



جامعة الجميع الذكية
Everyone's Smart University

الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع في تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠

The strategic role of project management offices in achieving Saudi Vision 2030

"رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير إدارة المشاريع"

إعداد البحث

محمد بن أحمد الفهيد

الرقم الأكاديمي

٢٠٢٢٣٠٠٦٤٧٤

إشراف

د. فاطمة مصطفى

د. وليد سليمان

١٤٤٤هـ - ٢٠٢٣م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفهرس

[illegible]

مقدمة البحث

في ٢٥ أبريل ٢٠١٦م بدأت رحلة المستقبل نحو الأفضل، حينما أسس سمو ولي العهد رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، بدعم ورعاية خادم الحرمين الشريفين حفظه الله، لمستقبل هذا الوطن العظيم، والتي تسعى لاستثمار مكامن قوتنا التي حبانا الله بها، من موقع استراتيجي متميز، وقوة استثمارية رائدة، وعمق عربي وإسلامي، حيث تولي القيادة لذلك كل الاهتمام، وتسخر كل الإمكانيات لتحقيق الطموحات.

حيث تعتمد رؤية السعودية ٢٠٣٠ على مكامن قوة محورية

١. المملكة العربية السعودية هي أرض الحرمين الشريفين، أظهر بقاع الأرض وقبلة أكثر من مليار مسلم، مما يجعلها قلب العالمين العربي والإسلامي
٢. تطوع المملكة قوتها الاستثمارية لخلق اقتصاد أكثر تنوعاً واستدامة
٣. تسخر المملكة موقعها الاستراتيجي لتعزيز مكانتها كمحرك رئيس للتجارة الدولية ولربط القارات الثلاث: أفريقيا وآسيا وأوروبا.

حيث وضعت الرؤية حجر الأساس بتحديد ثلاثة محاور رئيسية تنفرع إلى (٩٦) هدف إستراتيجي يتم تحقيقها عن طريق برامج تحقيق الرؤية لتمكين التنفيذ الفعال أدناه صورة (١) توضح محاور الرؤية يليها صورة (٢) توضح الأهداف.

مجتمع حيوي



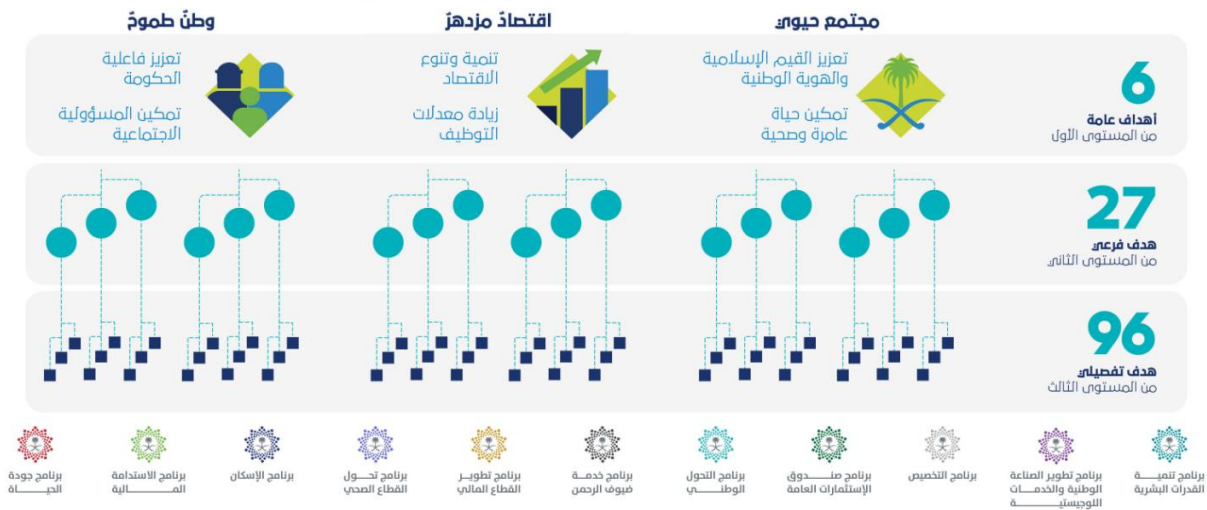
اقتصاد مزدهر



وطن طموح



وضعت هذه الرؤية الطموحة حجر الأساس بتحديد ثلاث محاور رئيسية تتفرع إلى 96 هدف استراتيجي يتم تحقيقها عن طريق برامج تحقيق الرؤية



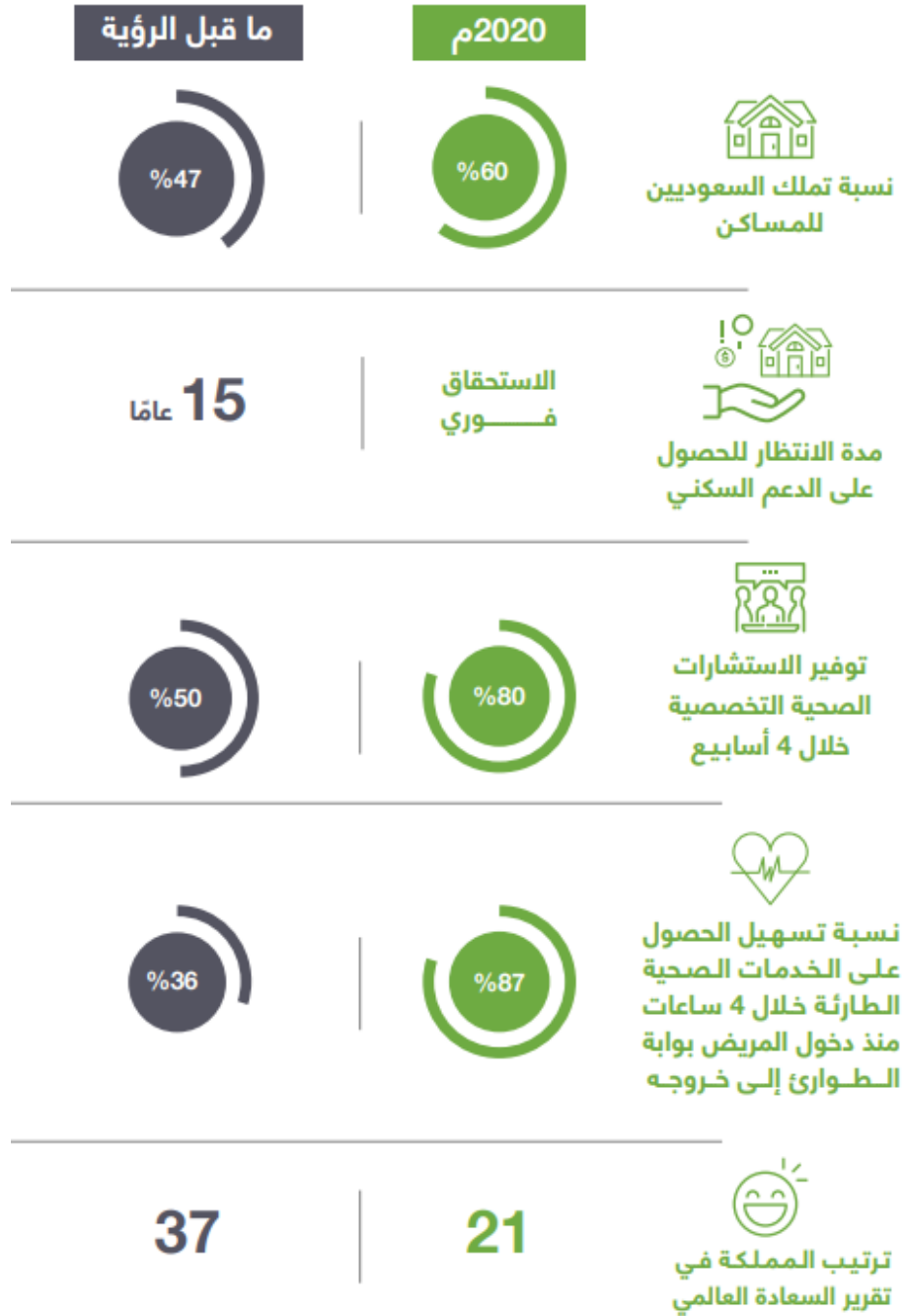
(المصدر موقع الرؤية)

صورة ٢

حيث أوجدت هذه المحاور الأهداف الاستراتيجية ومن خلالها ظهرت مكاتب تحقيق الرؤية التي تتضمن (مكاتب إدارة المشاريع) وتعمل على الدعم والتخطيط ودعم الوصول إلى الأثر الاستراتيجي، ودفع جهود تنفيذ المبادرات التي تضمها برامج تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وخلال الخمسة أعوام الأولى للرؤية، حققت رؤية المملكة ٢٠٣٠ إصلاحات أساسية عديدة، أسهمت في تنفيذ مجموعة من الإنجازات في مجالات مختلفة، نتجلى آثار منجزات الرؤية مع ظهور جائحة فيروس كورونا حات المستجد (كوفيد- ١٩)، عبر الصمود في وجه الأزمة اعتماداً على الإصلاحات التي حققتها برامج الرؤية.

حيث أنجز في الخمسة أعوام الأولى جزء كبير من الأهداف الاستراتيجية ضمن المحاور الرئيسية كالتالي:

في محور مجتمع حيوي



ما قبل الرؤية

2020م

28.8

وفاة لكل 100 ألف
نسمة

13.5

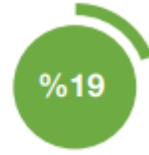
وفاة لكل 100 ألف
نسمة



معدل وفيات حوادث
الطرق لكل 100 ألف
نسمة



%13



%19



نسبة ممارسة الرياضة
الأسبوعية للمواطنين
السعوديين

154

مكانًا ترفيهيًا

277

مكانًا ترفيهيًا



عدد الأماكن الترفيهية

241

354



عدد مواقع التراث
الوطني القابلة
للزيارة

14

يومًا

5

دقائق (إلكترونيًا)



مدة الحصول على
تأشيرة الحج والعمرة

6.53

مليون معتمر

8.2

مليون معتمر



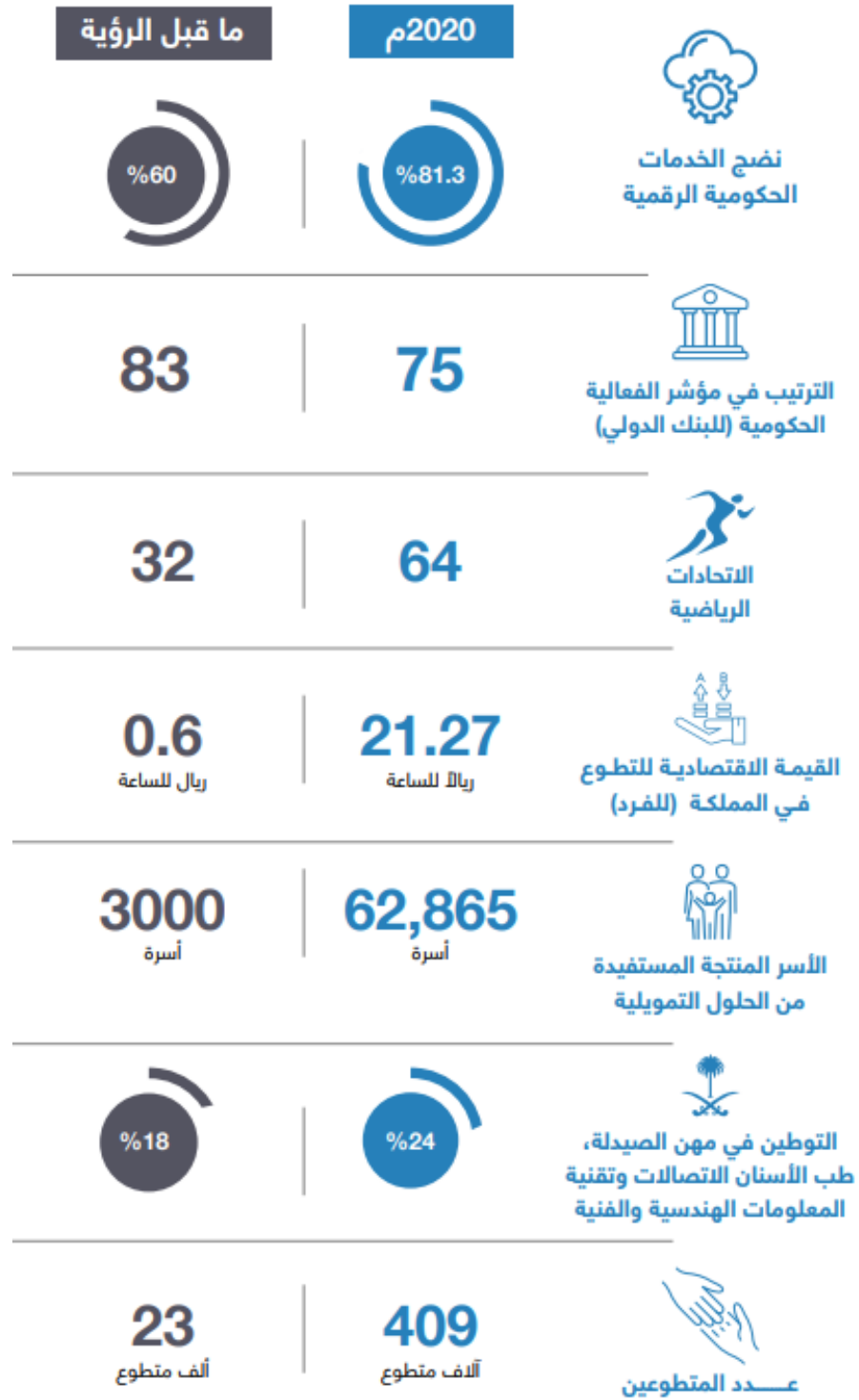
سعة استضافة
المعتمرين الأجانب

محور اقتصاد مزدهر

ما قبل الرؤية	2020م	
166 مليار ريال	369 مليار ريال	 الإيرادات غير النفطية
 %55	 %59	 نسبة الناتج المحلي غير النفطي من الناتج المحلي الإجمالي
5.321 مليارات ريال	17.625 مليار ريال	 قيمة الاستثمار الأجنبي المباشر في السعودية
7,206 مصانع	9,984 مصنفاً	 عدد المصانع
 %2	 %8	 نسبة التوطين في الصناعات العسكرية
15 يومًا بمراجعة 8 جهات حكومية	30 دقيقة فقط وبخطوة واحدة إلكترونياً	 تأسيس الشركات وإجراءات استخراج السجل التجاري

ما قبل الرؤية	2020م	
1.2 مليون منزل	3.5 ملايين منزل	 تغطية شبكات الألياف الضوئية
 %19.4	 %33.2	 مشاركة المرأة في القوة العاملة
 %13	 %23	 نسبة الالتحاق برياض الأطفال
15,056 بحثًا	33,588 بحثًا	 عدد الأبحاث العلمية المنشورة
 %7.7	 %12	 نسبة العاملين من الأشخاص ذوي الإعاقة القادرين على العمل

محور وطن طموح



حيث فعلت رؤية السعودية ٢٠٢٣، مكاتب إدارة المشاريع تحت مظلة مكاتب تحقيق الرؤية، والتي تعمل بدورها والاستراتيجي والتشغيلي على تحقيق المبادرات من خلال الدعم، والتحكم، والتوجيه حسب النموذج المتبع لدى الجهات ودراسة الأثر وتحقيق المنافع، والتي جذبتني كباحث ومدير مشاريع لاختيارها لموضوع بحث التخرج.

نشأة إدارة المشاريع

نشأة إدارة المشاريع ضمن الصناعات الإنشائية والهندسية، وبدأت في التسعينيات مكاتب إدارة المشاريع تصبح أكثر انتشاراً في أقسام تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا بشكل عام، حيث كانت مكاتب إدارة المشاريع في الأصل مكاتب داعمة تقدم الدعم لفرق المشاريع (عادة ما تدعم مدراء المشاريع) لأوجه في إدارة المشروع مثل التخطيط وإدارة المخاطر والتحكم بالتغيير وإدارة المواضيع والأمر الإدارية، حيث كانت تعتبر مكاتب إدارة المشاريع عبارة عن إدارة أو قسم داخل المنظمة يقوم بدعم فريق عمل المشروع (عادة مدراء المشاريع) وقد يتطلب مكتب إدارة المشاريع من المشروع بأن يتوافق مع معايير إدارة المشروع والأطر الحوكمة، وقد يقوم بإدارة المشاريع بنفسه مباشرة.

وتطور الدور الوظيفي لمكتب إدارة المشاريع وما زال مستمراً، حيث يهدف مكتب إدارة المشاريع الحديث إلى توحيد المعايير لإدارة المشاريع داخل المنظمة، وهو بمثابة "محطة" للمنظمة، وبنك للدروس من المشاريع السابقة، وتطبيق تلك الدروس لأجل التحسين المستمر لمنهجيات إدارة المشاريع وعملياتها في المنظمة، وأصبح مكتب إدارة المشاريع وعلى نحو متزايد يدمج ضمن وظائف إدارة البرنامج وإدارة المحافظ.

اما في الوقت الراهن غالباً ما يتم توسيع دور مكاتب إدارة المشاريع، ولقد أصبحت تركز أكثر على المعايير وتركز على الضمان بشكل مستقل عن مدير المشروع، كما تم تقديم هيكلية جديدة لرفع التقارير، وفي الوقت الراهن غالباً ما يقوم أفراد مكتب إدارة المشاريع المسؤولون عن المعايير والضمان برفع تقاريرهم إلى عدد أكبر من كبار الموظفين الذين يشاركون في إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ.

حيث تم تصنيف مكتب إدارة المشاريع في دليل PMBOK إلى ثلاثة أنواع من المكاتب: **مصدر (دليل)**

PMBOK®)

داعمة وقد عرفت بما يلي:

يمارس مكتب المشاريع من هذا النوع مستوى منخفض من التحكم من خلال لعب دور استشاري للمشاريع، وهي توفر القوالب أفضل الممارسات والتدريب والمعلومات والدروس المستفادة من مشاريع أخرى. ويعد هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع كمستودع للمشاريع.

متحكمة وقد عرفت بما يلي:

يمارس مكتب المشاريع من هذا النوع أنها تكون درجة التحكم التي يقدمها هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع معتدلة وذلك من خلال تقديم الدعم وتتطلب من المشاريع الامتثال لما يلي:

- أطر أو منهجيات محددة لإدارة المشاريع.
- استخدام قوالب وأشكال وأدوات محددة.
- أطر الحوكمة.

موجهة وقد عرفت بما يلي:

يمارس مكتب المشاريع من هذا النوع درجة مرتفعة من التحكم من خلال الإدارة المباشرة للمشاريع. يُعيّن مدراء المشاريع من خلال مكتب إدارة المشاريع ويقدمون تقاريرهم إليه.

وحيث أن موضوع بحثي يعمل على تحديد الدور الاستراتيجي لمكاتب إدارة المشاريع وكيف يمكن أن تساعد في تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠ :

- التوحيد القياسي

حيث تعمل على توحيد العمليات والأساليب من خلال نهج وقواعد موحدة لعمل مدراء المشاريع، والتقارير الصادرة ويساعد الإدارة العليا على مقارنة الأداء بين إدارات المشاريع داخل المنظمة.

- نتائج متسقة ودقيقة

تساعد المعايير الموضوعة من قبل مكتب إدارة المشاريع بالمنظمة على إحراز التقدم وإزالة العقبات التي تواجه مدراء المشاريع، وتحديد المدد والميزانيات وتخصيص الموارد للمشاريع القادمة من خلال الدروس المستفادة من المشاريع السابقة.

- خفض التكاليف

كلما توحدت المقاييس وكانت دقيقة ومتسقة تكون الصورة واضحة وتساعد على خفض التكاليف للمشاريع المخطط لها وتقليل المراجعات والتعديلات

- التوافق مع الأهداف التنظيمية

من أحد أهم مهام مكتب إدارة المشاريع ربط المشروع مع أهداف المنظمة الاستراتيجية.

- مركز المعرفة

يمكن لمكتب إدارة المشاريع في المنظمة أن يعمل على المعرفة بعدة أشكال بصفته كمركز تنسيق لجميع المشاريع في الجهة، حيث يكون على اطلاع بأوجه التشابه في نطاق المشاريع من خلال الإدارات، حيث يمكنه مشاركة المعرفة بين الفرق من خلال التوجيه وبتفهم متطلبات كل مشروع وبالتالي يمكنه توجيه الفرق إلى أصول العمليات التنظيمية من الدروس المستفادة والملفات التي تسهل اكمال المشاريع.

٨. التدريب والتوجيه والإرشاد

يمكن لمكتب إدارة المشاريع تحديد المواهب القيادية العليا بين مديري المشاريع والمساعدة في تطويرهم من خلال التدريب والتوجيه والإرشاد. وذلك من خلال المساعدة في صقل مهارات إدارة المشاريع، يوفر مكتب إدارة المشاريع الدعم المهني الذي يمكن أن ينتج موظفين ومدراء مشاريع ذوي مهارات أفضل وقادة فرق يشعرون بالتقدير، مما يساهم في الاحتفاظ بالموظفين.

٩. ضمان الجودة

يمكن لمكتب إدارة المشاريع المساعدة في الحفاظ على ضمان الجودة من خلال تقديم منظور فريد لأداء المشروع، يمكن لوجهة النظر من خارج المشروع في كثير من الأحيان تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين والتي لا يستطيع أولئك الأقرب إلى المشروع رؤيتها. على سبيل المثال، قد يدرك أحد أعضاء مكتب إدارة المشاريع أن فريق المشروع يمكنه استخدام موارده على النحو الأمثل وتقديم نظرة ثاقبة حول كيفية القيام بذلك. يمكن أن يساعد ذلك الفريق على تلبية تدابير الجودة الخاصة به وإكمال المشروع بشكل أكثر دقة.

١٠. اتخاذ قرارات أفضل

مكتب إدارة المشاريع هو المكان الذي تتقاطع فيه تطلعات وخبرات الإدارة العليا وإدارة الفريق وفرق المشروع، مما يمنح مكتب إدارة المشاريع كمية واسعة من المواد المرجعية التي يمكن من خلالها استخلاص رؤى قابلة للتنفيذ. يمكن أن يكون هذا ذا قيمة في حالة حدوث اضطراب أو عقبة أمام المشروع. للتحايل على هذه التحديات ، يمكن لمدير المشروع التشاور مع مكتب إدارة المشاريع للنظر في إجراءات بديلة بناء على حلول المشروع السابقة.

مقتبس من منشورات للدكتور احمد السنوسي

أهمية البحث:

يعمل البحث لدراسة مسحية لمعرفة الدور الاستراتيجي لمكاتب إدارة المشاريع في تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠ وما أضافته، للمشاريع المنجزة وما ستضيف للمشاريع القادمة وكيف دعمت مكاتب إدارة المشاريع لتحقيق مبادرات ومشاريع الرؤية بشكل استراتيجي وكيف تدعمها في المستقبل بشكل أفضل.

وتكمن أهمية البحث، والدروس المستفادة المجموعة في هذا البحث لتكون مرجع للباحثين ولمكاتب إدارة المشاريع ومدراء المشاريع في الجهات التي تعمل على تحقيق الرؤية

الأهمية العلمية:

تعتبر هذه الدراسة دراسة مسحية حديثة في مجال إدارة المشاريع والتي تهدف لمعرفة الدور الاستراتيجي لمكاتب إدارة المشاريع في تحقيق الرؤية.

الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة لتذليل العقبات المتعلقة بالمشاريع ولكون المشاريع أهم ركائز الرؤية حيث أن نجاح المشاريع سيعمل على إنجاح البرامج كما أن نجاح البرامج سيكون هو أساس اكتمال المبادرات سنعمل على الدراسة المسحية الدور الاستراتيجي لمكاتب إدارة المشاريع تحت مظلة مكاتب تحقيق الرؤية والتي بدورها عملت على وضع النهج والقواعد للمشاريع وتوحيد العمليات وتدريب العاملين على المشاريع من مدراء وموظفين وخفضت من التكاليف من خلال تقليل التعديلات التي تمت استفادة من مراكز المعرفة.

أهداف البحث:

- التعرف على المهام والمسؤوليات الخاصة بمكاتب تحقيق الرؤية.
- التعرف على دور مكاتب المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- التعرف على تقاطعات مكاتب إدارة المشاريع مع برامج ومبادرات الرؤية.
- التعرف على الأدوات والمناهج المتبعة والمستخدمه لإدارة المشاريع في مكاتب تحقيق الرؤية.
-

تساؤلات وفرضيات الدراسة:

- ما هي المهام والمسؤوليات الخاصة بمكاتب تحقيق الرؤية؟
- ما دور مكاتب المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟
- ما هي تقاطعات مكاتب إدارة المشاريع مع برامج ومبادرات الرؤية؟
- ما هي القيمة المضافة لمكاتب إدارة المشاريع للرؤية وكيف تسهم في رفع جودة مخرجات الرؤية؟
- كيف تتقاطع مكاتب إدارة المشاريع ببرامج تحقيق الرؤية مع مكاتب إدارة المشاريع بمكتب تحقيق الرؤية مع مكاتب إدارة المشاريع بالجهات المنفذة؟
- ما هي الأدوات والمناهج المتبعة والمستخدمه لإدارة المشاريع في مكاتب تحقيق الرؤية؟
- هل توجد أي خصوصية لمشاريع الرؤية تختلف بها عن المشاريع التقليدية؟

مصطلحات الدراسة:

- الرؤية : رؤية السعودية ٢٠٣٠
- الدور: ما حققه مكتب إدارة المشاريع أثناء وقبل والمستقبل للمكتب

عينة الدراسة:

- مكاتب تحقيق الرؤية
- مكاتب إدارة المشاريع
- مدراء مشاريع
- العاملين في مكاتب تحقيق الرؤية

أجراءات البحث

١. منهج الدراسة:

استخدمت في بحثي الدراسة المسحية لمناسبة هذا النوع من الدراسات الحديثة ماتم خلال المدة المحددة.

٢. مجالات البحث :

يجري العمل عليها

٣. أدوات البحث :

٤. خطوات البحث:

٥. الدراسة الأساسية

محددات الدراسة:

الخاتمة:

يتضمن جزء الخاتمة في البحوث والرسائل العلمية ما يلي:

• **نتائج البحث:** وهو ملخص لما بلغه الباحث من استنتاجات، وينظمها الباحث في بنود، وحبذا لو كان ذلك بنفس نظام ورود الفرضيات أو أسئلة البحث.

• **توصيات الدراسة:** وتُعبّر توصيات الدراسة عن أفكار مهمة يمكن أن يطبقها متخذو القرار لعلاج المشكلة.

• **المقترحات البحثية:** وهي موضوعات جديدة ذات صلة بالدراسة الحالية، يقترحها الباحث ليتناولها الباحثون الآخرون في دراساتهم المستقبلية.

• **فقرات ختامية نهائية:** وهي صفحة أو أكثر تحتوي على عرض موجز لكيفية تصدي الباحث للموضوع، وتجاوزة للمعوقات التي واجهته، مع توضيح أهم نتائج وتوصيات البحث.

المراجع:

- كتاب PMBOK
- تقارير الرؤية ٢٠١٦-٢٠٢٠
- تقرير الرؤية ٢٠٢١
- منشورات د. أحمد السنوسي
- A.P. Van Der Merwe, (2002). " Project Management and business :development integration strategy, structure, processes, and projects. International Journal of Project Management. South Africa.p.1

- ميرديث، جاك، صمويل فانتل، (١٩٩٩ " (إدارة المشروعات". ترجمة دار المريخ. ط ١، المترجم
- سرور على سرور. الرياض السعودية.
- يونج، تريفور (٢٠٠٥ " (المرجع في إدارة المشروعات: دليل علمي للسياسات والتدابير
- الفعالة". ط ١، ترجمة بهاء شاهين، مجموعة النيل العربية. القاهرة.
- كتاب د.
- **يجري العمل على جمع**

ملخص البحث