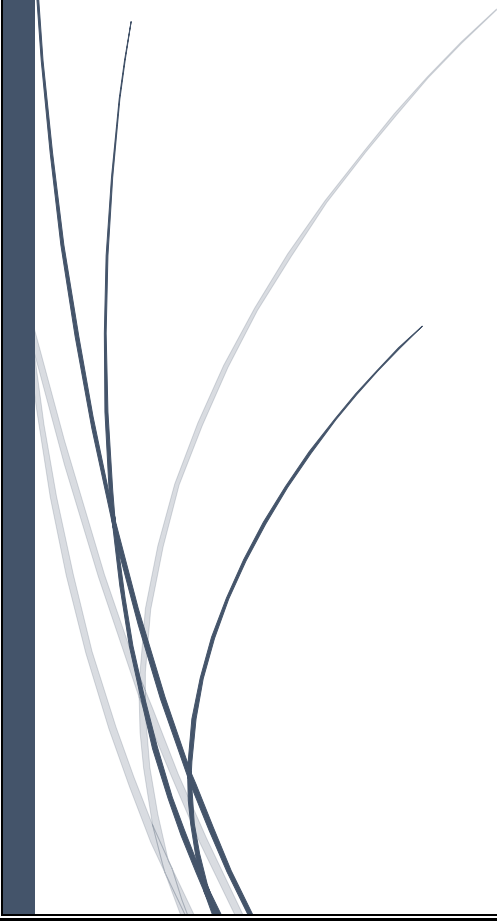




# نموذج المشروع النهائي 1



أثر تبني برنامج مكتب إدارة المشاريع (PMO) على تحسين أداء المشاريع  
في شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة  
( FAS Trading Company for General Contracting )

أسم الطالبه

هديل الحمادي

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. فايز جراد

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

## المحتويات

|                      |                                  |
|----------------------|----------------------------------|
| المقدمة:             | Error! Bookmark not defined..... |
| مشكلة البحث:         | Error! Bookmark not defined..... |
| أهمية البحث:         | 6.....                           |
| أسئلة الدراسة        | 7.....                           |
| أهداف الدراسة        | 7.....                           |
| فرضيات الدراسة       | 8.....                           |
| نموذج الدراسة        | Error! Bookmark not defined..... |
| منهجية الدراسة       | 9.....                           |
| الدراسة الميدانية    | Error! Bookmark not defined..... |
| مخطط المشروع المقترح | Error! Bookmark not defined..... |

## المقدمة :

يشهد العالم اليوم تطورًا كبيرًا في ممارسات إدارة المشاريع، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على منهجيات حديثة لضمان تنفيذ مشاريعها بكفاءة وجودة عالية. ومن بين أبرز الأدوات التنظيمية التي ظهرت في العقود الأخيرة ما يُعرف بـ مكتب إدارة المشاريع PMO - Office Management Project ، الذي يمثل كيانًا استراتيجيًا داخل المؤسسة مسؤولًا عن توحيد معايير إدارة المشاريع، وضمان توافقها مع الأهداف المؤسسية العامة .

في بيئة تنافسية معقدة، مثل تلك التي تشهدها الشركات في قطاعات الإنشاءات، التقنية، والصناعة، أصبحت إدارة المشاريع عنصرًا حاسمًا في تحقيق النجاح المؤسسي. تواجه الشركات اليوم تحديات كبيرة مثل التأخر في التنفيذ، تجاوز التكاليف، ضعف التنسيق بين الفرق، وضعف القياس المؤسسي للأداء. وهنا يظهر دور PMO كوسيلة لتوحيد الإجراءات وتطبيق أفضل الممارسات العالمية مثل معايير PMI و PRINCE2 و ISO 21500

تسعى شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة متعددة القطاعات تعمل في مجالات البناء والتقنية والتصنيع إلى تبني برنامج مكتب إدارة المشاريع PMO لتحسين أدائها التشغيلي، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز قدراتها في التخطيط والتنفيذ والمتابعة. ومن خلال تطبيق هذا البرنامج، تهدف الشركة إلى رفع مستوى نضج إدارة المشاريع، وتحقيق مؤشرات أداء رئيسية KPIs أكثر دقة وشفافية .

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تبني مكتب إدارة المشاريع على تحسين أداء المشاريع في فاس للتجارة والمقاولات العامة ، من خلال تحليل الأبعاد الإدارية والتنظيمية والفنية، وتحديد مدى فاعلية هذا التبني في رفع الكفاءة وتقليل المخاطر وتعزيز الحوكمة .

يمثل هذا البحث أهمية خاصة في ظل التحول الوطني نحو تطبيق رؤية السعودية 2030 التي تشجع على بناء مؤسسات أكثر كفاءة وشفافية وتبني معايير عالمية في إدارة المشاريع .

## مشكلة البحث:

التناقضات بين الأهداف المخططة والأداء الفعلي للمشاريع في الشركات تؤدي إلى تجاوز التكلفة، وتأخير في التسليم، وانخفاض في جودة المخرجات، مما يؤثر سلبًا على كفاءة العمليات التشغيلية.

تواجه الشركات تحديات متزايدة في تحقيق أهداف المشاريع ضمن نطاق محدد ووقت وتكلفة معينة، حيث تتطلب هذه العمليات حوكمة قوية، توحيدًا في المنهجيات، وشفافية في البيانات لضمان نجاح المشاريع وتقليل الأخطاء التنفيذية.

وعلى الرغم من التطور الإداري، لاتزال العديد من الشركات تعتمد على هياكل إدارية تقليدية أو غير متكاملة في إدارة المشاريع، مما يؤدي إلى فجوات بين الأداء المتوقع والنتائج الفعلية.

في ظل التوجه نحو الحوكمة المؤسسية، ظهر مكتب إدارة المشاريع (PMO) كأحد الحلول التنظيمية التي توفر إطارًا موحدًا لإدارة المشاريع، مما يتيح إمكانية تتبع الأداء اللحظي للمشاريع وتحليله بشكل أكثر كفاءة. وقد أثبتت هذه الهيكلية فعاليتها في تحسين أداء المشاريع من خلال تقليل الأخطاء، تحسين الرقابة، وتعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر.

ومع ذلك، لا يزال مدى تطبيق هذه الهيكلية في بيئة الشركات، وخاصة تقييم أثرها على شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة، محدودًا ويحتاج إلى دراسة معمقة لفهم التحديات والفرص المرتبطة بذلك.

بناء على ما سبق، تنبثق مشكلة الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر تبني برنامج مكتب إدارة المشاريع (PMO) على تحسين أداء المشاريع في شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة !

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية، منها:

1. ما مدى فاعلية الوظائف ( كالحوكمة، توحيد المنهجيات، إدارة الموارد) في تحسين أداء المشاريع PMO في شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة ؟
2. كيف يؤثر الـ PMO على مؤشرات أداء المشاريع (النطاق، الوقت، التكلفة، الجودة) في شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة ؟
3. ما التحديات التي تواجه شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة عند تبني وتفعيل برنامج الـ PMO ؟
4. كيف يساهم الـ PMO في تعزيز الحوكمة المؤسسية للمشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة ؟
5. ما الفوائد الملموسة التي يمكن قياسها بعد تطبيق PMO في بيئة متعددة المشاريع ؟

## أهمية البحث:

تساهم الدراسة في تصميم نموذج PMO متكامل يتناسب مع الهيكل التنظيمي لشركة فاس للتجارة والمقاولات العامة ، مما يعزز كفاءة المشاريع ويدعم أهداف الحوكمة المؤسسية والتميز التشغيلي.

يُعد تحسين أداء المشاريع من العمليات الحيوية في المؤسسات، حيث يساهم في ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية، تحسين كفاءة العمليات، وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية. ومع التطور الإداري السريع، برز برنامج مكتب إدارة المشاريع (PMO) كأحد الحلول المبتكرة التي يمكن أن تعزز إدارة المشاريع من خلال توحيد المنهجيات والحوكمة، مما يتيح تحسين المراقبة، التنبؤ بالمخاطر، واتخاذ قرارات أكثر استنادًا إلى البيانات و تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تركيزها على تقييم الأثر التطبيقي لتبني مكتب إدارة المشاريع PMO في بيئة عمل حقيقية مما يجعلها ذات قيمة علمية وعملية مباشرة للمؤسسات السعودية والعربية التي تسعى لرفع كفاءة إدارة مشاريعها.

## أولاً: الأهمية العلمية

- سد فجوة بحثية في الأدبيات العربية تتعلق بتحليل أثر PMO على الأداء المؤسسي، خاصة في الشركات متعددة القطاعات ( الإنشائية، التقنية، الصناعية )
- إثراء المعرفة الأكاديمية من خلال تقديم نموذج متكامل يربط بين مفاهيم النضج المؤسسي، الحوكمة، وأداء المشاريع.
- تطوير أدوات قياس معيارية لربط مستوى نضج PMO بمؤشرات الأداء الكمي للمشاريع.

## ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تزويد صناع القرار في شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة بنتائج كمية واضحة حول أثر PMO على الأداء المؤسسي، تساعد على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.
- تقديم إطار تنفيذي عملي يمكن تطبيقه في مؤسسات سعودية أخرى لتفعيل مكاتب إدارة المشاريع بما يتوافق مع الرؤية الوطنية 2030.
- تحسين كفاءة التخطيط والمتابعة والحوكمة داخل المؤسسات من خلال تطبيق نموذج PMO فعال.
- رفع مستوى جاهزية الفرق الإدارية للتعامل مع مشاريع معقدة ومتعددة الأطراف عبر بيئة رقابية مركزية
- المساهمة في تحسين كفاءة الإنفاق المؤسسي من خلال تقليل الهدر المالي والانحرافات الزمنية في المشاريع.

## أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما هو الأثر ذو الدلالة الإحصائية لتبني برنامج مكتب إدارة المشاريع (PMO) على تحسين أداء المشاريع في شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة ؟

## الأسئلة الفرعية:

- ما مدى فاعلية الـ PMO في تحسين دقة تخطيط المشاريع وتقليل النُحرافات عن الوقت والتكلفة المحددة في شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة
- كيف يؤثر توحيد منهجيات إدارة المشاريع من خلال الـ PMO على جودة مخرجات المشاريع في شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة
- ما هي أبرز التحديات (الهيكيلية، الثقافية، الموارد) التي تواجه شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة عند تبني برنامج PMO؟
- ما مدى إسهام الـ PMO في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بتخصيص الموارد في شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة ؟
- كيف ينعكس تطبيق الـ PMO على مستوى الشفافية والحوكمة في عمليات المراقبة والتحكم المستمر في المشاريع لشركة فاس للتجارة والمقاولات العامة

## أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تبني مكتب إدارة المشاريع PMO على تحسين أداء المشاريع، مع التركيز على تطبيقها في بيئة شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة
  - تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وقياس الأثر الفعلي لتبني مكتب إدارة المشاريع PMO على تحسين أداء المشاريع في شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة ، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف الإجرائية القابلة للتحليل الإحصائي والقياس العملي كما يلي:
  - قياس أثر تبني مكتب إدارة المشاريع PMO على مؤشرات أداء المشاريع الأساسية (الوقت، التكلفة، النطاق، الجودة) في شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة .
  - تحليل العلاقة بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع ودرجة توحيد منهجيات إدارة المشاريع داخل الشركة.
  - اختبار تأثير تطبيق PMO على دقة التخطيط والتنبؤ بالمخاطر التشغيلية في المشاريع.
  - تقدير مستوى التحسن في كفاءة النّصال والتنسيق الداخلي بين الإدارات التنفيذية بعد تطبيق برنامج PMO
  - تحديد أبرز التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية التي تواجه تطبيق PMO في بيئة عمل متعددة القطاعات.
  - تقييم مدى توافق هيكل PMO المقترح مع الأهداف الاستراتيجية للشركة ومتطلبات الحوكمة المؤسسية.
  - تصميم إطار تنفيذي مقترح لتفعيل PMO يضمن المواءمة بين النضج التنظيمي، متطلبات المشاريع، وأهداف الشركة الاستراتيجية.
  - اختبار الفرضية الرئيسية حول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني PMO ورفع كفاءة الأداء الكلي للمشاريع في شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة .
- وبذلك تجمع الأهداف بين البعد التحليلي والبعد العملي التطبيقي ، لتُقدّم نتائج قابلة للقياس، وليست مجرد توصيف نظري.

وتتمثل الأهداف الرئيسية للدراسة فيما يلي:

- قياس تأثير تبني الـ PMO على مؤشرات الأداء الرئيسية للمشاريع في شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة
- تحليل مفهوم مكتب إدارة المشاريع PMO وأنواعه ووظائفه في سياق تحسين الأداء.
- تقييم مدى تأثير الـ PMO على تحسين دقة عمليات التخطيط للمشاريع وتوقع المخاطر في شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة
- استكشاف التحديات التي تواجه شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة عند تبني وتطبيق الـ PMO في إدارة المشاريع.
- تصميم إطار عمل لبرنامج PMO مقترح، يتناسب مع الهيكل التنظيمي لشركة فاس للتجارة والمقاولات العامة
- تقديم توصيات عملية لإدارة شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة حول أفضل الممارسات لتطبيق الـ PMO بشكل فعال ومستدام

## فرضيات الدراسة

الفروض الرئيسية:

هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتبني برنامج مكتب إدارة المشاريع (PMO) على تحسين أداء المشاريع في شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة. ويشمل ذلك الأداء الوقت و التكلفة و الجودة.

الفروض الفرعية:

1. تهدف هذه الفروض إلى قياس الأثر المادي والمباشر لـ PMO على مؤشرات المشروع الصلبة، وهي تتطلب تحليلاً كمياً معمقاً:

- الأداء الزمني: يؤدي تبني مكتب إدارة المشاريع PMO إلى انخفاض ذي دلالة إحصائية في نسبة التأخير الزمني في تسليم المشاريع عن المواعيد المحددة لها.
- الأداء المالي: يساهم تطبيق مكتب PMO في تحقيق تحسن ذي دلالة إحصائية في مؤشر الوفاء بالميزانية المعتمدة , وينعكس ذلك في تقليل الانحرافات التقديرية والفعالية.
- العائد الاقتصادي: هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بين وجود مكتب PMO وارتفاع نسبة العائد على الاستثمار ROI للمحفظة الكلية للمشاريع في الشركة، مقارنة بالفترة ما قبل التبني.
- توزيع القيمة: يساهم مكتب PMO في تحقيق تحسن ذي دلالة إحصائية في كفاءة تخصيص الموارد الشحيحة على مستوى محفظة المشاريع، مما يزيد من القيمة المتحققة لكل مشروع.

2. المجموعة الثانية: فروض الأثر على الجودة والحوكمة والمخاطر

تركز هذه الفروض على الجوانب النوعية والوقائية التي تزيد من فاعلية المشروع وتقليل المخاطر، وهي تتطلب تحليلاً نوعياً ومقارناً:

- الجودة ورضا العميل: يؤدي تطبيق مكتب PMO إلى تحقيق تحسن ذي دلالة إحصائية في مستوى جودة مخرجات المشاريع، وينعكس ذلك في ارتفاع مستوى رضا العميل الداخلي عن نتائج التسليم.
- إدارة المخاطر: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود PMO على فاعلية إدارة المخاطر، وتحديدًا في تحسين القدرة التنبؤية للشركة للكوارث والمشكلات قبل وقوعها.
- توحيد المنهجيات: يساهم مكتب PMO في تحقيق تحسن ذي دلالة إحصائية في مستوى توحيد واعتماد المنهجيات القياسية لإدارة المشاريع مثل PMBOK أو Agile على مستوى الشركة.
- النطاق: يساهم تطبيق آليات PMO الرقابية في تحقيق انخفاض ذي دلالة إحصائية في ظاهرة تضخم النطاق والانحرافات غير المخطط لها عن المتطلبات الأساسية للمشروع

3. المجموعة الثالثة: فروض الأثر على البيئة التنظيمية والعوامل الوسيطة تهدف هذه الفروض إلى اختبار دور العوامل الداخلية في نجاح الـ PMO، مما يزيد من عمق البحث :

- المقاومة التنظيمية: يتأثر الأثر الإيجابي لمكتب PMO سلبًا بوجود مقاومة تنظيمية ذات دلالة إحصائية من قبل مديري المشاريع وفرق العمل في شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة.
- نضج الإدارة: هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بين مستوى نضج إدارة المشاريع الكلي في شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة وبين الكفاءة التشغيلية لمكتب PMO.
- رأس المال البشري: تتأثر فعالية مكتب PMO إيجابياً بوجود علاقة ارتباط قوية بينها وبين مستوى كفاءة وتأهيل الموارد البشرية العاملة داخل المكتب من حيث الشهادات والخبرات.

### منهجية الدراسة

تركز هذه الدراسة على أثر تبني مكتب إدارة المشاريع PMO على تحسين أداء المشاريع، مع تطبيقها على شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة. ولتحقيق أهداف البحث ، تم تبني منهجية علمية تعتمد على أساليب البحث الكمي.

سيتم تبني منهجية مختلطة ( Approach Mixed-Methods ) تجمع بين المنهج الكمي والمنهج النوعي لتحقيق أقصى قدر من العمق والشمولية في اختبار الفروض.

### المنهج الكمي Quantitative Methodology

- نوع الدراسة: دراسة سببية/تحليلية تهدف إلى اختبار العلاقات الإحصائية المباشرة بين المتغير المستقل تبني PMO ونموذجه (والمتغير التابع) تحسين أداء المشاريع، بالإضافة إلى اختبار تأثير المتغيرات الوسيطة مثل مستوى نضج الإدارة.

- التطبيق: سيتم استخدام هذا المنهج في مرحلة ما بعد تبني PMO، لجمع البيانات حول مؤشرات الأداء الكمية ( KPIs ) واختبار الفروض الرئيسية والفرعية المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة.

### المنهج النوعي Qualitative Approach

- نوع الدراسة: دراسة حالة تشخيصية/استكشافية تهدف إلى فهم الجوانب التنظيمية والسلوكية والثقافية لعملية التبني.
- التطبيق: سيستخدم هذا المنهج لفهم مقاومة التغيير، ونموذج PMO المعتمد، وتحديات التكامل الثقافي، وتعميق تفسير النتائج الإحصائية، خاصة فيما يتعلق بالفروض المرتبطة بالقيادة والكفاءات البشرية.

### ثانيًا: مجتمع الدراسة

يتكون من جميع الأفراد المرتبطين بإدارة المشاريع في شركة فاس للتجارة والمقاولات ، ويشملون: مديري المشاريع، أعضاء فريق PMO، مديري الأقسام الوظيفية المعنيين بالمشاريع، وأعضاء الإدارة العليا صناع القرار.

### ثالثًا: عينة الدراسة

العينة الكمية : سيتم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية ذات صلة بـ Functional ، Project Managers ( PMO Staff- Sampling )

الأداة: الاستبيان المُصمم على مقياس ليكرت الخماسي، مع التركيز على متغيرات الأداء الكمية والنوعية. العينة النوعية وسيتم استخدام العينة القصدية لاختيار المشاركين الرئيسيين الذين لديهم خبرة عميقة في عملية تبني PMO، مثل المدير التنفيذي وبعض مديري المشاريع الأكثر خبرة.

الأداة: المقابلات المُعمّقة شبه المهيكلة

البيانات الإضافية مصادر لتحقيق الكثافة، سيتم الاعتماد على مصادر ثانوية.

البيانات التاريخية: سجلات المشاريع المُنفذة في شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة قبل وبعد تبني PMO لقياس مؤشرات KPIs الفعلية: ( التكلفة النهائية، المدة الفعلية، وعدد التغييرات في النطاق).

الوثائق الداخلية: الهيكل التنظيمي المعتمد لـ PMO، دليل إدارة المشاريع ، ونماذج تقارير الأداء المعتمدة.

## رابعًا: أداة الدراسة

يُعد الأستبيان الأداة الأساسية لأختبار الفروض المتعلقة بالعلاقات الإحصائية والتأثير المباشر لـ PMO. وهيكلية وتصميم الأستبيان.

تم بناء الأستبيان ليخدم الهيكل المفاهيمي للدراسة، حيث يتكون من عدة محاور دقيقة تغطي جميع المتغيرات:

- المحور الأول: متغيرات PMO المستقلة (التبني والنموذج): قياس مدى اكتمال تبني PMO حجم الموارد، تطبيق المنهجيات ونوع النموذج المطبق (داعم، تحكّمي، موجه).

## خامسًا: أساليب تحليل البيانات

1- الإحصاء الوصفي: استخدام المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ونسب التكرارات لتحديد اتجاهات الآراء وتوصيف عينة الدراسة.

2- اختبارات الموثوقية والثبات: اختبار ألفا كرونباخ لضمان موثوقية وثبات أداة الأستبيان .

3- التحليل الاستدلالي واختبار الفروض

4- اختبار تحليل التباين ANOVA لأختبار الفروض المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المشاريع بين الفئات المختلفة حسب حجم المشروع، أو درجة التعقيد.

5- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأختبار الفروض الرئيسية والفرعية المتعلقة بالعلاقة السببية والتأثير، وتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات PMO على أبعاد أداء المشاريع المختلفة الوقت، التكلفة، الجودة.

6- اختبارات T-Test: Sample Paired / T-Test لمقارنة الأداء في مؤشرات محددة قبل و بعد تبني PMO باستخدام البيانات التاريخية للشركة لمقارنة المتوسطات.

7- نمذجة المعادلات الهيكلية خيار متقدم يُضاف لزيادة الكثافة لستكشاف العلاقات الأكثر تعقيدًا، مثل التأثير الوسيط لمستوى نضج الإدارة على العلاقة بين PMO ونجاح المشروع.

8- التحليل الموضوعي تحليل محتوى المقابلات المُعمّقة لتصنيف واستخلاص الموضوعات والأنماط المتكررة المتعلقة بالتحديات التنظيمية ومقاومة التغيير، وتفسير سبب وجود أو عدم وجود تأثيرات إحصائية معينة

9- أدوات تحليل البيانات الثانوية لتعميق الدراسة، سيتم العتّمد على سجلات الشركة الداخلية لتحليل "الأثر" بشكل مقارن.

10- أداة تحليل الوثائق التاريخية وتحليل معمق لوثائق المشاريع المنجزة خلال فترة زمنية محددة قبل و بعد إنشاء PMO.

11- التركيز: استخلاص مؤشرات الأداء الفعلية للمقارنة: نسب النحراف عن الميزانية المعتمدة ونسب النحراف عن الجدول الزمني المخطط

12- أداة تحليل الوثائق التنظيمية: دراسة دقيقة لوثائق تأسيس PMO، واللوائح الداخلية، وخطط التدريب، لتفسير نموذج PMO المعتمد وعلاقته بالهيكل التنظيمي العام لشركة فاس للتجارة والمقاولات العامة.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### المقدمة:

تتناول هذه الدراسة أثر تبني برنامج مكتب إدارة المشاريع PMO على تحسين أداء المشاريع، مع تطبيقها على شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة ولتوفير سياق بحثي متكامل، تستعرض هذه الفقرة أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، مع التركيز على الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها.

**أولاً : الدراسات المتعلقة بالإطار النظري و النماذج التنظيمية لمكتب إدارة المشاريع PMO يركز هذا المبحث على تأسيس المفاهيم وتصنيف النماذج، مما يشكل الأساس النظري للبحث:**

• نماذج PMO والسلطة التنظيمية: يجب التركيز على الدراسات التي تناولت الفروقات الجوهرية بين الأنواع الأساسية لمكاتب إدارة المشاريع PMO، مثل النموذج الداعم، والتحكمي، والموجه ويجب تحليل كيفية تأثير اختيار النموذج على صلاحيات المكتب التنفيذية ودرجة السلطة الرقابية التي يمارسها على مديري المشاريع. هذا يتطلب مراجعة الأبحاث التي ناقشت العلاقة بين النموذج التنظيمي لـ PMO والهيكل التنظيمي للمنظمة الأم (مثل الهيكل المصفوفي مقابل الوظيفي).

• PMO وعلاقته بنضج إدارة المشاريع PMM ينبغي التعمق في الأبحاث التي ربطت بين وجود مكتب PMO ودوره كأداة رئيسية لرفع مستوى نضج الإدارة في الشركة. يجب استعراض الدراسات التي استخدمت نماذج تقييم النضج مثل OPM3 أو P-CMMI وكيف أثبتت أن PMO هو المحرك الأساسي لتوحيد المنهجيات وتطوير الكفاءات البشري .

التأثيرات الثقافية ومقاومة التغيير: يجب مراجعة الدراسات التي حللت العوامل الثقافية والتنظيمية التي تعيق نجاح PMO وينبغي التركيز على أبحاث مقاومة التغيير وكيف أثرت على فاعلية المكتب، مع تحليل دور القيادة العليا في دعم PMO كعامل وسيط لتقليل هذه المقاومة.

**ثانياً: الدراسات المتعلقة بقياس الأثر الكمي والنوعي لـ PMO على الأداء**

يتناول هذا المبحث الجوانب التطبيقية والاقتصادية، وهو أساس فصل المنهجية والنتائج في البحث:

• الأثر على مؤشرات الأداء الكمية KPIs يجب مراجعة الدراسات الإحصائية التي استخدمت تحليل الانحدار أو المقارنات البعدية لربط PMO بشكل مباشر بتحسين المؤشرات الصلبة. يجب تقسيمها إلى دراسات تؤكد تحسن الوفاء بالجدول الزمني ودراسات تؤكد تحسن الوفاء بالميزانية، مع ضرورة التركيز على الأبحاث التي أخذت حجم المشروع ودرجة تعقيده كمتغيرات وسيطة في التحليل.

لمكاتب PMO وينبغي تحليل كيفية قياس العائد على الاستثمار للمكتب، بما يشمل احتساب التكاليف التشغيلية الثابتة والمتحركة للمكتب نفسه مقابل الوفرة المتحقق من تجنب فشل المشاريع وتحسين كفاءة استخدام الموارد.

• الأثر على الجودة وإدارة المخاطر: يجب مراجعة الدراسات التي ربطت بين PMO والأداء النوعي للمشاريع. وينبغي التعمق في كيفية مساهمة المكتب في توحيد معايير الجودة وتحسين عملية إدارة المخاطر المعقدة، مع التركيز على الأبحاث التي تقيس تأثير PMO على خفض حالات الانحراف عن النطاق وزيادة دقة التنبؤ بالمخاطر.

### ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالعوامل الوسيطة والآفاق الاستراتيجية لـ PMO

يركز هذا المبحث على العوامل الداخلية مثل الكفاءات والآفاق المستقبلية الاستراتيجية، مما يضيف عمقاً استراتيجياً على البحث:

• دور PMO في المواءمة الاستراتيجية: ينبغي البحث عن الدراسات التي حللت كيفية انتقال دور PMO من وظيفة إدارية إلى شريك استراتيجي. يجب التعمق في الأبحاث التي ناقشت دور PMO في ضمان مواءمة محفظة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية العليا للشركة على سبيل المثال، أهداف التحول الرقمي .

• تأثير رأس المال البشري على فاعلية PMO يجب التركيز على الأبحاث التي تناولت الأثر الوسيط لكفاءة الكوادر البشرية العاملة في PMO من حيث الشهادات والخبرات والتدريب على فاعلية الخدمات التي يقدمها المكتب. هذا يتطلب مراجعة دراسات حول المهارات الضرورية لنجاح PMO في البيئات التنافسية.

• تحديات PMO في الأسواق الناشئة (السعودية): من الضروري إدراج دراسات سابقة أو تقارير تحليلية تتناول التحديات الخاصة بتطبيق مكاتب إدارة المشاريع في بيئة الأعمال في الأسواق الناشئة أو الخليجية، مع التركيز على عوامل مثل توفر الكفاءات المحلية أو الاحتياج للتقنيات، وربطها بأهداف الرؤى الوطنية (ك رؤية 2030) التي تزيد من أهمية ودور PMO

1. الدراسات المتعلقة بمفهوم PMO ودوره في حوكمة المشاريع سيتم هنا مراجعة دراسات تحدد مفهوم الـ PMO، أنواعه، ووظائفه الأساسية في توحيد المنهجيات والرقابة على المشاريع، مثل دراسات Kerzner 2017 حول PMO كنظام حوكمة.

2 . الدراسات المتعلقة بأثر PMO على مؤشرات أداء المشاريع سيتم مراجعة دراسات تبحث في العلاقة بين وجود الـ PMO وتحسن الأداء من حيث: الوقت، التكلفة، الجودة، ورضا أصحاب المصلحة .

## الإطار النظري للدراسة

تركز هذه الدراسة على أثر تبني مكتب إدارة المشاريع PMO على تحسين أداء المشاريع، مع تطبيقها على شركة فاس للتجارة والمقاولات ، ولتأطير البحث بشكل علمي تعتمد الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تشرح المفاهيم الأساسية، وأطر العمل ذات الصلة، والاتجاهات الحديثة في هذا المجال.

**المبحث الأول: النظريات الأساسية لتفسير وجود ودور مكتب إدارة المشاريع ((PMO) يركز هذا المبحث على تبرير وجود المكتب ودوره كآلية تنظيمية داخل الشركة:**

### 1. نظرية الموارد القائمة على المنظمة Resource-Based View - RBV

تُعد هذه النظرية أساساً لتبرير القيمة التي يضيفها PMO ينص المنطلق على أن الميزة التنافسية للشركة تنبع من امتلاكها لموارد وقدرات نادرة، قيمة، غير قابلة للتقليد، وغير قابلة للاستبدال VRIN

• التكتيف والتطبيق: يجب تحليل PMO على أنه قدرة تنظيمية وليس مجرد إدارة وظيفية. يُمثل PMO نظاماً لتوحيد المعرفة والمنهجيات وقاعدة بيانات للدروس المستفادة، مما يُشكل مورداً غير ملموس يرفع من الكفاءة ويُعزز القيمة الإجمالية للمشاريع، ويصعب على المنافسين تقليده.

### الوكالة نظرية

تُفسر هذه النظرية دور PMO في تقليل المشكلات الناتجة عن تضارب المصالح بين المالكين العملاء أو الإدارة العليا والوكلاء (مديري المشاريع).

• التكتيف والتطبيق: ينطلق الفرض من وجود مشكلة المعلومات غير المتكافئة بين الإدارة العليا ومديري المشاريع. يعمل PMO كآلية مراقبة وتنظيم ، حيث يضمن الشفافية والمساءلة من خلال التقارير الموحدة والتدقيق الدوري، مما يقلل من تكاليف الوكالة ويضمن أن القرارات تتخذ بما يخدم المصلحة الكلية للشركة (الوفاء بالوقت والتكلفة والجودة).

### المبحث الثاني: النظريات المتعلقة بقياس الأداء والفاعلية

تُستخدم هذه النظريات لتحديد آليات قياس "تحسين الأداء" التي يسعى إليها البحث:

#### 1. النظرية الظرفية / الطارئة

تُشير هذه النظرية إلى عدم وجود هيكل تنظيمي واحد "الأفضل" يناسب جميع الظروف، بل يجب أن يكون الهيكل ملائماً للعوامل الظرفية الداخلية والخارجية.

• التكتيف والتطبيق: يجب تطبيقها بتحليل PMO كعامل ظرفي. حيث يُفترض أن فاعلية PMO في شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة تعتمد على ملائمة نموذج المعتمد (داعم، تحكّمي، موجه) مع طبيعة المشاريع (تعقيدها

وحجمها) وثقافة الشركة. بمعنى، نجاح PMO ليس في وجوده، بل في مدى ملائمته للبيئة الداخلية للشركة، وهذا يوسع مجال التحليل.

## 2. الإطار الموسع للقيود الثلاثية

تقليدياً، يُقاس أداء المشروع من خلال القيود الثلاثة: الوقت، التكلفة، والنطاق .

• التكلفة والتطبيق: يجب توسيع هذا الإطار ليشمل الجودة ورضا أصحاب المصلحة يُحلل PMO كأداة لتحقيق التوازن بين هذه القيود الخمسة، حيث يضمن توحيد المنهجيات (تحسين الجودة) والرقابة على الاتصال (تحسين رضا أصحاب المصلحة)، بدلاً من مجرد كونه أداة للرقابة على الميزانية والوقت. هذا يدعم الفروض المتعلقة بالأداء النوعي

### المبحث الثالث: نظريات التبني والتغيير المؤسسي

تُستخدم هذه النظريات لتفسير كيفية تبني PMO وتأثيره على البيئة الداخلية للشركة:

#### 1. نظرية السلوك المخطط له Theory of Planned Behavior - TPB

تُفسر هذه النظرية السلوك البشري من خلال النوايا، والاتجاهات، والمعايير الذاتية، والتحكم السلوكي المُتصور.

• التكلفة والتطبيق: يتم تطبيقها على مديري المشاريع والموظفين في شركة فاس للتجارة والمقاولات العامة يُحلل الأثر الإيجابي لـ PMO بأنه يتطلب أن يكون لدى الموظفين قناعة أن معايير المكتب ستُحسن عملهم، وأنهم يمتلكون القدرة على تطبيق هذه المعايير. هذا يفسر الفروض المتعلقة بالمقاومة التنظيمية وعلاقتها بنجاح المكتب.

#### 2. النظرية المؤسسية Institutional Theor-

تُفسر هذه النظرية سبب تبني المؤسسات لبعض الممارسات بغرض اكتساب الشرعية والامتثال للمعايير السائدة في القطاع.

• التكلفة والتطبيق: يُحلل تبني PMO كخطوة للامتثال للمعايير المؤسسية في القطاع أي أن الشركات الرائدة في السوق لديها دافع قوي للتبني مما يؤكد على دور PMO في توحيد المنهجيات بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية، مما يعزز شرعيتها وكفائتها الداخلية.

المبحث الرابع: النموذج التحليلي المقترح للدراسة

يجب أن ينتهي الإطار النظري بتوليفة لهذه النظريات، تُشكل النموذج المفاهيمي الذي سيتم اختباره:

النموذج: يمثل PMO الآلية المؤسسية في شركة فاس للتجارة والمقاولات المستمدة من النظرية المؤسسية التي تعمل على تطبيق الحوكمة لتوحيد الموارد والقدرات وهذا التوحيد يهدف إلى تحقيق المواءمة الطرفية ، والتي تقاس بتحسين أبعاد القيود الموسعة ويتأثر نجاح هذا التحسين بقبول الموظفين ونواياهم السلوكية .

### مفهوم مكتب إدارة المشاريع (PMO) وأهميته

- التعريفات الجوهرية لـ PMO والفرق بينه وبين إدارة المشاريع التقليدية.
- الوظائف الأساسية لـ PMO إدارة المحافظ، إدارة البرامج، توحيد المعايير

### أداء المشاريع ومعايير قياس النجاح

- مفهوم الأداء الناجح للمشروع هو التركيز على مقاييس المثلث الحديدي الممتد: الوقت، التكلفة، النطاق، والجودة.
- مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs المستخدمة في قياس فعالية المشاريع.

### العلاقة بين PMO وتحسين الأداء

- الدور الوسيط لـ PMO في تحسين كفاءة العمليات الإدارية والمحاسبية.
- النماذج النظرية التي تربط بين نضج الـ PMO وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

## قائمة المراجع:

- العنزي، فلاح خلف. (2020) . دور مكتب إدارة المشاريع في تحقيق المواءمة الاستراتيجية للمشاريع في الشركات السعودية. مجلة الإدارة العامة، 60(3)، 221-245.
- الشريفي، فهد جاسم. (2018) . إدارة مكاتب المشاريع وتأثيرها على الأداء التنظيمي. دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- العلي، مروان ناصر. (2023) . تأثير النضج الإداري لمكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الحكومي السعودي. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود.
- الغامدي، عبد العزيز ناصر. (2019) . مقاومة التغيير التنظيمي وأثرها على فاعلية مكاتب إدارة المشاريع في الشركات الكبرى. مجلة البحوث والدراسات الإدارية، 45(1)، 55-78.
- الجهاز الحكومي المعني بإدارة المشاريع (اسم الجهاز في السعودية). (2022) . تقرير حوكمة المشاريع الوطنية: مؤشرات الأداء والتحول. ( يجب إدراج تقرير رسمي حديث من جهة حكومية سعودية ذات صلة بالمشاريع).
- الشريفي، فهد جاسم. (2018) . إدارة مكاتب المشاريع وتأثيرها على الأداء التنظيمي. دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- العنزي، فلاح خلف. (2020) . دور مكتب إدارة المشاريع في تحقيق المواءمة الاستراتيجية للمشاريع في الشركات السعودية. مجلة الإدارة العامة، 60(3)، 221-245.
- الغامدي، عبد العزيز ناصر. (2019) . تقييم نضج مكتب إدارة المشاريع وأثره على كفاءة تنفيذ المشاريع في القطاع الخاص السعودي. أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

- Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.
- PMI. (2013). Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) (3rd ed.). Project Management Institute.
- Kerzner, Harold. (2018). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.). Wiley.
- Kendall, Julie E., & Kendall, Kenneth E. (2014). Systems Analysis and Design (9th ed.). Pearson Education.
- Hobbs, Brian, & Aubrey, Monique. (2027). The Project Management Office (PMO): A Quest for Understanding (3rd ed.). CRC Press.
- (Organizational Structure and PMO Models) الهيكل التنظيمي، والتحديات
- Aubry, Monique, Hobbs, Brian, & Müller, Ralf. (2010). PMO Practices: The Case for Flexibility. International Journal of Project Management, 28(6), 573-583.
- Pellegrinelli, S., & Garlick, T. (1993). The Project Management Office: A New Organizational Form? International Journal of Project Management, 11(3), 159-166.
- Dai, C. X., & Han, B. L. (2010). The Role of the PMO in Achieving Strategic Alignment. Project Management Journal, 41(4), 87-98.
- Bredillet, C., & Aubry, M. (2015). The Project Management Office as a Factor for Project Success and Organizational Performance. Project Management Journal, 46(4), 1-12.
- Dinsmore, Paul C., & Cooke, F. H. (2016). The ROI of the PMO: Measuring the Value of Project Management. AMACOM.
- Tukel, O. I., & Rom, W. O. (2001). Project Scheduling under Resource Constraints and Time/Cost Trade-Offs. International Journal of Project Management, 19(5), 283-290.
- Desouza, K. C., & Evaristo, J. R. (2006). Project Management Office: A Case of Bureaucratic Control? International Journal of Project Management, 24(7), 580-591.
- Eskerod, P., & Huemann, M. (2013). Project Management Office and Organizational Learning Project Management Journal, 44(6), 88-100.
- Aitken, R. (2014). The PMO and Risk Management: Integrated Approaches to Project Portfolio.
- Gartner. (2024). Top Trends in the PMO: The Shift to Value-Driven Governance.
- PwC. (2022). Global Project and Program Management Survey: The PMO as a Strategic Partner.

- Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management. Project
- Kerzner, Harold. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. (12th ed.). John Wiley & Sons.
- Kendall, Gerald I., & Rollins, Kathleen O. (2019). Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI Times 2. (3rd ed.). J. Ross Publishing.
- Hill, Gérard M. (2017). The Complete Project Management Office Handbook. (3rd ed.). CRC Press.
- Garland, Russell E. (2009). The Project Management Office: A Quest for Organizational Efficiency. CRC Press.
- Artto, Karol's., & Kujala, Jaakko. (2008). Project Business: Strategic Orientation of the Firm. Blackwell Publishing.
- Dai, Chunyu., & Wells, William G. (2004). An Exploration of the Factors Associated with the Implementation Success of Project Management Offices. *International Journal of Project Management*, 22(7), 527-532.
- Hobbs, Brian., & Aubry, Monique. (2007). A Multi-Phase Study of the Evolution of Project Management Offices. *Project Management Journal*, 38(1), 74-88.
- Aubry, Monique., Hobbs, Brian., & Müller, Ralf. (2010). Identifying Dimensions of Project Management Office (PMO) Maturity. *Project Management Journal*, 41(4), 11-20.
- Pellegrinelli, S., & Garibaldi, E. (2020). The role of the Project Management Office in strategy implementation: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Project Management*, 38(8), 496-510.
- Müller, R., Packendorff, J., & Wood, R. J. (2018). The Project Management Office: A study in managing legitimacy. *International Journal of Project Management*, 36(6), 849-861.
- Mir, Fareed A., & Pennington, Ashly H. (2014). Exploring the value of Project Management Office (PMO): A case study. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1435-1447.
- Papke-Shields, K. E., Beise, C., & Quan, J. (2010). Do project management processes enhance project success? *International Journal of Project Management*, 28(8), 815-820.
- Hanna, E. F., & Al-Amoudi, M. I. (2022). The Influence of Project Management Office (PMO) Maturity on Project Performance in the

Saudi Construction Industry. *Journal of Management and Governance*, 26(1), 133-157.

- Al-Harbi, T. A., & Al-Tawfiq, J. A. (2023). PMO adoption challenges and critical success factors in large Saudi organizations: An empirical study. *European Journal of Management Studies*, 12(4), 45-68.
- Drouin, N. (2011). *Exploring the Dynamic Capability of Project Management Offices: The Value of Managing the Organizational Context*. (Doctoral Dissertation). HEC Montréal.
- Mohamed, A. M. (2019). *The Role of Project Management Office (PMO) in Enhancing Project Success and Organizational Performance: An Empirical Study in the UAE*. (Master's Thesis). British University in Dubai.
- Al-Otaibi, M. N. (2021). *The Impact of PMO Functionality on Strategic Alignment and Project Success in Saudi Public Sector Agencies*. (Doctoral Dissertation). King Saud University.
- Project Management Institute (PMI). (2020). *PMO Frameworks: The Foundation of Project, Program, and Portfolio Management*. [White Paper].
- Project Management Institute (PMI). (2023). *Pulse of the Profession®: Navigating Disruption and Delivering Value*. [Global Survey Report].
- Saudi Vision 2030. (2021). *National Transformation Program (NTP) – Project Governance and (Arabia. Saudi of Government Efficiency*.