(1), 302-310.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في رفع نضج إدارة المشاريع وتحسين نتائج المشاريع التشغيلية: دراسة ميدانية على شركات لوجستية في المملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة ☐ 50 - 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 10 - 5 سنوات ☐ 15 سنة فأكثر

5- المستوى الوظيفي ☐ مدير إدارة ☐ مدير مشروع ☐ رئيس قسم ☐ موظف تنفيذي في مكتب

6- التخصص ☐ إدارة أعمال ☐ إدارة مشاريع ☐ هندسة ☐ تخصصات أخرى

7- حجم الشركة ☐ أقل من 100 ☐ من 100 - 500 ☐ من 501 - 1000 ☐ أكثر من 1000

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: إدارة المشاريع، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق بشدة	البعد
التخطيط والمنهجيات المعيارية				
				يوفر مكتب إدارة المشاريع منهجيات موحدة لإدارة المشاريع في الشركة
				يعتمد مكتب إدارة المشاريع أدوات تخطيط معيارية تُستخدم في جميع المشاريع
				يُطور مكتب إدارة المشاريع قوالب عمل مقننة لوثائق المشاريع
				يؤتي مكتب إدارة المشاريع الإجراءات التشغيلية للمشاريع بصورة واضحة
المراقبة والتحكم في الأداء				
				يتابع مكتب إدارة المشاريع أداء المشاريع بصورة دورية ومنتظمة
				يتحكم مكتب إدارة المشاريع في تقدم المشاريع وفق الخطط المعتمدة
				يعد مكتب إدارة المشاريع تقارير دورية عن حالة المشاريع للإدارة العليا
				يُطبق مكتب إدارة المشاريع أنظمة معلومات متكاملة لإدارة المشاريع
إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي				

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
يُوثّق مكتب إدارة المشاريع الدروس المستفادة من كل مشروع					
يُدير مكتب إدارة المشاريع قواعد معرفية شاملة لخبرات المشاريع					
يُجري مكتب إدارة المشاريع مراجعات منظّمة بعد انتهاء كل مشروع					
يُعزّز مكتب إدارة المشاريع التعلم المؤسسي بين فرق العمل					
المواءمة الاستراتيجية					
يربط مكتب إدارة المشاريع المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للشركة					
يُدير مكتب إدارة المشاريع محفظة مشاريع الشركة بصورة متكاملة					
يُحدّد مكتب إدارة المشاريع أولويات المشاريع وفق معايير موضوعية					
يُشارك مكتب إدارة المشاريع في التخطيط الاستراتيجي للشركة					

✿ المحور الثاني: نتائج المشاريع التشغيلية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تُنجَز مشاريع الشركة ضمن الجدول الزمني المعتمد					
تلتزم مشاريع الشركة بالميزانية المعتمدة دون تجاوزات جوهرية					
تُحقّق مشاريع الشركة معايير الجودة المطلوبة					
تُلبّي مشاريع الشركة توقعات أصحاب المصلحة					
تُستخدم الموارد المتاحة للمشاريع بكفاءة عالية					
تُنفَّذ مشاريع الشركة ضمن النطاق المحدّد لها					
تُدار المخاطر المصاحبة لمشاريع الشركة بفاعلية					
يتم التواصل الفعال بين جميع الأطراف المعنية بمشاريع الشركة					
تُسَلِّم مخرجات مشاريع الشركة وفق الاشتراطات المتفق عليها					
تُحقّق مشاريع الشركة أهدافها التشغيلية المرجوة					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management



Master of project management

The role of the Project Management Office (PMO) in raising project management maturity and improving operational project results: A field study on logistics companies in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Maryam Adel ALSULAIMAN

253002756

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1448