

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير ادارة المشاريع



**دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في رفع نضج إدارة المشاريع وتحسين
نتائج المشاريع التشغيلية: دراسة ميدانية على شركات لوجستية في المملكة
العربية السعودية**

إعداد الطالب/

مريم عادل السلیمان

الرقم الجامعي

253002756

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026

3		مقدمة:
4		مشكلة الدراسة
5		أهداف الدراسة
6		أسئلة الدراسة
6		الأسئلة الفرعية
7		فروض الدراسة
7		أهمية الدراسة
9		الدراسات السابقة:
16		الفجوة البحثية:
17		المنطلقات النظرية للدراسة:
22		المنهجية وطرق البحث:
22		ثانيًا: مجتمع الدراسة وعينتها
23		ثالثًا: مصادر جمع البيانات
23		رابعًا: أداة الدراسة
24		خامسًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة
25		سادسًا: حدود الدراسة
26		المراجع

مقدمة:

شهد عالم الأعمال المعاصر تحولات عميقة في بنية المنظمات وأساليب عملها، فرضتها تسارع وتيرة العولمة وتنامي المنافسة واتساع نطاق المشاريع وتعقدها، مما جعل إدارة المشاريع ركيزة محورية لتحقيق الأهداف التنظيمية والاستراتيجية في مختلف القطاعات الاقتصادية. وقد أضحت المنظمات المعاصرة بحاجة ماسة إلى تطوير قدراتها في إدارة المشاريع لمواكبة التحديات المتجددة التي تفرضها بيئة الأعمال المتقلبة، وضمان تنفيذ مشاريعها بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين ضمن محددات الوقت والتكلفة والجودة (باقر وارثيمة والهواري، 2020).

وفي سياق هذا التحول، برزت الحاجة إلى هياكل تنظيمية متخصصة تتولى مهام التنسيق والإشراف وتوحيد ممارسات إدارة المشاريع على مستوى المنظمة، وهو ما قاد إلى ظهور مفهوم مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office – PMO) بوصفه كيانًا تنظيميًا يسعى إلى معيرة العمليات وتسهيل تبادل الموارد والأدوات والمنهجيات بين المشاريع المختلفة، بما يُعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال مشاريعها. وقد تزايد الاهتمام بمكاتب إدارة المشاريع تزايدًا ملحوظًا منذ منتصف تسعينيات القرن العشرين، حتى بات ما يزيد عن ثلاثة أرباع المنظمات الكبرى حول العالم تعتمد على مكاتب إدارة مشاريع بمستويات مختلفة من الصلاحيات والمسؤوليات (Ichsan et al., 2023).

ويؤدي مكتب إدارة المشاريع وظائف متعددة الأبعاد تتجاوز الدور التنفيذي المباشر لتشمل التخطيط المنهجي وتوحيد المعايير والمراقبة والتحكم في أداء المشاريع وإدارة المعرفة المؤسسية والمواءمة بين المشاريع والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة، وهو ما يجعله أداة محورية لرفع مستوى نضج إدارة المشاريع في المنظمات القائمة على المشاريع، كما يضطلع المكتب بدور جوهري في تعزيز عمليات إدارة المعرفة ونقل الخبرات والدروس المستفادة عبر المشاريع، مما يحدّ من تكرار الأخطاء ويُسهم في بناء ذاكرة مؤسسية تراكمية تُثري الممارسات المهنية في إدارة المشاريع. (Salameh et al., 2022)

وفي ضوء الدور الحيوي الذي يؤديه القطاع اللوجستي في الاقتصادات الحديثة، ولا سيما في المملكة العربية السعودية التي تسعى من خلال رؤيتها 2030 إلى التحول نحو مركز لوجستي عالمي رائد، تتجلى أهمية تبني ممارسات إدارة مشاريع متقدمة وناضجة في هذا القطاع تحديدًا. فالشركات اللوجستية

تدير يوميًا عمليات تشغيلية معقدة ومتشابكة ذات حساسية زمنية عالية، تتطلب تنسيقًا دقيقًا بين أطراف متعددة ضمن سلاسل إمداد ممتدة جغرافيًا، مما يجعل الحاجة إلى مكتب إدارة مشاريع فعال أمرًا ذا أولوية استراتيجية (بخش، 2020).

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر مكتب إدارة المشاريع بأبعاده المتعددة على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

يشهد القطاع اللوجستي في المملكة العربية السعودية تحولات جوهرية متسارعة في ظل مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي وضعت هذا القطاع في صدارة أولوياتها الاستراتيجية، ساعيةً إلى تحويل المملكة إلى مركز لوجستي عالمي يربط القارات الثلاث، وهو ما تجلّى في إطلاق الاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية التي تستهدف رفع مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي وتحسين ترتيب المملكة في مؤشر الأداء اللوجستي العالمي. غير أن تحقيق هذه الطموحات المشروعة يستلزم تنفيذ حزمة واسعة من المشاريع التشغيلية المعقدة والمتشابكة التي تتطلب قدرات إدارية متقدمة تتجاوز الأساليب التقليدية في إدارة المشاريع، وهو ما يطرح تساؤلات جوهرية حول مدى جاهزية الشركات اللوجستية السعودية لإدارة هذا الكمّ المتنامي من المشاريع بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين.

وتشير الشواهد الميدانية والتقارير القطاعية إلى أن كثيرًا من الشركات اللوجستية العاملة في المملكة تعاني من تحديات متكررة في مشاريعها التشغيلية، تتمثل في التأخر عن الجداول الزمنية المعتمدة، وتجاوز الميزانيات المرصودة، وتراجع مستويات الجودة، وضعف التنسيق بين فرق العمل المتعددة، وغياب التوثيق المنهجي للدروس المستفادة مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء ذاتها عبر المشاريع المتعاقبة. ويمكن ردّ جانب كبير من هذه الإشكاليات إلى غياب هيكل تنظيمي مركزي متخصص يضطلع بدور الإشراف والتنسيق والتوحيد المعياري لممارسات إدارة المشاريع على مستوى المنظمة، وهو الدور الذي يُناط بمكتب إدارة المشاريع (PMO) وفقًا للأدبيات المعاصرة.

وعلى الرغم من الاهتمام العالمي المتزايد بمكاتب إدارة المشاريع باعتبارها رافعة تنظيمية استراتيجية لتحسين نتائج المشاريع وتعزيز النضج المؤسسي في إدارتها، كما أكدته دراسات عديدة مثل دراسة

(Sandhu et al., 2024) التي أثبتت دور المكتب في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، ودراسة (Ichsan et al., 2023) التي حددت ستين دورًا لمدير المكتب، ودراسة (Umasekar, 2024) التي أظهرت فاعلية المكتب في مشاريع البناء الكبرى، إلا أن الواقع العملي يكشف عن فجوة واضحة بين ما تؤكدُه الأدبيات النظرية من فوائد جوهرية لمكتب إدارة المشاريع وبين مستوى تبنيهِ وتفعيله فعليًا في الشركات اللوجستية السعودية. فكثير من هذه الشركات إما لا تمتلك مكتبًا رسميًا لإدارة المشاريع، أو تمتلك مكتبًا يعمل بصلاحيات محدودة لا ترقى إلى المستوى الاستراتيجي المطلوب، مما يُضعف قدرته على إحداث الأثر المنشود في نتائج المشاريع التشغيلية.

ويتعمق الإشكال البحثي حين يُلاحظ أن الأدبيات العربية تكاد تخلو من دراسات ميدانية تناولت دور مكتب إدارة المشاريع في القطاع اللوجستي تحديدًا، إذ تركز معظم الدراسات السابقة على قطاعات الإنشاءات وتقنية المعلومات والقطاع الحكومي، وهو ما يُمثّل فجوة بحثية تستدعي المعالجة العلمية، لا سيما في ظل الخصوصية التشغيلية التي يُميّز بها القطاع اللوجستي من حيث سرعة الإيقاع التشغيلي وتعدد أصحاب المصلحة وحساسية عامل الوقت وتعقيد سلاسل الإمداد وارتفاع مستوى المخاطر التشغيلية. فهل يُسهم وجود مكتب إدارة مشاريع فعال بأبعاده المتعددة في تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في هذا القطاع الحيوي؟ وأي أبعاد المكتب أشدّ تأثيرًا في هذا السياق الخاص؟

وانطلاقًا مما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في السعي إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما أثر مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده (التخطيط والمنهجيات المعيارية، المراقبة والتحكم في الأداء، إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي، المواءمة الاستراتيجية) على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده (التخطيط والمنهجيات المعيارية، المراقبة والتحكم في الأداء، إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي، المواءمة الاستراتيجية) على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر بُعد التخطيط والمنهجيات المعيارية لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر بُعد المراقبة والتحكم في الأداء لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر بُعد إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر بُعد المواءمة الاستراتيجية لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.
- تقديم إطار مقترح لتفعيل دور مكتب إدارة المشاريع في رفع مستوى نضج إدارة المشاريع وتحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.

أسئلة الدراسة

ما أثر مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده (التخطيط والمنهجيات المعيارية، المراقبة والتحكم في الأداء، إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي، المواءمة الاستراتيجية) على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

- ما أثر بُعد التخطيط والمنهجيات المعيارية لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر بُعد المراقبة والتحكم في الأداء لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر بُعد إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر بُعد المواءمة الاستراتيجية لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيس

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده مجتمعة (التخطيط والمنهجيات المعيارية، المراقبة والتحكم في الأداء، إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي، المواءمة الاستراتيجية) على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية

H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التخطيط والمنهجيات المعيارية لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.

H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد المراقبة والتحكم في الأداء لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.

H0-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.

H0-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد المواءمة الاستراتيجية لمكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم هذه الدراسة في سدّ فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية المتعلقة بدور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في القطاع اللوجستي تحديدًا، إذ إن معظم الدراسات السابقة ركّزت على قطاعات الإنشاءات وتقنية المعلومات والقطاع الحكومي، في حين يندر وجود دراسات عربية تناولت القطاع اللوجستي بشكل مستقل.
- تُقدّم الدراسة إطارًا نظريًا يربط بين أبعاد مكتب إدارة المشاريع الأربعة (التخطيط والمنهجيات المعيارية، المراقبة والتحكم في الأداء، إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي، المواءمة الاستراتيجية) ونتائج المشاريع التشغيلية، مما يوفر أساسًا نظريًا يمكن للباحثين البناء عليه وتطويره في دراسات مستقبلية.
- تُتيح الدراسة اختبار النظريات والنماذج الغربية المتعلقة بمكتب إدارة المشاريع في بيئة عربية سعودية ذات خصوصية ثقافية وتنظيمية، مما يُعزّز من عمومية النتائج أو يكشف عن اختلافات سياقية ذات قيمة علمية.
- تُسهم الدراسة في تعميق الفهم الأكاديمي لمفهوم نضج إدارة المشاريع وعلاقته بوجود مكتب إدارة مشاريع فعّال، وكيف يؤثر هذا النضج في جودة مخرجات المشاريع التشغيلية.
- تفتح نتائج الدراسة وتوصياتها المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة ومعدّلة أخرى كالثقافة التنظيمية والتحول الرقمي ودورهما في العلاقة بين مكتب إدارة المشاريع ونتائج المشاريع التشغيلية.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُزوّد الدراسة مديري الشركات اللوجستية السعودية بأدلة تجريبية حول الأبعاد الأكثر تأثيرًا لمكتب إدارة المشاريع في تحسين نتائج مشاريعهم التشغيلية، مما يُساعدهم في توجيه استثماراتهم وقراراتهم بشكل أكثر فاعلية.
- تتماشى الدراسة مع توجّهات رؤية 2030 التي تُولي أهمية قصوى لتطوير القطاع اللوجستي وجعل المملكة مركزًا لوجستيًا عالميًا، حيث تُقدّم توصيات عملية لرفع كفاءة إدارة المشاريع في هذا القطاع الحيوي.
- تُوفّر الدراسة للممارسين خارطة طريق عملية لإنشاء مكاتب إدارة مشاريع فعّالة أو تطوير المكاتب القائمة في الشركات اللوجستية بما يتناسب مع طبيعة عملياتها ومشاريعها.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل) مكتب إدارة المشاريع (PMO وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة (Ichsan, Sadeli, Jerahmeel & Yesica, 2023) بعنوان : The Role of Project Management Office (PMO) Manager: A Qualitative Case Study in Indonesia

هدفت الدراسة إلى التعرف على أدوار مدير مكتب إدارة المشاريع (PMO) من خلال تحديد وظائف المكتب بأبعادها السبعة (إدارة المعرفة، الدور الداعم، المواءمة الاستراتيجية، تمكين أداء المشاريع، الرقابة على الحوكمة، تمكين الابتكار، وتمكين الأداء المؤسسي) على تحديد الأدوار الواجب أن يضطلع بها مدير المكتب في المنظمات بإندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي النوعي عبر ثلاث مراحل رئيسية: أولاً مراجعة منهجية للأدبيات شملت (70) ورقة بحثية، ثانياً مسح استطلاعي تمهيدي قبل مجموعة النقاش المركزة، ثالثاً عقد مجموعة نقاش مركزة (FGD). وتكونت العينة من (11) مستجيباً من ممارسي ومديري مكاتب إدارة المشاريع والأكاديميين في إندونيسيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد (60) دوراً لمدير مكتب إدارة المشاريع موزعة على الوظائف السبع للمكتب، وأن هذه الأدوار تتضمن إدارة عمليات وأدوات المعرفة، وبناء كفاءة الفريق، والتنسيق مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتقييم أداء المشاريع. وأوصت الدراسة بتطوير إطار كفاءات شامل لمدير مكتب إدارة المشاريع يُراعي السياقات التنظيمية المختلفة، وإجراء دراسات مستقبلية تستقطب وجهات نظر أصحاب المصلحة الآخرين كمديري المشاريع والرعاة والعملاء.

دراسة (Fernandes, Sousa, Tereso & O'Sullivan, 2021) بعنوان : Role of the Project Management Office in University Research Centres

هدفت الدراسة إلى التعرف على أدوار ووظائف مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده الثلاثة (أساسي، متوسط، متقدم) على تحسين إدارة مشاريع البحث والتطوير في مراكز البحث الجامعية (URCs) حول العالم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال استبانة إلكترونية مع تحليل عاملي

للبيانات. وتكونت العينة من (370) باحثًا مشاركًا في مشاريع بحث وتطوير تعاونية من (510) مراكز بحثية في (20) جامعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ثلاثة مستويات نضج لمكتب إدارة المشاريع تتضمن مجتمعة (26) وظيفة رئيسية، حيث يتضمن المستوى الأساسي ست وظائف، والمتوسط عشر وظائف إضافية، والمتقدم عشر وظائف أخرى، كما أبدى (81%) من المستجيبين اعتقادهم بأن إنشاء مكتب إدارة مشاريع سيكون مفيدًا لمراكزهم البحثية. وأوصت الدراسة بضرورة مواءمة وظائف المكتب مع الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي للمركز البحثي، وحصول دعم الإدارة العليا لتطبيق المكتب، واختيار القيادة المناسبة للمكتب وفريقه.

دراسة (Sandhu, Al Ameri, Shahzad & Naseem, 2024) بعنوان : The Role of Project Management Office in the Implementation of Strategic Plans in Project-Based Organisations

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده السبعة (الإدارة الاستراتيجية، منهجية وكفاءة إدارة المشاريع، المراقبة والتحكم في الأداء، التعلم المؤسسي، إدارة المشاريع المتعددة، الهيكل التنظيمي والاتصال، واستدامة قيمة المشاريع) على تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المنظمات القائمة على المشاريع بدولة الإمارات العربية المتحدة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي من خلال استبانة وُزعت إلكترونيًا. وتكونت العينة من (268) استبانة صالحة من أصل (450) استبانة وُزعت على العاملين في (19) منظمة قائمة على المشاريع. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أربعة أدوار لمكتب إدارة المشاريع لها تأثير جوهري في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وهي: الإدارة الاستراتيجية، منهجية وكفاءة إدارة المشاريع، المراقبة والتحكم في الأداء، والهيكل التنظيمي والاتصال، بينما لم تكن أدوار إدارة المشاريع المتعددة والتعلم المؤسسي واستدامة قيمة المشاريع ذات دلالة إحصائية منفردة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع وربطه بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وتطوير أدوات الاتصال والمتابعة وأنظمة معلومات المشاريع.

دراسة (Silvius, 2021) بعنوان : The Role of the Project Management Office in Sustainable Project Management

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده المتعددة (الحوكمة، التوحيد المعياري، إدارة المحافظ، إدارة المعرفة، التعلم المؤسسي) على تعزيز ممارسات الاستدامة في إدارة المشاريع. واستخدمت الدراسة المنهج المفاهيمي التحليلي من خلال أداة خرائط المفاهيم (Concept Mapping) الربط أدوار المكتب بمتطلبات الاستدامة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مكتب إدارة المشاريع يمكن أن يؤدي دورًا تمكينياً محورياً في استدامة المشاريع وإدارتها المستدامة، وذلك عبر دمج معايير الاستدامة في عمليات اختيار المشاريع والحوكمة وإدارة المحافظ، فضلاً عن تعزيز التعلم المؤسسي حول ممارسات الاستدامة. وأوصت الدراسة بأن تتبنى المنظمات توسيع نطاق وظائف مكتب إدارة المشاريع ليشمل دمج الاستدامة ضمن عملياته المعيارية، وتطوير أدوات تقييم استدامة المشاريع ضمن محفظة المشاريع.

دراسة (Salameh et al., 2022) بعنوان The Impact of Project Management Office's Role on Knowledge Management: A Systematic Review Study :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) على إدارة المعرفة من خلال مراجعة منهجية شاملة للأدبيات. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية وفقاً لإرشادات PRISMA ، حيث شملت المراجعة (6) أوراق بحثية مختارة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مكتب إدارة المشاريع يؤثر إيجابياً على عمليات إدارة المعرفة بما يشمل اكتساب المعرفة ونقلها وتطبيقها، وأنه يعمل كمركز لتخزين الدروس المستفادة وأفضل الممارسات. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الأبحاث التجريبية لاستكشاف الآليات التفصيلية لتأثير المكتب على إدارة المعرفة في سياقات تنظيمية مختلفة.

دراسة (Umasekar, 2024) بعنوان Evaluating the Role of Project Management Offices (PMOs) in Large-Scale Construction Projects: Insights from Construction Industry Professionals :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) بأبعاده (مواءمة أهداف المشاريع، كفاءة تخصيص الموارد، توحيد العمليات، تسهيل الاتصال، إدارة المخاطر) على نجاح مشاريع البناء الكبرى في قطاع الإنشاءات. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (كمي ونوعي) من خلال استبانة إلكترونية مهيكلية تضمنت أسئلة مغلقة ومفتوحة. وتكونت العينة من مجموعة متنوعة من المهنيين

العاملين في إدارة مشاريع البناء الكبرى .وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مكاتب إدارة المشاريع تُعدّ فعالة بدرجة عالية في مواءمة أهداف المشاريع (5/4.25)، وتوحيد العمليات (5/4.38)، وإدارة المخاطر (5/4.29)، وأن (68.9%) من المستجيبين أكدوا تحسّن الجداول الزمنية و(75.6%) أكدوا تحسّن مشاركة أصحاب المصلحة، بينما أبدى أكثر من (89%) رضاهم عن أداء المكتب. وأوصت الدراسة بتعزيز دعم الإدارة العليا لمكاتب إدارة المشاريع، وتبني ممارسات الاستدامة والتقنيات الابتكارية ضمن عمليات المكتب.

دراسة (Fernandes, Pinto, Araújo & Machado, 2020) بعنوان : The Roles of a Programme and Project Management Office to Support Collaborative University–Industry R&D

هدفت الدراسة إلى التعرف على أدوار مكتب إدارة البرامج والمشاريع (PgPMO) بأبعاده المتعددة (دعم تقديم العروض، حوكمة المشاريع، إدارة المخاطر، التخطيط والمراقبة، نقل المعرفة) على دعم التعاون البحثي بين الجامعات والصناعة في مشاريع البحث والتطوير التعاونية .واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة الإثنوغرافية من خلال الملاحظة المباشرة والمقابلات المعمقة وتحليل الوثائق. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مكتب إدارة البرامج والمشاريع يلعب دوراً محورياً في تعزيز نجاح الشراكات البحثية من خلال توفير هيكل حوكمة موحد وتسهيل التواصل بين الشركاء وتوحيد ممارسات إدارة المشاريع عبر المؤسسات المشاركة. وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء هياكل مكاتب إدارة مشاريع مخصصة للشراكات الجامعية-الصناعية، وتوسيع وظائفها لتشمل دعم إدارة المحافظ البحثية.

دراسة (Hussin Mohamed Hassan & Mohamed Younes, 2024) بعنوان Impact of Projects Management Office on Improving Projects Results

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع من حيث الالتزام بالجدول الزمني والميزانية والجودة ورضا أصحاب المصلحة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لمكتب إدارة المشاريع في تحسين نتائج المشاريع التشغيلية .وأوصت الدراسة بتعزيز دور المكتب في المنظمات وتطوير آليات المتابعة والتقييم المستمر للمشاريع.

دراسة (Chadwick, 2025) بعنوان The Role of the Project Management Office (PMO) in Knowledge Management and Transfer: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في إدارة المعرفة ونقلها من خلال تجميع الأبحاث الحالية حول هذا الدور المحدد. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مكتب إدارة المشاريع يلعب دورًا محوريًا في إدارة المعرفة ونقلها عبر المشاريع والبرامج، ويعمل كمستودع للمعرفة المؤسسية والدروس المستفادة. وأوصت الدراسة بوضع أجندة بحثية مستقبلية تستكشف العوامل المؤثرة في فاعلية المكتب كوسيط لنقل المعرفة في بيئات مشاريع متنوعة.

دراسة (بخش، 2020) بعنوان: تطوير إدارة مكاتب تحقيق الرؤية في ضوء منهجية إدارة المشروعات "PMO Value Ring"

هدفت الدراسة إلى التعرف على سبل تطوير إدارة مكاتب تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من خلال تحليل واقع إنشاء وإدارة المكاتب ومنهجية مكتب إدارة المشروعات PMO Value Ring. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الوثائق والأدلة الاسترشادية ذات الصلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تقارب بين آليات إنشاء وإدارة مكاتب تحقيق الرؤية ومنهجية PMO Value Ring، خاصة في التركيز على الخطوات والعناصر الرئيسة لإنشاء المكاتب وإدارتها. وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من الدليل الاسترشادي لإنشاء وإدارة مكاتب تحقيق الرؤية، وضرورة تركيز مكاتب تحقيق الرؤية على أصحاب المصالح وتوقعاتهم لخلق قيمة حقيقية، وتقييم آليات خلق القيمة في ضوء توقعات أصحاب المصالح.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (نتائج المشاريع التشغيلية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة (عمرو والحبيس، 2022) بعنوان: تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم إدارة المشاريع الإنشائية بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التقييم) على نتائج المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء بالأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة وُزعت على العاملين في المشاريع الإنشائية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية تطبيق معايير إدارة المشاريع في تحسين نتائج المشاريع الإنشائية من حيث الوقت والتكلفة والجودة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني معايير إدارة المشاريع المهنية في المشاريع الإنشائية وتدريب الكوادر العاملة على تطبيقها.

دراسة (باقر وارتيمة والهواري، 2020) بعنوان: أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية، وإدارة المخاطر البيئية) على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، الوقت، والمجال)، من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة. وتكونت العينة من (160) استبانة صالحة للتحليل من أصل (220) استبانة وُزعت إلكترونياً على المهندسين والفنيين العاملين في الهيئة باستخدام تقنية العينة العشوائية البسيطة، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي وبرنامج نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها مجتمعة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على الثقافة التنظيمية، ووجود أثر جزئي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على إدارة المشاريع الهندسية عبر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط. وأوصت الدراسة بإنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات وربطها بإدارة ضبط الجودة، والحد من المخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد، وبناء قاعدة معلومات تضم معظم المخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية في كافة مراحل حياة المشروع.

دراسة (حزين والبنزيعة، 2024) بعنوان: أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية لشركات الإنشاءات في الأردن

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع في شركات الإنشاءات بالأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتبني المعايير الدولية لإدارة المشاريع على مستوى جودة المشاريع الإنشائية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تبني شركات الإنشاءات للمعايير الدولية في إدارة مشاريعها لتحقيق مستويات أعلى من الجودة.

دراسة (الشهري والعقيلي، 2024) بعنوان: دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، احترام الأفراد) على دعم مشاريع إدارة المعرفة بأبعادها (تحويل وتوزيع المعرفة، اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة) في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال استبيان. وتكونت العينة من (42) فردًا من رؤساء الإدارات والإدارات العليا العاملين بالأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور للإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة، حيث جاء بُعد تطبيق المعرفة أولاً يليه بُعد اكتساب المعرفة ثم بُعد تحويل وتوزيع المعرفة، كما أظهرت موافقة أفراد الدراسة بدرجة مرتفعة جدًا على ممارسات الإدارة الرشيقة، وأبرزها بُعد الإدارة بالرؤية، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين دعم مشاريع إدارة المعرفة وممارسات الإدارة الرشيقة عند مستوى معنوية (0.01). وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة العاملين في عمليات التخطيط والتنفيذ لتعزيز الإبداع، والاستفادة من الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين المستمر، وعقد ورش عمل لمعالجة ضعف دعم الإدارات العليا لتطبيقات الإدارة الرشيقة، وتشجيع تبني الأفكار الابتكارية.

دراسة (وليد ومريزق، 2024) بعنوان: دور تطبيق تقنيات إدارة المشاريع CPM ، "PERT في إدارة الوقت لإنجاز المشاريع الإنشائية: دراسة حالة إنجاز مكتب بريد الجزائر جندل "1 نوفمبر" بولاية عين الدفلى

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق تقنيات إدارة المشاريع بأبعادها) أسلوب بيرت PERT ، وأسلوب المسار الحرج (CPM على إدارة الوقت لإنجاز المشاريع الإنشائية من خلال دراسة مشروع إنجاز مكتب بريد الجزائر جندل بولاية عين الدفلى. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة التحليلية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق أسلوب بيرت والمسار الحرج يسهم في ضمان نجاح المشاريع الإنشائية وسهولة متابعتها، وأن هذه التقنيات ضرورية للتحكم في الوقت والاستخدام الأمثل للموارد. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية لتقنيات إدارة المشاريع الحديثة في التخطيط الزمني ومتابعة مشاريعها الإنشائية لضبط التكلفة وتسريع التسليم.

الفجوة البحثية:

أوجه الاتفاق

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في جوانب متعددة، حيث تتقاطع مع دراسة (Ichsan, Sadeli, Jerahmeel & Yesica, 2023) ودراسة (Sandhu, Al Ameri, Shahzad & Yesica, 2023) ودراسة (Naseem, 2024) ودراسة (Fernandes, Sousa, Tereso & O'Sullivan, 2021) في تناول مكتب إدارة المشاريع (PMO) بوصفه متغيراً مستقلاً رئيساً والتركيز على أدواره ووظائفه المتعددة الأبعاد داخل المنظمات. كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Salameh et al., 2022) ودراسة (Chadwick, 2025) في إبراز بُعد إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي بوصفه أحد الأبعاد الجوهرية لمكتب إدارة المشاريع، وتلتقي مع دراسة (Sandhu et al., 2024) في تبني بُعدي المراقبة والتحكم في الأداء والمواءمة الاستراتيجية ضمن أبعاد المتغير المستقل. وعلى صعيد المنهجية، تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Sandhu et al., 2024) ودراسة (باقر وارثيمة والهوري، 2020) ودراسة (الشهري والعقيلي، 2024) في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، كما تتقاطع مع دراسة (Umasekar, 2024) ودراسة (Hussin Mohamed Hassan & Mohamed Younes, 2024) في التركيز على قياس أثر مكتب إدارة المشاريع في تحسين نتائج المشاريع ومخرجاتها الفعلية. فضلاً عن ذلك تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (بخش، 2020) في الاهتمام بالسياق السعودي تحديداً وربط مكتب إدارة المشاريع بتطلعات رؤية المملكة 2030، وتلتقي مع دراسة (حزين والبزايعه، 2024) ودراسة (عمرو والحبيس، 2022) في تناول أثر الممارسات المعيارية والمنهجيات الموحدة على جودة المشاريع ونتائجها التشغيلية.

أوجه الاختلاف

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية، إذ تختلف عنها جميعاً في بيئة التطبيق، حيث تستهدف القطاع اللوجستي تحديداً بوصفه قطاعاً لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مستقل، في حين ركزت دراسة (Umasekar, 2024) ودراسة (حزين والبزايعة، 2024) ودراسة (عمرو والحبيس، 2022) على قطاع الإنشاءات، وطُبقت دراسة (Fernandes et al., 2021) ودراسة (Fernandes, Pinto, Araújo & Machado, 2020) في بيئة مراكز البحث الجامعية والشراكات البحثية، بينما تناولت دراسة (الشهري والعقيلي، 2024) الأجهزة الحكومية ودراسة (باقر وارثيمة والهواري، 2020) هيئة الطرق والنقل البري في الكويت. كما تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (Ichsan et al., 2023) التي اعتمدت المنهج النوعي ومجموعات النقاش المركزة، وعن دراسة (Silvius, 2021) التي اعتمدت المنهج المفاهيمي التحليلي، وعن دراسة (Salameh et al., 2022) ودراسة (Chadwick, 2025) اللتين اعتمدتا منهج المراجعة المنهجية للأدبيات، وذلك بتبنيها المنهج الوصفي التحليلي الكمي الميداني. وتتفرد الدراسة الحالية كذلك في نموذجها البحثي الذي يجمع بين أربعة أبعاد متكاملة لمكتب إدارة المشاريع (التخطيط والمنهجيات المعيارية، المراقبة والتحكم في الأداء، إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي، المواءمة الاستراتيجية) في إطار واحد يُختبر أثره مجتمعاً ومنفرداً على نتائج المشاريع التشغيلية، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة بهذه الصيغة التكاملية في السياق اللوجستي السعودي، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية للأدبيات العربية في مجال إدارة المشاريع.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: الإطار النظري

مفهوم مكتب إدارة المشاريع (PMO)

يُعرف مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office – PMO) بأنه هيكل تنظيمي متخصص يُنشأ داخل المنظمة بهدف توحيد العمليات المرتبطة بحوكمة المشاريع وتسهيل تبادل الموارد والمنهجيات والأدوات والتقنيات بين المشاريع المختلفة. ويُمثل هذا الكيان التنظيمي نقطة الارتكاز المركزية التي تربط بين المشاريع الفردية والتوجهات الاستراتيجية الكلية للمنظمة، إذ يعمل على تجسير الفجوة بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ التشغيلي من خلال ضمان اتساق ممارسات إدارة المشاريع مع الأهداف

المؤسسية العليا. وقد شهد مفهوم مكتب إدارة المشاريع تطوراً ملحوظاً منذ ظهوره في منتصف تسعينيات القرن العشرين، حيث تحول من مجرد وحدة إدارية تُقدّم دعماً لوجستياً محدوداً للمشاريع إلى كيان استراتيجي يتولى وظائف شاملة تمتد من التخطيط المنهجي إلى الحوكمة المؤسسية وإدارة المحافظ والتعلم التنظيمي. (Ichsan, Sadeli, Jerahmeel & Yesica, 2023) ويتباين شكل مكتب إدارة المشاريع ونطاق صلاحياته من منظمة إلى أخرى وفقاً لطبيعة أعمالها وحجمها ومستوى نضجها في إدارة المشاريع، وهو ما يتسق مع ما أشارت إليه النظرية الموقفية (Contingency Theory) من أن فاعلية الهياكل التنظيمية مرهونة بتوافقها مع السياق المؤسسي الذي تعمل فيه (Sandhu, Al Ameri, Shahzad & Naseem, 2024).

أنماط مكاتب إدارة المشاريع ومستويات نضجها

صنّفت الأدبيات مكاتب إدارة المشاريع في ثلاثة أنماط رئيسة وفقاً لمستوى السلطة والتحكم الذي تمارسه. فالنمط الأول هو المكتب الداعم (Supportive PMO) الذي يقتصر دوره على تقديم القوالب والأدوات والممارسات الفضلى والمعلومات المستخلصة من المشاريع السابقة دون فرض رقابة مباشرة. والنمط الثاني هو المكتب الرقابي (Controlling PMO) الذي يفرض التزاماً بمنهجيات وأدوات ونماذج معيارية محددة ويُراقب الامتثال لها. أما النمط الثالث فهو المكتب التوجيهي (Directive PMO) الذي يتولى المسؤولية المباشرة عن إدارة المشاريع وتنفيذها. وقد أشارت دراسة (Fernandes, Sousa, Tereso & O'Sullivan, 2021) إلى أن مكاتب إدارة المشاريع تمرّ بثلاث مراحل نضج تطورية هي: المرحلة الأساسية والمرحلة المتوسطة والمرحلة المتقدمة، حيث تتوسع وظائف المكتب وتتعمق صلاحياته مع انتقاله من مرحلة إلى أخرى. كما أكّدت دراسة (بخش، 2020) على أهمية منهجية PMO Value Ring في توجيه عملية إنشاء المكاتب وتطويرها بما يضمن خلق قيمة حقيقية لأصحاب المصلحة.

أبعاد مكتب إدارة المشاريع في الدراسة الحالية

تتبنى الدراسة الحالية أربعة أبعاد جوهرية لمكتب إدارة المشاريع، مستمدة من مراجعة شاملة للأدبيات النظرية والتجريبية ذات الصلة. يتمثل البعد الأول في التخطيط والمنهجيات المعيارية، ويُعنى بدور المكتب في توفير إجراءات تشغيلية موحّدة وقوالب عمل مُقنّنة ومنهجيات معيارية تُوجّه فرق المشاريع وتضمن اتساق الممارسات عبر المنظمة، وهو ما أكّدت دراسة (حزين والبرايعة، 2024) أثره الإيجابي

في تحسين جودة المشاريع. ويتمثل البُعد الثاني في المراقبة والتحكم في الأداء، ويشمل متابعة تقدّم المشاريع وإعداد التقارير الدورية وتشغيل أنظمة معلومات المشاريع، وهو دور أثبتت دراسة (Sandhu et al., 2024) أهميته في تنفيذ الخطط الاستراتيجية. أما البُعد الثالث فيتعلق بإدارة المعرفة والتعلم المؤسسي، ويشمل توثيق الدروس المستفادة وإدارة قواعد المعرفة وإجراء المراجعات البعدية للمشاريع، وهو ما ركّزت عليه دراستا (Salameh et al., 2022) و (Chadwick, 2025) باعتباره من أبرز الوظائف القيمة للمكتب. ويتمثل البُعد الرابع في المواءمة الاستراتيجية، ويُعنى بربط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة وإدارة محفظة المشاريع وتحديد أولوياتها، وهو البُعد الذي كشفت دراسة (Silvius, 2021) عن دوره المحوري في تعزيز استدامة المشاريع وإدارتها المستدامة.

مفهوم نتائج المشاريع التشغيلية

يُشير مفهوم نتائج المشاريع التشغيلية إلى المخرجات الفعلية التي تتحقق من تنفيذ المشاريع مقاسةً بمعايير الأداء المعتمدة، وتشمل الالتزام بالجدول الزمني المحدد والميزانية المرسودة ومعايير الجودة المتفق عليها وتحقيق النطاق المعتمد ورضا أصحاب المصلحة والكفاءة في استخدام الموارد. وقد تجاوز مفهوم نجاح المشاريع في الأدبيات المعاصرة المثلث التقليدي (الوقت والتكلفة والجودة) ليشمل أبعادًا أوسع تتعلق بالقيمة المضافة لأصحاب المصلحة والأثر التنظيمي بعيد المدى. وتؤكد الأدبيات أن وجود مكتب إدارة مشاريع فعال يُسهم إسهامًا مباشرًا في تحسين هذه النتائج من خلال توفير الحوكمة اللازمة وتوحيد الممارسات وتيسير نقل المعرفة بين المشاريع (Hussin Mohamed Hassan & Mohamed Younes, 2024). وقد أكدت دراسة (Umasekar, 2024) أن مكاتب إدارة المشاريع تُحسّن الجداول الزمنية وإدارة الميزانيات ومشاركة أصحاب المصلحة وجودة المخرجات في المشاريع الكبرى.

النظريات المفسّرة للعلاقة بين متغيرات الدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى عدة أطر نظرية مترابطة. أولها النظرية الموقفية (Contingency Theory) التي تُفسّر تباين أشكال مكاتب إدارة المشاريع ووظائفها بتباين السياقات التنظيمية، مما يعني أن فاعلية المكتب ترتبط بمدى مواءمة تصميمه لاحتياجات المنظمة وطبيعة مشاريعها (Fernandes et al., 2020). وثانيها نظرية المنظمة المتعلمة (Learning Organization Theory) التي تدعم بُعد إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي، إذ يعمل المكتب بوصفه مستودعًا للمعرفة المؤسسية يُسهّل نقل الخبرات

والدروس المستفادة عبر المشاريع (Chadwick, 2025) وثالثها نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) التي تُؤكّد أن نجاح المشاريع يُقاس بمدى تلبية توقعات مختلف أصحاب المصلحة وليس فقط بالمؤشرات التقليدية (بخش، 2020) ورابعها نظرية التخطيط الاستراتيجي التي تربط بين المواءمة الاستراتيجية للمشاريع والأداء التنظيمي الكلي (الشهري والعقيلي، 2024).

ثانيًا: مصطلحات الدراسة

مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office – PMO): يُعرّف إجرائيًا بأنه الكيان التنظيمي المتخصص داخل الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية الذي يتولى مهام التخطيط المنهجي وتوحيد المعايير والمراقبة والتحكم في أداء المشاريع وإدارة المعرفة والتعلم المؤسسي والمواءمة بين المشاريع والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بأبعاده الأربعة.

التخطيط والمنهجيات المعيارية (Planning and Standardized Methodologies): يُعرّف إجرائيًا بأنه مجموعة الأنشطة والممارسات التي يقوم بها مكتب إدارة المشاريع لتوفير منهجيات موحدة وإجراءات تشغيلية موثقة وقوالب عمل مُقنّنة وأدوات تخطيط معيارية تُوجّه فرق المشاريع وتضمن اتساق الممارسات عبر جميع المشاريع التشغيلية في الشركة اللوجستية، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المخصصة لهذا البُعد في الاستبانة.

المراقبة والتحكم في الأداء (Monitoring and Performance Control): يُعرّف إجرائيًا بأنه مجموعة العمليات المنتظمة التي يمارسها مكتب إدارة المشاريع لمتابعة تقدّم المشاريع التشغيلية وقياس أدائها الفعلي مقارنةً بالخطط المعتمدة، بما يشمل إعداد تقارير الحالة الدورية وتشغيل أنظمة معلومات المشاريع ولوحات المؤشرات ورفع التقارير إلى الإدارة العليا، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المخصصة لهذا البُعد في الاستبانة.

إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي (Knowledge Management and Organizational Learning): يُعرّف إجرائيًا بأنه مجموعة الممارسات التي يضطلع بها مكتب إدارة المشاريع لتوثيق الدروس المستفادة من المشاريع المنجزة والحالية، وبناء قواعد معرفية مؤسسية، وإجراء المراجعات البعدية للمشاريع، وتيسير نقل الخبرات والمعارف بين فرق المشاريع المختلفة بما يحدّ من تكرار الأخطاء ويُعزّز

التراكم المعرفي المؤسسي، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المخصصة لهذا البُعد في الاستبانة.

المواءمة الاستراتيجية: (Strategic Alignment) يُعرّف إجرائيًا بأنه مجموعة الأنشطة التي يمارسها مكتب إدارة المشاريع لضمان ارتباط المشاريع التشغيلية بالأهداف الاستراتيجية للشركة اللوجستية وتحقيق التكامل بينها، بما يشمل إدارة محفظة المشاريع وتحديد الأولويات والمشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي وضمان تخصيص الموارد وفقًا للأولويات الاستراتيجية، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المخصصة لهذا البُعد في الاستبانة.

نتائج المشاريع التشغيلية: (Operational Project Outcomes) يُعرّف إجرائيًا بأنه المستوى الفعلي لمخرجات المشاريع التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، مقاسًا بمعايير الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المعتمدة ومعايير الجودة وتحقيق النطاق المحدد ورضا أصحاب المصلحة والكفاءة في استخدام الموارد وفعالية إدارة المخاطر وجودة التواصل وتسليم المخرجات وتحقيق الأهداف التشغيلية، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور نتائج المشاريع التشغيلية في الاستبانة.

الشركات اللوجستية: (Logistics Companies) يُعرّف إجرائيًا بأنها الشركات الكبرى العاملة في قطاع النقل والخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية التي تمارس أنشطة النقل والتخزين والتوزيع وإدارة سلاسل الإمداد وخدمات الشحن والتخليص الجمركي، والتي تمتلك مكاتب إدارة مشاريع قائمة أو وحدات تنظيمية تمارس وظائف مكتب إدارة المشاريع، والمتخذة من مدن الرياض وجدة والدمام مقرًا رئيسيًا لعملياتها.

نضج إدارة المشاريع: (Project Management Maturity) يُعرّف إجرائيًا بأنه المستوى الذي بلغته الشركة اللوجستية في تطوير وتطبيق ممارسات إدارة المشاريع بشكل منظم ومتسق وقابل للتكرار، بما يشمل توافر المنهجيات المعيارية وأنظمة المراقبة وآليات التعلم المؤسسي والمواءمة الاستراتيجية، ويتجلى في مستوى فاعلية مكتب إدارة المشاريع وأثره في تحسين نتائج المشاريع التشغيلية.

المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محلّ الدراسة وصفاً دقيقاً وتحليل العلاقات بين متغيراتها تحليلًا كمّيًا، وذلك من خلال جمع البيانات من الميدان وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم. ويُعدّ هذا المنهج مناسباً لدراسة أثر مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية، حيث سيتم من خلاله رصد واقع تطبيق مكاتب إدارة المشاريع في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية وقياس مستوى تأثيرها في نتائج المشاريع التشغيلية.

وستتبع الدراسة أسلوب المسح الميداني الشامل عبر تصميم استبانة مُحكّمة تُوزّع إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة، وسيتم التحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المعتمدة قبل التطبيق النهائي، ثم ستُحلّل البيانات المجمّعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموثوقة تُسهم في تحقيق أهداف الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

سيكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات والأقسام المرتبطة بإدارة المشاريع والعمليات التشغيلية في الشركات اللوجستية الكبرى العاملة بالمملكة العربية السعودية، والتي تمتلك مكاتب إدارة مشاريع قائمة أو وحدات تنظيمية تُمارس وظائف مكتب إدارة المشاريع. ويشمل المجتمع المستهدف المديرين التنفيذيين ومديري المشاريع ومديري العمليات ومنسقي المشاريع والمهندسين والمتخصصين العاملين في شركات لوجستية رائدة مثل شركة أرامكس السعودية وشركة الخطوط السعودية للشحن وشركة بن داود اللوجستية وشركة المراعي للتوزيع وشركة نقل وشركات لوجستية أخرى عاملة في مدن الرياض وجدة والدمام، ويُقدّر حجم المجتمع الكلي بنحو (1200) موظف وموظفة ممن تنطبق عليهم معايير الاستهداف.

وستعتمد الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية لضمان تمثيل متناسب لجميع الشركات والمستويات الوظيفية في العينة، وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970)

الذي يُحدّد الحدّ الأدنى المطلوب للعينة بناءً على حجم المجتمع، حيث سيبلغ الحدّ الأدنى المطلوب للعينة نحو (291) مفردة عند مستوى ثقة (95%) وتحسباً لعدم استرداد بعض الاستبانات أو عدم صلاحيتها للتحليل، سيتم توزيع (350) استبانة إلكترونية على أفراد العينة عبر منصّات الاستبانات الإلكترونية، مع استهداف استرداد ما لا يقلّ عن (300) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي

ثالثاً: مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في إدارة المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع، والدوريات والمجلات العلمية المحكّمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والإحصاءات الصادرة عن الجهات الرسمية كالهيئة العامة للنقل ووزارة النقل والخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، فضلاً عن المعايير والأدلة الدولية كدليل PMBOK و PRINCE2 ومنهجية PMO Value Ring.

المصادر الأولية: وتتمثّل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية.

رابعاً: أداة الدراسة

سيتم تصميم استبانة إلكترونية مُهيكلّة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية، وستتكوّن الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية، ويتضمّن المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، حجم الشركة).

القسم الثاني: المتغير المستقل – مكتب إدارة المشاريع (PMO) ، ويتكوّن من (16) فقرة موزّعة على أربعة أبعاد، بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو التالي:

- **البُعد الأول: التخطيط والمنهجيات المعيارية،** ويتضمّن (4) فقرات تقيس مدى قيام مكتب إدارة المشاريع بتوفير منهجيات موحّدة وأدوات تخطيط معيارية وقوالب عمل مُقنّنة وإجراءات تشغيلية موثّقة للمشاريع.
- **البُعد الثاني: المراقبة والتحكم في الأداء،** ويتضمّن (4) فقرات تقيس مدى قيام مكتب إدارة المشاريع بمتابعة أداء المشاريع والتحكم في تقدّمها وإعداد التقارير الدورية وتطبيق أنظمة معلومات المشاريع.
- **البُعد الثالث: إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي،** ويتضمّن (4) فقرات تقيس مدى قيام مكتب إدارة المشاريع بتوثيق الدروس المستفادة وإدارة قواعد المعرفة وإجراء المراجعات ما بعد المشروع وتعزيز التعلم المؤسسي.
- **البُعد الرابع: المواءمة الاستراتيجية،** ويتضمّن (4) فقرات تقيس مدى قيام مكتب إدارة المشاريع بربط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة وإدارة محفظة المشاريع وتحديد الأولويات والمشاركة في التخطيط الاستراتيجي.

القسم الثالث: المتغير التابع - نتائج المشاريع التشغيلية، ويتكوّن من (10) فقرات في محور واحد تقيس مستوى نتائج المشاريع التشغيلية من حيث الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المعتمدة ومعايير الجودة ورضا أصحاب المصلحة والكفاءة في استخدام الموارد وتحقيق النطاق المحدّد وإدارة المخاطر والتواصل الفعّال وتسليم المخرجات وتحقيق الأهداف التشغيلية.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة، وسيتم قياس استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (المتدرّج) موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وسيتم توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة ومدى اتساقها الداخلي.
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الدراسة وترتيب الفقرات والأبعاد.
- معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع، وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بشكل منفرد.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع وتحديد الأثر النسبي لكل بُعد.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة: (Independent Samples T-Test) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية الفئات.

سادساً: حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على بحث أثر مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده الأربعة (التخطيط والمنهجيات المعيارية، المراقبة والتحكم في الأداء، إدارة المعرفة والتعلم المؤسسي، المواءمة الاستراتيجية) على تحسين نتائج المشاريع التشغيلية.
- **الحدود البشرية:** ستقتصر الدراسة على العاملين في الإدارات والأقسام المرتبطة بإدارة المشاريع والعمليات التشغيلية في الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود المكانية:** ستطبق الدراسة على الشركات اللوجستية الكبرى العاملة في المدن الرئيسية بالمملكة العربية السعودية (الرياض، جدة، الدمام).
- **الحدود الزمانية:** سيتم جمع بيانات الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447/1448هـ الموافق 2026م

المراجع

- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219633>
- بخش، عبدالرحمن بن أحمد. (2020). تطوير إدارة مكاتب تحقيق الرؤية في ضوء منهجية إدارة مكتب إدارة المشروعات. "PMO Value Ring" المجلة العربية للنشر العلمي، ع17 ، 36 - 43. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436169>
- حزين، يارا فهمي رمضان، و البزايعة، صخر عبد ربه إبراهيم. (2024). أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية لشركات الإنشاءات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1496606>
- الشهري، عبدالمنعم ياسين، و العقيلي، عثمان بن موسى عثمان. (2024). دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج3، ع1 ، 121 - 172. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1438961>
- عمرو، عبدالله راتب محمد، و الحبيس، محمود عبدالله محمد. (2022). تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1298675>
- وليد، طيب شريف، و مريزق، عدنان. (2024). دور تطبيق تقنيات إدارة المشاريع " CPM ، PERT، في إدارة الوقت لإنجاز المشاريع الإنشائية: دراسة حالة: إنجاز مكتب بريد الجزائر جنبدل "1 نوفمبر" بولاية عين الدفلى. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج13، ع1 ، 149 - 167. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1478688>

- Chadwick, K. (2025). The role of the project management office (PMO) in knowledge management and transfer: a systematic literature review and future research agenda. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 7(2).
- Fernandes, G., Pinto, E. B., Araújo, M., & Machado, R. J. (2020). The roles of a Programme and Project Management Office to support collaborative university–industry R&D. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(5–6), 583–608
- Fernandes, G., Sousa, H., Tereso, A., & O’Sullivan, D. (2021). Role of the project management office in university research centres. *Sustainability*, 13(21), 12284.
- Hussin Mohamed Hassan, M., & Mohamed Younes, D. (2024). Impact of projects management office on improving projects results. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 15(2), 669–726.
- Ichsan, M., Sadeli, J., Jerahmeel, G., & Yesica, Y. (2023). The role of project management office (PMO) manager: A qualitative case study in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2210359.
- Salameh, M., Taamneh, A., Kitana, A., Aburayya, A., Shwede, F., Salloum, S., ... & Varshney, D. (2022). The impact of project management office’s role on knowledge management: a systematic review study. *Comput. Integr. Manuf. Syst*, 28(12), 846–863

- 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*, 19(7), e0306702.
- Silvius, G. (2021). The role of the project management office in sustainable project management. *Procedia computer science*, 181, 1066–1076
- Umasekar, V. (2024). Evaluating the role of project management offices (PMOs) in large-scale construction projects: insights from construction industry professionals. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 5(1), 302–310.

Mid Ocean University

College of Management

Master of project management



The role of the Project Management Office (PMO) in raising project management maturity and improving operational project results: A field study on logistics companies in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Maryam Adel ALSULAIMAN

253002756

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026