

**أثر فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) على إدارة
مخاطر المشاريع وأثرها في رفع أداء المشروع
(دراسة مسحية بالتطبيق على القطاع المصرفي والبنوك التجارية السعودية)**
**The Impact of Project Management Office (PMO)
Effectiveness on Project Risk Management and its Impact on
Raising Project Performance
A survey study applied to the banking sector and Saudi)
(commercial banks**

أسم الطالب/ة

فيء عبدالعزيز سعيد بن مسعود

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

قائمة المحتويات

4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	المقدمة
6	مشكلة الدراسة
6	الفجوات على المستوى النظري
7	الفجوات على المستوى التطبيقي
8	أهمية الدراسة
8	على المستوى النظري
9	أسئلة البحث
10	أهداف البحث
10	فرضيات البحث
11	رسم نموذج البحث
11	مكان التطبيق المقترح (الدراسة الميدانية)
12	منهجية البحث المتوقعة
12	رسم المخطط المقترح للمشروع (Gantt Chart)
13	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
14	مقدمة الفصل
15	المحور الأول: المتغير التابع – أداء المشروع
15	مفهوم أداء المشروع وتطور دلالاته في الأدب العلمي
16	أبعاد أداء المشروع في الأدب العلمي
18	محددات أداء المشروع في البيئة المصرفية
19	العلاقة التكاملية بين إدارة المخاطر وأداء المشروع
21	المحور الثاني: المتغير المستقل – فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO)
21	النشأة التاريخية لمفهوم مكتب إدارة المشاريع
22	مفهوم فعالية مكتب إدارة المشاريع وأبعادها
23	وظائف مكتب إدارة المشاريع في ضوء الأدب العلمي
25	نماذج مكاتب إدارة المشاريع ومستويات تأثيرها
26	فعالية مكتب إدارة المشاريع في سياق التحول الرقمي المصرفي السعودي
27	تحديات فعالية مكتب إدارة المشاريع وعوامل نجاحه
29	المحور الثالث: المتغير الوسيط – إدارة مخاطر المشاريع
29	مفهوم إدارة مخاطر المشاريع وأهميتها التنظيمية
30	أبعاد إدارة مخاطر المشاريع
32	إدارة مخاطر المشاريع في سياق التحول الرقمي المصرفي

34.....	إدارة المخاطر كحلقة وسيطة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع وأداء المشروع
35.....	المحور الرابع: ملخص ومناقشة الأدبيات السابقة وإضافة الدراسة الحالية
35.....	التجميع الموضوعي للأدبيات السابقة
36.....	أوجه التقارب والاختلاف بين الدراسات السابقة
38.....	موضع الدراسة الحالية وإضافتها العلمية
39.....	المحور الخامس: الإطار النظري للدراسة
39.....	الأساس النظري للنموذج البنائي المقترح
40.....	التمثيل العلائقي للنموذج البنائي
41.....	الخصائص الوظيفية كمتغيرات مصنّفة في الإطار النظري
42.....	المراجع
43.....	أولاً: المراجع العربية
45.....	ثانياً: المراجع الأجنبية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

شهد القطاع المصرفي السعودي في السنوات الأخيرة موجةً متصاعدة من التحولات الهيكلية والتكنولوجية، دفعت المؤسسات المالية إلى مراجعة منظوماتها التشغيلية وإعادة ترتيب أولوياتها الاستراتيجية. وقد صاحب هذا التحول تنامي ملحوظ في حجم المشاريع المنفذة داخل هذه المؤسسات، سواءً أكانت مشاريع تقنية أم تنظيمية أم تطويرية، وهو ما فرض حاجةً حقيقيةً إلى هيكل حوكمة مشاريع قادر على إدارة هذا التعقيد واستيعاب تداعياته. في هذا السياق، برز مكتب إدارة المشاريع (PMO) بوصفه الجهة المؤسسية المنوط بها توحيد معايير تنفيذ المشاريع، وضبط إيقاعها الزمني والمالي، وصون مواردها من الهدر. وقد أثبتت الشواهد الميدانية أن وجود هذا المكتب بمفرده لا يضمن تحسين الأداء ما لم يصحب بإدارة مخاطر متكاملة تحيط بجميع جوانب المشروع وتستبق التهديدات قبل وقوعها، إذ تتفاعل البنوك التجارية يومياً مع طيف واسع من المخاطر تستلزم منهجيات متقدمة وممارسات مهنية راسخة في التعامل معها (الشهري، 2024).

إن فاعلية مكتب إدارة المشاريع لا تقاس بعدد المشاريع التي يشرف عليها، بل بمدى قدرته على نقل المعرفة وتوحيد الممارسات وإرساء ثقافة إدارة المخاطر بين الفرق التنفيذية المختلفة. وقد أكدت الدراسات العلمية المتخصصة أن البنوك التي تتبنى منهجيات متطورة في إدارة مخاطر الائتمان والسيولة والسوق تحقق مستويات أداء أعلى بكثير مقارنةً بنظيراتها التي تعتمد الأساليب التقليدية (النويران، 2021). وعلى هذا الأساس، تنطلق هذه الدراسة من رغبة حقيقية في فهم طبيعة العلاقة التي تجمع بين مستوى فاعلية مكتب إدارة المشاريع ومستوى إدارة مخاطر المشاريع، وكيف يسهم هذا الثنائي في رفع أداء المشروع داخل البنوك التجارية السعودية.

تمثل رؤية 2030 السياق الأشمل الذي تنتمي إليه هذه الدراسة، فقد رسمت أهدافاً طموحة لتطوير القطاع المالي وتعزيز دوره في الاقتصاد الوطني، وهو ما يستلزم بناء قدرات مؤسسية عالية في إدارة المشاريع التحويلية. وقد كشفت الدراسات الحديثة أن التحول الرقمي الذي تخوضه البنوك السعودية يضيف أبعاداً جديدة من المخاطر تستوجب إطاراً تكاملياً يدمج حوكمة المشاريع مع إدارة المخاطر الرقمية والمالية معاً (الحربي، 2026).

مشكلة الدراسة

يشهد القطاع المصرفي السعودي تنافساً حاداً وتحولات متسارعة تجعل من إدارة المشاريع بكفاءة شرطاً لا تقاوض فيه لبقاء البنوك وتطورها. غير أن الواقع الميداني يكشف عن مفارقة لافتة؛ فرغم تزايد إنشاء مكاتب إدارة المشاريع في البنوك التجارية السعودية، يظل الارتباط بين فاعلية هذه المكاتب ومستوى إدارة المخاطر ومؤشرات أداء المشروع غير محسوم بحثياً، مما يولد فجوة معرفية وتطبيقية تستوجب الدراسة والتقصي. وقد رصدت الأبحاث المتخصصة قصوراً واضحاً في تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر داخل كثير من المؤسسات السعودية، ما يفرز مخرجات دون المستوى المأمول في مشاريعها الاستراتيجية (الشهري، 2024).

الفجوات على المستوى النظري

يتكشف على صعيد الأدب العلمي أن الدراسات العربية التي عالجت مكتب إدارة المشاريع تناولته في الغالب من زاوية إجرائية تتعلق بهيكلة ووظائفه التنظيمية، بمعزل عن دراسة دوره في تعزيز منظومة إدارة المخاطر وأثر ذلك على الأداء الكلي للمشروع.

كما اقتصرَت دراسات إدارة المخاطر المصرفية في معظمها على المخاطر المالية التقليدية كالائتمان والسيولة، دون أن تستوعب مخاطر المشاريع بوصفها حقلاً مستقلاً يستحق الدراسة المعمقة. وقد أشارت دراسات ذات صلة إلى الحاجة الملحة لبناء نماذج نظرية متكاملة تجمع بين حوكمة المشاريع وإدارة المخاطر في المؤسسات المالية، نظراً لأن المنظور التجزيئي يقيد قدرة الباحثين والممارسين على فهم الظاهرة في شموليتها (محمود والطاهر، 2019). علاوةً على ذلك، تفتقر البيئة البحثية العربية إلى نماذج قياسية تحدد المسارات السببية بين متغيرات الفاعلية والمخاطر والأداء في السياق المصرفي السعودي تحديداً، مما يضيق قاعدة المعرفة المتاحة لصانعي القرار في هذا القطاع (النويران، 2021).

الفجوات على المستوى التطبيقي

على صعيد التطبيق الميداني، تبرز الفجوة في شح الدراسات المسحية التي تختبر تجريبياً طبيعة العلاقة بين فاعلية مكتب إدارة المشاريع وجودة إدارة مخاطر المشاريع ومستوى أداء المشروع في بيئة البنوك التجارية السعودية. ففي ظل التوسع الكبير في مشاريع التحول الرقمي التي تنفذها هذه البنوك، تزداد الحاجة إلى فهم آليات الحد من مخاطر هذه المشاريع وتحقيق نتائجها المستهدفة ضمن المدد والميزانيات المرسومة. وقد رصدت الدراسات الحديثة أن البنوك السعودية تعاني من فجوات في تطبيق أطر إدارة المخاطر داخل مشاريعها الرقمية، وأن ثمة ضرورة لتبني نهج تكاملي يجمع بين قدرات PMO وأطر إدارة المخاطر الحديثة لتعزيز العوائد وتقليل الخسائر المحتملة (الحربي، 2026). وتتعمق هذه الفجوة حين تدار المخاطر اعتماداً على الخبرة الشخصية لمديري المشاريع بدلاً من الاستناد إلى سياسات وإجراءات موثقة وممنهجة، مما يجعل مخرجات المشاريع عرضةً للتذبذب وعدم الاتساق (قادري وعبد القادر، 2021).

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من موقعها في تقاطع ثلاثة محاور بحثية متكاملة: فاعلية مكتب إدارة المشاريع، وإدارة مخاطر المشاريع، وأداء المشروع، في قطاع يتسم بالديناميكية والتأثير الاستراتيجي في الاقتصاد الوطني. وتزداد هذه الأهمية حين نضع في الاعتبار ندرة الدراسات العربية المتخصصة التي تعالج هذا التقاطع بمنهجية علمية صارمة.

على المستوى النظري

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب العلمي العربي بإطار مفاهيمي يرسى العلاقة التكاملية بين فاعلية PMO وإدارة مخاطر المشاريع وأداء المشروع، ويقدم نموذجاً بنائياً قابلاً للاختبار التجريبي وقابلاً لإعادة التطبيق في بيئات مصرفية مختلفة. فمن خلال تجميع هذه المتغيرات في منظومة تحليلية واحدة، تعالج الدراسة قصوراً واضحاً في المقاربات النظرية السائدة التي تتناول كل متغير بمعزل عن الآخرين. وقد أكدت دراسات مرجعية متخصصة أن توحيد معايير إدارة المخاطر داخل إطار مؤسسي واحد كمكتب إدارة المشاريع يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتقليل الفجوة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي (محمود والطاهر، 2019). كما تغني الدراسة مخزون المعرفة المتعلق بالبيئة المصرفية السعودية تحديداً، التي ظلت حاضرة في بعض الدراسات القطرية لكن غائبة عن الدراسات التكاملية متعددة المتغيرات (النويران، 2021).

على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتقدم الدراسة للمؤسسات المصرفية السعودية أدوات تشخيصية دقيقة تمكنها من قياس مستوى نضج مكاتب إدارة مشاريعها وتقييم كفاءتها في إدارة مخاطر المشاريع، والوقوف على الأثر الفعلي لذلك على مؤشرات الأداء القابلة للقياس. وتكتسب هذه الجوانب التطبيقية أهمية استثنائية في ضوء ما

تشهده البنوك السعودية من مشاريع تحول رقمي كبرى تستدعي أطر إدارة مخاطر متطورة تتجاوز الأساليب التقليدية (الحربي، 2026). وتتمتع نتائج الدراسة بأثر توجيهي مباشر لصانعي القرار المصرفي، من حيث إرشادهم نحو تعزيز هياكل PMO وربطها بمنهجيات إدارة المخاطر المعتمدة دولياً وتكييفها مع خصوصية البيئة المصرفية السعودية. وقد أكدت دراسات ذات صلة أن تطبيق إطار متكامل لإدارة المخاطر داخل منظومة المشاريع يسهم في تحسين الأداء المالي والإداري للمؤسسات وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة في قدرتها على تحقيق أهدافها المعلنة (قادري وعبد القادر، 2021).

أسئلة البحث

تتبنى الأسئلة على نموذج ثلاثي (فاعلية PMO ، إدارة المخاطر، أداء المشروع) وفق ما ورد في مشكلة الدراسة :

- ما مستوى فاعلية مكتب إدارة المشاريع (PMO) في البنوك التجارية السعودية؟
- ما مستوى إدارة مخاطر المشاريع داخل هذه البنوك؟
- ما مستوى أداء المشروع في البنوك التجارية السعودية؟
- ما أثر فاعلية مكتب إدارة المشاريع على إدارة مخاطر المشاريع؟
- ما أثر فاعلية مكتب إدارة المشاريع على أداء المشروع بشكل مباشر؟
- ما أثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء المشروع؟
- هل تلعب إدارة مخاطر المشاريع دوراً وسيطاً في العلاقة بين فاعلية PMO وأداء المشروع؟
- هل تختلف مستويات المتغيرات باختلاف الخصائص الوظيفية (نوع البنك، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

أهداف البحث

الأهداف تعكس مباشرة الأسئلة أعلاه وتخدم إثبات النموذج البنائي المقترح :

- تحديد مستوى فاعلية مكتب إدارة المشاريع في البنوك التجارية السعودية.
- تقييم مستوى إدارة مخاطر المشاريع داخل هذه البنوك.
- قياس مستوى أداء المشروع الحالي في القطاع المصرفي السعودي.
- الكشف عن أثر فاعلية PMO على إدارة مخاطر المشاريع.
- الكشف عن الأثر المباشر لفاعلية PMO على أداء المشروع.
- تحديد أثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء المشروع.
- اختبار الدور الوسيط لإدارة مخاطر المشاريع في علاقة فاعلية PMO بأداء المشروع.
- تقديم توصيات عملية للبنوك السعودية لتعزيز أطر PMO وإدارة المخاطر لضمان تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

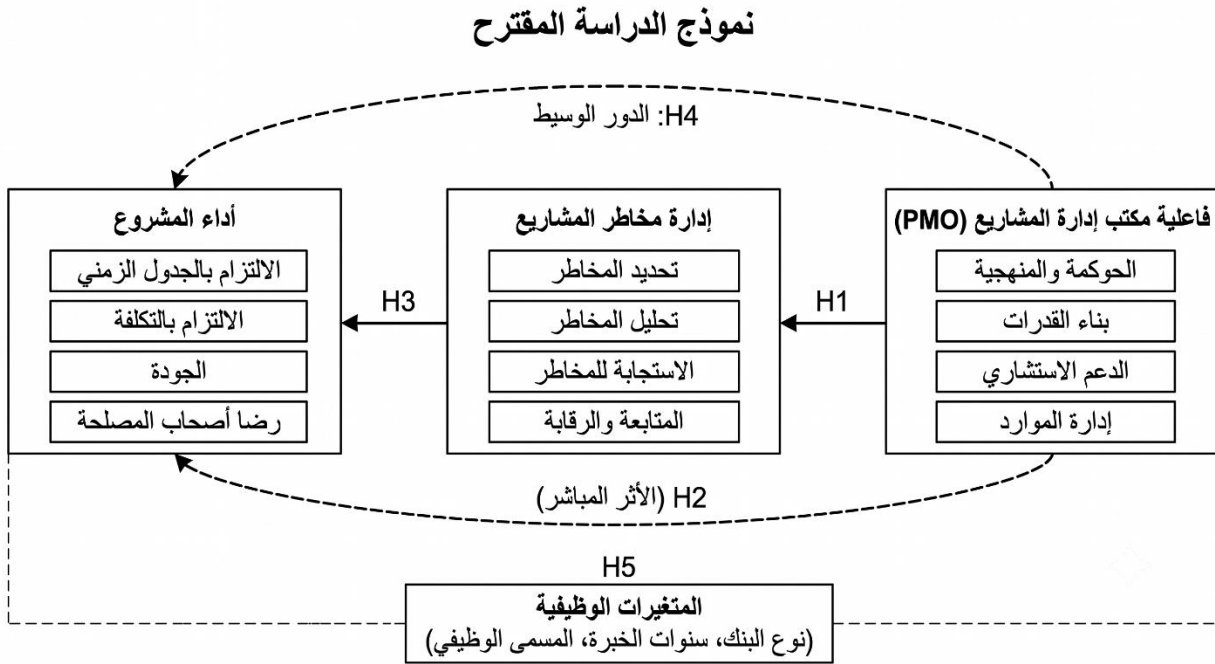
فرضيات البحث

استناداً إلى النموذج البنائي الثلاثي (فاعلية PMO ، إدارة المخاطر ، أداء المشروع):

- H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية مكتب إدارة المشاريع على إدارة مخاطر المشاريع.
- H2: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية مكتب إدارة المشاريع على أداء المشروع.
- H3: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة مخاطر المشاريع على أداء المشروع.
- H4: تتوسط إدارة مخاطر المشاريع العلاقة بين فاعلية PMO وأداء المشروع (أثر وسيط جزئي/كلي).

- H5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المتغيرات الثلاثة تعزى للخصائص الوظيفية (نوع البنك، الخبرة، المسمى الوظيفي).

رسم نموذج البحث



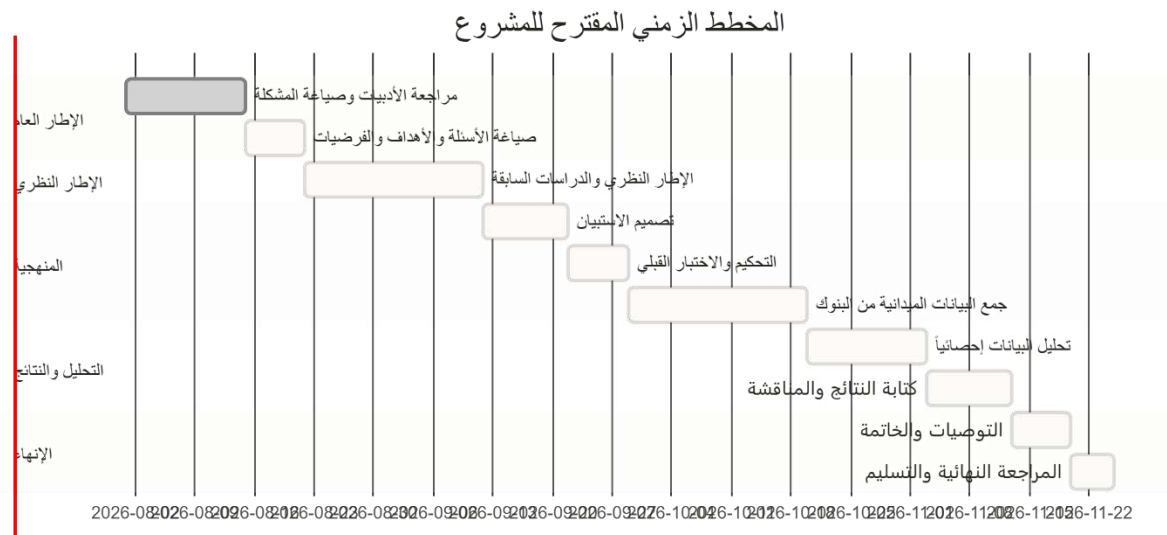
مكان التطبيق المقترح (الدراسة الميدانية)

يقترح تطبيق الدراسة الميدانية كدراسة مسحية على العاملين في مكاتب إدارة المشاريع ومديري المشاريع والمشرفين المعنيين بإدارة المخاطر في البنوك التجارية السعودية، مثل الأهلي السعودي، الراجحي، ساب، والبنك السعودي البريطاني. يستهدف هؤلاء الموظفون في المقرات الرئيسية والفروع الكبرى بالمدن الرئيسية (الرياض وجدة والدمام)، نظراً لطبيعة عملهم المباشر مع مشاريع التحول الرقمي والتنظيمي التي تشهدها البنوك حالياً .

منهجية البحث المتوقعة

من المتوقع اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الكمي عبر دراسة مسحية باستخدام استبيان بمقياس ليكرت الخماسي يوزّع على العاملين المعنيين بإدارة المشاريع في البنوك المستهدفة. يَرَجَّح استخدام تحليل الانحدار المتعدد أو نمذجة المعادلات البنائية (SEM/PLS-SEM) لاختبار الأثر المباشر والدور الوسيط لإدارة مخاطر المشاريع، إلى جانب اختبارات الفروق (t-test) و (ANOVA) لاختبار فرضية الخصائص الوظيفية للمشاركين .

رسم المخطط المقترح للمشروع (Gantt Chart)



الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل الأساس النظري والمعرفي الذي تستند إليه الدراسة الحالية في معالجتها للعلاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع وإدارة مخاطر المشاريع وأداء المشروع في بيئة البنوك التجارية السعودية. وتتبع الحاجة إلى هذا الفصل من طبيعة النموذج البنائي الذي عرضه الفصل الأول، والذي يفترض أن فعالية مكتب إدارة المشاريع تشكّل المدخل التنظيمي الذي يفعل ممارسات إدارة المخاطر داخل المشاريع المصرفية، وأن هذه الممارسات بدورها تنعكس على مستوى الأداء النهائي المحقق. ولا يمكن الانتقال إلى اختبار هذا النموذج ميدانياً في الفصول اللاحقة دون تأصيل نظري دقيق لكل متغير من متغيراته الثلاثة، ودون استعراض تحليلي للأدبيات التي تناولت هذه المتغيرات سواء بصورة منفردة أو ضمن علاقات ثنائية جزئية.

ينقسم هذا الفصل إلى خمسة محاور متكاملة. يعرض المحور الخاص بالمتغير التابع المتمثل في أداء المشروع، بوصفه المحصلة النهائية لمنظومة إدارة المشاريع داخل المؤسسة المصرفية، وذلك بعد استكمال هذه المقدمة التوجيهية. ثم عرض المتغير المستقل المتمثل في فعالية مكتب إدارة المشاريع، بما يشمل نشأته التاريخية ونماذجه ووظائفه ومحددات فعاليته في السياق المصرفي السعودي. ثم نستكمل الفصل بعرض المتغير الوسيط المتمثل في إدارة مخاطر المشاريع، ثم تقدم مناقشة تكاملية للأدبيات السابقة توضّح موضع الدراسة الحالية من هذا الحقل المعرفي وإضافتها العلمية، وتختتم بعرض الإطار النظري الذي يجمع متغيرات الدراسة الثلاثة في بنية علائقية واحدة قابلة للاختبار الإحصائي.

وتكمن أهمية هذا التسلسل المنهجي في أن معالجة كل متغير على انفراد، قبل الانتقال إلى مناقشة العلاقات التفاعلية بينها، تتيح فهماً أعمق لطبيعة كل متغير وأبعاده ومحدداته، بما يمنح النموذج البنائي المقترح لاحقاً أساساً مفاهيمياً متيناً بعيداً عن التسرع في افتراض علاقات غير مؤصلة نظرياً.

وقد أظهرت الدراسات المتخصصة في القطاع المصرفي أن غياب هذا الترابط المنهجي بين الحوكمة المؤسسية للمشاريع وأدوات ضبط المخاطر يفضي إلى تذبذب واضح في مخرجات المشاريع الاستراتيجية، لا سيما في بيئة تشهد وتيرة متسارعة من التحول الرقمي والتنظيمي كما هو حال البنوك التجارية السعودية (الحربي، 2026). ومن هذا المنطلق، يسعى هذا الفصل إلى بناء حجة علمية متكاملة تبرر أهمية دراسة هذه المتغيرات مجتمعة، بعد أن ظلت في غالب الدراسات السابقة موضع معالجة منفصلة ومجتزأة، كما سيتبين من خلال المحاور التالية.

المحور الأول: المتغير التابع - أداء المشروع

مفهوم أداء المشروع وتطور دلالاته في الأدب العلمي

يعد أداء المشروع من المفاهيم الجوهرية في حقل إدارة المشاريع، وقد شهد هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً في الأدب العلمي، حيث انتقل من قياس ضيق يقتصر على معايير المثلث الحديدي التقليدي المتمثل في الزمن والتكلفة والجودة، إلى مفهوم أكثر شمولاً يستوعب أبعاداً إضافية مثل رضا أصحاب المصلحة وتحقيق المنافع الاستراتيجية للمنظمة على المدى البعيد. وينظر إلى هذا التوسع بوصفه استجابة طبيعية لتعقد المشاريع المعاصرة وتعدد الجهات المستفيدة منها، وخصوصاً في القطاعات ذات الطبيعة التنظيمية المعقدة كالقطاع المصرفي، حيث لا يكفي إنجاز المشروع في حدوده الزمنية والمالية المخططة، بل يتوجب أن يحقق الغاية الاستراتيجية التي أنشئ من أجلها ضمن منظومة الحوكمة المؤسسية الشاملة (محمود والظاهر، 2019).

وقد أكدت دراسات متعددة أن قياس أداء المشروع في المؤسسات المالية يتطلب مقارنة متعددة الأبعاد تتجاوز المؤشرات المالية البحتة، إذ تتداخل في هذا القياس عناصر تتعلق بجودة القرارات الإدارية المصاحبة لتنفيذ المشروع، ومدى التزام فرق العمل بالمنهجيات الموحدة، فضلاً عن قدرة المشروع على التكيف مع المتغيرات البيئية غير المتوقعة أثناء دورة حياته. وتزداد هذه التعقيدات في سياق مشاريع التحول الرقمي والتنظيمي التي تشهدها البنوك السعودية حالياً، حيث يتطلب تقييم الأداء مراعاة أبعاد تقنية ومالية وتنظيمية في آن واحد، بما يجعل من الصعب الاعتماد على مؤشر أداء منفرد لوصف نجاح المشروع أو فشله (السهلاوي، 2018).

وقد ميّز الأدب العلمي كذلك بين مفهومي "نجاح المشروع" و"أداء المشروع"، على الرغم من التقارب الشديد بينهما في كثير من الدراسات التطبيقية. فبينما ينظر إلى نجاح المشروع بوصفه حكماً نهائياً وشاملاً يصدر عند اكتمال المشروع أو بعد مرور فترة كافية من تشغيله، ينظر إلى أداء المشروع بوصفه عملية قياس مستمرة تتم عبر مراحل تنفيذ المشروع المختلفة، بما يتيح تصحيح المسار قبل الوصول إلى النقطة النهائية. وتتقاطع هذه التفرقة مع ما أظهرته دراسة زهر وآخرين حول أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر المصرفية، والتي بيّنت أن قياس الأداء في المشاريع المصرفية التحويلية يستوجب مقارنة دورية بين مؤشرات ما قبل التحول وما بعده، بما يعكس طبيعة الأداء بوصفه متغيراً متحركاً لا ثابتاً (زهر وآخرون، 2020).

أبعاد أداء المشروع في الأدب العلمي

يمكن تصنيف الأبعاد التي تناولها الأدب العلمي لقياس أداء المشروع في أربع مجموعات رئيسية تتكامل فيما بينها. تتعلق المجموعة الأولى بالكفاءة التنفيذية للمشروع، وتقاس عادة من خلال درجة الالتزام بالجدول الزمني المعتمد وعدم تجاوز الموازنة المرصودة، وهي أبعاد تقليدية لا تزال تحتفظ بمكانتها المحورية في تقييم الأداء نظراً لسهولة قياسها الكمي وارتباطها المباشر بالموارد المستهلكة.

أما المجموعة الثانية فتتصل بجودة المخرجات النهائية للمشروع من حيث مطابقتها للمواصفات الفنية والوظيفية المطلوبة، في حين تتعلق المجموعة الثالثة برضا أصحاب المصلحة، بما يشمل العملاء الداخليين والخارجيين وفرق العمل المشاركة في التنفيذ. وتضيف المجموعة الرابعة بعداً استراتيجياً يتعلق بمدى مساهمة المشروع في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، وهو البعد الذي بدأ يحتل مكانة متزايدة الأهمية في ظل تبني المؤسسات لمناهج إدارة المحافظ الاستراتيجية للمشاريع (عرفة، 2026).

وقد بينت دراسة ميدانية أجريت على شركات المقاولات السعودية أن مستوى نضج إدارة المشاريع يرتبط ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بمؤشرات الكفاءة التنفيذية المتمثلة في الالتزام بالجدول الزمني والموازنة وجودة المخرجات، حيث بلغ معامل الارتباط بين هذين المتغيرين مستوى مرتفعاً نسبياً، مما يعكس أن الاستثمار المؤسسي في تطوير الممارسات المنهجية لإدارة المشاريع ينعكس مباشرة على مستوى الأداء المحقق، وأن هذا الأثر يتفاوت بحسب حجم المنظمة ودرجة تبنيها لمبادئ إدارة المشاريع العالمية بشكل تكيفي لا حرفي (عرفة، 2026). وتتقاطع هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات أخرى حول أهمية تبني منهجيات موحدة لإدارة المشاريع كعامل تفسيري رئيسي لتباين مستويات الأداء بين المؤسسات، وهو ما يمثل حجر الزاوية في فهم العلاقة بين الحوكمة المؤسسية للمشاريع والأداء المتحقق (البيتي، 2022).

ومن زاوية أخرى، أضافت دراسة العنزي حول التحول الرقمي وضبط مخاطر التكنولوجيا المالية بعداً يتعلق بجودة الحوكمة الرقمية بوصفه أحد مكونات أداء المشروع في بيئة مصرفية تشهد تحولاً تقنياً متسارعاً، حيث أظهرت النتائج أن التحول الرقمي في نظام الحوكمة يمنح نتائج قيمة ويحافظ على تكامل العمليات المصرفية الرقمية، بما يعني أن أداء المشاريع التقنية في البنوك لا يقاس بمعزل عن جودة الحوكمة المصاحبة لها (العنزي، 2020).

محددات أداء المشروع في البيئة المصرفية

تتسم بيئة المشاريع المصرفية بخصوصية تنظيمية ومالية تفرض محددات إضافية على مستوى الأداء المحقق، لا تتوافر بالضرورة في بيئات المشاريع الإنشائية أو الصناعية التقليدية. فمن جهة، تخضع المشاريع المصرفية لأطر رقابية وتنظيمية صارمة تفرضها الجهات الإشرافية، بما يستوجب توافقاً دقيقاً بين خطة تنفيذ المشروع وبين متطلبات الامتثال التنظيمي، وهو ما يزيد من تعقيد عملية التخطيط والتنفيذ مقارنة بالقطاعات الأخرى. ومن جهة أخرى، ترتبط كثير من المشاريع المصرفية الحديثة بمكونات تقنية عالية التعقيد، خصوصاً في ظل موجة التحول الرقمي التي تشهدها البنوك السعودية، مما يدخل عنصر عدم اليقين التقني كأحد المحددات الجوهرية لمستوى الأداء النهائي للمشروع (الحربي، 2026).

وقد كشفت دراسة تناولت أثر تطبيق المعيار الدولي للتقارير المالية التاسع على إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك السعودية أن التغيرات التنظيمية والمحاسبية الكبرى، حتى وإن لم تكن بطبيعتها مشاريع تقنية بالمعنى المباشر، تتطلب مشاريع تنفيذية معقدة تشمل تعديل الأنظمة والإجراءات الداخلية، وأن نجاح هذه المشاريع يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على إدارة مؤشرات الأداء المتعددة المرتبطة بها، مثل نسبة القروض المتعثرة ونسبة تغطية خسائر القروض ونسبة كفاية رأس المال، في آن واحد ودون التأثير سلباً في بعضها (Elkholy et al., 2025). ويستدل من هذه النتيجة أن أداء المشروع في السياق المصرفي لا ينفصل عن الأداء المالي والتنظيمي العام للمؤسسة، بل يمثل أحد مكوناته الجوهرية التي تقاس بمعايير مركبة ومتشابكة. كما أشارت دراسة أخرى تناولت أثر مكاتب إدارة المشاريع على المنظمات في القطاع الحكومي السعودي إلى أن أداء المشروع يتأثر بشكل مباشر بمدى نضج آليات الحوكمة المؤسسية المصاحبة له، حيث بيّنت النتائج أن أهم الخدمات المؤثرة في الأداء تتمثل في متابعة تنفيذ المشاريع ووضع آليات الحوكمة اللازمة لها، إلى جانب تطوير مهارات الموظفين في إدارة المشاريع، وأن هذه الخدمات تنعكس بدرجة متوسطة إلى مرتفعة

على نجاح تنفيذ الاستراتيجيات المؤسسية (البيتي، 2022). وتؤكد هذه النتيجة أن أداء المشروع لا يتحدد بعوامل تقنية أو مالية بحتة، بل يتشكل أيضاً من خلال جودة الأطر التنظيمية المحيطة بعملية التنفيذ. ويضيف السياق الرقابي للقطاع المصرفي بعداً إضافياً يتعلق بالحوكمة، حيث بيّنت دراسة دكتوراه متخصصة أن ضعف تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في القطاع المصرفي السعودي يترافق مع قصور في عمليات التحليل الائتماني والدراسات السابقة لعملية منح الائتمان، بما يفاقم أزمات الديون المتعثرة ويؤثر سلباً على أداء المشاريع التمويلية التي تنفذها البنوك، في حين أن التطبيق السليم لمعايير لجنة بازل ومبادئ الحوكمة يحد من هذه المخاطر ويخلق كيانات مالية أكثر قدرة على المنافسة (حمزة، 2012). وتوضح هذه النتيجة أن أداء المشاريع المصرفية يرتبط عضوياً بجودة الأطر الرقابية والحوكمة المؤسسية، وليس فقط بكفاءة التنفيذ الداخلي لفريق المشروع.

العلاقة التكاملية بين إدارة المخاطر وأداء المشروع

يعد الربط بين إدارة المخاطر ومستوى أداء المشروع أحد أكثر المحاور التي استحوذت على اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة، نظراً لما تنطوي عليه المخاطر غير المدارة من قدرة على تعطيل المسار التنفيذي للمشروع وتحويل الانحرافات الصغيرة إلى أزمات مؤثرة في جميع مؤشرات الأداء الرئيسية. فقد أوضحت دراسة تحليلية شاملة تناولت إدارة المخاطر والأزمات في المشاريع الهندسية أن المخاطر غير المدارة يمكن أن تتصاعد لتشكل أزمات تؤثر سلباً في التكلفة والجدول الزمني والجودة والسلامة وثقة أصحاب المصلحة، بما يؤدي إلى إعادة العمل والتأخير وتجاوز الميزانية والنزاعات التعاقدية، وقد تنتهي في أقصى صورها إلى إنهاء المشروع كلياً (المنقوش وآخرون، 2026).

وتبرز هذه النتيجة أن العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء المشروع ليست علاقة تكملية هامشية، بل علاقة سببية جوهرية تتحكم في مسار المشروع من بدايته إلى نهايته.

وفي السياق المصرفي على وجه التحديد، أظهرت دراسة تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المصرفي أن تبني منهجيات متقدمة للمخاطر يرتبط بتحسين ملموس في مستويات الأداء المؤسسي مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد أساليب تقليدية في التعامل مع المخاطر، وهو ما ينسحب بدرجة كبيرة على أداء المشاريع التحويلية التي تنفذها هذه المؤسسات (قادري وعبد القادر، 2021). وقد أضافت دراسة سلطاني وصفيح، التي تناولت إدارة مخاطر الخدمات المصرفية الإلكترونية في مصرف الراجحي السعودي، بعداً تطبيقياً مهماً لهذه العلاقة، حيث بينت أن اعتماد المصرف على أنظمة آلية متقدمة وسياسات أمنية شاملة متوافقة مع مبادئ لجنة بازل أدى إلى تحكم فعال في المخاطر التشغيلية المرتبطة بمشاريع التحول التقني، بما انعكس في المحافظة على مسافة أمان مقبولة بين نسب كفاية رأس المال المحققة والحدود المعيارية المطلوبة (سلطاني وصفيح، 2021).

وتشكل هذه الأدلة المجتمعة أساساً منطقياً متسقاً لفرضية الدراسة الحالية القائلة بأن إدارة مخاطر المشاريع تمثل حلقة الوصل التفسيرية بين فعالية الأطر التنظيمية لإدارة المشاريع ومستوى الأداء النهائي المحقق.

المحور الثاني: المتغير المستقل - فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO)

النشأة التاريخية لمفهوم مكتب إدارة المشاريع

ظهر مفهوم مكتب إدارة المشاريع كاستجابة تنظيمية للحاجة المتزايدة إلى توحيد ممارسات إدارة المشاريع داخل المؤسسات التي تنفذ أعداداً كبيرة من المشاريع المتزامنة. وقد وثّقت دراسة ميدانية أمريكية مبكرة هذا التوجه، حيث بيّنت أن أعداد مكاتب إدارة المشاريع شهدت اتجاهاً متصاعداً واضحاً منذ منتصف التسعينيات، وأن إنشاء هذه المكاتب كان يتم في الغالب بموافقة الإدارة العليا وارتباطها التقريرية المباشر بها، وهو ما يعكس الطابع الاستراتيجي الذي حظيت به هذه الهياكل منذ نشأتها (Dai & Wells, 2004). ويلاحظ أن الدوافع الرئيسية لإنشاء هذه المكاتب تمثلت في الرغبة في تحسين عناصر إدارة المشاريع، وتحقيق منهجية موحدة قائمة على معايير ومساءلة واضحة، وتحسين الجودة ورضا العملاء، إلى جانب موازنة إدارة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهي دوافع لا تزال حاضرة بقوة في الأدب العلمي المعاصر حول هذا الموضوع.

ومع تطور هذا المفهوم، تبلورت أطر نظرية أكثر تكاملاً لفهم موقع مكتب إدارة المشاريع داخل البنية التنظيمية للمؤسسة، حيث قدّم إطار مفاهيمي يربط بين وظائف هذا المكتب وبين متغيرات تنظيمية أخرى كحجم المنظمة ودرجة نضجها في إدارة المشاريع، بما يفسر التباين الكبير في الأدوار والصلاحيات التي تمنح لمكاتب إدارة المشاريع من مؤسسة إلى أخرى (Aubry et al., 2007). وقد أسهم هذا التوجه في الانتقال من النظر إلى مكتب إدارة المشاريع بوصفه هيكلًا إداريًا ثابتًا، إلى النظر إليه بوصفه ابتكارًا تنظيميًا متغيرًا يتكيف مع سياق المؤسسة واحتياجاتها المتطورة، وأن هذا التطور يتخذ مساراً غير خطي يتأثر بتغير القيادات الإدارية وأولويات المنظمة عبر الزمن (Hobbs et al., 2008).

وفي السياق العربي، جاء الانتقال من الحديث النظري عن هذا المفهوم إلى التأصيل التطبيقي له متأخراً نسبياً مقارنة بالأدب الأجنبي، حيث ركزت الدراسات العربية المبكرة على تعريف مكتب إدارة المشاريع بوصفه أداة تنظيمية جديدة، مع التأكيد على أهميته في تحسين تنفيذ المشاريع داخل مؤسسات الإنجاز الوطنية في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية المتسارعة التي تشهدها المنطقة العربية، وذلك قبل أن تنتقل الدراسات اللاحقة إلى معالجة أبعاد أكثر تفصيلاً كالفعلية والنضج والوظائف المحددة (محمود والطاهر، 2019).

مفهوم فعالية مكتب إدارة المشاريع وأبعادها

تتجاوز فعالية مكتب إدارة المشاريع مجرد وجوده الشكلي داخل الهيكل التنظيمي، فهي تقاس بمدى قدرته على ترجمة وظائفه إلى أثر ملموس في ممارسات إدارة المشاريع وفي نتائجها النهائية. وقد بينت دراسة متخصصة أن أهمية مكتب إدارة المشاريع تتجلى في دوره التنظيمي بوصفه أداة للتغيير المؤسسي، حيث يتيح توحيد الأساليب والتقنيات العلمية في تنفيذ المشاريع بدلاً من الاعتماد على الأساليب الارتجالية، بما يجعل من فعالية هذا المكتب انعكاساً مباشراً لقدرته على تكريس ثقافة مؤسسية جديدة قائمة على المنهجية والانضباط المهني (محمود والطاهر، 2019).

وتتوزع أبعاد فعالية مكتب إدارة المشاريع، وفقاً لما استقر عليه الأدب العلمي، على مجموعة من الوظائف الجوهرية أبرزها تطوير معايير ومنهجيات موحدة لإدارة المشاريع والحفاظ عليها، وتوفير الدعم الإداري والتقني لفرق المشاريع، وتقديم خدمات التدريب والإرشاد المهني في مجال إدارة المشاريع، وإدارة الأرشيف المعرفي التاريخي للمشاريع المنفذة سابقاً، إلى جانب المساعدة في تدبير الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ المشاريع. وقد أظهرت دراسة تحليلية معمقة أن وظيفة تطوير المعايير والمنهجيات الموحدة تفسر النسبة الأكبر من التباين في مستوى نجاح المشاريع، مقارنة بالوظائف الأخرى المذكورة، وهو ما يوضح أن جوهر

فعالية مكتب إدارة المشاريع يكمن في قدرته على فرض إطار منهجي منضبط أكثر من كونه مجرد مزود لخدمات دعم متفرقة (Dai & Wells, 2004).

وقد أضافت دراسة أخرى بعداً تحليلياً يتعلق بالأثر التراكمي لهذه الوظائف على الأداء التنظيمي العام للمؤسسة، لا على المشروع الفردي فقط، حيث بيّنت أن مساهمة مكتب إدارة المشاريع في الأداء التنظيمي تتوسط عبر تحسين قدرة المؤسسة على تنسيق مواردها بين المشاريع المتعددة وتقادي تكرار الأخطاء ذاتها في مشاريع لاحقة، بما يمنح المؤسسة قدرة تعلّم مؤسسي تراكمية تتجاوز حدود المشروع الواحد (Aubry et al., 2009).

وظائف مكتب إدارة المشاريع في ضوء الأدب العلمي

يمكن تصنيف وظائف مكتب إدارة المشاريع في خمس مجموعات وظيفية متميزة تتفاعل فيما بينها لتشكل منظومة الفعالية الكلية للمكتب. تتعلق المجموعة الأولى بالتخطيط الاستراتيجي، وتشمل مواءمة أولويات المشاريع مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة والمساهمة في اختيار المشاريع التي تنفذ وترتيبها بحسب أهميتها. وتتعلق المجموعة الثانية بالحوكمة والمراقبة، وتشمل وضع آليات لمتابعة تنفيذ المشاريع وتقييم أدائها الدوري وضمان الالتزام بالمعايير المعتمدة. وتتعلق المجموعة الثالثة بالدعم المنهجي والتقني، وتشمل تطوير الأدوات والقوالب والمنهجيات الموحدة التي يستخدمها فرق المشاريع في التخطيط والتنفيذ. وتتعلق المجموعة الرابعة بالتعلم التنظيمي، وتشمل إدارة المعرفة المتراكمة من المشاريع السابقة، وإدارة المخاطر، وإجراء مراجعات ما بعد إغلاق المشروع لاستخلاص الدروس المستفادة. وتتعلق المجموعة الخامسة بتنمية الموارد البشرية، وتشمل تدريب مديري المشاريع وتطوير كفاءاتهم المهنية.

وقد خلصت دراسة أجريت في قطاع المقاولات السعودي إلى أن وظائف مكتب إدارة المشاريع المتعلقة بالتعلم التنظيمي، ومن ضمنها إدارة المخاطر وإدارة المعرفة ومراجعات المشروع، تحظى باهتمام أكبر من قبل الشركات القائمة على تنفيذ المشاريع، وأن هذه الوظائف تترك أثرها في جميع مقاييس نجاح المشروع، في حين لم تثبت الدراسة نفسها وجود فعالية ملموسة لوظائف مكتب إدارة المشاريع في مجال التخطيط الاستراتيجي (Almatari, 2021). وتحمل هذه النتيجة دلالة مهمة للدراسة الحالية، إذ تشير إلى أن العلاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع وإدارة المخاطر ليست علاقة نظرية مفترضة فحسب، بل علاقة تطبيقية موثقة ميدانياً في السياق السعودي على وجه التحديد.

كما أشارت دراسة تناولت تأثير مكاتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع العامة في القطاع الحكومي السعودي إلى أن وظيفة "التعلم التنظيمي" تمثل الوظيفة الأهم والأكثر تأثيراً على الأداء من بين مجمل وظائف مكتب إدارة المشاريع، في حين يمثل "نقص دعم الإدارة العليا" أقوى التحديات التي تواجه فعالية هذه المكاتب وتؤثر على سائر التحديات الأخرى المرتبطة بها (ولي، 2021). وتتقاطع هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أخرى حول أثر مكتب إدارة المشاريع على المنظمات، والتي وجدت أن أهم الخدمات المؤثرة في الأداء تتمثل في متابعة تنفيذ المشاريع، وتطوير آليات الحوكمة اللازمة لها، وتطوير مهارات الموظفين العاملين في إدارة المشاريع (البيتي، 2022).

نماذج مكاتب إدارة المشاريع ومستويات تأثيرها

لا يمثل مكتب إدارة المشاريع نموذجاً تنظيمياً واحداً موحداً، بل تتعدد نماذجه بحسب مستوى الصلاحيات الممنوحة له ونطاق تأثيره داخل المنظمة. فبعض المكاتب تنحصر وظيفتها في تقديم الدعم الاستشاري والمنهجي دون سلطة تنفيذية مباشرة، وتعرف بمكاتب الدعم الاستشاري، في حين تتمتع مكاتب أخرى تعرف بمكاتب التحكم بصلاحيات رقابية تلزم فرق المشاريع باتباع منهجيات محددة وأدوات معينة، بينما تتمتع الفئة الثالثة المعروفة بمكاتب التوجيه بصلاحيات أوسع تمتد إلى إدارة محافظ المشاريع الاستراتيجية للمؤسسة ككل وتعيين مديري المشاريع مباشرة. وقد أوضحت دراسة تناولت هذا التنوع أن تصنيف مكاتب إدارة المشاريع يرتبط بعوامل تنظيمية كحجم المؤسسة وعدد المشاريع المتزامنة التي تديرها ودرجة نضجها المؤسسي في مجال إدارة المشاريع، بما يجعل من الصعب تعميم نموذج واحد على جميع السياقات المؤسسية (Aubry et al., 2007).

وقد أكدت دراسة أخرى تناولت مساهمة مكتب إدارة المشاريع في الأداء التنظيمي أن هذا الأثر لا يتحقق تلقائياً بمجرد إنشاء المكتب، بل يتطلب مروراً بمراحل تطويرية متعاقبة تتسم بإعادة تشكيل مستمرة لوظائفه وصلاحياته بحسب التغيرات في احتياجات المنظمة وبيئتها التنافسية، وأن هذا التطور المستمر يمثل خاصية جوهرية من خصائص هذا الابتكار التنظيمي (Hobbs et al., 2008). وتتسجم هذه الرؤية مع ما توصلت إليه دراسة سعودية حديثة حول قياس نضج إدارة المشاريع، والتي بينت أن التبني السياقي المدروس لمبادئ إدارة المشاريع العالمية، بما يتضمنه من تكيف مع خصوصية كل مؤسسة، يمثل العامل الحاسم في تعزيز كفاءة المشاريع، بخلاف التطبيق الحرفي الجامد لهذه المبادئ دون مراعاة السياق المؤسسي المحلي (عرفة، 2026).

فعالية مكتب إدارة المشاريع في سياق التحول الرقمي المصرفي السعودي

يكتسب موضوع فعالية مكتب إدارة المشاريع أهمية خاصة في سياق القطاع المصرفي السعودي، في ظل التوسع الكبير الذي تشهده البنوك التجارية في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي والتنظيمي المرتبطة بمستهدفات رؤية المملكة 2030. فقد بيّنت دراسة تناولت أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر المالية في البنوك التجارية السعودية أن هذا التحول يفرض أبعاداً جديدة من التعقيد التشغيلي والتقني، بما يستوجب إطاراً مؤسسياً قادراً على ضبط هذا التعقيد وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرسومة، وهو الدور الذي يفترض أن يؤديه مكتب إدارة المشاريع بوصفه الجهة المنسقة لهذه المشاريع (الحربي، 2026).

وقد قدمت دراسة زهر وآخرين، التي تناولت أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر المصرفية بدراسة حالة على البنك التجاري الدولي، دليلاً تطبيقياً إضافياً على أهمية وجود إطار تنظيمي فعال لإدارة مشاريع التحول الرقمي، حيث أظهرت النتائج أن مؤشرات التحول الرقمي، من قبيل التوسع في الخدمات المصرفية الإلكترونية ووسائل الدفع الرقمي، تحمل انعكاسات مباشرة على منظومة إدارة المخاطر المصرفية، وأن نجاح إدارة هذه الانعكاسات يتوقف على مدى تنظيم عملية التحول ذاتها كمشروع مؤسسي منضبط لا كمبادرات متفرقة (زهر وآخرون، 2020). وتضيف دراسة شباحي وهاني، التي أجرت مقارنة بين واقع التحول الرقمي في مصرف الراجحي السعودي وبنك قطر الإسلامي، دليلاً مقارناً يوضح أن درجة نضج الإطار التنظيمي المصاحب لمشاريع التحول الرقمي تفسر جانباً كبيراً من التفاوت في مستوى مواجهة التحديات التقنية والتنظيمية بين المؤسستين المصرفيتين (شباحي وهاني، 2025).

وتدعم هذه الرؤية نتائج دراسة أجريت على القطاع الحكومي السعودي، والتي وجدت أن مكاتب إدارة المشاريع أخذت زخماً كبيراً في السنوات الأخيرة خصوصاً في المؤسسات التي تدعم تنفيذ مشاريع رؤية المملكة 2030 (البيتي، 2022). كما أشارت دراسة مروحي وأبو عنزة، التي تناولت أثر التحول الرقمي على تقليل المخاطر الإلكترونية في هيئة سعودية حكومية، إلى أن أبعاد التحول الرقمي المرتبطة بالعمليات الإدارية والإجراءات التنظيمية أظهرت أعلى مستويات الأثر في تقليل المخاطر، مقارنة بالأبعاد المرتبطة بالموارد البشرية والعملاء، بما يعني أن الأثر الأكبر لفعالية الأطر التنظيمية للمشاريع، ومنها مكتب إدارة المشاريع، ينعكس أولاً وبأكبر قدر على الجانب الإجرائي والتنظيمي قبل أن يمتد إلى الأبعاد الأخرى (مروحي وأبو عنزة، 2024).

تحديات فعالية مكتب إدارة المشاريع وعوامل نجاحه

على الرغم من الأدلة المتراكمة على أهمية مكتب إدارة المشاريع، توجد تحديات جوهرية تحد من فعاليته في كثير من السياقات المؤسسية. فقد أظهرت دراسة تناولت تأثير مكاتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع العامة أن نقص دعم الإدارة العليا يمثل التحدي الأقوى تأثيراً، حيث يترتب عليه ضعف في تخصيص الموارد اللازمة لعمل المكتب، وضعف في الصلاحيات الممنوحة له، وتراجع في التزام فرق المشاريع بالمنهجيات التي يفرضها (ولي، 2021). ويضاف إلى هذا التحدي تحدٍ آخر يتعلق بمقاومة التغيير من جانب مديري المشاريع والفرق التنفيذية، الذين قد ينظرون إلى مكتب إدارة المشاريع بوصفه طبقة رقابية إضافية تقيد استقلاليتهم في اتخاذ القرار، بدلاً من النظر إليه بوصفه شريكاً داعماً لتحسين نتائج عملهم.

وفي ضوء هذه التحديات، يستدل من الأدبيات المستعرضة أن نجاح مكتب إدارة المشاريع في تحقيق فعاليته المنشودة يتطلب توافر ثلاثة شروط أساسية متكاملة: أولها التزام واضح ومستمر من الإدارة العليا بمنح المكتب الصلاحيات والموارد الكافية لأداء مهامه، وثانيها تدرج تطوري في مستوى النضج التنظيمي للمكتب بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة المتغيرة بدلاً من محاولة تطبيق نموذج جامد منذ البداية، وثالثها تكامل واضح بين وظائف المكتب المتعلقة بالتعلم التنظيمي، وفي مقدمتها إدارة المخاطر، وبين وظائفه الأخرى المتعلقة بالدعم المنهجي والحوكمة، بحيث تعمل هذه الوظائف مجتمعة على تحقيق أثر تراكمي في مستوى أداء المشاريع (Almatari, 2021؛ عرفة، 2026؛ ولي، 2021).

المحور الثالث: المتغير الوسيط - إدارة مخاطر المشاريع

مفهوم إدارة مخاطر المشاريع وأهميتها التنظيمية

تعرف إدارة مخاطر المشاريع بوصفها العملية المنهجية التي تمكن المؤسسة من تحديد التهديدات المحتملة التي قد تواجه المشروع وتقييم احتمالية وقوعها وحجم أثرها، ثم بناء خطط استجابة مدروسة لمواجهتها أو التخفيف من تأثيرها قبل أن تتحول إلى انحرافات فعلية في مسار التنفيذ. ولا تنحصر هذه العملية في مرحلة واحدة من دورة حياة المشروع، بل تمتد لتشمل التخطيط والتحديد والتقييم والاستجابة والمراقبة المستمرة، بما يجعلها نشاطاً تراكمياً يتطلب مأسسة داخل بنية المشروع بدلاً من معالجته بصورة ارتجالية عند حدوث الأزمة. وقد أظهرت دراسة تحليلية معمقة لهذا الموضوع أن غياب الأسلوب المنهج في التعامل مع المخاطر يجعل مخرجات المشاريع عرضة للتذبذب وعدم الاتساق، في حين أن اعتماد سياسات وإجراءات موثقة لإدارة المخاطر يمنح المشروع قدرة استباقية على مواجهة الأزمات المحتملة بدلاً من الانتظار حتى وقوعها (المنقوش وآخرون، 2026).

وتتجاوز أهمية إدارة مخاطر المشاريع في القطاع المصرفي حدود المشروع الفردي، لتمد إلى الاستقرار المالي والتشغيلي للمؤسسة ككل. فقد بينت دراسة تناولت أثر المخاطر المالية على ربحية البنوك السعودية المدرجة في السوق أن مخاطر السيولة والائتمان تترك أثراً مباشراً في مؤشرات الربحية، وأن ضعف إدارة هذه المخاطر ينعكس سلباً على مستوى الأداء المالي العام للبنك، بما يشمل المشاريع التطويرية التي يمولها من موارده الداخلية (السهلاوي، 2018).

وتؤكد هذه النتيجة أن إدارة مخاطر المشاريع في البيئة المصرفية لا تعالج بمعزل عن إدارة المخاطر المؤسسية الشاملة، بل تمثل امتداداً تطبيقياً لها ضمن سياق تنفيذي محدد.

ويضيف السياق الحوكمي بعداً تكميلياً لهذا المفهوم، حيث بيّنت دراسة دكتوراه متخصصة في دور حوكمة الشركات في الحد من مخاطر الائتمان بالقطاع المصرفي السعودي أن غياب آليات الحوكمة السليمة، مثل استقلالية مجالس الإدارة وفعالية لجان المراجعة الداخلية، يترافق مع ضعف في جودة تقييم المخاطر الائتمانية قبل منح التمويل، بما يزيد من احتمالية تعثر المشاريع الممولة ويرفع من كلفة المخاطر التي تتحملها المؤسسة على المدى الطويل، في حين أن تطبيق مبادئ الحوكمة العالمية المستمدة من مقررات لجنة بازل يحقق توازناً أفضل بين النمو الائتماني وضبط المخاطر (حمزة، 2012). وتعزز هذه النتيجة الفكرة القائلة بأن إدارة مخاطر المشاريع لا تنشأ من فراغ تنظيمي، بل تتطلب بنية حوكمية داعمة تمنحها الشرعية والموارد اللازمة لتحقيق أثرها المنشود.

أبعاد إدارة مخاطر المشاريع

يتفق الأدب العلمي على أن إدارة مخاطر المشاريع تتشكل من أربعة أبعاد متتابعة ومتكاملة. يتمثل البعد الأول في تحديد المخاطر، وهو المرحلة التي يتم فيها حصر مصادر التهديد المحتملة سواء كانت داخلية تتعلق بالموارد والقدرات التنظيمية، أو خارجية تتعلق بالبيئة التنظيمية والتقنية والاقتصادية المحيطة بالمشروع. وتتطلب هذه المرحلة إشراكاً واسعاً لأصحاب المصلحة داخل المشروع، نظراً لأن اختلاف زوايا النظر بين الأطراف المختلفة يزيد من شمولية قائمة المخاطر المحددة ويقلل من احتمالية إهمال مخاطر جوهرية قد لا تظهر بوضوح إلا من منظور فني أو مالي أو تشغيلي محدد.

ويأتي بعد ذلك بعد تقييم المخاطر، الذي يعنى بترتيب هذه المخاطر وفق درجة احتمالية وقوعها وحجم تأثيرها المحتمل على أهداف المشروع، بما يتيح توجيه الموارد المحدودة نحو أكثر المخاطر تأثيراً. وتستخدم في هذه المرحلة أدوات تحليلية متنوعة تتراوح بين المصفوفات الوصفية النوعية التي تصنف المخاطر إلى فئات مرتفعة ومتوسطة ومنخفضة، وبين النماذج الكمية الأكثر دقة التي تعتمد على المحاكاة الإحصائية وتحليل الحساسية. وقد بينت دراسة تناولت أثر تطبيق المعيار الدولي للتقارير المالية التاسع على إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك السعودية أن الانتقال من نموذج قياس الخسائر المتحققة إلى نموذج الخسائر الائتمانية المتوقعة يمثل تطوراً جوهرياً في دقة تقييم المخاطر، حيث يعتمد النموذج الجديد على تصنيف التعرضات الائتمانية إلى ثلاث مراحل متدرجة بحسب درجة تدهور جودتها الائتمانية، بما يمنح المؤسسة قدرة استباقية على رصد التدهور المحتمل قبل تحوله إلى تعثر فعلي (Elkholy et al., 2025).

ويلي ذلك بعد الاستجابة للمخاطر، الذي يتضمن اختيار الاستراتيجية الأنسب للتعامل مع كل خطر، سواء بالتجنب الكامل من خلال تعديل نطاق المشروع أو منهجية تنفيذه، أو التخفيف من خلال إجراءات استباقية تقلل من احتمالية وقوع الخطر أو من حجم أثره، أو النقل من خلال آليات تعاقدية أو تأمينية تحوّل عبء الخطر إلى طرف آخر، أو القبول المدروس في الحالات التي تكون كلفة معالجة الخطر أعلى من كلفة تحمل أثره المحتمل. ويستكمل هذا التسلسل بعد المراقبة المستمرة للمخاطر، الذي يضمن تتبع فعالية الاستجابات المعتمدة واكتشاف مخاطر جديدة قد تطرأ أثناء التنفيذ، لا سيما في المشاريع طويلة الأمد التي تتغير فيها البيئة المحيطة بصورة متكررة (المنقوش وآخرون، 2026).

وقد أضافت دراسات أخرى بعداً محاسبياً ومالياً دقيقاً لهذه العملية في السياق المصرفي، حيث بيّنت دراسة تناولت أثر تطبيق المعيار الدولي للتقارير المالية التاسع على إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك السعودية أن قياس فعالية إدارة المخاطر يمكن أن يتم من خلال مؤشرات كمية دقيقة مثل نسبة القروض المتعثرة، ونسبة تغطية خسائر القروض، ونسبة كفاية رأس المال، ونسبة القروض إلى الودائع، ومخصصات خسائر القروض، وأن التحول من نموذج الخسائر المتحققة إلى نموذج الخسائر الائتمانية المتوقعة أدى إلى انخفاض ملحوظ في نسبة القروض المتعثرة مقابل ارتفاع في نسبة تغطية الخسائر، بما يعكس تحسناً حقيقياً في جودة إدارة المخاطر وزيادة في مستوى الشفافية المالية للبنوك (Elkholy et al., 2025). وتوضح هذه النتيجة أن قياس إدارة مخاطر المشاريع في البيئة المصرفية يستفيد من وجود مؤشرات مالية دقيقة يمكن تتبعها كمياً، بخلاف بعض القطاعات الأخرى التي تعتمد بصورة أكبر على مقاييس إدراكية واستبائية.

إدارة مخاطر المشاريع في سياق التحول الرقمي المصرفي

تكتسب إدارة مخاطر المشاريع بعداً إضافياً من التعقيد في ظل موجة التحول الرقمي التي تشهدها البنوك التجارية السعودية، حيث تنشأ مخاطر مستحدثة ذات طبيعة تقنية وسيبرانية لا تتوافر معالجتها ضمن أطر إدارة المخاطر التقليدية. فقد بيّنت دراسة تناولت إدارة مخاطر الخدمات المصرفية الإلكترونية في مصرف الراجحي السعودي أن هذا النوع من المخاطر يتطلب منهجية متخصصة تجمع بين الجوانب التقنية المتعلقة بأمن المعلومات، والجوانب التشغيلية المتعلقة باستمرارية الخدمة، والجوانب القانونية المتعلقة بحماية بيانات العملاء، وأن المصرف اعتمد في مواجهة هذه المخاطر على أنظمة آلية متقدمة وسياسات أمنية شاملة متوافقة مع مبادئ لجنة بازل، بما أدى إلى تحكم فعال في المخاطر التشغيلية المرتبطة بمشاريع التحول التقني (سلطاني وصفيح، 2021).

وتدعم هذه النتيجة دراسة زهر وآخرين، التي تناولت أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر المصرفية بدراسة حالة على البنك التجاري الدولي، والتي أظهرت أن مؤشرات التحول الرقمي المتعددة، من قبيل التوسع في وسائل الدفع الإلكتروني والخدمات المصرفية عبر الإنترنت، تحمل انعكاسات متباينة على أنواع المخاطر المصرفية المختلفة، حيث ترتبط بعض هذه المؤشرات بتخفيف مخاطر معينة كمخاطر التزام في الفروع التقليدية، في حين ترتبط أخرى بنشوء مخاطر جديدة كمخاطر الاحتيال الإلكتروني، بما يستوجب مراجعة مستمرة لخريطة المخاطر المؤسسية مع كل موجة جديدة من التحول الرقمي (زهر وآخرون، 2020). كما أضافت دراسة مروحي وأبو عنزة، التي تناولت أثر التحول الرقمي على تقليل المخاطر الإلكترونية في هيئة سعودية حكومية، دليلاً تطبيقياً على أن الأبعاد الإجرائية والتنظيمية للتحول الرقمي تحقق الأثر الأكبر في تقليل المخاطر مقارنة بالأبعاد التقنية البحتة، بما يعني أن نجاح إدارة المخاطر الرقمية يعتمد بدرجة كبيرة على جودة الإطار التنظيمي المصاحب للمشروع التقني لا على التقنية المستخدمة فقط (مروحي وأبو عنزة، 2024).

وفي دراسة مقارنة بين مصرف الراجحي السعودي وبنك قطر الإسلامي، تبين أن التفاوت في مستوى نضج إدارة المخاطر المرتبطة بمشاريع التحول الرقمي بين المؤسستين يرتبط بدرجة كبيرة بمستوى الدعم المؤسسي والموارد المخصصة لهذه المشاريع، وأن أبرز التحديات المشتركة بين المصرفين تمثلت في مقاومة التغيير من جانب الموظفين والعملاء، والفجوة في المهارات التقنية اللازمة لإدارة الأنظمة الرقمية الجديدة (شبابجي وهاني، 2025). وتبرز هذه النتائج المجتمعة أن إدارة مخاطر المشاريع في سياق التحول الرقمي المصرفي لا تنفصل عن الإطار التنظيمي الأشمل الذي يحكم تنفيذ هذه المشاريع، وهو ما يعزز الافتراض النظري القائل بوجود علاقة وثيقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع وجودة إدارة المخاطر المصاحبة له.

إدارة المخاطر كحلقة وسيطة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع وأداء المشروع

يستند افتراض الدور الوسيط لإدارة مخاطر المشاريع إلى منطق تفسيري مفاده أن فعالية مكتب إدارة المشاريع لا تؤثر في أداء المشروع بصورة مباشرة فقط، بل تؤثر فيه أيضاً من خلال تحسين جودة ممارسات إدارة المخاطر التي يتبناها فرق التنفيذ. فقد أظهرت دراسة تناولت إدارة المخاطر والأزمات في المشاريع الهندسية أن العلاقة بين أطر إدارة المشاريع ونجاح المشروع لا تفهم بصورة كاملة دون إدخال إدارة المخاطر كمتغير تفسيري وسيط، حيث تعمل إدارة المخاطر على تحويل الممارسات التنظيمية الجيدة إلى نتائج فعلية ملموسة في أداء المشروع، بما يعني أن غياب هذا العنصر الوسيط يضعف الأثر النهائي حتى في حال توافر عوامل نجاح تنظيمية قوية (المنقوش وآخرون، 2026).

وتتسجم هذه الرؤية مع ما توصلت إليه دراسة أجريت في قطاع المقاولات السعودي، والتي وجدت أن الوظائف المتعلقة بالتعلم التنظيمي في مكتب إدارة المشاريع، ومن أهمها إدارة المخاطر وإدارة المعرفة ومراجعات ما بعد المشروع، هي الوظائف الأكثر ارتباطاً بمقاييس نجاح المشروع مقارنة بالوظائف الأخرى كالخطيط الاستراتيجي، وهو ما يدعم فرضية أن أثر مكتب إدارة المشاريع على الأداء يمر عبر قناة إدارة المخاطر بصورة رئيسية (Almatari, 2021). وعلى المستوى المؤسسي الأوسع، أكدت دراسة حول العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المصرفي أن المؤسسات المصرفية التي تتبنى منهجيات متقدمة في إدارة المخاطر تحقق مستويات أداء أعلى من تلك التي تعتمد أساليب تقليدية، وأن هذا التفوق في الأداء لا ينفصل عن جودة الأطر التنظيمية والحوكمة التي تدار من خلالها هذه المخاطر (قادري وعبد القادر، 2021).

ويضاف إلى هذه الأدلة ما توصلت إليه دراسة حمزة حول دور حوكمة الشركات في الحد من مخاطر الائتمان، والتي بينت أن المؤسسات المصرفية التي تمتلك بنية حوكمية متينة تحقق قدرة أعلى على تحويل جهودها التنظيمية إلى نتائج فعلية ملموسة في ضبط المخاطر، مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الجهود

الفردية غير المؤسسية في هذا الشأن، بما يعكس أهمية وجود قناة تنظيمية وسيطة، سواء كانت لجنة حوكمة أو مكتباً لإدارة المشاريع، تربط بين الإطار المؤسسي العام والنتائج التنفيذية النهائية (حمزة، 2012). وتشكل هذه الأدلة المتراكمة أساساً منطقياً متسقاً لصياغة فرضية الدور الوسيط لإدارة مخاطر المشاريع في العلاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع وأداء المشروع، وهي الفرضية المحورية التي تسعى الدراسة الحالية إلى اختبارها ميدانياً في سياق البنوك التجارية السعودية.

المحور الرابع: ملخص ومناقشة الأدبيات السابقة وإضافة الدراسة الحالية

التجميع الموضوعي للأدبيات السابقة

يمكن تصنيف الأدبيات التي استعرضها هذا الفصل ضمن ثلاثة تجمعات موضوعية متميزة. يضم التجمع الأول الدراسات التي تناولت مكتب إدارة المشاريع من زاوية بنائه التنظيمي ووظائفه ونشأته التاريخية، وقد ركزت هذه الدراسات في الغالب على وصف الأدوار المتعددة لهذا المكتب ومحدداته التنظيمية دون الانشغال الكافي بقياس أثرها الكمي على متغيرات تابعة محددة (محمود والطاهر، 2019؛ Dai & Wells, 2004؛ Aubry et al., 2007). ويضم التجمع الثاني الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر في القطاع المصرفي من زاوية مالية ومحاسبية بحتة، حيث ركزت على قياس أثر المخاطر الائتمانية والمالية والتشغيلية على مؤشرات الأداء المالي كالربحية والعائد على الأصول، دون تناول واضح لبعدها التطبيقي في سياق المشاريع التنظيمية والتحويلية (السهلاوي، 2018؛ Elkholy et al., 2025؛ قادري وعبد القادر، 2021؛ حمزة، 2012). ويضم التجمع الثالث الدراسات التي تناولت أداء المشروع ونجاحه من زاوية تنفيذية عامة، وغالباً في قطاعات غير مصرفية كالإنشاءات والهندسة، مع إشارات متفرقة إلى دور إدارة المخاطر كمتغير مؤثر (المنقوش وآخرون، 2026؛ عرفة، 2026).

ويمكن إضافة تجمع رابع فرعي يتقاطع مع التجمعات الثلاثة السابقة، يتمثل في الدراسات التي تناولت التحول الرقمي في القطاع المصرفي السعودي وانعكاساته على إدارة المخاطر، والتي وإن لم تتناول مكتب إدارة المشاريع بشكل مباشر، فإنها قدمت أدلة تطبيقية غنية على الحاجة إلى إطار تنظيمي منضبط لمشاريع التحول التقني في البنوك (الحربي، 2026؛ زهر وآخرون، 2020؛ شبابجي وهاني، 2025؛ سلطاني وصفيح، 2021؛ مروحي وأبو عنزة، 2024). وتتقاسم هذه التجمعات الأربعة قصوراً مشتركاً يتمثل في معالجة كل متغير بمعزل نسبي عن المتغيرات الأخرى، حتى في الحالات التي تشير فيها الدراسة إلى وجود علاقة بين متغيرين، إذ يندر أن تتناول دراسة واحدة العلاقة الثلاثية الكاملة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع وإدارة مخاطر المشاريع وأداء المشروع معاً، وأن تخضع هذه العلاقة لاختبار إحصائي متكامل باستخدام نموذج بنائي واحد.

أوجه التقارب والاختلاف بين الدراسات السابقة

تتقارب الدراسات السابقة في نتيجة جوهرية مفادها أن التبني المؤسسي لمنهجيات موحدة في إدارة المشاريع أو إدارة المخاطر يرتبط إيجابياً بتحسين مستويات الأداء، وهي نتيجة تكررت في سياقات مختلفة سواء في قطاع المقاولات (عرفة، 2026) أو القطاع الحكومي (البيتي، 2022؛ ولي، 2021) أو القطاع المصرفي (قادري وعبد القادر، 2021؛ الحربي، 2026). ومع ذلك، تختلف هذه الدراسات في تحديد آلية هذا الأثر؛ فبعضها يفترض علاقة مباشرة بين الفعالية التنظيمية والأداء دون توسط، في حين تشير دراسات أخرى، وإن كان عددها أقل، إلى أن هذا الأثر يمر عبر متغيرات وسيطة كإدارة المخاطر أو الحوكمة الداخلية (المنقوش وآخرون، 2026؛ Almatari، 2021؛ حمزة، 2012).

كما تختلف الدراسات في منهجيتها البحثية؛ فبينما اعتمدت دراسات القطاع المصرفي في الغالب على التحليل القياسي للبيانات المالية الثانوية (السهلاوي، 2018؛ Elkholy et al., 2025)، اعتمدت دراسات مكتب إدارة المشاريع على المسوح الميدانية والاستبيانات الموجهة للعاملين في هذا الحقل (البيتي، 2022؛ ولي، 2021؛ عرفة، 2026؛ Almatari, 2021). واعتمدت دراسات التحول الرقمي المصرفي على المزيج بين دراسات الحالة والتحليل الوصفي (زهر وآخرون، 2020؛ سلطاني وصفيح، 2021؛ شابحي وهاني، 2025). ويعكس هذا التباين المنهجي انفصلاً ضمنياً بين حقول بحثية متجاورة، حيث نادراً ما تلتقي أدوات القياس المالي الكمي مع أدوات القياس الإدراكي والتنظيمي مع أدوات دراسة الحالة الوصفية في دراسة واحدة متكاملة، على الرغم من أن الظاهرة المدروسة في الواقع التطبيقي تتشكل من تفاعل هذه الأبعاد الثلاثة معاً. وعلى مستوى السياق الجغرافي، يلاحظ أن كثيراً من الدراسات الأجنبية المرجعية في مجال مكتب إدارة المشاريع أجريت في بيئات غربية تختلف بنيتها التنظيمية والتشريعية عن بيئة القطاع المصرفي السعودي (Aubry et al., 2007, 2008, 2009؛ Dai & Wells, 2004) في حين أن الدراسات العربية المتوافرة في هذا المجال، وإن كانت أقرب سياقياً، لا تزال محدودة العدد مقارنة بحجم الأدب الأجنبي، وتتوزع بين سياقات عربية متنوعة كالجزائر والأردن وليبيا ومصر والسودان، بما يجعل التطبيق المباشر لنتائجها على السياق السعودي المصرفي أمراً يستوجب حذراً منهجياً ومراعاة لخصوصية هذا القطاع (محمود والطاهر، 2019؛ المنقوش وآخرون، 2026؛ حمزة، 2012).

موضع الدراسة الحالية وإضافتها العلمية

تتطلق الدراسة الحالية من نقطة التقاء هذه التجمعات الأربعة، حيث تسعى إلى دمج متغيرات فعالية مكتب إدارة المشاريع وإدارة مخاطر المشاريع وأداء المشروع في نموذج بنائي واحد قابل للاختبار الإحصائي المتكامل، بما يتجاوز المعالجة المجتزأة التي غلبت على الأدبيات السابقة. وتتمثل الإضافة العلمية الأولى للدراسة في اختبار الدور الوسيط لإدارة مخاطر المشاريع في العلاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع وأداء المشروع، وهو اختبار لم تتوافر له أدلة كافية في الأدبيات العربية المتخصصة في القطاع المصرفي السعودي على وجه التحديد، على الرغم من وجود إشارات نظرية متفرقة تدعم هذا الافتراض في سياقات قطاعية أخرى (المنقوش وآخرون، 2026؛ Almatari, 2021).

وتتمثل الإضافة الثانية في تطبيق هذا النموذج التكاملي على بيئة البنوك التجارية السعودية تحديداً، وهي بيئة تتسم بخصوصية تنظيمية ورقابية عالية، وتشهد في الوقت الراهن كثافة غير مسبقة في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي والتنظيمي المرتبطة بمستهدفات رؤية المملكة 2030، بما يجعل نتائج هذه الدراسة ذات قيمة تطبيقية مباشرة لصناع القرار في هذا القطاع (الحربي، 2026؛ شباجي وهاني، 2025). وتتمثل الإضافة الثالثة في اعتماد منهجية قياس كمية صارمة تخضع النموذج البنائي الثلاثي لاختبار إحصائي متعدد المتغيرات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية، بما يتجاوز الاعتماد على التحليل الوصفي أو الارتباطي البسيط الذي غلب على كثير من الدراسات السابقة في هذا الحقل. وتتمثل الإضافة الرابعة في الجمع بين أدوات القياس الإدراكي المستمدة من استبيانات العاملين في مكاتب إدارة المشاريع، وبين مؤشرات الأداء الموضوعية المرتبطة بالمشاريع المصرفية، بما يمنح الدراسة قدرة تفسيرية تتجاوز حدود المقاربة المنهجية المنفردة التي اعتمدتها كثير من الدراسات السابقة.

المحور الخامس: الإطار النظري للدراسة

الأساس النظري للنموذج البنائي المقترح

يستند الإطار النظري لهذه الدراسة إلى دمج ثلاثة تيارات نظرية متكاملة. يتمثل التيار الأول في نظرية الابتكار التنظيمي، التي تنظر إلى مكتب إدارة المشاريع بوصفه هيكلاً تنظيمياً مستحدثاً يتطور باستمرار استجابة لاحتياجات المؤسسة المتغيرة، وأن فعاليته تتحدد بمدى نجاحه في التكيف مع السياق المؤسسي المحدد بدلاً من تطبيق قالب موحد جامد (Hobbs et al., 2008). ويتمثل التيار الثاني في نظرية إدارة المخاطر المؤسسية، التي تعتبر المخاطر عنصراً جوهرياً في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وأن إدارتها بصورة ممنهجة تمثل قناة تحويل رئيسية تترجم الموارد والقدرات التنظيمية إلى نتائج فعلية ملموسة (المنقوش وآخرون، 2026؛ حمزة، 2012). ويتمثل التيار الثالث في نظرية إدارة الأداء، التي تنظر إلى أداء المشروع بوصفه محصلة متعددة الأبعاد تتشكل من تفاعل عوامل تنظيمية ومالية وتقنية مجتمعة، وليس نتيجة لعامل واحد منعزل (عرفة، 2026).

ومن خلال دمج هذه التيارات الثلاثة، يفترض الإطار النظري للدراسة أن فعالية مكتب إدارة المشاريع تمثل المتغير المستقل الذي يشكل نقطة الانطلاق في السلسلة السببية المقترحة، وأنها تؤثر تأثيراً مباشراً في مستوى إدارة مخاطر المشاريع من خلال ما توفره من منهجيات موحدة وأدوات دعم مؤسسي وتراكم معرفي تنظيمي (محمود والطاهر، 2019؛ Dai & Wells, 2004). ويفترض الإطار كذلك أن إدارة مخاطر المشاريع تؤثر تأثيراً مباشراً في أداء المشروع من خلال الحد من الانحرافات المحتملة في الجدول الزمني والتكلفة والجودة (المنقوش وآخرون، 2026؛ Elkholy et al., 2025). كما يفترض الإطار وجود أثر مباشر إضافي لفعالية مكتب إدارة المشاريع في أداء المشروع، لا يمر بالضرورة عبر إدارة المخاطر فقط، بل ينبع أيضاً من وظائف أخرى كالدعم الإداري وتطوير مهارات فرق العمل (البيتي، 2022؛ ولي، 2021).

التمثيل العلائقي للنموذج البنائي

يتشكل النموذج البنائي المقترح للدراسة من ثلاث علاقات مباشرة وعلاقة وسيطة واحدة تجمعها معاً. تتمثل العلاقة المباشرة الأولى في أثر فعالية مكتب إدارة المشاريع على إدارة مخاطر المشاريع، وتستند إلى الأدلة التي بيّنت أن الوظائف التنظيمية لهذا المكتب، لا سيما توحيد المنهجيات وتوفير الدعم المؤسسي، تخلق بيئة مواتية لتطبيق ممارسات منهجية لإدارة المخاطر (Almatari, 2021؛ عرفة، 2026). وتتمثل العلاقة المباشرة الثانية في أثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء المشروع، وتستند إلى الأدلة التي ربطت بين جودة إدارة المخاطر وتحسن مؤشرات الأداء المالي والتنفيذي معاً (قادري وعبد القادر، 2021؛ السهلاوي، 2018؛ سلطاني وصفيح، 2021). وتتمثل العلاقة المباشرة الثالثة في الأثر المباشر لفعالية مكتب إدارة المشاريع على أداء المشروع، دون المرور بالضرورة عبر إدارة المخاطر، وتستند إلى الأدلة التي وثّقت علاقة مباشرة بين نضج ممارسات إدارة المشاريع ومستوى الأداء التنفيذي (Aubry et al., 2009؛ عرفة، 2026).

أما العلاقة الوسيطة، فتفترض أن إدارة مخاطر المشاريع تتوسط جزئياً أو كلياً العلاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع وأداء المشروع، بمعنى أن جانباً من الأثر الكلي لفعالية المكتب على الأداء يتحقق من خلال تحسين ممارسات إدارة المخاطر أولاً، لا من خلال المسار المباشر فقط. وتستمد هذه العلاقة الوسيطة مشروعيتها النظرية من الدراسات التي أشارت إلى أن العوامل التنظيمية الجيدة لا تترجم بالضرورة إلى نتائج فعلية دون قناة تفعيل وسيطة كإدارة المخاطر (المنقوش وآخرون، 2026؛ حمزة، 2012)، وهو الافتراض الذي تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار تجريبياً باستخدام نمذجة المعادلات البنائية، بما يتيح قياس الأثر المباشر وغير المباشر والأثر الكلي في نموذج واحد متكامل.

الخصائص الوظيفية كمتغيرات مصنّفة في الإطار النظري

يضيف الإطار النظري للدراسة بعداً تصنيفياً يتعلق بأثر الخصائص الوظيفية للمشاركين، كنوع البنك وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، على مستويات المتغيرات الثلاثة. ويستند هذا البعد إلى ما أشارت إليه بعض الدراسات من تفاوت في تبني ممارسات إدارة المشاريع والمخاطر بحسب طبيعة المؤسسة وحجمها ودرجة نضجها التنظيمي، إذ لا يفترض أن تتطابق مستويات الفعالية والمخاطر والأداء بين جميع البنوك التجارية بصرف النظر عن اختلاف بنيتها التنظيمية وتاريخها في تبني ممارسات إدارة المشاريع الحديثة (Aubry et al., 2007؛ عرفة، 2026؛ شباجي وهاني، 2025). ويكتمل بذلك الإطار النظري للدراسة بوصفه بنية علائقية متعددة المستويات، تجمع بين العلاقات السببية المباشرة والوسيطية من جهة، والتأثيرات التصنيفية للخصائص الوظيفية من جهة أخرى، بما يمنح النموذج المقترح قدرة تفسيرية أعمق من النماذج الثنائية البسيطة التي غلبت على كثير من الدراسات السابقة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

البيتي، علي حسين. (2022). أثر مكتب إدارة المشاريع على المنظمات: دراسة حالة المملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير). جامعة الملك عبدالعزيز، عمادة الدراسات العليا، جدة، المملكة العربية السعودية.

https://www.kau.edu.sa/Show_Res.aspx?Site_ID=306&LNG=AR&RN=75723

الحربي، عبدالله. (2026). أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر المالية في البنوك التجارية السعودية في ضوء رؤية 2030. مجلة الإدارة والأعمال والبحوث الإسلامية (AJMRIS).

https://ajmriss.journals.ekb.eg/article_484624_41024b0ffcb4318ae0d6188b181b2

[60f.pdf](#)

السهلاوي، عبد العزيز. (2018). تأثير المخاطر المالية على ربحية البنوك المدرجة في سوق الأسهم السعودي: دراسة قياسية (2013-2017). مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 9(3)، 229-240.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/71285>

الشهري، سعد علي سعد. (2024). تأثير إدارة المخاطر على أداء الأعمال في المملكة العربية السعودية. SJR Publishing.

<https://sjr-publishing.com/wp-content/uploads/2019/03/أداء-الأعمال-في-المملكة-العربية-السعودية.pdf>

[أداء-الأعمال-في-المملكة-العربية-السعودية.pdf](#)

المنقوش، محمد عمر؛ وبعيو، طارق محمد؛ وإسماعيل، مدحت إسماعيل المبروك؛ والفطيسي، هيثم عبدالله؛ والمدهم، عبدالله علي؛ وامهيدي، حافظ. (2026). إدارة المخاطر والأزمات في المشاريع الهندسية: دور أطر إدارة المشاريع والتقنيات الناشئة. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، 4(1)، 140-152.

<https://najsp.com/index.php/home/article/view/766>

النويران، ثامر علي. (2021). إدارة مخاطر الائتمان في القطاع المصرفي السعودي: دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والتقليدية. مجلة إضافات اقتصادية، 5(2)، 104-126.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/164170>

ولي، محمد عبدالستار. (2021). تأثير مكاتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع العامة (رسالة ماجستير). جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الهندسة، جدة، المملكة العربية السعودية.

https://graduatestudies.kau.edu.sa/Show_Res.aspx?Site_ID=306&LNG=AR&RN=73841

عرفة، خلدون وليد. (2026). قياس نضج إدارة المشاريع في شركات المقاولات السعودية وأثره على كفاءة تنفيذ المشاريع العمرانية: دراسة ميدانية في ظل رؤية 2030. المجلة الدولية للبحوث العلمية، 5(1).

DOI: <https://doi.org/10.59992/IJSR.2026.v5n1p2>

قادري، إيمان؛ وعبد القادر، خليل. (2021). إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء المصرفي: دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري. مجلة دراسات وأبحاث، 13(4)، 681-701.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/160948>

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

<https://asjp.cerist.dz/en/article/95135>

ثانياً: المراجع الأجنبية

Almatari, A. (2021). Exploring the impact of project management office on construction projects in Saudi Arabia (Unpublished master's thesis). King Fahd .University of Petroleum and Minerals, Dhahran, Saudi Arabia

[/https://eprints.kfupm.edu.sa/id/eprint/141981](https://eprints.kfupm.edu.sa/id/eprint/141981)

Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. International Journal of .Project Management, 25(4), 328–336

Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2009). The contribution of the project management office to organisational performance. International Journal of .Managing Projects in Business, 2(1), 141–148

Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. International Journal of .Project Management, 22(7), 523–532

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.001>

Elkholy, M. A., Saba, M. E., & Selem, E. A. (2025). Evaluating the influence of .IFRS 9 implementation on credit risk management: Evidence from Saudi banks
المجلة المصرية للدراسات التجارية, 49(2), 1162–1118.

DOI: <https://doi.org/10.21608/alat.2025.431096>

Hobbs, B., Aubry, M., & Thuillier, D. (2008). The project management office as an organisational innovation. *International Journal of Project Management*, 26(5), .547–555