

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

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- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

العام الدراسي ٢٠٢٦م

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن، وكلية الإدارة، على ما قدمته من بيئة تعليمية داعمة ومناسبة لإعداد هذا المشروع، كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى سعادة د/ عبدالرحيم نادر، المشرف على هذا المشروع، على ما بذله من توجيه وإرشاد ومتابعة علمية كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل بالصورة المطلوبة.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة على ما قدموه من علم ومعرفة خلال فترة الدراسة، وإلى كل من أسهم بنصيحة أو توجيه أو دعم في سبيل إتمام هذا المشروع.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى أسرتي الكريمة التي كانت مصدر دعم وتشجيع طوال مسيرتي الدراسية، سائلاً الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يكون إضافة علمية نافعة في مجال إدارة المشاريع الحكومية.

الإهداء

إلى من كانا بعد الله سببًا في كل نجاح وصلت إليه، إلى والديّ الكريمين، تقديرًا لعطائهما ودعائهما ودعمهما المستمر.

إلى أسرتي العزيزة، التي منحتني القوة والصبر وشجعتني على الاستمرار حتى إتمام هذا العمل.

إلى أساتذتي الكرام، الذين كان لهم أثر واضح في بناء معرفتي وتطوير مهاراتي العلمية والبحثية.

إلى كل من ساندني ووقف بجانبني خلال مسيرتي الدراسية.

أهدي هذا العمل المتواضع، راجيًا من الله تعالى أن يكون ثمرة نافعة وجهدًا مقبولاً.

مستخلص الدراسة

الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور مكتب إدارة المشاريع PMO في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء الدليل الوطني لإدارة المشاريع.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج النظري التحليلي، من خلال مراجعة وتحليل المصادر الرسمية السعودية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المشاريع الحكومية ومكاتب إدارة المشاريع PMO.

النتائج: توصلت الدراسة إلى أن مكتب إدارة المشاريع PMO يساهم في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية من خلال ستة أبعاد رئيسية، وهي: توحيد المنهجيات، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، كما بينت الدراسة أن نجاح المشاريع الحكومية يرتبط بخمسة أبعاد أساسية، وهي: الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، جودة المخرجات، تحقيق الأهداف، ورضا أصحاب المصلحة. وأظهرت نتائج التحليل النظري أن الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية الست جميعها مدعومة نظرياً، بما يؤكد وجود علاقة نظرية إيجابية بين فاعلية PMO ونجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. كما أشارت الدراسة إلى أن انخفاض نسبة تعثر المشاريع بنسبة ١١٪ ضمن إنجازات عام ٢٠٢٤ يعكس أهمية المتابعة والحوكمة وإدارة المخاطر في تحسين تنفيذ المشاريع الحكومية.

التطبيقات والأهمية: تتبع أهمية الدراسة من كونها تقدم تصورًا نظريًا يمكن أن يفيد الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية في فهم دور مكتب إدارة المشاريع PMO في تحسين أداء المشاريع الحكومية، كما يمكن أن يستفيد منها الباحثون والطلاب والقيادات الإدارية في تطوير دراسات مستقبلية ميدانية تقيس أثر PMO على نجاح المشاريع الحكومية باستخدام أدوات كمية أو نوعية، وتبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في توجيه الاهتمام نحو تفعيل مكاتب إدارة المشاريع داخل الجهات الحكومية وربطها بالدليل الوطني لإدارة المشاريع لتحقيق كفاءة أعلى في التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

الكلمات المفتاحية: مكتب إدارة المشاريع، PMO، المشاريع الحكومية، نجاح المشاريع، الدليل الوطني لإدارة المشاريع، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة المخاطر، أصحاب المصلحة.

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير
٣	الإهداء
٤	مستخلص الدراسة
٩	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١٠	١.١ المقدمة:.....
١٣	١.٢ مشكلة الدراسة.....
١٣	١.٢.١ فجوات على المستوى النظري.....
١٣	١.٢.٢ فجوات على المستوى التطبيقي.....
١٣	١.٣ أهمية الدراسة.....
١٣	١.٣.١ على المستوى النظري:.....
١٤	١.٣.٢ على المستوى التطبيقي:.....
١٥	١.٤ أسئلة الدراسة.....
١٥	١.٥ أهداف الدراسة.....
١٥	١.٦ فرضيات الدراسة.....
١٧	١.٧ نموذج الدراسة.....
١٧	١.٨ نطاق الدراسة.....
١٩	١.٩ مخطط المشروع المقترح.....
٢٠	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
٢١	٢.١ المقدمة:.....
٢٣	٢.٢ المتغير المستقل.....
٢٤	٢.٣ المتغير التابع.....
٢٥	٢.٤ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٧	٢.٥ الخاتمة.....
٢٨	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٢٩	3.1. المقدمة.....
٢٩	٣.٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٣٠	٣.٣ تصميم البحث (بصلة البحثي).....
٣١	٣.٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
٣١	٣.٥ طريقة جمع البيانات.....
٣٢	٣.٦ أنواع البيانات.....
٣٢	٣.٧ إجراءات التحليل.....
٣٢	٣.٨ الخاتمة.....

٣٥	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	٤.
٣٦	المقدمة	4.1.
٣٦	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	4.2.
٣٦	اختبارات الصدق والثبات	4.3.
٣٨	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	4.4.
٤١	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	4.5.
٤٢	الخاتمة	٤, ٦.
٤٣	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	٥.
٤٤	حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	5.1.
٤٥	توصيات الدراسة:	٥, ٢.
٤٥	الخاتمة:	٥, ٣.
٤٧	قائمة المراجع	

جدول الأشكال

- شكل رقم (١): نموذج الدراسة المقترح 12
- شكل رقم (٥): تصميم البحث وفق بصلة البحث 22

جدول الجداول

12	جدول رقم (١): متغيرات الدراسة
23	جدول رقم (٩): مجتمع البحث والعينة الوثائقية
23	جدول رقم (١١): أنواع البيانات في الدراسة
30	جدول رقم (١٠): نتائج اختبار الفرضيات نظريًا

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).

تشكل المشاريع الحكومية الدعامة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول الحديثة، حيث تهدف إلى تحسين البنية التحتية وتقديم الخدمات العامة بكفاءة. ومع التزايد المستمر في ضخامة الحجم والتعقيد الفني لهذه المشاريع، أصبح التخطيط السليم والتنفيذ المتقن شرطين جوهريين لتحقيق العائد الاستثماري المرجو وتجنب هدر الموارد العامة. (Kerzner, 2017)

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)

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..

ويُقصد 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 تقديرًا لتطبيقه أفضل الممارسات والمنهجيات العالمية في إدارة المشاريع وأتمتة إجراءاتها (المركز الوطني لنظم الموارد الحكومية، ٢٠٢٢).

وفي السياق السعودي، يمثل الدليل الوطني لإدارة المشاريع الصادر عن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية إطارًا مرجعيًا مهمًا 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.).

شهدت المملكة العربية السعودية تحولاً هيكلياً شمل مختلف القطاعات التنموية عقب إطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠. وقد ترتب على هذه الرؤية تدفق حزمة غير سبقة من المشاريع الرأسمالية والتحولية الكبرى (Mega Projects)، مما تطلب بالضرورة الارتقاء بأدوات وممارسات إدارة المشاريع لضمان تنفيذها وفق الأطر الزمنية والميزانيات المحددة (مكتب إدارة سطر الرؤية، ٢٠٢١).

بالرغم من توفر الموارد المالية والتجهيزات اللوجستية، واجهت المشاريع الحكومية تاريخياً تحديات متعددة، من أبرزها تجاوز التكاليف المعتمدة، والتأخر في المواعيد المحددة للإنجاز، وظاهرة انحراف النطاق (Scope Creep). وتعود هذه المشكلات في مجملها إلى ضعف التنسيق المؤسسي وغياب أطر الحوكمة

الموحدة بين الجهات التنفيذية. (Al-Otaibi et al., 2020)

للمساعدة في تجاوز هذه العقبات، برزت مكاتب إدارة المشاريع (PMO - Project Management Office) ككيانات تنظيمية متخصصة تهدف إلى حوكمة وتوحيد منهجيات التنفيذ، ومتابعة الأداء، وتقديم الدعم الفني واللوجستي لمديري المشاريع داخل المنظمات، مما يعزز من فرص نجاح المشاريع واستدامتها 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.

لا يقتصر دور مكتب إدارة المشاريع على متابعة النواحي التشغيلية اليومية، بل يمتد ليكون جسراً رابطاً بين الأهداف الاستراتيجية العليا للجهة الحكومية والمشاريع الجاري تنفيذها. يضمن مكتب إدارة المشاريع الاستراتيجي (Strategic PMO) ترتيب الأولويات وتوجيه الموارد المالية والبشرية نحو المشاريع ذات الأثر الأعلى محلياً ووطنياً. (Too & Weaver, 2014)

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 والأثر 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 تساعدهم 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 مؤسسة 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.

في السياق السعودي، حظيت مكاتب إدارة المشاريع بدعم حكومي متكامل، تجسد في إنشاء هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية (فناء - مشروعات سابقاً)، التي عملت على وضع الدليل الوطني لإدارة المشاريع ومناظرة تفعيل مكاتب الـ PMO في مختلف الوزارات والهيئات الحكومية لرفع كفاءة التخطيط وجودة التنفيذ (هيئة كفاءة الإنفاق والمشاريع الحكومية، ٢٠٢٢).

سارع التحول الرقمي الشامل في المملكة من فاعلية مكاتب إدارة المشاريع؛ حيث أسهم إدماج أنظمة إدارة معلومات المشاريع (PMIS) والذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات الكبيرة والرفع الآلي للتقارير الشفافة. هذا التكامل الرقمي مكن القيادات من اتخاذ قرارات تصحيحية استباقية تستند إلى بيانات دقيقة (Al-Khafaji & Al-Zahrani, 2022).

تسهم مكاتب إدارة المشاريع بشكل مباشر في بناء واستدامة رأس المال البشري بالقطاع الحكومي؛ إذ تعمل كمركز ثقل لنقل المعرفة، وتدريب الكوادر الوطنية، ونشر أفضل الممارسات الدولية. هذا البناء المنهجي للقدرات يقلل من الاعتماد على الاستشارات الخارجية ويزيد من الكفاءة الداخلية للجهات الحكومية (Spalek, 2014).

بناءً على ما تقدم، يُعد فهم وتبسيط الضوء على "دور مكتب إدارة المشاريع PMO في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية" مطلباً علمياً وعملياً حيوياً. تأتي هذه الدراسة لتبحث في أثر تفعيل هذه المكاتب على أبعاد النجاح المختلفة (الوقت، التكلفة، الجودة، ورضا المستفيدين)، وتقديم توصيات تدعم كفاءة الإنفاق وتطلعات رؤية ٢٠٣٠.

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)، وAlmatari وآخرين (٢٠٢٢)، وAltaefi (2022)، وMuhammad وآخرين (٢٠٢٤)، وAlghaseb 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، خصوصًا 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.).

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 والتعاقد.

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، وPMO 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)، وAlmatari وآخرين (٢٠٢٢)، وAltaefi (2022)، وMuhammad وآخرين (٢٠٢٤)، وAlghaseb وآخرين (٢٠٢٤)، كما أكدت الدراسات المرتبطة بتأخر المشاريع العامة في السعودية، مثل Al-Kharashi وAlsuliman وSkitmore (2009) و(2019)، أن المشاريع الحكومية تواجه تحديات في الوقت والتكلفة والتخطيط، وهي تحديات يمكن لمكتب إدارة المشاريع أن يساهم في معالجتها.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية المعتمدة في دراسة دور مكتب إدارة المشاريع PMO في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء الدليل الوطني لإدارة المشاريع، وتُعد المنهجية عنصرًا أساسيًا في البحث العلمي؛ لأنها تحدد الطريقة التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات وتحليلها وربطها بأسئلة الدراسة وأهدافها، وبما أن الدراسة الحالية ذات طبيعة نظرية تحليلية، فإنها لا تعتمد على استبانة أو مقابلات أو عينة ميدانية، بل تعتمد على تحليل المصادر الرسمية والدراسات السابقة ذات العلاقة. تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه مناسب للدراسات التي تهدف إلى وصف الظاهرة البحثية وتحليل العلاقات بين متغيراتها دون إجراء اختبار ميداني مباشر، ويقوم هذا المنهج في الدراسة الحالية على وصف مفهوم مكتب إدارة المشاريع PMO، وتحليل أبعاده، ثم ربطها بنجاح المشاريع الحكومية من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والمصادر الرسمية، ويُعد تحليل الوثائق والمصادر المكتبية من الأساليب المناسبة في الدراسات التي تعتمد على الأدبيات والمصادر المنشورة بدل جمع بيانات أولية من المبحوثين (Creswell & Creswell, 2018).

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

المتغير المستقل: فاعلية مكتب إدارة المشاريع PMO

يقصد بفاعلية مكتب إدارة المشاريع PMO في هذه الدراسة قدرة المكتب على دعم الجهة الحكومية في إدارة مشاريعها من خلال توحيد المنهجيات والإجراءات، ومتابعة الوقت، وضبط التكلفة، وتحسين الجودة، وإدارة المخاطر، وتنظيم العلاقة مع أصحاب المصلحة. ويتسق هذا التعريف مع طبيعة الدليل الوطني لإدارة المشاريع، الذي يركز على توفير منهجيات وأدوات وإجراءات تساعد الجهات الحكومية على إدارة مشاريعها بطريقة أكثر تنظيمًا وفاعلية (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، د.ت.).

المتغير التابع: نجاح المشاريع الحكومية

يقصد بنجاح المشاريع الحكومية في هذه الدراسة قدرة المشروع الحكومي على تحقيق أهدافه ضمن الوقت المحدد، والتكلفة المعتمدة، ومستوى الجودة المطلوب، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة والجهات المستفيدة. ويرتبط هذا المفهوم بطبيعة المشاريع الحكومية التي تستهدف تحقيق المنفعة العامة وتحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة استخدام الموارد العامة، بما ينسجم مع توجهات رؤية السعودية ٢٠٣٠ نحو حكومة فاعلة عالية الأداء تتسم بالكفاءة والشفافية والمساءلة (رؤية السعودية ٢٠٣٠، د.ت.).

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحث)

يعتمد تصميم البحث في هذه الدراسة على منطق "بصلة البحث"، التي توضح طبقات التصميم البحثي بدءًا من الفلسفة البحثية، ثم منهج التفكير، ثم استراتيجية البحث، ثم طريقة جمع البيانات وتحليلها، وتساعد بصلة البحث على تنظيم الاختيارات المنهجية بطريقة مترابطة ومنطقية، بحيث تكون كل طبقة منسجمة مع طبيعة الدراسة وأهدافها (Saunders et al., 2019).

تعتمد الدراسة على فلسفة تفسيرية تحليلية؛ لأنها تسعى إلى فهم دور مكتب إدارة المشاريع PMO في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية من خلال تحليل الأدبيات والمصادر الرسمية، وليس من خلال اختبار تجريبي مباشر، كما تعتمد على المدخل الاستقرائي؛ لأن الدراسة تبدأ من مراجعة المصادر الرسمية والدراسات السابقة، ثم تصل إلى بناء تصور نظري يوضح العلاقة بين فاعلية PMO ونجاح المشاريع الحكومية.

شكل رقم (٥): تصميم البحث وفق بصلة البحث



٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

جدول رقم (2): مجتمع البحث والعينة الوثائقية

العنصر	التوضيح
مجتمع البحث	الوثائق الرسمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع PMO ونجاح المشاريع الحكومية
نوع العينة	عينة قصدية وثائقية
وحدة التحليل	الوثيقة أو الدراسة أو التقرير الرسمي
سبب الاختيار	الارتباط المباشر بمتغيرات الدراسة
المجال المكاني	المملكة العربية السعودية
المجال الموضوعي	إدارة المشاريع الحكومية ومكاتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع

٣,٥. طريقة جمع البيانات

تعتمد الدراسة على طريقة جمع البيانات المكتبية، وذلك من خلال مراجعة المصادر الرسمية والدراسات السابقة ذات العلاقة، وتشمل البيانات التي يتم جمعها المعلومات المتعلقة بمفهوم مكتب إدارة المشاريع، ووظائفه، وأبعاده، ومفهوم نجاح المشاريع الحكومية، وأبعاد النجاح، والعلاقة النظرية بين المتغيرين. وتعتمد الدراسة على مصادر رسمية أصلية، وفي مقدمتها الدليل الوطني لإدارة المشاريع الصادر عن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية؛ لأنه يمثل مرجعاً وطنياً لإدارة مشاريع الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، كما تعتمد الدراسة على مصادر رؤية السعودية ٢٠٣٠، خصوصاً ما يتعلق ببناء حكومة فاعلة عالية الأداء، تعمل بكفاءة وشفافية ومسؤولية (رؤية السعودية ٢٠٣٠، د.ت.). كما تستفيد الدراسة من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع PMO ونجاح المشاريع، مثل دراسة المطري (٢٠٢١)، ودراسة Almatari وآخرين (٢٠٢٢)، ودراسة (Altaefi (2022)، ودراسة Muhammad وآخرين (٢٠٢٤).

٣,٦. أنواع البيانات

جدول رقم (3): أنواع البيانات في الدراسة

نوع البيانات	المقصود بها	أمثلة عليها
بيانات رسمية أصلية	مصادر صادرة مباشرة عن الجهات الرسمية	الدليل الوطني لإدارة المشاريع، رؤية السعودية ٢٠٣٠، تقارير هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
بيانات علمية ثانوية	دراسات وأبحاث منشورة مرتبطة بالموضوع	دراسات PMO ونجاح المشاريع في السعودية والدراسات الدولية ذات العلاقة
بيانات وصفية تحليلية	معلومات يتم استخلاصها وتحليلها من المصادر	أبعاد PMO، أبعاد نجاح المشاريع، العلاقة بين المتغيرات

٣,٧. إجراءات التحليل

تعتمد الدراسة على التحليل الوصفي الموضوعي للمحتوى، وذلك من خلال قراءة المصادر الرسمية والدراسات السابقة، وتصنيف المعلومات حسب متغيرات الدراسة، ثم تحليل العلاقة النظرية بين فاعلية PMO ونجاح المشاريع الحكومية، ويُعد تحليل المحتوى مناسباً للدراسات التي تعتمد على الوثائق والنصوص بوصفها مصادر بيانات أساسية (Creswell & Creswell, 2018). وتتم إجراءات التحليل وفق الخطوات الآتية:

- قراءة المصادر الرسمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.
- استخراج المفاهيم الرئيسة المتعلقة بمكتب إدارة المشاريع PMO.
- استخراج أبعاد نجاح المشاريع الحكومية.
- تصنيف المعلومات وفق المتغير المستقل والمتغير التابع.
- تحليل العلاقة النظرية بين أبعاد PMO وأبعاد نجاح المشاريع.
- مقارنة ما توصلت إليه الدراسات السابقة مع ما يقدمه الدليل الوطني لإدارة المشاريع.
- بناء استنتاجات نظرية تساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة.

٣,٨. الخاتمة

عرض هذا الفصل المنهجية التي تعتمد عليها الدراسة، حيث تم توضيح أن الدراسة نظرية تحليلية تقوم على المنهج الوصفي التحليلي، وتعتمد على تحليل المصادر الرسمية والدراسات السابقة ذات العلاقة، كما تم تحديد

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وهي فاعلية مكتب إدارة المشاريع PMO ونجاح المشاريع الحكومية،
وتم توضيح تصميم البحث وفق بصلة البحث.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١. 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.

٤,٢. 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 وAlali (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.

٤,٣. 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.

٤,٤. 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، وضمان 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 مهماً في السياق السعودي؛ لأن المشاريع الحكومية غالباً ما تكون مرتبطة ببرامج ومبادرات واسعة، وتتطلب متابعة دقيقة للوقت والتكلفة والجودة والمخاطر، كما أن الدليل الوطني لإدارة المشاريع يوفر إطاراً منهجياً 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 مرتبطاً أيضاً 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 و(Alali 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 مهمًا 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 تعد بعدًا مهمًا 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 وAlali (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، خصوصًا عندما يكون PMO مرتبطًا بالدليل الوطني لإدارة المشاريع، ويتمتع بصلاحيات واضحة في المتابعة والحوكمة ودعم القرار.

٤,٥. 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.
توجد علاقة نظرية إيجابية بين إدارة الجودة من خلال PMO وتحسين مخرجات المشروع.	مدعومة نظرياً	توحيد معايير الجودة ومتابعة المخرجات يساعدان على تحسين جودة التسليم.
توجد علاقة نظرية إيجابية بين إدارة المخاطر من خلال PMO وتقليل تعثر المشاريع.	مدعومة نظرياً	إدارة المخاطر توفر إنذاراً مبكراً وتساعد على اتخاذ إجراءات وقائية قبل حدوث التعثر.
توجد علاقة نظرية إيجابية بين إدارة أصحاب المصلحة من خلال PMO ورضا الجهات المستفيدة.	مدعومة نظرياً	تنظيم التواصل وتحديد توقعات الأطراف يساهمان في رفع الرضا وتقليل التعارض.

٤,٦ . 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.

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحليل دور مكتب إدارة المشاريع PMO في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية، من خلال أبعاد محددة هي: توحيد المنهجيات، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة.

الحدود المكانية: تركز الدراسة على المملكة العربية السعودية، وبخاصة الجهات الحكومية التي تنفذ مشاريع وبرامج ومبادرات حكومية.

الحدود الزمانية: اعتمدت الدراسة على المصادر الرسمية والدراسات المتاحة حتى عام ٢٠٢٦، مع التركيز على الفترة المرتبطة برؤية السعودية ٢٠٣٠ وتوجهات هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. توصي الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية ميدانية تقيس أثر فاعلية PMO على نجاح المشاريع الحكومية باستخدام أدوات كمية مثل الاستبانات، أو أدوات نوعية مثل المقابلات مع مديري المشاريع وموظفي مكاتب إدارة المشاريع، كما تقترح الدراسة إجراء مقارنة بين قطاعات حكومية مختلفة، مثل الصحة والتعليم والبلديات والبنية التحتية لمعرفة ما إذا كان أثر PMO يختلف باختلاف طبيعة القطاع، ومن المفيد أيضًا دراسة أثر نضج مكتب إدارة المشاريع على تقليل تعثر المشاريع ورفع كفاءة الإنفاق، وربط ذلك بمؤشرات أداء كمية قابلة للقياس.

٥,٢. توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج نظرية، يمكن تقديم عدد من التوصيات التي قد تساعد الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية على تعزيز دور مكتب إدارة المشاريع PMO في نجاح المشاريع الحكومية.

أولاً، توصي الدراسة بضرورة تفعيل مكاتب إدارة المشاريع داخل الجهات الحكومية التي تنفذ مشاريع متعددة، بحيث لا يكون PMO مجرد وحدة تنظيمية شكلية، بل وحدة فاعلة تمتلك صلاحيات واضحة في المتابعة وإعداد التقارير وتوحيد المنهجيات ودعم اتخاذ القرار.

ثانياً، توصي الدراسة بربط PMO بالدليل الوطني لإدارة المشاريع الصادر عن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، وذلك من خلال اعتماد النماذج والإجراءات والأدوات التي يوفرها الدليل، وتحويلها إلى ممارسات يومية داخل الجهات الحكومية.

ثالثاً، توصي الدراسة بتطوير مؤشرات أداء واضحة لقياس فاعلية PMO، مثل نسبة المشاريع المنجزة في الوقت المحدد، ونسبة الالتزام بالميزانية، ومستوى جودة المخرجات، وعدد المخاطر التي تم اكتشافها مبكراً، ومستوى رضا أصحاب المصلحة.

رابعاً، توصي الدراسة بتعزيز دور PMO في إدارة المخاطر، من خلال إعداد سجل موحد للمخاطر، وتحديثه بشكل دوري، وربطه بتقارير الأداء.

خامساً، توصي الدراسة بتحسين إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية، من خلال تحديد الجهات ذات العلاقة منذ بداية المشروع، ووضع خطة تواصل واضحة، ومتابعة توقعات الجهات المستفيدة.

سادساً، توصي الدراسة بالاستثمار في بناء قدرات العاملين في مكاتب إدارة المشاريع، من خلال التدريب على إدارة المشاريع وإدارة المخاطر وإعداد التقارير وتحليل البيانات وإدارة أصحاب المصلحة.

سابعاً، توصي الدراسة بإنشاء قاعدة معرفة داخل PMO تتضمن الدروس المستفادة من المشاريع السابقة، والتحديات المتكررة، وأفضل الممارسات، والنماذج المعتمدة.

ثامناً، توصي الدراسة بأن يتم التعامل مع PMO بوصفه أداة لتحقيق كفاءة الإنفاق وجودة الأداء الحكومي، وليس بوصفه وحدة فنية لإدارة الجداول فقط.

٥,٣. الخاتمة:

خلصت الدراسة إلى أن مكتب إدارة المشاريع PMO يمثل أحد المداخل التنظيمية المهمة لتعزيز نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل توجهات رؤية السعودية ٢٠٣٠ نحو بناء

حكومة فاعلة عالية الأداء، وتوجهات هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية نحو رفع جودة المشاريع وتحسين كفاءة الإنفاق، وقد أوضحت الدراسة أن PMO يسهم في نجاح المشاريع من خلال توحيد المنهجيات ومتابعة الوقت والتكلفة وتحسين الجودة 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.