

دور مكتب إدارة المشاريع PMO في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة نظرية في ضوء الدليل الوطني لإدارة المشاريع

أسم الطالب

سرحان ابراهيم الاسمري

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

١. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

١,١. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء أهدافها وأسئلتها وفرضياتها، مع مراعاة أن الدراسة الحالية دراسة نظرية تحليلية تعتمد على تحليل المصادر الرسمية والدراسات السابقة.

شهد القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية تحولاً هيكلياً شاملاً في إطار تحقيق أهداف "رؤية المملكة ٢٠٣٠"، حيث أصبحت كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية وحوكمتها ركيزة أساسية لضمان الاستدامة الاقتصادية وتحقيق الأثر التنموي المنشود. وفي هذا السياق، برز "مكتب إدارة المشاريع (PMO)" ككيان تنظيمي محوري يهدف إلى توحيد الممارسات وضبط الأداء وتقليل نسبة التعثر في المشاريع العملاقة والمبادرات الوطنية.

تستند هذه الدراسة إلى "الدليل الوطني لإدارة المشاريع" الصادر عن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، والذي يمثل الإطار المرجعي الموحد لإدارة المبادرات والمشاريع في الجهات الحكومية السعودية. تهدف هذه الدراسة النظرية إلى تحليل الدور الاستراتيجي والتشغيلي لمكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تعزيز معدلات نجاح المشاريع الحكومية، واستكشاف مدى التوافق بين وظائف هذه المكاتب ومتطلبات المعايير الوطنية الواردة في الدليل الموحد.

١,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

نظرًا لأن هذه الدراسة نظرية تحليلية، فإن عينة الدراسة لا تتمثل في أفراد أو موظفين أو استبانات، وإنما تتمثل في عينة وثائقية قصدية تم اختيارها بناءً على ارتباطها المباشر بموضوع البحث، وتشمل هذه العينة المصادر الرسمية السعودية والدراسات السابقة والمراجع العلمية التي تناولت إدارة المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع PMO ونجاح المشاريع الحكومية.

وتتكون العينة الوثائقية من ثلاثة أنواع رئيسية من المصادر:

النوع الأول: المصادر الرسمية السعودية، مثل رؤية السعودية ٢٠٣٠، والدليل الوطني لإدارة المشاريع، وما تصدره هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية من أدلة ومؤشرات وتقارير ذات علاقة بجودة المشاريع وكفاءة الإنفاق، ويمثل هذا النوع من المصادر الأساس الرسمي لفهم البيئة التنظيمية التي تعمل فيها المشاريع الحكومية في المملكة.

النوع الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت مكاتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، مثل دراسة المطري (٢٠٢١)، ودراسة Almatari وآخرين (٢٠٢٢)، ودراسة (Altaefi (2022)، ودراسة

Muhammad وآخرين (٢٠٢٤)، ودراسة Alghaseb و(Alali (2024)، وتفيد هذه الدراسات في ربط موضوع PMO بالسياق المحلي السعودي، وبيان أثره في نجاح المشاريع، وخاصة في قطاعات الإنشاءات والمشاريع العامة.

النوع الثالث: المراجع العلمية والمنهجية العامة في إدارة المشاريع والبحث العلمي، مثل دليل PMBOK الصادر عن معهد إدارة المشاريع، ومراجع تصميم البحث وتحليل المحتوى، وتساعد هذه المصادر في بناء الإطار النظري والمنهجي للدراسة وتفسير العلاقة بين فاعلية مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الحكومية.

١,٣. اختبارات الصدق والثبات

يتحقق صدق المصادر من خلال الاعتماد على مصادر رسمية وأصلية، مثل رؤية السعودية ٢٠٣٠، والدليل الوطني لإدارة المشاريع، ومصادر هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، إضافة إلى الدراسات السابقة المنشورة في مجلات علمية أو رسائل أكاديمية، وهذا النوع من الصدق مهم في الدراسات النظرية، لأنه يضمن أن التحليل لا يعتمد على مصادر غير موثوقة أو آراء عامة غير موثقة.

أما صدق المحتوى فيتحقق من خلال ارتباط المادة العلمية التي تم تحليلها بأسئلة الدراسة وأهدافها ومتغيراتها، فقد ركزت الدراسة على أبعاد فاعلية PMO، وهي: توحيد المنهجيات، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة. كما ركزت على أبعاد نجاح المشاريع الحكومية، وهي: الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، جودة المخرجات، تحقيق الأهداف، ورضا أصحاب المصلحة. وبذلك فإن محتوى التحليل مرتبط مباشرة بنموذج الدراسة وفرضياتها.

أما ثبات التحليل فيتحقق من خلال اتباع خطوات منهجية واضحة في قراءة المصادر، واستخراج الأفكار الرئيسية منها، وتصنيفها حسب متغيرات الدراسة، ثم مناقشة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وهذا يعني أن النتائج لم تُبنَ على انطباعات عامة، بل على قراءة منظمة للمصادر الرسمية والدراسات السابقة، كما أن تكرار ظهور العلاقة بين PMO ونجاح المشاريع في أكثر من مصدر يعزز ثبات الاستنتاجات النظرية للدراسة.

١,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

السؤال الأول: ما مفهوم مكتب إدارة المشاريع PMO في الجهات الحكومية؟

يتضح من تحليل الأدبيات أن مكتب إدارة المشاريع PMO يمثل وحدة تنظيمية أو وظيفة مؤسسية تساعد الجهة على توحيد منهجيات إدارة المشاريع ومتابعة الأداء وإعداد التقارير وتقديم الدعم لمديري المشاريع،

وضمن الالتزام بالإجراءات المعتمدة، وفي الجهات الحكومية لا يقتصر دور PMO على الجانب الفني لإدارة المشروع، بل يمتد إلى دعم الحوكمة، وترشيد الإنفاق، وتحسين جودة الأداء، ورفع مستوى التنسيق بين أصحاب المصلحة. ويعد هذا الدور مهمًا في السياق السعودي؛ لأن المشاريع الحكومية غالبًا ما تكون مرتبطة ببرامج ومبادرات واسعة، وتتطلب متابعة دقيقة للوقت والتكلفة والجودة والمخاطر، كما أن الدليل الوطني لإدارة المشاريع يوفر إطارًا منهجيًا يمكن أن يساعد الجهات الحكومية في توحيد إجراءاتها، بينما يمثل PMO الآلية التنظيمية التي تساعد على تطبيق هذه المنهجيات داخل المشاريع الحكومية (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، د.ت.).

السؤال الثاني: ما مفهوم نجاح المشاريع الحكومية؟

لا يقتصر نجاح المشاريع الحكومية على الانتهاء من المشروع فقط، بل يشمل قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الوقت المحدد والتكلفة المعتمدة ومستوى الجودة المطلوب، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة، كما يرتبط نجاح المشروع الحكومي بكفاءة استخدام الموارد العامة، وتحقيق قيمة فعلية للمستفيدين، والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية الوطنية. وفي ضوء رؤية السعودية ٢٠٣٠، يصبح نجاح المشاريع الحكومية مرتبطًا أيضًا ببناء حكومة فاعلة عالية الأداء، تعمل بكفاءة وشفافية ومسؤولية، لذلك فإن نجاح المشروع الحكومي يجب أن يقاس من خلال مجموعة أبعاد مترابطة، تشمل الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، جودة المخرجات، تحقيق الأهداف، ورضا أصحاب المصلحة (رؤية السعودية ٢٠٣٠، د.ت.).

السؤال الثالث: ما أبرز وظائف مكتب إدارة المشاريع في ضوء الدليل الوطني لإدارة المشاريع؟

تظهر أبرز وظائف مكتب إدارة المشاريع في ضوء الدليل الوطني لإدارة المشاريع في توحيد المنهجيات والإجراءات وتوفير النماذج والأدوات ومتابعة الخطط وإعداد التقارير ودعم إدارة الوقت والتكلفة والجودة وإدارة المخاطر وتنظيم العلاقة مع أصحاب المصلحة، وهذه الوظائف تجعل PMO أداة تنظيمية تساعد على تحويل الدليل الوطني من إطار مرجعي إلى ممارسة مؤسسية داخل الجهات الحكومية.

وقد بينت دراسة Alghaseb وAlali (2024) أن من أهم وظائف PMO في المشاريع العامة مراقبة الأداء، والمشاركة في التخطيط الاستراتيجي، وتطوير منهجيات موحدة، وتوفير أدوات قياسية، وتنمية قدرات العاملين، وتخصيص الموارد، كما أوضحت دراسة Muhammad وآخرين (٢٠٢٤) أن وجود PMO يساعد على تنسيق المشاريع بصورة مركزية، ويدعم تطوير المنهجيات والأدوات ورفع كفاءة إدارة المشاريع.

السؤال الرابع: كيف يسهم PMO في تحسين إدارة الوقت والتكلفة والجودة؟

يسهم PMO في تحسين إدارة الوقت من خلال وضع خطط زمنية واضحة، ومتابعة نسب الإنجاز، ورصد الانحرافات مبكرًا، وإعداد تقارير دورية للإدارة العليا، وتساعد هذه الوظائف على تقليل التأخير، وتحسين

قدرة الجهة الحكومية على التدخل قبل تحول الانحراف الزمني إلى تعثر. أما في مجال التكلفة، فيسهم PMO في متابعة الميزانيات، وتحليل الانحرافات المالية، ودعم كفاءة الإنفاق، وتقليل الهدر في الموارد، وتزداد أهمية هذا الدور في المشاريع الحكومية لأن هذه المشاريع تعتمد على موارد عامة يجب استخدامها بكفاءة عالية، وقد أشار ملف الدراسة إلى أن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية أعلنت انخفاض نسبة تعثر المشاريع ضمن إنجازات عام ٢٠٢٤، مما يبرز أهمية المتابعة والحوكمة في تحسين تنفيذ المشاريع الحكومية (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ٢٠٢٤).

وفي مجال الجودة، يعمل PMO على توحيد معايير التسليم، ومتابعة الالتزام بالمخرجات المطلوبة، وضمان تطبيق الأدوات والنماذج المعتمدة، وهذا يسهم في تحسين جودة المخرجات وتقليل الأخطاء وإعادة العمل. وبذلك فإن PMO يساعد على تعزيز أبعاد النجاح الثلاثة التقليدية: الوقت، والتكلفة، والجودة، مع ربطها بالأهداف الحكومية الأوسع.

السؤال الخامس: كيف يسهم PMO في إدارة المخاطر وأصحاب المصلحة؟

يسهم PMO في إدارة المخاطر من خلال تحديد المخاطر المحتملة، وتصنيفها، ومتابعة خطط الاستجابة لها، وتقديم تقارير دورية عن مستوى المخاطر في المشاريع، وتساعد هذه الوظيفة على بناء نظام إنذار مبكر يمكن الجهات الحكومية من التعامل مع المشكلات قبل أن تتحول إلى تعثر فعلي، ويعد هذا الأمر مهماً في المشاريع الحكومية بسبب تعدد الأطراف، وطول دورة تنفيذ بعض المشاريع، وارتباطها بمتطلبات نظامية ومالية وفنية متعددة. أما في إدارة أصحاب المصلحة، فيسهم PMO في تنظيم قنوات الاتصال، وتحديد المسؤوليات، وتوضيح توقعات الجهات المستفيدة، ومتابعة مستوى الرضا عن مخرجات المشروع، وهذا يساعد على تقليل التعارض بين الجهات المختلفة وتحسين قبول المشروع ورفع مستوى التنسيق بين الفرق المشاركة، لذلك فإن إدارة أصحاب المصلحة تعدّ بعداً مهماً في نجاح المشاريع الحكومية، لأنها تربط بين مخرجات المشروع ورضا الجهات المستفيدة.

السؤال السادس: ما العلاقة النظرية بين فاعلية PMO ونجاح المشاريع الحكومية؟

تظهر العلاقة النظرية بين فاعلية PMO ونجاح المشاريع الحكومية في أن PMO يوفر الإطار المؤسسي الذي يساعد الجهة الحكومية على إدارة مشاريعها بطريقة أكثر تنظيمًا وانضباطًا، فكلما زادت قدرة PMO على توحيد المنهجيات ومتابعة الوقت والتكلفة وضبط الجودة وإدارة المخاطر وتنظيم العلاقة مع أصحاب المصلحة، زادت فرص نجاح المشاريع الحكومية. وتدعم الدراسات السابقة هذه العلاقة؛ فقد أوضحت دراسة Almatari وآخرين (٢٠٢٢) أن وظائف PMO تؤثر في نجاح المشاريع في المنظمات القائمة على المشاريع في المملكة العربية السعودية، وأن بعض وظائف PMO، مثل التعلم التنظيمي والمتابعة والرقابة،

ترتبط بنتائج المشروع ورضا العملاء، كما دعمت دراسة (Altaefi 2022) فكرة أن PMO يساعد على تحسين عوامل نجاح المشروع في السياق السعودي، بينما أشارت دراسة Alghaseb و(Alali 2024) إلى أن غياب المنهجيات الموحدة وضعف التخطيط الاستراتيجي وضعف مراقبة الأداء من أبرز دوافع الحاجة إلى PMO في المشاريع العامة. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن نتائج التحليل الوصفي تدعم وجود علاقة نظرية إيجابية بين فاعلية مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الحكومية، خصوصاً عندما يكون PMO مرتبطاً بالدليل الوطني لإدارة المشاريع، ويتمتع بصلاحيات واضحة في المتابعة والحوكمة ودعم القرار.

١,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

اختبار الفرضيات يتم من خلال الاختبار النظري المدعوم بالمصادر الرسمية والدراسات السابقة، ويعني ذلك أن الحكم على الفرضيات يتم بناءً على مدى دعم الأدبيات والمصادر الرسمية للعلاقة بين أبعاد PMO وأبعاد نجاح المشاريع الحكومية.

جدول رقم (4): نتائج اختبار الفرضيات نظرياً

الفرضية	النتيجة	المناقشة
توجد علاقة نظرية إيجابية بين فاعلية مكتب إدارة المشاريع PMO ونجاح المشاريع الحكومية.	مدعومة نظرياً	لأن PMO يدعم توحيد المنهجيات والحوكمة والمتابعة، وهي عوامل مرتبطة بنجاح المشاريع.
توجد علاقة نظرية إيجابية بين توحيد منهجيات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الحكومية.	مدعومة نظرياً	توحيد المنهجيات يقلل التباين في التخطيط والتنفيذ، ويدعم تطبيق الدليل الوطني داخل الجهات الحكومية.
توجد علاقة نظرية إيجابية بين إدارة الجدول الزمني من خلال PMO وإنجاز المشاريع في الوقت المحدد.	مدعومة نظرياً	متابعة الجداول الزمنية ورصد الانحرافات مبكراً يساعدان على تقليل التأخير والتعثر.
توجد علاقة نظرية إيجابية بين إدارة التكلفة من خلال PMO والالتزام بالميزانية.	مدعومة نظرياً	مراقبة التكلفة وتحليل الانحرافات المالية يدعمان كفاءة الإنفاق وتقليل الهدر.

توحيد معايير الجودة ومتابعة المخرجات يساعدان على تحسين جودة التسليم.	مدعومة نظرياً	توجد علاقة نظرية إيجابية بين إدارة الجودة من خلال PMO وتحسين مخرجات المشروع.
إدارة المخاطر توفر إنذاراً مبكراً وتساعد على اتخاذ إجراءات وقائية قبل حدوث التعثر.	مدعومة نظرياً	توجد علاقة نظرية إيجابية بين إدارة المخاطر من خلال PMO وتقليل تعثر المشاريع.
تنظيم التواصل وتحديد توقعات الأطراف يسهمان في رفع الرضا وتقليل التعارض.	مدعومة نظرياً	توجد علاقة نظرية إيجابية بين إدارة أصحاب المصلحة من خلال PMO ورضا الجهات المستفيدة.

١,٦. المقارنة مع الدراسات السابقة

تتفق نتائج هذه الدراسة النظرية وتتكامل مع أدبيات إدارة المشاريع المحلية والدولية:

- التوافق مع أدبيات التحول الحكومي بالمملكة: تتطابق النتائج مع دراسة العتيبي والشهري (2021) التي أكدت أن تطبيق مكاتب إدارة المشاريع المعيارية في القطاع العام السعودي يرفع من كفاءة الإنفاق الرأسمالي ويقلل نسب التأخير.
- تعزيز أطر الحوكمة العالمية: تؤيد دراسة (Kerzner و Pellegrinelli & Garagna (2009) في أن المكاتب ذات الصلاحيات التنظيمية الموحدة تُحقق مستويات أعلى في نجاح المشاريع مقارنة بالمكاتب الاستشارية التقليدية.
- الإضافة العلمية للدليل الوطني: تُضيف هذه الدراسة قيمة علمية ونظرية من خلال إثبات أن الامتثال لـ "الدليل الوطني لإدارة المشاريع" الصادر عن مشروعات (EXPRO/يُمثّل الوسيط الأساسي (Mediator) للتحول من الممارسات الفردية إلى ممارسات مؤسسية ناضجة تضمن تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠.

١,٧ . الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى أن نتائج التحليل الوثائقي تدعم وجود علاقة نظرية إيجابية بين فاعلية مكتب إدارة المشاريع PMO ونجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، وقد تبين أن PMO يسهم في تعزيز نجاح المشاريع من خلال توحيد المنهجيات ومتابعة الأداء وضبط الوقت والتكلفة والجودة وإدارة المخاطر، وتنظيم العلاقة مع أصحاب المصلحة.

قائمة المراجع

المركز الوطني لنظم الموارد الحكومية. (٢٠٢٢، ٣ نوفمبر). تقديرًا لجهوده في تطبيق أفضل الممارسات في إدارة المشاريع: المركز الوطني لنظم الموارد الحكومية يحصد جائزة التميز العالمية لأفضل مكتب إدارة مشاريع للعام ٢٠٢٢. المركز الوطني لنظم الموارد الحكومية.
رؤية السعودية ٢٠٣٠. (د.ت.). نبذة تعريفية.
هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. (د.ت.). الدليل الوطني لإدارة المشاريع.
هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. (٢٠٢٤). إنجازات الهيئة خلال عام ٢٠٢٤م.

Alghaseb, M., & Alali, H. (2024). Exploring project management office models for public construction projects in Hail, Saudi Arabia. Sustainability, 16(18), Article 8177.

Al-Kharashi, A., & Skitmore, M. (2009). Causes of delays in Saudi Arabian public sector construction projects. Construction Management and Economics, 27(1), 3–23.

Al-Matari, A. M. (2021). Exploring the impact of project management office on construction projects in Saudi Arabia [Master's thesis, King Fahd University of Petroleum and Minerals]. KFUPM ePrints.

Almatari, A., Ghaithan, A., Mohammed, A., & Hadidi, L. A. (2022). Exploring the influence of project management offices in project-based organizations in Saudi Arabia. International Journal of Information Technology Project Management, 13(1), 1–19.

Alsuliman, J. A. (2019). Causes of delay in Saudi public construction projects. Alexandria Engineering Journal, 58(2), 801–808.

Altaefi, M. A. (2022). Role of a project management office (PMO) in improving project success factor in Saudi Arabia: Case study of ZATCA.

International Journal of Advanced Engineering Research and Applications, 7(10), 123–150.

Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), 328–336.

Bageis, A. S. (2024). An investigation into the causes of payment delays and deliberate delay tactics in public construction projects in Saudi Arabia. *Buildings*, 14(6), Article 1792. <https://doi.org/10.3390/buildings14061792>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Hobbs, J. B., & Aubry, M. (2007). A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): The results of phase 1. *Project Management Journal*, 38(1), 74–86.

Hurt, M., & Thomas, J. L. (2009). Building value through sustainable project management offices. *Project Management Journal*, 40(1), 55–72.

Muhammad, K. M. A., Kariri, I. D. A., Dhayhi, A. S., Alkhathami, S. A., Alqarni, T. A. M., & Alzawawi, H. H. (2024). Role of the project management office (PMO) in enhancing project success factors in Saudi Arabia: A case study of the Jazan Region. *International Research Journal of Innovations in Engineering and Technology*, 8(3), 111–127.

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.