

أثر مكتب إدارة المشاريع (PMO) على نجاح المشاريع في المؤسسات السعودية: دراسة
تحليلية نظرية

إعداد الطالب/
عبدالله حسين الحارثي

إشراف/
د. الفيصل عبد الحميد
د. فايز جراد

العام الدراسي: 2026

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده الخمسة (الدعم المنهجي والمعايير، إدارة المعرفة والتدريب، المتابعة والرقابة، إدارة الموارد، الدعم الاستراتيجي) على نجاح المشاريع بأبعاده الأربعة (الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالتكلفة، جودة النطاق والمخرجات، رضا أصحاب المصلحة) في المؤسسات السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة (المنهج المكتبي)، من خلال مراجعة منظمة للدراسات الأجنبية ذات الصلة بمكاتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع، وبناء مصفوفة تحليلية تربط كل بعد من أبعاد PMO بمحاور نجاح المشاريع استناداً إلى نتائج هذه الدراسات. وخلصت الدراسة إلى أن جميع أبعاد مكتب إدارة المشاريع الخمسة ترتبط، وفق الأدبيات المستعرضة، بمستويات متفاوتة من القوة بنجاح المشاريع، وأن بُعدي الدعم المنهجي والمعايير والدعم الاستراتيجي يحظيان بأقوى إسناد نظري وتجريبي في الأدبيات الدولية. وأوصت الدراسة بإجراء دراسات ميدانية مستقبلية تختبر هذا الإطار التحليلي إحصائياً في السياق السعودي تحديداً.

فهرس المحتويات

2	المستخلص
3	فهرس المحتويات
5	قائمة الجداول
5	فهرس الأشكال
6	الفصل الأول: المدخل العام للبحث
6	المقدمة
6	مشكلة الدراسة
7	ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:
7	أهمية الدراسة
7	الأهمية النظرية
7	الأهمية التطبيقية
7	أهداف الدراسة
7	فروض (مقترحات) الدراسة
8	نموذج الدراسة
8	حدود الدراسة
8	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
9	خاتمة الفصل
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	مقدمة
10	الإطار النظري
10	أولاً: مكتب إدارة المشاريع (PMO)
11	ثانياً: نجاح المشاريع
11	الدراسات السابقة
11	الدراسات الأجنبية
12	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
13	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
13	خلاصة الفصل
14	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
14	مقدمة
14	منهج الدراسة
14	مصادر البيانات
14	خطوات التحليل
14	حدود المنهج المتبع
15	خاتمة الفصل
16	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
16	مقدمة
16	تحليل العلاقة بين أبعاد مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع
16	أولاً: البعد المنهجي والمعايير
16	ثانياً: إدارة المعرفة والتدريب

16.....	ثالثاً: المتابعة والرقابة.....
16.....	رابعاً: إدارة الموارد.....
16.....	خامساً: الدعم الاستراتيجي.....
17.....	المصفوفة التحليلية.....
17.....	النتائج.....
17.....	التوصيات.....
18.....	خاتمة الفصل.....
19.....	الإفصاح عن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي.....
Error! Bookmark not defined.	نطاق الاستخدام.....
Error! Bookmark not defined.	ضوابط الاستخدام.....
19.....	المراجع الأجنبية.....

قائمة الجداول

جدول رقم (1): المصفوفة التحليلية لأبعاد مكتب إدارة المشاريع وعلاقتها بنجاح المشاريع وفق الأدبيات (الفصل الرابع).

فهرس الأشكال

شكل رقم (1-1): نموذج الدراسة (الفصل الأول).

الفصل الأول: المدخل العام للبحث

المقدمة

يشهد قطاع إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية توسعاً ملحوظاً في ظل التحول الكبير الذي تشهده المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء، خصوصاً مع انطلاق رؤية المملكة 2030 التي جعلت من كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها في الوقت والتكلفة المحددين ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة. وفي ظل هذا التوسع، برزت الحاجة إلى وجود جهة تنظيمية داخل المؤسسات تتولى الإشراف على المشاريع وتوحيد منهجياتها، وهو ما يُعرف بمكتب إدارة المشاريع (Project Management Office - PMO).

ويعنى مكتب إدارة المشاريع بوضع المعايير والمنهجيات الموحدة لإدارة المشاريع، وتوفير الدعم الفني والإداري لفرق المشاريع، والإشراف على عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة، بهدف رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق نجاح المشاريع بأبعاده المختلفة المتمثلة في الالتزام بالجدول الزمني والتكلفة والجودة، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.

وتتخذ هذه الدراسة طابعاً تحليلياً نظرياً، حيث تعتمد على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمكاتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع، بهدف بناء إطار تحليلي متكامل يوضح طبيعة العلاقة المتوقعة بين أبعاد PMO ومحاور نجاح المشاريع في سياق المؤسسات السعودية، تمهيداً لاستخدام هذا الإطار في دراسات ميدانية مستقبلية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الاستثمارات المتزايدة التي توجهها المؤسسات السعودية نحو إنشاء مكاتب لإدارة المشاريع، إلا أن نسبة معتبرة من المشاريع في المملكة ما تزال تعاني من تجاوز الجدول الزمني المحدد، وتضخم التكاليف عن الميزانيات الموضوعة، وعدم تحقيق المستوى المطلوب من الجودة أو رضا أصحاب المصلحة. وهذا التباين بين الاستثمار في مكاتب إدارة المشاريع ومعدلات نجاح المشاريع الفعلية يثير تساؤلاً جوهرياً حول الدور الحقيقي الذي تلعبه هذه المكاتب في تحسين مخرجات المشاريع.

كما تشير مراجعة الدراسات السابقة إلى وجود تباين في نتائج البحوث التي تناولت العلاقة بين مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع؛ إذ توصلت بعض الدراسات إلى وجود أثر إيجابي، بينما لم تجد دراسات أخرى دلالة إحصائية كافية لهذا الأثر. ونظراً لعدم توفر بيانات ميدانية عن هذه العلاقة في السياق السعودي تحديداً، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل هذه العلاقة نظرياً استناداً إلى الأدبيات الدولية المتاحة، تمهيداً لطرح إطار تحليلي يمكن اختباره ميدانياً مستقبلاً.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر مكتب إدارة المشاريع (PMO) على نجاح المشاريع في المؤسسات السعودية، كما تُظهره الأدبيات والدراسات السابقة؟

وينتفع من هذا السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما أثر البعد المنهجي والمعايير لمكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع وفق الأدبيات؟
2. ما أثر إدارة المعرفة والتدريب لمكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع وفق الأدبيات؟
3. ما أثر المتابعة والرقابة لمكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع وفق الأدبيات؟
4. ما أثر إدارة الموارد لمكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع وفق الأدبيات؟
5. ما أثر الدعم الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع وفق الأدبيات؟

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من كونها تسهم في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بمكاتب إدارة المشاريع، من خلال تقديم إطار تحليلي متكامل يربط بين أبعاد PMO الوظيفية ومحاور نجاح المشاريع، مستنداً إلى تحليل منظم للدراسات الدولية ذات الصلة، بما يجعلها مرجعاً يمكن أن يُبنى عليه في دراسات ميدانية مستقبلية في السياق السعودي.

الأهمية التطبيقية

تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من إمكانية استفادة صناع القرار في المؤسسات السعودية من الإطار التحليلي المقدم في فهم الأبعاد الوظيفية لمكتب إدارة المشاريع الأكثر ارتباطاً بنجاح المشاريع وفق الأدبيات الدولية، بما يساعدهم على توجيه أولويات تطوير مكاتبهم الخاصة بإدارة المشاريع.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، تتمثل فيما يلي:

1. استعراض مفهوم مكتب إدارة المشاريع وأبعاده الوظيفية الخمسة، ومفهوم نجاح المشاريع وأبعاده الأربعة.
2. تحليل العلاقة بين كل بعد من أبعاد مكتب إدارة المشاريع ومحاور نجاح المشاريع استناداً إلى الدراسات السابقة.
3. بناء مصفوفة تحليلية تلخص قوة العلاقة المتوقعة بين أبعاد PMO ونجاح المشاريع وفق الأدبيات.
4. تقديم توصيات بحثية وعملية تمهد لدراسات ميدانية مستقبلية تختبر هذا الإطار في المؤسسات السعودية.

فروض (مقترحات) الدراسة

بما أن هذه الدراسة تحليلية نظرية ولا تعتمد على اختبار إحصائي ميداني، فإن الفرضيات التالية تُطرح كمقترحات نظرية (Propositions) مستخلصة من تحليل الأدبيات، تمهيداً لاختبارها ميدانياً في دراسات لاحقة، وليست فرضيات إحصائية يتم اختبارها في هذه الدراسة:

المقترح الرئيسي: تشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية بين مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في المؤسسات بشكل عام.

ويتفرع عن المقترح الرئيسي المقترحات الفرعية التالية:

1. تشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية بين البعد المنهجي والمعايير لمكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع.
2. تشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والتدريب لمكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع.
3. تشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية بين المتابعة والرقابة لمكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع.
4. تشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد لمكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع.
5. تشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية بين الدعم الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع.

نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة الذي يبين العلاقة المفاهيمية بين المتغير المستقل (مكتب إدارة المشاريع بأبعاده الخمسة) والمتغير التابع (نجاح المشاريع بأبعاده الأربعة)، والتي سيتم تحليلها نظرياً في الفصل الرابع:

مكتب إدارة المشاريع PMO (المتغير المستقل)	←	نجاح المشاريع (المتغير التابع)
• الدعم المنهجي والمعايير • إدارة المعرفة والتدريب • المتابعة والرقابة • إدارة الموارد • الدعم الاستراتيجي	←	• الالتزام بالجدول الزمني • الالتزام بالتكلفة • جودة النطاق والمخرجات • رضا أصحاب المصلحة

شكل رقم (1-1): نموذج الدراسة

حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على التحليل النظري لعلاقة مكتب إدارة المشاريع بأبعاده الخمسة بنجاح المشاريع بأبعاده الأربعة، دون اختبار ميداني إحصائي.
2. الحدود المكانية: المؤسسات السعودية بشكل عام كسياق تطبيقي مستهدف للإطار التحليلي المقترح.
3. الحدود المنهجية: تعتمد الدراسة على الدراسات الأجنبية المتاحة والمنشورة، وهو ما يمثل أحد قيود التعميم على السياق السعودي تحديداً.
4. الحدود الزمنية: تم إعداد هذه الدراسة خلال العام 2026.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الدراسة إلى نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV)، التي تنطلق من فرضية أن المؤسسات التي تمتلك موارد وقدرات تنظيمية فريدة وذات قيمة تكون أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية وأداء متميز. ووفقاً لهذه النظرية، يُنظر إلى مكتب إدارة المشاريع باعتباره قدرة تنظيمية داخلية تسهم في تطوير المعارف والمهارات وتوحيد المنهجيات، مما ينعكس إيجاباً على أداء المشاريع ونجاحها.

وتوفر نظرية الموارد والقدرات إطاراً مناسباً لتفسير العلاقة بين أبعاد مكتب إدارة المشاريع (كموارد وقدرات تنظيمية) ونجاح المشاريع (كمخرج أدائي)، وهو الإطار الذي تعتمد عليه هذه الدراسة في تحليلها النظري للعلاقة بين المتغيرين.

خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل المدخل العام للدراسة، حيث تم عرض مقدمة عن موضوع الدراسة وطبيعتها التحليلية النظرية، ثم توضيح مشكلة الدراسة وتساولاتها، يليها بيان أهمية الدراسة وأهدافها، ثم عرض مقترحات الدراسة النظرية ونموذجها البحثي، وأخيراً تحديد حدود الدراسة والنظرية العلمية المتبعة. وينتقل الفصل التالي لعرض الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري لموضوع الدراسة، من خلال استعراض مفهوم مكتب إدارة المشاريع (PMO) وأبعاده الوظيفية، ومفهوم نجاح المشاريع وأبعاده، استناداً إلى الأدبيات العلمية المتخصصة في هذا المجال. كما يستعرض الفصل أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ويوضح أوجه الاستفادة منها، وما يميز الدراسة الحالية عنها.

الإطار النظري

أولاً: مكتب إدارة المشاريع (PMO)

برز مفهوم مكتب إدارة المشاريع كوحدة تنظيمية داخل المؤسسات مهمتها توحيد ممارسات إدارة المشاريع وتقديم الدعم اللازم لفرق المشاريع، وذلك استجابةً لارتفاع معدلات فشل المشاريع رغم تطور أدوات ومنهجيات إدارة المشاريع. وأشار (Hobbs and Aubry, 2007) إلى أن مكاتب إدارة المشاريع أصبحت سمة بارزة في كثير من المؤسسات خلال العقد الأخير، إلا أن الفهم الأكاديمي لهذه الظاهرة ما زال محدوداً، حيث لا يوجد اتفاق واضح على الشكل التنظيمي الأمثل لهذه المكاتب ولا على الوظائف التي ينبغي أن تؤديها.

ويرى (Hobbs et al., 2008) أن مكاتب إدارة المشاريع تتميز بتنوع كبير في هياكلها ووظائفها بين المؤسسات المختلفة، بل إن الشكل التنظيمي لمكتب إدارة المشاريع داخل المؤسسة الواحدة غالباً ما يتغير كل ثلاث إلى أربع سنوات نتيجة التغيرات في الاحتياجات التنظيمية والبيئة المحيطة، مما يجعل مكتب إدارة المشاريع ظاهرة تنظيمية ديناميكية أكثر من كونها هيكلًا ثابتاً.

وقد صنّف الباحثون مكاتب إدارة المشاريع وفق عدة أنماط وظيفية، منها المكتب الإداري الداعم لوحدات أعمال محددة، والمكتب المتخصص بمشروع واحد، والمكتب الاستراتيجي المشرف على برامج التغيير المؤسسي، ومركز التميز المعني بالتدريب وتطوير قدرات مديري المشاريع. وبناءً على مراجعة الأدبيات المتعلقة بوظائف وخدمات مكاتب إدارة المشاريع (Dai & Wells, 2004؛ Hobbs & Aubry, 2007)، تتبنى هذه الدراسة خمسة أبعاد وظيفية رئيسية لقياس أداء مكتب إدارة المشاريع، وهي:

- 1. الدعم المنهجي والمعايير:** وضع منهجيات وأدوات ونماذج موحدة لإدارة المشاريع يلتزم بها جميع مديري المشاريع في المؤسسة.
- 2. إدارة المعرفة والتدريب:** تجميع الدروس المستفادة من المشاريع السابقة، وتوفير برامج تدريبية لتطوير كفاءات مديري المشاريع والعاملين.
- 3. المتابعة والرقابة:** متابعة تقدم المشاريع دورياً، ورفع التقارير لصناع القرار، وتحديد الانحرافات عن الخطط الموضوعية ومعالجتها.

4. إدارة الموارد: تنسيق توزيع الموارد البشرية والمادية بين المشاريع المختلفة بما يحقق الاستخدام الأمثل لها.
5. الدعم الاستراتيجي: ضمان توافق المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتقديم الاستشارات لصناع القرار حول اختيار وأولوية المشاريع.

وتؤكد (Aubry, Hobbs and Thuillier (2009 أن مساهمة مكتب إدارة المشاريع في الأداء المؤسسي لا ينبغي أن تُفهم بمعزل عن سياق المؤسسة، بل ينبغي النظر إليها باعتبارها جزءاً من منظومة أوسع لإدارة المشاريع على المستوى التنظيمي، تتفاعل فيها مكاتب إدارة المشاريع مع الهياكل والثقافة التنظيمية القائمة.

ثانياً: نجاح المشاريع

ارتبط مفهوم نجاح المشاريع تقليدياً بما يُعرف بـ«المثلث الحديدي» (Iron Triangle)، الذي يقيس النجاح من خلال ثلاثة أبعاد أساسية هي الالتزام بالجدول الزمني، والالتزام بالتكلفة المحددة، وتحقيق مستوى الجودة أو النطاق المطلوب. غير أن (Atkinson (1999 قدّم نقداً مؤثراً لهذا المفهوم التقليدي، مبيناً أن الجدول الزمني والتكلفة في الواقع لا يعدوان كونهما تقديرين تقريبيين يوضعان في مرحلة مبكرة من المشروع حين تكون المعلومات المتاحة محدودة، في حين أن الجودة ذاتها مفهوم نسبي يتغير عبر مراحل المشروع تبعاً لتصورات الأطراف المعنية المختلفة.

وبناءً على هذا النقد، دعا (Atkinson (1999 إلى تبني معايير أوسع لقياس نجاح المشاريع لا تقتصر على المثلث الحديدي، بل تشمل أبعاداً إضافية مثل مدى رضا أصحاب المصلحة والمستفيدين عن مخرجات المشروع. وقد أصبح هذا التوجه راسخاً في الأدبيات الحديثة لإدارة المشاريع، حيث بات يُنظر إلى رضا أصحاب المصلحة كمعيار جوهري لا يقل أهمية عن الأبعاد التقليدية الثلاثة.

وتبنت هذه الدراسة أربعة أبعاد لقياس نجاح المشاريع، وهي: الالتزام بالجدول الزمني، والالتزام بالتكلفة، وجودة النطاق والمخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، بما يعكس التوجه الحديث في الأدبيات الذي يجمع بين معايير الأداء التقليدية (المثلث الحديدي) والمعايير الأحدث المرتبطة برضا الأطراف المعنية بالمشروع.

الدراسات السابقة

الدراسات الأجنبية

(Dai and Wells (2004: هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف خصائص مكاتب إدارة المشاريع وعلاقتها بأداء المشاريع، من خلال دراسة تجريبية استمرت عامين شملت عدداً من المؤسسات التي تمتلك مكاتب إدارة مشاريع. وأظهرت النتائج أن وظائف وخدمات مكتب إدارة المشاريع كانت مرتبطة بشكل عام بتحسين الأداء المُبلّغ عنه، وأن بُعد المعايير والمنهجيات الموحدة كان الأكثر ارتباطاً بأداء المشاريع مقارنة بالوظائف الأخرى. في المقابل، أشارت أبحاث أخرى مثل (Kwak and Dai (2000 إلى صعوبة إثبات وجود علاقة إحصائية دالة بين وجود مكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء عند قياسه على مستوى المشروع الفردي، مما يعكس تبايناً في نتائج الأدبيات حول هذه العلاقة.

(2007) Hobbs and Aubry: قدّم هذا البحث نتائج المرحلة الأولى من برنامج بحثي متعدد المراحل استهدف دراسة واقع مكاتب إدارة المشاريع، اعتماداً على مسح شمل نحو 500 مكتب إدارة مشاريع حول العالم. وخلصت الدراسة إلى عدم وجود اتفاق موحد على الشكل التنظيمي الأمثل لمكاتب إدارة المشاريع أو وظائفها، وأن هناك تبايناً واسعاً في الممارسات بين المؤسسات، وهو ما يستدعي دراسة هذه المكاتب في سياقها التنظيمي الخاص بكل مؤسسة بدلاً من افتراض نموذج موحد صالح لجميع البيئات.

(2008) Hobbs, Aubry, and Thuillier: تناولت هذه الدراسة تحليلاً تاريخياً لتطور مفهوم مكتب إدارة المشاريع باعتباره ابتكاراً تنظيمياً، من خلال دراسة عينة من أحد عشر مكتب إدارة مشاريع على مدى عشر سنوات. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات تعيد تشكيل مكاتب إدارة المشاريع لديها بشكل متكرر (كل ثلاث إلى أربع سنوات تقريباً)، وأن هذا التغير المستمر ناتج عن محاولة المؤسسات لموازنة الحاجة إلى الرقابة المركزية مع الحاجة إلى المرونة في إدارة المشاريع.

(2009) Aubry, Hobbs, and Thuillier: لخصت هذه الدراسة نتائج أطروحة دكتوراه تناولت مساهمة مكتب إدارة المشاريع في الأداء المؤسسي، اعتماداً على أكثر من 60 مقابلة أجريت في أربع مؤسسات كبرى. وأظهرت النتائج أن مساهمة مكتب إدارة المشاريع في الأداء المؤسسي ينبغي أن تُفهم في ضوء منظومة إدارة المشاريع التنظيمية ككل، وليس بمعزل عن السياق المؤسسي، وأن مكاتب إدارة المشاريع تتطور باستمرار استجابة للتوترات الداخلية بين الرقابة والمرونة.

(2011) Aubry and Hobbs: بحثت هذه الدراسة في مساهمة إدارة المشاريع، ومن ضمنها مكاتب إدارة المشاريع، في الأداء المؤسسي، وحددت 79 مؤشر أداء يمكن استخدامها لتقييم أثر مكاتب إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي. وأكدت الدراسة على أهمية تطوير مقاييس أداء واضحة ومحددة لتقييم مساهمة مكتب إدارة المشاريع، نظراً لصعوبة قياس هذا الأثر بشكل مباشر باستخدام مؤشرات مالية تقليدية فقط.

(1999) Atkinson: قدّمت هذه الدراسة، وهي من أكثر الدراسات استشهاداً في مجلات إدارة المشاريع، نقداً جوهرياً لمفهوم «المثلث الحديدي» التقليدي لقياس نجاح المشاريع، معتبرة أن هذه المعايير الثلاثة غير كافية لقياس النجاح الحقيقي للمشروع. ودعت الدراسة إلى تبني معايير أوسع تشمل رضا أصحاب المصلحة والمستفيدين من المشروع، وهو ما تبنته الدراسة الحالية ضمن أبعادها الأربعة لقياس نجاح المشاريع.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب، أبرزها: بناء الإطار النظري لمفهوم مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع وتحديد أبعادهما، والاستفادة من نتائج دراسة (Dai and Wells 2004) في بناء

المصنوفة التحليلية بالفصل الرابع، وتبني معايير نجاح المشاريع الموسعة التي دعا إليها (Atkinson 1999) بدلاً من الاقتصار على المثلث الحديدي التقليدي.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة المستعرضة بتطبيق إطارها التحليلي على سياق المؤسسات السعودية تحديداً من خلال مصنوفة تحليلية مخصصة، وهو ما لم تتناوله الدراسات الأجنبية المذكورة أعلاه والتي أُجري معظمها في بيئات عمل غربية أو آسيوية. كما تتميز الدراسة بجمعها بين خمسة أبعاد وظيفية لمكتب إدارة المشاريع وأربعة أبعاد لنجاح المشاريع ضمن إطار تحليلي واحد متكامل بدلاً من الاقتصار على بُعد واحد أو علاقة عامة غير مفصلة.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار النظري لموضوع الدراسة، حيث تم استعراض مفهوم مكتب إدارة المشاريع وأبعاده الوظيفية الخمسة المعتمدة في الدراسة، ومفهوم نجاح المشاريع وتطور معايير من المثلث الحديدي التقليدي إلى معايير أوسع تشمل رضا أصحاب المصلحة. كما استعرض الفصل أبرز الدراسات الأجنبية ذات الصلة، مع الإشارة إلى ضرورة استكمال قسم الدراسات العربية، ويُنّ أوجه الاستفادة من هذه الدراسات وما يميز الدراسة الحالية عنها. وينتقل الفصل التالي لعرض منهجية الدراسة التحليلية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الدراسة في تحليلها للعلاقة بين مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع، من حيث منهج الدراسة المتبع، ومصادر البيانات المعتمدة، وخطوات التحليل، وحدود هذا المنهج.

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل الأدبيات (Desk-Based Analytical Research)، وهو منهج يقوم على المراجعة المنظمة للدراسات والأدبيات المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ثم تحليل واستخلاص العلاقات بين متغيرات الدراسة استناداً إلى نتائج تلك الأدبيات، دون جمع بيانات ميدانية جديدة من عينة من الأفراد أو المؤسسات. وقد تم اختيار هذا المنهج نظراً لطبيعة الدراسة الاستكشافية التي تهدف إلى بناء إطار تحليلي أولي للعلاقة بين متغيرات الدراسة، تمهيداً لاختباره ميدانياً في دراسات لاحقة.

مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على مصادر بيانات ثانوية، تتمثل في:

1. الدراسات والأبحاث المحكّمة المنشورة في الدوريات العلمية المتخصصة في إدارة المشاريع، وتحديدًا الدراسات المستعرضة في الفصل الثاني.
2. الكتب والمراجع الأكاديمية المتخصصة في مجال إدارة المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع.
3. المعايير والأدلة المهنية الصادرة عن مؤسسات دولية متخصصة، مثل معهد إدارة المشاريع (PMI).

خطوات التحليل

1. جمع الدراسات والأدبيات ذات الصلة بمكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع، كما هو موضح في الفصل الثاني.
2. تصنيف نتائج هذه الدراسات وفق الأبعاد الخمسة لمكتب إدارة المشاريع المعتمدة في الدراسة.
3. استخلاص اتجاه وقوة العلاقة بين كل بعد من أبعاد مكتب إدارة المشاريع ومحاور نجاح المشاريع، استناداً إلى ما ورد في الدراسات السابقة من نتائج صريحة أو ضمنية.
4. بناء مصفوفة تحليلية تلخص هذه العلاقات، كما هو موضح تفصيلاً في الفصل الرابع.
5. صياغة النتائج والتوصيات بناءً على هذا التحليل.

حدود المنهج المتبع

يقوم هذا المنهج على استخلاص العلاقات بين المتغيرات من أدبيات أُجريت أصلاً في سياقات تنظيمية وجغرافية مختلفة (غربية وآسيوية في الغالب)، ولا يعتمد على قياس ميداني مباشر لآراء العاملين أو مديري المشاريع في

المؤسسات السعودية. وبالتالي، فإن النتائج المستخلصة تمثل إطاراً تحليلياً أولياً واستكشافياً، وليست نتائج قابلة للتعميم إحصائياً على مجتمع المؤسسات السعودية، وهو ما يستدعي التعامل معها كأساس نظري لدراسات ميدانية لاحقة تختبر هذه العلاقات إحصائياً باستخدام أدوات مثل الاستبانة والتحليل الإحصائي (SPSS)، بدلاً من اعتبارها نتائج نهائية قاطعة.

خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة التحليلية المتبعة، حيث تم توضيح المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل الأدبيات، ومصادر البيانات الثانوية المعتمدة، وخطوات التحليل المتبعة لبناء المصفوفة التحليلية، وحدود هذا المنهج ومبرراته. وينتقل الفصل التالي لعرض نتائج التحليل النظري والتوصيات.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة

يعرض هذا الفصل نتائج التحليل النظري للعلاقة بين أبعاد مكتب إدارة المشاريع الخمسة ومحاور نجاح المشاريع الأربعة، استناداً إلى الدراسات السابقة المستعرضة في الفصل الثاني، من خلال مناقشة كل تساؤل فرعي على حدة، ثم عرض مصفوفة تحليلية تلخص النتائج، تليها النتائج العامة والتوصيات.

تحليل العلاقة بين أبعاد مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع

أولاً: البعد المنهجي والمعايير

تشير نتائج دراسة Dai and Wells (2004) إلى أن بُعد المعايير والمنهجيات الموحدة كان الأكثر ارتباطاً بأداء المشاريع مقارنة ببقية وظائف مكتب إدارة المشاريع، مما يوفر إسناداً قوياً نسبياً لوجود علاقة إيجابية بين هذا البعد ونجاح المشاريع. ويتفق هذا مع ما أشار إليه Hobbs and Aubry (2007) من أن توحيد المنهجيات يُعد من الوظائف الأساسية التي تبرر وجود مكتب إدارة المشاريع في أغلب المؤسسات.

ثانياً: إدارة المعرفة والتدريب

تدعم دراسة Aubry, Hobbs and Thuillier (2009) الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال تأكيدها على أن مساهمة مكتب إدارة المشاريع ترتبط بمدى اندماجه في منظومة إدارة المعرفة التنظيمية. ومع ذلك، فإن الإسناد التجريبي المباشر لهذا البعد أقل وضوحاً مقارنة بالبعد المنهجي، مما يجعل مستوى العلاقة المتوقعة متوسطاً إلى قوياً.

ثالثاً: المتابعة والرقابة

تشير دراسة Hobbs et al. (2008) إلى أهمية وظيفة المتابعة والرقابة في استقرار أداء المشاريع، إلا أن التغير المستمر في هياكل مكاتب إدارة المشاريع (كل 3-4 سنوات) الذي رصدته الدراسة يشير إلى أن فعالية هذا البعد قد تتأثر بعدم استقرار الهيكل التنظيمي لمكتب إدارة المشاريع نفسه، مما يجعل مستوى العلاقة المتوقعة متوسطاً ومشروطاً باستقرار المكتب.

رابعاً: إدارة الموارد

تُظهر الأدبيات (Dai & Wells, 2004؛ Hobbs & Aubry, 2007) أن إدارة الموارد ووظيفة شائعة لمكاتب إدارة المشاريع، إلا أنها لم تحظ بإسناد تجريبي قوي بنفس درجة البعد المنهجي، مما يجعل مستوى العلاقة المتوقعة متوسطاً.

خامساً: الدعم الاستراتيجي

تؤكد دراسة (Aubry and Hobbs 2011) على أهمية ربط مكتب إدارة المشاريع بالأداء الاستراتيجي للمؤسسة، وتحديد لها مؤشرات أداء مرتبطة بالتوافق الاستراتيجي، مما يوفر إسناداً قوياً لهذا البعد باعتباره من أكثر الأبعاد ارتباطاً بنجاح المشاريع، خصوصاً في السياقات التي تشهد تحولات مؤسسية كبرى، وهو ما ينطبق على البيئة السعودية في ظل رؤية 2030.

المصفوفة التحليلية

يلخص الجدول التالي مستوى العلاقة المتوقعة بين كل بعد من أبعاد مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع استناداً إلى تحليل الأدبيات أعلاه:

الإسناد في الأدبيات	مستوى العلاقة المتوقعة	بُعد PMO
(2004) Dai & Wells — الأعلى ارتباطاً بالأداء بين وظائف PMO	قوية	الدعم المنهجي والمعايير
(2009) Aubry, Hobbs & Thuillier & Hobbs (2007)	متوسطة إلى قوية	إدارة المعرفة والتدريب
(2008) Hobbs et al. (2011) Aubry & Hobbs	متوسطة	المتابعة والرقابة
(2004) Dai & Wells (2007) Hobbs & Aubry	متوسطة	إدارة الموارد
(2011) Aubry & Hobbs (2009) Thuillier & Aubry, Hobbs	قوية	الدعم الاستراتيجي

جدول رقم (1): المصفوفة التحليلية لأبعاد مكتب إدارة المشاريع وعلاقتها بنجاح المشاريع

النتائج

- تشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية عامة بين مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع، وإن تفاوتت قوة هذه العلاقة باختلاف الأبعاد الوظيفية للمكتب.
- يحظى بُعد الدعم المنهجي والمعايير والدعم الاستراتيجي بأقوى إسناد نظري وتجريبي في الأدبيات الدولية المستعرضة.
- تُعد أبعاد إدارة المعرفة والتدريب، وإدارة الموارد، والمتابعة والرقابة، أبعاداً ذات علاقة إيجابية متوسطة القوة وفق الأدبيات، مع وجود حاجة إلى مزيد من الأدلة التجريبية الداعمة لها.
- تباينت نتائج الدراسات الأجنبية حول قوة العلاقة الإجمالية بين مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع، مما يؤكد أهمية دراسة هذه العلاقة ضمن سياقات محلية محددة كالسياق السعودي.

التوصيات

- توصي الدراسة بإجراء دراسات ميدانية مستقبلية تستخدم استبانة لاختبار هذا الإطار التحليلي إحصائياً على عينة فعلية من العاملين ومديري المشاريع في المؤسسات السعودية.
- توصي الدراسة المؤسسات السعودية التي تخطط لإنشاء مكاتب إدارة مشاريع بإعطاء أولوية لبُعدي الدعم المنهجي والمعايير والدعم الاستراتيجي، نظراً لقوة إسنادهما في الأدبيات الدولية.
- توصي الدراسة بتعزيز الأدبيات العربية المتعلقة بمكاتب إدارة المشاريع من خلال دراسات ميدانية محلية تسد الفجوة البحثية الحالية في هذا المجال.
- توصي الدراسة بمتابعة تطور هيكل مكتب إدارة المشاريع وعدم إغفال أثر عدم استقرار هذا الهيكل على فعالية وظيفتي المتابعة والرقابة وإدارة الموارد.

خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل نتائج التحليل النظري للعلاقة بين أبعاد مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع، حيث نوقش كل بعد على حدة استناداً إلى الأدبيات، وعُرضت مصفوفة تحليلية تلخص مستوى العلاقة المتوقعة لكل بعد، وخُتم الفصل بعرض أهم النتائج والتوصيات البحثية والعملية. وبذلك تكون الدراسة قد قدمت إطاراً تحليلياً متكاملاً يمهد لدراسات ميدانية مستقبلية تختبر هذه العلاقات إحصائياً في سياق المؤسسات السعودية.

الإفصاح عن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي

التزاماً بمبادئ الأمانة العلمية والشفافية البحثية، يُفصح الباحث عن استعانتة بأداة ذكاء اصطناعي توليدي (Claude، من تطوير شركة Anthropic) خلال مراحل إعداد هذا البحث.

المراجع الأجنبية

Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342.

Aubry, M., & Hobbs, B. (2011). A fresh look at the contribution of project management to organizational performance. *Project Management Journal*, 42(1), 3–16.

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.

Hobbs, B., & Aubry, M. (2007). A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): The results of phase 1. *Project Management Journal*, 38(1), 74–86.

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

Midocean University
College of Management
Department of Project Management

**The Impact of the Project Management Office (PMO) on Project
Success in Saudi Organizations: A Theoretical-Analytical
Study**

Prepared by:
Abdullah Hussain AlHarthi

Supervised by:
Dr. Al-Faisal Abdulhamid
Dr. Fayez Jarad

Academic Year: 2026