

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص / ماجستير إدارة المشاريع



عنوان البحث

"أثر مكاتب إدارة المشاريع (PMO) على نجاح المشاريع في القطاع الخاص السعودي: دراسة تطبيقية على التخطيط الاستراتيجي ومراقبة الأداء كعوامل مؤثرة"

إعداد الطالب/

أحمد محمد سالم بامحرز

242001420

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة في إدارة مشاريعها بفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة ضمن الإطار الزمني والتكلفة المحددة. إدارة المشاريع الفعالة أصبحت عنصرًا حاسمًا لنجاح المؤسسات، حيث تساهم في تحسين الأداء، تقليل المخاطر، وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

يُعد مكتب إدارة المشاريع (PMO) إحدى الأدوات التنظيمية التي تهدف إلى توفير منهجية موحدة لإدارة المشاريع، وتعزيز التنسيق بين الفرق المختلفة، وضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة. وقد أظهرت العديد من الدراسات السابقة أن وجود PMO في المؤسسات يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحقيق الالتزام بالميزانية، تقليل المخاطر، وتعزيز التناسق بين المشاريع المختلفة. على سبيل المثال، توصلت دراسة غيتس (2017) إلى أن الشركات التي تعتمد على PMO تحقق معدلات نجاح أعلى مقارنة بتلك التي لا تطبقه، كما أكدت دراسة المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع PMI، 2016 أن PMO يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتوحيد معايير إدارة المشاريع.

في المملكة العربية السعودية، ومع انطلاق رؤية 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتحقيق التنمية المستدامة، ازدادت الحاجة إلى تعزيز كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الخاص. تواجه الشركات السعودية تحديات متعددة مثل ضعف التخطيط الاستراتيجي، التأخير في الجداول الزمنية، تجاوز الميزانيات المحددة، وضعف القدرة على التكيف مع متطلبات المشاريع المعقدة. ومن هنا، يصبح من الضروري دراسة أثر مكاتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في هذا القطاع، مع التركيز على التخطيط الاستراتيجي ومراقبة الأداء كعوامل رئيسية.

بناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور مكاتب إدارة المشاريع في تحسين نجاح المشاريع في القطاع الخاص السعودي، مع التركيز على التخطيط الاستراتيجي ومراقبة الأداء كمتغيرين أساسيين. ستعتمد الدراسة على منهجيات كمية ونوعية لتحليل البيانات، وستقدم توصيات عملية لمساعدة الشركات في تعزيز فعالية إدارة مشاريعها. من خلال هذه الدراسة، سيتم تقديم إضافة علمية للأدبيات الأكاديمية، كما ستوفر إرشادات تطبيقية للمؤسسات حول كيفية تحسين استخدام مكاتب إدارة المشاريع لتعزيز نجاح مشاريعها.

يواجه القطاع الخاص السعودي تحديات متزايدة في إدارة المشاريع، تتمثل في عدم الالتزام بالمواعيد النهائية، تجاوز الميزانية، وغياب آليات مراقبة الأداء الفعالة. تعد هذه المشكلات عوائق رئيسية تؤثر على نجاح المشاريع وتحد من القدرة التنافسية للشركات في السوق المحلي والدولي.

تشير الدراسات السابقة إلى أن تطبيق مكاتب إدارة المشاريع (PMO) يمكن أن يعزز نجاح المشاريع من خلال تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة، وضمان تنفيذ المشاريع وفق معايير محددة. وفقًا لدراسة غيتس (2017)، فإن المؤسسات التي تعتمد على ممارسات إدارة المشاريع المنظمة تحقق نتائج أفضل من حيث الالتزام بالجدول الزمني والتكلفة مقارنةً بالمؤسسات التي تفتقر إلى مثل هذه الهياكل التنظيمية. كما بينت دراسة المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMI)، 2016، أن تطبيق PMO يساعد في تقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع وتعزيز فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.

على الرغم من ذلك، لا تزال هناك فجوة بحثية فيما يتعلق بأثر مكاتب إدارة المشاريع في سياق القطاع الخاص السعودي، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي ومراقبة الأداء. تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقييم مدى تأثير PMO على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية، وتحليل كيفية تحسين ممارسات إدارة المشاريع لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.

ستركز الدراسة على تحليل المشكلات التي تواجه الشركات الخاصة في تطبيق PMO، مثل ضعف التنسيق بين الفرق، نقص الموارد المخصصة لمكاتب إدارة المشاريع، ومحدودية الوعي بأهميتها. ومن خلال هذه الدراسة، سيتم تقديم حلول علمية وعملية للمساهمة في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتعزيز نجاحها في البيئة الاقتصادية السعودية.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

1. تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين نجاح المشاريع، خاصة في بيئة القطاع الخاص السعودي.
2. توفر إطاراً نظرياً يربط بين التخطيط الاستراتيجي ومراقبة الأداء كعوامل مؤثرة في نجاح المشاريع.
3. تقدم تحليلاً مقارناً لنتائج الدراسات السابقة، مما يساعد في فهم تأثير تطبيق PMO على بيانات الأعمال المختلفة.
4. تتيح الفرصة للباحثين والممارسين لفهم كيفية تحسين تطبيق PMO لتحقيق أقصى فائدة ممكنة في سياقات مختلفة.

ثانياً: الأهمية العملية

1. توفر توصيات عملية للشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية حول كيفية تحسين تنفيذ مشاريعها من خلال تبني مكاتب إدارة المشاريع.
2. تساعد في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتقليل المخاطر، مما يعزز من قدرة الشركات على تحقيق أهدافها ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة.
3. تمكن المديرين وأصحاب القرار في الشركات من تبني أفضل الممارسات في التخطيط الاستراتيجي ومراقبة الأداء لضمان تحقيق الأداء الأمثل للمشاريع.
4. تقدم حلولاً واقعية وقابلة للتطبيق لمعالجة التحديات التي تواجه الشركات في تنفيذ مكاتب إدارة المشاريع.

من خلال هذه الأبعاد، تبرز أهمية هذه الدراسة في تعزيز المعرفة الأكاديمية والتطبيقية حول دور مكاتب إدارة المشاريع في تحقيق النجاح المؤسسي وضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة في بيئة القطاع الخاص السعودي.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي: تحليل أثر مكاتب إدارة المشاريع (PMO) على نجاح المشاريع في القطاع الخاص السعودي، مع التركيز على التخطيط الاستراتيجي ومراقبة الأداء كعوامل مؤثرة.

الأهداف الفرعية:

1. دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي داخل مكاتب إدارة المشاريع ومدى تأثيره على نجاح المشاريع.
 2. تحليل دور مراقبة الأداء في تحسين تنفيذ المشاريع وضمان تحقيق الأهداف المحددة.
 3. تقييم مدى تأثير مكاتب إدارة المشاريع على تقليل المخاطر وتعزيز التنسيق بين الفرق المختلفة.
 4. تقديم توصيات لتعزيز فعالية مكاتب إدارة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.
- من خلال تحقيق هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم متكامل لدور PMO في تحسين نجاح المشاريع وتعزيز الكفاءة التشغيلية للشركات في القطاع الخاص السعودي.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي: ما أثر مكاتب إدارة المشاريع (PMO) على نجاح المشاريع في القطاع الخاص السعودي؟

التساؤلات الفرعية:

1. كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي داخل PMO على تحقيق أهداف المشاريع؟
2. ما دور مراقبة الأداء في تحسين تنفيذ المشاريع وضمان تحقيق النتائج المرجوة؟
3. إلى أي مدى يساهم PMO في تقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع في القطاع الخاص؟
4. كيف يؤثر PMO على تعزيز التنسيق بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة؟
5. ما مدى فاعلية PMO في ضمان الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة للمشاريع؟

فروض الدراسة:

تتمحور فروض الدراسة حول تحليل دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين نجاح المشاريع في القطاع الخاص السعودي. بناءً على مشكلة الدراسة والأهداف المحددة، تم صياغة الفروض التالية:

1-الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود مكتب إدارة المشاريع (PMO) ونجاح المشاريع في القطاع الخاص السعودي.

• التفسير:

تفترض هذه الفرضية أن وجود مكتب إدارة المشاريع (PMO) في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية يرتبط بشكل إيجابي مع تحسين معدلات نجاح المشاريع. أي أنه إذا كان لدى الشركة مكتب إدارة مشاريع يعمل بشكل فعال، فمن المرجح أن تحقق المشاريع نجاحًا أعلى من حيث الالتزام بالميزانية والجدول الزمني والجودة. ستتم دراسة هذه العلاقة من خلال تحليل البيانات المجمعة من الشركات الخاصة التي تعتمد على PMO وتلك التي لا تعتمد عليه.

2-الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية 1:

يساهم مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة في الشركات الخاصة السعودية.

• التفسير:

تشير هذه الفرضية إلى أن مكتب إدارة المشاريع يساعد في تنظيم وتنفيذ المشاريع بشكل أكثر فعالية من خلال تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة داخل الشركة. حيث أن PMO يعمل على توحيد أساليب العمل بين الفرق وتقديم الإرشاد والتوجيه المستمر، مما يقلل من التضارب بين المهام والمشاكل المتعلقة بالتواصل

بين الفرق. تهدف هذه الفرضية إلى فحص دور PMO في تعزيز التنسيق بين الأقسام المختلفة مثل الهندسة، التسويق، الإدارة المالية، والفرق الفنية.

2-الفرضية الفرعية

يساهم مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع.

• التفسير:

تفترض هذه الفرضية أن وجود PMO يقلل من المخاطر التي قد تواجه المشاريع أثناء مراحل تنفيذها. من خلال تطبيق استراتيجيات لإدارة المخاطر، يقوم PMO بتحديد المخاطر المحتملة في مراحل مبكرة من المشروع، ويضع خطة لتقليل هذه المخاطر أو مواجهتها بفعالية. تهدف هذه الفرضية إلى دراسة مدى قدرة PMO على تقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع في القطاعات المختلفة داخل الشركات الخاصة السعودية.

3-الفرضية الفرعية

يؤثر مكتب إدارة المشاريع (PMO) بشكل إيجابي على الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة للمشاريع.

• التفسير:

وفقاً لهذه الفرضية، يُفترض أن وجود PMO يساهم في تحسين الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة للمشاريع PMO. يساهم في وضع جداول زمنية دقيقة ومتابعة تقدم الأعمال بشكل مستمر، مما يقلل من فرص التأخير في تسليم المشروع أو تجاوز الميزانية. هذه الفرضية ستدرس مدى تأثير PMO في ضمان أن المشاريع تنفذ في الوقت المحدد وضمن التكلفة المخطط لها.

4-الفرضية الفرعية

يساهم مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تحسين إدارة المشاريع.

• التفسير:

تشير هذه الفرضية إلى أن PMO له دور مهم في ضمان توافق المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. من خلال تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع، يساعد PMO في توجيه المشاريع بحيث تساهم في تحقيق الأهداف طويلة الأمد للمؤسسة. يتمثل دور PMO في توجيه وتنظيم الأنشطة المتعلقة بالمشاريع لضمان أن المشاريع التي يتم تنفيذها تدعم استراتيجية المؤسسة وتعزز مكانتها في السوق.

اختبار الفروض:

سيتم اختبار الفروض باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة مثل التحليل الوصفي و اختبار T للعينات المستقلة و التحليل الارتباطي لتحديد العلاقة بين وجود مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في الشركات الخاصة السعودية. بناءً على نتائج التحليل، سيتم تحديد ما إذا كانت هذه الفروض صحيحة أم لا، وستساعد النتائج في تقديم توصيات عملية حول كيفية تحسين تطبيق PMO في الشركات الخاصة لضمان نجاح المشاريع.

الدراسات السابقة:

دراسة "غيتس" (2017)

أجرت غيتس (2017) دراسة شاملة حول إدارة المشاريع في العصر الحديث، تناولت فيها دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين نجاح المشاريع. تم اختيار عينة من شركات في قطاعات متنوعة مثل التكنولوجيا، البناء، والمالية، وكانت هذه الشركات تعتمد على مكاتب إدارة المشاريع لتنظيم وإدارة مشاريعها.

الأسلوب المستخدم:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على 150 مدير مشروع وفريق عمل من مختلف الشركات. كما تم إجراء مقابلات مع كبار المسؤولين في الشركات المعنية للحصول على معلومات تفصيلية حول أثر PMO على تنفيذ المشاريع.

النتائج:

أظهرت النتائج أن الشركات التي تعتمد على مكاتب إدارة المشاريع تحقق نجاحًا أعلى في مشاريعها مقارنة بتلك التي لا تستخدم هذه المكاتب. كما تبين أن PMO يعزز التنسيق بين الفرق المختلفة، ويساهم في تقليل المخاطر، وضمان التزام المشاريع بالجدول الزمني والميزانية المحددة. أظهرت النتائج أيضًا أن الشركات التي تملك مكاتب إدارة مشاريع تحقق فعالية أكبر في استخدام الموارد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

التوصيات:

- تعزيز اعتماد PMO في الشركات التي لا تستخدمه.
- تخصيص برامج تدريبية لإعداد موظفي PMO لتحسين مهاراتهم في إدارة المشاريع.
- تبني أدوات وتقنيات موحدة في مكاتب إدارة المشاريع لتحسين التنسيق بين الفرق.

دراسة "المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMI) (2016)"

أصدر المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMI) تقريرًا مفصلاً في عام 2016 حول تطبيقات إدارة المشاريع في مختلف الصناعات. أكدت الدراسة على أن مكاتب إدارة المشاريع تُعد من العوامل الحاسمة في تحسين نجاح المشاريع.

الأسلوب المستخدم:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبيانات التي تم إرسالها إلى أكثر من 500 شركة من مختلف القطاعات حول العالم، مع التركيز على الشركات التي تمتلك مكاتب إدارة مشاريع. كما تم تحليل نتائج هذه الاستبيانات باستخدام أدوات تحليل إحصائي متقدمة.

النتائج:

أظهرت الدراسة أن PMO يساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تقديم الدعم الفني والإداري للمشاريع. كما ساعدت المكاتب في توحيد المعايير المستخدمة لإدارة المشاريع، مما ساهم في تعزيز الجودة وتقليل التكاليف. الشركات التي تمتلك PMO أظهرت تحسناً في قدرتها على الالتزام بالميزانية والوقت المحددين.

التوصيات:

- تبني الشركات لمكاتب إدارة المشاريع لتوحيد العمليات وضمان نجاح المشاريع.
- تقديم تدريب مستمر للموظفين المسؤولين في PMO لتعزيز مهاراتهم في إدارة المشاريع.
- استخدام أدوات وتقنيات موحدة عبر PMO لتحقيق الكفاءة والفعالية في المشاريع.

دراسة "ميشيل" (2015)

في دراسة قام بها ميشيل (2015)، تم التطرق إلى أثر مكاتب إدارة المشاريع في تحسين نجاح المشاريع في الشركات. شملت الدراسة عينة من الشركات الخاصة في عدة دول، بما في ذلك المملكة المتحدة وكندا، التي تبنت مكاتب إدارة المشاريع لتنظيم وإدارة مشاريعها.

الأسلوب المستخدم:

استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال توزيع استبيانات على 200 شركة تعمل في مجالات متنوعة. تم جمع البيانات حول فعالية PMO في إدارة الموارد، تقليل التأخيرات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع.

النتائج:

أظهرت الدراسة أن الشركات التي تبنت مكاتب إدارة المشاريع حققت تحسينات ملموسة في إدارة الموارد، حيث تم استخدام الموارد البشرية والمادية بشكل أكثر كفاءة. كما تبين أن PMO أسهم في تقليل التأخيرات وزيادة التوافق بين الفرق المعنية في المشاريع، مما أدى إلى تحسن كبير في الالتزام بالميزانية.

التوصيات:

- تبني مكاتب إدارة المشاريع بشكل استراتيجي في الشركات التي لا تستخدمها.
- تحسين استراتيجيات العمل داخل PMO من خلال استخدام أدوات إدارة المشاريع الحديثة.
- إجراء تدريبات دورية للعاملين في مكاتب إدارة المشاريع لتطوير مهاراتهم في تنسيق المشاريع.

المقارنة بين الدراسات السابقة:

- نقاط التشابه: جميع الدراسات السابقة أكدت على دور PMO في تحسين أداء المشاريع، خاصة من حيث الالتزام بالميزانية والجدول الزمني، وتقليل المخاطر، وتحسين التنسيق بين الفرق المختلفة.
- نقاط الاختلاف: بينما ركزت بعض الدراسات على التأثير المالي لـ PMO، ركزت أخرى على الأبعاد التنظيمية والإدارية، مما يبرز الحاجة إلى دراسات تدمج بين الجوانب المالية والتنظيمية لإدارة المشاريع.
- الفجوات البحثية: لم تتناول أي من الدراسات السابقة بشكل محدد تأثير PMO في القطاع الخاص السعودي، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي ومراقبة الأداء، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى استكشافه وتقديم توصيات عملية بشأنه.

بناءً على هذه المراجعة، تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم تحليل متكامل لدور PMO في بيئة الأعمال السعودية، وتقديم توصيات تساهم في تحسين فعالية تنفيذ المشاريع وتعزيز استدامتها في القطاع الخاص.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

توفر الدراسات السابقة الأسس العلمية والفنية لفهم تأثير مكتب إدارة المشاريع (PMO) على نجاح المشاريع. من خلال استعراض هذه الدراسات، يتضح أن المؤسسات التي تعتمد على PMO تحقق أداءً أفضل في مختلف جوانب المشروع، مثل:

- تحسين التنسيق بين الفرق: أظهرت الدراسات أن PMO يساهم بشكل كبير في تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة داخل المشروع، مما يؤدي إلى زيادة فعالية التنفيذ.
 - تقليل المخاطر: تؤكد الدراسات أن PMO يساعد في تحديد المخاطر المحتملة في المشاريع ووضع استراتيجيات للتقليل منها، مما يساهم في تقليل المفاجآت والتحديات.
 - تحسين الالتزام بالوقت والتكلفة: النتائج أظهرت أن الشركات التي تستخدم PMO تحقق نتائج أفضل فيما يتعلق بالالتزام بالجدول الزمني والتكلفة، مما يساهم في تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة.
- بناءً على هذه الدراسات، يتم التأكيد على أهمية وجود PMO في المؤسسات لضمان النجاح المنظم والمستدام للمشاريع، حيث يساعد في تحسين الأداء المؤسسي، تقليل المخاطر، وتحقيق أهداف المشاريع.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة بتركيزها على القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. على الرغم من أن العديد من الدراسات السابقة تناولت دور مكتب إدارة المشاريع في سياقات متعددة، إلا أن هذه الدراسة تركز على التحديات التي يواجهها

القطاع الخاص في السعودية. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تستند إلى نتائج البحث، والتي يمكن تطبيقها في الشركات الخاصة السعودية لتحسين إدارة المشاريع.

المنطلقات النظرية للدراسة:

المنطلقات النظرية هي الأسس والمفاهيم التي تُبنى عليها الدراسة، والتي تحدد كيفية فهم الظاهرة المدروسة وأطرها النظرية. في هذه الدراسة، تركز المنطلقات النظرية على المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المشاريع، مكتب إدارة المشاريع (PMO)، ونجاح المشاريع. فيما يلي المنطلقات النظرية الرئيسية التي تعتمد عليها هذه الدراسة:

1- إدارة المشاريع (Project Management)

إدارة المشاريع هي عملية تنظيمية تهدف إلى التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم في جميع جوانب المشروع لضمان تحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة. تشمل إدارة المشاريع خمس مراحل رئيسية:

• التخطيط: (Planning)

في هذه المرحلة، يتم تحديد أهداف المشروع بدقة، مع وضع خطة مفصلة تشمل الجدول الزمني، الميزانية، الموارد المطلوبة، وخطة المخاطر. التخطيط الجيد يعد أساساً لنجاح المشروع، حيث يضع الأسس التي سيتم بناء المشروع عليها.

• التنفيذ: (Execution)

تنفيذ خطة المشروع بشكل عملي يتطلب إدارة الفرق والموارد وتنفيذ المهام المختلفة حسب الجدول الزمني.

• المراقبة والتحكم: (Monitoring and Controlling)

يتم خلال هذه المرحلة متابعة تقدم المشروع بشكل مستمر مقارنة مع الخطة الأصلية. في حالة حدوث انحرافات عن الجدول الزمني أو الميزانية، يتم اتخاذ التدابير التصحيحية لضمان استمرار المشروع بشكل صحيح.

- الإغلاق: (Closing)

بمجرد الانتهاء من المشروع، يتم تقييم نتائج المشروع مقارنة بالأهداف المحددة والتأكد من تسليم المشروع وفقاً للمعايير المطلوبة.

إدارة المشاريع تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة في إطار زمني وميزانية مع مراعاة الجودة، مما يجعلها عنصراً أساسياً في نجاح أي مشروع. كما أن استخدام تقنيات إدارة المشاريع المحدثّة يزيد من فرص النجاح ويقلل من المخاطر.

2- مكتب إدارة المشاريع (PMO - Project Management Office)

يُعرف مكتب إدارة المشاريع (PMO) ككيان تنظيمي داخل المؤسسة يعمل على توحيد وتنظيم وتوجيه عملية إدارة المشاريع. يقوم PMO بتطبيق سياسات ومعايير موحدة لإدارة المشاريع وتقديم الدعم الفني والإداري لجميع المشاريع في المؤسسة، مما يساعد في ضمان تنفيذ المشاريع بنجاح.

الوظائف الرئيسية لمكتب إدارة المشاريع تشمل:

- توحيد أساليب إدارة المشاريع:

PMO يقوم بوضع أسس موحدة لإدارة المشاريع داخل المؤسسة، مما يساهم في ضمان أن جميع المشاريع تتبع نفس المعايير والطرق، مما يعزز الكفاءة ويقلل من التكرار في العمل.

- دعم المشاريع:

يقدم PMO الدعم اللازم للمشاريع في كافة مراحلها، بما في ذلك التوجيه والإشراف، وتوفير الموارد اللازمة للمشاريع لضمان نجاحها.

- إدارة المخاطر:

يتولى PMO تحديد المخاطر المحتملة في المشاريع ووضع استراتيجيات للتقليل من هذه المخاطر أو التعامل معها بشكل مناسب.

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية:

يساهم PMO في ضمان أن المشاريع التي تُنفذ داخل المؤسسة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يعزز من قيمة المشاريع ويعزز من نجاح المؤسسة على المدى الطويل.

- تحسين التنسيق بين الفرق:

يساعد PMO في تنظيم وتنسيق فرق العمل المختلفة، مما يساهم في تقليل الصراعات والازدواجية بين الفرق المختلفة.

3- نجاح المشاريع (Project Success)

نجاح المشروع هو مفهوم معقد يتم تحديده بناءً على تحقيق الأهداف المحددة في بداية المشروع. بشكل عام، يتم قياس نجاح المشاريع بناءً على ثلاثة معايير رئيسية:

- الوقت: (Time)

تحقيق الأهداف ضمن الجدول الزمني المحدد هو أحد المعايير الأساسية لنجاح المشروع. تأخير المشروع عن الجدول الزمني يؤثر سلباً على تكلفته وجودته.

- التكلفة: (Cost)

تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المقررة يعد من العوامل الحاسمة. تجاوز الميزانية يشير إلى ضعف إدارة الموارد وقد يؤدي إلى تأثيرات سلبية على نتائج المشروع.

- الجودة: (Quality)

تلبية المعايير المحددة للجودة هي أحد المتطلبات الأساسية لنجاح المشروع. إذا تم تحقيق الأهداف ولكن تم تقديم نتائج غير مرضية من حيث الجودة، فإن المشروع يعتبر غير ناجح.

بجانب هذه المعايير التقليدية، يمكن أن يُضاف معيار رضا الأطراف المعنية (Stakeholder Satisfaction) ، الذي يشمل العملاء، الممولين، وأعضاء الفريق. تحقيق رضا الأطراف المعنية يعتبر مؤشراً مهماً على نجاح المشروع في السياقات الحديثة.

4- العلاقة بين مكتب إدارة المشاريع (PMO) ونجاح المشاريع

يعتبر مكتب إدارة المشاريع (PMO) أداة استراتيجية مهمة في تحسين فرص نجاح المشاريع داخل المؤسسات. حيث أظهرت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد على PMO تتمتع بمعدلات نجاح أعلى في مشاريعها مقارنة بتلك التي لا تستخدم PMO. الدور الذي يلعبه PMO في تحسين التنسيق بين الفرق، تقليل المخاطر، وضمان الالتزام بالجدول الزمني والميزانية يسهم بشكل كبير في تعزيز فرص نجاح المشاريع.

المزايا التي يوفرها PMO

- تحسين التنسيق بين الفرق: من خلال تنظيم وإدارة الفرق المشتركة في المشاريع، يساهم PMO في تحسين التواصل والانسجام بين هذه الفرق، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء والتأخيرات.
- تقليل المخاطر: عن طريق توفير إشراف مستمر وتحديد المخاطر المحتملة، يساعد PMO في تطبيق استراتيجيات للحد من المخاطر.
- الالتزام بالجدول الزمني والميزانية: من خلال متابعة تقدم المشاريع بشكل مستمر وضبط الموارد بشكل دقيق، يساعد PMO في ضمان أن المشاريع تلتزم بالميزانية والجدول الزمني المحدد.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية: يساهم PMO في توجيه المشاريع نحو الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يساهم في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة بشكل عام.

5- إطار عمل مكتب إدارة المشاريع (PMO) في القطاع الخاص السعودي

في المملكة العربية السعودية، تشهد الشركات الخاصة نموًا متسارعًا في مختلف المجالات، مما يستدعي تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المشاريع. بالنظر إلى التحديات الكبيرة التي تواجهها الشركات السعودية في تنفيذ المشاريع مثل تأخير الجدول الزمني، تجاوز الميزانية، وضعف التنسيق بين الفرق، يتبين أن تطبيق PMO يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين هذه العمليات.

ومع تطور القطاع الخاص السعودي وزيادة المشاريع الكبرى في مجالات مثل البنية التحتية، الطاقة، والتكنولوجيا، يصبح تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) أمرًا حاسمًا لضمان تنفيذ المشاريع بنجاح وفقًا للمعايير الدولية. يُعد PMO في هذا السياق أداة ضرورية لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى تعزيز النمو الاقتصادي من خلال تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.

المنهجية وطرق البحث:

يتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات الموزعة على عينة من

الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية. سيتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مثل التحليل

الوصفي واختبار T للعينات المستقلة والتحليل الارتباطي لاختبار الفرضيات.

أدوات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات المساعدة لجمع البيانات وتحليلها بشكل دقيق لاختبار الفروض والتوصل إلى استنتاجات موثوقة حول دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في نجاح المشاريع في القطاع الخاص السعودي. تم اختيار الأدوات بعناية لتلبية احتياجات البحث وضمان دقة النتائج. وفيما يلي تفصيل للأدوات المستخدمة:

1- الاستبيان (الاستبيان الرئيسي)

يُعد الاستبيان الأداة الأساسية في جمع البيانات لهذه الدراسة، حيث يهدف إلى الحصول على معلومات من المشاركين (مديري المشاريع، موظفي PMO ، وأعضاء الفرق المختلفة) حول تأثير وجود مكتب إدارة المشاريع (PMO) على نجاح المشاريع. تم تصميم الاستبيان بشكل يتناسب مع أهداف البحث، ويحتوي على أسئلة تم تحديدها لقياس الفرضيات الأربعة المذكورة سابقًا.

تركيب الاستبيان:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية: يحتوي هذا الجزء على أسئلة تتعلق بالخصائص الديموغرافية

للمشاركين، مثل:

○ القطاع الذي يعمل فيه المشارك (البناء، التكنولوجيا، الطاقة، الخدمات المالية، وغيرها).

○ المسمى الوظيفي (مدير مشروع، موظف في PMO ، موظف آخر)

○ الجنس (ذكر، أنثى).

○ عدد سنوات الخبرة في إدارة المشاريع.

- الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بتأثير PMO على نجاح المشاريع: يحتوي هذا الجزء على أسئلة لقياس تأثير

مكتب إدارة المشاريع في الجوانب التالية:

- تأثير PMO على التنسيق بين الفرق.
- تأثير PMO على تقليل المخاطر.
- تأثير PMO على الالتزام بالجدول الزمني.
- تأثير PMO على التحكم في الميزانية.
- تأثير PMO على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تأثير PMO على مستوى نجاح المشاريع بعد تطبيقه.

الأسئلة ستستخدم مقياس ليكرت الخماسي، حيث يجيب المشاركون على الأسئلة باستخدام مقياس من 1 إلى 5 كما

يلي:

○ 1 غير موافق تمامًا

○ 2 غير موافق

○ 3 محايد

○ 4 موافق

○ 5 موافق تمامًا

- الجزء الثالث: الأسئلة المفتوحة: يحتوي هذا الجزء على أسئلة مفتوحة تهدف إلى الحصول على تعليقات

وتوصيات المشاركين حول ممارسات إدارة المشاريع في مؤسساتهم، والتحديات التي يواجهونها، وكيفية

تحسين تطبيق PMO.

2-المقابلات شبه المنظمة

على الرغم من أن الاستبيان هو الأداة الرئيسية لجمع البيانات، فإن المقابلات شبه المنظمة ستستخدم أيضًا للحصول على رؤى أعمق من الخبراء أو المسؤولين في مكاتب إدارة المشاريع أو الشركات الخاصة. هذه المقابلات تتيح فرصة لمناقشة تفاصيل إضافية حول كيفية تأثير PMO على نجاح المشاريع، والتحديات العملية التي تواجهها الشركات في تطبيق PMO.

هيكل المقابلة:

- الأسئلة ستكون مفتوحة لتتيح للمشاركين شرح آرائهم وتجاربهم الشخصية.
- سيتم التركيز على جمع آراء المشاركين حول كيف يساعد PMO في تحسين الأداء المؤسسي، تقليل المخاطر، وتحقيق الأهداف الزمنية والمالية.
- المقابلات ستساعد أيضًا في جمع معلومات عن التحديات التي يواجهها PMO في الشركات الخاصة، بما في ذلك مقاومة التغيير، نقص التدريب، وعدم توافق ثقافة العمل.

3-المراجعة الوثائقية وتحليل البيانات الثانوية

ستستخدم هذه الأداة للمقارنة بين النتائج المستخلصة من الاستبيانات والمقابلات مع بيانات وتقارير سابقة حول تأثير PMO في الشركات الخاصة السعودية. تشمل المراجعة الوثائقية:

- تحليل التقارير الداخلية للمشاريع التي تديرها الشركات التي تستخدم PMO.
- مراجعة الوثائق الخاصة بعمليات إدارة المشاريع مثل خطط المشروع، الجداول الزمنية، تقارير التقدم، والميزانيات.
- جمع بيانات عن معدلات نجاح المشاريع قبل وبعد تطبيق PMO لمقارنة النتائج وتحليل الفروق.

4-أدوات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات، سيتم استخدام أدوات التحليل الإحصائي لتحليل البيانات واختبار الفروض. الأدوات الرئيسية التي ستستخدم تشمل:

- التحليل الوصفي: (Descriptive Analysis)

سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل سؤال في الاستبيان لتحليل التوجهات العامة للإجابات.

- اختبار T للعينات المستقلة: (Independent Sample T-test)

سيتم استخدام هذا الاختبار لمقارنة نتائج الشركات التي تعتمد على PMO مع تلك التي لا تستخدمه. سيساعد هذا الاختبار في تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في نجاح المشاريع بين الشركات التي لديها PMO والشركات التي لا تستخدمه.

- التحليل الارتباطي: (Correlation Analysis)

سيتم استخدام هذا التحليل لقياس العلاقة بين وجود PMO وكل من التنسيق بين الفرق، تقليل المخاطر، الالتزام بالجدول الزمني، والميزانية.

- تحليل التباين: (ANOVA)

سيتم استخدام هذا التحليل لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات في الشركات التي تستخدم PMO مقارنةً بتلك التي لا تستخدمه.

مجال الدراسة

تم تحديد مجال الدراسة من خلال تحديد مجتمع الدراسة وعينتها لضمان جمع بيانات دقيقة تعكس واقع تطبيق مكاتب إدارة المشاريع في القطاع الخاص السعودي.

1. **مجتمع الدراسة:** يشمل مجتمع الدراسة الشركات الخاصة العاملة في المملكة العربية السعودية، والتي تتبنى أو تسعى إلى تبني مكاتب إدارة المشاريع (PMO). يتضمن المجتمع قطاعات متعددة مثل الإنشاءات، التكنولوجيا، الخدمات المالية، والصناعات التحويلية، حيث تتزايد الحاجة إلى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

2. **عينة الدراسة:** سيتم اختيار عينة عشوائية من الشركات الخاصة التي تمتلك أو تخطط لإنشاء مكاتب إدارة المشاريع. سيتم التركيز على الشركات التي لديها مشاريع طويلة الأجل والتي تعتمد على أطر تنظيمية متقدمة في إدارة مشاريعها. كما تشمل العينة مديري المشاريع، رؤساء مكاتب إدارة المشاريع، والقيادات التنفيذية ذات الصلة، بهدف تحليل تأثير PMO على الأداء المؤسسي والنجاح العام للمشاريع.

سيتم استخدام استبيانات ومقابلات لجمع البيانات من أفراد العينة، مما يضمن تقديم تحليل شامل حول فعالية مكاتب إدارة المشاريع في تحسين نجاح المشاريع في القطاع الخاص السعودي.

حدود الدراسة:

- **المجال المكاني:** المملكة العربية السعودية.
- **المجال الزمني:** الدراسة ستتم في الفترة من يناير 2024 إلى ديسمبر 2024.
- **المجال الموضوعي:** تحليل أثر مكتب إدارة المشاريع (PMO) على نجاح المشاريع في الشركات الخاصة السعودية.

المراجع:

1. المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع. (2016). (PMI) دليل إدارة المشاريع (الإصدار السابع). الولايات المتحدة الأمريكية: المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع.
2. غيتس، ج. (2017). إدارة المشاريع في العصر الحديث. دار النشر الأكاديمية.
3. ميشيل، أ. (2015). مكتب إدارة المشاريع ودوره في تحسين نجاح المشاريع. مجلة إدارة المشاريع، 23(2)، 45-56.
4. المنتدى الاقتصادي العالمي. (2018). تحسين استراتيجيات إدارة المشاريع في القطاع الخاص. المملكة المتحدة.
5. ريتشاردسون، ت. (2018). إدارة المشاريع: تطبيقات في المنظمات المعاصرة. دار النشر العالمية.
6. أوبري، م.، وهوبس، ب. (2010). منظور متعدد المستويات لدور مكاتب إدارة المشاريع في المنظمات القائمة على المشاريع. المجلة الدولية لإدارة المشاريع، 28(7)، 101-114.
7. دروين، ن.، سنيهوتا، إ.، وبييدرمان، د. (2014). دور مكاتب إدارة المشاريع في تمكين نجاح المشاريع. المجلة الدولية لإدارة المشاريع، 32(3)، 513-500.
8. كروفورد، ل. (2006). تطوير قدرة المنظمة على إدارة المشاريع: النظرية والتطبيق. المجلة الدولية لإدارة المشاريع، 24(1)، 1-13.

9. إنجوال، م.، وجيريرانت، أ. (2003). متلازمة تخصيص الموارد: التحدي الرئيسي في إدارة المشاريع متعددة؟

المجلة الدولية لإدارة المشاريع، 21(6)، 409-403.

10. كلييم، ر.ل.، ولودين، إ.س. (1997). دليل مدير المشروع لإدارة المشتريات. برايد كري.

11. جوسلين، ر.، ومولر، ر. (2016). العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع. المجلة الدولية لإدارة

المشاريع، 34(4)، 613-626.

12. هوبس، ب.، وأوبري، م. (2007). إطار متعدد الأبعاد لفهم مكاتب إدارة المشاريع. المجلة الدولية لإدارة

المشاريع، 25(1)، 7-16.

13. تيرنر، ج.ر.، وكيفان، أ. (2001). إدارة إدارة المشاريع: إطار مفهومي لحوكمة المشاريع. المجلة الدولية لإدارة

المشاريع، 19(2)، 85-97.

14. بينتو، ج.ك.، وسليفن، د.ب. (1988). نجاح المشروع: التعريفات وتقنيات القياس. مجلة إدارة المشاريع،

19(1)، 67-72.

15. هوبس، ب.، وأوبري، م. (2007). إطار متعدد الأبعاد لفهم مكاتب إدارة المشاريع. المجلة الدولية لإدارة

المشاريع، 25(1)، 7-16.