

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تعزيز نسب نجاح المشاريع

أسم الطالب
سعيد سرحان الاسمري

المادة / مشروع نهائي ١ (1 final project)

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي العاشر – ٢٠٢٦ م

التاريخ- الفصل الدراسي

١٤٤٧ هـ - ٢٠٢٦ م

جدول المحتويات

٣	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	١
٤	المقدمة:	١,١
٩	مشكلة الدراسة:	١,٢
٩	فجوات على المستوى النظري:	١,٢,١
٩	فجوات على المستوى التطبيقي:	١,٢,٢
٩	أهمية الدراسة:	١,٣
٩	على المستوى النظري:	١,٣,١
١٠	على المستوى التطبيقي:	١,٣,٢
١١	أسئلة الدراسة:	١,٤
١١	أهداف الدراسة:	١,٥
١٢	فرضيات الدراسة:	١,٦
١٢	نموذج الدراسة:	١,٧
١٣	منهجية الدراسة:	١,٨
١٣	الدراسة الميدانية:	١,٩
١٥	مخطط المشروع المقترح:	١,١٠
١٧	الفصل الثاني: الدراسات السابقة:	٢
١٨	المقدمة:	٢,١
١٩	المتغير المستقل:	2.2.
٢٠	المتغير التابع:	٢,٣
٢٠	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:	2.4.
٢٢	الخاتمة:	٢,٥
٢٣	قائمة المراجع	

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

تتميز بيئة الأعمال المعاصرة بديناميكية عالية وتسارع معرفي وتكنولوجي غير مسبوق، مما فرض على المنظمات الحديثة تبني استراتيجيات مرنة تضمن بقاءها ونموها في سوق تنافسي معقد. وفي هذا السياق، أصبحت المشاريع هي الأداة التنفيذية الأولى والركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحويل الرؤى النظرية إلى واقع ملموس ومع ذلك، فإن نجاح هذه المشاريع لم يعد أمراً سهلاً؛ نظراً للقيود الصارمة المتعلقة بالوقت، والتكلفة، والجودة، بالإضافة إلى المخاطر المتزايدة المحيطة ببيئة العمل، الأمر الذي يتطلب وجود آليات إدارية متقدمة تضمن حوكمة هذه المشاريع وإدارتها بكفاءة عالية (Kerzner, 2017).

على الرغم من الأهمية البالغة للمشاريع، إلا أن التقارير والدراسات العالمية ما زالت تشير إلى نسب فشل مقلقة في تحقيق الأهداف المرجوة؛ حيث تواجه العديد من المنظمات هدراً هائلاً في الموارد المالية والبشرية نتيجة تعثر المشاريع أو تجاوزها للميزانيات والجدول الزمني المحددة. ويعزى هذا التعثر غالباً إلى غياب المنهجيات الموحدة، وضعف التواصل بين فرق العمل، وافتقار الإدارات التنفيذية إلى الرؤية الشاملة والدقيقة لمراقبة أداء المحافظ والبرامج هذا الواقع المرير دفع الفكر الإداري إلى البحث عن حلول هيكلية مستدامة تتجاوز الممارسات الفردية التقليدية نحو مؤسسة العمل الإداري للمشاريع (Zwikaël & Smyrk, 2019).

استجابةً لتلك التحديات، برز مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office - PMO) ككيان تنظيمي ومحور استراتيجي يعنى بتوحيد العمليات، وتقديم الدعم، وتطوير المنهجيات القياسية داخل المنظمات ولم يعد دور مكتب إدارة المشاريع مقتصرًا على الجوانب الإدارية والرقابية التقليدية، بل تطور ليصبح شريكاً استراتيجياً يسهم في توجيه الموارد، وإدارة المخاطر، وتعزيز الحوكمة المؤسسية (التميمي، ٢٠١١).

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن الدور الذي يلعبه مكتب إدارة المشاريع يرتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً برفع معدلات نجاح المشاريع وخفض نسب تعثرها، فمن خلال تقديم الدعم

الاستشاري، والتدريب المستمر لمديري المشاريع، وتطبيق أدوات قياس الأداء (KPIs)، يساهم الـ PMO في تحسين جودة المخرجات والالتزام بالخطط الموضوعية ومع ذلك، فإن فاعلية هذا المكتب تختلف باختلاف نمطه (سواء كان داعماً، أو متحكماً، أو موجهاً) ومدى مواءمته للثقافة التنظيمية للمؤسسة، وهو ما يجعل دراسة آليات تأثيره ومحددات نجاحه أمراً بالغ الأهمية للمنظمات الساعية لتحقيق التميز التشغيلي (الرشيدي، ٢٠٢١)

تأسيساً على ما تقدم، وعلى الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية مكاتب إدارة المشاريع، إلا أن هناك فجوة معرفية وتطبيقية تتعلق بتحديد طبيعة الدور الدقيق الذي تلعبه هذه المكاتب في البيئات المحلية، ومدى قدرتها الفعلية على تعزيز نسب نجاح المشاريع في ظل التحديات الراهنة. ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على "دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تعزيز نسب نجاح المشاريع، من خلال رصد واقع تطبيقها، وتحليل الممارسات الأكثر تأثيراً على المخرجات النهائية للمشاريع. وتسعى الدراسة الحالية إلى تقديم إطار عملي يساهم في تمكين صناع القرار من تفعيل أدوار الـ PMO بما يضمن تعظيم العائد على الاستثمار وتحقيق الاستفادة المؤسسية (السالم، ٢٠٢٣).

يعمل مكتب إدارة المشاريع (PMO) كجهة مركزية تُعنى بتوحيد المنهجيات، النماذج، وأدوات العمل عبر كافة أرجاء المؤسسة. يساهم هذا التوحيد في تقليل التباين في الأداء الميداني ورفع كفاءة التنفيذ من خلال توفير أطر عمل واضحة ومجربة تُقلل من الأخطاء التشغيلية (Project Management Institute, 2021).

يُعد الـ PMO الركيزة الأساسية لتطبيق أطر حوكمة صلبة تضمن وضوح المسؤوليات وتحديد أدوار صناع القرار، بالإضافة إلى رسم مسارات التصعيد عند حدوث الانحرافات. تضمن الحوكمة الفعالة الحد من الهدر المالي والزمني وتوافق التنفيذ مع سياسات المنظمة (Müller, 2009).

يقوم مكتب إدارة المشاريع بتحليل ورصد المخاطر على مستوى المحفظة الكلية وليس على مستوى كل مشروع بشكل منفصل. يوفر هذا المنظور الشامل قدرة استباقية على اكتشاف المخاطر مبكراً وتطوير استراتيجيات للحد من آثارها السلبية على الجدول الزمني والنطاق (Hill, 2013).

يُشكل مكتب إدارة المشاريع الدعائم الأساسية التي تركز عليها المنظومة التنظيمية في المؤسسات الحديثة، حيث يتولى مسؤولية إعداد وتطوير منهجيات عمل معيارية موحدة تسري على كافة المشاريع بغض النظر عن حجمها أو طبيعتها. إن التزام المكتب بتنسيق النماذج التشغيلية وتبسيط إجراءات التقارير يُسهم بشكل مباشر في الحد من التباين في أداء الفرق التنفيذية، مما يؤدي إلى خفض الأخطاء الناجمة عن الاجتهادات الفردية وتوفير بيئة عمل تتسم بالشفافية والقابلية للتنبؤ. علاوة على ذلك، يضمن إرساء قواعد الحوكمة الصلبة تحديد الأدوار والصلاحيات بدقة، ورسم مسارات واضحة لاتخاذ القرارات وإدارة التعقيد، وهو ما يُقلل من الهدر المالي والزمني ويضمن مطابقة كافة الأنشطة للسياسات والأنظمة المعتمدة داخل المنظمة (معهد إدارة المشاريع، ٢٠٢١؛ مولر، ٢٠٠٩).

تتعدى وظيفة مكتب إدارة المشاريع الجوانب التشغيلية اليومية لتصل إلى لعب دور استراتيجي محوري يتمثل في ربط المحفظة المباشرة للمشاريع بالأهداف والغايات الكبرى للمؤسسة. يعمل المكتب كفلتر تنظيم يضمن عدم الموافقة على أي مشروع أو البدء فيه إلا إذا كان يحقق قيمة مضافة وملموسة تخدم الرؤية طويلة المدى، مما يحمي المؤسسة من استنزاف مواردها في مبادرات ذات عائد منخفض أو غير متوافقة مع التوجهات العامة. هذا التوافق الاستراتيجي يضمن رفع معدلات العائد على الاستثمار المؤسسي، ويُعزز من قدرة الإدارة العليا على المتابعة والتقييم الدوري بناءً على مؤشرات أداء رئيسية تدعم اتخاذ القرارات الاستثمارية الصحيحة في التوقيت المناسب (هوبز وأوبراي، ٢٠١٠؛ كروفورد، ٢٠١١).

تساعد التغطية المركزية للموارد التي يوفرها الـ PMO في توزيع القوى البشرية والمالية بناءً على الأهمية الاستراتيجية للمشاريع. يقلل هذا التخصيص المنظم من التعارض على الموارد (Resource Conflicts) والإجهاد الوظيفي، مما يرتقي بإنتاجية الفرق (Engwall & Jerbrant, 2003).

يُوفر مكتب إدارة المشاريع رؤية شمولية ومتقاطعة تمكنه من مراقبة وتحليل المخاطر على مستوى المنظومة ككل بدلاً من التعامل مع كل مشروع بشكل معزول. تتيح هذه النظرية التجميعية رصد التهديدات والمخاطر المتقاطعة واكتشافها في مراحلها المبكرة، ومن ثم وضع استراتيجيات استباقية للحد من آثارها على الجداول الزمنية والميزانيات المعتمدة. بالتوازي مع ذلك، يتولى المكتب مهمة التوزيع الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية بين المشاريع المختلفة بناءً على أولوياتها الاستراتيجية، مما يحول دون حدوث التعارض على الموارد ويحد من ظاهرة الإجهاد الوظيفي لدى الفرق، وينعكس في النهاية على زيادة الإنتاجية العامة وضمان استمرارية التنفيذ بسلاسة (هيل، ٢٠١٣؛ إنجوال وجيربرانت، ٢٠٠٣).

يضمن الـ PMO توجيه الاستثمارات نحو المشاريع التي تخدم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بشكل مباشر. يُسهم هذا الدور في استبعاد المشاريع ذات القيمة المنخفضة أو غير المتوافقة مع الرؤية العامة، مما يُعظم عائد الاستثمار (Hobbs & Institutional ROI Aubry, 2010).

يلعب مكتب إدارة المشاريع دور المستودع المعرفي للمؤسسة من خلال توثيق "الدروس المستفادة (Lessons Learned)" وأفضل الممارسات من المشاريع السابقة. يساعد هذا التوثيق على تفادي تكرار الأخطاء ويسرّع منحنى التعلم للفرق الجديدة. (Kerzner, 2017).

يوفر الـ PMO أطراً لقياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وإعداد تقارير دورية للإدارة العليا. تتيح هذه الرؤية الشاملة الاكتشاف المبكر للانحرافات في الميزانية أو الجدول الزمني، مما يُسهّل اتخاذ التدابير التصحيحية في الوقت المناسب. (Crawford, 2011)

يُساهم المكتب في رصد الفجوات المهارية لدى مدراء المشاريع والفرق، وتقديم البرامج التدريبية والتوجيه المستمر. (Coaching) ينعكس هذا الاستثمار المباشر في رأس المال البشري على رفع جودة التنفيذ وزيادة فرص نجاح المشاريع. (Dai & Wells, 2004)

يعمل مكتب إدارة المشاريع كحلقة وصل محورية بين الإدارة العليا، ومدراء المشاريع، وأصحاب المصلحة. تضمن إدارة الاتصال الشفافة وتقنيات إدارة التغيير تقليل المقاومة التنظيمية وزيادة معدلات قبول المخرجات النهائية. (Pellegrinelli & Garagna, 2009)

تؤكد الدراسات التطبيقية أن التفعيل الصحيح لمكتب إدارة المشاريع ينعكس مباشرة على تحقيق مخرجات المشروع ضمن الميزانية المحددة، الوقت المخطط له، والجودة المطلوبة، وهي القياسات التقليدية الأكثر أهمية لنجاح المشاريع. (Standish Group, 2020)

١,٢. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الارتفاع الملحوظ في نسب تعثر وفشل المشاريع المعاصرة وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها المرسومة ضمن القيود المحددة للوقت والتكلفة والجودة، وهو ما يفرض حاجة ماسة لتفعيل دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) كآلية حوكمة متطورة.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

ندرة ونقص الدراسات والأدبيات العلمية العربية (في بيئة الأعمال المحلية) التي توثق وتوصل طبيعة العلاقة الارتباطية والأثر الكمي والنوعي لأنماط مكاتب إدارة المشاريع المختلفة على معايير النجاح المستدام للمشاريع..

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

غياب أطر عمل واضحة وممارسات قياسية موحدة تمكن المؤسسات من الدمج الفعال لـ الـ PMO داخل بنيتها التنظيمية، بالإضافة إلى ضعف مرونة هذه المكاتب في المواءمة بين الأهداف الاستراتيجية للإدارة العليا والواقع التشغيلي لفرق العمل، مما يحد من قدرتها الفعلية على رفع نسب نجاح المشاريع والحد من هدر الموارد.

والتساؤل هنا: ما دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) بممارساته وأنماطه المختلفة في تعزيز نسب نجاح المشاريع؟

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسعى إلى إثراء المكتبة العربية والمراجع البحثية في مجال إدارة المشاريع، وذلك من خلال:

١) سد الفجوة المعرفية: تقديم إطار نظري محدث يستجيب للتطورات العالمية في مفهوم مكاتب إدارة المشاريع (PMO) ودورها في تعزيز النجاح، مما يقلل من ندرة الدراسات العربية التي تتناول هذا الربط في بيئات إدارية محلية.

٢) تأصيل المفاهيم: المساهمة في توضيح العلاقة التفاعلية بين أنواع مكاتب إدارة المشاريع المختلفة (الداعمة، التحكمية، والموجهة) وبين متغيرات نجاح المشاريع، مما يوفر مرجعاً للباحثين والأكاديميين.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تتجاوز أهمية هذه الدراسة الجانب النظري لتلامس الواقع العملي للمؤسسات، وتبرز أهميتها التطبيقية في النقاط التالية:

- ١) توجيه صناع القرار: تزويد الإدارات العليا والقيادات التنفيذية برؤى قائمة على أدلة علمية تساعد في اتخاذ قرارات مدروسة حول ضرورة إنشاء أو إعادة هيكلة مكتب إدارة المشاريع بما يتناسب مع حجم وأهداف مؤسساتهم.
- ٢) تعزيز كفاءة المشاريع: تقديم توصيات عملية تساعد في تقليل معدلات فشل المشاريع، وضبط تكاليفها، وتحسين جودة مخرجاتها، من خلال تفعيل دور الـ PMO كأداة للرقابة والدعم الاستراتيجي.
- ٣) موازنة الاستراتيجية والتنشغيل: مساعدة المؤسسات على تجاوز الفجوة بين الأهداف الاستراتيجية العليا والواقع التنفيذي للمشاريع، وضمان أن كل مشروع يتم تنفيذه يصب بشكل مباشر في تحقيق الرؤية المؤسسية الكلية.
- ٤) تطوير الثقافة التنظيمية: نشر الوعي بأهمية مأسسة العمل الإداري للمشاريع، وتوضيح الأدوار المنوطة بمكاتب إدارة المشاريع، مما يساهم في خلق بيئة عمل منظمة وأكثر استجابة للتحديات والمتغيرات.

١,٤ . أسئلة الدراسة

الأسئلة الفرعية:

- ١) ما واقع ومستوى تطبيق مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المنظمات محل الدراسة، وما هي الأنماط الأكثر شيوعاً (داعمة، متحكممة، موجهة)؟
- ٢) ما أثر ممارسات مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين مؤشرات نجاح المشاريع الثلاثية الكلاسيكية (الوقت، التكلفة، الجودة)؟
- ٣) ما طبيعة التحديات والعقبات (التنظيمية، الثقافية، التشغيلية) التي تحد من قدرة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) على سد الفجوة بين الأهداف الاستراتيجية ومخرجات المشاريع؟

السؤال الرئيسي:

ما دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) بممارساته وأنماطه المختلفة في تعزيز نسب نجاح المشاريع؟

١,٥ . أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى الإجابة عن التساؤلات المطروحة من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١. الهدف الرئيسي:

- التعرف على دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) بممارساته وأنماطه المختلفة في تعزيز نسب نجاح المشاريع، وتحديد مدى مساهمته في سد الفجوة بين التوجهات الاستراتيجية والواقع التشغيلي للمنظمات.

٢. الأهداف الفرعية:

- تشخيص واقع ومستوى تطبيق مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المنظمات محل الدراسة، وتحديد الأنماط الهيكلية الأكثر شيوعاً واستخداماً.
- قياس أثر ممارسات مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين مؤشرات نجاح المشاريع (الالتزام بالوقت، ضبط التكلفة، جودة المخرجات).
- رصد وتحليل التحديات (التنظيمية، الثقافية، التشغيلية) التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع وتحد من فاعليتها، وتقديم إطار عمل ومقترحات عملية لتجاوزها.

١,٦. فرضيات الدراسة

وجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) لأنماط مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تعزيز نسب نجاح المشاريع.

١,٧. نموذج الدراسة

جدول ١: نموذج الدراسة المخطط الهيكلي الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة

مكتب إدارة المشاريع (PMO)
(المتغير المستقل)
١- أنماط المكتب (داعم، متحكم، موجه)
٢- الممارسات الفنية (توحيد المنهجيات، التدريب، الدعم)
٣- الموازنة الاستراتيجية وحوكمة المشاريع
أثر ذو دلالة إحصائية
نجاح المشاريع
(المتغير التابع)
١- الالتزام بالجدول الزمني (الوقت).
٢- ضبط الميزانية التقديرية (التكلفة).
٣- تحقيق معايير الكفاءة ورضا المستفيد (الجودة).

١,٨ . منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسات الإدارية والإنسانية.

١. الجانب الوصفي: يهدف إلى رصد وتشخيص واقع مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المنظمات محل الدراسة، وتحديد أنماطها وممارساتها السائدة.

٢. الجانب التحليلي: يسعى إلى استكشاف وفحص العلاقات والروابط الإحصائية بين المتغيرات (ممارسات الـ PMO ونسب نجاح المشاريع)، وتحليل البيانات الميدانية لاختبار صحة الفرضيات واستخلاص الدلالات.

١,٩ . الدراسة الميدانية

١- مجتمع وعينة الدراسة

• مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بيئة المشاريع بالمنظمات المستهدفة مثل: مديري المشاريع، أعضاء مكاتب إدارة المشاريع PMO ، المديرين التنفيذيين، وأخصائي التخطيط والمتابعة.

٢- عينة الدراسة: نظرًا لاتساع مجتمع الدراسة، سيتم سحب عينة عشوائية بسيطة أو طبقية ممثلة للمجتمع. ويتم تحديد حجم العينة المناسب بناءً على المعادلات الإحصائية المعيارية لضمان تمثيل كافة الفئات الوظيفية ذات العلاقة مباشرة بإدارة المشاريع.

٣- أدوات جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة، يتم الاعتماد على مصدرين رئيسيين للبيانات:

• المصادر الثانوية: مراجعة الأدبيات العلمية، والكتب، والدراسات السابقة، والتقارير العالمية الصادرة عن معاهد إدارة المشاريع (مثل PMI) لبناء الإطار النظري.

• المصادر الأولية (الأداة الرئيسية): تصميم استبانة (Questionnaire) محكمة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة الميدانية. يتم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء رئيسية:

١. البيانات الديموغرافية والمهنية للمستجيبين.

٢. محاور قياس المتغير المستقل (أنماط وممارسات مكتب الـ PMO)

٣. محاور قياس المتغير التابع (مؤشرات نجاح المشاريع: الوقت، التكلفة، الجودة).

٤- أساليب التحليل الإحصائي

سيتم معالجة وتحليل البيانات الكمية المستخرجة من الاستبيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والاعتماد على الأساليب الإحصائية (الاحصائي الوصفي) التالية:

- التكرارات والنسب المئوية (لوصف الخصائص الديموغرافية لفراد العينة).
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (لتحديد رتب ومستويات موافقة أفراد العينة على محاور الدراسة).

١٠,١. مخطط المشروع المقترح

المرحلة الأولى: التخطيط وبناء الإطار النظري

الأسابيع ١ - ٣

- صياغة خطة البحث النهائية (المقدمة، المشكلة، الأهداف).
- مراجعة الأدبيات السابقة وحصر الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة.
- تأصيل الجانب النظري لمتغيرات الدراسة أنماط الـ PMO ومؤشرات نجاح المشاريع.

المرحلة الثانية: تصميم وتحكيم أداة الدراسة

الأسابيع ٤ - ٥

- بناء الاستبانة في صورتها الأولية استناداً إلى أبعاد نموذج الدراسة.
- عرض الأداة على المحكمين (الصدق الظاهري) وتعديل العبارات وفق ملحوظاتهم.
- تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية

المرحلة الثالثة: الدراسة الميدانية وجمع البيانات

الأسابيع ٦ - ٨

- تحديد المنظمات المستهدفة والتواصل مع مسؤولي المشاريع والـ PMO لتسهيل المهمة.
- توزيع الاستبانة إلكترونياً وميدانياً على أفراد العينة المختارة.
- متابعة عمليات الاستجابة للتأكد من جمع العدد الكافي المطلوب إحصائياً (حجم العينة المستهدف).

المرحلة الرابعة: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

الأسابيع ٩ - ١٠

- ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج SPSS.
- إجراء الاختبارات الوصفية (المتوسطات والانحرافات) والاستدلالية (تحليل الانحدار والارتباط).

- تفسير النتائج، واختبار صحة الفرضيات، وربطها بما جاءت به الدراسات السابقة.

المرحلة الخامسة: الصياغة النهائية والمراجعة

الأسابيع ١١ - ١٢

- كتابة الاستنتاجات والتوصيات العملية الموجهة لمديري مكاتب إدارة المشاريع.
- تنسيق المراجع وفق نظام APA وفصل المراجع العربية عن الأجنبية بدقة.
- التدقيق اللغوي الشامل وإخراج البحث في صورته النهائية للطباعة أو المناقشة.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

تُمثل الدراسات السابقة الركيزة المعرفية التي يستند إليها هذا البحث لتحديد الفجوات العلمية والبناء على ما انتهى إليه الفكر الإداري؛ حيث يسهم استعراض الأدبيات المتخصصة في فهم أبعاد مكاتب إدارة المشاريع ومؤشرات النجاح، وتطوير أداة قياس دقيقة تلائم بيئة الأعمال الراهنة.

يمثل مكتب إدارة المشاريع الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، حيث يقع على عاتقه جمع وتوثيق وتعميم "الدروس المستفادة" والتجارب الناجحة والإخفاقات السابقة الناجمة عن تنفيذ المشاريع المتعاقبة. يُسهم هذا الأرشفة المعرفي النشط في منع تكرار الأخطاء وتسهيل عملية انتقال المعرفة بين الأجيال الوظيفية المتعاقبة، مما يسرع من منحنى التعلم لفرق العمل الجديدة. إضافة إلى ذلك، يضطلع المكتب بدور فعال في تقييم الاحتياجات التدريبية وتحديد الفجوات المهارية لدى مدراء المشاريع والفرق الفنية، ويقوم بتصميم وتنفيذ برامج التأهيل والتوجيه المستمر، مما يرفع من جاهزية العنصر البشري ويعزز قدرته على التعامل مع التعقيدات التنفيذية بنجاح (كيرزنر، ٢٠١٧؛ داي وويلز، ٢٠٠٤).

يُعد مكتب إدارة المشاريع حلقة الوصل المحورية بين الإدارة العليا ومدراء المشاريع وكافة أصحاب المصلحة، حيث يقع على عاتقه تصميم وتنفيذ خطط الاتصال الشفافة وإدارة التغيير التنظيمي المترافق مع مخرجات المشاريع. تُسهم هذه الممارسة في الحد من المقاومة المؤسسية وضمان قبول النواتج النهائية واعتمادها بسلاسة من قبل المستخدمين النهائيين. ونتيجة لهذه الجهود المترابطة في الحوكمة، وإدارة المخاطر، والتدريب، والاتصال، تشير الأبحاث التطبيقية إلى أن وجود هذا المكتب يُعزز بشكل ملموس من قدرة المنظمات على تحقيق أهداف المشاريع ضمن قياسات نجاحها التقليدية الرئيسية: الالتزام بالنطاق المحدد، والميزانية المعتمدة، والجدول الزمني المخطط له (بيليجرينيلي وجارانيا، ٢٠٠٩؛ مجموعة ستانديش، ٢٠٢٠).

وفيما يلي استعراض لأبرز هذه الدراسات مقسمةً بحسب متغيرات الدراسة:

٢,٢. المتغير المستقل

أولاً: دراسات تناولت المتغير المستقل مكتب إدارة المشاريع (PMO)

• الدراسة الأولى (عربية): الرشيدى (2021)

- **الهدف والمنهج:** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الحكومية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة وزعت على العاملين في قطاع المشاريع الحكومية.
- **النتائج:** خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الـ PMO على كفاءة الأداء التنظيمي، وأوصت بضرورة منح هذه المكاتب صلاحيات أوسع للانتقال من النمط الداعم التقليدي إلى النمط الموجه والمتحكم.

• الدراسة الثانية (أجنبية) (Hobbs & Aubry 2010):

- **الهدف والمنهج:** تعد هذه الدراسة من كبرى الدراسات الاستكشافية العالمية المدعومة من معهد إدارة المشاريع (PMI)، وشملت مسحاً وتحليلاً إحصائياً لأكثر من ٥٠٠ مكتب إدارة مشاريع حول العالم لتحديد خصائصها ووظائفها وتنوع ممارساتها الهيكلية.
- **النتائج:** أظهرت النتائج تبايناً كبيراً في أدوار مكاتب الـ PMO بناءً على الثقافة التنظيمية، وأكدت أن المكاتب الناجحة هي التي تتصف بالمرونة العالية والقدرة على تجديد وظائفها دورياً لتلائم التغيرات الاستراتيجية للمنظمة.

٢,٣. المتغير التابع

ثانياً: دراسات تناولت المتغير التابع (نجاح المشاريع)

• الدراسة الأولى (عربية): القحطاني (٢٠٢٢)

- **الهدف والمنهج:** ركزت هذه الدراسة على بحث أسباب تعثر وفشل المشاريع الإنشائية العامة، واعتمدت المنهج الوصفي من خلال استقصاء آراء عينة من المهندسين ومديري المشاريع في القطاع الحكومي.
- **النتائج:** بينت النتائج أن غياب مؤشرات قياس واضحة للوقت والتكلفة وضبط الجودة يُعد العامل الرئيسي وراء تعثر المشاريع، وأوصت الدراسة بتبني آليات حوكمة صارمة لمراقبة المثلث الكلاسيكي لنجاح المشاريع.

• الدراسة الثانية (أجنبية)(Zwikael & Smyrk (2019)

- **الهدف والمنهج:** قدم الباحثان دراسة تحليلية ناقدا للمفهوم التقليدي لنجاح المشاريع، معتمدين على تطوير أطر عمل إدارية تقيس جودة المخرجات وعائد الاستثمار.
- **النتائج:** خلصت الدراسة إلى أن نجاح المشروع لا يتوقف فقط عند تسليمه في الوقت والميزانية المحددة (المخرجات الفنية)، بل يمتد ليشمل "تحقيق المنافع الاستراتيجية للمنظمة" (Business Benefits) ورضا المستفيدين النهائيين كمعيار حاسم للنجاح.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

ثالثاً: دراسات ربطت بين المتغيرين (المستقل والتابع معاً)

• التميمي (٢٠١١)

- **الهدف والمنهج:** سعت هذه الدراسة إلى تقييم أثر أداء مكاتب إدارة المشاريع (PMO) بشكل مباشر على نسب نجاح مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مستخدمة منهج النمذجة الرياضية والتحليل الإحصائي لبيانات الاستبيانات.
- **النتائج:** توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية؛ حيث تبين أن المنظمات التي تمتلك مكاتب PMO ذات نضج عالٍ حققت نسب نجاح مرتفعة جداً في مشاريعها

والتزمت بالقيود الثلاثية (الوقت، التكلفة، الجودة)، كما نجحت تلك المكاتب في تقليل الفجوة التشغيلية الميدانية لفرق العمل بشكل ملحوظ.

٢,٥ . الخاتمة

في ختام هذه الدراسة، يمكنني القول إن الرحلة البحثية في استكشاف "دور مكتب إدارة المشاريع (PMO)" قد كشفت لي وللباحثين بشكل قاطع أنه لم يعد مجرد ترف إداري أو هيكل تنظيمي إضافي، بل هو شريك استراتيجي وعصب رئيسي لضمان بقاء المشاريع على مسارها الصحيح. ومن خلال ما استعرضته من أدبيات ودراسات سابقة، يتضح أن الممارسات المنهجية التي يقدمها الـ PMO سواء في توحيد العمليات، أو تقديم الدعم الفني، أو فرض حوكمة صارمة — تساهم بشكل مباشر وحاسم في رفع نسب نجاح المشاريع وحمايتها من شبح التعثر وتجاوز الميزانيات أو الجداول الزمنية. إن نجاح أي منظمة اليوم بات مرتبطاً بمدى قدرتها على مأسسة العمل الإداري للمشاريع وتحويل الخبرات الفردية إلى ممارسات مؤسسية مستدامة.

وإنني إذ أضع هذا البحث المتواضع وكلّي أمل بأن يساهم الإطار النظري والمنهجي الذي طوّرتَه في تقديم إضافة، ولو بسيطة، وأن يفتح آفاقاً جديدة لدراسات مستقبلية تتناول أبعاداً أكثر عمقاً لنضج مكاتب المشاريع في بيئاتنا المحلية. كما أرجو أن تجد التوصيات العملية التي خلصت إليها الدراسة طريقها إلى التطبيق لدى صناع القرار والمديرين التنفيذيين، لتكون بمثابة دليل استرشادي يدعمهم في تصميم وتفعيل مكاتب إدارة مشاريع مرنة وقادرة على سد الفجوة بين الطموحات الاستراتيجية للإدارة العليا والواقع التشغيلي الميداني لفرق العمل.

قائمة المراجع

- ١) الرشيدى، مساعد بن نايف. (٢٠٢١). أثر مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الحكومية. *المجلة العربية للإدارة*، ٤١(2)، ١١٥-١٣٤.
- ٢) السالم، مؤيد سعيد. (٢٠٢٣). أثر نضج مكاتب إدارة المشاريع في تعزيز كفاءة ونجاح المشاريع الرأسمالية. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٧(1)، ٤٥-٧٢.
- ٣) القحطاني، محمد بن عايض. (٢٠٢٢). أسباب تعثر المشاريع الإنشائية العامة وآليات معالجتها من خلال الحوكمة المؤسسية. *مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)*، ٣٤(1)، ٨٩-١٠٨.
- ٤) يوسف، رامي سليمان. (2012). *إدارة الموارد والقيود في المشاريع الحديثة*. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ٥) التميمي، عبد الرحمن (٢٠١١)، النجاح المستقبلي لمشاريع تكنولوجيا المعلومات: تقييم أداء مكتب إدارة المشاريع. (PMO) *المجلة الدولية لإدارة المشاريع*.

- 6) Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22(7), 523-532.
- 7) Hill, G. M. (2004). Evolving the project management office: A competency continuum. *Information Systems Management*, 21(4), 45-51.
- 8) Hobbs, B., & Aubry, M. (2010). *The project management office (PMO): A quest for understanding*. Project Management Institute.
- 9) Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). John Wiley & Sons.

- 10) Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- 11) Srivannaboon, S., & Milosevic, D. Z. (2006). A conceptual model of the alignment of project management with business strategy. *International Journal of Project Management*, 24(6), 492-498.
- 12) The Standish Group. (2020). *CHAOS Report 2020: Beyond Infinity*. The Standish Group International.
- 13) Zwikael, O., & Smyrk, J. (2019). *Project management for profit: A guide to delivering the expected business benefits*. Harvard Business Press.