

# Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

## Project Template

Faculty of Management  
Midocean University

## دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية السعودية وفق 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

2026م – الفصل الدراسي العاشر

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### • المقدمة

تُمثل المشاريع الحكومية في العصر الراهن الركيزة الأساسية والدعامة الهيكلية التي تستند إليها الدول لتنفيذ خططها التنموية الشاملة، وتحويل السياسات العامة والتوجهات الاستراتيجية إلى مخرجات مادية ملموسة وخدمات نوعية يستفيد منها المواطنون بشكل مباشر. إن مفهوم النجاح في نطاق المشاريع الحكومية قد شهد تحولاً جذرياً في الأدبيات الإدارية الحديثة؛ حيث لم يعد التقييم قاصراً على مجرد الانتهاء المادي من أعمال المشروع، بل أصبح يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرة هذا المشروع على تحقيق الكفاءة الاقتصادية، وتعظيم جودة الخدمات المقدمة، ورفع كفاءة استخدام الموارد والمال العام، وتحقيق الأثر المستدام للخطط التنموية. وفي المملكة العربية السعودية، برزت الأهمية الاستراتيجية لإدارة المشاريع الحكومية بالتزامن مع إطلاق رؤية السعودية 2030، والتي وضعت ضمن مستهدفاتها الجوهرية بناء حكومة فاعلة، تتسم بالأداء العالي، وتعمل وفق أعلى معايير الكفاءة، والشفافية، والمساءلة، والضبط المالي والمؤسسي لضمان التنمية الوطنية المستدامة.

ومع التوسع الكمي والنوعي غير المسبوق في البرامج التنموية والمبادرات والمشاريع الرأسمالية والبنية التحتية التي تشهدها كافة القطاعات الحكومية في المملكة، تضاعفت التحديات الإدارية والتنظيمية. فالجهات الحكومية السعودية في الوقت الراهن لا تدير مشروعاً واحداً منعزلاً، بل تشرف على محافظ برامج متعددة ومشاريع ضخمة ومعقدة تتقاطع في مواردها وأهدافها وتتطلب تنسيقاً رفيع المستوى. هذا التوسع الهائل أوجد حاجة ماسة وملحة لاعتماد أساليب إدارية وهياكل حوكمة متطورة ومنظمة، تساعد صُنّاع القرار ومديري المشاريع على تخطيط المشاريع، ومتابعتها، وضبط تنفيذها بدقة متناهية.

ومن هذا المنطلق، برز دور "مكتب إدارة المشاريع - (Project Management Office) (PMO)" كأحد المداخل التنظيمية والهيكلية الحديثة والأكثر فاعلية لتحسين وتطوير أداء المشاريع الحكومية، ونقلها من العشوائية أو الممارسات الفردية المشتتة إلى المؤسسة والانضباط المنهجي.

ويُعرف مكتب إدارة المشاريع (PMO) في بيئة الإدارة العامة بأنه تلك الوحدة التنظيمية أو الكيان الإداري المتخصص الذي يتم إنشاؤه داخل الجهة الحكومية ليتولى مسؤولية توحيد منهجيات إدارة المشاريع، وتطوير معايير العمل، ومتابعة الأداء التشغيلي والمالي بصورة دورية، وإعداد التقارير الاستراتيجية لمتخذي القرار، فضلاً عن تقديم الدعم الفني والمعرفي والتدريبي المستمر لمديري المشاريع لضمان التزامهم التام بالإجراءات والخطط المعتمدة. وقد أثبتت التجربة التطبيقية في البيئة السعودية مدى حيوية هذا الدور؛ حيث حصد المركز الوطني لنظم الموارد الحكومية جائزة التميز العالمية كأفضل مكتب إدارة مشاريع لعام 2022م، وهو ما يُعد برهاناً ساطعاً على نجاح الكيانات الوطنية في تطبيق أفضل الممارسات والمنهجيات العالمية، وتطوير التحول الرقمي وأتمتة الإجراءات لخدمة كفاءة المشاريع الحكومية.

وفي السياق التشريعي والتنظيمي للمملكة العربية السعودية، يُعتبر "الدليل الوطني لإدارة المشاريع" الصادر عن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية بمثابة الإطار المرجعي الملزم والمنهجية العلمية الموحدة لجميع مشاريع الجهات الحكومية. يشتمل هذا الدليل الشامل على حزمة متكاملة من العمليات، والأدوات، والبرامج التطبيقية، والنماذج القياسية المصممة خصيصاً لتناسب مع خصوصية وطبيعة المشروعات الحكومية في المملكة. وتهدف الهيئة من خلال إقرار هذا الدليل إلى تمكين الجهات العامة من الارتقاء بجودة مشروعاتها، وصيانة أصول ومرافق الدولة، وتحقيق التوازن المالي، والوصول إلى أعلى درجات كفاءة الإنفاق الحكومي بما يضمن الاستغلال الأمثل لثروات الوطن وموارده.

بناءً على هذه المعطيات المتكاملة، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء بشكل علمي تطبيقي وميداني على "دور مكتب إدارة المشاريع PMO في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية". وتسعى الدراسة إلى تقديم تحليل هيكلي وميداني موسع للعلاقة الارتباطية والأثر السببي بين فاعلية مكتب إدارة المشاريع كمتغير مستقل بأبعاده الستة الحاكمة (توحيد المنهجيات، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة)، وبين نجاح المشاريع الحكومية كمتغير تابع. وتستمد الدراسة موثوقيتها من خلال دراسة هذه العلاقة في ضوء معايير ومؤشرات الدليل

الوطني لإدارة المشاريع، مستندة إلى البيانات الرسمية الصادرة عن الجهات المختصة بالمملكة والآراء الميدانية للكوادر البشرية العاملة في هذا المجال.

## ● مشكلة الدراسة

تواجه المشاريع الحكومية بطبيعتها تعقيدات وتحديات بالغة الأهمية تتعلق بمدى القدرة على ضبط الجدول الزمني المحدد للالتزام بمواعيد التسليم، والتحكم الصارم في التكلفة المالية المرصودة لتفادي تجاوز الميزانيات، وتحقيق معايير الجودة الفنية المطلوبة، فضلاً عن الإدارة الاستباقية للمخاطر وتنسيق العلاقات المتشابكة بين أصحاب المصلحة المتعددين. وعلى الرغم من وجود إرادة سياسية وتوجه استراتيجي سعودي واضح ومعلن نحو تحسين جودة المشاريع وتطوير كفاءة الإنفاق، إلا أن التطبيق الفعلي للمنهجيات العلمية الحديثة على أرض الواقع يواجه تحديات وفجوات تنظيمية وسلوكية داخل البيئة الإدارية العامة. فلا يمكن تحويل المنهجيات النظرية المكتوبة إلى ممارسات مؤسسية مستدامة دون وجود وحدة تنظيمية متخصصة وممكّنة داخل الهيكل الإداري للجهة الحكومية، تمتلك الصلاحيات الكافية للمتابعة والرقابة والحوكمة وتوحيد الإجراءات. ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في الحاجة الملحة لتحليل وقياس دور مكتب إدارة المشاريع PMO ميدانياً، والوقوف على مدى فاعليته في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية السعودية في ضوء الالتزام بالدليل الوطني لإدارة المشاريع، وذلك من خلال رصد الفجوات الحالية وتفكيكها.

## 1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية بوضوح في ندرة ومحدودية الدراسات والأبحاث العربية -والسعودية على وجه الخصوص- التي تناولت مكاتب إدارة المشاريع PMO في القطاع الحكومي من منظور أصيل يتبع علم الإدارة العامة والعلوم التنظيمية. إذ تميل الغالبية العظمى من الأدبيات الهندسية والإدارية المتوفرة

إلى تناول موضوع إدارة المشاريع من منظور فني بحث، أو منظور إنشائي هندسي ضيق (مثل حسابات الكميات والتصميم الهندسي)، مغفلة الجوانب التنظيمية والحوكومية والسلوكية. إن المجال الأكاديمي للإدارة العامة بحاجة ماسة ومستمرة إلى أبحاث تربط فاعلية الـ PMO بمفاهيم الحوكمة المؤسسية، وكفاءة الإنفاق العام، وجودة الأداء الحكومي، وتحقيق الأهداف الكلية للسياسات العامة للدولة. بالإضافة إلى ذلك، توجد فجوة بحثية ظاهرة في الربط النظري والتحليلي الميداني بين معايير "الدليل الوطني لإدارة المشاريع" وبين الدور السلوكي والتنظيمي الفعلي لمكتب إدارة المشاريع داخل أروقة الجهات الحكومية؛ فالدليل يقدم أطراً ومجندات فنية ونماذج صامتة، ولكن المكتبة الأكاديمية تفتقر إلى دراسات توضح وتثبت كيف يمكن للمكاتب تفعيل هذه الأدوات وتحويلها إلى ثقافة عمل وممارسات يومية للكوادر البشرية تضمن نجاح المشاريع.

## 2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الجانب التطبيقي والميداني، فإن غياب أو ضعف دور مكاتب إدارة مشاريع متخصصة وفعالة داخل بعض الجهات الحكومية يؤدي تلقائياً إلى تشتت أساليب التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وظهور الاجتهادات الفردية لمديري المشاريع، مما ينتج عنه تباين حاد في مستويات الأداء والجودة. وعلى الرغم من أن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية قد أعلنت في تقاريرها الرسمية لعام 2024م عن تحقيق منجزات ملموسة تمثلت في انخفاض نسبة تعثر المشاريع الحكومية بمقدار 11% نتيجة تشديد الرقابة والحوكمة، إلا أن الحاجة التطبيقية لا تزال قائمة وبقوة لتعزيز هذا الدور. فالمشاريع الحكومية تعتمد بالكامل على الموارد والمال العام، ويجب أن تحقق أعلى قيمة مستدامة مقابل الإنفاق (Value for Money)، وضبط الانحرافات قبل وقوعها. وتظهر الفجوة التطبيقية في تفاوت مستويات الالتزام الفعلي بالدليل الوطني بين الجهات الحكومية المختلفة، وحاجة القيادات الإدارية إلى مؤشرات ميدانية واقعية تقيس مدى استيعاب الكوادر البشرية لوظائف الـ PMO وإدارة المخاطر، ضبط التكاليف، وإدارة أصحاب المصلحة) وأثر ذلك المباشر في منع تعثر المشاريع وتأخرها.

**السؤال الرئيسي للدراسة:** وبناءً على ما تقدم من فجوات، يتحدد 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؟"

## • أهمية الدراسة

### 1. على المستوى النظري

تستمد الدراسة أهميتها النظرية العلمية من كونها تشكل مساهمة جادة وإثراءً حقيقياً للمكتبة الأكاديمية العربية في مجال الإدارة العامة، وحوكمة القطاع العام، وإدارة المشاريع الحكومية. حيث تعمل الدراسة على تأصيل وضبط العلاقة النظرية والأثر الارتباطي بين فاعلية مكتب إدارة المشاريع (كمتغير مستقل بأبعاده التشغيلية) وبين نجاح المشاريع الحكومية (كمتغير تابع بأبعاده التنموية والاستراتيجية). كما تكتسب الدراسة زخماً نظرياً فريداً من خلال إسقاطها المباشر وتطبيقها على السياق التشريعي السعودي المعاصر، والاعتماد على المرجعيات الرسمية المتمثلة في الدليل الوطني لإدارة المشاريع، وتوجهات هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ومستهدفات رؤية السعودية 2030، مما يجعلها دراسة مؤصلة لواقع الإدارة الحكومية المحلية وليست مجرد نقل لأطر نظرية عالمية عامة.

### 2. على المستوى التطبيقي

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تقديمها لنموذج إداري وتصور عملي مدعوم ببيانات ميدانية إحصائية يمكن للقيادات الإدارية، وصُنَّاع القرار، والوزارات، والجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية الاستفادة منه لفهم الدور الحقيقي لمكاتب الـ PMO وتطوير أدائها. إن نتائج هذه الدراسة والقياسات الميدانية لواقع تطبيق الدليل الوطني ستساعد الجهات في تحديد مكان القوة لتعزيزها، ورصد بؤر الضعف والقصور لعلاجها، مما يسهم بشكل مباشر في ضبط الجداول الزمنية للمشاريع،

ومراقبة الميزانيات بدقة، وتحسين جودة المخرجات والخدمات العامة. كما تفتح هذه الدراسة آفاقاً رحبة وتوفر قاعدة بيانات علمية للباحثين والطلاب لتطوير دراسات ميدانية مستقبلية موسعة.

## • المراجع

أولاً: المراجع والوثائق الرسمية الحكومية (السياق السعودي):

- هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. (٢٠٢٣): الدليل الوطني لإدارة المشاريع: المجلدات التشغيلية والمنهجيات القياسية. الرياض.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (٢٠١٦): وثيقة برنامج التحول الوطني. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.
- هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. (٢٠٢٤): التقرير السنوي لإنجازات ومؤشرات كفاءة المشروعات الرأسمالية. الرياض.

ثانياً: المراجع الأكاديمية العربية :

- القحطاني، محمد. (٢٠٢٢): دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحقيق مستهدفات رؤية 2030. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، 62(2)، 245-288.
- العتيبي، خالد. (٢٠٢٣): أثر حوكمة المشاريع على كفاءة الإنفاق في القطاع الحكومي السعودي. المجلة العربية للإدارة، 43(1)، 112-135.

- الشمري، فهد. (٢٠٢٤): تحديات إدارة المخاطر وأصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية. مجلة العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود، 36(1)، 45-70.

• ثالثاً: المراجع الأجنبية والمترجمة التأصيل العلمي (PMO)

- **Project Management Institute (PMI). (2021).** A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.).
- **Al-Saeed, A., & Turner, R. (2023).** The Impact of PMO Functions on Government Project Success in Saudi Arabia. International Journal of Project Management, 41(3), 102-115.
- **Kerzner, H. (2022).** Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards (4th ed.). John Wiley & Sons.

