

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.....	١٣
منهجية البحث.....	١٤
مخطط البحث.....	٢٠
المراجع.....	٢٣

المقدمة

تُعد إدارة المشاريع مجالاً حيوياً يمثل الأداة الرئيسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات والدول، وفي هذا السياق، برزت مكاتب إدارة المشاريع (PMO) ككيان تنظيمي يساهم 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 تساهم 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 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، خاصة 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 الرئيسية، 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 الرئيسية (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

تكمُن 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 الزمني 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، وفاعلية 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.

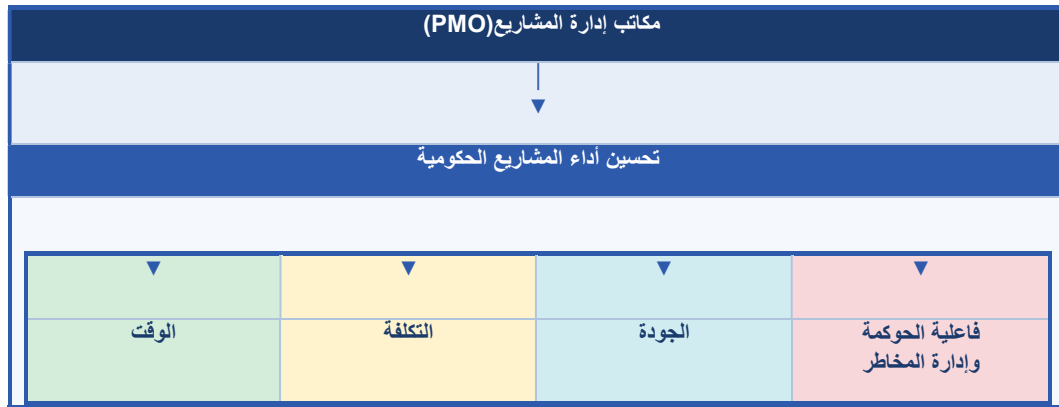
الرقم	الوظيفة	الوصف
١	توحيد المنهجيات والأدوات	اعتماد قوالب ومعايير موحدة وفق أفضل الممارسات العالمية مثل PMBOK لتخطيط وتنفيذ المشاريع.
٢	تعزيز الحوكمة والرقابة المؤسسية	وضع سياسات واضحة لصنع القرار وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وخطوط المساءلة.
٣	إدارة المخاطر	تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها ووضع خطط 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 الزمني المعتمدة.
٢	ضبط التكاليف والانحرافات المالية	• انخفاض الانحراف بين التكلفة المخططة والفعلية. • 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 أفراده، 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 ملاءمة 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 ستستخدم 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. وسيتم 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 (Gantt Chart) 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 فسخة 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 مخل 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.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- رؤية المملكة العربية السعودية (2025). 2030. 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.
- الحربي، محمد بن عبدالله. (٢٠٢٢). دور مكاتب إدارة المشاريع في تحسين كفاءة المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، ٦٢(٣)، ١١٥-١٤٢.
- الخشعمي، عبدالله بن سعد. (٢٠٢١). أثر تطبيق مكاتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الزهراني، أحمد بن علي. (٢٠٢٣). الحوكمة وإدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ١٧(٢)، ٥٥-٨١.
- وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (٢٠٢٤). دليل إدارة المشاريع البلدية. الرياض: وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.
- هيئة الحكومة الرقمية. (٢٠٢٣). إطار الحوكمة وإدارة المشاريع في الجهات الحكومية. الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.

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.

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), 191–200

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. (2026). 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.

Project Management Institute (PMI). (2021). The standard for project management. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

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.

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

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.

Müller, R., Pemsel, S., & Shao, J. (2014). Organizational enablers for project governance and governmentality in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1309–1320.

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

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