

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر تفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO) على نجاح المشاريع الاستراتيجية دراسة ميدانية في القطاع الحكومي السعودي

أسم الطالب

فراس عبدالعزيز العوشن

٢٤٣٠٠١٢٩٢

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

جدول المحتويات

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	٣
١,١. المقدمة:	١,١
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٢. مشكلة الدراسة	١,٢
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٢,١. فجوات على المستوى النظري	١,٢,١
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي	١,٢,٢
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٣. أهمية الدراسة	١,٣
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٣,١. على المستوى النظري:	١,٣,١
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:	١,٣,٢
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٤. أسئلة الدراسة	٨
١,٥. أهداف الدراسة	٨
١,٦. فرضيات الدراسة	٨
١,٧. نموذج الدراسة	٩
١,٨. منهجية الدراسة	٩
١,٩. الدراسة الميدانية	٩
١,١٠. مخطط المشروع المقترح	٩
٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
١.	١
٢,١. المقدمة:	١١
٢,٢. المتغير المستقل	١١
٢,٣. المتغير التابع	١٢
٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	١٢
٢,٥. الخاتمة	١٢
قائمة المراجع	١٢

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشهد المنظمات المعاصرة في ظل العولمة والتحول الاقتصادي والتقني المتسارعة تنامياً ملحوظاً في الاعتماد على المشاريع بوصفها الأداة الرئيسية لترجمة التوجهات الاستراتيجية إلى واقع ملموس، إذ لم تعد المشاريع مجرد أنشطة تشغيلية مؤقتة، بل أصبحت الوسيلة الجوهرية التي تحقق من خلالها المنظمات أهدافها التنموية وميزتها التنافسية. وفي هذا السياق، باتت إدارة المشاريع تمثل تخصصاً استراتيجياً متكاملًا يجمع بين التخطيط الدقيق، والرقابة الفعالة، وحسن استثمار الموارد، بهدف ضمان تسليم المخرجات وفق المعايير المحددة من حيث الجودة والوقت والتكلفة (وليد ومريزق، ٢٠٢٤)

ويُعدّ نجاح المشاريع، ولا سيما الاستراتيجية منها، محصلة لتفاعل عدد من العوامل التي تشمل جودة التخطيط، وكفاءة التنفيذ، ومستوى التنسيق بين أصحاب المصلحة، فضلاً عن قدرة المنظمة على إدارة المخاطر والتعامل مع المتغيرات البيئية. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن التخطيط المسبق للمشروع يسهم بصورة مباشرة في رفع احتمالية نجاحه، وأن وجود إطار حوكمي واضح يُعزز من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات وضبط مسارات التنفيذ (المعادات وأبو زيد، ٢٠٢١).

وفي إطار البحث المستمر عن آليات تنظيمية تُعزز كفاءة إدارة المشاريع وفعاليتها، برز مفهوم مكتب إدارة المشاريع (**Project Management Office – PMO**) بوصفه كياناً تنظيمياً متخصصاً يضطلع بتوحيد منهجيات إدارة المشاريع، وضبط معايير الأداء، وتوفير الدعم الفني والإداري لفرق المشاريع، وربط مخرجاتها بالتوجهات الاستراتيجية للمنظمة. ويُمثل المكتب جسر التواصل بين الإدارة العليا وفرق التنفيذ، الأمر الذي يجعله محورياً أساسياً في تحقيق التكامل بين الاستراتيجية والمشاريع. (Sandhu et al., 2024)

ولم يقتصر دور مكتب إدارة المشاريع على الجوانب التقليدية المتعلقة بالمتابعة والرقابة، بل امتد ليشمل أدواراً أكثر شمولية تتمثل في إدارة التغيير التنظيمي، وتطوير القدرات المؤسسية، وتعزيز الحوكمة، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على البيانات. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المكاتب الناضجة في إدارة المشاريع

تُسهم بصورة جوهرية في تحسين الأداء التنظيمي العام، ورفع معدلات نجاح المشاريع، وتقليل الفاقد في الموارد والوقت. (Syalevi et al., 2024)

وتُولي المملكة العربية السعودية في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠ اهتماماً متزايداً بتفعيل مكاتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية، انطلاقاً من إدراكها أن تحقيق المستهدفات الوطنية الطموحة يستلزم بنية مؤسسية قادرة على إدارة محافظ المشاريع الاستراتيجية الكبرى بكفاءة عالية. وقد ساهمت برامج التحول الوطني، ومبادرات تطوير القطاع الحكومي، في توسيع نطاق إنشاء هذه المكاتب داخل الوزارات والهيئات، بوصفها أداة محورية لضمان التنفيذ المتزامن والمنضبط لعشرات المشاريع التحويلية. (Tourista et al., 2025)

ومن هنا تتأتى أهمية دراسة أثر تفعيل مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي، بُغية الكشف عن الدور الفعلي الذي تؤديه هذه المكاتب في دعم منظومة التحول المؤسسي وتحقيق المستهدفات الوطنية.

1.2. مشكلة الدراسة.

تتزايد التحديات التي تواجه الجهات الحكومية في إدارة المشاريع الاستراتيجية الكبرى، نتيجة لتعدد الأطراف المعنية، وتشابك الأهداف، وارتفاع مستوى المخاطر، وضغط الجداول الزمنية. ورغم الجهود المبذولة لإنشاء مكاتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية ضمن مساعي تحقيق رؤية ٢٠٣٠، إلا أن التساؤلات لا تزال قائمة حول مدى فاعلية هذه المكاتب وقدرتها الحقيقية على إحداث الأثر المنشود في نجاح المشاريع الاستراتيجية. وقد رصد الباحث من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة جملة من الفجوات التي شكّلت منطلقاً لهذه الدراسة، ويمكن تصنيفها إلى فجوات نظرية وأخرى تطبيقية على النحو الآتي:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تبين من استعراض الأدبيات أن الدراسات السابقة ركّزت في معظمها على الأدوار التقليدية لمكاتب إدارة المشاريع في القطاع الخاص، أو في المشاريع الإنشائية تحديداً، مع إهمال نسبي للأدوار الاستراتيجية الموسّعة في السياق الحكومي. (Sandhu et al., 2024) كما اقتصر عدد كبير من الدراسات العربية على تناول

أساليب التخطيط وتقنيات إدارة الوقت ك PERT و CPM بوصفها أدوات فنية لضمان نجاح المشروع، دون الربط بينها وبين البنية المؤسسية التي يوفرها مكتب إدارة المشاريع (وليد ومريزق، 2024)

يلاحظ وجود قصور واضح في الدراسات التي تتناول مكتب إدارة المشاريع بوصفه متغيراً مستقلاً مؤثراً في نجاح المشاريع الاستراتيجية، إذ ركزت دراسات سابقة على متغيرات أخرى كالسمات الشخصية لمدراء المشاريع (الحيازي والحياصات، ٢٠٢٢)، أو تكنولوجيا المعلومات والمنصات الرقمية (الحسن والنجار، ٢٠٢٣)، أو مستوى المخاطرة بوصفه متغيراً معدلاً (المعادات وأبو زيد، ٢٠٢١)، دون التعمق في تحليل أبعاد تفعيل مكتب إدارة المشاريع ذاته وتأثيرها المتكامل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كذلك، تكشف الأدبيات الحديثة عن غياب نسبي للإطار النظري الذي يربط بين أدوار مكتب إدارة المشاريع في إدارة التغيير التنظيمي وفاعلية تنفيذ الاستراتيجية في البيئة الحكومية، رغم أن هذه العلاقة تكتسب أهمية متزايدة في ظل التحولات الجوهرية التي تشهدها القطاعات الحكومية (Tourista et al., 2025; Syalevi et al., 2024).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تشير المؤشرات إلى أن بعض المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي تواجه تحديات تتعلق بتجاوز الجداول الزمنية، وانحراف التكاليف، وضعف التكامل بين الجهات المعنية، وهو ما يطرح تساؤلات جوهرية حول مدى فاعلية مكاتب إدارة المشاريع القائمة في معالجة هذه الإشكاليات. كما أن المكاتب القائمة تتفاوت تفاوتاً ملحوظاً من حيث مستوى النضج المؤسسي، والصلاحيات الممنوحة، ومدى ارتباطها بالإدارة العليا، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على قدرتها في إحداث الأثر المنشود.

وعلى الرغم من التوسع في إنشاء هذه المكاتب، يُلاحظ ندرة الدراسات الميدانية التي تقيس بصورة دقيقة أثر تفعيلها على نجاح المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي، إذ إن غالبية الدراسات المتاحة إما تتناول السياق الأردني (الحسن والنجار، ٢٠٢٣؛ الحيازي والحياصات، ٢٠٢٢؛ المعادات وأبو زيد، ٢٠٢١)، أو السياق الجزائري (وليد ومريزق، ٢٠٢٤)، أو سياقات دولية أخرى (Sandhu et al., 2024; Tourista et al., 2025).

(et al., 2025)، مما يُبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية تتناول الخصوصية المؤسسية والتنظيمية للقطاع الحكومي السعودي في ظل مرحلة التحول الوطني.

ومن هنا، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي:

ما أثر تفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO) على نجاح المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي؟

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما تطرحه من قضايا علمية وعملية ذات صلة بواقع إدارة المشاريع الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي، ويمكن تفصيل أبعاد هذه الأهمية على المستويين النظري والتطبيقي كما يلي:

1.3.1. على المستوى النظري

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بمكاتب إدارة المشاريع، وتسد فجوة بحثية واضحة في تناول هذا الموضوع ضمن السياق الحكومي السعودي.
- تُقدّم إطاراً نظرياً متكاملاً يجمع بين مفاهيم تفعيل مكتب إدارة المشاريع وأبعاده، ونجاح المشاريع الاستراتيجية ومعاييرها، وهو ما يفتح المجال لمزيد من الدراسات المستقبلية في هذا الاتجاه.
- تُعزّز الفهم الأكاديمي لأدوار مكتب إدارة المشاريع بوصفه متغيراً مستقلاً مؤثراً، بعيداً عن التناولات التقليدية التي اقتصرَت على المتغيرات الفنية أو السلوكية.
- تُسهم في بناء قاعدة معرفية تربط بين تفعيل مكتب إدارة المشاريع وتنفيذ الاستراتيجية في المنظمات القائمة على المشاريع.
- تفتح المجال أمام الباحثين لتطوير نماذج قياس وأدوات تحليل خاصة بقياس نضج مكاتب إدارة المشاريع في القطاع الحكومي.

1.3.2. على المستوى التطبيقي

- تُقدّم نتائج الدراسة رؤى عملية لصنّاع القرار في الجهات الحكومية السعودية حول الدور الفعلي لمكاتب إدارة المشاريع في دعم نجاح المشاريع الاستراتيجية.
- تُساعد القيادات التنفيذية في تحديد جوانب القوة والضعف في مكاتب إدارة المشاريع القائمة، وبما يدعم جهود التطوير والتحسين المستمر.
- تُسهم في تعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية، من خلال تسليط الضوء على أهمية تفعيل أدوار مكتب إدارة المشاريع بصورة متكاملة لضمان الانسجام بين تنفيذ المشاريع والتوجهات الاستراتيجية للدولة.
- تدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال توفير توصيات عملية تُعزّز كفاءة تنفيذ المشاريع التحويلية الكبرى في القطاع الحكومي.
- تُوفّر مرجعاً تطبيقياً للجهات الحكومية الراغبة في إنشاء مكاتب إدارة مشاريع جديدة، أو رفع مستوى نضج مكاتبها القائمة.
- تُقدّم للممارسين في مجال إدارة المشاريع أدلة تجريبية تدعم اتخاذ قرارات مبنية على المعرفة فيما يتعلق بهيكله المكاتب وتحديد صلاحياتها وأدوارها.

١,١ . أسئلة الدراسة

١,٢ . أهداف الدراسة

١,٣ . فرضيات الدراسة

١,٤. نموذج الدراسة

١,٥. منهجية الدراسة

١,٦. الدراسة الميدانية

١,٧. مخطط المشروع المقترح

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

٢,٢ . المتغير المستقل

٢,٣. المتغير التابع

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

٢,٥. الخاتمة

قائمة المراجع

وليد، طيب شريف، و مريزق، عدنان. (٢٠٢٤). دور تطبيق تقنيات إدارة المشاريع "PERT،CPM" في إدارة الوقت لإنجاز المشاريع الإنشائية: دراسة حالة: إنجاز مكتب بريد الجزائر جندل " ١ نوفمبر " بولاية عين الدفلى. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج ١٣، ع ١٤٩، ١٦٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1478688>

- المعادات، هديل محمد حديثه، و أبو زيد، محمد خير سليم. (٢٠٢١). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302868>
- الحسن، هنادي إبراهيم أحمد، و النجار، فايز جمعة صالح. (٢٠٢٣). تكنولوجيا المعلومات وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط للمنصات الرقمية في الشركات الإنشائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1462449>
- الحياري، أحمد غالب عبدالحليم، و الحياصات، إياد بشير عبدالكريم. (٢٠٢٢). أثر السمات الشخصية لمندراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302078>
- 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.
- Syalevi, R., Raharjo, T., & Wibowo, W. S. (2024). The impact of Project Management Offices on organizational performance: a comprehensive review of the literature. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 12(3), 5.
- Tourista, M., Nugraha, A. M., & Erfiyana, E. (2025). The Role of Project Management Offices in Managing Organizational Change for Strategy Execution Effectiveness. *International Journal of Social and Management Studies*, 6(5), 114-125.