

2025

قضايا بحثية - ٣

Prepared by

عايد الرشيدى



مهمة (٩)

المهمة (٩)

تحليل إحدى الدراسات السابقة في ضوء
نظريات وأطر نظرية محددة

02

الدراسة المختارة

Title	The roles of the project management office in the execution of the organization's strategic plan أدوار مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطة الاستراتيجية لمؤسسات القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة رسالة الدكتوراة : باللغة الانجليزية
Citation	Mohammed Al Ameri, Tareq Zeyad Awad, "The roles of the project management office in the execution of the organization's strategic plan" (2016).Theses. 400.
Available at	https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses/400

United Arab Emirates University
Scholarworks@UAEU

Theses

Electronic Theses and Dissertations

4-2016

The roles of the project management office in the execution of the organization's strategic plan

Tareq Zeyad Awad Mohammed Al Ameri

vii

Title and Abstract (in Arabic)

أدوار مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطة الاستراتيجية لمؤسسات القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة
المخلص

This dissertation is submitted in partial fulfilment of the requirements for the Degree of Doctorate of Business Administration

Follow this and additional works at: https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses

Part of the [Business Commons](#)

Recommended Citation

Mohammed Al Ameri, Tareq Zeyad Awad, "The roles of the project management office in the execution of the organization's strategic plan" (2016). Theses. 400.
https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses/400

This Dissertation is brought to you for free and open access by the Electronic Theses and Dissertations at Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in Theses by an authorized administrator of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact fdl.musa@uaeu.ac.ae.

الدراسة المختارة (يتبع)

United Arab Emirates University
Scholarworks@UAEU

Theses

Electronic Theses and Dissertations

4-2016

The roles of the project management office in the execution of the organization's strategic plan

Tareq Zeyad Awad Mohammed Al Ameri

vii

Title and Abstract (in Arabic)

أدوار مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطة الاستراتيجية لمؤسسات القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة

الملخص

This dissertation is submitted in partial fulfilment of the requirements for the Degree of Doctorate of Business Administration

Follow this and additional works at: https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses

Part of the [Business Commons](#)

Recommended Citation

Mohammed Al Ameri, Tareq Zeyad Awad, "The roles of the project management office in the execution of the organization's strategic plan" (2016). *Theses*. 400.
https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses/400

This Dissertation is brought to you for free and open access by the Electronic Theses and Dissertations at Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in Theses by an authorized administrator of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact faul.musa@uaeu.ac.ae.

- رسالة دكتوراة - مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في إدارة الاعمال بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الإمارات العربية المتحدة
- تتناول مفاهيم إدارية حديثة في مجال الإدارة وهو (دور إدارة المشاريع في تنفيذ الخطط الاستراتيجية) في القطاع العام بالإمارات العربية المتحدة
- ترتبط بمجال التخصص وهي الإدارة وخاصة انها تتعلق بإدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي في القطاع العام
- متاحة وسهل الوصول اليها بالموقع الالكتروني للجامعة ومتوفرة بنسخة (PDF) سهلة التحميل والتعامل .

متغيرات الدراسة كما تتضح من العنوان

- المتغير (المستقل) عدد (Independent variables) مكتب إدارة المشاريع
- المتغير (التابع) (Dependent variable) تنفيذ الخطة الاستراتيجية

تحليل الدراسة في ضوء النظريات العلمية

تحليل الدراسة في ضوء النظريات العلمية من خلال تحليل :

- مدى قدرة الباحث على توثيقها بالأدبيات السابقة
 - مدى قدرة النظريات العلمية في تحديد متغيرات الدراسة والتنبؤ بالعلاقة بينهما
 - مدى ملائمة النظريات العلمية بالدراسة الحالية لموضوع البحث ومشكلته وأهدافه
 - مدى قدرة النظريات العلمية بالدراسة الحالية على الإجابة على تساؤلات الدراسة
 - مدى قدرة النظريات العلمية على تحقيق فروض الدراسة
 - مدى قدرة النظريات العلمية على بناء إطار الدراسة وتحقيق مكوناته
- لذا من الضروري استعراض كل من متغيرات ، وأهداف ومشكلة البحث وفروضه والإطار النظري لتقييم مدى ملائمة النظريات والمفاهيم العلمية التي استعان بها الباحث

هدف – مشكلة – متغيرات الدراسة

The purpose of this quantitative and exploratory study is to examine the relationships between the seven factors of the PMO framework (X_{1-7}) designated as independent variables, and the execution of the organizational strategic plan (Y_1) designated as a dependent variable (Hobbs & Aubry, 2007). The framework is based on the findings of the quantitative analysis of collected data; it looks for the factors that could keep the developed PMO model sustainable in practice. The research statement argues that the lack of an effective PMO within a project-intensive organization may contribute to increased numbers of failed projects.

• من خلال مراجعة الدراسة الحالية نجد ان :

- هذه الدراسة الكمية والاستكشافية تهدف إلى دراسة العلاقات بين العوامل السبعة لإطار عمل مكتب إدارة المشاريع (X_{1-7}) المُحددة كمتغيرات مستقلة، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة (Y_1) المُحدد كمتغير تابع (هوبز وأوبري، ٢٠٠٧).
- يستند الإطار إلى نتائج التحليل الكمي للبيانات المُجمعة؛ ويبحث عن العوامل التي يُمكن أن تُحافظ على استدامة نموذج مكتب إدارة المشاريع المُطور عمليًا.
- تُشير مشكلة البحث إلى أن عدم وجود مكتب إدارة مشاريع فعال داخل منظمة كثيفة المشاريع قد يُسهم في زيادة عدد المشاريع الفاشلة.

تحليل الادبيات السابقة

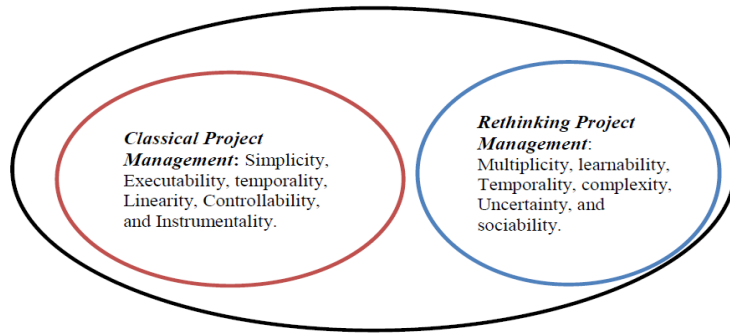


Figure 5: Important features of the classical and rethinking PM concepts

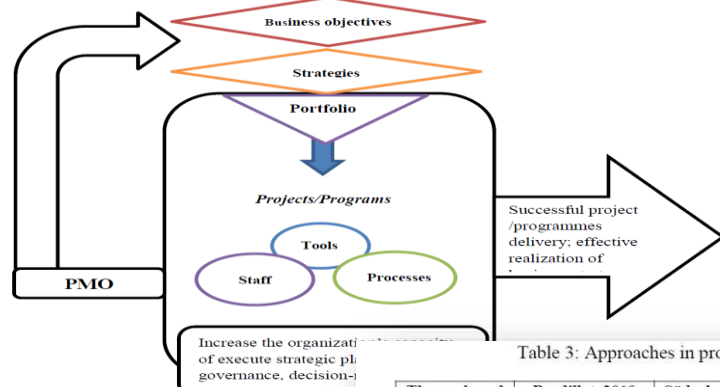


Figure 7: The PMO's roles to execute strategic plan
(Adapted from [1])

Table 3: Approaches in project management research

Theory-based	Bredillet, 2010	Söderlund 2004	Shenhar 2004	Turner 2009
Considered perspectives	-Optimization -Modelling, -Governance -Decision making	-Project (single / multiple) -Organization (single / multiple)	-Strategic Business -Operational process -Team leadership	-People (owner, stakeholders) -Value creation
Research focus	-Trends in project management research	-Trend in project management theory	-Trends in project management research	-Project management theory
Methodology	-Literature review	-Literature review	-Case study	-Conceptual theory development
Proposed research trends	N/A	-Existence of project organizations -Behaviour of project organization	N/A	N/A
Specific features	-Considering project context	-Introducing queries for further research	N/A	N/A

(Source: Hanisch & Wald, 2011)

- من خلال مراجعة الادبيات السابقة واستعراض الإطار النظري والخلفية النظرية (Theoretical ground) للدراسة الحالية نجد ان الباحث :
- استعان بمجموعة كبيرة من النماذج التي توضح على سبيل المثال لا الحصر (أدوار مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة – السمات المهمة لمفاهيم إدارة المشاريع الكلاسيكية وإعادة التفكير فيها)
- كما قام الباحث بتجميع مجموعة من النظريات (جدول ٣) حيث يقدم لمحة عامة عن المناهج الحالية في ممارسات إدارة المشاريع.

تحليل الإطار النظري

projects are considered. Thus, the chapter argues that the project management is responsible for providing tools, templates and procedures for assessing the process of project execution and outcomes and also, through appropriate project management methodology, for determining the factors involved in the success or failure of a project.

3) *Conceptual framework design* (Chapter 3)

The conceptual design of the model framework is based largely on the relationships between the roles of the independent variables and the dependent one within the context of PMO theories and applications. Seven independent variables are selected from proven records of PMO roles as they have featured in research publications.

- من خلال مراجعة الادبيات السابقة واستعراض الإطار النظري والخلفية النظرية (Theoretical ground) للدراسة الحالية نجد ان الباحث في هذا القسم وضح أن :
- التصميم المفاهيمي لإطار النموذج الذي يعتمد بشكل كبير على العلاقات بين أدوار المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة في سياق نظريات وتطبيقات مكتب إدارة المشاريع.
- وقد تم اختيار سبع متغيرات مستقلة من سجلات مثبتة لأدوار مكتب إدارة المشاريع، كما وردت في المنشورات البحثية.

3.2. Theoretical Ground

Hobbs and Aubry (2007) further categorised the 27 recognized PMO functions and roles generated from their global survey into five major groups, as follows:

a) *Monitor, control and report on running projects*: Reporting the status and stages of the running projects to top management. The reporting usually covers related tasks to the monitoring and controlling function. It provides also administrative tools and advisory support to enhance the efforts to the organization to manage

Hobbs and Aubry (2007) developed a PMO standard model using 500 descriptions of PMOs generated from a global survey conducted in 2005. They proposed describing the PMO entity as a set of characteristics and functions. The set

of characteristics were further grouped under three headings: i) *organizational context*, ii) *PMO descriptions* and iii) *PMO performance*, as shown in Table 9:

Table 9: The PMO descriptive model

Category	Data Sources	Data Elements
PMO context	Organizational context	- Economic sector - Public or private - Organization size - Percentage of resources that report to the same management as the PMO leaders, or project managers throughout the organization - Internal or external project clients - Single or multiple project customers - Level of organizational project management maturity - Supportiveness of organizational culture
	Project type in the PMO mandate	- Scope expressed in terms of the number of team members working on the project - Scope in terms of project duration - The type of product or service delivered - The primary performance criteria of PMO's projects - The inclusion of post-delivery activities within project scope
PMO description	Structural characteristics	- Involvement in outsourcing contracts - The name used to identify the PMO - Time allowed for implementing the PMO - Location within the hosted organizational hierarchy - Relationship(s) with other PMO(s) in the same organization, if any - Staff of PMO - Size expressed in terms of number of team members working on the project - Age of the PMO - Percentage of projects in the mandate of the PMO - Percentage of project managers in the PMO entity - Decision-making authority of the PMO - Project management methodology status - The adequacy of funding of the PMO - The funding pattern as billing for services
	Roles or Functions	- Monitoring and controlling project performance - Developing and implementing standards and competencies - Multi-project management - Strategic management - Organizational learning - Management of customer interfaces - Recruiting, selecting, evaluating and determining salaries for project managers - Executive task for project managers
PMO performance	Perceived performance	- Reporting in response to the question the need for a PMO since "seriously questioned in recent years?" - Contribution to project programme performance.

تحليل الأساس النظري – Theoretical Ground

- من خلال مراجعة الأساس النظري للدراسة الحالية نجد ان الباحث اعتمد النموذج المطور لهويز وأوبري (٢٠٠٧) نموذجًا معياريًا لمكتب إدارة المشاريع PMO باستخدام ٥٠٠ وصف لمكتب إدارة المشاريع، مُستمدة من مسح عالمي أُجري عام ٢٠٠٥. واقترح وصف كيان مكتب إدارة المشاريع كمجموعة من الخصائص والوظائف. وصُنّفت مجموعة الخصائص الـ ٩٢ تحت ثلاثة عناوين رئيسية:

- (١) السياق التنظيمي،
 - (٢) أوصاف مكتب إدارة المشاريع،
 - (٣) أداء مكتب إدارة المشاريع؛
- كما هو موضح في الجدول ٩.

تحليل اهداف وتحديد المشكلة وتصميم تساؤلات الدراسة في ضوء نظريات الدراسة

After reviewing the project management literature in the area of the PMO, it was easy to detect a growing interest in defining the wide spectrum of applications

102

and roles of the PMO in the execution of the organization's strategic plan; it was defined through successful instances of project implementation, which also determined the factors and criteria of this success. Having noted the lack in the scholarly literature of works defining the roles of specific variables through conducting investigating and reviewing. The researcher initially proposed research objectives related to the two questions, these are:

- How could the PMO's success in implementing projects in the organization be defined and measured?
- Is there any link between the PMO's implementation and the achievement of the organization's strategic plan?

- بناءً على النظرية العلمية التي اعتمد عليها الباحث وبعد مراجعة أدبيات إدارة المشاريع في مجال مكتب إدارة المشاريع، كان من السهل رصد اهتمام متزايد بتحديد نطاق واسع من تطبيقات وأدوار مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة؛
- وقد تم تحديد ذلك من خلال تجارب ناجحة لتنفيذ المشاريع، والتي حددت أيضاً عوامل ومعايير هذا النجاح.
- وبعد ملاحظة نقص الأدبيات الأكاديمية التي تُحدد أدوار متغيرات مُحددة من خلال إجراء البحث والمراجعة.

اقترح الباحث أهدافاً بحثية تتعلق بالسؤالين التاليين

- (أ) كيف يُمكن تعريف وقياس نجاح مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ المشاريع في المنظمة؟
- (ب) هل هناك أي صلة بين تنفيذ مكتب إدارة المشاريع وتحقيق الخطة الاستراتيجية للمنظمة؟

تحليل نموذج الدراسة في ضوء نظريات الدراسة

These questions explore the existence of a relationship between the PMO entity and other departments in the organization in order to demonstrate whether they have an active direct link with it or not. An initial framework (*prototype*) was proposed in order to define the main factors that affect the PMO entity; it based on the following elements: *leadership support, organizational culture, environmental scanning, human resources capability, and IT infrastructure*. These elements were incorporated to explain how the interrelationships of the variables could help the PMO in its roles to execute the strategic plan successfully, as shown in Figure 11.

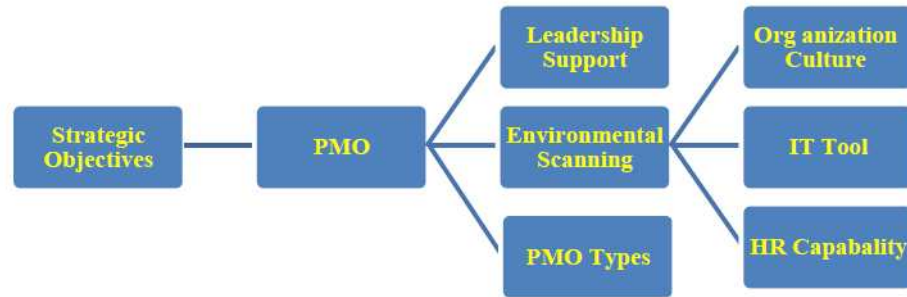


Figure 11: Initial proposed framework to define key factors affect the PMO

- بناءً على النظرية العلمية التي اعتمد عليها الباحث ؛ نجد انه نجح في رسم الابعاد الأساسية لنموذج الدراسة مع توضيح
- العلاقة بين مكتب إدارة المشاريع (PMO) والأقسام الأخرى في المنظمة، وبيان ما إذا كانت تربطهم به صلة مباشرة وفعالة. وتحديد العوامل الرئيسية المؤثرة على مكتب إدارة المشاريع؛ ويستند هذا الإطار إلى العناصر التالية: دعم القيادة، والثقافة التنظيمية، ومسح البيئة التنظيمية، وقدرات الموارد البشرية، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات. وقد أُدمجت هذه العناصر لتوضيح كيف يمكن للعلاقات المتبادلة بين المتغيرات أن تساعد مكتب إدارة المشاريع في أداء دوره لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بنجاح، كما هو موضح في

الشكل ١١.

تحليل متغيرات البحث والعلاقة بينهم في ضوء نظريات الدراسة

The structure of the proposed conceptual framework for this study is largely based on both Dai and Wells (2004) and Hobbs and Aubry (2007), whose works define the exclusive roles of the PMO. The conceptual framework incorporates a dependent variable, which is defined as the "Execution of the strategic plan of the public sector organization", while seven independent variables were drawn from the findings of these works. Using conceptual analysis of the current literature, the researcher identified five variables, two of which are suggested.

He incorporated two independent variables in the proposed framework: i) *organizational structure and communication*, and ii) *sustainability of project values*.



Figure 13: Theoretical framework of the study

The adopted PMO-
interrelationships between
the execution of the strategic
entity established in public
UAE and its future initiatives in economic development.

• يعتمد هيكل الإطار المفاهيمي المقترح لهذه الدراسة بشكل كبير على كلٍّ من داي وويلز (٢٠٠٤) وهوبس وأوبري (٢٠٠٧)، اللذين تُحدد أعمالهما الأدوار الحصرية لمكتب إدارة المشاريع. يتضمن الإطار المفاهيمي متغيرًا تابعًا، يُعرف بأنه "تنفيذ الخطة الاستراتيجية لمؤسسة القطاع العام"، بينما استُخلصت سبع متغيرات مستقلة من نتائج هذه الأعمال.

• وباستخدام التحليل المفاهيمي للأدبيات الحالية، حدد الباحث خمس متغيرات، اثنان منها مقترحان. وقد أدرج متغيرين مستقلين في الإطار المقترح: (١) الهيكل التنظيمي والتواصل، و(٢) استدامة قيم المشروع.

• تهدف الخطة الاستراتيجية المعتمدة لمكتب إدارة المشاريع إلى توضيح العلاقات المتبادلة بين المتغيرات التابعة والمستقلة المرتبطة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية، مع الإشارة إلى الأدوار المحتملة لمكتب إدارة المشاريع في مؤسسات القطاع العام في بيئة الأعمال بدولة الإمارات العربية المتحدة ومبادراته المستقبلية في مجال التنمية الاقتصادية.

ملخص لتحليل الدراسة الحالية في ضوء النظريات العلمية

في إطار ما تم استعراضه سابقاً في الدراسة الحالية نجد ان الباحث نجح في اختيار وتحليل النظريات العلمية للدراسة الحالية والموثقة بالأدبيات السابقة والتي اتضح منها

- قدرة النظريات العلمية في تحديد متغيرات الدراسة والتنبؤ بالعلاقة بينهما
- ملائمة النظريات العلمية بالدراسة الحالية لموضوع البحث ومشكلته وأهدافه
- قدرة النظريات العلمية بالدراسة الحالية على الإجابة على تساؤلات الدراسة
- قدرة النظريات العلمية على تحقيق فروض الدراسة
- قدرة النظريات العلمية على بناء إطار الدراسة وتحقيق مكوناته



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

