

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال

أثر التكامل بين مكتب إدارة الاستراتيجية (SMO) ومكتب إدارة المشاريع (PMO) على نجاح تنفيذ الاستراتيجية :

دراسة للدور الوسيط للمواءمة الاستراتيجية للمشاريع في القطاع الحكومي السعودي

إعداد الطالب:

علي مختار حاج محمد

إشراف:

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026

## Contents

|     |                                 |    |
|-----|---------------------------------|----|
| 1.  | مقدمة .....                     | 3  |
| .2  | مشكلة الدراسة.....              | 4  |
| .3  | أهمية الدراسة .....             | 5  |
| .4  | أهداف الدراسة .....             | 6  |
| .5  | تساؤلات الدراسة.....            | 7  |
| .6  | فروض الدراسة.....               | 7  |
| .7  | الدراسات السابقة .....          | 8  |
| 8.  | الفجوة البحثية:.....            | 12 |
| .9  | المنطلقات النظرية للدراسة ..... | 13 |
| .10 | المنهجية وطرق البحث .....       | 14 |
| .11 | مجتمع وعينة الدراسة .....       | 14 |
| .12 | أدوات الدراسة .....             | 15 |
| .13 | حدود الدراسة .....              | 17 |
| .14 | المراجع .....                   | 18 |

## 1. مقدمة

تشكل الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها أحد أكثر التحديات شيوعاً التي تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف قطاعاتها؛ إذ تشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى أن نسبة معتبرة من الاستراتيجيات التي تتم صياغتها بعناية لا تتحول إلى نتائج فعلية بسبب ضعف آليات التنفيذ والمتابعة. وقد برزت في هذا السياق وظيفتان تنظيميتان متكاملتان: مكتب إدارة الاستراتيجية (Strategy Management Office – SMO)، الذي يُعنى بصياغة الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها على المستوى المؤسسي الشامل، ومكتب إدارة المشاريع (Project Management Office – PMO)، الذي يتولى حوكمة المشاريع والبرامج التي تُترجم من خلالها الاستراتيجية إلى واقع تنفيذي ملموس.

على المستوى العالمي، أسهمت أعمال كابلان ونورتون في تأسيس مفهوم مكتب إدارة الاستراتيجية كوحدة تنسيقية تربط التخطيط بالتنفيذ، في حين تطورت أدبيات إدارة المشاريع لتبرز الدور الاستراتيجي لمكاتب إدارة المشاريع باعتبارها الذراع التنفيذية للاستراتيجية، لا مجرد جهة إشرافية على الجدولة والتكلفة. ومع ذلك، ما تزال هاتان الوظيفتان تُداران في كثير من المنظمات بوصفهما كيانات منفصلين، الأمر الذي يُنتج ازدواجية في الأدوار وفجوات في تدفق المعلومات بين من يضع الاستراتيجية ومن ينفذها عبر المشاريع.

وعلى المستوى المحلي، تكتسب هذه الإشكالية أهمية خاصة في سياق المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030، التي تعتمد بشكل أساسي على تحويل الأهداف الاستراتيجية الوطنية إلى برامج ومبادرات ومشاريع تنفيذية عبر مختلف الجهات الحكومية. وتشير تقارير الأداء الحكومي إلى أن نسبة معتبرة من الجهات الحكومية ما تزال تفتقر إلى آليات موحدة لقياس مدى مواءمة خططها ومشاريعها مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية، وهو ما يجعل دراسة العلاقة بين التكامل المؤسسي (SMO-PMO) ونجاح تنفيذ الاستراتيجية موضوعاً بحثياً ذا أولوية.

وتسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة من خلال بناء نموذج بحثي يربط بين التكامل بين مكتب إدارة الاستراتيجية ومكتب إدارة المشاريع كمتغير مستقل، ونجاح تنفيذ الاستراتيجية كمتغير تابع، مع اختبار الدور الوسيط الذي تؤديه المواءمة الاستراتيجية للمشاريع في تفسير هذه العلاقة، وذلك ضمن سياق الجهات الحكومية السعودية. ويتضمن هذا العرض المبدئي تحديداً لمشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وتساولاتها وفرضياتها، عرضاً تحليلياً نقدياً للدراسات السابقة وتحديدًا للفجوة البحثية، بياناً للمنطلقات النظرية المعتمدة، ثم وصفاً للمنهجية المقترحة ومجتمع الدراسة وعينتها وأداتها وأساليب التحليل الإحصائي، علماً بأن أداة الدراسة (الاستبيان) ستُصمَّم وتُختَبَر بالتفصيل في المرحلة النهائية من البحث.

## 2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الاستثمار الكبير الذي توجهه الجهات الحكومية السعودية نحو التخطيط الاستراتيجي ضمن برامج تحقيق رؤية 2030، فإن العديد من هذه الجهات لا تزال تواجه صعوبة في ترجمة خططها الاستراتيجية إلى مشاريع منفذة فعليًا تحقق الأثر المستهدف. وتشير دراسات حديثة إلى أن أكثر من 55% من الجهات الحكومية في المملكة لا تملك آلية موحدة لقياس مدى مواءمة خططها الاستراتيجية مع أهداف رؤية 2030، وأن أكثر من 60% من صناع القرار يواجهون صعوبة في الحصول على بيانات أداء آنية تدعم تعديل المسار الاستراتيجي عند الحاجة.

ومن الناحية المؤسسية، تُدار وظيفتا التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ المشاريع في كثير من الجهات الحكومية عبر وحدتين منفصلتين: مكتب إدارة الاستراتيجية الذي يتولى صياغة الاستراتيجية ومتابعتها على مستوى المؤشرات الكلية، ومكتب إدارة المشاريع الذي يتولى تنفيذ المشاريع وفق معايير الوقت والتكلفة والجودة دون أن يكون بالضرورة على دراية كافية بالأولويات الاستراتيجية المتغيرة. وينتج عن هذا الانفصال التنظيمي ضعف في تدفق المعلومات، وازدواجية في الأدوار، وتباين بين معايير نجاح المشروع (الالتزام بالجدول والموازنة) ومعايير نجاح الاستراتيجية (تحقيق الأثر المؤسسي والوطني المستهدف).

وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى يؤثر التكامل بين مكتب إدارة الاستراتيجية ومكتب إدارة المشاريع على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في الجهات الحكومية السعودية؟ وهل تُعد المواءمة الاستراتيجية للمشاريع آلية وسيطة تفسر هذه العلاقة؟ تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن هذا التساؤل من خلال بناء نموذج تفسيري قابل للاختبار إحصائيًا في المرحلة النهائية من البحث.

### 3. أهمية الدراسة

#### أ) الأهمية العلمية:

- إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بالتكامل بين مكتب إدارة الاستراتيجية ومكتب إدارة المشاريع، إذ يغلب على هذا الموضوع حاليًا الطابع التطبيقي/الاستشاري (تقارير معهد إدارة المشاريع PMI ومقالات الممارسين) أكثر من البحث الأكاديمي المحكّم القائم على بيانات ميدانية.
- سد فجوة معرفية تتعلق بالآلية (Mechanism) التي يُترجم من خلالها التكامل المؤسسي إلى نجاح في تنفيذ الاستراتيجية، عبر اختبار الدور الوسيط للمواءمة الاستراتيجية للمشاريع، وهو مسار لم يحظَ باختبار كمي مباشر في الدراسات السابقة.
- تقديم إطار نظري متكامل يجمع بين نظرية مكتب إدارة الاستراتيجية، ونموذج المواءمة الاستراتيجية، ونظرية الموارد والقدرات الديناميكية، بما يخدم الباحثين المهتمين بحوكمة الاستراتيجية والمشاريع.
- توفير أدلة تجريبية من بيئة القطاع الحكومي في دولة نامية تمر بتحول استراتيجي كبير (رؤية 2030)، وهو سياق ما زال ممثلًا تمثيلًا محدودًا في الأدبيات العالمية لهذا الموضوع.

#### ب) الأهمية التطبيقية:

- تزويد صناع القرار في الجهات الحكومية السعودية بأدلة عملية تدعم تصميم آليات حوكمة مشتركة بين مكنتي إدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع.
- مساعدة الجهات المعنية بتطوير الأداء الحكومي (مثل مركز قياس الأداء "أداء") على بناء مؤشرات تقييم مدى نضج التكامل المؤسسي بين الوظيفتين.
- تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في رفع كفاءة تحويل المبادرات والبرامج الاستراتيجية ضمن رؤية 2030 إلى مشاريع منفذة بنجاح.

- توفير أداة قياس (استبيان) يمكن أن تُستخدم لاحقًا من قبل جهات أخرى لتقييم مستوى المواءمة الاستراتيجية لمشاريعها بشكل دوري.

#### 4. أهداف الدراسة

##### الهدف العام:

تحليل أثر التكامل بين مكتب إدارة الاستراتيجية (SMO) ومكتب إدارة المشاريع (PMO) على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في الجهات الحكومية السعودية، من خلال الكشف عن الدور الوسيط الذي تؤديه المواءمة الاستراتيجية للمشاريع في هذه العلاقة.

##### الأهداف الخاصة:

1. تحديد المستوى الحالي للتكامل بين مكتب إدارة الاستراتيجية ومكتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية محل الدراسة.
2. قياس مستوى المواءمة الاستراتيجية للمشاريع في هذه الجهات.
3. تقييم مستوى نجاح تنفيذ الاستراتيجية في الجهات الحكومية محل الدراسة.
4. تحليل الأثر المباشر للتكامل بين SMO و PMO على نجاح تنفيذ الاستراتيجية.
5. اختبار الدور الوسيط للمواءمة الاستراتيجية للمشاريع في العلاقة بين التكامل (SMO-PMO) ونجاح تنفيذ الاستراتيجية.
6. تقديم إطار مقترح وتوصيات عملية لتعزيز التكامل المؤسسي بين مكتب إدارة الاستراتيجية ومكتب إدارة المشاريع بما يخدم تنفيذ مستهدفات رؤية 2030.

## 5. تساؤلات الدراسة

- ما مستوى التكامل بين مكتب إدارة الاستراتيجية ومكتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية؟
- ما مستوى المواءمة الاستراتيجية للمشاريع في الجهات الحكومية محل الدراسة؟
- ما مستوى نجاح تنفيذ الاستراتيجية في الجهات الحكومية محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل بين مكتب إدارة الاستراتيجية ومكتب إدارة المشاريع على نجاح تنفيذ الاستراتيجية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل بين SMO و PMO على المواءمة الاستراتيجية للمشاريع؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية للمشاريع على نجاح تنفيذ الاستراتيجية؟
- هل تتوسط المواءمة الاستراتيجية للمشاريع العلاقة بين التكامل (SMO-PMO) ونجاح تنفيذ الاستراتيجية، وهل هذه الوساطة كلية أم جزئية؟

## 6. فروض الدراسة

- الفرضية الرئيسية :  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتكامل بين مكتب إدارة الاستراتيجية ومكتب إدارة المشاريع على نجاح تنفيذ الاستراتيجية في الجهات الحكومية السعودية، من خلال الدور الوسيط للمواءمة الاستراتيجية للمشاريع.

#### الفرضيات الفرعية:

- H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل بين مكتب إدارة الاستراتيجية ومكتب إدارة المشاريع على المواءمة الاستراتيجية للمشاريع.
- H2: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية للمشاريع على نجاح تنفيذ الاستراتيجية.
- H3: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتكامل بين مكتب إدارة الاستراتيجية ومكتب إدارة المشاريع على نجاح تنفيذ الاستراتيجية.
- H4: تتوسط المواءمة الاستراتيجية للمشاريع العلاقة بين التكامل (SMO-PMO) ونجاح تنفيذ الاستراتيجية.

#### 7. الدراسات السابقة

Kaplan & Norton (2005):

مكتب إدارة الاستراتيجية ودوره في ربط صياغة الاستراتيجية بتنفيذها.

أسس كابلان ونورتون لمفهوم مكتب إدارة الاستراتيجية بوصفه وحدة تنظيمية مسؤولة عن تسعة عمليات أساسية تربط صياغة الاستراتيجية بمتابعة تنفيذها، من بينها تطوير بطاقة الأداء المتوازن، ومواءمة الوحدات التنظيمية مع الاستراتيجية، ومراجعة الاستراتيجية بشكل دوري.

شكّل هذا العمل المرجعية النظرية الأساسية التي استندت إليها معظم الدراسات اللاحقة حول مكتب إدارة الاستراتيجية، وأكد أن لهذه الوحدة دوراً جوهرياً في منظومة تنفيذ الاستراتيجية، غير أنه تناول وظيفة المكتب بمعزل عن وحدات تنفيذية أخرى كمكتب إدارة المشاريع دون اختبار العلاقة التكاملية بينهما.

:Eidsmoe (2000)

**العنوان: الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع في المنظمة.**

تناولت الدراسة الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع، موضحةً أن مهمته الجوهرية تتمثل في رفع نضج إدارة المشاريع داخل المنظمة وربط المشاريع بالخطط الاستراتيجية، بما يتجاوز الدور التقليدي المقتصر على الإشراف الإداري على المشاريع الفردية.

خلصت الدراسة إلى أن مكتب إدارة المشاريع حين يُفَعَّل استراتيجيًا يصبح ركيزة أساسية في منظومة تنفيذ الاستراتيجية، إلا أنها تناولت هذا الدور بمعزل عن العلاقة مع مكتب إدارة الاستراتيجية دون اختبار التكامل الوظيفي بين الولايتين.

Hassan (2013):

**العنوان: إطار تكاملي لتنفيذ الاستراتيجية يجمع مكتب إدارة المشاريع ومكتب إدارة الاستراتيجية ووحدة إدارة التغيير.**

عُرِضَت هذه الورقة البحثية في المؤتمر العالمي لمعهد إدارة المشاريع، وقَدِّمَت إطارًا لتنفيذ الاستراتيجية يدمج بين مكتب إدارة المشاريع، ومكتب إدارة الاستراتيجية، ووحدة إدارة التغيير المؤسسي، مستندةً إلى أدبيات الممارسة المهنية التي تصف العلاقة بين الوظيفتين بأنها تكاملية لا تنافسية، إذ يحدد مكتب إدارة الاستراتيجية الاتجاه والأولويات بينما يتولى مكتب إدارة المشاريع تنفيذها التفصيلي.

خلصت الدراسة إلى أن إخفاق هذه الولايات الثلاث في تحقيق أهدافها غالبًا ما يعود إلى عملها بشكل منفصل دون آليات تكامل واضحة، واقترحت إطارًا تنظيميًا بعمليات مشتركة لردم هذه الفجوة، وإن ظل هذا الطرح مفاهيميًا استشاريًا لم يخضع لاختبار كمي ميداني يقيس أثر درجة التكامل على نتائج تنفيذ الاستراتيجية.

(Zolfaghari, Aliahmadi, Mazdeh, & Zare, 2020)

**العنوان:** أثر المواءمة بين استراتيجية المشروع واستراتيجية الأعمال على أبعاد نجاح المشروع.

اختبرت الدراسة باستخدام نمذجة المعادلة البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) العلاقة بين مواءمة استراتيجية المشروع مع استراتيجية الأعمال وأبعاد نجاح المشروع، على عينة من 91 مشروعًا لتطوير منتجات جديدة في 30 شركة إيرانية.

خلصت الدراسة إلى أن مستوى المواءمة بين الاستراتيجيتين يؤثر تأثيرًا جوهريًا في تحقيق أبعاد النجاح المختلفة للمشروع، مما يدعم اعتبار المواءمة الاستراتيجية متغيرًا مفسرًا رئيسيًا وليس مجرد نتيجة هامشية للتخطيط، غير أن الدراسة اقتصرَت على سياق القطاع الصناعي الخاص خارج النطاق المؤسسي للقطاع الحكومي الخليجي.

:Dietrich & Lehtonen (2005)

**العنوان:** الإدارة الناجحة للمقاصد الاستراتيجية عبر حافظة المشاريع المتعددة.

تناولت الدراسة كيفية إدارة المقاصد الاستراتيجية عبر حافظة من المشاريع المتعددة في سياقات صناعية وتقنية، وفحصت العلاقة بين أهداف المشاريع الفردية والمقاصد الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

خلصت إلى أن نجاح الاستراتيجية على مستوى المنظمة يعتمد على مدى التناسق بين أهداف المشاريع الفردية والمقاصد الاستراتيجية الكلية أكثر من اعتماده على نجاح كل مشروع بمعزل عن غيره، إلا أنها اختُبرت في سياق قطاع خاص خارج النطاق الجغرافي والمؤسسي للقطاع الحكومي الخليجي.

:Bagader (2024)

**العنوان:** دور مكاتب إدارة المشاريع الناضجة في دعم تحقيق أهداف رؤية 2030.

نشر الباحث مقالًا تحليليًا على منصة Consultancy-ME بالتعاون مع شركة علم، ركّز فيه على نضج مكاتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية وانعكاسه على تحقيق مبادرات الاستراتيجية الوطنية.

أكد المقال أن مكاتب إدارة المشاريع الناضجة تضمن درجة عالية من المواءمة الاستراتيجية بين مشاريع الجهة الحكومية ومبادرات رؤية 2030، وأن هذا النضج ينعكس مباشرة على كفاءة وفعالية تحقيق الرؤية، وإن اقتصر الطرح على التحليل الوصفي دون اختبار كمي للعلاقة بين متغيرات النضج والمواءمة.

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (2025) :

العنوان: قياس فجوة المواءمة بين الخطط الاستراتيجية للجهات الحكومية السعودية وأهداف رؤية 2030.

اعتمدت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات مدعومًا بتحليل كمي وصفي لبيانات ثانوية، واستندت إلى تقرير مركز قياس الأداء " أداء (2022) " لقياس مدى مواءمة الخطط الاستراتيجية للجهات الحكومية مع أهداف رؤية 2030.

كشفت الدراسة أن أكثر من 55% من الجهات الحكومية السعودية تفتقر إلى آلية موحدة لتقييم مدى مواءمة خططها مع أهداف رؤية 2030 ، وأوصت بإنشاء آليات مركزية دورية لمتابعة هذه المواءمة وتحديثها بدلاً من الاعتماد على تقارير سنوية ثابتة.

#### تحليل مقارن للدراسات السابقة

بمقارنة الدراسات أعلاه، يلاحظ اتفاقها جميعًا على المبدأ العام القائل بأن نجاح تنفيذ الاستراتيجية يتطلب آلية مؤسسية تربط بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها عبر المشاريع، إلا أنها تتباين في زاوية المعالجة: فبينما ركزت دراسات المحور الأول والثاني على الجانب البنيوي/الوظيفي للتكامل بين SMO و PMO باستخدام مناهج وصفية ومفاهيمية أو دراسات حالة، اعتمدت دراسات المحور الثالث مناهج كمية وإحصائية (رصينة) مثل (PLS-SEM) لكنها طبقت ذلك على مستوى المشروع الفردي في قطاعات خاصة، لا على مستوى المنظمة ككل في القطاع الحكومي. أما دراسات المحور الرابع، فقد قاربت موضوع المواءمة الاستراتيجية في السياق السعودي تحديدًا، لكنها ركزت على المواءمة بين الخطط الاستراتيجية للجهات وأهداف رؤية 2030 مباشرة، دون التطرق إلى الآلية المؤسسية الداخلية) التكامل بين SMO و (PMO التي تُنتج هذه المواءمة أصلاً.

## 8. الفجوة البحثية:

استنادًا إلى التحليل المقارن للدراسات السابقة، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في ثلاثة أبعاد رئيسية:

فجوة منهجية: غلبة الطابع الوصفي/المفاهيمي على الدراسات التي تناولت التكامل بين مكتب إدارة الاستراتيجية ومكتب إدارة المشاريع تحديدًا (المحور الثاني)، في حين أن الدراسات الكمية الرصينة التي اختبرت أثر المواءمة الاستراتيجية إحصائيًا (المحور الثالث) لم تختبر هذا التكامل المؤسسي بوصفه متغيرًا مستقلًا. لم تُحدّد دراسة تجمع بين الطرفين ضمن نموذج وسيط واحد قابل للاختبار الكمي.

فجوة سياقية: تركّزت الدراسات الكمية المتعلقة بالمواءمة الاستراتيجية للمشاريع (مثل Zolfaghari et al., 2020) في قطاعات خاصة (الصناعة، تطوير المنتجات) وبيئات غير خليجية، بينما اقتصرَت الدراسات السعودية المتاحة على مستوى مواءمة الخطط الاستراتيجية مع رؤية 2030 إجمالاً، دون التطرق إلى الآلية المؤسسية الداخلية (SMO-PMO) التي تنتج هذه المواءمة.

فجوة نظرية/تطبيقية: لم تُحدّد دراسة تختبر المواءمة الاستراتيجية للمشاريع كمتغير وسيط بين التكامل المؤسسي (SMO-PMO) ونجاح تنفيذ الاستراتيجية في القطاع الحكومي، رغم أن هذه الآلية الوسيطة تُعد، نظريًا، الحلقة المفقودة التي تفسر كيف يتحول التكامل البنوي بين الوظيفتين إلى نتائج فعلية على مستوى تنفيذ الاستراتيجية لا مجرد نجاح المشاريع الفردية.

وعليه، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال بناء واختبار نموذج وسيط يربط بين التكامل (SMO-PMO) والمواءمة الاستراتيجية للمشاريع ونجاح تنفيذ الاستراتيجية، ضمن سياق الجهات الحكومية السعودية في إطار رؤية 2030.

## 9. المنطلقات النظرية للدراسة

يستند الإطار النظري للدراسة إلى أربع نظريات/نماذج رئيسية، تتكامل فيما بينها لتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة الثلاثة:

### نظرية مكتب إدارة الاستراتيجية (Office of Strategy Management)

طوّرها كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 2005) وتقوم على فكرة أن نجاح تنفيذ الاستراتيجية يتطلب وحدة تنظيمية مخصصة تتولى تنسيق العمليات المرتبطة بالاستراتيجية عبر مختلف وحدات المنظمة. تُستخدم هذه النظرية في الدراسة الحالية كأساس لتعريف المتغير المستقل (التكامل بين SMO و PMO) وتحديد أبعاده الوظيفية، باعتبار مكتب إدارة المشاريع أحد أهم الوحدات التي يفترض أن يتكامل معها مكتب إدارة الاستراتيجية.

### نموذج المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment Model)

استُمد هذا النموذج أصلاً من أعمال هندرسون وفنكاترامان (Henderson & Venkatraman, 1993) في سياق المواءمة بين استراتيجية الأعمال وتقنية المعلومات، وتُطبّق فكرته في الدراسة الحالية على العلاقة بين الاستراتيجية المؤسسية واستراتيجيات/أهداف المشاريع، باعتبار المواءمة الاستراتيجية للمشاريع متغيراً وسيطاً يفسر كيف تنتقل المواءمة من المستوى الهيكلي (التكامل بين المكتبين) إلى المستوى التشغيلي (مواءمة أهداف ومخرجات المشاريع الفردية مع الاستراتيجية).

### نظرية الموارد والقدرات الديناميكية (RBV & Dynamic Capabilities)

استناداً إلى أعمال بارني (Barney, 1991) حول نظرية الموارد، وتيس وزملائه (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) حول القدرات الديناميكية، يُنظر إلى التكامل بين مكتب إدارة الاستراتيجية ومكتب إدارة المشاريع باعتباره قدرة تنظيمية ديناميكية نادرة وصعبة التقليد، تتيح للمنظمة الاستجابة بكفاءة للتغيرات في البيئة الاستراتيجية (مثل تحديثات مستهدفات رؤية 2030) عبر إعادة توجيه محفظة المشاريع بسرعة، وهو ما يفسر نظرياً الأثر الإيجابي المتوقع لهذا التكامل على نجاح تنفيذ الاستراتيجية.

### النظرية الموقفية في إدارة المشاريع (Contingency Theory)

استناداً إلى شنهار (Shenhar, 2001) الذي أكد أن "حجماً واحداً لا يناسب جميع المشاريع"، تُستخدم هذه النظرية لتبرير أن درجة التكامل المطلوبة بين SMO و PMO، وكذلك آليات المواءمة الاستراتيجية المناسبة، قد تتباين باختلاف طبيعة الجهة الحكومية وحجم محفظة مشاريعها، وهو ما سيؤخذ بعين الاعتبار عند تفسير نتائج الدراسة الميدانية لاحقاً.

وبدمج هذه المنطلقات الأربعة، يُقترح النموذج المفاهيمي التالي للدراسة: يؤثر التكامل بين مكتب إدارة الاستراتيجية ومكتب إدارة المشاريع (متغير مستقل) في نجاح تنفيذ الاستراتيجية (متغير تابع)، بأثر مباشر وآخر غير مباشر يمر عبر المواءمة الاستراتيجية للمشاريع (متغير وسيط)، ضمن سياق مؤسسي تحكمه طبيعة الجهة الحكومية ومحفظة مشاريعها.

## 10. المنهجية وطرق البحث

### نوع البحث

بحث تفسيري/تحليلي (Explanatory Research) يهدف إلى اختبار علاقات سببية ووسيلة بين متغيرات محددة مسبقًا، بالاستناد إلى إطار نظري وفرضيات قابلة للاختبار الإحصائي.

### المنهج المتبع

تعتمد الدراسة المنهج الكمي (Quantitative Method) القائم على المسح الميداني (Survey Research)، حيث ستُجمع البيانات عبر استبيان إلكتروني يُصمَّم ويُختَبَر صدقه وثباته في المرحلة النهائية من البحث، ثم تُحلَّل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة لاختبار الفرضيات.

### خطة البحث وخطوات التنفيذ

مراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية ذات الصلة، وبناء النموذج المفاهيمي للدراسة (تم إنجازه في هذا العرض المبدئي). تصميم استبيان الدراسة بالاستناد إلى مقاييس مطورة في أدبيات سابقة قريبة من متغيرات الدراسة، مع تكييفها لسياق القطاع الحكومي السعودي.

عرض الاستبيان على لجنة من المحكمين الأكاديميين والممارسين للتحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى.

إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة صغيرة لاختبار ثبات الأداة (معامل كرونباخ ألفا) وتعديلها عند الحاجة.

توزيع الاستبيان إلكترونيًا على العينة المستهدفة من العاملين في الإدارات الاستراتيجية ومكاتب إدارة المشاريع بالجهات الحكومية.

تحليل البيانات باستخدام برامج الإحصاء المتخصصة (مثل SPSS و SmartPLS أو AMOS) لاختبار الفرضيات المباشرة والوسيطة.

مناقشة النتائج، واستخلاص التوصيات، وصياغة الإطار المقترح لتعزيز التكامل بين SMO و PMO.

## 11. مجتمع وعينة الدراسة

### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات الاستراتيجية ومكاتب إدارة المشاريع بالجهات الحكومية السعودية التي تُفَعِّل رسميًا وحدتي مكتب إدارة الاستراتيجية ومكتب إدارة المشاريع (أو ما يقوم مقامهما من تسميات تنظيمية)، وتشارك في برامج ومبادرات تحقيق رؤية 2030، سواء كانت وزارات أو هيئات حكومية أو مؤسسات عامة.

### عينة الدراسة

سُتَخْتار عينة قصدية/طبقية (Purposive/Stratified Sampling) تستهدف الفئات الأكثر ارتباطًا مباشرة بمتغيرات الدراسة، وتشمل على سبيل المثال: مديري ومسؤولي مكاتب إدارة الاستراتيجية، مديري ومسؤولي مكاتب إدارة المشاريع، مديري البرامج والمبادرات الاستراتيجية، ومسؤولي متابعة الأداء المؤسسي. وسيُحدَّد حجم العينة المستهدف وفق معادلات تحديد حجم العينة الإحصائية المعتمدة (مثل جداول كريجسي ومورجان) Krejcie & Morgan، مع استهداف ما لا يقل عن 200-250 استجابة صالحة للتحليل، بما يحقق القوة الإحصائية الكافية لتطبيق نمذجة المعادلة البنائية في المرحلة النهائية من الدراسة.

## 12. أدوات الدراسة

ستكون الأداة الرئيسية لجمع البيانات استبيانًا إلكترونيًا يُصمَّم بالتفصيل في المرحلة النهائية من البحث، ويُقترح أن يتكون من الأجزاء التالية:

### الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

الجهة الحكومية / القطاع، المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

مدى وجود مكتب إدارة استراتيجية ومكتب إدارة مشاريع رسميين في الجهة، ومستوى ارتباطهما التنظيمي.

### الجزء الثاني: مقياس ليكرت الخماسي

محور التكامل بين SMO و PMO (المتغير المستقل): يقيس أبعادًا مثل التكامل الهيكلي/التنظيمي، تبادل المعلومات والبيانات، الحوكمة المشتركة وآليات اتخاذ القرار، ووضوح الأدوار والمسؤوليات المشتركة.

محورالمواءمة الاستراتيجية للمشاريع (المتغيرالوسيط): يقيس مدى مواءمة أهداف المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية، مواءمة أولويات اختيار المشاريع مع الأولويات الاستراتيجية، ومواءمة مؤشرات أداء المشاريع مع مؤشرات الأداء الاستراتيجي.

محورنجاح تنفيذ الاستراتيجية (المتغيرالتابع): يقيس درجة تحقيق الأهداف الاستراتيجية المخطط لها، الالتزام بالجدول الزمنية والموازنات على مستوى المحفظة، رضا أصحاب المصلحة الرئيسيين، والأثر المؤسسي/الوطني المتحقق.

#### اختبارات الصدق والثبات

صدق المحكمين: عرض الأداة على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والممارسين في إدارة الاستراتيجية والمشاريع.

صدق البناء: من خلال التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis – CFA).

الثبات: حساب معامل كرونباخ ألفا (يحد أدنى مقبول 0.70) ومعامل الثبات المركب (Composite Reliability – CR) لكل محور من محاور الأداة.

#### أساليب التحليل الإحصائي

- الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة وآراء المستجيبين حول كل محور.
- اختبارات الصدق والثبات: تحليل عاملي توكيدي (CFA) ومعامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبيان.
- تحليل الارتباط (Pearson Correlation) لفحص العلاقات الأولية بين متغيرات الدراسة الثلاثة قبل الانتقال إلى النمذجة البنائية.
- نمذجة المعادلة البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) باستخدام برنامج SmartPLS ، أو نمذجة المعادلة البنائية القائمة على التباين (CB-SEM) عبر برنامج AMOS ، لاختبار الأثر المباشر بين المتغيرات.
- اختبار الوساطة (Mediation Analysis) باستخدام أسلوب الإقلاع الإحصائي (Bootstrapping) ، لتحديد معنوية الأثر غير المباشر للمواءمة الاستراتيجية للمشاريع، وتصنيف نوع الوساطة (كلية أو جزئية).
- اختبارات الفروق (Independent Samples t-test) و (One-Way ANOVA) لاستكشاف الفروق المحتملة في استجابات العينة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (نوع الجهة، سنوات الخبرة، وغيرها).

### 13. حدود الدراسة

#### أ) المجال البشري:

- مجتمع الدراسة: العاملون في الإدارات الاستراتيجية ومكاتب إدارة المشاريع بالجهات الحكومية السعودية.
- عينة الدراسة: فئات قيادية وتنفيذية ذات صلة مباشرة (مديرو ومسؤولو SMO و PMO، مديرو البرامج والمبادرات الاستراتيجية، مسؤولو متابعة الأداء).
- حجم العينة وطريقة اختيارها: عينة قصدية/طبقية لا يقل حجمها المستهدف عن 200-250 مفردة، وفق ما سيُحدّد بدقة في المرحلة النهائية بالاستناد إلى معادلات تحديد حجم العينة الإحصائية.

#### ب) المجال المكاني:

- المملكة العربية السعودية، وتحديدًا الجهات الحكومية المركزية والإقليمية المشاركة في برامج ومبادرات تحقيق رؤية 2030.

#### ج) المجال الزمني:

- فترة جمع البيانات (الربع الرابع 2026)

## 14. المراجع

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Crawford, J. K., & Cabanis-Brewin, J. (2010). *The strategic project office* (2nd ed.). CRC Press.
- Dietrich, P., & Lehtonen, P. (2005). Successful management of strategic intentions through multiple projects: Reflections from empirical study. *International Journal of Project Management*, 23(5), 386–391.
- Eidsmoe, N. (2000). The strategic program management office. *PM Network*, 14(12), 39–45.
- Englund, R. L., & Graham, R. J. (1999). From experience: Linking projects to strategy. *Journal of Product Innovation Management*, 16(1), 52–64.
- Hassan, A. H. (2013). A framework for strategy execution integrating the PMO and OCM. Paper presented at PMI Global Congress 2013—North America, New Orleans, LA. Project Management Institute.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 4–16.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The office of strategy management. *Harvard Business Review*, 83(10), 72–80.
- Shenhar, A. J. (2001). One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. *Management Science*, 47(3), 394–414.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Zolfaghari, S., Aliahmadi, A., Mazdeh, M. M., & Zare, J. (2020). The alignment between business strategy and project strategy and its effects on the dimensions of project success using PLS-SEM. *International Journal of Project Organisation and Management*, 12(3), 268–293.
- Bagader, A. (2024). The role of Project Management Offices in achieving Vision 2030 goals. Consultancy-ME.

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. (2025). (AJSRP) قياس فجوة المواءمة بين الخطط الاستراتيجية للمنظمات وأهداف رؤية 2030: دراسة تحليلية في المملكة العربية السعودية.

مركز قياس الأداء "أداء". (2022). "تقرير مؤشرات الأداء الحكومي. الرياض: المملكة العربية السعودية.

وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. الرياض.