



أثر التحول من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية (Enterprise PMO) في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على القطاع البلدي السعودي.

إعداد الطالب/ فهد بن محمد الأحمر

إشراف/

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026



Contents

4.....	Abstract: المستخلص
6.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
6.....	المقدمة:
8.....	-مشكلة الدراسة.
8.....	-أهمية الدراسة.
9.....	-تساؤلات الدراسة
10.....	-فروض الدراسة
11.....	-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
13.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
13.....	-مقدمة
14.....	-الدراسات السابقة
14.....	أولاً- الدراسات العربية
17.....	ثانياً- الدراسات الأجنبية:
20.....	ثالثاً- تحليل الدراسات السابقة:
22.....	-الإطار النظري
22.....	المبحث الأول: مكاتب إدارة المشاريع والتحول نحو Enterprise PMO
22.....	1-1 مفهوم مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وتطورها
23.....	2-1 نشأة مكتب إدارة المشاريع وتطوره
24.....	3-1 الأهمية التنظيمية لمكتب إدارة المشاريع (PMO)
25.....	4-1 أنواع مكاتب إدارة المشاريع (PMO)
25.....	5-1 التحول من مكتب إدارة المشاريع التقليدي (PMO) إلى مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO)
26.....	6-1 الفروق بين PMO التقليدي وEPMO
27.....	المبحث الثاني: الأداء المؤسسي في القطاع البلدي السعودي

27	2-1. مفهوم الأداء المؤسسي
28	2-2. خصائص الأداء المؤسسي
29	2-3. أبعاد الأداء المؤسسي
31	2-4. العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي
33	2-5. العلاقة بين التحول نحو مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (EPMO) والأداء المؤسسي
35	المبحث الثالث القطاع البلدي السعودي ومكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (EPMO)
35	1-3 القطاع البلدي السعودي: الخصائص والأدوار التنموية
36	2-3 خصائص Enterprise PMO وخصائصه المميزة
37	3-3 أبعاد التحول من PMO التقليدي إلى EPMO
39	4-3 متطلبات نجاح التحول نحو EPMO في القطاع البلدي
41	خلاصة الفصل
43	الفصل الثالث منهجية الدراسة
43	-مقدمة.
44	-المنهجية وطرق البحث.
44	أولاً: منهج الدراسة
44	ثانياً: مجتمع الدراسة
44	ثالثاً: عينة الدراسة وأسلوب اختيارها
45	رابعاً: أداة الدراسة
46	خامساً: صدق أداة الدراسة
46	سادساً: ثبات أداة الدراسة
46	سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
47	ثامناً: إجراءات تطبيق الدراسة
49	المراجع
56	-الاستبانة



المستخلص: Abstract:

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحول من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية (Enterprise PMO) في تعزيز الأداء المؤسسي بالقطاع البلدي بالمملكة العربية السعودية، في إطار مستهدفات رؤية المملكة 2030. تكمن مشكلة الدراسة في محدودية الأدبيات العربية التي تناولت هذا التحول ميدانياً في السياق البلدي، رغم تزايد الاهتمام العالمي بنموذج EPMO. سيعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، عبر استبانة مقننة من 34 فقرة توزع على عينة عشوائية طبقية (420-450 فرداً) من القياديين والمشرفين والفنيين في الأمانات والبلديات. تتضمن أبعاد Enterprise PMO (المتغير المستقل): المواءمة الاستراتيجية، الحوكمة المؤسسية، إدارة المحافظ والمنافع، والقدرات التنظيمية والمعرفية، بينما يمثل الأداء المؤسسي (المتغير التابع) محصلة الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات وكفاءة الإنفاق. وتفترض الدراسة، استناداً إلى نظرية المواءمة الاستراتيجية، أن التحول نحو EPMO يسهم بأثر دال إحصائياً في رفع الأداء المؤسسي، بما يرسخ الحاجة إلى مؤسسة هذا النموذج كآلية داعمة لكفاءة تنفيذ المشاريع البلدية وتحقيق مستهدفات رؤية 2030.

الكلمات المفتاحية: مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية، الأداء المؤسسي، المواءمة الاستراتيجية، الحوكمة المؤسسية، القطاع البلدي، رؤية المملكة 2030.



الفصل الأول

الإطار العام للدراسة





الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

شهدت المؤسسات الحكومية خلال العقود الأخيرة توسعاً متزايداً في الاعتماد على المشاريع والبرامج بوصفها أدوات رئيسة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف التنموية. ومع تزايد أعداد المشاريع وتعقدها، برزت الحاجة إلى آليات تنظيمية قادرة على تعزيز التنسيق والرقابة وتحسين كفاءة إدارة الموارد، الأمر الذي أسهم في انتشار مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) داخل العديد من المنظمات الحكومية والخاصة (Aubry et al., 2010a).

وقد ارتبطت الأدوار التقليدية لمكاتب إدارة المشاريع بتوحيد المنهجيات والإجراءات وتقديم الدعم الفني والإداري للمشاريع، إلا أن التطورات الحديثة في مجال إدارة المشاريع أظهرت الحاجة إلى أدوار أكثر شمولاً ترتبط بتنفيذ الاستراتيجية وتحقيق القيمة المؤسسية، مما أدى إلى تطور هذه المكاتب وانتقالها تدريجياً نحو نماذج أكثر نضجاً وتأثيراً على مستوى المؤسسة (Aubry, 2015; Monteiro, 2026).

وفي هذا السياق ظهر مفهوم مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (Enterprise PMO)، الذي يركز على المواءمة بين المشاريع والأهداف الاستراتيجية، وتعزيز الحوكمة، وإدارة المحافظ، ودعم اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة ككل (Jha, 2025; Veronika et al., 2026a).

وتكتسب هذه التحولات أهمية خاصة في القطاع البلدي، نظراً لتعدد المشاريع التنموية والخدمات التي تنفذها البلديات والأمانات، والحاجة إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات وتحقيق مستهدفات التنمية المحلية. لذلك يُنظر إلى مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية باعتبارها إحدى الأدوات التنظيمية التي يمكن أن تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي البلدي وتحسين القدرة على تنفيذ الخطط والاستراتيجيات (Sheta, 2025; Alali, 2024 & Alghaseb).



وفي المملكة العربية السعودية يزداد الاهتمام بهذا التوجه في ظل مستهدفات رؤية المملكة 2030 وبرامج التحول الوطني التي تتطلب مستويات عالية من الحوكمة والتنسيق ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية. وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بمكاتب إدارة المشاريع المؤسسية، ما تزال الدراسات التي تناولت أثر التحول نحو هذا النموذج في الأداء المؤسسي البلدي محدودة، الأمر الذي يبرز أهمية الدراسة الحالية في تناول هذه العلاقة ضمن السياق البلدي السعودي.

-مشكلة الدراسة-

يشهد القطاع البلدي في المملكة العربية السعودية تحولات متسارعة في ظل التوجهات التنموية المرتبطة برؤية المملكة 2030، وما صاحبها من توسع في حجم المشاريع والمبادرات الاستراتيجية التي تتطلب مستويات عالية من التنسيق والحوكمة والمواءمة بين المشاريع والأهداف المؤسسية. وقد أدى ذلك إلى تزايد الاهتمام بمكاتب إدارة المشاريع باعتبارها أحد الآليات التنظيمية الداعمة لرفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحسين عمليات المتابعة والرقابة واتخاذ القرار.

وعلى الرغم من الدور الذي أدته مكاتب إدارة المشاريع التقليدية في توحيد المنهجيات وتحسين ممارسات إدارة المشاريع، إلا أن الأدبيات الحديثة تشير إلى أن الاقتصار على الأدوار التشغيلية والرقابية لم يعد كافياً لمواجهة المتطلبات المتزايدة للمنظمات المعاصرة، مما دفع العديد من الجهات إلى تبني مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية (Enterprise PMO) التي تتجاوز الوظائف التقليدية لتشمل المواءمة الاستراتيجية، وحوكمة المحافظ والبرامج والمشاريع، وإدارة المنافع والقيمة المؤسسية.

وفي القطاع البلدي السعودي، الذي يدير عدداً كبيراً من المشاريع التنموية والخدمية ذات الأثر المباشر على جودة الحياة والتنمية الحضرية، تبرز الحاجة إلى فهم مدى إسهام التحول من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي، ولا سيما في ظل محدودية الدراسات العربية والسعودية التي تناولت هذا الموضوع بصورة مباشرة، وندرة الدراسات التطبيقية التي بحثت العلاقة بين مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية والأداء المؤسسي في البيئة البلدية السعودية.

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في السعي للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر التحول من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية (Enterprise PMO) في تعزيز الأداء المؤسسي في القطاع البلدي السعودي؟

-أهمية الدراسة-

تتجلى أهمية هذه الدراسة في شقين أساسيين:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

تستمد الدراسة أهميتها العلمية من تناولها أحد الموضوعات الحديثة والمتنامية في أدبيات إدارة المشاريع، والمتمثل في التحول من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية (Enterprise PMO)، والذي أصبح محور اهتمام متزايد لدى المنظمات الساعية إلى تعزيز المواءمة بين المشاريع والأهداف الاستراتيجية وتحقيق قيمة مؤسسية مستدامة. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بمكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية من خلال تقديم إطار نظري يوضح طبيعة هذا التحول وأبعاده

الرئيسة وعلاقته بالأداء المؤسسي. كذلك تنبع أهمية الدراسة من ندرة الدراسات العربية والسعودية التي تناولت مفهوم Enterprise PMO بصورة مباشرة، ومن محدودية الدراسات التطبيقية التي بحثت أثره في القطاع البلدي، الأمر الذي يمنح الدراسة قيمة معرفية تسهم في سد فجوة بحثية في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

تنبع الأهمية التطبيقية للدراسة من ارتباطها بالقطاع البلدي السعودي الذي يشهد توسعاً متزايداً في تنفيذ المشاريع والمبادرات التنموية المرتبطة برؤية المملكة 2030، وما يتطلبه ذلك من تطوير الممارسات المؤسسية الداعمة لإدارة المشاريع بكفاءة وفاعلية. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة القيادات الإدارية وصناع القرار في الأمانات والبلديات على فهم الأثر المتوقع للتحويل نحو مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية، وتحديد الممارسات التنظيمية الأكثر إسهاماً في تعزيز الأداء المؤسسي. كما يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير آليات الحوكمة والمواءمة الاستراتيجية وإدارة المحافظ والمشاريع، بما يسهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع البلدية وتحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز استثمار الموارد المتاحة بصورة أكثر فاعلية.

-أهداف الدراسة-

الهدف الرئيس

التعرف على أثر التحول من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية (Enterprise PMO) في تعزيز الأداء المؤسسي في القطاع البلدي بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية

1. تعرف مستوى تطبيق ممارسات مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية (Enterprise PMO) بأبعادها المختلفة (المواءمة الاستراتيجية للمشاريع والبرامج، حوكمة المشاريع، إدارة المحافظ والمنافع، القدرات التنظيمية والمعرفية) في القطاع البلدي بالمملكة العربية السعودية.
2. استكشاف واقع الأداء المؤسسي في القطاع البلدي بالمملكة العربية السعودية.
3. فحص دور التحول من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية (Enterprise PMO) بأبعادها المختلفة (المواءمة الاستراتيجية للمشاريع والبرامج، حوكمة المشاريع، إدارة المحافظ والمنافع، القدرات التنظيمية والمعرفية) في تعزيز الأداء المؤسسي في القطاع البلدي بالمملكة العربية السعودية.
4. تقديم توصيات تسهم في دعم التحول نحو مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية في القطاع البلدي السعودي.

-تساؤلات الدراسة-

ما أثر التحول من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية (Enterprise PMO) في تعزيز الأداء المؤسسي في القطاع البلدي بالمملكة العربية السعودية؟ وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية (Enterprise PMO) بأبعادها المختلفة (المواءمة الاستراتيجية للمشاريع والبرامج، حوكمة المشاريع، إدارة المحافظ والمنافع، القدرات التنظيمية والمعرفية) في القطاع البلدي بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما واقع الأداء المؤسسي في القطاع البلدي بالمملكة العربية السعودية؟
3. ما دور التحول من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية (Enterprise PMO) بأبعادها المختلفة (المواءمة الاستراتيجية للمشاريع والبرامج، حوكمة المشاريع، إدارة المحافظ والمنافع، القدرات التنظيمية والمعرفية) في تعزيز الأداء المؤسسي في القطاع البلدي بالمملكة العربية السعودية؟

-فروض الدراسة-

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية (Enterprise PMO) في تعزيز الأداء المؤسسي في القطاع البلدي بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع عنها:

- H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في القطاع البلدي بالمملكة العربية السعودية.
- H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية في تعزيز الأداء المؤسسي في القطاع البلدي بالمملكة العربية السعودية.
- H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المحافظ والمنافع في تعزيز الأداء المؤسسي في القطاع البلدي بالمملكة العربية السعودية.
- H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التنظيمية والمعرفية في تعزيز الأداء المؤسسي في القطاع البلدي بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محور التحول من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية (Enterprise PMO) تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند الدراسة الحالية إلى نظرية المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment Theory)، والتي تعد من أكثر النظريات استخداماً في تفسير العلاقة بين الممارسات الإدارية والأداء المؤسسي. وتقوم هذه النظرية على افتراض رئيس يتمثل في أن تحقيق الأداء المؤسسي المتميز يتطلب وجود توافق وانسجام بين الاستراتيجية التنظيمية والموارد والهياكل والعمليات التنفيذية داخل المنظمة، بما يضمن توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

وتكتسب هذه النظرية أهمية خاصة في مجال إدارة المشاريع، حيث تنظر إلى المشاريع والبرامج والمحافظ باعتبارها أدوات تنفيذية لتحقيق الاستراتيجية، وليس مجرد أنشطة تشغيلية مستقلة. ومن هذا المنطلق برزت مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية (Enterprise PMO) بوصفها آلية تنظيمية تسهم في تعزيز المواءمة بين المشاريع والأهداف المؤسسية، من خلال دعم عمليات الحوكمة، وإدارة المحافظ، وترتيب الأولويات، ومتابعة تحقيق المنافع والقيمة المؤسسية.

وتنسجم هذه النظرية مع موضوع الدراسة الحالية، إذ يفترض البحث أن التحول من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية يؤدي إلى تعزيز مستوى المواءمة الاستراتيجية داخل القطاع البلدي السعودي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي من خلال تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز استثمار الموارد، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبلديات.

وعليه، تعتمد الدراسة على نظرية المواءمة الاستراتيجية بوصفها الإطار العلمي المفسر للعلاقة بين مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية (Enterprise PMO) والأداء المؤسسي، باعتبار أن نجاح هذه المكاتب في ربط المشاريع والمبادرات بالأولويات الاستراتيجية يمثل أحد المحددات الرئيسة لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق القيمة العامة في القطاع البلدي السعودي.



الفصل الثاني

الدراسات السابقة





الفصل الثاني: الدراسات السابقة

-مقدمة-

يعرض فصل الدراسات السابقة الأدبيات التي تناولت مكاتب إدارة المشاريع بوصفها كيانات تنظيمية متحولة، يتغير دورها من الدعم التشغيلي والرقابة الإجرائية إلى أدوار أكثر ارتباطاً بالاستراتيجية والحوكمة وإدارة المحافظ وقياس القيمة المؤسسية (Aubry et al., 2010a؛ Moghaddasi et al., 2025؛ Jha, 2025) كما تُظهر هذه الأدبيات أن فهم أثر هذا التحول على الأداء المؤسسي ما يزال مجالاً بحثياً متنامياً، نظراً لصعوبة قياس القيمة المضافة لمكاتب إدارة المشاريع واختلاف أدوارها وهياكلها باختلاف البيئات التنظيمية والقطاعات المختلفة (Bredillet et al., 2018؛ Sandhu et al., 2024؛ Syalevi et al., 2024).

وتشير الأدبيات إلى أن مكاتب إدارة المشاريع لم تعد تُنظر إليها كوحدات تنظيمية ثابتة، بل ككيانات ديناميكية تتطور استجابةً للتغيرات الاستراتيجية والتنظيمية ومتطلبات الحوكمة وإدارة المحافظ والبرامج والمشاريع (Barbalho et al., 2019). وفي هذا السياق برز مفهوم مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية (Enterprise PMO) بوصفه نموذجاً أكثر نضجاً يركز على تحقيق المواءمة الاستراتيجية وتعظيم القيمة المؤسسية ودعم اتخاذ القرار على المستوى الاستراتيجي (Vayyavur, 2020؛ Moghaddasi et al., 2025).

كما تؤكد الدراسات الحديثة أن تأثير مكاتب إدارة المشاريع لم يعد يقتصر على نجاح المشاريع فحسب، بل يمتد ليشمل الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ورفع كفاءة استخدام الموارد وتحسين الحوكمة التنظيمية (George, Aubry, 2015؛ Syalevi et al., 2024؛ 2026). وفي القطاع العام، ولا سيما القطاع البلدي، تزداد أهمية هذه الأدوار في ظل تعاظم حجم المشاريع التنموية والحاجة إلى تعزيز كفاءة التنفيذ وتحقيق مستهدفات التنمية الحضرية ورؤية المملكة العربية السعودية 2030 (Alsulamy, 2015؛ Alghaseb, 2024؛ Alali, 2024؛ Muhammad et al., 2024).



وانطلاقاً من ذلك، يستعرض هذا الفصل الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بتحول مكاتب إدارة المشاريع نحو نموذج Enterprise PMO وعلاقته بالأداء المؤسسي، مع التركيز على الأدبيات المرتبطة بالقطاع الحكومي والبلدي، وذلك بهدف تحديد الفجوات البحثية وبناء الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة الحالية.

-الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة أحد المرتكزات الأساسية في بناء الإطار النظري لأي دراسة علمية، إذ تسهم في تكوين فهم أعمق لمفهوم مكاتب إدارة المشاريع وتطور أدوارها التنظيمية والاستراتيجية، كما تساعد في استكشاف العوامل المؤثرة في نجاح تحولها من النماذج التقليدية إلى مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (Enterprise Project Management Offices). وتهدف هذه المراجعة إلى رصد وتحليل أبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت مكاتب إدارة المشاريع وعلاقتها بتنفيذ الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات، مع التركيز على الدراسات المرتبطة بالقطاع الحكومي والقطاع البلدي.

كما يتيح استعراض هذه الأدبيات تحديد الاتجاهات البحثية السائدة والفجوات المعرفية القائمة، بما يسهم في بناء إطار نظري يفسر أثر التحول نحو مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية في تعزيز الأداء المؤسسي. وتزداد أهمية ذلك في ظل التوسع الذي تشهده الجهات البلدية السعودية في تطبيق ممارسات إدارة المشاريع والحوكمة المؤسسية دعماً لمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دراسة أثر هذا التحول في القطاع البلدي السعودي بصورة أكثر تحديداً.

أولاً- الدراسات العربية

1. دراسة السلمي (Alsulamy, 2015)

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار علمي متكامل لقياس الأداء في المشاريع الإنشائية البلدية بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التوسع المتزايد في المشروعات البلدية وما يرافقه من تحديات تتعلق بالكفاءة والفعالية وجودة التنفيذ. انطلقت الدراسة من ملاحظة وجود تركيز كبير لدى الجهات المنفذة على مؤشرات الوقت والتكلفة، مقابل ضعف الاهتمام بقياس الأبعاد الأخرى المرتبطة بجودة الخدمات ورضا المستفيدين وتحقيق الأهداف التنموية طويلة المدى. واعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات المتخصصة وتحليل الممارسات المستخدمة في تقييم المشاريع البلدية، بهدف بناء نموذج أكثر شمولاً لقياس الأداء.

وأظهرت النتائج أن العديد من المشاريع البلدية تعاني من غياب إطار موحد ومتكامل لقياس الأداء، الأمر الذي يحد من قدرة الجهات الحكومية على تقييم نتائج المشاريع وربطها بالأهداف الاستراتيجية للبلديات. كما توصلت الدراسة إلى ضرورة تبني مؤشرات أداء

تجمع بين الكفاءة التشغيلية والفعالية الاستراتيجية واحتياجات أصحاب المصلحة، بما يساهم في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة.

وتكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة بالنسبة للدراسة الحالية لأنها تتناول البيئة البلدية السعودية بصورة مباشرة، كما تؤكد الحاجة إلى تطوير الممارسات الإدارية والرقابية التي تضمن تحقيق نتائج مؤسسية أفضل، وهو ما يتوافق مع فكرة التحول نحو مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (Enterprise PMO) باعتبارها أداة لتعزيز الأداء المؤسسي ورفع كفاءة إدارة المشاريع البلدية.

2. دراسة الغاصب والعلي (Alali, 2024 & Alghaseb)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف النموذج الأنسب لمكتب إدارة المشاريع في مشاريع التشييد العامة بمنطقة حائل في المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء التحديات التي تواجه تنفيذ المشاريع الحكومية ومتطلبات تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. واعتمدت الدراسة على تحليل العوامل الدافعة لتأسيس مكاتب إدارة المشاريع، ومقارنة عدد من النماذج التنظيمية المختلفة بهدف تحديد النموذج الأكثر قدرة على دعم المشاريع الحكومية وتحسين نتائجها. وقد استند الباحثان إلى مراجعة أدبيات متخصصة ومناقشات مع خبراء وممارسين في قطاع التشييد الحكومي.

وأظهرت النتائج أن نموذج Enterprise PMO كان الأكثر ملاءمة لمشاريع التشييد العامة في منطقة حائل، يليه نموذج مكتب إدارة البرامج ونموذج مركز التميز في إدارة المشاريع. كما بينت الدراسة أن هذا النموذج يتميز بقدرته على تحقيق التكامل بين المشاريع المختلفة، وتحسين إدارة الموارد، وتعزيز المواءمة بين المشاريع والأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية. وأكدت النتائج أهمية الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع في تحسين الأداء العام للمشاريع الحكومية والحد من مشكلات التأخير وضعف التنسيق.

وتعد هذه الدراسة من أكثر الدراسات ارتباطاً بالدراسة الحالية، لأنها تناولت مفهوم Enterprise PMO بشكل مباشر داخل السياق السعودي، وقدمت أدلة علمية تدعم أهمية التحول من النماذج التقليدية إلى النماذج المؤسسية الأكثر ارتباطاً بالاستراتيجية والأداء المؤسسي.

3. دراسة محمد وآخرين (Muhammad et al., 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور مكتب إدارة المشاريع في تعزيز عوامل نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية من خلال دراسة تطبيقية على منطقة جازان، مع التركيز على المشاريع الحكومية والإنشائية. وانطلقت الدراسة من تزايد الاهتمام بمكاتب إدارة المشاريع بوصفها أحد الأدوات التنظيمية القادرة على تحسين كفاءة إدارة المشاريع الحكومية وتعزيز فرص نجاحها. واعتمد الباحثون على دراسة حالة وتحليل مجموعة من العوامل المرتبطة بأداء مكتب إدارة المشاريع ودوره في دعم التنفيذ والمتابعة والتنسيق بين الأطراف المختلفة.

وأظهرت النتائج أن وجود مكتب إدارة مشاريع فعال يسهم بصورة مباشرة في تحسين التخطيط وإدارة المخاطر ومتابعة التنفيذ وتوحيد منهجيات العمل، كما يساعد في رفع معدلات نجاح المشاريع وتحسين التواصل بين الإدارات المختلفة. وبينت الدراسة أن مكاتب إدارة المشاريع تسهم في تعزيز الانضباط المؤسسي وتحسين عمليات اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة ومستمرة عن تقدم المشاريع ومستوى الإنجاز. كما أكدت النتائج أن نجاح المكتب يعتمد بدرجة كبيرة على وضوح الصلاحيات والدعم الإداري وتوافر الكفاءات المتخصصة.

وتبرز أهمية هذه الدراسة بالنسبة للبحث الحالي في كونها تناولت بيئة بلدية سعودية بشكل مباشر، وقدمت مؤشرات عملية على الدور الذي يمكن أن تؤديه مكاتب إدارة المشاريع في رفع مستوى الأداء وتحسين مخرجات المشاريع داخل الجهات البلدية.

4. دراسة Sandhu وآخرين (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الأدوار الاستراتيجية التي تؤديها مكاتب إدارة المشاريع في المؤسسات العامة والمشروعات التنموية الكبرى في دولة الإمارات العربية المتحدة. وسعت إلى فهم الكيفية التي يمكن من خلالها لمكتب إدارة المشاريع أن يتجاوز دوره التقليدي المرتبط بالمتابعة والرقابة ليصبح أداة فاعلة في تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المؤسسية. واعتمدت الدراسة على تحليل ممارسات عدد من المؤسسات الحكومية والمنظمات القائمة على المشاريع في البيئة الخليجية.

وأظهرت النتائج أن مكاتب إدارة المشاريع تؤدي دوراً مهماً في تعزيز تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق التكامل بين المشاريع المختلفة، كما تسهم في تحسين تخصيص الموارد ومتابعة الإنجاز وتوحيد الإجراءات والمنهجيات. وبينت الدراسة أن نسبة كبيرة من الجهات الحكومية أنشأت مكاتب إدارة المشاريع بهدف تعزيز قدرتها على تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق مستهدفاتها التنموية، وليس فقط لإدارة المشاريع من الناحية التشغيلية.

وتعد هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة للدراسة الحالية بسبب التشابه النسبي بين البيئة الإماراتية والبيئة السعودية من حيث طبيعة القطاع الحكومي والمشروعات التنموية الكبرى، كما أنها تدعم الاتجاه الذي يرى أن القيمة الحقيقية لمكتب إدارة المشاريع تكمن في مساهمته في تنفيذ الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي.

5. دراسة Sandhu وآخرين (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور مكاتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطط الاستراتيجية داخل المنظمات القائمة على المشاريع، من خلال دراسة تطبيقية شملت عدداً من المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على المشاريع في تحقيق أهدافها التنظيمية. وسعت الدراسة إلى تحديد الأدوار الأكثر تأثيراً لمكاتب إدارة المشاريع في دعم التنفيذ الاستراتيجي وتحسين الأداء التنظيمي.

وأظهرت النتائج أن مساهمة مكاتب إدارة المشاريع تختلف من منظمة إلى أخرى تبعاً لمستوى النضج التنظيمي وطبيعة الصلاحيات الممنوحة للمكتب. كما تبين أن أكثر الوظائف تأثيراً تمثلت في تطوير المنهجيات والمعايير، والمتابعة الاستراتيجية، والتعلم التنظيمي، وتحسين عمليات الاتصال والتنسيق بين الإدارات المختلفة. وأكدت الدراسة أن المكاتب التي تؤدي أدواراً استراتيجية تحقق تأثيراً أكبر في تنفيذ الخطط المؤسسية مقارنة بالمكاتب التي تقتصر أدوارها على الجوانب التشغيلية.

وترتبط هذه الدراسة ارتباطاً وثيقاً بالدراسة الحالية لأنها تقدم تفسيراً واضحاً للعلاقة بين تطور أدوار مكتب إدارة المشاريع وتحسن الأداء المؤسسي، وهو ما يشكل جوهر البحث الحالي المتعلق بأثر التحول نحو Enterprise PMO في القطاع البلدي السعودي.

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Aubry et al. (2010a)

هدفت دراسة Aubry وزملائه (2010) إلى استكشاف العوامل التنظيمية والاستراتيجية التي تقود التغيرات المتكررة في مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، وفهم طبيعة التحولات التي تطرأ على هذه المكاتب داخل المنظمات المعاصرة. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة وتحليل مجموعة واسعة من مكاتب إدارة المشاريع في منظمات مختلفة، بهدف تفسير أسباب تغير أدوارها وهيكلها التنظيمية. وأظهرت النتائج أن مكاتب إدارة المشاريع لا تمثل هياكل تنظيمية ثابتة، وإنما كيانات ديناميكية تتأثر بصورة مستمرة بالتغيرات الاستراتيجية والبيئية والتنظيمية التي تواجه المنظمة. كما بينت الدراسة أن التحول الذي يطرأ على مكتب إدارة المشاريع لا ينبغي تفسيره باعتباره مؤشراً على فشل النموذج السابق، بل باعتباره عملية تكيف مستمرة تهدف إلى تعزيز مواءمة المكتب مع احتياجات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. وأكد الباحثون أن التغيرات في الاستراتيجية المؤسسية، ومتطلبات الحوكمة، وضغوط أصحاب المصلحة، تعد من أبرز القوى المحركة لهذه التحولات. وتكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة بالنسبة للدراسة الحالية لأنها توفر الأساس النظري لفهم أسباب انتقال الجهات الحكومية والبلديات من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (EPMO)، كما تساعد في تفسير التحول باعتباره استجابة استراتيجية تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين القدرة على تنفيذ الخطط والمبادرات التنموية.

2. دراسة Aubry (2015)

هدفت دراسة Aubry (2015) إلى تحليل أثر التحولات التي تشهدها مكاتب إدارة المشاريع في مستوى الأداء التنظيمي ونضج إدارة المشاريع داخل المؤسسات. واعتمدت الدراسة على منهج كمي استكشافي شمل تحليل (184) حالة تحول لمكاتب إدارة المشاريع في عدد من المنظمات، بهدف تحديد العوامل التي تعزز نجاح التحول وانعكاساته على الأداء. وأظهرت النتائج أن تأثير التحول في مكاتب إدارة المشاريع لا يعتمد على التغيير الهيكلي فقط، بل يتأثر أيضاً بالسياق التنظيمي وإدارة التغيير والآليات المستخدمة في التنسيق

والحوكمة. كما كشفت الدراسة أن تعزيز الدور الداعم والخدمي للمكتب يؤدي إلى تحسين أداء المشاريع ورفع مستوى الأداء المؤسسي وزيادة نضج ممارسات إدارة المشاريع، في حين أن التركيز المفرط على الأدوار الرقابية لا يحقق تحسناً ملموساً في الأداء. وأكدت النتائج كذلك أن الأحداث والتغيرات الخارجية قد تمثل محفزاً مهماً لإعادة تشكيل أدوار المكتب بما ينسجم مع احتياجات المنظمة المتغيرة. وتعد هذه الدراسة من أكثر الدراسات ارتباطاً بالدراسة الحالية، لأنها تناولت بصورة مباشرة العلاقة بين تحول PMO وتحسن الأداء المؤسسي، وهو ما يمثل جوهر البحث الحالي الذي يسعى إلى دراسة أثر التحول نحو EPMO في القطاع البلدي السعودي

3. دراسة Bredillet et al (2018).

هدفت دراسة Bredillet وزملائه (2018) إلى تفسير الكيفية التي تتطور بها مكاتب إدارة المشاريع بالتوازي مع تطور إدارة المحافظ والمبادرات الاستراتيجية داخل المنظمات، من خلال تبني منظور "الروتينات التنظيمية" لفهم طبيعة هذا التطور. اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي تفسيري ركز على العلاقة التفاعلية بين مكتب إدارة المشاريع وإدارة المحافظ باعتبارهما مجموعتين من القدرات التنظيمية التي تتطور بمرور الزمن. وأشارت النتائج إلى أن مكاتب إدارة المشاريع لا تعمل بمعزل عن السياق المؤسسي، وإنما تتشكل أدوارها ووظائفها بصورة مستمرة استجابة للتغيرات في البيئة التنظيمية والاستراتيجية. كما أوضحت الدراسة أن PMO يمثل مجموعة من الممارسات والروتينات التنظيمية القابلة للتعديل والتطوير، وأن قيمته لا يمكن قياسها بصورة ثابتة بسبب ارتباطها الوثيق بالسياق والقدرات المؤسسية ومستوى النضج التنظيمي. وأكد الباحثون أن مكاتب إدارة المشاريع وإدارة المحافظ تتطوران بصورة مشتركة، بحيث تؤثر كل منهما في الأخرى ضمن عملية مستمرة من التكيف والتعلم المؤسسي. وتبرز أهمية هذه الدراسة بالنسبة للدراسة الحالية في أنها تدعم النظر إلى التحول نحو EPMO باعتباره عملية تطويرية طويلة المدى وليست مجرد قرار تنظيمي أو إعادة هيكلة إدارية مؤقتة. كما تساعد في تفسير كيفية مساهمة التحول المؤسسي لمكتب إدارة المشاريع في تعزيز قدرة البلديات السعودية على إدارة محافظ المشاريع وربطها بالأهداف الاستراتيجية والتنموية بصورة أكثر فاعلية، الأمر الذي ينعكس في النهاية على الأداء المؤسسي للقطاع البلدي.

4. دراسة Syalevi et al (2024).

هدفت دراسة Syalevi وزملائه (2024) إلى مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية المتعلقة بأثر مكاتب إدارة المشاريع في الأداء المؤسسي عبر مختلف القطاعات الاقتصادية والحكومية، وذلك بهدف بناء فهم أكثر شمولاً للعلاقة بين وجود PMO ونجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. اعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية للأدبيات، حيث تم تحليل مجموعة كبيرة من الدراسات المنشورة التي تناولت دور مكاتب إدارة المشاريع وتأثيرها في الأداء التنظيمي. وأظهرت النتائج وجود توافق عام بين الدراسات على أن مكاتب إدارة المشاريع تسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز التنسيق بين المشاريع، وتحسين تخصيص الموارد، ورفع مستوى الحوكمة والرقابة، ودعم اتخاذ القرار. إلا أن الدراسة أوضحت في الوقت نفسه أن حجم هذا التأثير يختلف من قطاع إلى

آخر تبعاً لطبيعة المنظمة ومستوى نضج ممارسات إدارة المشاريع فيها. كما كشفت عن وجود نقص واضح في الدراسات التطبيقية التي تتناول القطاعات الحكومية وغير التقنية مقارنة بالقطاعات التقنية وتكنولوجيا المعلومات. وتعد هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة للدراسة الحالية لأنها تؤكد وجود فجوة بحثية تتعلق بدراسة أثر مكاتب إدارة المشاريع في البيئات الحكومية، وخاصة في السياق العربي والسعودي. كما أنها تدعم الحاجة إلى إجراء دراسة ميدانية في القطاع البلدي السعودي لفهم مدى مساهمة التحول إلى EPMO في تحسين الأداء المؤسسي في بيئة تختلف من حيث طبيعة الحوكمة والأهداف وأصحاب المصلحة عن البيئات التي تناولتها معظم الدراسات السابقة.

5. دراسة Ershadi et al (2023)

هدفت دراسة Ershadi وزملائه (2023) إلى تحديد القدرات والعوامل التي تميز مكاتب إدارة المشاريع عالية الأداء، وذلك في ظل تزايد أهمية هذه المكاتب في دعم نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام الاستبانة، حيث تم جمع البيانات من (395) خبيراً ومتخصصاً في شركات المقاولات العامة، ثم تحليلها باستخدام أساليب التحليل العاملي والنمذجة الإحصائية بهدف بناء نموذج يفسر القدرات الجوهرية لمكاتب إدارة المشاريع المتميزة. وأظهرت النتائج أن الأداء المرتفع لمكاتب إدارة المشاريع يعتمد على خمسة أبعاد رئيسية تتمثل في: الموارد البشرية الكفؤة والثقافة التنظيمية الداعمة، والمواءمة الاستراتيجية، ودعم التنفيذ والتسليم، وإدارة المعرفة، والاستفادة من القدرات التنظيمية. كما أوضحت الدراسة أن تحقيق القيمة الحقيقية من مكتب إدارة المشاريع لا يرتبط فقط بتطبيق الإجراءات والمنهجيات، وإنما بقدرته على دمج هذه الأبعاد ضمن إطار مؤسسي متكامل يدعم اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وأكد الباحثون أن المواءمة الاستراتيجية وإدارة المعرفة تمثلان من أكثر القدرات تأثيراً في رفع كفاءة الأداء وتحسين نتائج المشاريع. وتبرز أهمية هذه الدراسة بالنسبة للدراسة الحالية في أنها توفر أساساً علمياً لتحديد الخصائص التي ينبغي توافرها في مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (EPMO)، كما تساعد في تفسير الكيفية التي يمكن من خلالها للتحول من PMO التقليدي إلى EPMO أن يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي داخل البلديات السعودية من خلال تطوير القدرات التنظيمية وتحقيق التكامل بين المشاريع والأهداف الاستراتيجية

6. دراسة Monteiro (2026)

هدفت دراسة Monteiro (2026) إلى تتبع التطور طويل المدى لمكاتب إدارة المشاريع وتحليل كيفية توسع أدوارها وصلاحياتها عبر الزمن ضمن إطار الإدارة المؤسسية للمشاريع. واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة الطولية في إحدى المؤسسات الأوروبية الكبرى، حيث تم استخدام المقابلات شبه المنظمة، وتحليل الوثائق التنظيمية، واستطلاع آراء المتخصصين في مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (EPMO) لرصد مراحل التطور التي مرت بها هذه المكاتب. وأظهرت النتائج أن مكاتب إدارة المشاريع مرت بأربع مراحل تطورية متتابعة؛ بدأت كجهات تقدم الدعم الفني والتشغيلي للمشاريع، ثم تطورت إلى أدوار الحوكمة المؤسسية، وبعد ذلك أصبحت شريكاً استراتيجياً في دعم الإدارة العليا، وصولاً إلى مرحلة متقدمة تضطلع فيها بقيادة الابتكار والتحول الرقمي ومبادرات الذكاء

الاصطناعي. كما بينت الدراسة أن نجاح هذا التطور ارتبط بتوسع الصلاحيات التنظيمية للمكتب وارتباطه المباشر بمستويات الإدارة العليا، الأمر الذي عزز قدرته على التأثير في القرارات الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي. وأكدت الدراسة أن مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية لا تلغي الأدوار التقليدية للمكتب، وإنما تبني عليها وتضيف إليها أدواراً جديدة مرتبطة بالحوكمة والابتكار وصنع القيمة. وتعد هذه الدراسة من أكثر الدراسات ارتباطاً بالدراسة الحالية لأنها تقدم تصوراً حديثاً لمفهوم EPMO وتوضح مساره التطوري وأدواره الاستراتيجية، كما تدعم فكرة أن التحول نحو EPMO يمثل مرحلة متقدمة من النضج المؤسسي يمكن أن تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي للقطاع البلدي السعودي وتحسين قدرته على إدارة المبادرات والمشاريع التنموية بكفاءة أعلى.

ثالثاً- تحليل الدراسات السابقة:

يُظهر استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق واضح على أن مكاتب إدارة المشاريع لم تعد مجرد وحدات تنظيمية تُعنى بالمتابعة والرقابة التشغيلية، بل أصبحت أداة استراتيجية تسهم في تنفيذ الخطط المؤسسية وتحقيق المواءمة بين المشاريع والأهداف الاستراتيجية للمنظمات. فقد أكدت الدراسات الأجنبية، ولا سيما دراسات (Aubry et al. (2010a و (Aubry و Bredillet et al. (2018)، أن مكاتب إدارة المشاريع تمر بتحولات مستمرة استجابة للتغيرات التنظيمية والاستراتيجية، وأن انتقالها نحو نماذج أكثر نضجاً واتساعاً في الصلاحيات يرتبط بقدرتها على تحقيق قيمة مؤسسية أكبر. كما أوضحت هذه الدراسات أن نجاح التحول لا يعتمد على التغيير الهيكلي فقط، وإنما يتطلب دعماً قيادياً ومواءمة استراتيجية ونظاماً فعالاً للحوكمة وقياس الأداء.

وفي السياق ذاته، ركزت مجموعة أخرى من الدراسات مثل (Syalevi et al (2024)، و (Ershadi et al (2023)، و (Monteiro (2026) على العلاقة بين نضج مكاتب إدارة المشاريع والأداء المؤسسي، حيث بينت أن المكاتب ذات التوجه الاستراتيجي تسهم في تحسين جودة اتخاذ القرار، ورفع كفاءة إدارة المحافظ، وتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما أشارت هذه الدراسات إلى أن القيمة الحقيقية لمكتب إدارة المشاريع تتجسد عندما ينتقل من الدور الرقابي التقليدي إلى دور مؤسسي يركز على الحوكمة وإدارة القيمة وتحقيق المنافع.

أما الدراسات العربية والخليجية فقد أكدت بدورها أهمية مكاتب إدارة المشاريع في دعم تنفيذ الاستراتيجيات وتحسين الأداء التنظيمي. فقد أوضحت دراسات (Sandhu et al (2019) و (Sandhu et al (2024) أن مكاتب إدارة المشاريع تؤدي دوراً محورياً في تنفيذ الخطط الاستراتيجية داخل المنظمات الحكومية والمنظمات القائمة على المشاريع، وأن فاعليتها ترتبط بدرجة الصلاحيات الممنوحة لها ومستوى نضجها التنظيمي. كما بينت الدراسات السعودية الحديثة، مثل (Muhammad et al (2024)، أهمية مكاتب إدارة المشاريع في رفع معدلات نجاح المشاريع الحكومية وتعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ورغم هذا الزخم البحثي، فإن الدراسات البلدية السعودية ما تزال محدودة مقارنة بالدراسات العامة في إدارة المشاريع. فقد ركزت دراسة Alsulamy (2015) على تطوير إطار لقياس الأداء في المشاريع البلدية، وكشفت عن وجود قصور في أنظمة قياس الأداء المستخدمة في المشروعات البلدية. كما أوضحت دراسة Alghaseb and Alali (2024) أن نموذج Enterprise PMO يعد من أكثر النماذج ملائمة لمشروعات البناء العامة في المملكة، في حين أكدت دراسة Sheta (2025) أهمية الحوكمة والتكامل المؤسسي في إدارة المبادرات البلدية. ومع ذلك، لم تتناول هذه الدراسات بصورة مباشرة أثر التحول من PMO التقليدي إلى EPMO على الأداء المؤسسي في القطاع البلدي السعودي.

وانطلاقاً من تحليل الدراسات السابقة يمكن تحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها فيما يأتي:

1. **الفجوة السياقية:** ركزت معظم الدراسات الدولية على بيانات أعمال متنوعة أو قطاعات خاصة، في حين ما يزال القطاع البلدي السعودي يعاني نقصاً في الدراسات التطبيقية التي تتناول مكاتب إدارة المشاريع من منظور استراتيجي.
2. **الفجوة الموضوعية:** ركزت الدراسات السابقة على وظائف مكاتب إدارة المشاريع أو عوامل نجاحها أو مستويات نضجها، بينما لم تحظ العلاقة المباشرة بين التحول إلى Enterprise PMO والأداء المؤسسي في القطاع البلدي السعودي بالاهتمام الكافي.
3. **الفجوة التطبيقية:** تناولت بعض الدراسات البلدية السعودية قضايا الأداء أو الحوكمة أو إدارة المشاريع بصورة منفصلة، دون بناء نموذج متكامل يربط بين التحول المؤسسي لمكتب إدارة المشاريع ونتائج الأداء المؤسسي.
4. **الفجوة المنهجية:** اعتمدت العديد من الدراسات السابقة على دراسات حالة أو مراجعات أدبية أو قطاعات محددة، في حين تبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية كمية تقيس أثر التحول إلى Enterprise PMO بصورة مباشرة من خلال آراء العاملين والقيادات في القطاع البلدي.

وبناءً على ذلك، تتميز الدراسة الحالية بأنها تسعى إلى سد هذه الفجوات من خلال فحص أثر التحول من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (Enterprise PMO) في تعزيز الأداء المؤسسي داخل القطاع البلدي السعودي، بما يسهم في توفير أدلة علمية تدعم جهود التطوير المؤسسي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

-الإطار النظري-

المبحث الأول: مكاتب إدارة المشاريع والتحول نحو Enterprise PMO

1-1 مفهوم مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وتطورها

يُعرف مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office - PMO) بأنه كيان تنظيمي يتولى الإدارة المنسقة والمركزة للمشاريع الواقعة ضمن نطاقه، ويعمل على توحيد منهجيات العمل، وتطوير معايير إدارة المشاريع، وتعزيز الرقابة والحوكمة، بما يضمن تحقيق الاتساق بين المشاريع وأهداف المنظمة. وتؤكد الأدبيات أن مفهوم PMO لا يقتصر على كونه وحدة إدارية أو رقابية، بل يمثل بنية تنظيمية متكاملة تدعم إدارة المشاريع والبرامج والمحافظة من خلال توفير الأدوات والإجراءات والخبرات اللازمة لرفع كفاءة التنفيذ وتحسين نتائج المشاريع (Aubry, 2015؛ Sandhu et al., 2024؛ Vayyavur, 2020).

ورغم الانتشار الواسع لمكاتب إدارة المشاريع، إلا أن الأدبيات لا تقدم تعريفاً موحداً لها، نظراً لاختلاف أدوارها وهيكلها التنظيمية بين المؤسسات والقطاعات المختلفة. فطبيعة المكتب ومستوى سلطاته ووظائفه تتأثر بدرجة النضج المؤسسي، وحجم المشاريع، والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. لذلك قد تتخذ مكاتب إدارة المشاريع أدواراً متنوعة تتراوح بين تقديم الدعم والمشورة للمشروعات، وممارسة الرقابة على تطبيق المنهجيات والمعايير، وصولاً إلى الإشراف المباشر على تنفيذ المشاريع وإدارة المحافظ والبرامج على مستوى المؤسسة (Vayyavur, 2020؛ Sandhu et al., 2024).

وقد شهد مفهوم مكاتب إدارة المشاريع تطوراً ملحوظاً خلال العقود الماضية. فمع تزايد تعقيد المشاريع واتساع نطاقها وتنامي الحاجة إلى التنسيق بين المبادرات المختلفة، بدأت المنظمات منذ تسعينيات القرن الماضي في إنشاء مكاتب متخصصة لإدارة المشاريع بهدف تحسين الرقابة وتوحيد الإجراءات. ومع مرور الوقت، اتضح أن دور هذه المكاتب يتجاوز الجوانب التشغيلية التقليدية ليشمل أدواراً أوسع تتعلق بالحوكمة وإدارة المعرفة ودعم اتخاذ القرار وربط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Syalevi et al., 2024؛ Aubry et al., 2007).

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن مكاتب إدارة المشاريع ليست كيانات ثابتة، بل هي هياكل تنظيمية ديناميكية تتطور باستمرار استجابةً للتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمات. فقد أوضحت دراسات Aubry وزملائه أن مكاتب إدارة المشاريع تمر بمراحل تحول متعددة تتأثر بعوامل تنظيمية واستراتيجية مختلفة، وأن إعادة تشكيل المكتب أو تطوير وظائفه لا تمثل بالضرورة فشلاً للنموذج السابق، وإنما تعكس عملية مواءمة مستمرة مع احتياجات المنظمة ومتطلبات بيئتها التشغيلية (Aubry et al., 2010a).

كما أظهرت الدراسات الطولية أن تطور مكاتب إدارة المشاريع يتم بصورة تراكمية؛ حيث تبدأ غالباً بوظائف الدعم والتنسيق والمتابعة، ثم تتوسع تدريجياً لتشمل الحوكمة المؤسسية وإدارة المحافظ والبرامج، قبل أن تصل في المراحل المتقدمة إلى أدوار

استراتيجية تتعلق بإدارة القيمة والابتكار والتحول الرقمي. ويعكس هذا التطور انتقال مكاتب إدارة المشاريع من التركيز على نجاح المشروع الفردي إلى المساهمة في تحقيق الأهداف المؤسسية الشاملة وتعزيز الأداء التنظيمي على مستوى المؤسسة ككل (Monteiro, 2026؛ Whitty, 2016 & Darling).

وتنبع أهمية مكاتب إدارة المشاريع من دورها في تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتوحيد الممارسات والمنهجيات، وتعزيز الرقابة والحوكمة، إضافة إلى دعم التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة داخل المؤسسة. كما تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة ومتكاملة حول أداء المشاريع، الأمر الذي يساعد الإدارة العليا على توجيه الموارد نحو المبادرات الأكثر ارتباطاً بالأهداف الاستراتيجية. ولهذا السبب أصبحت مكاتب إدارة المشاريع إحدى الآليات الرئيسة التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لضمان تحقيق المواءمة بين المشاريع والاستراتيجية المؤسسية ورفع مستويات الأداء والفعالية التنظيمية (Ershadi et al., 2023؛ Sandhu et al., 2019؛ Syalevi et al., 2024).

وفي القطاع البلدي السعودي تبرز أهمية مكاتب إدارة المشاريع بصورة متزايدة في ظل التوسع المستمر في المشروعات التنموية وبرامج التحول المرتبطة برؤية المملكة 2030، الأمر الذي يتطلب وجود جهة تنظيمية قادرة على التنسيق بين المشاريع المختلفة، ومتابعة تنفيذها، وضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للجهات البلدية. ومن هذا المنطلق اتجهت العديد من المؤسسات الحديثة إلى تطوير مكاتب إدارة المشاريع التقليدية نحو نماذج أكثر شمولاً واستراتيجية، تمهيداً للانتقال إلى مفهوم مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (Enterprise PMO) الذي سيتم تناوله في المباحث اللاحقة من هذه الدراسة.

1-2 نشأة مكتب إدارة المشاريع وتطوره

ارتبط ظهور مكاتب إدارة المشاريع بالتطور المتسارع الذي شهدته بيئات الأعمال وزيادة اعتماد المؤسسات على المشاريع بوصفها أداة رئيسة لتحقيق التغيير والنمو المؤسسي. وتشير الأدبيات إلى أن البدايات الأولى لمفهوم مكتب إدارة المشاريع تعود إلى القطاعات الهندسية والعسكرية ومشروعات البنية التحتية الكبرى، حيث ظهرت الحاجة إلى جهة تنظيمية تتولى تنسيق الأنشطة المرتبطة بالمشاريع ومتابعة تنفيذها وضمان الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة المحددة (Aubry et al., 2007). ومع ازدياد تعقيد المشاريع وتعدد الجهات المشاركة في تنفيذها خلال تسعينيات القرن الماضي، بدأت المؤسسات في إنشاء وحدات متخصصة لتوحيد الممارسات والإجراءات المرتبطة بإدارة المشاريع، وهو ما أسهم في الانتشار الواسع لمكاتب إدارة المشاريع في مختلف القطاعات (Syalevi et al., 2024).

وتوضح الدراسات أن تطور مكتب إدارة المشاريع لم يكن خطياً أو قائماً على نموذج تنظيمي ثابت، بل جاء نتيجة تفاعل مستمر مع المتغيرات التنظيمية والاستراتيجية التي تواجه المؤسسات. ففي المراحل الأولى اقتصر دور المكتب على تقديم الدعم الإداري وإعداد التقارير وتوفير النماذج والمنهجيات الموحدة، ثم توسعت مسؤولياته تدريجياً لتشمل التدريب، وإدارة المعرفة، ومتابعة الأداء،

وتنسيق الموارد بين المشاريع المختلفة (Whitty, 2016 & Darling). ومع تزايد أهمية المشاريع في تنفيذ الاستراتيجيات المؤسسية، انتقل دور المكتب من التركيز على الجوانب التشغيلية إلى المشاركة في الحوكمة المؤسسية ودعم اتخاذ القرار وإدارة المحافظ والبرامج على مستوى المنظمة بأكملها (Aubry et al., 2010a).

كما تؤكد الأدبيات الحديثة أن تطور مكاتب إدارة المشاريع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى النضج المؤسسي ومتطلبات البيئة التنظيمية المحيطة. فقد أظهرت الدراسات الطولية أن المكاتب الناجحة لا تتخلى عن وظائفها الأساسية مع مرور الوقت، وإنما تبني عليها أدواراً جديدة تتعلق بالحوكمة والمواءمة الاستراتيجية وخلق القيمة المؤسسية، الأمر الذي يؤدي إلى تحولها تدريجياً من وحدات دعم فني وتشغيلي إلى كيانات استراتيجية ذات تأثير مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة (Monteiro, 2026). ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى تطور PMO بوصفه عملية مستمرة من التكيف التنظيمي تهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسة على إدارة مشاريعها بصورة أكثر فاعلية وربطها بالأهداف الاستراتيجية طويلة المدى (Bredillet et al., 2018).

3-1 الأهمية التنظيمية لمكتب إدارة المشاريع (PMO)

تنبع الأهمية التنظيمية لمكتب إدارة المشاريع من كونه آلية مؤسسية تسهم في تحسين قدرة المنظمة على إدارة مشاريعها بصورة متكاملة ومنظمة، وذلك من خلال توفير إطار موحد للسياسات والإجراءات والمنهجيات المستخدمة في تخطيط المشاريع وتنفيذها ومراقبتها. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن وجود مكتب إدارة مشاريع فاعل يساعد المؤسسات على تحقيق مستويات أعلى من الاتساق في الممارسات الإدارية، ويحد من التباين في أساليب العمل بين المشاريع المختلفة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة التنفيذ وكفاءة استخدام الموارد وتحقيق الأهداف المخططة (Syalevi et al., 2024). كما يسهم المكتب في تعزيز الشفافية التنظيمية من خلال تطوير نظم التقارير ومؤشرات الأداء التي تساعد الإدارة العليا على متابعة التقدم واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب (Aubry, 2015).

وتبرز أهمية مكتب إدارة المشاريع كذلك في مجال الحوكمة المؤسسية، حيث يعمل على وضع المعايير والضوابط التي تنظم تنفيذ المشاريع وتضمن توافقها مع السياسات والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة. وتوضح الأدبيات أن المؤسسات التي تمتلك مكاتب إدارة مشاريع أكثر نضجاً تكون عادة أكثر قدرة على إدارة المخاطر، وتخصيص الموارد بكفاءة، وتحقيق التوازن بين أولويات المشاريع المختلفة ضمن حدود الإمكانيات المتاحة (Ershadi et al., 2023). كما يؤدي المكتب دوراً مهماً في بناء المعرفة المؤسسية من خلال توثيق الخبرات والدروس المستفادة ونقلها بين المشاريع، الأمر الذي يسهم في تعزيز التعلم التنظيمي ورفع مستوى النضج في إدارة المشاريع على المدى الطويل (Syalevi et al., 2024).

ومن منظور استراتيجي، لم تعد أهمية مكتب إدارة المشاريع تقتصر على دعم تنفيذ المشاريع فقط، بل أصبحت ترتبط بدوره في ربط المشاريع بالأهداف المؤسسية وضمان مساهمتها في تحقيق القيمة التنظيمية. ففي ظل تزايد الاعتماد على المشاريع بوصفها أدوات

لتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق التحول المؤسسي، أصبح المكتب يمثل حلقة الوصل بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعلي للمبادرات والمشاريع (Sandhu et al., 2019). ولذلك تنظر المؤسسات الحديثة إلى مكتب إدارة المشاريع بوصفه أحد الممكّنات الرئيسة لتحقيق الأداء المؤسسي المستدام، خاصة في البيئات التي تتسم بتعدد المشاريع وتعقدها وارتفاع متطلبات أصحاب المصلحة (Vayyavur, 2020).

4-1 أنواع مكاتب إدارة المشاريع (PMO)

أظهرت الأدبيات أن مكاتب إدارة المشاريع لا تتخذ شكلاً واحداً في جميع المؤسسات، وإنما تختلف من حيث مستوى السلطة والصلاحيات والوظائف التي تؤديها تبعاً لطبيعة المنظمة واحتياجاتها الإدارية والاستراتيجية. ويُعد التصنيف الذي قدمه معهد إدارة المشاريع (PMI) من أكثر التصنيفات شيوعاً، حيث يقسم مكاتب إدارة المشاريع إلى ثلاثة أنواع رئيسة هي: المكتب الداعم (Supportive PMO)، والمكتب الرقابي أو المسيطر (Controlling PMO)، والمكتب التوجيهي (Directive PMO). ويتميز المكتب الداعم بتركيزه على تقديم الاستشارات والأدوات والنماذج والدروس المستفادة دون فرض سلطة مباشرة على المشاريع، في حين يمتلك المكتب الرقابي صلاحيات أكبر تتعلق بمتابعة الالتزام بالمعايير والمنهجيات والإجراءات المؤسسية (Vayyavur, 2020).

أما المكتب التوجيهي فيمثل المستوى الأعلى من حيث السلطة التنظيمية، إذ يتولى الإشراف المباشر على المشاريع وتعيين مديري المشاريع ومتابعة تنفيذها بصورة مركزية، بما يضمن تحقيق الاتساق والرقابة على مستوى المنظمة. وقد أشارت الدراسات إلى أن اختيار نوع المكتب يعتمد على درجة نضج المؤسسة وطبيعة المشاريع التي تنفذها، حيث تميل المؤسسات ذات البيئات المعقدة والمحافظ الكبيرة إلى تبني نماذج أكثر مركزية وسلطة مقارنة بالمؤسسات التي تركز على الدعم والاستشارات فقط (Aubry et al., 2010a).

ومع تطور الفكر الإداري في مجال إدارة المشاريع، ظهرت تصنيفات أكثر تقدماً تربط نوع المكتب بمستوى تأثيره في المنظمة، حيث انتقلت بعض المؤسسات من المكاتب التشغيلية التقليدية إلى مكاتب ذات طابع استراتيجي تتولى إدارة المحافظ والبرامج ودعم القرارات الاستثمارية على مستوى المؤسسة. ويعكس هذا التطور التحول التدريجي في النظرة إلى مكتب إدارة المشاريع من كونه جهة دعم فني إلى كونه شريكاً تنظيمياً واستراتيجياً يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية ورفع مستوى الأداء العام للمنظمة (Sandhu et al., 2024).

5-1 التحول من مكتب إدارة المشاريع التقليدي (PMO) إلى مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO)

شهدت العقود الأخيرة تحولاً ملحوظاً في الأدوار التي تؤديها مكاتب إدارة المشاريع نتيجة التغيرات المتسارعة في بيئات الأعمال وازدياد اعتماد المؤسسات على المشاريع كوسيلة رئيسة لتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها التنموية. وقد أدى هذا التحول إلى تجاوز

المفهوم التقليدي لمكتب إدارة المشاريع، الذي كان يركز بصورة أساسية على الجوانب التشغيلية والإجرائية، نحو مفهوم أكثر شمولاً يتمثل في مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (Enterprise Project Management Office – EPMO)، الذي يعمل على مستوى المؤسسة بأكملها ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا والقرارات الاستراتيجية (Arnaz-Pemberton, 2018).

ويُقصد بالتحول إلى EPMO عملية إعادة تموضع تنظيمي ينتقل فيها المكتب من التركيز على متابعة تنفيذ المشاريع وضبط الإجراءات إلى أداء أدوار استراتيجية تتعلق بإدارة المحافظ، وتحديد الأولويات الاستثمارية، وتعزيز الحوكمة المؤسسية، وقياس القيمة المتحققة من المشاريع والبرامج المختلفة. وفي هذا النموذج لا يُنظر إلى المشاريع بوصفها أنشطة مستقلة، بل باعتبارها أدوات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، الأمر الذي يجعل دور المكتب أكثر ارتباطاً بصنع القرار وتوجيه الموارد نحو المبادرات ذات الأثر الأكبر على الأداء المؤسسي (Sandhu et al., 2024).

وتؤكد الأدبيات أن هذا التحول لا يحدث بصورة مفاجئة، وإنما يمثل نتيجة طبيعية لتطور مكاتب إدارة المشاريع وارتفاع مستوى نضجها التنظيمي. فقد أوضحت دراسات التحول أن المكاتب الناجحة تنتقل تدريجياً من التركيز على الدعم الإداري والتشغيلي إلى أدوار الحوكمة والمواءمة الاستراتيجية وإدارة القيمة، مع الاحتفاظ بوظائفها الأساسية المتعلقة بالتخطيط والمتابعة والرقابة (Aubry et al., 2010a). كما أشارت الدراسات الطولية إلى أن بعض المكاتب تطورت لتصبح جهات مؤسسية مسؤولة عن دعم الابتكار والتحول الرقمي وإدارة التغيير التنظيمي، وهو ما يعكس اتساع نطاق مسؤولياتها وتأثيرها داخل المنظمة (Monteiro, 2026).

ويُنظر إلى التحول نحو EPMO باعتباره استجابة للتحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة في ظل تعدد المشاريع وتزايد الضغوط المرتبطة بالكفاءة والشفافية وتحقيق النتائج. فالمؤسسات لم تعد تكتفي بتنفيذ المشاريع وفق الوقت والتكلفة المحددين، بل أصبحت تسعى إلى ضمان مساهمة هذه المشاريع في تحقيق المنافع الاستراتيجية ورفع مستويات الأداء المؤسسي. ومن ثم أصبح EPMO يمثل نموذجاً أكثر قدرة على تحقيق التكامل بين الاستراتيجية والتنفيذ، وعلى توجيه المشاريع نحو خلق قيمة مستدامة للمؤسسة وأصحاب المصلحة (Vayyavur, 2020).

6-1 الفروق بين PMO التقليدي وEPMO

على الرغم من أن مكتب إدارة المشاريع التقليدي ومكتب إدارة المشاريع المؤسسي يشتركان في الهدف العام المتمثل في تحسين إدارة المشاريع وتعزيز فرص نجاحها، فإن الاختلاف بينهما يظهر بوضوح في نطاق العمل ومستوى التأثير والأدوار التي يؤديها كل منهما داخل المؤسسة. فالمكتب التقليدي يركز غالباً على الجوانب التشغيلية المتعلقة بتوحيد المنهجيات والإجراءات ومتابعة أداء المشاريع

وتقديم الدعم لمديري المشاريع، بينما يمتد دور EPMO إلى إدارة المحافظ الاستراتيجية وضمان مواءمة المشاريع مع التوجهات المؤسسية طويلة المدى (Arnaz-Pemberton, 2018).

كما يختلف النموذجان من حيث المستوى التنظيمي الذي يعملان ضمنه. فالمكتب التقليدي يكون عادة مرتبطاً بإدارة أو قطاع معين داخل المؤسسة، في حين يعمل EPMO على مستوى المؤسسة بأكملها ويكون أكثر قرباً من الإدارة العليا ومراكز صنع القرار. ويمنحه هذا الموقع التنظيمي قدرة أكبر على التأثير في اختيار المشاريع وتحديد أولوياتها وتخصيص الموارد ومتابعة تحقيق المنافع الاستراتيجية الناتجة عنها (Sandhu et al., 2019).

ومن الفروق الجوهرية أيضاً أن نجاح PMO التقليدي يُقاس غالباً بمؤشرات مرتبطة بالمشاريع نفسها، مثل الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، بينما يقاس نجاح EPMO بمدى مساهمته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورفع الأداء المؤسسي وتعظيم القيمة المتحققة من الاستثمارات في المشاريع. ولذلك فإن التحول من PMO إلى EPMO لا يمثل مجرد تغيير في الهيكل التنظيمي أو المسمى الوظيفي، بل يعكس تحولاً في فلسفة إدارة المشاريع من التركيز على الكفاءة التشغيلية إلى التركيز على القيمة الاستراتيجية والأثر المؤسسي (Veronika et al., 2026b).

وبناءً على ذلك، أصبح EPMO يمثل النموذج الأكثر ملاءمة للمؤسسات التي تدير محافظ كبيرة من المشاريع وتسعى إلى تحقيق مستويات مرتفعة من التكامل والحوكمة والمواءمة الاستراتيجية، وهو ما يفسر التوسع المتزايد في تبنيه داخل المؤسسات الحكومية والهيئات التنموية والمنظمات الكبرى خلال السنوات الأخيرة (Aubry, 2015).

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي في القطاع البلدي السعودي

2-1. مفهوم الأداء المؤسسي

يمكن النظر إلى الأداء المؤسسي بوصفه أحد المفاهيم المركزية في الفكر الإداري المعاصر، نظراً لارتباطه بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها واستثمار مواردها بكفاءة وفاعلية. وقد تطور مفهوم الأداء المؤسسي من التركيز التقليدي على النتائج المالية أو الإنتاجية إلى مفهوم أشمل يتضمن جودة الخدمات، ورضا المستفيدين، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والاستجابة لمتطلبات أصحاب المصلحة. وفي القطاع العام على وجه الخصوص، يكتسب الأداء المؤسسي أهمية متزايدة باعتباره مؤشراً على قدرة الجهات الحكومية على تقديم خدمات عامة ذات جودة مرتفعة وباستخدام أمثل للموارد المتاحة، بما يحقق المنفعة العامة ويعزز الثقة المؤسسية (Andersen et al., 2016).

كما يُعرّف الأداء المؤسسي بأنه مستوى النتائج التي تحققها المنظمة من خلال أنشطتها وعملياتها المختلفة خلال فترة زمنية محددة، مقارنة بالأهداف المخططة أو المعايير المرجعية المعتمدة. ولا يقتصر هذا المفهوم على قياس المخرجات النهائية فقط، بل يشمل تقييم

العمليات والإجراءات والموارد التي تسهم في إنتاج تلك المخرجات، الأمر الذي يجعله مفهوماً متعدد الأبعاد يتأثر بطبيعة المنظمة وبيئتها وأهدافها الاستراتيجية (Hada et al., 2017). وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن الأداء المؤسسي في المنظمات العامة أصبح يرتبط بدرجة أكبر بقدرة المؤسسة على خلق قيمة عامة وتحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والفاعلية المجتمعية والاستجابة لاحتياجات المستفيدين (De Waele et al., 2021).

2-2. خصائص الأداء المؤسسي

تُشير الأدبيات إلى أن الأداء المؤسسي لا يُعد مفهوماً أحادي البعد يمكن الحكم عليه من خلال مؤشر واحد فقط، بل يمثل منظومة متكاملة من النتائج والقدرات التي تعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها واستثمار مواردها والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. ولذلك اتجهت الدراسات الحديثة إلى النظر إلى الأداء المؤسسي بوصفه مفهوماً متعدد الأبعاد يجمع بين الكفاءة التشغيلية والفاعلية الاستراتيجية والقدرة على التعلم والتحسين المستمر (Richard et al., 2009؛ Al-Dhaafri et al., 2016).

أولاً: الشمولية وتعدد الأبعاد

من أبرز خصائص الأداء المؤسسي أنه مفهوم شامل يتجاوز التركيز على النتائج المالية أو التشغيلية فقط، ليشمل جوانب متعددة مثل جودة الخدمات، ورضا المستفيدين، وكفاءة العمليات الداخلية، وتنمية الموارد البشرية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويُعد هذا التعدد في الأبعاد ضرورة لفهم الأداء الحقيقي للمؤسسة، لأن الاعتماد على بعد واحد قد يؤدي إلى تقييم غير دقيق لمستوى النجاح المؤسسي (Richard et al., 2009؛ Norton, 1996 & Kaplan).

ثانياً: الارتباط بالأهداف الاستراتيجية

يتميز الأداء المؤسسي بارتباطه المباشر بالأهداف والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، إذ لا تُقاس فعالية الأداء من خلال حجم الأنشطة المنفذة فقط، وإنما من خلال مدى مساهمة تلك الأنشطة في تحقيق الرؤية والأهداف طويلة المدى. ولذلك تؤكد الأدبيات أن المؤسسات ذات الأداء المرتفع هي المؤسسات القادرة على تحويل استراتيجياتها إلى برامج ومشروعات ومؤشرات أداء قابلة للقياس والمتابعة (Sandhu et al., 2024؛ Schiuma, 2003 & Marr).

ثالثاً: القابلية للقياس والتقييم

يُعد الأداء المؤسسي من المفاهيم القابلة للقياس من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تسمح بتقييم مستوى الإنجاز ومقارنته بالأهداف المخططة. وتشمل هذه المؤشرات مؤشرات الكفاءة والإنتاجية والجودة والالتزام الزمني والمالي ورضا

المستفيدين وغيرها من المقاييس التي تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات

التصحيحية وتحسين الأداء بصورة مستمرة (Pun, 2022 & Mahabir; Neely et al., 2005).

رابعاً: الديناميكية والتأثر بالبيئة

يتسم الأداء المؤسسي بالطبيعة الديناميكية، حيث يتأثر بشكل مستمر بالتغيرات التنظيمية والتقنية والاقتصادية والتشريعية المحيطة بالمؤسسة. ولذلك فإن المحافظة على مستويات مرتفعة من الأداء تتطلب قدرة تنظيمية على التكيف مع المتغيرات والاستجابة السريعة للفرص والتحديات، وهو ما يجعل الأداء المؤسسي عملية مستمرة من التطوير والتحسين وليست حالة ثابتة يمكن الوصول إليها مرة واحدة فقط (Aubry, 2015؛ Bredillet et al., 2018).

خامساً: الارتباط بالكفاءة والفاعلية

تجمع الأدبيات على أن الأداء المؤسسي يعكس بعدين متكاملين هما الكفاءة والفاعلية؛ فالكفاءة ترتبط بمدى حسن استغلال الموارد المتاحة وتقليل الهدر وتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة، في حين ترتبط الفاعلية بمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق القيمة للمستفيدين وأصحاب المصلحة. ولا يمكن الحكم على الأداء المؤسسي بأنه مرتفع ما لم يتحقق التوازن بين هذين البعدين معاً (Daft, 2018؛ Alotaibi et al., 2025).

سادساً: التركيز على خلق القيمة

أصبحت الأدبيات الحديثة تنظر إلى الأداء المؤسسي من منظور خلق القيمة المستدامة للمؤسسة وأصحاب المصلحة، بدلاً من الاقتصار على قياس المخرجات التشغيلية قصيرة الأجل. ويشمل ذلك تحسين جودة الخدمات، وتعزيز رضا المستفيدين، ودعم التنمية المؤسسية، وتحقيق المنافع الاستراتيجية طويلة المدى. ومن هذا المنطلق تزداد أهمية مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (EPMO) بوصفها آلية تسهم في ربط المشاريع بالنتائج الاستراتيجية والقيمة المؤسسية الشاملة (Moghaddasi et al., 2025؛ Syalevi et al., 2024).

وبناءً على ما سبق، يتضح أن الأداء المؤسسي يتميز بمجموعة من الخصائص التي تجعله مفهوماً استراتيجياً متكاملاً يشمل الكفاءة والفاعلية والقيمة والقدرة على التكيف والتحسين المستمر، الأمر الذي يبرر استخدامه متغيراً تابعاً في الدراسة الحالية لقياس أثر التحول نحو مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (EPMO) في القطاع البلدي السعودي.

2-3. أبعاد الأداء المؤسسي

تُظهر الأدبيات الإدارية أن الأداء المؤسسي لا يمكن قياسه من خلال مؤشر واحد، بل يتطلب الاعتماد على مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية في آنٍ واحد. وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه الأبعاد تبعاً لطبيعة المؤسسات وقطاعات العمل، إلا أن هناك اتفاقاً عاماً على أن الأداء المؤسسي يشمل جوانب تتعلق بالكفاءة والفاعلية وجودة الخدمات ورضا المستفيدين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Richard et al., 2009؛ Norton, 1996 & Kaplan).

1- الكفاءة المؤسسية (Organizational Efficiency)

تشير الكفاءة المؤسسية إلى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها البشرية والمالية والتقنية بأفضل صورة ممكنة لتحقيق النتائج المطلوبة بأقل تكلفة وجهد وزمن. ويُعد هذا البعد من أكثر أبعاد الأداء استخداماً في الدراسات الإدارية، لأنه يعكس مدى قدرة المؤسسة على تقليل الهدر وتحسين استثمار الموارد المتاحة. وفي المؤسسات التي تعتمد على المشاريع، ترتبط الكفاءة بقدرة الإدارة على توظيف الموارد وتنسيقها بطريقة تحقق الاستخدام الأمثل للموازنات والوقت والقدرات البشرية (Daft, 2018؛ Mahabir & Pun, 2022).

2- الفاعلية المؤسسية (Organizational Effectiveness)

يقصد بالفاعلية مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية المخطط لها. وعلى خلاف الكفاءة التي تركز على كفاءة استخدام الموارد، فإن الفاعلية تركز على النتائج النهائية ومدى تحقيق المؤسسة لما تسعى إليه من أهداف ومخرجات. وتؤكد الأدبيات أن المؤسسات قد تكون كفؤة في إدارة مواردها ولكنها غير فعالة إذا لم تنجح في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ولذلك يُنظر إلى الفاعلية باعتبارها أحد المؤشرات الرئيسة للحكم على نجاح الأداء المؤسسي (Richard et al., 2009؛ Al-Dhaafri et al., 2016).

3- جودة الخدمات والعمليات

تمثل جودة الخدمات والعمليات بعداً مهماً من أبعاد الأداء المؤسسي، خاصة في المؤسسات الحكومية والخدمية. ويعكس هذا البعد قدرة المؤسسة على تقديم خدمات تتسم بالدقة والموثوقية والاستجابة لاحتياجات المستفيدين، إضافة إلى كفاءة العمليات الداخلية التي تقود إلى إنتاج تلك الخدمات. وتزداد أهمية هذا البعد في القطاع البلدي نظراً لارتباطه المباشر بالخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين وجودة البنية التحتية والتنمية الحضرية (Sheta, 2025؛ Alsulamy, 2015).

4- رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة

أصبحت درجة رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة من المؤشرات الأساسية المستخدمة في تقييم الأداء المؤسسي الحديث، إذ لم يعد النجاح المؤسسي يُقاس فقط من منظور الإدارة الداخلية، وإنما من خلال قدرة المؤسسة على تلبية توقعات المستفيدين والشركاء والجهات الرقابية والمجتمع المحلي. ويُعد ارتفاع مستويات الرضا مؤشراً على نجاح المؤسسة في تحقيق القيمة وتحسين جودة الخدمات وتعزيز الثقة المؤسسية (Norton, 1996 & Kaplan؛ Alsulamy, 2015).

5- تحقيق الأهداف الاستراتيجية

يرتبط هذا البعد بمدى نجاح المؤسسة في ترجمة رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية إلى نتائج فعلية قابلة للقياس. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات ذات الأداء المرتفع هي المؤسسات القادرة على مواءمة مشاريعها وبرامجها ومحفظة مع أولوياتها الاستراتيجية، بما يضمن توجيه الموارد نحو المبادرات الأكثر إسهاماً في تحقيق القيمة المؤسسية. ولهذا السبب أصبح هذا البعد من أكثر الأبعاد ارتباطاً بدور مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (EPMO) التي تسعى إلى تعزيز المواءمة بين المشاريع والاستراتيجية المؤسسية (Sandhu et al., 2019؛ Sandhu et al., 2024).

6- التحسين المستمر والتعلم المؤسسي

يُقصد بهذا البعد قدرة المؤسسة على تطوير عملياتها والاستفادة من الخبرات والدروس المستفادة من أجل رفع مستويات الأداء بصورة مستمرة. وتؤكد الأدبيات أن المؤسسات الناجحة لا تكتفي بتحقيق النتائج الحالية، بل تعمل على بناء قدرات تنظيمية ومعرفية تمكنها من الاستجابة للتغيرات المستقبلية وتحسين أدائها على المدى الطويل. ويرتبط هذا البعد ارتباطاً وثيقاً بإدارة المعرفة والتطوير التنظيمي ونضج ممارسات إدارة المشاريع (Ershadi et al., 2023؛ Alruwaili et al., 2024).

وبناءً على ما سبق، يتضح أن الأداء المؤسسي يمثل مفهوماً متعدد الأبعاد يشمل الكفاءة والفاعلية وجودة الخدمات ورضا المستفيدين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتحسين المستمر. وتُعد هذه الأبعاد إطاراً مناسباً لفهم طبيعة الأداء داخل القطاع البلدي السعودي، كما توفر أساساً نظرياً لتفسير الكيفية التي يمكن من خلالها أن يسهم التحول نحو مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (EPMO) في تعزيز الأداء المؤسسي وتحسين نتائج المؤسسات البلدية.

4-2. العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

يحظى الأداء المؤسسي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية نظراً لارتباطه بقدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها والمحافظة على استدامة نجاحها في بيئات عمل تتسم بالتغير والتعقيد. وتشير الدراسات إلى أن الأداء المؤسسي لا يتحدد بعامل منفرد، بل يتأثر بمجموعة مترابطة من العوامل التنظيمية والاستراتيجية والبشرية والتقنية التي تعمل بصورة متكاملة في تشكيل مستوى الأداء

ونتأجه. ويؤدي توافر هذه العوامل أو غيابها إلى تفاوت واضح في قدرة المؤسسات على تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحويل الخطط الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة (Richard et al., 2009; Al-Dhaafri et al., 2016).

أولاً: القيادة والدعم الإداري

تُعد القيادة الفاعلة من أكثر العوامل تأثيراً في الأداء المؤسسي، إذ تسهم في توجيه الموارد نحو الأولويات الاستراتيجية، وتعزيز ثقافة الإنجاز، ودعم عمليات التغيير والتطوير التنظيمي. كما أن التزام الإدارة العليا بتبني الممارسات الإدارية الحديثة وتوفير الدعم اللازم للمبادرات والمشاريع ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الأداء المؤسسي. وقد أكدت العديد من الدراسات أن نجاح برامج التحول المؤسسي يرتبط بدرجة كبيرة بمدى دعم القيادات العليا لها ومشاركتها في توجيهها ومتابعتها (Aubry, 2015; Alshabragi et al., 2024).

ثانياً: المواءمة الاستراتيجية

تشير الأدبيات إلى أن المؤسسات ذات الأداء المرتفع تتميز بقدرتها على تحقيق مواءمة فعالة بين أنشطتها ومشاريعها وأهدافها الاستراتيجية. فكلما ارتفع مستوى التوافق بين المبادرات التنفيذية والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، ازدادت قدرة المؤسسة على توجيه مواردها نحو الأولويات الأكثر أهمية وتحقيق قيمة مؤسسية أكبر. ولذلك تُعد المواءمة الاستراتيجية أحد المحددات الرئيسة للأداء المؤسسي في المؤسسات المعتمدة على المشاريع والبرامج والمحافظة (Sandhu et al., 2019; Sandhu et al., 2024).

ثالثاً: الهيكل التنظيمي والحوكمة

يمثل الهيكل التنظيمي الواضح وأنظمة الحوكمة الفعالة عاملاً مهماً في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وآليات اتخاذ القرار والمتابعة والرقابة. وتؤكد الأدبيات أن المؤسسات التي تمتلك أطر حوكمة واضحة تكون أكثر قدرة على التنسيق بين الوحدات المختلفة، وتقليل الازدواجية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء وفعاليتها (Syalevi et al., 2024; Alghuried, 2025).

رابعاً: الموارد البشرية والقدرات التنظيمية

تُعد الكفاءات البشرية والخبرات التنظيمية من العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء المؤسسي، إذ تعتمد قدرة المؤسسة على تنفيذ خططها ومشاريعها على امتلاك أفراد مؤهلين يمتلكون المعرفة والمهارات اللازمة. كما أن تطوير القدرات التنظيمية وإدارة المعرفة والتعلم المؤسسي يسهم في رفع مستويات النضج الإداري وتحسين القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق النتائج المستهدفة (Ershadi et al., 2023; Hamza, 2024 & Alsulami).

خامساً: التقنية والتحول الرقمي

أصبحت التقنيات الرقمية ونظم المعلومات الحديثة من العوامل المؤثرة بصورة متزايدة في الأداء المؤسسي، لما توفره من إمكانيات لتحسين العمليات وتسريع تدفق المعلومات ودعم اتخاذ القرار. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تستثمر في التحول الرقمي وإدارة البيانات تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والقدرة على متابعة الأداء وقياس النتائج وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (Alruwaili et al., 2024؛ Al-Manea, 2025)

سادساً: إدارة المشاريع والمحافظ والبرامج

تؤكد الأدبيات الحديثة أن المؤسسات التي تطبق ممارسات متقدمة في إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ تحقق مستويات أفضل من الأداء المؤسسي مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذه الممارسات. ويرجع ذلك إلى قدرة هذه الممارسات على تحسين تخصيص الموارد، وتعزيز التنسيق بين المبادرات المختلفة، وربط المشروعات بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بما يضمن تحقيق قيمة مؤسسية أكبر وتقليل معدلات التعثر والهدر (Syalevi et al., 2024؛ Aubry, 2015)

وبناءً على ما سبق، يتضح أن الأداء المؤسسي يتأثر بمجموعة متكاملة من العوامل تشمل القيادة، والمواءمة الاستراتيجية، والحوكمة، والموارد البشرية، والتقنية، وممارسات إدارة المشاريع. وتبرز أهمية هذه العوامل في القطاع البلدي السعودي بصورة خاصة في ظل التوسع في المشروعات التنموية والتحول الرقمي ومتطلبات تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. كما تُظهر الأدبيات أن مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (EPMO) تمتلك القدرة على التأثير في معظم هذه العوامل من خلال تعزيز الحوكمة والتنسيق الاستراتيجي وتوحيد المنهجيات وتحسين إدارة الموارد، الأمر الذي يجعلها أحد المداخل المهمة لتحسين الأداء المؤسسي.

2-5. العلاقة بين التحول نحو مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (EPMO) والأداء المؤسسي

شهدت الأدبيات الحديثة تحولاً ملحوظاً في النظرة إلى مكاتب إدارة المشاريع، حيث لم تعد تُعامل بوصفها وحدات إدارية تُعنى فقط بمتابعة تنفيذ المشاريع وضبط الجداول الزمنية والتكاليف، بل أصبحت تُنظر إليها كأدوات استراتيجية تساهم في تحقيق القيمة المؤسسية وتعزيز الأداء على مستوى المنظمة بأكملها. وفي هذا السياق برز مفهوم مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (Enterprise Project Management Office - EPMO) بوصفه نموذجاً متقدماً يتجاوز الوظائف التشغيلية التقليدية إلى أدوار استراتيجية ترتبط بالحوكمة، وإدارة المحافظ، ومواءمة المشاريع مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة (Arnaz-Pemberton, 2018؛ Vayyavur, 2020).

وتشير الأدبيات إلى أن العلاقة بين EPMO والأداء المؤسسي تنبع من قدرة المكتب المؤسسي على تحقيق التكامل بين الاستراتيجية والتنفيذ. فبدلاً من إدارة المشاريع بصورة منفصلة، يعمل EPMO على ضمان توجيه المشاريع والبرامج والمحافظ نحو تحقيق

الأهداف المؤسسية الكبرى، الأمر الذي يسهم في تحسين استخدام الموارد وتعزيز كفاءة اتخاذ القرار ورفع معدلات نجاح المبادرات الاستراتيجية (Sandhu et al., 2024 ; Sandhu et al., 2019).

كما تؤكد الدراسات أن التحول نحو EPMO يسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الحوكمة المؤسسية للمشاريع. فوجود إطار حوكمة موحد يساعد على تحديد المسؤوليات والصلاحيات وآليات المتابعة والتقييم بصورة أكثر وضوحاً، مما يؤدي إلى تقليل التداخل بين الوحدات التنظيمية وتحسين مستويات الرقابة والشفافية والمساءلة. وتُعد هذه الجوانب من العوامل الأساسية المرتبطة بارتفاع كفاءة الأداء وتحقيق النتائج المؤسسية المستهدفة (Aubry, 2015 ; Syalevi et al., 2024).

ومن الجوانب المهمة أيضاً أن EPMO يوفر رؤية شمولية للمحفظة الكاملة للمشاريع داخل المؤسسة، الأمر الذي يساعد الإدارة العليا على ترتيب الأولويات وتخصيص الموارد وفقاً للأهمية الاستراتيجية لكل مشروع. وقد بينت الدراسات أن المؤسسات التي تمتلك آليات فعالة لإدارة المحافظ تكون أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والمبادرات الاستراتيجية، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي من خلال رفع كفاءة الاستثمار في المشاريع وتقليل الهدر وتحسين معدلات الإنجاز (Veronika et al., 2026 ; Ershadi et al., 2023).

كذلك يسهم EPMO في تعزيز الأداء المؤسسي عبر تطوير أنظمة قياس الأداء وربط نتائج المشاريع بالمؤشرات الاستراتيجية للمؤسسة. فبدلاً من الاكتفاء بقياس نجاح المشروع على مستوى الوقت أو التكلفة أو النطاق، يركز المكتب المؤسسي على قياس القيمة المتحققة للمؤسسة ومدى مساهمة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويؤدي هذا الربط إلى تحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز قدرة المؤسسة على تقييم العائد الفعلي من استثماراتها في المشاريع والبرامج المختلفة (Sawaia, 2022 ; Pun, & Mahabir, 2022).

وتبرز أهمية هذه العلاقة بصورة أكبر في المؤسسات الحكومية والبلدية، حيث تتعدد المشروعات التنموية وتتداخل الأولويات الاستراتيجية والخدمية. ففي هذا النوع من المؤسسات يسهم EPMO في تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة، وتحسين إدارة الموارد العامة، ورفع مستوى الالتزام بالأهداف التنموية، إضافة إلى دعم عمليات التحول الرقمي والحوكمة المؤسسية التي أصبحت من المتطلبات الرئيسة لتحقيق التميز المؤسسي ورفع جودة الخدمات العامة (Alali, 2024 & Alghaseb, 2024 ; Muhammad et al., 2024 ; Sheta, 2025).

وعلى الرغم من اتفاق معظم الدراسات على وجود تأثير إيجابي للتحول نحو EPMO في الأداء المؤسسي، إلا أن حجم هذا التأثير يختلف باختلاف السياق التنظيمي ومستوى النضج المؤسسي ودعم الإدارة العليا وفعالية ممارسات الحوكمة والمواءمة الاستراتيجية. ولذلك تؤكد الأدبيات أن نجاح التحول نحو EPMO لا يرتبط بإنشاء المكتب بحد ذاته، وإنما بقدرته على أداء أدواره الاستراتيجية وتحويل المشاريع من أدوات تنفيذية منفصلة إلى أدوات فاعلة لتحقيق القيمة المؤسسية المستدامة (Aubry et al., 2010a ; Bredillet et al., 2018).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الأدبيات المعاصرة تدعم وجود علاقة إيجابية بين التحول نحو مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (EPMO) والأداء المؤسسي، وذلك من خلال ما يتيح هذا التحول من تحسين للحوكمة، وتعزيز للمواءمة الاستراتيجية، وتطوير لإدارة المحافظ، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتحسين نظم قياس الأداء. ومن هذا المنطلق تنطلق الدراسة الحالية لاختبار هذه العلاقة في القطاع البلدي السعودي، والتحقق من مدى إسهام التحول نحو EPMO في تعزيز الأداء المؤسسي داخل البلديات السعودية.

المبحث الثالث القطاع البلدي السعودي ومكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (EPMO)

1-3 القطاع البلدي السعودي: الخصائص والأدوار التنموية

يُعد القطاع البلدي السعودي أحد أهم القطاعات الحكومية المرتبطة بالتنمية الحضرية والخدمية، إذ يتولى مسؤوليات واسعة تشمل التخطيط العمراني، وإدارة البنية التحتية، وتحسين المشهد الحضري، وتقديم الخدمات البلدية للمواطنين والمقيمين. وقد ازدادت أهمية هذا القطاع خلال السنوات الأخيرة في ظل برامج التحول الوطني ورؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي منحت الأمانات والبلديات دوراً محورياً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة وتعزيز التنافسية الحضرية (Sheta, 2025). وتشير الأدبيات إلى أن نجاح الجهات البلدية لم يعد يقاس فقط بقدرتها على تقديم الخدمات التقليدية، بل أصبح مرتبطاً بقدرتها على إدارة المبادرات التنموية الكبرى وتحقيق التكامل بين المشروعات ورفع كفاءة استخدام الموارد وتعزيز الحوكمة المحلية والمشاركة المجتمعية في صنع القرار (Sheta, 2025؛ Alghuried, 2025).

كما يتميز القطاع البلدي السعودي ببيئة تنظيمية معقدة نسبياً نتيجة تعدد مستويات العمل بين الأمانات والبلديات والجهات الحكومية ذات العلاقة، إضافة إلى تشابك المسؤوليات المرتبطة بالتنمية الحضرية والبنية التحتية والاستثمار. وقد أوضحت الدراسات أن هذا التعقيد التنظيمي يفرض تحديات تتعلق بالتنسيق المؤسسي وتوحيد الجهود وتحقيق المواءمة بين الخطط المحلية والمستهدفات الوطنية، الأمر الذي يزيد الحاجة إلى تبني أدوات إدارية متقدمة قادرة على إدارة المحافظ والمشروعات بصورة أكثر تكاملاً وفعالية (Muhammad et al., 2024؛ Alghaseb؛ Alali, 2024). كما تشير الأدبيات إلى أن تفاوت القدرات المؤسسية بين البلديات واختلاف مستويات النضج الإداري قد يؤثر في كفاءة تنفيذ المشروعات وتحقيق الأهداف التنموية المرجوة (Alsulamy, 2015).

وترتبط خصوصية القطاع البلدي أيضاً بطبيعة المشروعات التي يشرف عليها، والتي غالباً ما تكون طويلة الأجل ومتعددة الأطراف ومرتبعة التكلفة، مما يجعل نجاحها معتمداً على مستويات عالية من الحوكمة والتنسيق وإدارة المخاطر. وفي هذا السياق، تؤكد الدراسات أن التحولات الحديثة المرتبطة بالاستدامة والتحول الرقمي وتطوير المدن الذكية تتطلب من الجهات البلدية تبني ممارسات أكثر نضجاً في إدارة المشاريع وربطها بالأهداف الاستراتيجية طويلة المدى (Al-Manea, 2025؛ Alruwaili et al., 2024).

ومن ثم برزت الحاجة إلى تبني مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (Enterprise PMO) بوصفها آلية تنظيمية قادرة على تعزيز الحوكمة المؤسسية وتحسين مواءمة المشاريع مع الأولويات الاستراتيجية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع البلدي السعودي (Alali, 2024 & Alghaseb؛ Muhammad et al., 2024).

2-3 خصائص Enterprise PMO وخصائصه المميزة

يُعد مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (Enterprise Project Management Office - EPMO) تطوراً متقدماً لمكاتب إدارة المشاريع التقليدية، حيث يتجاوز دوره حدود الإشراف على المشاريع الفردية أو دعم مديري المشاريع ليصبح جزءاً من منظومة الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة. ويُنظر إلى EPMO بوصفه كياناً تنظيمياً يعمل على مستوى المؤسسة بأكملها، ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا، بما يمكنه من المواءمة بين الاستراتيجيات المؤسسية والمحافظ والبرامج والمشاريع المختلفة (Arnaz-Pemberton, 2018). وتشير الأدبيات إلى أن الفرق الجوهرية بين PMO التقليدي وEPMO لا يتمثل في حجم الصلاحيات فقط، وإنما في طبيعة القيمة التي يقدمها للمؤسسة. ففي حين يركز PMO التقليدي على تحسين تنفيذ المشاريع وضبط الوقت والتكلفة والجودة، يركز EPMO على تعظيم القيمة المؤسسية الناتجة عن المشاريع وضمان مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى (Vayyavur, 2020؛ Sandhu et al., 2024).

وتتسم مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن النماذج التقليدية، من أبرزها:

1. الارتباط المباشر بالاستراتيجية المؤسسية

إذ يعمل EPMO على ترجمة التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة إلى محافظ وبرامج ومشاريع قابلة للتنفيذ، مع ضمان توافق جميع المبادرات مع الأولويات الاستراتيجية المعتمدة (Sandhu et al., 2019؛ Sandhu et al., 2024).

2. الإشراف على المحافظ والبرامج والمشاريع بصورة متكاملة

فلا يقتصر دوره على مشروع أو مجموعة مشاريع محددة، بل يمتد إلى إدارة العلاقة بين مختلف المشاريع والبرامج والمحافظ بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق أعلى قيمة ممكنة للمؤسسة (Arnaz-Pemberton, 2018).

3. تعزيز الحوكمة المؤسسية للمشاريع

حيث يتولى وضع الأطر والسياسات والمعايير المنظمة لإدارة المشاريع، ومتابعة الالتزام بها على مستوى المؤسسة، بما يساهم في رفع مستوى الشفافية والمساءلة وتحسين عمليات اتخاذ القرار (Aubry, 2015).

4. التركيز على خلق القيمة المؤسسية

إذ أصبح نجاح المشاريع يقاس بمدى مساهمتها في تحقيق المنافع الاستراتيجية والقيمة المضافة للمؤسسة، وليس فقط بإنجازها ضمن الوقت والتكلفة المحددين (Moghaddasi et al., 2025).

5. دعم اتخاذ القرار التنفيذي

من خلال توفير المعلومات والمؤشرات الاستراتيجية للإدارة العليا، وتحليل أداء المحافظ الاستثمارية، وتحديد أولويات المبادرات المستقبلية استناداً إلى الأهداف المؤسسية (Vayyavur, 2020).

كما توضح الدراسات الحديثة أن EPMO يمثل نقطة التقاء بين الحوكمة والاستراتيجية وإدارة القيمة، حيث يساهم في توجيه الاستثمارات المؤسسية نحو المشاريع الأكثر قدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الأداء المؤسسي (Monteiro, 2026). وتؤكد الأدبيات أن نجاح هذا النموذج يعتمد بصورة كبيرة على دعم القيادة العليا، ووضوح الصلاحيات، وامتلاك القدرات التنظيمية والمعرفية اللازمة لإدارة المحافظ والبرامج على مستوى المؤسسة (Ershadi et al., 2023؛ Alshabragi et al., 2024).

وبناءً على ذلك، يمكن النظر إلى EPMO باعتباره مرحلة متقدمة في تطور مكاتب إدارة المشاريع، تنتقل فيها المنظمة من التركيز على كفاءة تنفيذ المشاريع إلى التركيز على القيمة الاستراتيجية التي تحققها تلك المشاريع، الأمر الذي يجعله أكثر قدرة على دعم الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنموية والاستراتيجية للمنظمات الحديثة (Arnaz-Pemberton, 2018؛ Sandhu et al., 2024).

3-3 أبعاد التحول من PMO التقليدي إلى EPMO

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن التحول من مكتب إدارة المشاريع التقليدي (PMO) إلى مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) لا يمثل مجرد تعديل هيكلي أو توسع في نطاق المسؤوليات، بل يعكس تحولاً جوهرياً في فلسفة إدارة المشاريع داخل المنظمة. فبينما ينصب تركيز PMO التقليدي على دعم تنفيذ المشاريع ومراقبة الأداء التشغيلي، يتجه EPMO نحو إدارة القيمة المؤسسية وتعزيز الارتباط بين المشاريع والاستراتيجية العامة للمنظمة (Aubry et al., 2010a؛ Sandhu et al., 2024). وقد أظهرت الدراسات أن هذا التحول يحدث تدريجياً من خلال مجموعة من الأبعاد التنظيمية والاستراتيجية التي تعكس تطور دور المكتب ومستوى نضجه المؤسسي (Monteiro, 2026).

وتوضح الأدبيات أن أبعاد التحول نحو EPMO تختلف باختلاف طبيعة المنظمة ودرجة نضجها، إلا أن هناك مجموعة من الأبعاد التي تكررت بصورة واضحة في الدراسات ذات الصلة، ويمكن الاعتماد عليها في تفسير عملية التحول المؤسسي لمكاتب إدارة المشاريع (Arnaz-Pemberton, 2018؛ Veronika et al., 2026a).

أولاً: المواءمة الاستراتيجية

تُعد المواءمة الاستراتيجية من أكثر الأبعاد ارتباطاً بمفهوم EPMO، حيث يتمثل دور المكتب في ضمان توافق المشاريع والبرامج والمحافظة مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وفي هذا السياق، لا يقتصر دور المكتب على متابعة تنفيذ المشاريع، بل يمتد إلى المساهمة في اختيار المبادرات ذات الأولوية وتخصيص الموارد بما يخدم التوجهات الاستراتيجية طويلة المدى (Sandhu et al., 2019; Sandhu et al., 2024).

وقد أكدت الدراسات أن المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات مرتفعة من المواءمة الاستراتيجية تكون أكثر قدرة على تحقيق القيمة المؤسسية والاستفادة من استثماراتها في المشاريع مقارنة بالمنظمات التي تركز فقط على الجوانب التشغيلية للمشروعات (Vayyavur, 2020). كما تشير الأدبيات إلى أن المواءمة الاستراتيجية تمثل الرابط الرئيس بين أنشطة المكتب والأداء المؤسسي، الأمر الذي يجعلها إحدى الركائز الأساسية في التحول نحو EPMO (George, 2026).

ثانياً: الحوكمة المؤسسية للمشاريع

يُعد تعزيز الحوكمة أحد أبرز المؤشرات على انتقال PMO إلى المستوى المؤسسي، حيث يتولى المكتب وضع السياسات والإجراءات والمعايير المنظمة لإدارة المشاريع على مستوى المؤسسة بأكملها. وتسهم الحوكمة في توحيد الممارسات الإدارية وتحسين الرقابة ورفع مستوى الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع والمحافظة (Aubry, 2015).

وتشير الدراسات إلى أن الحوكمة المؤسسية تساعد الإدارة العليا على اتخاذ قرارات أكثر دقة فيما يتعلق بأولويات المشاريع وتخصيص الموارد وإدارة المخاطر، كما تسهم في تحقيق الاتساق بين الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة (Monteiro, 2026). ومن ثم فإن التحول نحو EPMO يرتبط غالباً بانتقال المكتب من دور رقابي محدود إلى دور حوكمي شامل يدعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي (Arnaz-Pemberton, 2018).

ثالثاً: إدارة المحافظ والبرامج وتحقيق القيمة

تركز النماذج التقليدية لمكاتب إدارة المشاريع عادةً على نجاح المشروع الفردي، في حين يركز EPMO على نجاح المحفظة الاستثمارية للمشاريع ككل. ويعني ذلك تقييم المشاريع ليس فقط من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، وإنما من حيث مساهمتها في تحقيق المنافع والقيمة المؤسسية المستهدفة (Moghaddasi et al., 2025).

وقد بينت الأدبيات أن إدارة المحافظ تمثل أحد المكونات الجوهرية للتحول المؤسسي، لأنها تساعد على اختيار المشاريع الأكثر توافقاً مع الاستراتيجية، وإيقاف المشاريع منخفضة القيمة، وإعادة توجيه الموارد نحو المبادرات ذات الأثر الأكبر على الأداء المؤسسي.

(Sandhu et al., 2024). ولذلك أصبح قياس المنافع والقيمة المتحققة أحد

المؤشرات الرئيسة لنجاح EPMO في المنظمات الحديثة (Veronika et al., 2026a).

رابعاً: القدرات التنظيمية والمعرفية

يتطلب التحول نحو EPMO امتلاك المنظمة لقدرات تنظيمية ومعرفية متقدمة تمكنها من إدارة المشاريع بصورة استراتيجية ومستدامة. وتشمل هذه القدرات تطوير الكفاءات البشرية، وتعزيز إدارة المعرفة، وتوفير نظم معلومات داعمة لاتخاذ القرار، بالإضافة إلى نشر ثقافة مؤسسية تدعم إدارة المشاريع على مستوى المؤسسة (Ershadi et al., 2023).

وتؤكد الدراسات أن بناء القدرات يمثل أحد أهم عوامل نجاح التحول المؤسسي، لأن فعالية EPMO لا تعتمد فقط على الهياكل التنظيمية، بل تعتمد أيضاً على الخبرات والمعارف والمهارات المتاحة داخل المنظمة (Alshabragi et al., 2024). كما تسهم القدرات التنظيمية في دعم التعلم المؤسسي وتحسين القدرة على التكيف مع التغيرات الاستراتيجية والبيئية، وهو ما يعزز استدامة الأداء المؤسسي على المدى الطويل (Veronika et al., 2026a).

4-3 متطلبات نجاح التحول نحو EPMO في القطاع البلدي

تشير الأدبيات إلى أن نجاح التحول من مكتب إدارة المشاريع التقليدي إلى مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) لا يعتمد فقط على إنشاء هيكل تنظيمي جديد، بل يرتبط بتوافر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والإدارية التي تضمن قدرة المكتب على أداء أدواره الاستراتيجية على مستوى المؤسسة. وقد أظهرت الدراسات أن العديد من مبادرات التحول تفشل عندما يتم التعامل مع EPMO بوصفه مجرد تطوير إداري أو إعادة هيكلة شكلية، دون توفير البيئة المؤسسية اللازمة لنجاحه (Obradović, 2022; Monteiro, 2026).

وتُعد القيادة العليا من أهم متطلبات نجاح التحول، إذ تؤكد الأدبيات أن دعم الإدارة العليا يمنح EPMO الشرعية التنظيمية والقدرة على التأثير في القرارات الاستراتيجية وتخصيص الموارد. كما أن الارتباط المباشر بالقيادات التنفيذية يرفع من قدرة المكتب على تنسيق المحافظ والبرامج والمشاريع بما يخدم الأهداف المؤسسية طويلة المدى (Chmieliauskas, & Pilkaitė; Monteiro, 2026). (2015).

كذلك يتطلب التحول وجود إطار واضح للحوكمة المؤسسية يحدد الأدوار والمسؤوليات وآليات اتخاذ القرار ومتابعة الأداء. وتوضح دراسات القطاع العام أن غياب الحوكمة يؤدي إلى تداخل الصلاحيات وتكرار الجهود وضعف القدرة على متابعة تنفيذ المبادرات الاستراتيجية، وهو ما يقلل من القيمة المتوقعة من إنشاء EPMO (Obradović, 2022; Bindguigne, 2024 & Akhlaffou).

ومن المتطلبات المهمة أيضاً توافر الكفاءات البشرية والقدرات المعرفية اللازمة لإدارة المحافظ والبرامج على المستوى المؤسسي. فتجاح EPMO يعتمد على وجود كوادر تمتلك مهارات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر وتحليل البيانات وقياس الأداء، إضافة إلى قدرتها على إدارة التغيير التنظيمي المصاحب لعملية التحول (Akhlaffou & Monteiro, 2026; Bindguigne, 2024).

وفي السياق البلدي السعودي تزداد أهمية هذه المتطلبات نظراً لتعدد المشروعات التنموية وتنوع الجهات المعنية بتنفيذها، الأمر الذي يجعل وجود قيادة داعمة، وحوكمة واضحة، وكفاءات متخصصة، وأنظمة معلومات متطورة، عناصر ضرورية لتحقيق الاستفادة الكاملة من التحول نحو EPMO وربط المشاريع بمستهدفات التنمية الحضرية ورؤية المملكة 2030 (Alali, & Alghaseb, 2024; Sheta, 2025).

3-5 معوقات التحول من PMO إلى EPMO في القطاع البلدي

على الرغم من الفوائد المتوقعة من التحول نحو EPMO، إلا أن الأدبيات تشير إلى وجود مجموعة من التحديات والمعوقات التي قد تحد من نجاح هذا التحول، خاصة في المؤسسات الحكومية والبلديات التي تتسم بتعقيد الهياكل التنظيمية وتعدد أصحاب المصلحة (Chmieliauskas, 2015 & Pilkaitė).

وتُعد مقاومة التغيير من أكثر المعوقات شيوعاً، حيث قد تنظر بعض الإدارات أو الوحدات التنظيمية إلى EPMO باعتباره تدخلاً في صلاحياتها أو مصدراً لزيادة الرقابة الإدارية، مما يؤدي إلى ضعف التعاون أو التأخر في تطبيق الممارسات الجديدة (Obradović, 2022). كما قد يؤدي غياب الوعي بأهمية الإدارة المؤسسية للمشاريع إلى تقليل الدعم المقدم للمكتب وإضعاف دوره الاستراتيجي.

ومن المعوقات الأخرى محدودية الموارد المالية والبشرية، إذ تتطلب إدارة المحافظ والبرامج المؤسسية استثمارات إضافية في التدريب والتقنيات وأنظمة المعلومات. وتشير الأدبيات إلى أن نقص الموارد قد يؤدي إلى بقاء المكتب في نطاقه التشغيلي التقليدي دون القدرة على الانتقال إلى المستوى الاستراتيجي المستهدف (Bindguigne, 2024 & Akhlaffou).

كما تواجه بعض البلديات تحديات مرتبطة بضعف التكامل بين الإدارات المختلفة، وغياب قواعد البيانات الموحدة، وصعوبة الحصول على معلومات دقيقة تدعم اتخاذ القرار. وتؤكد الدراسات أن هذه المشكلات تحد من قدرة EPMO على توفير رؤية شاملة للمحفظة وتؤثر سلباً في فعالية الحوكمة والرقابة المؤسسية (Auccahuasi, 2023 & Cortijo-Ramirez; Minoretti et al., 2026).

وتبرز كذلك تحديات مرتبطة بالتمويل المحلي والمرونة الإدارية في القطاع البلدي، حيث تشير الأدبيات إلى أن بعض البلديات ما تزال تعاني من محدودية الاستقلالية المالية والإدارية، الأمر الذي ينعكس على قدرتها على تبني ممارسات إدارة مشاريع متقدمة أو تنفيذ برامج التحول المؤسسي بالشكل المطلوب (Alhowaish, 2025b).

وعليه، فإن نجاح التحول نحو EPMO لا يرتبط فقط بإنشاء المكتب أو تعديل هيكله التنظيمي، بل يتطلب معالجة هذه التحديات من خلال تعزيز الدعم القيادي، وتطوير القدرات المؤسسية، وتحسين أنظمة الحوكمة والمعلومات، وتوفير الموارد اللازمة لاستدامة التحول وتحقيق أهدافه الاستراتيجية (Monteiro, 2026)؛ (Obradović, 2022).

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال ثلاثة مباحث رئيسة. استعرض المبحث الأول مفهوم مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وتطورها التاريخي وأدوارها التنظيمية المختلفة، موضحاً التحول التدريجي من المكاتب التقليدية ذات الطابع التشغيلي إلى مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (EPMO) التي تضطلع بأدوار استراتيجية تشمل الحوكمة وإدارة المحافظ ومواءمة المشاريع مع الأهداف المؤسسية.

كما تناول المبحث الثاني مفهوم الأداء المؤسسي البلدي وأبعاده ومؤشراته، مبيناً أن الأداء المؤسسي في القطاع البلدي لا يقتصر على الكفاءة التشغيلية، بل يشمل كذلك فاعلية تحقيق الأهداف الاستراتيجية وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وحسن استثمار الموارد المتاحة.

أما المبحث الثالث فقد ركز على العلاقة بين التحول نحو مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية والأداء المؤسسي البلدي، حيث أظهرت الأدبيات أن التحول نحو EPMO يسهم في تعزيز الحوكمة المؤسسية، وتحسين المواءمة الاستراتيجية للمشاريع، ورفع كفاءة تخصيص الموارد، ودعم اتخاذ القرار، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي.

وفي ضوء ما تم عرضه وتحليله من أدبيات ودراسات سابقة، تتبنى الدراسة الحالية نموذجاً مفاهيمياً يفترض وجود أثر مباشر للتحول نحو مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (EPMO) في تعزيز الأداء المؤسسي البلدي، وهو ما سيتم اختباره ميدانياً في الفصل التالي من خلال الإجراءات المنهجية وأداة الدراسة المناسبة.



الفصل الثالث

منهجية الدراسة





الفصل الثالث منهجية الدراسة

-مقدمة-

يُعدّ هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ يوضّح الخطوات والإجراءات التي أُتُبعت للوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموثوقة. فالمنهجية تمثّل الإطار الذي يحدّد مسار الدراسة منذ تحديد المشكلة وصياغة الفرضيات وحتى جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا الفصل إلى عرض المنهج المتّبع في البحث، وتبرير اختياره بما يتناسب مع طبيعة المشكلة وأهداف الدراسة، إضافةً إلى بيان مجتمع البحث وعينته، وأدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها. ويأتي هذا العرض لتوضيح الكيفية التي سعى بها الباحث إلى تحقيق التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي، وضمان دقّة النتائج وقابليتها للتعميم، بما يعزّز من موثوقية الدراسة ويسهم في تحقيق أهدافها العلمية والعملية.



-المنهجية وطرق البحث-

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة موضوع الدراسة التي تسعى إلى وصف واقع تطبيق مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية (Enterprise PMO) في القطاع البلدي السعودي، وتحليل العلاقة بين أبعادها (المواءمة الاستراتيجية، الحوكمة المؤسسية، إدارة المحافظ والمنافع، القدرات التنظيمية والمعرفية) ومستوى الأداء المؤسسي. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات الكمية من مفردات مجتمع الدراسة عبر أداة مقننة، ثم تحليلها إحصائياً لاختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى استنتاجات قابلة للتعميم على مجتمع البحث،

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الأمانات والبلديات بالمملكة العربية السعودية ممن يشغلون مواقع ذات علاقة مباشرة بإدارة المشاريع والمكاتب الاستراتيجية وصنع القرار المؤسسي، وتحديد الفئات الآتية:

- القياديون (أمين، وكيل أمانة، مدير عام، أو ما يعادلها).
 - المشرفون (مدير إدارة، رئيس قسم، أو ما يعادلها) في إدارات المشاريع والتخطيط الاستراتيجي والتطوير المؤسسي.
 - المنفذون الفنيون العاملون ضمن مكاتب إدارة المشاريع أو المكلفون بمهام تخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع.
- وقد رُوعي في اختيار هذه الفئات كونها الأقدر على تقييم واقع التحول نحو نموذج Enterprise PMO وانعكاساته على الأداء المؤسسي، لارتباط عملها المباشر بمجالات المواءمة والحوكمة وإدارة المحافظ.

ثالثاً: عينة الدراسة وأسلوب اختيارها

نظراً لصعوبة الحصر الدقيق لإجمالي العاملين المستهدفين في جميع الأمانات والبلديات على مستوى المملكة، اعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية بحيث تُمثَّل فيها الأمانات الكبرى (كأمانتي الرياض وجدة) والبلديات الفرعية بما يتناسب مع الثقل الإداري لكل جهة، وذلك لضمان تمثيل عادل للمستويات الإدارية المختلفة (قيادي، إشرافي، تنفيذي).

وتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة Cochran (1977) للمجتمعات غير المحددة الحجم بدقة:

$$n = Z^2 \times p(1-p) / e^2$$

حيث تم اعتماد مستوى ثقة 95% ($Z = 1.96$)، ونسبة تباين $p = 0.5$ ، وهامش خطأ $e = 0.05$ ، وهو ما ينتج عنه حجم عينة أولي مقداره 384 مفردة، تُرفع إلى نحو 420-450 استبانة موزعة لتعويض الاستجابات غير المكتملة أو المستبعدة إحصائياً (كالإجابات النمطية أو القيم المتطرفة).

رابعاً: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، صُممت خصيصاً بما ينسجم مع متغيرات الدراسة وأبعادها النظرية كما وردت في الإطار النظري (الفصل الثاني)، ومشتقة من الأدبيات ذات الصلة (Aubry et al., 2010a؛ Aubry, 2015؛ Vayyavur, 2020؛ Jha, 2025). وتتكون من الأقسام الآتية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يشمل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري، والجهة (أمانة/بلدية).

القسم الثاني: متغيرات مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية (Enterprise PMO) المتغير المستقل

مقسّم إلى أربعة محاور رئيسة، انسجماً مع الإطار النظري وأهداف الدراسة الفرعية وفرضياتها: (H01-H04)

1. المواءمة الاستراتيجية للمشاريع والبرامج
2. الحوكمة المؤسسية لمكتب إدارة المشاريع
3. إدارة المحافظ والمنافع
4. القدرات التنظيمية والمعرفية لمكتب إدارة المشاريع

القسم الثالث: الأداء المؤسسي المتغير التابع

مقسّم إلى ستة محاور فرعية، انسجماً مع الأبعاد النظرية للأداء المؤسسي كما وردت في المبحث الثاني من الفصل الثاني:

1. كفاءة إدارة العمليات والمشاريع.
2. جودة الخدمات البلدية.
3. كفاءة الإنفاق وإدارة الموارد.

٤. الاستدامة والتميز المؤسسي.

وتُحتسب الدرجة الكلية للأداء المؤسسي من خلال المتوسط الحسابي لهذه المحاور الستة مجتمعة، وهي الدرجة التي تُختبر الفرضيات الرئيسة والفرعية (H01-H04) على أساسها.

واعتمد مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة، إلى 5 = أوافق بشدة) لقياس استجابات أفراد العينة على جميع فقرات القسمين الثاني والثالث.

خامساً: صدق أداة الدراسة

للتحقق من الصدق الظاهري والمحتوى، سيتم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة المشاريع وإدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، لإبداء الرأي حول مدى وضوح الفقرات وانتمائها للمحور الذي تقيسه وسلامة صياغتها اللغوية، مع إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم.

كما سيتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity) من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وبين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة.

سادساً: ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الأداة، سيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبانة ولأداة ككل، حيث تُعد القيمة المقبولة إحصائياً 0.70 فأعلى مؤشراً على ثبات مقبول للأداة وصلاحيها للتطبيق الميداني.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع البيانات، سيتم ترميزها وتفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال الأساليب الآتية:

الأسلوب الإحصائي	الغرض من الاستخدام
التكرارات والنسب المئوية	وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	تحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات ومحاور الاستبانة

الأسلوب الإحصائي	الغرض من الاستخدام
معامل ارتباط بيرسون	اختبار صدق الاتساق الداخلي والعلاقة بين المتغيرات
معامل ألفا كرونباخ	قياس ثبات أداة الدراسة
اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)	الكشف عن الفروق في استجابات العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية
تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)	اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية (H01-H04) وقياس أثر كل محور من محاور Enterprise PMO في الأداء المؤسسي

ثامناً: إجراءات تطبيق الدراسة

سيتم تطبيق الدراسة وفق الخطوات الآتية: (1) الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة لتوزيع الاستبانة على الجهات المستهدفة، (2) توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة، (3) جمع الاستبانات المكتملة واستبعاد غير الصالحة للتحليل إحصائياً، (4) ترميز البيانات وإدخالها في برنامج SPSS، (5) إجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية واختبار الفرضيات، (6) استخلاص النتائج وربطها بأهداف الدراسة وتساؤلاتها.



المراجع





المراجع

- Akhlaffou, M., & Bindguigne, M. (2024). Project Management Office of IT Projects in Information System Departments of the Moroccan Public Sector: The Added Value and Challenges. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.47672/ijpm.2549>
- Al-Dhaafri, H. S., Al-Swidi, A. K., & Yusoff, R. Z. B. (2016). The mediating role of total quality management between the entrepreneurial orientation and the organizational performance. *The TQM Journal*, 28(1), 89-111. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2014-0033>
- Alghaseb, M. A., & Alali, H. (2024). Exploring Project Management Office Models for Public Construction Projects in Hail, Saudi Arabia. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su16188177>
- Alghuried, A. (2025). Assessing the critical success factors for the sustainable construction project management of Saudi Arabia. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, 25, 598 - 616. <https://doi.org/10.1080/13467581.2025.2454616>
- Alhawaish, A. (2025a). Assessing the Feasibility of Downsizing Municipalities in Saudi Arabia: A Path Toward Efficiency. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i4.3048>
- Alhawaish, A. (2025b). Unleashing the Potential of Saudi Municipal Finance Toward Sustainable Urban Environments: Barriers and Strategies. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i4.3047>





- Al-Manea, A. (2025). The Impact of Digital Transformation on Improving Project Management Efficiency in the Government Sector in the Kingdom of Saudi Arabia: An Applied Study of the Jeddah Development Authority. *Midocean Journal for Research and Studies*. <https://doi.org/10.71335/eww26b63>
- Alotaibi, R., Sohail, M., & Soetanto, R. (2025). Modelling Project Control System Effectiveness in Saudi Arabian Construction Project Delivery. *Buildings*. <https://doi.org/10.3390/buildings15183426>
- Alruwaili, R. M., Al-Anzi, S. M. M. A. K., Awadh M., A. A., & Benlaria, H. (2024). The Interplay of Knowledge Management, E-Governance, and Business Performance Efficiency: Insights from Saudi Public Sector Institutions. *WSEAS TRANSACTIONS ON BUSINESS AND ECONOMICS*. <https://doi.org/10.37394/23207.2024.21.165>
- Alshabragi, A. M., Almohsen, A. S., & Mahmoud, A. (2024). Developing a Maturity Rating System for Project Management Offices. *Syst.*, 12, 367. <https://doi.org/10.3390/systems12090367>
- Alsulami, B. T., & Hamza, M. (2024). Identifying Project Management Competencies in the Saudi Public Sector. *Journal of Engineering Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jer.2024.08.002>
- Alsulamy, S. H. G. (2015). *Developing a performance measurement framework for municipal construction projects in Saudi Arabia* (Doctoral dissertation, Edinburgh Napier University). Saudi Digital Library Repository.
- Andersen, L. B., Boesen, A., & Pedersen, L. H. (2016). Performance in Public Organizations: Clarifying the Conceptual Space. *Public Administration Review*, 76, 852-862. <https://doi.org/10.1111/puar.12578>
- Arnaz-Pemberton, E.-R. (2018). The enterprise portfolio management office. *The Handbook of Project Portfolio Management*. <https://doi.org/10.4324/9781315206592-20>
- Aubry, M. (2015). Project Management Office Transformations: Direct and Moderating Effects that Enhance Performance and Maturity. *Project Management Journal*, 46, 19 - 45. <https://doi.org/10.1002/pmj.21522>
- Aubry, M., & Hobbs, B. (2011). A Fresh Look at the Contribution of Project Management to Organizational Performance. *Project Management Journal*, 42, 16 - 3. <https://doi.org/10.1002/pmj.20213>





- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). Organisational project management: An historical approach to the study of PMOs. *International Journal of Project Management*, 26, 38-43. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.009>
- Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R., & Blomquist, T. (2010a). Identifying Forces Driving PMO Changes. *Project Management Journal*, 41, 30 - 45. <https://doi.org/10.1002/pmj.20191>
- Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T. (2010b). Project management offices in transition. *International Journal of Project Management*, 28, 766-778. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.05.006>
- Barbalho, S., De Toledo, J. C., & Da Silva, I. A. (2019). The Effect of Stakeholders' Satisfaction and Project Management Performance on Transitions in a Project Management Office. *IEEE Access*, 7, 169385-169398. <https://doi.org/10.1109/access.2019.2955446>
- Bredillet, C., Tywoniak, S., & Tootoonchy, M. (2018). Exploring the dynamics of project management office and portfolio management co-evolution: A routine lens. *International Journal of Project Management*, 36, 27-42. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.017>
- Cortijo-Ramirez, G., & Auccahuasi, W. (2023). Method for Decision Making in Municipal Management by Means of Scorecard. *2023 4th International Conference on Electronics and Sustainable Communication Systems (ICESC)*, 1766-1773. <https://doi.org/10.1109/icesc57686.2023.10193627>
- Darling, E. J., & Whitty, S. (2016). The Project Management Office: it's just not what it used to be. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9, 282-308. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-08-2015-0083>
- De Waele, L., Polzer, T., Van Witteloostuijn, A., & Berghman, L. (2021). "A little bit of everything?" Conceptualising performance measurement in hybrid public sector organisations through a literature review. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. <https://doi.org/10.1108/jpbafm-05-2020-0075>
- Ershadi, M., Jefferies, M., Davis, P., & Mojtahedi, M. (2023). Modeling the Capabilities of High-Performing Project Management Offices in General Contracting Companies. *Project Management Journal*, 54, 268 - 284. <https://doi.org/10.1177/87569728221148666>





- George, D. (2026). Enhancing Organizational Performance through Strategic Project Management. *International Journal of Advanced Research in Science and Technology*. <https://doi.org/10.62226/ijarst20262626>
- Hada, T., Bărbuță-Mișu, N., Căruț, M., & Avram, T. M. (2017). *ANALIZĂ FINANCIARĂ A PERFORMANȚEI INSTITUȚIILOR PUBLICE*. 1-4. <https://doi.org/10.29302/oeconomica.2017.19.2.4>
- Jha, A. (2025). The PMO in the Age of Intelligent Automation: Evolving Roles and Competencies. *Journal of Artificial Intelligence & Cloud Computing*. [https://doi.org/10.47363/jaicc/2024\(3\)464](https://doi.org/10.47363/jaicc/2024(3)464)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Mahabir, R. J., & Pun, K. (2022). Revitalising project management office operations in an engineering-service contractor organisation: a key performance indicator based performance management approach. *Bus. Process. Manag. J.*, 28, 936-959. <https://doi.org/10.1108/bpmj-10-2021-0655>
- Marr, B., & Schiuma, G. (2003). Business performance measurement – past, present and future. *Management Decision*, 41(8), 680-687. <https://doi.org/10.1108/00251740310496198>
- Minoretti, A., Lædre, O., Andersen, B., & Volden, G. H. (2026). Projects for change: reframing discontinuities within a public infrastructure agency. *Project Leadership and Society*. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2026.100218>
- Moghaddasi, S., Kordani, K., Sarvari, H., & Rashidi, A. (2025). Redefining Project Management: Embracing Value Delivery Offices for Enhanced Organizational Performance. *Buildings*. <https://doi.org/10.3390/buildings15071176>
- Monteiro, A. (2026). The evolving mandate of project management offices: governance, innovation, and performance, evidence from a longitudinal case study. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/bpmj-09-2025-1464>
- Muhammad, K. M. A., Kariri, E. I. D. A., Dhayhi, E. A. S., Alkhathami, E. S. A., Alqarni, E. T. A. M., & Alzawawi, E. H. H. (2024). Role of the Project Management Office (PMO) in Enhancing Project Success Factors in Saudi Arabia: A Case





- Study of the Jazan Region. *International Research Journal of Innovations in Engineering and Technology*. <https://doi.org/10.47001/irjiet/2024.803015>
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263. <https://doi.org/10.1108/01443570510633639>
- Obradović, V. (2022). PROJECT MANAGEMENT OFFICE IN THE PUBLIC SECTOR: A CONCEPTUAL ROADMAP. *European Project Management Journal*. <https://doi.org/10.56889/ghxu9566>
- Pilkaitė, A., & Chmieliauskas, A. (2015). Changes in Public Sector Management: Establishment of Project Management Offices - A Comparative Case Study of Lithuania and Denmark. *Public Policy and Administration*, 14, 291-306. <https://doi.org/10.13165/vpa-15-14-2-10>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Sandhu, M., Ameri, T. A., Shahzad, A., & Naseem, A. (2024). The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations. *PLOS ONE*, 19, e0306702 - e0306702. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306702>
- Sandhu, M., Ameri, T. Z. A., & Wikström, K. (2019). Benchmarking the strategic roles of the project management office (PMO) when developing business ecosystems. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/bij-03-2018-0058>
- Sawaia, C. J. (2022). The PMO as Performance Driver for Non-Profit Organizations – From Operational Data to Strategic Goals. *Journal of Digital Innovation for Humanity*. <https://doi.org/10.31355/87>
- Sheta, A. (2025). The Role of Project Management in Advancing Sustainable Tourism in the Saudi Municipality Sector: Frameworks, Governance Models, and Implementation Roadmaps. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*. <https://doi.org/10.32628/ijrst25126298>





- Syalevi, R., Raharjo, T., & Wibowo, W. (2024). The impact of Project Management Offices on organizational performance: a comprehensive review of the literature. *International Journal of Information Systems and Project Management*. <https://doi.org/10.12821/ijispm120304>
- Vayyavur, R. (2020). Strategic PMO Implementation for Organizational Excellence. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. <https://doi.org/10.21275/sr24820053220>
- Veronika, A., Latief, Y., & Riantini, L. S. (2026a). Examining the strategic and operational functions of PMO capabilities in organizational project management. *Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2026.3.012>
- Veronika, A., Latief, Y., & Riantini, L. S. (2026b). PMO Dual-Track Mechanism: From Delivery Execution to Strategic Value Creation. *Journal of Project Management Research*. <https://doi.org/10.65303/journalpmresearch.v1i1.80>





الملاحق





-الاستبانة

السيدات / السادة الأفاضل،

تحية طيبة وبعد،

أضع بين أيديكم الكريمة استبانة على عدد من الأسئلة الخاصة بالرسالة التالية:

أثر التحول من مكاتب إدارة المشاريع التقليدية إلى مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية (Enterprise PMO) في تعزيز الأداء
المؤسسي: دراسة تطبيقية على القطاع البلدي السعودي

تعد هذه الاستبانة استكمالاً للجانب العملي لنيل درجة الماجستير لكلية الإدارة.

أرجو التكرم بوضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تعتقد بأنها صحيحة وذلك لأهداف علمية بحتة. حيث يتعهد الباحث أن الإجابات
ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً تعاونكم لخدمة البحث العلمي.

الباحث/ فهد بن محمد الأحمري

المشرف/

أ.د. فايز علي جراد



الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب لإجابتك.

الجنس	
أنثى	ذكر

العمر			
أقل من 30 عاماً	من (30 - 39) عاماً	من (40 - 49) عاماً	أكثر من 50 عاماً

المؤهل العلمي			
دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

سنوات الخبرة الإجمالية			
أقل من 5 سنوات	5-9 سنوات	10-14 سنة	15 سنة فأكثر

المستوى الإداري الحالي		
قيادي (أمين، وكيل أمانة، مدير عام، أو ما يعادلها)	إشرافي (مدير إدارة، رئيس قسم، أو ما يعادلها)	تنفيذي (موظف أخصائي، تقني، أو إداري)

نوع المؤسسة	
أمانة	بلدية فرعية



المحور الأول: ممارسات مكتب إدارة المشاريع الاستراتيجية (المتغير المستقل)						
أولاً: المواءمة الاستراتيجية						
رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تُصاغ أهداف المشاريع في المؤسسة بما يتوافق مع الأولويات الاستراتيجية العامة للجهة.					
2	يشارك مكتب إدارة المشاريع في اعتماد المشاريع الجديدة بما يضمن ارتباطها بالخطة الاستراتيجية.					
3	تُراجع محفظة المشاريع بشكل دوري للتأكد من استمرار توافقها مع التوجهات الاستراتيجية.					
4	تُعطى الأولوية في تخصيص الموارد للمشاريع الأكثر ارتباطاً بالأهداف الاستراتيجية.					

ثانياً: الحوكمة المؤسسية						
رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	توجد سياسات وإجراءات واضحة تحكم عمليات اتخاذ القرار داخل مكتب إدارة المشاريع.					
6	تُحدّد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات بوضوح بين مكتب إدارة المشاريع والإدارات المعنية.					
7	يخضع أداء المشاريع لآليات رقابة ومساءلة منتظمة على مستوى المؤسسة.					
8	تتوافر تقارير دورية شفافة توضح حالة المشاريع لصناع القرار.					





ثالثاً: إدارة المحافظ والمنافع					
رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
9	تُدار المشاريع في المؤسسة كمحفظة متكاملة وليس كمشاريع منفصلة.				
10	توجد معايير واضحة لترتيب أولويات المشاريع ضمن المحفظة.				
11	يتم تقييم التوازن بين المخاطر والموارد المتاحة عند اختيار مشاريع المحفظة.				
12	تتابع المؤسسة تحقق المنافع الفعلية للمشاريع بعد التنفيذ ومقارنتها بالمخطط.				

رابعاً: القدرات التنظيمية والمعرفية					
رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
13	يملك العاملون في مكتب إدارة المشاريع الكفاءات والمهارات اللازمة لأداء أدوارهم الاستراتيجية.				
14	توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لتطوير قدرات العاملين في مجال إدارة المشاريع.				
15	توجد قاعدة معرفية موثقة (دروس مستفادة، أفضل الممارسات) يستفيد منها العاملون في المشاريع الجديدة.				
16	تعتمد المؤسسة أنظمة وتقنيات حديثة لدعم إدارة المشاريع ومتابعتها.				





المحور الثاني: الأداء المؤسسي (المتغير التابع)						
أولاً: كفاءة إدارة العمليات والمشاريع						
رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
17	تنفذ الأعمال والإجراءات التشغيلية بكفاءة عالية.					
18	يتم إنجاز الأعمال في الوقت المحدد وفق الخطط المعتمدة.					
19	تستغل الموارد المتاحة بكفاءة في تنفيذ الأعمال.					
20	تتم معالجة المشكلات التشغيلية بسرعة وفعالية.					

ثانياً: جودة الخدمات البلدية						
رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
21	تتميز الخدمات التي يقدمها القطاع البلدي بمستوى عالٍ من الجودة.					
22	تلي الخدمات التي يقدمها القطاع البلدي احتياجات المستفيدين بصورة فعالة.					
23	يتم تحسين الخدمات التي يقدمها القطاع البلدي بشكل مستمر.					
24	يبيد المستفيدون من الخدمات التي يقدمها القطاع البلدي مستوى رضا مرتفع.					

ثالثاً: كفاءة الإنفاق وإدارة الموارد						
رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
25	يتم توظيف الموارد المالية بكفاءة لتحقيق الأهداف الموضوعة من قبل القطاع البلدي.					





ثالثاً: كفاءة الإنفاق وإدارة الموارد					
رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
26	تحرص المؤسسة على وجود آليات واضحة للحد من الهدر في استخدام الموارد.				
27	يتم تنفيذ المشاريع والبرامج في القطاع البلدي وفق الميزانيات المعتمدة.				
28	يتم توجيه الإنفاق عند تنفيذ المشاريع نحو الأولويات الاستراتيجية.				

رابعاً: الاستدامة والتميز المؤسسي					
رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
29	تحقق مؤسسات القطاع البلدي أهدافها الاستراتيجية بكفاءة.				
30	تتبنى مؤسسات القطاع البلدي ثقافة التحسين والتطوير المستمر.				
31	تتمتع مؤسسات القطاع البلدي بالقدرة على التكيف مع المتغيرات والتحديات.				
32	تحافظ مؤسسات القطاع البلدي على مستوى مرتفع من الأداء على المدى الطويل.				

مع خالص الشكر والتقدير لمساهمتكم الفعالة في إنجاح هذه الدراسة.

