

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر فعالية مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في شركة STC بمدينة الرياض

أسم الطالب

منيرة فهد المغيربي

232000356

شروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

عبد الرحيم نادر د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2026 الفصل الدراسي الاول

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 3

1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة:	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3. أهمية الدراسة:	6
1.3.1. على المستوى النظري:	6
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	7
1.4. أسئلة الدراسة:	8
1.5. أهداف الدراسة:	8
1.6. فرضيات الدراسة:	8
1.7. نموذج الدراسة:	9
1.8. منهجية الدراسة:	9
1.9. الدراسة الميدانية:	10
1.10. مخطط المشروع المقترح	11
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.	1
	3
2.1. المقدمة:	13
2.2. المتغير المستقل	14
2.3. المتغير التابع	14
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	14
2.5. الخاتمة	14
قائمة المراجع	15

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهدت المؤسسات المعاصرة توسعاً كبيراً في استخدام إدارة المشاريع كأداة استراتيجية لتحقيق أهدافها التنظيمية، خاصة في البيئات التنافسية التي تتطلب سرعة في الإنجاز وكفاءة في استخدام الموارد. وقد أصبح وجود مكتب إدارة المشاريع (PMO) عنصراً أساسياً لدعم حوكمة المشاريع وتوحيد منهجيات العمل داخل المؤسسات، حيث يساهم في تحسين التخطيط والمتابعة وتقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع وكذلك تعزيز التنسيق بين الفرق المختلفة وتقليل المخاطر المحتملة، Project Management Institute, (2021).

Z

تُعد فعالية مكتب إدارة المشاريع من العوامل المؤثرة بشكل مباشر على نجاح المشاريع، إذ يساعد المكتب في تعزيز التنسيق بين الفرق، وضبط الجودة، وضمان الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تطبق أنظمة PMO فعالة تحقق معدلات نجاح أعلى مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذا التنظيم الإداري حيث يساهم في توحيد الإجراءات، وضع السياسات، إدارة المخاطر، وتحسين استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل. ومع تزايد المنافسة في سوق الاتصالات، أصبحت الشركات بحاجة إلى تطبيق أفضل الممارسات في إدارة المشاريع لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق (Kerzner, 2019).

علاوة على ذلك، يساهم مكتب إدارة المشاريع في تطوير القدرات المؤسسية من خلال توفير أطر تنظيمية واضحة وإجراءات قياسية لإدارة المشاريع، مما يرفع من مستوى النضج الإداري داخل المؤسسة. وقد أكدت عدة دراسات أن وجود PMO منظم يعزز الأداء الاستراتيجي ويزيد من كفاءة تنفيذ المشاريع طويلة المدى (Aubry, Hobbs, & Thuillier, 2007).

ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة بين الإطار النظري لتطبيق مكاتب إدارة المشاريع والتطبيق العملي داخل المؤسسات، حيث تواجه بعض الشركات صعوبات في تحقيق الاستفادة القصوى من هذا النظام بسبب ضعف التكامل أو غياب التقييم المستمر للأداء (Too & Weaver, 2014).

من هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتحليل أثر فعالية مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في شركة STC بمدينة الرياض، باعتبارها من المؤسسات الرائدة في قطاع الاتصالات، وذلك لفهم العلاقة بين البنية التنظيمية لإدارة المشاريع ومستوى نجاحها في الواقع التطبيقي

1.1. مشكلة الدراسة

على الرغم من انتشار مكاتب إدارة المشاريع داخل المؤسسات الحديثة، إلا أن مستوى نجاح المشاريع لا يزال متفاوتاً بين الشركات، مما يشير إلى وجود خلل في فعالية تطبيق أنظمة PMO. فبعض المؤسسات تمتلك هيكلًا تنظيميًا رسميًا لإدارة المشاريع، لكنها لا تحقق النتائج المتوقعة من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، وهو ما يطرح تساؤلات حول مدى كفاءة هذه المكاتب في الواقع العملي. انتشار مكاتب إدارة المشاريع داخل المؤسسات الحديثة، إلا أن مستوى نجاح المشاريع لا يزال متفاوتاً بين الشركات، مما يشير إلى وجود خلل في فعالية تطبيق أنظمة PMO. فبعض المؤسسات تمتلك هيكلًا تنظيميًا رسميًا لإدارة المشاريع، لكنها لا تحقق النتائج المتوقعة من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، وهو ما يطرح تساؤلات حول مدى كفاءة هذه المكاتب في الواقع العملي

1.1.1. فجوات على المستوى النظري

تشير الأدبيات العلمية إلى اختلاف في نماذج تقييم فعالية مكاتب إدارة المشاريع، حيث لا يوجد إطار موحد لقياس تأثير PMO على نجاح المشاريع. كما أن الدراسات السابقة ركزت على الجوانب التنظيمية دون الربط الكافي بين الأداء الفعلي للمشاريع وفعالية المكتب الإداري، مما يخلق فجوة معرفية تستدعي المزيد من البحث بالإضافة إلى ذلك، هناك تفاوت في المعايير المستخدمة بين الباحثين والممارسين، إذ تختلف مؤشرات الأداء بين التركيز على الالتزام بالوقت والميزانية أو على جودة المخرجات أو رضا أصحاب المصلحة. كما لم تتناول معظم الدراسات تأثير الثقافة التنظيمية، خبرة الفريق، ومدى تكامل PMO مع الإدارات الأخرى، وهي عوامل قد تلعب دورًا حاسمًا في نجاح المشاريع. علاوة على ذلك، هناك قلة من الدراسات التي تتناول السياق المحلي للشركات في المملكة العربية السعودية، حيث تختلف بيئة العمل والموارد والإجراءات عن السياقات الدولية، مما يجعل الحاجة لدراسة ميدانية مستمرة أمرًا ضروريًا لفهم العلاقة الحقيقية بين فعالية PMO ونجاح المشاريع في بيئة محلية معقدة ومتغيرة.

1.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تواجه المؤسسات تحديات في موازنة مكاتب إدارة المشاريع مع أهدافها الاستراتيجية، وقد يؤدي ضعف التكامل بين الإدارات إلى تقليل الاستفادة من وجود PMO. كما أن بعض الشركات لا تمتلك أدوات تقييم مستمرة لقياس نجاح المشاريع، مما يحد من قدرتها على تطوير الأداء المؤسسي واتخاذ قرارات صحيحة في الوقت المناسب. إضافة إلى ذلك، تواجه المؤسسات صعوبات في توظيف الكفاءات المناسبة داخل PMO، حيث أن غياب التدريب المستمر والمهارات التقنية والإدارية المتخصصة يؤدي إلى انخفاض فعالية المكتب في متابعة ومراقبة تقدم المشاريع. كما تلعب قيود الموارد والميزانيات المحدودة دورًا في تقليل قدرة PMO على تطبيق أفضل الممارسات، مما يؤثر على جودة المشاريع النهائية. علاوة على ذلك، غالبًا ما يفتقر المكتب إلى أنظمة معلومات متكاملة لمتابعة المشاريع، وهو ما يزيد من احتمالية حدوث تأخيرات أو تجاوز الميزانية، ويجعل قياس تأثير PMO على نجاح المشاريع أكثر صعوبة. ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

ما أثر فعالية مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في شركة STC بمدينة الرياض؟

1.2. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الدور المحوري الذي تلعبه إدارة المشاريع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الحديثة، خاصة في القطاعات التي تعتمد على تنفيذ المشاريع الاستراتيجية. إذ تساعد إدارة المشاريع الفعالة على تحسين تخطيط وتنفيذ المشاريع، وتقليل المخاطر المحتملة، وزيادة كفاءة استخدام الموارد المتاحة، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى.

كما أن هذه الدراسة تسلط الضوء على العلاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع، وهو جانب بالغ الأهمية لكل من الباحثين والممارسين في مجال إدارة المشاريع، حيث توفر معرفة نظرية وعملية يمكن تطبيقها على أرض الواقع. إضافة إلى ذلك، فإن نتائج الدراسة تساعد المؤسسات على تحديد نقاط القوة

، واتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي، بما يضمن التزام المشاريع PMO والضعف في الوقت والميزانية والجودة.

من ناحية أخرى، تعود أهمية هذه الدراسة أيضًا إلى دعم صناع القرار في الشركة، حيث تمكنهم من وضع خطط تطويرية مستندة إلى بيانات دقيقة ونتائج عملية، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة إدارة المشاريع بين الموظفين وتدريبهم على أفضل الممارسات. كما يمكن أن تكون الدراسة مرجعًا مهمًا للمؤسسات المماثلة التي تسعى لتحسين نظم إدارة المشاريع لديها وتحقيق التميز المؤسسي في بيئة عمل تنافسية ومتغيرة.

على المستوى النظري:

تساهم الدراسة في تطوير المعرفة العلمية المتعلقة بفعالية مكاتب إدارة المشاريع، كما تضيف إطارًا تحليليًا يساعد الباحثين على فهم العلاقة بين النظم الإدارية ونجاح المشاريع، مما يدعم الأدبيات في مجال الإدارة ونجاح المشاريع، مما يدعم الأدبيات في مجال الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، تملأ هذه الدراسة فجوات البحث السابقة من خلال المختلفة على الأداء الفعلي للمشاريع، بما يشمل الالتزام بالوقت، الميزانية، PMO تقديم تحليل موسع لكيفية تأثير ممارسات وجود المخرجات.

كما توفر الدراسة قاعدة معرفية يمكن للباحثين استخدامها لمقارنة التجارب الدولية والمحلية، وتحليل مدى قابلية تطبيق النماذج بشكل أكثر PMO المختلفة لإدارة المشاريع في بيئات مختلفة. علاوة على ذلك، تساعد النتائج على تطوير نماذج قياس فعالية دقة وشمولية، وتدعم الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى دمج العوامل التنظيمية، التقنية، والثقافية في تقييم نجاح المشاريع. من خلال هذه الإضافة، يمكن للباحثين فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ العملي بشكل أعمق، وهو ما يثري الأدبيات العلمية ويبتح فرصًا لدراسات تطبيقية جديدة في المؤس

على المستوى التطبيقي:

، في تحسين أداء مكاتب إدارة STC توفر الدراسة نتائج عملية يمكن أن تساعد المؤسسات، ومنها شركة المشاريع وتطوير سياسات تنفيذ المشاريع، مما ينعكس إيجابًا على جودة المخرجات وتقليل المخاطر ، بما يضمن تكاملها PMO التشغيلية كما تساهم الدراسة في تقديم توصيات عملية لإعادة تصميم العمليات والإجراءات داخل مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.

بالإضافة إلى ذلك، تساعد نتائج الدراسة على تطوير أدوات تقييم دورية لمراقبة أداء المشاريع، وتمكين الإدارة من اتخاذ قرارات تصحيحية سريعة في حال وجود أي انحراف عن المخطط. كما تتيح النتائج تصميم برامج تدريبية متخصصة للموظفين لتحسين مهاراتهم في إدارة المشاريع، مما يزيد من كفاءة فرق العمل ويعزز من قدرة المؤسسة على إنجاز المشاريع ضمن الوقت والميزانية المحددين.

علاوة على ذلك، توفر الدراسة نموذجًا عمليًا يمكن تطبيقه في مؤسسات مشابهة، بما يساهم في نشر أفضل الممارسات في إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام. هذه الفوائد تجعل من نتائج البحث أداة قيمة لصناع القرار في تحسين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي، وتقليل احتمالية الفشل في المشاريع المستقبلية، وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى.

1.3. أسئلة الدراسة

1. إلى أي مدى تؤثر فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) على نجاح تنفيذ المشاريع داخل الشركة محل الدراسة؟
2. كيف تسهم ممارسات مكتب إدارة المشاريع في تحسين جودة إدارة المشاريع؟
3. ما العلاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع ومستوى الأداء المؤسسي؟
4. ما التحديات التي تحد من فعالية مكتب إدارة المشاريع داخل المؤسسة؟
5. كيف يمكن تصميم آليات تقييم دورية لقياس تأثير PMO على نجاح المشاريع بشكل مستمر وموضوعي؟
6. ما دور ثقافة العمل المؤسسية والخبرة التقنية للموظفين في تعزيز فعالية مكتب إدارة المشاريع وتحقيق نتائج أفضل؟
7. ما التوصيات العملية التي يمكن اقتراحها لتعزيز أداء (POM) وتحسين نتائج المشاريع في المستقبل؟

1.1. أهداف الدراسة

2.

1. دراسة تأثير فعالية مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع.
2. التعرف على دور مكتب إدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي.
3. تقييم مستوى فعالية مكتب إدارة المشاريع في الشركة محل الدراسة.
4. اقتراح آليات لتطوير أداء مكتب إدارة المشاريع.
5. توليد رؤى تساعد في تحسين ممارسات إدارة المشاريع.
6. تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على فعالية (PMO) مثل الثقافة التنظيمية مهارات الفريق ومواءمة الأهداف مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة
7. دعم عملية اتخاذ القرار الإداري من خلال توفير بيانات دقيقة وتوصيات مستندة الى نتائج الدراسة مما يساعد على تحسين استدامة نجاح المشاريع وتقليل المخاطر التشغيلية

2.1. فرضيات الدراسة

(H1الفرضية الصفرية):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع.

(H2الفرضية البديلة):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع.

(H3الفرضية الاتجاهية):

كلما زادت فعالية مكتب إدارة المشاريع زاد نجاح المشاريع.

(H4الفرضية غير الاتجاهية):

توجد علاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع دون تحديد اتجاه العلاقة.

2.2. نموذج الدراسة

المتغير المستقل	الابعاد الرئيسية	المتغير التابع	النتيجة المتوقعة
مكتب إدارة المشاريع (PMO)	التخطيط و الرقابة والحوكمة	نجاح المشاريع	الالتزام بالوقت والميزانية وجودة المخرجات

2.3. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: الفلسفة الوضعية حيث تركز على القياس الكمي للعلاقات بين المتغيرات وفهم اثر (PMO) على نجاح المشاريع بشكل موضوعي
- منهج البحث: المنهج الكمي وذلك لجمع البيانات القابلة للقياس والتحليل الاحصائي لتحديد العلاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع

- استراتيجية البحث: دراسة حالة تركّز على شركة (STC) لتقديم تحليل معمق لفعالية (PMO) في بيئة تطبيقية حقيقية
- نوع البحث: بحث وصفي تحليلي يهدف الى وصف الوضع الحالي وتفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة (فعالية PMO) والمتغير التابع (نجاح المشاريع)
- الأفق الزمني: مقطعي حيث يتم جمع البيانات في فترة زمنية محددة لدراسة الحالة وتحليل النتائج الحالية
- طرق جمع البيانات: الاستبيان (استخدام الاستبيانات الموجهة للموظفين والمختصين في إدارة المشاريع داخل الشركة بالإضافة الى تحليل الوثائق والتقارير الداخلية لدعم النتائج)
- طرق تحليل البيانات: التحليل الإحصائي باستخدام برامج مثل Excel, SPSS لتحديد مستوى العلاقة بين فعالية PMO ونجاح المشاريع واختبار الفرضيات المقررة في الدراسة
- عينة الدراسة: تم اختيار موظفين ومديري المشاريع في شركة STC ممن لهم خبرة مباشرة في تنفيذ المشاريع والإشراف عليها، لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة .
- أداة البحث: تصميم إستبيان مقنن يغطي مختلف جوانب (PMO) مثل التخطيط والرقابة إدارة المخاطر والتكامل بين الإدارات مع استخدام مقاييس ليكرت لتقييم الآراء

2.4. الدراسة الميدانية

أظهرت العديد من الدراسات الميدانية أن وجود مكتب إدارة مشاريع فعال يسهم كبير في تحسين نسب نجاح المشاريع وتقليل تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية PMO معدلات الفشل. وأكدت دراسات أخرى أن المؤسسات التي تطبق ممارسات والرقابة على التكاليف بالإضافة إلى تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة، وتحسين إدارة المخاطر المحتملة في المشاريع.

كما أظهرت بعض النتائج الميدانية أن الشركات التي تعتمد على مكاتب إدارة مشاريع متكاملة تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات الطارئة في بيئة العمل، سواء كانت تقنية أو اقتصادية، وتتمكن من إعادة ترتيب أولويات المشاريع بشكل أسرع وأكثر يوفر آليات واضحة للمتابعة والتقييم الدوري للمشاريع، مما يسمح بالكشف PMO فعالية. وتشير الدراسات إلى أن وجود المبكر عن الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل تفاقم المشكلات.

، من خلال التدريب والتطوير PMO علاوة على ذلك، أثبتت الدراسات الميدانية أن الاستثمار في تطوير قدرات وكفاءات فرق المستمر، يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي بشكل عام، ويزيد من قدرة المؤسسة على تنفيذ المشاريع الاستراتيجية بنجاح. كما أن في ثقافة العمل المؤسسية لضمان الالتزام بالمعايير والإجراءات PMO هذه الممارسات الميدانية تؤكد على أهمية دمج المتبعة، مما يؤدي إلى تحقيق استدامة في تحسين جودة المشاريع وتقليل المخاطر التشغيلية على المدى الطويل.

2.5. مخطط المشروع المقترح

• الفصل الأول: المقدمة ومشكلة الدراسة

.خلفية الدراسة

.مشكلة البحث

.الفجوات النظرية والتطبيقية

.اهداف الدراسة

.اسئلة البحث – أهمية الدراسة

• الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات

.الدراسات السابقة المتعلقة بـ PMO ونجاح المشاريع

.الفجوات في الادبيات

.النماذج النظرية المستخدمة في التقييم PMO

• الفصل الثالث: منهجية الدراسة

.فلسفة البحث والمنهج

.استراتيجية البحث ونوعه

.الأفق الزمني

.ادوات جمع البيانات (استبيانات وثنائق مقابلات ان وجدت)

.الفصل الرابع التحليل ومناقشة النتائج :

.عرض النتائج الأحصائية للمسح الميداني

.مناقشة العلاقة بين فعالية PMO ونجاح المشاريع

تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة

الفصل الخامس النتائج والتوصيات:

استخلاص الاستنتاجات الأساسية

التوصيات العملية للشركة والمؤسسات المماثلة

اقتراحات للدراسات المستقبلية

3. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

3.1. المقدمة:

3.2. المتغير المستقل

3.3. المتغير التابع

3.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

3.5. الخاتمة

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7th ed.). PMI.

Kerzner, H. (2019). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.). Wiley.

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

Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. International Journal of Project Management, 32(8), 1382–1394.

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.). PMI.

Kerzner, H. (2022). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling. Wiley.

Too, E., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework. International Journal of Project Management, 32(8), 1382–1394.

