

### **مشروع التخرج بعنوان:**

**دور فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشروع في  
شركة عبدالرحمن عثمان محمد العثمان بالملكة العربية السعودية**

### **التكليف رقم (1)**

**إعداد:**

**محمد حامد الحميداني**

**الرقم الجامعي: 252000552**

**الإشراف/**

**أ.د. عبد الرحيم نادر**

**العام الدراسي**

**2026 م**

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

### تمهيد:

يستهدف هذا الفصل تأسيس الإطار المنهجي والموضوعي للدراسة الحالية، حيث يُسلط الضوء على المعالم الرئيسية للبحث من خلال تقديم خلفية علمية متكاملة حول المتغيرات الرئيسية المتمثلة في مكتب إدارة المشاريع (PMO) كمتغير مستقل وأداء المشاريع كمتغير تابع، ويتناول هذا الفصل بالنقاش والتفكيك العلمي صياغة مقدمة البحث لتأصيل هذه مفاهيم في سياق شركة عبدالرحمن عثمان محمد العثمان بالمملكة العربية السعودية، ويتبع ذلك تحديد مشكلة البحث ورصد الفجوة البحثية التطبيقية والنظرية، وصولاً إلى صياغة السؤال الرئيس للحقبة البحثية، وينتهي الفصل باستعراض الأهمية العلمية والعملية المتوخاة من هذا الإنتاج العلمي الرصين.

### مقدمة البحث:

تُشكل إدارة المشاريع في العصر الراهن عصب التنمية الاقتصادية والتنظيمية في بيئات الأعمال المعاصرة، وإذ يُعزى نجاح المنظمات القائم عملها على المشاريع إلى مدى كفاءة الأساليب الإدارية المتبعة في ضبط الجودة والكلفة والجدول الزمني، وتتزايد التحديات التشغيلية والاستراتيجية التي تواجهها الشركات الاستثمارية في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية المملكة (2030) وما تحمله من حراك اقتصادي متسارع يتطلب كفاءة استثنائية في التنفيذ، وعليه تبرز الحاجة التنظيمية الملحة إلى وجود جهة مركزية تعمل على حوكمة الممارسات وتوحيد المنهجيات، وهذا ما يؤدي إليه تفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO) داخل المنظمات الحديثة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق التوافق الاستراتيجي، ويُعدُّ توجيه الجهود نحو تحسين أداء المشاريع غاية أساسية تسعى إليها الشركات الوطنية لتعزيز ميزات التنافسية واستدامة أعمالها في السوق التشغيلي.

وإن ممارسات إدارة المشاريع لم تعد تقتصر على الجهود الفردية لمديري المشاريع، بل انتقلت نحو المؤسسة المنهجية التي تضمن دمج المعارف والخبرات المتراكمة وتوظيفها بفعالية (الغامدي والقرني،

(2023). ويُعدُّ مكتب إدارة المشاريع (PMO) وحدة تنظيمية مركزية تُنَاطُ بها مسؤولية تحديد المعايير وتوفير الدعم المنهجي، وتوجيه المشاريع نحو تحقيق الأهداف المرسومة بدقة وكفاءة ( Alshabragi et al., 2024). وتتعدد الأدوار والوظائف التي يمكن أن يضطلع بها هذا المكتب ابتداءً من الدعم الإداري والتدريب ووصولاً إلى الحوكمة الصارمة والسيطرة الكاملة على المحافظ البرمجية، وبالتالي يؤدي التنوع الوظيفي للمكتب إلى تشكيل بنية تنظيمية مرنة تسهم بشكل مباشر في تذليل العقبات التشغيلية وتخفيف المخاطر (Brunet et al., 2024). وتتأكد هذه الفعالية عندما يتمكن المكتب من تقديم مؤشرات قياس أداء آنية ودقيقة تساعد أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات المصيرية في الأوقات المناسبة (Mohammed et al., 2024).

وتجدر الإشارة إلى أن قطاع إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية يشهد طفرة نوعية غير مسبوقة تستدعي تبني أفضل الممارسات العالمية المعتمدة في الحوكمة وضبط الجودة ( Almatari et al., 2022). ويُعدُّ أداء المشاريع المحك الرئيس لتقييم نجاح الخطط التشغيلية للمنظمات، حيث يُقاس الأداء بمدى الالتزام بمحددات المثلث التقليدي (الوقت، التكلفة، الجودة)، بالإضافة إلى مستويات رضا العملاء وتحقيق العوائد الاستثمارية المستهدفة (عبدالكريم والقرشي، 2025). وفي إطار سعي شركة عبدالرحمن عثمان محمد العثمان للتميز في إدارتها للمشاريع، يبرز دور فعالية مكتب إدارة المشاريع كعامل جوهري ومحدد أساسي لمستوى الجودة والكفاءة المتحققة في المخرجات النهائية للمشاريع التي تضطلع بها الشركة، وتتأثر هذه العلاقة السببية بمستوى النضج التنظيمي وقدرة المكتب على توفير البيئة الحاضنة للممارسات القيادية والمنهجية الرشيدة (نذير، 2023).

وبهذا الصدد يسعى الباحث عبر هذه الدراسة إلى تفكيك أبعاد فعالية مكتب إدارة المشاريع، والوقوف على طبيعة الدور الذي تؤديه هذه الفعالية في الارتقاء بمؤشرات أداء المشاريع في بيئة الأعمال السعودية، إذ يسهم هذا التأصيل العلمي في سد ثغرة تطبيقية في الشركات المحلية من خلال تقديم نموذج متكامل يربط بين الفعالية الوظيفية للمكتب والأداء الميداني للمشاريع القائمة ( Sandhu et al., 2024).

## مشكلة البحث:

بالرغم من القيمة التنظيمية الكبيرة التي يوفرها مفهوم مكتب إدارة المشاريع في الأدبيات الإدارية، إلا أن المنظمات والشركات المحلية في البيئة السعودية ما زالت تواجه صعوبات وتحديات واضحة في ترجمة وجود هذا المكتب إلى تحسن ملموس ومستدام في أداء مشاريعها الميدانية (البيتي، 2022). وتتمثل الفجوة التطبيقية في وجود تباين ملحوظ بين الجانب الهيكلي النظري للمكتب وبين مستوى الفعالية التشغيلية الحقيقية التي ينعكس أثرها على نجاح المشاريع واستمراريتها وتجنب تعثرها (Mlybari & Elnabwy, 2026). وتلاحظ المؤشرات التشغيلية في بعض المنظمات القائمة على المشاريع استمرار حدوث تجاوزات في الكلف المالية المعتمدة وتأخر في جداول التسليم الزمنية، وهذا يشير إلى وجود خلل في آليات تفعيل وظائف وممارسات مكتب إدارة المشاريع (Hassan & Younes, 2024).

وتبرز الفجوة البحثية والنظرية في ندرة الدراسات العلمية التي تناولت بالبحث والتحليل المعمق فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) كمتغير مركب في إطار شركات القطاع الخاص السعودي، وبخاصة الشركات العائلية الكبرى كشركة عبدالرحمن عثمان محمد العثمان، حيث يغلب على الأدبيات الحالية التركيز على المشاريع الحكومية والإنشائية العملاقة دون الالتفات إلى دور المكاتب في تحسين أداء مشاريع القطاع الخاص الخدمي والاستثماري (Altaefi, 2022). ويؤدي هذا القصور المعرفي إلى ضعف في فهم الآليات المحددة التي يمكن من خلالها للمكتب أن يساهم في رفع كفاءة الأداء التشغيلي والاستراتيجي للمشاريع في هذه البيئات الخاصة، وبناءً على ما تقدم تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في تساؤل معرفي وتطبيقي يبحث في مستوى الفعالية الحقيقية لمكتب إدارة المشاريع وأثرها المباشر على مخرجات المشاريع، وعليه يمكن صياغة السؤال الرئيس للبحث على النحو الآتي:

ما دور فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشروع في شركة عبدالرحمن عثمان محمد العثمان بالمملكة العربية السعودية؟

## أهمية البحث:

تتبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة التحولات الهيكلية والتشغيلية المعاصرة في بيئة الأعمال السعودية، وتتفرع المنطلقات التبريرية لهذه الأهمية من وجهة نظرنا البحثية إلى شقين أساسيين يساهمان في إثراء الفكر التنظيمي وتطوير الممارسات الميدانية، وذلك على النحو الآتي:

### الأهمية العلمية (النظرية):

• المساهمة في بناء وتوفير نموذج نظري وهيكل متكامل يربط بين الممارسات التشغيلية والمخرجات الإجرائية لفعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) ومؤشرات أداء المشاريع، مما يسد النقص المعرفي القائم في المكتبة الإدارية العربية حول هذه العلاقة السببية.

• تسليط الضوء الأكاديمي على قطاع الشركات العائلية والاستثمارية الخاصة الكبرى في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع حيوي يحتاج إلى تأصيل علمي رصين يوضح كيفية مأسسة ممارساته الإدارية لتواكب التطورات المعرفية العالمية، مما يفتح آفاقاً بحثية متجددة للباحثين والمستكشفين مستقبلاً.

• تقديم صياغة منهجية دقيقة ومحكمة لأبعاد الفعالية الوظيفية لمكاتب إدارة المشاريع بما يتوافق مع الخصائص الثقافية والتنظيمية للشركات الوطنية، مما يسهم في تطوير أدوات قياس نظرية تمتاز بالمرونة والقدرة على تفسير مستويات النجاح والتعثر.

### الأهمية العملية (التطبيقية):

• تزويد صناع القرار والقيادات التنفيذية في شركة عبدالرحمن عثمان محمد العثمان برؤية علمية واضحة وموجهات تطبيقية مباشرة حول آليات تمكين مكتب إدارة المشاريع وتحديث أدواره ليكون شريكاً حقيقياً في رفع الكفاءة التشغيلية والمالية.

• المساهمة الإجرائية في الحد من المعوقات الميدانية المزمدة للمشاريع كالهدر المالي وتأخر المدد الزمنية للتسليم، من خلال إبراز الآليات الرقابية والمساندة المحددة التي يمكن للمكتب تفعيلها لضبط الأداء الميداني وتوجيه الموارد بذكاء.

• منح الممارسين المهندسين ومديري المشاريع في الشركة دليلاً مرجعياً يعزز من ثقافة توحيد القوالب والنماذج والمنهجيات العلمية، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة وملموسة على جودة المنتجات والخدمات النهائية، ويحقق أعلى مستويات الرضا والامتثال لدى أصحاب المصلحة والعملاء.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- البيتي، علي حسين. (2022). أثر مكتب إدارة المشاريع على المنظمات: دراسة حالة المملكة العربية السعودية [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز]. مستودع جامعة الملك عبدالعزيز.  
[https://meldifrawy.kau.edu.sa/Files/306/Researches/75723\\_48899.pdf](https://meldifrawy.kau.edu.sa/Files/306/Researches/75723_48899.pdf)
- عبدالكريم، عبدالله عبدالباق أحمد، والقرشي، عبدالله علي. (2025). المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وعلاقتها بجودة المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية في قطاع الإنشاءات التابع للمؤسسة الاقتصادية اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(3)، 501-536.  
<https://doi.org/10.59628/jhs.v4i3.1233>
- الغامدي، عبدالله بن مسفر، والقرني، عبدالرحمن بن علي. (2023). مفاهيم أساسية في إدارة معرفة المشاريع. مجلة بحوث الشرق الأوسط، 11(88)، 290-308.  
<https://doi.org/10.21608/mercj.2023.302652>
- نذير، حنان عبدالله. (2023). أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض. مجلة الآداب والآداب الإنسانية والعلوم الاجتماعية، (95).  
<https://doi.org/10.33193/JALHSS.95.2023.894>

### المراجع الأجنبية:

- Almatari, A., Ghaithan, A., Mohammed, A & ,.Hadidi, L. A. (2022). Exploring the Influence of Project Management Offices in Project-Based Organizations in Saudi Arabia .*International Journal of Information Technology Project Management* .19-1 , (1)13 ,  
<https://doi.org/10.4018/IJITPM.311430>
- Alshabragi, A. M., Almohsen, A. S & ,.Bin Mahmoud, A. A. (2024). Developing a Maturity Rating System for Project Management Offices .*Systems* .367 , (9)12 ,  
<https://doi.org/10.3390/systems12090367>
- Altaefi, M. A. (2022). Role of a Project Management Office (PMO) in Improving Project Success Factor in Saudi Arabia: Case Study of ZATCA .*International*

*Journal of Advanced Engineering Research and Applications* .150–123 ,(10)8 ,  
<https://www.ijaera.org/manuscript/20220710001.pdf>

- Brunet, M., Müller, R., Miterev, M & ,.El Boukri, S. (2024). Exploring the Connections Between Project Management Offices and Organizational Design .  
*Project Management Journal* .(5)55 ,  
<https://doi.org/10.1177/87569728241279506>
- Hassan, M. H. M & ,.Younes, D. M. (2024). Impact of Projects Management Office on Improving Projects Results .*Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies* .1824–1767 ,(2)15 ,  
<https://doi.org/10.21608/jces.2024.362036>
- Hutapea, B. T., Nasution, H & ,.Hidayati, J. (2024). Project Management Improvement with Proposed Project Management Office: Case in Palm Oil Industries and Machineries .*Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering* .(1)16 ,<https://doi.org/10.22441/oe.2024.v16.i1.097>
- Mlybari, E. A & ,.Elnabwy, M. T. (2026). Evaluating Project Management Office Adoption for Value-Oriented Governance in Large-Scale Construction Projects .  
*Scientific Reports* .<https://doi.org/10.1038/s41598-026-44726-8>
- Mohammed, K. M. A., Kriri, I. D. A., Dhayhi, A. S., Al-Khathami, S. A., Al-Qarni, T. A & ,.Al-Zawawi, H. H. (2024). Role of the Project Management Office (PMO) in Enhancing Project Success Factors in Saudi Arabia: A Case Study of the Jazan Region .*International Research Journal of Innovations in Engineering and Technology* .127–111 ,(3)8 ,<https://doi.org/10.47001/IRJIET/2024.803015>
- Sandhu, M. A., Al Ameri, T., Shahzad, A & ,.Naseem, A. (2024). The Role of Project Management Office in the Implementation of Strategic Plans in Project-Based Organisations .*PLOS ONE* ,(7)19 ,e0306702 .  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306702>