

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

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

٢٠٢٦م – الفصل الدراسي العاشر

جدول المحتويات

٣

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١

٤	المقدمة:	١,١
٨	مشكلة الدراسة	١,٢
٨	فجوات على المستوى النظري	١,٢,١
٨	فجوات على المستوى التطبيقي	١,٢,٢
٨	أهمية الدراسة	١,٣
٨	على المستوى النظري:	١,٣,١
٩	على المستوى التطبيقي:	١,٣,٢
٩	أسئلة الدراسة	١,٤
١٠	أهداف الدراسة	١,٥
١٠	فرضيات الدراسة	١,٦
١٢	نموذج الدراسة	١,٧
١٢	نطاق الدراسة	١,٨
١٣	مخطط المشروع المقترح	١,٩
١٤	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	٢
١٥	المقدمة:	٢,١
١٧	المتغير المستقل	٢,٢
١٨	المتغير التابع	٢,٣
٢٠	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	٢,٤
٢٢	الخاتمة	٢,٥

٢٣

قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

تشهد الإدارة الحديثة في العصر الراهن تحولات جذرية ونوعية ناتجة عن التسارع التكنولوجي والتعقد الاقتصادي، مما جعل المنظمات باختلاف قطاعاتها تسعى حثيثاً إلى تبني أساليب إدارية مرنة وهياكل تنظيمية متطورة لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي هذا السياق، أصبحت "المشاريع" هي الأداة التنفيذية الأولى والركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحويل الرؤى والأفكار إلى واقع ملموس، وتحقيق النمو المستدام، والارتقاء بكفاءة الأداء المؤسسي. ومع ذلك، تشير الدراسات الإدارية والتقارير العالمية إلى أن نجاح هذه المشاريع لم يعد أمراً تلقائياً؛ نظراً للقيود المزدوجة المتمثلة في ضغط الوقت، ومحدودية الميزانيات، ومعايير الجودة الصارمة، مما حتم البحث عن آليات حوكمة ومتابعة أكثر فاعلية واستدامة (Kerzner, 2017; Zwikael, 2019).

يشهد القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية تحولاً هيكلياً غير مسبوق في إطار تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث تضاعفت حجم المشاريع التنموية والكبرى (Mega Projects) أدى هذا التوسع السريع إلى استلزام وجود كيانات تنظيمية متخصصة تضمن تحقيق الأهداف المرجوة ضمن الميزانيات والنطاقات الزمنية المحررة، وهنا تبرز أهمية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) كعنصر محوري لضمان كفاءة التنفيذ (الغامدي، ٢٠٢١).

واستجابةً لهذه التحديات المتزايدة وارتفاع نسب التعثر أو الانحراف عن الخطط التشغيلية، برز مفهوم "مكتب إدارة المشاريع ككيان تنظيمي محوري ومركز استراتيجي يُعنى بتوحيد المنهجيات، وتقديم الدعم الاستشاري، وتوفير أدوات الرقابة والتقييم لمختلف المشاريع داخل المنظمة. ولم يعد دور هذا المكتب محصوراً في الأبعاد الإدارية التقليدية أو متابعة المستندات فحسب، بل تطور ليصبح شريكاً استراتيجياً يساهم في تخصيص الموارد كفاءةً، وإدارة المخاطر، وتعزيز الحوكمة المؤسسية، بما يضمن رفع معدلات نجاح المشاريع وتقليل نسب الهدر المالي والبشري. (Chadwick, 2021; Sandhu et al., 2024).

يُعرف مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأنه كيان تنظيمي يحدد ويوحد معايير الحوكمة والعمليات المرتبطة بإدارة المشاريع داخل الجهات الحكومية. ولا يقتصر دوره على الدعم الإداري واللوجستي، بل يمتد ليكون شريكاً استراتيجياً يساهم في توجيه الموارد، وضمان اتساق أهداف المشاريع الفردية مع المبادرات والخطط الاستراتيجية للجهة الحكومية. (Project Management Institute [PMI], 2021).

وعلى المستوى المحلي، تخوض المملكة العربية السعودية تحولاً تنموياً واقتصادياً غير مسبوق في ظل "رؤية المملكة ٢٠٣٠"، والتي تتطلب تنفيذ محفظة ضخمة ومتنوعة من المشاريع والمبادرات الحكومية في مختلف القطاعات. ولضمان كفاءة الإنفاق الحكومي وتحقيق أعلى مستويات الأداء في هذه المشاريع العميقة والأصلية، أولت القيادة الرشيدة اهتماماً بالغاً بمأسسة إدارة المشاريع في القطاع العام، وصدر في هذا الصدد "الدليل الوطني لإدارة المشاريع" الصادر عن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (مشروعات)، ليكون المرجع الوطني الموحد الذي يضبط آليات حوكمة المشاريع، ويحدد الأدوار والأطر التشغيلية لمكاتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ٢٠٢١).

وبالرغم من هذا التوجه الاستراتيجي المتكامل ووجود الإطار المرجعي الموحد، إلا أن هناك حاجة ماسة لتقييم وفهم الأبعاد النظرية والتطبيقية للدور الذي تلعبه مكاتب إدارة المشاريع (PMO) بالفعل داخل القطاع الحكومي السعودي. وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على "دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة نظرية في ضوء الدليل الوطني لإدارة المشاريع"، من خلال التأصيل العلمي والمفهومي لآليات عمل هذه المكاتب، وتحليل مدى مواكبتها للمتطلبات الوطنية، واستكشاف كيف يساهم الالتزام بمعايير الدليل الوطني في رفع معدلات الانجاز وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع العامة..

ويقصد بمكتب إدارة المشاريع PMO الوحدة التنظيمية التي تساعد الجهة على توحيد منهجيات إدارة المشاريع ومتابعة الأداء وإعداد التقارير وتقديم الدعم لمديري المشاريع وضمان الالتزام بالإجراءات المعتمدة، وقد عكست بعض التجارب السعودية أهمية هذا الدور؛ إذ حصل المركز الوطني لنظم الموارد الحكومية على جائزة التميز العالمية لأفضل مكتب إدارة مشاريع لعام ٢٠٢٢ تقديراً لتطبيقه أفضل الممارسات والمنهجيات العالمية في إدارة المشاريع وأتمته إجراءاتها (المركز الوطني لنظم الموارد الحكومية، ٢٠٢٢).

وفي السياق السعودي، يمثل الدليل الوطني لإدارة المشاريع الصادر عن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية إطاراً مرجعياً مهماً لمشاريع الجهات الحكومية، حيث يتضمن منهجيات وعمليات وأدوات وبرامج تطبيقية موجهة لاستخدامها في المشاريع الحكومية بالمملكة، كما تهدف الهيئة إلى الإسهام في تحقيق كفاءة الإنفاق في الجهات الحكومية والارتقاء بجودة المشروعات والأصول والمرافق (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، د.ت.).

وبناءً على ذلك، تتناول هذه الدراسة موضوع دور مكتب إدارة المشاريع PMO في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة نظرية في ضوء الدليل الوطني لإدارة المشاريع،

وتركز الدراسة على العلاقة بين فاعلية مكتب إدارة المشاريع بوصفه متغيراً مستقلاً، ونجاح المشاريع الحكومية بوصفه متغيراً تابعاً، اعتماداً على المصادر الرسمية السعودية والدراسات ذات الصلة.

تساهم مكاتب إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي بشكل فعال في الحد من العشوائية واختلاف الآليات التنفيذية بين الإدارات الممتدة. من خلال وضع أدلة تنظيمية موحدة، ونماذج عمل قياسية، وتطبيق أفضل الممارسات العالمية مثل (PMBOK)، مما يرفع من جودة المخرجات ويقلل من نسب الأخطاء التشغيلية أثناء مراحل تنفيذ المشاريع (الشهري والعتيبي، ٢٠٢٢).

تعد الحوكمة الرشيدة الركيزة الأساسية لمنع هدر الموارد وضمان الشفافية في المشاريع العامة. يعمل مكتب PMO كأداة رقابية وشفافة توفر للقيادات العليا تقارير دورية ومؤشرات أداء رئيسية (KPIs) دقيقة تعكس حالة المشاريع الواقعية، مما يسهل اتخاذ القرار المستند إلى البيانات وتحديد مكان الخل في مراحل مبكرة (Al-Nasser & Al-Harbi, 2020).

تواجه المشاريع الحكومية عادة تحديات تتعلق بالتأخير وتجاوز الميزانيات بسبب التعقيدات الإدارية والتنفيذية. يوفر مكتب إدارة المشاريع إطاراً متكاملًا لإدارة المخاطر يستند إلى التنبؤ المستقبلي ودراسة الاحتمالات، مما يُمكن فرق العمل من وضع خطط استجابة سريعة للحد من التهديدات القائمة قبل تفاقمها (الزهراني، ٢٠٢٣).

تولي الحكومة السعودية اهتماماً كبيراً لرفع كفاءة الإنفاق الحكومي وتحقيق أقصى عائد من الاستثمارات العامة. يساهم التنسيق المركزي لمكاتب PMO في استغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل، وتجنب التكرار والتداخل بين المشاريع المختلفة، مما يقلل من التكاليف التشغيلية غير الضرورية ويعزز الاستدامة المالية (مركز تحقيق كفاءة الإنفاق، ٢٠٢٢).

يتزامن تطبيق مكاتب PMO في الجهات الحكومية مع التسارع الكبير في التحول الرقمي بالمملكة. تساهم هذه المكاتب في أتمتة عمليات متابعة المشاريع باستخدام أنظمة متقدمة مثل أنظمة إدارة المشاريع المؤسسية (EPM)، بالإضافة إلى قيادة عمليات إدارة التغيير لتسهيل تحول الفرق التنفيذية نحو الثقافة الرقمية الحديثة (Al-Mutairi et al., 2021).

لا تقتصر وظيفة مكتب PMO على النظم والعمليات، بل تمتد لتطوير رأس المال البشري داخل المؤسسات الحكومية. من خلال تقديم البرامج التدريبية المعتمدة، وتدريب الفرق الميدانية، وتوثيق "الدروس المستفادة"

من المشاريع السابقة، يساهم المكتب في نقل المعرفة وبناء بيت خبرة داخلي يقلل الاعتماد الكلي على الشركات الاستشارية الخارجية (القحطاني، ٢٠٢٠).

رغم المزايا المتعددة، تعترض مسيرة تطبيق مكاتب إدارة المشاريع في القطاع الحكومي عدة تحديات؛ أبرزها المقاومة التنظيمية للتغيير، ونقص الكوادر الوطنية المؤهلة في مراحل التأسيس الأولى، بالإضافة إلى البيروقراطية التي قد تبطئ أحياناً اتخاذ القرارات داخل الكيانات الجديدة، مما يتطلب دعماً مستمراً من الإدارة العليا لضمان التغلب عليها (العتيبي، ٢٠٢٢).

تخلص نتائج الدراسات في هذا المجال إلى أن نجاح مكتب PMO في تعزيز كفاءة المشاريع الحكومية السعودية يتطلب منحه صلاحيات تنفيذية واستشارية متوازنة، والتركيز على التحول من النمط الرقابي التقليدي إلى النمط الممكن والموجه استراتيجياً. كما يُوصى بضرورة الربط الإلكتروني الشامل بين مكاتب PMO الفرعية والمكاتب الوطنية الموحدة لضمان تكامل الرؤى والبيانات. (Al-Khafaji, 2023)

١,٢. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الارتفاع الملحوظ في نسب تعثر وفشل المشاريع المعاصرة وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها المرسومة ضمن القيود المحددة للوقت والتكلفة والجودة، وهو ما يفرض حاجة ماسة لتفعيل دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) كآلية حوكمة متطورة.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

ندرة ونقص الدراسات والأدبيات العلمية العربية (في بيئة الأعمال المحلية) التي توثق وتوصل طبيعة العلاقة الارتباطية والآخر الكمي والنوعي لأنماط مكاتب إدارة المشاريع المختلفة على معايير النجاح المستدام للمشاريع.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

غياب أطر عمل واضحة وممارسات قياسية موحدة تمكن المؤسسات من الدمج الفعال لـ PMO داخل بنيتها التنظيمية، بالإضافة إلى ضعف مرونة هذه المكاتب في المواءمة بين الأهداف الاستراتيجية للإدارة العليا والواقع التشغيلي لفرق العمل، مما يحد من قدرتها الفعلية على رفع نسب نجاح المشاريع والحد من هدر الموارد.

والتساؤل هنا: ما دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) بممارساته وأنماطه المختلفة في تعزيز نسب نجاح المشاريع؟

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسعى إلى إثراء المكتبة العربية والمراجع البحثية في مجال إدارة المشاريع، وذلك من خلال:

(١) سد الفجوة المعرفية: تقديم إطار نظري محدث يستجيب للتطورات العالمية في مفهوم مكاتب إدارة المشاريع (PMO) ودورها في تعزيز النجاح، مما يقلل من ندرة الدراسات العربية التي تتناول هذا الربط في بيئات إدارية محلية.

٢) تأصيل المفاهيم: المساهمة في توضيح العلاقة التفاعلية بين أنواع مكاتب إدارة المشاريع المختلفة (الداعمة، التحكمية، والموجهة) وبين متغيرات نجاح المشاريع، مما يوفر مرجعاً للباحثين والأكاديميين.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تتجاوز أهمية هذه الدراسة الجانب النظري لتلامس الواقع العملي للمؤسسات، وتبرز أهميتها التطبيقية في النقاط التالية:

- ١) توجيه صناع القرار: تزويد الإدارات العليا والقيادات التنفيذية برؤى قائمة على أدلة علمية تساعد في اتخاذ قرارات مدروسة حول ضرورة إنشاء أو إعادة هيكلة مكتب إدارة المشاريع بما يتناسب مع حجم وأهداف مؤسساتهم.
- ٢) تعزيز كفاءة المشاريع: تقديم توصيات عملية تساعد في تقليل معدلات فشل المشاريع، وضبط تكاليفها، وتحسين جودة مخرجاتها، من خلال تفعيل دور الـ PMO كأداة للرقابة والدعم الاستراتيجي.
- ٣) مواءمة الاستراتيجية والتنشغيل: مساعدة المؤسسات على تجاوز الفجوة بين الأهداف الاستراتيجية العليا والواقع التنفيذي للمشاريع، وضمان أن كل مشروع يتم تنفيذه يصب بشكل مباشر في تحقيق الرؤية المؤسسية الكلية.
- ٤) تطوير الثقافة التنظيمية: نشر الوعي بأهمية مأسسة العمل الإداري للمشاريع، وتوضيح الأدوار المنوطة بمكاتب إدارة المشاريع، مما يسهم في خلق بيئة عمل منظمة وأكثر استجابة للتحديات والمتغيرات.

١,٤. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة: ما دور مكتب إدارة المشاريع PMO في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء الدليل الوطني لإدارة المشاريع؟
وتتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما مفهوم مكتب إدارة المشاريع PMO في الجهات الحكومية؟
2. ما مفهوم نجاح المشاريع الحكومية؟
3. ما أبرز وظائف مكتب إدارة المشاريع في ضوء الدليل الوطني لإدارة المشاريع؟

4. كيف يسهم PMO في تحسين إدارة الوقت والتكلفة والجودة؟
5. كيف يسهم PMO في إدارة المخاطر وأصحاب المصلحة؟
6. ما العلاقة النظرية بين فاعلية PMO ونجاح المشاريع الحكومية؟

١,٥ . أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تحليل دور مكتب إدارة المشاريع PMO في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء الدليل الوطني لإدارة المشاريع.

الأهداف الفرعية:

١. توضيح مفهوم مكتب إدارة المشاريع PMO في القطاع الحكومي.
٢. بيان مفهوم نجاح المشاريع الحكومية وأبعاده.
٣. تحديد أبرز وظائف PMO المرتبطة بالدليل الوطني لإدارة المشاريع.
٤. تحليل دور PMO في تحسين الوقت والتكلفة والجودة.
٥. توضيح دور PMO في إدارة المخاطر وأصحاب المصلحة.
٦. بناء نموذج نظري يوضح العلاقة بين PMO ونجاح المشاريع الحكومية.

١,٦ . فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة نظرية إيجابية بين فاعلية مكتب إدارة المشاريع PMO ونجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

١. توجد علاقة نظرية إيجابية بين توحيد منهجيات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الحكومية.
٢. توجد علاقة نظرية إيجابية بين إدارة الجدول الزمني من خلال PMO وإنجاز المشاريع في الوقت المحدد.
٣. توجد علاقة نظرية إيجابية بين إدارة التكلفة من خلال PMO والالتزام بالميزانية.
٤. توجد علاقة نظرية إيجابية بين إدارة الجودة من خلال PMO وتحسين مخرجات المشروع.

٥. توجد علاقة نظرية إيجابية بين إدارة المخاطر من خلال PMO وتقليل تعثر المشاريع.
٦. توجد علاقة نظرية إيجابية بين إدارة أصحاب المصلحة من خلال PMO ورضا الجهات المستفيدة.

١,٧. نموذج الدراسة

شكل (١): نموذج الدراسة المقترح



جدول رقم (١): متغيرات الدراسة

نوع المتغير	اسم المتغير	الأبعاد
المتغير المستقل	فاعلية مكتب إدارة المشاريع PMO	توحيد المنهجيات، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة المخاطر، إدارة أصحاب المصلحة
المتغير التابع	نجاح المشاريع الحكومية	الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، جودة المخرجات، تحقيق الأهداف، رضا أصحاب المصلحة

١,٨. نطاق الدراسة

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل دور مكتب إدارة المشاريع PMO في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، من خلال أبعاد: توحيد المنهجيات، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة المخاطر وإدارة أصحاب المصلحة، وذلك في ضوء الدليل الوطني لإدارة المشاريع الصادر عن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، والذي يتضمن منهجيات وأدوات تطبيقية لمشاريع الجهات الحكومية في المملكة (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، د.ت.).

الحدود الزمانية: تركز الدراسة على الفترة المعاصرة المرتبطة بتوجهات رؤية السعودية ٢٠٣٠، خصوصًا ما يتعلق ببناء حكومة فاعلة عالية الأداء تتسم بالكفاءة والشفافية والمساءلة، مع الاعتماد على المصادر الرسمية الحديثة المتاحة حتى عام ٢٠٢٦ م (رؤية السعودية ٢٠٣٠، د.ت.).

الحدود البشرية: لا توجد حدود بشرية ميدانية للدراسة، لأنها دراسة نظرية تحليلية لا تعتمد على استبانة أو مقابلات أو عينة من الموظفين، بل تعتمد على تحليل المصادر الرسمية والدراسات السابقة ذات العلاقة.

الحدود المكانية: تنحصر الدراسة في المملكة العربية السعودية، وبشكل خاص في الجهات الحكومية التي تنفذ مشاريع وبرامج ومبادرات حكومية، وذلك لارتباط الموضوع بدور هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية في تحسين جودة المشاريع ورفع كفاءة الإنفاق في الجهات الحكومية (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، د.ت.).

١,٩. مخطط المشروع المقترح

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.
٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.
٥. الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات والاستنتاجات.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وهو دور مكتب إدارة المشاريع PMO في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، ويركز الفصل على المتغير المستقل المتمثل في فاعلية مكتب إدارة المشاريع PMO، والمتغير التابع المتمثل في نجاح المشاريع الحكومية، ثم يوضح العلاقة بين المتغيرين من خلال الدراسات السابقة والمصادر الرسمية ذات الصلة.

وتظهر أهمية الدراسات السابقة في هذا الموضوع لأن مكتب إدارة المشاريع أصبح من الأدوات التنظيمية المهمة التي تساعد الجهات الحكومية والمؤسسات العامة على تحسين التخطيط، وتوحيد المنهجيات، ومتابعة الأداء، وضبط الوقت والتكلفة والجودة، وإدارة المخاطر وأصحاب المصلحة، كما أن نجاح المشاريع الحكومية لم يعد يقاس فقط بإنجاز المشروع، بل أصبح يرتبط بتحقيق الأهداف، وجودة المخرجات، ورضا المستفيدين، وكفاءة استخدام الموارد العامة.

وقد اهتمت عدد من الدراسات المحلية والدولية ببحث دور مكاتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع ورفع فرص نجاحها. ففي السياق السعودي، ركزت دراسات مثل المطري (٢٠٢١)، و Almatari وآخرين (٢٠٢٢)، و Altaefi (2022)، و Muhammad وآخرين (٢٠٢٤)، و Alghaseb وآخرين (٢٠٢٤) على أثر PMO في نجاح المشاريع، أو على النماذج المناسبة لمكاتب إدارة المشاريع في البيئة السعودية. كما تدعم المصادر الرسمية السعودية هذا الاتجاه، خصوصاً الدليل الوطني لإدارة المشاريع الصادر عن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، والذي يقدم منهجيات وأدوات وبرامج تطبيقية لمشاريع الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، د.ت.).

تلعب مكاتب إدارة المشاريع دوراً جوهرياً في تنظيم وإدارة دورة حياة العقود والمشتريات الحكومية، بدءاً من مرحلة إعداد كراسة الشروط والمواصفات وصولاً إلى التسليم النهائي. يضمن مكتب PMO تطابق العقود مع نظام المنافسات والمشتريات الحكومية السعودي، مما يقلل من النزاعات القانونية مع المقاولين والموردين، ويضمن الحصول على أفضل قيمة مقابل المال (المالكي، ٢٠٢١).

تتطلب العديد من المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة (مثل مشاريع النقل والبنية التحتية) توثيق التعاون والتنسيق بين عدة وزارات وهيئات حكومية مختلفة. يعمل مكتب PMO كحلقة وصل وتنسيق مركزي تفكك صوامع العمل التنظيمي (Organizational Silos)، وتضمن تدفق البيانات والقرارات بسلاسة بين جميع الأطراف المعنية لمنع التضارب أو الازدواجية في التنفيذ. (Al-Dosari & Hassan, 2022)

في ظل الاهتمام المتزايد بالاستدامة ومبادرات مثل "السعودية الخضراء"، امتد دور مكاتب إدارة المشاريع الحكومية ليشمل دمج معايير الأثر البيئي والاجتماعي الحوكمي (ESG) ضمن مرحلة التخطيط والتنفيذ. يضمن المكتب التزام المشاريع العامة بالاشتراطات البيئية الوطنية ومعايير البناء الأخضر، مما يعزز الاستدامة البيئية طويلة المدى للمشاريع الوطنية (الغامدي والعمرى، ٢٠٢٣).

لا ينتهي دور مكتب PMO بمجرد إغلاق المشروع وتسليم مخرجاته الإنشائية أو التقنية، بل يمتد لقياس ومتابعة تحقيق "الأثر والمنافع" المخطط لها على المدى الطويل. يطور المكتب أطراً لقياس مدى تحقيق المشروع لأهدافه التنموية واكتشاف الفجوات التشغيلية بعد التسليم، مما يضمن تحول مخرجات المشروع إلى قيمة ملموسة يستفيد منها المجتمع والاقتصاد الوطني. (Al-Thubaiti, 2021)

٢,٢. المتغير المستقل

يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في فاعلية مكتب إدارة المشاريع PMO. ويقصد به قدرة مكتب إدارة المشاريع داخل الجهة الحكومية على توحيد منهجيات العمل، ومتابعة أداء المشاريع، وتقديم الدعم لمديري المشاريع، وإدارة الوقت والتكلفة والجودة والمخاطر، وتنظيم التواصل مع أصحاب المصلحة، ويُعد PMO أداة مؤسسية تساعد على تحويل إدارة المشاريع من ممارسات فردية أو متفرقة إلى نظام إداري منظم قائم على التخطيط والمتابعة والحوكمة.

وقد تناولت دراسة Hobbs و(2007) Aubry مكاتب إدارة المشاريع بوصفها ظاهرة تنظيمية حديثة بدأت المؤسسات تعتمد عليها لتحسين قدرتها على إدارة المشاريع، وأوضحت الدراسة أن مكاتب إدارة المشاريع تختلف في وظائفها وهياكلها بحسب طبيعة المؤسسة ونضجها، وتفيد هذه الدراسة في توضيح أن PMO ليس نموذجًا واحدًا ثابتًا، بل يمكن أن يختلف بين جهة وأخرى وفقًا لحجم المشاريع وطبيعة الحوكمة ومستوى النضج التنظيمي. كما أوضحت دراسة Aubry و(2007) Hobbs و(2007) Thuillier أن مكتب إدارة المشاريع يمثل مدخلًا لفهم إدارة المشاريع على المستوى التنظيمي، وليس فقط على مستوى المشروع الواحد، وتفيد هذه الدراسة في دعم فكرة أن PMO داخل الجهات الحكومية يمكن أن يكون حلقة وصل بين الاستراتيجية والتنفيذ، لأنه يساعد على متابعة محفظة المشاريع وربطها بأهداف الجهة.

وتناولت دراسة Hurt و(2009) Thomas القيمة التي يمكن أن تضيفها مكاتب إدارة المشاريع للمؤسسات، وأكدت أن PMO يمكن أن يحقق قيمة مستدامة عندما يرتبط بالدعم الإداري، ووضوح الأدوار، وقياس الأداء، وتطوير قدرات إدارة المشاريع، وتفيد هذه الدراسة في دعم فكرة أن فاعلية مكتب إدارة المشاريع لا تتحقق بمجرد وجوده تنظيميًا، بل تعتمد على مدى قدرته على تقديم قيمة حقيقية للمؤسسة.

وفي السياق السعودي، تعد دراسة المطري (٢٠٢١) من الدراسات المباشرة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية؛ إذ بحثت أثر وظائف مكتب إدارة المشاريع على مشاريع الإنشاء في المملكة العربية السعودية، وأظهرت الدراسة أن وظائف مثل إدارة المخاطر وإدارة المعرفة ومراجعات المشروع وتطوير المنهجيات والمتابعة والرقابة تؤثر في مقاييس نجاح المشروع، وتفيد هذه الدراسة في دعم المتغير المستقل، لأنها توضح أن PMO يؤدي وظائف تنظيمية ورقابية ومعرفية مؤثرة في أداء المشاريع. كما بحثت دراسة Almatari وآخرين (٢٠٢٢) تأثير وظائف مكاتب إدارة المشاريع في المنظمات القائمة على المشاريع في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على قائمة من ١٩ وظيفة لمكتب إدارة المشاريع و١٤ مقياسًا لنجاح المشروع، وأوضحت أن وظائف التعلم التنظيمي في PMO تؤثر مباشرة في نتائج المشروع، بينما تؤثر وظائف المتابعة

والرقابة جزئيًا في رضا العملاء، وتفيد هذه الدراسة في توضيح أن فاعلية PMO ترتبط بطبيعة الوظائف التي يؤديها، وليس بمجرد وجود المكتب داخل الهيكل التنظيمي.

وتناولت دراسة (Altaefi (2022) دور مكتب إدارة المشاريع في تحسين عوامل نجاح المشروع في المملكة العربية السعودية من خلال دراسة حالة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ZATCA، وركزت الدراسة على العلاقة بين PMO وعوامل نجاح المشروع، كما تناولت التحديات التي تواجه إنشاء مكاتب إدارة المشاريع في المنظمات السعودية. وتفيد هذه الدراسة في دعم فكرة أن PMO يساعد على تقليل فشل المشاريع ورفع احتمالية نجاحها في المؤسسات السعودية. وتؤكد المصادر الرسمية السعودية أهمية هذا المتغير حيث يتكون الدليل الوطني لإدارة المشاريع من ١٦ مجلدًا و٨٨ فصلاً، ويشمل مجالات مثل التخطيط الأولي والعقود والمشتريات وضبط المشاريع وإعداد التقارير والجودة والمخاطر وإدارة الوثائق والإغلاق والتسليم، وهذا يدل على أن فاعلية PMO في الجهات الحكومية ترتبط بقدرته على تطبيق هذه المنهجيات وتحويلها إلى ممارسات تنفيذية واضحة (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، د.ت.).

٢,٣. المتغير التابع

يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في نجاح المشاريع الحكومية. ويقصد به قدرة المشروع الحكومي على تحقيق أهدافه ضمن الوقت المحدد والتكلفة المعتمدة والجودة المطلوبة مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة والجهات المستفيدة، ويختلف نجاح المشروع الحكومي عن نجاح المشروع الخاص؛ لأن المشروع الحكومي يرتبط بالمصلحة العامة، وجودة الخدمة، وكفاءة استخدام المال العام، وتحقيق أهداف التنمية الوطنية.

وقد تناولت الدراسات التقليدية نجاح المشروع من خلال مثلث الوقت والتكلفة والجودة، إلا أن الدراسات الحديثة وسعت مفهوم النجاح ليشمل رضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأثر والاستدامة والقيمة التنظيمية، وتؤكد دراسة Hurt و(Thomas (2009 أن قيمة PMO لا تظهر فقط في متابعة المشروع، بل في قدرته على تحقيق قيمة مؤسسية مستدامة، وهو ما يرتبط بمفهوم نجاح المشاريع على مستوى المؤسسة لا على مستوى التنفيذ فقط. وفي السياق السعودي، تبرز أهمية نجاح المشاريع الحكومية بسبب ارتباطها برؤية السعودية ٢٠٣٠، التي تسعى إلى بناء حكومة فاعلة عالية الأداء تتسم بالكفاءة والشفافية والمساءلة، ولذلك فإن نجاح المشاريع الحكومية يرتبط بقدرة الجهات العامة على تنفيذ مشاريعها بكفاءة وجودة، وتحقيق أثر ملموس في الخدمات والتنمية (رؤية السعودية ٢٠٣٠، د.ت.).

وتناولت دراسة Al-Kharashi و (2009) Skitmore أسباب التأخير في مشاريع القطاع العام الإنشائية في المملكة العربية السعودية، وبيّنت أن التأخير يمثل مشكلة مؤثرة في المشاريع العامة، وأن من أبرز العوامل المؤثرة ضعف الكفاءات والخبرات والتحديات الإدارية، وتفيد هذه الدراسة في دعم المتغير التابع؛ لأنها توضح أن الالتزام بالوقت يعد أحد مؤشرات نجاح المشاريع الحكومية. كما تناولت دراسة Alsuliman (2019) أسباب التأخير في مشاريع الإنشاء العامة في السعودية، وأوضحت أن من أبرز أسباب التأخير عوامل مرتبطة بترسية المشاريع وضعف التخطيط وضعف قواعد المعلومات وتأخر المستحقات المالية واختيار المقاولين بناءً على اعتبارات غير كافية، وتفيد هذه الدراسة في توضيح أن نجاح المشاريع الحكومية يتأثر بعوامل إدارية وتنظيمية ومالية، وهي عوامل يمكن لمكتب إدارة المشاريع أن يساهم في ضبطها.

وتدعم هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية هذا الاتجاه من خلال بياناتها الرسمية، حيث أشارت إلى أن إنجازات عام ٢٠٢٤ تضمنت توجيه أكثر من ١٠٥ مليارات ريال لإنفاق أكثر استدامة، وانخفاض نسبة تعثر المشاريع بنسبة ١١٪، وهذا يعكس أن نجاح المشاريع الحكومية يرتبط بقدرة الجهات على تقليل التعثر، وتحسين التخطيط، ورفع كفاءة الإنفاق (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ٢٠٢٤). وتناولت دراسة Bageis وآخرين (٢٠٢٤) أسباب تأخر الدفعات في مشاريع الإنشاء العامة في المملكة العربية السعودية، وأظهرت أن القضايا التعاقدية تمثل سبباً رئيساً في تأخر المدفوعات، وأن هذه التأخيرات قد تؤثر في تنفيذ المشاريع، وتفيد هذه الدراسة في دعم أبعاد نجاح المشاريع الحكومية، خصوصاً بعد الالتزام بالتكلفة واستقرار التنفيذ المالي والتعاقدي.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تقوم العلاقة بين فاعلية مكتب إدارة المشاريع PMO ونجاح المشاريع الحكومية على أن PMO يوفر الإطار التنظيمي والمنهجي الذي يساعد الجهة الحكومية على إدارة مشاريعها بطريقة أكثر انضباطاً، فكلما كان مكتب إدارة المشاريع أكثر فاعلية في توحيد المنهجيات، ومتابعة الوقت والتكلفة، وضبط الجودة، وإدارة المخاطر وأصحاب المصلحة، زادت احتمالية نجاح المشاريع الحكومية.

وتؤكد دراسة المطري (٢٠٢١) هذه العلاقة بصورة مباشرة، حيث أظهرت أن وظائف مكتب إدارة المشاريع تؤثر في مقاييس نجاح المشروع في المملكة العربية السعودية، وقد شملت هذه المقاييس كفاءة المشروع، ورضا فريق المشروع، ورضا العملاء، وتحقيق النجاح في الأعمال، وهذا يتفق مع الدراسة الحالية التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين فاعلية PMO ونجاح المشاريع الحكومية. كما تدعم دراسة Almatari وآخرين (٢٠٢٢) هذه العلاقة؛ إذ توصلت إلى أن وظائف التعلم التنظيمي في PMO تؤثر مباشرة في نتائج المشروع، وأن المتابعة والرقابة تؤثر جزئياً في رضا العملاء، وهذا يعني أن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على الخطة التنفيذية، بل يعتمد على قدرة مكتب إدارة المشاريع على بناء معرفة تنظيمية، ومتابعة الأداء، وتحسين الممارسات.

وتؤكد دراسة Altaefi (2022) أن PMO يساهم في تحسين عوامل نجاح المشروع في المنظمات السعودية، وخصوصاً عندما يرتبط بتقليل فشل المشاريع، وتوضيح أدوار مدير المشروع والمنظمة، ومعالجة تحديات تأسيس مكاتب إدارة المشاريع، وتفيد هذه الدراسة في دعم العلاقة بين المتغيرين في بيئة سعودية حكومية أو شبه حكومية. كما تناولت دراسة Muhammad وآخرين (٢٠٢٤) دور مكتب إدارة المشاريع في تعزيز عوامل نجاح المشروع في منطقة جازان، وأكدت أن PMO يساعد على توحيد معايير إدارة المشاريع، وتوفير أدوات الدعم وتطوير منهجيات العمل وتحسين كفاءات إدارة المشاريع، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة المرتبطة مباشرة بموضوع الدراسة الحالية، لأنها تربط بين PMO ونجاح المشاريع في البيئة السعودية.

وتناولت دراسة Alghaseb وآخرين (٢٠٢٤) نماذج مكاتب إدارة المشاريع المناسبة لمشاريع الإنشاء العامة في منطقة حائل، وأوضحت أن نموذج مكتب إدارة المشاريع المؤسسي Enterprise PMO كان الأكثر ملاءمة، يليه مكتب إدارة البرامج ومركز التميز في إدارة المشاريع، كما أشارت الدراسة إلى أن من دوافع إنشاء PMO ضعف أداء المشاريع وغياب الإدارة الاستراتيجية وعدم توحيد عمليات إدارة المشاريع وضعف تحسين الموارد، وتفيد هذه الدراسة في دعم فكرة أن اختيار نموذج PMO المناسب يمكن أن يعزز نجاح

المشاريع العامة. ومن خلال ما سبق، يمكن القول إن العلاقة بين المتغيرين علاقة تكاملية؛ فنجاح المشاريع الحكومية يحتاج إلى إدارة منظمة، و PMO يمثل الآلية التي تساعد على توفير هذه الإدارة، كما أن الدليل الوطني لإدارة المشاريع يوفر الإطار المنهجي الذي يمكن لمكاتب إدارة المشاريع الاستناد إليه عند تخطيط المشاريع وتنفيذها ومتابعتها وإغلاقها (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، د.ت.).

٢,٥ . الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى أن فاعلية مكتب إدارة المشاريع PMO تمثل عاملاً مهماً في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية، لأن PMO يساهم في توحيد المنهجيات وتحسين التخطيط ومتابعة الوقت والتكلفة وضبط الجودة وإدارة المخاطر وتنظيم العلاقة مع أصحاب المصلحة، كما تبين أن نجاح المشاريع الحكومية مفهوم متعدد الأبعاد، لا يقتصر على إنجاز المشروع، بل يشمل الالتزام بالوقت والالتزام بالتكلفة وجودة المخرجات وتحقيق الأهداف ورضا أصحاب المصلحة.

وأظهرت الدراسات السابقة وجود ارتباط واضح بين وظائف PMO ومقاييس نجاح المشروع، خصوصاً في الدراسات السعودية مثل المطري (٢٠٢١)، و Almatari وآخرين (٢٠٢٢)، و Altaefi (2022)، و Muhammad وآخرين (٢٠٢٤)، و Alghaseb وآخرين (٢٠٢٤)، كما أكدت الدراسات المرتبطة بتأخر المشاريع العامة في السعودية، مثل Al-Kharashi و Al-Kharashi (2009) و Skitmore و Alsuliman (2019)، أن المشاريع الحكومية تواجه تحديات في الوقت والتكلفة والتخطيط، وهي تحديات يمكن لمكتب إدارة المشاريع أن يساهم في معالجتها.

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.