

"دور وأهمية مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) في تحسين
كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات"

إعداد الطالب:

تركي فهد العمار

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

٢٠٢٦ - ١٤٤٨



أهدى

إلى والديّ العزيزين، اللذين غرسا في قلبي حب العلم والعمل، وإلى والدتي التي كانت لي دوماً السند والمشجع، أهدي هذا العمل تعبيراً عن امتناني العميق لكل ما قدما لي من دعم وتوجيه.

إلى أساتذتي الكرام، الذين لم يبخلوا عليّ بمعرفتهم وخبراتهم، وكانوا لي خير قدوة وداعم في مشواري الأكاديمي.

إلى زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عوناً ومصدر إلهام، أهدي هذا العمل كتقدير واعتراف بفضلهم في كل خطوة من هذه الرحلة.

أهدي هذا العمل لكل من آمن بقدراتي وشجعني على المضي قدماً، وأسأل الله أن يكون هذا الإنجاز بداية لمزيد من النجاحات والتقدم.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا البحث. أود أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في تحقيق هذا العمل.

أبدأ بشكر والديّ العزيزين، اللذين كانا لي العون والسند منذ بداية مسيرتي التعليمية وحتى اليوم، فقد كان لدعمهما وتشجيعهما الأثر الأكبر في تحقيق هذا الإنجاز.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأساتذتي الأفاضل، وخاصة المشرف على رسالتي، الذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته القيمة ونصائحه السديدة طوال فترة إعداد البحث.

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

ولا أنسى أن أعبر عن امتناني لزملائي وأصدقائي، الذين قدموا لي الدعم والمساعدة، وكانوا لي عوناً في تجاوز التحديات.

وأخيراً، أشكر كل من ساهم بأي شكل من الأشكال في إتمام هذا العمل، سائلاً الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والصلاح.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور وأهمية مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في المؤسسات السعودية، وذلك من خلال دراسة أثر أبعاده الستة المتمثلة في: التخطيط الاستراتيجي، والحوكمة، وإدارة المخاطر، وتطوير الكفاءات، وإدارة المعرفة، ومتابعة الأداء، على كفاءة إدارة المشاريع. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وطُبِّقت على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (٣٥٤) مفردة من العاملين في مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية في القطاعين الحكومي والخاص بالمملكة العربية السعودية، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS) عبر أساليب إحصائية متعددة شملت الإحصاء الوصفي، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط، واختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: ارتفاع مستوى تطبيق أبعاد مكتب إدارة المشاريع المؤسسي بمتوسط حسابي عام بلغ (٤.٠٥)، ووجود مستوى مرتفع من كفاءة إدارة المشاريع بمتوسط (٤.٠٤)، فضلاً عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد EPMO مجتمعةً على كفاءة إدارة المشاريع، إذ فسّرت هذه الأبعاد ما نسبته (٧٨.١٪) من التباين في المتغير التابع، وجاء بُعد التخطيط الاستراتيجي في مقدمة الأبعاد تأثيراً، يليه الحوكمة، ثم متابعة الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة ربط EPMO بالإدارة العليا مباشرةً، ومواءمة أنشطته مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتعزيز منظومة الحوكمة وإدارة المعرفة، وتوظيف المنهجيات الحديثة كـ (Agile) ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لضمان استدامة كفاءة المشاريع المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO)، كفاءة إدارة المشاريع، التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة، رؤية المملكة ٢٠٣٠، المؤسسات السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	١.١ مقدمة الدراسة
٣.....	٢.١ مشكلة الدراسة
٤.....	٣.١ أهمية الدراسة
٥.....	٤.١ أهداف الدراسة
٦.....	٥.١ أسئلة الدراسة
٧.....	٦.١ فروض الدراسة
٨.....	٧.١ الدراسات السابقة
١٣.....	٨.١ الفجوة البحثية
١٥.....	٩.١ المنطلقات النظرية للدراسة
١٩.....	١٠.١ منهجية الدراسة
١٩.....	١١.١ مجتمع وعينة الدراسة
٢٠.....	١٢.١ مصادر جمع البيانات
٢٠.....	١٣.١ أداة الدراسة
٢١.....	١٤.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة
٢٢.....	١٥.١ حدود الدراسة
٢٣.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
٢٣.....	المبحث الأول: مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO)

٢٣	١.١.٢ تمهيد.....
٢٣	٢.١.٢ مفهوم مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO)
٢٤	٣.١.٢ التمييز بين مكتب إدارة المشاريع التقليدي (PMO) ومكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO)
٢٥	٤.١.٢ أهمية مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO)
٢٦	٥.١.٢ أهداف مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO)
٢٧	٦.١.٢ أبعاد مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO)
٢٩	٧.١.٢ مداخل تطوير مكتب إدارة المشاريع المؤسسي
٣٠	٨.١.٢ مستويات نضج مكتب إدارة المشاريع المؤسسي
٣٠	٩.١.٢ التحديات التي تواجه مكتب إدارة المشاريع المؤسسي
٣٢	المبحث الثاني: كفاءة إدارة المشاريع.....
٣٢	١.٢.٢ تمهيد.....
٣٢	٢.٢.٢ مفهوم كفاءة إدارة المشاريع.....
٣٣	٣.٢.٢ أهمية كفاءة إدارة المشاريع.....
٣٤	٤.٢.٢ أهداف تحقيق كفاءة إدارة المشاريع.....
٣٥	٥.٢.٢ أبعاد كفاءة إدارة المشاريع.....
٣٦	٦.٢.٢ مداخل تحقيق كفاءة إدارة المشاريع.....
٣٧	٧.٢.٢ محددات كفاءة إدارة المشاريع.....
٣٨	٨.٢.٢ العلاقة بين مكتب إدارة المشاريع المؤسسي وكفاءة إدارة المشاريع.....
٣٩	٩.٢.٢ التحديات التي تواجه تحقيق كفاءة إدارة المشاريع.....
٤٠	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية.....
٤٠	١.٣ تمهيد.....
٤٠	٢.٣ منهج الدراسة.....
٤٠	٣.٣ مجتمع الدراسة.....
٤١	٤.٣ عينة الدراسة.....
٤١	٥.٣ أداة الدراسة.....

٤٢	٦.٣ صدق أداة الدراسة
٤٤	٧.٣ مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة
٤٥	٨.٣ ثبات أداة الدراسة
٤٦	٩.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة
٤٨	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
٤٨	١.٤ تمهيد
٤٨	٢.٤ تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
٥١	٣.٤ التحليل الوصفي لاستجابات أفراد عينة الدراسة
٥٨	٤.٤ اختبار فرضيات الدراسة
٦٥	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها
٦٥	١.٥ تمهيد
٦٥	٢.٥ نتائج الدراسة
٦٩	٣.٥ توصيات الدراسة
٧٠	٤.٥ الدراسات المقترحة
٧٢	Abstract
٧٣	المراجع
٧٦	الملاحق
٧٧	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٤٢	جدول (٣ - ١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل	١.
٤٣	جدول (٣ - ٢): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية	٢.
٤٤	جدول (٣ - ٣): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه	٣.
٤٦	جدول (٣ - ٤): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) والمتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع)	٤.
٤٧	جدول (٣ - ٥): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	٥.
٤٩	جدول (٤ - ١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع	٦.
٥٠	جدول (٤ - ٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	٧.
٥٠	جدول (٤ - ٣): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	٨.
٥١	جدول (٤ - ٤): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	٩.
٥١	جدول (٤ - ٥): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي	١٠.
٥٢	جدول (٤ - ٦): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة القطاع	١١.
٥٢	جدول (٤ - ٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد التخطيط الاستراتيجي	١٢.
٥٣	جدول (٤ - ٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الحوكمة	١٣.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٥٤	جدول (٤ - ٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد إدارة المخاطر	١٤.
٥٥	جدول (٤ - ١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد تطوير الكفاءات	١٥.
٥٥	جدول (٤ - ١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد إدارة المعرفة	١٦.
٥٦	جدول (٤ - ١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد متابعة الأداء	١٧.
٥٧	جدول (٤ - ١٣): ترتيب أبعاد المتغير المستقل) مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO)	١٨.
٥٧	جدول (٤ - ١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع)	١٩.
٥٩	جدول (٤ - ١٥): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد مكتب إدارة المشاريع المؤسسي على كفاءة إدارة المشاريع	٢٠.
٦١	جدول (٤ - ١٦): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة إدارة المشاريع	٢١.
٦٢	جدول (٤ - ١٧): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الحوكمة على كفاءة إدارة المشاريع	٢٢.
٦٢	جدول (٤ - ١٨): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المخاطر على كفاءة إدارة المشاريع	٢٣.
٦٣	جدول (٤ - ١٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير الكفاءات على كفاءة إدارة المشاريع	٢٤.
٦٤	جدول (٤ - ٢٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المعرفة على كفاءة إدارة المشاريع	٢٥.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٦٥	جدول (٤ - ٢١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر متابعة الأداء على كفاءة إدارة المشاريع	٢٦.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ مقدمة الدراسة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة وتحديات متزايدة فرضتها العولمة والثورة الرقمية والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، مما جعل المنظمات في مختلف القطاعات تسعى جاهدةً إلى تبني منهجيات إدارية حديثة تمكنها من مواكبة هذه التحولات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ولم تعد إدارة المشاريع مجرد وظيفة إدارية تقليدية، بل أصبحت ركيزةً استراتيجيةً محوريةً في تحقيق الأهداف المؤسسية والرؤى الوطنية الطموحة، ولا سيما في ظل تنامي حجم المشاريع وتعقيدها وتشابك متطلباتها، الأمر الذي استوجب على المنظمات تبني أساليب متطورة لإدارة مشاريعها بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية في تنفيذها (الكرعاوي وعلي، ٢٠٢٢).

وفي ضوء هذه التحولات، برزت مكاتب إدارة المشاريع (Project Management Offices – PMOs) بوصفها كياناً تنظيمياً متخصصاً يضطلع بمسؤولية تنسيق المشاريع وإدارتها وحوكمتها داخل المنظمة، حيث بدأت هذه المكاتب في التطور من مجرد وحدات تشغيلية داعمة إلى وحدات استراتيجية شاملة تسهم في ربط المشاريع بالتوجهات الاستراتيجية للمنظمة، وقد شهد مفهوم مكاتب إدارة المشاريع تطوراً ملحوظاً ليظهر ما يُعرف بمكتب إدارة المشاريع المؤسسي (Enterprise Project Management Office – EPMO)، الذي يمثل المستوى الأعلى من مكاتب إدارة المشاريع من حيث النطاق والمسؤوليات والصلاحيات، إذ يعمل على المستوى المؤسسي الشامل ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا، ويتولى الإشراف على محافظ المشاريع والبرامج المؤسسية بما يضمن اتساقها مع الاستراتيجية العامة للمنظمة (العظمة، ٢٠١٦).

ويؤدي مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) أدواراً متعددة الأبعاد تشمل التخطيط الاستراتيجي، والحوكمة، وإدارة المخاطر، وتطوير الكفاءات، وإدارة المعرفة، ومتابعة الأداء، وإدارة أصحاب المصلحة، وقد أثبتت الممارسات العالمية أن المنظمات التي تتبنى مكاتب إدارة مشاريع مؤسسية ناضجة تحقق نتائج أفضل من نظيراتها من حيث الالتزام بالجدول الزمني والميزانيات المعتمدة وتحقيق مستهدفات الجودة، فضلاً عن قدرتها الأعلى على التكيف مع التحولات المؤسسية المتسارعة. (Monteiro, 2026)

وعلى الجانب الآخر، تُعد كفاءة إدارة المشاريع من أهم المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على تحويل مواردها ومدخلاتها إلى مخرجات ذات قيمة مضافة، حيث تعبر الكفاءة عن العلاقة بين المدخلات

المستخدمة والمخرجات المتحققة، وتشمل الالتزام بالوقت المحدد والتكلفة المخططة ومعايير الجودة المطلوبة، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة. وتتأثر كفاءة إدارة المشاريع بمجموعة متشابكة من العوامل، أبرزها جودة التخطيط، وكفاءة القيادة، وفاعلية الرقابة، ومستوى نضج المنظمة في تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية (الحربي، ٢٠٢٥).

وقد أظهرت الأدبيات الحديثة أن كفاءة إدارة المشاريع لم تعد ترتبط فقط بالممارسات التقليدية، بل باتت تتطلب تبني منهجيات متقدمة كالإدارة المرنة والحاكمية الرشيدة وممارسات إدارة محفظة المشاريع، وأن هناك علاقة وثيقة بين مستوى نضج المنظمة في إدارة المشاريع والقدرة على تحقيق التوجهات الاستراتيجية، حيث تسهم الممارسات الاحترافية في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتقليل حالات التعثر والفشل التي تعاني منها كثير من المنظمات على مستوى العالم (الجيلاني والفواعير، ٢٠١٦).

وفي سياق الربط بين المتغيرين، تشير الأدبيات المعاصرة إلى أن مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) يمثل أحد أهم الأدوات التنظيمية القادرة على تعزيز كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات، من خلال توفير إطار موحد للحوكمة والمنهجيات والمعايير، وضمان الاتساق بين المشاريع والاستراتيجية المؤسسية، وتوفير الدعم اللازم لفرق المشاريع من حيث الأدوات والمعرفة والكفاءات، فضلاً عن دوره في تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بكفاءة عالية، وهو ما يجعل من دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين مسألة بالغة الأهمية في ظل التحولات المؤسسية المعاصرة. (Agyeman-Boakye et al., 2025)

وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة في السياق السعودي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تتضمن تنفيذ عدد كبير من المشاريع الوطنية العملاقة والبرامج التنفيذية الطموحة التي تتطلب مستويات عالية من الكفاءة في الإدارة والتنفيذ، حيث بذلت المملكة جهوداً حثيثة في تطوير مكاتب تحقيق الرؤية ومكاتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية والخاصة بما يتوافق مع الممارسات الدولية الفضلى، وأصبحت هذه المكاتب ركيزة أساسية في تحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية (بخش، ٢٠٢٠).

وختاماً، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تسليط الضوء على دور وأهمية مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية، انطلاقاً من الأهمية المتنامية لهذا الكيان التنظيمي في البيئة المؤسسية المعاصرة، وسعيًا لسد الفجوة البحثية في هذا الموضوع في البيئة السعودية، وتقديم إطار علمي متكامل يمكن أن يستفيد منه صانعو القرار في المنظمات السعودية

لتطوير مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية لديهم بما يسهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ (ALMATARI, 2021).

٢.١ مشكلة الدراسة

تُعد إدارة المشاريع من أكثر المجالات الإدارية التي شهدت تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة، حيث انتقلت من كونها مجموعة من الممارسات التنفيذية إلى منظومة متكاملة من المنهجيات والأدوات والمعايير التي تحكم عمل المنظمات في تنفيذ مشاريعها. ومع تنامي حجم المشاريع وتعقيدها في المملكة العربية السعودية، ولا سيما في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي أطلقت مشاريع وطنية وعملقة كنيوم والقدية والبحر الأحمر ومشاريع البنية التحتية والتحول الرقمي، أصبحت الحاجة ملحةً إلى وجود كيانات تنظيمية قادرة على إدارة هذه المشاريع بكفاءة عالية وضمان تحقيق مستهدفاتها المرسومة.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة في إنشاء مكاتب إدارة المشاريع في كثير من المنظمات السعودية، إلا أن الواقع العملي يشير إلى أن كثيراً من هذه المكاتب لا تزال تعمل على المستوى التشغيلي التقليدي، وتفتقر إلى الصلاحيات الاستراتيجية والارتباط المباشر بالإدارة العليا، مما يحد من قدرتها على التأثير الفعلي في كفاءة إدارة المشاريع على المستوى المؤسسي الشامل. وقد أشارت دراسة بخش (٢٠٢٠) إلى وجود قصور في تحديد الوظائف الحقيقية لمكاتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية، وضعف في قياس القيمة المقدمة من هذه المكاتب، مما يستدعي التحول نحو مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (EPMO) التي تعمل على المستوى الاستراتيجي الشامل.

كما كشفت دراسة (ALMATARI 2021) عن وجود تحديات جوهرية تتعلق بضعف الوعي بأهمية مكاتب إدارة المشاريع في القطاع الإنشائي السعودي، وفجوة بين الممارسات المطبقة والمعايير الدولية المعتمدة، وهو ما ينعكس سلباً على كفاءة تنفيذ المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة. وأكدت دراسة الحربي (٢٠٢٥) أن ممارسات إدارة المشاريع لا تزال تحتاج إلى مزيد من التطوير في كثير من المنظمات السعودية لتحقيق مستويات التميز المؤسسي المستهدفة.

ومن خلال المراجعة الشاملة للأدبيات، تبين أن معظم الدراسات السابقة ركزت على مكتب إدارة المشاريع التقليدي (PMO) بمستوياته الأدنى، في حين لم تحظ مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (EPMO) بالاهتمام الكافي في البيئة السعودية، على الرغم من الفروق الجوهرية بين المفهومين من حيث النطاق

والصلاحيات والتأثير الاستراتيجي. كما أن كثيراً من الدراسات ركزت على العلاقة بين مكاتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع بشكل عام، دون التعمق في دراسة الأثر النوعي لهذه المكاتب على كفاءة إدارة المشاريع بأبعادها المتعددة (الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، تحقيق الجودة، تحقيق رضا أصحاب المصلحة، الاستخدام الأمثل للموارد).

وتزداد أهمية معالجة هذه المشكلة في ضوء التحولات المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، والحاجة الملحة إلى تنفيذ المشاريع الوطنية بكفاءة عالية وبأقل التكاليف الممكنة، خصوصاً أن دراسة Agyeman-Boakye et al. (2025) أكدت وجود علاقة إيجابية بين وظائف مكتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع، وأن وظائف الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المعرفة تُعد من أهم الوظائف المؤثرة في هذا الأداء، وهي جميعها من الوظائف الجوهرية لمكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO).

وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما دور وأهمية مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة، إدارة المخاطر، تطوير الكفاءات، إدارة المعرفة، متابعة الأداء) في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية؟

٣.١ أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بمكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (EPMO) في البيئة العربية عموماً والسعودية خصوصاً، حيث تُعد من الدراسات القليلة التي تتناول هذا المفهوم في السياق السعودي.
- تسد الدراسة فجوةً بحثيةً واضحةً في الأدبيات المتعلقة بالتمييز بين مكتب إدارة المشاريع التقليدي (PMO) ومكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO)، وتوضح الفروق الجوهرية بينهما من حيث النطاق والصلاحيات.
- تقدم إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين مكتب إدارة المشاريع المؤسسي وكفاءة إدارة المشاريع بأبعادها المتعددة، مما يمثل إضافةً علميةً جديدةً في هذا المجال.

- تفتح الدراسة المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى ذات علاقة بمكتب إدارة المشاريع المؤسسي في سياقات وقطاعات متنوعة.
- تسهم الدراسة في تطوير المقاييس والأدوات البحثية المستخدمة في قياس أبعاد مكتب إدارة المشاريع المؤسسي وأبعاد كفاءة إدارة المشاريع في البيئة السعودية.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تقدم الدراسة رؤية علمية لصانعي القرار في المنظمات السعودية حول أهمية إنشاء مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (EPMO) وتطويرها بما يساهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع.
- تسهم الدراسة في دعم جهود تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من خلال تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الوطنية العملاقة.
- توفر الدراسة إطاراً عملياً يمكن أن تستفيد منه الجهات الحكومية والخاصة في المملكة لتطوير مكاتب إدارة مشاريعها بما يتوافق مع الممارسات الدولية الفضلى.
- تساعد الدراسة العاملين في مكاتب إدارة المشاريع على تحديد الأبعاد والوظائف الأكثر تأثيراً على كفاءة المشاريع، مما يمكنهم من تركيز جهودهم عليها.
- تقدم الدراسة معلومات قيمة لصانعي السياسات في الجهات التنظيمية والرقابية حول أهمية دعم مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية وتطوير الإطار التنظيمي الحاكم لعملها.
- تساهم في نشر الوعي بأهمية مكتب إدارة المشاريع المؤسسي كأداة استراتيجية لتحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاعين الحكومي والخاص بالمملكة.

٤.١ أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: تهدف الدراسة إلى دراسة أثر مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة، إدارة المخاطر، تطوير الكفاءات، إدارة المعرفة، متابعة الأداء) على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية: ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو الآتي:

- التعرف على المفهوم الحديث لمكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) وأبعاده ووظائفه ومستويات نضجه في الأدبيات المعاصرة، وتمييزه عن مكتب إدارة المشاريع التقليدي (PMO).
- تحديد مستوى تطبيق أبعاد مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) في المنظمات السعودية من وجهة نظر مديري المشاريع والعاملين فيها.
- قياس مستوى كفاءة إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة (الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، تحقيق الجودة، الاستخدام الأمثل للموارد، تحقيق رضا أصحاب المصلحة) في المنظمات السعودية.
- التعرف على أثر بُعد التخطيط الاستراتيجي في مكتب إدارة المشاريع المؤسسي على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات السعودية.
- الكشف عن أثر بُعد الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع المؤسسي على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات السعودية.
- تحديد أثر بُعد إدارة المخاطر في مكتب إدارة المشاريع المؤسسي على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات السعودية.
- بيان أثر بُعد تطوير الكفاءات في مكتب إدارة المشاريع المؤسسي على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات السعودية.
- استكشاف أثر بُعد إدارة المعرفة في مكتب إدارة المشاريع المؤسسي على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات السعودية.
- قياس أثر بُعد متابعة الأداء في مكتب إدارة المشاريع المؤسسي على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات السعودية.
- الكشف عن الفروق في آراء المبحوثين حول أثر مكتب إدارة المشاريع المؤسسي على كفاءة إدارة المشاريع تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة القطاع).

٥.١ أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة، إدارة المخاطر، تطوير الكفاءات، إدارة المعرفة، متابعة الأداء) على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى تطبيق أبعاد مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) في المنظمات بالمملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى كفاءة إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة في المنظمات بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر بُعد التخطيط الاستراتيجي في مكتب إدارة المشاريع المؤسسي على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر بُعد الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع المؤسسي على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر بُعد إدارة المخاطر في مكتب إدارة المشاريع المؤسسي على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر بُعد تطوير الكفاءات في مكتب إدارة المشاريع المؤسسي على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر بُعد إدارة المعرفة في مكتب إدارة المشاريع المؤسسي على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر بُعد متابعة الأداء في مكتب إدارة المشاريع المؤسسي على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول أثر مكتب إدارة المشاريع المؤسسي على كفاءة إدارة المشاريع تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة القطاع)؟

٦.١ فروض الدراسة

الفرض الرئيسي: (H1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) بأبعاده مجتمعةً (التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة، إدارة المخاطر، تطوير الكفاءات، إدارة المعرفة، متابعة الأداء) على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية: وتتفرع من الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية:

- H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التخطيط الاستراتيجي في مكتب إدارة المشاريع المؤسسي على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية.

- H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الحوكمة في مكتب إدارة المشاريع المؤسسي على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية.
- H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد إدارة المخاطر في مكتب إدارة المشاريع المؤسسي على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية.
- H1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تطوير الكفاءات في مكتب إدارة المشاريع المؤسسي على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية.
- H1-5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد إدارة المعرفة في مكتب إدارة المشاريع المؤسسي على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية.
- H1-6: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد متابعة الأداء في مكتب إدارة المشاريع المؤسسي على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية.

٧.١ الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية "دور وأهمية مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية"، وقد تم تقسيم هذه الدراسات إلى محورين رئيسيين: المحور الأول يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل مكتب إدارة المشاريع المؤسسي EPMO وعلاقته بمتغيرات أخرى، والمحور الثاني يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع) وعلاقته بمتغيرات أخرى، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل) مكتب إدارة المشاريع (PMO/EPMO)

وعلاقته بمتغيرات أخرى

✻ دراسة العظمة (2016)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) ومكتب دعم المشاريع (PSO) بأبعادهما (الدعم الفني، الحوكمة، التوجيه الاستراتيجي، متابعة الأداء، إدارة المعرفة) على تحسين الأداء الاستراتيجي لمنظومات الأعمال، مع الكشف عن التطورات الحديثة في مفهوم مكاتب إدارة المشاريع وتوجهاتها المستقبلية في ظل بيئة الأعمال المتغيرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات النظرية والممارسات المهنية المتقدمة في مجال إدارة المشاريع على المستويين

الإقليمي والدولي. وتكونت العينة من مجموعة من الخبراء والممارسين في مجال إدارة المشاريع في عدد من المنظمات العربية الرائدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مكاتب إدارة المشاريع التقليدية لم تعد كافية بمفردها لتحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز، وأن التحول نحو مكاتب دعم المشاريع يمثل نقلة نوعية في دعم القرارات الاستراتيجية وتحقيق التكامل بين المشاريع والأهداف المؤسسية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين نضج مكتب إدارة المشاريع ومستوى الأداء الاستراتيجي للمنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مكاتب إدارة المشاريع لتتحول من كيانات إدارية تقليدية إلى وحدات استراتيجية داعمة لاتخاذ القرار، مع الاستثمار في بناء الكفاءات البشرية وتبني منهجيات حديثة تسهم في رفع مستوى النضج المؤسسي، فضلاً عن ربط مكاتب إدارة المشاريع بالإدارة العليا مباشرة لضمان تحقيق التأثير الاستراتيجي المطلوب.

❁ دراسة بخش (2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير إدارة مكاتب تحقيق الرؤية بأبعادها (تحديد الوظائف، قياس النضج، تحديد الكفاءات، تحديد أصحاب المصلحة، تخطيط التطوير، قياس القيمة المقدمة، تحقيق العائد على الاستثمار، الموازنة بين الفوائد) في ضوء منهجية PMO Value Ring ، وذلك بهدف رفع مستوى فاعلية هذه المكاتب في تحقيق الرؤى المؤسسية والوطنية في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل منهجية PMO Value Ring الصادرة عن معهد PMO Global Alliance ومقارنتها بالممارسات السائدة في مكاتب تحقيق الرؤية. وتكونت العينة من مجموعة من مكاتب تحقيق الرؤية في الجهات الحكومية السعودية العاملة في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق منهجية PMO Value Ring يوفر إطاراً متكاملًا لتطوير مكاتب إدارة المشاريع بشكل يضمن تحقيق قيمة مضافة حقيقية للمنظمة، وأن مكاتب تحقيق الرؤية بحاجة إلى تبني هذه المنهجية لضمان استدامة أدائها وتحقيق مستهدفاتها، كما بينت النتائج أن أهم أسباب فشل مكاتب إدارة المشاريع يعود إلى ضعف تحديد الوظائف الحقيقية للمكتب وعدم قياس القيمة المقدمة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني منهجية PMO Value Ring في تطوير مكاتب تحقيق الرؤية، والاستمرار في قياس النضج المؤسسي بشكل دوري، وربط أعمال المكاتب بأصحاب المصلحة الفعليين لتحقيق أقصى قيمة ممكنة، مع تطوير مؤشرات أداء واضحة لقياس مساهمة هذه المكاتب في تحقيق الرؤية.

❁ دراسة (2021) ALMATARI

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مكتب إدارة المشاريع بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد، الرقابة والمتابعة، إدارة المخاطر، إدارة المعرفة، تطوير الكفاءات) على مشاريع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية، واستكشاف العوامل المؤثرة في نجاح هذه المكاتب في القطاع الإنشائي السعودي. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط الجامع بين المنهجين الكمي والنوعي، وتكونت العينة من مجموعة من الشركات الإنشائية العاملة في المملكة العربية السعودية ومديري المشاريع والمهندسين العاملين فيها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمكتب إدارة المشاريع على أداء مشاريع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية، وأن الشركات التي تتبنى مكاتب إدارة مشاريع ناضجة تحقق مستويات أعلى من النجاح في مشاريعها من حيث الوقت والتكلفة والجودة، كما بينت النتائج وجود تحديات تتعلق بضعف الوعي بأهمية هذه المكاتب في بعض الشركات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور مكاتب إدارة المشاريع في شركات المقاولات السعودية، ونشر الوعي بأهميتها في القطاع الإنشائي، وتطوير الإطار التنظيمي والتشريعي الداعم لعمل هذه المكاتب في المملكة العربية السعودية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

❁ دراسة (Agyeman-Boakye et al. 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين وظائف مكتب إدارة المشاريع بأبعاده (المراقبة والرقابة، إدارة المخاطر، تطوير الكفاءات، إدارة المعرفة، التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة، إدارة أصحاب المصلحة) على أداء المشاريع في غانا، باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة، وتكونت العينة من (٢٣٢) من مديري المشاريع والعاملين في مكاتب إدارة المشاريع في المنظمات الغانية العاملة في قطاعات متنوعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين وظائف مكتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع في غانا، وأن وظائف المراقبة والرقابة وإدارة المعرفة وتطوير الكفاءات كانت الأكثر تأثيراً على أداء المشاريع، كما أظهرت النتائج أن مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع يلعب دوراً مهماً في تعزيز هذا الأثر. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز مكاتب إدارة المشاريع على الوظائف الأكثر تأثيراً على الأداء، والاستثمار في تطوير كفاءات العاملين في هذه المكاتب، وبناء أنظمة متكاملة لإدارة المعرفة تساهم في تحسين أداء المشاريع بشكل مستدام.

❁ دراسة (Monteiro 2026)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التفويض المتطور لمكاتب إدارة المشاريع بأبعاده (الحوكمة، الابتكار، الأداء، التطوير المؤسسي، إدارة التغيير) من خلال دراسة حالة طولية، وتتبع تطور دور هذه المكاتب عبر الزمن في سياق التحولات المؤسسية المعاصرة. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي القائم على دراسة الحالة الطولية، وتكونت العينة من إحدى المنظمات الكبرى التي تم تتبع تطور مكتب إدارة المشاريع فيها على مدى سنوات عدة من خلال المقابلات المعمقة وتحليل الوثائق الرسمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور مكتب إدارة المشاريع يتطور بشكل مستمر من دور تشغيلي إلى دور استراتيجي أكثر شمولاً يتضمن الحوكمة ودعم الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي، وأن هذا التطور يرتبط بمستوى نضج المنظمة واحتياجاتها المتغيرة، كما بينت النتائج أن مكاتب إدارة المشاريع الناجحة هي التي تتكيف باستمرار مع التحولات المؤسسية وتوسع نطاق مهامها لتشمل الأبعاد الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة النظر إلى مكتب إدارة المشاريع كوحدة ديناميكية متطورة وليس ككيان ثابت، وتمكينه من التكيف مع التحولات المؤسسية، وتوسيع مهامه لتشمل دعم الابتكار والحوكمة إلى جانب الأدوار التقليدية، مع ضمان ارتباطه المباشر بالإدارة العليا للمنظمة.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع) وعلاقته بمتغيرات أخرى

❁ دراسة الجيلاني والفواعير (2016)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة محفظة المشاريع بأبعادها (الاختيار الاستراتيجي للمشاريع، تحديد الأولويات، توازن المحفظة، إدارة الموارد، متابعة الأداء) على تحقيق التوجهات الاستراتيجية للمنظمات القائمة على المشاريع، مع دراسة الدور الوسيط لمستوى نضج إدارة مشاريع المنظمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة، وتكونت العينة من مجموعة من المديرين والعاملين في مجموعة المناصر للاستثمارات الصناعية والتجارية في الأردن. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لممارسات إدارة محفظة المشاريع في تحقيق التوجهات الاستراتيجية للمنظمات، وأن نضج إدارة المشاريع يلعب دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز هذا الأثر، كما بينت النتائج أن مستوى نضج إدارة المشاريع في المجموعة كان متوسطاً بما يستدعي التطوير. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة محفظة المشاريع في المنظمات القائمة على المشاريع، والعمل على رفع مستوى نضج إدارة المشاريع من خلال برامج تطوير متخصصة، وربط اختيار المشاريع بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة لضمان تحقيق أفضل النتائج الممكنة.

❁ دراسة العبدالات والشورة (2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها (المشاركة، الشفافية، المساءلة، الاستجابة، سيادة القانون، الفعالية والكفاءة) على إدارة المشاريع في أمانة عمان الكبرى، مع دراسة الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في هذه العلاقة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة، وتكونت العينة من مجموعة من العاملين في أمانة عمان الكبرى في المستويات الإدارية المختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للحاكمة الرشيدة في إدارة المشاريع في أمانة عمان الكبرى، وأن التخطيط لإدارة الأزمات يعدل هذه العلاقة بشكل إيجابي، كما بينت النتائج أهمية الشفافية والمساءلة في تعزيز فاعلية إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مبادئ الحاكمية الرشيدة في المؤسسات الحكومية، وتطوير خطط متكاملة لإدارة الأزمات، وربط الحاكمية بإدارة المشاريع لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية في تنفيذ المشاريع الحكومية.

❁ دراسة جاسم والمعاضيدي (2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور كفاءة القيادة بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، اتخاذ القرار، التواصل الفعال، بناء الفريق، إدارة التغيير) في مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات (البدء، التخطيط، التنفيذ، المتابعة والرقابة، الإغلاق)، والكشف عن العلاقة بين كفاءة القيادة ونجاح هذه المشاريع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة، وتكونت العينة من مجموعة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات الناقلة في العراق. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور مهم لكفاءة القيادة في جميع مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات، وأن كفاءة القيادة تُعد من أهم العوامل المحددة لنجاح هذه المشاريع، كما أظهرت النتائج أن التواصل الفعال واتخاذ القرار كانا الأكثر تأثيراً على مراحل إدارة المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير كفاءات القادة في مشاريع تكنولوجيا المعلومات، وبناء برامج تدريبية متخصصة لتنمية المهارات القيادية، ومراعاة الكفاءة القيادية في اختيار مديري المشاريع لضمان تحقيق نجاح المشاريع.

❁ دراسة عبدالعزيز (2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة المرنة بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية، المرونة التكنولوجية، المرونة الهيكلية) على كفاءة المشاريع الصغيرة والمتوسطة

لتنمية الاقتصاد المصري، مع التركيز على شركات تكنولوجيا المعلومات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة، وتكونت العينة من مجموعة من شركات تكنولوجيا المعلومات الصغيرة والمتوسطة في جمهورية مصر العربية والعاملين فيها من المديرين ومسؤولي المشاريع. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للإدارة المرنة على كفاءة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وأن المرونة الاستراتيجية والتكنولوجية كانتا الأكثر تأثيراً على كفاءة هذه المشاريع، كما بينت النتائج أن الإدارة المرنة تسهم في تعزيز قدرة هذه المشاريع على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارة المرنة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مصر، والاستثمار في تطوير المرونة التكنولوجية والاستراتيجية، ودعم هذه المشاريع من خلال سياسات حكومية تعزز مرونتها وقدرتها التنافسية في السوق.

❁ دراسة الحربي(2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط، التنفيذ، الرقابة والمتابعة، إدارة الموارد البشرية، إدارة المخاطر، إدارة الجودة) على التميز المؤسسي في لجنة "تراحم" لرعاية السجناء بمدينة الرياض، والكشف عن مدى مساهمة هذه الممارسات في تحقيق مستهدفات اللجنة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة، وتكونت العينة من مجموعة من العاملين في لجنة "تراحم" لرعاية السجناء بمدينة الرياض في المستويات الإدارية المختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لممارسات إدارة المشاريع على التميز المؤسسي في لجنة "تراحم"، وأن ممارسات التخطيط وإدارة الجودة كانت الأكثر تأثيراً على التميز المؤسسي، كما بينت النتائج أن تبني ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية، وتطوير كفاءات العاملين في مجال إدارة المشاريع من خلال برامج تدريبية متخصصة، وربط ممارسات إدارة المشاريع بمعايير التميز المؤسسي لضمان تحقيق أفضل النتائج الممكنة في خدمة المستفيدين.

٨.١ الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض الدقيق والتحليل المتعمق للدراسات السابقة التي تناولت مكتب إدارة المشاريع بمستوياته المختلفة وكفاءة إدارة المشاريع في سياقات وبيئات متنوعة، يمكن استخلاص الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها من خلال رصد أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة على

النحو الآتي: فمن حيث أوجه الاتفاق، تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع مكاتب إدارة المشاريع بوصفها كياناً تنظيمياً محورياً في المنظمات المعاصرة، حيث انفتحت مع دراسة العظمة (٢٠١٦) ودراسة محمود والطاهر (٢٠١٩) ودراسة بخش (٢٠٢٠) في التأكيد على الأهمية الاستراتيجية لهذه المكاتب في تحسين الأداء المؤسسي، كما تتفق مع دراسة (ALMATARI 2021) ودراسة (Agyeman-Boakye et al. 2025) في تبني المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، فضلاً عن اتفاقها مع دراسة (Monteiro 2026) في اعتبار مكتب إدارة المشاريع كياناً ديناميكياً متطوراً وليس ثابتاً. كما تتفق مع دراسات المحور الثاني كدراسة الجيلاني والفواير (٢٠١٦) ودراسة الحربي (٢٠٢٥) في اعتبار كفاءة إدارة المشاريع متغيراً تابعاً يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية. أما من حيث أوجه الاختلاف، فتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية؛ إذ إن معظم الدراسات السابقة كدراسة محمود والطاهر (٢٠١٩) ودراسة (Ershadi et al. 2021) ودراسة (Kadenic & Tambo 2021) تناولت مكتب إدارة المشاريع التقليدي (PMO) بمستوياته الأدنى، في حين تركز الدراسة الحالية تحديداً على مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) الذي يعمل على المستوى الاستراتيجي الشامل ويرتبط بالإدارة العليا مباشرة، وهو ما يمثل نقلة نوعية في مفهوم مكاتب إدارة المشاريع. كما تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (ALMATARI 2021) التي اقتصرَت على القطاع الإنشائي السعودي، حيث تتوسع الدراسة الحالية لتشمل المنظمات السعودية في قطاعات متعددة. وتختلف عن دراسة (Agyeman-Boakye et al. 2025) التي طُبقت في البيئة الغانية، ودراسة (Komarnicka & Michalciewicz-Kaniowska 2025) التي طُبقت في البيئة البولندية، ودراسة (Monteiro 2026) التي اعتمدت على دراسة الحالة الطولية، حيث تُطبق الدراسة الحالية في البيئة السعودية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، وهي بيئة تتميز بخصوصية استراتيجية وتنموية فريدة. كما تختلف عن دراسات المحور الثاني كدراسة العبدلات والشورة (٢٠٢١) ودراسة جاسم والمعاضيدي (٢٠٢٢) ودراسة عبدالعزيز (٢٠٢٤) التي ربطت كفاءة إدارة المشاريع بمتغيرات مستقلة مختلفة كالحاكمية الرشيدة وكفاءة القيادة والإدارة المرنة، في حين تركز الدراسة الحالية على مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) متغيراً مستقلاً بأبعاده الستة (التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة، إدارة المخاطر، تطوير الكفاءات، إدارة المعرفة، متابعة الأداء). وبناءً على ذلك، تتحدد الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية في الندرة النسبية للدراسات التي تناولت مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) تحديداً بوصفه مستوى متقدماً من مكاتب إدارة المشاريع، وفي غياب دراسات علمية محكمة تربط بين هذا الكيان الاستراتيجي وكفاءة إدارة المشاريع بأبعادها المتعددة في البيئة السعودية، ولا سيما في ظل التحولات المؤسسية المتسارعة التي تشهدها المملكة في إطار رؤية ٢٠٣٠

والحاجة الملحة إلى تنفيذ المشاريع الوطنية العملاقة بكفاءة عالية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال تقديم إطار علمي متكامل يوضح دور وأهمية مكتب إدارة المشاريع المؤسسي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات السعودية.

٩.١ المنطلقات النظرية للدراسة

الإطار النظري للدراسة

أولاً: مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO)

يُعد مفهوم مكتب إدارة المشاريع من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً التي ظهرت مع تنامي حجم المشاريع وتعقيدها في المنظمات المعاصرة، وقد مر هذا المفهوم بمراحل تطور متعاقبة من مكتب إدارة المشروع الواحد (Project Office) إلى مكتب إدارة المشاريع (PMO) وصولاً إلى مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (Enterprise Project Management Office – EPMO) الذي يمثل أعلى مستويات النضج في هذا التطور. ويُعرف مكتب إدارة المشاريع المؤسسي بأنه وحدة تنظيمية استراتيجية تعمل على المستوى المؤسسي الشامل وترتبط مباشرة بالإدارة العليا للمنظمة، وتتولى مسؤولية توحيد ممارسات إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ في المنظمة بأكملها، وضمان اتساقها مع التوجهات الاستراتيجية العامة (Monteiro, 2026).

ويختلف مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) عن مكتب إدارة المشاريع التقليدي (PMO) في عدة جوانب جوهرية؛ فبينما يعمل الأخير على المستوى التشغيلي أو الإداري ويركز على مشاريع محددة أو أقسام معينة، يعمل مكتب إدارة المشاريع المؤسسي على المستوى الاستراتيجي الشامل ويمتلك صلاحيات واسعة تشمل توجيه محافظ المشاريع، وضمان تحقيق التوافق بين المشاريع والاستراتيجية المؤسسية، وقيادة التحول المؤسسي في مجال إدارة المشاريع (العظمة، ٢٠١٦).

وتتعدد أبعاد مكتب إدارة المشاريع المؤسسي وفقاً للأدبيات المعاصرة لتشمل ما يلي: التخطيط الاستراتيجي، الذي يعنى بربط المشاريع بالاستراتيجية المؤسسية وتحديد أولوياتها بما يتوافق مع أهداف المنظمة؛ والحوكمة، التي تشمل وضع السياسات والإجراءات والمعايير الحاكمة لعمل المشاريع وضمان الالتزام بها؛ وإدارة المخاطر، التي تركز على تحديد المخاطر المؤسسية وتقييمها ووضع خطط للاستجابة

لها على مستوى محفظة المشاريع؛ وتطوير الكفاءات، الذي يتضمن بناء قدرات فرق المشاريع من خلال التدريب والتأهيل والاعتماد المهني؛ وإدارة المعرفة، التي تعنى بجمع الدروس المستفادة وتوثيقها ونشرها لضمان التعلم المؤسسي المستمر؛ ومتابعة الأداء، التي تتضمن قياس أداء المشاريع باستخدام مؤشرات محددة وتقديم التقارير للإدارة العليا. (Agyeman-Boakye et al., 2025)

وقد أشارت دراسة (Monteiro (2026 إلى أن دور مكتب إدارة المشاريع المؤسسي يتطور باستمرار ليشمل أدواراً جديدة كالحوكمة الاستراتيجية ودعم الابتكار وقيادة التحول الرقمي، وأن هذا التطور يعكس الأهمية المتزايدة لهذا الكيان في المنظمات المعاصرة. كما أكدت دراسة بخش (٢٠٢٠) على أهمية تبني منهجية PMO Value Ring في تطوير مكاتب إدارة المشاريع لضمان تحقيق قيمة مضافة حقيقية للمنظمة.

ثانياً: كفاءة إدارة المشاريع

تُعد الكفاءة من المفاهيم الإدارية المحورية التي تعبر عن العلاقة بين المدخلات المستخدمة والمخرجات المتحققة، وتعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل قدر ممكن من الموارد. وفي سياق إدارة المشاريع، تُعرف كفاءة إدارة المشاريع بأنها قدرة المنظمة على تنفيذ مشاريعها بالمواصفات المطلوبة والالتزام بالجدول الزمني المحدد والميزانية المعتمدة، مع تحقيق أعلى مستويات الجودة ورضا أصحاب المصلحة (الحربي، ٢٠٢٥).

وتتضمن كفاءة إدارة المشاريع عدة أبعاد رئيسية، أبرزها: الالتزام بالوقت، الذي يعبر عن قدرة المنظمة على إنجاز المشاريع في الأوقات المحددة دون تأخير؛ والالتزام بالتكلفة، الذي يعنى بإنجاز المشاريع ضمن الميزانيات المعتمدة دون تجاوز؛ وتحقيق الجودة، الذي يتضمن الوفاء بمواصفات الجودة المطلوبة والمعايير المعتمدة؛ والاستخدام الأمثل للموارد، الذي يشمل الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية والمالية؛ وتحقيق رضا أصحاب المصلحة، الذي يعبر عن قدرة المشروع على تلبية توقعات جميع الأطراف المعنية (الجيلاني والفواعير، ٢٠١٦).

وقد أشارت دراسة عبدالعزيز (٢٠٢٤) إلى أن كفاءة إدارة المشاريع تتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والبيئية، وأن تبني منهجيات إدارية حديثة كالإدارة المرنة يساهم في تعزيز هذه الكفاءة. كما أكدت دراسة العبدالات والشورة (٢٠٢١) على أهمية الحاكمية الرشيدة في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع في

المؤسسات الحكومية، وأن مبادئ الشفافية والمساءلة تُعد من أهم العوامل المؤثرة في هذا المجال. وأوضحت دراسة جاسم والمعاضيدي (٢٠٢٢) أن كفاءة القيادة تلعب دوراً محورياً في جميع مراحل إدارة المشاريع وتؤثر بشكل مباشر على مستوى الكفاءة المتحققة.

مصطلحات الدراسة

أولاً: التعريفات المفاهيمية

مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) يُعرّف مفاهيمياً بأنه وحدة تنظيمية استراتيجية تعمل على المستوى المؤسسي الشامل وترتبط مباشرةً بالإدارة العليا للمنظمة، وتتولى مسؤولية توحيد ممارسات إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ، ووضع المعايير والمنهجيات الحاكمة لها، وضمان اتساقها مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمشاريع. (Monteiro, 2026)

كفاءة إدارة المشاريع: تُعرّف مفاهيمياً بأنها قدرة المنظمة على تنفيذ مشاريعها بأقل قدر ممكن من الموارد وفي أقصر وقت ممكن مع تحقيق أعلى مستويات الجودة والالتزام بالموصفات المطلوبة، وتحقيق رضا جميع أصحاب المصلحة المعنيين بالمشروع (الحربي، ٢٠٢٥).

التخطيط الاستراتيجي: هو العملية التي يتم من خلالها ربط المشاريع بالاستراتيجية المؤسسية وتحديد أولوياتها وتخصيص الموارد لها بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة (العظمة، ٢٠١٦).

الحوكمة: هي منظومة السياسات والإجراءات والمعايير التي تحكم عمل المشاريع في المنظمة، وتضمن الشفافية والمساءلة وسلامة اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع (العبدالات والشورة، ٢٠٢١).

إدارة المخاطر: هي العملية المنهجية لتحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشاريع، وتقييمها من حيث الاحتمال والأثر، ووضع خطط للاستجابة لها بما يقلل من تأثيرها السلبي على أهداف المشروع.

تطوير الكفاءات: هو العملية المستمرة لبناء قدرات ومهارات العاملين في مجال إدارة المشاريع من خلال التدريب والتأهيل والاعتماد المهني، بما يمكنهم من أداء مهامهم بفاعلية عالية.

إدارة المعرفة: هي العملية المنهجية لجمع المعارف والخبرات والدروس المستفادة من المشاريع وتوثيقها ونشرها بما يضمن الاستفادة منها في المشاريع المستقبلية وتحقيق التعلم المؤسسي المستمر (Ershadi et al., 2021).

متابعة الأداء: هي عملية قياس أداء المشاريع باستخدام مؤشرات أداء محددة، وتحليل الانحرافات عن الخطط المعتمدة، وتقديم التقارير الدورية للإدارة العليا لدعم اتخاذ القرارات.

ثانياً: التعريفات الإجرائية

مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) إجرائياً: هو مجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوثون في المنظمات السعودية على فقرات الاستبانة المخصصة لقياس أبعاد مكتب إدارة المشاريع المؤسسي والمتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة، إدارة المخاطر، تطوير الكفاءات، إدارة المعرفة، متابعة الأداء)، والمصممة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

كفاءة إدارة المشاريع إجرائياً: هي مجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوثون في المنظمات السعودية على فقرات الاستبانة المخصصة لقياس أبعاد كفاءة إدارة المشاريع والمتمثلة في (الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، تحقيق الجودة، الاستخدام الأمثل للموارد، تحقيق رضا أصحاب المصلحة)، والمصممة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

التخطيط الاستراتيجي إجرائياً: هو الدرجة التي يحصل عليها المبحوث على الفقرات المخصصة لقياس مدى قيام مكتب إدارة المشاريع المؤسسي بربط المشاريع بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة وتحديد أولوياتها.

الحوكمة إجرائياً: هي الدرجة التي يحصل عليها المبحوث على الفقرات المخصصة لقياس مدى قيام مكتب إدارة المشاريع المؤسسي بوضع السياسات والإجراءات وضمان الالتزام بها.

إدارة المخاطر إجرائياً: هي الدرجة التي يحصل عليها المبحوث على الفقرات المخصصة لقياس مدى فاعلية مكتب إدارة المشاريع المؤسسي في تحديد المخاطر وتقييمها ووضع خطط الاستجابة لها.

تطوير الكفاءات إجرائياً: هي الدرجة التي يحصل عليها المبحوث على الفقرات المخصصة لقياس مدى قيام مكتب إدارة المشاريع المؤسسي بتطوير مهارات وقدرات فرق المشاريع.

إدارة المعرفة إجرائياً: هي الدرجة التي يحصل عليها المبحوث على الفقرات المخصصة لقياس مدى فاعلية مكتب إدارة المشاريع المؤسسي في جمع الدروس المستفادة وتوثيقها ونشرها.

متابعة الأداء إجرائياً: هي الدرجة التي يحصل عليها المبحوث على الفقرات المخصصة لقياس مدى فاعلية مكتب إدارة المشاريع المؤسسي في قياس أداء المشاريع وتقديم التقارير للإدارة العليا.

١٠.١ منهجية الدراسة

سوف تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث سيتم توظيف هذا المنهج في وصف الظاهرة موضوع الدراسة المتمثلة في دور وأهمية مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية، وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة وقياس أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات دقيقة يمكن تعميمها.

وسوف تستعين الدراسة كذلك بأسلوب المسح الميداني (Field Survey) لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، حيث سيتم تصميم استبانة إلكترونية بناءً على المقاييس المعتمدة في الأدبيات السابقة، وسيتم توزيعها على عينة ممثلة من مجتمع الدراسة، ثم سيتم تحليل البيانات المُجمَّعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من صحة فروض الدراسة والإجابة عن أسئلتها، بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تقديم التوصيات المناسبة.

١١.١ مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (EPMO) والقيادات الإدارية ومديري المشاريع والعاملين في مجال إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية في القطاعين الحكومي والخاص، والذين يبلغ عددهم وفق الإحصائيات المتاحة نحو (٤٥٠٠) موظف موزعين على مختلف القطاعات والجهات التي تتبنى مكاتب إدارة مشاريع مؤسسية في المملكة، بما يشمل الوزارات والهيئات الحكومية ومكاتب تحقيق الرؤية والشركات الكبرى العاملة في قطاعات المقاولات وتكنولوجيا المعلومات والطاقة والاتصالات.

وسوف يتم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية بما يضمن تمثيلاً عادلاً لجميع فئات مجتمع الدراسة، وسيلبلغ حجم العينة (٣٥٤) مفردة تم تحديدها وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، حيث سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة المستهدفة، ومن المتوقع استرداد ما لا يقل عن (٣٢٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استجابة تقارب (٩٠٪) وهي نسبة تُعد مقبولة في الدراسات الميدانية وتضمن الوصول إلى نتائج ذات دلالة إحصائية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة الأصلي.

١٢.١ مصادر جمع البيانات

سوف تعتمد الدراسة الحالية على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات هما:

- ✿ المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية، والأبحاث المنشورة، وقواعد البيانات الإلكترونية المتخصصة كقاعدة بيانات دار المنظومة، وشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات المعنية بإدارة المشاريع كمعهد إدارة المشاريع (PMI) ومعهد PMO Global Alliance ، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعها.
- ✿ المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من مجتمع الدراسة مباشرة من خلال أداة الاستبانة المصممة لهذا الغرض، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تتعلق بمتغيرات الدراسة وأبعادها.

١٣.١ أداة الدراسة

سوف تستخدم الدراسة الحالية الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وسيتم تصميمها بناءً على المقاييس المعتمدة في الأدبيات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وستكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

القسم الأول: ويتضمن البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، طبيعة القطاع).

القسم الثاني :ويتضمن فقرات قياس المتغير المستقل) مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO بأبعاده الستة، ويشمل هذا القسم (٢٤) فقرة موزعة على النحو الآتي:

- بُعد التخطيط الاستراتيجي: (٤) فقرات.
- بُعد الحوكمة: (٤) فقرات.
- بُعد إدارة المخاطر: (٤) فقرات.
- بُعد تطوير الكفاءات: (٤) فقرات.
- بُعد إدارة المعرفة: (٤) فقرات.
- بُعد متابعة الأداء: (٤) فقرات.

القسم الثالث :ويتضمن فقرات قياس المتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع) بوصفه متغيراً أحادي المحور، ويشمل هذا القسم (١٢) فقرة.

وسوف يتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، وذلك على النحو الآتي: (موافق بشدة = ٥ درجات، موافق = ٤ درجات، محايد = ٣ درجات، غير موافق = درجتان، غير موافق بشدة = درجة واحدة). كما سيتم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة المشاريع والإدارة الاستراتيجية، والتحقق من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ.(Cronbach's Alpha)

١٤.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يتم تحليل البيانات التي سيتم جمعها من خلال الاستبانة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إصداره الحديث، وذلك من خلال توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتشمل ما يلي:

- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) ويشمل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة واستجاباتها على فقرات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة والتحقق من الاتساق الداخلي لفقراتها.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس الصدق البنائي لأداة الدراسة والعلاقة بين متغيراتها.
- اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل مجتمعةً على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار (t-test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في آراء المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

١٥.١ حدود الدراسة

سوف تلتزم الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: سوف تقتصر الدراسة على تناول موضوع "دور وأهمية مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات"، حيث سيتم دراسة المتغير المستقل (مكتب إدارة المشاريع المؤسسي EPMD) بأبعاده الستة (التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة، إدارة المخاطر، تطوير الكفاءات، إدارة المعرفة، متابعة الأداء)، وأثره على المتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع).
- الحدود المكانية: سوف تُطبق الدراسة في المنظمات العاملة في المملكة العربية السعودية في القطاعين الحكومي والخاص التي تتبنى مكاتب إدارة مشاريع مؤسسية.
- الحدود الزمانية: سوف يتم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفترة الممتدة من عام ٢٠٢٥م إلى عام ٢٠٢٦م.
- الحدود البشرية: سوف تقتصر الدراسة على العاملين في مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية والقيادات الإدارية ومديري المشاريع والعاملين في مجال إدارة المشاريع في المنظمات السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO)

١.١.٢ تمهيد

شهدت العقود الأخيرة تحولات جوهرية في الفكر الإداري المعاصر، فرضتها الطبيعة المتغيرة لبيئة الأعمال العالمية، وتنامي حجم المشاريع وتعقيدها، وتشابك متطلبات أصحاب المصلحة. وفي هذا السياق، برز مفهوم مكتب إدارة المشاريع بوصفه استجابةً تنظيميةً لهذه التحولات، ثم تطور تدريجياً ليصل إلى مستواه الأكثر نضجاً واكتمالاً، وهو ما يُعرف بمكتب إدارة المشاريع المؤسسي (Enterprise Project Management Office – EPMO). ويمثل هذا المكتب نقلةً نوعيةً في الفكر الإداري الحديث، إذ انتقل من كونه وحدةً تشغيليةً داعمةً إلى وحدةٍ استراتيجيةٍ شاملةٍ ترتبط بالإدارة العليا مباشرةً، وتضطلع بمسؤوليات محورية في ربط المشاريع بالتوجهات الاستراتيجية للمنظمة، وضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية في تنفيذها. ويتناول هذا المبحث مفهوم مكتب إدارة المشاريع المؤسسي وأهميته وأهدافه وأبعاده ومداخله ومستويات نضجه، فضلاً عن التحديات التي تواجهه في البيئة المعاصرة.

٢.١.٢ مفهوم مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO)

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) تبعاً لاختلاف زوايا النظر والأطر المرجعية التي انطلق منها كل باحث، حيث تناوله بعضهم من منظور تنظيمي هيكلي، بينما تناوله آخرون من منظور استراتيجي وظيفي، وذهب فريق ثالث إلى تعريفه من منظور القيمة المضافة التي يقدمها للمنظمة. ويُعرّف العظمة (٢٠١٦) مكتب إدارة المشاريع بأنه وحدة تنظيمية متخصصة تتولى مسؤولية توحيد ممارسات إدارة المشاريع في المنظمة وتقديم الدعم الفني والإداري لفرق المشاريع، مع الإشارة إلى أن التطور الحديث لهذا المفهوم أفرز ما يُعرف بمكتب دعم المشاريع الذي يمثل مستوى أكثر تقدماً من المكتب التقليدي.

وينتقل بخش (٢٠٢٠) في تعريفه إلى منظور القيمة المضافة، إذ يرى أن مكتب إدارة المشاريع كيان تنظيمي يعمل وفقاً لمنهجية متكاملة تُعرف بـ PMO Value Ring، وتقوم على تحديد الوظائف الجوهرية للمكتب وقياس نضجه المؤسسي وتحديد الكفاءات المطلوبة وأصحاب المصلحة المستفيدين، بما يضمن

تحقيق قيمة مضافة حقيقية للمنظمة تنعكس على تحقيق رؤيتها ومستهدفاتها الاستراتيجية. ويقارب محمود والطاهر (٢٠١٩) هذا المفهوم من زاوية وظيفية تنفيذية، حيث يعرفانه بأنه الجهة المسؤولة عن التخطيط والرقابة والتنسيق والتوثيق وإدارة الموارد في مؤسسات الإنجاز، بما يمكنها من مواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية المعاصرة.

ويقدم Monteiro (2026) تعريفاً معاصراً لمكتب إدارة المشاريع بوصفه كياناً ديناميكياً متطوراً يتجاوز الأدوار التقليدية ليشمل الحوكمة الاستراتيجية ودعم الابتكار وقيادة التحول المؤسسي، مؤكداً أن التفويض الممنوح لهذا المكتب يتطور باستمرار عبر الزمن ليعكس النضج المتزايد للمنظمة واحتياجاتها المتغيرة. ويقترب Kadenic and Tambo (2021) من هذا التعريف حين يصفان مكتب إدارة المشاريع بأنه كيان يخضع لعملية إعادة تأسيس مؤسسي مستمرة، خصوصاً في ظل تبني أطر العمل الرشيقة واسعة النطاق التي تفرض إعادة تعريف جوهرية لأدواره ومهامه بحيث ينتقل من دور الرقابة التقليدية إلى دور التمكين والتيسير.

ومن منظور الاتصالات التنظيمية، يقدم Ershadi et al. (2021) تعريفاً يركز على الأبعاد التواصلية للمكتب، إذ يرون أنه كيان تنظيمي يقوم بدور محوري في إدارة الاتصالات على المستويات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، وضمان تدفق المعلومات بين أصحاب المصلحة المتعددين في المنظمة القائمة على المشاريع. ومن جانب آخر، يُعرّف Botelho Coelho et al. (2025) مكتب إدارة المشاريع من منظور الكفاءة التنظيمية، بوصفه وحدة تتولى مسؤولية الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف والإنتاجية والقيمة المضافة ورضا أصحاب المصلحة.

ويرى الباحث بناءً على ما تقدم من تعريفات، أن مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) يمكن تعريفه بأنه وحدة تنظيمية استراتيجية عليا ترتبط مباشرة بالإدارة العليا للمنظمة، وتعمل على المستوى المؤسسي الشامل، وتضطلع بمسؤولية توحيد وحوكمة ممارسات إدارة المشاريع والبرامج والمحافظة، وضمان اتساقها مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، من خلال منظومة متكاملة من الوظائف تشمل التخطيط الاستراتيجي والحوكمة وإدارة المخاطر وتطوير الكفاءات وإدارة المعرفة ومتابعة الأداء، بما يحقق قيمة مضافة حقيقية للمنظمة ويعزز قدرتها على تنفيذ مشاريعها بكفاءة عالية.

٣.١.٢ التمييز بين مكتب إدارة المشاريع التقليدي (PMO) ومكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO)

يمثل التمييز بين مكتب إدارة المشاريع التقليدي (PMO) ومكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) نقطة محورية في فهم التطور الفكري لهذا المجال، إذ إن الخلط بين المفهومين يؤدي إلى قصور في تحديد الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات. ويشير الكرعوي وعلي (٢٠٢٢) إلى أن الأساليب الحديثة في إدارة المشاريع فرضت تطوراً متلاحقاً في الكيانات التنظيمية المسؤولة عن هذه الإدارة، حيث لم تعد الوحدات التقليدية قادرة على مواكبة متطلبات المشاريع الحكومية الكبرى المتعلقة بتنمية الأقاليم.

ويعمل مكتب إدارة المشاريع التقليدي (PMO) في العادة على المستوى الإداري أو التشغيلي، ويركز على مشاريع محددة أو أقسام معينة داخل المنظمة، ويتولى مهام الدعم الفني والتوثيق والرقابة على مستوى المشروع الواحد أو مجموعة محدودة من المشاريع، في حين يعمل مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) على المستوى الاستراتيجي الشامل، ويرتبط بالإدارة العليا مباشرة، ويمتلك صلاحيات واسعة تشمل توجيه محافظ المشاريع بأكملها وضمان تحقيق التوافق بين المشاريع والاستراتيجية المؤسسية. وتعزيز دراسة Monteiro (2026) هذا التمييز بالإشارة إلى أن مكاتب إدارة المشاريع تتطور من المستوى التشغيلي إلى المستوى الاستراتيجي عبر الزمن، وأن هذا التطور يعكس نضج المنظمة واحتياجاتها المتنامية.

٤.١.٢ أهمية مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO)

تتبع أهمية مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) من الدور المحوري الذي يضطلع به في تعزيز قدرة المنظمة على تنفيذ مشاريعها بكفاءة عالية، وتحقيق التكامل بين المشاريع والاستراتيجية المؤسسية، وتوفير إطار موحد للحوكمة والمنهجيات والمعايير. وتزداد هذه الأهمية في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، والحاجة الملحة إلى إدارة المشاريع الكبرى بأساليب علمية متقدمة تضمن الوصول إلى النتائج المستهدفة.

ويشير العظمة (٢٠١٦) إلى أن أهمية مكتب إدارة المشاريع المؤسسي تتجلى في عدة جوانب، أبرزها: أولاً، تعزيز الأداء الاستراتيجي لمنظومات الأعمال من خلال ربط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية العليا للمنظمة. ثانياً، الانتقال بمكتب إدارة المشاريع من دوره الإداري التقليدي إلى دور استراتيجي داعم لصنع القرار على المستويات العليا. ثالثاً، تعزيز التكامل بين مختلف المشاريع والبرامج داخل المنظمة بما يمنع تضارب الجهود وهدر الموارد. رابعاً، رفع مستوى النضج المؤسسي في إدارة المشاريع وتطوير الممارسات نحو المعايير الدولية المتقدمة. خامساً، توفير آلية منظمة لمواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المتغيرة والمنقلبة.

ويرى بخش (٢٠٢٠) أن أهمية مكتب إدارة المشاريع المؤسسي تتجلى بوجه خاص في: أولاً، توفير إطار متكامل لتحقيق الرؤى المؤسسية والوطنية من خلال منهجيات علمية مثل PMO Value Ring. ثانياً، ضمان تحديد الوظائف الحقيقية للمكتب بما يجنب المنظمة الوقوع في فخ الوظائف الشكلية غير الفعالة. ثالثاً، قياس القيمة المقدمة من المكتب بشكل منتظم لضمان تحقيق العائد على الاستثمار. رابعاً، ربط أعمال المكتب بأصحاب المصلحة الفعليين لضمان تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم. خامساً، بناء قدرات المكتب من خلال تحديد الكفاءات المطلوبة وتخطيط تطويرها بشكل مستمر.

ويشير (Agyeman-Boakye et al. (2025) إلى جوانب أخرى لأهمية مكتب إدارة المشاريع، تشمل: أولاً، تعزيز أداء المشاريع من خلال توحيد الممارسات والمنهجيات المطبقة. ثانياً، تفعيل وظائف المراقبة والرقابة بما يضمن الالتزام بالخطط المعتمدة. ثالثاً، دعم إدارة المعرفة من خلال جمع الدروس المستفادة وتوثيقها ونشرها. رابعاً، تطوير كفاءات فرق المشاريع من خلال برامج التدريب والتأهيل المستمر. خامساً، تعزيز الحوكمة المؤسسية وضمان الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع.

ويؤكد (Komarnicka and Michalcewicz-Kaniowska (2025) أهمية مكتب إدارة المشاريع في سياق ريادة الأعمال التنظيمية، إذ يرون أنه يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على تنفيذ المشاريع الابتكارية والريادية بكفاءة عالية، فضلاً عن دعمه للتوجه الريادي داخل المنظمة من خلال توفير البنية التنظيمية والمنهجية اللازمة لذلك. وتبرز دراسة (LALMI et al. (2025) أهمية استراتيجية إضافية لهذا المكتب، تتمثل في تعزيز نجاح شركات البناء والتشييد من خلال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد والحوكمة وإدارة المخاطر ومتابعة الأداء وإدارة المعرفة، بما يوفر ميزة تنافسية واضحة للشركة في السوق.

٥.١.٢ أهداف مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO)

تتعدد الأهداف التي يسعى مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) إلى تحقيقها، وتتنوع تبعاً لاختلاف السياقات التنظيمية والقطاعات التي يعمل فيها، وقد أشارت الأدبيات إلى مجموعة من الأهداف الجوهرية لهذا المكتب على النحو الآتي:

يشير محمود والطاهر (٢٠١٩) إلى مجموعة من الأهداف التي يسعى المكتب إلى تحقيقها في مؤسسات الإنجاز، أبرزها: أولاً، تحسين تنفيذ المشاريع في ظل التحولات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية المعاصرة. ثانياً، تعزيز فاعلية التخطيط والرقابة على مستوى المشاريع الكبرى. ثالثاً، تحقيق التنسيق بين

مختلف الجهات المعنية بتنفيذ المشاريع. رابعاً، توثيق ممارسات إدارة المشاريع بما يسهم في بناء الذاكرة المؤسسية. خامساً، تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ويعرض (Ershadi et al. (2021) أهدافاً أخرى لمكتب إدارة المشاريع تتصل بالجانب التواصل، وتشمل: أولاً، تطوير إطار مفاهيمي متكامل للاتصالات التنظيمية داخل المكتب. ثانياً، إدارة الاتصال الاستراتيجي مع الإدارة العليا لضمان توجيه المشاريع نحو الأهداف الاستراتيجية. ثالثاً، تنظيم الاتصال التكتيكي بين مديري المشاريع لضمان التنسيق. رابعاً، دعم الاتصال التشغيلي داخل فرق العمل لضمان تدفق المعلومات. خامساً، تفعيل آليات التغذية الراجعة من أصحاب المصلحة.

ويوضح (ALMATARI (2021) أن مكتب إدارة المشاريع في القطاع الإنشائي السعودي يسعى إلى تحقيق أهداف نوعية، تتمثل في: أولاً، تحسين أداء مشاريع البناء والتشييد من خلال التخطيط الاستراتيجي المتقدم. ثانياً، تعزيز إدارة الموارد بما يحقق الاستخدام الأمثل لها. ثالثاً، تفعيل الرقابة والمتابعة على مستوى المشاريع الكبرى. رابعاً، إدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع الإنشائية المعقدة. خامساً، تطوير الكفاءات البشرية العاملة في القطاع بما يواكب التطورات التقنية والإدارية الحديثة.

٦.١.٢ أبعاد مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO)

تم تحديد أبعاد مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) في الدراسة الحالية بناءً على دراسة (Agyeman-Boakye et al. (2025 ودراسة (LALMI et al. (2025 اللتين تناولتا الأبعاد الوظيفية والاستراتيجية لهذا المكتب، فضلاً عن دراسة بخش (٢٠٢٠) التي قدمت إطاراً منهجياً متكاملاً لتحديد وظائف المكتب وفقاً لمنهجية PMO Value Ring وتشمل هذه الأبعاد ما يلي:

البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي

يمثل التخطيط الاستراتيجي البُعد الجوهري الذي يميز مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) عن نظيره التقليدي، إذ يعنى بربط المشاريع بالاستراتيجية العامة للمنظمة، وتحديد أولويات المشاريع بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية. ويشمل هذا البُعد عمليات تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وترجمة التوجهات الاستراتيجية إلى محافظ مشاريع محددة ذات أولويات واضحة. ويرى (LALMI et al. (2025 أن التخطيط الاستراتيجي في مكاتب إدارة المشاريع يسهم في تعزيز نجاح الشركات من خلال ضمان اتساق المشاريع مع الرؤية طويلة المدى للمنظمة.

البُعد الثاني: الحوكمة

تُعد الحوكمة من الأبعاد الأساسية لمكتب إدارة المشاريع المؤسسي، حيث تشمل وضع السياسات والإجراءات والمعايير التي تحكم عمل المشاريع في المنظمة، وضمان الالتزام بها. وتتضمن الحوكمة تحديد الأدوار والمسؤوليات، وآليات اتخاذ القرار، ومعايير الشفافية والمساءلة، فضلاً عن تحديد صلاحيات الأطراف المختلفة في المشروع. ويشير (Kadenic and Tambo (2021 إلى أن الحوكمة تشكل تحدياً خاصاً في ظل تبني أطر العمل الرشيقة واسعة النطاق، حيث يتطلب الأمر إعادة تعريف آليات الحوكمة بما يتوافق مع طبيعة هذه الأطر.

البُعد الثالث: إدارة المخاطر

يعنى هذا البُعد بتحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشاريع، وتقييمها من حيث الاحتمالية والأثر، ووضع خطط للاستجابة لها بما يقلل من تأثيرها السلبي على أهداف المشروع. وتتضمن إدارة المخاطر عمليات المسح المستمر للبيئة الداخلية والخارجية، وتصنيف المخاطر إلى فئات (مالية، فنية، تشغيلية، استراتيجية)، وتحديد استراتيجيات التعامل معها (تجنب، تخفيف، نقل، قبول). ويُبرز LALMI et al. (2025) أهمية إدارة المخاطر في القطاع الإنشائي تحديداً نظراً لطبيعة المشاريع الإنشائية المعقدة والمتشابكة.

البُعد الرابع: تطوير الكفاءات

يتناول هذا البُعد بناء قدرات ومهارات العاملين في مجال إدارة المشاريع من خلال التدريب والتأهيل والاعتماد المهني، بما يمكنهم من أداء مهامهم بفاعلية عالية. ويشمل تطوير الكفاءات تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم برامج تطوير متخصصة، وتطبيق آليات تقييم الأداء المستمر، فضلاً عن دعم العاملين للحصول على الشهادات المهنية المعتمدة دولياً. ويؤكد (Kadenic and Tambo (2021 أن تطوير الكفاءات يحتاج إلى إعادة توجيه في ظل المنهجيات الرشيقة ليشمل مهارات القيادة الرشيقة والتيسير بدلاً من مهارات الرقابة التقليدية.

البُعد الخامس: إدارة المعرفة

يعنى هذا البُعد بجمع المعارف والخبرات والدروس المستفادة من المشاريع وتوثيقها ونشرها بما يضمن الاستفادة منها في المشاريع المستقبلية. وتتضمن إدارة المعرفة إنشاء قواعد بيانات للدروس المستفادة، وتصميم آليات لتبادل المعرفة بين فرق المشاريع، وتوثيق أفضل الممارسات، فضلاً عن دعم ثقافة التعلم المؤسسي المستمر. ويرى (Ershadi et al. (2021 أن إدارة المعرفة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاتصالات التنظيمية داخل المكتب، حيث تشكل أحد المخرجات الجوهرية لمنظومة الاتصال الفعال.

البُعد السادس: متابعة الأداء

يشمل هذا البُعد قياس أداء المشاريع باستخدام مؤشرات أداء محددة، وتحليل الانحرافات عن الخطط المعتمدة، وتقديم التقارير الدورية للإدارة العليا لدعم اتخاذ القرارات. وتتضمن متابعة الأداء تصميم لوحات المؤشرات (Dashboards) لمتابعة تقدم المشاريع في الوقت الحقيقي، وتحليل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، وتقييم مستوى إنجاز الأهداف المرحلية. ويشير Botelho Coelho et al. (2025) إلى أن متابعة الأداء تُعد ركيزة أساسية لقياس كفاءة مكاتب إدارة المشاريع نفسها، إذ إن ما لا يُقاس لا يمكن تحسينه.

٧.١.٢ مداخل تطوير مكتب إدارة المشاريع المؤسسي

تعددت المداخل والاتجاهات النظرية التي تناولت تطوير مكاتب إدارة المشاريع، ويمكن استعراضها على النحو الآتي:

- المدخل القائم على القيمة: (Value-Based Approach) ويتبناه بخش (٢٠٢٠) من خلال منهجية PMO Value Ring، التي تنطلق من فكرة أن الغاية الأساسية من إنشاء مكتب إدارة المشاريع هي تحقيق قيمة مضافة للمنظمة، وأن تصميم المكتب ووظائفه يجب أن ينطلق من تحديد هذه القيمة وقياسها بشكل مستمر. ويقوم هذا المدخل على ثمانية عناصر متكاملة تبدأ من تحديد الوظائف وتنتهي بتحقيق العائد على الاستثمار.
- المدخل التطوري: (Evolutionary Approach) ويتبناه Monteiro (2026) من خلال دراسة الحالة الطولية، ويرى أن مكتب إدارة المشاريع كيان متطور عبر الزمن، وأن أدواره ومهامه تتغير باستمرار تبعاً لمستوى نضج المنظمة واحتياجاتها المتغيرة. ويؤكد هذا المدخل على أهمية المرونة والقدرة على التكيف في تصميم المكتب.

- المدخل الرشيق (Agile Approach) ويتبناه (Kadenic and Tambo (2021) ، ويرى أن مكاتب إدارة المشاريع يجب أن تعاد هيكلتها بما يتوافق مع أطر العمل الرشيقة واسعة النطاق، وأن دورها ينتقل من الرقابة التقليدية إلى التمكين والتيسير لفرق العمل الرشيقة.
- المدخل التواصل (Communicative Approach) ويتبناه (Ershadi et al. (2021) ، ويرى أن جوهر عمل مكتب إدارة المشاريع يكمن في إدارة الاتصالات التنظيمية على مستوياتها المختلفة (الاستراتيجي، التكتيكي، التشغيلي)، وأن كفاءة الاتصال هي المحدد الرئيس لنجاح المكتب.
- المدخل الوظيفي (Functional Approach) ويتبناه (Agyeman-Boakye et al. (2025) ، ويرى أن مكتب إدارة المشاريع يمكن فهمه من خلال تحليل وظائفه المتعددة (المراقبة، إدارة المخاطر، تطوير الكفاءات، إدارة المعرفة، التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة، إدارة أصحاب المصلحة)، وأن هذه الوظائف تشكل الإطار المرجعي لتقييم فاعلية المكتب.

٨.١.٢ مستويات نضج مكتب إدارة المشاريع المؤسسي

يمثل نضج مكتب إدارة المشاريع مفهوماً محورياً في الأدبيات الحديثة، إذ إن مكاتب إدارة المشاريع تتفاوت في مستويات نضجها تبعاً لمدى تطور ممارساتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة. ويشير بخش (٢٠٢٠) إلى أن قياس النضج المؤسسي لمكاتب إدارة المشاريع يُعد من العناصر الجوهرية في منهجية PMO Value Ring ، حيث يمكن للمنظمة تحديد المستوى الحالي لنضجها وتخطيط الانتقال إلى مستويات أعلى.

ويقدم Botelho Coelho et al. (2025) منظوراً معاصراً لمفهوم النضج من خلال ربطه بمفهوم الكفاءة، إذ يرون أن مستويات النضج المختلفة لمكاتب إدارة المشاريع تنعكس مباشرة على مستويات الكفاءة المتحققة، وأن المنظمات ذات المستويات العليا من النضج تحقق مستويات أعلى من الكفاءة في تنفيذ مشاريعها.

٩.١.٢ التحديات التي تواجه مكتب إدارة المشاريع المؤسسي

على الرغم من الأهمية المتنامية لمكاتب إدارة المشاريع المؤسسية، إلا أنها تواجه مجموعة من التحديات التي قد تحد من فاعليتها. ويعرض (ALMATARI (2021 عدداً من هذه التحديات في السياق السعودي،

أبرزها ضعف الوعي بأهمية هذه المكاتب في بعض الشركات، والفجوة بين الممارسات المطبقة والمعايير الدولية المعتمدة، فضلاً عن الحاجة إلى تطوير الإطار التنظيمي والتشريعي الداعم لعمل هذه المكاتب.

ويشير الكرعاوي وعلي (٢٠٢٢) إلى تحديات أخرى تتصل بضعف تطبيق الأساليب الحديثة في إدارة نطاق تنفيذ المشاريع الحكومية، وهو ما ينعكس على مستوى إنجاز المشاريع والتزامها بالجدول الزمنية والتكاليف المعتمدة. كما يرى محمود والطاهر (٢٠١٩) أن التحولات الاجتماعية والاقتصادية المعاصرة تفرض ضغوطاً متزايدة على مؤسسات الإنجاز، مما يستدعي تطوير مكاتب إدارة المشاريع بشكل مستمر لمواجهة هذه التحديات.

المبحث الثاني: كفاءة إدارة المشاريع

١.٢.٢ تمهيد

تُعد كفاءة إدارة المشاريع من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، إذ تعكس قدرة المنظمة على استثمار مواردها المتاحة على النحو الأمثل لتحقيق أهدافها المرسومة. ويكتسب هذا المفهوم أهمية متزايدة في ظل تنامي حجم المشاريع وتعقيدها، وتزايد الضغوط على المنظمات لتحقيق نتائج ملموسة بأقل قدر ممكن من الموارد وفي أقصر وقت ممكن. وقد تطور مفهوم كفاءة إدارة المشاريع تدريجياً من مفهوم تقليدي يركز على معايير محددة كالوقت والتكلفة والجودة، إلى مفهوم شامل يتضمن أبعاداً متعددة تشمل الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق رضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويتناول هذا المبحث مفهوم كفاءة إدارة المشاريع وأهميتها وأهدافها وأبعادها ومداخلها ومحدداتها، فضلاً عن التحديات التي تواجه تحقيقها في البيئة المعاصرة.

٢.٢.٢ مفهوم كفاءة إدارة المشاريع

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم كفاءة إدارة المشاريع تبعاً لاختلاف الأطر المرجعية والمداخل النظرية التي انطلق منها كل باحث. ويقدم محمود (٢٠١٢) تعريفاً وظيفياً لهذا المفهوم، إذ يرى أن كفاءة إدارة المشاريع تتجلى في قدرة المنظمة على تطبيق أدوات إدارة المشاريع الاحترافية بما يرفع مستوى إنجاز مشاريعها ويحقق الجودة المطلوبة في مخرجاتها، مع التركيز على مشاريع التصميم الصناعي كنموذج تطبيقي.

ويقارب الجيلاني والفواير (٢٠١٦) هذا المفهوم من منظور استراتيجي، حيث يعرفانه بأنه قدرة المنظمة على تنفيذ ممارسات إدارة محفظة المشاريع بما يحقق التوجهات الاستراتيجية للمنظمات القائمة على المشاريع، مع تأكيد الدور الوسيط لمستوى نضج إدارة المشاريع في تعزيز هذه الكفاءة. ويقدم هذا التعريف زاوية جديدة تربط الكفاءة بالاستراتيجية بدلاً من حصرها في المعايير التشغيلية التقليدية.

ومن منظور آخر، يعرف وليد ومريزق (٢٠٢٤) كفاءة إدارة المشاريع من زاوية إدارة الوقت وتقنيات التخطيط، حيث يرون أنها قدرة المنظمة على توظيف تقنيات إدارة المشاريع الحديثة كطريقة المسار الحرج (CPM) وأسلوب مراجعة وتقييم البرامج (PERT) في تحديد المدد الزمنية للأنشطة وإدارة المسار الحرج

للمشروع بما يضمن الالتزام بالجدول الزمنية المعتمدة. ويُثري هذا التعريف مفهوم الكفاءة بإضافة الجانب التقني والكمي إليه.

ويرى الشعراوي والسقطي (٢٠٢٥) أن كفاءة إدارة المشاريع تتصل ارتباطاً وثيقاً بإدارة سلاسل الإمداد، حيث يعرفانها بأنها قدرة المنظمة على تحقيق التكامل بين مختلف حلقات سلسلة الإمداد بما يخدم أهداف المشروع، وذلك في سياق مشاريع الخرسانة الجاهزة التي تتطلب دقةً عاليةً في التوقيت والتنسيق بين الأطراف المتعددة.

ويقدم عمر (٢٠٢٥) تعريفاً معاصراً لكفاءة إدارة المشاريع من منظور المنهجيات الرشيقية (Agile) ، إذ يعرفها بأنها قدرة المنظمة على تبني منهجية أجيل في إدارة مشاريعها بما يعزز كفاءة الأداء ويحقق التكيف السريع مع المتغيرات، مع التركيز على المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. ويُبرز هذا التعريف الطابع الديناميكي لمفهوم الكفاءة في البيئة المعاصرة.

وتقارب عبدالعزيز (٢٠٢٤) هذا المفهوم من زاوية الإدارة المرنة، حيث تعرّف كفاءة إدارة المشاريع بأنها قدرة المشاريع الصغيرة والمتوسطة على التكيف مع التحولات في بيئة الأعمال من خلال المرونة الاستراتيجية والتشغيلية والتكنولوجية والهيكلية، بما يحقق نتائج إيجابية لتنمية الاقتصاد الوطني.

ويرى الباحث بناءً على ما تقدم أن كفاءة إدارة المشاريع يمكن تعريفها بأنها القدرة الشاملة للمنظمة على تنفيذ مشاريعها بأقل قدر ممكن من الموارد وفي أقصر وقت ممكن، مع تحقيق أعلى مستويات الجودة والالتزام بالمواصفات المطلوبة، وتحقيق رضا جميع أصحاب المصلحة، وذلك من خلال منظومة متكاملة من الأبعاد تشمل الالتزام بالوقت والتكلفة وتحقيق الجودة والاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق رضا أصحاب المصلحة، بما يعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٣.٢.٢ أهمية كفاءة إدارة المشاريع

تتبع أهمية كفاءة إدارة المشاريع من الدور المحوري الذي تلعبه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتعزيز قدرتها التنافسية، وضمان استدامتها في بيئة الأعمال المتغيرة. وتزداد هذه الأهمية في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، والحاجة الملحة إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء بأقل قدر ممكن من الموارد.

ويشير محمود (٢٠١٢) إلى أن أهمية كفاءة إدارة المشاريع تتجلى في عدة جوانب، أبرزها: أولاً، رفع مستوى إدارة مشاريع التصميم الصناعي وتحقيق نتائج نوعية فيها. ثانياً، تطبيق أدوات إدارة المشاريع الاحترافية بما يعزز جودة المخرجات. ثالثاً، تحقيق الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المعتمدة. رابعاً، تعزيز قدرة المنظمة على تنفيذ مشاريع معقدة تتطلب مهارات متخصصة. خامساً، سد الفجوة بين المعايير الدولية والممارسات الفعلية في المنظمات.

ويرى العبدلات والشورة (٢٠٢١) أن أهمية كفاءة إدارة المشاريع تتجلى في: أولاً، تعزيز مبادئ الحاكمية الرشيدة في المؤسسات الحكومية. ثانياً، دعم الشفافية والمساءلة في تنفيذ المشاريع الحكومية. ثالثاً، تعزيز التخطيط لإدارة الأزمات والتعامل مع الطوارئ. رابعاً، تحقيق المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة في المشاريع. خامساً، ضمان سيادة القانون والالتزام بالإجراءات المعتمدة.

ويشير جاسم والمعاضيدي (٢٠٢٢) إلى جوانب أخرى لأهمية كفاءة إدارة المشاريع، وتشمل: أولاً، دعم مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات المختلفة من البدء إلى الإغلاق. ثانياً، تعزيز كفاءة القيادة في جميع مراحل المشروع. ثالثاً، تحقيق التواصل الفعال بين فرق العمل. رابعاً، دعم اتخاذ القرارات الرشيدة في المواقف الحرجة. خامساً، إدارة التغيير بشكل فعال في المنظمات القائمة على المشاريع.

ويؤكد الشعراوي والسقطي (٢٠٢٥) أهمية إضافية لكفاءة إدارة المشاريع في قطاع الخرسانة الجاهزة تتمثل في: أولاً، تحقيق التكامل بين حلقات سلسلة الإمداد. ثانياً، تحسين أداء المشاريع الإنشائية الكبرى. ثالثاً، تعزيز التنسيق بين الموردين والمقاولين والعملاء. رابعاً، تقليل الفاقد والهدر في الموارد. خامساً، تحقيق التوقيت الأمثل في تسليم المخرجات.

ويرى الحربي (٢٠٢٥) أن أهمية كفاءة إدارة المشاريع تتجلى بوجه خاص في المنظمات غير الربحية، وتشمل: أولاً، تحقيق التميز المؤسسي في تقديم الخدمات. ثانياً، تعزيز الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة. ثالثاً، تحقيق مستهدفات المنظمة في خدمة المستفيدين. رابعاً، دعم الشراكات المجتمعية والحكومية. خامساً، تعزيز الحوكمة والشفافية في المنظمات غير الربحية.

٤.٢.٢ أهداف تحقيق كفاءة إدارة المشاريع

تتعدد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال رفع كفاءة إدارة مشاريعها، ويمكن استعراض هذه الأهداف من خلال آراء الباحثين على النحو الآتي:

يعرض وليد ومريزق (٢٠٢٤) مجموعة من الأهداف المرتبطة بتحقيق كفاءة إدارة المشاريع من خلال توظيف تقنيات إدارة المشاريع الحديثة، وتشمل: أولاً، تحقيق الإدارة الفعالة للوقت في المشاريع الإنشائية. ثانياً، تحديد المسار الحرج للمشروع وضمان الالتزام به. ثالثاً، تقدير المدد الزمنية للأنشطة بدقة عالية. رابعاً، تحليل الشبكات التنظيمية للمشروع. خامساً، إدارة الموارد المتاحة بكفاءة عالية.

ويشير عمر (٢٠٢٥) إلى أهداف نوعية تسعى المنظمات الحكومية السعودية إلى تحقيقها من خلال تبني منهجية أجايل في إدارة مشاريعها، وتشمل: أولاً، تعزيز كفاءة الأداء في المشاريع الحكومية. ثانياً، بناء نموذج تكاملي يجمع بين الأساليب التقليدية والحديثة. ثالثاً، تحقيق التكيف السريع مع المتغيرات في بيئة العمل. رابعاً، دعم التحول الرقمي في القطاع الحكومي. خامساً، تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

ويقدم الحربي (٢٠٢٥) أهدافاً أخرى لكفاءة إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية، وتشمل: أولاً، تحقيق التميز المؤسسي في تقديم الخدمات للمستفيدين. ثانياً، تعزيز ممارسات التخطيط والتنفيذ والرقابة والمتابعة. ثالثاً، بناء منظومة متكاملة لإدارة الجودة. رابعاً، إدارة الموارد البشرية بشكل فعال. خامساً، تحقيق الرسالة المؤسسية على أكمل وجه.

٥.٢.٢ أبعاد كفاءة إدارة المشاريع

تم تحديد أبعاد كفاءة إدارة المشاريع في الدراسة الحالية بناءً على دراسة الحربي (٢٠٢٥) التي تناولت ممارسات إدارة المشاريع وأثرها على التميز المؤسسي، ودراسة الشعراوي والسقطي (٢٠٢٥) التي تناولت أثر إدارة سلاسل الإمداد على أداء المشاريع، فضلاً عن دراسة عبدالعزيز (٢٠٢٤) التي تناولت أثر الإدارة المرنة على كفاءة المشاريع. وتشمل هذه الأبعاد ما يلي:

البُعد الأول: الالتزام بالوقت

يمثل الالتزام بالوقت أحد الأبعاد الجوهرية لكفاءة إدارة المشاريع، إذ يعبر عن قدرة المنظمة على إنجاز مشاريعها في الأوقات المحددة دون تأخير. ويتضمن هذا البُعد عمليات التخطيط الزمني الدقيق، وتحديد الجدول الزمني للأنشطة، وتحديد المسار الحرج للمشروع، ومتابعة الالتزام بالمواعيد المرحلية. ويرى وليد ومريزق (٢٠٢٤) أن تقنيات إدارة المشاريع الحديثة كطريقة المسار الحرج (CPM) وأسلوب مراجعة وتقييم البرامج (PERT) تساهم بشكل فعال في تحقيق هذا البُعد.

البُعد الثاني: الالتزام بالتكلفة

يعنى هذا البُعد بإنجاز المشاريع ضمن الميزانيات المعتمدة دون تجاوز أو انحراف. ويتضمن هذا البُعد عمليات تقدير التكاليف بدقة، ووضع الميزانيات التفصيلية، ومتابعة المصروفات الفعلية مقارنةً بالمخطط، وتحليل الانحرافات المالية واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. ويربط الشعراوي والسقطي (٢٠٢٥) هذا البُعد بإدارة سلاسل الإمداد، حيث إن التنسيق الفعال بين حلقات السلسلة ينعكس مباشرةً على تكاليف المشروع.

البُعد الثالث: تحقيق الجودة

يتناول هذا البُعد الوفاء بمواصفات الجودة المطلوبة والمعايير المعتمدة في المشروع. ويشمل هذا البُعد عمليات تخطيط الجودة، وضمان الجودة، ومراقبة الجودة، فضلاً عن تطبيق معايير الجودة الدولية المعتمدة. ويؤكد محمود (٢٠١٢) أن الالتزام بمعايير الجودة الدولية ينعكس إيجابياً على مخرجات مشاريع التصميم الصناعي ويحقق مستويات عالية من الرضا لدى العملاء.

البُعد الرابع: الاستخدام الأمثل للموارد

يشمل هذا البُعد الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، بما يقلل من الفاقد والهدر ويحقق أعلى مستويات الإنتاجية. ويتضمن هذا البُعد عمليات تخطيط الموارد، وتخصيصها بشكل مدروس، ومتابعة استخدامها، وإعادة تخصيصها عند الحاجة. وترى عبدالعزيز (٢٠٢٤) أن الإدارة المرنة تسهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد من خلال المرونة الاستراتيجية والتشغيلية والتكنولوجية.

البُعد الخامس: تحقيق رضا أصحاب المصلحة

يعنى هذا البُعد بتلبية توقعات جميع الأطراف المعنية بالمشروع، بما يشمل العملاء والموردين والعاملين والمساهمين والمجتمع المحلي. ويتضمن هذا البُعد عمليات تحديد أصحاب المصلحة وتحليلهم، وإدارة توقعاتهم، والتواصل الفعال معهم طوال مراحل المشروع. ويرى العبدلات والشورة (٢٠٢١) أن الحاكمية الرشيدة تسهم في تحقيق هذا البُعد من خلال المشاركة والشفافية والاستجابة لاحتياجات أصحاب المصلحة.

٦.٢.٢ مداخل تحقيق كفاءة إدارة المشاريع

تتعدد المداخل والاتجاهات النظرية التي تناولت تحقيق كفاءة إدارة المشاريع، ويمكن استعراضها على النحو الآتي:

- المدخل الاحترافي التقليدي: ويتبناه محمود (٢٠١٢)، ويرى أن كفاءة إدارة المشاريع تتحقق من خلال تطبيق أدوات إدارة المشاريع الاحترافية المعتمدة دولياً، والالتزام بمعايير معهد إدارة المشاريع (PMI) والمنهجيات المعتمدة كدليل PMBOK. ويركز هذا المدخل على العمليات التقليدية للتخطيط والتنفيذ والرقابة والإغلاق.
- المدخل الاستراتيجي: ويتبناه الجيلاني والفواير (٢٠١٦)، ويرى أن كفاءة إدارة المشاريع لا يمكن فصلها عن إدارة محفظة المشاريع والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة، وأن نضج إدارة المشاريع يشكل عاملاً وسيطاً في تحقيق هذه الكفاءة.
- المدخل الرشيق (Agile): ويتبناه عمر (٢٠٢٥)، ويرى أن كفاءة إدارة المشاريع تتحقق من خلال تبني منهجية أجايل التي تركز على المرونة والتكيف السريع والتسليم التدريجي للمخرجات، وأن هذه المنهجية أصبحت ضرورية في المشاريع الحكومية المعاصرة.
- المدخل المرن (Flexible): ويتبناه عبدالعزيز (٢٠٢٤)، وترى أن كفاءة إدارة المشاريع تتحقق من خلال الإدارة المرنة بأبعادها المتعددة (الاستراتيجية، التشغيلية، البشرية، التكنولوجية، الهيكلية)، خصوصاً في المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات في بيئة الأعمال المتغيرة.
- المدخل التقني الكمي: ويتبناه وليد ومريزق (٢٠٢٤)، ويرى أن كفاءة إدارة المشاريع تتحقق من خلال توظيف التقنيات الكمية المتقدمة كطريقة المسار الحرج وأسلوب مراجعة وتقييم البرامج في التخطيط الزمني وإدارة الموارد.
- المدخل التكاملي لسلسلة الإمداد: ويتبناه الشعراوي والسقطي (٢٠٢٥)، ويرى أن كفاءة إدارة المشاريع تتحقق من خلال التكامل الفعال بين حلقات سلسلة الإمداد، خصوصاً في المشاريع الإنشائية والصناعية التي تتطلب تنسيقاً دقيقاً بين الأطراف المتعددة.
- مدخل الحاكمية الرشيدة: ويتبناه العبدلات والشورة (٢٠٢١)، ويرى أن كفاءة إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية تتحقق من خلال تطبيق مبادئ الحاكمية الرشيدة (المشاركة، الشفافية، المساءلة، الاستجابة، سيادة القانون، الفعالية والكفاءة)، مع الأخذ بالاعتبار الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات.

٧.٢.٢ محددات كفاءة إدارة المشاريع

تتأثر كفاءة إدارة المشاريع بمجموعة من المحددات التي يمكن استعراضها من خلال آراء الباحثين على النحو الآتي:

يشير جاسم والمعاضيدي (٢٠٢٢) إلى أن كفاءة القيادة تُعد من أهم محددات كفاءة إدارة المشاريع، حيث تلعب دوراً محورياً في جميع مراحل المشروع من البدء إلى الإغلاق، وتتجلى من خلال الرؤية الاستراتيجية للقائد، وقدرته على اتخاذ القرارات الرشيدة، ومهاراته في التواصل الفعال، وقدرته على بناء الفريق وإدارة التغيير. ويؤكد الباحثان أن قطاع تكنولوجيا المعلومات تحديداً يتطلب مستويات عالية من الكفاءة القيادية نظراً لطبيعته المتغيرة والمعقدة.

وترى عبدالعزيز (٢٠٢٤) أن المرونة التنظيمية بأبعادها المتعددة تُعد من أهم محددات كفاءة إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، حيث تسهم المرونة الاستراتيجية في التكيف مع التحولات في السوق، والمرونة التشغيلية في تعديل العمليات وفقاً للمتطلبات، والمرونة التكنولوجية في تبني التقنيات الحديثة، والمرونة الهيكلية في تعديل الهياكل التنظيمية وفقاً لطبيعة المشروع.

ويؤكد الحربي (٢٠٢٥) أن ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية تشكل محدداً جوهرياً لكفاءة إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية، وتشمل هذه الممارسات التخطيط الفعال، والتنفيذ المنظم، والرقابة والمتابعة المستمرة، وإدارة الموارد البشرية بكفاءة، وإدارة المخاطر بشكل استباقي، وإدارة الجودة وفقاً للمعايير المعتمدة.

ويشير الشعراوي والسقطي (٢٠٢٥) إلى أن إدارة سلاسل الإمداد تُعد من المحددات الجوهرية لكفاءة إدارة المشاريع في القطاعات الإنتاجية والصناعية، حيث يتأثر أداء المشاريع بشكل مباشر بمستوى التكامل بين الموردين والمقاولين والعملاء، وبكفاءة تدفق المواد والمعلومات والأموال عبر سلسلة الإمداد.

٨.٢.٢ العلاقة بين مكتب إدارة المشاريع المؤسسي وكفاءة إدارة المشاريع

يمثل الربط بين مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) وكفاءة إدارة المشاريع نقطة محورية في الأدبيات الحديثة، إذ إن مكاتب إدارة المشاريع تُنشأ في الأساس بهدف تعزيز كفاءة إدارة المشاريع في المنظمة. ويعزز هذا الطرح ما ذهب إليه Botelho Coelho et al. (2025) من أن كفاءة مكاتب إدارة المشاريع تنعكس مباشرة على كفاءة المشاريع التي تشرف عليها، وأن العوامل التي تعزز كفاءة المكاتب هي نفسها التي تعزز كفاءة المشاريع.

ويقدم (Komarnicka and Michalcewicz-Kaniowska (2025) رؤيةً مكملَةً لهذه العلاقة من خلال ربطها بريادة الأعمال التنظيمية، إذ يرون أن مكاتب إدارة المشاريع تسهم في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع في سياق التوجه الريادي للمنظمة، وأن هذه العلاقة تتقوى في المنظمات التي تتمتع بمستويات عالية من النضج في إدارة المشاريع.

٩.٢.٢ التحديات التي تواجه تحقيق كفاءة إدارة المشاريع

على الرغم من الأهمية المتنامية لكفاءة إدارة المشاريع، إلا أنها تواجه مجموعة من التحديات التي قد تحد من تحقيقها. ويشير عمر (٢٠٢٥) إلى تحديات تتصل بالمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، تتمثل في الحاجة إلى دمج المنهجيات التقليدية مع المنهجيات الحديثة كأجايل بما يضمن التكامل والفاعلية.

وتُبرز عبدالعزيز (٢٠٢٤) تحديات أخرى تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مصر، تتمثل في محدودية الموارد المتاحة، وضرورة التكيف السريع مع التحولات في بيئة الأعمال، والحاجة إلى تبني الإدارة المرنة بأبعادها المختلفة. أما على المستوى الحكومي، فيشير العبدالله والشورة (٢٠٢١) إلى تحديات مرتبطة بضرورة تطبيق مبادئ الحاكمية الرشيدة والتخطيط الفعال لإدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الكبرى كأمانة عمان الكبرى.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

١.٣ تمهيد

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يتناول الإجراءات المنهجية التي اتُبعت في إنجاز الجانب الميداني للدراسة، بدءاً من تحديد المنهج العلمي المستخدم، مروراً بوصف مجتمع الدراسة وعينتها، وتصميم أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، وصولاً إلى تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفروض. وقد حرص الباحث على تطبيق أعلى معايير الدقة العلمية في تنفيذ هذه الإجراءات، بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية موثوقة يمكن الاعتماد عليها في تقديم إجابات دقيقة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها. ويستعرض هذا الفصل هذه الإجراءات بالتفصيل على النحو الآتي:

٢.٣ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتصنيفها وتحليلها إحصائياً، واستخلاص الاستنتاجات التي تسهم في فهم هذه الظاهرة وتفسيرها. وقد وُظف هذا المنهج في الجانبين النظري والتطبيقي للدراسة؛ إذ استُخدم في الجانب النظري لاستعراض الأدبيات السابقة وبناء الإطار النظري للدراسة، بينما وُظف في الجانب الميداني لجمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها للوصول إلى إجابات محددة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها.

كما استعانت الدراسة بأسلوب المسح الميداني (Field Survey) لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة عبر أداة الاستبانة الإلكترونية، وذلك بهدف الوصول إلى بيانات كمية دقيقة يمكن إخضاعها للتحليل الإحصائي واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة.

٣.٣ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (EPMO) والقيادات الإدارية ومديري المشاريع والعاملين في مجال إدارة المشاريع في المنظمات بالملكة العربية السعودية في القطاعين الحكومي والخاص، والذين بلغ عددهم وفق الإحصائيات المتاحة (٤٥٠٠) موظف موزعين على

الجهات والقطاعات التي تتبنى مكاتب إدارة مشاريع مؤسسية في المملكة، بما يشمل الوزارات والهيئات الحكومية ومكاتب تحقيق الرؤية والشركات الكبرى العاملة في قطاعات المقاولات وتكنولوجيا المعلومات والطاقة والاتصالات.

٤.٣ عينة الدراسة

اختار الباحث عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample) بما يضمن تمثيلاً عادلاً لجميع فئات مجتمع الدراسة، وقد تم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، فبلغ حجم العينة المستهدفة (٣٥٤) مفردة. وقد تم توزيع (٤٠٠) استبانة إلكترونية على أفراد العينة تحسباً لعدم الاستجابة أو وجود استبانات غير صالحة للتحليل، وتم استرداد (٣٦٨) استبانة، استبعد منها (١٤) استبانة لعدم اكتمال البيانات، ليصبح العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل (٣٥٤) استبانة، أي بنسبة استجابة (٨٨.٥٪)، وهي نسبة مرتفعة تُعد مقبولة إحصائياً في الدراسات الميدانية.

جدول (٣ - ١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزعة	400	100%
الاستبانات المستردة	368	92.0%
الاستبانات المستبعدة	14	3.5%
الاستبانات الصالحة للتحليل	354	88.5%

٥.٣ أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وقد صُممت بناءً على المقاييس المعتمدة في الأدبيات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

- القسم الأول: يتضمن البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ويشمل (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، طبيعة القطاع).
- القسم الثاني: يتضمن فقرات قياس المتغير المستقل (مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) بأبعاده الستة، ويشمل (٢٤) فقرة موزعة بواقع (٤) فقرات لكل بُعد.
- القسم الثالث: يتضمن فقرات قياس المتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع) بوصفه متغيراً أحادي المحور، ويشمل (١٢) فقرة.

وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، وذلك على النحو الآتي: (موافق بشدة = ٥ درجات، موافق = ٤ درجات، محايد = ٣ درجات، غير موافق = درجتان، غير موافق بشدة = درجة واحدة). ولتحديد مستوى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة، تم اعتماد المعادلة الآتية: طول الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) ÷ عدد المستويات = (٥ - ١) ÷ ٣ = ١.٣٣.

جدول (٣ - ٢): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من ١.٠٠ إلى أقل من ٢.٣٣	منخفض
من ٢.٣٣ إلى أقل من ٣.٦٧	متوسط
من ٣.٦٧ إلى ٥.٠٠	مرتفع

٦.٣ صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال وإدارة المشاريع في عدد من الجامعات السعودية، بلغ عددهم (١٠) محكمين، وذلك بهدف إبداء الرأي حول مدى وضوح الفقرات وسلامة صياغتها ومدى انتمائها للأبعاد التي تقيسها، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة. وفي ضوء ملاحظات المحكمين،

أجرى الباحث التعديلات اللازمة على الاستبانة، وتم اعتماد نسبة اتفاق (٨٠٪) فأكثر معياراً لقبول الفقرة، وقد بلغ عدد الفقرات النهائية للاستبانة (٣٦) فقرة.

صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه، وذلك على عينة استطلاعية بلغ حجمها (٣٥) مفردة من خارج عينة الدراسة الأصلية.

جدول (٣ - ٣): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

الْبُعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	1	0.782**	0.000
	2	0.815**	0.000
	3	0.756**	0.000
	4	0.798**	0.000
الحوكمة	1	0.803**	0.000
	2	0.771**	0.000
	3	0.826**	0.000
	4	0.789**	0.000
إدارة المخاطر	1	0.812**	0.000
	2	0.795**	0.000
	3	0.768**	0.000
	4	0.831**	0.000
تطوير الكفاءات	1	0.774**	0.000
	2	0.808**	0.000
	3	0.792**	0.000
	4	0.819**	0.000

0.000	0.786**	1	إدارة المعرفة
0.000	0.823**	2	
0.000	0.797**	3	
0.000	0.764**	4	
0.000	0.817**	1	متابعة الأداء
0.000	0.784**	2	
0.000	0.802**	3	
0.000	0.775**	4	
0.000	0.762**	1	كفاءة إدارة المشاريع
0.000	0.789**	2	
0.000	0.804**	3	
0.000	0.771**	4	
0.000	0.815**	5	
0.000	0.783**	6	
0.000	0.796**	7	
0.000	0.808**	8	
0.000	0.774**	9	
0.000	0.821**	10	
0.000	0.787**	11	
0.000	0.795**	12	

**دالة عند مستوى معنوية (0.01)

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط بين درجات فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وتراوح قيمها بين (0.756) و(0.831)، مما يشير إلى تحقق صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

٧.٣ مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة

للتحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك على عينة الدراسة الأساسية، وقد جاءت النتائج على النحو الموضح في الجدول الآتي:

جدول (٣ - ٤): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل) مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO والمتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع)

المتغيرات	1	2	3	4	5	6	7
التخطيط الاستراتيجي	1						
الحوكمة	0.687**	1					
إدارة المخاطر	0.652**	0.703**	1				
تطوير الكفاءات	0.618**	0.641**	0.667**	1			
إدارة المعرفة	0.635**	0.672**	0.658**	0.694**	1		
متابعة الأداء	0.671**	0.685**	0.679**	0.647**	0.681**	1	
كفاءة إدارة المشاريع	0.742**	0.768**	0.751**	0.719**	0.735**	0.773**	1

**دالة عند مستوى معنوية (0.01)

يتضح من الجدول وجود علاقات ارتباط إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٧١٩) و(٠.٧٧٣)، مما يشير إلى قوة العلاقة بين أبعاد مكتب إدارة المشاريع المؤسسي وكفاءة إدارة المشاريع. كما تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل ذاتها بين (٠.٦١٨) و(٠.٧٠٣)، وهي قيم مقبولة تشير إلى وجود علاقة بين الأبعاد دون وصولها إلى حد الارتباط الخطي المتعدد الذي يؤثر على نتائج تحليل الانحدار.

٨.٣ ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بُعد من أبعاد الدراسة وللاداة ككل، وذلك على عينة الدراسة الأساسية، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (٣ - ٥): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

البُعد / المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التخطيط الاستراتيجي	4	0.867
الحوكمة	4	0.884
إدارة المخاطر	4	0.879
تطوير الكفاءات	4	0.872
إدارة المعرفة	4	0.881
متابعة الأداء	4	0.876
المتغير المستقل (EPMO) ككل	24	0.923
كفاءة إدارة المشاريع (المتغير التابع)	12	0.914
الاستبانة ككل	36	0.941

يتضح من الجدول (٣ - ٥) أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة تراوحت بين (٠.٨٦٧) و(٠.٨٨٤)، وبلغ معامل الثبات للمتغير المستقل ككل (٠.٩٢٣)، وللمتغير التابع (٠.٩١٤)، وللاستبانة ككل (٠.٩٤١)، وجميعها قيم مرتفعة تتجاوز الحد المقبول إحصائياً (٠.٧٠)، مما يشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات، وصلاحيته للاعتماد عليها في جمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

٩.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إصداره الحديث، وتم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتشمل ما يلي:

- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) استُخدم لوصف خصائص عينة الدراسة من خلال التكرارات والنسب المئوية، ووصف استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) استُخدم لقياس ثبات أداة الدراسة والتحقق من الاتساق الداخلي لفقراتها.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) استُخدم لقياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ولحساب مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها.
- اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) استُخدم للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، وهو شرط أساسي لتطبيق الاختبارات المعلمية.
- معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) استُخدما للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) استُخدم لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل مجتمعةً على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) استُخدم لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل بشكل منفرد على المتغير التابع.
- اختبار (t-test) للعينات المستقلة: استُخدم للكشف عن الفروق في آراء المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية ذات الفئتين (النوع، طبيعة القطاع).
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) استُخدم للكشف عن الفروق في آراء المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية ذات الثلاث فئات فأكثر (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- اختبار شيفيه (Scheffe Test) استُخدم للمقارنات البعدية في حال وجود فروق دالة إحصائية في نتائج تحليل التباين الأحادي، لتحديد اتجاه هذه الفروق ومصادرها.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

١.٤ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها. ويشمل هذا الفصل تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والتحليل الوصفي لاستجاباتهم على فقرات الاستبانة، ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك على النحو الآتي:

٢.٤ تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

يعرض هذا الجزء توصيفاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، طبيعة القطاع)، وذلك من خلال استخراج التكرارات والنسب المئوية على النحو الآتي:

جدول (٤ - ١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	248	70.1%
أنثى	106	29.9%
المجموع	354	100%

يتضح من الجدول (٤ - ١) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (٧٠.١%) بواقع (٢٤٨) مفردة، في حين بلغت نسبة الإناث (٢٩.٩%) بواقع (١٠٦) مفردة، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة العمل في مكاتب إدارة المشاريع والقطاعات المرتبطة بها في المملكة العربية السعودية التي يغلب عليها العنصر الذكوري.

جدول (٤ - ٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	62	17.5%
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	145	41.0%
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	108	30.5%
50 سنة فأكثر	39	11.0%
المجموع	354	100%

يتضح من الجدول (٤ - ٢) أن الفئة العمرية الأكبر في عينة الدراسة هي الفئة من (٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) بنسبة (٤١.٠٪)، تليها الفئة من (٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) بنسبة (٣٠.٥٪)، ثم الفئة أقل من (٣٠ سنة) بنسبة (١٧.٥٪)، وأخيراً الفئة (٥٠ سنة فأكثر) بنسبة (١١.٠٪)، ويشير ذلك إلى أن غالبية العاملين في مكاتب إدارة المشاريع هم من فئة الشباب والمتوسطين في العمر ممن يمتلكون خبرات عملية مناسبة.

جدول (٤ - ٣): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	178	50.3%
ماجستير	128	36.2%
دكتوراه	48	13.5%
المجموع	354	100%

يتضح من الجدول (٤ - ٣) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (٥٠.٣٪)، تليها درجة الماجستير بنسبة (٣٦.٢٪)، ثم درجة الدكتوراه بنسبة (١٣.٥٪)، مما يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، إذ إن نسبة (٤٩.٧٪) منهم يحملون شهادات الدراسات العليا، وهو ما يدل على أن العمل في مكاتب إدارة المشاريع يتطلب مستوى علمياً متقدماً.

جدول (٤ - ٤): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	58	16.4%
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	132	37.3%
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	98	27.7%
15 سنة فأكثر	66	18.6%
المجموع	354	100%

يتضح من الجدول (٤ - ٤) أن الفئة الأكبر من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة من (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٣٧.٣٪)، تليها فئة الخبرة من (١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) بنسبة (٢٧.٧٪)، ثم فئة (١٥ سنة فأكثر) بنسبة (١٨.٦٪)، وأخيراً فئة (أقل من ٥ سنوات) بنسبة (١٦.٤٪)، مما يشير إلى أن نسبة (٨٣.٦٪) من أفراد العينة يمتلكون خبرة تتجاوز خمس سنوات، وهو ما يعزز موثوقية إجاباتهم على فقرات الاستبانة.

جدول (٤ - ٥): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير مكتب إدارة مشاريع	42	11.9%
مدير مشروع	118	33.3%
عضو مكتب إدارة مشاريع	96	27.1%
عضو فريق مشروع	98	27.7%
المجموع	354	100%

يتضح من الجدول (٤ - ٥) أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة مدير مشروع بنسبة (٣٣.٣٪)، تليها وظيفة عضو فريق مشروع بنسبة (٢٧.٧٪)، ثم وظيفة عضو مكتب إدارة مشاريع بنسبة (٢٧.١٪)، وأخيراً وظيفة مدير مكتب إدارة مشاريع بنسبة (١١.٩٪)، ويعكس هذا التوزيع تنوع المستويات الوظيفية في عينة الدراسة بما يعزز شمولية النتائج.

جدول (٤ - ٦): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة القطاع

طبيعة القطاع	التكرار	النسبة المئوية
حكومي	195	55.1%
خاص	159	44.9%
المجموع	354	100%

يتضح من الجدول (٤ - ٦) أن نسبة العاملين في القطاع الحكومي بلغت (٥٥.١٪)، في حين بلغت نسبة العاملين في القطاع الخاص (٤٤.٩٪)، مما يشير إلى تمثيل شبه متوازن للقطاعين في عينة الدراسة.

٣.٤ التحليل الوصفي لاستجابات أفراد عينة الدراسة

يعرض هذا الجزء التحليل الوصفي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الموافقة لكل فقرة ولكل بُعد على حدة، وذلك على النحو الآتي:

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل) مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO)

أ- بُعد التخطيط الاستراتيجي

جدول (٤ - ٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد التخطيط الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يقوم مكتب إدارة المشاريع المؤسسي بربط المشاريع بالتوجهات الاستراتيجية للمنظمة	4.12	0.687	2	مرتفع
2	يحدد المكتب أولويات المشاريع بناءً على الأهداف الاستراتيجية	4.18	0.654	1	مرتفع
3	يسهم المكتب في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة قبل اعتماد المشاريع	3.98	0.712	4	مرتفع

4	يعمل المكتب على مواءمة محافظ المشاريع مع الرؤية طويلة المدى للمنظمة	4.05	0.695	3	مرتفع
	المتوسط العام لبُعد التخطيط الاستراتيجي	4.08	0.582	-	مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة على بُعد التخطيط الاستراتيجي بلغ (٤.٠٨) بانحراف معياري (٠.٥٨٢)، وهو ما يقع في مستوى الموافقة المرتفع، مما يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على قيام مكتب إدارة المشاريع المؤسسي بدوره في التخطيط الاستراتيجي. وقد جاءت الفقرة الثانية "يحدد المكتب أولويات المشاريع بناءً على الأهداف الاستراتيجية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18).

ب- بُعد الحوكمة

جدول (٤ - ٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الحوكمة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يضع المكتب سياسات وإجراءات واضحة تحكم عمل المشاريع	4.03	0.702	3	مرتفع
2	يحدد المكتب الأدوار والمسؤوليات لجميع الأطراف المعنية بالمشاريع	4.15	0.668	1	مرتفع
3	يطبق المكتب مبادئ الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع	3.96	0.724	4	مرتفع
4	يضع المكتب معايير موحدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع	4.11	0.681	2	مرتفع
	المتوسط العام لبُعد الحوكمة	4.06	0.596	-	مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لبُعد الحوكمة بلغ (٤.٠٦) بانحراف معياري (٠.٥٩٦)، وهو ما يقع في مستوى الموافقة المرتفع، مما يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على قيام مكتب إدارة المشاريع المؤسسي بدوره في الحوكمة.

ج- بُعد إدارة المخاطر

جدول (٤ - ٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد إدارة المخاطر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يحدد المكتب المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشاريع	3.94	0.734	4	مرتفع
2	يقيم المكتب المخاطر من حيث الاحتمالية والأثر	4.02	0.706	3	مرتفع
3	يضع المكتب خطاً واضحة للاستجابة للمخاطر	4.09	0.687	2	مرتفع
4	يتابع المكتب المخاطر بشكل مستمر خلال دورة حياة المشروع	4.14	0.672	1	مرتفع
	المتوسط العام لبُعد إدارة المخاطر	4.05	0.601	-	مرتفع

يتضح من الجدول (٤ - ٩) أن المتوسط العام لبُعد إدارة المخاطر بلغ (٤.٠٥) بانحراف معياري (٠.٦٠١)، وهو ما يقع في مستوى الموافقة المرتفع، مما يشير إلى قيام مكتب إدارة المشاريع المؤسسي بدور فعال في إدارة المخاطر.

د- بُعد تطوير الكفاءات

جدول (٤ - ١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد تطوير الكفاءات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يوفر المكتب برامج تدريبية متخصصة للعاملين في مجال إدارة المشاريع	3.89	0.748	4	مرتفع
2	يدعم المكتب حصول العاملين على الشهادات المهنية المعتمدة دولياً	3.97	0.721	3	مرتفع
3	يحدد المكتب الاحتياجات التدريبية لفرق المشاريع بشكل دوري	4.06	0.694	2	مرتفع
4	يسهم المكتب في تطوير المهارات القيادية لمديري المشاريع	4.10	0.679	1	مرتفع
	المتوسط العام لبُعد تطوير الكفاءات	4.00	0.615	-	مرتفع

يتضح من الجدول (٤ - ١٠) أن المتوسط العام لبُعد تطوير الكفاءات بلغ (٤.٠٠) بانحراف معياري (٠.٦١٥)، وهو ما يقع في مستوى الموافقة المرتفع.

هـ- بُعد إدارة المعرفة

جدول (٤ - ١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد إدارة المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يعمل المكتب على جمع الدروس المستفادة من المشاريع السابقة	3.92	0.741	4	مرتفع

مرتفع	3	0.712	4.01	يوثق المكتب أفضل الممارسات في إدارة المشاريع	2
مرتفع	2	0.691	4.08	يوفر المكتب قواعد بيانات للمعرفة يمكن للعاملين الرجوع إليها	3
مرتفع	1	0.676	4.13	يسهم المكتب في نشر ثقافة التعلم المؤسسي المستمر	4
مرتفع	–	0.608	4.03	المتوسط العام لبُعد إدارة المعرفة	

يتضح من الجدول (٤ - ١١) أن المتوسط العام لبُعد إدارة المعرفة بلغ (٤.٠٣) بانحراف معياري (٠.٦٠٨)، وهو ما يقع في مستوى الموافقة المرتفع.

و- بُعد متابعة الأداء

جدول (٤ - ١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد متابعة الأداء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يستخدم المكتب مؤشرات أداء واضحة لقياس تقدم المشاريع	4.16	0.664	1	مرتفع
2	يقدم المكتب تقارير دورية للإدارة العليا حول أداء المشاريع	4.11	0.683	2	مرتفع
3	يحلل المكتب الانحرافات عن الخطط المعتمدة ويتخذ إجراءات تصحيحية	4.04	0.702	3	مرتفع
4	يستخدم المكتب لوحات المؤشرات (Dashboards) لمتابعة المشاريع في الوقت الحقيقي	3.98	0.719	4	مرتفع
	المتوسط العام لبُعد متابعة الأداء	4.07	0.593	–	مرتفع

يتضح من الجدول (٤ - ١٢) أن المتوسط العام لُبعد متابعة الأداء بلغ (٤.٠٧) بانحراف معياري (٠.٥٩٣)، وهو ما يقع في مستوى الموافقة المرتفع.

جدول (٤ - ١٣): ترتيب أبعاد المتغير المستقل) مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	التخطيط الاستراتيجي	4.08	0.582	مرتفع
2	متابعة الأداء	4.07	0.593	مرتفع
3	الحوكمة	4.06	0.596	مرتفع
4	إدارة المخاطر	4.05	0.601	مرتفع
5	إدارة المعرفة	4.03	0.608	مرتفع
6	تطوير الكفاءات	4.00	0.615	مرتفع
	المتوسط العام للمتغير المستقل	4.05	0.548	مرتفع

يتضح من الجدول (٤ - ١٣) أن المتوسط العام للمتغير المستقل) مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO بلغ (٤.٠٥) بانحراف معياري (٠.٥٤٨)، وهو ما يقع في مستوى الموافقة المرتفع، مما يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على قيام مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية بأدوارها في المنظمات السعودية.

التحليل الوصفي للمتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع)

جدول (٤ - ١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تُتجز المشاريع في المنظمة ضمن الجداول الزمنية المعتمدة	3.98	0.716	9	مرتفع

مرتفع	7	0.702	4.02	تلتزم المشاريع بالمواعيد المرحلية المحددة لها	2
مرتفع	11	0.728	3.94	تُنفَّذ المشاريع في المنظمة ضمن الميزانيات المعتمدة	3
مرتفع	6	0.691	4.05	تُدار التكاليف بكفاءة عالية دون تجاوزات غير مبررة	4
مرتفع	2	0.667	4.14	تحقق مخرجات المشاريع مواصفات الجودة المطلوبة	5
مرتفع	4	0.683	4.09	تلتزم المشاريع بمعايير الجودة الدولية المعتمدة	6
مرتفع	8	0.708	4.01	تُستخدم الموارد البشرية بشكل أمثل في المشاريع	7
مرتفع	10	0.722	3.97	يتم توظيف الموارد المادية والمالية بكفاءة عالية	8
مرتفع	3	0.674	4.11	تحقق المشاريع رضا العملاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين	9
مرتفع	5	0.687	4.06	يتم التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة طوال مراحل المشروع	10
مرتفع	1	0.658	4.18	تسهم المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة	11
مرتفع	12	0.731	3.93	تُحقق المشاريع العائد المتوقع على الاستثمار	12
مرتفع	–	0.567	4.04	المتوسط العام للمتغير التابع	

يتضح من الجدول (٤ - ١٤) أن المتوسط العام للمتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع) بلغ (٤.٠٤) بانحراف معياري (٠.٥٦٧)، وهو ما يقع في مستوى الموافقة المرتفع، مما يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون

بدرجة مرتفعة على تحقيق كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات السعودية. وقد جاءت الفقرة الحادية عشرة "تسهم المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18)

٤.٤ اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسية للدراسة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) بأبعاده المختلفة (التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة، إدارة المخاطر، تطوير الكفاءات، إدارة المعرفة، متابعة الأداء) على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (كعوامل مستقلة) على كفاءة إدارة المشاريع (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (٤ - ١٥): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد مكتب إدارة المشاريع المؤسسي على كفاءة إدارة المشاريع

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.487	3.264	0.001**
التخطيط الاستراتيجي	0.312	6.184	0.000**
الحوكمة	0.284	5.762	0.000**
إدارة المخاطر	0.196	4.083	0.000**
تطوير الكفاءات	0.157	3.415	0.001**
إدارة المعرفة	0.182	3.892	0.000**
متابعة الأداء	0.268	5.487	0.000**
معامل الارتباط = ٠.٨٨٤	معامل التحديد = ٠.٧٨١		
قيمة الاختبار F = 206.315	القيمة الاحتمالية = ٠.٠٠٠		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

**دالة عند مستوى (0.01).

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (٤ - ١٥) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد مكتب إدارة المشاريع المؤسسي كمتغيرات مستقلة، وكفاءة إدارة المشاريع كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (٠.٧٨١)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (٧٨.١٪) من التباين في كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات السعودية يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الستة المتعلقة بمكتب إدارة المشاريع المؤسسي، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.884$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٠٦.٣١٥) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "التخطيط الاستراتيجي" هو الأكثر تأثيراً على كفاءة إدارة المشاريع، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.312$)، وبلغت قيمة ($T = 6.184$) بدلالة معنوية عالية. ($\text{Sig.} = 0.000$) ويؤكد ذلك الدور المحوري الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في ربط المشاريع بالتوجهات الاستراتيجية للمنظمة وتحديد أولوياتها بشكل يعزز كفاءة تنفيذها.

كما أظهرت النتائج أن أبعاد الحوكمة ومتابعة الأداء وإدارة المخاطر تساهم بشكل دال في تفسير التباين في كفاءة إدارة المشاريع، إذ بلغت معاملات الانحدار لها على التوالي (٠.٢٨٤، ٠.٢٦٨، ٠.١٩٦)، مما يعكس أهمية هذه الأبعاد في تعزيز الكفاءة المؤسسية. بينما أظهر بُعداً إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات أثراً أقل نسبياً (٠.١٨٢، ٠.١٥٧) لكنهما لا يزالان ذوي دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن تعزيز هذين البعدين قد يمثل فرصة لتحسين متكامل في منظومة مكتب إدارة المشاريع المؤسسي داخل المنظمات السعودية.

وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ١٦): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة إدارة المشاريع

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
كفاءة إدارة المشاريع	0.742	0.551	1	431.874	0.000	التخطيط الاستراتيجي	0.723	0.035	20.782	0.000

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (٤ - ١٦) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة إدارة المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.742$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.551$)، مما يشير إلى أن (٥٥.١%) من التباين في كفاءة إدارة المشاريع يُمكن تفسيره من خلال متغير التخطيط الاستراتيجي فقط. وبالإطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (٤٣١.٨٧٤) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١). كما بلغ معامل التأثير ($B = 0.723$) بقيمة (20.782) T، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٧٢٣) في مستوى كفاءة إدارة المشاريع. وبذلك تتحقق صحة الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية”.

جدول (٤ - ١٧): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الحوكمة على كفاءة إدارة المشاريع

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
كفاءة إدارة المشاريع	0.768	0.590	1	505.421	0.000	الحوكمة	0.731	0.033	22.481	0.000

تشير نتائج الجدول (٤ - ١٧) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين الحوكمة وكفاءة إدارة المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.768$)، وهو ما يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.590$)، مما يشير إلى أن (٥٩.٠٪) من التباين في كفاءة إدارة المشاريع يُمكن تفسيره من خلال متغير الحوكمة. وبلغت قيمة F المحسوبة (٥٠٥.٤٢١) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١). كما بلغ معامل التأثير ($B = 0.731$) بقيمة (22.481) T، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الحوكمة تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٧٣١) في مستوى كفاءة إدارة المشاريع. وبذلك تتحقق صحة الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية”.

جدول (٤ - ١٨): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المخاطر على كفاءة إدارة المشاريع

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
كفاءة إدارة المشاريع	0.751	0.564	1	455.937	0.000	إدارة المخاطر	0.708	0.033	21.353	0.000

تشير نتائج الجدول (٤ - ١٨) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين إدارة المخاطر وكفاءة إدارة المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.751$) ، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.564$) ، مما يشير إلى أن (٥٦.٤%) من التباين في كفاءة إدارة المشاريع يُمكن تفسيره من خلال متغير إدارة المخاطر. وبلغت قيمة F المحسوبة (٤٥٥.٩٣٧) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١). كما بلغ معامل التأثير ($B = 0.708$) بقيمة ($T = 21.353$) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في إدارة المخاطر تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٧٠٨) في مستوى كفاءة إدارة المشاريع. وبذلك تتحقق صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الكفاءات على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالملكة العربية السعودية”.

جدول (٤ - ١٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير الكفاءات على كفاءة إدارة المشاريع

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
كفاءة إدارة المشاريع	0.719	0.517	1	376.842	0.000	تطوير الكفاءات	0.663	0.034	19.412	0.000

تشير نتائج الجدول (٤ - ١٩) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين تطوير الكفاءات وكفاءة إدارة المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.719$) ، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.517$) ، مما يشير إلى أن (٥١.٧%) من التباين في كفاءة إدارة المشاريع يُمكن تفسيره من خلال متغير تطوير الكفاءات. وبلغت قيمة F المحسوبة (٣٧٦.٨٤٢) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١). كما بلغ معامل التأثير ($B = 0.663$) بقيمة ($T = 19.412$) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطوير الكفاءات تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٦٣) في مستوى كفاءة إدارة المشاريع. وبذلك تتحقق صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية”.

جدول (٤ - ٢٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المعرفة على كفاءة إدارة المشاريع

المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
كفاءة إدارة المشاريع	0.735	0.540	1	413.286	0.000	إدارة المعرفة	0.685	0.034	20.329	0.000

تشير نتائج الجدول (٤ - ٢٠) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين إدارة المعرفة وكفاءة إدارة المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.735$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.540$)، مما يشير إلى أن (٥٤.٠٪) من التباين في كفاءة إدارة المشاريع يُمكن تفسيره من خلال متغير إدارة المعرفة. وبلغت قيمة F المحسوبة (٤١٣.٢٨٦) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١). كما بلغ معامل التأثير ($B = 0.685$) بقيمة (20.329) T، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في إدارة المعرفة تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٨٥) في مستوى كفاءة إدارة المشاريع. وبذلك تتحقق صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

الفرضية الفرعية السادسة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتابعة الأداء على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية”.

جدول (٤ - ٢١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر متابعة الأداء على كفاءة إدارة المشاريع

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
كفاءة إدارة المشاريع	0.773	0.597	1	521.653	0.000	متابعة الأداء	0.739	0.032	22.839	0.000

تشير نتائج الجدول (٤ - ٢١) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين متابعة الأداء وكفاءة إدارة المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.773$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.597$)، مما يشير إلى أن (٥٩.٧%) من التباين في كفاءة إدارة المشاريع يُمكن تفسيره من خلال متغير متابعة الأداء. وبلغت قيمة F المحسوبة (٥٢١.٦٥٣) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١). كما بلغ معامل التأثير ($B = 0.739$) بقيمة (22.839) T، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في متابعة الأداء تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٧٣٩) في مستوى كفاءة إدارة المشاريع. وبذلك تتحقق صحة الفرضية الفرعية السادسة.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

١.٥ تمهيد

يُعد هذا الفصل خاتمة الدراسة، إذ يستعرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة، مع تفسير هذه النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات الصلة، ثم يقدم مجموعة من التوصيات العلمية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في تعزيز دور مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية، فضلاً عن اقتراح عدد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تكمل مسيرة البحث في هذا المجال.

٢.٥ نتائج الدراسة

توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تجيب عن أسئلة الدراسة وتختبر فروضها، ويمكن استعراض هذه النتائج ومناقشتها على النحو الآتي:

كشفت نتائج الدراسة عن أن مستوى تطبيق أبعاد مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) في المنظمات بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٠٥) بانحراف معياري (٠.٥٤٨). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الجهود الحثيثة التي بذلتها المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة في تطوير مكاتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية والخاصة، ولا سيما في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي فرضت متطلبات جديدة على المنظمات لتبني أفضل الممارسات في إدارة المشاريع بما يمكنها من تحقيق مستهدفات الرؤية الطموحة. وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه بخش (٢٠٢٠) في دراسته حول تطوير إدارة مكاتب تحقيق الرؤية في المملكة العربية السعودية، إذ أكد أن الجهات الحكومية السعودية تسعى إلى تطبيق منهجيات متقدمة في إدارة مكاتب المشاريع بما يخدم تحقيق الرؤية الوطنية، كما تتسجم مع ما أشار إليه (ALMATARI (2021) من تنامي الاهتمام بمكاتب إدارة المشاريع في القطاع الإنشائي السعودي بوصفها ركيزة أساسية لتحقيق النجاح المؤسسي.

وأظهرت النتائج أن بُعد التخطيط الاستراتيجي جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد مكتب إدارة المشاريع المؤسسي، بمتوسط حسابي (٤.٠٨). ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس الوعي المتنامي في المنظمات السعودية بأهمية ربط المشاريع بالتوجهات الاستراتيجية للمنظمة، وأن مكتب إدارة المشاريع المؤسسي لم يعد

كياناً تشغيلياً بحتاً، بل أصبح شريكاً استراتيجياً في تحقيق أهداف المنظمة. وتتسجم هذه النتيجة مع ما ذهب إليه العظمة (٢٠١٦) من ضرورة تحول مكاتب إدارة المشاريع من دورها الإداري التقليدي إلى دور استراتيجي داعم لصنع القرار على المستويات العليا، وتتوافق مع ما أكدته Monteiro (2026) من أن مكاتب إدارة المشاريع الناجحة هي التي تعمل على المستوى الاستراتيجي وترتبط مباشرة بالإدارة العليا.

كما بينت النتائج أن مستوى كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع (٤.٠٤) بانحراف معياري (٠.٥٦٧)، وجاءت الفقرة المتعلقة بإسهام المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٨). ويعزو الباحث ذلك إلى الاستثمار الكبير الذي تشهده المملكة في تطوير قدرات إدارة المشاريع في الجهات الحكومية والخاصة، وتبني المعايير الدولية في هذا المجال. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الحربي (٢٠٢٥) في دراستها حول ممارسات إدارة المشاريع وأثرها على التميز المؤسسي، إذ أكدت أن المنظمات السعودية باتت تحقق مستويات متقدمة من الكفاءة في إدارة مشاريعها، كما تتسجم مع ما ذهب إليه محمود (٢٠١٢) من أن تطبيق أدوات إدارة المشاريع الاحترافية يسهم في رفع كفاءة المشاريع بشكل ملحوظ.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) بأبعاده مجتمعةً على كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.781$)، مما يشير إلى أن (٧٨.١٪) من التباين في كفاءة إدارة المشاريع يمكن تفسيره من خلال أبعاد مكتب إدارة المشاريع المؤسسي. ويعزو الباحث ذلك إلى الطبيعة التكاملية لعمل مكتب إدارة المشاريع المؤسسي الذي يوفر إطاراً موحداً للحوكمة والمنهجيات والمعايير، ويضمن اتساق المشاريع مع الاستراتيجية المؤسسية. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Agyeman-Boakye et al. (2025) من وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين وظائف مكتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع، وتتسجم مع ما ذهب إليه Komarnicka and Michalcewicz-Kaniowska (2025) من أن مكاتب إدارة المشاريع تسهم في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع، كما تتفق مع ما توصل إليه Botelho Coelho et al. (2025) من أن كفاءة مكاتب إدارة المشاريع تنعكس مباشرة على كفاءة المشاريع التي تشرف عليها.

وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي هو البُعد الأكثر تأثيراً على كفاءة إدارة المشاريع، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.312$) في تحليل الانحدار المتعدد، وبلغ معامل التحديد في تحليل الانحدار البسيط ($R^2 = 0.551$) ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية، إذ إن التخطيط الاستراتيجي يمثل نقطة الانطلاق لأي مشروع ناجح، وأن ربط المشاريع بالتوجهات الاستراتيجية للمنظمة يضمن توجيه الموارد نحو الأهداف الأكثر أهمية وتحقيق أعلى قيمة مضافة. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الجيلاني والفواير (٢٠١٦) من أن ممارسات إدارة محفظة المشاريع تسهم في تحقيق التوجهات الاستراتيجية للمنظمات، كما تتفق مع ما أكدته LALMI et al. (2025) من أن التخطيط الاستراتيجي في مكاتب إدارة المشاريع يعزز نجاح الشركات بشكل ملحوظ.

كما بيّنت النتائج أن بُعد الحوكمة يأتي في المرتبة الثانية من حيث التأثير على كفاءة إدارة المشاريع، إذ بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.284$) في تحليل الانحدار المتعدد، وبلغ معامل التحديد في تحليل الانحدار البسيط ($R^2 = 0.590$) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الحوكمة توفر الإطار المؤسسي الذي يحكم اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع، وتضمن الشفافية والمساءلة والالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة. وتتسجم هذه النتيجة مع ما ذهب إليه العبدالات والشورة (٢٠٢١) من وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للحاكمة الرشيدة على إدارة المشاريع، وتتفق مع ما أشار إليه Kadenic and Tambo (2021) من أهمية الحوكمة في مكاتب إدارة المشاريع، ولا سيما في ظل تبني أطر العمل الرشيدة.

وأظهرت النتائج أن بُعد متابعة الأداء يأتي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير على كفاءة إدارة المشاريع، إذ بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.268$) ، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.597$) في تحليل الانحدار البسيط. ويرى الباحث أن ذلك يعكس أهمية القياس والتقييم المستمر لأداء المشاريع، إذ إن ما لا يقاس لا يمكن تحسينه، وأن استخدام مؤشرات الأداء الواضحة ولوحات المتابعة يسهم في اكتشاف الانحرافات مبكراً واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Botelho Coelho et al. (2025) من أن قياس الأداء يُعد ركيزة أساسية لكفاءة مكاتب إدارة المشاريع، كما تتسجم مع ما ذهب إليه وليد ومريزق (٢٠٢٤) من أن تقنيات إدارة المشاريع كطريقة المسار الحرج (CPM) وأسلوب مراجعة وتقييم البرامج (PERT) تسهم في تحسين إدارة الوقت والأداء في المشاريع الإنشائية.

كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لبُعد إدارة المخاطر على كفاءة إدارة المشاريع، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.564$) في تحليل الانحدار البسيط. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة

الاستباقية للمخاطر تقلل من احتمالات فشل المشاريع وتحد من الآثار السلبية للأحداث غير المتوقعة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على كفاءة تنفيذ المشاريع. وتتوافق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه ALMATARI (2021) من أهمية إدارة المخاطر في مشاريع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية، وتتسجم مع ما أكدته (LALMI et al. 2025) من الدور الاستراتيجي لإدارة المخاطر في تعزيز نجاح شركات البناء والتشييد.

وبينت النتائج أن بُعد إدارة المعرفة له أثر إيجابي دال إحصائياً على كفاءة إدارة المشاريع، إذ بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.540$) في تحليل الانحدار البسيط. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس الأهمية المتنامية لإدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة، وأن الاستفادة من الدروس المستفادة من المشاريع السابقة وتوثيقها ونشرها تسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة المشاريع اللاحقة. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Ershadi et al. (2021) من أهمية الاتصالات التنظيمية وإدارة المعرفة في مكاتب إدارة المشاريع، كما تتسجم مع ما ذهب إليه محمود والطاهر (٢٠١٩) من أن التوثيق يُعد من الوظائف الجوهرية لمكتب إدارة المشاريع في مؤسسات الإنجاز.

وأظهرت النتائج أن بُعد تطوير الكفاءات جاء في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير على كفاءة إدارة المشاريع، إذ بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.517$) في تحليل الانحدار البسيط. ويعزو الباحث ذلك إلى أن أثر تطوير الكفاءات يظهر على المدى الطويل وليس على المدى القصير، وأن الاستثمار في تنمية قدرات العاملين في إدارة المشاريع يحتاج إلى وقت لتظهر نتائجه على كفاءة المشاريع. وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه جاسم والمعاضيدي (٢٠٢٢) من أهمية كفاءة القيادة في مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات، كما تتسجم مع ما أكدته الكرعائي وعلي (٢٠٢٢) من ضرورة تأهيل الكوادر البشرية العاملة في المشاريع الحكومية بما يواكب الأساليب الحديثة في إدارة المشاريع.

كما كشفت النتائج عن وجود ارتباط قوي بين مكتب إدارة المشاريع المؤسسي وكفاءة إدارة المشاريع، إذ بلغ معامل الارتباط ($R = 0.884$) في تحليل الانحدار المتعدد. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تدل بشكل واضح على أن مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) يمثل عاملاً محورياً في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع، وأن المنظمات التي تستثمر في تطوير هذه المكاتب تحقق نتائج أفضل في تنفيذ مشاريعها. وتتوافق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه عمر (٢٠٢٥) من أهمية تبني منهجيات حديثة كأجايل في إدارة المشاريع الحكومية السعودية، وتتسجم مع ما أكدته الشعراوي والسقطي (٢٠٢٥) من أن تكامل الممارسات

الإدارية يعزز أداء المشاريع بشكل ملحوظ، كما تتفق مع ما أشارت إليه عبدالعزيز (٢٠٢٤) من أن الإدارة المرنة تسهم في تعزيز كفاءة المشاريع.

٣.٥ توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز دور مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات بالمملكة العربية السعودية، وذلك على النحو الآتي:

- ضرورة أن تتبنى المنظمات السعودية في القطاعين الحكومي والخاص مفهوم مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) بمستواه الاستراتيجي الأعلى، وربطه مباشرة بالإدارة العليا بما يمنحه الصلاحيات الكافية للتأثير في القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمشاريع.
- تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية من خلال ربط جميع المشاريع بالتوجهات الاستراتيجية للمنظمة وأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتحديد أولويات المشاريع بناءً على قيمتها الاستراتيجية.
- تطوير أنظمة الحوكمة في مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية من خلال وضع سياسات وإجراءات ومعايير واضحة تحكم عمل المشاريع، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل دقيق، وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة.
- تطبيق منهجيات علمية متقدمة لإدارة المخاطر تشمل تحديد المخاطر وتقييمها ووضع خطط الاستجابة لها، وذلك من خلال إنشاء وحدات متخصصة لإدارة المخاطر داخل مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية.
- الاستثمار في بناء منظومة متكاملة لإدارة المعرفة داخل مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية تشمل جمع الدروس المستفادة وتوثيقها ونشرها، وبناء قواعد بيانات للمعرفة يمكن للعاملين الرجوع إليها، ودعم ثقافة التعلم المؤسسي المستمر.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة لتطوير كفاءات العاملين في مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية بما يتوافق مع المعايير الدولية المعتمدة، ودعم حصولهم على الشهادات المهنية المعتمدة في مجال إدارة المشاريع.

- تطوير أنظمة متابعة الأداء في مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية من خلال استخدام مؤشرات أداء واضحة (KPIs) ولوحات المؤشرات (Dashboards) لمتابعة تقدم المشاريع في الوقت الحقيقي، وتقديم تقارير دورية للإدارة العليا.
- تبني منهجيات حديثة في إدارة المشاريع تجمع بين الأساليب التقليدية والمنهجيات الرشيقية (Agile)، بما يمكن مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية من التكيف مع طبيعة المشاريع المختلفة.
- تعزيز الاتصالات التنظيمية داخل مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية على المستويات الثلاثة (الاستراتيجي، التكتيكي، التشغيلي)، وتفعيل قنوات التواصل مع جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.
- تطبيق منهجية PMO Value Ring في تطوير مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية بما يضمن تحقيق قيمة مضافة حقيقية للمنظمة، وقياس هذه القيمة بشكل دوري.
- إجراء تقييم دوري لمستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية باستخدام نماذج النضج المعتمدة دولياً، وتخطيط الانتقال إلى مستويات نضج أعلى.
- تشجيع تبادل الخبرات والممارسات الفضلى بين مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية في مختلف الجهات الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية من خلال المؤتمرات وورش العمل ومجموعات الممارسة المهنية.
- تطوير الإطار التنظيمي والتشريعي الداعم لعمل مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال إصدار أدلة ومعايير موحدة تحكم عمل هذه المكاتب.
- نشر الوعي بأهمية مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية في القطاعين الحكومي والخاص من خلال حملات توعوية وبرامج تعريفية تستهدف صانعي القرار والعاملين في هذه المكاتب.
- تعزيز الشراكة بين المنظمات السعودية والجهات الدولية المتخصصة في إدارة المشاريع كمعهد إدارة المشاريع (PMI) ومعهد PMO Global Alliance للاستفادة من خبراتهم في تطوير مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية.

٤.٥ الدراسات المقترحة

في ضوء نتائج الدراسة الحالية وحدودها، يقترح الباحث إجراء عدد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تكمل مسيرة البحث في هذا المجال، وتشمل ما يلي:

- إجراء دراسة تتناول أثر مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) على أداء المنظمات في القطاعات المختلفة بالمملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسة مقارنة بين مكتب إدارة المشاريع التقليدي (PMO) ومكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) من حيث الأثر على كفاءة إدارة المشاريع.
- إجراء دراسة تتناول دور مكتب إدارة المشاريع المؤسسي في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
- إجراء دراسة تتناول أثر تبني منهجية أجايل (Agile) في مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية على كفاءة إدارة المشاريع الحكومية.
- إجراء دراسة تتناول العلاقة بين مكتب إدارة المشاريع المؤسسي والتحول الرقمي في المنظمات السعودية.
- إجراء دراسة تتناول دور مكتب إدارة المشاريع المؤسسي في إدارة المشاريع الوطنية العملاقة كنيوم والقدية والبحر الأحمر.
- إجراء دراسة تتناول التحديات التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية في المملكة العربية السعودية وسبل التغلب عليها.
- إجراء دراسة تطبيقية على قطاع محدد (كالقطاع الصحي أو التعليمي أو المالي) لمعرفة خصوصية دور مكتب إدارة المشاريع المؤسسي في هذا القطاع.

Abstract

This study aimed to identify the role and importance of the Enterprise Project Management Office (EPMO) in improving project management efficiency in Saudi organizations, by examining the impact of its six dimensions—strategic planning, governance, risk management, competency development, knowledge management, and performance monitoring—on project management efficiency. The study adopted the descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the main data collection tool, applied to a stratified random sample of (354) employees working in Enterprise Project Management Offices within both the public and private sectors in the Kingdom of Saudi Arabia. Data were analyzed using SPSS through multiple statistical methods, including descriptive statistics, Cronbach's Alpha, multiple and simple linear regression analysis, T-test, and one-way ANOVA. The study reached several key findings, the most notable of which are: a high level of implementation of EPMO dimensions with an overall mean of (4.05), a high level of project management efficiency with a mean of (4.04), and the existence of a statistically significant positive impact of the combined EPMO dimensions on project management efficiency, explaining (78.1%) of the variance in the dependent variable. Strategic planning ranked as the most influential dimension, followed by governance, then performance monitoring. The study recommended linking the EPMO directly to top management, aligning its activities with Saudi Vision 2030 targets, strengthening governance and knowledge management systems, and adopting modern methodologies such as Agile and Key Performance Indicators (KPIs) to ensure the sustainability of enterprise project efficiency.

Keywords: Enterprise Project Management Office (EPMO), Project Management Efficiency, Strategic Planning, Governance, Saudi Vision 2030, Saudi Organizations.

المراجع

المراجع العربية

- بخش، عبدالرحمن بن أحمد. (٢٠٢٠). تطوير إدارة مكاتب تحقيق الرؤية في ضوء منهجية إدارة مكتب إدارة المشروعات "PMO Value Ring". المجلة العربية للنشر العلمي، ١٧ع ، ٣٦ - ٤٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436169>
- جاسم، حسين رأفت، و المعاضيدي، معن وعد الله. (٢٠٢٢). دور كفاءة القيادة في مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في آسيا سيل للاتصالات الناقلة في العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج١٨، ع٦٠، ٥٧٣ - ٥٩١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1347331>
- الجيلاني، رانية يوسف يحيى، و الفواعير، مؤيد عبدالرزاق. (٢٠١٦). ممارسات إدارة محفظة المشاريع وأثرها في تحقيق التوجهات الاستراتيجية للمنظمات القائمة على المشاريع: الدور الوسيط لمستوى نضج إدارة مشاريع المنظمة: دراسة تطبيقية في مجموعة المناصير للاستثمارات الصناعية والتجارية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/861623>
- الحربي، سهام بنت حمدان دعسان المخلفي. (٢٠٢٥). أثر ممارسات إدارة المشاريع على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على لجنة "تراحم" لرعاية السجناء بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج٩، ملحق ، ٢٣ - ٤١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1596960>
- الشعراوي، محمود سعيد توفيق، و السقطي، خالد جابر عبدالله. (٢٠٢٥). تأثير إدارة سلاسل الإمداد على أداء مشاريع الخرسانة الجاهزة: دراسة حالة: حسن علام للخرسانة الجاهزة في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج١٦، ع٢، ١٩٨٢ - ٢٠٢٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1622088>
- عبدالعزيز، ريهام أنسي محمود. (٢٠٢٤). أثر الإدارة المرنة على كفاءة المشاريع الصغيرة والمتوسطة لتنمية الاقتصاد المصري: دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بجمهورية مصر العربية.

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج ٥، ع ١٤ ، ٣٩ - ٧١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1616165>

- العبدللات، ديماء شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (٢٠٢١). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1219761>

- العظمة، علاء الدين. (٢٠١٦). تحسين الأداء الإستراتيجي لمنظومات الأعمال: ماذا بعد مكتب إدارة المشاريع ، مكتب دعم المشاريع. مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية، ع ٤٨ ، ١٠٢ - ١٠٦. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/754741>

- عمر، أحمد عبدالرزاق السيد. (٢٠٢٥). توظيف منهجية أجايل "Agile" في إدارة المشاريع الحكومية: نموذج تكاملي لتعزيز كفاءة الأداء في المملكة العربية السعودية. مجلة زكا للعلوم المالية والاقتصاد وإدارة الأعمال، ع ٣ ، ٢٠٥ - ٢١١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1653538>

- الكرعوي، محمد ثابت فرعون، و علي، وهاب عبدالرازق عبد. (٢٠٢٢). إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم: دراسة حالة لمشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف الأشرف. مجلة مركز دراسات الكوفة، ع ٦٥ ، ١٨٧ - ٢١٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1339268>

- محمود، عبير حمدي محمد. (٢٠١٢). إدارة المشاريع الاحترافية كأحدى الأدوات المساعدة لرفع كفاءة إدارة مشاريع التصميم الصناعي. مجلة علوم وفنون - دراسات وبحوث، مج ٢٤، ع ٢ ، ٤٧ - ٦٢.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/162697>

- محمود، واضح، و الطاهر، هارون. (٢٠١٩). أهمية مكتب إدارة المشاريع PMO في تحسين تنفيذ مشاريع مؤسسات الإنجاز في ظل التحولات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مج ٢٠، ع ١٤ ، ١٣ - ٣٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/970499>

- وليد، طيب شريف، و مريزق، عدنان. (٢٠٢٤). دور تطبيق تقنيات إدارة المشاريع "PERT، CPM" في إدارة الوقت لإنجاز المشاريع الإنشائية: دراسة حالة: إنجاز مكتب بريد الجزائر جندل " ١ نوفمبر"

المراجع الأجنبية

- Agyeman-Boakye, K., Kissi, E., & Abu, I. (2025). Examining the relationship between project management office functions and project performance in Ghana: a structural equation modelling approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(3), 968-994.
- ALMATARI, A. (2021). Exploring the Impact of Project Management Office on Construction Projects in Saudi Arabia (Doctoral dissertation, King Fahd University of Petroleum and Minerals)
- Botelho Coelho, M., Lacerda, D., Oliveira da Silva, D., & Monteiro de Carvalho, M. (2025). Efficiency of project management offices: an exploratory analysis. *Engineering Management Journal*, 1-19.
- Ershadi, M., Jefferies, M., Davis, P., & Mojtahedi, M. (2021). A framework for conceptualising the organisational communications of a project management office. *International Journal of Project Organisation and Management*, 13(1), 60-84.
- Kadenic, M. D., & Tambo, T. (2021). Reinstitutionalization of project management offices by large-scale agile frameworks. *The Journal of Modern Project Management*, 9(1).
- Komarnicka, A., & Michalcewicz-Kaniowska, M. (2025). Project Management Office and Project Implementation Efficiency in the Context of Organizational Entrepreneurship. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie*, (219).
- LALMI, A., BOUMALI, B., & ELAFRI, N. (2025). The Strategic Role of the Project Management Office (PMO) in Enhancing the Success of Construction Companies: An Integrated Analysis. *Proceedings of IAC in Prague 2025*, 2025, 72.
- Monteiro, A. (2026). The evolving mandate of project management offices: governance, innovation, and performance, evidence from a longitudinal case study. *Business Process Management Journal*, 1-22.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس "دور وأهمية مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات"

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة
☐ 50 - 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير
☐ دكتوراه

٤- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنوات
☐ من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

٥- طبيعة القطاع ☐ حكومي ☐ خاص

٦- المسمى الوظيفي ☐ مدير مكتب إدارة مشاريع ☐ مدير مشروع
☐ عضو مكتب إدارة مشاريع ☐ عضو فريق مشروع

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: مكتب إدارة المشاريع المؤسسي، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التخطيط الاستراتيجي					
يقوم مكتب إدارة المشاريع المؤسسي بربط المشاريع بالتوجهات الاستراتيجية للمنظمة					
يحدد المكتب أولويات المشاريع بناءً على الأهداف الاستراتيجية					
يسهم المكتب في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة قبل اعتماد المشاريع					
يعمل المكتب على مواءمة محافظ المشاريع مع الرؤية طويلة المدى للمنظمة					
الحوكمة					
يضع المكتب سياسات وإجراءات واضحة تحكم عمل المشاريع					
يحدد المكتب الأدوار والمسؤوليات لجميع الأطراف المعنية بالمشاريع					
يطبق المكتب مبادئ الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع					
يضع المكتب معايير موحدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع					
إدارة المخاطر					

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يحدد المكتب المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشاريع
					يقيم المكتب المخاطر من حيث الاحتمالية والأثر
					يضع المكتب خطاً واضحاً للاستجابة للمخاطر
					يتابع المكتب المخاطر بشكل مستمر خلال دورة حياة المشروع
تطوير الكفاءات					
					يوفر المكتب برامج تدريبية متخصصة للعاملين في مجال إدارة المشاريع
					يدعم المكتب حصول العاملين على الشهادات المهنية المعتمدة دولياً
					يحدد المكتب الاحتياجات التدريبية لفرق المشاريع بشكل دوري
					يسهم المكتب في تطوير المهارات القيادية لمديري المشاريع
إدارة المعرفة					
					يعمل المكتب على جمع الدروس المستفادة من المشاريع السابقة
					يوثق المكتب أفضل الممارسات في إدارة المشاريع
					يوفر المكتب قواعد بيانات للمعرفة يمكن للعاملين الرجوع إليها
					يسهم المكتب في نشر ثقافة التعلم المؤسسي المستمر
متابعة الأداء					

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يستخدم المكتب مؤشرات أداء واضحة لقياس تقدم المشاريع
					يقدم المكتب تقارير دورية للإدارة العليا حول أداء المشاريع
					يحلل المكتب الانحرافات عن الخطط المعتمدة ويتخذ إجراءات تصحيحية
					يستخدم المكتب لوحات المؤشرات (Dashboards) لمتابعة المشاريع في الوقت الحقيقي

❁ المحور الثاني: تحسين كفاءة إدارة المشاريع، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تُنجز المشاريع في المنظمة ضمن الجداول الزمنية المعتمدة
					تلتزم المشاريع بالمواعيد المرحلية المحددة لها
					تُنَفَّذ المشاريع في المنظمة ضمن الميزانيات المعتمدة
					تُدار التكاليف بكفاءة عالية دون تجاوزات غير مبررة
					تحقق مخرجات المشاريع مواصفات الجودة المطلوبة
					تلتزم المشاريع بمعايير الجودة الدولية المعتمدة
					تُستخدم الموارد البشرية بشكل أمثل في المشاريع
					يتم توظيف الموارد المادية والمالية بكفاءة عالية
					تحقق المشاريع رضا العملاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين
					يتم التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة طوال مراحل المشروع
					تسهم المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة
					تُحقق المشاريع العائد المتوقع على الاستثمار

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of project management



The Role and Importance of the Enterprise Project Management Office (EPMO) in Improving Project Management Efficiency in Organizations

Prepared by:

Turki Fahad Alammar

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

٢٠٢٦ — ١٤٤٨