

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

دور مكتب إدارة المشاريع PMO في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية في
المملكة العربية السعودية: دراسة نظرية في ضوء الدليل الوطني لإدارة
المشاريع

أسم الطالب

سرحان ابراهيم الاسمري

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026/06/16م – الفصل الدراسي العاشر

الشكر والتقدير

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

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

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

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

الإهداء

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

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

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

إلى كل من ساندني ووقف بجانبني خلال مسيرتي الدراسية.

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

مستخلص الدراسة

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

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

النتائج: توصلت الدراسة إلى أن مكتب إدارة المشاريع PMO يسهم في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية من خلال ستة أبعاد رئيسية، وهي: توحيد المنهجيات، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، كما بينت الدراسة أن نجاح المشاريع الحكومية يرتبط بخمسة أبعاد أساسية، وهي: الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، جودة المخرجات، تحقيق الأهداف، ورضا أصحاب المصلحة. وأظهرت نتائج التحليل النظري أن الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الست جميعها مدعومة نظرياً، بما يؤكد وجود علاقة نظرية إيجابية بين فاعلية PMO ونجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. كما أشارت الدراسة إلى أن انخفاض نسبة تعثر المشاريع بنسبة 11% ضمن إنجازات عام 2024 يعكس أهمية المتابعة والحوكمة وإدارة المخاطر في تحسين تنفيذ المشاريع الحكومية.

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

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

جدول المحتويات

2.....	الشكر والتقدير
3.....	الإهداء
4.....	مستخلص الدراسة
7.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8.....	1.1 المقدمة:
9.....	1.2 مشكلة الدراسة
9.....	1.2.1 فجوات على المستوى النظري
9.....	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي
10.....	1.3 أهمية الدراسة
10.....	1.3.1 على المستوى النظري:
10.....	1.3.2 على المستوى التطبيقي:
10.....	1.4 أسئلة الدراسة
11.....	1.5 أهداف الدراسة
11.....	1.6 فرضيات الدراسة
12.....	1.7 نموذج الدراسة
12.....	1.8 نطاق الدراسة
13.....	1.9 مخطط المشروع المقترح
14.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
15.....	2.1 المقدمة:
15.....	2.2 المتغير المستقل
17.....	2.3 المتغير التابع
18.....	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
19.....	2.5 الخاتمة
20.....	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
21.....	3.1 المقدمة
21.....	3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
22.....	3.3 تصميم البحث (بصلة البحثي)
22.....	3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
23.....	3.5 طريقة جمع البيانات
23.....	3.6 أنواع البيانات
24.....	3.7 إجراءات التحليل
24.....	3.8 الخاتمة
25.....	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

26	4.1. المقدمة
26	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
26	4.3. اختبارات الصدق والثبات
27	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
30	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
31	4.6. الخاتمة
32	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
33	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
33	5.2. توصيات الدراسة:
34	5.3. الخاتمة:
35	قائمة المراجع

جدول الأشكال

12	شكل رقم (1): نموذج الدراسة المقترح
22	شكل رقم (5): تصميم البحث وفق بصلة البحث

جدول الجداول

12	جدول رقم (1): متغيرات الدراسة
23	جدول رقم (9): مجتمع البحث والعينة الوثائقية
23	جدول رقم (11): أنواع البيانات في الدراسة
30	جدول رقم (10): نتائج اختبار الفرضيات نظريًا

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد المشاريع الحكومية أداة رئيسة لتنفيذ الخطط التنموية وتحويل السياسات العامة إلى خدمات ومخرجات ملموسة، فنجاح المشروع الحكومي لا يرتبط فقط بإنجازه، بل يرتبط أيضاً بمدى قدرته على تحقيق الأهداف العامة، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وفي المملكة العربية السعودية برزت أهمية إدارة المشاريع الحكومية مع توجه رؤية السعودية 2030 نحو بناء حكومة فاعلة عالية الأداء، تعمل بكفاءة وشفافية ومسؤولية لتحقيق التنمية المستدامة (رؤية السعودية 2030، د.ت.).

ومع توسع البرامج والمبادرات الحكومية، أصبحت الحاجة أكبر إلى أساليب إدارية منظمة تساعد الجهات الحكومية على تخطيط المشاريع ومتابعتها وضبط تنفيذها، فالجهات الحكومية لا تدير مشروعاً واحداً في الغالب، بل تدير محافظ متعددة من المشاريع والمبادرات، مما يتطلب وجود آليات واضحة لإدارة الوقت والتكلفة والجودة والمخاطر وأصحاب المصلحة، وهذا يجعل مكتب إدارة المشاريع PMO أحد المداخل المهمة لتحسين أداء المشاريع الحكومية.

ويُقصد بمكتب إدارة المشاريع PMO الوحدة التنظيمية التي تساعد الجهة على توحيد منهجيات إدارة المشاريع ومتابعة الأداء وإعداد التقارير وتقديم الدعم لمديري المشاريع وضمان الالتزام بالإجراءات المعتمدة، وقد عكست بعض التجارب السعودية أهمية هذا الدور؛ إذ حصل المركز الوطني لنظم الموارد الحكومية على جائزة التميز العالمية لأفضل مكتب إدارة مشاريع لعام 2022 تقديرًا لتطبيقه أفضل الممارسات والمنهجيات العالمية في إدارة المشاريع وأتمتة إجراءاتها (المركز الوطني لنظم الموارد الحكومية، 2022).

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

وبناءً على ذلك، تتناول هذه الدراسة موضوع دور مكتب إدارة المشاريع PMO في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة نظرية في ضوء الدليل الوطني لإدارة المشاريع، وتركز الدراسة على العلاقة بين فاعلية مكتب إدارة المشاريع بوصفه متغيراً مستقلاً، ونجاح المشاريع الحكومية بوصفه متغيراً تابعاً، اعتماداً على المصادر الرسمية السعودية والدراسات ذات الصلة.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المشاريع الحكومية تحديات تتعلق بضبط الجدول الزمني، والتحكم في التكلفة، وتحقيق الجودة، وإدارة المخاطر، والتنسيق بين أصحاب المصلحة، وعلى الرغم من وجود توجه سعودي واضح نحو تحسين كفاءة الإنفاق وجودة المشاريع الحكومية، إلا أن تطبيق المنهجيات لا يتحقق بصورة فعالة دون وجود وحدة تنظيمية قادرة على المتابعة والحوكمة وتوحيد الإجراءات، ومن هنا تظهر مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحليل دور مكتب إدارة المشاريع PMO في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء الدليل الوطني لإدارة المشاريع.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية في محدودية الدراسات العربية التي تتناول مكتب إدارة المشاريع PMO في القطاع الحكومي السعودي من منظور الإدارة العامة، إذ تميل كثير من الأدبيات إلى تناول إدارة المشاريع من منظور فني أو إنشائي، بينما يحتاج المجال الإداري إلى ربط PMO بمفاهيم الحوكمة، وكفاءة الإنفاق، وجودة الأداء الحكومي، وتحقيق أهداف السياسات العامة. كما توجد فجوة في الربط النظري بين الدليل الوطني لإدارة المشاريع ودور مكتب إدارة المشاريع داخل الجهات الحكومية، فالدليل الوطني يقدم منهجيات وأدوات، لكن الحاجة قائمة إلى توضيح كيف يمكن أن يحول PMO هذه المنهجيات إلى ممارسات مؤسسية تساعد على نجاح المشاريع الحكومية (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، د.ت.).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تتمثل الفجوة التطبيقية في أن تعدد المشاريع داخل الجهات الحكومية قد يؤدي إلى اختلاف أساليب التخطيط والتنفيذ والمتابعة إذا لم يوجد مكتب متخصص لإدارة المشاريع، وقد أشارت هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية إلى انخفاض نسبة تعثر المشاريع بنسبة 11% ضمن إنجازات عام 2024، وهو ما يبرز أهمية المتابعة والحوكمة في تحسين تنفيذ المشاريع الحكومية (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، 2024). كما تظهر فجوة تطبيقية في الحاجة إلى تعزيز دور PMO في ضبط التكلفة وتقليل الهدر وتحسين جودة المخرجات، لأن المشاريع الحكومية تعتمد على موارد عامة ويجب أن تحقق أعلى قيمة ممكنة من الإنفاق، لذلك فإن وجود مكتب إدارة مشاريع فعال يمكن أن يسهم في رصد الانحرافات، وإعداد التقارير، وإدارة المخاطر، ودعم القرار الإداري.

وبناءً على ما سبق، يتمثل السؤال الرئيسي للدراسة في الآتي: ما دور مكتب إدارة المشاريع PMO في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء الدليل الوطني لإدارة المشاريع؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تتبع أهمية الدراسة من أنها تسهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال الإدارة العامة وإدارة المشاريع الحكومية، من خلال توضيح العلاقة النظرية بين فاعلية مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الحكومية، كما تساعد الدراسة في تحديد أبعاد PMO، مثل توحيد المنهجيات، وإدارة الوقت، وإدارة التكلفة، وإدارة الجودة، وإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة. وتكتسب الدراسة أهميتها النظرية أيضاً من اعتمادها على السياق السعودي، خصوصاً الدليل الوطني لإدارة المشاريع، ورؤية السعودية 2030، وتوجهات هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، مما يجعلها مرتبطة بواقع الإدارة الحكومية في المملكة لا بمجرد إطار عام لإدارة المشاريع (رؤية السعودية 2030، د.ت.).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية في أن الدراسة تقدم تصوراً يمكن أن يفيد الجهات الحكومية في فهم دور مكتب إدارة المشاريع في تحسين تنفيذ المشاريع، فوجود PMO فعال يساعد على ضبط الجدول الزمني، ومراقبة التكلفة، وتحسين الجودة، وإدارة المخاطر، وتنظيم التواصل مع أصحاب المصلحة. كما يمكن أن تفيد الدراسة القيادات الإدارية والباحثين والطلاب من خلال تقديم نموذج نظري قابل للتطوير في دراسات لاحقة، ويمكن أن يكون هذا النموذج أساساً لدراسات ميدانية مستقبلية تقيس أثر PMO على نجاح المشاريع الحكومية باستخدام أدوات كمية أو نوعية.

1.4. أسئلة الدراسة

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

1. ما مفهوم مكتب إدارة المشاريع PMO في الجهات الحكومية؟
2. ما مفهوم نجاح المشاريع الحكومية؟
3. ما أبرز وظائف مكتب إدارة المشاريع في ضوء الدليل الوطني لإدارة المشاريع؟
4. كيف يسهم PMO في تحسين إدارة الوقت والتكلفة والجودة؟
5. كيف يسهم PMO في إدارة المخاطر وأصحاب المصلحة؟
6. ما العلاقة النظرية بين فاعلية PMO ونجاح المشاريع الحكومية؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

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

الأهداف الفرعية:

1. توضيح مفهوم مكتب إدارة المشاريع PMO في القطاع الحكومي.
2. بيان مفهوم نجاح المشاريع الحكومية وأبعاده.
3. تحديد أبرز وظائف PMO المرتبطة بالدليل الوطني لإدارة المشاريع.
4. تحليل دور PMO في تحسين الوقت والتكلفة والجودة.
5. توضيح دور PMO في إدارة المخاطر وأصحاب المصلحة.
6. بناء نموذج نظري يوضح العلاقة بين PMO ونجاح المشاريع الحكومية.

1.6. فرضيات الدراسة

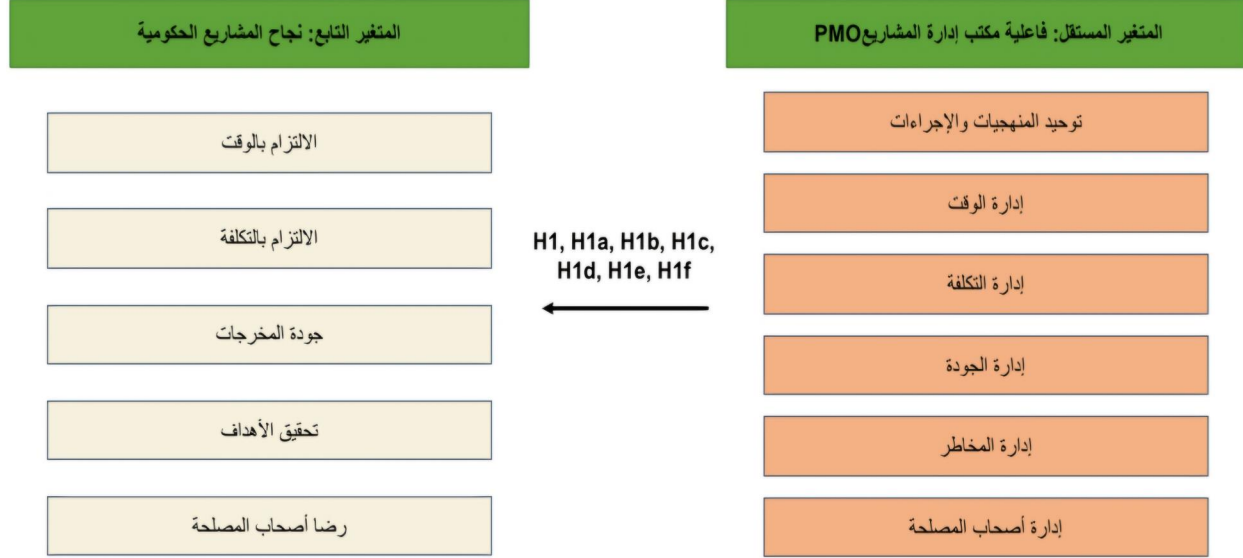
الفرضية الرئيسية: توجد علاقة نظرية إيجابية بين فاعلية مكتب إدارة المشاريع PMO ونجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة نظرية إيجابية بين توحيد منهجيات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع الحكومية.
2. توجد علاقة نظرية إيجابية بين إدارة الجدول الزمني من خلال PMO وإنجاز المشاريع في الوقت المحدد.
3. توجد علاقة نظرية إيجابية بين إدارة التكلفة من خلال PMO والالتزام بالميزانية.
4. توجد علاقة نظرية إيجابية بين إدارة الجودة من خلال PMO وتحسين مخرجات المشروع.
5. توجد علاقة نظرية إيجابية بين إدارة المخاطر من خلال PMO وتقليل تعثر المشاريع.
6. توجد علاقة نظرية إيجابية بين إدارة أصحاب المصلحة من خلال PMO ورضا الجهات المستفيدة.

1.7. نموذج الدراسة

شكل (1): نموذج الدراسة المقترح



جدول رقم (1): متغيرات الدراسة

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

1.8. نطاق الدراسة

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

الحدود الزمانية: تركز الدراسة على الفترة المعاصرة المرتبطة بتوجهات رؤية السعودية 2030، خصوصًا ما يتعلق ببناء حكومة فاعلة عالية الأداء تتسم بالكفاءة والشفافية والمساءلة، مع الاعتماد على المصادر الرسمية الحديثة المتاحة حتى عام 2026م (رؤية السعودية 2030، د.ت.).

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

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

1.9. مخطط المشروع المقترح

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.
4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.
5. الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات والاستنتاجات.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة