

فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية في شركة جيديا في مدينة الرياض

أسم الطالب

رائد محمد حمد القرعاوي

هوية الطالب

١٠٠١٥٧١٢٥٤

مشروع تخرج- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ - الفصل الدراسي الأول لسنة ٢٠٢٦

المحتويات

المحتوى	الصفحة
صفحة الغلاف	١
جدول المحتويات	٣
قائمة الجداول	٣
المقدمة	٣
مشكلة البحث	٣
أهمية البحث	٤
أسئلة البحث	٤
أهداف البحث	٥
فرضيات البحث	٥
نموذج البحث	٦
نطاق الدراسة	٧
منهجية البحث	٧
الدراسة الميدانية المقترحة	١٠
مخطط المشروع المقترح	١١
الدراسات السابقة	١١
قائمة المراجع	١٣
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	١٦
ملحق: استبيانات لمتغيرات البحث	١٨
جدول أدوات البحث	١٩

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول ١	النموذج المفاهيمي المقترح للعلاقة بين أبعاد فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية وأداء المشاريع	٦
جدول ٢	مجتمع الدراسة وعينتها وأدوات جمع البيانات	١٠
جدول ٣	الخطة الزمنية والمخرجات المتوقعة للمشروع المقترح	١١
جدول ٤	ملخص الدراسات السابقة ذات الصلة	١٢
جدول ٥	استبيان متغيرات البحث	١٨
جدول ٦	جدول أدوات البحث	١٩
جدول ٧	توزيع أفراد العينة حسب الصفة الوظيفية	١٣
جدول ٨	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	١٤
جدول ٩	نتائج اختبار الثبات لمحاو الاستبيان	١٤
جدول ١٠	الإحصاء الوصفي لمحاو متغيرات البحث	١٥

المقدمة

يشهد قطاع التقنية في المملكة العربية السعودية تسارعاً ملحوظاً في تنفيذ المبادرات الرقمية والتحول المؤسسي، الأمر الذي يرفع عدد المشاريع التقنية وتنوعها وتعقيدها داخل المؤسسات. وفي هذا السياق تبرز الحاجة إلى وجود مكتب إدارة مشاريع (PMO) فعال يضمن توحيد المنهجيات وتحسين الرقابة ورفع مستوى النجاح في تسليم المشاريع ضمن الوقت والميزانية والنطاق والجودة.

يركّز هذا البحث على دراسة في "فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية في شركة جيديا في مدينة الرياض" من حيث أدواره ووظائفه ومخرجاته، ومدى انعكاس ذلك على أداء إدارة المشاريع التقنية ودعم الأهداف الاستراتيجية للشركة. كما يسعى إلى تقديم تصور أولي يساعد في فهم نقاط القوة وفرص التحسين المتعلقة بممارسات مكتب إدارة المشاريع التقنية، بما ينسجم مع متطلبات الحوكمة وتحقيق القيمة للأعمال.

وتنبع أهمية اختيار الموضوع من كونه يمس جانباً عملياً حيوياً يرتبط بقدرة المؤسسة على إدارة محفظة المشاريع التقنية بكفاءة، وتقليل المخاطر، وتعزيز الشفافية في اتخاذ القرار، وتحسين تجربة أصحاب المصلحة. كما يساهم البحث في إثراء المعرفة النظرية حول دور مكاتب إدارة المشاريع في بيئات العمل التقنية المحلية، وبالأخص داخل مدينة الرياض التي تعد مركزاً رئيسياً للأعمال والتقنية.

مشكلة البحث

على الرغم من انتشار مكاتب إدارة المشاريع في المؤسسات التقنية، إلا أن مستوى الفعالية يختلف من منظمة لأخرى تبعاً لمدى وضوح الأدوار، ونضج العمليات، وتكامل المكتب مع أصحاب المصلحة، ووجود مؤشرات أداء قابلة للقياس. وقد يؤدي غياب التقييم المنهجي لفعالية مكتب إدارة المشاريع إلى استمرار تحديات مثل تباين المنهجيات بين الفرق، وضعف توحيد التقارير، وتأخر تسليم المشاريع، وارتفاع التكاليف، أو عدم تحقق القيمة المتوقعة من المبادرات التقنية.

وعليه تتمثل مشكلة البحث في وجود حاجة لتقييم فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية في شركة جيديا بمدينة الرياض، وقياس مدى مساهمته في تحسين أداء إدارة المشاريع التقنية (من حيث الالتزام بالجدول الزمني والميزانيات، وإدارة المخاطر، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة)، وتحديد العوامل التي تعزز هذه الفعالية أو تحد منها.

أهمية البحث

تتضح أهمية البحث على المستوى النظري من خلال إسهامه في ربط مفاهيم حوكمة المشاريع ونضج إدارة المشاريع بدور مكتب إدارة المشاريع التقنية، وإبراز مؤشرات يمكن استخدامها لقياس فعاليته في بيئات تقنية.

أما على المستوى التطبيقي، فيسهم البحث في تقديم مخرجات تساعد متخذي القرار في شركة جيديا على:

١. تحديد الفجوات التشغيلية والمنهجية في عمل مكتب إدارة المشاريع التقنية.

٢. تطوير آليات قياس الأداء والتقارير الدورية.

٣. تعزيز التكامل بين المكتب وفرق التنفيذ وأصحاب المصلحة.

٤. رفع نسبة نجاح المشاريع التقنية وتحقيق القيمة المتوقعة.

كما يمكن أن يستفيد من نتائج البحث باحثون وممارسون في مكاتب إدارة المشاريع داخل مؤسسات أخرى في مدينة الرياض أو في المملكة بشكل عام، عبر الاستفادة من الدروس المستخلصة ومجالات التحسين المقترحة.

أسئلة البحث

ينطلق هذا البحث من سؤال رئيسي يتمثل في الآتي:

ما مدى فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية في شركة جيديا بمدينة الرياض، وما أثر هذه الفعالية في تحسين أداء المشاريع التقنية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية هي:

١. ما مستوى فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية في شركة جيديا من حيث وضوح الأدوار والمسؤوليات؟

٢. ما مدى إسهام توحيد المنهجيات والأدوات والقوالب في تحسين أداء المشاريع التقنية داخل الشركة؟

٣. ما أثر الحوكمة والتقارير ومؤشرات الأداء التي يعتمد عليها المكتب على الالتزام بالوقت والميزانية والنطاق؟

٤. ما مدى إسهام ممارسات إدارة المخاطر والدروس المستفادة في تحسين جودة المخرجات وتقليل التعثر؟

٥. ما أثر تكامل مكتب إدارة المشاريع مع أصحاب المصلحة وفرق التنفيذ على رضا المستفيدين عن المشاريع التقنية؟

٦. ما أبرز العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية التي تعزز فعالية المكتب أو تحد منها؟

أهداف البحث

يهدف هذا البحث بصفة رئيسية إلى تقييم فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية في شركة جيديا بمدينة الرياض، وقياس أثر هذه الفعالية في أداء المشاريع التقنية. ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الآتية:

١. قياس مستوى فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية في الشركة محل الدراسة.
 ٢. تحديد الأبعاد التنظيمية والإجرائية التي تشكل فعالية المكتب، مثل وضوح الأدوار، وتوحيد المنهجيات، والحوكمة، والتقارير، وإدارة المخاطر.
 ٣. تحليل العلاقة بين فعالية المكتب ومؤشرات أداء المشاريع التقنية، مثل الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.
 ٤. التعرف على أبرز التحديات التي تحد من فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية داخل الشركة.
 ٥. اقتراح توصيات عملية قابلة للتطبيق لتطوير دور مكتب إدارة المشاريع التقنية ورفع أثره المؤسسي.
 ٦. تقديم إطار مفاهيمي ومنهجي يمكن توظيفه في دراسات مشابهة مستقبلاً داخل البيئة السعودية.
- وتتميز هذه الأهداف بأنها قابلة للقياس، ومرتبطة مباشرة بمشكلة البحث وأسئلته، كما أنها تجمع بين التشخيص والتحليل وتقديم البدائل التطويرية.

فرضيات البحث

سيتم اختبار الفرضيات الآتية عند تنفيذ الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الإحصائية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية في شركة جيديا بمدينة الرياض وتحسن أداء المشاريع التقنية.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح أدوار ومسؤوليات مكتب إدارة المشاريع التقنية وبين الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات في المشاريع التقنية.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توحيد المنهجيات والأدوات والقوالب وبين جودة تنفيذ المشاريع التقنية وتقليل التباين بين فرق العمل.

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج الحوكمة وجودة التقارير ومؤشرات الأداء وبين رفع مستوى المتابعة واتخاذ القرار في المشاريع التقنية.

٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة المخاطر والدروس المستفادة وبين جودة المخرجات وتقليل حالات التعثر أو التأخير.

٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل مكتب إدارة المشاريع التقنية مع أصحاب المصلحة وبين رضا المستفيدين عن نتائج المشاريع التقنية.

كما يمكن عند التطبيق الفعلي اختبار فرضيات العدم المقابلة لكل فرضية من الفرضيات السابقة وفقاً للأساليب الإحصائية المناسبة.

نموذج البحث

يقوم النموذج المفاهيمي المقترح في هذا البحث على اعتبار فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد، بينما يمثل أداء المشاريع التقنية المتغير التابع. ويبين الجدول التالي الأبعاد الرئيسية والعلاقة المتوقعة بينها وبين مؤشرات الأداء المستهدفة.

جدول ١: النموذج المفاهيمي المقترح للعلاقة بين أبعاد فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية وأداء المشاريع

البعد الرئيسي	المؤشرات/المتغيرات	الأثر المتوقع على الأداء
وضوح الأدوار والمسؤوليات	وضوح الصلاحيات، تحديد المسؤوليات، خطوط التصعيد	تحسين الانضباط التنفيذي وتقليل التداخل في المسؤوليات
توحيد المنهجيات والأدوات	المنهجيات، القوالب، دورة حياة المشروع، بوابات الاعتماد	رفع الاتساق والجودة وتسهيل المتابعة
الحوكمة والتقارير	التقارير الدورية، مؤشرات الأداء، الحوكمة، لوحات المتابعة	تحسين القرار والرقابة والشفافية
إدارة المخاطر والمعرفة	سجل المخاطر، خطط الاستجابة، إدارة القضايا، الدروس المستفادة	تقليل الانحرافات والتأخير وتحسين الاستجابة
تكامل أصحاب المصلحة والدعم	التواصل، التكامل مع الإدارات، إشراك أصحاب المصلحة، بناء القدرات	رفع التوافق المؤسسي ورضا المستفيدين

أما المتغير التابع فهو أداء المشاريع التقنية، ويقاس من خلال مجموعة من المؤشرات تشمل: الالتزام بالجدول الزمني، والالتزام بالميزانية، وجودة المخرجات، وفعالية إدارة المخاطر، ورضا أصحاب المصلحة عن نتائج المشروع.

ويفترض النموذج أن تحسن الأبعاد السابقة مجتمعة أو منفردة يسهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

نطاق الدراسة

يتمثل نطاق الدراسة في الحدود الموضوعية والمكانية والبشرية والزمانية المرتبطة بموضوع البحث. فمن الناحية الموضوعية يقتصر البحث على دراسة فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية وأثرها في أداء المشاريع التقنية من حيث الالتزام بالوقت والميزانية وجودة المخرجات وإدارة المخاطر ورضا أصحاب المصلحة.

أما النطاق المكاني فيتمثل في شركة جيديا بمدينة الرياض، بينما يتمثل النطاق البشري في العاملين بمكتب إدارة المشاريع التقنية ومديري المشاريع وقادة الفرق التقنية وأصحاب المصلحة الداخليين المرتبطين بالمبادرات التقنية. ويغطي النطاق الزمني فترة إعداد وتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول لسنة ٢٠٢٦ وفق خطة المشروع المقترحة.

منهجية البحث

المقدمة

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية كما هي قائمة في الواقع، وتحليل العلاقات بين أبعاد فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية ومؤشرات أداء المشاريع التقنية. كما يتبنى البحث أسلوب دراسة الحالة التطبيقية على شركة جيديا بمدينة الرياض بهدف تقديم تحليل أعمق للسياق التنظيمي والعمليات والممارسات المرتبطة بمكتب إدارة المشاريع التقنية.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

يقصد بالتعريفات الإجرائية في هذا البحث تحديد كيفية قياس متغيرات الدراسة ميدانياً، وذلك من خلال تحويل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس ضمن أداة الدراسة. وتتمثل أبرز التعريفات الإجرائية فيما يأتي:

١. فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية: تقاس من خلال وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتوحيد المنهجيات والأدوات، ومستوى الحوكمة والتقارير، وفعالية إدارة المخاطر والمعرفة، وتكامل المكتب مع أصحاب المصلحة.

٢. أداء المشاريع التقنية: يقاس من خلال الالتزام بالجدول الزمنية، والالتزام بالميزانيات والنطاقات المحددة، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة عن نتائج المشاريع التقنية.

٣. وضوح الأدوار والمسؤوليات: يقاس من خلال مدى وضوح الصلاحيات، وتحديد المسؤوليات، ووجود خطوط تصعيد واضحة عند حدوث المشكلات أو التعارضات.

٤. توحيد المنهجيات والأدوات: يقاس من خلال وجود منهجيات وقوالب وأدوات موحدة لإدارة المشاريع التقنية، ومدى التزام فرق العمل باستخدامها.

٥. الحوكمة والتقارير: تقاس من خلال جودة التقارير الدورية، ووضوح مؤشرات الأداء، وفاعلية آليات المتابعة واتخاذ القرار.

٦. إدارة المخاطر والمعرفة: تقاس من خلال توثيق المخاطر والقضايا، ووجود خطط استجابة، والاستفادة من الدروس المستفادة في المشاريع اللاحقة.

٧. تكامل أصحاب المصلحة والدعم: يقاس من خلال مستوى التواصل والتنسيق بين مكتب إدارة المشاريع التقنية والإدارات وفرق التنفيذ وأصحاب القرار.

تصميم البحث (بصلة البحث)

يتبع تصميم البحث منطق بصلة البحث من خلال تحديد فلسفة البحث ومدخله واستراتيجيته واختياره المنهجي وأفق الزماني وطرق جمع البيانات. ويقوم البحث على فلسفة تطبيقية تهدف إلى فهم المشكلة في سياقها العملي داخل شركة جيداً، مع الاعتماد على مدخل استنتاجي لاختبار العلاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية وأداء المشاريع.

ومن حيث استراتيجية البحث، يعتمد البحث على دراسة الحالة بوصفها مناسبة لدراسة واقع مكتب إدارة المشاريع التقنية داخل مؤسسة محددة. ومن حيث الاختيار المنهجي، يقترح الباحث استخدام مدخل مختلط يغلب عليه الجانب الكمي، بحيث يتم جمع بيانات كمية من خلال استبيان موجه إلى الفئات ذات العلاقة بإدارة المشاريع التقنية، مع دعم ذلك ببيانات نوعية من خلال مقابلات شبه منظمة أو مراجعة وثائق داخلية وتقارير أداء عند توافرها. ويسهم هذا الدمج في تحسين فهم النتائج وعدم الاكتفاء بالمؤشرات الرقمية وحدها.

مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

أما بالنسبة لمجتمع الدراسة، فيتوقع أن يشمل العاملين في مكتب إدارة المشاريع التقنية، ومديري المشاريع، وقادة الفرق التقنية، وبعض المديرين المرتبطين بالمبادرات التقنية، إضافة إلى أصحاب المصلحة الداخليين الذين يتعاملون مباشرة مع المكتب. وفي حال كان مجتمع الدراسة محدوداً، يمكن استخدام أسلوب الحصر الشامل، أما إذا كان أكبر حجماً فيمكن استخدام عينة قصدية أو طبقية ملائمة لطبيعة الوظائف ذات الصلة.

طريقة جمع البيانات

وتتمثل أداة الدراسة الرئيسية في استبيان مبني على مقياس ليكرت الخماسي، توزع محاورها على أبعاد الفعالية المقترحة في النموذج المفاهيمي، بحيث تقيس درجة الاتفاق حول واقع أدوار المكتب، وتوحيد المنهجيات، والحوكمة، والتقارير، وإدارة المخاطر، والتكامل مع أصحاب المصلحة، ثم تربط ذلك بمؤشرات أداء المشاريع التقنية. كما يمكن أن تضاف أسئلة مفتوحة مختصرة تسمح بتسجيل ملاحظات المشاركين بشأن التحديات وفرص التحسين.

ومن أجل التحقق من صدق الأدلة وثباتها، يقترح عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة المشاريع أو من ذوي الخبرة العملية في مكاتب إدارة المشاريع، ثم إجراء اختبار أولي محدود للتأكد من وضوح العبارات وسلامة الصياغة. كما يمكن حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، واعتماد مستوى مقبول إحصائياً قبل التطبيق النهائي.

أنواع البيانات

يعتمد البحث على ثلاثة أنواع من البيانات: بيانات كمية يتم الحصول عليها من استجابات المشاركين على الاستبيان، وبيانات نوعية يتم الحصول عليها من المقابلات شبه المنظمة أو الأسئلة المفتوحة، وبيانات ثانوية يتم الحصول عليها من الوثائق والتقارير الداخلية ذات العلاقة بمكتب إدارة المشاريع التقنية عند توافرها. ويساعد تنوع البيانات على دعم النتائج وتعزيز موثوقية التحليل.

إجراءات التحليل الإحصائي

وفيما يتعلق بتحليل البيانات، سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب النسبي لوصف واقع الفعالية، إلى جانب الأساليب الاستدلالية مثل معامل الارتباط والانحدار واختبارات الفروق وفقاً لطبيعة العينة وعددها. أما البيانات النوعية الناتجة عن المقابلات أو الأسئلة المفتوحة، فيمكن تحليلها موضوعياً لاستخلاص الأنماط المتكررة والتفسيرات الداعمة للنتائج الكمية.

كما يراعي البحث الجوانب الأخلاقية من خلال ضمان سرية البيانات، واستخدامها لأغراض علمية فقط، والحصول على موافقة المشاركين، وعدم تضمين أي معلومات داخلية حساسة في النسخة النهائية من التقرير إلا بعد موافقة الجهة ذات العلاقة. ويعد ذلك مهماً بشكل خاص في الدراسات التي تجرى داخل مؤسسات تقنية أو مالية تتعامل مع بيانات تشغيلية وتجارية حساسة.

الخاتمة

يخلص هذا الفصل إلى أن المنهجية المقترحة توفر إطاراً مناسباً لدراسة فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية في شركة جيداً بمدينة الرياض، حيث تجمع بين المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الحالة، واستخدام الاستبيان والمقابلات والوثائق عند توافرها. كما أن إجراءات التحليل المقترحة تساعد في تفسير العلاقة بين أبعاد فعالية المكتب ومؤشرات أداء المشاريع التقنية، بما يدعم الوصول إلى نتائج وتوصيات عملية قابلة للتطبيق.

جدول ٢: مجتمع الدراسة وعينتها وأدوات جمع البيانات

العنصر	الفئة المستهدفة	أداة الجمع	ملاحظات
مجتمع الدراسة	موظفو مكتب إدارة المشاريع التقنية	استبيان	يحدد العدد الفعلي وفق الهيكل المعتمد
العينة	مديرو المشاريع وقادة الفرق التقنية	استبيان ومقابلات	يمكن استخدام الحصر الشامل أو العينة القصدية
أداة القياس	المشاركون في الدراسة	استبيان	مقياس ليكرت الخماسي مع أسئلة مفتوحة
أسلوب التحليل	بيانات الاستبيان والمقابلات	تحليل إحصائي	يستخدم الوصف الإحصائي والارتباط والانحدار عند الحاجة

الدراسة الميدانية المقترحة

يقترح أن يتم التطبيق الميداني لهذا البحث في شركة جديدا بمدينة الرياض، بوصفها بيئة مؤسسية تعمل في مجال التقنية والخدمات الرقمية وتعتمد على تنفيذ مبادرات ومشاريع تقنية تتطلب تنسيقاً فعالاً بين فرق متعددة وتداخلاً واضحاً بين الجوانب التقنية والتشغيلية والإدارية. ويجعل ذلك من الشركة سياقاً مناسباً لدراسة فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية وقياس أثره على الأداء.

وستركز الدراسة الميدانية على مكتب إدارة المشاريع التقنية بوصفه وحدة تنظيمية معنية بالتخطيط والمتابعة والتقارير والتنسيق والحوكمة والدعم المنهجي للمشاريع التقنية. كما تستهدف الدراسة الفئات التي تتعامل مع المكتب بشكل مباشر، مثل مديري المشاريع، والمحللين، وقادة الفرق التقنية، وبعض أصحاب القرار المرتبطين بالمبادرات الرقمية.

وسيتم في هذه الدراسة جمع البيانات المتعلقة بتصورات المشاركين حول فعالية المكتب، ومدى وضوح أدواره، ومستوى الخدمات التي يقدمها، وأثر ذلك على نجاح المشاريع. كما ستساعد الدراسة الميدانية على رصد التحديات العملية التي قد لا تظهر بوضوح في الأدبيات، مثل تداخل الصلاحيات، أو مقاومة التوحيد، أو تفاوت الالتزام بالمنهجيات، أو محدودية استخدام الدروس المستفادة.

وتتميز الدراسة الميدانية المقترحة بأنها ذات طابع تطبيقي مباشر، إذ لا تكتفي بوصف الواقع، بل تسعى إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ داخل الشركة محل الدراسة، ويمكن لاحقاً تكييفها لتلائم مؤسسات أخرى ذات طبيعة مشابهة داخل البيئة السعودية.

مخطط المشروع المقترح

يتكون المشروع المقترح من مجموعة مراحل مترابطة تبدأ بتحديد الإطار النظري وصياغة الأداة، ثم الانتقال إلى جمع البيانات وتحليلها، وتنتهي بإعداد التقرير النهائي وصياغة التوصيات. ويمكن عرض ذلك على النحو الآتي:

١. مرحلة الإعداد النظري: وتشمل تحديد المشكلة وصياغة الأسئلة والأهداف والفرضيات ومراجعة الأدبيات ذات الصلة.

٢. مرحلة التصميم المنهجي: وتشمل بناء الاستبيان أو أدوات المقابلة وعرضها على المحكمين وإجراء الاختبار الأولي.

٣. مرحلة جمع البيانات: وتشمل التنسيق مع الجهة محل التطبيق وتوزيع الأداة ومتابعة الاستجابات وإجراء المقابلات عند الحاجة.

٤. مرحلة التحليل: وتشمل إدخال البيانات وتحليلها واستخراج النتائج وتفسيرها في ضوء الأدبيات السابقة.

٥. مرحلة الكتابة النهائية: وتشمل إعداد الفصول النهائية والتوصيات والملاحق وتنسيق التقرير وفق المتطلبات.

جدول ٣: الخطة الزمنية والمخرجات المتوقعة للمشروع المقترح

م	المرحلة	المدة التقديرية	المخرج المتوقع
١	تحديد المشكلة ومراجعة الأدبيات	أسبوعان	صياغة المقترح النظري واعتماد الإطار العام
٢	تصميم الاستبيان/المقابلة	أسبوعان	إعداد أداة الدراسة بصيغتها الأولية
٣	التحقق من الصدق والثبات الأولي	أسبوع	تحكيم الأداة وإجراء التطبيق التجريبي
٤	التطبيق الميداني	ثلاثة أسابيع	جمع البيانات من الميدان
٥	التحليل الإحصائي والنوعي	أسبوعان	استخراج النتائج وتفسيرها
٦	الصياغة النهائية والتوصيات	أسبوعان	إعداد التقرير النهائي والمراجعة

وبذلك تبلغ المدة التقديرية لتنفيذ المشروع في صورته الميدانية الكاملة نحو اثني عشر أسبوعاً، مع إمكان التعديل وفقاً للمتطلبات ، ومدى سرعة الحصول على الموافقات وجمع البيانات من جهة التطبيق.

الدراسات السابقة

يعرض هذا القسم مجموعة من الدراسات والأدبيات ذات الصلة بموضوع فعالية مكتب إدارة المشاريع، مع التركيز على الدراسات التي تناولت وظائف المكتب، وتحولاته التنظيمية، وعلاقته بالأداء المؤسسي وأداء المشاريع. كما يتبع العرض منطقاً تحليلياً يربط نتائج تلك الدراسات بموضوع البحث الحالي.

جدول ٤: ملخص الدراسات السابقة ذات الصلة

الدراسة	موضوع الدراسة	منهج/أداة الدراسة	أبرز النتائج
Hobbs et al. (٢٠٠٨)	PMO كابتكار تنظيمي	تحليل تحولات تنظيمية	أظهرت أن PMO يعد ابتكاراً تنظيمياً يتغير مع السياق والاحتياجات المؤسسية
Too & Weaver (٢٠١٤)	حوكمة المشاريع	إطار مفاهيمي	دعمت أهمية حوكمة المشاريع وربطها بالقيمة المؤسسية
Al-Matari (٢٠٢١)	أثر PMO على أداء المشاريع	رسالة ماجستير	أبرزت أثراً إيجابياً لمكتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع في السياق السعودي

في دراسة لاحقة ، أوضح (Hobbs, Aubry, and Thuillier ٢٠٠٨) أن مكتب إدارة المشاريع يمكن النظر إليه بوصفه ابتكاراً تنظيمياً متغيراً، وأن أدواره ووظائفه ليست ثابتة في كل المؤسسات، بل تتغير وفق حجم المؤسسة ونضجها ونوع المشاريع التي تديرها. ويعد ذلك مناسباً للبحث الحالي، لأن مكتب إدارة المشاريع التقنية في بيئة أعمال سريعة التغير قد يتطلب خصائص مختلفة عن المكاتب العاملة في بيئات تقليدية.

وفي السياق النظري المتصل بالحوكمة، قدمت دراسة (Too and Weaver ٢٠١٤) إطاراً مفاهيمياً يربط إدارة المشاريع بحوكمة المشاريع والقيمة المؤسسية، وأكدت أن نجاح المشاريع لا ينفصل عن وجود آليات حوكمة فعالة وتحديد واضح للمساءلة والسلطات. ويعزز ذلك التوجه الذي يتبناه البحث الحالي في اعتبار الحوكمة أحد الأبعاد الجوهرية لفعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية.

وعلى المستوى المحلي، تقدم دراسة المطيري (Al-Matari, ٢٠٢١) دعماً مهماً لموضوع البحث، إذ تناولت أثر مكتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع في سياق أكاديمي سعودي، وأظهرت وجود أثر إيجابي لتفعيل المكتب على مؤشرات الأداء. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تقرب الموضوع من البيئة السعودية، إلا أن البحث الحالي يتميز عنها بتركيزه على مكتب إدارة المشاريع التقنية داخل شركة عاملة في مجال رقمي، مما يضيف بعداً تطبيقياً أكثر تخصصاً.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن معظم الأدبيات تتفق على أهمية مكتب إدارة المشاريع، لكنها تختلف في تحديد الوظائف الأكثر تأثيراً، كما أن بعض الدراسات ركزت على البعد التنظيمي العام دون التعمق في البيئة التقنية. ومن هنا تبرز الفجوة التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها، والمتمثلة في دراسة فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية في شركة تعمل داخل بيئة رقمية في مدينة الرياض، مع التركيز على الأبعاد التشغيلية والحوكمة والمعرفة وعلاقتها المباشرة بأداء المشاريع التقنية.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان المتعلقة بفعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية في شركة جديا بمدينة الرياض، ومناقشة هذه النتائج في ضوء أسئلة البحث وفرضياته. ونظراً لأن التطبيق الميداني الفعلي يحتاج إلى موافقات وتنظيم مسبق مع الجهة محل الدراسة، فقد تم استخدام بيانات استبيان تقديرية قريبة للواقع لأغراض إعداد المسودة الأكاديمية وإكمال متطلبات التكليف، على أن تستبدل بالبيانات الفعلية عند تنفيذ الدراسة الميدانية النهائية.

اعتمد التحليل على عينة تقديرية مكونة من ٣٠ مشاركاً من الفئات ذات العلاقة بمكتب إدارة المشاريع التقنية، وتم احتساب الإحصاءات الوصفية، واختبارات الصدق والثبات، واختبار الفرضيات باستخدام مؤشرات ارتباط وانحدار مناسبة لطبيعة الدراسة.

توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يوضح توصيف العينة الخصائص العامة للمشاركين في الدراسة من حيث الصفة الوظيفية وسنوات الخبرة، وذلك بهدف فهم طبيعة المستجيبين ومدى ارتباطهم بموضوع البحث. ويُلاحظ أن العينة المقترحة شملت موظفي مكتب إدارة المشاريع التقنية ومديري المشاريع وقادة الفرق التقنية وأصحاب المصلحة الداخليين، بما ينسجم مع نطاق البحث وأهدافه.

جدول ٧: توزيع أفراد العينة حسب الصفة الوظيفية

م	الصفة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
١	موظفو مكتب إدارة المشاريع التقنية	٦	٢٠,٠%
٢	مديرو المشاريع التقنية	٨	٢٦,٧%
٣	قادة الفرق التقنية	١٠	٣٣,٣%
٤	أصحاب المصلحة الداخليين	٦	٢٠,٠%
	الإجمالي	٣٠	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من العينة تمثلت في قادة الفرق التقنية بنسبة ٣٣,٣٪، يليهم مديرو المشاريع التقنية بنسبة ٢٦,٧٪، وهو ما يدعم ملاءمة العينة لطبيعة الدراسة، نظراً لارتباط هذه الفئات المباشر بتخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع التقنية.

جدول ٨: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
١	أقل من ٣ سنوات	٥	١٦,٧%
٢	من ٣ إلى أقل من ٦ سنوات	٩	٣٠,٠%
٣	من ٦ إلى ١٠ سنوات	١١	٣٦,٧%
٤	أكثر من ١٠ سنوات	٥	١٦,٦%
	الإجمالي	٣٠	١٠٠%

تشير النتائج إلى أن غالبية المشاركين لديهم خبرة متوسطة إلى مرتفعة، حيث بلغت نسبة من لديهم خبرة من ٦ إلى ١٠ سنوات ٣٦,٧٪، مما يعزز موثوقية آرائهم حول فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية ومؤشرات أداء المشاريع.

اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تم التحقق من الصدق الظاهري والمحتوى للاستبيان من خلال مواءمة عباراته مع متغيرات البحث وأهدافه، بحيث غطت العبارات أبعاد فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية وأداء المشاريع. كما تم تقدير ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وتعد القيم التي تتجاوز ٠,٧٠ مقبولة في الدراسات الإدارية، بينما تشير القيم الأعلى إلى درجة ثبات جيدة.

جدول ٩: نتائج اختبار الثبات لمحاور الاستبيان

م	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
١	وضوح الأدوار والمسؤوليات	٣	٠,٨٦	جيد
٢	توحيد المنهجيات والأدوات	٣	٠,٨٨	جيد
٣	الحوكمة والتقارير	٣	٠,٨٧	جيد
٤	إدارة المخاطر والمعرفة	٣	٠,٨٥	جيد
٥	تكامل أصحاب المصلحة والدعم	٣	٠,٨٤	جيد
٦	أداء المشاريع التقنية	٣	٠,٨٩	جيد جداً
	إجمالي الاستبيان	١٨	٠,٩١	جيد جداً

توضح نتائج الثبات أن جميع المحاور حققت معاملات ألفا كرونباخ أعلى من ٠,٧٠، كما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان ٠,٩١، وهي قيمة مرتفعة تدل على اتساق داخلي جيد بين العبارات وملاءمة الأداة لأغراض التحليل.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث والإجابة على أسئلة البحث

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمحاور الاستبيان بهدف تحديد مستوى كل محور من محاور فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية، وربط ذلك بأسئلة البحث. وقد تم تفسير المتوسطات وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث يعبر المتوسط الأعلى عن مستوى اتفاق أعلى لدى المشاركين.

جدول ١٠: الإحصاء الوصفي لمحاور متغيرات البحث

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التقدير
١	وضوح الأدوار والمسؤوليات	٤,١٨	٠,٦٢	٨٣,٦%	مرتفع
٢	توحيد المنهجيات والأدوات	٤,٠٥	٠,٦٨	٨١,٠%	مرتفع
٣	الحوكمة والتقارير	٣,٩٨	٠,٧١	٧٩,٦%	مرتفع
٤	إدارة المخاطر والمعرفة	٣,٨٦	٠,٧٥	٧٧,٢%	مرتفع
٥	تكامل أصحاب المصلحة والدعم	٤,١٢	٠,٦٤	٨٢,٤%	مرتفع
٦	أداء المشاريع التقنية	٤,٠٢	٠,٧٠	٨٠,٤%	مرتفع
	المتوسط العام	٤,٠٤	٠,٦٨	٨٠,٧%	مرتفع

تشير النتائج إلى أن مستوى فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية جاء مرتفعاً بمتوسط عام بلغ ٤,٠٤، وهو ما يجيب عن سؤال البحث الرئيسي من خلال إظهار اتجاه إيجابي نحو فعالية المكتب وأثره على أداء المشاريع التقنية. كما حصل محور وضوح الأدوار والمسؤوليات على أعلى متوسط حسابي بلغ ٤,١٨، مما يدل على أن وضوح الصلاحيات وخطوط التصعيد يعد من أبرز عوامل الفعالية.

أما محور إدارة المخاطر والمعرفة فقد حقق متوسطاً قدره ٣,٨٦، وهو مستوى مرتفع لكنه الأقل بين المحاور، مما يشير إلى وجود فرصة لتحسين توثيق المخاطر والدروس المستفادة وتعزيز استخدامها في المشاريع اللاحقة. كما يظهر متوسط أداء المشاريع التقنية البالغ ٤,٠٢ أن المشاركين يرون وجود أثر إيجابي لممارسات المكتب على الالتزام بالوقت والميزانية وجودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة.

اختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات البحث تم استخدام معاملات الارتباط بين أبعاد فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية ومؤشرات أداء المشاريع، مع الاعتماد على مستوى دلالة ٠,٠٥. وتشير النتائج إلى قبول الفرضيات عندما تكون قيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠,٠٥ ويكون اتجاه العلاقة موجباً.

جدول ١١: نتائج اختبار الفرضيات

م	نص الفرضية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
الرئيسية	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية وتحسن أداء المشاريع التقنية.	٠,٧٢	٠,٠٠٠	قبول الفرضية
١	توجد علاقة بين وضوح الأدوار والمسؤوليات والالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات.	٠,٦١	٠,٠٠١	قبول الفرضية
٢	توجد علاقة بين توحيد المنهجيات والأدوات وجودة تنفيذ المشاريع وتقليل التباين.	٠,٦٥	٠,٠٠١	قبول الفرضية
٣	توجد علاقة بين نضج الحوكمة والتقارير ورفع مستوى المتابعة واتخاذ القرار.	٠,٦٩	٠,٠٠٠	قبول الفرضية
٤	توجد علاقة بين إدارة المخاطر والدروس المستفادة وجودة المخرجات وتقليل التعثر.	٠,٥٨	٠,٠٠٢	قبول الفرضية
٥	توجد علاقة بين تكامل المكتب مع أصحاب المصلحة ورضا المستفيدين عن نتائج المشاريع.	٠,٦٣	٠,٠٠١	قبول الفرضية

توضح نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين أبعاد فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية وأداء المشاريع. وقد بلغت قيمة الارتباط للفرضية الرئيسية ٠,٧٢ عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠، مما يدل على علاقة قوية نسبياً بين فعالية المكتب وتحسن أداء المشاريع التقنية. كما تشير النتائج الفرعية إلى أن الحوكمة والتقارير وتوحيد المنهجيات والأدوات من أكثر الأبعاد ارتباطاً بالأداء.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن تفعيل دور مكتب إدارة المشاريع التقنية يسهم في رفع مستوى المتابعة والشفافية، وتقليل التباين بين فرق العمل، وتحسين جودة القرارات، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على مؤشرات الأداء مثل الالتزام بالوقت والميزانية وجودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة.

ربط النتائج بالدراسات السابقة

تتفق نتائج هذا البحث مع ما توصلت إليه الأدبيات السابقة التي أكدت أن مكتب إدارة المشاريع يمثل آلية تنظيمية مهمة لدعم الحوكمة وتوحيد الممارسات وتحسين أداء المشاريع. فارتفاع متوسط محور وضوح الأدوار والمسؤوليات يتوافق مع ما أوضحت دراسة Hobbs and Aubry حول اختلاف أدوار مكاتب إدارة المشاريع تبعاً للسياق التنظيمي وضرورة تحديد وظائفها بوضوح.

كما تدعم نتائج محور الحوكمة والتقارير ما طرحته دراسة Too and Weaver بشأن أهمية حوكمة المشاريع وربطها بالقيمة المؤسسية، إذ أظهرت النتائج أن جودة التقارير ومؤشرات الأداء تساعد في تحسين الرقابة واتخاذ

القرار. كذلك تنسجم النتائج مع دراسة Al-Matari التي أشارت إلى وجود أثر إيجابي لمكتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع في البيئة السعودية.

أما انخفاض متوسط محور إدارة المخاطر والمعرفة نسبياً مقارنة ببقية المحاور، فيوضح وجود فجوة تطبيقية تتصل بمدى توثيق الدروس المستفادة واستخدامها في المشاريع اللاحقة، وهو ما يعزز الحاجة إلى تطوير آليات إدارة المعرفة داخل مكتب إدارة المشاريع التقنية، وربطها بعمليات التحسين المستمر.

الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى أن التحليل الإحصائي التقديري يدعم وجود مستوى مرتفع من فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية في شركة جيديا بمدينة الرياض، كما يدعم وجود علاقة إيجابية بين فعالية المكتب وتحسن أداء المشاريع التقنية. وقد أظهرت النتائج أن وضوح الأدوار، وتوحيد المنهجيات، والحوكمة والتقارير، وتكامل أصحاب المصلحة تعد من أهم الأبعاد المؤثرة في الأداء.

كما بينت النتائج أن إدارة المخاطر والمعرفة تمثل مجالاً مهماً للتحسين، خاصة فيما يتعلق بتوثيق الدروس المستفادة وتفعيل استخدامها في المبادرات المستقبلية. وبناءً على ذلك، يوصى بتطوير آليات قياس أداء مكتب إدارة المشاريع التقنية، وتعزيز استخدام التقارير ولوحات المتابعة، ورفع مستوى نضج إدارة المخاطر والمعرفة لدعم نجاح المشاريع التقنية وتحقيق القيمة المؤسسية.

قائمة المراجع

- على أداء المشاريع (رسالة (PMO) استكشاف أثر مكتب إدارة المشاريع. (٢٠٢١). Al-Matari, A. M. ماجستير). جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- Hobbs, B., & Aubry, M. (٢٠١٠). مكتب إدارة المشاريع (PMO): السعي نحو الفهم (Project Management Institute).
- Project Management Institute. (٢٠٢١). معيار إدارة المشاريع ودليل مجموعة معارف إدارة المشاريع (PMBOK® دليل) (الطبعة السابعة). معهد إدارة المشاريع (Project Management Institute).
- Too, E. G., & Weaver, P. (٢٠١٤). إدارة إدارة المشاريع: إطار مفاهيمي لحوكمة المشاريع. المجلة ١٣٩٤، ١٣٨٢ (٨) الدولية لإدارة المشاريع، ٣٢

ملحق: استبيانات لمتغيرات البحث

يستخدم هذا الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث حول فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية في شركة جديا بمدينة الرياض، وذلك بهدف قياس أبعاد الفعالية وعلاقتها بأداء المشاريع التقنية.

تكون الإجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي: ١ = لا أوافق بشدة، ٢ = لا أوافق، ٣ = محايد، ٤ = أوافق، ٥ = أوافق بشدة.

جدول ٥: استبيان متغيرات البحث

م	عبارة الاستبيان	المتغير/المحور	الدرجة ١-٥
١	توجد صلاحيات ومسؤوليات واضحة لمكتب إدارة المشاريع التقنية داخل الشركة.	وضوح الأدوار والمسؤوليات	٤,٢٠
٢	توجد خطوط تصعيد واضحة عند حدوث مشكلات أو تعارضات في المشاريع التقنية.	وضوح الأدوار والمسؤوليات	٤,٠٧
٣	يساعد وضوح الأدوار في تقليل التداخل بين فرق العمل وأصحاب المصلحة.	وضوح الأدوار والمسؤوليات	٤,١٣
٤	يعتمد مكتب إدارة المشاريع التقنية منهجيات موحدة لإدارة المشاريع التقنية.	توحيد المنهجيات والأدوات	٤,٠٠
٥	تسهم القوالب والأدوات الموحدة في تحسين جودة تنفيذ المشاريع التقنية.	توحيد المنهجيات والأدوات	٤,١٧
٦	تساعد بوابات الاعتماد ومراحل المشروع في تحسين المتابعة والالتزام.	توحيد المنهجيات والأدوات	٣,٩٧
٧	توفر التقارير الدورية رؤية واضحة عن حالة المشاريع التقنية ومؤشرات أدائها.	الحوكمة والتقارير	٤,٠٣
٨	تسهم آليات الحوكمة في تحسين سرعة اتخاذ القرار داخل المشاريع التقنية.	الحوكمة والتقارير	٣,٩٠
٩	تعكس مؤشرات الأداء مستوى الالتزام بالوقت والميزانية والنطاق.	الحوكمة والتقارير	٤,٠٠
١٠	يتم توثيق المخاطر والقضايا المتعلقة بالمشاريع التقنية ومتابعتها بانتظام.	إدارة المخاطر والمعرفة	٣,٨٣
١١	تسهم خطط الاستجابة للمخاطر في تقليل حالات التعثر أو التأخير.	إدارة المخاطر والمعرفة	٣,٧٧
١٢	يتم الاستفادة من الدروس المستفادة في تحسين المشاريع التقنية اللاحقة.	إدارة المخاطر والمعرفة	٣,٩٧
١٣	يتكامل مكتب إدارة المشاريع التقنية بفاعلية مع الإدارات وفرق التنفيذ.	تكامل أصحاب المصلحة والدعم	٤,٢٠
١٤	يسهم إشراك أصحاب المصلحة في تحسين رضا المستفيدين عن نتائج المشاريع.	تكامل أصحاب المصلحة والدعم	٤,١٠
١٥	يقدم مكتب إدارة المشاريع دعماً منهجياً يساعد الفرق على تنفيذ المشاريع بكفاءة.	تكامل أصحاب المصلحة والدعم	٤,٠٧
١٦	تلتزم المشاريع التقنية غالباً بالجدول الزمنية المعتمدة.	أداء المشاريع التقنية	٤,٠٠
١٧	تلتزم المشاريع التقنية غالباً بالميزانيات والنطاقات المحددة.	أداء المشاريع التقنية	٣,٩٣
١٨	تتميز مخرجات المشاريع التقنية بمستوى جودة يلبي توقعات أصحاب المصلحة.	أداء المشاريع التقنية	٤,١٣

جدول أدوات البحث

جدول ٦: جدول أدوات البحث

م	أسلوب التحليل	نوع البيانات	الفئة/المصدر	الغرض من الاستخدام	أداة البحث
١	التحليل الوصفي، الارتباط، الانحدار	كمية	موظفو مكتب إدارة المشاريع ومديرو المشاريع وقادة الفرق التقنية	قياس آراء المشاركين حول أبعاد فعالية مكتب إدارة المشاريع التقنية وأداء المشاريع	الاستبيان
٢	التحليل الموضوعي للمضامين المتكررة	نوعية	مديرو المشاريع وبعض أصحاب المصلحة الداخليين	تفسير النتائج الكمية وفهم التحديات وفرص التحسين من وجهة نظر المشاركين	المقابلات شبه المنظمة
٣	المراجعة الوصفية والمقارنة مع نتائج الدراسة	ثانوية	وثائق مكتب إدارة المشاريع التقنية وتقارير الأداء	دعم نتائج الاستبيان والمقابلات ببيانات من تقارير الأداء أو قوائم الحوكمة عند توفرها	مراجعة الوثائق والتقارير