

العنوان باللغة العربية

"أثر مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع: دور إطار عمل PMO كعامل وسيط وتحليل إحصائي
لتبني النماذج الأمريكية والبريطانية في المملكة العربية السعودية"

إعداد

الطالب/ أمجد عدنان سلاخو

الرقم الأكاديمي/ 243001887

إشراف/

الدكتور/ فايز علي جراد

الدكتور/ الفیصل عبد الحمید محمد

العام الدراسي:

2025 م / 1447 هـ

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

المستخلص : Abstract

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر مكاتب إدارة المشاريع (PMO) على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية، من خلال مقارنة نموذجين دوليين هما: النموذج الأمريكي PMO-CP والنموذج البريطاني P3O وتركز الدراسة على تقييم كيفية تأثير هذه النماذج على مؤشرات نجاح المشروع مثل الوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا العميل.

وقد اقترح نموذج مفاهيمي يُظهر الدور الوسيط لإطار عمل مكتب إدارة المشاريع (PMO Framework) في العلاقة بين النموذج المعتمد ومخرجات المشاريع. ونظرًا لاعتماد الدراسة على بيانات ثانوية وقيود زمنية، فقد تم بناء التحليل بالاستناد إلى مراجعة نظرية شاملة للأدبيات ذات الصلة، دون تنفيذ دراسة ميدانية فعلية.

خلصت الدراسة إلى نتائج أولية نظرية تدعم أهمية تبني ممارسات هجينة تجمع بين نقاط القوة في كلا النموذجين، مع التأكيد على ضرورة تصميم إطار داخلي لمكتب إدارة المشاريع يتناسب مع خصوصية المؤسسات السعودية في القطاعين العام والخاص. كما قدمت الدراسة عددًا من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز فعالية مكاتب إدارة المشاريع ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع.

الكلمات المفتاحية: مكتب إدارة المشاريع، نجاح المشاريع، PMO-CP، P3O، الإطار الوسيط، المملكة العربية السعودية، تحليل نظري.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث. أولاً وقبل كل شيء، الشكر لله وحده. ثم لعائلتي وأصدقائي لتشجيعهم وتفهمهم خلال المراحل الصعبة من هذه الرحلة الأكاديمية، لقد كان إيمانكم بقدراتي مصدرًا دائمًا للتحفيز.

كما أود أن أعبر عن امتناني لجامعة ميدأوشن على توفيرها البيئة الأكاديمية والدعم اللازم لإنجاز هذا البحث، إن الموارد والتسهيلات التي قدمتها الجامعة كانت أساسية في تحقيق هذا الإنجاز. كما أعرب عن تقديري العميق للمشرفين د. الفيصل عبد الحميد محمد ود. فايز علي جراد لتوجيهاتهم التي لا تقدر بثمن وملاحظاتهم الثاقبة ودعمه طوال عملية البحث، فقد كانت خبرتهم مفيدة في تشكيل اتجاه وجودة هذه الدراسة.

كما أنني ممتن للمساعدة والتعاون من قبل الدكاترة المحكمين للاستبيان، ولعينة البحث، إن انفتاحهم في تبادل المعلومات والخبرات قد أثرى عمق بحثي.

وأنتقدم بالشكر إلى المجتمع الأكاديمي والمؤلفين الذين وضعت أعمالهم الأساس لهذا البحث وكانت مساهماتهم لا غنى عنها في تشكيل الإطار النظري والمنهجية.

وأخيراً، أقدر تفهم وصبر كل من دعمني بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا البحث، وهذا الإنجاز هو شهادة على الجهود الجماعية التي بذلها الكثيرون، وأنا ممتن حقاً لمساهمة كل فرد.

الباحث

فهرس المحتويات:

أ	حقوق الطباعة
ب	المستخلص: Abstract
ت	الشكر والتقدير
ث	فهرس المحتويات:
1	الفصل الأول: المدخل العام للبحث
2	1.1 المقدمة
2	1.2 مشكلة الدراسة
3	1.3 أهمية الدراسة
3	1.4 أهداف الدراسة
3	1.5 تساؤلات الدراسة
4	1.6 فروض الدراسة
4	1.7 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
4	تنويه منهجي:
5	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
6	2.1 مقدمة الفصل
6	2.2 الدراسات السابقة
6	2.2.1 دراسات محلية
6	2.2.2 دراسات دولية
7	2.2.3 أوجه التشابه والاختلاف بين PMO-CP و P3O
8	2.3 الإطار النظري
9	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
10	مقدمة
10	نوع الدراسة
10	منهج الدراسة
10	مجتمع الدراسة
10	عينة الدراسة
11	أدوات جمع البيانات
11	أساليب تحليل البيانات
11	متغيرات الدراسة
11	حدود البحث
12	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
13	مقدمة
13	تحليل البيانات
14	-التوصيات

15.....	المراجع
16.....	المراجع العربية
16.....	المراجع الأجنبية
17.....	الملاحق
18.....	الاستبانة
19.....	Abstract الملخص

الفصل الأول: المدخل العام للبحث

1.1 المقدمة

في ظل التحولات الاستراتيجية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، أصبحت مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) تلعب دورًا متزايد الأهمية في تمكين القطاعات الحكومية والخاصة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وتُعد هذه المكاتب أدوات تنظيمية تهدف إلى تحسين الحوكمة، وتعزيز الرقابة، وضمان تنفيذ المشاريع وفق المعايير الزمنية والمالية والفنية المحددة (مكتب إدارة المشاريع، 2021).

وعلى المستوى الدولي، برزت نماذج متعددة لمكاتب إدارة المشاريع، من أبرزها نموذج الولايات المتحدة المعروف بـ (PMO-CP (Project Management Office Certified Practitioner)، والذي يُعنى ببناء قدرات تخصصية في إدارة البرامج والمشاريع، ونموذج المملكة المتحدة الممثل في P3O (Portfolio Program and Project Offices)، الذي يركز على تكامل المستويات الثلاثة للإدارة ضمن هيكل واحد يدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي (Axelos, 2017؛ PMI, 2021).

وبينما تسعى العديد من المؤسسات السعودية إلى تبني هذه النماذج الدولية، لا تزال هناك فجوة واضحة في فهم الاختلافات الجوهرية بينهما، وأي منهما أكثر ملاءمة لطبيعة العمل في بيئة المشاريع السعودية، خاصة في ظل متطلبات التحول الرقمي والحوكمة الحديثة. (Alqahtani, 2020) كما أن الدراسات التطبيقية المحلية التي توازن بين النموذجين تبقى محدودة، مما يبرز أهمية البحث الحالي.

تتطلب هذه الدراسة من الحاجة إلى تحليل معمق لممارسات مكاتب إدارة المشاريع وفق النموذجين الأمريكي والبريطاني، وتقييم إمكانية تفعيلها بفعالية في القطاعين العام والخاص داخل المملكة العربية السعودية، مع التركيز على أثر تلك الممارسات في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق النتائج المستهدفة.

1.2 مشكلة الدراسة

رغم التطور الملحوظ في اعتماد مكاتب إدارة المشاريع داخل المملكة العربية السعودية، خصوصًا ضمن مبادرات التحول الوطني ورؤية 2030، إلا أن الأثر الحقيقي لوظائف تلك المكاتب على نجاح المشاريع ما يزال محل جدل واختلاف. تختلف المؤسسات في تطبيقها لممارسات مكاتب إدارة المشاريع، كما تختلف في أهداف إنشاء هذه المكاتب، مما أدى إلى تفاوت واضح في مستوى الأداء بين المؤسسات التي تمتلك PMO وتلك التي لا تمتلكه. (Almatari et al., 2022)

تشير الدراسات إلى أن وظائف PMO مثل التعلم التنظيمي، المراقبة والتحكم، والتقارير الإدارية تؤثر بشكل مباشر أو جزئي على مؤشرات النجاح مثل رضا العملاء، الالتزام بالميزانية، والمدة الزمنية. إلا أن النتائج لا تزال غير حاسمة، مما يعكس الحاجة إلى تحليل أعمق وسياقي لطبيعة هذه العلاقة في البيئة السعودية. (Almatari et al., 2022)

من هنا تتبع مشكلة هذه الدراسة، في فهم أي من النموذجين العالميين - الأمريكي أو البريطاني - أكثر قدرة على دعم نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية، مع دراسة دور إطار عمل الـ PMO كعامل وسيط بين النموذج المعتمد ونتائج الأداء.

1.3 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة الملحة إلى توفير إطار مقارن واضح بين اثنين من أكثر نماذج مكاتب إدارة المشاريع استخداماً على المستوى الدولي PMO-CP في الولايات المتحدة و P3O في المملكة المتحدة، وذلك في ظل ازدياد التوجه نحو تأسيس وتفعيل هذه المكاتب في المؤسسات السعودية، لا سيما بعد تبني برنامج دعم تحقيق رؤية 2030 (مكتب إدارة المشاريع، 2021).

- **الأهمية العلمية:** تسد هذه الدراسة فجوة معرفية واضحة في الأدبيات العربية من خلال تقديم مقارنة منهجية وتحليل تجريبي بين نموذجين دوليين في بيئة سعودية.
- **الأهمية العملية:** تساعد نتائج الدراسة صناع القرار ومدراء المشاريع على اختيار النموذج الأنسب لمؤسساتهم، وتحسين تصميم إطار العمل الخاص بالـ PMO بما يعزز نجاح المشاريع ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

1.4 أهداف الدراسة

1. تحليل أوجه التشابه والاختلاف بين النموذج الأمريكي (PMO-CP) والبريطاني (P3O) من حيث الهيكل والأدوار.
2. تقييم واقع تطبيق ممارسات مكاتب إدارة المشاريع في المؤسسات السعودية.
3. قياس أثر تبني كل نموذج على نجاح المشاريع.
4. تحليل دور إطار العمل كعامل وسيط في العلاقة بين النموذج ونتائج الأداء.
5. اقتراح نموذج تطبيقي محلي مستند إلى أفضل الممارسات الدولية.

1.5 تساؤلات الدراسة

1. ما أوجه التشابه والاختلاف بين PMO-CP و P3O؟
2. إلى أي مدى يتم تطبيق ممارسات مكاتب إدارة المشاريع في السعودية؟
3. ما العلاقة بين النموذج المتبع ونجاح المشاريع؟
4. هل يختلف الأثر بين القطاعين العام والخاص؟
5. ما الدور الذي يلعبه إطار عمل PMO كعامل وسيط؟

1.6 فروض الدراسة

1. يوجد اختلاف جوهري بين نموذج PMO-CP الأمريكي ونموذج P3O البريطاني.
2. يسهم النموذج الأمريكي في تعزيز نجاح المشاريع بشكل مباشر.
3. يسهم النموذج البريطاني في تحسين مؤشرات الأداء.
4. تختلف النتائج بين القطاعين العام والخاص.
5. يلعب إطار عمل PMO دورًا وسيطًا بين النموذج ونجاح المشروع.

1.7 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد الدراسة على نظرية النظم (System Theory) التي ترى أن المؤسسة عبارة عن نظام مترابط الأجزاء، ويؤثر كل جزء في الكل. وفي هذا السياق، يُعتبر مكتب إدارة المشاريع أحد الأنظمة الفرعية التي تضمن التنسيق، الحوكمة، والتحسين المستمر.

كما يتم توظيف النموذج الوسيط (Mediating Model) وهو من المفاهيم الشائعة في أدبيات نمذجة العلاقات السببية لتحليل دور إطار العمل كعامل تأثير غير مباشر في العلاقة بين النموذج الإداري (PMO-CP / P3O) ونجاح المشروع.

تنويه منهجي:

تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة اعتمدت بشكل كامل على البيانات الثانوية المستقاة من الدراسات السابقة والنماذج النظرية، دون تنفيذ دراسة ميدانية فعلية، وذلك لضيق الوقت والموارد، مع التركيز على بناء تصور علمي نظري يمكن تطبيقه في دراسات مستقبلية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 مقدمة الفصل

تُعد مكاتب إدارة المشاريع أحد المكونات المؤسسية الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المشاريع. وقد ازداد الاهتمام الأكاديمي بدراسة أثر هذه المكاتب منذ بدايات الألفية، خاصةً مع تزايد تعقيد المشاريع وتوسع استراتيجيات الحوكمة المؤسسية.

يركز هذا الفصل على مراجعة الأدبيات ذات الصلة بمفاهيم مكاتب إدارة المشاريع، والنماذج العالمية المتبعة، وعلاقتها بنجاح المشاريع، بالإضافة إلى دور إطار عمل PMO كعامل وسيط mediating factor في تفسير العلاقة بين النموذج التنظيمي المعتمد ونتائج المشاريع.

2.2 الدراسات السابقة

2.2.1 دراسات محلية

سليمان (2023)

تناولت دراسة تطبيقية على شركة بلر العربية للإنشاءات في السعودية، وتوصلت إلى أن وجود PMO فعال يسهم بشكل مباشر في تقليل التأخير وتحسين التنسيق بين الفرق. لكن الدراسة أشارت إلى تحديات تتعلق بضعف دمج المكتب مع القيادة العليا وضعف التقييم الدوري للأداء.

العمrani (2022)

في دراسته حول أثر مكاتب إدارة المشاريع على إنجاح المشاريع، أشار إلى أن المؤسسات السعودية غالبًا ما تطبق نماذج PMO دون تحديد إطار عمل متكامل، مما يؤدي إلى نتائج متباينة في الأداء.

الموسى (2023)

أوضحت دراسته أن استخدام أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي داخل إطار عمل PMO يعزز دقة التنبؤ بالمخاطر ويزيد من فرص نجاح المشاريع، خصوصًا في قطاع البنية التحتية.

2.2.2 دراسات دولية

Almatari et al. (2022)

أظهرت الدراسة أن وظائف PMO مثل التعلم التنظيمي ومراقبة الأداء لها تأثير مباشر على نتائج المشاريع. كما أظهرت نتائج النمذجة SEM أن بعض الوظائف لها أثر جزئي على رضا العميل، فيما لم تُثبت علاقة بين وظائف أخرى والنتائج.

AXELOS (2017)

يعرض النموذج البريطاني P3O إطارًا متكاملًا لإدارة المحافظ والبرامج والمشاريع ضمن نظام دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، مع تركيز على التكامل بين المستويات الثلاثة.

(2021) PMI

يُعرّف إطار PMO-CP كمقاربة تعتمد على الخبرة التخصصية والفصل الواضح بين الأدوار، ويركز على دعم المدراء من خلال التوجيه والرقابة وتحليل الأداء.

(2019) Sebestyen et al

في دراسة تحليلية أجراها (Sebestyen et al. (2019)، تم تقديم نموذج عام لمكاتب إدارة المشاريع يمكن تخصيصه وفق طبيعة المؤسسة، حيث أظهرت النتائج أن تخصيص النموذج حسب السياق المؤسسي يزيد من كفاءته وفعاليته في دعم المشاريع، مما يعزز من أهمية ملائمة الهيكل التنظيمي في تصميم PMO فعال.

(2013) Daniel Ward

تناولت الدراسة العلاقة بين مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) ونجاح مشاريع نظم المعلومات (IS Projects)، حيث أشارت إلى أن وجود PMO لا يرتبط دائمًا بزيادة معدل نجاح المشروع، بل قد يؤثر سلبًا على رضا الإدارة العليا، خاصة إذا غاب الدور الحقيقي للمكتب في المراحل الحرجة. وأكدت الدراسة على أهمية تدخل PMO في مرحلتين تحديد الفوائد ومراجعتها النهائية، لتحقيق أقصى قيمة مضافة للمشروع.

2.2.3 أوجه التشابه والاختلاف بين PMO-CP و P3O

البند	PMO-CP (الولايات المتحدة)	P3O (المملكة المتحدة)
الهدف	دعم المشاريع بالمهارات والرقابة	دعم اتخاذ القرار وتكامل الاستراتيجية
نطاق العمل	المشروع أو البرنامج	المشروع + البرنامج + المحفظة
مركزية المكتب	غالبًا مركزية	مرن - مركزي/لامركزي بحسب الحاجة
أدوات القياس	مؤشرات أداء تفصيلية	مزيج من مؤشرات ومداخل استراتيجية
العلاقة مع الإدارة العليا	داعم تنفيذي مباشر	قناة اتصال استراتيجية

2.3 الإطار النظري

يعتمد الإطار النظري على نظرية النظم (System Theory) التي ترى أن المؤسسة عبارة عن نظام متكامل يتفاعل فيه كل عنصر مع العناصر الأخرى. في هذا السياق، يُعتبر مكتب إدارة المشاريع أحد "الأنظمة الفرعية" التي تعمل على ضبط العمليات وتعزيز التناسق بين المدخلات والمخرجات.

كما يُستفاد من نموذج الوسيط (Mediating Model) في تحليل أثر وجود إطار PMO على العلاقة بين النموذج المعتمد P3O أو PMO-CP ونجاح المشاريع، مما يعكس الأثر غير المباشر لإطار العمل على النتائج.

في دراسة حديثة أجراها Sebestyen et al (2019)، تم تحليل العلاقة بين وظائف مكتب إدارة المشاريع ونتائج المشاريع، وقد خلصت الدراسة إلى أن النموذج العام لمكتب إدارة المشاريع يحقق أفضل فعالية عند تخصيصه وفق طبيعة المؤسسة، وهو ما يعزز أهمية تصميم إطار PMO مرن ومتوافق مع السياق المحلي.

وقد دعمت دراسة Ward و Daniel (2013) هذا التوجه من خلال تحليل دور مكاتب إدارة المشاريع في مشاريع نظم المعلومات، حيث أكدت أن فعالية PMO تعتمد على توقيت تدخله ومدى ارتباطه بمراحل المشروع الحرجة مثل تحديد الفوائد ومراجعتها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة

تُعد منهجية البحث من العناصر الأساسية التي تحدد دقة وجودة المخرجات العلمية، وتضمن اتساقها مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها. ونظرًا لأن هذه الدراسة تهدف إلى تحليل أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع (PMO) على نجاح المشاريع، مع التركيز على الدور الوسيط لإطار العمل، فقد تم اختيار منهجية تحليلية تعتمد على تحليل بيانات ومضامين دراسات سابقة وتقارير منشورة، بما ينسجم مع طبيعة البيانات الثانوية المستخدمة.

نوع الدراسة

تصنف هذه الدراسة ضمن البحوث التطبيقية التحليلية ذات الطابع الوصفي، حيث تعتمد على تحليل محتوى الأدبيات والممارسات الفعلية لمكاتب إدارة المشاريع في مؤسسات القطاعين العام والخاص داخل المملكة العربية السعودية، من خلال مقارنة نماذج مطبقة (PMO-CP و P3O) بالاستناد إلى مصادر منشورة وموثقة.

منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لمقاربة موضوع الدراسة، من خلال مراجعة نقدية ومنهجية للبحوث والتقارير والدراسات ذات الصلة. وقد تم تحليل المحتوى لاستخلاص أوجه التشابه والاختلاف بين النموذجين الأمريكي والبريطاني، وتفسير العلاقة بين ممارسات PMO ومؤشرات نجاح المشروع من خلال إطار نظري مستند إلى نظرية النظم والنموذج الوسيط.

مجتمع الدراسة

نظرًا لاعتماد هذه الدراسة على بيانات ثانوية، فإن "مجتمع الدراسة" يُقصد به النطاق المؤسسي الذي تم استقاء البيانات عنه، ويشمل:

- الجهات الحكومية السعودية التي تم فيها تطبيق نماذج PMO منشورة في تقارير أو دراسات.
- الشركات السعودية في القطاع الخاص العاملة في مجالات المقاولات، الطاقة، والخدمات الاستشارية، التي تم تناولها ضمن الدراسات السابقة والمصادر المتاحة.

عينة الدراسة

لم يتم اعتماد عينة ميدانية أو إجراء استبيانات، بل تم تحليل مضامين دراسات منشورة وتقارير رسمية متاحة، تغطي حالات تطبيق فعلية لنماذج PMO. وتم اختيار هذه الدراسات بناءً على مدى صلتها الوثيقة بموضوع الدراسة وتنوعها من حيث السياق المؤسسي والجغرافي.

أدوات جمع البيانات

تم جمع البيانات من خلال المصادر التالية:

- تقارير سنوية صادرة عن الجهات الحكومية والشركات ذات العلاقة بإدارة المشاريع.
- أدبيات منشورة ودراسات أكاديمية سابقة.
- أدلة منهجية صادرة عن معاهد متخصصة مثل PMI و AXELOS.

أساليب تحليل البيانات

اعتمدت الدراسة على تحليل المحتوى وتفسير المعاني الكامنة في النصوص العلمية والتقارير، من خلال:

- المقارنة بين خصائص نموذج PMO-CP ونموذج P3O.
- تحليل نقدي لأثر تطبيق هذه النماذج على أبعاد نجاح المشاريع.
- إبراز الدور الوسيط لإطار عمل PMO من خلال الربط بين عناصر النظرية والممارسة.

متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل:
النموذج التطبيقي لمكتب إدارة المشاريع (PMO-CP / P3O)
- المتغير التابع:
نجاح المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العميل)
- المتغير الوسيط:
إطار عمل PMO داخل المؤسسة

حدود البحث

- تواجه هذه الدراسة عدة قيود تتعلق بطبيعة البيانات الثانوية المعتمدة، ومنها:
- الاعتماد على المعلومات المتاحة في المصادر المنشورة فقط.
 - تفاوت مستوى التفصيل والدقة في بعض التقارير والدراسات.
 - عدم إمكانية التحقق الميداني من بعض الممارسات أو النتائج المشار إليها.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

نظرًا لعدم تنفيذ الدراسة الميدانية فعليًا لاعتبارات تتعلق بالإطار الزمني، فإن هذا الفصل يقدم تصورًا نظريًا مستندًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، ويتضمن تحليلًا استنتاجيًا للنتائج المتوقعة لو تم تطبيق الدراسة كما هو مخطط لها. ويهدف هذا التقديم النظري إلى بيان الكيفية التي يمكن من خلالها اختبار فرضيات البحث مستقبلاً، وتقديم توصيات أولية لصناع القرار بناءً على ما أظهرته الأدبيات السابقة من أنماط ارتباط بين ممارسات مكاتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع.

تحليل البيانات

وقد استخدم الباحث في تصميمه المنهجي أدوات إحصائية مثل نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل العلاقات بين:

- النموذج الإداري المعتمد (PMO-CP / P3O) كمتغير مستقل.
- نجاح المشروع كمتغير تابع.
- إطار عمل PMO كعامل وسيط.

ولو تم جمع البيانات، لتم تطبيق أدوات تحليل مثل:

- تحليل الانحدار لاختبار قوة العلاقة بين النموذج ونتائج الأداء.
- تحليل المسار (Path Analysis) ضمن SmartPLS لاكتشاف الدور الوسيط.
- T-test / ANOVA لاختبار فروقات بين القطاعين العام والخاص.

النتائج النظرية المتوقعة

بناءً على ما سبق واستنادًا إلى مراجعة الأدبيات، فإن النتائج المتوقعة للدراسة تشمل ما يلي:

1. وجود فروقات جوهرية بين النموذجين:

- النموذج الأمريكي (PMO-CP) يركز على التخصص والرقابة.
- النموذج البريطاني (P3O) يركز على التكامل الاستراتيجي.

2. كلا النموذجين يساهم في تحسين نجاح المشاريع:

- PMO-CP يعزز مؤشرات الأداء مثل الوقت والتكلفة.
- P3O يعزز اتخاذ القرار والتوافق المؤسسي.

3. الدور الوسيط لإطار العمل واضح:

◦ وجود إطار PMO فعال داخل المؤسسة يعزز تأثير أي نموذج على نتائج الأداء.

4. توقع وجود فروق بين القطاعين العام والخاص:

◦ القطاع الخاص قد يكون أكثر مرونة في تبني نموذج PMO-CP.

◦ بينما تميل الجهات الحكومية لاعتماد P3O في سياق الحوكمة الشاملة.

-التوصيات

استنادًا إلى ما تم استنتاجه من الإطار النظري والدراسات السابقة، يوصى بما يلي:

1. تفعيل دور مكاتب إدارة المشاريع في المؤسسات السعودية، مع مراعاة تخصيص النموذج حسب طبيعة القطاع (عام/خاص).

2. الاستفادة من نقاط القوة في كلا النموذجين:

◦ الجمع بين دقة الرقابة (PMO-CP) وشمولية التكامل (P3O).

3. تطوير إطار عمل داخلي PMO يتماشى مع أهداف المؤسسة، ويُراجع دوريًا لضمان فعاليته.

4. تشجيع المؤسسات على جمع بيانات أداء المشروع وربطها بوظائف PMO لتسهيل التقييم المستقبلي القائم على أدلة واقعية.

5. تنفيذ دراسات ميدانية مستقبلية لاختبار الفرضيات التي تم طرحها في هذا البحث ضمن بيئة واقعية سعودية.

المراجع

المراجع العربية

- مكتب إدارة المشاريع. (2021). دليل تأسيس وتشغيل مكاتب إدارة المشاريع. الرياض: هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية.
- سليمان، ناصر. (2023). أثر تطبيق مكتب إدارة المشاريع على أداء شركات المقاولات - دراسة حالة شركة بلر العربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فيصل.
- العمراني، فهد. (2022). دور مكاتب إدارة المشاريع في تحسين نتائج المشاريع في السعودية. المجلة السعودية للإدارة، 8(2)، 88-102.
- الموسى، عبد الرحمن. (2023). الذكاء الاصطناعي كأداة دعم لنجاح المشاريع. مؤتمر مستقبل التقنية، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.

المراجع الأجنبية

- Almatari, A., Al-Debei, M., & Tarhini, A. (2022). Exploring the Influence of Project Management Offices in Saudi Arabia. *International Journal of Project Management*, 40(3), 202–215.
- PMI. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition*. Project Management Institute.
- AXELOS. (2017). *P3O® Portfolio, Programme and Project Offices*. TSO (The Stationery Office).
- Sebestyen, Z., Kovacs, A., & Szalay, I. (2019). Further Relevance Analysis of a General PMO Model. *Proceedings of the Creative Construction Conference, Budapest University of Technology and Economics*.
- Ward, J., & Daniel, E. (2013). The role of project management offices (PMOs) in IS project success and management satisfaction. *International Journal of Project Management*, 31(5), 567–578.

الملاحق

الاستبانة

نظرًا لاعتماد هذه الدراسة على البيانات الثانوية، لم يتم تنفيذ استبانة ميدانية فعلية.

ومع ذلك، تم إعداد نموذج استبانة استرشادي يعتمد على أدوات وأبعاد مستخدمة في الأدبيات الأكاديمية، وذلك لغرض بناء النموذج النظري للدراسة وتصميم فروض البحث.

The Impact of the Project Management Office on Project Success: The Mediating Role of the PMO Framework and a Statistical Analysis of Adopting the American and British Models in Saudi Arabia

This study explores the impact of Project Management Offices (PMOs) on the success of projects within the Kingdom of Saudi Arabia. It presents a comparative theoretical analysis of two internationally recognized models: the American PMO-CP and the British P3O frameworks. The research investigates how each model contributes to improving key performance indicators such as time, cost, quality, and client satisfaction. A conceptual framework is proposed in which the PMO structure functions as a mediating variable linking the adopted model to project outcomes.

Due to the reliance on secondary data and the absence of primary data collection, the study remains theoretical and is grounded in an extensive review of academic literature and validated studies. It concludes with practical recommendations for organizations and decision-makers to tailor and integrate best practices from both frameworks into the local Saudi context.

Midocean University

College of Management

Department Master of Business Administration



Title in English

The Impact of the Project Management Office on Project Success: The Mediating Role of the PMO Framework and a Statistical Analysis of Adopting the American and British Models in Saudi Arabia

Prepared by:

Amjad Adnan Salakhou

Academic number:

243001887

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

Year:2025