

دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء مشاريع البنية التحتية دراسه
ميدانية على الجهات الحكومية بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

عبدالمجيد الاموي

الرقم الجامعي 253002095

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

3	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أسئلة الدراسة
7	فروض الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	الدراسات السابقة:
	المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل) مكتب إدارة المشاريع (PMO وعلاقته
10	بمتغيرات أخرى
	المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (أداء مشاريع البنية التحتية) وعلاقته بمتغيرات
13	أخرى
16	الفجوة البحثية
17	المنطلقات النظرية للدراسة:
20	المنهجية وطرق البحث:
20	مجتمع وعينة الدراسة
21	مصادر جمع البيانات
21	أداة الدراسة (الاستبانة)
22	الأساليب الإحصائية المستخدمة
23	حدود الدراسة
25	المراجع:

مقدمة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات جذرية في أساليب إدارة المشاريع، فرضتها التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال وتنامي حجم المشاريع وتعقدها وتعدد أطرافها المعنية، مما أوجد حاجة ملحة لدى المنظمات الحكومية والخاصة على حدٍ سواء إلى تبني أطر إدارية حديثة تضمن تنفيذ مشاريعها بالكفاءة والفعالية المطلوبتين. وقد أصبحت إدارة المشاريع بمفهومها المعاصر علمًا قائمًا بذاته يستند إلى منهجيات ومعايير دولية معتمدة، تتجاوز النظرة التقليدية التي كانت تقتصر على الجوانب الفنية والهندسية لتشمل أبعادًا استراتيجية وتنظيمية ومؤسسية أوسع نطاقًا. (Syalevi et al., 2024)

ويؤدي مكتب إدارة المشاريع دورًا محوريًا ومتعدد الأبعاد في المنظمات القائمة على المشاريع، إذ يتولى مسؤوليات جوهرية تتراوح بين التخطيط الاستراتيجي للمشاريع ومواءمة أهدافها مع الرؤية المؤسسية الشاملة، وتطوير المنهجيات والمعايير الموحدة التي تضمن اتساق ممارسات إدارة المشاريع عبر المنظمة، فضلًا عن دوره في مراقبة الأداء والتحكم فيه من خلال مؤشرات قياس واضحة وآليات إبلاغ منتظمة للإدارة العليا. كما يضطلع مكتب إدارة المشاريع بمهمة تعزيز البنية التنظيمية والاتصال المؤسسي بما يكفل التنسيق الفعال بين المشاريع المتعددة وتخصيص الموارد بالشكل الأمثل، مما يُعزز قدرة المنظمة على تنفيذ خططها الاستراتيجية من خلال الإنجاز الناجح لمشاريعها. (Sandhu et al., 2024)

وتحظى مشاريع البنية التحتية بأهمية استثنائية في منظومة التنمية الوطنية لأي دولة، كونها تُشكّل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والخدمية، وتُعدّ مؤشرًا رئيسيًا على مستوى تقدم الدول وجاهزيتها لتحقيق التنمية المستدامة. وتتسم هذه المشاريع بخصائص فريدة تميزها عن غيرها من المشاريع، إذ تتطلب استثمارات مالية ضخمة وفترات تنفيذ طويلة وتنسيقًا مؤسسيًا عالي المستوى بين جهات متعددة، مما يجعل أداءها مرهونًا بمدى فعالية الأطر الإدارية والتنظيمية المُتبعة في تخطيطها وتنفيذها ومتابعتها (الحسن، 2025).

ويرتبط أداء مشاريع البنية التحتية بمجموعة من المعايير الجوهرية التي تُحدد مدى نجاحها، تشمل الالتزام بالجدول الزمنية المعتمدة والميزانيات المرصودة ومواصفات الجودة المحددة، إلى جانب تحقيق رضا أصحاب المصلحة والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة. وقد أثبتت الدراسات أن تحسين أداء هذه المشاريع يستلزم اعتماد منظومة إدارية شاملة تتكامل فيها عناصر التخطيط والتنظيم والمراقبة والتقييم،

وأن غياب مثل هذه المنظومة يؤدي إلى تعثر المشاريع وتأخرها وتجاوز تكاليفها (الزعيبي والجبير، 2021)

وتأسيساً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، المراقبة والتحكم في الأداء، توحيد المنهجيات والمعايير، إدارة الموارد والاتصال المؤسسي) على تحسين أداء مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، وذلك في ظل الأهمية المتنامية التي توليها المملكة العربية السعودية لتطوير البنية التحتية ضمن مستهدفات رؤية 2030.

مشكلة الدراسة

تُمثّل مشاريع البنية التحتية العمود الفقري لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي دولة، إذ تُشكّل الأساس الذي تُبنى عليه مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية، وتُعدّ مؤشراً جوهرياً على مدى تقدم الدول وقدرتها على تحقيق التنمية المستدامة. وتولي المملكة العربية السعودية اهتماماً استثنائياً بمشاريع البنية التحتية في إطار رؤية 2030 التي تستهدف تحويل المملكة إلى نموذج عالمي رائد في التنمية الشاملة، حيث تُنفّذ مدينة الرياض بوصفها العاصمة والمركز الاقتصادي والإداري للمملكة مئات المشاريع الضخمة في قطاعات النقل والطرق والمياه والصرف الصحي والكهرباء والمرافق العامة، وذلك بميزانيات تُقدّر بمئات المليارات من الريالات. غير أن الواقع العملي يكشف عن تحديات جوهريّة تواجه هذه المشاريع، تتمثل في تأخر نسبة كبيرة منها عن الجداول الزمنية المعتمدة، وتجاوز التكاليف الفعلية للميزانيات المرصودة، وتدني مستوى الجودة في بعض المخرجات، وضعف التنسيق بين الجهات الحكومية المتعددة المعنية بالتنفيذ، مما يؤثر سلباً على كفاءة الإنفاق الحكومي ويُعيق تحقيق المستهدفات التنموية.

وتشير الأدبيات الإدارية المعاصرة إلى أن كثيراً من إخفاقات المشاريع الإنشائية ومشاريع البنية التحتية لا تعود إلى أسباب فنية أو هندسية بحتة، وإنما ترتبط ارتباطاً وثيقاً بغياب الأطر المؤسسية الفعّالة لإدارة المشاريع، وافتقار المنظمات إلى كيان مركزي يتولى التخطيط الاستراتيجي والمراقبة المنهجية وتوحيد المعايير وتنسيق الموارد عبر المشاريع المتعددة. وفي هذا السياق، برز مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office – PMO) كأحد أهم الحلول الإدارية الحديثة التي تبنتها المنظمات الرائدة

عالمياً لمعالجة هذه التحديات، حيث يُوفّر إطاراً حوكمياً متكاملًا يضمن مواءمة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية، وتوحيد منهجيات العمل، ومتابعة الأداء بشكل منهجي، وتخصيص الموارد بكفاءة، وتعزيز التواصل بين أصحاب المصلحة.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام العالمي بمكاتب إدارة المشاريع ودورها المحوري في تحسين أداء المشاريع، كما أكدت دراسات كل من (Agyeman-Boakye, Kissi & Abu, 2025) و (Sandhu et al., 2024) و (Umasekar, 2024)، إلا أن البيئة الحكومية السعودية لا تزال تفتقر إلى دراسات ميدانية معمّقة تتناول هذا الموضوع، لا سيما في سياق مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض. فمعظم الدراسات المتاحة إما أُجريت في بيئات غربية تختلف في خصائصها التنظيمية والثقافية عن البيئة السعودية، أو تناولت قطاعات أخرى غير البنية التحتية الحكومية، أو ركّزت على جوانب جزئية من إدارة المشاريع دون تناول مكتب إدارة المشاريع كمنظومة متكاملة الأبعاد. كما أن الدراسات العربية في هذا المجال كدراسة العبدالات والشورة (2021) ودراسة الزعبي والجغبير (2021) ودراسة الجبوري ومصطفى (2021) تناولت متغيرات مرتبطة بإدارة المشاريع الإنشائية في بيئات أردنية وعراقية، إلا أنها لم تتطرق بشكل مباشر إلى دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) كمتغير مستقل بأبعاده المتكاملة في تحسين أداء مشاريع البنية التحتية الحكومية.

وتأسيساً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في وجود فجوة بحثية واضحة تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت أثر مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده المتكاملة على أداء مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية السعودية، في ظل التحديات المتنامية التي تواجهها هذه المشاريع من تأخر وتجاوز للتكاليف وضعف في التنسيق المؤسسي. ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما أثر مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده (النخطيط الاستراتيجي للمشاريع، المراقبة والتحكم في الأداء، توحيد المنهجيات والمعايير، إدارة الموارد والاتصال المؤسسي) على تحسين أداء مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، المراقبة والتحكم في الأداء، توحيد المنهجيات والمعايير، إدارة الموارد والاتصال المؤسسي) على تحسين أداء مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي للمشاريع على تحسين أداء مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.
- التعرف على أثر المراقبة والتحكم في الأداء على تحسين أداء مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.
- التعرف على أثر توحيد المنهجيات والمعايير على تحسين أداء مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.
- التعرف على أثر إدارة الموارد والاتصال المؤسسي على تحسين أداء مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.
- الكشف عن مستوى تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده المختلفة في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.
- تقييم مستوى أداء مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.
- تقديم توصيات علمية وعملية للجهات الحكومية بمدينة الرياض حول كيفية تعزيز دور مكتب إدارة المشاريع لتحسين أداء مشاريع البنية التحتية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

أسئلة الدراسة

ما أثر مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، المراقبة والتحكم في الأداء، توحيد المنهجيات والمعايير، إدارة الموارد والاتصال المؤسسي) على تحسين أداء مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- **السؤال الفرعي الأول:** ما أثر التخطيط الاستراتيجي للمشاريع على تحسين أداء مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟
- **السؤال الفرعي الثاني:** ما أثر المراقبة والتحكم في الأداء على تحسين أداء مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟
- **السؤال الفرعي الثالث:** ما أثر توحيد المنهجيات والمعايير على تحسين أداء مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟
- **السؤال الفرعي الرابع:** ما أثر إدارة الموارد والاتصال المؤسسي على تحسين أداء مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟
- **السؤال الفرعي الخامس:** ما مستوى تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده المختلفة في الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟
- **السؤال الفرعي السادس:** ما مستوى أداء مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، المراقبة والتحكم في الأداء، توحيد المنهجيات والمعايير، إدارة الموارد والاتصال المؤسسي) على تحسين أداء مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى: (H01)** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للمشاريع على تحسين أداء مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

- الفرضية الفرعية الثانية: (H02) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمراقبة والتحكم في الأداء على تحسين أداء مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثالثة: (H03) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتوحيد المنهجيات والمعايير على تحسين أداء مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الرابعة: (H04) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد والاتصال المؤسسي على تحسين أداء مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

- تسهم هذه الدراسة في سدّ الفجوة البحثية في المكتبة العربية حول موضوع مكتب إدارة المشاريع (PMO) ودوره في تحسين أداء مشاريع البنية التحتية، وهو مجال لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات العربية مقارنةً بالدراسات الغربية، مما يُوفر إطارًا مرجعيًا جديدًا للباحثين والأكاديميين المهتمين بهذا الحقل المعرفي.
- تُقدّم الدراسة نموذجًا نظريًا يربط بين أبعاد مكتب إدارة المشاريع (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، المراقبة والتحكم في الأداء، توحيد المنهجيات والمعايير، إدارة الموارد والاتصال المؤسسي) وأداء مشاريع البنية التحتية، مما يُثري الإطار النظري لإدارة المشاريع ويُوفر أساسًا علميًا لدراسات مستقبلية.
- تُقدّم الدراسة اختبارًا ميدانيًا لمفاهيم ونظريات مكتب إدارة المشاريع التي نشأت في بيئات غربية، وتتحقق من مدى صلاحيتها وقابليتها للتطبيق في البيئة السعودية والعربية، مما يُسهم في تطوير المعرفة الإدارية بما يتلاءم مع خصوصيات المنطقة.

- تُمهّد الدراسة الطريق أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة أو معدّلة أخرى كالثقافة التنظيمية والتحول الرقمي والنضج المؤسسي في إدارة المشاريع، مما يُعمّق فهم العلاقة بين مكتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع الحكومية.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

- تكتسب الدراسة أهمية بالغة في ظل التوجه الاستراتيجي للمملكة نحو تطوير البنية التحتية ضمن رؤية 2030 ومشاريعها العملاقة كمشروع نيوم والقدية ومشروع البحر الأحمر، حيث تُقدّم رؤية عملية حول كيفية تعزيز دور مكتب إدارة المشاريع لضمان تنفيذ هذه المشاريع بالكفاءة والفعالية المطلوبة.
- تُزوّد الدراسة القيادات والمسؤولين في الجهات الحكومية بمدينة الرياض بتوصيات قائمة على أدلة علمية حول أفضل الممارسات في إنشاء وتفعيل مكاتب إدارة المشاريع، مما يُساعدهم في اتخاذ قرارات مبنية على أساس علمي لتحسين أداء مشاريعهم.
- تُسهم الدراسة في الكشف عن نقاط القوة التي يمكن تعزيزها ونقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة في ممارسات مكتب إدارة المشاريع بالجهات الحكومية، مما يُوفّر خريطة طريق واضحة لتحسين الأداء المؤسسي في إدارة مشاريع البنية التحتية.
- تُسهم نتائج الدراسة في ترشيد الإنفاق الحكومي على مشاريع البنية التحتية من خلال تحسين آليات التخطيط والمراقبة وتخصيص الموارد، مما يُقلّل من الهدر المالي والتأخير في التنفيذ وتجاوز الميزانيات المعتمدة.

الدراسات السابقة:

تُعَدّ مشاريع البنية التحتية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها عملية التنمية الشاملة في أي دولة، إذ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين جودة الحياة وتعزيز القدرة التنافسية الاقتصادية. وفي ظل التعقيد المتزايد لهذه المشاريع من حيث الحجم والتكلفة وتعدد الأطراف المعنية، برزت الحاجة الماسّة إلى تبني آليات إدارية حديثة تضمن تحقيق الأهداف المرجوة ضمن الوقت والميزانية والجودة المحددة. ومن أبرز هذه الآليات مكتب إدارة المشاريع (PMO) الذي يُعدّ كياناً استراتيجياً يتولى توحيد المنهجيات والمعايير،

وتقديم الدعم الفني والإداري، ومراقبة الأداء، وتعزيز التواصل بين أصحاب المصلحة، مما يساهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد حظي موضوع مكتب إدارة المشاريع ودوره في تحسين أداء المشاريع باهتمام أكاديمي وبحثي متنامٍ على المستويين العربي والدولي، حيث تناولت العديد من الدراسات هذا الموضوع من زوايا متعددة تتراوح بين دراسة وظائف المكتب وعلاقتها بالأداء، ودراسة أثر تطبيق منهجيات إدارة الجودة والتخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع الإنشائية. وفيما يلي عرض للدراسات السابقة مقسمة إلى محورين: المحور الأول يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (مكتب إدارة المشاريع (PMO) وعلاقته بمتغيرات أخرى، والمحور الثاني يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (أداء مشاريع البنية التحتية) وعلاقته بمتغيرات أخرى.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (مكتب إدارة المشاريع (PMO) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة (Agyeman-Boakye, Kissi & Abu, 2025) بعنوان "Examining the relationship between project management office functions and project performance in Ghana: a structural equation modelling approach"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير وظائف مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعادها (المراقبة والتحكم في أداء المشاريع، تطوير المنهجيات والكفاءات، الإدارة الاستراتيجية، إدارة المشاريع المتعددة، التعلم التنظيمي، الهيكل التنظيمي والاتصال) على أداء المشاريع في قطاعات الأعمال المختلفة في غانا باعتبارها من الدول ذات الدخل المتوسط المنخفض. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على المسح المقطعي، وتكونت العينة من (256) متخصصًا في إدارة المشاريع يعملون في (10) قطاعات أعمال مختلفة في غانا، وتم جمع البيانات من خلال استبانات مغلقة، ثم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) للتحقق من العلاقات الافتراضية بين المتغيرات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن وظائف مكتب إدارة المشاريع فسّرت بدرجة متوسطة أداء المشاريع بنسبة ($R^2 = 0.34$)، وأن النشاط الإجمالي لمكتب إدارة المشاريع كان له أعلى تأثير على الأداء البيئي ($R^2 = 0.467$)، كما أن وظيفة المراقبة والتحكم كانت الأكثر تأثيرًا وارتبطت بأداء التكلفة والجودة ونطاق

المشروع. وأوصت الدراسة بضرورة تكييف أنشطة مكتب إدارة المشاريع وفقاً لسياق الأعمال المحلي في الدول النامية، وتوسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات وبيئات أعمال متنوعة.

دراسة (Sandhu, Al Ameri, Shahzad & Naseem, 2024) بعنوان "The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده (الإدارة الاستراتيجية، تطوير منهجيات وكفاءات إدارة المشاريع، المراقبة والتحكم في الأداء، التعلم التنظيمي، إدارة المشاريع المتعددة، الهيكل التنظيمي والاتصال، استدامة قيمة المشروع (على تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المنظمات القائمة على المشاريع في دولة الإمارات العربية المتحدة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي القائم على الاستبانة، وتكونت العينة من (268) استبانة صالحة للتحليل من أصل (450) استبانة وُزعت على العاملين في (19) منظمة حكومية وشبه حكومية قائمة على المشاريع، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (MRA) عبر برنامج SPSS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أربعة أدوار لمكتب إدارة المشاريع كان لها أثر جوهري على تنفيذ الخطط الاستراتيجية وهي: الإدارة الاستراتيجية ($\beta = 0.374$) ، وتطوير المنهجيات والكفاءات ($\beta = 0.234$) ، والمراقبة والتحكم ($\beta = 0.158$) ، والهيكل التنظيمي والاتصال ($\beta = 0.163$) ، بينما لم تكن أدوار التعلم التنظيمي وإدارة المشاريع المتعددة واستدامة القيمة ذات دلالة إحصائية. وأوصت الدراسة بتعزيز الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع وربط أنشطته بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

دراسة (Umasekar, 2024) بعنوان "Evaluating the role of project management offices (PMOs) in large-scale construction projects: insights from construction industry professionals"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) بأبعادها (مواءمة أهداف المشروع، كفاءة تخصيص الموارد، توحيد العمليات، تسهيل الاتصال، فعالية إدارة المخاطر) في مشاريع البناء واسعة النطاق، وذلك من خلال استطلاع آراء المتخصصين في صناعة البناء والتشييد. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط الذي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، حيث تم توزيع استبانة إلكترونية

منظمة تضمنت أسئلة مغلقة ومفتوحة على مجموعة متنوعة من المتخصصين في صناعة البناء عبر الجمعيات المهنية والشبكات الصناعية، وتم تحليل البيانات الكمية باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS) والبيانات النوعية بالتحليل الموضوعي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مكاتب إدارة المشاريع تُعدّ فعالة بدرجة عالية في مواءمة أهداف المشروع (4.25 من 5)، وتوحيد العمليات (4.38 من 5)، وإدارة المخاطر (4.29 من 5)، كما أن أكثر من (89%) من المستجيبين أبدوا رضاهم عن أداء مكتب إدارة المشاريع، فيما أشار (75.6%) إلى تحسن مشاركة أصحاب المصلحة. وأوصت الدراسة بتعزيز القيادة الفعالة داخل مكاتب إدارة المشاريع، ودمج ممارسات الاستدامة والتقنيات المبتكرة في عمليات إدارة المشاريع الإنشائية الكبرى.

دراسة (Syalevi, Raharjo & Wibowo, 2024) بعنوان "The impact of Project Management Offices on organizational performance: a comprehensive review of the literature"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) بأبعادها (المعرفة والكفاءة، التدريب، بيئة العمل، استخدام التكنولوجيا، التعاون، العلاقات الشخصية) في تحسين الأداء التنظيمي باستخدام إطار القيم المتنافسة (Competing Values Framework)، مع إجراء مقارنة بين تأثير مكاتب إدارة المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والقطاعات غير التكنولوجية. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة الشاملة للأدبيات، حيث تم تقييم (5) نماذج و(17) مقياساً للأداء ضمن صناعة تكنولوجيا المعلومات وعبر القطاعات المختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود اختلافات جوهرية في أولويات مكاتب إدارة المشاريع بين القطاعات، حيث تُركّز القطاعات غير التكنولوجية على العلاقات الشخصية والتدريب القائم على الكفاءة وبيئة العمل، بينما تُركّز قطاعات تكنولوجيا المعلومات على معرفة فرق مكتب إدارة المشاريع والتدريب الفعال واستخدام التكنولوجيا والتعاون لتحقيق نجاح المشاريع، كما أبرزت قطاعات تكنولوجيا المعلومات دور التكنولوجيا في تجنب إخفاقات إدارة المشاريع والتسليم في المواعيد المحددة. وأوصت الدراسة بضرورة تكييف وظائف مكتب إدارة المشاريع وفقاً لطبيعة القطاع الذي يعمل فيه، وإجراء مزيد من الدراسات التجريبية للمقارنة المباشرة بين أداء مكاتب إدارة المشاريع في البيئات المختلفة.

دراسة العبدالات والشورة (2021) بعنوان: "أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف، الفاعلية، الكفاءة، الاستدامة) في إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الجودة، إدارة الجدول الزمني، إدارة النطاق، إدارة التكلفة، إدارة المخاطر، إدارة الموارد) من خلال التخطيط لإدارة الأزمات كمتغير معدل في أمانة عمان الكبرى. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين ومديري المشاريع والعاملين فيها والبالغ عددهم (300) موظف، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل واسترداد (258) استبانة صالحة للتحليل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من الأهمية للحاكمية الرشيدة وإدارة المشاريع والتخطيط لإدارة الأزمات، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع، كما أن بُعدي الاستدامة والفاعلية كان لهما الأثر الأكبر، بينما كان لبُعد الشفافية تأثير عكسي. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار أمانة عمان الكبرى في تطبيق الحاكمية الرشيدة وتقييمها، ووضع مؤشرات أداء لقياس أبعاد إدارة المشاريع، وتعيين فرق متخصصة لإدارة الأزمات والمخاطر.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (أداء مشاريع البنية التحتية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة (LALMI, BOUMALI & ELAFRI, 2025) بعنوان "The Strategic Role of the Project Management Office (PMO) in Enhancing the Success of Construction Companies: An Integrated Analysis"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، توحيد المنهجيات، تخصيص الموارد، إدارة المخاطر، التحسين المستمر) في تعزيز نجاح شركات البناء والتشييد من خلال تحليل متكامل يجمع بين الأبعاد التشغيلية والاستراتيجية. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي التكاملي القائم على مراجعة وتحليل الأدبيات والنماذج الإدارية المتعلقة بمكاتب إدارة المشاريع في قطاع البناء، وقُدِّمت ضمن أعمال المؤتمر الأكاديمي الدولي في براغ لعام 2025. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مكتب إدارة المشاريع يؤدي دورًا محوريًا واستراتيجيًا في تحسين أداء

شركات البناء من خلال توحيد عمليات إدارة المشاريع وتوفير إطار حوكمة فعال يضمن التنسيق بين المشاريع المتعددة، كما أكدت أن تبني مكتب إدارة المشاريع يعزز قدرة الشركات على التكيف مع التغييرات والتحديات التي تواجه مشاريع البناء الكبرى، ويسهم في تحسين مؤشرات الأداء المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات البناء لنموذج مكتب إدارة مشاريع متكامل يراعي الخصوصيات الاستراتيجية والتشغيلية لكل منظمة، مع التركيز على التحسين المستمر وبناء القدرات المؤسسية.

دراسة الزعبي والجفير (2021) بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، تمكين العاملين، التركيز على الزبائن، إدارة العمليات، إدارة الموردين، التحسين المستمر) على أداء المشاريع الإنشائية بأبعاده (التكلفة، الزمن، الجودة) لدى جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مستثمري قطاع الإسكان في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم (3600) مستثمر، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (346) مستثمرًا، حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (297) استبانة بنسبة استرداد (88%)، وتم تحليل البيانات باستخدام الانحدار الخطي والمتعدد عبر برنامج SPSS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على أداء المشاريع الإنشائية، كما وُجد أثر دال إحصائيًا لكل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على كلفة وزمن وجودة المشاريع الإنشائية. وأوصت الدراسة بضرورة أن تعمل الجمعية على الارتقاء بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى أعضائها لما لها من آثار إيجابية على عناصر الوقت والتكلفة والجودة، وإجراء مزيد من الدراسات حول هذا الموضوع.

دراسة الحسن (2025) بعنوان: "دور إدارة الجودة في تحسين واستدامة المشاريع الإنشائية: دراسة حالة دولة الكويت"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة بأبعادها (معايير الجودة، التدريب والتأهيل، الالتزام بالموصفات، الرقابة على الجودة) في تحسين واستدامة المشاريع الإنشائية في دولة الكويت، مع تحليل العلاقة بين سنوات الخبرة ومستوى الالتزام بتطبيق معايير الجودة، والفروق بين أنواع المشاريع المختلفة

من حيث مستوى الالتزام. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة متنوعة من العاملين في قطاع المشاريع الإنشائية بدولة الكويت، وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية تشمل اختبار بيرسون وتحليل التباين (ANOVA واختبار-T Test). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين سنوات الخبرة ومستوى الالتزام بمعايير الجودة، حيث تبين أن المهندسين ذوي الخبرة الأطول هم الأكثر التزامًا، كما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين أنواع المشاريع وكانت مشاريع البنية التحتية هي الأكثر التزامًا بمعايير الجودة، وأن جودة التدريب لها تأثير كبير على تطبيق المعايير. وأوصت الدراسة بتعزيز برامج التدريب المتخصصة، وتبني التكنولوجيا الحديثة في مراقبة الجودة، وزيادة الوعي بأهمية تطبيق معايير الجودة في المشاريع الإنشائية.

دراسة فراس وقانصو (2023) بعنوان: "تقييم أداء المهارات الإدارية في تحسين واقع المشاريع الهندسية لديوان محافظة الأنبار في العراق"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الإدارية بأبعادها (المهارات الوظيفية، المهارات الفنية والتقنية، المهارات الفكرية، المهارات الذاتية، مهارات التطوير والتحسين) في تحسين واقع المشاريع الهندسية لديوان محافظة الأنبار في العراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المشاريع الهندسية في مدينة الرمادي بمحافظة الأنبار والبالغ عددهم (2600) موظف، وتم اختيار عينة عشوائية وفقًا لجدول مورغان حيث وُزعت (450) استمارة استبيان واسترُدّت (430) استمارة، وبعد استبعاد (16) استمارة غير صالحة بلغت العينة النهائية (414) استمارة صالحة للتحليل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي وتقييم جيد للمهارات الإدارية بجميع أبعادها في تحسين واقع المشاريع الهندسية، وأن جميع أبعاد المهارات الإدارية أسهمت بشكل فعال في رفع مستوى أداء المشاريع، مع تفاوت نسبي في درجة تأثير كل بُعد. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير المهارات الإدارية للعاملين في المشاريع الهندسية من خلال برامج تدريبية متخصصة، والتركيز على المهارات الفكرية ومهارات التطوير والتحسين لتعزيز جودة المخرجات الهندسية.

دراسة الجبوري ومصطفى (2021) بعنوان: "أثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع بأبعادها (التوافق بين نظم تخطيط مصادر المشروع، دعم الإدارة العليا، التكامل التنظيمي، كفاءة التخطيط) على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في المملكة الأردنية الهاشمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (269) فردًا من العاملين في قطاع المشاريع الإنشائية في الأردن، وتم جمع البيانات من خلال استبانة مصممة وفقًا للمعايير المحاسبية والمالية المستخدمة في تخطيط مصادر المشروع، وتم إجراء المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) النسخة 19. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في الأردن، حيث بلغت أعلى قيمة لمحور التوافق بين نظم تخطيط مصادر المشروع بنسبة (95%)، بينما كانت أقل قيمة لمحور دعم الإدارة العليا في المشروع بنسبة (82%). وأوصت الدراسة بضرورة العمل على ضبط التوافق بين نظم تخطيط مصادر المشروع من خلال مطابقة المواد للمواصفات والمقاييس والمعايير العالمية فيما يتعلق بالإنشاءات العامة، وتعزيز دعم الإدارة العليا لتطبيق هذه الأنظمة بفعالية أكبر.

الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المعمق للدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، يتّضح وجود فجوة بحثية واضحة المعالم تتبلور في عدة جوانب مترابطة. فمن حيث المتغير المستقل، يُلاحظ أن الدراسات الأجنبية التي تناولت مكتب إدارة المشاريع (PMO) كدراسة (Agyeman-Boakye et al., 2025) ودراسة (Sandhu et al., 2024) ودراسة (Umasekar, 2024) ودراسة (Syalevi et al., 2024) أجريت في بيئات تنظيمية وثقافية مغايرة للبيئة السعودية كغانا والإمارات وإندونيسيا، مما يؤثر تساؤلات مشروعة حول مدى قابلية تعميم نتائجها على السياق الحكومي السعودي الذي يتميز بخصوصيات إدارية وتنظيمية فريدة. ومن حيث المتغير التابع، فإن الدراسات العربية التي تناولت أداء المشاريع الإنشائية كدراسة الزعبي والجغبير (2021) ودراسة الحسن (2025) ودراسة فراس وقانصو (2023) ودراسة الجبوري ومصطفى (2021) ركزت على متغيرات مستقلة مختلفة كإدارة الجودة الشاملة والمهارات الإدارية وأنظمة تخطيط مصادر المشروع، ولم تتطرق بشكل مباشر إلى مكتب إدارة المشاريع (PMO) كمنظومة متكاملة الأبعاد، فضلًا عن أنها طُبقت في بيئات أردنية وعراقية وكويتية. كما أن دراسة العبدالات والشورة (2021) تناولت إدارة المشاريع كمتغير تابع وليس كمتغير مستقل مؤثر في

أداء مشاريع البنية التحتية. وبذلك تتحدد الفجوة البحثية في غياب دراسة عربية ميدانية تربط بين مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده المتكاملة (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، المراقبة والتحكم في الأداء، توحيد المنهجيات والمعايير، إدارة الموارد والاتصال المؤسسي) كمتغير مستقل وبين تحسين أداء مشاريع البنية التحتية كمتغير تابع في البيئة الحكومية السعودية تحديدًا، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى سدّه من خلال إجراء دراسة ميدانية على الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم مكتب إدارة المشاريع (PMO)

يُعدّ مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office – PMO) من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيًا التي نشأت استجابةً للتعقيد المتزايد في بيئة المشاريع والحاجة المتنامية إلى تنظيم وتنسيق الجهود الإدارية المرتبطة بتنفيذ المشاريع داخل المنظمات. ويُعرّف معهد إدارة المشاريع (PMI) مكتب إدارة المشاريع بأنه "هيكل إداري يُعنى بتوحيد عمليات الحوكمة المرتبطة بالمشاريع وتسهيل مشاركة الموارد والمنهجيات والأدوات والتقنيات". (Sandhu, Al Ameri, Shahzad & Naseem, 2024) "ويتجاوز هذا المفهوم النظرة التقليدية التي كانت تختزل دور المكتب في مجرد وحدة إدارية مساندة، ليُصبح كيانًا استراتيجيًا يربط بين الأهداف المؤسسية العليا وعمليات تنفيذ المشاريع على أرض الواقع. وقد تطور مفهوم مكتب إدارة المشاريع عبر مراحل متعاقبة، بدءًا من كونه مجرد وحدة لتقديم الدعم الفني والإداري لمديري المشاريع، مرورًا بتحوّله إلى جهة مسؤولة عن وضع المنهجيات والمعايير الموحدة ومراقبة الأداء، وصولًا إلى دوره الراهن ككيان استراتيجي يُشارك في صنع القرار وتوجيه محفظة المشاريع بما يتوافق مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة". (Agyeman-Boakye, Kissi & Abu, 2025)

وتتعدد أنماط مكاتب إدارة المشاريع وفقًا لمستوى الصلاحيات الممنوحة لها ودرجة تأثيرها في المنظمة، حيث يُميّز الأدب الإداري بين ثلاثة أنماط رئيسية: المكتب الداعم الذي يقتصر دوره على تقديم الاستشارات والقوالب وأفضل الممارسات دون سلطة رقابية مباشرة، والمكتب الضابط الذي يفرض الالتزام بمنهجيات وأطر عمل محددة ويُمارس درجة معتدلة من الرقابة، والمكتب التوجيهي الذي يتولى إدارة المشاريع بشكل مباشر ويمتلك صلاحيات واسعة في تخصيص الموارد واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ويتوقف اختيار النمط المناسب على طبيعة المنظمة وحجمها ومستوى نضجها في إدارة المشاريع والسياق المؤسسي الذي تعمل فيه. (Umasekar, 2024)

ثانياً: أبعاد مكتب إدارة المشاريع (المتغير المستقل)

التخطيط الاستراتيجي للمشاريع

يُقصد بالتخطيط الاستراتيجي للمشاريع تلك العملية المنهجية التي يتولى من خلالها مكتب إدارة المشاريع مواءمة أهداف المشاريع الفردية مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، وتحديد أولويات المشاريع وفق معايير واضحة، وتقييم جدواها الفنية والمالية قبل اعتماد تنفيذها، ووضع الخطط التنفيذية التفصيلية التي تُحدد النطاق والأهداف والمخرجات المتوقعة. ويُسهم هذا البُعد في ضمان أن كل مشروع يُنفَّذ يخدم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة ويُضيف قيمة حقيقية إلى محفظة مشاريعها، بدلاً من تبديد الموارد في مشاريع لا تتوافق مع الأولويات المؤسسية. وقد أثبتت الدراسات أن الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع يُعدّ من أقوى المحددات المؤثرة في نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمات القائمة على المشاريع. (Sandhu et al., 2024)

المراقبة والتحكم في الأداء

يُشير هذا البُعد إلى مجموعة الأنشطة والآليات التي يُمارسها مكتب إدارة المشاريع لمتابعة سير تنفيذ المشاريع ورصد مؤشرات أدائها بشكل دوري ومنتظم، بما يشمل إعداد تقارير الأداء الدورية ورفعها إلى الإدارة العليا، واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس التقدم المحرز ومقارنته بالخطط المعتمدة، ورصد الانحرافات في الوقت والتكلفة والنطاق واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، فضلاً عن تشغيل أنظمة معلومات المشاريع كأنظمة بريمافير ولوحات المتابعة الرقمية. ويُمثّل هذا البُعد حلقة التغذية الراجعة الأساسية التي تُمكن المنظمة من ضبط مسار مشاريعها وتصحيح أي انحرافات قبل تفاقمها. (Agyeman-Boakye et al., 2025)

توحيد المنهجيات والمعايير

يتضمن هذا البُعد قيام مكتب إدارة المشاريع بتطوير وتطبيق منهجيات موحدة ومعتمدة لإدارة المشاريع تُطبَّق على مستوى المنظمة ككل، بما يشمل توفير القوالب والنماذج والإجراءات المعيارية والأدلة الإرشادية التي تضمن اتساق ممارسات إدارة المشاريع عبر جميع الإدارات والوحدات، إلى جانب تعزيز الكفاءات المهنية لفرق العمل من خلال برامج التدريب والتأهيل والإرشاد المهني، ونشر ثقافة إدارة المشاريع الاحترافية داخل المنظمة. ويسهم توحيد المنهجيات في تقليل التباين في جودة المخرجات بين المشاريع المختلفة، وتسريع عمليات التنفيذ من خلال الاستفادة من الدروس المستفادة والخبرات المتراكمة، وتسهيل عمليات المقارنة المرجعية بين المشاريع. (LALMI, BOUMALI & ELAFRI, 2025)

إدارة الموارد والاتصال المؤسسي

يُعبّر هذا البُعد عن الدور الذي يضطلع به مكتب إدارة المشاريع في التخصيص الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية بين المشاريع المتعددة التي تُنفّذها المنظمة في آنٍ واحد، بما يضمن عدم تضارب الاحتياجات وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة. كما يشمل تعزيز قنوات الاتصال والتواصل بين مختلف أصحاب المصلحة من إدارة عليا وفرق تنفيذ وجهات مستفيدة ومقاولين وموردين، وضمان تدفق المعلومات بشكل فعال وشفاف بما يُمكن جميع الأطراف من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة ومحدّثة. ويُعدّ هذا البُعد بالغ الأهمية في بيئة مشاريع البنية التحتية الحكومية التي تتسم بتعدد الجهات المعنية وتشابك المسؤوليات وتنوع مصادر التمويل. (Syalevi, Raharjo & Wibowo, 2024)

ثالثاً: مفهوم أداء مشاريع البنية التحتية (المتغير التابع)

يُعرّف أداء مشاريع البنية التحتية بأنه الدرجة التي تُحقّق عندها هذه المشاريع أهدافها المحددة وفق المعايير المعتمدة، ويُقاس من خلال مجموعة من المؤشرات المترابطة التي تعكس مدى نجاح المشروع في تلبية توقعات أصحاب المصلحة. ويتضمن هذا المفهوم عدة أبعاد متكاملة، أبرزها الأداء الزمني الذي يُقاس بمدى التزام المشروع بالجدول الزمني المعتمد وتسليم مراحل ومخرجاته في المواعيد المحددة، والأداء المالي الذي يُقاس بمدى التزام المشروع بالميزانية المرصودة وعدم تجاوز التكاليف الفعلية للتكاليف التقديرية، وأداء الجودة الذي يُقاس بمدى مطابقة مخرجات المشروع للمواصفات الفنية والمعايير المعتمدة، فضلاً عن رضا أصحاب المصلحة وكفاءة استخدام الموارد وتحقيق الأثر التنموي المستهدف (الزعيبي والجغبير، 2021)

ومشاريع البنية التحتية هي تلك المشاريع الموجهة نحو إنشاء أو تطوير أو صيانة المرافق والأنظمة الأساسية التي تُشكل البنية الهيكلية للدولة، وتشمل شبكات الطرق والنقل، ومنظومات المياه والصرف الصحي، وشبكات الكهرباء والطاقة، ومرافق الاتصالات، والمباني والمنشآت الحكومية العامة. وتتميز هذه المشاريع بضخامة حجمها وطول مدة تنفيذها وارتفاع تكاليفها وتعدد الأطراف المشاركة فيها وتأثيرها المباشر على حياة المواطنين وجودة الخدمات العامة المقدمة لهم، مما يستوجب إدارتها وفق أعلى معايير الكفاءة والفعالية لضمان تحقيق أهدافها التنموية (الحسن، 2025)

المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُمكن الباحث من وصف الظاهرة محل الدراسة وصفًا دقيقًا وتحليل العلاقات بين متغيراتها بشكل كمّي وموضوعي. وسيتم توظيف هذا المنهج في شقين متكاملين: الشق الأول وصفي يهدف إلى رصد وتوصيف واقع تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده الأربعة (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، المراقبة والتحكم في الأداء، توحيد المنهجيات والمعايير، إدارة الموارد والاتصال المؤسسي) في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، وتحديد مستوى أداء مشاريع البنية التحتية من وجهة نظر العاملين فيها.

أما الشق الثاني فسيكون تحليليًا يهدف إلى اختبار العلاقات الارتباطية والسببية بين المتغير المستقل (مكتب إدارة المشاريع) والمتغير التابع (أداء مشاريع البنية التحتية)، والتحقق من صحة فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وسيُعتمد في ذلك على جمع البيانات الأولية من خلال استبانة مصممة لهذا الغرض، إلى جانب المصادر الثانوية من الكتب والدوريات والأبحاث العلمية المتخصصة لبناء الإطار النظري للدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة وتنفيذ والإشراف على مشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية الرئيسية بمدينة الرياض، والتي تشمل أمانة منطقة الرياض، ووزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، والهيئة الملكية لمدينة الرياض، ووزارة النقل والخدمات اللوجستية، وشركة المياه

الوطنية، والشركة السعودية للكهرباء. ويُقدّر مجتمع الدراسة بنحو (1200) موظف من مديري المشاريع، ومديري البرامج، ومهندسي الإشراف، ومسؤولي التخطيط والمتابعة، وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع، والقيادات الإدارية المعنية بمشاريع البنية التحتية في هذه الجهات.

ونظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة وتعدد الجهات الحكومية المستهدفة، سيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية لضمان تمثيل جميع الجهات الحكومية المشمولة بالدراسة بشكل متوازن، وسيتم تحديد حجم العينة وفقًا لجدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينات، حيث يُقدّر الحد الأدنى المطلوب للعينة بنحو (291) مفردة عند مستوى ثقة (95%). وسيقوم الباحث بتوزيع (350) استبانة لتغطية نسب الفاقد المتوقعة في الاسترداد والاستبانة غير الصالحة للتحليل، على أن يتم توزيعها بشكل تناسبي بين الجهات الحكومية المستهدفة وفقًا لحجم العاملين في كل جهة. وسيشترط في أفراد العينة أن يكونوا من ذوي الصلة المباشرة بمشاريع البنية التحتية سواء في الإدارة أو التخطيط أو التنفيذ أو الإشراف أو المتابعة.

مصادر جمع البيانات

سوف تعتمد الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات. المصادر الثانوية التي ستشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في إدارة المشاريع، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والوثائق الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية ذات العلاقة، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة. أما المصادر الأولية فستتمثل في الاستبانة التي سيتم تصميمها وتطويرها خصيصًا لهذه الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة.

أداة الدراسة (الاستبانة)

سيتم تصميم استبانة مُحكّمة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية، ويتضمن معلومات عن المستجيبين تشمل (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، طبيعة الجهة الحكومية).

القسم الثاني: محاور المتغير المستقل) مكتب إدارة المشاريع(PMO ، ويتكون من (4) محاور فرعية تقيس أبعاد المتغير المستقل، وتشتمل على (16) فقرة موزعة كالتالي:

- **المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي للمشاريع:** ويتكون من (4) فقرات تقيس مدى إسهام مكتب إدارة المشاريع في مواءمة أهداف المشاريع مع الاستراتيجية المؤسسية وتحديد الأولويات وتقييم الجدوى ووضع الخطط التنفيذية.
- **المحور الثاني: المراقبة والتحكم في الأداء:** ويتكون من (4) فقرات تقيس مدى فعالية مكتب إدارة المشاريع في متابعة سير التنفيذ وإعداد التقارير واستخدام مؤشرات الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- **المحور الثالث: توحيد المنهجيات والمعايير:** ويتكون من (4) فقرات تقيس مدى إسهام مكتب إدارة المشاريع في تطوير المنهجيات الموحدة وتوفير الأدوات المعيارية وتعزيز الكفاءات المهنية ونشر ثقافة إدارة المشاريع.
- **المحور الرابع: إدارة الموارد والاتصال المؤسسي:** ويتكون من (4) فقرات تقيس مدى فعالية مكتب إدارة المشاريع في التخصيص الأمثل للموارد وتعزيز قنوات الاتصال وضمان تدفق المعلومات بين الأطراف المعنية.

القسم الثالث: المتغير التابع (أداء مشاريع البنية التحتية)، وهو محور أحادي يتكون من (10) فقرات تقيس مستوى أداء مشاريع البنية التحتية من حيث الالتزام بالجدول الزمنية، والالتزام بالميزانيات المعتمدة، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، وكفاءة استخدام الموارد، وتحقيق الأهداف المحددة.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية، وسيتم قياس استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة). وسيتم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، والصدق البنائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما سيتم التحقق من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وسيتم
توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.
- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وترتيب الفقرات والأبعاد وفقاً لأهميتها النسبية.
- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation):** للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وقياس العلاقات الارتباطية بين المتغيرات.
- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** للتحقق من ثبات أداة الدراسة ومدى اتساقها الداخلي.
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression):** لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بشكل منفرد.
- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression):** لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد.
- **اختبار (T-Test) للعينات المستقلة:** لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية الفئات.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على دراسة أثر مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأبعاده الأربعة (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، المراقبة والتحكم في الأداء، توحيد المنهجيات والمعايير، إدارة الموارد والاتصال المؤسسي) على تحسين أداء مشاريع البنية التحتية.
- **الحدود المكانية:** ستطبق الدراسة على الجهات الحكومية الرئيسية المعنية بمشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض، والتي تشمل أمانة منطقة الرياض، ووزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، والهيئة الملكية لمدينة الرياض، ووزارة النقل والخدمات اللوجستية، وشركة المياه الوطنية، والشركة السعودية للكهرباء.

- **الحدود الزمنية:** سيتم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447/1448 هـ الموافق 2025/2026 م.
- **الحدود البشرية:** ستقتصر الدراسة على العاملين ذوي الصلة المباشرة بمشاريع البنية التحتية في الجهات الحكومية المستهدفة، من مديري المشاريع ومديري البرامج ومهندسي الإشراف ومسؤولي التخطيط والمتابعة وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع والقيادات الإدارية المعنية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

وليد، طيب شريف، و مريزق، عدمان. (2024). دور تطبيق تقنيات إدارة المشاريع " PERT،CPM " في إدارة الوقت لإنجاز المشاريع الإنشائية: دراسة حالة: إنجاز مكتب بريد الجزائر جندل " 1 نوفمبر" بولاية عين الدفلى. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج13، ع1 ، 149 - 167. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1478688>

الحسن، عبدالله محمد عبدالحميد. (2025). دور إدارة الجودة في تحسين واستدامة المشاريع الإنشائية: دراسة حالة دولة الكويت. المجلة العربية للنشر العلمي، ع77 ، 376 - 391. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1568797>

الجبوري، اشواق سالم حسن، و مصطفى، رمضان جبر محمد. (2021). أثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1214873>

فراس، محمد علي، و قانصو، علي أحمد. (2023). تقييم أداء المهارات الإدارية في تحسين واقع المشاريع الهندسية لديوان محافظة الأنبار في العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج19، ع63 ، 171 - 190. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1423298>

الزعبي، فراس علي خليفة، و الجغبير، محمد إسماعيل محمد. (2021). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مج7، ملحق ، 1 - 36. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1269862>

العبدلات، ديماء شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1219761>

المراجع الأجنبية

- Agyeman–Boakye, K., Kissi, E., & Abu, I. (2025). Examining the relationship between project management office functions and project performance in Ghana: a structural equation modelling approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(3), 968–994 .
- Umasekar, V. (2024). Evaluating the role of project management offices (PMOs) in large–scale construction projects: insights from construction industry professionals. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 5(1), 302–310
- LALMI, A., BOUMALI, B., & ELAFRI, N. (2025). The Strategic Role of the Project Management Office (PMO) in Enhancing the Success of Construction Companies: An Integrated Analysis. *Proceedings of IAC in Prague 2025*, 2025, 72.
- Syalevi, R., Raharjo, T., & Wibowo, W. S. (2024). The impact of Project Management Offices on organizational performance: a comprehensive review of the literature. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 12(3), 5.
- Sandhu, M. A., Al Ameri, T., Shahzad, A., & Naseem, A. (2024). The role of project management office in the implementation of strategic plans in project–based organisations. *PloS one*, 19(7), e0306702.

Mid Ocean University

College of Management

Department of project management



**The role of the Project Management Office (PMO) in
improving the performance of infrastructure projects: A
field study on government agencies in the city of
Riyadh**

Prepared by:

Abdulmajeed Alamawi

253002095

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026