

**أثر فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) على إدارة
مخاطر المشاريع وأثرها في رفع أداء المشروع
(دراسة مسحية بالتطبيق على القطاع المصرفي والبنوك التجارية السعودية)**
**The Impact of Project Management Office (PMO)
Effectiveness on Project Risk Management and its Impact on
Raising Project Performance
A survey study applied to the banking sector and Saudi)
(commercial banks**

أسم الطالب/ة

فيء عبدالعزيز سعيد بن مسعود

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

قائمة المحتويات

3	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
5	الفجوات على المستوى النظري
6	الفجوات على المستوى التطبيقي
7	أهمية الدراسة
7	على المستوى النظري
8	أسئلة البحث
9	أهداف البحث
9	فرضيات البحث
10	رسم نموذج البحث
10	مكان التطبيق المقترح (الدراسة الميدانية)
11	منهجية البحث المتوقعة
11	رسم المخطط المقترح للمشروع (Gantt Chart)
12	المراجع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

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

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

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

مشكلة الدراسة

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

الفجوات على المستوى النظري

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

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

الفجوات على المستوى التطبيقي

على صعيد التطبيق الميداني، تبرز الفجوة في شح الدراسات المسحية التي تختبر تجريبياً طبيعة العلاقة بين فاعلية مكتب إدارة المشاريع وجودة إدارة مخاطر المشاريع ومستوى أداء المشروع في بيئة البنوك التجارية السعودية. ففي ظل التوسع الكبير في مشاريع التحول الرقمي التي تنفذها هذه البنوك، تزداد الحاجة إلى فهم آليات الحد من مخاطر هذه المشاريع وتحقيق نتائجها المستهدفة ضمن المدد والميزانيات المرسومة. وقد رصدت الدراسات الحديثة أن البنوك السعودية تعاني من فجوات في تطبيق أطر إدارة المخاطر داخل مشاريعها الرقمية، وأن ثمة ضرورة لتبني نهج تكاملي يجمع بين قدرات PMO وأطر إدارة المخاطر الحديثة لتعظيم العوائد وتقليل الخسائر المحتملة (الحربي، 2026). وتتعمق هذه الفجوة حين تدار المخاطر اعتماداً على الخبرة الشخصية لمديري المشاريع بدلاً من الاستناد إلى سياسات وإجراءات موثقة وممنهجة، مما يجعل مخرجات المشاريع عرضةً للتذبذب وعدم الاتساق (قادري وعبد القادر، 2021).

أهمية الدراسة

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

على المستوى النظري

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

على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتقدم الدراسة للمؤسسات المصرفية السعودية أدوات تشخيصية دقيقة تمكنها من قياس مستوى نضج مكاتب إدارة مشاريعها وتقييم كفاءتها في إدارة مخاطر المشاريع، والوقوف على الأثر الفعلي لذلك على مؤشرات الأداء القابلة للقياس. وتكتسب هذه الجوانب التطبيقية أهمية استثنائية في ضوء ما

تشهده البنوك السعودية من مشاريع تحول رقمي كبرى تستدعي أطر إدارة مخاطر متطورة تتجاوز الأساليب التقليدية (الحربي، 2026). وتتمتع نتائج الدراسة بأثر توجيهي مباشر لصانعي القرار المصرفي، من حيث إرشادهم نحو تعزيز هياكل PMO وربطها بمنهجيات إدارة المخاطر المعتمدة دولياً وتكييفها مع خصوصية البيئة المصرفية السعودية. وقد أكدت دراسات ذات صلة أن تطبيق إطار متكامل لإدارة المخاطر داخل منظومة المشاريع يسهم في تحسين الأداء المالي والإداري للمؤسسات وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة في قدرتها على تحقيق أهدافها المعلنة (قادري وعبد القادر، 2021).

أسئلة البحث

تتبنى الأسئلة على نموذج ثلاثي (فاعلية PMO ، إدارة المخاطر، أداء المشروع) وفق ما ورد في مشكلة الدراسة :

- ما مستوى فاعلية مكتب إدارة المشاريع (PMO) في البنوك التجارية السعودية؟
- ما مستوى إدارة مخاطر المشاريع داخل هذه البنوك؟
- ما مستوى أداء المشروع في البنوك التجارية السعودية؟
- ما أثر فاعلية مكتب إدارة المشاريع على إدارة مخاطر المشاريع؟
- ما أثر فاعلية مكتب إدارة المشاريع على أداء المشروع بشكل مباشر؟
- ما أثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء المشروع؟
- هل تلعب إدارة مخاطر المشاريع دوراً وسيطاً في العلاقة بين فاعلية PMO وأداء المشروع؟
- هل تختلف مستويات المتغيرات باختلاف الخصائص الوظيفية (نوع البنك، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

أهداف البحث

الأهداف تعكس مباشرة الأسئلة أعلاه وتخدم إثبات النموذج البنائي المقترح :

- تحديد مستوى فاعلية مكتب إدارة المشاريع في البنوك التجارية السعودية.
- تقييم مستوى إدارة مخاطر المشاريع داخل هذه البنوك.
- قياس مستوى أداء المشروع الحالي في القطاع المصرفي السعودي.
- الكشف عن أثر فاعلية PMO على إدارة مخاطر المشاريع.
- الكشف عن الأثر المباشر لفاعلية PMO على أداء المشروع.
- تحديد أثر إدارة مخاطر المشاريع على أداء المشروع.
- اختبار الدور الوسيط لإدارة مخاطر المشاريع في علاقة فاعلية PMO بأداء المشروع.
- تقديم توصيات عملية للبنوك السعودية لتعزيز أطر PMO وإدارة المخاطر لضمان تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

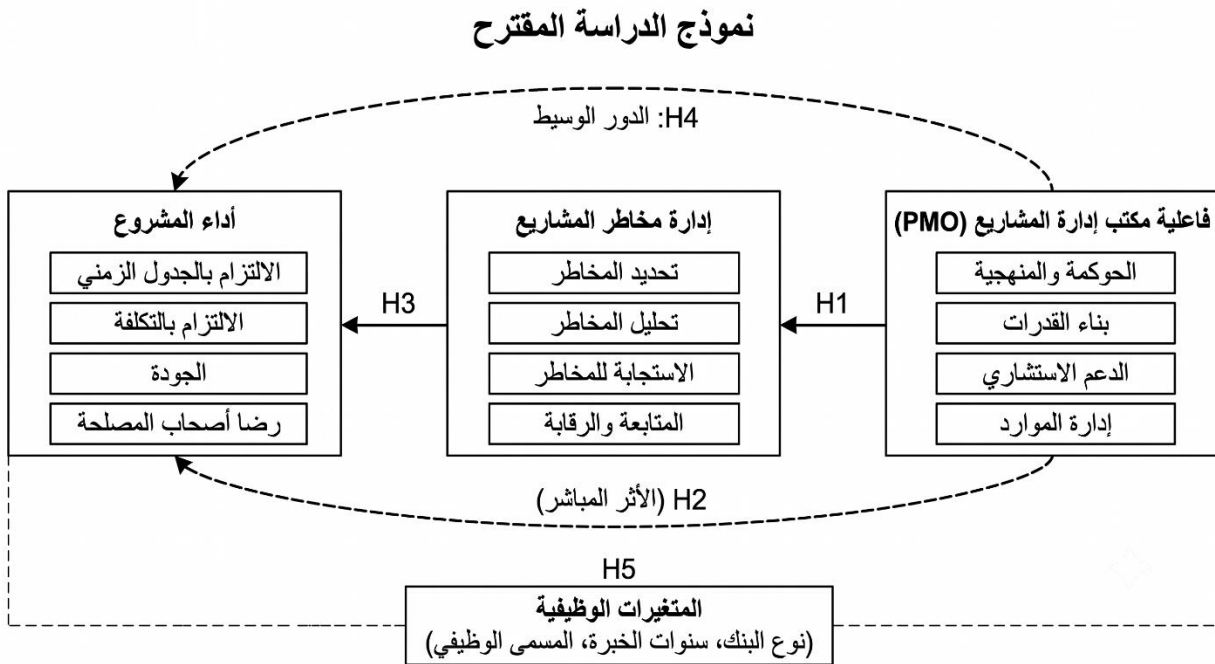
فرضيات البحث

استناداً إلى النموذج البنائي الثلاثي (فاعلية PMO ، إدارة المخاطر ، أداء المشروع):

- H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية مكتب إدارة المشاريع على إدارة مخاطر المشاريع.
- H2: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية مكتب إدارة المشاريع على أداء المشروع.
- H3: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة مخاطر المشاريع على أداء المشروع.
- H4: تتوسط إدارة مخاطر المشاريع العلاقة بين فاعلية PMO وأداء المشروع (أثر وسيط جزئي/كلي).

- H5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المتغيرات الثلاثة تُعزى للخصائص الوظيفية (نوع البنك، الخبرة، المسمى الوظيفي).

رسم نموذج البحث



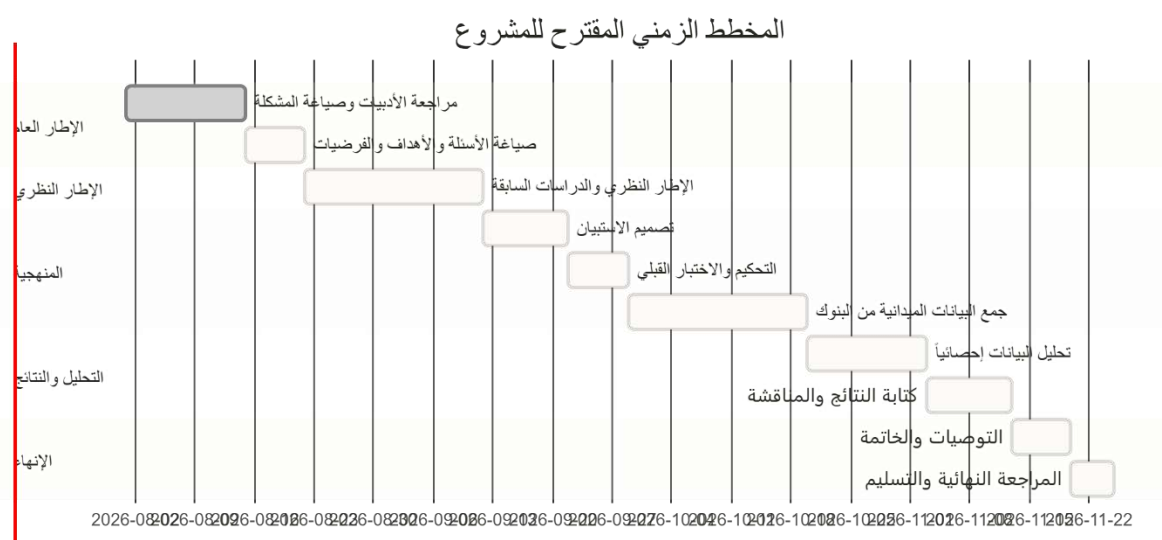
مكان التطبيق المقترح (الدراسة الميدانية)

يُقترح تطبيق الدراسة الميدانية كدراسة مسحية على العاملين في مكاتب إدارة المشاريع ومديري المشاريع والمشرفين المعنيين بإدارة المخاطر في البنوك التجارية السعودية، مثل الأهلي السعودي، الراجحي، ساب، والبنك السعودي البريطاني. يُستهدف هؤلاء الموظفون في المقرات الرئيسية والفروع الكبرى بالمدن الرئيسية (الرياض وجدة والدمام)، نظراً لطبيعة عملهم المباشر مع مشاريع التحول الرقمي والتنظيمي التي تشهدها البنوك حالياً .

منهجية البحث المتوقعة

من المتوقع اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الكمي عبر دراسة مسحية باستخدام استبيان بمقياس ليكرت الخماسي يُوزَع على العاملين المعنيين بإدارة المشاريع في البنوك المستهدفة. يُرجَّح استخدام تحليل الانحدار المتعدد أو نمذجة المعادلات البنائية (SEM/PLS-SEM) لاختبار الأثر المباشر والدور الوسيط لإدارة مخاطر المشاريع، إلى جانب اختبارات الفروق (t-test) و (ANOVA) لاختبار فرضية الخصائص الوظيفية للمشاركين .

رسم المخطط المقترح للمشروع (Gantt Chart)



المراجع

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

SJR Publishing.

<https://www.google.com/url?client=internal-element-cse&cx=c22343a6ae1e04fd8&q=https://sjr-publishing.com/wp-content/uploads/2019/03/%25D8%25AA%25D8%25A3%25D8%25AB%25D9%258A%25D8%25B1-%25D8%25A5%25D8%25AF%25D8%25A7%25D8%25B1%25D8%25A9-%25D8%25A7%25D9%2584%25D9%2585%25D8%25AE%25D8%25A7%25D8%25B7%25D8%25B1-%25D8%25B9%25D9%2584%25D9%2589-%25D8%25A3%25D8%25AF%25D8%25A7%25D8%25A1-%25D8%25A7%25D9%2584%25D8%25A3%25D8%25B9%25D9%2585%25D8%25A7%25D9%2584-%25D9%2581%25D9%258A-%25D8%25A7%25D9%2584%25D9%2585%25D9%2585%25D9%2584%25D9%2583%25D8%25A9-%25D8%25A7%25D9%2584%25D8%25B9%25D8%25B1%25D8%25A8%25D9%258A%25D8%25A9-%25D8%25A7%25D9%2584%25D8%25B3%25D8%25B9%25D9%2588%25D8>

[%25AF%25D9%258A%25D8%25A9.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwiw87OLw4KVAxW](#)

[KBfsDHZmcIF8QFnoECAkQAQ&usg=AOvVaw0bBfnerH_1nVltQ6vZUJLN&fexp=1](#)

[21695402](#)

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

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

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

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

محمود، واضح؛ والطاهر، هارون .(2019). أهمية مكتب إدارة المشاريع PMO في تحسين تنفيذ مشاريع مؤسسات الإنجاز في ظل التحولات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية .مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية،

جامعة باتنة، 20(1)، 13-36.

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

https://ajmriss.journals.ekb.eg/article_484624_41024b0ffcb4318ae0d6188b181b2

[60f.pdf](#)