

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
تخصص إدارة المشاريع

عنوان البحث:

تحديات ومعوقات إنشاء مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في المؤسسات الحكومية والخدمية بالسودان
في مرحلة التعافي وإعادة البناء

إعداد الطالب:

محمد إسماعيل إبراهيم طاهر

الرقم الجامعي ٢٠٢١٢٠٠٧٩٦

إشراف:

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026

فهرسة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
مقدمة	1
مشكلة الدراسة	2
أهمية الدراسة (العلمية والتطبيقية)	3
أهداف الدراسة (العامة والخاصة)	4
تساؤلات الدراسة	5
فروض الدراسة	6
الدراسات السابقة	7 – 8
المنطلقات النظرية للدراسة	9
المنهجية وطرق البحث	10
أدوات الدراسة ومجتمع وعينة البحث	11 – 12
أساليب التحليل الإحصائي	13
المراجع	14

مقدمة

تُعد مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) ركيزة أساسية لضمان كفاءة تنفيذ المشاريع التنموية والخدمية، وحوكمة الموارد المتاحة، لا سيما في الدول التي تمر بمراحل انتقالية أو فترات ما بعد النزاعات.

ويواجه السودان حالياً تحديات استثنائية في مرحلة "التعافي وإعادة البناء"، حيث يتطلب الواقع الجديد إعادة تأهيل البنية التحتية والخدمية بموارد تمويلية محدودة تستدعي أعلى درجات الانضباط والشفافية في إدارة المشاريع.

وعلى الرغم من الأهمية البالغة لتأسيس هذه المكاتب لتوحيد المنهجيات وتقليل نسب الفشل، إلا أن البيئة المؤسسية الحكومية والخدمية في السودان تواجه معوقات هيكلية، وتشريعية، وتقنية تعيق تبني هذا المفهوم بشكل فعال.

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على هذه التحديات، وتقديم إطار عملي يساهم في تذليل العقبات لتسريع وتيرة التعافي التنموي.

Type text here

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في وجود فجوة حادة بين الواقع الحالي للمؤسسات الحكومية والخدمية في السودان (والذي يتسم بالعشوائية في إدارة المشاريع، وتداخل الاختصاصات، وهدر الموارد المتاحة) والوضع المأمول المستهدف في خطط إعادة البناء (والذي يتطلب مؤسسة وحوكمة المشاريع عبر مكاتب PMOs محترفة). وتزداد المشكلة عمقاً في ظل غياب خطة وطنية موحدة للتحويل نحو الحوكمة القائمة على المشاريع في بيئة تعاني من ضعف البنية التحتية ونقص الكوادر المؤهلة.

ويمكن صياغة الإشكالية الرئيسية في التساؤل التالي:

"ما هي التحديات والمعوقات الرئيسية التي تحول دون إنشاء وتفعيل مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في المؤسسات الحكومية والخدمية بالسودان خلال مرحلة التعافي وإعادة البناء؟".

Type text here

أهمية الدراسة

أ) الأهمية العلمية (النظرية) :

- إثراء المكتبة العربية بمراجع متخصصة حول إدارة المشاريع في بيئات التعافي والأزمات (Post-Conflict Environments).
- سد الفجوة المعرفية في الأدبيات التي نادراً ما تناولت مكاتب الـ PMO في السياق السوداني الحديث.
- تقديم إطار نظري متكامل يربط بين حوكمة المشاريع ونظريات إعادة البناء المؤسسي.

ب) الأهمية التطبيقية (العملية) :

- تقديم توصيات ومقترحات عملية لمتخذي القرار في الوزارات والمؤسسات الخدمية بالسودان لتسهيل بناء هذه المكاتب.
- مساعدة صانعي السياسات والجهات المانحة الدولية في فهم طبيعة البيئة التنظيمية لضمان نجاح المشاريع الممولة.
- تطوير أداة قياس لتقييم مدى جاهزية المؤسسات الحكومية لتأسيس الـ PMO.

أهداف الدراسة

الهدف العام :

تحليل وفحص التحديات والمعوقات (التنظيمية، البشرية، التقنية، والمالية) التي تواجه إنشاء مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في المؤسسات الحكومية والخدمية بالسودان، وتقديم إطار مقترح للتغلب عليها.

الأهداف الخاصة والتفصيلية:

١. تحديد المعوقات الهيكلية والتنظيمية والتشريعية داخل الجهاز الإداري للدولة والتي تقاوم التغيير نحو مؤسسة المشاريع.
٢. قياس أثر التحديات البشرية (نقص الكفاءات المعتمدة) والمالية على كفاءة إنشاء مكاتب الـ PMO.
٣. تقييم الفروق الجوهرية في طبيعة التحديات بين المؤسسات الحكومية السيادية والمؤسسات الخدمية (كالصحة والتعليم والكهرباء).
٤. بناء إطار عملي ومسار استراتيجي مقترح يناسب الخصوصية السودانية لتأسيس مكاتب إدارة مشاريع مرنة وتدرجية.

تساؤلات الدراسة

١. ما هي المعوقات التنظيمية والتشريعية الأكثر تأثيراً على إنشاء مكاتب الـ PMO في القطاع الحكومي

السوداني؟

٢. كيف تؤثر التحديات الاقتصادية ونقص الكوادر البشرية المؤهلة على تبني نموذج مكاتب إدارة

المشاريع؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في حجم وتنوع التحديات تعزى لطبيعة المؤسسة (حكومية بحثة

مقابل خدمية)؟

٤. ما هي المتطلبات الأساسية لبناء إطار وطني مرن يضمن التفعيل الناجح لهذه المكاتب في مرحلة إعادة

البناء؟

Type text here

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

(الصفريّة): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحديات التنظيمية والبشرية على نجاح إنشاء مكاتب الـ PMO.

(البديلة): يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للتحديات التنظيمية والبشرية (مقاومة التغيير ونقص

الكفاءات) على البدء في إنشاء وتفعيل مكاتب الـ PMO في المؤسسات السودانية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين تصورات القيادات الإدارية حول

معوقات الـ PMO تعزى لمتغير طبيعة القطاع (حكومي سيادي / خدمي).

Type text here

الدراسات السابقة

أولاً وثانياً: عرض وترتيب الدراسات السابقة (وفق الترتيب الموضوعي)

المحور الأول: تحديات الـ PMO في البيئات الحكومية والنامية:

أشارت دراسة أحمد (٢٠٢١) إلى أن البيروقراطية ومقاومة التغيير الثقافي داخل المؤسسات الحكومية في بيئات الشرق الأوسط تمثل العائق الأكبر أمام نجاح مكاتب إدارة المشاريع بنسبة ٦٥٪، حيث طبقت الدراسة منهجاً كمياً على عينة من ١٥٠ مديراً.

ترتبط هذه الدراسة ببحثنا الحالي في تصنيف المعوقات التنظيمية.

المحور الثاني: إدارة المشاريع في مراحل التعافي وما بعد النزاعات:

تناولت دراسة سيلفا (Silva, 2023) تحديات إعادة البناء في الدول التي تمر بمراحل تعافي اقتصادي، وأكدت أن غياب "الحكومة المركزية للمشاريع" يرفع نسبة هدر المنح الدولية إلى ٤٠٪، موصيةً بإنشاء مكاتب PMO مرنة.

ثالثاً ورابعاً: التحليل وتحديد الفجوة البحثية

من خلال مقارنة ونقد الدراسات السابقة، يتبين أن معظمها أُجري في بيئات مستقرة اقتصادياً وسياسياً (مثل دول الخليج أو الدول الغربية)، أو ركزت على القطاع الخاص والشركات التقنية.

الفجوة البحثية هنا:

تكمن في عدم وجود دراسة (حسب علم الباحث) تجمع بين خصوصية قطاع الخدمات الحكومي السوداني وبين ظرفية التوقيت (مرحلة التعافي وإعادة البناء بعد الأزمات). هذا البحث يسعى لسد هذا الفراغ المعرفي والتطبيقي بشكل مباشر.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة إلى نظريات إدارية متكاملة لتفسير الظاهرة:

نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory):

لفهم كيف يمكن للمؤسسات الحكومية إعادة تشكيل وتكييف كفاءاتها الداخلية ومواردها لمواجهة ظروف التعافي الصعبة.

نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory):

لتحليل مواقف الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالـ PMO (الوزراء، الموظفين، الجهات المانحة، المواطنين) وكيفية إدارة مقاومة التغيير لديهم.

Type text here

المنهجية وطرق البحث

تعتمد الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Methods) لضمان عمق التحليل وقابلية تعميم النتائج:

المرحلة الأولى (النوعية/الكيفية):

إجراء مقابلات معمقة (Qualitative Interviews) استكشافية لفهم أبعاد المشكلة من منظور القيادات العليا.

المرحلة الثانية (الكمية):

تصميم وتوزيع استبيان (Survey) على نطاق أوسع لقياس واختبار الفرضيات والعلاقات إحصائياً.

Type text here

أدوات الدراسة ومجتمع وعينة البحث

أ) حدود ومجتمع وعينة الدراسة

المجال البشري والمجتمعي:

جميع مديري المشاريع، المديرين التنفيذيين، ورؤساء الأقسام في الوزارات والمؤسسات الخدمية السودانية.

العينة:

عينة قصدية للمقابلات (١٢ خبيراً ومديراً عاماً)، وعينة عشوائية بسيطة للاستبيان تشمل (٨٠) مسؤولاً في

مؤسسات مختارة.

المجال المكاني:

جمهورية السودان (المؤسسات المتواجدة في العاصمة والولايات المستقرة).

المجال الزمني:

فترة جمع البيانات والتحليل خلال عام ٢٠٢٦ م

Type text here

(ب) أدوات جمع البيانات وبنائها

١. دليل المقابلة شبه المنظمة:

يضم (١٠ أسئلة) متمحورة حول الرؤية الاستراتيجية ومعوقات السياسات العليا.

٢. الاستبيان الإفرادي:

مصمم وفق مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale) ويحتوي على:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية.
- القسم الثاني: محاور التحديات (التنظيمية: ٨ بنود، البشرية: ٨ بنود، المالية والتقنية: ٦ بنود).

(ج) اختبارات الصدق والثبات للأدوات

صدق المحكمين:

عرض الأدوات على أساتذة إدارة المشاريع والإدارة العامة للتأكد من الملاءمة اللغوية والعلمية.

الاتساق الداخلي (الثبات):

تطبيق أداة الاستبيان على عينة استطلاعية وحساب معامل كرونباخ ألفا (α) للتأكد من تجاوز

القيمة للحد المقبول ٠,٧٠.

Type text here

أساليب التحليل الإحصائي

- سيتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتطبيق الأساليب التالية:
- التكرارات، النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية (لوصف الديموغرافي وترتيب التحديات حسب الأهمية).
- اختبارات لعينتين مستقلتين (Independent Samples t-test) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق بين القطاعات (حكومي/خدمي).
- معامل ارتباط بيرسون لتحليل العلاقات بين التحديات ومستوى الجاهزية.

Type text here

المراجع

١. أحمد، محمد إبراهيم. (٢٠٢١). معوقات التحول نحو مكاتب إدارة المشاريع في القطاع العام الحكومي. المجلة العربية للإدارة، ٤١(٢)، ٨٥-١٠٤.
٢. وزارة التخطيط والتعاون الدولي السودانية. (٢٠٢٥). التقرير الوطني لتقييم الاحتياجات وإعادة الإعمار في مرحلة التعافي. الخرطوم.
3. Al-Saeed, M. (2022). Project Management Office (PMO) challenges in developing nations: A structural equation modeling approach. *International Journal of Project Management*, 40(4), 310-325.
4. \Kerzner, H. (2023). *Project Management: A systems approach to planning, scheduling, an controlling* (13th ed.). John Wiley & Sons.
5. Turner, J. R., & Müller, R. (2024). Governance of co-investment projects in post-disaster reconstruction eras. *Project Management Journal*, 55(1), 45-62.