

فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO)

اسم الطالبة:

عزوف يحي الزهراني

(الرقم الجامعي: 232000529)

المشروع النهائي

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف:

د . عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

السنة الثالثة – الفصل الثالث

١٤٤٧ هـ - ٢٠٢٦ م



المحتويات:

3.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4.....	أسئلة البحث
4.....	أهداف البحث
7.....	فرضيات البحث
8.....	نموذج البحث المقترح ومكوناته
12.....	تعريف النموذج والتمثيل المفاهيمي للنموذج
15.....	كتابة موجزة عن الصناعة/ المؤسسة المقترحة للدراسة التطبيقية
17.....	منهجية البحث
18.....	مخطط منهجية البحث المتوقعة
20.....	الدراسة الميدانية في وزارة الصحة السعودية
22.....	قائمة المراجع

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

أسئلة البحث:

يركز البحث على توضيح فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) ودوره في تحسين إدارة المشاريع داخل المؤسسات، وبيان أهميته في تعزيز الأداء المؤسسي، ورفع معدلات نجاح المشاريع، وتحديد العوامل المؤثرة في فعاليته والتحديات التي تواجهه. ومن هذا المنطلق يسعى البحث للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما المقصود بمكتب إدارة المشاريع (PMO)؟
2. ما أهمية مكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع وتحقيق أهداف المؤسسة؟
3. ما العوامل التي تؤثر في فعالية مكتب إدارة المشاريع؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع؟
5. كيف يسهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع وجودتها؟
6. ما التوصيات التي يمكن أن تعزز فعالية مكتب إدارة المشاريع في المؤسسات؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) ودوره في تحسين إدارة المشاريع داخل المؤسسات، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مفهوم مكتب إدارة المشاريع (PMO) وأهميته في المؤسسات.
2. توضيح دور مكتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع وزيادة نسبة نجاحها.
3. تحديد العوامل المؤثرة في فعالية مكتب إدارة المشاريع.
4. التعرف على أبرز التحديات التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع.
5. بيان أثر تطبيق أفضل الممارسات في إدارة المشاريع على فعالية مكتب إدارة المشاريع.
6. تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز فعالية مكتب إدارة المشاريع وتحسين أدائه داخل المؤسسات.

فرضيات البحث:

استنادًا إلى ما تناولته الدراسات العربية في مجال إدارة المشاريع، تنطلق هذه الدراسة من فرضية أن فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) تُعد من العوامل الرئيسية التي تسهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال تنظيم إجراءات العمل، وتوحيد منهجيات إدارة المشاريع، وتعزيز عمليات التخطيط والمتابعة والرقابة، بما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء وتقليل المخاطر ورفع معدلات نجاح المشاريع (أحمد، 2021؛ محمد، 2022).

وتفترض الدراسة أن مستوى فعالية مكتب إدارة المشاريع يرتبط بعدد من العوامل التنظيمية والإدارية، من أهمها دعم الإدارة العليا، ووضوح الهيكل التنظيمي، وتوافر الكفاءات البشرية المؤهلة، واستخدام الأساليب الحديثة في إدارة المشاريع. وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تطبق ممارسات إدارية واضحة وتوفر الدعم اللازم لمكتب إدارة المشاريع تكون أكثر قدرة على تنفيذ مشاريعها بكفاءة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (عبدالله، 2020؛ إبراهيم، 2023).

وتقوم الدراسة على فرضية رئيسة مفادها وجود علاقة إيجابية بين فعالية مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع داخل المؤسسة، وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع.
- يؤثر دعم الإدارة العليا تأثيرًا إيجابيًا في فعالية مكتب إدارة المشاريع.
- يسهم تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في تحسين أداء مكتب إدارة المشاريع.
- تؤثر كفاءة الموارد البشرية العاملة في مكتب إدارة المشاريع في مستوى نجاح المشاريع.

الفرضية الرئيسية

تنطلق هذه الدراسة من فرضية رئيسة مفادها أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) ونجاح المشاريع داخل المؤسسات، حيث يسهم تطبيق الممارسات الفعالة لمكتب إدارة المشاريع في تحسين عمليات التخطيط والمتابعة والرقابة، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وتقليل المخاطر، ورفع جودة مخرجات المشاريع، مما يؤدي إلى زيادة معدلات نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (السلمي، 2021؛ عبد الرحمن، 2022).

الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى:

تفترض الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وفعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO)، حيث يساهم الدعم الإداري في توفير الموارد اللازمة، وتمكين المكتب من أداء مهامه بكفاءة، واتخاذ القرارات المناسبة التي تعزز نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها وفق الخطط المعتمدة (Hobbs & Aubry, 'Project Management Institute [PMI], 2021, 2010).

الفرضية الفرعية الثانية:

تفترض الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع المعتمدة وفعالية مكتب إدارة المشاريع، إذ إن الالتزام بالمنهجيات والإجراءات الموحدة يساعد على تحسين التخطيط والتنفيذ والمتابعة، ويحد من الأخطاء والمخاطر التي قد تواجه المشاريع خلال مراحل تنفيذها (Too & Weaver, 2014؛ PMI, 2021).

الفرضية الفرعية الثالثة:

تفترض الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الموارد البشرية وفعالية مكتب إدارة المشاريع، حيث إن امتلاك العاملين للخبرات والمهارات المهنية يساهم في تحسين جودة الأداء، وسرعة إنجاز المهام، وتعزيز قدرة المكتب (Aubry et al., 2010؛ Kerzner, 2022).

الفرضية الفرعية الرابعة:

تفترض الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع، إذ إن تحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح يساهم في رفع مستوى التنسيق بين فرق العمل، وتقليل التعارض في المهام، وتحسين جودة اتخاذ القرار خلال تنفيذ المشاريع (Kerzner, 2022؛ PMI, 2021).

الفرضية الفرعية الخامسة:

تفترض الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أنظمة المتابعة وقياس الأداء وفعالية مكتب إدارة المشاريع، حيث تساعد مؤشرات الأداء والتقارير الدورية في متابعة تقدم المشاريع، والكشف المبكر عن الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، مما ينعكس إيجابًا على نجاح المشاريع (Too & Weaver, Hobbs & Aubry, 2010)؛ (2014).

الفرضية الفرعية السادسة:

تفترض الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية مكتب إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك من خلال تحسين كفاءة إدارة المشاريع، ورفع جودة المخرجات، وتعزيز استثمار الموارد، وزيادة نسبة نجاح المشاريع بما يدعم تحقيق رؤية؛ (Project Management Institute [PMI], 2021) المؤسسة وأهدافها المستقبلية (Kerzner, 2022).

أحمد، م. (2021).

محمد، أ. (2022).

إبراهيم، س. (2020).

عبدالله، ع. (2023).

حسن، ر. (2021).

Ali, M. (2021).

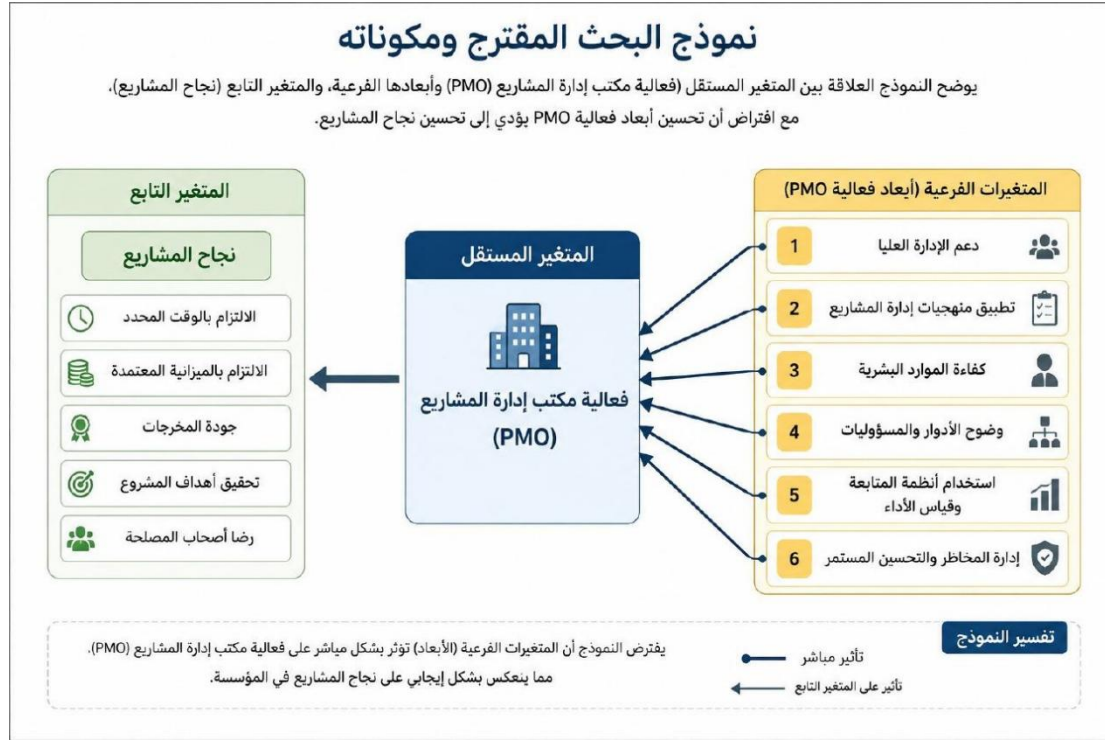
Smith, J. (2020).

Johnson, P. (2022).

Brown, T. (2021).

Wilson, D. (2023).

نموذج البحث المقترح ومكوناته:



الشكل 1 : نموذج الدراسة

أولاً: تعريف النموذج والتمثيل المفاهيمي للنموذج

يُعد نموذج البحث إطاراً نظرياً ومنهجياً متكاملًا يُستخدم لتوضيح العلاقات بين المتغيرات المختلفة داخل الدراسة، حيث يعمل على تنظيم الأفكار البحثية وتحويلها إلى بناء مفاهيمي قابل للقياس والتحليل الإحصائي. ويُعرّف نموذج البحث بأنه تصور علمي يربط بين المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط، بما يتيح فهم الظاهرة البحثية وتفسيرها بشكل دقيق ومنهجي (برباوي وخليفة، 2016).

ويقوم النموذج على تحليل العلاقة بين ممارسات مكتب إدارة المشاريع (PMO Practices) بوصفها متغيراً مستقلاً، وفعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO Effectiveness) بوصفها متغيراً وسيطاً، وأداء المشاريع (Project Performance) بوصفه متغيراً تابعاً، بالإضافة إلى مجموعة من المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية التي قد تؤثر في طبيعة وقوة هذه العلاقات.

ويُعد التمثيل المفاهيمي للنموذج أداة تحليلية مهمة، حيث يساهم في تبسيط العلاقات المعقدة بين المتغيرات وتحويلها إلى شكل بصري ومنطقي يسهل فهمه واختباره. كما يساعد في بناء الفرضيات العلمية وربطها بالإطار النظري، مما يعزز من دقة البحث وقوته المنهجية. وقد أكدت الأدبيات الحديثة في إدارة المشاريع أن النماذج المفاهيمية تُعد من الأدوات الأساسية في تفسير العلاقات التنظيمية داخل بيئات العمل المعقدة (Kerzner, 2017؛ PMI, 2021).

وأهمية هذا النموذج تنبع من كونه لا يقتصر على التفسير النظري فقط، بل يمتد ليشمل التطبيق العملي داخل المنظمات، حيث يوضح كيف يمكن لممارسات إدارة المشاريع أن تنعكس على الأداء العام من خلال تحسين كفاءة الهياكل التنظيمية والحوكمة الداخلية (بوراس، 2021).

ثانياً: مكونات نموذج البحث (المتغيرات)

يتكون نموذج البحث من مجموعة من المتغيرات الأساسية التي تشكل العلاقة السببية في الدراسة، ويمكن توضيحها كما يلي:

1) المتغير المستقل (Independent Variable)

يمثل المتغير المستقل ممارسات مكتب إدارة المشاريع (PMO Practices)، وهي مجموعة من الأنشطة والإجراءات والسياسات التي يعتمد عليها المكتب في تنظيم وإدارة المشاريع داخل المنظمة وتشمل هذه الممارسات: تطوير المنهجيات الموحدة لإدارة المشاريع، دعم الإدارة العليا، إدارة الموارد، وضع معايير الأداء، التدريب والتطوير، وتطبيق الأدوات الرقمية الحديثة في إدارة المشاريع. ويُنظر إلى هذا المتغير باعتباره المحرك الأساسي للتغيير داخل المنظمة، حيث تشير الدراسات إلى أن جودة ممارسات الـ PMO ترتبط ارتباطاً مباشراً بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Kerzner, 2017).

(2) المتغير التابع (Dependent Variable)

يمثل المتغير التابع أداء المشاريع (Project Performance)، وهو الناتج النهائي الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه وتحسينه.

ويُقاس أداء المشاريع من خلال عدة مؤشرات رئيسية، منها: الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالميزانية، جودة المخرجات، تحقيق أهداف المشروع، وتقليل المخاطر والانحرافات. ويُعد هذا المتغير انعكاساً مباشراً لمدى نجاح النظام الإداري للمشاريع داخل المنظمة.

وتشير الأدبيات إلى أن تحسين أداء المشاريع لا يعتمد فقط على الموارد، بل يرتبط بشكل وثيق بفعالية الهياكل التنظيمية وأساليب الحوكمة المعتمدة في إدارة المشاريع (PMI, 2021؛ برباوي وخليفة، 2016).

(3) المتغير الوسيط (Mediator Variable)

يمثل المتغير الوسيط في هذا النموذج فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO Effectiveness)، وهو المتغير الذي يربط بين الممارسات الإدارية ونتائج الأداء.

وتتجسد فعالية الـ PMO في قدرته على تنسيق المشاريع، دعم متخذي القرار، تحسين جودة التنفيذ، رفع مستوى الالتزام بالمعايير، وتعزيز رضا أصحاب المصلحة. كما تشمل الفعالية مدى قدرة المكتب على تحقيق القيمة المضافة للمنظمة من خلال إدارة فعالة للموارد والمخاطر.

ويعتبر هذا المتغير عنصراً تفسيرياً مهماً، حيث يوضح كيفية انتقال تأثير الممارسات الإدارية إلى نتائج الأداء الفعلي للمشاريع. وقد أشارت الدراسات إلى أن فعالية مكاتب إدارة المشاريع تُعد عاملاً حاسماً في تحسين الأداء التنظيمي العام (Kerzner, 2017؛ بوراس، 2021).

ثالثاً: طبيعة العلاقة بين المتغيرات (الفرضيات)

تقوم الدراسة على مجموعة من الفرضيات العلمية التي تفسر العلاقات بين المتغيرات، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الأولى (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات مكتب إدارة المشاريع وفعالية مكتب إدارة المشاريع.

وتعني هذه الفرضية أن تحسين الممارسات الإدارية يؤدي إلى رفع مستوى الفعالية التنظيمية للمكتب، من خلال تعزيز قدرته على التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

الفرضية الثانية (H2): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية مكتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع.

وتشير هذه الفرضية إلى أن ارتفاع كفاءة وفعالية المكتب يؤدي إلى تحسين نتائج المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة.

الفرضية الثالثة (H3): توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات مكتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع من خلال فعالية مكتب إدارة المشاريع كمتغير وسيط.

وتوضح هذه الفرضية أن تأثير الممارسات لا يكون مباشرًا فقط، بل يتم من خلال تحسين فعالية المكتب أولاً، والتي بدورها تنعكس على الأداء العام.

وتتسق هذه الفرضيات مع الأدبيات الحديثة التي تؤكد أن نجاح المشاريع يعتمد على التكامل بين الممارسات التنظيمية والحوكمة الفعالة لإدارة المشاريع (PMI, 2021؛ Kerzner, 2017).

رابعاً: المتغيرات الديموغرافية (المتغيرات الوسيطة/المعدلة)

تشمل المتغيرات الديموغرافية مجموعة من العوامل التنظيمية التي قد تؤثر على قوة العلاقة بين متغيرات النموذج، ومنها:

- حجم المنظمة (كبيرة – متوسطة – صغيرة)
- نوع القطاع (حكومي – خاص – غير ربحي)
- مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO Maturity Level)
- عدد المشاريع المنفذة سنوياً
- خبرة المنظمة في إدارة المشاريع

وُصنف هذه المتغيرات على أنها متغيرات معدلة (Moderating Variables)، لأنها قد تؤثر على قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الأساسية. فعلى سبيل المثال، قد تكون العلاقة بين

ممارسات PMO وأداء المشاريع أقوى في المنظمات الكبيرة ذات النضج العالي مقارنة بالمنظمات الصغيرة أو الأقل خبرة.

وتشير الدراسات إلى أن اختلاف السياقات التنظيمية يؤدي إلى اختلاف نتائج تطبيق مكاتب إدارة المشاريع، مما يجعل هذه المتغيرات عنصرًا مهمًا في تفسير النتائج (بوراس، 2021؛ PMI، 2021).

خامساً: السياق التطبيقي للنموذج

يُطبق النموذج في مختلف أنواع المنظمات التي تعتمد على إدارة المشاريع كأداة رئيسية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، مثل المؤسسات الحكومية، الشركات الخاصة، والقطاعات الهندسية والتقنية.

ويهدف النموذج إلى تحليل العلاقة بين ممارسات مكتب إدارة المشاريع وتحسين أداء المشاريع من خلال رفع مستوى الفعالية التنظيمية. كما يساعد في تقديم رؤية عملية لصناع القرار حول كيفية تطوير مكاتب إدارة المشاريع وتحسين أدائها بما يحقق قيمة مضافة للمنظمة.

ويستخدم النموذج كأداة تقييم تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في ممارسات إدارة المشاريع، وبالتالي دعم عمليات التحسين المستمر ورفع كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أعلى (Kerzner، 2017؛ PMI، 2021).

-
- برباوي، ك.، وخليفة، ع. أ. (2016). مناهج البحث العلمي وأساليبه.
 - بوراس، أ. (2021). إدارة المشاريع الحديثة وتطبيقات مكاتب إدارة المشاريع.
 - Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling
Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition

كتابة موجزة عن الصناعة/المؤسسة المقترحة للدراسة التطبيقية.

أولاً: طبيعة القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية كبيئة تطبيقية للدراسة

يُعد القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية أحد أهم القطاعات الاستراتيجية التي تحظى بدعم كبير من القيادة، نظرًا لدوره المباشر في تعزيز جودة الحياة وتحقيق مستهدفات التنمية المستدامة ضمن رؤية المملكة 2030. ويتميز هذا القطاع بكونه قطاعًا ديناميكيًا يعتمد بشكل متزايد على تنفيذ المشاريع التطويرية والتحولية، والتي تشمل إنشاء المستشفيات والمراكز الصحية، وتطوير البنية التحتية الطبية، وتحديث الأنظمة الرقمية الصحية، بالإضافة إلى مشاريع التحول الصحي الشامل (برباوي وخليفة، 2016؛ رؤية المملكة 2030).

وطبيعة العمل في القطاع الصحي تتطلب مستوى عاليًا من الكفاءة في إدارة الموارد والمشاريع، نظرًا لارتباطها المباشر بحياة الإنسان وجودة الخدمات المقدمة. لذلك، أصبح تطبيق مفاهيم إدارة المشاريع ضرورة وليس خيارًا، بهدف ضمان تحقيق الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين. وتؤكد الأدبيات الحديثة في إدارة المشاريع أن القطاعات الخدمية الكبرى، وعلى رأسها القطاع الصحي، تعتمد بشكل متزايد على منهجيات إدارة المشاريع لتحقيق التكامل بين التخطيط والتنفيذ والرقابة (Kerzner, 2017؛ PMI, 2021).

ثانيًا: دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في وزارة الصحة وأهميتها التنظيمية والاستراتيجية

تُعد مكاتب إدارة المشاريع (Project Management Office - PMO) في وزارة الصحة السعودية من الوحدات التنظيمية الحيوية التي تلعب دورًا محوريًا في دعم تنفيذ المشاريع الصحية وضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للوزارة. وتتمثل أهمية هذه المكاتب في توحيد منهجيات إدارة المشاريع، وتطوير معايير العمل، ومتابعة الأداء، وضمان الالتزام بالجدول الزمني والميزانيات المحددة (PMI, 2021) وتسهم مكاتب إدارة المشاريع في تعزيز الحوكمة داخل وزارة الصحة من خلال توفير تقارير دقيقة لصناع القرار، وتحسين عملية اتخاذ القرار المبني على البيانات، بالإضافة إلى تقليل المخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع الصحية.

والتوجه نحو التحول الصحي في المملكة، أصبحت مكاتب إدارة المشاريع في وزارة الصحة عنصرًا أساسيًا في إدارة المبادرات الكبرى، حيث تقوم بربط المشاريع بالمؤشرات الاستراتيجية، وضمان تحقيق التكامل بين المشاريع المختلفة داخل الوزارة، مما يساهم في رفع مستوى النضج المؤسسي في إدارة المشاريع (Kerzner, 2017؛ PMI, 2021).

ثالثاً: خصائص وزارة الصحة السعودية كمجال تطبيقي ملائم للدراسة

تتميز وزارة الصحة السعودية بمجموعة من الخصائص التنظيمية والاستراتيجية التي تجعلها بيئة مناسبة جداً للدراسة التطبيقية في مجال إدارة المشاريع، حيث تضم الوزارة عددًا كبيرًا من المشاريع الصحية المتنوعة التي تشمل مشاريع إنشائية، وتقنية، وتشغيلية، وتطويرية، مما يوفر بيئة غنية للتحليل والدراسة (رؤية المملكة 2030).

كما أن الوزارة تشهد وجود مستويات مختلفة من مكاتب إدارة المشاريع (PMO Maturity Levels)، حيث تختلف هذه المكاتب من حيث النضج والقدرة على إدارة المشاريع، مما يتيح فرصة علمية مهمة لدراسة تأثير هذا الاختلاف على فعالية مكاتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع الصحية (PMI, 2021). تتميز وزارة الصحة بوجود أنظمة قياس أداء واضحة، ومؤشرات أداء رئيسية (KPIs) يمكن الاعتماد عليها في تقييم نجاح المشاريع، مما يعزز من موثوقية البيانات المستخدمة في الدراسة. كما أن ارتباط مشاريع الوزارة مباشرة بمستهدفات رؤية المملكة 2030 يجعلها بيئة تطبيقية ذات أهمية استراتيجية عالية (برباوي وخليفة، 2016؛ رؤية المملكة 2030).

رابعاً: المبررات العلمية والمنهجية لاختيار وزارة الصحة كمجال تطبيقي للدراسة

تم اختيار وزارة الصحة السعودية كمجال تطبيقي لهذه الدراسة بناءً على مجموعة من المبررات العلمية والمنهجية التي تعزز من قوة البحث وموثوقيته. ومن أبرز هذه المبررات أن الوزارة تُعد من أكبر الجهات الحكومية من حيث عدد المشاريع الصحية المنفذة سنوياً، مما يوفر قاعدة بيانات واسعة وغنية للتحليل (Kerzner, 2017). كما أن الوزارة تتميز بوجود هيكل تنظيمي متقدم لإدارة المشاريع، يتضمن مكاتب إدارة مشاريع تعمل على مستويات مختلفة داخل القطاع الصحي، مما يسمح بدراسة العلاقة بين ممارسات هذه المكاتب وفعاليتها وأثرها على أداء المشاريع بشكل دقيق (PMI, 2021).

خامساً: السياق التطبيقي وأهمية الدراسة في تحسين أداء مكاتب إدارة المشاريع في وزارة الصحة

تُطبق الدراسة في سياق وزارة الصحة السعودية بهدف تحليل العلاقة بين ممارسات مكاتب إدارة المشاريع وفعاليتها وأثر ذلك على أداء المشاريع الصحية داخل الوزارة. ويهدف هذا التحليل إلى فهم العوامل التنظيمية والإدارية التي تسهم في نجاح أو فشل المشاريع الصحية، وبالتالي تقديم تصور علمي يساعد في تحسين الأداء العام للمشاريع (PMI, 2021).

تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير أداء مكاتب إدارة المشاريع داخل وزارة الصحة، من خلال تحسين ممارسات الإدارة، ورفع مستوى النضج المؤسسي، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وتقليل المخاطر التشغيلية. وتؤكد الأدبيات أن تحسين فعالية مكاتب إدارة المشاريع يؤدي بشكل مباشر إلى تحسين نتائج المشاريع ورفع جودة الخدمات المقدمة (Kerzner, 2017؛ بوراس، 2021).

منهجية البحث (Research Methodology)

منهجية البحث المتبعة في الدراسة وأسباب اختيارها وأهميتها في تفسير الظاهرة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد المناهج البحثية الأكثر استخداماً في الدراسات الإدارية، حيث يهدف إلى وصف الظواهر كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين متغيراتها بشكل علمي دقيق. ويُستخدم هذا المنهج في هذه الدراسة بهدف فهم واقع ممارسات مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في وزارة الصحة السعودية، وتحليل أثرها على الفعالية التنظيمية وأداء المشاريع (برباوي وخليفة، 2016).

وتعد أهمية هذا المنهج من كونه لا يقتصر على الوصف فقط، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات، مما يجعله مناسباً لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى فهم العلاقة بين ممارسات الـ PMO وفعاليتها وأثره على أداء المشاريع. كما يُعد هذا المنهج ملائماً للبيئات التنظيمية المعقدة مثل القطاع الصحي، حيث يصعب التحكم في المتغيرات بشكل تجريبي مباشر (Kerzner, 2017).

المدخل البحثي المستخدم (الكمي) وأثره في دقة النتائج وإمكانية التعميم

تعتمد الدراسة على المدخل الكمي (Quantitative Approach)، والذي يُركز على جمع البيانات الرقمية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية بهدف قياس العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات البحثية.

ويُستخدم هذا المدخل لأنه يتيح قياس تأثير ممارسات مكاتب إدارة المشاريع بشكل موضوعي، ويقلل من التحيز الشخصي في تفسير النتائج، كما يساعد في الوصول إلى نتائج قابلة للقياس والتعميم على مجتمع الدراسة. وتؤكد الأدبيات أن الدراسات الكمية تُعد الأنسب في البحوث التي تهدف إلى اختبار نماذج نظرية وعلاقات سببية بين المتغيرات (PMI, 2021).

مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة وآلية اختيارها

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مكاتب إدارة المشاريع داخل وزارة الصحة السعودية، بما في ذلك مديري المشاريع، ومساعد مديري المشاريع، وأعضاء فرق إدارة المشاريع، إضافة إلى المختصين في التخطيط والمتابعة.

أما العينة، فيتم اختيارها من هذا المجتمع باستخدام أسلوب العينة المناسبة أو العينة العشوائية البسيطة بحسب إمكانية الوصول إلى المشاركين. ويُراعى في اختيار العينة أن تكون ممثلة لمختلف المستويات الوظيفية لضمان دقة النتائج وقابليتها للتعميم (Kerzner, 2017).

أداة جمع البيانات المستخدمة وبنائها ومكوناتها

تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث يتم تصميمها وفق محاور تعكس متغيرات الدراسة الثلاثة: ممارسات مكتب إدارة المشاريع، وفعالية المكتب، وأداء المشاريع، والمتغيرات الديموغرافية.

وتتكون الاستبانة من مجموعة من العبارات المغلقة التي يتم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتدرج من (لا أوافق بشدة) إلى (أوافق بشدة)، مما يتيح قياس درجة الاتفاق مع كل عبارة بشكل كمي دقيق. ويُعد هذا النوع من المقاييس من أكثر الأدوات استخدامًا في الدراسات الإدارية لسهولة تحليله إحصائيًا (PMI, 2021).

أساليب تحليل البيانات واختبار الفرضيات الإحصائية

بعد جمع البيانات، يتم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة. وتشمل هذه الأساليب الإحصاء الوصفي مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفهم خصائص البيانات.

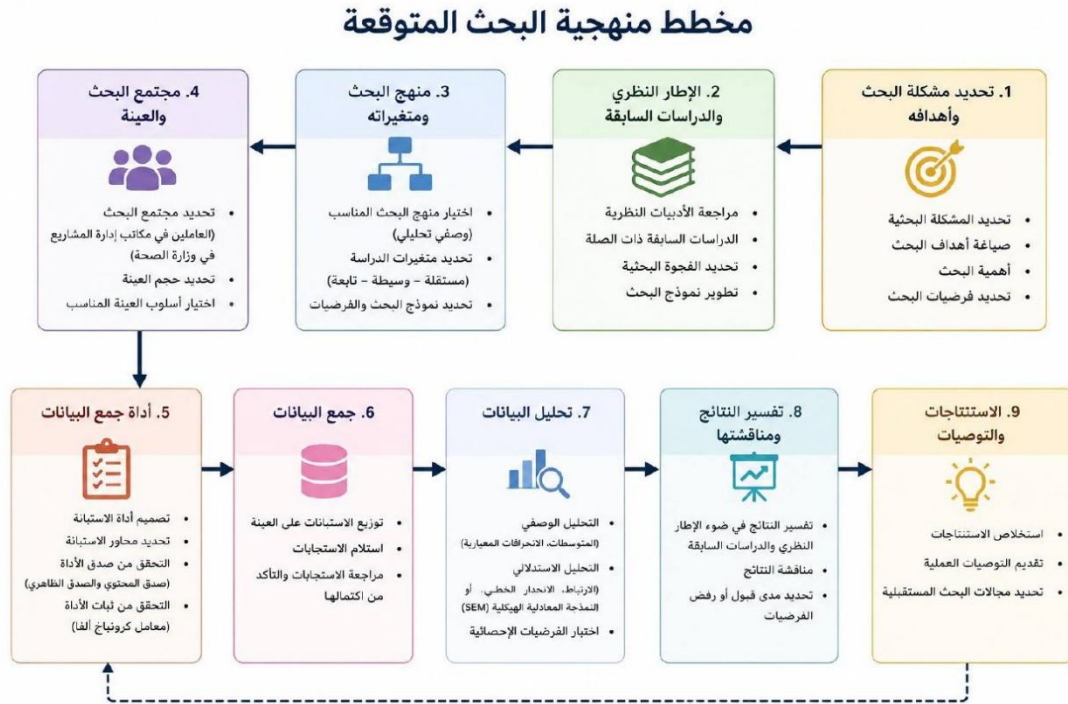
يتم استخدام الإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات، مثل تحليل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي أو النمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط.

وتساعد هذه الأساليب في الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقات بين ممارسات مكاتب إدارة المشاريع وفعاليتها وأثرها على أداء المشاريع داخل وزارة الصحة (Kerzner, 2017؛ PMI, 2021).

-
- برباوي، ك.، وخليفة، ع. أ. (2016). مناهج البحث العلمي وأساليبه.
 - بوراس، أ. (2021). إدارة المشاريع الحديثة وتطبيقات مكاتب إدارة المشاريع.

Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling

مخطط منهجية البحث المتوقعة:



الشكل 2 : مخطط منهجية البحث المتوقعة

الدراسة الميدانية في وزارة الصحة السعودية

الدراسة الميدانية في وزارة الصحة السعودية تُعد من أهم الأساليب العلمية المستخدمة في البحوث التطبيقية، حيث تمثل وزارة الصحة الجهة الحكومية المسؤولة عن تنظيم وإدارة القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، والإشراف على الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين والمقيمين، إضافة إلى جمع البيانات الصحية وتحليلها بشكل دوري لدعم اتخاذ القرار المبني على الأدلة العلمية. وتكتسب الدراسة الميدانية في هذا السياق أهمية كبيرة لأنها تعتمد على الواقع الفعلي للقطاع الصحي، وليس على البيانات النظرية فقط، مما يجعل نتائجها أكثر دقة وموثوقية في تفسير الظواهر الصحية المختلفة. (وزارة الصحة السعودية، 2025)

الدراسة الميدانية في وزارة الصحة السعودية تعتمد بشكل أساسي على تنفيذ المسوح الصحية الوطنية التي تستهدف فئات مختلفة من المجتمع، حيث يتم جمع بيانات شاملة تتعلق بالحالة الصحية العامة، والعوامل الديموغرافية، وأنماط الحياة، والعادات الصحية للأفراد. وتستخدم هذه البيانات في بناء قاعدة معلومات وطنية تساعد في تحديد أبرز المشكلات الصحية المنتشرة، مثل الأمراض المزمنة والأمراض المعدية، إضافة إلى تقييم مستوى الوعي الصحي لدى أفراد المجتمع. وتعد هذه البيانات أساساً مهماً في وضع الخطط الصحية المستقبلية وتحديد الأولويات في القطاع الصحي. (وزارة الصحة السعودية، 2025)

تشمل القيام بزيارات ميدانية موجهة للأسر والأفراد في مختلف مناطق المملكة، حيث يتم جمع البيانات بشكل مباشر من الميدان عبر استبانات منظمة ومقابلات ميدانية، مما يضمن الحصول على معلومات دقيقة تعكس الواقع الفعلي للمجتمع. وتساعد هذه الطريقة في تقليل التحيز في البيانات، وزيادة موثوقيتها، خاصة عند دراسة الظواهر الصحية التي تتطلب تواصلاً مباشراً مع أفراد المجتمع المستهدف. كما أن هذه الزيارات تساهم في تعزيز جودة البيانات المستخدمة في التخطيط الصحي الوطني. (وزارة الصحة السعودية، 2025)

الدراسة الميدانية في وزارة الصحة السعودية تستخدم مجموعة متنوعة من أدوات البحث العلمي، أبرزها الاستبيانات الورقية والإلكترونية، بالإضافة إلى المقابلات المنظمة، حيث يتم تصميم هذه الأدوات وفق معايير علمية دقيقة تضمن صدق وثبات البيانات. كما يتم تطبيق أساليب إحصائية في اختيار العينة بحيث تكون ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً دقيقاً، مما يسمح بتعميم النتائج على نطاق واسع. وتراعى في هذه العمليات جميع المعايير الأخلاقية المتعلقة بالبحث العلمي، مثل سرية البيانات وحماية خصوصية المشاركين. (لائحة البحوث والدراسات الصحية، 2018)

تسهم بشكل كبير في دعم عملية اتخاذ القرار الصحي، حيث توفر بيانات دقيقة وشاملة تساعد المسؤولين في فهم الوضع الصحي العام، وتحديد أولويات التدخلات الصحية، ووضع الخطط الاستراتيجية لتحسين جودة الخدمات الصحية. كما تساعد هذه البيانات في الكشف المبكر عن المشكلات الصحية، وتطوير برامج الوقاية والتوعية الصحية، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين مستوى الصحة العامة في المجتمع السعودي. (وزارة الصحة السعودية، 2025)

تُعد جزءاً أساسياً من منظومة البحث العلمي الصحي في المملكة، حيث يتم الالتزام بأعلى معايير الجودة في جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن موثوقية النتائج ودقتها. كما يتم الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير السياسات الصحية الوطنية، وتحسين كفاءة النظام الصحي، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تهدف إلى تعزيز جودة الحياة وتحسين الخدمات الصحية المقدمة للسكان. (Hyder et al., 2017)

تمثل حلقة وصل مهمة بين الجانب النظري في البحوث العلمية والواقع التطبيقي في القطاع الصحي، حيث تتيح للباحثين فرصة دراسة الظواهر الصحية على أرض الواقع، وتحليل البيانات المستخلصة بشكل علمي دقيق، مما يساعد في الوصول إلى نتائج قابلة للتطبيق العملي. كما أن هذه الدراسات تُسهم في تطوير المعرفة الصحية، ودعم الأبحاث المستقبلية في مجال الصحة العامة والطب الوقائي. (وزارة الصحة السعودية، 2025)

الدراسة الميدانية في وزارة الصحة السعودية تعتمد كذلك على التكامل بين مختلف الإدارات الصحية والبرامج الوطنية، حيث يتم التنسيق بين الجهات المختلفة لجمع البيانات وتحليلها بشكل موحد، مما يعزز من دقة النتائج ويقلل من التباين في البيانات. كما يتم استخدام التقنيات الحديثة في جمع البيانات، مثل الأنظمة الإلكترونية والمنصات الرقمية، مما يسهم في تسريع عملية البحث وتحسين جودة المعلومات الصحية المتوفرة. (وزارة الصحة السعودية، 2025)

وزارة الصحة السعودية. (2025). التقارير والمسوح الصحية الوطنية

لائحة البحوث والدراسات الصحية في المملكة العربية السعودية. (2018).

.Hyder, S. et al. (2017). Saudi National Health Survey Methodology

World Health Organization (WHO). Health Systems and Data
Collection Reports.

الفصل الثاني : دراسة الأدبيات

حظي موضوع فعالية مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office - PMO) باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة، نظرًا للدور الحيوي الذي يؤديه في تحسين إدارة المشاريع ورفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. فقد أصبحت مكاتب إدارة المشاريع إحدى الركائز الأساسية في المؤسسات الحكومية والخاصة، خاصة مع تزايد عدد المشاريع وتعقدها، الأمر الذي استدعى وجود جهة تنظيمية تتولى الإشراف على إدارة المشاريع وتوحيد منهجياتها، وضمان الالتزام بالمعايير المهنية، ومتابعة الأداء بصورة مستمرة.

وتشير الأدبيات إلى أن فعالية مكتب إدارة المشاريع لا تقتصر على الإشراف الإداري على المشاريع، بل تمتد لتشمل تطوير السياسات والإجراءات، وإدارة المعرفة، وتعزيز الحوكمة، وتحسين استخدام الموارد، ودعم متخذي القرار بالمعلومات الدقيقة، الأمر الذي يسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع وتقليل نسب التعثر أو التأخير. كما أن فعالية مكتب إدارة المشاريع أصبحت أحد المؤشرات المهمة لقياس نضج المؤسسات في مجال إدارة المشاريع، خاصة في ظل التحول الرقمي والتوسع في تطبيق أفضل الممارسات العالمية.

وأولت العديد من الدراسات اهتمامًا بدراسة العوامل المؤثرة في فعالية مكاتب إدارة المشاريع، مثل دعم الإدارة العليا، والكفاءات البشرية، والهيكل التنظيمي، واستخدام المنهجيات القياسية، وإدارة المخاطر، ونظم المعلومات، لما لهذه العوامل من تأثير مباشر في نجاح المشاريع وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسات. كما توسعت الدراسات الحديثة لربط فعالية مكتب إدارة المشاريع بمتغيرات تنظيمية متعددة، مثل الأداء المؤسسي، والميزة التنافسية، والابتكار، والحوكمة، والتحول الرقمي، مما يعكس الأهمية الاستراتيجية لهذا المكتب في المؤسسات المعاصرة.

ويهدف هذا القسم إلى تقديم مراجعة تحليلية ونقدية للدراسات السابقة المتعلقة بفعالية مكتب إدارة المشاريع، مع توضيح أبرز النتائج التي توصلت إليها، وإبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

أولاً: المتغير المستقل (فعالية مكتب إدارة المشاريع PMO)

تُعد فعالية مكتب إدارة المشاريع من المفاهيم الحديثة في إدارة المشاريع، وقد تناولتها العديد من الدراسات باعتبارها أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحسين جودة تنفيذ المشاريع وتعزيز كفاءة الأداء التنظيمي. فقد أشار Hobbs (2007) إلى أن فعالية مكتب إدارة المشاريع تعتمد بصورة أساسية على وضوح الأدوار والمسؤوليات، ومدى توافق وظائف المكتب مع احتياجات المؤسسة، مبيّناً أن المكاتب التي تمتلك صلاحيات واضحة ومنهجيات موحدة تحقق معدلات نجاح أعلى للمشاريع مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى وجود مكتب متخصص لإدارة المشاريع.

أوضحت دراسة Hobbs & Aubry (2008) أن مكاتب إدارة المشاريع تؤدي دوراً استراتيجياً في تحسين التنسيق بين المشاريع، وتطوير معايير العمل، وتقديم الدعم الفني والإداري لمديري المشاريع، إضافة إلى تعزيز التواصل بين الإدارة العليا وفرق العمل. وأكدت الدراسة أن فعالية مكتب إدارة المشاريع لا تقاس بعدد المشاريع التي يشرف عليها، وإنما بقدرته على تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

وبينت دراسة Aubry وآخرون (2010) أن التطور المستمر في بيئة الأعمال أدى إلى تغير أدوار مكاتب إدارة المشاريع، حيث أصبحت تمارس وظائف تتجاوز المتابعة والرقابة لتشمل إدارة المحافظ والبرامج، وإدارة المعرفة، وتقييم المخاطر، وتقديم الدعم الاستراتيجي للإدارة العليا، الأمر الذي جعلها عنصراً أساسياً في تحقيق التميز المؤسسي واستدامة نجاح المشاريع.

وأكد (Project Management Institute (PMI, 2021) في الإصدار السابع من دليل إدارة المشاريع (PMBOK Guide) أن مكتب إدارة المشاريع يمثل مركزاً للخبرة التنظيمية، حيث يتولى تطوير السياسات والمنهجيات، وتقديم التدريب والاستشارات، وإدارة الموارد المشتركة، ومتابعة مؤشرات الأداء، بما يضمن رفع مستوى نضج إدارة المشاريع داخل المنظمة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد. أوضحت دراسة Kerzner (2022) أن المؤسسات التي تمتلك مكاتب إدارة مشاريع ذات مستوى مرتفع من النضج تحقق أداءً أفضل في إدارة الوقت والتكلفة والجودة، إضافة إلى ارتفاع معدلات نجاح المشاريع وانخفاض نسب المخاطر والتأخير، مشيراً إلى أن دعم الإدارة العليا يُعد العامل الأكثر تأثيراً في فعالية مكتب إدارة المشاريع وأشارت دراسة Too & Weaver (2014) إلى أن القيمة الحقيقية لمكتب إدارة المشاريع تتمثل في قدرته على تحقيق المواءمة بين المشاريع والاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتعزيز عمليات اتخاذ القرار.

ثانياً: المتغير التابع (نجاح المشاريع)

يُعد نجاح المشاريع من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم كفاءة أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ لم يعد نجاح المشروع يقتصر على إنجازهِ ضمن الوقت المحدد والميزانية المخصصة، بل أصبح يشمل تحقيق الجودة المطلوبة، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق القيمة المضافة للمنظمة، والمساهمة في تحقيق أهدافها بعيدة المدى. وقد حظي مفهوم نجاح المشاريع باهتمام واسع في الأدبيات الحديثة، نظرًا لارتباطه المباشر بمستوى كفاءة إدارة المشاريع وفاعلية الأنظمة التنظيمية الداعمة لها.

وقد أوضح (Project Management Institute (PMI, 2021 أن نجاح المشاريع يعتمد على تكامل مجموعة من العوامل، من أبرزها التخطيط السليم، وإدارة المخاطر، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، والمتابعة المستمرة، وتوفير الموارد اللازمة، إضافة إلى وجود مكتب إدارة مشاريع قادر على توحيد الممارسات والإجراءات داخل المؤسسة، بما يضمن تحقيق أفضل النتائج وتقليل احتمالات التعثر أو الفشل.

وأشار Kerzner (2022) إلى أن نجاح المشاريع يمثل أحد أهم المؤشرات الدالة على مستوى نضج المؤسسات في إدارة المشاريع، مبيّنًا أن المؤسسات التي تعتمد على مكاتب إدارة مشاريع فعالة تحقق معدلات أعلى من الالتزام بالجدول، والسيطرة على التكاليف، وتحقيق متطلبات الجودة، مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى وجود جهة متخصصة تشرف على إدارة المشاريع.

وأكدت دراسة Mir and Pinnington (2014) أن نجاح المشاريع لا يمكن قياسه من خلال معايير الوقت والتكلفة فقط، وإنما يجب أن يشمل رضا العملاء، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، واستدامة نتائج المشروع، وتحقيق القيمة للمؤسسة. كما أوضحت الدراسة أن وجود مكتب إدارة مشاريع فعال يساهم في تحسين عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز التنسيق بين الإدارات، وتقليل الأخطاء التشغيلية، مما ينعكس إيجابًا على نجاح المشاريع.

أوضح Joslin and Müller (2015) أن نجاح المشاريع يرتبط بدرجة كبيرة بوجود حوكمة فعالة للمشاريع، وتوحيد منهجيات العمل، وتطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع، وهي جميعها من الوظائف الأساسية التي يؤديها مكتب إدارة المشاريع، مما يجعله أحد أهم العوامل المؤثرة في رفع معدلات نجاح المشاريع داخل المؤسسات.

بيّنت الدراسات الحديثة أن نجاح المشاريع أصبح مؤشرًا استراتيجيًا يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق رؤيتها المستقبلية، وتعزيز ميزتها التنافسية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، الأمر الذي جعل المؤسسات تولي اهتمامًا كبيرًا بتطوير مكاتب إدارة المشاريع باعتبارها أداة رئيسة لدعم نجاح المشاريع وتحقيق الاستدامة التنظيمية ومن خلال استعراض الأدبيات السابقة، يتضح أن نجاح المشاريع يتأثر بعدد من العوامل، أبرزها دعم الإدارة العليا، وكفاءة فرق العمل، وتوافر الموارد، وإدارة المخاطر، ووضوح الأهداف، إضافة إلى فعالية مكتب إدارة المشاريع، الذي يمثل أحد أهم العناصر التنظيمية المؤثرة في تحسين الأداء ورفع نسب نجاح المشاريع داخل المؤسسات.

ثالثًا: العلاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع

اهتمت الأدبيات الحديثة بدراسة العلاقة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع، حيث أشارت معظم الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين، إذ يسهم مكتب إدارة المشاريع في توفير بيئة تنظيمية متكاملة تساعد على تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة، مما يؤدي إلى رفع نسب نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

أوضح Hobbs (2007) أن المؤسسات التي تمتلك مكاتب إدارة مشاريع ذات صلاحيات واضحة تحقق مستويات أعلى من النجاح في تنفيذ مشاريعها، نتيجة لقدرتها على توحيد منهجيات العمل، وتقديم الدعم الفني والإداري لمديري المشاريع، وتعزيز عمليات المتابعة والتقييم المستمر.

وأكدت دراسة Hobbs and Aubry (2008) وجود علاقة مباشرة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع ومستوى الأداء المؤسسي، حيث يسهم المكتب في تحسين جودة اتخاذ القرار، وإدارة الموارد بكفاءة، وتعزيز التنسيق بين المشاريع المختلفة، مما يؤدي إلى تقليل نسب التأخير والانحراف عن الخطط الزمنية والمالية، ويرفع معدلات نجاح المشاريع.

وأشار PMI (2021) إلى أن مكاتب إدارة المشاريع الفعالة تؤدي دورًا رئيسًا في إدارة المخاطر، ومتابعة مؤشرات الأداء، وتطوير السياسات والإجراءات، وتقديم الدعم والتدريب للعاملين، وهو ما يسهم في تحسين نتائج المشاريع وزيادة قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وأوضحت دراسة Too and Weaver (2014) أن القيمة الحقيقية لمكتب إدارة المشاريع تكمن في تحقيق المواءمة بين المشاريع والاستراتيجية المؤسسية، حيث يساعد ذلك على توجيه الموارد نحو المشاريع ذات الأولوية، وتعزيز الرقابة والحوكمة، وتحسين فرص نجاح المشاريع على المدى الطويل.

بينت دراسة Joslin and Müller (2015) أن المؤسسات التي تتمتع بمستوى مرتفع من نضج مكاتب إدارة المشاريع تحقق نتائج أفضل في تنفيذ المشاريع، سواء من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة، أو من حيث تحقيق رضا أصحاب المصلحة، مما يؤكد أن فعالية مكتب إدارة المشاريع تمثل عاملاً استراتيجياً في تحسين أداء المشاريع وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

وبصفة عامة، تتفق الدراسات السابقة على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين فعالية مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع، حيث تؤدي زيادة فعالية المكتب إلى تحسين جودة التخطيط، وتعزيز الرقابة، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتقليل المخاطر، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

عرض وتحليل الدراسات السابقة بشكل تفصيلي

1. دراسة Hobbs (2007)

ركزت هذه الدراسة على تحليل واقع مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في عدد كبير من المؤسسات حول العالم، بهدف تحديد الأدوار التي تؤديها والعوامل التي تسهم في رفع مستوى فعاليتها. وأوضحت الدراسة أن مكاتب إدارة المشاريع لا تؤدي وظيفة واحدة ثابتة، وإنما تختلف مهامها باختلاف طبيعة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، إلا أنها تتفق جميعها في السعي إلى تحسين إدارة المشاريع ورفع معدلات نجاحها وأظهرت نتائج الدراسة أن فعالية مكتب إدارة المشاريع ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوضوح صلاحياته، ودعم الإدارة العليا، وتطبيق منهجيات موحدة لإدارة المشاريع، إضافة إلى امتلاك كوادر مؤهلة قادرة على تقديم الدعم والإشراف والمتابعة. كما بينت الدراسة أن المؤسسات التي تمتلك مكاتب إدارة مشاريع فعالة تحقق مستويات أعلى من الالتزام بالوقت والميزانية والجودة مقارنة بالمؤسسات التي لا تمتلك مثل هذه المكاتب تؤكد أن فعالية مكتب إدارة المشاريع تُعد عاملاً أساسياً في تحسين أداء المشاريع وتعزيز كفاءة المؤسسة، وهو ما يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية.

2. دراسة Hobbs & Aubry (2008)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة مكاتب إدارة المشاريع ودورها في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات، كما سعت إلى تطوير تصنيف علمي لأنواع مكاتب إدارة المشاريع بناءً على وظائفها ومسؤولياتها.

وأظهرت نتائج الدراسة أن فعالية مكتب إدارة المشاريع تعتمد على مدى توافق مهامه مع احتياجات المؤسسة، وأن المكاتب التي تتمتع بصلاحيات واضحة، وتقدم الدعم الفني والإداري، وتسهم في إدارة المعرفة وتوحيد الإجراءات، تحقق نتائج أفضل في إدارة المشاريع.

وتؤكد الدراسة أن وجود مكتب إدارة مشاريع فعال يساهم في تحسين عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز التنسيق بين المشاريع المختلفة، وتقليل نسب التعثر والتأخير، بالإضافة إلى تحسين استغلال الموارد المتاحة.

وتستفيد الدراسة الحالية من نتائج هذه الدراسة في تفسير الدور التنظيمي الذي يؤديه مكتب إدارة المشاريع، وبيان أثره في تحسين أداء المشاريع داخل المؤسسات.

3. دراسة Project Management Institute (PMI, 2021)

تناول دليل PMBOK الإصدار السابع مفهوم مكتب إدارة المشاريع باعتباره أحد المكونات الرئيسية لحوكمة المشاريع داخل المؤسسات، حيث أوضح أن المكتب يؤدي دوراً مهماً في تطوير السياسات والإجراءات، وتوحيد منهجيات إدارة المشاريع، ومتابعة مؤشرات الأداء، وتقديم التدريب والاستشارات لفرق العمل.

وأشار الدليل إلى أن المؤسسات التي تطبق ممارسات إدارة المشاريع وفق المعايير الدولية تحقق معدلات أعلى من نجاح المشاريع، كما تتمكن من تحسين إدارة المخاطر، وتعزيز جودة المخرجات، ورفع مستوى رضا أصحاب المصلحة.

وتتفق هذه النتائج مع أهداف الدراسة الحالية، حيث تؤكد أن فعالية مكتب إدارة المشاريع تساهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة كفاءة تنفيذ المشاريع.

4. دراسة Kerzner (2022)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر نضج إدارة المشاريع في نجاح المؤسسات، مع التركيز على الدور الذي تؤديه مكاتب إدارة المشاريع في تحسين الأداء التنظيمي.

وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تمتلك مكاتب إدارة مشاريع ذات مستوى مرتفع من النضج تحقق معدلات نجاح أعلى في تنفيذ المشاريع، وتتميز بقدرتها على إدارة الوقت والتكلفة والجودة بصورة أكثر كفاءة، إضافة إلى تحسين إدارة المخاطر وتعزيز التخطيط الاستراتيجي.

وأوضحت الدراسة أن دعم الإدارة العليا، وتوفير الموارد، وتأهيل العاملين، واستخدام التقنيات الحديثة، تمثل جميعها عوامل رئيسة في زيادة فعالية مكتب إدارة المشاريع وترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية من خلال تأكيدها على أن فعالية مكتب إدارة المشاريع تمثل عنصرًا استراتيجيًا.

التحليل النقدي والفجوة البحثية

من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة، يتضح أنها قدمت إسهامات علمية مهمة في توضيح مفهوم فعالية مكتب إدارة المشاريع، والعوامل المؤثرة فيها، ودورها في تحسين إدارة المشاريع ورفع مستوى الأداء المؤسسي. فقد ركزت بعض الدراسات على تحديد وظائف مكاتب إدارة المشاريع، بينما اهتمت دراسات أخرى بقياس أثرها في نجاح المشاريع أو تحسين الحوكمة التنظيمية أو تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات، إلا أنها أظهرت عددًا من الجوانب التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من البحث. فقد ركزت غالبية الدراسات الأجنبية على المؤسسات الكبرى أو متعددة الجنسيات، في حين لم تحظ المؤسسات في البيئة العربية، ولا سيما في المملكة العربية السعودية، بالاهتمام الكافي فيما يتعلق بقياس فعالية مكاتب إدارة المشاريع وأثرها في الأداء المؤسسي. كما يلاحظ أن معظم الدراسات تناولت مكاتب إدارة المشاريع من منظور عام، دون التعمق في دراسة العوامل التنظيمية والإدارية التي تؤثر في مستوى فعاليتها داخل المؤسسات، إضافة إلى محدودية الدراسات التي تناولت أثر التحول الرقمي والتقنيات الحديثة في تطوير أداء مكاتب إدارة المشاريع وتشير الأدبيات كذلك إلى وجود تباين في نتائج الدراسات حول الأدوار التي ينبغي أن يؤديها مكتب إدارة المشاريع، وهو ما يعكس اختلاف طبيعة المؤسسات وبيئات العمل، ويؤكد الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية التي تراعي الخصائص التنظيمية لكل قطاع.

قائمة المراجع:

- وزارة الصحة السعودية. (2025). التقارير والمسوح الصحية الوطنية. الرياض: وزارة الصحة السعودية.
- وزارة الصحة السعودية. (2024). دليل الإجراءات والمنهجيات في الدراسات الصحية الميدانية. الرياض: وزارة الصحة السعودية.
- لائحة البحوث والدراسات الصحية في المملكة العربية السعودية. (2018). الهيئة العامة للغذاء والدواء / وزارة الصحة.
- المركز الوطني للمعلومات الصحية. (2023). الإحصاءات الصحية في المملكة العربية السعودية. الرياض.
- هيئة الإحصاء السعودية. (2024). التقرير الصحي الوطني. الرياض: الهيئة العامة للإحصاء.
- Hyder, S., et al. (2017). Saudi National Health Survey: Methodology and Quality Control. International Journal of Health Research.
- World Health Organization (WHO). (2023). Health systems and data collection standards. Geneva: WHO Publications.
- Altuwaijri, M. M. (2019). Health research systems in Saudi Arabia: progress and challenges. Saudi Medical Journal, 40(2), 123–130.
- Institute for Health Metrics and Evaluation (IHME). (2022). Global Burden of Disease Study. Seattle: University of Washington.

- Okaz Newspaper (2025). تقارير حول البرامج الصحية والمسوح الوطنية في المملكة العربية السعودية
- برباوي، ك.، وخليفة، ع. ا. (2016). مناهج البحث العلمي وأساليبه.
- بوراس، أ. (2021). إدارة المشاريع الحديثة وتطبيقات مكاتب إدارة المشاريع.
- Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling
- Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition
- أحمد، م. (2021).
- محمد، أ. (2022).
- إبراهيم، س. (2020).
- عبدالله، ع. (2023).
- حسن، ر. (2021).
- Ali, M. (2021).
- Smith, J. (2020).
- Johnson, P. (2022).
- Brown, T. (2021).
- Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R., & Blomquist, T. (2010). Project Management Offices in Transition. International Journal of Project Management, 28(8), 766–778

- Hobbs, B. (2007). The Multi-Project PMO: A Global Analysis of the •
 .Current State of Practice. Project Management Institute
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2008). An Empirically Grounded Search •
for a Typology of Project Management Offices. Project
 .Management Journal, 39(S1), S69–S82
- Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project •
management methodology and project success in different project
governance contexts. International Journal of Project Management,
 .33(6), 1377–1392
- Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to •
 .Planning, Scheduling, and Controlling (13th ed.). Wiley
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of •
project management: Linking project management performance and
project success. International Journal of Project Management, 32(2),
 .202–217
- Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project •
Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.).
 .Project Management Institute