

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير بعنوان

دور مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030

دراسة تحليلية على المبادرات الحكومية

The Role of Project Management Offices (PMOs) in Achieving the Goals of

Saudi Vision 2030: An Analytical Study of Government Initiatives

إعداد

أنوار عطا الله علي الفائدي

الرقم الأكاديمي

٢٥٢٠٠٠٢٠٧

إشراف

د. الفايصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الجامعي

٢٠٢٥م – ٢٠٢٦م

فهرس العناوين

رقم الصفحة	العنوان
ت	إهداء
ث	شكر وتقدير
ج	الملخص بالعربي
ح	الملخص بالإنجليزي
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
١	المقدمة
٢	مشكلة الدراسة
٣	أهمية الدراسة
٤	أهداف الدراسة
٥	تساؤلات الدراسة
٦	فروض الدراسة
٦	نموذج الدراسة
٨	مفاهيم الدراسة
٨	مصادر جمع البيانات
٩	أداة الدراسة
٩	حدود الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
١٢	مفهوم مكاتب إدارة المشاريع
١٢	تعريف مكتب إدارة المشاريع
١٣	نشأة مكتب إدارة المشاريع
١٥	أنواع مكاتب إدارة المشاريع PMO
٢٣	أهمية مكتب إدارة المشاريع
٢٨	التحديات التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع
٣١	المبادرات الحكومية ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠
٤٢	مراجعة الأدبيات السابقة
٤٨	المنطلقات النظرية للدراسة
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة	
٥٨	تحليل البيانات والمناقشة
٦٨	الخاتمة
٦٨	نتائج الدراسة
٦٩	التوصيات

٧٠	المراجع والمصادر العربية
٧١	المصادر والمراجع الأجنبية
٧٣	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول
١٧	جدول ١: مكتب إدارة المشاريع الداعم.
١٩	جدول ٢: مكتب إدارة المشاريع المتحكم.
٢٢	جدول ٣: مكتب إدارة المشاريع التوجيهي.
٢٢	جدول ٤: مقارنة بين أنواع مكاتب إدارة المشاريع الثلاثة.
٤١	جدول ٥: بيان مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ ونسب المحقق منها.
٥٨	جدول ٦: ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي.
٥٩	جدول ٧: المصادقية والثبات.
٥٩	جدول ٨: تحليل المسمى الوظيفي.
٦٠	جدول ٩: تحليل عدد سنوات الخبرة.
٦١	جدول ١٠: تحليل نوع جهة العمل.
٦١	جدول ١١: تحليل هل تعمل في جهة تنفذ مشاريع ضمن برامج الرؤية ٢٠٣٠؟
٦٢	جدول ١٢: المحور الأول: نضج مكاتب إدارة المشاريع PMOs
٦٣	جدول ١٣: المحور الثاني: جودة تنفيذ المشاريع.
٦٤	جدول ١٤: المحور الثالث: التحديات التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الشكل
٦	نموذج الدراسة.
٣٢	محاور رؤية المملكة ٢٠٣٠

إهداء

إلى عائلتي الكريمة .. التي كانت دوماً مصدر دعمٍ وفخرٍ لي ..

إلى كل من كان سنداً لي .. خلال رحلتي في إعداد هذه الدراسة ..

وأخيراً إلى كل من سعى ولا زال يسعى من أجل تطوير بيئة العمل في المملكة

العربية السعودية وتعزيز أدائها المؤسسي ..

أهديكم هذا البحث ..

وكلّي أمل في أن يكون بصمة وعلامة فارقة في الإضافة إلى المعرفة العلمية

والممارسات العملية في مجال إدارة المشاريع ..

شكر وتقدير

انطلاقاً من قول رسولنا الكريم ﷺ: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

أتقدم بكثيرٍ من الشكر والتقدير إلى أساتذتي المشرفين الدكتور الفيصل عبد

الحميد و الدكتور فايز جراد على دعمهم لي وتوجيهاتهم المثمرة التي استمرت

خلال فترة إعدادي لهذه الدراسة .. كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع

العاملين في مكاتب إدارة المشاريع والجهات التي شاركت وساهمت وكانت علامة

فارقة في إنجاز هذه الدراسة ..

وختاماً لا أستطيع سوى أن أعبر عن امتناني لعائلي وأصدقائي وزملاء الدراسة

على دعمهم وتشجيعهم المستمر ..

شكراً...

الملخص بالعربي

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في تحقيق مستهدفات المبادرات والمشاريع المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠، وتقييم مدى فاعليتها وكفاءتها، ومعرفة التحديات والعوائق التي تواجهها، واقتراح توصيات لتعزيز دورها في تحسين جودة تنفيذ المشاريع الوطنية.

اقتصرت الدراسة على العاملين في مكاتب إدارة المشاريع، ممن لديهم معرفة مباشرة بأنشطة PMO داخل مؤسساتهم، ضمن نطاق المؤسسات والشركات في المملكة العربية السعودية ضمن القطاعين الحكومي وشبه الحكومي. تم تطبيق الاستبيان الإلكتروني المكون من ٢١ فقرة على عينة من العاملين في الجهات الحكومية وشبه الحكومية المنفذة لمبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل (٦٣) استجابة.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) ومدى مساهمتها في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث أنّ لمكاتب إدارة المشاريع (PMOs) دور فعال ومحوري في تمكين الجهات الحكومية من تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، من خلال تعزيزها للتخطيط الاستراتيجي، وضبط العمليات، وتحسين الأداء المؤسسي، وضمان التنفيذ الفعال للمبادرات الحكومية.

وفي الختام أوصت الباحثة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة تشجيع إجراء بحوث مستقبلية تتناول محاور أخرى مرتبطة بإدارة المشاريع PMOs، كمقارنة دور المكاتب في مختلف الجهات الحكومية والقطاعات الخاصة بهدف تحديد أفضل الممارسات.

الكلمات المفتاحية: مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) - رؤية المملكة ٢٠٣٠ - إدارة المشاريع الحكومية - المبادرات الحكومية -

تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

Abstract

This study aimed to analyze the role of Project Management Offices (PMOs) in achieving the objectives of initiatives and projects linked to Saudi Vision 2030, assess their effectiveness and efficiency, identify the challenges and obstacles they face, and propose recommendations to enhance their role in improving the quality of national project implementation.

The study population was limited to those working in Project Management Offices (PMOs) who have direct knowledge of PMO activities within their organizations, across various sectors in the Kingdom of Saudi Arabia. The electronic questionnaire consisting of 21 items was applied to a sample of employees in governmental and semi-governmental entities implementing the Kingdom's Vision 2030 initiatives, and the number of responses valid for analysis was (63) responses.

The study reached several results, most notably: There is a statistically significant positive relationship between Project Management Offices (PMOs) and their contribution to achieving the objectives of Saudi Vision 2030. Project Management Offices (PMOs) play an effective and pivotal role in enabling government agencies to achieve the objectives of Saudi Vision 2030 by enhancing strategic planning, controlling operations, improving institutional performance, and ensuring the effective implementation of government initiatives. In conclusion, the researcher made several recommendations, the most important of which is the need to encourage future research that addresses other aspects related to project management (PMOs), such as comparing the role of offices in various government agencies and private sectors with the aim of identifying best practices.

Keywords: Project Management Offices (PMOs) - Saudi Vision 2030 - Government Project Management - Government Initiatives - Achieving Strategic Objectives.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة

تُعتبر رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بمثابة خارطة طريق شاملة نحو الطموح والشغف ، تهدف إلى تحويل المملكة العربية السعودية وانطلاقها نحو اقتصاد متنوع ، مجتمع مزدهر ، وحكومة فاعلة. وقد انطلقت هذه الرؤية في عام 2016 برعاية كِلٍ من خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز وولي عهده الأمين الأمير محمد بن سلمان - حفظهما الله - ، والتي تركز على ثلاثة محاور رئيسية: مجتمع حيوي، اقتصاد مزدهر، ووطن طموح ، وهي ما تمثل أهداف هذه الرؤية التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تمكين المواطنين ، وتنويع الاقتصاد ، وتعزيز مكانة المملكة بين دول العالم ، وتحقيق الرفاهية والازدهار للجميع ، مع بناء حكومة فاعلة تتميز بالمسؤولية والشفافية. كما وقد تم تشكيل مجموعة من الهيئات التنفيذية مثل المركز الوطني لقياس الأداء ، ووحدة التنفيذ، ومكتب إدارة المشاريع التابع لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية لضمان متابعة تنفيذ مشاريع الرؤية بكفاءة وفعالية.

(رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦)

و لتحقيق هذه الرؤية وتنفيذ برامجها الكبيرة بما فيها من (برنامج التحول الوطني والمشاريع العملاقة التي تضم: نيوم ، البحر الأحمر، القدية... وغيرها) ، ظهرت الحاجة إلى وجود تنظيم دقيق وفعال لإدارة تلك المشاريع ، و برز هنا الدور الكبير لمكاتب إدارة المشاريع (PMOs) بحيث تعتبر أداة حيوية فاعلة لتحقيق هذا الغرض. هذه المكاتب توفر إطار منهجي ، وآلة رقابية ، وهي بمثابة أدوات تعمل على قياس الأداء بفعالية ، كما وتساهم في ضمان تنفيذ المشاريع على أعلى مستوى من الجودة والفعالية.

مكاتب إدارة المشاريع هي أدوات استراتيجية تختص بالعديد من المهام منها: توحيد المنهجيات ، وضمان الحوكمة ، وقياس الأداء ، وإدارة المخاطر، فضلاً عن بناء القدرات وتعزيز التعاون بين الجهات المختلفة.

وقد بات إنشاء مكاتب تحقيق الرؤية في الوزارات — مثل وزارة الصحة ، والتعليم والبيئة وغيرها — بمثابة العمود الفقري لمتابعة

التنفيذ وقياس النتائج ، وذلك لضمان توافق المشاريع مع أهداف الرؤية.

هذا وقد شهد " نموذج إدارة المشاريع " تطوراً ملحوظاً باعتماد نموذج (xMO) الذي هو امتداد لمكتب إدارة المشاريع التقليدي

(PMO)، يهدف إلى الربط بين التنفيذ التشغيلي والاستراتيجية المؤسسية) ، وذلك في صندوق الاستثمارات العامة ، الذي بدوره يركز

على تحقيق القيمة الفعلية من المشاريع وليس مجرد إنجازها. (Saudi.press، ٢٠٢٥)

باختصار يمكن القول أنّ مكاتب إدارة المشاريع تعتبر المفتاح لربط الرؤية التنفيذية مع الإنجاز الواقعي ، حيث تمثل الجسر بين

التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الميداني لضمان استدامة النجاح والتأثير. وهنا تتجلى أهمية PMOs كعنصر أساسي لتحقيق أهداف

الرؤية بكفاءة ، خاصة في ظل كثافة وتعقيد المشاريع الضخمة التي تتكامل فيها الأدوار الحكومية والخاصة.

٢. ١ مشكلة الدراسة

تسعى المملكة العربية السعودية من خلال رؤية ٢٠٣٠ إلى تحقيق تحول اقتصادي واجتماعي شامل، يعتمد بدرجة كبيرة على تنفيذ

عدد كبير من المبادرات والمشاريع الوطنية الطموحة في مختلف القطاعات. ونظراً لتعدد وتنوع هذه المشاريع، برزت الحاجة إلى

وجود كيانات تنظيمية متخصصة تضمن تحقيق أهداف هذه المشاريع بكفاءة وفعالية، وهو ما يتمثل في مكاتب إدارة المشاريع

(PMOs).

ورغم الانتشار المتزايد لهذه المكاتب في الجهات الحكومية والخاصة، إلا أن هناك تفاوتاً في مدى نضجها، واختلافاً في قدرتها على

المساهمة الفعلية في تحقيق مستهدفات الرؤية، سواء من حيث الالتزام بالجدول الزمنية، أو ضبط الميزانيات، أو تحقيق النتائج

المرجوة.

وبناءً عليه جاءت هذه الدراسة لتعالج مشكلة هذا البحث من خلال التساؤل الرئيسي:

- ما هو دور مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في دعم وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وما هي أبرز

التحديات التي تواجهها، وأفضل الممارسات التي يمكن تبنيها لتعزيز دورها في هذا السياق؟

١. ٣ أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من ارتباطه الوثيق برؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تمثل خريطة الطريق للتحوّل الوطني والتنمية

المستدامة في مختلف القطاعات. ومع اعتماد تنفيذ هذه الرؤية على مشاريع استراتيجية كبرى، يصبح لدور مكاتب إدارة المشاريع

(PMOs) أهمية بالغة في ضمان تنفيذ هذه المشاريع بكفاءة ووفقاً للمواصفات الزمنية والمالية والجودة المطلوبة.

١. الأهمية العلمية للبحث

تتجلى الأهمية العلمية لهذا البحث في مساهمته في إثراء الأدبيات العلمية بمجال إدارة المشاريع، لا سيما في سياق تطبيقات مكاتب

إدارة المشاريع (PMOs) ضمن البيئات الحكومية والاستراتيجية. وتكمن أبرز الجوانب العلمية للبحث في:

(١) توسيع الفهم النظري لدور مكاتب إدارة المشاريع PMOs في تحقيق الأهداف الوطنية والتحوّلات الكبرى، مثل رؤية المملكة

٢٠٣٠.

(٢) تسليط الضوء على العلاقة بين نضج مكاتب إدارة المشاريع ونجاح تنفيذ المشاريع الضخمة والمعقدة.

(٣) تقديم إطار علمي تحليلي يمكن للباحثين مستقبلاً البناء عليه لدراسة قضايا مشابهة في دول أخرى تمر بتحوّلات

استراتيجية.

٢. الأهمية التطبيقية للبحث

تكمن الأهمية التطبيقية لهذا البحث في كونه يعالج جانباً عملياً يمس مؤسسات الدولة والقطاع الخاص المشاركة في تنفيذ مبادرات

ومشاريع رؤية ٢٠٣٠. وتتجسد هذه الأهمية في:

- (١) توفير توصيات عملية لصناع القرار في الجهات الحكومية والخاصة لتفعيل وتطوير أداء مكاتب إدارة المشاريع.
- (٢) تعزيز فاعلية إدارة المشاريع من خلال تسليط الضوء على التحديات الشائعة واقتراح حلول واقعية لها.
- (٣) مساعدة الجهات المنفذة للرؤية على تحسين معدلات الإنجاز والالتزام بالمواعيد الزمنية والمالية والجودة.
- (٤) تحسين كفاءة استخدام الموارد الوطنية من خلال دعم آليات الرقابة والمتابعة والتقييم في المشاريع.
- (٥) تمكين الكوادر الوطنية من تبني أفضل الممارسات في إدارة المشاريع، ما ينعكس إيجاباً على مخرجات الرؤية واستدامتها.

١. ٤ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

١. تحليل دور مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في دعم تنفيذ المبادرات والمشاريع المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠.
٢. تقييم مدى فاعلية وكفاءة PMOs في الجهات الحكومية والخاصة ذات الصلة بمشاريع الرؤية.
٣. تحديد أبرز التحديات والعوائق التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع في سياق تحقيق مستهدفات الرؤية.
٤. اقتراح توصيات عملية لتعزيز دور مكاتب إدارة المشاريع في تحسين جودة تنفيذ المشاريع الوطنية وتحقيق أهداف الرؤية.

١. ٥ تساؤلات الدراسة

والجواب على تساؤل الدراسة الرئيسي يكون من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما هو الدور الذي تؤديه مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠؟
٢. إلى أي مدى تسهم مكاتب إدارة المشاريع في تحسين جودة تنفيذ المشاريع الحكومية والخاصة المرتبطة بالرؤية ٢٠٣٠؟
٣. ما هي أبرز التحديات الإدارية، والفنية، والتنظيمية التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع في سياق رؤية المملكة ٢٠٣٠؟
٤. كيف يمكن تعزيز فاعلية مكاتب إدارة المشاريع PMOs لضمان مواءمتها مع متطلبات رؤية ٢٠٣٠ وتحقيق أثر مستدام؟

١. ٦ فروض الدراسة

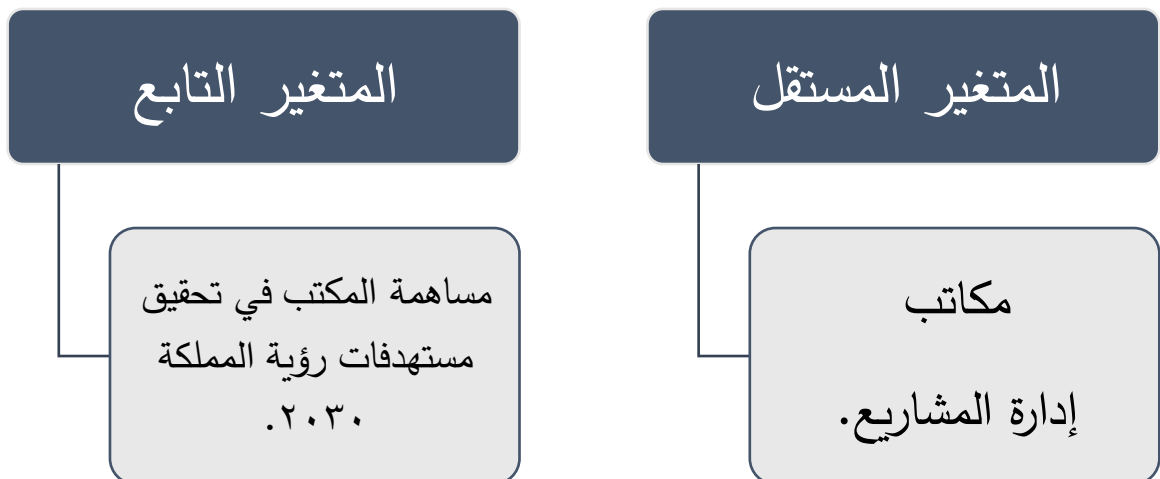
١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) ومدى مساهمتها في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٢. تلعب مكاتب إدارة المشاريع دورًا وسيطًا في تحسين جودة تنفيذ المشاريع المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠.
٣. يسهم تطبيق الممارسات الاحترافية في PMOs في رفع كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية في المشاريع الوطنية.
٤. تؤثر فعالية التواصل بين PMOs والقيادات العليا في المؤسسات على مدى مواءمة المشاريع مع أهداف الرؤية.
٥. تُشكل التحديات الإدارية والتنظيمية عائقًا أمام فاعلية مكاتب إدارة المشاريع في تنفيذ برامج ومبادرات الرؤية.

١. ٧ نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة دور مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال تطبيق

دراسة تحليلية على المبادرات الحكومية ، وهي تشمل المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: مكاتب إدارة المشاريع.
- المتغير التابع: مساهمة المكتب في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.



نموذج الدراسة ، المصدر من إعداد الباحثة ١

١. ٨ مفاهيم الدراسة

- **المشروع:** تم تعريفه من قبل معهد الإدارة الأمريكي للمشاريع على أنه "مقاولات أو مبادرات هدفها تقديم أو إنتاج خدمات ومنتجات أو نتائج مميزة. كما ويُعرف المشروع على أنه " مجموعة من الأعمال المترابطة وهي غير روتينية تمتاز بأن لها

بداية ونهاية زمنية محددة، يتم إنشاؤها على يد شخص أو مجموعة أشخاص (منظمة) وذلك بهدف تحقيق غايات محددة

في إطار محدد يشمل معايير (الوقت ، التكاليف ، الجودة). (لزهر ، ٢٠١٩)

■ **إدارة المشاريع:** تُعرف إدارة المشاريع على أنها "تطبيق مجموعة من المهارات والمعرفة والتقنية والأدوات من أجل تحقيق

أهداف المشروع وغاياته". (المحيميد، ٢٠١٧)

■ **مكاتب إدارة المشاريع PMOs :** يتم تعريف PMOs على أنها "عبارة عن وحدات إدارية توجد ضمن نطاق

المنشآت أو حتى خارجها ، تعمل على تسهيل وتيسير مشاركة الموارد والأدوات الخاصة بالمشاريع بالإضافة إلى دعمها

بالمعايير الرئيسية والمطلوبة خلال فترة التنفيذ". (المحيميد، ٢٠١٧)

■ **رؤية المملكة ٢٠٣٠:** يمكن تعريفها على أنها " خطة قامت المملكة العربية السعودية بوضعها بهدف تحقيق النهضة

في المملكة ، وذلك من خلال تقليل الاعتماد على المنتجات النفطية ، وتنويع الاقتصاد ، وتحسين الاستثمار في شتى

قطاعات المملكة. ويكون ذلك من خلال التركيز على نقاط القوة التي تمتاز بها المملكة، والتي يمكن تلخيصها في ثلاث

اتجاهات رئيسية تتمثل في: المكانة الدينية؛ باعتبارها تضم الحرمين الشريفين (الحرم المكي والحرم المدني) قبلة جميع

المسلمين ، والقوة الاستثمارية التي ساهمت في بناء اقتصاد مزدهر وأكثر استدامة ، بالإضافة إلى الموقع الاستراتيجي

حيث أنها تمثل حلقة ربط بين القارات الثلاث: آسيا، وأفريقيا، وأوروبا. (القرعان، ٢٠٢٤)

■ **المبادرات الحكومية ضمن الرؤية ٢٠٣٠:** هي عبارة عن مجموعة من الخطط التنفيذية والأعمال التحويلية التي

تهدف إلى تحقيق أهداف الرؤية الاستراتيجية، والتي تعتمد على ثلاث محاور أساسية تشمل: (مجتمع حيوي، اقتصاد

مزدهر، وطن طموح)، وذلك من خلال برامج متكاملة هدفها تحسين جودة الحياة ، وتنويع الاقتصاد ، بالإضافة إلى تعزيز

مكانة المملكة على مستوى العالم. هذه المبادرات تتنوع لتشمل قطاعات متعددة على رأسها (الصحة ، التعليم ، الاقتصاد ،

والتنمية البشرية)، وهي تسعى إلى ترسيخ أثر التحول المستدام وتحقيق طموح المملكة في المستقبل.

(وثيقة.برنامج.التحول.الوطني، ٢٠١٦)

٩. ١ منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة كمية تستهدف العاملين في مكاتب إدارة المشاريع في

الجهات المعنية بتنفيذ مشاريع رؤية المملكة ٢٠٣٠، وذلك لقياس العلاقة بين ممارسات PMOs وفاعلية تنفيذ تلك المشاريع.

يعتبر المنهج الوصفي التحليلي منهج تطبيقي يعتمد على دراسة أي ظاهرة معيّنة كما تتواجد في الواقع. ويعمل على وصفها بدقة

من الناحيتين (الكيفية والكمية)، بحيث أنّ التعبير الكيفي يقوم بوصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فهو يُعطي

وصفاً رقمياً ليوضح مقدار أو حجم هذه الظاهرة أو مدى ارتباطها مع الظواهر الأخرى. (سعد، ٢٠٢١)

١٠. ١ مصادر جمع البيانات

▪ جمع البيانات الأولية عبر أدوات مثل: الاستبيان الموجه إلى عاملي ومسؤولي PMOs، أو مديري المشاريع في

القطاعات الحكومية والشبه الحكومية المرتبطة برؤية ٢٠٣٠.

▪ جمع وتحليل البيانات الثانوية من الأدبيات العلمية، والتقارير الحكومية، والمنشورات الرسمية المتعلقة بالرؤية ٢٠٣٠.

▪ استخدام أدوات تحليلية برنامج Excel Microsoft 365 لتفريغ بيانات الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة وكذلك

برنامج التحليل الإحصائي IBM SPSS Statistics version 23 لاستخلاص القيم والنتائج.

١١.١ أداة الدراسة

في هذه الدراسة تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لقياس دور مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر العاملين والمسؤولين في تلك المكاتب المعنية بتنفيذ المبادرات الحكومية ضمن رؤية ٢٠٣٠ أو الجهات ذات الصلة.

تم اختياري لأداة الاستبيان على اعتباره من الأدوات الأساسية في جميع البحوث الكمية، وهو أداة دقيقة تُستخدم لجمع البيانات بصورة منهجية من العينة التي تمثل مجتمع الدراسة المستهدف. ولقد اخترت هذه الأداة (الاستبيان) نظراً لما تتميز به من قدرتها على جمع عدد كبير من الآراء والبيانات في وقت قياسي، مما يساعد الباحثين على تحليل الاتجاهات، وقياس العلاقات، وتفسير السلوكيات والمتغيرات محل الدراسة.

١٢.١ حدود الدراسة

١. **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على بحث دور مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة

العربية السعودية ٢٠٣٠، وبالتالي فهي لا تتطرق إلى الجوانب الأخرى لإدارة المشاريع على سبيل المثال: مثل إدارة المخاطر أو الابتكار أو التطوير المؤسسي إلا في حدود علاقتها بتحقيق أهداف الرؤية.

٢. **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة في مجال تطبيقها على المملكة العربية السعودية، حيث ركزت على عدد من الجهات

والقطاعات الحكومية وشبه الحكومية المعنية بتنفيذ البرامج والمشاريع المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠.

٣. **الحدود الزمانية:** اقتصر إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٥م.

٤. الحدود البشرية: اقتصر مجتمع الدراسة على نشر الإستبيان الإلكتروني عبر (الإيميل واللينكد إن) على عينة من العاملين

في مكاتب إدارة المشاريع تشمل: مديري البرامج، مسؤولي التخطيط الاستراتيجي، ومنسوبي وحدات التحول الوطني والجودة، ممن

لديهم معرفة وصلة مباشرة بأنشطة PMO داخل مؤسساتهم ، وذلك ضمن نطاق المؤسسات والشركات في سوق العمل بالمملكة

العربية السعودية سواء كان قطاع حكومي أو شبه حكومي وتستهدف تنفيذ مشاريع برامج الرؤية ٢٠٣٠.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

برزت مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) كأداة مؤسسية محورية تهدف لضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية ، وتسعى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة ضمن الأطر الزمنية والمالية المحددة. تلعب هذه المكاتب دوراً تكاملياً بين الجهات التنفيذية ، والقيادة العليا ، والجهات الرقابية ، حيث توفر إطاراً منهجياً لإدارة المشاريع ، وتطبق أفضل الممارسات العالمية ، وتعزز موافاة المشاريع مع الأهداف الوطنية. وتعد مكاتب إدارة المشاريع عنصراً حاسماً في دعم جهود التحول الوطني من خلال ضمان الاتساق بين استراتيجيات الجهات الحكومية ومشاريعها التنفيذية ، ورفع جودة مخرجات المشاريع ، وتقليل نسب الفشل أو الانحراف عن الخطط الموضوعة. ولقد أولت الحكومة السعودية اهتماماً متزايداً بإنشاء وتطوير هذه المكاتب على مختلف المستويات - الوزارات ، والهيئات ، والمبادرات الكبرى - لما لها من أثر مباشر في تسريع وتيرة الإنجاز وتحقيق الأثر المنشود.

يعتمد هذا الفصل الذي يمثل الجزء النظري من الدراسة على تحليل الأدبيات المتعلقة بمفاهيم مكاتب إدارة المشاريع، وأدوارها التنظيمية، ونماذج عملها، بالإضافة إلى استعراض العلاقة بين كفاءة هذه المكاتب وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات ، والتوسع في مفهوم الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ ، وبيان أبرز المبادرات الحكومية والمشاريع التي تستهدفها الرؤية ، مع إلقاء الضوء على بعض الدراسات والأدبيات السابقة التي بحثت مواضيع مشابهة لمحو هذه الدراسة.

٢ . ١ . مفهوم مكاتب إدارة المشاريع

٢ . ١ . ١ تعريف مكتب إدارة المشاريع

تزامناً مع التطور الحاصل لبيئة الأعمال وازدياد التحديات العالمية ، فإنَّ مستقبل مكاتب إدارة المشاريع يتجه نحو المزيد من التكامل والمرونة. حيث أنه لم يعد من الممكن الاكتفاء بالعمليات التقليدية ، بل إنّ الـ PMO الحديث يتبنّى نماذج عمل هجينة تجمع بين كلّ من الرشاقة والصرامة حسب نوع المشروع. كما وأنّه من المتوقع أن تلعب مكاتب إدارة المشاريع دوراً حيوياً أكبر في تحفيز الابتكار ودعم التحول الرقمي في المنظمات ، وذلك يكون من خلال مساهمتها في إدارة المبادرات التجريبية وريادة الأفكار الجديدة داخل المنظمات. وعليه نجد أنّ مكاتب إدارة المشاريع تتحول من مجرد (جهة إشرافية) إلى (شريك حقيقي) في توجه المؤسسات نحو الاستدامة. (قطب، ٢٠٢٥)

مكاتب إدارة المشاريع عرّفها السنوسي بأنّها: "عناصر تنظيمية توجد في المؤسسات تكون مكلفة بمسؤوليات تشمل إنشاء ومراقبة أنظمة الإدارة الشاملة التي توفر التنفيذ الفعّال لكافة أنشطة إدارة المشاريع ، المحافظ والبرامج ، والتي تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية داخل المنظمة. (السنوسي، مكتب إدارة المشاريع PMO، ٢٠٢٠)

كما يمكن تعريف مكتب إدارة المشاريع على أنّه: " هيكل تنظيمي يتم إنشاؤه داخل المؤسسات ، يختص بوضع السياسات والمعايير وكذلك الأدوات التي بدورها تضمن إدارة المشاريع بطريقة أكثر فعالية ومنهجية واضحة ، وهي تختلف من مؤسسة لأخرى ، ويكون لها هدف مشترك هو تحقيق الاتساق والاحترافية في تنفيذ المشروعات.

هذا وقد عرّف معهد إدارة المشاريع الأمريكي مكتب إدارة المشروع فقال: هو عبارة عن هيكل تنظيمي أو وحدة تنظيمية يعمل على تحديد المسؤوليات المتعددة والمتناسقة التي تتعلق بالإدارة المركزية لمشاريع المؤسسة الأم في النطاق أو الحيز الخاص بها ،

وتتفاوت مسؤولياته بدايةً من توفير وظائف داعمة لإدارة المشروع إلى تحمل المسؤولية الفعلية لإدارة أحد المشاريع إدارة مباشرة.

(الطاهر و واضح، ٢٠١٩)

وبناءً على ما ورد في التعريفات السابقة ترى الباحثة أنَّ مفهوم مكتب إدارة المشاريع يمكن تعريفه على أنه عبارة ع وحدة تنظيمية

يتم تأسيسها داخل المؤسسة ، تتولى الإدارة المركزية للمشاريع بما في ذلك (البرامج والمحافظ والمسؤوليات والمهام) ، وتهدف لقيادة

إدارة هذه المشاريع بطريقة منهجية واضحة تضمن تحقيق أهداف المنظمة.

٢. ١. ٢ نشأة مكتب إدارة المشاريع

مع تطور بيئة الأعمال وتزايد تعقيد المشاريع في المؤسسات، برزت الحاجة إلى وجود آليات أكثر تنظيمًا وفعالية لإدارة المشاريع

وضمن تنفيذها بجودة عالية وفي الوقت المحدد. ومن هنا نشأ مفهوم مكتب إدارة المشاريع أو ما يُعرف بـ Project

Management Office (PMO)، كمكون تنظيمي يعزز كفاءة إدارة المشاريع ويوحد منهجيات العمل داخل المؤسسة. لم يظهر

هذا المفهوم فجأة، بل تطور تدريجيًا استجابة لحاجات ملحة في مجالات متعددة، لا سيما في القطاعات الهندسية والعسكرية، قبل أن

يمتد إلى كافة القطاعات.

أحد المقالات العلمية تذكر بأنَّ إدارة المشاريع كتخصص يعود إلى زمن الحضارات القديمة. فقد تطلب بناء الأهرامات المصرية،

وسور الصين العظيم، والقنوات الرومانية تخطيطًا وتنفيذًا منظمين، على الرغم من افتقارها إلى منهجيات رسمية. (ميشيل، ٢٠٢٥)

يمكن تتبع بدايات مكاتب إدارة المشاريع إلى منتصف القرن العشرين ، وتحديدًا في المشاريع الكبرى التي نفذتها الحكومات ، مثل

مشاريع الفضاء والدفاع في الولايات المتحدة الأمريكية. ففي الخمسينات والستينات ، ظهرت أدوات وأساليب متقدمة لإدارة الجداول

الزمنية والموارد ، مثل أسلوب تقييم ومراجعة المشروع (PERT) وطريقة المسار الحرج (CPM) ، والتي اعتُبرت الأساس التقني لتنظيم وإدارة المشاريع الكبيرة.

ومع تعاظم حجم هذه المشاريع وتعدد أصحاب المصلحة فيها ، أصبحت الحاجة إلى كيان مركزي يشرف على التخطيط، والتنفيذ ، والمراقبة ضرورة تنظيمية. ورغم أن تلك الكيانات لم تكن تُعرف حينها باسم "مكاتب إدارة المشاريع" ، إلا أنها أدت وظائف مشابهة

لما تقوم به PMOs حالياً ، من حيث التنسيق والتقارير وضبط الجودة. (PMBOK Guide, 2021)

في فترة التسعينات ، شهد العالم تطوراً ملحوظاً في مجال إدارة المشاريع ، تزامناً مع توسع الشركات وتزايد الضغط لتحقيق نتائج قابلة للقياس. في هذا السياق، بدأت المؤسسات بتأسيس وحدات رسمية متخصصة تُعنى بإدارة المشاريع على مستوى مؤسسي ، وأطلق عليها رسمياً اسم (مكاتب إدارة المشاريع).

كما ساعدت المنظمات المتخصصة ، مثل معهد إدارة المشاريع (PMI)، في نشر المعرفة المهنية وتوحيد المصطلحات والممارسات. وكان لصدور دليل PMBOK ، كمرجع عالمي لإدارة المشاريع ، دور محوري في تعزيز فكرة وجود مكتب متخصص يضمن تطبيق هذه المعايير داخل المؤسسات. (Kerzner, 2017)

ومع دخول الألفية الجديدة ، توسع دور مكاتب إدارة المشاريع من مجرد دعم إداري أو تنسيقي إلى دور استراتيجي محوري داخل المؤسسات. فأصبحت مسؤولة ليس فقط عن الإشراف على تنفيذ المشاريع ، بل أيضاً عن إدارة المحافظ والبرامج ، وتوجيه المشاريع بما يتماشى مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

وتنوعت النماذج التنظيمية لـ PMOs لتتناسب طبيعة كل مؤسسة، فظهر المكتب الداعم (Supportive PMO)، والمكتب الموجّه

(Controlling PMO)، والمكتب التوجيهي (Directive PMO)، بل وتطورت إلى ما يُعرف بـ مكتب إدارة المشاريع المؤسسي

(EPMO) الذي يتبع مباشرة للإدارة العليا. (Crawford, 2011)

إنَّ ظهور مكاتب إدارة المشاريع يمثل استجابة استراتيجية لتحولات بيئة العمل وتزايد التحديات المرتبطة بإدارة المشاريع. ولقد تطور

هذا المفهوم من مجرد أداة تنظيمية إلى عنصر أساسي في الحوكمة المؤسسية ، بحيث يساهم بشكل مباشر في نجاح المشاريع

وتحقيق الرؤية العامة للمؤسسات. ولعلَّ أبرز العوامل التي ساهمت في ظهور وانتشار PMOs هي:

١. زيادة تعقيد المشاريع وتعدد أصحاب المصلحة.
٢. الحاجة إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال كفاءة إدارة الوقت والتكلفة.
٣. الرغبة في توحيد منهجيات وأدوات إدارة المشاريع.
٤. تحسين القدرة على اتخاذ القرار من خلال توفير بيانات دقيقة حول حالة المشاريع.
٥. مواءمة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (Crawford, 2011)

٢ . ١ . ٣ أنواع مكاتب إدارة المشاريع PMO

مكاتب إدارة المشاريع (PMO) ليست نموذجاً واحداً ينطبق على جميع المؤسسات ، بل تتنوع حسب طبيعة المؤسسة ، ومدى نضجها في إدارة المشاريع ، وحجم وتعقيد أعمالها. وعليه فلقد ظهرت تصنيفات متعددة لمكاتب إدارة المشاريع ، تختلف في نطاق عملها ، ومستوى التحكم الذي تمارسه ، والدور الذي تؤديه في المؤسسة.

١ . مكتب إدارة المشاريع الداعم (Supportive PMO)

مكتب إدارة المشاريع الداعم (Supportive PMO) هو أحد أنواع مكاتب إدارة المشاريع، ويُعتبر الأقل تدخلاً وتحكماً بين أنواع الـ PMO. يتميز هذا النوع بتقديم الدعم والمساعدة لمديري المشاريع دون أن يفرض عليهم منهجيات محددة أو يمارس سلطات رقابية

مباشرة. يمكن تعريفه على أنه كيان يقدم الدعم الإداري والاستشاري والتدريب لمديري المشاريع، مع توفير أدوات وقوالب ومعايير، لكن دون فرض إلزامي باستخدامها. (الطاهر و واضح، ٢٠١٩)

- أبرز وظائف المكتب الداعم

- ١) توفير الأدوات والقوالب ، على سبيل المثال: عمل نماذج جاهزة لخطة المشروع ، سجل المخاطر ، تقارير الحالة وغيرها ، وتوفير أدوات مساعدة مثل جداول متابعة المهام أو برامج إدارة المشاريع (مثل MS Project ، أو Jira).
- ٢) تقديم الاستشارات والدعم الفني ، على سبيل المثال: الرد على استفسارات مديري المشاريع ، ومساعدة فرق العمل في اختيار منهجية مناسبة (Agile، Waterfall...الخ).
- ٣) تدريب وتأهيل فرق العمل ، على سبيل المثال: تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية في إدارة المشاريع.
- ٤) إدارة المعرفة ، على سبيل المثال: تجميع ومشاركة الدروس المستفادة من المشاريع السابقة ، وإنشاء قاعدة معرفة أو مكتبة تحتوي على أفضل الممارسات.
- ٥) دعم التوثيق ، على سبيل المثال: تقديم نماذج موحدة لتوثيق خطط المشاريع وتقارير الأداء ، والمساعدة في حفظ وتخزين الوثائق بطريقة منظمة.
- ٦) المساعدة في إعداد التقارير ، على سبيل المثال: دعم فرق العمل في إعداد التقارير الدورية لمتابعة التقدم ، وتوفير لوحات معلومات (Dashboards) جاهزة لمتابعة الأداء . (السنوسي، مكتب إدارة المشاريع PMO، ٢٠٢٠) (المحيمي، ٢٠١٧)

مكتب إدارة المشاريع الداعم (Supportive PMO)			
أبرز مزاياه	مواصفاته للمؤسسات	أبرز خصائصه	
		منخفض	مستوى السيطرة
(١) التشجيع على الابتكار والمرونة في إدارة المشاريع. (٢) بناء بيئة عمل تعاونية وليست رقابية. (٣) يساعد في نشر ثقافة إدارة المشاريع بشكل تدريجي.	(١) عندما تكون المؤسسة في بدايات تبني إدارة المشاريع. (٢) عندما يكون لدى مديري المشاريع خبرة عالية واستقلالية. (٣) عندما تكون الثقافة المؤسسية تميل إلى اللامركزية وعدم الفرض. (٤) عندما لا ترغب الإدارة في إنشاء جهة رقابية بل جهة مساعدة فقط.	استشارية وتعاونية	نوع العلاقة مع المشاريع
		يكون بيد مدير المشروع	القرار النهائي
		لا يوجد التزام باستخدام أدوات أو منهجيات معينة	الالتزام
		تمكين وتسهيل عمل مديري المشاريع.	الهدف الرئيسي

جدول ١ مكتب إدارة المشاريع الداعم ، المصدر من إعداد الباحثة.

٢. مكتب إدارة المشاريع المتحكم أو الرقابي (Controlling PMO)

مكتب إدارة المشاريع المتحكم أو الرقابي (Controlling PMO) هو النوع الأوسط من بين أنواع مكاتب إدارة المشاريع الثلاثة ،

ويجمع بين تقديم الدعم (مثل المكتب الداعم) وممارسة الرقابة وفرض بعض السياسات والمعايير (مثل المكتب التوجيهي ولكن بشكل

أقل).

يُعد هذا النوع الأنسب للمؤسسات التي تريد توحيد الممارسات وتحقيق الانضباط في تنفيذ المشاريع ، دون أن تتدخل مباشرة في إدارتها. يمكن تعريف مكتب إدارة المشاريع المتحكم أو الرقابي (Controlling PMO) على أنه مكتب يفرض معايير ومنهجيات ، وأدوات محددة لإدارة المشاريع في المؤسسة ، ويتابع مدى التزام المشاريع بها ، مع ترك التنفيذ لمديري المشاريع في الوحدات المختلفة. (الظاهر و واضح، ٢٠١٩)

– أبرز وظائف المكتب المتحكم / الرقابي

- ١) تطوير وتطبيق المنهجيات ، على سبيل المثال: وضع منهجيات موحدة لإدارة المشاريع (قد تكون مفروضة على الجميع) ، وتصميم قوالب ونماذج ملزمة للاستخدام (مثل خطة المشروع، تحليل المخاطر، تقرير الحالة...الخ).
- ٢) مراقبة مدى الالتزام ، على سبيل المثال: مراجعة دورية لمشاريع المؤسسة للتأكد من الالتزام بالمعايير ، وإجراء تدقيقات داخلية على مراحل المشروع.
- ٣) التقارير والتحليلات ، على سبيل المثال: طلب تقارير منتظمة من مديري المشاريع ، وتحليل مؤشرات الأداء وتقديم توصيات للإدارة.
- ٤) تقييم المشاريع ، على سبيل المثال: عمل تقييم أداء المشاريع وفقاً للجدول ، الميزانية ، وجودة التنفيذ ، واقتراح التحسينات وإجراءات التصحيح عند وجود انحرافات.
- ٥) تقديم الاستشارات والدعم الفني ، على سبيل المثال: تقديم المساعدة عند الحاجة ، مع الحفاظ على دور رقابي ، دعم الوحدات التي تعاني من ضعف في إدارة المشاريع.

٦) إدارة الدروس المستفادة ، على سبيل المثال: جمع الدروس المستفادة من جميع المشاريع ، ونشر أفضل الممارسات عبر

المؤسسة. (حلمي، ٢٠٢٥) (السنوسي، أنواع مكتب إدارة المشاريع، ٢٠٢٤)

مكتب إدارة المشاريع المتحكم أو الرقابي (Controlling PMO)			
أبرز مزاياه	مواضعه للمؤسسات	أبرز خصائصه	
		متوسط	مستوى السيطرة
(١) يحقق التوازن بين المركزية واللامركزية. (٢) يضمن جودة المشاريع دون سلب الصلاحيات من الأقسام. (٣) يسهل مقارنة أداء المشاريع المختلفة باستخدام نفس المعايير. (٤) يساعد في رفع مستوى النضج المؤسسي في إدارة المشاريع.	(١) عندما تسعى المؤسسة إلى تحقيق الانضباط والتوحيد دون مركزية مطلقة. (٢) عندما يوجد لدى المؤسسة مدراء مشاريع في أقسام مختلفة، ولكنها تريد تنظيم العمل تحت إطار موحد. (٣) عندما تكون المؤسسة متوسطة أو كبيرة الحجم وبحاجة إلى توجيه من دون تجريد الوحدات من استقلالها.	توجيهية ورقابية	نوع العلاقة مع المشاريع
		يُشارك فيه المكتب ومديرو المشاريع	القرار النهائي
		جزئي حيث تُفرض بعض السياسات والمنهجيات.	الالتزام
		توحيد إدارة المشاريع وضمان الجودة.	الهدف الرئيسي

جدول ٢ مكتب إدارة المشاريع المتحكم ، المصدر من إعداد الباحثة.

٣. مكتب إدارة المشاريع التوجيهي (Directive PMO)

مكتب إدارة المشاريع التوجيهي (Directive PMO) هو أعلى أنواع مكاتب إدارة المشاريع من حيث مستوى السيطرة ، ويتحكم مباشرة في إدارة المشاريع داخل المؤسسة. بخلاف النوعين السابقين "الداعم" و "التحكمي" ، فإنَّ المكتب التوجيهي يدير المشاريع بشكل مباشر ويوظف مديري المشاريع ويتابع تنفيذ كل التفاصيل ضمن صلاحيات واضحة.

يمكن تعريف مكتب إدارة المشاريع التوجيهي (Directive PMO) على أنه كيان يتولى المسؤولية الكاملة لإدارة المشاريع داخل المؤسسة، بما في ذلك تعيين مديري المشاريع، وتحديد منهجيات العمل، ومتابعة التنفيذ وضمان الالتزام الكامل بالمعايير. (الظاهر و واضح، ٢٠١٩)

- أبرز وظائف مكتب إدارة المشاريع التوجيهي

- (١) إدارة المشاريع بشكل مباشر ، على سبيل المثال: تعيين مديري المشاريع التابعين له ، إدارة تنفيذ جميع المشاريع في المؤسسة من البداية إلى النهاية ، وتحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج.
- (٢) اختيار المنهجيات وتطبيقها ، على سبيل المثال: فرض استخدام منهجيات إدارة مشاريع محددة (Waterfall، Agile، Hybrid...الخ) ، والتأكد من التزام فرق العمل بالعمليات والمعايير المحددة.
- (٣) إدارة الموارد البشرية للمشاريع ، على سبيل المثال: تخطيط وتخصيص الموارد البشرية والفنية للمشاريع ، ومتابعة أداء فرق العمل وتقييمهم ضمن المشروع.
- (٤) المراقبة والتقارير ، على سبيل المثال: إعداد تقارير دورية للإدارة العليا حول تقدم المشاريع ، وتحليل مؤشرات الأداء (KPIs) مع اتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة.

٥) إدارة المخاطر والتغيير ، على سبيل المثال: تولي عملية إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة ، وإدارة تغييرات النطاق أو

الجدول الزمني أو الميزانية.

٦) ضمان الجودة ، على سبيل المثال: متابعة تنفيذ المعايير الخاصة بالجودة ، وإجراء مراجعات دورية للتأكد من مطابقة

مخرجات المشروع للمواصفات.

٧) إدارة محفظة المشاريع (إذا كان مدمجاً مع PPMO) ، على سبيل المثال: اتخاذ قرارات استراتيجية بشأن بدء أو إيقاف

المشاريع ، تحقيق التوازن بين المشاريع والموارد والأهداف المؤسسية. (السنوسي، أنواع مكتب إدارة المشاريع، ٢٠٢٤)

(حلمي، ٢٠٢٥)

إنّ هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع يمتاز بمستوى تحكم كبير بالمشاريع ، وكذلك إدارتها بشكل متكامل مع تقديم كل ما يلزم من

الدعم والإمكانات والمصادر. حيث يقوم المكتب فوراً بعد تعاقد المؤسسات على أي مشروع بتحديد المدراء المناسبين له. كما يمتاز

كذلك بتقديم احترافية وجودة عالية في إدارة المشاريع ، حيث أنّه يقوم كل مدير مسؤول بكتابة تقارير دورية للمكتب ، وهذا بدوره

يضمن مستوى مرتفع جداً من التماسق في العمل على مستوى كافة المشاريع. إنّ مكتب إدارة المشاريع التوجيهي يتناسب جداً مع

المؤسسات الكبيرة التي كثيراً ما تحتاج إلى الدعم الفني في أماكن كثيرة ومتنوعة. (بكة، ٢٠٢٥)

مكتب إدارة المشاريع التوجيهي (Directive PMO)			
أبرز مزاياه	مواهبه للمؤسسات	أبرز خصائصه	
		مرتفع جداً	مستوى السيطرة
(١) يعمل توحيد كامل لإدارة المشاريع عبر المؤسسة. (٢) يضمن تنفيذ المنهجيات والمعايير بفعالية. (٣) يسهل عملية المساءلة والمراجعة. (٤) يتحكم بشكل كامل بجودة وموعد وكلفة المشاريع.	(١) عندما تعمل على مشاريع معقدة أو حرجية تتطلب إشرافاً دقيقاً. (٢) عندما تعتمد على مركزية القرار والسيطرة. (٣) عندما تملك بنية تنظيمية قائمة على التحكم الصارم والتوحيد. (٤) عندما تحتاج إلى تحقيق نتائج دقيقة ومضمونة في مشاريعها.	مسؤول مباشر عن إدارة المشاريع.	نوع العلاقة مع المشاريع
		يكون بيد مكتب إدارة المشاريع.	القرار النهائي
		إلزامي باستخدام المنهجيات والأدوات.	الالتزام
		تحقيق التحكم الكامل وضمان تنفيذ المشاريع بنجاح.	الهدف الرئيسي

جدول ٣ مكتب إدارة المشاريع التوجيهي ، المصدر من إعداد الباحثة.

"مقارنة عامة بين أنواع مكاتب إدارة المشاريع الثلاثة"

نوع المكتب	السيطرة	الدور	المرونة	الإلزام
الداعم	منخفض	استشاري	عالية	غير إلزامي
التحكمي	متوسط	رقابي	متوسطة	جزئي
التوجيهي	عالي	تنفيذي	منخفضة	إلزامي

جدول ٤ مقارنة بين أنواع مكاتب إدارة المشاريع الثلاثة ، المصدر من إعداد الباحثة.

٢. ١. ٤ أهمية مكاتب إدارة المشاريع

١. تحسين إنجاز المشاريع

يمكن لمكتب إدارة المشاريع (PMO) أن يساعد في ضمان إنجاز المشاريع في الوقت المحدد، وفي حدود الميزانية ، ووفقاً لمعايير الجودة المطلوبة. ويتحقق ذلك من خلال تطبيق عمليات وأدوات وتقنيات إدارة مشاريع قياسية ، مثل إدارة المخاطر والتحكم في التغيير .

على سبيل المثال، يمكن لمكتب إدارة المشاريع وضع منهجية موحدة لإدارة المشاريع تحدد الخطوات اللازمة لإكمال المشروع من البداية إلى النهاية. يمكن أن تشمل هذه المنهجية تخطيط المشروع ، وتنفيذه ، ومراقبته والتحكم فيه ، وإتمامه. باتباع هذه المنهجية ، يمكن لفرق المشاريع أن تكون أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز المشاريع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية. (Brown, 2025)

ومن خلال توحيد الأدوات والمنهجيات والمعايير، تضمن مكاتب إدارة المشاريع تقليل العشوائية، وتحقيق مستوى أعلى من التنظيم والفعالية. (Hobbs & Aubry, 2007)

كما يمكن لمكتب إدارة المشاريع المساعدة في تطبيق أدوات وتقنيات ، مثل إدارة المخاطر والتحكم في التغيير ، لتحديد المخاطر المحتملة للمشروع والتخفيف منها. على سبيل المثال ، يمكن لمكتب إدارة المشاريع مساعدة فرق العمل في المشروع على تحديد المخاطر المحتملة ، وتقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها ، ووضع استراتيجيات للتخفيف منها أو القضاء عليها. ونتيجةً لذلك ، يمكن لمكتب إدارة المشاريع (PMO) المساعدة في ضمان نجاح المشاريع من خلال إدارة المخاطر بشكل استباقي.

كما تشير الدراسات إلى أنّ المؤسسات التي تمتلك PMO فعّالاً تحقق معدلات نجاح أعلى في مشاريعها من تلك التي لا تعتمد عليه (PMI, 2021). حيث يُسهم في تقليل نسب الفشل الناتجة عن ضعف التخطيط أو ضعف التواصل أو غياب الرؤية الاستراتيجية.

٢. تحسين التنسيق والتواصل

يُسهّل مكتب إدارة المشاريع التواصل والتنسيق بين فرق العمل الخاصة بالمشروع والأقسام والجهات المعنية. ويكتسب هذا أهمية خاصة في المؤسسات ذات المشاريع المعقدة أو تكون لها جوانب متعددة.

فعلى سبيل المثال ، يُمكن لمكتب إدارة المشاريع إنشاء (نظام مركزي) لإدارة المشاريع يُتيح لجميع الجهات المعنية الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالمشروع والتواصل الفوري. فهذا بدوره يعمل على تقليل سوء الفهم ويُحسّن تدفق المعلومات بين فرق العمل ضمن المشروع ، مما يؤدي في النهاية إلى إنجاز المشروع بنجاح أكبر.

كما يُسهّل مكتب إدارة المشاريع عقد اجتماعات دورية واجراء الاتصالات بين الجهات المعنية بالمشروع ، وذلك يضمن توافق الآراء ومعالجة المشاكل أو المخاوف الطارئة بصورة سريعة وفورية. (Brown, 2025)

مكاتب إدارة المشاريع PMO الخاصة بالمنظمات والمؤسسات المختلفة يمكن أن تعمل كمركز معرفي بأشكال متنوعة. فبصفته مركزاً للتنسيق لجميع المشاريع في المؤسسة ، قد يكون الـ PMO على دراية بجميع أوجه الشبه في النطاق بين المشاريع عبر الإدارات المختلفة ويمكنه بناءً على ذلك مشاركة المعرفة التي يمكن أن تعمل توجيه لفرق العمل داخل المشروع. أيضاً يتفهم الـ PMO كافة متطلبات كل مشروع على حدة ، وعليه فهو يمتلك القدرة على توجيه فرق العمل إلى أصول العمليات التنظيمية والتي تشمل الدروس المستفادة ، والملفات وغيرها التي من الممكن أن تسهّل عملية إكمال المشروع.

كما أنّ مكاتب الـ PMO هي بمثابة وحدات تخزين تشمل جميع بيانات المشاريع داخل المنظمة. إنّ هذه المركزية تستطيع تبسيط جهود فرق العمل في تحديد موقع البيانات التي يحتاجون إليها. بالإضافة إلى أنّها تحافظ على الرؤية الواضحة لجميع أصحاب المصلحة حول تفاصيل المشروعات ، على سبيل المثال: التبعيات وأسباب التقدم أو التعثر وخلافه. إنّ هذه الرؤية

الشاملة تكون حقاً مفيدة من أجل توصيل المشكلات بين فرق عمل المشاريع والإدارات العليا مع السماح لهم بالعمل مع بعضهم من أجل المساهمة في وضع حلول إيجابية تكون مستندة إلى هذه البيانات الملموسة. (السنوسي، ١٠ فوائد مهمة لمكتب إدارة

المشاريع (PMO)، ٢٠٢٢)

٣. مجال رؤية وتحكم أكبر

يوفر مكتب إدارة المشاريع رؤية وتحكماً أكبر لمحفظة مشاريع المؤسسة ، مما يُمكن صانعي القرار من تحديد المشاريع التي يجب إعطاؤها الأولوية وتخصيص الموارد لها.

فعلى سبيل المثال ، يُمكن لمكتب إدارة المشاريع إنشاء لوحة معلومات لإدارة المشاريع تُوفر بيانات آنية حول حالة جميع المشاريع الجارية. تتضمن هذه اللوحة تقدم المشروع ، والميزانية ، واستخدام الموارد. تُمكن هذه المعلومات المُتاحة بسهولة صانعي القرار من تحديد المشاريع التي يجب إعطاؤها الأولوية وتخصيص الموارد لها.

يُساعد مكتب إدارة المشاريع كذلك في إنشاء إطار عمل لحوكمة المشاريع بحيث يُحدد أدوار ومسؤوليات جميع أصحاب المصلحة المعنيين بالمشروع ، بالإضافة إلى عملية اتخاذ القرار للموافقة على التغييرات أو رفضها. يُساعد هذا في ضمان تنفيذ المشاريع بطريقة مُتسقة وخاضعة للرقابة. (Brown, 2025)

٤. زيادة الكفاءة والإنتاجية

يُمكن لمكتب إدارة المشاريع (PMO) أن يُساعد في زيادة الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسة من خلال توحيد ممارسات إدارة المشاريع ودعم فرق العمل. وهذا بدوره يؤدي إلى توفير التكاليف وزيادة القدرة التنافسية.

فعلى سبيل المثال ، يُمكن لمكتب إدارة المشاريع (PMO) أن يُساعد في تبسيط إدارة المشاريع من خلال تزويد فرق العمل بالنماذج والأدوات والتدريب. وهذا يُقلل بدوره الوقت والجهد اللازمين لإنجاز المشاريع ، مما يُتيح للفرق أن تكون أكثر إنتاجية وكفاءة.

يساعد وجود مكاتب الـ PMO على التخطيط الأفضل للموارد البشرية والمادية بين المشاريع المختلفة ، مما يقلل من التعارض والاستخدام غير الفعال لتلك الموارد.

بالإضافة إلى ذلك ، يُمكن لمكتب إدارة المشاريع (PMO) أن يُساعد في تحديد الاختناقات أو أوجه القصور في عملية إدارة المشاريع والتغلب عليها ، الأمر الذي يُساعد في تحسين الكفاءة العامة للمؤسسة. (Brown, 2025)

٥. تحسين إدارة المخاطر

يُمكن لمكتب إدارة المشاريع (PMO) المساعدة في تحديد مخاطر المشروع المحتملة والتخفيف من حدتها من خلال تقييم المخاطر وأدوات وتقنيات إدارتها.

فعلى سبيل المثال ، يُمكن لمكتب إدارة المشاريع إنشاء سجل مخاطر يُحدد جميع المخاطر المحتملة للمشروع ، بالإضافة إلى احتمالية حدوث كل خطر وتأثيره. كما يُمكن لمكتب إدارة المشاريع مساعدة فرق المشروع في وضع استراتيجيات للتخفيف من هذه المخاطر أو القضاء عليها ، مثل تنفيذ خطط طوارئ أو تخصيص موارد إضافية للمجالات عالية المخاطر.

٦. فرص تطوير مهني مُحسنة

يُتيح مكتب إدارة المشاريع (PMO) لمديري المشاريع وأعضاء الفريق الآخرين فرصًا لتعلم وتطوير مهارات جديدة، مما يُعزز فرصهم المهنية ويُساهم في نجاح المؤسسة بشكل عام.

على سبيل المثال، يُقدم مكتب إدارة المشاريع برامج تدريب وتطوير لمساعدة مديري المشاريع وأعضاء الفريق الآخرين على تعلم تقنيات وأدوات جديدة لإدارة المشاريع. يُساعد هذا الموظفين على مواكبة أحدث الممارسات في هذا المجال وتحسين مهاراتهم في إدارة المشاريع بشكل عام.

بالإضافة إلى ذلك، يُتيح مكتب إدارة المشاريع (PMO) لأعضاء الفريق فرصًا للعمل في مشاريع متنوعة، مما يُتيح لهم اكتساب خبرة في مختلف الصناعات ومجالات الأعمال. يُساعد هذا الموظفين على تطوير مجموعة متنوعة من المهارات والخبرات التي تُفيد مسيرتهم المهنية. (Brown, 2025)

بالإضافة إلى ذلك ، فإنه يمكن لمكاتب إدارة المشروعات تحديد المواهب القيادية العليا بين جميع مديري المشاريع والمساهمة في تطويرهم من خلال عمليات التدريب والتوجيه والإرشاد. و من خلال المساعدة في تنمية وتطوير مهارات إدارة المشاريع ، يوفر مكتب إدارة المشاريع الدعم المهني اللازم الذي يمكن من خلاله إنتاج موظفين ومدراء مشاريع ذوي مهارات أفضل وقادة فرق يشعرون بالانتماء والتقدير ، وهذا بدوره يساهم في حفاظ المنظمات على موظفيها. (السنوسي، ١٠ فوائد مهمة لمكتب إدارة المشاريع (PMO)، ٢٠٢٢)

٧. إدارة الميزانية وخفض التكاليف

من خلال آليات الرصد والمتابعة ، تتيح مكاتب الـ PMO مراقبة الإنفاق ، وتقليل الانحرافات في الوقت والتكلفة ، مما يؤدي إلى تنفيذ المشاريع ضمن الميزانية والوقت المحددين (Too & Weaver, 2014)

إنّ وجود تقديرات دقيقة للوقت والمال وكذلك المواد اللازمة لأي مشروع كفيل بتقليل إمكانية إجراء المراجعات أو التعديلات في منتصف المشروع ، التي قد تتسبب بدورها في زيادة التكاليف غير المدرجة في الموازنة.

كما أنّ مكتب إدارة المشاريع يعمل باستمرار على تتبع تفاصيل المشروع ، ممّا يسمح بضبط الإدارة في الوقت الفعلي لضمان

بقاء فريق العمل في حدود الموازنة ، فهذا كلّهُ يؤدي إلى تحسين الدقة وتحقيق فائدة إضافية تتمثل في انخفاض تكاليف

المشاريع. (السنوسي، ١٠ فوائد مهمة لمكتب إدارة المشاريع (PMO)، ٢٠٢٢)

٢. ١. ٥. التحديات التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع

١. مقاومة التغيير التنظيمي

من أكثر التحديات التي تواجه الـ PMO شيوعاً هي مقاومة التغيير من داخل المؤسسة ومن قبل الأفراد داخل المنظمة. فالكثير من الإدارات أو الفرق العاملة قد ترى في الـ PMO تهديداً لاستقلاليتها أو تدخلاً في صلاحياتها ، مما يؤدي إلى عدم التعاون ، أو حتى عرقلة تنفيذ سياسات المكتب. (Kerzner, 2017)

وبناءً عليه فإنّ التواصل الفعّال والشفافية حول منافع الـ PMO ، والعمل على توفير التدريب المناسب للأفراد العاملين كفيل بتقبلهم وتسهيل تكيفهم مع الأساليب الجديدة في إدارة المشاريع. (راتب، ٢٠٢٤)

٢. غياب الدعم الإداري

هناك العديد من الدراسات التي تؤكد على أنّ غياب الدعم من الإدارة العليا هو أحد أسباب فشل مكاتب إدارة المشاريع. فبدون وجود تأييد مباشر وتفويض حقيقي من القيادات الإدارية ، يصعب على الـ PMO فرض سياساته أو تنفيذ توصياته بفعالية. ويتجلى هذا التحدي في عدم توفير الموارد الكافية ، أو عدم الأخذ برأي المكتب عند اتخاذ قرارات استراتيجية. (Aubry, Hobbs &

Thuillier, 2008)

عندما يواجه الـ PMO نقصاً في الموارد على المستوى المالي ، أو البشري، أو حتى التكنولوجي ، فهذا الأمر قد يعيق قدرته على تنفيذ المشاريع بفعالية. وبالتالي فإنه لابد من الدفاع عن أهمية الـ PMO داخل المؤسسة والعمل على تأمين الإدارات العليا للدعم الكافي ، بالإضافة إلى البحث عن الطرق والكيفية اللازمة لتحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة. (راتب، ٢٠٢٤)

٣. عدم وضوح الدور والصلاحيات

في كثير من المؤسسات ، يتم إنشاء مكتب إدارة المشاريع دون تحديد واضح لدوره وصلاحياته وحدود تدخله. هذا الغموض يؤدي إلى تضارب في المهام مع الإدارات الأخرى، أو إلى تهميش دور الـ PMO بالكامل. كما أنه قد يواجه مكتب إدارة المشروعات صعوبة في تحديد الأدوار والمسؤوليات بصورة واضحة لأعضاء فريق العمل ، وهذا بدوره يسبب تداخل في الأدوار والمهام وقد يؤدي إلى حدوث النزاعات الداخلية. (PMI, 2017)

إنّ نجاح المكتب يعتمد إلى حد كبير على وجود هيكل تنظيمي واضح ومحدد يحدد المهام والمسؤوليات لكل دور داخل الـ PMO ، ويضمن التواصل الفعّال لهذه الهياكل داخل المنظمة.

٤. تقييم الأداء وقياس النجاح

على الرغم من أنّ الهدف الأساسي للـ PMO هو تعزيز نجاح المشاريع ، إلا أنّ كثيراً من المؤسسات تجد صعوبة في قياس أثره الحقيقي بشكل كمي. فغياب مؤشرات أداء واضحة (KPIs) يُصعّب من عملية تقييم فعالية المكتب، مما قد يدفع الإدارة إلى تقليص دوره أو حتى إلغائه. (Hobbs & Aubry, 2007)

وعليه فلا بد من تطوير نظام شامل مختص بالمؤشرات الأساسية للأداء (KPIs) ، يتم من خلاله تتبع جميع النتائج والعمليات بفعالية ودقة ، بحيث يشمل هذا النظام إعداد تقارير دورية شاملة تعكس التقدم المُحقق وكذلك تحديد المجالات التي تكون بحاجة إلى تطوير وتحسين. (راتب، ٢٠٢٤)

٥. نقص الكفاءات المؤهلة

يحتاج مكتب إدارة المشاريع إلى فريق يمتلك مهارات إدارية وفنية عالية ، وهو ما لا يتوفر دائماً ، خاصة في المؤسسات الناشئة أو الصغيرة. نقص الكفاءات يؤدي إلى ضعف في تنفيذ المهام الأساسية لل PMO ، ويؤثر سلباً على مخرجات المشاريع وموثوقية البيانات والتحليلات التي يقدمها. (Crawford, 2002)

كما أنّ البيئة المتغيرة بشكل دائم – مثل التحولات الرقمية أو الاقتصادية – تجبر مكاتب إدارة المشاريع على مواكبة مستمرة للتطورات. وهذا يشكل تحدياً في ضرورة تحديث الأدوات والمنهجيات، وتدريب الفرق، ومواءمة السياسات مع الواقع الجديد. الفشل في التكيف قد يؤدي إلى تقادم دور المكتب وعدم ملاءمته للمستقبل. (Too & Weaver, 2014)

وعندما تتميز بيئة العمل بتعدد المشاريع وتنوع فرق العمل ، فإنّ التعاون والتواصل الفعال يشكل عائقاً أمام النجاح ، فلا بد من استخدام أدوات تعاون واتصال حديثة تدعم العمل الجماعي وتعمل على تيسيره. بالإضافة إلى أنّه يمكن تنظيم جلسات منتظمة لتبادل المعلومات والتجارب بين أفراد الفريق وبين مختلف الأقسام. (راتب، ٢٠٢٤)

تواجه مكاتب إدارة المشاريع مجموعة من التحديات التي قد تُعيق دورها وتؤثر على فاعليتها. والتعامل مع هذه التحديات يتطلب الوعي التنظيمي ، والتخطيط الاستراتيجي ، والدعم الإداري الواضح. فنجاح الـ PMO لا يعتمد على وجوده فقط ، بل على مدى اندماجه الفعلي داخل ثقافة المؤسسة ، وتحديد دوره بوضوح ، وتوفير الموارد والكفاءات اللازمة له.

٢. ٢. المبادرات الحكومية ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

٢. ٢. ١. مفهوم رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

في خضم التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية ، أدركت المملكة العربية السعودية أهمية التحول من نموذجها الاقتصادي التقليدي المعتمد على النفط إلى نموذج أكثر تنوعاً واستدامة. ومن هنا ، جاءت رؤية المملكة ٢٠٣٠ كخطة استراتيجية وطنية تهدف إلى إعادة تشكيل مستقبل المملكة ، وجعلها من بين أقوى الاقتصادات وأكثرها تطوراً بحلول عام ٢٠٣٠.

رؤية المملكة ٢٠٣٠ هي خطة إصلاحية شاملة أعلن عنها سمو ولي العهد الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود في عام ٢٠١٦م. تهدف الرؤية إلى تنمية الاقتصاد الوطني ، ورفع جودة الحياة ، وتمكين الإنسان السعودي من تحقيق إمكاناته ، في إطار مجتمع متوازن واقتصاد متنوع ومؤسسات حكومية ذات كفاءة عالية.

وترتكز الرؤية على ثلاثة محاور رئيسية تمثل الأساس الذي تبنى عليه كافة المبادرات والبرامج:

- (١) **مجتمع حيوي:** يتميز بثقافته الإسلامية الراسخة، وهويته الوطنية، ومستوى عالٍ من جودة الحياة.
- (٢) **اقتصاد مزدهر:** يعتمد على تنويع مصادر الدخل، ورفع كفاءة الاستثمار، ودعم القطاع الخاص.
- (٣) **وطن طموح:** يهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة، ورفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحقيق التميز المؤسسي. (رؤية ٢٠٣٠،

(٢٠١٦)

"المملكة العربية السعودية هي أكبر مُصدّر للنفط في العالم ، وركيزة أساسية في منظمة أوبك. تُشكّل صناعة النفط ٤٣٪ من

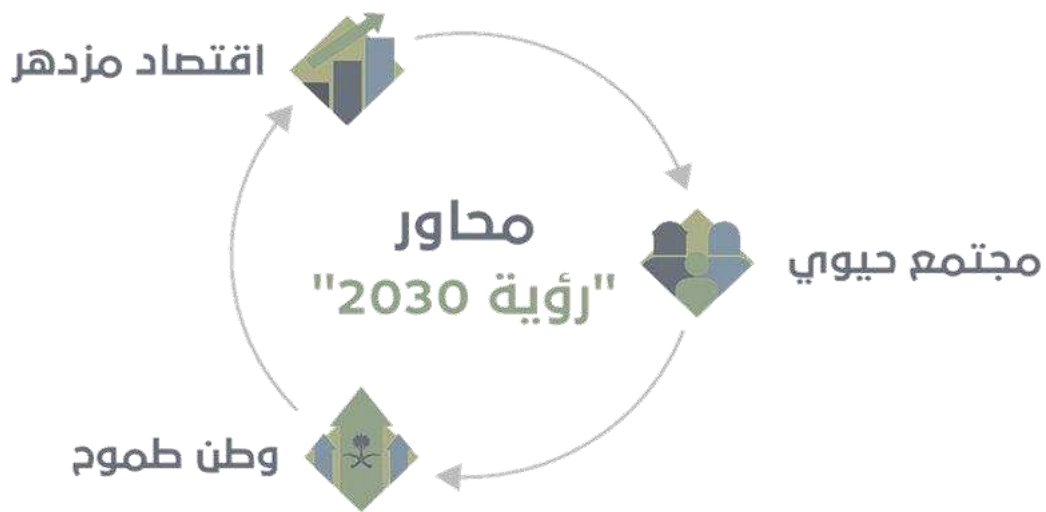
اقتصاد المملكة العربية السعودية، وتُوفّر ٧٥٪ من إيرادات الحكومة.

ومع ذلك، تتوقع وكالة الطاقة الدولية (IEA) أن يصل العالم إلى "ذروة النفط" - وهي النقطة التي ينخفض فيها الطلب على النفط وإنتاجه بشكل نهائي - في وقت ما حوالي عام ٢٠٣٠.

وقد أقنع هذا التحول الوشيك حكومة الملكة العربية السعودية المتمثلة في (الملك سلمان بن عبدالعزيز وولي عهده الأمير محمد بن سلمان - حفظهم الله-) بأن ازدهار البلاد في المستقبل يعتمد على توسيع قاعدتها الاقتصادية. ففي ظلّ الاعتماد الحالي على النفط، فإنّ أي انخفاض ملحوظ في الطلب عليه سيؤدي إلى انخفاض حاد في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة العربية السعودية. وتُعَدّ رؤية ٢٠٣٠ الخطة الرئيسية لمنع ذلك.

وقد وسّعت توجهات ولي العهد الإصلاحية معايير المشروع لتتجاوز الاستراتيجية الصناعية. ويستخدم الأمير محمد بن سلمان - حفظه الله ورعاه- هذه الخطة للمضيّ قدماً نحو وعده بجعل المملكة العربية السعودية دولةً أكثر "اعتدالاً".

و تترافق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والثقافية (المحدودة) مع الأهداف الاقتصادية لرؤية ٢٠٣٠، بدايةً من تعزيز حضور المرأة في مجالس الإدارة والخدمة المدنية وصولاً إلى تطوير قطاع الفنون. (Centurogloba, 2025)



رسم توضيحي ١ محاور رؤية المملكة ٢٠٣٠ ، المصدر: وثيقة رؤية ٢٠٣٠

٢. ٢. ٢. أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

تُعد أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ بمثابة الترجمة العملية لطموح وطني يسعى إلى بناء مستقبل أكثر إشراقاً للأجيال القادمة. فهي لا تقتصر على النمو الاقتصادي، بل تشمل إعادة صياغة شاملة لهوية المجتمع وأسلوب الحياة وجودة الخدمات. وتنقسم هذه الأهداف إلى نوعين: أهداف عامة وأهداف خاصة تشمل محاور الرؤية الرئيسية الثلاثة كما يلي:

١. أهداف عامة

- تحويل المملكة إلى وجهة عالمية في السياحة والترفيه.
- الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب.
- دعم تمكين المرأة في سوق العمل وتعزيز دورها في التنمية.
- توطيد الصناعات وتعزيز الاكتفاء الذاتي في قطاعات حيوية مثل الغذاء والطاقة والصحة.

٢. أهداف خاصة

أولاً: أهداف محور "مجتمع حيوي"

يهدف هذا المحور إلى تعزيز القيم الإسلامية والهوية الوطنية ، وتحسين جودة الحياة ، وبناء مجتمع متماسك ومتين. وتشمل أهدافه:

- تعزيز الانتماء الوطني والهوية الثقافية.
- رفع متوسط العمر المتوقع من ٧٤ إلى ٨٠ عاماً.
- زيادة نسبة ممارسة الرياضة بانتظام من ١٣٪ إلى ٤٠٪.
- تطوير البنية التحتية للثقافة والترفيه والسياحة.

- تمكين القطاع غير الربحي ورفع مساهمته في الناتج المحلي.

ثانيًا: أهداف محور "اقتصاد مزدهر"

يركّز هذا المحور على تنويع الاقتصاد الوطني، وخلق فرص عمل، ودعم الابتكار وريادة الأعمال، وتشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي. ومن أبرز أهدافه:

- رفع مساهمة القطاع غير النفطي في الناتج المحلي الإجمالي.
- زيادة مساهمة القطاع الخاص في الاقتصاد من ٤٠٪ إلى ٦٥٪.
- خفض معدل البطالة من ١١.٦٪ إلى ٧٪.
- رفع نسبة الصادرات غير النفطية من ١٦٪ إلى ٥٠٪.
- تمكين الشركات السعودية لتصبح عالمية.
- تحسين ترتيب المملكة في مؤشرات التنافسية وسهولة ممارسة الأعمال.

ثالثًا: أهداف محور "وطن طموح"

يسعى هذا المحور إلى رفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحقيق الشفافية، وتحسين الخدمات العامة من خلال الحوكمة الرقمية والمساءلة. وتتضمن أهدافه:

- رفع كفاءة الإنفاق الحكومي وتحسين الأداء المؤسسي.
- تعزيز الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد.
- زيادة فاعلية الحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي.

- تفعيل دور المواطن والمجتمع المدني في صنع القرار .

- تعزيز مبدأ المساءلة وتحقيق أعلى معايير الحوكمة. (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦)

٢. ٣. أبرز البرامج والمبادرات الحكومية والمشاريع ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠

١. مشروع نيوم

تُعتبر نيوم أحد أبرز المشاريع الطموحة المنبثقة من رؤية السعودية ٢٠٣٠ ، والتي تهدف إلى بناء نموذج عالمي لمدن المستقبل

يجمع بين الابتكار ، الاستدامة ، والتقنيات الحديثة. تقع نيوم شمال غرب المملكة على ساحل البحر الأحمر ، وتمتاز بموقع

استراتيجي يربط ثلاث قارات ، ما يجعلها محوراً عالمياً للتجارة والسياحة والاستثمار .

تسعى نيوم إلى أن تكون مدينة ذكية تعتمد على الطاقة المتجددة بنسبة ١٠٠٪، مع بنية تحتية متقدمة توظف الذكاء الاصطناعي

وإنترنت الأشياء لخدمة الإنسان وتحقيق أسلوب حياة استثنائي.

وتتفرع من مشروع نيوم عدة مشروعات ضخمة، من أبرزها:

- مشروع ذا لاين (The Line)

هو عبارة عن مدينة مستقبلية بطول ١٧٠ كيلومتراً ، مصممة لتكون خالية من الانبعاثات الكربونية ، حيث تعتمد على النقل الذكي

والطاقة النظيفة. تهدف ذا لاين إلى توفير بيئة حضرية مبتكرة تحيط بها الطبيعة وتخدم الإنسان أولاً.

- مشروع أوكساجون (Oxagon)

وهو أكبر مجمع صناعي عائم في العالم ، صُمم ليكون مركزاً عالمياً للصناعات المتقدمة والخدمات اللوجستية. يعتمد أوكساجون على الطاقة النظيفة ، ويُتوقع أن يساهم في تعزيز مكانة السعودية كمركز صناعي عالمي.

- تروجينا (Trojena)

وجهة سياحية جبلية فريدة من نوعها في المنطقة ، ستقدم تجارب رياضية شتوية كالتزلج على الثلج ، إضافةً إلى فعاليات ثقافية وترفيهية على مدار العام.

- مشروع سندالة (Sindalah)

وهو أولى وجهات نيوم السياحية على البحر الأحمر ، وتهدف لأن تكون مركزاً فاخراً لليخوت والمنتجعات الفندقية العالمية. بهذه المشاريع ، تمثل نيوم مختبراً حياً لمستقبل المدن ، حيث تجتمع التكنولوجيا والبيئة والاستدامة في منظومة واحدة. ولا يقتصر دورها على كونها مشروعاً عمرانياً ، بل هي رؤية متكاملة تهدف إلى إحداث تحول اقتصادي واجتماعي يضع المملكة في طليعة الدول المبتكرة. (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦)

- أبرز منجزات مكتب إدارة المشاريع في نيوم

(١) إدارة البنية التحتية العملاقة من خلال الإشراف على إنشاء الطرق ، الموانئ ، والمطارات التي تخدم المشروع. وكذلك

إطلاق ميناء نيوم برصيف بطول ٩٠٠ متر وقناة تسمح بدخول أضخم السفن.

٢) تسريع وتيرة البناء في المشاريع الكبرى من خلال متابعة أعمال البناء في ذا لاين وتطوير المجتمعات الأولى فيه ، وإدارة

مشروع أوكساجون كمنطقة صناعية متقدمة ولوجستية عالمية. بالإضافة إلى الإشراف على تطورات ترويجنا (الوجهة

الجبلية) وسندالة (الوجهة البحرية).

٣) إدارة البرامج الطاقية والبيئية من خلال الإشراف على تنفيذ أكبر مشروع للهيدروجين الأخضر في العالم المتوقع تشغيله في

٢٠٢٦.. حوكمة المشاريع والرقابة من خلال وضع أنظمة متابعة دقيقة للميزانيات والجدول الزمنية ، مع ضمان التوافق

مع معايير الجودة العالمية ، والتعاقد مع شركات استشارية وهندسية عالمية لإدارة المخاطر والتحديات.

٤) المسؤولية الاجتماعية وتنمية المجتمع من خلال تنفيذ برامج تدريب وتأهيل لسكان منطقة تبوك لدمجهم في سوق العمل ،

وتوظيف آلاف الكفاءات المحلية والدولية.

٥) إبراز تقدم المشروع عالمياً من خلال إصدار تقارير دورية عن التقدم في المشاريع لجذب الاستثمارات ، وإطلاق أفلام

تعريفية ومحتوى إعلامي يوضح مراحل الإنجاز. كذلك تبني الحضور الفاعل في المؤتمرات والمعارض العالمية للترويج

لنيوم.

وعلى الرغم من التحديات التي تواجه مكتب إدارة المشاريع في نيوم والتي تتمثل في التحديات المالية التي تشمل إدارة ميزانيات

ضخمة لمشاريع متعددة تتجاوز قيمتها تريليونات ، مع ضبط التكاليف ومنع الهدر في ظل تعقيد المشروع. بالإضافة إلى التحديات

الزمنية في صعوبة الالتزام بالجدول الزمنية خاصة مع ضخامة المشاريع وتنوعها ، مع محاولة تحقيق التوازن بين سرعة التنفيذ

وجودة الإنجاز. وغيرها من التحديات البيئية والتقنية والإدارية والسياسية وإدارة المخاطر ، إلا أن مكتب إدارة مشروع نيوم يلعب دوراً

محورياً في تنسيق الجهود ، متابعة التنفيذ ، وإدارة المخاطر ، حيث استطاع وما زال يترجم الرؤية الطموحة إلى منجزات عملية على

وجه الأرض. (نيوم، ٢٠٢٥)

٢. المبادرات الاقتصادية وأبرزها برنامج التحول الوطني

تشكل المبادرات الاقتصادية ركيزة أساسية في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠، حيث تسعى المملكة من خلالها إلى تنويع مصادر الدخل ، وتقليل الاعتماد على النفط ، وتعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني على المستويين الإقليمي والعالمي. وقد أطلقت المملكة مجموعة من البرامج والمبادرات الاقتصادية التي تعكس طموحاتها نحو بناء اقتصاد مستدام ومتنوع.

من أبرز هذه المبادرات برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية (ندلب) ، الذي يهدف إلى تحويل المملكة إلى مركز عالمي للصناعة والتجارة عبر تعزيز قطاعات التعدين ، الطاقة ، والخدمات اللوجستية. كما يأتي برنامج التوازن المالي لرفع كفاءة الإنفاق الحكومي وضمان الاستدامة المالية على المدى الطويل.

وفي إطار دعم قطاع الأعمال، أطلقت المملكة مبادرات لتعزيز المنشآت الصغيرة والمتوسطة عبر هيئة "منشآت" ، لما لها من دور محوري في خلق الوظائف وزيادة مساهمة رواد الأعمال في الاقتصاد الوطني. كما تم إطلاق برنامج التحول الوطني الذي يركز على تحسين كفاءة الأجهزة الحكومية وتطوير البنية التحتية الرقمية لدعم بيئة الاستثمار.

- برنامج التحول الوطني

يُعد برنامج التحول الوطني أحد الركائز الأساسية لرؤية السعودية ٢٠٣٠، وهو برنامج حكومي استراتيجي يهدف إلى تطوير الأداء الحكومي وتعزيز فعالية القطاعات المختلفة لتحقيق مستهدفات المملكة الاقتصادية والاجتماعية بحلول ٢٠٣٠.

يركز البرنامج على تحسين كفاءة الحكومة والخدمات العامة، من خلال تطوير السياسات ، تحديث البنية التحتية، وتعزيز الشفافية والمساءلة في جميع الجهات الحكومية. كما يسعى إلى تحفيز النمو الاقتصادي عبر دعم القطاعات غير النفطية ، وزيادة مساهمة القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني ، بما يعزز من تنويع مصادر الدخل ويحد من الاعتماد على النفط.

واحدة من أهم محاور البرنامج هي التحول الرقمي، الذي يهدف إلى رقمنة الخدمات الحكومية، وتسهيل وصول المواطنين والمستثمرين إلى الخدمات بسرعة وشفافية. ويشمل ذلك تطوير أنظمة الدفع الإلكتروني، الحكومة الإلكترونية، وتحسين البنية التقنية لدعم الأعمال والاستثمار.

بالإضافة إلى ذلك، يركز برنامج التحول الوطني على رفع جودة الحياة، من خلال تطوير البنية التحتية في مجالات الصحة، التعليم، النقل، والسكن، بما يحقق بيئة متكاملة للحياة العصرية وبوابك أفضل المعايير العالمية.

يُمثل برنامج التحول الوطني أداة تنفيذية محورية لرؤية ٢٠٣٠، حيث يعمل على تحويل الاستراتيجيات الكبرى إلى برامج ومشاريع عملية ملموسة، تضمن تحقيق نمو اقتصادي مستدام ورفع مستوى جودة حياة المواطنين والمقيمين في المملكة.

(وثيقة.برنامج.التحول.الوطني، ٢٠١٦)

- أبرز منجزات مكتب إدارة المشاريع في برنامج التحول الوطني

- (١) تطوير البنية التحتية الحكومية من خلال الإشراف على تحديث وتطوير مرافق ومقار الجهات الحكومية، وتنفيذ مشاريع ضخمة في قطاعات النقل، الصحة، والتعليم لدعم جودة الخدمات.
- (٢) تعزيز كفاءة الأداء الحكومي من خلال تطبيق معايير حوكمة واضحة لمتابعة تقدم المشاريع، ومتابعة تنفيذ المشاريع وفق الجداول الزمنية والميزانيات المحددة.
- (٣) دعم التحول الرقمي من خلال الإشراف على مشاريع الحكومة الإلكترونية وتسهيل وصول الخدمات الرقمية للمواطنين والمستثمرين. وكذلك تطوير أنظمة الدفع الإلكتروني والبنية التقنية لدعم الأعمال والاستثمار.

٤) إدارة المخاطر والمشاريع الاستراتيجية من خلال تحديد المخاطر المحتملة لكل مشروع ووضع خطط للتخفيف منها ،

ومتابعة المشاريع الاستراتيجية لضمان توافقها مع أهداف رؤية ٢٠٣٠.

٥) تحفيز الشراكات والتعاون مع القطاع الخاص من خلال إشراك القطاع الخاص في مشاريع استراتيجية لتحسين الكفاءة

وتحقيق التكامل بين القطاعين العام والخاص. وتطوير آليات للتعاقد مع شركات محلية وعالمية لضمان جودة التنفيذ.

٦) تطوير الكفاءات والكوادر الوطنية من خلال برامج تدريب وتأهيل للكوادر الحكومية لتطبيق أفضل الممارسات في إدارة

المشاريع ، مع دعم ثقافة إدارة المشاريع الاحترافية لضمان استدامة الإنجازات.

إن مكتب إدارة مشاريع التحول الوطني واجه تحديات متعددة تشمل الجوانب المالية، الزمنية، التقنية، البشرية والتنظيمية، فعلى سبيل

المثال:

١) إدارة ميزانيات ضخمة ومتعددة المشاريع مع الحاجة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد.

٢) صعوبة الالتزام بالجدول الزمني المحددة بسبب حجم المشاريع وتنوعها.

٣) الحاجة إلى تنسيق متعدد الجهات لتحقيق أهداف المشروع في الوقت المناسب.

٤) إدخال تقنيات حديثة في الحكومة الإلكترونية والخدمات الرقمية بشكل متكامل.

٥) تطوير أنظمة رقمية متقدمة لتحسين جودة الخدمات وضمان استمراريته.

٦) الحاجة لتحديث البنية التحتية القديمة لتتوافق مع متطلبات التحول الرقمي.

٧) تدريب وتأهيل الكوادر الحكومية على إدارة المشاريع وفق أفضل الممارسات العالمية.

٨) إدارة فرق عمل كبيرة ومتعددة الجهات لضمان التنسيق والتكامل.

٩) الحفاظ على تحفيز الموظفين وضمان التزامهم بأهداف البرنامج.

(١٠) إدارة المخاطر المتعلقة بالمشاريع الكبيرة والمتعددة القطاعات.

(١١) ضمان المرونة في تعديل الخطط عند ظهور تحديات غير متوقعة.

وعلى الرغم من هذه التحديات إلا أنَّ مكتب إدارة المشاريع في برنامج التحول الوطني لعب دوراً محورياً في تحويل الاستراتيجيات

الوطنية إلى مشاريع ملموسة ، مع التركيز على الكفاءة ، الجودة ، والتحول الرقمي ، بما يسهم في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ بشكل

عملي ومستدام. (الوطني، ٢٠١٨)

المحور	المستهدفات	نسبة أو عدد المستهدف لعام 2024	نسبة أو عدد المحقق في عام 2024
مجتمع حيوي	زيادة عدد المعتمرين من خارج المملكة.	١١.٣ مليون معتمر	١٦.٩٢ مليون معتمر
	رفع نسبة تملك الأسر السعودية لمنازلها.	٦٤%	٦٥.٤%
	رفع عدد المواقع السعودية المسجلة في قائمة التراث العالمي لليونسكو.	٨	٨
	توليد المزيد من الفرص الاستثمارية المحققة.	١.١٩٧	١.٨٦٥
اقتصاد مزدهر	رفع أصول صندوق الاستثمارات العامة.	٣.٣ تريليون ريال	٣.٥٣ تريليون ريال
	تحسين ترتيب المملكة في مؤشر التنافسية العالمي IMD	كان في عام ٢٠١٧ المركز ٣٦	المركز ١٦
وطن طموح	تحسين ترتيب المملكة في مؤشر الأمم المتحدة لتطوير الحكومة الإلكترونية.	الترتيب ٢٦	الترتيب ٦
	رفع عدد المتطوعين	١ مليون متطوع بحلول 2030	١.٢ مليون متطوع
نسبة المؤشرات التي حققت مستهدفاتها السنوية أو قاربت على تحقيق المستهدف بلغ نسبة ٩٣%		نسبة المبادرات المكتملة أو التي على المسار الصحيح ٨٥%	

جدول ٥ بيان مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ ونسب المحقق منها. المصدر: التقرير السنوي لرؤية السعودية لعام ٢٠٢٤.

التصميم من إعداد الباحثة.

٢. ٣. مراجعة الأدبيات السابقة

٢. ٣. ١. الدراسات العربية

١. الدراسة الأولى: دراسة الطاهر، واضح (٢٠١٩م)

عنوان الدراسة: أهمية مكتب إدارة المشاريع PMO في تحسين تنفيذ مشاريع مؤسسات الإنجاز في ظل التحولات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية.

هدفت هذه الدراسة إلى بحث معرفة الدور الفاعل لمكاتب إدارة المشاريع في تحسين تنفيذ مشاريع مؤسسات الإنجاز في ظل التحولات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية ، وكذلك توضيح الخطوات العملية لإنشاء مكتب إدارة المشاريع داخل المؤسسة. وكان هذا البحث قد توصل إلى العديد من النتائج أبرزها: أنَّ بعض المؤسسات والمدراء لا يولون الأهمية الكافية لمكاتب إدارة المشاريع بل يعتمدون على خبراتهم العملية المتراكمة نتاج المشاريع العديدة التي أنجزوها ، وهذا الإهمال هو ما أدّى إلى التأخر الخلل في عدم الالتزام بمواعيد التنفيذ ومشاكل التكاليف الزائدة وغيرها. وقد أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة الانتباه لأهمية وجود مكتب إدارة مشاريع داخل المؤسسة يُعنى بكافة أمور الإدارة الخاصة بالمشاريع مع ضرورة استقطاب مدراء مشاريع محترفين من جهات دولية معتمدة. (الطاهر و واضح، ٢٠١٩)

٢. الدراسة الثانية: دراسة بخش (٢٠٢٠م)

عنوان الدراسة: تطوير إدارة مكاتب تحقيق الرؤية في ضوء منهجية إدارة مكتب إدارة المشروعات PMO Value Ring

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إدارة مكاتب تحقيق الرؤية ٢٠٣٠ عبر تحليل واقع إنشاء وإدارة المكاتب ، بالإضافة إلى تحليل

منهجية إدارة المشاريع PMO. ولتحقيق هدف الدراسة عمل الباحث على تحليل كل من إدارة وتنظيم مكاتب تحقيق الرؤية ومنهجية مكتب إدارة المشروعات. وتوصل الباحث إلى نتيجة مفادها وجود تقارب بين كل منهما خاصة في التركيز على الخطوات والعناصر الرئيسة لإنشاء وإدارة مكاتب إدارة المشاريع. وأوصى الباحث في ختام هذه الدراسة بضرورة الاستفادة من الدليل الإرشادي لإنشاء وإدارة مكاتب تحقيق الرؤية ، مع ضرورة تركيز هذه المكاتب على أصحاب المصالح وتوقعاتهم ، وذلك من أجل خلق قيمة حقيقية. (بخش، ٢٠٢٠)

٣. الدراسة الثالثة: دراسة السنوسي (٢٠٢٤م)

عنوان الدراسة: الحاجة لمكتب إدارة المشاريع للمنظمات بالمملكة العربية السعودية

تهدف الدراسة إلى بيان حاجة الشركات بالمملكة العربية السعودية إلى مكاتب إدارة المشاريع (PMOs). وذلك من خلال بحث الاتجاهات الاقتصادية ، والمتطلبات الصناعة ، ومعدلات التبني ، وإمكانية الطلب على خدمات PMO في المنطقة. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنّ هناك حاجة ملحة لإنشاء مكاتب إدارة مشاريع في الشركات بالمملكة العربية السعودية حيث أنّ إنشاء PMOs يساهم بشكل كبير في تحسين معدلات نجاح المشاريع ، وإدارة الموارد ، والتوافق الاستراتيجي ، وهو بدوره يعزز النمو التنافسي للشركات في المملكة. وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات أبرزها: يجب على الشركات إنشاء مكاتب لإدارة المشاريع مع ضرورة الاستثمار في برامج التدريب والشهادات لفريق إدارة المشاريع الخاص بها لضمان تجهيزهم بأحدث المنهجيات والأدوات. فهذا يعزز من قدرتهم على إدارة المشاريع المعقدة بفاعلية. (السنوسي، الحاجة لمكتب إدارة المشاريع للمنظمات بالمملكة العربية السعودية، ٢٠٢٤)

٤ . الدراسة الرابعة: دراسة شبيب (٢٠٢٤م)

عنوان الدراسة: مكتب إدارة المشاريع حل للتغلب على تحديات إدارة المعرفة في المنظمات القائمة على المشاريع.

هدفت الدراسة إلى معالجة قضية تحديات إدارة المعرفة في المؤسسات التي تركز على المشاريع ، من خلال اقتراح مكاتب إدارة المشاريع كحل للتغلب على هذه التحديات. تم إجراء دراسة مكتبية موسعة حول الدراسات ذات الصلة. وتوصل الباحث إلى نتائج أبرزها: أنّ مكاتب إدارة المشاريع بالنظر لارتباطها بجميع مشاريع المنظمة تعمل كجسر لربط خطوط المعرفة المختلفة بين كلٍ من فرق العمل بالمشاريع والوحدات التجارية في المنظمة ، وهذا يساعد في التغلب على تحديات إدارة المعرفة في المنظمات القائمة على المشاريع. وأوصى الباحث في ختام هذه الدراسة بضرورة إجراء دراسات مستقبلية حول عدة مواضيع منها دراسة العوامل المؤثرة في تدفق المعرفة في الشبكات الخاصة بمديري المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع في المنظمات المعتمدة على المشاريع. (شبيب،

(٢٠٢٤)

٢ . ٣ . ٢ الدراسات الأجنبية

١ . الدراسة الأولى: دراسة (John , Elizabeth (2013

عنوان الدراسة: دور مكاتب إدارة المشاريع في نجاح مشاريع نظم المعلومات ورضا الإدارة.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية ارتباط وجود مكاتب إدارة المشاريع ومشاركتها في مشاريع أنظمة المعلومات بنجاح المشاريع ورضا الإدارة العليا عنها. تستخدم الدراسة منهجية مسح استكشافي لدراسة العلاقة بين وجود مكتب إدارة المشاريع ومشاركته في خمس ممارسات رئيسية تمتد على مدار دورة حياة المشروع ، وتأثير ذلك على نجاح المشروع ورضا الإدارة.

توصل الباحثون إلى أنّ وجود مكتب إدارة المشاريع يُقلل من رضا الإدارة العليا عن مشاريع أنظمة المعلومات، وليس له أي تأثير على معدلات النجاح الإجمالية لتلك المشاريع. (John , Elizabeth , 2013)

٢. الدراسة الثانية: دراسة (2021) AL-MATARI

عنوان الدراسة: استكشاف تأثير مكتب إدارة المشاريع على مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية.

هدف هذا البحث إلى دراسة تأثير وظائف مكاتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية ، وتقييم رضا أصحاب المصلحة عنها. تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من ثلاث فئات سكانية ، وهي: أعضاء فرع PMIKA (الفئة العشوائية) ، ومقاولو البناء (الفئة المستهدفة) ، والفئة النهائية (موظفو الشركة) لقياس رضاهم عن خدمات مكاتب إدارة المشاريع. توصلت نتائج العينة العشوائية إلى أنّ وظائف مكتب إدارة المشاريع في الشركات القائمة على المشاريع أكثر فعالية في أنشطة التعلم التنظيمي ، مثل إدارة المخاطر والدروس المستفادة ومراجعات المشاريع ، وتترك أثرها على جميع مقاييس أداء المشروع. وأظهرت نتائج العينة المستهدفة أنّ مكاتب إدارة المشاريع في شركات الإنشاءات أكثر فعالية في تطوير منهجيات المشاريع وفي أنشطة المراقبة والتحكم ، مع تسجيل أثرها في جميع مقاييس نجاح المشروع. وأظهرت نتائج المجتمع الثالث أنّ أصحاب المصلحة أقل رضا عن الخدمات الملموسة التي يُقدمها مكتب إدارة المشاريع. أوصى الباحث في ختام الدراسة مكاتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية باستثمار الوقت والموال في تطوير منهجيات إدارة مشاريع فعّالة وذات صلة ، إذ يُمكن للمؤسسة من خلال منهجيات وإجراءات موحدة وذات صلة تحقيق أداء أعلى للمشروع ، وبالتالي زيادة فرص النجاح. (AL-

(MATARI , 2021)

٣. الدراسة الثالثة: دراسة (Aburayya & Others (2022)

عنوان الدراسة: تأثير دور مكتب إدارة المشاريع على إدارة المعرفة: دراسة مراجعة منهجية.

هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة البحث حول وظيفة وتأثير مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في إدارة المعرفة (KM) وتحديد مجموعة المعرفة الحالية من خلال معالجة الأسئلة التالية: ما الوظيفة التي يلعبها مكتب إدارة المشاريع (PMO) في عملية إدارة المعرفة، وما أنواع المعرفة التي يتعامل معها؟ تضمنت الدراسة مراجعة منهجية للأدبيات لست أوراق بحثية حول دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) وتأثيره على إدارة المعرفة. تم استخدام إرشادات PRISMA لاختيار الأوراق وركز البحث على أهم ست أوراق للتحقيق في أسئلة البحث. كشفت نتائج الدراسة أن مكتب إدارة المشاريع يلعب دوراً حيوياً في تعزيز فائدة المعلومات من خلال مشاركة المعرفة الصحيحة مع الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب. (Aburayya & Others , 2022)

٤. الدراسة الرابعة: دراسة (Syalevi & Others (2024)

عنوان الدراسة: تأثير مكاتب إدارة المشاريع على أداء المنظمة: مراجعة شاملة للأدبيات.

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة مساهمة مكاتب إدارة المشاريع في أداء المؤسسات باستخدام إطار القيم المتنافسة ، وثقِّم خمسة نماذج و١٧ مقياساً للأداء داخل قطاع تكنولوجيا المعلومات وعبر القطاعات. تم إجراء SLR باستخدام ٣١ مقالة نُشرت بين عامي ٢٠١٣ و٢٠٢٣. توصل الباحثون إلى العديد من النتائج أبرزها: أن مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) مفيدة في كلٍ من قطاع تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الأخرى محل الدراسة، إذ تُركِّز على حلّ النزاعات وإدارة المشاريع الناجحة بطرقٍ مختلفة.

(Syalevi & Others , 2.24)

٢. ٣. ٣. التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة - العربية والأجنبية - أنها أولت اهتماماً علمياً جيداً بدور مكاتب إدارة المشاريع (PMOs)

في تحسين تنفيذ المشاريع ، إلا أن كل دراسة عالجت الموضوع من زاوية مختلفة. فقد ركزت بعض الدراسات (الطاهر وواضح،

٢٠١٩، السنوسي، ٢٠٢٤) على إبراز الحاجة الملحة لإنشاء مكاتب إدارة المشاريع داخل المؤسسات والشركات ودورها في تحسين

الأداء وتقليل مشكلات التكلفة والتأخير ، بينما اتجهت أخرى (بخش، ٢٠٢٠) إلى تحليل منهجيات متخصصة مثل PMO Value

Ring وربطها بمكاتب تحقيق الرؤية ٢٠٣٠، مما يعكس الاهتمام بمواءمة الممارسات العالمية مع المتطلبات الوطنية. كما تناولت

دراسات أخرى (شبيب، ٢٠٢٤، Aburayya وآخرون، ٢٠٢٢) البعد المعرفي ، حيث اعتبرت أن مكاتب إدارة المشاريع تمثل قناة

أساسية لإدارة المعرفة وتدفقها بين الوحدات والفرق ، وهو ما يوسع من نطاق تأثيرها على استدامة الأداء المؤسسي.

وعلى الصعيد الأجنبي ، نجد تبايناً واضحاً في النتائج؛ إذ توصلت دراسة (John & Elizabeth, 2013) إلى نتائج غير متوقعة

مفادها أن وجود PMO لم ينعكس إيجابياً على نجاح المشاريع أو رضا الإدارة العليا في مجال نظم المعلومات ، في حين أثبتت

دراسات لاحقة (AL-MATARI, 2021، Syalevi وآخرون، ٢٠٢٤) أثرها الإيجابي على نجاح مشاريع البناء وأداء المؤسسات

عبر قطاعات متعددة ، مما يعكس جدلية مستمرة حول مدى فعالية هذه المكاتب وتنوع العوامل المؤثرة في نجاحها.

وبناءً عليه، فإننا نجد أن الدراسات السابقة قد أسهمت في وضع أساس علمي مهم يوضح أبعاد دور مكاتب إدارة المشاريع في

تحسين الأداء المؤسسي ، لكنها كشفت في الوقت ذاته عن بعض أوجه القصور ، مثل محدودية التعمق في السياق السعودي بشكل

خاص ، وعدم تناول موضوع الرؤية الوطنية إلا في نطاق محدود. وهنا تبرز أهمية الدراسة الحالية ، التي تسعى إلى سد هذه الفجوة

من خلال بحث دور مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) بشكل مباشر في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٢. ٣. ٤. الفوائد المستمدة من الدراسات السابقة

قدمت لي الدراسات السابقة إسهامات قيّمة دعمت تطوير البحث الحالي. ويمكن تلخيص هذه الفوائد على النحو التالي:

(١) ساعدتني دراسة الأبحاث السابقة في بناء فهم شامل لمشكلة البحث وتوسيع قاعدة المعرفة المتعلقة بمكاتب إدارة المشاريع،

لا سيما فيما يتعلق بوظائفها وتحدياتها وتأثيرها التنظيمي.

(٢) قدمت لي المناهج والأساليب الهيكلية المعتمدة في الدراسات السابقة إرشادات مفيدة في تنظيم البحث الحالي، بما في ذلك

ترتيب الفصول وتصنيف المتغيرات والتسلسل المنطقي للمواضيع.

(٣) مراجعة الأدبيات ساعدتني في تحديد الثغرات البحثية القائمة وتجنب تكرار المواضيع التي تم بحثها سابقاً، مما يضمن

أصالة البحث وملاءمته لسياق مبادرات رؤية ٢٠٣٠.

(٤) استندت كذلك من أطر التصميم وأبعاد القياس المستخدمة في الدراسات السابقة، لا سيما في صياغة بنود الاستبيان بما

يتمشى مع وظائف مكتب إدارة المشاريع ومؤشرات الأداء الاستراتيجية ذات الصلة بالمبادرات الحكومية.

٢. ٤. المنطلقات النظرية للدراسة

٢. ٤. ١. نظرية إدارة المشاريع الشاملة Integrated Project Management Theory

ظهرت نظرية إدارة المشاريع الشاملة (IPM) كنهج إداري متطور استجابةً لزيادة تعقيد المشاريع والحاجة إلى التنسيق بين مختلف

الأقسام. وعلى عكس نماذج إدارة المشاريع التقليدية التي تركز بشكل أساسي على قيود المشروع المنفصلة (الوقت، التكلفة،

النطاق)، تُشدد نظرية إدارة المشاريع المتكاملة أو الشاملة على التكامل المنهجي عبر العمليات التنظيمية، وأصحاب المصلحة،

وهياكل الحوكمة، والأهداف الاستراتيجية. (Kerzner, 2017)

وقد تطورت هذه النظرية تدريجيًا خلال أواخر القرن العشرين، لا سيما مع ظهور معايير إدارة المشاريع الحديثة، كتلك التي روج لها معهد إدارة المشاريع (PMI) في ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي. ورغم أنها لا تُنسب إلى مؤسس واحد، إلا أن نظرية إدارة المشاريع المتكاملة تعكس المساهمات التراكمية لعلماء وممارسي إدارة المشاريع الذين دعوا إلى التنسيق الشامل وحوكمة المشاريع على مستوى المؤسسة. (Project Management Institute, 2021)

- تشمل المبادئ الأساسية لنظرية إدارة المشاريع الشاملة ما يلي:

(١) **التوافق الاستراتيجي:** يجب أن تتوافق المشاريع بشكل مباشر مع استراتيجية المؤسسة وأهدافها طويلة الأجل. (Kerzner, 2017)

(2017)

(٢) **التكامل الوظيفي:** يُعد التنسيق بين الإدارات والوحدات الوظيفية أمراً أساسياً لنجاح المشروع. (Kerzner, 2017)

(٣) **حوكمة المحفظة والبرامج:** لا ينبغي إدارة المشاريع بمعزل عن بعضها، بل كجزء من محفظة متكاملة. (PMI, 2021)

(٤) **توحيد المنهجيات:** تعزز الأطر والعمليات ومؤشرات الأداء الموحدة الاتساق والمساءلة. (Kerzner, 2017)

(٥) **تكامُل أصحاب المصلحة:** حيث يضمن التواصل الفعال والمشاركة بين أصحاب المصلحة خلق القيمة في بيئة العمل.

(Too & Weaver, 2014)

(٦) **المراقبة المستمرة والتغذية الراجعة:** تُمكن أنظمة قياس الأداء المتكاملة من الحوكمة التكيفية وتخفيف المخاطر.

(PMI, 2021)

توفر نظرية إدارة المشاريع المتكاملة أساساً نظرياً متيناً لفهم دور مكاتب إدارة المشاريع الحكومية في تحقيق أهداف رؤية السعودية

٢٠٣٠. حيث تتسم مبادرات رؤية ٢٠٣٠ بدرجة عالية من التعقيد، والتنسيق بين القطاعات المتعددة، والتنفيذ المشترك بين الوزارات.

لذا، فإن تنفيذ المشاريع بشكل منفصل غير كافٍ. تشرح النظرية كيف تعمل مكاتب إدارة المشاريع كآليات حوكمة تكاملية تعمل على:

(١) مواءمة المبادرات الحكومية مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية.

(٢) تنسيق المحافظ الاستثمارية بين الوزارات والهيئات العامة.

(٣) توحيد أنظمة رصد الأداء وإعداد التقارير.

(٤) دمج عمليات إدارة المخاطر وتخصيص الموارد.

(٥) تعزيز المساءلة والشفافية في مشاريع القطاع العام.

من منظور تحليلي، لا تُفسر نظرية إدارة المشاريع المتكاملة مكاتب إدارة المشاريع الحكومية على أنها مجرد وحدات دعم إداري، بل

كجهات تكامل استراتيجية تربط المشاريع والبرامج والمحافظ الاستثمارية بأهداف التحول الوطني على المستوى الكلي.

نظرية إدارة المشاريع الشاملة (PMOs) تعمل على دمج مكوناتها الرئيسية المتمثلة في (النطاق، والوقت، والتكلفة، والجودة،

والمخاطر، والتواصل، وإدارة أصحاب المصلحة) ضمن إطار استراتيجي موحد.

حسب هذه النظرية لا يُنظر إلى إدارة المشاريع على أنها مجموعة من المهام المنفصلة، بل يتم التعامل معها كنظام مترابط يُساهم

كل عنصر فيه في تحقيق الأهداف التنظيمية. بحيث يضمن هذا التكامل دعم كل أنشطة المشروع لجميع الأهداف الاستراتيجية،

وتناسق جميع عمليات صنع واتخاذ القرار على جميع مستويات المؤسسة.

على صعيد هذه الدراسة، التي تبحث في دور مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، فإن نظرية

إدارة المشاريع الشاملة تمثل أساسًا نظريًا هامًا، فهي تُفسر كيفية عمل مكاتب إدارة المشاريع كآلية مركزية تربط بين التخطيط

الاستراتيجي والتنفيذ التشغيلي. إن مكاتب إدارة المشاريع بناءً على عملياتها المتكاملة تُسهل عملية التواصل، وتعمل على توحيد

المنهجيات، وتوائم المبادرات الحكومية المتنوعة نحو الأهداف الوطنية المشتركة التي حددتها رؤية السعودية ٢٠٣٠.

وبالتالي، تؤكد هذه النظرية على أهمية اتباع نهج شامل متكامل ومتناسق لإدارة المشاريع بهدف ضمان تنفيذ برامج الرؤية الطموحة

بكفاءة، ضمن حدود النطاق والوقت وكذلك الجودة.

٢. ٤. ٢ نظرية الحوكمة وإدارة الأداء Governance and Performance Management Theory

تدمج نظرية الحوكمة وإدارة الأداء مبادئ من حوكمة الشركات وإدارة الأداء في القطاع العام لشرح كيفية ضمان المؤسسات للمساءلة

والشفافية والرقابة الاستراتيجية والأداء القائم على النتائج.

بدأت نظرية الحوكمة بالظهور بشكل بارز في ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي ضمن أدبيات حوكمة الشركات، لا سيما في

أعقاب تطورات نظرية الوكالة وتزايد الاهتمام بآليات المساءلة. وفي القطاع العام، تطورت الحوكمة بالتوازي مع إصلاحات الإدارة

العامة الجديدة، التي ركزت على الكفاءة والقياس والإدارة الموجهة نحو النتائج.

ظهرت نظرية إدارة الأداء في وقت سابق في علوم الإدارة، لكنها اكتسبت أهمية في القطاع العام خلال تسعينيات القرن الماضي،

خاصة مع إدخال أنظمة قياس الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية وأطر الإدارة القائمة على النتائج. (Kaplan & Norton, 1996)

لا ينتمي هذا التيار النظري إلى مؤسس واحد، بل يستمد من تقاليد فكرية متعددة، تشمل نظرية الوكالة، والنظرية المؤسسية، وإصلاح

الإدارة العامة، والإدارة الاستراتيجية.

- تستند هذه النظرية إلى عدة مبادئ أساسية:

(١) المساءلة والشفافية: تحديد واضح للمسؤوليات وآليات الإبلاغ.

(٢) الرقابة الاستراتيجية: ضمان توافق الأنشطة مع الأهداف الاستراتيجية.

(٣) قياس الأداء: استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية والمقاييس لرصد الكفاءة والفعالية.

(٤) مراقبة المخاطر والامتثال: رصد منظم للحد من عدم اليقين وضمان التوافق مع اللوائح.

(٥) الاستجابة لأصحاب المصلحة: تحقيق التوازن بين توقعات مختلف أصحاب المصلحة.

(٦) الإدارة الموجهة نحو النتائج: التركيز على المخرجات والنتائج بدلاً من الأنشطة فقط.

تُقدّم نظرية الحوكمة وإدارة الأداء إطاراً تفسيرياً قوياً لفهم دور مكاتب إدارة المشاريع الحكومية في تحقيق أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠. تمثل رؤية ٢٠٣٠ برنامجاً وطنياً للتحويل قائماً على مؤشرات أداء قابلة للقياس، ومساءلة مؤسسية، وتنسيق بين الوزارات. وتعمل مكاتب إدارة المشاريع الحكومية ضمن هذا الإطار كآليات حوكمة تقوم بما يلي:

(١) مراقبة أداء المبادرات وفقاً لمؤشرات الأداء الرئيسية للرؤية.

(٢) ضمان الامتثال لأطر التحول الوطني.

(٣) توفير الشفافية من خلال أنظمة إعداد تقارير منظمة.

(٤) تنسيق إدارة المخاطر عبر مختلف المحافظ الحكومية.

(٥) موازنة المشاريع مع البرامج الوطنية الاستراتيجية والأهداف القطاعية.

من منظور نظري، يمكن تفسير مكاتب إدارة المشاريع على أنها وحدات حوكمة مؤسسية تُفَعِّل أنظمة إدارة الأداء على مستوى المبادرات. فهي تُترجم الأهداف الاستراتيجية الكلية (أهداف رؤية ٢٠٣٠) إلى مؤشرات أداء قابلة للقياس على مستوى المشاريع، وتضمن المراقبة المستمرة واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

لذلك، تشرح نظرية الحوكمة وإدارة الأداء كيف تعمل مكاتب إدارة المشاريع ليس فقط كهيكل دعم فنية للمشاريع ولكن أيضاً كهيئات إشراف استراتيجية تعزز المساءلة والتوافق الاستراتيجي وتقدم قيمة قابلة للقياس في مبادرات تحويل القطاع العام.

تركز هذه النظرية على الهياكل والعمليات والقواعد والأنظمة التي يتم توجيه ومراقبة ومحاسبة المنظمات والمؤسسات من خلالها.

تتضمن الحوكمة مجموعة من المعايير منها الشفافية، والمساءلة، وسيادة القانون، وإشراك أصحاب المصلحة، والترتيبات المؤسسية الفعالة.

إنّ نظرية إدارة الأداء تبحث في كيفية تحديد المنظمات لأهدافها، ومراقبة أدائها، وتقييم نتائجها، وإدارة مواردها، مع تقديم الملاحظات، وتحفيز السلوكيات من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما تُركّز على المواءمة بين أهداف الأفراد وفرق العمل والمنظمة، باستخدام المقاييس والتحسين المستمر.

هذه النظرية تتكون من بُعدين كما نرى، البُعد الأول: الحوكمة وهي تُشير إلى ضرورة دمج مكاتب إدارة المشاريع في إطار من المساءلة والشفافية والتوافق مع الاستراتيجية الوطنية. وهذا يعني أنّ مكتب إدارة المشاريع يجب أن يعمل في ظل هيكل حوكمة تربط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية، وترصد التقدم، وتدير المخاطر، وتشرك أصحاب المصلحة.

أمّا الثاني: بُعد إدارة الأداء، الذي يُشير إلى أنّ مكاتب إدارة المشاريع ليست مجرد هيئات رقابية، بل هي آليات فعّالة تسعى لترجم الأهداف الاستراتيجية لرؤية ٢٠٣٠ إلى نتائج ملموسة على مستوى المشروع: تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، وتتبع الوقت / التكلفة / الجودة ، وضمان حلقات التغذية الراجعة من أجل التحسين المستمر.

باستخدام هذه النظرية، يُمكن دراسة مدى جودة أداء مكاتب إدارة المشاريع ضمن المبادرات الحكومية في إطار رؤية ٢٠٣٠ من حيث الحوكمة (مثل المساءلة والشفافية والقواعد) والأداء (مثل معدلات نجاح التنفيذ والتوافق وكفاءة الموارد).

٢. ٤. ٣. نظرية التكامل الاستراتيجي Strategic Alignment Theory

تُفسّر نظرية التوافق الاستراتيجي (SAT) كيف تُحقق المؤسسات الأداء الأمثل من خلال مواءمة عملياتها الداخلية ومواردها

ومشاريعها وقدراتها مع أهدافها الاستراتيجية الشاملة. وتؤكد النظرية على أنّ عدم التوافق بين الاستراتيجية والعمليات غالباً ما يؤدي

إلى أوجه قصور، وهدر للموارد، وفشل في تحقيق النتائج المرجوة.

اكتسبت هذه النظرية أهمية بالغة في تسعينيات القرن الماضي مع ازدهار أبحاث نظم المعلومات، لا سيّما في سياق مواءمة مبادرات

تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجية الأعمال. ومع ذلك، فقد عُمت مبادئها منذ ذلك الحين لتشمل جميع موارد المؤسسات

ومشاريعها وهياكل حوكمتها. لهذه النظرية بُعدين (مستويين) تستلزم حدوث التوافق بينهما:

- **التوافق الاستراتيجي:** يؤكد على ضرورة توافق أهداف المنظمة مع مواردها المتاحة وعملياتها مع البيئة الخارجية وأهدافها

الاستراتيجية.

- **التوافق الوظيفي:** يؤكد على ضرورة توافق المكونات الداخلية (مثل الإدارات والتقنيات والمشاريع)، بحيث تساهم جميعها في

تحقيق نفس النتائج الاستراتيجية. (Henderson & Venkatraman, 1991)

تُوفر نظرية التوافق الاستراتيجي إطاراً لفهم العلاقة بين الغاية الاستراتيجية (الرؤية والأهداف طويلة الأجل) والتنفيذ العملي (المشاريع

والبرامج والقدرات التنظيمية)، مما يجعلها ذات أهمية كبيرة في البيئات المعقدة متعددة المبادرات، مثل برامج التحول الوطنية.

- تشمل مبادئ هذه النظرية ما يلي:

(١) **التوافق بين الاستراتيجية والعمليات:** يجب أن تدعم أنشطة المنظمة الأهداف الاستراتيجية.

(٢) **تكامل القدرات التنظيمية:** ينبغي مواءمة الموارد والعمليات ورأس المال البشري مع الأولويات الاستراتيجية.

٣) التكيف الديناميكي: يجب على المنظمات تعديل التوافق باستمرار استجابةً للتغيرات البيئية أو الاستراتيجية.

٤) التواصل وإشراك أصحاب المصلحة: يتطلب التوافق الفعال تواصلًا واضحًا ومشاركة فعالة من أصحاب المصلحة.

٥) اتخاذ القرارات بناءً على الأداء: ينبغي أن تسترشد القرارات التشغيلية واختيار المشاريع بالأهداف الاستراتيجية.

(Henderson & Venkatraman,1991) (Chan, Sabherwal, & Thatcher,2006)

تُقدّم نظرية التوافق الاستراتيجي إطاراً مفاهيمياً لفهم دور مكاتب إدارة المشاريع الحكومية في تحقيق أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠.

تتسم مبادرات رؤية ٢٠٣٠ بالتعقيد والتعدد القطاعي والبُعد الزمني، مما يستلزم إسهام كل مشروع أو برنامج حكومي إسهاماً مباشراً

في تحقيق النتائج الوطنية الاستراتيجية. وتعمل مكاتب إدارة المشاريع الحكومية كعوامل تمكين للتوافق الاستراتيجي من خلال:

١) ترجمة أهداف رؤية ٢٠٣٠ الكلية إلى أهداف تنفيذية للمشاريع.

٢) ضمان دعم جميع المبادرات والموارد والعمليات للأولويات الاستراتيجية.

٣) مراقبة محافظ المشاريع وتعديلها بما يتماشى مع الأهداف الوطنية المتغيرة.

٤) تيسير التواصل والتنسيق بين الوزارات والجهات المعنية.

بتطبيق نظرية التوافق الاستراتيجي، تُفسّر هذه الدراسة مكاتب إدارة المشاريع ليس فقط كوحدات إدارية، بل كجهات تكامل استراتيجية

تضمن توافق المبادرات الحكومية بشكل كامل مع أجندة التحول الوطني، مما يُعزّز الفعالية والكفاءة والأثر.

فعلى مستوى تحقيق التوافق بين الرؤية والتنفيذ وتحقيق الأهداف، تُعتبر مكاتب إدارة المشاريع حلقة الوصل بين الأهداف

الاستراتيجية لرؤية ٢٠٣٠ وبين التنفيذ العملي للبرامج والمشاريع. وبالتالي فهي تضمن مساهمة كل مشروع بشكل مباشر في محاور

استراتيجية أوسع نطاقاً، مثل التنويع الاقتصادي، والتحول الرقمي، وتميز الحوكمة.

٢. ٤. ٤ نماذج نضج مكاتب الـ PMO PMO Maturity Models

نماذج نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO-MM) هي أطر تقييمية تُستخدم لتقييم نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) من حيث عملياتها وحوكمتها وقدراتها وتأثيرها الاستراتيجي. ويكمن المفهوم الأساسي في أنّ مكاتب إدارة المشاريع لا تعمل جميعها على نفس المستوى: فبعضها يركز بشكل أساسي على الدعم التشغيلي، بينما يؤدي البعض الآخر دوراً استراتيجياً كاملاً يُساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة.

ظهرت هذه النماذج في أواخر التسعينيات وأوائل الألفية الجديدة استجابةً للحاجة المتزايدة لتقييم فعالية مكاتب إدارة المشاريع وتحسين أدائها، لا سيما في بيئات المشاريع المتعددة أو المؤسسات الكبيرة. وتشمل أطر النضج المعترف بها على نطاق واسع ما يلي:

(١) نموذج نضج مكاتب إدارة المشاريع الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI) (2008)

(٢) نموذج نضج مكاتب إدارة المشاريع الصادر عن كيرزner. (2010) Kerzner, H.

(٣) نموذج نضج إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع (P3M3) - أكسيلوس. (2010) Axelos.

- الأطر التقييمية لهذه النماذج:

(١) مستويات النضج التطورية: تتطور مكاتب إدارة المشاريع عبر مراحل، بدءاً من الدعم التشغيلي وصولاً إلى المساهمة الاستراتيجية الكاملة.

(٢) تقييم العمليات والقدرات: يُقيّم عمليات مكاتب إدارة المشاريع وسياساتها وأدواتها ومواردها البشرية.

(٣) الأثر الاستراتيجي: تعكس مستويات النضج الأعلى قدرة مكاتب إدارة المشاريع المتزايدة على دعم استراتيجية المؤسسة.

(٤) التحسين المستمر: تعمل مكاتب إدارة المشاريع الناضجة باستمرار على تحسين العمليات وتعزيز الأداء المؤسسي.

(٥) التكامل والتوحيد: يُركز على التناسق بين المشاريع والبرامج والمحافظ لضمان الكفاءة والشفافية.

تُوفّر نماذج نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO) منظوراً بالغ الأهمية لفهم دور هذه المكاتب في تحقيق أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠: فهي تُتيح تقييم قدرات مكاتب إدارة المشاريع في المساهمة في الأهداف الاستراتيجية الوطنية وفقاً لمستويات نضج مُحدّدة.

كما تُوفّر إطاراً لفهم الانتقال من مكاتب إدارة المشاريع التي تُركّز على الدعم إلى مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية القادرة على إدارة مبادرات حكومية واسعة النطاق. وتُوضّح هذه النماذج العلاقة بين نضج مكاتب إدارة المشاريع والنتائج الملموسة، مثل جودة المشاريع، والالتزام بالجدول الزمني، وتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية لرؤية ٢٠٣٠. كما تُوكّد على أهمية تحسين العمليات والحوكمة في مكاتب إدارة المشاريع الحكومية للوصول إلى أعلى مستوى من النضج الاستراتيجي، بما يضمن توافق المشاريع مع برامج التحوّل الوطني.

تُوفّر هذه النظريات الأربعة المتمثلة في نظرية إدارة المشاريع الشاملة، ونظرية الحوكمة وإدارة الأداء، ونظرية التوافق الاستراتيجي، ونماذج نضج مكاتب إدارة المشاريع، منظوراً شاملاً لتحليل دور مكاتب إدارة المشاريع والمبادرات الحكومية. تُركّز إدارة المشاريع الشاملة على التنسيق بين مختلف الوظائف والتكامل الاستراتيجي بين المشاريع. وتُسلّط نظرية الحوكمة وإدارة الأداء الضوء على المساءلة والشفافية والمراقبة الموجهة نحو النتائج. وتُوكّد نظرية التوافق الاستراتيجي على ضرورة ربط المشاريع والقدرات التنظيمية مباشرة بالأهداف الاستراتيجية الوطنية. وأخيراً، تقدّم نماذج نضج مكاتب إدارة المشاريع إطاراً عملياً لتقييم فعالية هذه المكاتب وتطوّرها من الدعم التشغيلي إلى المساهمة الاستراتيجية. وتُفسّر هذه النظريات مجتمعةً كيف يُمكن لمكاتب إدارة المشاريع تعزيز التماسك الاستراتيجي، وتحسين الأداء، وضمان التنفيذ الفعّال لمبادرات رؤية ٢٠٣٠ في مختلف القطاعات.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة (تحليل البيانات والمناقشة)

بناءً على أهداف هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل الدور الذي تقوم به مكاتب إدارة المشاريع في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، تم إعداد استبيان موجّه تم نشره بصيغة إلكترونية على نطاق متنوع شمل عدداً من العاملين بالمؤسسات الحكومية، وكذلك شبه الحكومية ذات العلاقة ، وذلك لضمان تمثيل متوازن للآراء والخبرات. بلغ عدد المشاركين في الاستبيان (١١٧) مستجيب ، تم استبعاد الاستجابات التي لا تنطبق عليها شروط الدراسة، سواءً من حيث القطاع (الخاص وغير الربحي) أو من حيث عدم العمل على مشاريع ضمن برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠، فبلغ عدد الصالح منها للتحليل (٦٣) استجابة، وذلك لضمان اتساق العينة مع أهداف الدراسة، وهو عدد كافٍ لإجراء التحليلات الإحصائية واستخلاص المؤشرات ذات الدلالات العلمية للموضوع محل الدراسة.

٣. ١ نتائج تحليل الاستبيان

٣. ١ أساليب المعالجة الإحصائية

■ التكرارات والنسب المئوية. ■ المتوسط الحسابي. ■ الانحراف المعياري.

٣. ٢ اعتماد الميزان التقديري وفقاً لمقياس تقسيم ليكارت الخماسي

الاستجابة	المتوسط المرجح	الاتجاه العام
لا أوافق بشدة	من ١ إلى ١.٨٠	عدم الموافقة بشدة
لا أوافق	من ١.٨١ إلى ٢.٦٠	عدم الموافقة
محايد	من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠	المحايدة
أوافق	من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠	الموافقة
أوافق بشدة	أكثر من ٤.٢٠	الموافقة بشدة

جدول ٦ ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي

٣. ٣ عرض النتائج ومناقشتها

١. صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

عدد الاستبيانات	الصالح منها	المستبعد	النسبة المئوية
١١٧	٦٣	٥٤	% ١٠٠
عدد فقرات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ	النسبة المئوية	
٢١	٠.٩٧١	% ٩٧	

جدول ٧ المصادقية والثبات

يتضح من الجدول أعلاه أنه تم جمع ١١٧ استجابة، اعتُبرت ٦٣ استجابة منها صالحة للتحليل بعد استبعاد الاستجابات غير المتوافقة مع مجتمع الدراسة، وهو ما يُمثل ١٠٠٪ من البيانات الصالحة. تم تقييم موثوقية الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والذي بلغ ٠.٩٧١ أي بنسبة (٩٧٪)، مما يُشير إلى اتساق داخلي ممتاز بين البنود، وأنها مترابطة بشكل كبير إذ تجاوزت القيمة الحد الأدنى المقبول علمياً (٠.٧٠)، وهو ما يؤكد موثوقيتها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة بدقة وموضوعية.

٢. تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة

جدول ٨ تحليل المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير مشروع	١٣	% ٢٠.٦
موظف PMO	٣٨	% ٦٠.٣
مسؤول جودة / تخطيط	١٠	% ١٥.٩
غير ذلك	٢	% ٣.٢
المجموع	٦٣	% ١٠٠

يتضح من الجدول أعلاه أنّ غالبية أفراد العينة المبحوثة يشغلون وظيفة موظف PMO بنسبة بلغت (٦٠.٣٪)، يليهم مدراء المشاريع بنسبة بلغت (٢٠.٦٪)، ثم مسؤولو الجودة أو التخطيط بنسبة بلغت (١٥.٩٪)، في حين بلغت نسبة (غير ذلك) ٣.٢٪.

يُشير تحليل المسميات الوظيفية للمستجيبين إلى أنَّ غالبيتهم يعملون مباشرةً في إدارة المشاريع ضمن مكاتب إدارة المشاريع. وهذا

بدوره يعكس التوافق الكبير بين أدوار المستجيبين وأهداف الدراسة، حيث أنَّ الغالبية العظمى ذوو علاقة مباشرة و بفعالية في

وظائف إدارة المشاريع.

وبشكلٍ عام، يدعم تكوين العينة مصداقية النتائج، حيث يركز على أصحاب المصلحة الأكثر صلة داخل مكاتب إدارة المشاريع

الحكومية وشبه الحكومية والله الحمد.

جدول ٩ تحليل عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣ سنوات	٣	٤.٨ %
٣ - ٥ سنوات	٣	٤.٨ %
٥ - ١٠ سنوات	٣١	٤٩.٢ %
أكثر من ١٠ سنوات	٢٦	٤١.٣ %
المجموع	٦٣	١٠٠ %

يتضح من الجدول أعلاه أنَّ الغالبية بين أفراد العينة هم ممن لديهم خبرة تتراوح بين ٥ - ١٠ سنوات وذلك بنسبة بلغت ٤٩.٢ % ، ثم

يليهم أصحاب الخبرة بأكثر من ١٠ سنوات بنسبة بلغت ٤١.٣ %، يأتي بعدهم أصحاب الخبرة من ٣ إلى ٥ سنوات ومن كانت

خبرتهم أقل من ٣ سنوات بنسبة بلغت ٤.٨ % لكلٍ منهما. وهذا يعني بشكل عام أنَّ غالبية المشاركين أصحاب خبرة مهنية متوسطة

إلى مرتفعة ، وهذا يعزز المصداقية في نتائج الدراسة حيث أنَّها مبنية على آراء ذوي خبرة عملية في المجال.

جدول ١٠ تحليل نوع جهة العمل

نوع الجهة التي تعمل بها	التكرار	النسبة المئوية
قطاع حكومي	٣٦	% ٥٧.١
قطاع شبه حكومي	٢٧	% ٤٢.٩
المجموع	٦٣	% ١٠٠

يتبين من الجدول أعلاه أنَّ أغلب أفراد العينة من العاملين في القطاع الحكومي بنسبة بلغت ٥٧.١٪، جاء بعدهم العاملين في

القطاع شبه الحكومي بنسبة بلغت ٤٢.٩٪. يعكس هذا التوزيع تمثيلاً متوازناً للقطاعات الرئيسية المشاركة في تنفيذ مبادرات رؤية

٢٠٣٠، مما يضمن أنَّ الدراسة تشمل وجهات نظر كلٍّ من مكاتب إدارة المشاريع الحكومية وشبه الحكومية. وباستبعاد القطاعين

الخاص وغير الربحي، يركز التحليل حصرياً على الجهات المسؤولة مباشرةً عن إدارة وتنفيذ المبادرات الحكومية، مما يُعزز

مصادقية النتائج وأهميتها. وبشكلٍ عام، يؤكد تكوين العينة أنَّ الدراسة تستهدف الفئة المناسبة لتقييم دور مكاتب إدارة المشاريع في

تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠، مما يدعم مصادقية النتائج وقابليتها للتطبيق.

جدول ١١ تحليل هل تعمل في جهة تنفذ مشاريع ضمن برامج الرؤية ٢٠٣٠؟

هل تعمل في جهة تُنفِّذ مشاريع ضمن برامج رؤية ٢٠٣٠؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٦٣	% ١٠٠
لا	٠	% ٠
المجموع	٦٣	% ١٠٠

بناءً على ما ورد في الجدول أعلاه فإنَّ أفراد العينة كاملة تعمل في جهات تُنفِّذ مشاريع ضمن برامج رؤية ٢٠٣٠ بنسبة بلغت

١٠٠٪، بينما بلغت نسبة غير العاملين في تلك الجهات ١٧.٨٪، وهذا يؤكد أنَّ العينة بأكملها ذات صلة مباشرة بأهداف الدراسة،

مما يضمن أن تعكس الإجابات بدقة خبرات ووجهات نظر المهنيين العاملين في مكاتب إدارة المشاريع المرتبطة بالمبادرات

الحكومية.

٣. تحليل ومناقشة نتائج محاور الدراسة

المحور الأول: نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMOs)

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	عدد الاستجابات	البند
٠,٤٧٥	٤.٣٣	٦٣	١. يوجد لدى مكتب إدارة المشاريع في جهتي هيكل تنظيمي واضح.
٠,٤٧٥	٤.٣٣	٦٣	٢. يستخدم المكتب منهجيات معتمدة وموثوقة لإدارة المشاريع مثل (PMI ، PRINCE2).
٠,٤٧٥	٤.٣٣	٦٣	٣. تشارك الإدارة العليا بانتظام في مراجعة خطط المكتب ونتائجه.
٠,٤٨٠	٤.٣٤	٦٣	٤. تُنفذ عمليات مراجعة دورية لتقييم أداء مكتب إدارة المشاريع.
٠,٤٨٠	٤.٣٤	٦٣	٥. هناك وضوح تام في الأدوار والمسؤوليات داخل المكتب.
٠,٤٦٩	٤.٣١	٦٣	٦. تتوفر مكاتب إدارة المشاريع التدريب والتطوير المستمر للعاملين بها.
٠,٤٦٩	٤.٣١	٦٣	٧. يتم مراجعة دروس المشاريع السابقة واستخدامها لتحسين الأداء المستقبلي.

بناءً على الجدول الموضح أعلاه، نجد أنَّ المتوسط المرجح يتراوح بين ٤.٣١ و ٤.٣٤، مما يشير إلى أنَّ غالبية المشاركين يوافقون

بشدة على أنَّ مكاتب إدارة المشاريع التابعة لهم تُظهر أطرًا تنظيمية جيدة الهيكلية، وتستخدم منهجيات موحدة (مثل PMI أو

PRINCE2)، وتعكس مشاركة الإدارة العليا في المراجعات الدورية، وتُجري التقييمات الأدائية، وتُوضح الأدوار والمسؤوليات، وتُوفر

تدريبًا مستمرًا، وتستفيد من الدروس السابقة لتحسين الأداء المستقبلي.

كما نجد أنَّ الانحرافات المعيارية منخفضة نسبياً (حوالي ٠.٤٧ إلى ٠.٤٨)، وهذا بدوره يُشير إلى انخفاض التباين بين الإجابات،

مما يعني أنَّ تصورات فعالية مكاتب إدارة المشاريع وممارساتها متسقة من خلال آراء العينة. وهذا يُظهر مستوى عالي من التوافق

بين المشاركين فيما يتعلق بالكفاءة التشغيلية وحوكمة مكاتب إدارة المشاريع التابعة لهم.

وبشكلٍ عام، تشير هذه النتائج إلى أنَّ مكاتب إدارة المشاريع في المنظمات الحكومية وشبه الحكومية التي شملتها العينة ذات ثقافة

تنظيمية راسخة ومتينة، وتتمتع بمنهجية قوية، وتحظى بدعم فعال من الإدارة، وهو ما يتماشى مع أهداف مبادرات رؤية ٢٠٣٠. كما

أنَّ اتساق الإجابات يعزز موثوقية البيانات ومصداقيتها، مما يوفر أساساً متيناً لتفسير مساهمات مكاتب إدارة المشاريع في نجاح

المشاريع الاستراتيجية.

المحور الثاني: جودة تنفيذ المشاريع

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	عدد الاستجابات	البند
٠,٤٨٠	٤.٣٤	٦٣	١. تُنفذ المشاريع ضمن الجدول الزمني المحدد مسبقاً.
٠,٤٨٠	٤.٣٤	٦٣	٢. يتم الالتزام بالميزانية المقررة دون انحرافات كبيرة.
٠,٤٨٠	٤.٣٤	٦٣	٣. تُحقق مخرجات المشاريع المواصفات الفنية المطلوبة.
٠,٤٧٥	٤.٣٣	٦٣	٤. يتم تنفيذ المشاريع وفق معايير الجودة المعتمدة لدى الجهة.
٠,٤٧٥	٤.٣٣	٦٣	٥. يتوفر نظام واضح لتقييم أداء فرق العمل داخل المشروع.
٠,٤٧٥	٤.٣٣	٦٣	٦. تُعقد مراجعات دورية لمتابعة تقدم سير المشاريع.
٠,٥٠٢	٤.٥٣	٦٣	٧. تساهم نتائج المشاريع في تحسين الخدمات أو الأداء العام للمؤسسة.

بناءً على ما ورد في الجدول أعلاه ، يتضح أنَّ المتوسط المرجح لجميع البنود يتراوح بين ٤.٣٣ و ٤.٥٣، مما يدل على اتفاق عالي

المستوى بين المستجيبين على أنَّ المشاريع تُنفذ في المواعيد المحددة، وفي حدود الميزانية، ووفقاً للمواصفات الفنية ومعايير الجودة.

والجدير بالذكر أنَّ البند المتعلق بمساهمة نتائج المشروع في تحسين الخدمات التنظيمية قد حصل على أعلى متوسط (٤.٥٣)، ممَّا

يُبرز إدراك المشاركين للأثر الاستراتيجي للمشاريع على الأداء المؤسسي.

على صعيد الانحرافات المعيارية نلاحظ أنها جاءت منخفضة نسبياً (حوالي ٠.٤٧٥ إلى ٠.٥٠٢)، مما يعكس الاتساق والاتفاق

بين المشاركين فيما يتعلق بممارسات إدارة المشاريع ونتائجها. ويشير هذا التباين المنخفض إلى أن ممارسات مكاتب إدارة المشاريع

تُطبق بشكل موحد وفعال في جميع المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية التي شملتها العينة.

وبشكل عام، تُشير هذه النتائج إلى أن مكاتب إدارة المشاريع في العينة لا تُدير المشاريع بكفاءة فحسب، بل تضمن أيضاً التوافق مع

الأهداف الاستراتيجية، مما يُسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠.

المحور الثالث: التحديات التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	عدد الاستجابات	البند
٠.٥٩٠	١.٥٣	٦٣	١. تعاني مكاتب إدارة المشاريع من ضعف التنسيق بين الإدارات المعنية بالمشاريع.
٠.٧٠٦	٤.٠١	٦٣	٢. تواجه المكاتب صعوبة في استقطاب كفاءات مؤهلة في إدارة المشاريع.
٠.٥٩١	١.٥٢	٦٣	٣. توجد فجوة بين سياسات المكتب والتطبيق الفعلي للمشاريع.
٠.٦٦٥	١.٥٧	٦٣	٤. هناك ضعف في دعم الإدارة العليا للمكتب عند مواجهة العقبات.
١.١٤	٣.٣١	٦٣	٥. تفتقر بعض المكاتب إلى الأنظمة التقنية اللازمة لإدارة المشاريع بكفاءة.
١.٠٤	٣.٤٧	٦٣	٦. تواجه المكاتب تحديات في التواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين.
٠.٨٢٠	٣.٨٠	٦٣	٧. لا تتوفر لدى بعض المكاتب صلاحيات كافية لاتخاذ قرارات حاسمة في المشروع.

يكشف التحليل المتعلق بالتحديات التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع عن تباين في وجهات نظر المشاركين، وهذا بدوره قد يعكس

نقاط القوة ويوضح مجالات التحسين.

على صعيد المتوسطات المرجحة نجد ونلاحظ اختلافاً كبيراً بين الأسئلة: فقد حصلت أسئلة مثل ضعف التنسيق بين الإدارات

(١.٥٣)، والفجوات بين السياسات والتنفيذ الفعلي (١.٥٢)، وعدم كفاية دعم الإدارة العليا (١.٥٧) على متوسطات منخفضة جداً،

مما يشير إلى أن المشاركين عموماً لا يعتبرون هذه المشكلات موجودة، مما يوحي بأن مكاتب إدارة المشاريع تحظى بدعم وتنسيق جدين نسبياً في المؤسسات التي شملها الاستطلاع.

في المقابل، حصلت الأسئلة المتعلقة بصعوبة استقطاب كوادر مؤهلة لإدارة المشاريع (٤٠.١)، ومحدودية صلاحيات اتخاذ القرار (٣.٨٠)، وتحديات التواصل مع أصحاب المصلحة (٣.٤٧)، ونقص الأنظمة التقنية (٣.٣١) على متوسطات متوسطة إلى عالية، مما يسلط الضوء على التحديات القائمة التي تؤثر على فعالية مكاتب إدارة المشاريع، لا سيما في مجالات الموارد البشرية والتكنولوجيا والصلاحيات والتفاعلات الخارجية.

على مستوى الانحرافات المعيارية، نلاحظ أنها مرتفعة نسبياً لبعض البنود (تصل إلى ١٠.١٤)، مما يُشير إلى تباين أكبر في الاستجابات، لا سيما فيما يتعلق بالأنظمة التقنية والتواصل مع أصحاب المصلحة. وهذا يُوحي بأنه في حين أن بعض مكاتب إدارة المشاريع مُجهزة تجهيزاً جيداً، فإن البعض الآخر يواجه قيوداً ملحوظة، مما يعكس تباين القدرات بين المنظمات. وبشكل عام، تُشير النتائج إلى أنه على الرغم من أن مكاتب إدارة المشاريع في المنظمات الحكومية وشبه الحكومية تُظهر أساساً هيكلية وإجرائية متينة، إلا أنها لا تزال تواجه تحديات تشغيلية وتنظيمية كبيرة، لا سيما في مجال القدرات البشرية، والدعم التقني، وسلطة اتخاذ القرار، والتواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

٤. مناقشة الفرضيات

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) ومدى مساهمتها في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

أظهرت النتائج متوسطات مرتفعة جداً (٤.٣١ إلى ٤.٣٤) في البنود المتعلقة بهيكل PMO ومنهجيته، ودعم الإدارة العليا.

وباعتبار أن جميع المشاركين بنسبة (١٠٠٪) يعملون في جهات تنفذ مشاريع ضمن رؤية ٢٠٣٠، مما يدعم صلة البيانات

بالموضوع محل الدراسة، فهذا يعني وجود دليل وصفي قوي يشير إلى علاقة إيجابية بين وجود PMO فعال يساهم بشكل فعال في

تحقيق أهداف الرؤية، وهذا بدوره يدعم تحقق الفرضية.

الفرضية الثانية: تلعب مكاتب إدارة المشاريع دوراً وسيطاً في تحسين جودة تنفيذ المشاريع المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠.

جاءت متوسطات البنود المتعلقة بأداء المشاريع عالية جداً (٤.٣٣ إلى ٤.٥٣)، خاصةً فيما يتعلق بتسليم المشاريع ضمن الجدول

والميزانية والمعايير الفنية والجودة. أما عن الانحراف المعياري فهو منخفض، مما يعكس توحيد الرأي حول فعالية PMOs في

تحسين جودة التنفيذ. وبالتالي فهذه النتيجة تدعم تحقق الفرضية، حيث يبدو أن مكاتب PMOs تعمل كعامل وسيط يضمن تنفيذ

المشاريع بكفاءة وجودة عالية.

الفرضية الثالثة: يساهم تطبيق الممارسات الاحترافية في PMOs في رفع كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية في المشاريع

الوطنية.

فيما يخص البنود المتعلقة باستخدام منهجيات PMI/PRINCE2، والتدريب المستمر، ومراجعة الدروس السابقة والاستفادة منها

مستقبلاً، والوضوح في الأدوار والمسؤوليات فقد أظهرت النتائج متوسطات مرتفعة تتراوح بين (٤.٣١ إلى ٤.٣٤)، وهذا يشير إلى

أن الممارسات الاحترافية متبعة بشكل جيد، مما يعزز الاستخدام الأمثل للموارد. وبالتالي فإن هذه البيانات تدعم تحقق الفرضية

حول أن الممارسات الاحترافية في PMOs تزيد كفاءة إدارة الموارد المالية والبشرية.

الفرضية الرابعة: تؤثر فعالية التواصل بين PMOs والقيادات العليا في المؤسسات على مدى مواءمة المشاريع مع أهداف

الرؤية.

نلاحظ أنّ البنود المتعلقة بمشاركة الإدارة العليا في مراجعة الخطط والنتائج ومراجعات الأداء الدورية حصلت على متوسطات مرتفعة

جداً (٤.٣٣ إلى ٤.٣٤) مع انحراف معياري منخفض. هذه النتائج تشير إلى أنّ التواصل الفعّال مع القيادات العليا موجود ومرتب

بمواءمة المشاريع مع أهداف الرؤية، مما يدعم تحقق الفرضية.

الفرضية الخامسة: تُشكّل التحديات الإدارية والتنظيمية عائقاً أمام فاعلية مكاتب إدارة المشاريع في تنفيذ برامج ومبادرات الرؤية.

بالنظر إلى تحليل البنود المتعلقة بالتحديات والذي أظهر تبايناً في النتائج نجد ما يلي:

(١) أنّ بعض العقبات مثل ضعف التنسيق أو دعم الإدارة العليا حصلت على متوسطات منخفضة (١.٥٢ إلى ١.٥٧) وهذا

يمكن تفسيره بأنّها لا تعتبر معوقات حالية واضحة لا تكافئ تذكر أو أنّها غير موجودة.

(٢) بينما وجدنا أنّ التحديات المتعلقة بصلاحيات اتخاذ القرار، التواصل مع أصحاب المصلحة، ونقص الأنظمة التقنية

حصلت على متوسطات أعلى (٣.٣١ إلى ٤.٠١)، مما يشير إلى وجود بعض العوائق.

وبالتالي نستطيع القول أنّ هناك بعض التحديات التي تؤثر على فاعلية PMOs، لكن ليست شاملة لكل الجوانب، وهذا بدوره يشير

إلى أنّ الفرضية مدعومة جزئياً وليست متحققة كاملة.

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة ، نجد أنّ مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) تمثل واحد من الركائز الأساسية لتعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية على مستوى كافة الجهات والقطاعات ، فهي تُعد الإطار المنظم لإدارة شتى أنواع المبادرات وكذلك المشاريع الكبرى ، بحيث نجد أنّه يساهم في توجيه الموارد ، وضبط العمليات المختلفة ، وتحقيق التكامل بين جميع الجهات الإدارية.

وعلى مستوى رؤية المملكة ٢٠٣٠ ، التي تتطلب فيها المبادرات الحكومية تنسيقاً عالي الدقة ، وإدارة فاعلة من أجل ضمان تحقيق مستهدفاتها الطموحة ، توصلت هذه الدراسة إلى أنّ دور مكاتب إدارة المشاريع له أهمية كبيرة ويمثل أداة حيوية إيجابية ساهمت في اتجاهات مختلفة بتحقيق مستهدفات الرؤية وإنجاز مشاريعها وتحولها الوطني ، وكان لها دور بارز في تمكين الجهات الحكومية من تحويل الرؤية إلى واقع عملي بكفاءة وفاعلية. هذا ما اتضح لي من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وسأجملها فيما يلي:

- نتائج الدراسة

١. أنّ مكاتب إدارة المشاريع تلعب دوراً وسيطاً في تحسين جودة تنفيذ المشاريع المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠ ، حيث تتمتع بكفاءة عالية في التخطيط والتنفيذ ، مع الاحترافية في إدارة المشاريع.
٢. وجود وضوح في الأدوار والمسؤوليات داخل مكاتب إدارة المشاريع في الجهات المعنية بتحقيق مستهدفات الرؤية ٢٠٣٠ ، وتوفيرها للتدريب والتطوير المستمر للعاملين ، واستخدامها لدروس المشاريع السابقة في تحسين الأداء المستقبلي ، يعكس مدى النضج الإداري والقدرة على التعلم المؤسسي.
٣. ظهور الحاجة إلى تعزيز مستمر في بعض الجوانب والتمثلة في تطوير الكفاءات وتدعيم المرونة في الصلاحيات التقنية والإدارية يعني أنّ التحديات الإدارية والتنظيمية شكّلت عائقاً إلى حدٍ ما أمام فاعلية مكاتب إدارة المشاريع.

٤. أن التواصل الفعّال بين PMOs والقيادات العليا في المؤسسات يؤثر على مدى موافقة المشاريع مع أهداف الرؤية.

٥. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) ومدى مساهمتها في تحقيق مستهدفات

رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث أنّ لمكاتب إدارة المشاريع (PMOs) دور فعّال ومحوري في تمكين الجهات الحكومية من

تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، من خلال تعزيزها للتخطيط الاستراتيجي ، وضبط العمليات ، وتحسين الأداء

المؤسسي ، وضمان التنفيذ الفعّال للمبادرات الحكومية.

- التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه من نتائج أوصي بما يلي:

١. ضرورة تعزيز الكفاءات البشرية من خلال تطوير برامج استقطاب وتدريب الكوادر المؤهلة في إدارة المشاريع لضمان توفر

خبرات متقدمة تدعم تنفيذ المبادرات الحكومية بكفاءة.

٢. ضرورة تقوية الأنظمة التقنية من خلال توفير وتحديث الأنظمة والأدوات التقنية اللازمة داخل المكاتب لإدارة المشاريع

بكفاءة أكبر.

٣. ضرورة توسيع صلاحيات مكاتب المشاريع من خلال منح PMOs صلاحيات أكبر لاتخاذ القرارات الحاسمة في المشاريع،

مما يؤدي إلى تحسين سرعة الإنجاز وتقليل العوائق المحتملة.

٤. أوصي أخيراً بضرورة إجراء بحوث إضافية تتناول محاور أخرى مرتبطة بإدارة المشاريع ، على سبيل المثال مقارنة دور

مكاتب إدارة المشاريع في مختلف الجهات الحكومية أو القطاعات الخاصة وغيرها ، وذلك بهدف تحديد أفضل الممارسات

وتعميمها على كافة الجهات الأخرى لتعزيز تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتحقيق كفاءة أكبر في إنجاز

المشاريع.

المراجع والمصادر العربية

١. أحمد السنوسي. (٢٠٢٠). مكتب إدارة المشاريع PMO (المجلد الأول).
٢. أحمد السنوسي. (١٢ ديسمبر، ٢٠٢٢). ١٠ فوائد مهمة لمكتب إدارة المشاريع (PMO). linkedin.
٣. أحمد السنوسي. (٢٠٢٤). أنواع مكتب إدارة المشاريع. لينكد إن. تم الاسترداد من https://www.linkedin.com/posts/alsenasy_pmo-pmp-activity-7155121300959629314-4HxZ/?originalSubdomain=ae
٤. بكة. (٢٢ فبراير، ٢٠٢٥). أنواع مكتب إدارة المشاريع (PMO) على أساس معايير PMI.
٥. رؤية ٢٠٣٠. (٢٠١٦). وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠. تم الاسترداد من <https://www.vision2030.gov.sa/media/yjtlqxIz/%D9%88%D8%AB%D9%8A%D9%82%D8%A9-%D8%B1%D8%A4%D9%8A%D8%A9-2030-4.pdf>
٦. قدوم لزهري. (٢٠١٩). إدارة المشاريع. قالمة، الجزائر: جامعة ٨ ماي.
٧. مصطفى قطب. (٢٩ يوليو، ٢٠٢٥). دور ومهام مكتب إدارة المشاريع (PMO): التنظيم، الرقابة، وتحقيق النجاح الاستراتيجي. أكاديمية مهارات التخطيط الاستراتيجي.
٨. مهندس سيد حلمي. (٢٠٢٥). أنواع مكاتب إدارة المشاريع PMO وأبرز الممارسات التنظيمية.
٩. ناصر إبراهيم المحييد. (٢٠١٧). إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
١٠. نبيل القرعان. (٢٨ يوليو، ٢٠٢٤). رؤية المملكة العربية السعودية لعام ٢٠٣٠. مجلة موضوع الإلكترونية.
١١. هارون الطاهر، و محمود واضح. (٢٠١٩). أهمية مكتب إدارة المشاريع PMO في تحسين تنفيذ مشاريع المؤسسات. الجزائر: مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية.
١٢. وثيقة الرؤية رؤية ٢٠٣٠. (٥ أبريل، ٢٠١٦). تم الاسترداد من <https://www.vision2030.gov.sa/ar/overview>
١٣. وثيقة رؤية ٢٠٣٠ المملكة العربية السعودية. (٥، ٤، ٢٠١٦). وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠. تم الاسترداد من Vision 2030: <https://www.vision2030.gov.sa/media/yjtlqxIz/%D9%88%D8%AB%D9%8A%D9%82%D8%A9-%D8%B1%D8%A4%D9%8A%D8%A9-2030-4.pdf>
١٤. وثيقة برنامج التحول الوطني. (٢٠١٦). مبادرات برنامج التحول الوطني. br-dhobeah.sa.
١٥. يحيى سعد. (٢٦ فبراير، ٢٠٢١). المنهج الوصفي في البحث العلمي. تم الاسترداد من دراسة للاستشارات والدراسات والترجمة: <https://drasah.com/Description.aspx?id=3777>
١٦. Saudi.press. (٢٤ أغسطس، ٢٠٢٥).

1. Aburayya, A. , Taamneh, A. Salameh, M. & Kitana, A. (2022). The Impact of Project Management Office's Role on Knowledge Management: A Systematic Review Stud. Jisuanji Jicheng Zhizao Xitong/Computer Integrated Manufacturing Systems.
2. Al-Matari, A. (2021). Exploring the impact of project Management Office on construction projects in Saudi Arabia. King Fahd University of Petroleum and Minerals.
3. Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2008). Organizational Project Management: An historical approach to the study of PMOs. International Journal of Project Management.
4. Brown, L. (2025). Discover the 8 Key Benefits of a Project Management Office, Invensislearning.
5. Centurogloba, (2025). Saudi Vision 2030: Saudi Arabia's Transformation Program Explained.
6. Crawford, J. K. (2011). The Strategic Project Office.
7. Crawford, L. H. (2002). Project management competence: A resource-based view. Project Management Journal.
8. Chan, Y. Sabherwal, R. & Thatcher, S. (2006). Antecedents and outcomes of strategic IS alignment: An empirical investigation. IEEE Transactions on Engineering Management, 53(1), 27– 47.
9. Henderson, J. C., Venkatraman, N. (1991). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. IBM Systems Journal, 32(1), 4 –16.
10. Hobbs, B. & Aubry, M. (2007). A multi-phase research program investigating Project Management Offices (PMOs): The results of phase 1. Project Management Journal.
11. John W. Elizabeth M. (2013). The role of project management offices (PMOs) in IS project success and management satisfaction. Journal of Enterprise Information Management.
12. Kaplan, R. Norton, D. (1996). The balanced scorecard. Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.
13. Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. (12th ed.). Wiley.
14. Michelle M. (2025). The History of the Project Management Office (PMO). Project Manager Template.
15. Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK. Guide) (7th ed.). PMI.

16. Syalevi, R. Raharjo, T. & Wibowo, W. (2024). The impact of Project Management Offices on organizational performance: a comprehensive review of the literature. *International Journal of Information Systems and Project Management*.
17. Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*.

الملاحق

استبيان حول دور مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠						
عزيزي المشارك/المشاركة:						
يهدف هذا الاستبيان إلى جمع معلومات حول دور مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. من خلال هذه الدراسة، أسعى إلى تقييم مدى تأثير مكاتب إدارة المشاريع على المبادرات الحكومية، ومستوى الدعم الذي تقدمه هذه المكاتب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمملكة. أرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة بدقة وموضوعية، علماً بأن جميع الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُحفظ بسريّة تامّة دون الإشارة إلى هويتكم أو جهة عملكم.						
أولاً: البيانات العامة (الديموغرافية)						
المسمى الوظيفي: ☐ مدير مشروع ☐ موظف في PMO ☐ مسؤول تخطيط / جودة ☐ غير ذلك						
عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من ٣ سنوات ☐ ٣ - ٥ سنوات ☐ ٦ - ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات						
نوع الجهة التي تعمل بها: ☐ قطاع حكومي ☐ قطاع خاص ☐ قطاع غير ربحي ☐ قطاع شبه حكومي						
هل تعمل في جهة تُنفّذ مشاريع ضمن برامج رؤية ٢٠٣٠؟ ☐ نعم ☐ لا						
ثانياً: محاور الاستبيان حول دور مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠						
رقم التسلسل	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
المحور الأول: نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMOs)						
١	يوجد لدى مكتب إدارة المشاريع في جهتي هيكل تنظيمي واضح.					
٢	يستخدم المكتب منهجيات معتمدة وموثوقة لإدارة المشاريع (مثل PMI، PRINCE2).					
٣	تُشارك الإدارة العليا بانتظام في مراجعة خطط المكتب ونتائجه.					
٤	تُنفّذ عمليات مراجعة دورية لتقييم أداء مكتب إدارة المشاريع.					
٥	هناك وضوح تام في الأدوار والمسؤوليات داخل المكتب.					
٦	توفر مكاتب إدارة المشاريع التدريب والتطوير المستمر للعاملين بها.					
٧	يتم مراجعة دروس المشاريع السابقة واستخدامها لتحسين الأداء المستقبلي.					

المحور الثاني: جودة تنفيذ المشاريع					
٨					تُنفذ المشاريع ضمن الجدول الزمني المحدد مسبقاً.
٩					يتم الالتزام بالميزانية المقررة دون انحرافات كبيرة.
١٠					تُحقق مخرجات المشاريع المواصفات الفنية المطلوبة.
١١					يتم تنفيذ المشاريع وفق معايير الجودة المعتمدة لدى الجهة.
١٢					يتوفر نظام واضح لتقييم أداء فرق العمل داخل المشروع.
١٣					تُعقد مراجعات دورية لمتابعة تقدم سير المشاريع.
١٤					تساهم نتائج المشاريع في تحسين الخدمات أو الأداء العام للمؤسسة.
المحور الثالث: التحديات التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع					
١٥					تعاني مكاتب إدارة المشاريع من ضعف التنسيق بين الإدارات المعنية بالمشاريع.
١٦					تواجه المكاتب صعوبة في استقطاب كفاءات مؤهلة في إدارة المشاريع.
١٧					توجد فجوة بين سياسات المكتب والتطبيق الفعلي للمشاريع.
١٨					هناك ضعف في دعم الإدارة العليا للمكتب عند مواجهة العقبات.
١٩					تفتقر بعض المكاتب إلى الأنظمة التقنية اللازمة لإدارة المشاريع بكفاءة.
٢٠					تواجه المكاتب تحديات في التواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين.
٢١					لا تتوفر لدى بعض المكاتب صلاحيات كافية لاتخاذ قرارات حاسمة في المشروع.
أشركم جزيل الشكر على وقتكم وتعاونكم ، ومساهمتمكم تمثل قيمة مضافة لهذا البحث العلمي...					

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfIoI9bFQBi5aaoDXQX7jFtxOLGxC_hq3VYFdVt0BdKz_sC3g/viewform?usp=header

الأسئلة الردود 55 الإعدادات

نموذج استبيان حول دور مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع معلومات حول دور مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. من خلال هذه الدراسة، أسمى إلى تقييم مدى تأثير مكاتب إدارة المشاريع على المبادرات الحكومية، ومستوى الدعم الذي تقدمه هذه المكاتب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمملكة.

أرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة بدقة وموضوعية، علماً بأن جميع الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. ملاحظة: هذا الاستبيان موجه للمهنيين العاملين في الجهات الحكومية وشبه الحكومية المرتبطة بمكاتب إدارة المشاريع والمبادرات الاستراتيجية. لن يتم تضمين الردود من القطاع الخاص أو غير الربحي في التحليل النهائي.

المسمى الوظيفي *

☐ مدير مشروع

☐ موظف في PMO

☐ مسؤول تخطيط / جودة

☐ غير ذلك

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSePUBKCL2bmcQoywl-SFTwP-4sC91dnqekS7SgqHRi7VuVccw/viewform?usp=header>

الأسئلة الردود 62 الإعدادات

Survey Form on the Role of Project Management Offices (PMOs) in Achieving the Goals of Saudi Vision 2030

This survey aims to gather information about the role of Project Management Offices (PMOs) in achieving the goals of Saudi Vision 2030. Through this study, I seek to assess the impact of PMOs on government initiatives and the level of support they provide in achieving the Kingdom's strategic objectives.

Please answer all questions accurately and objectively. All responses will be used for research purposes only.

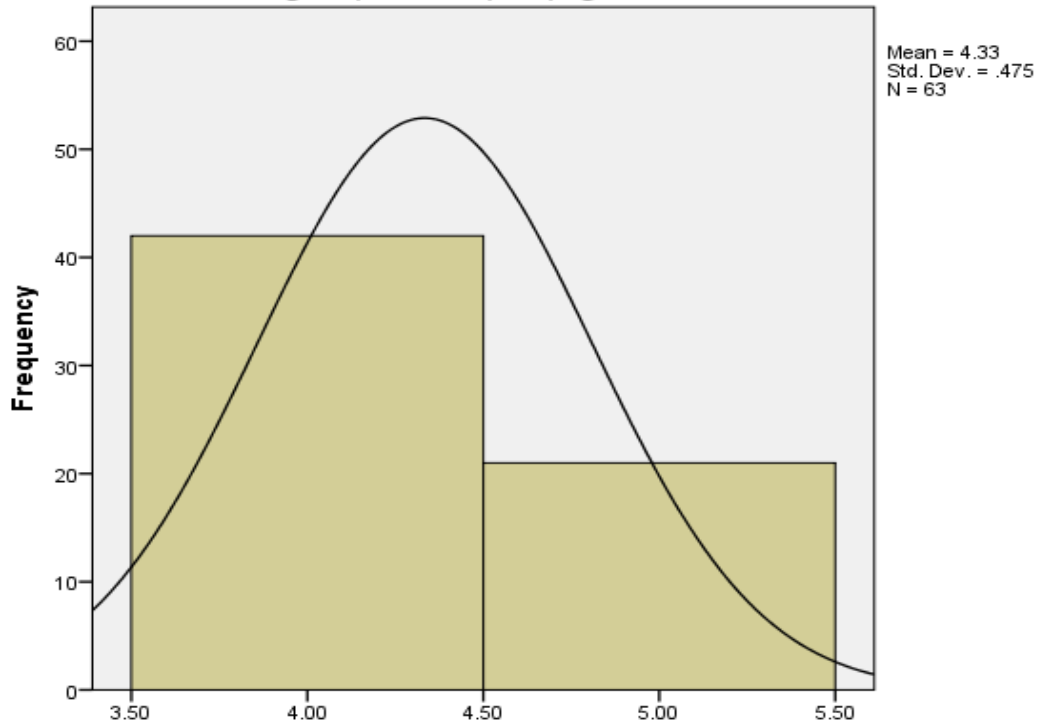
Note: This survey is directed to professionals working in government and semi-government entities associated with PMOs and strategic initiatives. Responses from the private or non-profit sectors will not be included in the final analysis.

* Job Title

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Project Manager | ☐ |
| PMO Employee | ☐ |
| Planning/Quality Officer | ☐ |

نماذج من التحليل باستخدام برنامج SPSS الاحصائي

يوجد لدى مكتب إدارة المشاريع في جهتي هيكل تنظيمي واضح.



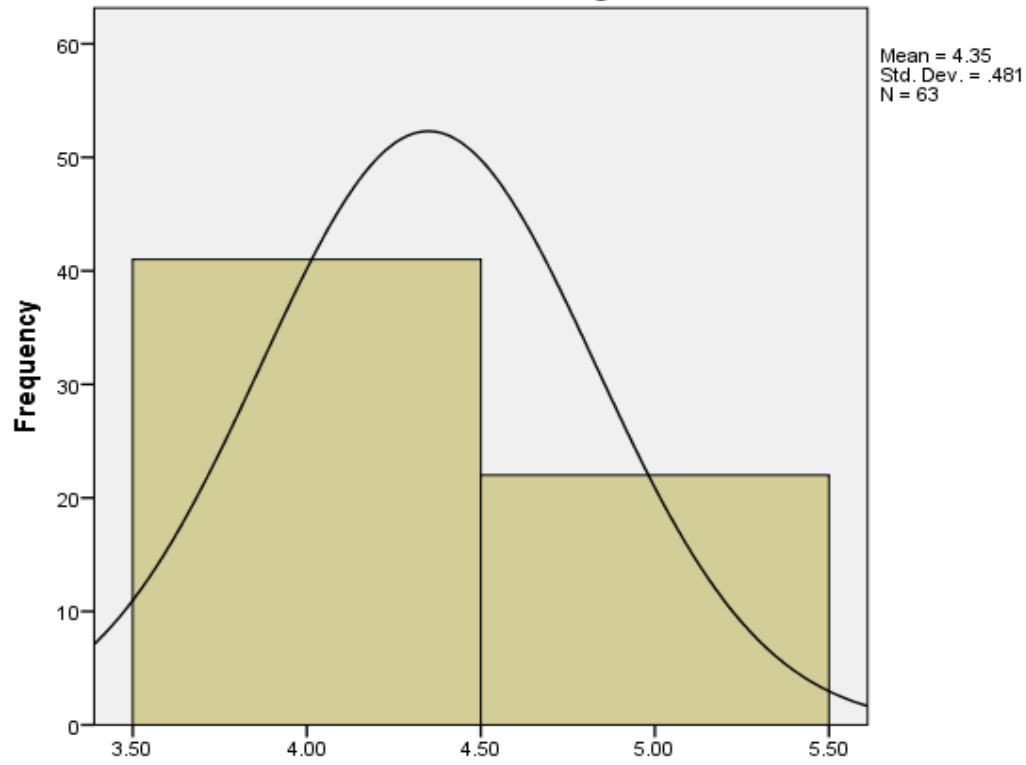
يوجد لدى مكتب إدارة المشاريع في جهتي هيكل تنظيمي واضح.

يستخدم المكتب منهجيات معتمدة وموثوقة لإدارة المشاريع (مثل PMI، PRINCE2).



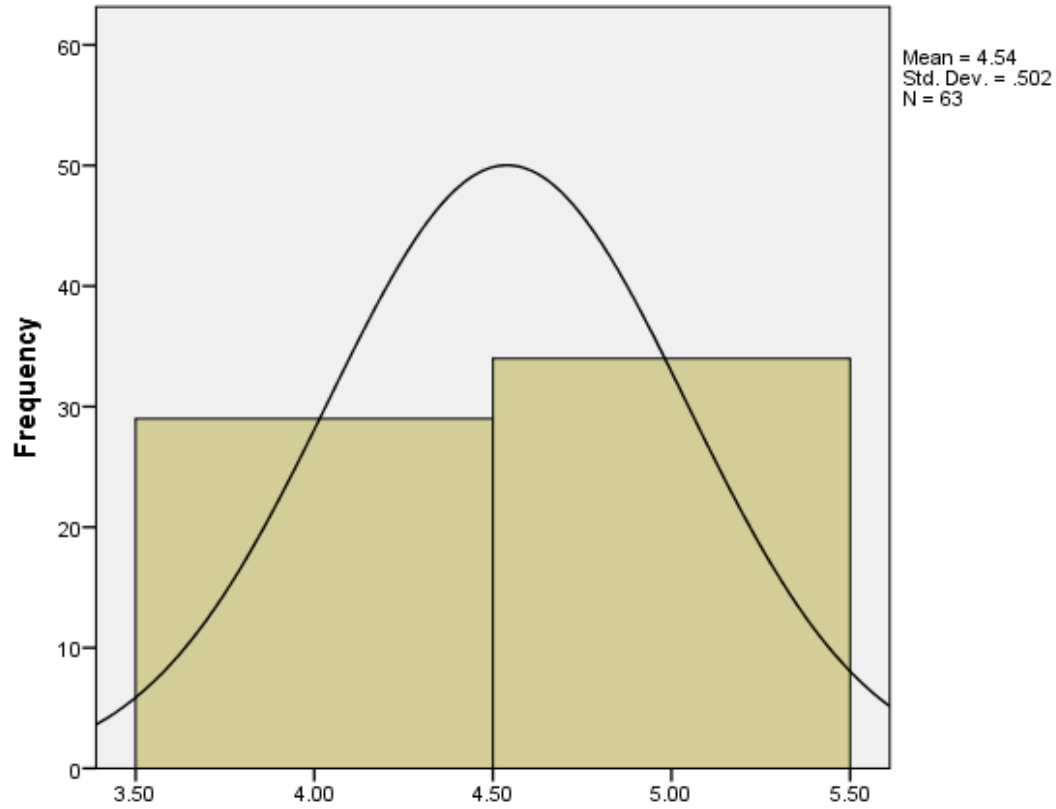
يستخدم المكتب منهجيات معتمدة وموثوقة لإدارة المشاريع (مثل PMI، PRINCE2).

تُحقق مخرجات المشاريع المواصفات الفنية المطلوبة.



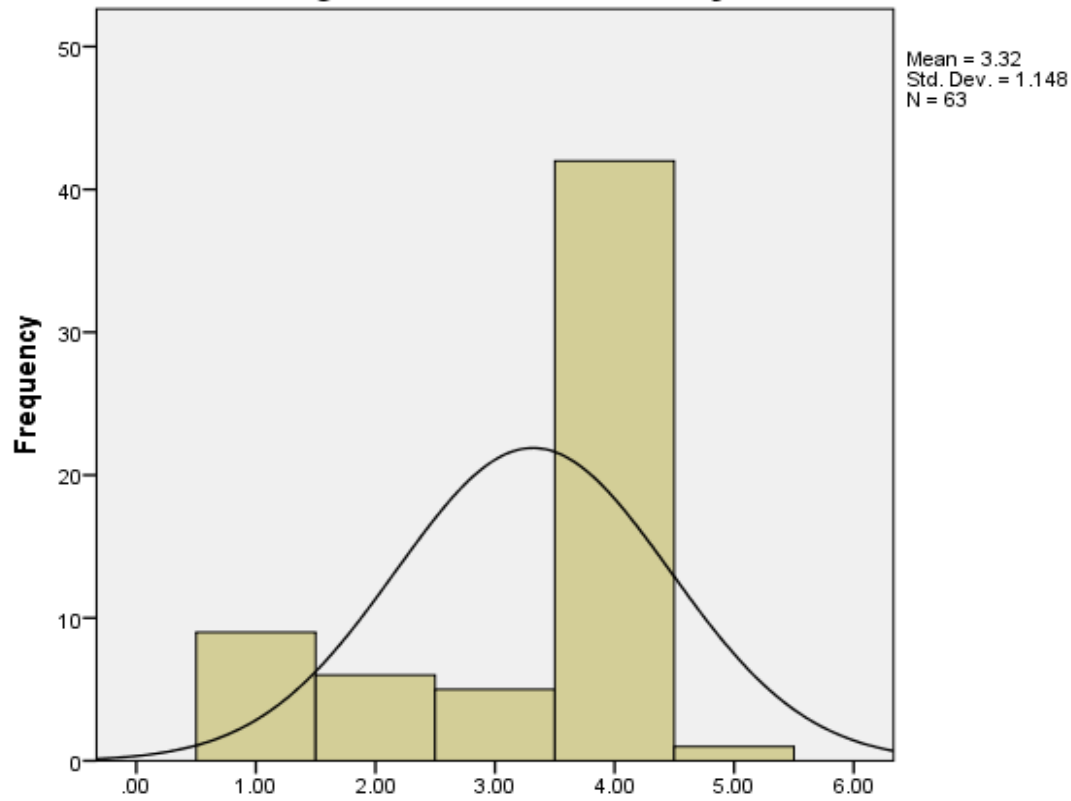
تُحقق مخرجات المشاريع المواصفات الفنية المطلوبة.

تساهم نتائج المشاريع في تحسين الخدمات أو الأداء العام للمؤسسة.



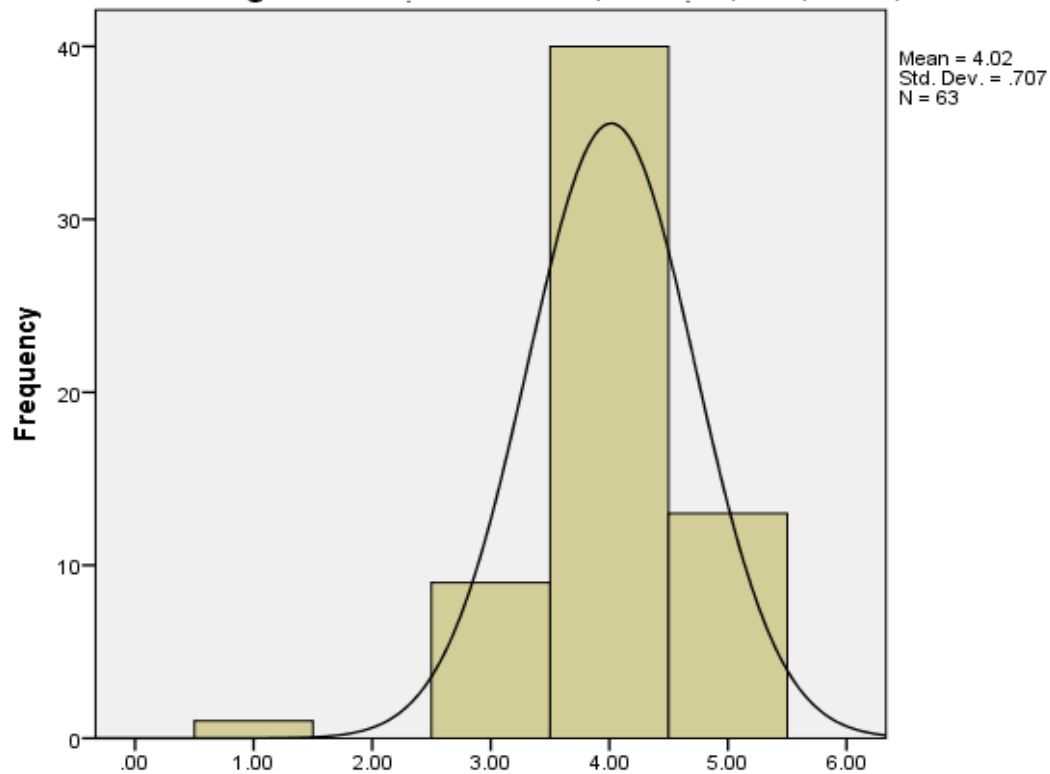
تساهم نتائج المشاريع في تحسين الخدمات أو الأداء العام للمؤسسة.

تفتقر بعض المكاتب إلى الأنظمة التقنية اللازمة لإدارة المشاريع بكفاءة.



تفتقر بعض المكاتب إلى الأنظمة التقنية اللازمة لإدارة المشاريع بكفاءة.

تواجه المكاتب صعوبة في استقطاب كفاءات مؤهلة في إدارة المشاريع.



تواجه المكاتب صعوبة في استقطاب كفاءات مؤهلة في إدارة المشاريع.

والحمد لله ربّ العالمين...

Midocean University

College of Management

Department / Major: Project Management



**The Role of Project Management Offices (PMOs) in Achieving the
Goals of Saudi Vision 2030: An Analytical Study of Government
Initiatives**

Prepared by

Academic Number /

Supervised by

Dr. Alfaisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year

2025 - 2026