

عنوان البحث

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

إعداد الطالب/

وسمي الخالدي

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف/

د.

عضو هيئة التدريس كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

العام الدراسي:

2026

جدول المحتويات

3	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	المراجع

المقدمة

تعد 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 تحولاتاً تنموياً غير مسبوق في ظل رؤية 2030، وتعد 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) تصنف مكاتب PMO إلى ثلاثة مستويات: (الداعم، التحكمي، الموجه)، ولكل 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، كالاتزام 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 تساهم 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 ويساهم 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

تكمن 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.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (2025). التقرير السنوي لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 لعام 2025. الرياض، المملكة العربية السعودية: رؤية المملكة العربية السعودية.
- وزارة البلديات والإسكان. (2024). الدليل التنظيمي الشامل للأعمال المدنية للبنية التحتية. الرياض، المملكة العربية السعودية: وزارة البلديات والإسكان.

ثانياً: 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

.(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.

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

Aljabri, B., Aburas, H. M., & Alkahtani, M. (2024). Methodological approaches in prioritizing municipal projects: A case study of the municipality of the Holy Capital (Makkah). *International Journal of Infrastructure, Policy and Management*, 8(1), 1–15.

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*.

Alasiri, F., Dąbrowski, M., Rocco, R., & Forgaci, C. (2025). The impact of

recent policies on the transformation of local participatory urban planning in Saudi Arabia. *Urban Science*, 9(3), Article 69.

.(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*

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.