

جامعة ميدأوشن كلية الإدارة

بحث متكامل: فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية  
دراسة تحليلية شاملة

إعداد الطالب: رولا محمد الكيلاني

إشراف:

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

التاريخ – الفصل الدراسي:

الفصل الدراسي الثاني – 2026

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة

### 1.1.1 التمهيد: بيئة الأعمال المعاصرة وتحدياتها

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية ومتسارعة على كافة المستويات، مما يفرض على المؤسسات تحديات غير مسبوقة تتطلب استجابات استراتيجية فعالة. فمن ناحية، أدى التطور التكنولوجي المتسارع إلى ظهور تقنيات ثورية مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، مما غير قواعد المنافسة وأعاد تشكيل نماذج الأعمال التقليدية. ومن ناحية أخرى، أصبحت الأسواق أكثر ديناميكية وتقلباً، مع تغير سريع في تفضيلات العملاء وظهور منافسين جدد من مختلف أنحاء العالم. كما أن الأحداث العالمية غير المتوقعة، مثل الجائحات والتغيرات الجيوسياسية، أضافت طبقات إضافية من التعقيد وعدم اليقين.

في ظل هذه البيئة المتغيرة، تواجه المؤسسات ضغوطاً متزايدة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، مع ضرورة التكيف السريع مع المتغيرات واستباق التحديات المستقبلية. لم يعد نجاح المؤسسة يقتصر على قدرتها على إدارة عملياتها التشغيلية اليومية فحسب، بل امتد ليشمل كفاءتها في إدارة المشاريع والمبادرات الاستثنائية التي تقود النمو والتطوير والتحول التنظيمي. فالمشاريع تمثل الأدوات الرئيسية التي تستخدمها المؤسسات لتنفيذ استراتيجياتها، وإطلاق منتجات وخدمات جديدة، وتحسين عملياتها الداخلية، ودخول أسواق جديدة، وتحقيق التحول الرقمي المنشود.

### 1.1.2 نشأة وتطور مفهوم مكتب إدارة المشاريع

في هذا السياق، يبرز مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office - PMO) ككيان تنظيمي حاسم يهدف إلى تحسين ممارسات إدارة المشاريع، وتوحيدها، وربطها بشكل وثيق باستراتيجية المؤسسة. يعود المفهوم الأولي لمكاتب إدارة المشاريع إلى ثلاثينيات القرن الماضي، عندما أنشأ سلاح الجو الأمريكي مكتباً للمشاريع لمراقبة تطوير الطائرات. ومنذ ذلك الحين، تطور هذا المفهوم بشكل كبير وانتشر في مختلف القطاعات مثل الاتصالات والفضاء والبناء وتكنولوجيا المعلومات.

في التسعينيات، ومع تزايد الحاجة إلى ممارسات أكثر كفاءة في إدارة المشاريع، بدأت المؤسسات في تبني مكاتب إدارة المشاريع الحديثة بهدف تنسيق المشاريع بشكل فعال وتوحيد العمليات. وقد تطور دور مكتب إدارة المشاريع بشكل كبير منذ نشأته. ففي الماضي، كان يُنظر إليه على أنه مجرد وحدة إدارية تقدمية تركز على توحيد القوالب وإعداد التقارير الروتينية، مما جعله عرضة للفشل أو التحول إلى "صندوق أدوات" لا قيمة استراتيجية ملموسة له.

### 1.1.3 واقع مكاتب إدارة المشاريع: بين الانتشار الواسع ومعدلات الفشل المرتفعة

على الرغم من الانتشار الواسع لمكاتب إدارة المشاريع في شتى القطاعات، حيث تشير الإحصائيات إلى أن نسبة كبيرة من المؤسسات تمتلك واحداً منها، إلا أن هذه المكاتب لا تزال تواجه تحديات جمة تهدد فعاليتها واستمراريتها. تشير الدراسات إلى أرقام مثيرة للقلق حول معدلات فشل مكاتب إدارة المشاريع. فوفقاً لدراسة أجرتها Gartner، يتم إغلاق 60% من مكاتب إدارة المشاريع خلال السنوات الثلاث الأولى من إنشائها، ويعزى ذلك بشكل كبير إلى عدم وضوح الأدوار، أو نقص دعم القيادة، أو التوقعات غير الواقعية.

كما أشار بحث أجرته Forrester إلى أن ما يقرب من 50% إلى 75% من مكاتب إدارة المشاريع تُغلق خلال السنوات الثلاث الأولى من عملها. هذا يعني أن العديد من مكاتب إدارة المشاريع الجديدة تفشل في تبرير وجودها للمؤسسة على المدى القصير. وحتى عندما لا يتم حلها رسمياً، تعاني نسبة كبيرة من مكاتب إدارة المشاريع من الضعف وعدم الفعالية. فقد أشار استطلاع أجري في أستراليا عام 2021 إلى أن حوالي خمس المؤسسات أوقفت مكاتب إدارة المشاريع لديها خلال العامين السابقين لأنها أصبحت غير فعالة أو تشكل عبئاً على الموارد.

هذا التناقض الصارخ بين الانتشار الواسع ومعدلات الفشل المرتفعة يطرح إشكالية جوهرية تحتاج إلى تحليل وتفسير علمي دقيق: لماذا تفشل هذه النسبة الكبيرة من مكاتب إدارة المشاريع؟ وما هي العوامل التي تجعل بعضها ناجحاً وفعالاً؟ وكيف يمكن للمؤسسات تصميم وتشغيل مكاتب إدارة المشاريع لديها بشكل يضمن تحقيق القيمة المأمولة منها؟

### 1.1.4 الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع في المؤسسة المعاصرة

يتجلى الدور الحديث لمكتب إدارة المشاريع الفعال في كونه شريكاً استراتيجياً يضيف قيمة حقيقية للمؤسسة من خلال ضمان تنفيذ المشاريع الصحيحة بالطريقة الصحيحة، وتحقيق العوائد المرجوة منها. فالمؤسسات التي تمتلك مكاتب إدارة مشاريع فعالة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، وتقليل مخاطر الفشل، وزيادة العائد على الاستثمار في المشاريع.

وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تضم مكاتب إدارة مشاريع عالية الأداء تحقق معدلات نجاح أفضل للمشاريع بشكل ملحوظ. فوفقاً لمعهد إدارة المشاريع (PMI) وGartner، ترتبط مكاتب إدارة المشاريع الفعالة، وخاصة تلك المتوافقة مع الاستراتيجية، بتسليم المزيد من المشاريع في الوقت المحدد، وفي حدود الميزانية، وتحقيق أهدافها. على سبيل المثال، أشارت دراسة إلى أن 22% فقط من المؤسسات التي ليس لديها مكتب إدارة مشاريع استراتيجي حققت مشاريعها جميع أهدافها التجارية، مقارنة بأكثر من ثلث المؤسسات التي لديها مكتب إدارة مشاريع استراتيجي.

من هنا، تنبع أهمية هذا البحث الذي يسعى إلى استكشاف الأبعاد المختلفة لفعالية مكتب إدارة المشاريع، وتحديد العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيقها، وتحليل تأثيرها على الأداء المؤسسي، وتقديم إطار عملي لقياس هذه الفعالية وتعزيزها.

## 1.2 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي حول أسباب استمرار معاناة المؤسسات من ضعف أداء المشاريع وارتفاع معدلات فشلها على الرغم من إنشاء مكاتب لإدارة المشاريع. هذا التناقض بين الهدف المنشود من إنشاء هذه المكاتب والواقع الفعلي لأدائها يشكل إشكالية جوهرية تحتاج إلى تحليل علمي دقيق. ويمكن تفصيل هذه المشكلة من خلال تحديد الفجوات التالية على المستويين النظري والتطبيقي:

### 1.2.1 فجوات على المستوى النظري

أولاً: تعدد المفاهيم وغياب الاتفاق على تعريف موحد لمكتب إدارة المشاريع الفعال

يوجد تباين كبير في الأدبيات حول التعريف الدقيق لمكتب إدارة المشاريع، حيث يختلف هذا المفهوم باختلاف السياق التنظيمي، وحجم المؤسسة، وطبيعة القطاع الذي تعمل فيه. فبعض التعريفات تركز على الجانب التنفيذي والإداري لمكتب إدارة المشاريع، بينما تؤكد تعريفات أخرى على دوره الاستراتيجي والقيادي. هذا التعدد والتباين يجعل من الصعب بناء إطار نظري موحد يمكن من خلاله دراسة وتقييم فعالية هذه المكاتب بشكل متسق.

يُعرف مكتب إدارة المشاريع بشكل عام بأنه وحدة تنظيمية مركزية تدعم أنشطة إدارة المشاريع من خلال تطوير وصيانة معايير وعمليات ومنهجيات إدارة المشاريع لضمان نجاح المشاريع. ومع ذلك، فإن هذا التعريف العام لا يلتقط التنوع الكبير في الأدوار والوظائف التي يمكن أن يضطلع بها مكتب إدارة المشاريع في سياقات مختلفة.

ثانياً: قلة النماذج الشاملة لقياس الفعالية

على الرغم من وجود عدة نماذج لقياس نضج إدارة المشاريع بشكل عام، مثل OPM3 وP3M3، إلا أن النماذج المخصصة لقياس فعالية مكتب إدارة المشاريع بشكل خاص لا تزال محدودة وغير شاملة. تركز النماذج الحالية غالباً على جوانب كمية مثل الالتزام بالجدول الزمني والميزانيات، وتهمل جوانب نوعية أكثر أهمية مثل مدى مساهمة مكتب إدارة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتطوير الكفاءات، ونشر ثقافة إدارة المشاريع في المؤسسة.

تشير دراسة حديثة أجراها Pellerin و Perrier (2024) إلى أن تقييم فعالية مكاتب إدارة المشاريع وتحديد مجالات التحسين لا يزال يمثل تحدياً كبيراً للمؤسسات. وقد سعت هذه الدراسة إلى تطوير نظام تصنيف لنضج مكاتب إدارة المشاريع، وحددت خمسة موضوعات حاسمة لتحقيق الفعالية المستدامة: الثقافة التنظيمية، الحوكمة، الكفاءة، ضوابط المشروع، والمشاركة.

ثالثاً: عدم وضوح العلاقة السببية بين ممارسات مكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي

لا تزال الآليات الدقيقة التي يساهم من خلالها مكتب إدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل. فهل يتم هذا التحسين من خلال توحيد الإجراءات والمنهجيات فقط؟ أم من خلال نقل المعرفة وتطوير الكفاءات؟ أم من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع؟ أم من خلال التأثير على الثقافة التنظيمية وجعلها أكثر تقبلاً لممارسات إدارة المشاريع الاحترافية؟

تفيد دراسة Sandhu وآخرون (2024) بأن دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المنظمات القائمة على المشاريع يعتمد بشكل كبير على خمسة أدوار رئيسية هي: تطوير منهجيات إدارة المشاريع، مراقبة ومراجعة أداء المشاريع، التعلم التنظيمي، وتحسين هيكل المنظمة والتواصل. هذا يشير إلى أن تأثير مكتب إدارة المشاريع يتوسطه هذه الأدوار المتنوعة، مما يستدعي دراسة أكثر تعمقاً للعلاقات بين هذه المتغيرات.

رابعاً: الاختلافات القطاعية وتأثيرها على فعالية مكتب إدارة المشاريع

تظهر الأبحاث أن هناك اختلافات جوهرية في طبيعة عمل مكاتب إدارة المشاريع وأولوياتها بين القطاعات المختلفة. فقد أجرى Syalevi وآخرون (2024) دراسة معمقة حول تأثير مكاتب إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي باستخدام إطار القيم المتنافسة (Competing Values Framework)، وقيموا خمسة نماذج و17 مقياس أداء في قطاع تكنولوجيا المعلومات وعبر القطاعات .

كشفت هذه الدراسة عن اختلافات جوهرية: في القطاعات غير التقنية، تتقدم العلاقات الشخصية والتدريب القائم على الكفاءات وبيئة العمل، بينما في قطاعات تكنولوجيا المعلومات، يتم التركيز على معرفة فرق الموارد في مكتب إدارة المشاريع، والتدريب الفعال، واستخدام التكنولوجيا، والتعاون لنجاح المشاريع. كما تؤكد صناعات تكنولوجيا المعلومات على دور التكنولوجيا في تجنب إخفاقات إدارة المشاريع وإعطاء الأولوية للتسليم في الوقت المحدد لمتطلبات العملاء . هذا التنوع يستدعي تطوير أطر نظرية تأخذ في الاعتبار الخصوصية القطاعية عند دراسة فعالية مكاتب إدارة المشاريع، وعدم افتراض وجود نموذج واحد يناسب جميع السياقات.

خامساً: محدودية الدراسات في السياق العربي

تعاني المنطقة العربية من ندرة نسبية في الدراسات الأكاديمية المتخصصة التي تتناول موضوع مكاتب إدارة المشاريع في سياقها الثقافي والتنظيمي الخاص. إن الخصائص الثقافية والتنظيمية للمؤسسات العربية قد تؤثر بشكل كبير على طريقة تصميم وتشغيل وتقييم مكاتب إدارة المشاريع، مما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات التي تراعي هذه الخصوصية. هذا البحث يساهم في سد هذه الفجوة من خلال تقديم إطار نظري يمكن أن يكون أساساً لدراسات تطبيقية في المستقبل.

## 2.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تواجه مكاتب إدارة المشاريع العديد من التحديات التي تؤثر سلباً على فعاليتها. يمكن تصنيف هذه التحديات إلى عدة فئات رئيسية:

أولاً: ضعف المواءمة بين مكتب إدارة المشاريع والاستراتيجية العامة للمؤسسة

يُعد الافتقار إلى المواءمة الاستراتيجية أحد أكثر الأسباب شيوعاً لفشل مكاتب إدارة المشاريع. تعمل العديد من مكاتب إدارة المشاريع بمعزل عن التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تركز على الجوانب التشغيلية والتكتيكية للمشاريع مثل فرض الامتثال للعمليات، دون الالتفات إلى مدى مساهمة هذه المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى. هذا يؤدي إلى تنفيذ مشاريع ناجحة من الناحية الفنية ولكنها لا تضيف قيمة حقيقية للمؤسسة أو لا تساهم في تحقيق رؤيتها المستقبلية.

أشار تقرير بحثي عالمي أجرته Business Improvement Architects (BIA) في كندا إلى أن السبب الرئيسي لفشل المشاريع هو عدم التوافق مع الاستراتيجية التنظيمية. ومن الأمثلة الصارخة على ذلك مشروع Sakhalin-II لشركة Royal Dutch Shell في روسيا، حيث أدى الافتقار إلى المواءمة الاستراتيجية إلى تجاوزات هائلة في التكاليف، حيث تضاعفت ميزانية المشروع من 10 مليارات دولار إلى 20 مليار دولار .

وجد نفس التقرير أن 68% من المؤسسات ليس لديها طريقة رسمية لتحديد أولويات المشاريع أو ربطها بالاستراتيجية . من السهل أن نرى كيف يصبح مكتب إدارة المشاريع في مثل هذه البيئة مجرد وظيفة إدارية بحتة، تدفع بمشاريع قد لا تقدم قيمة استراتيجية حقيقية.

ثانياً: ضعف الدعم التنفيذي والسلطة المحدودة

يُعترف على نطاق واسع بأن الرعاية التنفيذية هي عامل نجاح حاسم لأي مبادرة رئيسية، ومكتب إدارة المشاريع ليس استثناءً. يمكن أن يؤدي نقص الدعم التنفيذي أو الالتزام إلى تدمير مكتب إدارة المشاريع منذ البداية. غالباً ما تكافح مكاتب إدارة المشاريع التقليدية لتوصيل قيمتها بمصطلحات **resonate** مع القيادة العليا. إذا نظر المدراء التنفيذيون إلى مكتب إدارة المشاريع على أنه عبء بيروقراطي أو إذا كانت لديهم تجارب سيئة سابقة مع مكاتب إدارة المشاريع، فإن دعمهم سيكون فاتراً أو معدوماً.

تأثير الرعاية التنفيذية على نجاح مكتب إدارة المشاريع كبير. وفقاً لأبحاث الصناعة، تزداد معدلات نجاح مكتب إدارة المشاريع بنسبة 30% عندما يتمتع بدعم تنفيذي كامل مقارنة بدعم قليل أو معدوم. يتجلى الدعم التنفيذي في أشكال متعددة: توفير ولاية وتوجيه واضح، وضمان حصول مكتب إدارة المشاريع على الموارد الكافية، والترويج لدور مكتب إدارة المشاريع أمام كبار المديرين الآخرين، واستخدام بيانات مكتب إدارة المشاريع في صنع القرار. بدون ذلك، غالباً ما يفتقر مكتب إدارة المشاريع إلى السلطة ويكافح لدفع أي تغيير.

لماذا تفشل بعض مكاتب إدارة المشاريع في كسب الدعم التنفيذي؟ السبب الرئيسي هو الفشل في إظهار القيمة بمصطلحات تجارية. في استطلاع لمكاتب إدارة المشاريع عام 2024، قال 93% من المستجيبين إن السبب الرئيسي لضعف الدعم التنفيذي هو أن المدراء التنفيذيين لا يفهمون القيمة التي يوفرها مكتب إدارة المشاريع.

#### ثالثاً: العمليات الجامدة وعدم المرونة

تتطلب بيئة الأعمال اليوم مرونة، ومع ذلك لا تزال العديد من مكاتب إدارة المشاريع متجذرة في منهجيات صارمة تعتمد على التخطيط المفصل المسبق. نموذج مكتب إدارة المشاريع التقليدي، المتجذر في إدارة المشاريع بأسلوب القيادة والتحكم الذي يعود إلى الخمسينيات، يؤكد على اتباع عملية محددة وتخطيط مفصل مسبق. في حين أن الاتساق في المنهجية أمر جيد، إلا أن الجمود المفرط يمكن أن يجعل مكتب إدارة المشاريع غير قادر على التعامل مع التغيير.

من الأعراض الدالة على هذه المشكلة الصعوبة التي تواجهها العديد من مكاتب إدارة المشاريع في التكيف مع منهجيات **Agile** والمنهجيات الهجينة. أصبحت منهجيات **Agile** سائدة، حيث يستخدم أكثر من 65% من المؤسسات أساليب **Agile**، غالباً إلى جانب مناهج **Waterfall** التقليدية. ومع ذلك، لا تزال العديد من مكاتب إدارة المشاريع تفرض أطر حوكمة ثقيلة تبطئ فرق **Agile** بدلاً من تمكينها. على سبيل المثال، فإن طلب وثائق شاملة أو موافقات مرحلية على مبادرات **Agile** يتعارض مع الغرض من المرونة.

تلاحظ **Deloitte** أن عدم التوافق بين تقنيات مكتب إدارة المشاريع التقليدية ومشاريع **Agile** أمر شائع، حيث تقوم المؤسسات بتشويه مشاريع **Agile** لتناسب تقارير مكتب إدارة المشاريع، بدلاً من تحديث نهج مكتب إدارة المشاريع.

#### رابعاً: ضعف إدارة التغيير والقضايا الثقافية

يمكن عامل فشل رئيسي آخر في الجانب البشري من المشاريع، وهو الجانب الذي غالباً ما تقلله مكاتب إدارة المشاريع التقليدية. المشاريع، بحكم تعريفها، تنفذ تغييراً (أنظمة جديدة، عمليات، منتجات) يؤثر على أصحاب المصلحة. إذا تم إهمال جانب إدارة التغيير التنظيمي (**OCM**)، فإن المشاريع جيدة التنظيم يمكن أن تتعثر. ومع ذلك، تركز العديد من مكاتب إدارة المشاريع على المهارات "الصعبة" للنطاق والجدول الزمني والميزانية، وتفتقر إلى الخبرة أو التركيز في إدارة التغيير والتواصل.

لقد لوحظ أن التحديات الأكثر شيوعاً في تطبيقات مكتب إدارة المشاريع ليست فنية بل ثقافية ومرتبطة بالتغيير. على سبيل المثال، إذا فرض مكتب إدارة المشاريع عمليات جديدة دون تأمين موافقة فرق المشروع، فقد يولد استياءً أو امتثالاً على الورق فقط. وبالمثل، فإن مكتب إدارة المشاريع الذي لا يتواصل بشأن "السبب" وراء التغييرات سيواجه صعوبة في الحصول على تعاون عبر الإدارات.

إذا كان يُنظر إلى مكتب إدارة المشاريع على أنه وظيفة تدقيق عقابية ("شرطة المشروع")، فقد يخفي مديرو المشاريع والفرق المشاكل أو يتجنبون مكتب إدارة المشاريع، مما يحد من فعاليته. يمكن لثقافة الخوف أو عدم الثقة أن تقوض بسرعة مهمة مكتب إدارة المشاريع. من ناحية أخرى، إذا عزز مكتب إدارة المشاريع ثقافة داعمة تعمل كمدرّب ومتعاون، فيمكنه بناء الثقة وتوجيه تسليم المشاريع بشكل أكثر فعالية.

خامساً: تحديات إدارة الموارد وتوزيعها

تواجه مكاتب إدارة المشاريع صعوبات كبيرة في إدارة الموارد المشتركة عبر المشاريع المتعددة. يؤدي عدم وجود نظام فعال لتخصيص الموارد وتحديد الأولويات إلى صراعات بين المشاريع على الموارد المحدودة، وارتفاع معدلات الاحتراق الوظيفي بين الموظفين، وضعف الإنتاجية، وتأخير تسليم المشاريع.

سادساً: صعوبة قياس القيمة المضافة

تجد مكاتب إدارة المشاريع صعوبة في قياس وتوثيق القيمة التي تضيفها للمؤسسة. فكيف يمكن قياس مساهمة مكتب إدارة المشاريع في تحسين جودة القرارات؟ أو في نشر المعرفة؟ أو في تطوير كفاءات العاملين؟ هذه الجوانب النوعية يصعب قياسها كمياً، مما يجعل من الصعب على مكاتب إدارة المشاريع إثبات قيمتها وتبرير تكاليفها أمام الإدارة العليا.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

ما هي العوامل الرئيسية التي تحدد فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO)، وكيف يمكن لهذه الفعالية أن تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟

### 1.3 أهمية الدراسة

تتعدد أوجه أهمية هذه الدراسة، ويمكن تصنيفها إلى جانبين رئيسيين:

#### 1.3.1 على المستوى النظري

أولاً: تقديم إطار نظري متكامل حول فعالية مكتب إدارة المشاريع

تسعى هذه الدراسة إلى تجميع وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة المتفرقة حول موضوع مكاتب إدارة المشاريع، وتقديمها في إطار نظري متكامل ومتناسك. سيساعد هذا الإطار الباحثين والدارسين على فهم أعمق وأشمل لمكونات هذا الموضوع وتعقيداته، ويوفر لهم مرجعية نظرية يمكن البناء عليها في دراساتهم المستقبلية.

ثانياً: سد الفجوة المعرفية بين الأدوار الاستراتيجية والتنفيذية لمكاتب إدارة المشاريع

تساهم هذه الدراسة في تقليل الفجوة القائمة بين التصور النظري لمكتب إدارة المشاريع كشريك استراتيجي، والواقع التنفيذي الذي تعمل فيه معظم هذه المكاتب. من خلال تحليل الأدبيات التي تتناول كلا الجانبين، ستحاول الدراسة تقديم تصور متوازن يدمج بين الأبعاد الاستراتيجية والتنفيذية لعمل مكاتب إدارة المشاريع.

ثالثاً: تحليل الاختلافات القطاعية وتأثيرها على فعالية مكاتب إدارة المشاريع

تتناول هذه الدراسة بالتحليل الاختلافات الجوهرية في طبيعة عمل مكاتب إدارة المشاريع وأولوياتها بين قطاعات تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الأخرى. هذا التحليل المقارن سيثري الفهم النظري لكيفية تصميم مكاتب إدارة المشاريع بشكل يتناسب مع خصوصية كل قطاع.

#### رابعاً: تجميع عوامل النجاح الحرجة من الدراسات السابقة

تقدم الدراسة مراجعة منهجية وتحليلاً نقدياً للعوامل الرئيسية التي تحدد نجاح مكاتب إدارة المشاريع وفعاليتها، بالاعتماد على أحدث ما توصلت إليه الأبحاث والدراسات في هذا المجال. هذا التجميع سيساعد في بناء قاعدة معرفية صلبة يمكن الاستناد إليها في الدراسات المستقبلية.

#### 1.3.2 على المستوى التطبيقي

##### أولاً: تقديم إرشادات عملية للمؤسسات

تقدم الدراسة إرشادات عملية قيمة للمؤسسات التي تسعى إلى إنشاء مكاتب إدارة مشاريع جديدة أو تطوير المكاتب القائمة لديها. ستساعد هذه الإرشادات المؤسسات على تجنب الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل مكاتب إدارة المشاريع، وتوجيه جهودها نحو الممارسات التي أثبتت فعاليتها في تحقيق النجاح.

##### ثانياً: مساعدة المدراء التنفيذيين في اتخاذ القرارات

يمكن للمدراء التنفيذيين وأصحاب القرار في المؤسسات الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في فهم الخطوات العملية اللازمة لتحويل مكاتب إدارة المشاريع من وحدات إدارية تقليدية إلى شركاء استراتيجيين فاعلين. سيساعد ذلك في تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية، وتصميم هياكل تنظيمية مناسبة، وتحديد مؤشرات أداء مناسبة لتقييم هذه المكاتب.

##### ثالثاً: توفير أدوات قياس عملية

تقدم الدراسة مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والمقاييس العملية التي يمكن للمؤسسات استخدامها لتقييم فعالية مكاتب إدارة المشاريع لديها. هذه المؤشرات تغطي الجوانب الكمية والنوعية لعمل مكتب إدارة المشاريع، مما يساعد في تقديم صورة متوازنة وشاملة عن أدائه والقيمة التي يضيفها.

##### رابعاً: معالجة التحديات الواقعية

تناقش الدراسة الحلول العملية لأبرز التحديات التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع في الواقع العملي، مثل كيفية كسب تأييد ودعم الإدارة العليا، وكيفية التعامل مع مقاومة التغيير، وكيفية إدارة الموارد المشتركة بكفاءة، وكيفية قياس وتوثيق القيمة المضافة. هذه الحلول مستمدة من أفضل الممارسات والتجارب الناجحة في هذا المجال.

##### خامساً: رفع كفاءة العاملين في مكاتب إدارة المشاريع

يمكن للعاملين في مكاتب إدارة المشاريع الاستفادة من هذه الدراسة في تطوير معارفهم ومهاراتهم، وفهم متطلبات العمل بشكل أعمق، واكتساب رؤى جديدة حول كيفية تحسين أدائهم وزيادة فعاليتهم.

#### 1.4 أسئلة الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهميتها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية:

السؤال الرئيسي الأول: ما المقصود بمكتب إدارة المشاريع (PMO) وما هي أدواره الرئيسية في المؤسسة المعاصرة؟

• ما هي التعريفات المختلفة لمكتب إدارة المشاريع في الأدبيات الإدارية؟

• كيف تطور مفهوم مكتب إدارة المشاريع عبر الزمن؟

- ما هي الأنواع المختلفة لمكاتب إدارة المشاريع (داعم، موجه، متكامل) وخصائص كل نوع؟
  - ما هي الوظائف والمسؤوليات الأساسية لمكتب إدارة المشاريع على المستويات التكتيكية والتشغيلية والاستراتيجية؟
  - كيف يختلف دور مكتب إدارة المشاريع باختلاف حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها وقطاعها؟
- السؤال الرئيسي الثاني: ما هي العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق فعالية مكتب إدارة المشاريع وضمان استدامتها؟
- كيف يمكن تعريف "فعالية" مكتب إدارة المشاريع من منظور نظري وتطبيقي؟
  - ما هي الأبعاد المختلفة لفعالية مكتب إدارة المشاريع (البعد الاستراتيجي، البعد التشغيلي، البعد التنظيمي، البعد البشري)؟
  - ما هي عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factors) المرتبطة بفعالية مكتب إدارة المشاريع وفقاً للدراسات الحديثة؟
  - كيف يؤثر الدعم التنفيذي والتزام القيادة العليا على فعالية مكتب إدارة المشاريع؟
  - ما هو دور المواءمة الاستراتيجية وربط المشاريع بأهداف المؤسسة في تعزيز فعالية مكتب إدارة المشاريع؟
  - كيف تساهم كفاءات العاملين في مكتب إدارة المشاريع (المعرفة، المهارات، الخبرات) في تحقيق فعاليتها؟
  - ما هو تأثير الثقافة التنظيمية الداعمة على فعالية مكتب إدارة المشاريع؟
  - كيف تؤثر آليات الحوكمة المتوازنة (الجمع بين الرقابة والمرونة) على فعالية مكتب إدارة المشاريع؟
- السؤال الرئيسي الثالث: كيف يساهم مكتب إدارة المشاريع الفعال في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام؟
- ما هي مؤشرات الأداء المؤسسي التي يمكن أن تتأثر بعمل مكتب إدارة المشاريع؟
  - كيف يؤثر مكتب إدارة المشاريع على معدلات نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق النطاق المطلوب؟
  - كيف يساهم مكتب إدارة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال المشاريع؟
  - ما هو دور مكتب إدارة المشاريع في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتخصيصها بشكل أمثل عبر المشاريع؟
  - كيف يساهم مكتب إدارة المشاريع في إدارة المخاطر على مستوى المشاريع والمؤسسة ككل؟
  - ما هو تأثير مكتب إدارة المشاريع على رضا العملاء وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين؟
  - كيف يساهم مكتب إدارة المشاريع في نشر المعرفة وأفضل الممارسات وتعزيز التعلم التنظيمي؟
- السؤال الرئيسي الرابع: ما هي أبرز التحديات التي تعيق فعالية مكاتب إدارة المشاريع في تطبيق أدوارها، وكيف يمكن التغلب عليها؟
- ما هي التحديات التنظيمية (مثل ضعف المواءمة الاستراتيجية، نقص الدعم التنفيذي) التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع؟

- ما هي التحديات المتعلقة بالموارد البشرية (مثل نقص الكفاءات، مقاومة التغيير) التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع؟
  - ما هي التحديات المتعلقة بالعمليات والمنهجيات (مثل الجمود، عدم المرونة) التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع؟
  - ما هي التحديات المتعلقة بالتكنولوجيا والتحول الرقمي التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع؟
  - ما هي الاستراتيجيات الفعالة للتغلب على هذه التحديات بناءً على أفضل الممارسات؟
  - ما هي آليات تعزيز الدعم التنفيذي وبناء الثقة في مكتب إدارة المشاريع؟
  - كيف يمكن تطوير ثقافة تنظيمية داعمة لممارسات مكتب إدارة المشاريع؟
- السؤال الرئيسي الخامس: كيف يمكن قياس فعالية مكتب إدارة المشاريع من خلال مؤشرات أداء رئيسية مناسبة؟
- ما هي مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المناسبة لقياس أداء مكتب إدارة المشاريع وفعاليتها؟
  - كيف يمكن التمييز بين مؤشرات الأداء المتقدمة (Leading Indicators) والمتأخرة (Lagging Indicators) في سياق مكتب إدارة المشاريع، وما أهمية كل منها؟
  - ما هي المقاييس الكمية التي يمكن استخدامها لقياس فعالية مكتب إدارة المشاريع (مثل العائد على الاستثمار، تحقيق الفوائد، الانحراف عن الجدول الزمني والميزانية)؟
  - ما هي المقاييس النوعية التي يمكن استخدامها لقياس فعالية مكتب إدارة المشاريع (مثل رضا أصحاب المصلحة، نضج ممارسات إدارة المشاريع)؟
  - كيف يمكن تطوير نظام متكامل ومتوازن لتقييم أداء مكتب إدارة المشاريع يأخذ في الاعتبار الأبعاد المختلفة للفعالية؟
  - كيف يمكن قياس مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO Maturity) وما هي مستويات هذا النضج؟

## 1.5 أهداف الدراسة

في ضوء الأسئلة السابقة، تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

الهدف الأول: تأصيل المفهوم وتقديم تعريف شامل ومحدث لمكتب إدارة المشاريع

يهدف هذا البحث إلى تقديم تعريف واضح وشامل لمكتب إدارة المشاريع يأخذ في الاعتبار تطور هذا المفهوم عبر الزمن، وتنوع الأدوار التي يمكن أن يضطلع بها، واختلاف السياقات التنظيمية التي يعمل فيها. سيتم تحليل التعريفات المختلفة الموجودة في الأدبيات، واستخلاص العناصر المشتركة والمميزة لكل منها، والخروج بتعريف إجرائي يمكن استخدامه في هذا البحث.

الهدف الثاني: توضيح تطور أدوار مكتب إدارة المشاريع من الدور التنفيذي إلى الدور الاستراتيجي

يسعى البحث إلى تتبع التطور التاريخي لمفهوم مكتب إدارة المشاريع، بدءاً من دوره التقليدي كوحدة إدارية تقديمية تركز على توحيد الإجراءات وإعداد التقارير، وصولاً إلى دوره الحديث كشريك استراتيجي يشارك في صنع القرار وربط المشاريع بالاستراتيجية العامة للمؤسسة. سيتم تحليل العوامل التي ساهمت في هذا التطور، والتحديات التي رافقته.

### الهدف الثالث: تحديد عوامل النجاح الحرجة لمكاتب إدارة المشاريع الفعالة

يهدف البحث إلى رصد وتحليل العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح مكاتب إدارة المشاريع وفعاليتها، بالاعتماد على تحليل الدراسات السابقة وأفضل الممارسات في هذا المجال. سيتم تصنيف هذه العوامل إلى فئات رئيسية: عوامل تنظيمية (الدعم التنفيذي، المواءمة الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الحوكمة)، عوامل بشرية (كفاءات العاملين، التدريب والتطوير، المهارات القيادية)، عوامل متعلقة بالعمليات (المنهجيات، إدارة المعرفة، ضوابط المشروع)، وعوامل متعلقة بالتكنولوجيا.

### الهدف الرابع: تحليل كيفية مساهمة مكاتب إدارة المشاريع الفعالة في تعزيز الأداء المؤسسي

يسعى البحث إلى دراسة وتحليل الآليات المختلفة التي تساهم من خلالها مكاتب إدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي، بما في ذلك: زيادة معدلات نجاح المشاريع، تحسين كفاءة استخدام الموارد، تعزيز إدارة المخاطر، نشر المعرفة وأفضل الممارسات، تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحسين رضا أصحاب المصلحة.

### الهدف الخامس: تشخيص المعوقات والتحديات التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع

يهدف البحث إلى تحديد أبرز التحديات العملية التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع في أداء مهامها وتحقيق أهدافها، وتحليل أسباب هذه التحديات، وتقديم تصنيف لها يساعد في فهمها بشكل أفضل. سيتم التركيز بشكل خاص على التحديات المرتبطة بالسياق التنظيمي والثقافي للمؤسسات.

### الهدف السادس: اقتراح آليات عملية للتغلب على التحديات

بناءً على تحليل التحديات، سيقدم البحث مجموعة من الآليات العملية والاستراتيجيات المقترحة التي يمكن للمؤسسات اتباعها للتغلب على هذه التحديات وتعزيز فعالية مكاتب إدارة المشاريع لديها. ستستند هذه الآليات إلى أفضل الممارسات والتجارب الناجحة في هذا المجال.

### الهدف السابع: بناء إطار متكامل لقياس فعالية مكاتب إدارة المشاريع

يهدف البحث إلى اقتراح إطار متكامل لقياس فعالية مكاتب إدارة المشاريع، يتضمن مجموعة متوازنة من مؤشرات الأداء الرئيسية الكمية والنوعية، ويأخذ في الاعتبار الأبعاد المختلفة لعمل مكتب إدارة المشاريع: البعد التكتيكي (إدارة المشاريع الفردية)، والبعد التشغيلي (إدارة برامج المشاريع)، والبعد الاستراتيجي (ربط المشاريع بالاستراتيجية). سيساعد هذا الإطار المؤسسات على تقييم أداء مكاتب إدارة المشاريع لديها بشكل أكثر دقة وشمولية.

### الهدف الثامن: تقديم توصيات عملية للمؤسسات والباحثين

سيختتم البحث بمجموعة من التوصيات العملية الموجهة للمؤسسات التي لديها مكاتب إدارة مشاريع أو تخطط لإنشائها، بالإضافة إلى توصيات للباحثين المهتمين بإجراء دراسات مستقبلية في هذا المجال.

## 1.6 فرضيات الدراسة

بناءً على مراجعة الأدبيات الأولية وتحليل الإطار النظري للدراسة، يمكن صياغة الفرضيات التالية التي سيسعى البحث إلى اختبارها من خلال تحليل الدراسات السابقة والأدبيات المتاحة:

الفرضية الأولى: العلاقة بين المواءمة الاستراتيجية وفعالية مكتب إدارة المشاريع

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة المواءمة الاستراتيجية لمكتب إدارة المشاريع وبين فعاليته في تحقيق أهداف المؤسسة. كلما كان مكتب إدارة المشاريع أكثر ارتباطاً بالاستراتيجية العامة للمؤسسة وأكثر فهماً لأولوياتها الاستراتيجية، زادت فعاليته في تحقيق النتائج المرجوة.

**الفرضية الثانية:** تأثير الحوكمة المتوازنة على نجاح المشاريع

تؤدي مكاتب إدارة المشاريع التي تتبنى مبادئ الحوكمة المتوازنة التي تجمع بين الرقابة والمرونة إلى تحسين معدلات نجاح المشاريع بشكل أكبر من تلك التي تركز على الرقابة الصارمة فقط أو تلك التي تمنح مرونة مفرطة دون وجود رقابة كافية.

**الفرضية الثالثة:** دور كفاءات العاملين في تعزيز فعالية مكتب إدارة المشاريع

تساهم كفاءات فريق عمل مكتب إدارة المشاريع، والتي تشمل المعرفة العميقة بإدارة المشاريع، وفهم طبيعة الأعمال، والخبرة العملية، والمهارات القيادية والتواصلية، بشكل مباشر في زيادة فعالية المكتب وتعزيز ثقة الإدارة العليا والمتعاملين به، وبالتالي تعزيز دوره الاستراتيجي داخل المؤسسة.

**الفرضية الرابعة:** تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية مكتب إدارة المشاريع

توجد علاقة بين نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وبين فعالية مكتب إدارة المشاريع. ففي المؤسسات ذات الثقافة الداعمة للتعاون والتعلم المستمر، تكون مكاتب إدارة المشاريع أكثر قدرة على تحقيق أهدافها مقارنة بالمؤسسات ذات الثقافة البيروقراطية أو المقاومة للتغيير.

**الفرضية الخامسة:** الاختلافات القطاعية في أولويات مكاتب إدارة المشاريع

تختلف الأولويات والممارسات المؤثرة في فعالية مكاتب إدارة المشاريع باختلاف القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة. ففي قطاع تكنولوجيا المعلومات، تكون الأولويات مرتبطة بالمرونة والابتكار والتكامل التكنولوجي، بينما في قطاع الإنشاءات، تركز الأولويات على الالتزام بالمعايير والسلامة والجودة، وفي القطاع العام تركز على الالتزام باللوائح والشفافية والمساءلة.

**الفرضية السادسة:** العلاقة بين دعم الإدارة العليا وفعالية مكتب إدارة المشاريع

توجد علاقة إيجابية بين درجة دعم الإدارة العليا لمكتب إدارة المشاريع وبين فعاليته. كلما كان الدعم المقدم من الإدارة العليا أقوى وأكثر استمرارية، زادت قدرة مكتب إدارة المشاريع على ممارسة سلطاته وتحقيق أهدافه والتأثير في مسار المشاريع والقرارات المتعلقة بها.

**الفرضية السابعة:** تأثير مكتب إدارة المشاريع على كفاءة استخدام الموارد

يساهم وجود مكتب إدارة المشاريع الفعال في تحسين كفاءة استخدام الموارد في المؤسسة، وذلك من خلال دوره في تخصيص الموارد بشكل أمثل عبر المشاريع المختلفة، وتجنب الازدواجية، وتقليل الهدر، وتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.

**الفرضية الثامنة:** العلاقة بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية

توجد علاقة إيجابية بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office Maturity) ودرجة تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية من خلال المشاريع. كلما كان مكتب إدارة المشاريع أكثر نضجاً وتطوراً، زادت مساهمته في ترجمة الاستراتيجية إلى مشاريع ناجحة تحقق القيمة المأمولة.

## 1.7 نموذج الدراسة

بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وتحليل المتغيرات والفرضيات المطروحة، يقترح الباحث نموذجاً متكاملًا يوضح العلاقات بين العوامل المختلفة المؤثرة في فعالية مكتب إدارة المشاريع، وتأثير هذه الفعالية على الأداء المؤسسي. يمكن تمثيل هذا النموذج على النحو التالي:

الشكل (1): النموذج المقترح لفعالية مكتب إدارة المشاريع وتأثيرها على الأداء المؤسسي

text

| [المتغيرات المستقلة] | [المتغيرات الوسيطة] | [المتغير التابع] |
|----------------------|---------------------|------------------|
| (عوامل مدخلة)        | (عمليات ومخرجات)    | (PMO نتائج)      |

العوامل التنظيمية:

- المواءمة الاستراتيجية
- الدعم التنفيذي والتزام القيادة
- الثقافة التنظيمية الداعمة
- هيكل الحوكمة المتوازن
- موقع PMO في الهيكل التنظيمي

↓

العوامل البشرية ↓ :

- كفاءات فريق PMO معرفة، خبرة ↓ ( )
- ↓ -المهارات القيادية والتواصلية
- ↓ -التدريب والتطوير المستمر
- ↓ -القدرة على التأثير وبناء العلاقات

↓

العوامل التشغيلية ↓ :

- منهجيات ومعايير موحدة ومرنة
- إدارة فعالة للموارد - نجاح المشاريع (وقت، تكلفة، جودة)
- تحسين عمليات إدارة المشاريع →الأداء المؤسسي:
- آليات إدارة المعرفة ونقل الدروس
- إدارة استباقية للمخاطر - تحقيق الأهداف الاستراتيجية

-عمليات مراقبة وتقييم الأداء → إشراك فعال لأصحاب المصلحة - → رضا العملاء وأصحاب المصلحة  
→ نشر المعرفة وأفضل الممارسات - → العائد على الاستثمار (ROI)

العوامل التكنولوجية → دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية - → تحقيق الفوائد (Benefits Realization)

-البنية التحتية التكنولوجية المتكاملة → توحيد البيانات والتقارير - → تنافسية المؤسسة

-أنظمة معلومات إدارة المشاريع (PPM)

-أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي

-دعم التحول الرقمي

↓

العوامل الخارجية (بيئة المؤسسة):

-طبيعة القطاع (IT) ، إنشاءات، حكومي، إلخ)

-حجم المؤسسة وهيكلها

-البيئة التنافسية

-التشريعات واللوائح المنظمة

شرح تفصيلي لنموذج الدراسة:

يتكون النموذج المقترح من ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات، بالإضافة إلى العوامل الخارجية التي تعمل كمتغيرات معدلة (Moderating Variables) تؤثر على قوة العلاقات بين المتغيرات الأخرى:

أولاً: المتغيرات المستقلة (عوامل مدخلة)

تمثل هذه المجموعة العوامل الأساسية التي تؤثر في فعالية مكتب إدارة المشاريع، وتنقسم إلى أربع فئات رئيسية:

#### 1. العوامل التنظيمية:

- المواءمة الاستراتيجية: درجة ارتباط أهداف ومشاريع المؤسسة بالاستراتيجية العامة، ومدى فهم مكتب إدارة المشاريع لهذه الاستراتيجية وقدرته على ترجمتها إلى مشاريع وبرامج.
- الدعم التنفيذي والتزام القيادة: مدى التزام الإدارة العليا بدعم مكتب إدارة المشاريع، وتوفير الموارد اللازمة له، واستخدام مخرجاته في اتخاذ القرارات، ومنحه السلطة الكافية لممارسة دوره.
- الثقافة التنظيمية الداعمة: طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة ومدى تقبلها لممارسات إدارة المشاريع الموحدة، ودعمها للتعاون وتبادل المعرفة، وتشجيعها للتحسين المستمر.

- هيكل الحوكمة المتوازن: وضوح الأدوار والمسؤوليات، وآليات اتخاذ القرار، والتوازن بين الرقابة والمرونة في إدارة المشاريع.
- موقع مكتب إدارة المشاريع في الهيكل التنظيمي: موقعه التنظيمي وعلاقته بالإدارات الأخرى، ومدى قربها من صناع القرار.

## 2. العوامل البشرية:

- كفاءات فريق مكتب إدارة المشاريع: مستوى المعرفة والخبرة والمهارات التي يمتلكها العاملون في مكتب إدارة المشاريع، بما في ذلك المعرفة بإدارة المشاريع وفهم الأعمال.
- المهارات القيادية والتواصلية: قدرة فريق مكتب إدارة المشاريع على التأثير وبناء العلاقات والتواصل الفعال مع مختلف أصحاب المصلحة.
- التدريب والتطوير المستمر: توفر برامج تدريبية مستمرة لتطوير كفاءات العاملين ومواكبة أحدث الممارسات.
- القدرة على التأثير وبناء العلاقات: مهارات التعامل مع المقاومة وبناء الثقة مع فرق المشروع والإدارات المختلفة.

## 3. العوامل التشغيلية:

- منهجيات ومعايير موحدة ومرنة: وجود منهجيات ومعايير واضحة لإدارة المشاريع مع إمكانية تكييفها وفقاً لطبيعة كل مشروع.
- أدوات وتقنيات متطورة: استخدام أدوات وتقنيات حديثة لدعم عمليات إدارة المشاريع والتخطيط والمتابعة.
- آليات إدارة المعرفة ونقل الدروس: وجود أنظمة ومنصات لتوثيق ونقل المعرفة والدروس المستفادة بين المشاريع.
- عمليات مراقبة وتقييم الأداء: آليات منتظمة لمراقبة أداء المشاريع وتقييم مدى تحقيقها للأهداف.

## 4. العوامل التكنولوجية:

- البنية التحتية التكنولوجية المتكاملة: توفر البنية التحتية اللازمة لدعم أنظمة وتطبيقات إدارة المشاريع.
- أنظمة معلومات إدارة المشاريع (PPM): استخدام أنظمة متخصصة لإدارة محفظة المشاريع وتتبع الأداء وإعداد التقارير.
- أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي: توظيف تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لاستخلاص الرؤى ودعم اتخاذ القرار.
- دعم التحول الرقمي: قدرة مكتب إدارة المشاريع على دعم وقيادة مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة.

ثانياً: المتغيرات الوسيطة (عمليات ومخرجات مكتب إدارة المشاريع)

تمثل هذه المجموعة الأدوار والوظائف التي يقوم بها مكتب إدارة المشاريع، والتي تتأثر بالمتغيرات المستقلة، وتؤثر بدورها في المتغير التابع. تشمل هذه المتغيرات:

- تحسين عمليات إدارة المشاريع وتوحيدها: تطبيق منهجيات موحدة، وتطوير قوالب وأدوات، وتحسين جودة التخطيط والتنفيذ.
- الإدارة الفعالة للموارد وتخصيصها بشكل أمثل: توزيع الموارد البشرية والمادية بكفاءة عبر المشاريع، وتجنب الازدواجية والصراعات.
- إدارة استباقية للمخاطر: تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر على مستوى المشاريع والمؤسسة.
- إشراك فعال لأصحاب المصلحة: التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة، وإدارة توقعاتهم، وضمان مشاركتهم الفعالة.
- نشر المعرفة وأفضل الممارسات: توثيق ونقل الدروس المستفادة، وتنظيم ورش العمل والجلسات التدريبية.
- دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية: توفير المعلومات والتحليلات الدقيقة للإدارة العليا لدعم عملية اتخاذ القرار.
- توحيد البيانات والتقارير: إنشاء نظام موحد لإعداد التقارير عن أداء المشاريع، وتوفير رؤية شاملة للإدارة.

#### ثالثاً: المتغير التابع (النتائج)

يمثل هذا المتغير النتائج النهائية المتوقعة من وجود مكتب إدارة مشاريع فعال، ويشمل:

- نجاح المشاريع: تحقيق المشاريع لأهدافها من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق النطاق المطلوب.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة: مساهمة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة.
- رضا العملاء وأصحاب المصلحة: مستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين عن مخرجات المشاريع وأداء مكتب إدارة المشاريع.
- العائد على الاستثمار (ROI): القيمة المالية التي تحققها المشاريع مقارنة بتكاليفها.
- تحقيق الفوائد (Benefits Realization): مدى تحقيق المشاريع للفوائد المتوقعة منها على المدى الطويل.
- تنافسية المؤسسة: مساهمة مكتب إدارة المشاريع في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات.

#### رابعاً: العوامل الخارجية (المتغيرات المعدلة)

تعمل هذه العوامل كمتغيرات معدلة تؤثر على قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والوسيطه والتابعة:

- طبيعة القطاع: تؤثر خصوصية كل قطاع (تكنولوجيا المعلومات، الإنشاءات، الخدمات المالية، القطاع الحكومي) على الأولويات والممارسات المناسبة.
- حجم المؤسسة وهيكلها: تختلف احتياجات وتصميم مكاتب إدارة المشاريع باختلاف حجم المؤسسة وتعقيد هيكلها التنظيمي.

- البيئة التنافسية: تؤثر شدة المنافسة في السوق على الضغوط والتحديات التي تواجهها المؤسسة ومكتب إدارة المشاريع.
- التشريعات واللوائح المنظمة: قد تفرض بعض القطاعات متطلبات قانونية وتنظيمية تؤثر على عمل مكتب إدارة المشاريع.

## 1.8 منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال أسلوب مراجعة الأدبيات المنهجية (Systematic Literature Review). يتضمن هذا المنهج جمع وتحليل وتوليف الدراسات السابقة والمقالات المحكمة والتقارير المتخصصة التي تناولت موضوع مكاتب إدارة المشاريع. يهدف هذا الأسلوب إلى بناء فهم عميق وشامل للموضوع، وتحديد الأنماط الرئيسية، والفجوات البحثية، وعوامل النجاح الحرجة، وذلك بالاعتماد على مصادر أكاديمية ومهنية موثوقة.

تتضمن منهجية البحث الخطوات التالية:

1. تحديد نطاق البحث: تحديد الكلمات المفتاحية الرئيسية مثل "مكتب إدارة المشاريع"، "PMO"، "فعالية مكتب إدارة المشاريع"، "عوامل نجاح PMO"، "نضج PMO"، "مؤشرات أداء PMO"، و"تأثير PMO على الأداء المؤسسي".
2. البحث في قواعد البيانات الأكاديمية: البحث في قواعد بيانات علمية مثل Scopus، Web of Science، Google Scholar، و Directory of Open Access Journals للحصول على الدراسات المنشورة في السنوات الأخيرة.
3. اختيار الدراسات: اختيار الدراسات الأكثر صلة بموضوع البحث والتي تركز على فعالية مكاتب إدارة المشاريع، وعوامل النجاح، والتحديات، ومقاييس الأداء.
4. تحليل المحتوى: تحليل محتوى الدراسات المختارة بشكل نقدي، واستخلاص النتائج الرئيسية، وتحديد الأنماط المتكررة، والفجوات البحثية.
5. توليف النتائج: تجميع النتائج من الدراسات المختلفة في إطار متكامل يقدم رؤية شاملة حول موضوع البحث.
6. صياغة الاستنتاجات والتوصيات: بناءً على التحليل، يتم صياغة استنتاجات البحث وتقديم توصيات عملية للمؤسسات والباحثين.

## 1.9 الدراسة الميدانية (تصور مقترح)

يمكن للمؤسسات التي ترغب في تطبيق هذا البحث ميدانياً اتباع الخطوات التالية:

1. تقييم الوضع الحالي لمكتب إدارة المشاريع:

- إجراء تقييم ذاتي لنضج مكتب إدارة المشاريع الحالي باستخدام نموذج نضج مقترح. يمكن الاستعانة بنموذج النضج المكون من خمسة مستويات: ناشئ (Nascent) ، منظم (Structured) ، متقدم (Advanced) ، أفضل في الفئة (Best-In-Class) ، طموح. (Aspirational)
- تحديد مستوى النضج الحالي في كل من المجالات الخمسة الحرجة: الثقافة التنظيمية، الحوكمة، الكفاءة، ضوابط المشروع، والمشاركة .

## 2. تحديد الفجوات بين الوضع الحالي والوضع المأمول:

- مقارنة الوضع الحالي بالوضع المأمول استناداً إلى عوامل النجاح الحرجة المحددة في هذه الدراسة.
- تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.

## 3. تطوير خطة عمل تطويرية لمكتب إدارة المشاريع:

- بناء خطة تطويرية تتضمن أهدافاً محددة وقابلة للقياس.
- تحديد مبادرات التحسين المطلوبة في كل مجال من المجالات الحرجة.
- وضع جدول زمني لتنفيذ المبادرات.
- تحديد مؤشرات أداء رئيسية لقياس التقدم في تنفيذ الخطة.
- تخصيص الموارد اللازمة للتنفيذ.
- تحديد آليات المتابعة والتقييم الدوري.

## 1.10 مخطط المشروع المقترح

| مؤشرات الإنجاز                                                                   | المخرجات الرئيسية                                                 | المدة الزمنية | المرحلة                              |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------|
| اكتمال مراجعة 20-25 مصدراً أكاديمياً                                             | مسودة الفصل الأول (الإطار العام) والفصل الثاني (الدراسات السابقة) | 3 أسابيع      | الأولى: الإطار النظري وجمع المعلومات |
| تحديد 5-7 عوامل نجاح رئيسية، 5-7 تحديات رئيسية، ومجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء | تحليل متكامل لعوامل النجاح، التحديات، ومؤشرات الأداء              | 4 أسابيع      | الثانية: تحليل الدراسات والمصادر     |

| مؤشرات الإنجاز                                        | المخرجات الرئيسية                                         | المدة الزمنية | المرحلة                             |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------|
| صياغة 8-10 استنتاجات رئيسية، وتقديم 10-12 توصية عملية | مسودة الفصل الثالث (الاستنتاجات) والفصل الرابع (التوصيات) | أسبوعان       | الثالثة: صياغة النتائج والتوصيات    |
| تدقيق لغوي وتنسيق كامل وفق المعايير الأكاديمية        | النسخة النهائية الكاملة للبحث مع قائمة المراجع            | أسبوع واحد    | الرابعة: المراجعة النهائية والتنسيق |

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### 2.1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع مكاتب إدارة المشاريع من زوايا متعددة. سيتم التركيز على ثلاث فئات رئيسية: الدراسات التي تناولت مكاتب إدارة المشاريع كمتغير مستقل يؤثر في الأداء، والدراسات التي حلتل مكاتب إدارة المشاريع كمتغير تابع يتأثر بعوامل تنظيمية معينة، وأخيراً الدراسات التي بحثت في طبيعة العلاقة بين مكاتب إدارة المشاريع والنتائج المؤسسية. يساعد هذا الاستعراض في بناء أساس نظري متين للبحث الحالي وتحديد الموقع الذي يحتله ضمن الخريطة البحثية لهذا المجال.

تتنوع الدراسات السابقة في مجالات تركيزها ومناهجها، حيث اعتمد بعضها على المنهج الكمي من خلال الدراسات الاستقصائية والتحليل الإحصائي، بينما استخدم البعض الآخر المناهج النوعية مثل دراسات الحالة والمقابلات المعمقة. كما تنوعت عينات هذه الدراسات بين قطاعات مختلفة (تكنولوجيا المعلومات، الإنشاءات، الخدمات المالية، القطاع الحكومي) وبين مؤسسات ذات أحجام مختلفة.

### 2.2 الدراسات التي تناولت مكتب إدارة المشاريع كمتغير مستقل

ركزت العديد من الدراسات الحديثة على تحليل دور مكاتب إدارة المشاريع ككيان تنظيمي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء عند تصميمه وتشغيله بشكل صحيح. في هذا القسم، سنستعرض أهم هذه الدراسات مع تحليل تفصيلي لمنهجياتها ونتائجها.

#### 2.2.1 دراسة Sandhu وآخرون (2024): دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطط الاستراتيجية

أجرى Sandhu وآخرون (2024) دراسة هدفت إلى استكشاف دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المنظمات القائمة على المشاريع. استخدمت الدراسة نهجاً نوعياً من خلال دراسة حالة متعمقة لمنظمة تعمل في قطاع النفط والغاز.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أكدت الدراسة أن دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطط الاستراتيجية يعتمد بشكل كبير على خمسة أدوار رئيسية هي:

1. تطوير منهجيات إدارة المشاريع :إنشاء وصيانة منهجيات ومعايير موحدة لإدارة المشاريع تضمن الاتساق والجودة.
2. مراقبة ومراجعة أداء المشاريع :متابعة أداء المشاريع بشكل منتظم، وتحديد الانحرافات، وتقديم التقارير اللازمة للإدارة.
3. التعلم التنظيمي :توثيق الدروس المستفادة من المشاريع ونشرها لتعزيز التحسين المستمر.
4. تحسين هيكل المنظمة :المساهمة في تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات إدارة المشاريع.
5. التواصل :تسهيل التواصل بين مختلف أصحاب المصلحة وضمان تدفق المعلومات بشكل فعال.

دلالات الدراسة :تشير هذه الدراسة إلى أن فعالية مكتب إدارة المشاريع كمتغير مستقل تتحدد بقدرته على تجسيد هذه الأدوار الخمسة بشكل متكامل. كما تؤكد على أهمية النظر إلى مكتب إدارة المشاريع ككيان متعدد الوظائف وليس مجرد وحدة رقابية بحتة.

2.2.2دراسة Syalevi وآخرون (2024): تحليل مقارن لتأثير مكاتب إدارة المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الأخرى

تعد دراسة Syalevi وآخرون (2024) من الدراسات المهمة في هذا المجال، حيث قامت بتحليل شامل لتأثير مكاتب إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي باستخدام إطار القيم المتنافسة . (Competing Values Framework) استخدمت الدراسة منهج مراجعة الأدبيات المنهجية (Systematic Literature Review) وحللت 23 دراسة سابقة. المنهجية:

- استخدمت الدراسة إطار القيم المتنافسة، وهو إطار نظري يستخدم لتحليل الثقافة التنظيمية والفعالية المؤسسية.
  - قيمت الدراسة خمسة نماذج و17 مقياس أداء في قطاع تكنولوجيا المعلومات وعبر القطاعات المختلفة.
- النتائج الرئيسية:

- كشفت الدراسة عن اختلافات جوهرية في أولويات وممارسات مكاتب إدارة المشاريع بين القطاعات:
  - في القطاعات غير التقنية: تتقدم العلاقات الشخصية (Interpersonal Relationships) ، والتدريب القائم على الكفاءات (Competency-based Training) ، وبيئة العمل (Workplace Environment) كأولويات رئيسية.
  - في قطاعات تكنولوجيا المعلومات: يتم التركيز على معرفة فرق الموارد في مكتب إدارة المشاريع (Knowledge of PMO Resource Teams) ، والتدريب الفعال (Efficient Training) ، واستخدام التكنولوجيا (Technology Utilization) ، والتعاون (Collaboration) لنجاح المشاريع.
- تؤكد صناعات تكنولوجيا المعلومات على دور التكنولوجيا في تجنب إخفاقات إدارة المشاريع وإعطاء الأولوية للتسليم في الوقت المحدد لمتطلبات العملاء.

## أهمية الدراسة:

تبرز هذه الدراسة أهمية مراعاة الخصوصية القطاعية عند تصميم وتقييم مكاتب إدارة المشاريع. فما ينجح في قطاع تكنولوجيا المعلومات قد لا يكون مناسباً للقطاعات الأخرى، والعكس صحيح. كما تؤكد على ضرورة تطوير أطر تقييم تأخذ في الاعتبار هذه الاختلافات.

## 2.2.3 دراسة Pellerin و Perrier (2024) تطوير نظام تصنيف لنضج مكاتب إدارة المشاريع

سعت دراسة Pellerin و Perrier (2024) إلى تطوير نظام تصنيف لنضج مكاتب إدارة المشاريع (Maturity Rating System) يمكن المؤسسات من تقييم فعالية مكاتب إدارة المشاريع لديها بشكل موضوعي وتحديد مجالات التحسين.

## المنهجية:

- اعتمدت الدراسة على مراجعة شاملة للأدبيات حول نماذج نضج إدارة المشاريع وعوامل نجاح مكاتب إدارة المشاريع.
- استخدمت استبيانات لتقييم مستويات النضج والأهمية النسبية لعوامل النجاح المختلفة.
- طبقت تحليل AHP (Analytic Hierarchy Process) لتحديد الأهمية النسبية المرجحة لكل عامل نجاح وفئة.

## النتائج الرئيسية:

- حددت مراجعة الأدبيات والتحليل الموضوعي (Thematic Analysis) خمسة موضوعات حرجية لتحقيق الفعالية المستدامة لمكاتب إدارة المشاريع:

1. الثقافة التنظيمية: (Organizational Culture) القيم والمعتقدات والممارسات السائدة في المؤسسة ومدى دعمها لإدارة المشاريع.

2. الحوكمة: (Governance) وضوح الأدوار والمسؤوليات وآليات اتخاذ القرار.

3. الكفاءة: (Competence) مهارات وخبرات العاملين في مكتب إدارة المشاريع.

4. ضوابط المشروع: (Project Controls) آليات مراقبة وتتبع أداء المشاريع.

5. المشاركة: (Engagement) مدى تفاعل وانخراط أصحاب المصلحة مع مكتب إدارة المشاريع.

- سلطت النتائج الضوء على عوامل النجاح الحرجة التالية لمكاتب إدارة المشاريع:

○ التعاون (Collaboration)

○ القيادة الفعالة (Effective Leadership)

○ المواءمة مع الأهداف التنظيمية (Alignment with Organizational Goals)

○ إدارة المعرفة (Knowledge Management)

○ تخطيط المشاريع (Project Planning)

- إدارة المخاطر (Risk Management)
- رضا أصحاب المصلحة (Stakeholder Satisfaction)
- التواصل (Communication)

أهمية الدراسة:

تقدم هذه الدراسة إطاراً عملياً يمكن المؤسسات من تقييم نضج مكاتب إدارة المشاريع لديها بشكل منهجي وموضوعي. كما تحدد العوامل الأكثر أهمية لتحقيق الفعالية المستدامة، مما يساعد في توجيه جهود التحسين نحو المجالات الأكثر تأثيراً.

#### 2.2.4 دراسة: Implement Consulting Group (2025) إطار "PMO in a box"

أفترحت دراسة Implement Consulting Group (2025) إطار "PMO in a box" الذي يؤكد على أهمية تصميم مكتب إدارة المشاريع وفقاً لاحتياجات التحول الكبير في المؤسسة. تشير هذه الدراسة إلى أنه ليس هناك نموذج واحد يناسب الجميع، بل يجب أن يختلف نوع مكتب إدارة المشاريع (داعم، موجه، متكامل) بناءً على مبادئ التصميم ونوع التحول المطلوب.

أنواع مكاتب إدارة المشاريع وفقاً للإطار:

- مكتب إدارة مشاريع داعم (Supportive PMO) يقدم الدعم والاستشارات لمديري المشاريع، ويوفر القوالب وأفضل الممارسات، دون ممارسة سيطرة مباشرة على المشاريع.
- مكتب إدارة مشاريع موجه (Controlling PMO) يفرض الامتثال للمعايير والمنهجيات الموحدة، ويراقب أداء المشاريع، ويتطلب تقارير منتظمة.
- مكتب إدارة مشاريع متكامل (Directive PMO) يتولى الإدارة المباشرة للمشاريع، ويكون مسؤولاً عن نتائجها، ويكون لديه سلطة كبيرة على تخصيص الموارد واتخاذ القرارات.

دلالات الدراسة: تؤكد هذه الدراسة على أن تأثير مكتب إدارة المشاريع كمتغير مستقل مشروط بتصميمه الملانم للسياق التنظيمي وطبيعة التحول المطلوب. فلا يوجد نموذج مثالي واحد، بل يجب تصميم مكتب إدارة المشاريع وفقاً لاحتياجات المؤسسة المحددة.

#### 2.3 الدراسات التي تناولت مكتب إدارة المشاريع كمتغير تابع

تناولت دراسات أخرى كيفية قياس تأثير العوامل التنظيمية والبيئية على أداء وفعالية مكاتب إدارة المشاريع، أي النظر إلى مكتب إدارة المشاريع كمتغير تابع يتأثر بعوامل مختلفة.

##### 2.3.1 دراسة أسباب فشل مكاتب إدارة المشاريع

قامت العديد من الدراسات بتحليل أسباب فشل مكاتب إدارة المشاريع، مما يساعد في فهم العوامل التي تؤثر سلباً على فعاليتها. من أبرز هذه الدراسات ما نشر في (CIO (2025) و (PMO365 (2025).

أهم أسباب الفشل التي تم تحديدها:

1. إنشاء مكتب إدارة المشاريع ككيان تنفيذي/تكتيكي وليس كمركز استراتيجي: يتم إنشاء العديد من مكاتب إدارة المشاريع بهدف تقديم خدمات تنفيذية بحتة مثل إعداد التقارير وتوفير القوالب، دون أن يكون لها دور في التوجيه الاستراتيجي أو تحديد أولويات المشاريع. هذا يؤدي إلى تهميش دورها وعدم تحقيقها للقيمة المأمولة .
2. ضعف الخبرة التجارية لدى موظفي مكتب إدارة المشاريع: عندما يفتقر موظفو مكتب إدارة المشاريع إلى الفهم العميق للأعمال واحتياجات الإدارات المختلفة، فإنهم يفقدون مصداقيتهم وقدرتهم على تقديم استشارات قيمة. هذا قد يدفع الإدارات الأخرى إلى تجاوز مكتب إدارة المشاريع والعمل خارجه .
3. الافتقار إلى الحوكمة والدعم التنفيذي للزمين: بدون دعم مستمر وفعال من القيادة العليا، يفتقر مكتب إدارة المشاريع إلى السلطة اللازمة لفرض المعايير أو التأثير في القرارات. هذا يحوله إلى مجرد "صندوق أدوات" (Toolshed) بدلاً من كونه شريكاً استراتيجياً .
4. الافتقار إلى المواءمة الاستراتيجية: عدم ربط المشاريع بالاستراتيجية العامة للمؤسسة يؤدي إلى تنفيذ مشاريع لا تضيف قيمة حقيقية. 68% من المؤسسات ليس لديها طريقة رسمية لتحديد أولويات المشاريع أو ربطها بالاستراتيجية .
5. العمليات الجامدة وعدم المرونة: عدم قدرة مكتب إدارة المشاريع على التكيف مع المنهجيات الحديثة مثل Agile يؤدي إلى عزله وتجاوزه من قبل فرق المشروع. من المتوقع أن تركز 75% من مقاييس قيمة مكتب إدارة المشاريع بحلول عام 2025 على النتائج الاستراتيجية والقدرة على التكيف، بدلاً من الالتزام بكفاءة العمليات .
6. ضعف إدارة التغيير والقضايا الثقافية: إهمال الجانب الإنساني وإدارة التغيير يؤدي إلى مقاومة التغيير وضعف تبني ممارسات مكتب إدارة المشاريع. إذا كان يُنظر إلى مكتب إدارة المشاريع على أنه "شرطة المشروع"، فقد يخفي مديرو المشاريع المشاكل أو يتجنبون مكتب إدارة المشاريع .

## 2.3.2 تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية مكتب إدارة المشاريع

أشارت العديد من الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تحديد فعالية مكتب إدارة المشاريع. ففي المؤسسات ذات الثقافة الداعمة للتعاون والتعلم المستمر، تكون مكاتب إدارة المشاريع أكثر قدرة على تحقيق أهدافها. بينما في المؤسسات ذات الثقافة البيروقراطية أو المقاومة للتغيير، تواجه مكاتب إدارة المشاريع صعوبات أكبر.

تشير دراسة Pellerin و Perrier (2024) إلى أن الثقافة التنظيمية هي أحد الموضوعات الخمسة الحرجة لتحقيق الفعالية المستدامة لمكاتب إدارة المشاريع. كما تؤكد دراسة Centric Consulting (2025) على أن قوة مكتب إدارة المشاريع تعتمد على مدى توافق ممارساته مع ثقافة المنظمة. إذا كانت العلاقة بين مكتب إدارة المشاريع والأداء إيجابية في بيئة معينة، فإن إدخال ممارسات تتعارض مع الثقافة السائدة يمكن أن يضعف هذه العلاقة.

## 2.4 الدراسات التي بحثت العلاقة بين مكتب إدارة المشاريع والأداء المؤسسي

ركزت العديد من المصادر على طبيعة العلاقة الديناميكية بين خصائص مكتب إدارة المشاريع والأداء المؤسسي، مسلطة الضوء على العوامل الوسيطة والمعدلة التي تؤثر على هذه العلاقة.

### 2.4.1 ما وراء المثلث الحديدي: مقاييس جديدة للنجاح

أشارت (Magda Scrobota 2024) إلى أن نجاح المشاريع، وبالتالي تأثير مكتب إدارة المشاريع، لا يقتصر على تحقيق أهداف المشروع المباشرة (الوقت، الميزانية، النطاق) والتي يعرفها إطار "المثلث الحديدي (Iron Triangle)"، بل يمتد ليشمل تحقيق القيمة على المدى الطويل كما هو محدد في خطة إدارة الفوائد (Benefits Management Plan). يتطلب ذلك من مكتب إدارة المشاريع متابعة أداء المشروع بعد نقله إلى العمليات التشغيلية.

يوضح الشكل التالي حدود المثلث الحديدي في قياس نجاح المشاريع:

الشكل (2): حدود إطار المثلث الحديدي في قياس نجاح المشاريع

text

Source: PMI

حيث يوضح هذا الإطار أن المشاريع يُتوقع تقليدياً تسليمها في الوقت المحدد، وفي النطاق المحدد، وتحت الميزانية المقررة. لكن هذا الإطار لا يقيس نجاح المحفظة بشكل كامل، ولا يأخذ في الاعتبار القيمة الاستراتيجية طويلة المدى، ولا يعالج الاحتياجات المختلفة للمشروع مثل قيود الموارد ومتطلبات أصحاب المصلحة.

## 2.4.2 مؤشرات الأداء الرئيسية كأداة لقياس التأثير

أوضحت مقالة من (Prism PPM 2025) أن مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية تستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لربط نتائج المشاريع بالأهداف التنظيمية. يتطور استخدام هذه المؤشرات عبر مراحل نضج مختلفة، بدءاً من المؤشرات الأساسية المتأخرة (Lagging) وصولاً إلى المؤشرات المتقدمة والتنبؤية (Leading) المضمنة في الثقافة المؤسسية.

أنواع مؤشرات الأداء:

- مؤشرات متقدمة (Leading Indicators): مؤشرات تنبؤية تساعد في توقع الأداء المستقبلي، مثل كثافة قيمة المحفظة (Portfolio Value Density)، ومعدل استغلال الموارد (Resource Utilization Rate)، ومعدل تحديد المخاطر. (Risk Identification Rate)
- مؤشرات متأخرة (Lagging Indicators): مؤشرات تقيس الأداء السابق، مثل معدل تحقيق الفوائد (Benefits Realization Rate)، والعائد على الاستثمار (ROI)، والانحراف عن الجدول الزمني (Schedule Variance).

تؤكد المصادر على أهمية تحقيق التوازن بين النوعين من المؤشرات للحصول على صورة شاملة عن أداء مكتب إدارة المشاريع.

## 2.4.3 مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية لعام 2026

حددت مقالة من (Prism PPM 2025) خمسة مؤشرات أداء رئيسية استراتيجية لمكاتب إدارة المشاريع لعام 2026 :

1. تحقيق الفوائد (Benefits Realization): يقيس النسبة المئوية للقيمة المتوقعة التي تم تحقيقها من المشاريع. يحسب باستخدام المعادلة: (الفوائد المحققة / الفوائد المتوقعة) \* 100.
2. المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment): يضمن أن المشاريع تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3. العائد على الاستثمار (ROI) يكشف عن القيمة النقدية المنتجة مقارنة بتكاليف المشروع، مما يساعد في تحديد الأولويات ويضع مكتب إدارة المشاريع كمنشئ للقيمة. يحسب باستخدام المعادلة: (الأرباح أو القيمة النقدية للمشروع - تكاليف المشروع) / تكاليف المشروع \* 100.

4. رضا أصحاب المصلحة (Stakeholder Satisfaction) يقيم مدى مشاركة وتأييد أصحاب المصلحة لقرارات مكتب إدارة المشاريع.

5. درجة نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO Maturity Score) تقيم الحالة الحالية لمكتب إدارة المشاريع (مثلاً: ناشئ، منظم، محسن) لتحديد التقدم واحتياجات التطوير المستقبلية عبر جميع الأبعاد.

#### 2.4.4 تأثير القطاع على العلاقة بين مكتب إدارة المشاريع والأداء

كشفت مراجعة الأدبيات التي أجراها Syalevi وآخرون (2024) عن اختلافات جوهرية في تأثير مكاتب إدارة المشاريع على الأداء بين قطاع تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الأخرى :

- في قطاع تكنولوجيا المعلومات، يركز التأثير على معرفة الفريق، واستخدام التكنولوجيا، والتعاون.
- في القطاعات غير التقنية، يظهر التأثير من خلال تعزيز العلاقات الشخصية، والتدريب القائم على الكفاءات، وبيئة العمل.

هذه النتائج تؤكد على أهمية مراعاة الخصوصية القطاعية عند تصميم وتقييم مكاتب إدارة المشاريع.

#### 2.5 الخاتمة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن مفهوم فعالية مكتب إدارة المشاريع قد تطور بشكل كبير. لم يعد ينظر إليه كهيكل إداري ثابت، بل ككيان ديناميكي يجب تصميمه بعناية ليتماشى مع استراتيجية المؤسسة وثقافتها والسياق الذي تعمل فيه.

الملاحق الرئيسية التي تبرز من الدراسات السابقة:

1. تعدد الأدوار والوظائف: لم يعد مكتب إدارة المشاريع مقتصرًا على الدور التنفيذي، بل أصبح يضطلع بأدوار استراتيجية متنوعة تشمل تطوير المنهجيات، مراقبة الأداء، التعلم التنظيمي، وتحسين الهيكل التنظيمي والتواصل.
2. عوامل النجاح الحرجة: تُجمع الدراسات على أن فعالية مكتب إدارة المشاريع تعتمد على مجموعة من العوامل الحرجة، أبرزها: الموازنة الاستراتيجية، الدعم التنفيذي، الثقافة التنظيمية الداعمة، الحوكمة المتوازنة، كفاءات العاملين، واستخدام التكنولوجيا المناسبة.
3. أسباب الفشل المتعددة: تشمل الأسباب الرئيسية لفشل مكاتب إدارة المشاريع: ضعف الموازنة الاستراتيجية، نقص الدعم التنفيذي، العمليات الجامدة، ضعف إدارة التغيير، وصعوبة قياس القيمة المضافة.
4. تطور مقاييس النجاح: تخطت مقاييس النجاح المثلث الحديدي التقليدي (الوقت والتكلفة والنطاق) لتشمل تحقيق القيمة الاستراتيجية، والعائد على الاستثمار، وتحقيق الفوائد، ورضا أصحاب المصلحة.
5. الخصوصية القطاعية: تختلف أولويات وممارسات مكاتب إدارة المشاريع باختلاف القطاع، مما يستدعي تصميم أطر تقييم وتطوير تأخذ هذه الخصوصية في الاعتبار.

6. أهمية نضج مكتب إدارة المشاريع: توجد علاقة إيجابية بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع ومساهمته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كلما كان مكتب إدارة المشاريع أكثر نضجاً، زادت فعاليته.

الفجوة البحثية التي يسدها هذا البحث:

على الرغم من ثراء الدراسات السابقة، لا تزال هناك حاجة إلى المزيد من الدراسات التي تقدم أطراً متكاملة لقياس فعالية مكاتب إدارة المشاريع، وتأخذ في الاعتبار التعقيد التنظيمي والتحول الرقمي. كما أن الدراسات في السياق العربي لا تزال محدودة، مما يستدعي إجراء المزيد من البحوث التي تراعي الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمؤسسات العربية. هذا البحث يساهم في سد هذه الفجوة من خلال تقديم إطار نظري متكامل يمكن أن يكون أساساً لدراسات تطبيقية في المستقبل.

---

#### قائمة المراجع (References)

1. 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), 72-94.

2. Pellerin, R., & Perrier, N. (2024). Developing a Maturity Rating System for Project Management Offices. *Systems*, 12(9), 367.

3. Prism PPM. (2025, December 23). *How to Measure Portfolio Success With the Right KPIs*.

4. Foundry Expert Contributor Network. (2025, September 29). *Why PMO offices fail — and 7 ways to help your PMO succeed*. CIO.

5. 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).

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

7. Prism PPM. (2025, November 21). *Top 5 PMO Metrics for 2026: How to Measure Strategic Impact*.

8. PMO365. (2025, July 29). *The High Failure Rate of Traditional PMOs*.

9. 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).

**Alshabragi, A. M., Almohsen, A. S., & Bin Mahmoud, A. A. (2024). Developing a .10  
Maturity Rating System for Project Management Offices. *Systems*, 12(9), 367.**