

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / بكالوريوس إدارة المشاريع



عنوان البحث

دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشاريع الحكومية: دراسة حالة مشاريع بلدية محافظة الخرج

إعداد الطالب/

وسمي الخالدي

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف/

د.

عضو هيئة التدريس كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

العام الدراسي:

2026

جدول المحتويات

المقدمة	٣
مشكلة الدراسة	٤
أهمية الدراسة	٥
أسئلة البحث	٦
أهداف البحث	٧
فروض البحث	٨
نموذج البحث	١٠
مكان تطبيق البحث	١٤
منهجية البحث	١٤
مخطط البحث	٢١
الدراسات السابقة	٢٤
التعقيب على الدراسات السابقة	٣٦
جدول الدراسات السابقة	٤٠
المراجع	٤٢

المقدمة

تُعد إدارة المشاريع مجالاً حيوياً يمثل الأداة الرئيسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات والدول، وفي هذا السياق، برزت مكاتب إدارة المشاريع (PMO) ككيان تنظيمي يسهم في توحيد المنهجيات، وتطبيق أفضل الممارسات، وتوفير الدعم الفني والإداري، بما يعزز فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة.

وتؤدي مكاتب PMO دوراً محورياً في تحسين أداء المشاريع الحكومية عبر تطوير التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وتعزيز الحوكمة، وإدارة المخاطر، وترشيد استخدام الموارد، ودعم القرار المبني على البيانات، مما يقلل التأخير وتجاوز التكاليف ويرفع جودة المخرجات.

وتكتسب أهمية الموضوع بُعداً محلياً بارزاً، فالمملكة تشهد تحولاً تنموياً غير مسبوق في ظل رؤية 2030، وتُعد المشاريع البلدية ركيزة أساسية لتحقيق مستهدفاتها، مما يبرز الحاجة إلى تطوير ممارسات إدارة المشاريع ورفع كفاءة تنفيذها.

وتستند الخلفية العلمية إلى أدبيات تؤكد أن PMO تسهم في توحيد الإجراءات وتحسين التنسيق وقياس الأداء، ووفقاً لـ (PMBOK الإصدار السابع) تُصنف مكاتب PMO إلى ثلاثة مستويات: (الداعم، التحكمي، الموجه)، ولكلٍ دور في رفع كفاءة المشاريع. كما يعزز توظيف التقنيات الرقمية قدرتها على تحقيق الشفافية وجودة القرار.

وتتجلى الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التي قاست الأثر الكمي لدور PMO على مؤشرات أداء محددة في المشاريع البلدية، كالالتزام بالجدول الزمني وانحراف التكاليف وجودة المخرجات، خاصة في بلدية محافظة الخرج، إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات أخرى كالصحة والتعليم.

ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور مكاتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع الحكومية، من خلال دراسة حالة بلدية محافظة الخرج، وصولاً إلى نتائج وتوصيات تسهم في تطوير الممارسات ورفع كفاءة التنفيذ.

مشكلة الدراسة

شهدت المملكة العربية السعودية توسعاً كبيراً في المشاريع الحكومية والبلدية ضمن رؤية 2030، مما جعل تحسين كفاءة إدارة المشاريع أولوية للجهات الحكومية. ورغم تبني العديد من هذه الجهات لمكاتب إدارة المشاريع (PMO) لتوحيد المنهجيات وتعزيز الحوكمة، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تواجه تحديات كتأخر التنفيذ، وتجاوز التكاليف، وضعف التنسيق.

وتزداد هذه التحديات في المشاريع البلدية بسبب تعدد أصحاب المصلحة، وتنوع المشاريع، فضلاً عن تعدد الجهات الرقابية والتغير في الأولويات الحكومية، مما يجعل وجود PMO فعال عاملاً مهماً لتحسين الأداء. غير أن أثر هذه المكاتب يختلف بحسب مستوى تطبيقها وصلاحياتها وتكاملها مع الأنظمة الإدارية.

وتؤكد مراجعة الدراسات السابقة ندرة الأبحاث التطبيقية التي تناولت أثر PMO في المشاريع البلدية، بخاصة في بلدية محافظة الخرج، مما يستدعي هذه الدراسة. وانطلاقاً من ذلك، تبرز الحاجة إلى التعرف على دور PMO في تحسين أداء المشاريع ببلدية الخرج، والكشف عن تأثيرها في مؤشرات الأداء الرئيسة، بما يدعم متخذي القرار ويسهم في تطوير ممارسات القطاع البلدي.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:
ما دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشاريع الحكومية ببلدية محافظة الخرج، وما مدى تأثيرها في مؤشرات الأداء الرئيسة (الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وجودة المخرجات)؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من تناولها أحد الموضوعات الحديثة في مجال إدارة المشاريع، والمتمثل في دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشاريع الحكومية. وتسهم في إثراء الأدبيات العربية من خلال تقديم دراسة تطبيقية في قطاع البلديات بالمملكة، الذي لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات الميدانية. كما تسعى إلى سد الفجوة البحثية المتعلقة بقياس أثر مكاتب إدارة المشاريع في مؤشرات أداء محددة (الجدول الزمني، والتكاليف، والجودة)، وهو ما يفتقر إليه البحث المحلي في هذا القطاع. وتتميز الدراسة منهجياً باعتمادها على منهج دراسة الحالة، بما يسهم في تقديم فهم متعمق لدور مكاتب إدارة المشاريع في القطاع البلدي، ويوفر أساساً علمياً يمكن الاستفادة منه في إجراء دراسات مماثلة في بلديات وجهات حكومية أخرى، كما يفيد الباحثين والمختصين في تطوير أطر قياس أداء مكاتب إدارة المشاريع في القطاع الحكومي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تكمّن الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم نتائج وتوصيات عملية تسهم في دعم متخذي القرار ببلدية محافظة الخرج، وتعزيز دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشاريع، وتحديد آليات تفعيلها وفق أفضل الممارسات للحد من تجاوز التكاليف وتأخر التنفيذ. كما تستفيد من نتائجها كل من:

-وزارة البلديات والإسكان في دعم تطوير السياسات وتوحيد منهجيات إدارة المشاريع بين البلديات.

-مديرو المشاريع والعاملون في القطاع البلدي من خلال الاستفادة من أفضل الممارسات التي تسهم في تحسين تخطيط المشاريع وتنفيذها ومتابعتها.

-الجهات الرقابية، مثل الديوان العام للمحاسبة، من خلال الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير معايير تقييم أداء المشاريع الحكومية وتعزيز كفاءة الإنفاق.

وبذلك، تسهم الدراسة في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الهادفة إلى رفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وتحسين جودة الخدمات العامة، وتعزيز ثقافة إدارة المشاريع الاحترافية في الجهات الحكومية، بما ينعكس إيجاباً على جودة حياة المواطن.

أسئلة البحث

استنادًا إلى مشكلة الدراسة المتمثلة في التعرف على دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشاريع الحكومية ببلدية محافظة الخرج، وتأثيرها في مؤشرات الأداء الرئيسة المتمثلة في الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وجودة المخرجات، يمكن صياغة أسئلة البحث على النحو الآتي:

السؤال الرئيس

ما دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشاريع الحكومية ببلدية محافظة الخرج، وما مدى تأثيرها في مؤشرات الأداء الرئيسة المتمثلة في الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وجودة المخرجات؟

الأسئلة الفرعية

١. ما واقع تطبيق مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في بلدية محافظة الخرج؟
٢. ما مدى مساهمة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين الالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع الحكومية؟
٣. ما أثر مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في الحد من تجاوز التكاليف وتحسين إدارة الموارد المالية للمشاريع الحكومية؟
٤. ما مدى إسهام مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين جودة مخرجات المشاريع الحكومية؟
٥. كيف تسهم مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تعزيز الحوكمة وإدارة المخاطر داخل المشاريع الحكومية؟
٦. ما التحديات التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع (PMO) عند تطبيقها في بلدية محافظة الخرج؟

٧. ما المقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز فاعلية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وتحسين أدائها في المشاريع الحكومية؟

أهداف البحث

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشاريع الحكومية ببلدية محافظة الخرج، وقياس أثرها في مؤشرات الأداء الرئيسة للمشاريع الحكومية.

الهدف الرئيس

التعرف على دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشاريع الحكومية ببلدية محافظة الخرج، وقياس مدى تأثيرها في مؤشرات الأداء الرئيسة المتمثلة في الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وجودة المخرجات.

الأهداف الفرعية

١. التعرف على واقع تطبيق مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في بلدية محافظة الخرج.
٢. قياس أثر مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين الالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع الحكومية.
٣. تحديد مدى إسهام مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في ضبط التكاليف والحد من الانحرافات المالية في المشاريع الحكومية.
٤. التعرف على دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين جودة مخرجات المشاريع الحكومية.

٥. دراسة أثر مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تعزيز الحوكمة وإدارة المخاطر واتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع.

٦. الكشف عن أبرز التحديات التي تواجه تطبيق مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في القطاع البلدي.

٧. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في رفع كفاءة مكاتب إدارة المشاريع وتحسين أداء المشاريع الحكومية ببلدية محافظة الخرج.

فروض البحث

تعتمد هذه الدراسة على اختبار العلاقة بين مكاتب إدارة المشاريع (PMO) بوصفها المتغير المستقل، وأداء المشاريع الحكومية بوصفه المتغير التابع، من خلال أبعاده المتمثلة في الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وجودة المخرجات.

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وتحسين أداء المشاريع الحكومية في بلدية محافظة الخرج.

الفرضيات الفرعية

✓ الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وتحسين الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع الحكومية في بلدية محافظة الخرج.

✓ الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وضبط تكاليف المشاريع الحكومية والحد من تجاوزاتها المالية في بلدية محافظة الخرج.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وتحسين جودة مخرجات المشاريع الحكومية في بلدية محافظة الخرج.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وتعزيز الحوكمة وإدارة المخاطر في المشاريع الحكومية ببلدية محافظة الخرج.

✓ الفرضية الفرعية الخامسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وارتفاع مستوى أداء المشاريع الحكومية في بلدية محافظة الخرج.

الفرضيات الصفرية (H0)

١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وتحسين أداء المشاريع الحكومية.

٢. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مكاتب إدارة المشاريع (PMO) والالتزام بالجدول الزمني للمشاريع الحكومية.

٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وضبط تكاليف المشاريع الحكومية.

٤. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وتحسين جودة مخرجات المشاريع الحكومية.

٥. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وتعزيز الحوكمة وإدارة المخاطر في المشاريع الحكومية.

نموذج البحث

استناداً إلى أهداف الدراسة وفرضياتها، يوضح نموذج البحث المقترح العلاقة بين مكاتب إدارة المشاريع (PMO) كمتغير مستقل، وأداء المشاريع الحكومية كمتغير تابع. ويهدف النموذج إلى قياس مدى تأثير مكاتب إدارة المشاريع في تحسين نتائج المشاريع الحكومية ببلدية محافظة الخرج من خلال الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وجودة المخرجات، وفعالية الحوكمة وإدارة المخاطر.

أولاً: الشكل الأكاديمي للنموذج

المتغير المستقل (السبب) → المتغير التابع (النتيجة)



ويُقاس بالأبعاد الآتية:

١. الالتزام بالجدول الزمني (الوقت).

٢. ضبط التكاليف والحد من الانحرافات المالية.

٣. جودة مخرجات المشاريع.

٤. فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر.

ثانياً: الوصف التفصيلي لمكونات النموذج

أ. المتغير المستقل: مكاتب إدارة المشاريع ((PMO

يقصد به الإطار التنظيمي والوظيفي المسؤول عن توحيد وتطوير ممارسات إدارة المشاريع

داخل بلدية محافظة الخرج، بما يسهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها

الاستراتيجية.

الرقم	الوظيفة	الوصف
١	توحيد المنهجيات والأدوات	اعتماد قوائم ومعايير موحدة وفق أفضل الممارسات العالمية مثل PMBOK لتخطيط وتنفيذ المشاريع.
٢	تعزيز الحوكمة والرقابة المؤسسية	وضع سياسات واضحة لصنع القرار وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وخطوط المساءلة.

٣	إدارة المخاطر	تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها ووضع خطط استباقية للتعامل معها.
٤	دعم اتخاذ القرار	توفير بيانات وتقارير دقيقة تساعد الإدارة العليا على اتخاذ قرارات فعالة.
٥	متابعة الأداء وقياس المؤشرات	قياس مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) ومتابعة مستوى الإنجاز بشكل دوري.
٦	تحسين التنسيق	تعزيز التواصل والتنسيق بين أصحاب المصلحة والفرق التنفيذية والجهات الرقابية والمستفيدين.

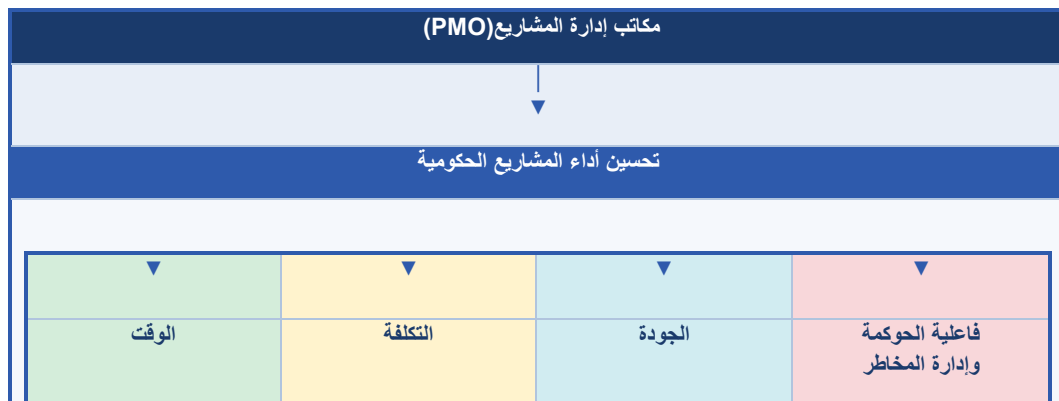
ب. المتغير التابع: أداء المشاريع الحكومية

يقصد به مستوى نجاح المشاريع الحكومية في تحقيق أهدافها وفق الوقت والتكلفة والجودة ومتطلبات الحوكمة، ويُقاس من خلال أربعة أبعاد رئيسة كما يلي:

الرقم	البعد	مؤشرات القياس المقترحة (فقرات الاستبيان)
١	الالتزام بالجدول الزمني	• انخفاض نسبة تأخر المشاريع عن مواعيد التسليم المخططة. • كفاءة إدارة الأنشطة الحرجة للمشروع. • التزام المقاولين بالجدول الزمنية المعتمدة.

٢	ضبط التكاليف والانحرافات المالية	• انخفاض الانحراف بين التكلفة المخططة والفعالية. • كفاءة إدارة أوامر التغيير المالية (Change Orders). • دقة التقديرات المالية قبل تنفيذ المشروع.
٣	جودة مخرجات المشاريع	• مطابقة الأعمال للمواصفات الفنية والمعايير الهندسية. • انخفاض نسبة إعادة العمل الناتجة عن الأخطاء. • ارتفاع مستوى رضا المستفيدين عن المشاريع المنفذة.
٤	فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر	• وضوح آليات الرقابة والمساءلة. • فاعلية نظم تحديد المخاطر والإبلاغ عنها ومعالجتها. • مستوى الشفافية في إجراءات التعاقد والتوريد والصرف المالي.

ثالثاً: الشكل المختصر للنموذج



مكان تطبيق البحث

سيتم تطبيق هذه الدراسة في بلدية محافظة الخرج التابعة لأمانة منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، والتي تُعد إحدى الجهات الحكومية المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ وإدارة المشاريع البلدية والتنمية الهادفة إلى تطوير البنية التحتية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين.

وقد تم اختيار بلدية محافظة الخرج ميداناً للدراسة نظراً لما تشهده المحافظة من نمو عمراني وتنموي متسارع، وما تنفذه البلدية من مشاريع حكومية متنوعة تشمل مشاريع الطرق، والحدائق العامة، والمرافق البلدية، والخدمات التنموية، الأمر الذي يجعلها بيئة مناسبة لدراسة دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشاريع الحكومية. وستركز الدراسة على الإدارات والأقسام ذات العلاقة المباشرة بإدارة المشاريع الحكومية داخل البلدية، مثل إدارة المشاريع، وإدارة التخطيط والتطوير، والإدارة الهندسية، وإدارة المتابعة والتقييم، بالإضافة إلى الإدارات المالية والإدارية المرتبطة بتنفيذ المشاريع ومتابعتها. ويُتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية تدعم تطوير أداء المشاريع الحكومية في بلدية محافظة الخرج، وتعزز من فاعلية مكاتب إدارة المشاريع في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 المتعلقة برفع كفاءة الإنفاق الحكومي وتحسين جودة الخدمات البلدية.

منهجية البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها والإجابة على أسئلتها، وذلك من خلال دراسة دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشاريع الحكومية ببلدية محافظة الخرج. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج ملائمة للدراسات الإدارية والتنظيمية التي

تهدف إلى وصف الظواهر وتحليلها واختبار العلاقات بين متغيراتها. وفيما يلي تفصيل لأهم جوانب منهجية الدراسة:

✓ تصميم البحث

تم تصميم البحث كدراسة تطبيقية في بلدية محافظة الخرج، تجمع بين الوصف الكمي والتحليل الإحصائي للعلاقات بين المتغيرات. حيث يُستخدم المنهج الوصفي لتشخيص واقع تطبيق مكاتب إدارة المشاريع (PMO) داخل البلدية، بينما يُستخدم المنهج التحليلي لاختبار أثر مكاتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع الحكومية بأبعادها المختلفة. ويُعد هذا التصميم مناسباً لدراسات الإدارة العامة وإدارة المشاريع التي تسعى إلى فهم الظاهرة وقياس أثرها في الوقت ذاته.

✓ مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بلدية محافظة الخرج ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة وتنفيذ ومتابعة المشاريع الحكومية، ويشمل ذلك:

- القيادات الإدارية.
- مديري المشاريع.
- المهندسين والمشرفين الفنيين.
- العاملين في إدارات التخطيط والمتابعة.
- العاملين في الإدارات المالية والعقود والمشتريات.

ويتوقع أن يتراوح حجم مجتمع الدراسة بين (٥٠-٧٠) موظفاً وفقاً لطبيعة الهيكل

التنظيمي للبلدية، على أن يتم تحديد العدد الفعلي من خلال البيانات الرسمية عند تنفيذ الدراسة الميدانية.

ونظراً لصغر حجم المجتمع وإمكانية الوصول إلى جميع أفرادها، سيتم استخدام أسلوب الحصر

الشامل (المسح الشامل)، وذلك من خلال توزيع الاستبانة على جميع العاملين المستهدفين. ويهدف هذا الأسلوب إلى ضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية ذات العلاقة بالمشاريع الحكومية، مما يعزز دقة النتائج ويحد من أخطاء المعاينة.

✓ أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وقدرتها على قياس اتجاهات وآراء المبحوثين بصورة كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

وقد تم تصميم الاستبانة استناداً إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بمكاتب إدارة المشاريع (PMO) وأداء المشاريع الحكومية، وتضمنت ثلاثة أجزاء رئيسية:

١. البيانات الديموغرافية

وتشمل أسئلة تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة، مثل:

- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.
- المسمى الوظيفي.
- الإدارة أو القسم.
- عدد المشاريع التي شارك فيها الموظف.
- المشاركة السابقة في إدارة المشاريع الحكومية.

وتهدف هذه البيانات إلى وصف خصائص أفراد الدراسة واختبار الفروق الإحصائية المحتملة بينهم.

٢. محور مكاتب إدارة المشاريع (PMO)

ويتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تطبيق مكاتب إدارة المشاريع داخل البلدية، وتشمل جوانب مثل:

- توحيد المنهجيات والإجراءات.
- التخطيط والمتابعة.
- إدارة المخاطر.
- دعم اتخاذ القرار.
- إعداد التقارير ومؤشرات الأداء.
- تعزيز الحوكمة والرقابة.
- التنسيق بين أصحاب المصلحة.

ويتوقع أن يضم هذا المحور ما بين (١٥-٢٠) فقرة.

٣. محور أداء المشاريع الحكومية

ويتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس أداء المشاريع الحكومية من خلال الأبعاد الآتية:

- الالتزام بالجدول الزمني.
- ضبط التكاليف والانحرافات المالية.
- جودة مخرجات المشاريع.
- فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر.

ويتوقع أن يضم هذا المحور ما بين (١٢-١٦) فقرة موزعة على الأبعاد الأربعة.

مقياس القياس

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد الدراسة،

وذلك

وفق التدرج الآتي:

القيمة	درجة الموافقة
١	لا أوافق بشدة
٢	لا أوافق
٣	محايد
٤	أوافق
٥	أوافق بشدة

ويُعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات الإدارية؛ لسهولة تطبيقه وقدرته على تحويل الآراء إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

✓ صدق الأداة وثباتها

• صدق الأداة (Validity)

سيتم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في إدارة المشاريع ومناهج البحث العلمي؛ للتأكد من سلامة الصياغة اللغوية ومدى ملائمة الفقرات لأهداف الدراسة ومتغيراتها، وإجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم.

كما سيتم التحقق من الصدق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه للتأكد من تجانس الفقرات واتساقها.

• ثبات الأداة (Reliability)

سيتم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة، وتُعد القيمة (0.70) فأكثر مؤشراً مقبولاً على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات وإمكانية الاعتماد على نتائجها.

✓ طرق جمع البيانات

سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً من خلال نماذج Google Forms أو أي منصة إلكترونية مناسبة، بالإضافة إلى إمكانية استخدام النسخ الورقية عند الحاجة. كما سيتم التنسيق مع الجهات المختصة في بلدية محافظة الخرج لتسهيل الوصول إلى أفراد الدراسة وضمان تحقيق أعلى نسبة استجابة ممكنة.

وسيتم التأكيد للمشاركين أن البيانات ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان سرية المعلومات وعدم الإفصاح عن هوية المشاركين.

✓ الأساليب الإحصائية للتحليل

بعد جمع الاستبانات والتأكد من اكتمالها، سيتم ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج SPSS (الإصدار ٢٦ أو أحدث) لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، والتي تشمل:

☒ الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

ويشمل:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.

وذلك لوصف خصائص أفراد الدراسة وتحديد مستوى تطبيق مكاتب إدارة المشاريع ومستوى أداء المشاريع الحكومية.

✗ اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

لقياس قوة واتجاه العلاقة بين مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وأداء المشاريع الحكومية، واختبار مدى وجود ارتباط معنوي بين المتغيرات.

✗ تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)

لاختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بأثر مكاتب إدارة المشاريع على كل بعد من أبعاد أداء المشاريع الحكومية بشكل مستقل.

✗ تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)

لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وقياس الأثر الكلي لمكاتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع الحكومية بأبعاده المختلفة.

✗ اختبارات الفروق الإحصائية

عند الحاجة، سيتم استخدام:

اختبار (T-Test) لدراسة الفروق بين مجموعتين.

اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدراسة الفروق بين أكثر من مجموعتين وفق المتغيرات الديموغرافية.

وسيتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للحكم على معنوية النتائج.

✓ الاعتبارات الأخلاقية

ستلتزم الدراسة بجميع المبادئ الأخلاقية للبحث العلمي، حيث سيتم الحصول على الموافقات اللازمة من الجهات المختصة في بلدية محافظة الخرج قبل تنفيذ الدراسة. كما سيتم إبلاغ

المشاركين بأن مشاركتهم طوعية، وأن جميع البيانات ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وسيتّم تجنب جمع أي معلومات تعريفية شخصية قد تكشف هوية المشاركين، مع ضمان حفظ البيانات وتحليلها وفق المعايير الأخلاقية المتعارف عليها في البحوث العلمية.

✓ خلاصة المنهجية

من خلال هذه المنهجية، تسعى الدراسة إلى تقديم نتائج علمية موثوقة حول دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشاريع الحكومية ببلدية محافظة الخرج. كما يسهم الجمع بين المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدام أدوات إحصائية مناسبة، في تعزيز مصداقية النتائج والخروج بتوصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المشاريع الحكومية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

مخطط البحث

لتنفيذ هذا البحث بصورة منظمة وضمن إطار زمني محدد، تم إعداد خطة زمنية تفصيلية (Chart) (Gantt) توضح المراحل المختلفة للمشروع البحثي والفترة الزمنية المتوقعة لكل مرحلة. يهدف هذا المخطط إلى ضمان سير العمل بشكل متسلسل وتفاذي التأخير، كما يساعد في متابعة التقدم والتأكد من إنجاز المهام في الوقت المحدد. فيما يلي عرض للمراحل الرئيسية للمشروع والجدول الزمني المقترح لها:

✓ المرحلة الأولى: تحديد مشكلة البحث والإطار النظري

تضمنت هذه المرحلة صياغة مشكلة البحث وأسئلته وفرضياته، إضافة إلى جمع المراجع وبناء الأساس النظري المتعلق بمكاتب إدارة المشاريع (PMO) وأداء المشاريع الحكومية. كما تم استعراض الأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة في القطاع البلدي، ووضع خطة البحث الأولية. تم إنجاز هذه المرحلة خلال الشهر الأول من بدء المشروع.

✓ المرحلة الثانية: تصميم الأداة والحصول على الموافقات

في هذه المرحلة تم إعداد الاستبانة الأولية بالاعتماد على نموذج البحث المقترح وأبعاده الأربعة (الالتزام بالجدول الزمني، ضبط التكاليف، جودة المخرجات، فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر). ثم عُرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين لتحكيمها وإجراء التعديلات اللازمة. كما تم التواصل مع الجهات المختصة في بلدية محافظة الخرج للحصول على الموافقة الرسمية على إجراء الدراسة والوصول إلى الموظفين المعنيين بالمشاريع الحكومية. اكتملت هذه المرحلة بنهاية الشهر الثاني.

✓ المرحلة الثالثة: جمع البيانات الميدانية

تضمنت توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة في بلدية محافظة الخرج (بأسلوب المسح الشامل)، وهم العاملون ذوو العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بإدارة وتنفيذ ومتابعة المشاريع الحكومية. استغرقت عملية التوزيع وجمع الإجابات حوالي أربعة أسابيع. بحلول منتصف الشهر الثالث، كانت غالبية الاستبانات قد تم استردادها. في نهاية الشهر الثالث تم تفريغ البيانات ومراجعتها، واستبعاد الاستبانات غير المكتملة، وإعدادها لعملية التحليل الإحصائي.

✓ المرحلة الرابعة: التحليل الإحصائي للبيانات

تم خلال هذه المرحلة استخدام برنامج SPSS (الإصدار ٢٦) لإدخال البيانات وتنظيفها، ثم إجراء التحليلات الإحصائية المذكورة في قسم المنهجية، والتي شملت: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار الثبات (ألفا كرونباخ)، واختبار

الاعتدالية (كولموغوروف-سميرنوف)، بالإضافة إلى اختبارات الارتباط (بيرسون) وتحليل الانحدار الخطي (البسيط والمتعدد) لاختبار الفرضيات. استغرقت عملية التحليل حوالي أسبوعين، حيث اكتملت مع نهاية الشهر الرابع جميع الاختبارات الأساسية، وتم إعداد الجداول والرسوم البيانية لنتائج التحليل.

✓ المرحلة الخامسة: كتابة فصول النتائج والمناقشة

بعد الحصول على النتائج، تم البدء في صياغة فصل تحليل البيانات والنتائج، والذي يتضمن عرضاً تفصيلياً لجداول النتائج واختبارات الفرضيات لكل بُعد من أبعاد أداء المشاريع الأربعة، يليه فصل المناقشة الذي يفسر تلك النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مع تفسير أسباب قبول أو رفض كل فرضية، وربط النتائج بواقع القطاع البلدي ورؤية المملكة 2030. امتدت هذه المرحلة خلال الشهر الخامس بأكمله، لضمان تغطية شاملة وتفسير دقيق لكافة النتائج، وربطها بالفرضيات وما سبق من بحوث.

✓ المرحلة السادسة: الخاتمة والتوصيات والمراجعة النهائية

في هذه المرحلة تم إعداد الفصل الختامي الذي يشمل أهم الاستنتاجات العامة للدراسة، والتوصيات العملية المقترحة لتطوير دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في بلدية محافظة الخرج، بالإضافة إلى الاقتراحات للبحوث المستقبلية. كما تمت مراجعة الدراسة بشكل كامل للتدقيق اللغوي، وضبط التنسيق وفق دليل كتابة الرسائل الجامعية المعتمد، وتوحيد الهوامش والمراجع والجداول. أنجزت هذه المرحلة مع نهاية الشهر السادس، متوجة بتسليم المسودة النهائية للمشرف الأكاديمي للمراجعة النهائية.

✓ المرحلة السابعة: عرض النتائج ومناقشتها

وهي مرحلة تقديم وعرض البحث أمام لجنة المناقشة والدفاع عن النتائج. تشمل تجهيز عرض تقديمي (باستخدام PowerPoint) يلخص مشكلة الدراسة، ومنهجيتها، وأهم النتائج والتوصيات، بالإضافة إلى الاستعداد للإجابة على أسئلة اللجنة ومناقشتها. تم تخصيص الأسبوع

الأخير من الشهر السادس، أو بداية الشهر السابع، لهذه المرحلة حسب تنسيق الكلية.

خلاصة الجدول الزمني:

من خلال هذا المخطط الزمني، تم مراعاة ترك فسحة زمنية للاحتياط في حال ظهور عقبات غير متوقعة (مثل تأخر في جمع بعض البيانات، أو الحاجة لإعادة تحليل جزئي، أو تأخر ردود المحكمين). وقد أظهر الالتزام بهذا الجدول فاعلية عالية في إدارة المشروع البحثي، إذ تمكن الباحث من إنهاء كل مرحلة في إطارها الزمني المحدد دون استعجال مغل أو تأخير كبير. هذا التخطيط المسبق ساهم أيضاً في الحفاظ على جودة العمل، حيث أتاح وقتاً كافياً للتدقيق والمراجعة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مصداقية الدراسة وموثوقية نتائجها، ويضمن تقديم بحث متكامل يلبي متطلبات درجة البكالوريوس في إدارة المشاريع.

الدراسات السابقة أولاً: الدراسات العربية

✓ الدراسة الأولى

بيانات الدراسة: الزعبي، فراس علي خليفة؛ والجغبير، محمد إسماعيل. (2019). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (٣)، العدد (١٠)، ص 78-103.

جهة النشر: المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث — (AJSRP)

DOI: 10.26389/AJSRP.F060519

هدف الدراسة: اختبار أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية المنفذة من قبل جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة أداة لجمع البيانات.

مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع الدراسة (3600) مستثمر في قطاع الإسكان (2017)، وبلغت

العينة العشوائية (346) مستثمرًا، استُرد منها (297) استبانة صالحة للتحليل (نسبة استجابة

٨٨.٨ %).

أدوات جمع البيانات: استبانة مُصممة لقياس أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء المشاريع، وحُللت

البيانات باستخدام الانحدار الخطي والمتعدد وأساليب إحصائية أخرى. (SPSS)

أهم النتائج: أثر دال إحصائيًا لإدارة الجودة الشاملة مجتمعةً على أبعاد أداء المشاريع (الوقت،

التكلفة، الجودة) مرتبة تنازليًا: الوقت، فالتكلفة، فالجودة. كما تبين أن أكثر أبعاد إدارة الجودة

الشاملة تأثيرًا هو تمكين العاملين، يليه التحسين المستمر، فالتركيز على الزبائن، فالقيادة.

أوجه الاستفادة من الدراسة في البحث الحالي: تقدم هذه الدراسة سندًا تجريبيًا لعلاقة

الممارسات الإدارية المنظمة (كإدارة الجودة الشاملة، وهي إحدى وظائف مكاتب إدارة

المشاريع) بأبعاد أداء المشروع الثلاثة (الوقت، التكلفة، الجودة) وهي ذاتها الأبعاد التي تتبناها

الدراسة الحالية، كما تدعم اختيار منهجية الاستبانة والانحدار المتعدد لاختبار الأثر.

✓ الدراسة الثانية

بيانات الدراسة: نعمة، نغم حسين؛ وعلي، سلوى صالح. (2017). تحليل مخاطر المشروعات

على وفق نظام إدارة المشاريع الاحترافية: دراسة حالة في شركة المنصور العامة للمقاولات

الإنشائية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد

(٢٣)، العدد (٩٦)، ص ص 82101.

جهة النشر: كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

هدف الدراسة: التعرف على المخاطر التي تواجه المشروعات وإدارتها باستخدام نظام إدارة

المشاريع الاحترافية (PMP) ، عبر تحديد المخاطر وبيان أثارها في أهداف المشروع وتقديم الاستجابات المناسبة لها.

منهج الدراسة: دراسة حالة تطبيقية، اعتمدت أسلوب المقابلة الشخصية مع رؤساء الأقسام ومديري المشروعات.

مجتمع وعينة الدراسة: مشروع كلية القانون المنفذ من قبل شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية (عينة قصدية من رؤساء الأقسام ومديري المشروعات في الشركة).

أدوات جمع البيانات: المقابلة الشخصية، إضافة إلى أدوات تحليل وصفي وكمي (تحليل احتمالية وتأثير المخاطر، مخطط ايشكوا للسبب والأثر، مصفوفة المخاطر، تحليل شجرة

القرارات)، بالاستناد إلى إصدارات PMBOK الصادرة عن معهد PMI.

أهم النتائج: ارتفاع حجم المخاطر في المشروعات عينة البحث، ويعود ذلك أساساً إلى غياب جهة متخصصة لإدارة المخاطر أو خطط مسبقة لإدارتها، نتيجة ضعف وعي الإدارة والعاملين بأهمية المخاطر وأثرها على نجاح المشروع.

أوجه الاستفادة من الدراسة في البحث الحالي: تُبرز هذه الدراسة أهمية وجود جهة تنظيمية متخصصة (مكتب إدارة المشاريع) لإدارة المخاطر بشكل منهجي، وتدعم أحد أبعاد الدراسة الحالية المتعلق بـ"فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر"، كما تُظهر النتائج السلبية المترتبة على غياب هذه الوظيفة التنظيمية، وهو ما يعزز مبرر الدراسة الحالية.

✓ الدراسة الثالثة

بيانات الدراسة: بستانى، فهد أحمد؛ وعلي، محمد صلاح الدين محمد. (2024). دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع (دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض). المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار (٦٤).

DOI: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.64.8>

جهة النشر: المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (AJRSP)

هدف الدراسة: التعرف على دور إدارة المعرفة (تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، توزيع المعرفة) في إدارة المشاريع (إدارة النطاق، التكامل، الزمن، التكلفة، الجودة) داخل مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة: استهدف الباحثان (145) مبحوثاً من أصحاب المصلحة ومتخذي

القرار والعاملين بمستوياتهم الإدارية (مدير عام، مدير، رئيس قسم، موظف) في شركات صغيرة ومتوسطة بالرياض، اختيروا بطريقة العينة العشوائية البسيطة. استُرد (126) استبانة، واستُبعد منها (٥) لعدم صلاحيتها، لتكون العينة النهائية الصالحة للتحليل (115) استبانة (نسبة استرداد 91.27%).

أدوات جمع البيانات: استبانة رئيسة (مطوّرة خصيصاً وفق فرضيات الدراسة)، مدعومة بالملاحظة والمقابلات الشخصية، واختُبر ثباتها بمعامل ألفا كرونباخ.

أهم النتائج: جاءت أهمية أبعاد إدارة المعرفة متفاوتة (تخزين المعرفة وتوليد المعرفة بدرجة متوسطة، تطبيق المعرفة وتوزيعها بدرجة مرتفعة)، بينما جاءت جميع أبعاد إدارة المشاريع الخمسة (النطاق، التكامل، الزمن، التكلفة، الجودة) بدرجة أهمية مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة.

أوجه الاستفادة من الدراسة في البحث الحالي: تدعم هذه الدراسة أهمية الأبعاد التنظيمية (كالمعرفة والمعلومات) في تحسين إدارة المشاريع من حيث الزمن والتكلفة والجودة وهي نفس الأبعاد التي تتبناها الدراسة الحالية لقياس أداء المشاريع الحكومية، كما تقدم نموذجاً منهجياً (استبانة + عينة عشوائية + ألفا كرونباخ) يمكن الاسترشاد به.

✓ الدراسة الرابعة

بيانات الدراسة: عكروش، نجوى جبران. (2022). تطبيق تقنيات الحكومة الإلكترونية في البلديات وأثرها في تحسين جودة المشاريع والخدمات: دراسة حالة بلدية الفحيص. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (٤٢)، ص ص 422437.

جهة النشر: المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)

هدف الدراسة: التعرف على أثر تطبيق تقنيات الحكومة الإلكترونية في البلديات في تحسين جودة المشاريع والخدمات المقدّمة، من خلال دراسة حالة بلدية الفحيص بالأردن. منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة: العاملون في بلدية الفحيص (لم تحدد المصادر المتاحة لي العدد الدقيق لأفراد العينة بثقة كافية، وأنوّه لذلك صراحة بدلاً من افتراض رقم).

أدوات جمع البيانات: استبانة مكوّنة من عشر فقرات لقياس واقع تطبيق تقنيات الحكومة الإلكترونية وأثرها على جودة المشاريع والخدمات.

أهم النتائج: تبين أن أبرز متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية في البلديات عمومًا وفي بلدية الفحيص خصوصًا تتمثل في توفير مجموعة من المتطلبات والبنى التحتية اللازمة للاستفادة من الخدمات الحكومية الإلكترونية؛ كما كشفت الدراسة أن أبرز المعوقات التي تواجه هذا التطبيق تتمثل في ضعف البنية التحتية في مجال الاتصالات والمعلومات، وارتفاع التكلفة المادية لاستخدام الإنترنت، وقلة وجود موظفين ذوي خبرة في تكنولوجيا الويب. وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية و تثقيفية للعاملين في البلديات في مجال الحكومة الإلكترونية.

أوجه الاستفادة من الدراسة في البحث الحالي: دراسة حالة مباشرة على "بلدية" (كما هو الحال في الدراسة الحالية على بلدية محافظة الخرج)، وتُبرز أهمية البنية التحتية التنظيمية

والتقنية والكوادر المؤهلة كعوامل مساندة لتحسين جودة المشاريع البلدية وهو ما يمكن ربطه بالدور الداعم الذي يُفترض أن يؤديه مكتب إدارة المشاريع (PMO) في توفير هذه المقومات.

✓ الدراسة الخامسة

بيانات الدراسة: حويش، محمد صالح شحات محمد. أسباب تأخر مشاريع التشييد الحكومية داخل بلدية الكفرة، ليبيا. مجلة الهندسة الميكانيكية والمدنية والصناعية (Journal of Mechanical, Civil and Industrial Engineering) ISSN: 27101436.

جهة النشر: AlKindi Center for Research and Development

هدف الدراسة: تحليل ودراسة أهم أسباب تأخر مشاريع التشييد الحكومية داخل بلدية الكفرة ومصادر المخاطر المختلفة، واقتراح حلول لتفادي تلك الأسباب أو التقليل من أثرها على المشروع، وتحديد الأهمية النسبية لعوامل التأخير وترتيبها.

منهج الدراسة: منهج وصفي تحليلي قائم على الاستبانة، مع اختبار فرضيات مرتبطة بمصدر أسباب التأخير (المقاول، المالك، الاستشاري/المشرف، أسباب أخرى).

مجتمع وعينة الدراسة: استهدفت الدراسة عينة من (٤٥) مبحوثاً من المختصين بمجال التشييد العاملين في مؤسسات حكومية وخاصة، من بينهم مديرو مكاتب المشروعات ومديرو المواقع والمهندسون؛ واستُرد منها (٤٠) استبانة اعتمد عليها في التحليل.

أدوات جمع البيانات: استبانة مصممة لتقييم أسباب تأخر مشاريع البناء، مصنفة حسب مصدر التأخير (المقاول، المالك، الاستشاري، عوامل أخرى).

أهم النتائج: كشفت الدراسة عن ترتيب الأسباب والفئات المؤثرة في تأخير مشاريع التشييد الحكومية وفق أهميتها النسبية، مع بيان أن غياب جهة تنسيقية فاعلة يفاقم من هذه التأخيرات. أوجه الاستفادة من الدراسة في البحث الحالي: دراسة مباشرة الصلة ببُعد "الالتزام بالجدول

الزماني" في نموذج الدراسة الحالية، وتُطبَّق تحديدًا على "بلدية" (كما هو الحال في بلدية محافظة الخرج)، مما يوفر سندًا تجريبيًا لأهمية وجود جهة تنظيمية (كمكتب إدارة المشاريع) تتولى تنسيق أطراف المشروع (المالك، المقاول، الاستشاري) للحد من التأخير.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

✓ الدراسة الأولى

البيانات الكاملة: Alghaseb, M., & Alali, H. (2024). Exploring project management office models for public construction projects in Hail, Saudi Arabia. Sustainability,

16(18), 8177. <https://doi.org/10.3390/su16188177>

جهة النشر: MDPI (ضمن عدد خاص بعنوان Using Project Management as a Way (to Sustainability

هدف الدراسة: استكشاف النموذج الأنسب لمكتب إدارة المشاريع (PMO) للمشاريع

الإنشائية الحكومية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية.

منهج الدراسة: مراجعة أدبية لتحديد العوامل الدافعة لإنشاء مكاتب إدارة المشاريع

ونماذجها وتصنيفاتها، تلاها استخدام أسلوب مجموعة التركيز (Focus Group) لاختبار

مدى ملائمة هذه النماذج لسياق حائل.

مجتمع وعينة الدراسة: مجموعة تركيز من المتخصصين والمسؤولين عن المشاريع

الإنشائية الحكومية في حائل.

أدوات جمع البيانات: مجموعة التركيز (Focus Group) مدعومة بمراجعة أدبية منهجية.

أهم النتائج: كشفت النتائج أن النموذج المؤسسي (Enterprise PMO) هو النموذج الأنسب للمشاريع الإنشائية الحكومية في حائل، يليه نموذج مكتب إدارة البرامج، ثم مركز التميز لإدارة المشاريع.(PMCOE)

أوجه الاستفادة من الدراسة في البحث الحالي: دراسة مباشرة الصلة بموضوع البحث (PMO) في مشاريع حكومية سعودية، وتقدم إطاراً لفهم أنواع مكاتب إدارة المشاريع الملائمة للقطاع الحكومي المحلي، وهو ما يدعم الجانب التنظيمي للمتغير المستقل في الدراسة الحالية.

✓ الدراسة الثانية

البيانات الكاملة:

Aljabri, B., Aburas, H. M., Alkahtani, M., Almalki, A., & Alharthy, A. (2024). Methodological approaches in prioritizing municipal projects: A case study of the municipality of the holy capital (Makkah). Journal of Infrastructure Policy and Development, 8(15), 9664. <https://doi.org/10.24294/jipd9664>

جهة النشر: EnPress Publisher

هدف الدراسة: تطوير نموذج قوي لترتيب أولويات المشاريع البلدية في أمانة العاصمة المقدسة (مكة المكرمة) بما يوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى.

منهج الدراسة: استخدام أسلوب التحليل الهرمي (AHP) والتحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لضمان الدقة المنهجية وكفاية البيانات.

مجتمع وعينة الدراسة: أصحاب المصلحة الرئيسون، من مخططي البلدية وممثلي المجتمع

المحلي.

أدوات جمع البيانات: استبانات مبنية على أسلوب اتخاذ القرار متعدد المعايير (MCDM) ، وتحليل العوامل الكامنة للتحقق من صلاحية النموذج.

أهم النتائج: يقدم النموذج المقترح أسلوبًا منظمًا قائمًا على البيانات لاتخاذ القرار يتماشى مع رؤية المملكة 2030، ويحسن تخصيص الموارد واختيار المشاريع البلدية. **أوجه الاستفادة من الدراسة في البحث الحالي:** دراسة سعودية مباشرة عن "المشاريع البلدية" تحديدًا (نفس نطاق الدراسة الحالية)، وتدعم بُعد "جودة القرار وترشيد الموارد" كأحد نواتج فاعلية إدارة المشاريع الحكومية.

✓ الدراسة الثالثة

البيانات الكاملة:

Sandhu, M. A., Al Ameri, T., Shahzad, A., & Naseem, A. (2024). The role of project management office in the implementation of strategic plans in projectbased organisations. PLOS ONE, 19(7), e0306702. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306702>

جهة النشر: Public Library of Science (PLOS)

هدف الدراسة: تحديد واختبار قدرة أدوار مكتب إدارة المشاريع (PMO) على تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

منهج الدراسة: بحث كمي قائم على المسح الميداني (Surveybased quantitative research).

مجتمع وعينة الدراسة: وُزع الاستبيان على 450 موظفًا يعملون في ١٩ منظمة قائمة على

المشاريع، وتم استرداد 268 استبانة صالحة للتحليل.

أدوات جمع البيانات: استبانة إلكترونية لقياس أدوار مكتب إدارة المشاريع ومؤشرات فاعليته.
أهم النتائج: تبين أن أبرز خمسة أدوار لمكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطط الاستراتيجية هي: تطوير منهجيات إدارة المشاريع، متابعة ومراقبة أداء المشاريع، التعلم التنظيمي، وتحسين الهيكل التنظيمي والتواصل. كما حُددت اثنتا عشرة مؤشرًا رئيسًا لقياس فاعلية مكتب إدارة المشاريع.

أوجه الاستفادة من الدراسة في البحث الحالي: دراسة حديثة وكبيرة العينة (أحد الباحثين يعمل في مكتب البنية التحتية والمرافق بدائرة أبوظبي للتعليم والمعرفة، وهو سياق حكومي خليجي)، تدعم مباشرة أدوار PMO التي تتبناها الدراسة الحالية (المتابعة، التعلم التنظيمي، التنسيق) كأبعاد لتحسين الأداء.

✓ الدراسة الرابعة

البيانات الكاملة:

Alghadeer, A., & Mohamed, S. (2016). Diffusion of organisational innovation in Saudi Arabia: The case of the project management office (PMO). International Journal of Innovation and Technology Management,

13(4), [1650019. https://doi.org/10.1142/S021987701650019X](https://doi.org/10.1142/S021987701650019X)

جهة النشر: World Scientific

هدف الدراسة: اختبار صحة إطار أبعاد وخصائص الابتكار التنظيمي داخل المنظمات السعودية، ممثلًا بتبني مكتب إدارة المشاريع (PMO) كابتكار تنظيمي.

منهج الدراسة: مسح ميداني واسع النطاق، مع تحليل عاملي استكشافي وتوكيدي

(EFA/CFA)، ونمذجة المعادلات البنائية.(SEM)

مجتمع وعينة الدراسة: 223 منظمة سعودية حكومية وخاصة قائمة على المشاريع، تبنت

أو تعتزم تبني مكتب إدارة المشاريع، دون استهداف قطاع معين لتقليل التحيز.

أدوات جمع البيانات: استبانة مسحية شاملة لقياس أبعاد المناخ التنظيمي والتقنية والعوامل

الاجتماعية الثقافية.

أهم النتائج: المناخ التنظيمي المتصور للابتكار يمثل بوابة رئيسة لانتشار الابتكار

التنظيمي؛ كما وُجد أن التقنية تتوسط العلاقة بين العوامل الاجتماعية الثقافية والمناخ

التنظيمي؛ ولم توجد علاقة بين تعقيد مكتب إدارة المشاريع ونية تطبيقه.

أوجه الاستفادة من الدراسة في البحث الحالي: دراسة سعودية كبيرة العينة (223 منظمة)

عن PMO تحديدًا في القطاعين الحكومي والخاص، تقدم فهمًا للعوامل التنظيمية التي تُسهّل

أو تُعيق تبني مكاتب إدارة المشاريع في البيئة السعودية — وهو سياق مطابق تمامًا لبيئة

الدراسة الحالية.

✓ الدراسة الخامسة

البيانات الكاملة:

Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO.

International Journal of Project Management, 25(4), 328–

336. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.004>

جهة النشر: Elsevier (International Journal of Project Management)

هدف الدراسة: تقديم مساهمة نظرية لفهم إدارة المشاريع التنظيمية، من خلال اعتبار مكتب إدارة المشاريع (PMO) نقطة دخول لدراسة العلاقة المعقدة بين الاستراتيجية والمشاريع والهياكل التنظيمية.

منهج الدراسة: بحث نظري تأصيلي، مبني على مراجعة نقدية للأدبيات ونتائج برنامج بحثي متعدد المراحل حول مكاتب إدارة المشاريع.

مجتمع وعينة الدراسة: لا ينطبق (دراسة تأطير نظري)، مستندة إلى بيانات المرحلة الأولى من برنامج بحثي واسع حول عينة من مكاتب إدارة المشاريع في كندا. أدوات جمع البيانات: تحليل محتوى نظري وتولييفي للأدبيات السابقة.

أهم النتائج: طرحت الدراسة إطاراً مفاهيمياً جديداً يوضح أن مكتب إدارة المشاريع ليس كياناً معزولاً، بل جزء من شبكة علاقات معقدة تربط الاستراتيجية بالمشاريع والهياكل التنظيمية. أوجه الاستفادة من الدراسة في البحث الحالي: تُعد من أهم الدراسات التأسيسية في أدبيات مكاتب إدارة المشاريع عالمياً، وتوفر الإطار النظري الذي تستند إليه غالبية الدراسات اللاحقة (بما فيها دراسات هذا البحث)، وتدعم بناء نموذج البحث الذي يربط PMO بأداء المشاريع عبر أبعاد تنظيمية.

✓ الدراسة السادسة

البيانات الكاملة:

Müller, R., Pemsel, S., & Shao, J. (2015). Organizational enablers for project governance and governmentality in projectbased organizations. International Journal of Project Management, 33(4), 839–

851. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.07.008>

جهة النشر: Elsevier (International Journal of Project Management)

هدف الدراسة: تحديد "الممكنات التنظيمية (Organizational Enablers) "الحوكمة

المشاريع وإدارتها الحاكمة داخل المنظمات القائمة على المشاريع.

منهج الدراسة: تصميم دراسة حالة متعددة (Multiple Case Study) ، مستندة إلى النظرية

المؤسسية كإطار نظري.

مجتمع وعينة الدراسة: ست شركات في السويد والصين.

أدوات جمع البيانات: مقابلات ووثائق مؤسسية ضمن منهجية دراسة الحالة.

أهم النتائج: الممكنات التنظيمية مترابطة (وإن تفاوتت قوتها) مع الركائز الثلاث للنظرية

المؤسسية (التنظيمية، المعيارية، الثقافية المعرفية)، وتوفر مجتمعة مرونة واستقرارًا واتساقًا في حوكمة المشاريع.

أوجه الاستفادة من الدراسة في البحث الحالي: تدعم بُعد "فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر"

في نموذج الدراسة الحالية، وتوضح العوامل التنظيمية التي تُمكن الحوكمة الفعالة للمشاريع — وهو ما يمكن ربطه بدور مكتب إدارة المشاريع في تعزيز الحوكمة ضمن بلدية محافظة الخرج.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة الإحدى عشرة (خمس عربية وست أجنبية) ذات الصلة

بموضوع الدراسة الحالية، يمكن الوقوف على أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة

الحالية، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها، على النحو الآتي:

أولاً: أوجه الاتفاق

اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في تناولها لموضوع تحسين أداء المشاريع

من خلال آليات تنظيمية وإدارية محددة؛ فقد اتفقت مع دراسة الزعبي والجغبير (2019) في اعتماد أبعاد الوقت والتكلفة والجودة كمقاييس رئيسة لأداء المشروع، واتفقت مع دراسة نعمة وعلي (2017) في التأكيد على أهمية وجود جهة تنظيمية متخصصة لإدارة المخاطر ضمن المشروع، كما اتفقت مع دراسة بستانى وعلي (2024) في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة، وفي التأكيد على أهمية الأبعاد التنظيمية (كالمعرفة) في تحسين أبعاد الزمن والتكلفة والجودة للمشروع. واتفقت أيضاً مع دراسة عكروش (2022) في اختيار "البلدية" ميداناً مباشراً للتطبيق (بلدية الفحيص)، وفي إبراز أهمية البنية التحتية التنظيمية كعامل مساند لتحسين جودة المشاريع البلدية، كما اتفقت مع دراسة حويش في اختيار "بلدية" حكومية ميداناً للتطبيق (بلدية الكفرة)، وفي التركيز على بُعد الالتزام بالجدول الزمني تحديداً كأحد أبعاد الأداء الرئيسية. وعلى الصعيد الأجنبي، اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة Alghaseb & Alali (2024) ودراسة Alghadeer & Mohamed (2016) في التركيز على مكاتب إدارة المشاريع (PMO) تحديداً بوصفها المتغير المستقل، وفي اختيار البيئة السعودية ميداناً للتطبيق. كما اتفقت مع دراسة Sandhu et al. (2024) في اعتماد المنهج الكمي المسحي القائم على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وفي التركيز على أدوار PMO المرتبطة بالمتابعة والتنسيق والتعلم التنظيمي. واتفقت أيضاً مع دراسة Aljabri et al. (2024) في اختيار "المشاريع البلدية" السعودية تحديداً نطاقاً للتطبيق، وفي الاستناد إلى رؤية المملكة 2030 كإطار مرجعي.

ثانياً: أوجه الاختلاف

اختلفت الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة في المنهج والأداة والنطاق؛ فقد اعتمدت دراسة Alghaseb & Alali (2024) أسلوب مجموعة التركيز (Focus Group) بدلاً من الاستبانة الكمية، واعتمدت دراسة Müller, Pemsal & Shao (2015) منهج دراسة الحالة

المتعددة في سياق غربي وآسيوي (السويد والصين) بعيدًا عن البيئة الخليجية، بينما اعتمدت دراسة (Aljabri et al. 2024) أسلوب التحليل الهرمي (AHP) لترتيب أولويات المشاريع لا لقياس الأثر الإحصائي بينها وبين متغير الأداء كما تفعل الدراسة الحالية. كما اختلفت دراسة نعمة وعلي (2017) عن الدراسة الحالية في الاختصار على أسلوب دراسة الحالة الوصفية والمقابلة الشخصية دون استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية. ومن حيث النطاق، تناولت دراسة الزعبي والجغبير (2019) القطاع الخاص لا الحكومي، وتناولت دراسة بستانى وعلي (2024) الشركات الصغيرة والمتوسطة لا القطاع البلدي، بينما اختلفت دراستا عكروش (2022) وحويش (بلدية الكفرة) عن الدراسة الحالية في تركيزهما على متغير واحد محدد (تقنيات الحكومة الإلكترونية، وأسباب التأخير على التوالي) دون تناول مكتب إدارة المشاريع (PMO) كمتغير مستقل جامع لعدة وظائف تنظيمية كما تفعل الدراسة الحالية، وفي كونهما طُبِّقَتَا في بيئة عربية غير سعودية (الأردن، ليبيا). وركزت دراسة Sandhu et al. (2024) على منظمات متعددة القطاعات دون تخصيص القطاع البلدي/الحكومي وحده.

ثالثًا: الفجوة البحثية

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن أغلبها تناول إما مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في سياقات حكومية عامة غير مخصصة للقطاع البلدي (كدراسات Sandhu et al. ، Alghadeer & Mohamed، وAlghaseb & Alali، أو تناول القطاع البلدي تحديدًا لكن دون التركيز على PMO كمتغير مستقل جامع، بل ركّز كل منها على متغير فرعي واحد فقط (الحكومة الإلكترونية في دراسة عكروش، أسباب تأخر المشاريع في دراسة حويش، ترتيب الأولويات في دراسة Aljabri et al.). كما أن دراسات إدارة المعرفة والحوكمة (بستانى وعلي 2024، Müller et al. 2015) تناولت أبعادًا تنظيمية داعمة للأداء لكن خارج نطاق القطاع البلدي الحكومي السعودي. وبذلك تتجلى الفجوة البحثية في ندرة الدراسات عربيًا

وأجنبيًا التي قاست الأثر الكمي المباشر والشامل لمكاتب إدارة المشاريع (بجميع وظائفها) على مؤشرات أداء متعددة ومجموعة (الجدول الزمني، التكلفة، الجودة، الحوكمة وإدارة المخاطر) في بيئة "بلدية" سعودية بعينها.

رابعًا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية بأنها تجمع بين ما تفرقت فيه الدراسات السابقة: فهي تتناول مكتب إدارة المشاريع (PMO) بوصفه متغيرًا مستقلًا جامعًا لعدة وظائف (كدراسات Alghaseb & Alali ، وAlghadeer & Mohamed، وSandhu et al.)، ضمن سياق "المشاريع البلدية" الحكومية السعودية تحديدًا (كدراستي Aljabri et al. وعكروش)، مع تغطية أبعاد أداء متعددة تشمل الجدول الزمني (كدراسة حويش)، والتكلفة والجودة (كدراسة الزعبي والجغبير)، والحوكمة وإدارة المخاطر (كدراستي نعمة وعلي، وMüller et al.)، معتمدةً منهجية كمية قائمة على الاستبانة واختبار العلاقات الإحصائية (الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد) وهو ما لم تجتمع عناصره مجتمعة في أي من الدراسات السابقة المستعرضة. كما أنها تُعد على حد إطلاع الباحث من الدراسات الأولى التي تتناول دور PMO تحديدًا في بلدية محافظة الخرج، مما يسد فجوة بحثية محلية واضحة.

جدول الدراسات السابقة

الباحث	سنة النشر	عنوان الدراسة	الهدف	المنهج	العينة	أداة الدراسة	أهم النتائج	أوجه الاستفادة
الزعبي والجغبير	2019	أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن	اختبار أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية	وصفي تحليلي	346 مستثمراً (297 استبانة صالحة)	استبانة	أثر دال إحصائياً لإدارة الجودة الشاملة على أبعاد الأداء، (الوقت، التكلفة، الجودة)	دعم أبعاد الوقت والتكلفة والجودة كمقاييس للأداء
نعمة وعلي	2017	تحليل مخاطر المشروعات وفق نظام إدارة المشاريع الاحترافية: دراسة حالة في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية	التعرف على مخاطر المشروع وإدارتها عبر نظام PMP	دراسة حالة تطبيقية	رؤساء أقسام ومديرو مشروعات (عينة قصدية)	مقابلة شخصية + أدوات تحليل المخاطر	ارتفاع حجم المخاطر نتيجة غياب جهة متخصصة لإدارتها	دعم أهمية جهة تنظيمية (PMO) لإدارة المخاطر
بستاني وعلي	2024	دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع : دراسة ميدانية على شركات صغيرة ومتوسطة بالرياض	التعرف على أثر إدارة المعرفة في إدارة المشاريع	وصفي تحليلي	145 مبحوثاً (115 استبانة صالحة)	استبانة + ملاحظة ومقابلة	أهمية مرتفعة لجميع أبعاد إدارة المشاريع (النطاق، التكامل، الزمن، التكلفة، الجودة)	دعم أهمية الأبعاد التنظيمية في تحسين أداء المشروع
عكروش	2022	تطبيق تقنيات الحكومة الإلكترونية في البلديات وأثرها في تحسين جودة المشاريع والخدمات :دراسة حالة بلدية الفحيص	التعرف على أثر تقنيات الحكومة الإلكترونية على جودة المشاريع والخدمات البلدية	وصفي تحليلي	العاملون في بلدية الفحيص (العدد غير محدد بدقة)	استبانة (10 فقرات)	ضعف البنية التحتية والكوادر المؤهلة أبرز المعوقات	دعم دور البنية التحتية التنظيمية في تحسين جودة المشاريع البلدية
حويش	غير محدد بدقة	أسباب تأخر مشاريع التشييد الحكومية داخل بلدية الكفرة، ليبيا	تحليل أسباب تأخر مشاريع التشييد الحكومية وترتيبها حسب الأهمية	وصفي تحليلي	45 مبحوثاً (40 استبانة صالحة)	استبانة	ترتيب أسباب التأخير حسب مصدرها (مقاول، مالك، استشاري، أخرى)	دعم بُعد الالتزام بالجدول الزمني وأهمية جهة تنسيقية
Alghaseb & Alali	2024	Exploring project management office models for public construction projects in Hail, Saudi Arabia	استكشاف النموذج الأنسب لـ PMO في المشاريع الإنشائية الحكومية بحائل	مراجعة أدبية + مجموعة تركيز	مختصون ومسؤولون بمشاريع حائل	مجموعة التركيز (Focus Group)	النموذج المؤسسي (Enterprise PMO) هو الأنسب للمشاريع الحكومية بحائل	دعم اختبار نموذج PMO الملائم للقطاع الحكومي المحلي
Aljabri et al.	2024	Methodological approaches in prioritizing municipal projects: Makkah	تطوير نموذج لترتيب أولويات المشاريع البلدية بمكة المكرمة	AHP + EFA	مخطوط البلدية وممثلي المجتمع	استبانة MCDM	نموذج منظم لاتخاذ القرار رؤى 2030	دعم بُعد جودة القرار وترشيد الموارد في المشاريع البلدية

الباحث	سنة النشر	عنوان الدراسة	الهدف	المنهج	العينة	أداة الدراسة	أهم النتائج	أوجه الاستفادة
Sandhu et al.	2024	The role of PMO in the implementation of strategic plans in project-based organisations	اختبار قدرة أدوار PMO على تنفيذ الخطة الاستراتيجية	مسح كمي	450 موظفا (268 استبانة صالحة)، 19 منظمة	استبانة	أبرز 5 أدوار PMO: المنهجيات، المتابعة، التعلم التنظيمي، الهيكل والتواصل	دعم أدوار PMO المتبناة في الدراسة الحالية (المتابعة، التنسيق، التعلم)
Alghader & Mohamed	2016	Diffusion of organisational innovation in Saudi Arabia: The case of PMO	اختبار إطار انتشار الابتكار التنظيمي ممثلاً بـ PMO	مسح ميداني + SEM	223 منظمة سعودية حكومية وخاصة	استبانة (EFA/CFA/SEM)	المناخ التنظيمي بوابه رئيسة لانتشار الابتكار (PMO)	فهم العوامل الميسرة/المعيقه لتبني PMO في البيئة السعودية
Aubry, Hobbs & Thuillier	2007	A new framework for understanding organisational project management through the PMO	تقديم إطار نظري جديد لفهم إدارة المشاريع التنظيمية عبر PMO	تأصيلي نظري	لا ينطبق (تأطير نظري)	تحليل أدبيات	PMO جزء من شبكة علاقات تربط الاستراتيجيه بالمشاريع والهيكل	الإطار النظري التأسيسي الذي يستند إليه نموذج البحث
Müller, Pemsel & Shao	2015	Organizational enablers for project governance and governmentality in project-based organizations	تحديد الممكّنات التنظيمية لحوكمة المشاريع	دراسة حالة متعددة	6 شركات (السويد والصين)	مقابلات ووثائق مؤسسية	الممكّنات مترابطة مع ركائز النظرية المؤسسية الثلاث	دعم يُعد فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- بستاني، فهد أحمد؛ وعلي، محمد صلاح الدين محمد. (2024). دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع (دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض). المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، (٦٤).
- الحربي، محمد بن عبدالله. (2022). دور مكاتب إدارة المشاريع في تحسين كفاءة المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 62 (3)، 115-142.
- الختومي، عبدالله بن سعد. (2021). أثر تطبيق مكاتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- حويش، محمد صالح شحات محمد. أسباب تأخر مشاريع التشييد الحكومية داخل بلدية الكفرة، ليبيا. مجلة الهندسة الميكانيكية والمدنية والصناعية.
- الزعبي، فراس علي خليفة؛ والجبير، محمد إسماعيل. (2019). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(10)، 78-103.
- الزهراني، أحمد بن علي. (2023). الحوكمة وإدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 17(2)، 55-81.
- رؤية المملكة العربية السعودية. (2025). التقرير السنوي لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 لعام 2025. الرياض، المملكة العربية السعودية: رؤية المملكة العربية السعودية.

عكروش، نجوى جبران. (2022). تطبيق تقنيات الحكومة الإلكترونية في البلديات وأثرها في تحسين جودة المشاريع والخدمات: دراسة حالة بلدية الفحيص. المجلة العربية للنشر العلمي، (42)، 422-437.

نعمة، نغم حسين؛ وعلي، سلوى صالح. (2017). تحليل مخاطر المشروعات على وفق نظام إدارة المشاريع الاحترافية: دراسة حالة في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد، 23(96)، 82-101.

وزارة البلديات والإسكان. (2024). الدليل التنظيمي الشامل للأعمال المدنية للبنية التحتية. الرياض، المملكة العربية السعودية: وزارة البلديات والإسكان.

وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (2024). دليل إدارة المشاريع البلدية. الرياض: وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.

هيئة الحكومة الرقمية. (2023). إطار الحوكمة وإدارة المشاريع في الجهات الحكومية. الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Al-Arjani, A. H. (1995). Impact of cultural issues on the scheduling of housing maintenance in a Saudi Arabian urban project. *International Journal of Project Management*, 13(3), 185–190.
- Alasiri, F., Dąbrowski, M., Rocco, R., & Forgaci, C. (2026). The impact of recent policies on the transformation of local participatory urban planning in Saudi Arabia. *Urban Science*, 9(3), Article 69.
- Alawag, A. M., Alqahtani, F. K., Alaloul, W. S., & Liew, M. S. (2024). Developing a framework for implementing total quality management (TQM) in sustainable industrialized building systems (IBS) in construction projects. *Sustainability*, 16(23), Article 10399.
- Alghadeer, A., & Mohamed, S. (2016). Diffusion of organisational innovation in Saudi Arabia: The case of the project management office (PMO). *International Journal of Innovation and Technology Management*, 13(4), Article 1650019.
- Alghaseb, M., & Alali, H. (2024). Exploring project management office models for public construction projects in Hail, Saudi Arabia. *Sustainability*, 16(18), Article 8177.
- Al-Hudhaif, A. (2021). Project execution obstacles: A case of King Abdulaziz Airport in Saudi Arabia. *International Journal of Information Technology*, 13(2), 191–200.
- Aljabri, B., Aburas, H. M., Alkahtani, M., Almalki, A., & Alharthy, A. (2024). Methodological approaches in prioritizing municipal projects: A case study of the municipality of the holy capital (Makkah). *Journal of Infrastructure Policy and Development*, 8(15), Article 9664.
- Alragabah, Y. A., & Ahmed, M. (2024). Impact assessment of critical success factors (CSFs) in public construction projects of Saudi Arabia. *Frontiers in Engineering and Built Environment*.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), 328–336.
- Baslom, A., Magsood, T., Shooshtarian, S., & Al-Barrak, A. (2026). Enhancing the circular economy in Saudi Arabia's construction sector: A source segregation perspective through

thematic analysis. Smart and Sustainable Built Environment.

Hassan, M. H. M. (2021). Impact of PMO as strategic practice improving program and project management performance. *International Research Journal of*

Hobbs, B., & Aubry, M. (2010). The project management office (PMO): A quest for understanding. Project Management Institute.

Kerzner, H. (2022). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (13th ed.). John Wiley & Sons.

Meredith, J. R., Mantel, S. J., & Shafer, S. M. (2022). Project management: A managerial approach (11th ed.). John Wiley & Sons.

Müller, R., Pemsel, S., & Shao, J. (2015). Organizational enablers for project governance and governmentality in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 33(4), 839–851.

Nouvel, D., & Ben, M. (2026). Signaling green, performing less green: An exploratory study on energy efficiency narratives and sustainability governance in Saudi mega-projects. *International Review of Economics & Finance*.

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute (PMI). (2021). The standard for project management. Project Management Institute.

Sandhu, M. A., Al Ameri, T., Shahzad, A., & Naseem, A. (2024). The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations. *PLOS ONE*, 19(7), Article e0306702.

Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394.