

عنوان التقرير
أثر فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) على إدارة مخاطر المشاريع وأثرها في رفع
أداء المشروع
دراسة مسحية بالتطبيق على القطاع المصرفي والبنوك التجارية السعودية

إعداد الطالب/
فيء عبدالعزيز سعيد بن مسعود

إشراف/
د عبد الرحيم نادر

العام الدراسي:
2026

المقدمة

لا يكتمل البحث العلمي الرصين بامتلاك الأدوات المنهجية وحدها، بل يستلزم في الوقت ذاته التزاماً راسخاً بمنظومة من المبادئ الأخلاقية التي تحكم سلوك الباحث في كل مرحلة من مراحل الدراسة. وتُعرّف أخلاقيات البحث العلمي بأنها مجموعة القيم والمبادئ والقواعد التي تنظم العلاقة بين الباحث والمجتمع البحثي والمعرفة الإنسانية، وتضمن أن يُنجز البحث وفق أعلى معايير النزاهة والأمانة وصون حقوق جميع الأطراف المعنية (جامعة الرافدين، 2024). ومن منظور آخر، هي تطبيق فعلي للمبادئ الأخلاقية الكبرى على العمل البحثي التطبيقي بما يشمل تجنب الغش والتدليس والانتهاك الصريح أو الضمني لحقوق الآخرين. والالتزام بهذه الأخلاقيات لا يُعدّ ترفاً أكاديمياً بل شرطاً جوهرياً لصلاحية أي نتيجة بحثية واستحقاقها الاعتراف العلمي (مجلس البحث العلمي العربي، 2022).

يهدف هذا التقرير إلى تمكين الطالبة من استيعاب مبادئ أخلاقيات البحث العلمي وتحليل أبرز قضاياها الإشكالية، ثم توظيف هذا الفهم توظيفاً تطبيقياً تحليلياً على بحثها حول أثر فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) على إدارة مخاطر المشاريع وأثرها في رفع أداء المشروع داخل البنوك التجارية السعودية. ويشتمل التقرير على الأبعاد الرئيسية لهذه الأخلاقيات وأهميتها ومبادئها والقضايا المرتبطة بها، والمؤسسات المنظمة لها، وصولاً إلى تطبيقها التحليلي العملي على موضوع الدراسة.

أولاً: أهمية أخلاقيات البحث العلمي

لأخلاقيات البحث العلمي أهمية بالغة تنتشعب في اتجاهات متعددة تمسّ جوهر المعرفة ومستقبل المجتمع. فعلى صعيد جودة المعرفة ومصداقيتها، يُعدّ الالتزام الأخلاقي المدخل الأساسي الذي يضمن أن تعكس النتائج البحثية الحقيقة الموضوعية لا توقعات الباحث أو أطر إدراكه المسبقة، مما يجعل منها أساساً صالحاً للبناء عليه في دراسات مستقبلية وفي صنع السياسات المؤسسية. ففي دراسة تُجرى على القطاع المصرفي السعودي وتستهدف قياس فاعلية مكاتب إدارة المشاريع، فإن أي تحريف في البيانات أو تلاعب في التحليل الإحصائي ينعكس سلباً على مصداقية التوصيات الموجهة لصانعي القرار في البنوك الكبرى (الشهري، 2024).

وعلى صعيد حماية المجتمع والمشاركين، تغدو الأخلاقيات البحثية ضرورة لا تنازل عنها حين تُجرى الدراسة على بيانات مؤسسية حساسة كالقطاع المصرفي الذي تتشابك فيه المصالح وتتعدد الأطراف ذات العلاقة. فموظفو البنوك الذين يُستطلع رأيهم في منهجيات إدارة المخاطر واشترطات مكتب إدارة المشاريع يحق لهم الحماية التامة من أي استخدام غير مشروع لإجاباتهم قد يلحق بهم ضرراً وظيفياً أو يُؤثر في مسيرتهم المهنية (النويران، 2021). وتُشكّل أخلاقيات البحث في هذه الحالة الدرع الواقية التي تصون كرامتهم وتحمي مصالحهم.

وعلى صعيد الحفاظ على المنظومة الأكاديمية وسمعتها، فإن كل انتهاك أخلاقي موثق يُلقي بظلاله السلبية على ثقة المجتمع في البحث العلمي بوصفه مؤسسة إنتاجية للمعرفة الموثوقة، إذ تنتشر ندايعاته لتطال الباحث ومؤسسته والتخصص العلمي برمته. والالتزام بأخلاقيات البحث في مرحلة البكالوريوس تحديداً يُرسّخ عادات بحثية سليمة تُبنى عليها مسيرة أكاديمية متكاملة في المراحل الدراسية اللاحقة (محمود والطاهر، 2019).

ثانياً: المبادئ الأساسية لأخلاقيات البحث العلمي

1. الأمانة العلمية

يقصد بالأمانة العلمية الإخلاص التام في تمثيل المعلومات والنتائج بصورتها الحقيقية دون انتقاء مقصود أو حذف مفتعل، مع الاعتراف الصريح الموثق بإسهامات الباحثين السابقين والمصادر الأصلية. فحين تنطلق الدراسة الحالية من مشكلة بحثية حقيقية وتُقرّ صراحةً بالفجوة النظرية القائمة في الأدبيات العربية، فإن ذلك يُجسّد الأمانة في بناء الإطار النظري وتأسيس مسوّغات الدراسة.

مثال توضيحي: إذا كشفت نتائج معادلات الهيكلية البنائية أن فاعلية PMO لا تؤثر تأثيراً معنوياً مباشراً في أداء المشروع دون وساطة إدارة المخاطر، فإن الأمانة العلمية تستوجب الإفصاح عن هذه النتيجة وتحليلها العلمي، لا تجاوزها أو إعادة تفسيرها بصورة تنتزع منها دلالة غير حقيقية.

2. النزاهة الأكاديمية

تعني النزاهة الاستقامة المنهجية في جميع مراحل البحث من أولها إلى آخرها، والرفض القاطع لكل تدخل خارجي يُخضع المسار البحثي لأجندات ذاتية أو مؤسسية. وتستلزم النزاهة الإفصاح الكامل عن القيود المنهجية للدراسة سواء في حدود العينة أو في دقة أداة القياس أو في صعوبات جمع البيانات الميدانية من بيانات مصرفية شديدة الحساسية (قادري وعبد القادر، 2021).

مثال توضيحي: الباحث النزيه الذي يجمع بيانات من موظفي البنوك السعودية عبر استبيان يُفصح في قسم القيود عن احتمال وجود تحيّز في الاستجابة ناجم عن تحفّظ المستجيبين على الإفصاح الكامل عن ممارسات مؤسساتهم أمام دراسة خارجية.

3. الموضوعية

تعني الموضوعية الاحتكام التام إلى المنهج العلمي والبيانات الموضوعية في تقييم الأدلة وتفسير النتائج، بعيداً عن الميول الشخصية والتوقعات المسبقة التي قد تُوجّه مسار التحليل. وفي الدراسات الكمية المسحية كالدراسة الحالية، تتجلى الموضوعية في الاستخدام السليم للأساليب الإحصائية الملائمة واحترام ما تُسفر عنه البيانات وإن خالفت الفرضيات المُعلنة (الحربي، 2026).

مثال توضيحي: حين تُظهر البيانات الميدانية أن إدارة مخاطر المشاريع في بعض البنوك التجارية السعودية لا ترتبط إيجاباً بمستوى أداء مشاريعها، فإن الموضوعية تُلزم الباحثة بمناقشة هذه النتيجة تحليلياً بدلاً من مقارعتها بتوقعات نظرية سابقة.

4. السرية وصون الخصوصية

مبدأ السرية يُلزم الباحث بحماية هوية المشاركين في البحث وبياناتهم من الكشف أو الإفصاح غير المصرّح به، ويتضاعف ثقله حين تُجرى الدراسة على بيانات مؤسسية ذات حساسية عالية كالمؤسسات المصرفية. ويشمل ذلك عدم الإفصاح عن هوية البنوك المشاركة بصورة تُمكن من التعرف عليها، وعدم ربط الإجابات الفردية بأسماء المستجيبين أو مناصبهم (النويران، 2021).

مثال توضيحي: إعلام المستجيبين من مديري المشاريع في البنوك بأن إجاباتهم ستُعالج إحصائياً بصورة مجمّعة، وأن هوية بنوكهم لن تُفصح عنها في أي تقرير أو نشر علمي قادم.

5. الموافقة المستنيرة

الموافقة المستنيرة ركيزة أخلاقية جوهرية تُلزم الباحث بإعلام المشاركين إعلاماً وافياً بأهداف الدراسة وطبيعتها وطريقة استخدام بياناتهم، مع تأكيد حريتهم الكاملة في الرفض أو الانسحاب في أي وقت دون أي تبعات. ولا تُعدّ الموافقة الضمنية أو الافتراضية كافية، بل يجب أن تكون صريحة وموثقة (جامعة الرافدين، 2024).

مثال توضيحي: تصدير الاستبيان الإلكتروني الموجّه لموظفي وحدات إدارة المشاريع في البنوك السعودية بنص تمهيدي يوضح أن المشاركة طوعية تماماً وأن البيانات تُستخدم لأغراض مشروع التخرج حصراً، مع إتاحة بيانات التواصل مع الباحثة ومشرفها لأي استفسار.

ثالثاً: القضايا الأخلاقية في البحث العلمي

أولاً: الانتحال العلمي

يُعرّف الانتحال العلمي بأنه الاستيلاء على نتائج جهد الآخرين الفكري والبحثي ونسبته إلى النفس دون عزوه إليهم، سواء أكان نصاً أم أفكاراً أم نماذج أم بيانات. وتشمل صورته المعاصرة الترجمة المباشرة دون توثيق والانتحال من المصادر الرقمية والمستودعات الأكاديمية المفتوحة (مجلة ديالى للبحوث الإنسانية، 2023). وقد تطورت أدوات رصده وباتت برامج الكشف عنه عنصراً ثابتاً في منصات التقييم الأكاديمي.

مثال واقعي مرتبط بالبحث: نسخ مقاطع من دراسة محمود والطاهر (2019) حول أهمية PMO في تحسين تنفيذ المشاريع بصياغتها الأصلية دون ذكرها في المتن أو إدراجها في قائمة المراجع، يُشكّل انتحالاً صريحاً يُعرّض صاحبه للإيقاف الأكاديمي وسحب البحث.

ثانياً: تزوير البيانات والنتائج

يقصد بتزوير البيانات التلاعب المتعمد في الأرقام أو النتائج أو المعطيات الميدانية بهدف دعم فرضية بعينها أو بلوغ نتيجة إيجابية محددة. ويُعدّ من أشد الجرائم الأكاديمية ضرراً لأنه يُدخل معرفة مشوّهة إلى قاعدة الأدبيات العلمية وتنتشر آثاره إلى الدراسات التي تبني عليها (مجلة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، 2023).

مثال/افتراضي مرتبط بالبحث: أن تحذف الباحثة إجابات المستجيبين من البنوك الذين أبدوا تقييماً سلبياً لمستوى فاعلية PMO لديهم بحجة أنها قيم شاذة، بهدف رفع معدل تقييم الفاعلية في مقياس الدراسة وإثبات أثر إيجابي أكبر.

ثالثاً: التحيز البحثي

ينشأ التحيز البحثي حين تتسرب التوقعات المسبقة للباحث أو ميوله النظرية إلى أدوات القياس أو إجراءات اختيار العينة أو تفسير النتائج. وقد يتخذ أشكالاً خفية لا يدركها الباحث بصورة واعية، مما يستدعي مراجعة دقيقة لكل عنصر من عناصر التصميم البحثي (الحربي، 2026).

مثال/افتراضي: صياغة فقرات مقياس فاعلية PMO بأسلوب يُوحي للمستجيب بأن مكتب إدارة المشاريع في بنكه فعال بالضرورة، مما يُفضي إلى مبالغة في متوسطات المقياس وتضخيم في الأثر المُقدّر.

رابعاً: انتهاك الخصوصية المؤسسية والفردية

يتخذ انتهاك الخصوصية في بحوث الإدارة والأعمال بُعداً مزدوجاً؛ إذ يشمل الكشف عن بيانات الأفراد المشاركين من جهة، والإفصاح عن معلومات مؤسسية حساسة دون تصريح من جهة أخرى. والقطاع المصرفي بوجه خاص تحكمه اشتراطات سرية صارمة تتشابه فيها المتطلبات القانونية والتنظيمية والمصلحية (قادري وعبد القادر، 2021).

مثال/واقعي: الإفصاح في تقرير البحث عن اسم بنك تجاري محدد قدّم بياناته ميدانية وأشار موظفوه في الاستبيان إلى إخفاقات في إدارة مخاطر مشاريعه الرقمية، دون الحصول على إذن صريح من إدارة البنك بنشر هذه المعلومات.

خامساً: تضارب المصالح

يظهر تضارب المصالح حين توجد علاقة مالية أو مهنية أو شخصية بين الباحث وموضوع دراسته تُهدد استقلالية حكمه العلمي. والشفافية الكاملة في الإفصاح عن أي مصلحة محتملة شرط أخلاقي حازم لا مساومة فيه (محمود والطاهر، 2019).

مثال/افتراضي: إذا كانت الباحثة تعمل أو تتدرب في أحد البنوك السعودية المدرجة ضمن مجال الدراسة، وجب الإفصاح عن ذلك صراحةً في خطة البحث وأمام لجنة المشرفين، واتخاذ تدابير منهجية لتفادي انعكاس هذه العلاقة على مسار البحث وتحليله.

رابعاً: القواعد واللوائح المنظمة لأخلاقيات البحث

لجان مراجعة أخلاقيات البحث (IRB)

تضطلع لجان المراجعة المؤسسية (Institutional Review Board) بمراجعة البروتوكولات البحثية التي تستهدف مشاركين بشريين والتحقق من مطابقتها للمعايير الأخلاقية المعتمدة قبل الإذن بتنفيذها. وتشكل هذه اللجان الجسم الرسمي الذي يُضفي على الدراسة مشروعيتها الأخلاقية ويُوفر حمايةً مؤسسية للباحث والمشاركين على حدٍ سواء (جامعة الملك سعود، 2024). وقد أنشأت الجامعات السعودية الكبرى كجامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الأميرة نورة لجاناً فرعية متخصصة في مراجعة البحوث الإنسانية والاجتماعية التي تجمع بيانات بشرية، تتلقى طلبات الموافقة المؤسسية وتصدر قراراتها وفق معايير معلنة وشفافة (جامعة الأميرة نورة، 2026).

دليل APA ومعايير التوثيق الأكاديمي

يُوفر دليل الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA) نظاماً توثيقياً دقيقاً يضمن الاعتراف بحقوق الملكية الفكرية للمصادر الأصلية وشفافية مصادر المعلومات. ويلزم هذا النظام الباحث بتوثيق المصادر داخل المتن بذكر اسم المؤلف وسنة النشر، وإدراج بيانات التوثيق الكاملة في قائمة المراجع الختامية. ويُقلص هذا النظام من مخاطر الانتحال غير المقصود الذي يقع حين يُدرج الباحث معلومات مستقاة من مصادر بعينها دون أن ينسبها إليها صراحةً (دراسة دوت كوم، 2025). وتُعدّ هذه المعايير التوثيقية جزءاً لا يتجزأ من أخلاقيات البحث لا مجرد اشتراط شكلي.

الأطر التنظيمية الوطنية والمؤسسية

تُنظّم أطر حوكمة الشركات ومعايير الامتثال المصرفي في المملكة العربية السعودية، ولا سيما تعليمات مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما) المتعلقة بسرية البيانات المصرفية وبروتوكولات الاستطلاع المؤسسي، عملية جمع البيانات من القطاع المصرفي وتُفرض قيوداً محددة على الباحثين الخارجيين. ويُستوجب الحصول على موافقة رسمية من إدارات البنوك قبل توزيع أي أداة جمع بيانات على موظفيها، فضلاً عن الالتزام بمتطلبات السرية التي تنصّ عليها سياسات هذه المؤسسات (الشهري، 2024).

خامساً: التطبيق العملي على بحث فعالية PMO وإدارة مخاطر المشاريع وأداء المشروع

يُشكّل هذا القسم الأثقل وزناً في التقرير، إذ يتعدى الاستعراض النظري المجرد نحو تحليل تطبيقي يعكس وعياً حقيقياً بالأبعاد الأخلاقية الخاصة بموضوع الدراسة.

1. الأمانة في تأصيل الإشكالية والبناء النظري

يُجسّد البحث الحالي الأمانة العلمية منذ مرحلة بناء مشكلته البحثية، إذ يُقرّ صراحةً بما كشفه المسح النقدي للأدبيات من قصور في الدراسات العربية التي تناولت العلاقة التكاملية بين فاعلية PMO وإدارة مخاطر المشاريع وأداء المشروع في بيئة مصرفية سعودية.

ويُستند هذا التشخيص إلى مراجع موثقة تُعزز مصداقية الادعاء بوجود فجوة بحثية حقيقية. وعلى مستوى بناء الإطار النظري، يستلزم الالتزام الأخلاقي نسب كل مفهوم إلى من أسسه وطوّره في الأدبيات المحكمة، مع التمييز الدقيق بين ما هو اقتباس مباشر وما هو توليف فكري (محمود والطاهر، 2019).

2. إجراءات جمع البيانات والضوابط الأخلاقية المطلوبة

تقوم الدراسة على توزيع استبيان مسحي على موظفي وحدات إدارة المشاريع ومديري المخاطر في البنوك التجارية السعودية. وتفرض الأخلاقيات البحثية في هذه المرحلة جملةً من الاشتراطات الحازمة:

- **الحصول على الموافقة المؤسسية الرسمية:** وجوب الحصول على موافقة خطية مسبقة من إدارات البنوك المستهدفة قبل الشروع في توزيع الاستبيان على موظفيها، مع الإفصاح التام عن طبيعة الدراسة وجهتها الأكاديمية.
- **الموافقة المستنيرة الفردية:** تصدير الاستبيان بنص توضيحي يُبيّن هدف الدراسة وطبيعتها الأكاديمية وأن مشاركة الموظف طوعية تماماً ولا تنعكس بأي شكل على وضعه الوظيفي، مع تأكيد أن إجاباته ستُعالج بصورة مجمّعة (الشهري، 2024).
- **الحفاظ على السرية المزدوجة:** صون هوية المستجيبين الأفراد وهوية مؤسساتهم المصرفية، وتخزين البيانات في بيئات محمية تقنياً لا يصل إليها غير الباحثة ومشرفها المباشر.

3. موضوعية تصميم أداة القياس

يُعدّ تصميم مقاييس فاعلية PMO وإدارة مخاطر المشاريع وأداء المشروع من أكثر المراحل التي تتهددها مخاطر التحيز. والموضوعية تستلزم بناء فقرات هذه المقاييس من أدوات سبق التحقق من صدقها وثباتها في دراسات محكمة سابقة، واختبار ملاءمتها للبيئة السعودية عبر دراسة استطلاعية مسبقة. كما تستوجب الموضوعية أن تُقدّم فقرات المقياس بصياغات متوازنة تتيح للمستجيب التعبير الحقيقي عن واقع مؤسسته دون أن يُؤثر في إجابته إحياء ضمني أو توجيه غير صريح (قادري وعبد القادر، 2021).

4. معالجة البيانات وتحليلها بنزاهة

عند إدخال البيانات الميدانية إلى برامج التحليل الإحصائي كـ SPSS و AMOS، يلزم الالتزام الأخلاقي بالباحثة بتقديم نتائج التحليل بصورتها الكاملة دون تصفية أو انتقاء. وإذا أثبتت نماذج المعادلات الهيكلية أن العلاقة بين إحدى متغيرات الدراسة لا تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة (0.05)، فإن النزاهة تقتضي الإفصاح عن ذلك وتفسيره في ضوء القيود الخاصة بالعينة أو السياق، لا التلاعب في حجم العينة أو حدود الدلالة بعد اطلاع الباحثة على النتائج (الحربي، 2026).

5. المخاطر الأخلاقية الخاصة بطبيعة الدراسة وسبل معالجتها

تتميز الدراسة الحالية بمخاطر أخلاقية ذات طابع خاص تستدعي وعياً مضاعفاً:

- **حساسية البيئة المصرفية:** البنوك التجارية مؤسسات ذات حساسية تنافسية وتنظيمية عالية، وأي إفصاح غير مدروس عن بياناتها قد ينعكس سلباً على علاقاتها بالجهات التنظيمية كمؤسسة النقد (ساما) أو على سمعتها التنافسية. ويوجب ذلك التوصيف المجمع والمجرد من أي مؤشرات تعريفية في عرض النتائج (النويران، 2021).
- **التحيز في الاستجابة المؤسسية:** موظفو البنوك قد يميلون إلى تقديم صورة مثالية عن مؤسساتهم في إجاباتهم تجنباً لأي انعكاسات سلبية، مما ينتج تحيزاً منهجياً يستوجب معالجته بإبراز ضمانات السرية وتوضيح أن إجاباتهم لن تُنسب إليهم أو إلى بنكهم في أي نشر قادم.
- **إشكالية الوصول:** طلب الوصول إلى بيانات حوكمة المشاريع والمخاطر من إدارات البنوك يستوجب اتباع قنوات رسمية معتمدة وعدم الاستعانة بعلاقات شخصية داخل البنوك على نحو يُشكل ضغطاً ضمناً على الموظفين للمشاركة.

الخاتمة

خلص هذا التقرير إلى أن الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي ليس ملحقاً إجرائياً يُستوفى للامتثال الشكلي، بل هو في جوهره ضامن موثوقية المعرفة المنتجة وصمام أمان حقوق الأطراف المعنية كافة. وقد كشف التطبيق الدقيق لهذه المبادئ على دراسة أثر فعالية PMO وإدارة مخاطر المشاريع وأداء المشروع في القطاع المصرفي السعودي عن تعقيدات أخلاقية خاصة تتشابه فيها السرية المؤسسية وموضوعية أداة القياس ونزاهة التحليل الإحصائي.

وتبقى المعضلة الحقيقية في البيئة البحثية العربية متمثلة في الهوة القائمة أحياناً بين الوعي بهذه الأخلاقيات من الناحية النظرية والالتزام بها فعلياً في الممارسة الميدانية. وتعيش الباحثة في دراستها الحالية تجربة أخلاقية متكاملة؛ ففي كل خطوة تخطوها من تصميم الاستبيان إلى إدخال البيانات وإلى عرض النتائج ثمة خيارات أخلاقية حقيقية تحدد في نهاية المطاف قيمة هذا البحث ودرجة مصداقيته ومدى أهليته للإسهام في بناء المعرفة الأكاديمية المتعلقة بحوكمة المشاريع المؤسسية.

المراجع

- الشهري، سعد علي سعد. (2024). تأثير إدارة المخاطر على أداء الأعمال في المملكة العربية السعودية. *SJR Publishing*.
<https://sjr-publishing.com/wp-content/uploads/2019/03/mملكة-العربية-السعودية.pdf>
- النويران، ثامر علي. (2021). إدارة مخاطر الائتمان في القطاع المصرفي السعودي: دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والتقليدية. *مجلة إضافات اقتصادية*، 5(2)، 104-126.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/164170>
- قادري، إيمان؛ وعبد القادر، خليل. (2021). إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء المصرفي: دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري. *مجلة دراسات وأبحاث*، 13(4)، 681-701.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/160948>
- محمود، واضح؛ والطاهر، هارون. (2019). أهمية مكتب إدارة المشاريع PMO في تحسين تنفيذ مشاريع مؤسسات الإنجاز في ظل التحولات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، جامعة باتنة، 20(1)، 13-36.
- الحربي، عبدالله. (2026). أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر المالية في البنوك التجارية السعودية في ضوء رؤية 2030. *مجلة الإدارة والأعمال والبحوث الإسلامية (AJMRIS)*.
https://ajmriss.journals.ekb.eg/article_484624_41024b0ffcb4318ae0d6188b181b260f.pdf

أثر فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) على إدارة مخاطر المشاريع وأثرها في رفع أداء المشروع

(دراسة مسحية بالتطبيق على القطاع المصرفي والبنوك
التجارية السعودية)

The Impact of Project Management Office (PMO)
Effectiveness on Project Risk Management and its Impact on
Raising Project Performance

A survey study applied to the banking sector and Saudi
(commercial banks)

أسم الطالب/ة

فيء عبدالعزيز سعيد بن مسعود

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

قائمة المحتويات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة4
- 1.2 مشكلة الدراسة5
- 1.2.1 الفجوات على المستوى النظري6
- 1.2.2 الفجوات على المستوى التطبيقي7
- 1.3 أهمية الدراسة8
- 1.3.1 على المستوى النظري8
- 1.3.2 على المستوى التطبيقي8

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

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

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

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

1.2 مشكلة الدراسة

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

1.2.1 الفجوات على المستوى النظري

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

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

1.2.2 الفجوات على المستوى التطبيقي

على صعيد التطبيق الميداني، تبرز الفجوة في شح الدراسات المسحية التي تختبر تجريبياً طبيعة العلاقة بين فاعلية مكتب إدارة المشاريع وجودة إدارة مخاطر المشاريع ومستوى أداء المشروع في بيئة البنوك التجارية السعودية. ففي ظل التوسع الكبير في مشاريع التحول الرقمي التي تنفذها هذه البنوك، تزداد الحاجة إلى فهم آليات الحد من مخاطر هذه المشاريع وتحقيق نتائجها المستهدفة ضمن المدد والميزانيات المرسومة. وقد رصدت الدراسات الحديثة أن البنوك السعودية تعاني من فجوات في تطبيق أطر إدارة المخاطر داخل مشاريعها الرقمية، وأن ثمة ضرورة لتبني نهج تكاملي يجمع بين

قدرات PMO وأطر إدارة المخاطر الحديثة لتعظيم العوائد وتقليل الخسائر المحتملة (الحربي، 2026). وتتعمق هذه الفجوة حين تدار المخاطر اعتماداً على الخبرة الشخصية لمديري المشاريع بدلاً من الاستناد إلى سياسات وإجراءات موثقة ومنهجية، مما يجعل مخرجات المشاريع عرضة للتذبذب وعدم الاتساق (قادري وعبد القادر، 2021).

1.3 أهمية الدراسة

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

1.3.1 على المستوى النظري

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

1.3.2 على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتقدم الدراسة للمؤسسات المصرفية السعودية أدوات تشخيصية دقيقة تمكنها من قياس مستوى نضج مكاتب إدارة مشاريعها وتقييم كفاءتها في إدارة مخاطر المشاريع، والوقوف على الأثر الفعلي لذلك على مؤشرات الأداء القابلة للقياس. وتكتسب هذه الجوانب التطبيقية أهمية استثنائية في ضوء ما تشهده البنوك السعودية من مشاريع تحول رقمي كبرى تستدعي أطر إدارة مخاطر متطورة تتجاوز الأساليب التقليدية (الحربي، 2026). وتتمتع نتائج الدراسة بأثر توجيهي مباشر لصانعي القرار المصرفي، من حيث إرشادهم نحو تعزيز هياكل PMO وربطها بمنهجيات إدارة المخاطر المعتمدة دولياً وتكييفها مع خصوصية البيئة المصرفية السعودية. وقد أكدت دراسات ذات صلة أن تطبيق إطار متكامل لإدارة المخاطر داخل منظومة المشاريع يسهم في تحسين الأداء المالي والإداري للمؤسسات وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة في قدرتها على تحقيق أهدافها المعلنة (قادري وعبد القادر، 2021).

المراجع

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

<https://www.google.com/url?client=internal-element-cse&cx=c22343a6ae1e04fd8&q=https://sjr-publishing.com/wp-content/uploads/2019/03/%25D8%25AA%25D8%25A3%25D8%25AB%25D9%258A%25D8%25B1-%25D8%25A5%25D8%25AF%25D8%25A7%25D8%25B1%25D8%25A9-%25D8%25A7%25D9%2584%25D9%2585%25D8%25AE%25D8%25A7%25D8%25B7%25D8%25B1-%25D8%25B9%25D9%2584%25D9%2589-%25D8%25A3%25D8%25AF%25D8%25A7%25D8%25A1-%25D8%25A7%25D9%2584%25D8%25A3%25D8%25B9%25D9%2585%25D8%25A7%25D9%2584-%25D9%2581%25D9%258A-%25D8%25A7%25D9%2584%25D9%2585%25D9%2585%25D9%2584%25D9>

[%2583%25D8%25A9-%25D8%25A7%25D9%2584%25D8%25B9%25D8%25B1%25D8%25A8%25D9%258A%25D8%25A9-%25D8%25A7%25D9%2584%25D8%25B3%25D8%25B9%25D9%2588%25D8%25AF%25D9%258A%25D8%25A9.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwiw87OLw4KVAXWKBfsDHZmcIF8QFnoECAkQAQ&usg=AOvVaw0bBfnerH_1nVIItQ6vZUJLN&fexp=121695402](#)

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

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

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

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

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

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

https://ajmrjournals.ekb.eg/article_484624_41024b0ffcb4318ae0d6188b181b260f.pdf