

العنوان باللغة العربية

دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في ربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع في
المؤسسات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية

The Role of the Project Management Office (PMO) in Aligning
Organizational Strategy with Projects in Semi-Governmental
Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الطالب/ نايف علي الجهني

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى بحث دور مكتب إدارة المشاريع في مواءمة الاستراتيجية المؤسسية مع المشاريع في المؤسسات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتنبع مشكلة الدراسة من أن كثيرًا من المؤسسات تضع استراتيجيات واضحة، إلا أنها تواجه تحديات عند تحويلها إلى مشاريع مترابطة ونتائج قابلة للقياس. وتشير الأدبيات العلمية إلى أن المواءمة الاستراتيجية تصبح أقوى عندما تمتلك المؤسسة هياكل تنظيمية قادرة على اختيار المشاريع وترتيب أولوياتها ومتابعتها وحوكمتها في ضوء الأهداف الاستراتيجية. ومن بين هذه الهياكل برز مكتب إدارة المشاريع بوصفه آلية تنظيمية محورية تربط النشاط المشروع بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام استبانة موجهة إلى العاملين المشاركين في التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع والمحافظ في المؤسسات شبه الحكومية. ويقترح الإطار المفاهيمي أن فعالية مكتب إدارة المشاريع تؤثر في المواءمة الاستراتيجية تأثيرًا مباشرًا وغير مباشر من خلال إدارة محفظة المشاريع وحوكمة المشاريع. وتستند الدراسة إلى عدد من المراجع المحكمة، وفي مقدمتها الدراسات المتعلقة بالمواءمة الاستراتيجية، وربط إدارة المشاريع باستراتيجية الأعمال، والأدوار الاستراتيجية لمكتب إدارة المشاريع، وإدارة المحفظة. وتخلص الدراسة إلى أن مكتب إدارة المشاريع الفعال يمكنه أن يعزز تنفيذ الاستراتيجية من خلال تحسين اختيار المشاريع، ورفع كفاءة الحوكمة، وتوحيد الممارسات، وزيادة وضوح الرؤية الإدارية تجاه المبادرات الاستراتيجية. وتتمثل المساهمة النظرية للدراسة في دمج أدبيات المواءمة الاستراتيجية مع أدبيات مكتب إدارة المشاريع وإدارة محفظة المشاريع في سياق المؤسسات شبه الحكومية. أما عمليًا، فتقدم الدراسة إطارًا تطبيقيًا يمكن أن يساعد المؤسسات شبه الحكومية

السعودية على تحسين ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى محافظ مشاريع ذات أولويات واضحة وآليات ضبط فعالة.

الكلمات المفتاحية: مكتب إدارة المشاريع، المواءمة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية إدارة محفظة المشاريع، حوكمة المشاريع، المؤسسات شبه الحكومية، المملكة العربية السعودية.

فهرس المحتويات:

الصفحات التمهيدية

- الملخص
- Abstract
- قائمة الجداول
- قائمة الأشكال
- قائمة الاختصارات
- الفصل الأول: المقدمة
- 1.1 خلفية الدراسة
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 أسئلة الدراسة
- 1.4 أهداف الدراسة
- 1.5 فرضيات الدراسة
- 1.6 أهمية الدراسة
- 1.7 مسوغات اختيار الموضوع
- 1.8 حدود الدراسة
- 1.9 افتراضات الدراسة
- 1.10 تعريف المصطلحات
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
- 2.2 المواءمة الاستراتيجية
- 2.5 مكتب إدارة المشاريع
- 2.6 إدارة محفظة المشاريع
- 2.7 حوكمة المشاريع
- 2.9 جدول تحليلي للدراسات السابقة
- 2.10 الفجوة البحثية
- 2.11 الإطار المفاهيمي للدراسة
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة

- تصميم الدراسة 3.3
- العينة وطريقة اختيارها 3.5
- أداة الدراسة 3.7
- مصفوفة المتغيرات ومؤشراتها 3.13
- الفصل الرابع :إطار التحليل الإحصائي المقترح وإجراءات المعالجة
- طريقة عرض نتائج الفصل الرابع 4.2
- جدول مقترح لاختبار الفرضيات 4.10
- الفصل الخامس :الخاتمة العامة والتوصيات وحدود الدراسة
- التوصيات التطبيقية 5.6
- المراجع
- الملاحق

قائمة الجداول :

الجدول (1-2): تحليل الدراسات السابقة

الجدول (2-2): الإطار المفاهيمي للدراسة

الجدول (1-3): مصفوفة المتغيرات ومؤشراتها

الجدول (1-4): جدول مقترح لاختبار الفرضيات

الجدول (أ-1): استبانة البيانات العامة

الجدول (أ-2): استبانة فعالية مكتب إدارة المشاريع

الجدول (أ-3): استبانة إدارة محفظة المشاريع

الجدول (أ-4): استبانة حوكمة المشاريع

الجدول (أ-5): استبانة المواءمة الاستراتيجية

فهرس الأشكال:

الشكل (1-2): النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة

المستخلص : Abstract

This study examines the role of the Project Management Office (PMO) in aligning corporate strategy with projects in semi-governmental institutions in Saudi Arabia. The research problem arises from the fact that many organizations formulate strategies but still face persistent challenges when translating them into coordinated projects and measurable outcomes. The literature shows that strategic alignment becomes stronger when organizations establish structures capable of selecting, prioritizing, governing, and monitoring projects in light of strategic objectives. Among these structures, the PMO has emerged as a key organizational mechanism linking project activity to strategic intent.

The study adopts a quantitative approach using a structured questionnaire directed to employees involved in strategic planning, project implementation, and portfolio oversight in semi-governmental institutions. The conceptual framework proposes that PMO effectiveness affects strategic alignment both directly and indirectly through project portfolio management and project governance. The study is grounded in peer-reviewed literature on strategic alignment, linking project management with business strategy, strategic PMO roles, and portfolio management. It concludes that an effective PMO can strengthen strategy execution by improving project selection, enhancing governance, standardizing practices, and increasing executive visibility over strategic initiatives.

The study contributes theoretically by integrating strategic alignment literature with PMO and project portfolio management literature in a semi-governmental context. Practically, it offers a framework that may help Saudi semi-governmental institutions improve the translation of strategic plans into coherent portfolios of projects.

Keywords: Project Management Office, PMO, Strategic Alignment, Strategy Execution, Project Portfolio Management, Project Governance, Semi-Governmental Institutions, Saudi Arabia

الفصل الأول

المقدمة:

في البيئة الإدارية الحديثة، لم يعد نجاح المؤسسات قائمًا فقط على وجود استراتيجية مكتوبة، بل على قدرتها على ترجمة هذه الاستراتيجية إلى مشاريع ومبادرات تنفيذية تحقق الأهداف المؤسسية على أرض الواقع. ومن هنا برزت أهمية المشاريع بوصفها أداة أساسية للتنفيذ، وأصبحت الحاجة أكبر إلى وجود ممارسات تنظيمية تضمن ارتباطها بالتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

وتتضح أهمية هذا الموضوع بشكل أكبر في المؤسسات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية، في ظل ما تشهده من تطور مؤسسي وتوجه متزايد نحو رفع الكفاءة وتحسين الأداء وتحقيق الأثر، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. وهذا يتطلب من

هذه المؤسسات ألا تكتفي بصياغة الاستراتيجيات، بل أن تعمل على ربطها بالمشاريع التي تمثل الجانب التنفيذي لها.

وفي هذا السياق، يبرز مكتب إدارة المشاريع (PMO) بوصفه أحد المكونات التنظيمية التي يمكن أن تسهم في تعزيز هذا الربط، من خلال تنظيم العمل، وتوحيد المنهجيات، وتحسين المتابعة، ودعم ترتيب الأولويات بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية. كما تتعزز أهمية هذا الدور عند تكامله مع ممارسات مثل إدارة محفظة المشاريع، وحوكمة المشاريع، وإدارة المنافع، واستخدام أدوات قياس الأداء.

وتتوجه هذه الدراسة إلى المؤسسات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية، وإلى القيادات التنفيذية ومديري مكاتب إدارة المشاريع والممارسين في مجالي الاستراتيجية وإدارة المشاريع. كما يُتوقع أن تسهم علميًا في توضيح دور مكتب إدارة المشاريع في ربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع، وعمليًا في دعم تطوير الممارسات التي تعزز كفاءة التنفيذ ورفع مستوى الاتساق بين المشاريع والأهداف الاستراتيجية.

وعليه، تأتي هذه الدراسة لبحث دور مكتب إدارة المشاريع في ربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع في المؤسسات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية، وبيان أهميته في دعم التنفيذ المؤسسي بصورة أكثر تكاملاً وفاعلية.

-مشكلة الدراسة-

تشهد المملكة العربية السعودية تطوراً متسارعاً نحو تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، الأمر الذي عزز من دور الجهات والشركات الحكومية وشبه الحكومية في تنفيذ المبادرات والمشاريع التي تدعم التحول الوطني وتسهم في تحقيق الأهداف التنموية والاقتصادية. وفي ظل هذا التوجه، تبرز أهمية ربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع بوصفه أحد العوامل المؤثرة في كفاءة التنفيذ وفاعلية تحقيق الأهداف.

ومن هذا المنطلق، تظهر الحاجة إلى فهم دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في دعم هذا الربط داخل المؤسسات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية، بما يعزز الاتساق بين التوجهات الاستراتيجية والمبادرات التنفيذية، ويرفع من القيمة المتحققة من المشاريع. (PMI) كما تزداد أهمية ذلك مع التوسع في إنشاء وتطوير الشركات المرتبطة بصندوق الاستثمارات العامة، وما يتطلبه ذلك من ممارسات تنظيمية فعالة

تسهم في دعم مستهدفات رؤية المملكة 2030

سؤال البحث الرئيسي:

إلى أي مدى يسهم مكتب إدارة المشاريع (PMO) في ربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع في المؤسسات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

أسأله البحث الفرعية:

١- ما دور مكتب إدارة المشاريع في ربط المشاريع بالاهداف الاستراتيجية؟

٢- ما دور إدارة محفظة المشاريع في اختيار وترتيب المشاريع وفق الأولويات

الاستراتيجية؟

٣- ما دور حوكمة المشاريع في دعم ارتباط المشاريع بالاستراتيجية المؤسسية؟

٤- ما مستوى تحقيق المواءمة بين الاستراتيجية المؤسسية والمشاريع؟

أهمية البحث:

أهمية البحث النظرية:

- يساهم البحث في توسيع قاعدة المعرفة النظرية حول تأثير مكتب إدارة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات شبه الحكومية وهذا ممكن بشكل قاعدة مهمة للأبحاث المستقبلية في هذا المجال تحديدا.

- يثري الأدبيات العربية في مجال مكتب إدارة المشاريع خاصة في البيئة شبه الحكومية.

- يمكن ان تكون نتائج البحث مادة مفيدة يمكن استخدامها في المناهج الدراسية لبرامج ادارة المشاريع مما يعزز من جودة التعليم الأكاديمي في هذا المجال
- يتيح البحث فرصة للمقارنة مع الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مشابهة، بما يسهم في تحديد الفجوات البحثية وتوجيه الاهتمام العلمي نحو مجالات جديدة تحتاج إلى مزيد من الدراسة.
- تسهم الدراسة في دمج مسارات معرفية غالبًا تُدرس بصورة منفصلة، وهي: المواءمة الاستراتيجية وأدوار مكتب إدارة المشاريع، وإدارة محفظة المشاريع، وحوكمة المشاريع.

أهمية البحث التطبيقية:

- تساعد هذه الدراسة في فهم أثر تكامل مكتب إدارة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية، ودوره في تحويلها إلى مشاريع قابلة للتنفيذ عبر إدارة المحافظ وحوكمة المشاريع .
- ممكن أن تساعد نتائج الدراسة مديري مكاتب إدارة المشاريع والمكاتب الاستراتيجية في اتخاذ قرارات أكثر استنارة، من خلال توضيح أثر هذا الدور ومستوى النضج العام في المؤسسات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- تتيح الدراسة للمؤسسات شبه الحكومية الاستفادة في تطوير الممارسات التنظيمية الداعمة لمواءمة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية ورفع كفاءة التنفيذ .
- تساعد الدراسة في تطوير مكاتب إدارة المشاريع بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

أهداف البحث:

١. التعرف على تأثير فعالية مكتب إدارة المشاريع في ربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع.

٢. التعرف على تأثير إدارة محفظة المشاريع في دعم موازنة المشاريع مع الأهداف والاولويات الاستراتيجية.

٣. التعرف على تأثير حوكمة المشاريع في تعزيز ارتباط المشاريع بالاستراتيجية المؤسسية في المؤسسات شبه الحكومية.

٤. التعرف على تأثير الموازنة بين الاستراتيجية المؤسسية والمشاريع في المؤسسات شبه الحكومية.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مكتب ادارة المشاريع وربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية مكتب إدارة المشاريع وربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة محفظة المشاريع وربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع.

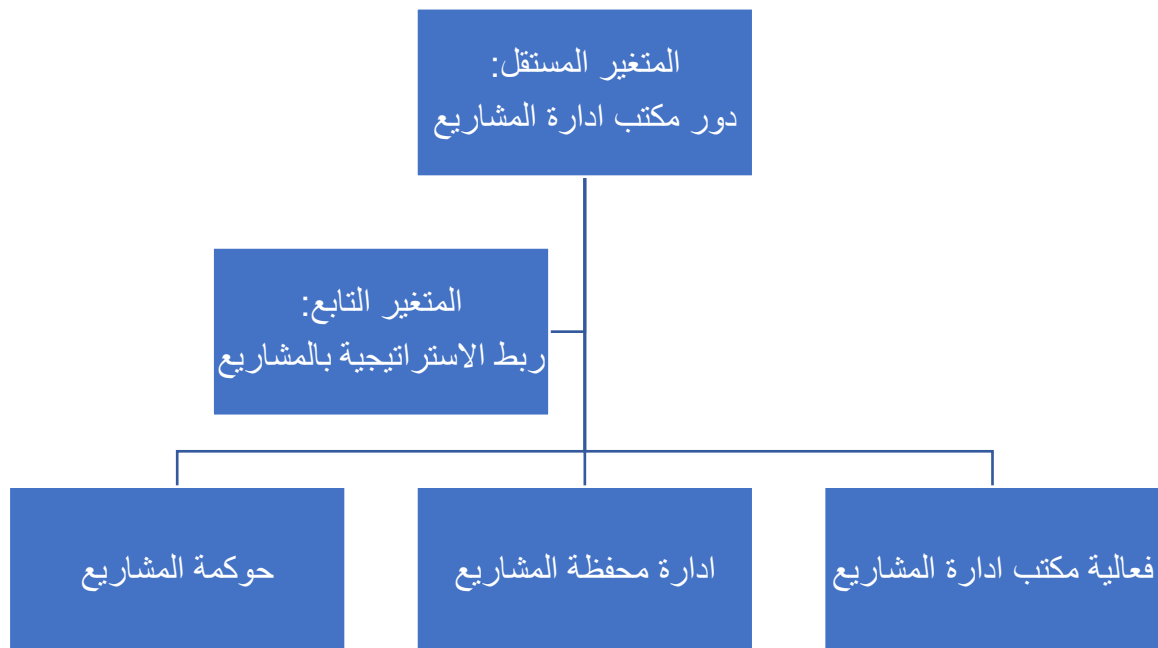
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة المشاريع وربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المواءمة الاستراتيجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

نموذج البحث:

المتغير المستقل: دور مكتب إدارة المشاريع

المتغير التابع: ربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع



شكل رقم (1-1) نموذج البحث

حدود البحث:

- المجال المكاني: طبقت هذي الدراسة على مكاتب المشاريع والاستراتيجية في المؤسسات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- المجال البشري: اجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في ادارة المشاريع وادارة الاستراتيجية والادارة التنفيذية العليا
- المجال الزمني: اقتصرت هذي الدراسة خلال الفترة من فبراير 2026 الى مارس 2026

- المجال الموضوعي: اقتصر هذي الدراسة على اثر مكتب ادارة المشاريع في ربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع

خاتمة الفصل:

في هذا الفصل، تم تقديم عرض عام للبحث حيث تم استعراض فكرة عامة عن الموضوع المختار وأسباب اختياره. كما تم تحديد مشكلة البحث وطرح التساؤلات التي يسعى البحث للإجابة عليها. بالإضافة إلى ذلك، تم توضيح أهمية البحث والأهداف التي يهدف إلى تحقيقها، إلى جانب الفرضيات التي يحاول البحث إثباتها.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

-مقدمة

سيتناول هذا الفصل الإطار النظري للبحث، حيث سيتم استعراض متغيرات الدراسة، وهي: فعالية مكتب إدارة المشاريع، وإدارة محفظة المشاريع، وحوكمة المشاريع، وربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع، كما سنتناول الدراسات السابقة وواجه الاستفادة منها وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

الإطار النظري:

يقوم الإطار النظري لهذه الدراسة على أن نجاح المؤسسات لم يعد مرتبطًا بصياغة الاستراتيجية المؤسسية فقط، بل بقدرتها على ترجمة هذه الاستراتيجية إلى مشاريع ومبادرات قابلة للتنفيذ. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية مكتب إدارة المشاريع بوصفه أحد المكونات التنظيمية التي تسهم في الربط بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ العملي، من خلال تنظيم الممارسات، وتوحيد الإجراءات، وتعزيز الاتساق بين المشاريع والأهداف المؤسسية. كما تستند الدراسة إلى أن دور مكتب إدارة المشاريع يمثل المتغير المستقل، بينما يمثل ربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع المتغير التابع. وتظهر أبعاد هذا الدور من خلال: فعالية مكتب إدارة المشاريع، وإدارة محفظة المشاريع، وحوكمة المشاريع، وهي الأبعاد التي يفترض أن تؤثر في مستوى ربط الاستراتيجية بالمشاريع. ويؤكد PMI أن إدارة المشاريع التنظيمية تُستخدم لمواءمة ممارسات المشاريع والبرامج والمحافظ مع استراتيجية المنظمة وأهدافها.

أولاً: دور مكتب إدارة المشاريع

فعالية مكتب إدارة المشاريع يشير إلى مدى قدرة مكتب إدارة المشاريع على أداء وظائفه التنظيمية بصورة تسهم في دعم التنفيذ الاستراتيجي، مثل ربط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية، وتشير أدلة PMI الحديثة إلى أن فعالية الـ PMO ترتبط بقدرته على المواءمة مع أهداف المنظمة وخلق قيمة قابلة للقياس (Project Management Institute PMI 2024)

ثانياً: ربط الاستراتيجية بالمشاريع

يُعد ربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع من العوامل الرئيسة الداعمة لنجاح الاستراتيجية، حيث يتأثر هذا الربط بعدد من العوامل التنظيمية، تشمل فعالية مكتب إدارة المشاريع، وإدارة محفظة المشاريع، وحوكمة المشاريع، وهو ما ينعكس على مستوى تحقيق النتائج الاستراتيجية للمؤسسة.

ثالثاً: إدارة محفظة المشاريع

تمثل إدارة محفظة المشاريع الجهة التي يتم من خلالها اختيار المشاريع، وترتيب أولوياتها، ومراجعتها، وتخصيص الموارد لها بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وهي لا تركز على نجاح المشروع الفردي فقط، بل على القيمة الإجمالية التي تحققها مجموعة المشاريع للمؤسسة.. ويؤكد معيار إدارة المحافظ الصادر عن PMI أن إدارة المحفظة جزء أساسي من تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وأن الأداء يتحسن عندما يتحقق alignment بين المشاريع واستراتيجية المؤسسة .

رابعاً: حوكمة المشاريع

تشير حوكمة المشاريع إلى الإطار الذي يحدد الصلاحيات والمسؤوليات وآليات الإشراف والمساءلة واتخاذ القرار المتعلقة بالمشاريع. وتساعد الحوكمة على ضمان وضوح الأدوار، ومتابعة التقدم، وتصعيد المخاطر والقضايا، وتعزيز الرقابة التي تضمن استمرار ارتباط المشاريع بالتوجهات المؤسسية.

خامساً: ربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع

يمثل هذا البعد المتغير التابع في الدراسة، ويقصد به مدى اتساق المشاريع مع التوجهات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ووضوح العلاقة بين أهداف المشاريع والأهداف المؤسسية، وإسهام المشاريع في تحقيق النتائج الاستراتيجية المستهدفة. ويعد هذا الربط أحد المؤشرات المهمة على نجاح المؤسسة في تحويل استراتيجيتها إلى أعمال قابلة للتنفيذ والقياس.

-الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوع العلاقة بين إدارة المشاريع والاستراتيجية المؤسسية من زوايا متعددة، حيث ركزت بعض الدراسات على مفهوم المواءمة الاستراتيجية بوصفه

أحد العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات، في حين اهتمت دراسات أخرى بدور مكتب إدارة المشاريع في دعم تنفيذ الاستراتيجية، حيث ان من الصعوبة وجود دراسات متخصصة في الشركات الشبه حكومية حيث ان هذا المبحث أتمنى ان يكون منطلق لبناء أبحاث أكثر عن هذا القطاع بشكل مفصل وكبير

الدراسات العربية:

١- دراسة العامري (2016)

اسم الدراسة:

The Roles of the Project Management Office in the Execution of the Organization's Strategic Plan.

الباحث:

طارق زياد عوض محمد العامري .

المنهجية المستخدمة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي بأسلوب المسح الميداني، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات .

هدف الدراسة:

هدفت إلى تحديد أدوار مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وقياس مدى إسهام هذه الأدوار في دعم التنفيذ الاستراتيجي داخل الجهات العامة القائمة على المشاريع .

العينة والقطاع:

طبقت الدراسة على 19 جهة عامة قائمة على المشاريع في إمارتي أبوظبي ودبي، وتم توجيه الاستبانة إلى 450 موظفًا، وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل 268 استبانة .

أبرز النتائج:

أظهرت النتائج أن لمكتب إدارة المشاريع دورًا مؤثرًا في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وأن أكثر الأدوار إسهامًا شملت: الإدارة الاستراتيجية، وتطوير كفاءات إدارة المشاريع، والتكامل بين المشاريع، وقياس الأداء، وإدارة المعرفة .

أوجه الاستفادة من الدراسة:

تفيد هذه الدراسة في دعم موضوع الرسالة لأنها تناولت دور مكتب إدارة المشاريع في بيئة عربية حكومية، وربطت بين ال PMO والتنفيذ الاستراتيجي بصورة مباشرة .

٢- دراسة Sandhu وآخرين (2024)

اسم الدراسة:

The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations.

الباحثون:

M. A. Sandhu وآخرون .

المنهجية المستخدمة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة لتحليل دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطط الاستراتيجية .

هدف الدراسة:

هدفت إلى اختبار أثر أدوار مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطط الاستراتيجية داخل المنظمات القائمة على المشاريع .

العينة والقطاع:

تشير بيانات النشر إلى عينة من 450 موظفًا في 19 منظمة قائمة على المشاريع في السياق الإماراتي .

أبرز النتائج:

أظهرت الدراسة أن أدوار مكتب إدارة المشاريع تسهم في تحسين تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وأن المكتب يمثل أداة تنظيمية مهمة في تعزيز التنفيذ وربط الجهود المؤسسية بالمشاريع .

أوجه الاستفادة من الدراسة:

تفيد هذه الدراسة في تدعيم الجانب التطبيقي للرسالة، خاصة من حيث إبراز أهمية مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطط الاستراتيجية في سياق عربي حديث

الدراسات الأجنبية:

١ - دراسة (Karayaz and Gungor (2013)

اسم الدراسة:

Strategic Alignment and Project Management Offices: Case Studies from Successful Implementations in Turkey.

الباحثان:

Gamze Karayaz, Ozge Gungor.

المنهجية المستخدمة:

اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي باستخدام دراسة الحالة، واستندت إلى مقابلات شبه مهيكلة .

هدف الدراسة:

هدفت إلى بحث دور مكتب إدارة المشاريع في المواءمة الاستراتيجية، وبيان كيفية إسهامه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

العينة والقطاع:

طبقت على شركات من قطاع تقنية المعلومات والاتصالات في تركيا ضمن إطار دراسات حالة .

أبرز النتائج:

أظهرت النتائج أن مكتب إدارة المشاريع يساهم في دعم المواءمة بين الاستراتيجية وعمليات إدارة المشاريع، إلا أن أدواره التشغيلية كانت أكثر وضوحًا من أدواره الاستراتيجية .

أوجه الاستفادة من الدراسة:

تدعم هذه الدراسة الجانب النظري في الرسالة، خاصة في تفسير العلاقة بين ال PMO والمواءمة الاستراتيجية .

٢- دراسة (Orlandi, Dantas, and Souza Neto (2020/2021)

اسم الدراسة:

The Use of Portfolio Management for Strategic Alignment – A Survey with Brazilian Companies.

الباحثون:

Tomas Roberto Orlandi, Fernando Santos Dantas, João Souza Neto.

المنهجية المستخدمة:

اتبعت الدراسة المنهج الكمي باستخدام الاستبانة .

هدف الدراسة:

هدفت إلى توضيح كيفية استخدام إدارة محفظة المشاريع كآلية لتعزيز المواءمة مع الإدارة الاستراتيجية في الشركات البرازيلية .

العينة والقطاع:

طبقت الدراسة على 56 شركة برازيلية من القطاعين العام والخاص .

أبرز النتائج:

أظهرت النتائج أن إدارة محفظة المشاريع تمثل آلية فعالة لتعزيز المواءمة الاستراتيجية،

وأن المؤسسات التي تطبقها بصورة أوضح تكون أكثر قدرة على ربط مشاريعها بأهدافها الاستراتيجية .

أوجه الاستفادة من الدراسة:

تفيد هذه الدراسة في دعم البعد الخاص بإدارة محفظة المشاريع في الدراسة الحالية .

٣- دراسة (Kiani et al. 2015)

اسم الدراسة:

Determining the Role of Project Management Office in the Success of Project-Based Organizations.

الباحثون:

Sarmad Kiani, Vahidreza Yousefi, Shahram Nouri, Amir Mohammad Khadivi, Ehsan Mehrabanfar.

المنهجية المستخدمة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة ومقياس ليكرت الخماسي .

هدف الدراسة:

هدفت إلى تحديد دور مكتب إدارة المشاريع في كفاءة المشاريع ونجاحها داخل المؤسسات القائمة على المشاريع .

العينة والقطاع:

استهدفت الدراسة شركات إنشاءات عاملة في صناعة البناء الإيرانية ومطلعة على مفهوم مكتب إدارة المشاريع .

أبرز النتائج:

أظهرت النتائج وجود علاقة خطية قوية جدًا بين وجود مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع، كما بينت أن خصائص مثل المعايير والأساليب وأرشفة المعرفة والتدريب والدعم الإداري ترتبط بدرجة أعلى بنجاح المشاريع .

أوجه الاستفادة من الدراسة:

تفيد هذه الدراسة في دعم فكرة أن مكتب إدارة المشاريع عامل مؤثر في نجاح المشاريع والنتائج التنظيمية .

٤- دراسة (Kibe and Wanyoike 2016)

اسم الدراسة:

Influence of Strategic Alignment Practices on Project Selection
Performance of Hotels in Nakuru Town, Kenya.

الباحثان:

Samuel N. Kibe, Daniel Wanyoike.

المنهجية المستخدمة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التفسيري باستخدام استبانة منظمة.

هدف الدراسة:

هدفت إلى فحص تأثير ممارسات المواءمة الاستراتيجية على أداء اختيار المشاريع.

العينة والقطاع:

بلغت العينة 73 مشاركًا من أصل 86 مديرًا متوسط المستوى في ثمانية فنادق في كينيا.

أبرز النتائج:

أظهرت النتائج أن مواءمة الأهداف والقيم والقدرات تؤثر إيجابيًا في أداء اختيار المشاريع، كما أوصت بتبني إدارة المحافظ وإنشاء مكاتب إدارة مشاريع لتعزيز المواءمة.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

تفيد هذه الدراسة في تدعيم فكرة أن المواءمة الاستراتيجية تؤثر في قرارات اختيار المشاريع، وأن إنشاء PMO وإدارة المحافظ يعززان هذا الربط.

ملخص الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، من خلال استعراض المتغيرات الرئيسة وبيان العلاقة بينها. كما تم عرض عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، والتي أكدت أهمية مكتب إدارة المشاريع، وإدارة محفظة المشاريع، وحوكمة المشاريع في دعم ربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع. وقد أسهم ذلك في توفير أساس علمي ومنهجي يدعم الدراسة الحالية ويمهد للفصل التالي الخاص بمنهجية الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية البحث

مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل منهجية البحث التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. ويشمل ذلك توضيح منهج البحث، ومجتمع الدراسة، وعينتها، وأداة الدراسة، وخطوات إعدادها، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

منهج البحث

اعتمدت الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي**، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، وتحليلها، والكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيراتها. وقد تم اختيار هذا المنهج نظرًا لكون الدراسة تسعى إلى قياس دور مكتب إدارة المشاريع في ربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع في المؤسسات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية، من خلال جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها إحصائيًا.

مجتمع البحث

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مكاتب إدارة المشاريع، والمكاتب الاستراتيجية، والإدارة التنفيذية العليا في المؤسسات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطًا بموضوع الدراسة، والأقدر على تقديم تقديرات واقعية حول دور مكتب إدارة المشاريع في دعم ربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع.

عينة البحث

اعتمدت الدراسة على **عينة عشوائية** من العاملين في إدارة المشاريع، وإدارة الاستراتيجية، والإدارة التنفيذية العليا في المؤسسات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية. وقد تم تطبيق الدراسة خلال الفترة من فبراير 2026 إلى مارس 2026.

متغيرات البحث

اعتمدت الدراسة على متغير مستقل ومتغير تابع، وذلك على النحو الآتي:

المتغير المستقل

دور مكتب إدارة المشاريع، ويتكون من الأبعاد الآتية:

١. فعالية مكتب إدارة المشاريع.

٢. إدارة محفظة المشاريع.

٣. حوكمة المشاريع.

المتغير التابع

ربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع.

3-6 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، ولقدرتها على جمع البيانات من أفراد العينة بصورة منظمة تساعد على التحليل الإحصائي.

وقد صممت الاستبانة في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، وجاءت في صورتها النهائية مكونة من قسمين رئيسين:

القسم الأول

اشتمل على البيانات الأولية الخاصة بأفراد العينة، مثل: المسمى الوظيفي، وطبيعة العمل، والخبرة، وغيرها من المتغيرات الديموغرافية.

القسم الثاني

اشتمل على عبارات الاستبانة المتعلقة بمحاور الدراسة، وقد تكونت الأداة من 21 عبارة موزعة على أربعة محاور، كما يأتي:

- المحور الأول: فعالية مكتب إدارة المشاريع، وعدد عباراته (6) عبارات.
- المحور الثاني: إدارة محفظة المشاريع، وعدد عباراته (5) عبارات.
- المحور الثالث: حوكمة المشاريع، وعدد عباراته (5) عبارات.
- المحور الرابع: ربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع، وعدد عباراته (5) عبارات.

مقياس الدراسة

استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة، وفق البدائل الآتية:

١. أوافق بشدة

٢. أوافق

٣. محايد

٤. لا أوافق

٥. لا أوافق بشدة

خطوات إعداد أداة الدراسة

مرت أداة الدراسة بعدد من الخطوات حتى وصلت إلى صورتها النهائية، وتمثلت فيما يأتي:

١. مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
٢. تحديد محاور الدراسة في ضوء الإطار النظري ونموذج الدراسة.
٣. صياغة عبارات الاستبانة بما يعكس متغيرات الدراسة وأبعادها.
٤. عرض الأداة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين والمتخصصين.
٥. إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات المحكمين.
٦. توزيع الاستبانة على أفراد العينة المستهدفة وجمع البيانات وتحليلها إحصائيًا.

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الأساليب الآتية:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في إدارة المشاريع والإدارة والاستراتيجية، وذلك للتأكد من مدى ملاءمة العبارات لمحاور الدراسة، ووضوح صياغتها، وسلامتها العلمية، واللغوية. وفي ضوء ملاحظاتهم تم تعديل بعض العبارات وصياغة بعضها الآخر بما يعزز من وضوح الأداة وملاءمتها لأغراض الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، للتأكد من مدى اتساق العبارات داخليًا وارتباطها بالمفهوم الذي تقيسه. وقد أظهرت النتائج أن عبارات الأداة ترتبط بمحاورها ارتباطًا مقبولًا، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة مناسبة من الصدق الداخلي.

ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك لقياس درجة الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محاور الدراسة، وكذلك للأداة ككل. وقد أظهرت النتائج أن معاملات الثبات جاءت ضمن الحدود المقبولة علميًا، مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها.

أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة، تمثلت في الآتي:

١. التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى استجابات أفراد العينة على عبارات ومحاور الدراسة.
٣. الأوزان النسبية لتحديد مستوى كل محور وترتيبه.
٤. معاملات الارتباط للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
٥. اختبارات الدلالة الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وفقًا لطبيعة البيانات.

حدود الدراسة المنهجية

تقتصر الدراسة من الناحية المنهجية على البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة باستخدام الاستبانة، وعلى محاور الدراسة الأربعة، وهي: فعالية مكتب إدارة المشاريع، وإدارة محفظة المشاريع، وحوكمة المشاريع، وربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع. كما تقتصر نتائجها على البيئة التي طبقت فيها الدراسة، وفي حدود الفترة الزمنية التي تم خلالها جمع البيانات.

خاتمة الفصل:

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، من خلال توضيح منهج البحث، ومجتمع الدراسة، وعينتها، وأداة الدراسة، وخطوات إعدادها، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات

مقدمة:

يستعرض هذا الفصل النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها عبر الاستبانة، وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة، وكذلك اختبار فرضياتها. كما يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وتقديمًا لأبرز التوصيات والمقترحات في ضوء ما أسفرت عنه النتائج.

تحليل البيانات:

في هذا القسم من البحث، يتم تقديم وصف للمتغيرات المدروسة كما يلي:

أولاً: فعالية مكتب إدارة المشاريع

تم تحليل المتغير الأول الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنتيجة، والوزن النسبي، والمستوى، والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1-4)

جدول رقم رقم (1-4)

المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى، والرتبة لمحور فعالية مكتب إدارة المشاريع

المرتبة	المستوى	الوزن النسبي	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
1	مرتفع جدًا	87.4%	أوافق بشدة	0.69	4.37	يسهم مكتب إدارة المشاريع في جهتي في ربط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية	1
2	مرتفع جدًا	85.1%	أوافق بشدة	0.73	4.26	يقدم مكتب إدارة المشاريع في جهتي تقارير دورية تساعد الإدارة العليا على متابعة المبادرات الاستراتيجية	2
3	مرتفع	83.3%	أوافق	0.92	4.16	يوحد مكتب إدارة المشاريع في جهتي أساليب وإجراءات إدارة المشاريع	3
4	مرتفع	81.4%	أوافق	0.99	4.07	بشارك مكتب إدارة المشاريع في جهتي في ترتيب أولويات المشاريع	4
5	مرتفع	80.9%	أوافق	1.02	4.05	يدعم مكتب إدارة المشاريع في جهتي التنسيق بين الإدارات المعنية بتنفيذ الاستراتيجية	5
6	مرتفع	80.0%	أوافق	0.79	4.00	يسهم مكتب إدارة المشاريع في جهتي في معالجة الانحرافات التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية	6

بناءً على الجدول رقم (4-1) أعلاه للمحور فعالية مكتب إدارة المشاريع، يتبين أن نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة هي "أوافق"، بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري قدره (0.86)، وبوزن نسبي بلغ وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (4.00 - 4.37)، في حين تراوحت (83.0%) الانحرافات المعيارية بين (0.69 - 1.02)، مما يشير إلى تقارب وجهات نظر أفراد العينة حول هذا المحور. وفيما يتعلق بالعبارة الفردية، فقد جاءت العبارة التي حصلت على المرتبة الأولى وهي "يسهم مكتب إدارة المشاريع في جهتي في ربط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية" بمتوسط حسابي بلغ (4.37) وبوزن نسبي (87.4%)

ثانيًا: إدارة محفظة المشاريع

تم تحليل المتغير الثاني الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنتيجة، والوزن النسبي، والمستوى، والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4-2).

جدول رقم 4-2: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى، والرتبة لمحور إدارة محفظة المشاريع

المرتبة	المستوى	الوزن النسبي	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
1	مرتفع	83.3%	أوافق	0.75	4.16	يتم اختيار المشاريع في جهتي بناءً على مدى توافقها مع الأولويات الاستراتيجية	7
4	مرتفع	79.5%	أوافق	0.80	3.98	توجد في جهتي معايير واضحة لترتيب أولويات المشاريع	8
3	مرتفع	80.0%	أوافق	0.87	4.00	تتم مراجعة محفظة المشاريع في جهتي بشكل دوري في ضوء الأهداف الاستراتيجية	9
2	مرتفع	80.9%	أوافق	0.90	4.05	يتم توزيع الموارد على المشاريع في جهتي وفقاً لأهميتها الاستراتيجية	10
5	مرتفع	77.2%	أوافق	0.97	3.86	يتم في جهتي استبعاد أو تأجيل المشاريع ذات القيمة الاستراتيجية المحدودة	11

بناءً على الجدول رقم (4-2) أعلاه للمحور إدارة محفظة المشاريع، يتبين أن نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة هي "أوافق"، بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري قدره (0.86)، وبوزن نسبي بلغ (80.2%) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (3.86 - 4.16)،

في حين تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.75 - 0.97)، مما يشير إلى تقارب وجهات نظر أفراد العينة حول هذا المحور. وفيما يتعلق بالعبارات الفردية، فقد جاءت العبارة التي حصلت على المرتبة الأولى وهي "يتم اختيار المشاريع في جهتي بناءً على مدى توافقها مع الأولويات الاستراتيجية" بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وبوزن نسبي (83.3%)

ثالثاً: حوكمة المشاريع

تم تحليل المتغير الثالث الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنتيجة، والوزن النسبي، والمستوى، والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4-3).

جدول رقم 3-4: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى، والرتبة لمحور حوكمة المشاريع

المرتبة	المستوى	الوزن النسبي	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
3	مرتفع	78.1%	أوافق	1.13	3.91	توجد في جهتي صلاحيات ومسؤوليات واضحة لإدارة المشاريع الاستراتيجية	12
5	مرتفع	74.9%	أوافق	1.05	3.74	توجد في جهتي لجان أو أليات رسمية للإشراف على المشاريع	13
4	مرتفع	76.3%	أوافق	1.03	3.81	توجد في جهتي أليات واضحة لتصعيد المخاطر والقضايا المؤثرة في الاستراتيجية	14
1	مرتفع	83.7%	أوافق	0.85	4.19	تتبع الإدارة العليا في جهتي التقدم في المشاريع الاستراتيجية بصورة منتظمة	15
2	مرتفع	80.0%	أوافق	0.82	4.00	تساعد أليات الحوكمة الحالية في جهتي على ضمان استمرار ارتباط المشاريع بالاستراتيجية	16

بناءً على الجدول رقم 3-4: أعلاه للمحور حوكمة المشاريع، تبين ان نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في الدراسة هي "أوافق"،

بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري قدره (0.98) وبوزن نسبي بلغ (78.7%) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (3.74-4.19) في حين تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.82 – 1.13) مما يشير الى تقارب وجهات نظر افراد العينة حول هذا المحور وفيما يتعلق بالعبارات الفردية فقد جاءت العبارة التي حصلت على المرتبة الأولى هي "تتبع الإدارة العليا في جهتي التقدم في المشاريع الاستراتيجية بصورة منتظمة" بمتوسط حسابي (4.19) وبوزن نسبي (83.7%)

رابعًا: المواءمة الاستراتيجية

تم تحليل المتغير الرابع الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنتيجة، والوزن النسبي، والمستوى، والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4-4).

جدول رقم (4-4): (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى، والرتبة لمحور المواءمة الاستراتيجية)

المرتبة	المستوى	الوزن النسبي	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
4	مرتفع	78.6%	أوافق	0.94	3.93	تعكس المشاريع الحالية في جهتي التوجه الاستراتيجي بوضوح	17
3	مرتفع	79.5%	أوافق	0.77	3.98	توجد في جهتي علاقة واضحة بين أهداف المشاريع والأهداف الاستراتيجية	18
1	مرتفع	80.5%	أوافق	0.83	4.02	تسهم المشاريع المنفذة في جهتي في تحقيق النتائج الاستراتيجية المستهدفة	19
4	مرتفع	78.6%	أوافق	0.88	3.93	تراجع جهتي مدى التزام المشاريع بالأولويات الاستراتيجية	20
2	مرتفع	80.0%	أوافق	0.82	4.00	يظهر البعد الاستراتيجي بوضوح في تخطيط المشاريع وتنفيذه في جهتي	21

بناءً على الجدول رقم 4-4 أعلاه للمحور المواءمة الاستراتيجية، يتبين أن نتيجة المتوسط العام لاستجابات المشاركين في

الدراسة هي "أوافق"، بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري قدره (0.85)، وبوزن نسبي بلغ وقد (79.4 %)، تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (3.93 - 4.02)

في حين تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.77 - 0.94)، مما يشير إلى تقارب وجهات نظر أفراد العينة حول هذا المحور. وفيما يتعلق بالعبارات الفردية، فقد جاءت العبارة التي حصلت على المرتبة الأولى وهي "تسهم المشاريع المنفذة في جهتي في تحقيق النتائج الاستراتيجية المستهدفة" بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبوزن نسبي (80.5%)

التوصيات

١. تعزيز الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع داخل المؤسسات شبه الحكومية، بما يضمن استمرار ربط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية وعدم اقتصار دور المكتب على الجوانب الإجرائية والتنظيمية فقط .

٢. تطوير ممارسات إدارة محفظة المشاريع من خلال وضع معايير أكثر وضوحًا لترتيب أولويات المشاريع، وربط قرارات الاختيار والاستمرار والإيقاف بالقيمة الاستراتيجية المتحققة للمؤسسة .
٣. تحسين حوكمة المشاريع عبر تفعيل اللجان والآليات الرسمية للإشراف، وتوضيح الصلاحيات والمسؤوليات، وتعزيز إجراءات تصعيد المخاطر والقضايا المؤثرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية .
٤. دعم مشاركة الإدارة العليا في متابعة المشاريع الاستراتيجية بصورة منتظمة، لما لذلك من أثر في رفع كفاءة التنفيذ وتعزيز الاتساق بين التوجهات الاستراتيجية والمبادرات التنفيذية .
٥. تعزيز البعد الاستراتيجي في تخطيط المشاريع وتنفيذها من خلال مراجعة دورية لمدى اتساق المشاريع مع الأهداف والأولويات الاستراتيجية للمؤسسة .
٦. تنفيذ برامج تدريبية وتطويرية للعاملين في مكاتب إدارة المشاريع والمكاتب الاستراتيجية والإدارات التنفيذية، بما يساهم في رفع الوعي بالممارسات المرتبطة بالمواءمة الاستراتيجية وإدارة المحافظ والحوكمة .
٧. الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير مكاتب إدارة المشاريع في المؤسسات شبه الحكومية، بما يتناسب مع طبيعة أعمالها وأهدافها الاستراتيجية ومستوى نضجها المؤسسي .

المقترحات

١. إجراء دراسات مستقبلية تتناول دور مكتب إدارة المشاريع في قطاعات أخرى داخل المملكة العربية السعودية، مثل الشركات الحكومية، والجهات غير الربحية، والقطاع الخاص .
٢. إجراء دراسات تتناول متغيرات إضافية يمكن أن تؤثر في ربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع، مثل النضج المؤسسي، وثقافة المنظمة، والقيادة الاستراتيجية، والتحول الرقمي .
٣. تنفيذ دراسات مقارنة بين المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية والقطاع الخاص، لبيان أوجه التشابه والاختلاف في دور مكتب إدارة المشاريع في دعم التنفيذ الاستراتيجي .

٤. إجراء دراسات نوعية تعتمد على المقابلات ودراسات الحالة، للتعمق في فهم الأدوار الفعلية لمكتب إدارة المشاريع والعوامل التنظيمية المؤثرة في نجاحه .
٥. دراسة العلاقة بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بما يوسع الفهم العلمي لهذا المجال .
٦. تطوير نماذج تطبيقية أو أطر إرشادية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات عند إنشاء أو تطوير مكاتب إدارة المشاريع وربطها بالأهداف الاستراتيجية .
- إذا رغبت، أرتبها لك أيضًا بصياغة أقصر وأقوى تناسب خاتمة الرسالة مباشرة.

المراجع

المراجع العربية:

العامري، طارق زياد عوض محمد (2016). *The roles of the project management office in the execution of the organization's strategic plan* (جامعة الإمارات العربية المتحدة).

Sandhu, M. A., Ameri, T. A., Shahzad, A., & Naseem, A. (2024). The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations. *PLOS ONE*, 19(7), e0306702. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306702>

المراجع الأجنبية

Karayaz, G., & Güngör, Ö. (2013). Strategic alignment and project management offices: Case studies from successful implementations in Turkey. In *2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 4374–4383). IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2013.499>

Kiani, S., Yousefi, V., Nouri, S., Khadivi, A. M., & Mehrabanfar, E. (2015). Determining the role of project management office in the success of project-based organizations.

Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(6 S2), 325–332.

<https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n6s2p325>

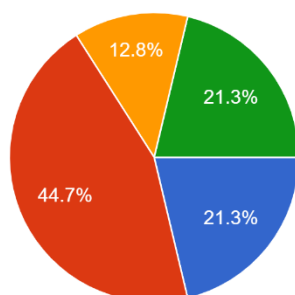
Kibe, S. N., & Wanyoike, D. (2016). Influence of strategic alignment practices on project selection performance of hotels in Nakuru Town, Kenya. *The International Journal of Business & Management*, 4(3), 270–290.

Orlandi, T. R., Dantas, F. S., & Neto, J. S. (2021). The use of portfolio management for strategic alignment: A survey with Brazilian companies. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 17, e202017004. <https://doi.org/10.4301/S1807-1775202017004>

الملاحق

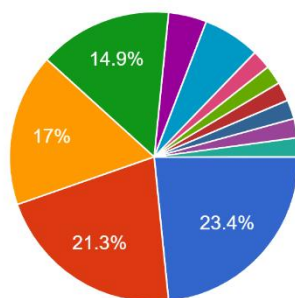
-الاستبانة

سنوات الخبرة
47 responses



- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة
- سنة فأكثر 15

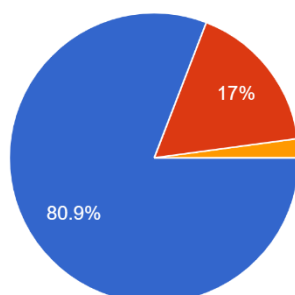
نوع الجهة
47 responses



- مؤسسة شبه حكومية / الهيئات الحكومية
- جهة حكومية
- شركة مملوكة لجهة حكومية
- قطاع خاص
- خاص
- شركة خاصة
- خاصة
- شركة متخصصة

▲ 1/2 ▼

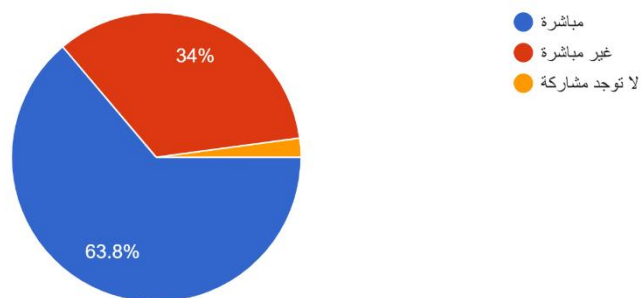
هل يوجد في جهتك مكتب إدارة مشاريع؟
47 responses



- نعم
- لا
- لا اعلم

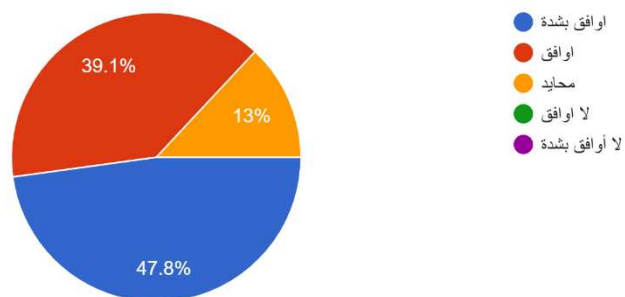
مدى مشاركتك في المشاريع أو المبادرات الاستراتيجية؟

47 responses



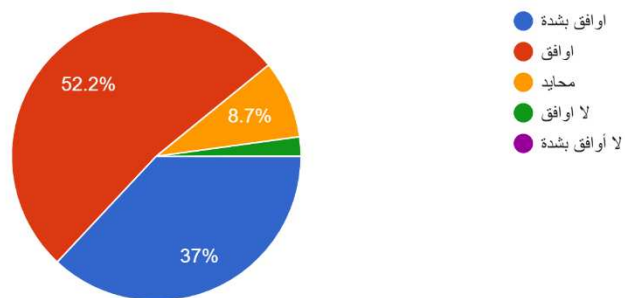
المشاريع بالأهداف الاستراتيجية يسهم مكتب ادارة المشاريع في جهتي في ربط

46 responses

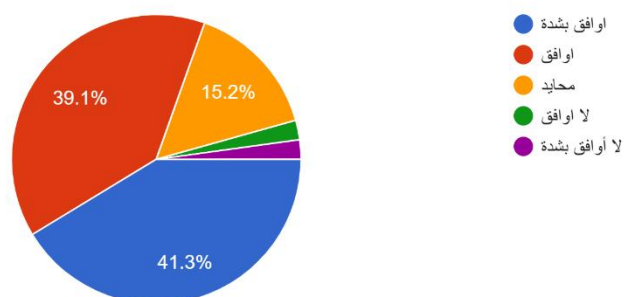


يقدم مكتب إدارة المشاريع في جهتي تقارير دورية تساعد الإدارة العليا على متابعة المبادرات الاستراتيجية

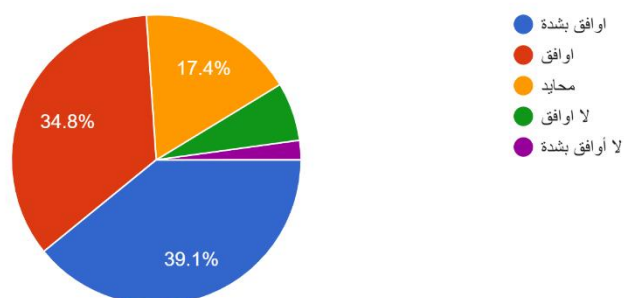
46 responses



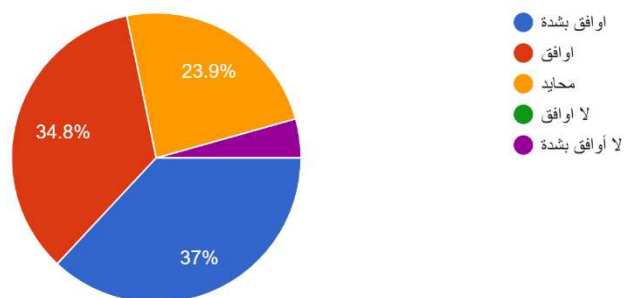
يوحد مكتب إدارة المشاريع في جهتي أساليب وإجراءات إدارة المشاريع
46 responses



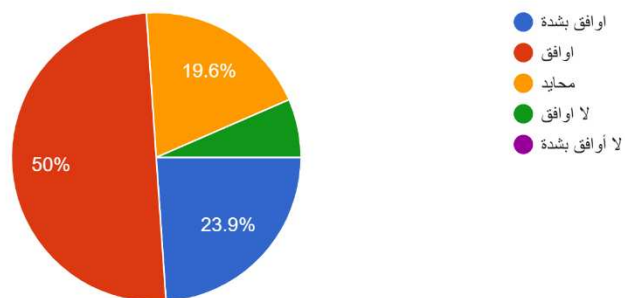
يشارك مكتب إدارة المشاريع في جهتي في ترتيب أولويات المشاريع
46 responses



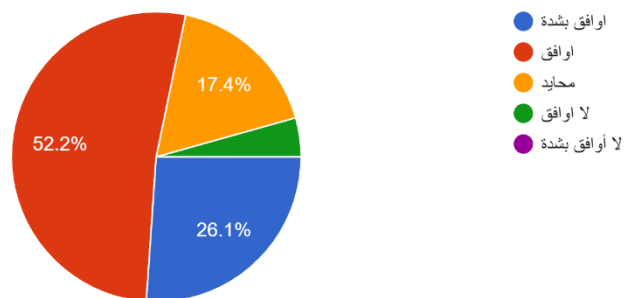
يدعم مكتب إدارة المشاريع في جهتي التنسيق بين الإدارات المعنية بتنفيذ الاستراتيجية
46 responses



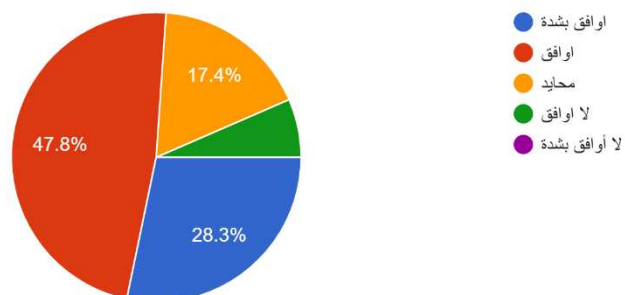
يسهم مكتب إدارة المشاريع في جهتي في معالجة الانحرافات التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
46 responses



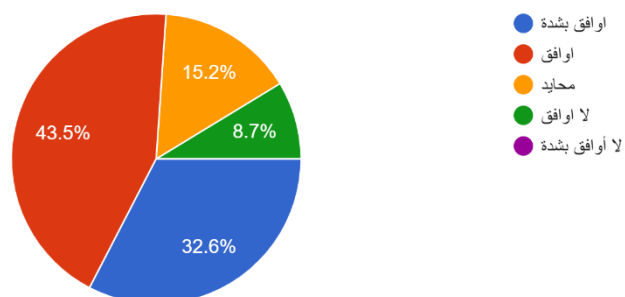
توجد في جهتي معايير واضحة لترتيب أولويات المشاريع
46 responses



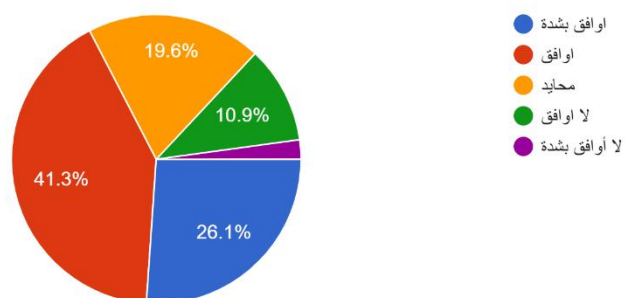
تتم مراجعة محفظة المشاريع في جهتي بشكل دوري في ضوء الأهداف الاستراتيجية
46 responses



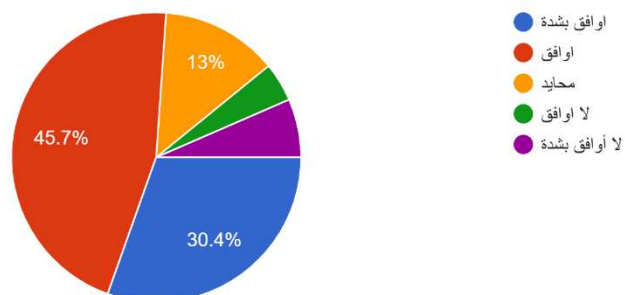
يتم توزيع الموارد على المشاريع في جهتي وفقًا لأهميتها الاستراتيجية
46 responses



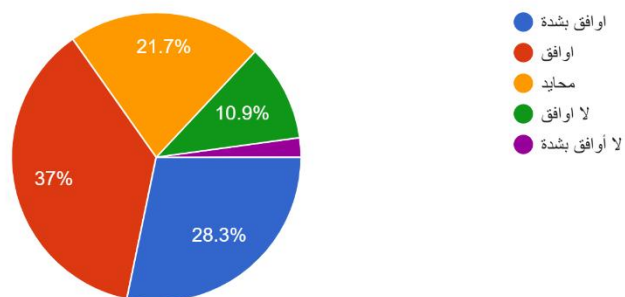
يتم في جهتي استبعاد أو تأجيل المشاريع ذات القيمة الاستراتيجية المحدودة
46 responses



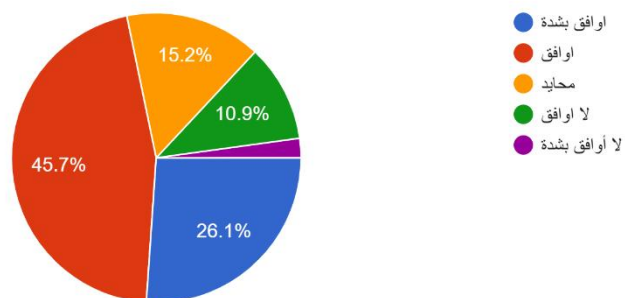
توجد في جهتي صلاحيات ومسؤوليات واضحة لإدارة المشاريع الاستراتيجية
46 responses



توجد في جهتي لجان أو آليات رسمية للإشراف على المشاريع
46 responses

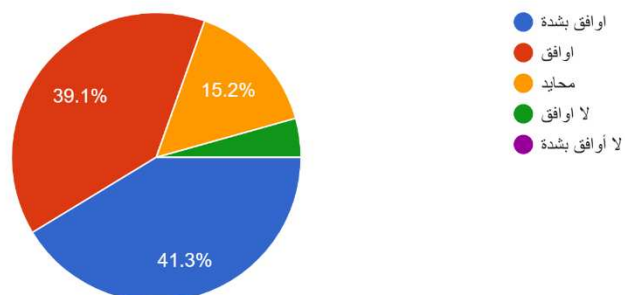


توجد في جهتي آليات واضحة لتصعيد المخاطر والقضايا المؤثرة في الاستراتيجية
46 responses



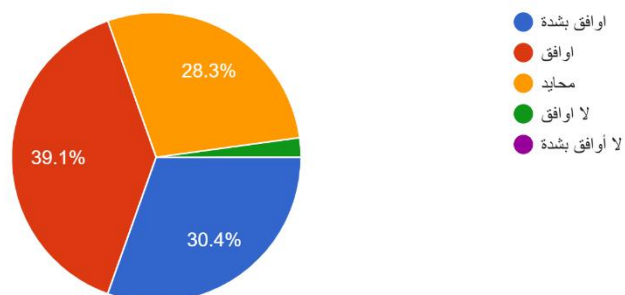
تتابع الإدارة العليا في جهتي التقدم في المشاريع الاستراتيجية بصورة منتظمة

46 responses



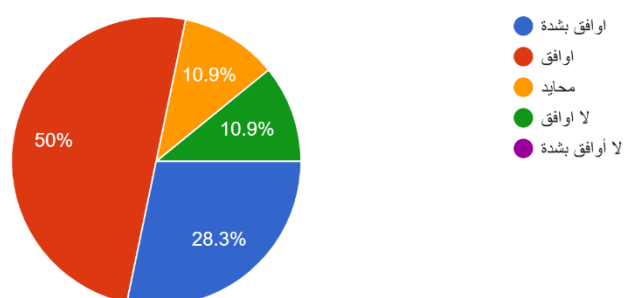
تساعد آليات الحوكمة الحالية في جهتي على ضمان استمرار ارتباط المشاريع بالاستراتيجية

46 responses



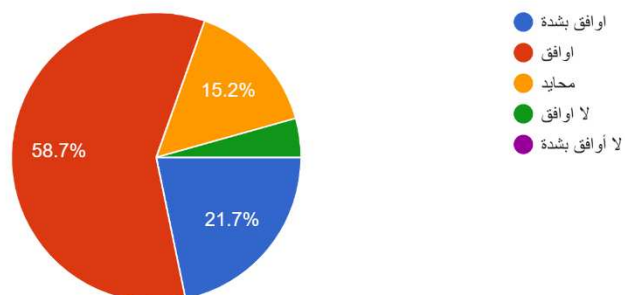
تعكس المشاريع الحالية في جهتي التوجه الاستراتيجي بوضوح

46 responses



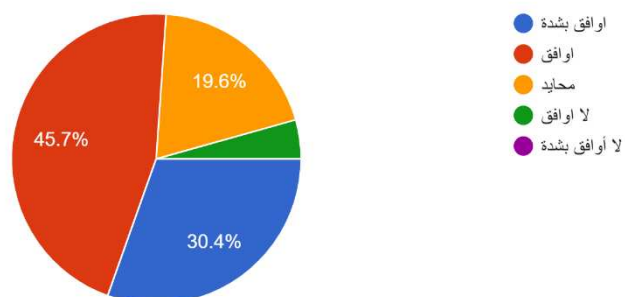
توجد في جهتي علاقة واضحة بين اهداف المشاريع والاهداف الاستراتيجية

46 responses



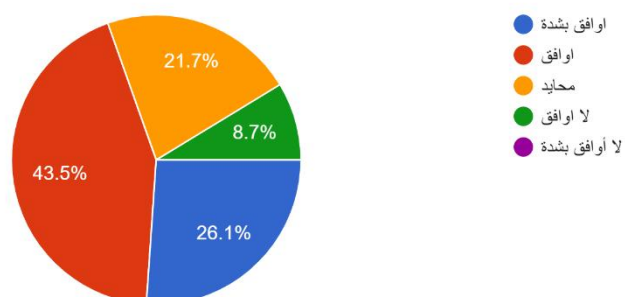
تسهم المشاريع المنفذة في جهتي في تحقيق النتائج الاستراتيجية المستهدفة

46 responses



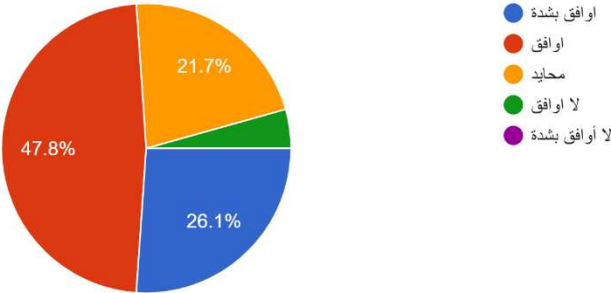
تراجع جهتي مدى التزام المشاريع بالأولويات الاستراتيجية

46 responses



يظهر البعد الاستراتيجي بوضوح في تخطيط المشاريع وتنفيذه في جهتي

46 responses



الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في ربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع في المؤسسات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية، من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسة تمثل المتغير المستقل، وهي: فعالية مكتب إدارة المشاريع، وإدارة محفظة المشاريع، وحوكمة المشاريع، في مقابل المتغير التابع المتمثل في ربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع. وانطلقت الدراسة من أهمية المشاريع بوصفها أداة رئيسة لتنفيذ الاستراتيجية، ومن الحاجة إلى فهم العوامل التنظيمية التي تسهم في تعزيز الاتساق بين التوجهات الاستراتيجية والمبادرات التنفيذية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية من العاملين في مكاتب إدارة المشاريع، والمكاتب الاستراتيجية، والإدارة التنفيذية العليا في المؤسسات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك خلال الفترة من فبراير 2026 إلى مارس 2026. وتكونت أداة الدراسة من (21) عبارة موزعة على أربعة محاور رئيسة، هي: فعالية مكتب إدارة المشاريع، وإدارة محفظة المشاريع، وحوكمة المشاريع، وربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع.

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع في استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة جميعها، بما يشير إلى إدراك مرتفع لأهمية دور مكتب إدارة المشاريع في دعم ربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع. كما بينت النتائج أن فعالية مكتب إدارة المشاريع، وإدارة محفظة المشاريع، وحوكمة المشاريع تمثل عوامل تنظيمية مؤثرة في تعزيز اتساق المشاريع مع الأهداف والأولويات الاستراتيجية للمؤسسة. وأظهرت الدراسة كذلك أهمية دعم الإدارة العليا، وتطوير آليات ترتيب الأولويات، وتعزيز الحوكمة وآليات المتابعة، بما يسهم في رفع كفاءة التنفيذ وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع داخل المؤسسات شبه الحكومية، وتطوير ممارسات إدارة محفظة المشاريع، وتحسين حوكمة المشاريع، ودعم التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ العملي، إلى جانب تنفيذ برامج تدريبية متخصصة تسهم في رفع مستوى النضج المؤسسي في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية:

مكتب إدارة المشاريع، ربط الاستراتيجية المؤسسية بالمشاريع، إدارة محفظة المشاريع، حوكمة المشاريع، المؤسسات شبه الحكومية، المملكة العربية السعودية.

Abstract in English

This study aimed to identify the role of the Project Management Office (PMO) in linking corporate strategy with projects in semi-governmental institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. The study focused on three main dimensions representing the independent variable: PMO effectiveness, project portfolio management, and project governance, while the dependent variable was represented by linking corporate strategy with projects. The study was based on the importance of projects as a key mechanism for strategy execution and on the need to understand the organizational factors that enhance alignment between strategic directions and execution initiatives.

The study adopted the descriptive-analytical method and used a questionnaire as the main data collection tool. The questionnaire was distributed to a random sample of employees working in project management offices, strategy offices, and senior executive management within semi-governmental institutions in Saudi Arabia during the period from February 2026 to March 2026. The instrument consisted of 21 items distributed across four main dimensions: PMO effectiveness, project portfolio management, project governance, and linking corporate strategy with projects.

The findings revealed a high level of respondents' perceptions across all study dimensions, indicating a strong awareness of the importance of the PMO's role in supporting the linkage between corporate strategy and projects. The results also showed that PMO effectiveness, project portfolio management, and project governance are important organizational factors that contribute to enhancing the alignment of projects with the organization's strategic goals and priorities. In addition, the study highlighted the importance of top management support, improved prioritization mechanisms, and strengthened governance and monitoring practices in enhancing execution efficiency and achieving strategic objectives.

The study recommended strengthening the strategic role of the PMO in semi-governmental institutions, developing project portfolio management practices, improving project governance, and enhancing the integration between strategic planning and practical execution. It also recommended implementing specialized training programs to improve organizational maturity in this field.

Keywords:

Project Management Office, Linking Corporate Strategy with Projects, Project Portfolio Management, Project Governance, Semi-Governmental Institutions, Saudi Arabia.

Midocean University

College of Management

Department of Project management

Title in English

The Role of the Project Management Office (PMO) in Aligning
Organizational Strategy with Projects in Semi-Governmental
Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by: Naif Ali Al-Juhani

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

Year:2024