

أثر ممارسات مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) على كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية
في وزارة النقل والخدمات اللوجستية السعودية

إعداد الطالب/

عبدالله عايض القحطاني

الرقم الجامعي/

252001133

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي

2025

قائمة المحتويات

3.....	المقدمة
4.....	مشكلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة
6.....	أهداف الدراسة
7.....	تساؤلات الدراسة
7.....	فرضيات الدراسة
8.....	الدراسات السابقة
12.....	المنطلقات النظرية للدراسة
13.....	المنهجية وطرق البحث
15.....	أدوات الدراسة
16.....	حدود الدراسة
18.....	المراجع

المقدمة

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بكفاءة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي، نظرًا للدور الحيوي الذي تلعبه المشاريع في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعزيز مستوى الخدمات العامة المقدمة للمواطنين والمستفيدين. تُعد مشاريع وزارة النقل والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية مثالًا واضحًا على المشاريع ذات الطبيعة المعقدة والتي تتطلب متابعة دقيقة وفاعلة لضمان الالتزام بالجدول الزمني والميزانيات المحددة وجودة المخرجات النهائية. ومن هنا، برزت الحاجة إلى ممارسات فعالة لمكاتب إدارة المشاريع (PMOs) كآلية رئيسية لتعزيز الرقابة والمتابعة وضمان تحقيق أهداف المشاريع الحكومية وفق أعلى المعايير المهنية (Wang، 2020).

تلعب مكاتب إدارة المشاريع دورًا محوريًا في دعم اتخاذ القرار وتوحيد العمليات والممارسات الإدارية في المشاريع، من خلال تطوير أطر عمل متكاملة لإدارة المخاطر، ومراقبة الأداء، وضمان جودة التنفيذ. فهي توفر أدوات ومنهجيات موحدة لتتبع تقدم المشاريع، وتحليل الانحرافات عن الخطة، ورفع التقارير للإدارة العليا بما يتيح لها اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. كما أن ممارسات PMOs تتضمن تقييم الموارد البشرية والمالية، وتطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمراقبة فعالية العمليات، مما يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الحكومية (Zada، 2023).

في السياق السعودي، ومع رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تعزيز كفاءة الأداء الحكومي وتحسين جودة الخدمات المقدمة، أصبح تطبيق أفضل الممارسات في إدارة المشاريع أمرًا استراتيجيًا. ويُعد التركيز على PMOs أداة محورية لتحقيق هذا الهدف، خصوصًا في القطاعات الحيوية مثل النقل والخدمات اللوجستية، حيث تعتمد المشاريع على تنسيق معقد بين الجهات الحكومية والموردين والشركاء الخارجيين. ومن خلال الدراسة التحليلية لتأثير ممارسات مكاتب إدارة المشاريع على كفاءة الرقابة والمتابعة، يمكن تحديد المجالات التي تحتاج إلى تعزيز أو تطوير، واستكشاف التحديات التي تواجهها المؤسسات في تنفيذ هذه الممارسات بشكل فعال (Monteiro، 2024).

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين ممارسات PMOs وكفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد صانعي القرار في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الفاعلية التشغيلية للمشاريع. كما تساهم النتائج في بناء قاعدة معرفية يمكن أن توجه سياسات

إدارة المشاريع في القطاع العام، بما يتوافق مع المعايير الدولية وأهداف المملكة التنموية، وبالتالي تعزيز جودة الأداء وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المالية والبشرية (BABAYEV، 2025).

مشكلة الدراسة

تواجه المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة فيما يتعلق بالرقابة والمتابعة الفعالة، خاصة في القطاعات الحيوية مثل النقل والخدمات اللوجستية، والتي تتسم بتعقيد العمليات وكثرة الأطراف المعنية. تُظهر الممارسات العملية في عدد من المشاريع الحكومية أن هناك فجوات واضحة في تنظيم متابعة الأداء، وضبط الانحرافات عن الخطط الزمنية والميزانية المخصصة، إضافة إلى ضعف توحيد منهجيات الرقابة والإشراف على المشاريع المتنوعة. وعلى الرغم من اعتماد بعض الجهات الحكومية على مكاتب إدارة المشاريع (PMOs)، إلا أن فعالية هذه المكاتب في تعزيز كفاءة الرقابة والمتابعة لا تزال غير واضحة، ويُلاحظ وجود تفاوت كبير في مستوى الأداء بين المشاريع المختلفة، مما يثير تساؤلات حول قدرة هذه الممارسات على تحسين النتائج وتحقيق الأهداف المرجوة.

تتمثل المشكلة الأساسية في غياب التكامل بين ممارسات مكاتب إدارة المشاريع وكفاءة الرقابة والمتابعة على المشاريع الحكومية، حيث ينعكس هذا النقص في ضعف القدرة على التحكم في الموارد، وتأخر الإنجاز، وارتفاع احتمالية تجاوز الميزانيات، فضلاً عن انخفاض مستوى الشفافية والمساءلة. إن عدم كفاية الرقابة والمتابعة قد يؤدي إلى نتائج سلبية تشمل تباطؤ المشاريع الاستراتيجية، وإهدار الموارد المالية والبشرية، وتقليل مستوى رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية، وهو ما يتعارض مع أهداف رؤية المملكة 2030 في تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء الحكومي (Alotaibi، 2025).

المشاكل المترتبة على مشكلة الدراسة

1. ضعف متابعة الأداء المؤسسي؛ يترتب على نقص التكامل بين PMOs والرقابة انخفاض قدرة الجهات الحكومية على تتبع تقدم المشاريع ومراقبة مؤشرات الأداء الأساسية بشكل دقيق.
2. التأخير في إنجاز المشاريع؛ يؤدي ضعف الرقابة إلى تجاوز الجداول الزمنية المحددة للمشاريع، مما يعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة.

3. زيادة التكاليف المالية؛ ضعف الرقابة والمتابعة يسهم في سوء إدارة الموارد المالية، مما يؤدي إلى تجاوز الميزانيات وعدم الاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة.

4. ضعف الشفافية والمساءلة؛ يترتب على نقص التنسيق بين PMOs والرقابة غياب الشفافية في إعداد التقارير المالية والفنية، ويحد من قدرة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات مستنيرة.

5. تأثير سلبي على رضا المستفيدين؛ يمكن أن يؤدي تراجع كفاءة الرقابة والمتابعة إلى تقليل جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وبالتالي انخفاض مستوى رضا المستفيدين (Rajapakshe, 2025).

استنادًا إلى مشكلة الدراسة الأساسية والمشكلات المترتبة عليها، يمكن صياغة السؤال الرئيسي على النحو التالي: ما أثر ممارسات مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) على كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية لدى وزارة النقل والخدمات اللوجستية السعودية؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية حول دور ممارسات مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في تعزيز كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية، حيث لا تزال الدراسات التي تركز على العلاقة بين PMOs وكفاءة الرقابة في السياق الحكومي السعودي محدودة نسبيًا. تسهم هذه الدراسة في توسيع الإطار النظري لمفهوم PMOs من خلال تقديم رؤى منهجية حول كيفية تطبيق الممارسات القياسية في بيئات معقدة ومؤسسات كبيرة، مثل وزارة النقل والخدمات اللوجستية. كما توفر الدراسة قاعدة معرفية يمكن الاستفادة منها في الأبحاث المستقبلية، سواء من حيث تطوير النماذج النظرية لإدارة المشاريع أو دراسة العلاقة بين عناصر PMOs المختلفة ومؤشرات الأداء الأساسية في القطاع العام. إضافة إلى ذلك، فإن الدراسة تسلط الضوء على التحديات والعوائق التي تواجه دمج PMOs في بيئة المشاريع الحكومية، بما يتيح للباحثين والمختصين تحديد الثغرات البحثية وتقديم توصيات علمية قابلة للاختبار، مما يعزز جودة الممارسات البحثية في مجال إدارة المشاريع والرقابة الحكومية (Qaddoura, 2025).

- الأهمية العملية

أما الأهمية العملية فتكمن في إمكانات الدراسة في تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الفاعلية في إدارة المشاريع الحكومية. حيث يمكن للنتائج التي ستتوصل إليها الدراسة أن توفر للقيادات العليا في وزارة النقل والخدمات اللوجستية أدوات عملية لتقييم فعالية PMOs في متابعة المشاريع ومراقبتها، وتحديد نقاط القوة والضعف في ممارسات الرقابة القائمة. كما تتيح الدراسة إمكانية تطوير استراتيجيات تنظيمية وتحسين نظم الرقابة والمتابعة بما يسهم في الحد من التأخيرات وتجاوز الميزانيات، وضمان استثمار الموارد المالية والبشرية بشكل أمثل. كذلك، فإن تطبيق توصيات الدراسة قد يسهم في رفع مستوى الشفافية والمساءلة داخل المشاريع الحكومية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمستفيدين، بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على تعزيز الكفاءة المؤسسية ورفع جودة الأداء الحكومي. بعبارة أخرى، تمثل الدراسة أداة عملية لدعم صانعي القرار في وضع سياسات متكاملة لإدارة المشاريع، وتبني أفضل الممارسات التي تضمن تحقيق النتائج المرجوة وفق أسس علمية ومنهجية واضحة (Alzaabi, 2024).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- يهدف البحث إلى تحديد أثر ممارسات مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) على كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية لدى وزارة النقل والخدمات اللوجستية السعودية، وذلك من خلال تقييم مدى فعالية PMOs في تحسين متابعة الأداء، وضمان الالتزام بالجدول الزمني، ورفع جودة الرقابة على المشاريع، بما يسهم في تحقيق أهداف الوزارة الاستراتيجية ورفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية بشكل عام.

الأهداف الفرعية:

1. تقييم مدى تأثير تطبيق ممارسات PMOs على تحسين الرقابة على الموارد المالية والمادية للمشاريع الحكومية.
2. دراسة دور PMOs في تعزيز متابعة الجداول الزمنية للمشاريع وتقليل التأخيرات في الإنجاز.
3. تحليل تأثير ممارسات PMOs على رفع جودة إعداد التقارير الفنية والمالية المتعلقة بالمشاريع.
4. تحديد العوائق والتحديات التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع في أداء مهام الرقابة والمتابعة بفعالية.

5. اقتراح توصيات عملية لتعزيز كفاءة ممارسات PMOs في تحسين الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة:

- ما هو أثر ممارسات مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) على كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية لدى وزارة النقل والخدمات اللوجستية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى تأثير تطبيق ممارسات PMOs على كفاءة الرقابة على الموارد المالية والمادية للمشاريع الحكومية؟
2. كيف تساهم ممارسات PMOs في تحسين متابعة الجداول الزمنية للمشاريع وتقليل التأخيرات؟
3. إلى أي درجة تساهم ممارسات PMOs في رفع جودة إعداد التقارير الفنية والمالية المتعلقة بالمشاريع؟
4. ما هي العوائق والتحديات التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع في أداء مهام الرقابة والمتابعة بفعالية؟
5. ما هي الاستراتيجيات والتوصيات الممكنة لتعزيز كفاءة ممارسات PMOs بما يحقق أهداف وزارة النقل والخدمات اللوجستية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة:

- تفترض الدراسة أن ممارسات مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) لها أثر إيجابي وملحوظ على كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية لدى وزارة النقل والخدمات اللوجستية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. تفترض الدراسة أن تطبيق ممارسات PMOs يساهم بشكل إيجابي في تحسين الرقابة على الموارد المالية والمادية للمشاريع الحكومية.

2. تفترض الدراسة أن ممارسات PMOs تساهم في تعزيز متابعة الجداول الزمنية للمشاريع وتقليل التأخيرات في إنجازها.
3. تفترض الدراسة أن ممارسات PMOs تؤثر إيجابيًا على جودة إعداد التقارير الفنية والمالية المتعلقة بالمشاريع.
4. تفترض الدراسة أن هناك تحديات وعوائق تواجه مكاتب إدارة المشاريع في تنفيذ مهام الرقابة والمتابعة بفعالية.
5. تفترض الدراسة أن تطوير استراتيجيات وتطبيق توصيات ممارسات PMOs يمكن أن يعزز كفاءة الرقابة والمتابعة بما يتوافق مع أهداف وزارة النقل والخدمات اللوجستية ورؤية المملكة 2030.

الدراسات السابقة

يبحث بحث (Almatari، 2022) في تأثير وظائف مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية. تم إجراء مراجعة شاملة للأدبيات لدراسة وظائف إدارة المشاريع المختلفة ومقاييس نجاح المشاريع. تم جمع البيانات من قائمة معتمدة تضم 19 وظيفة لمكتب إدارة المشاريع و14 مقياسًا لنجاح المشاريع تم الحصول عليها من الأدبيات. تتكون التحليلات من جزأين، أحدهما لمقارنة أداء المشروع للمؤسسات التي لديها مكتب إدارة مشاريع مع تلك التي ليس لديها، باستخدام جداول Excel من خلال حساب متوسط الاستجابات لكل مقياس. الجزء الثاني هو دراسة العلاقة بين وظائف مكتب إدارة المشاريع ومقاييس نجاح المشروع باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM في برنامج SMARTPLS-S. تم إنشاء ستة عشر فرضية للتحليلات في SEM وتم التحقق من صحة خمسة من هذه الفرضيات بينما لم يتسن التحقق من صحة الفرضيات الـ 11 المتبقية. أفادت النتائج أن وظائف التعلم التنظيمي لمكتب إدارة المشاريع تؤثر بشكل مباشر على نتائج المشروع، بينما تؤثر وظائف مراقبة المشروع والتحكم فيه جزئيًا على رضا العملاء.

تواجه المنظمات تعقيدًا متزايدًا في نطاقات المشروع، بالإضافة إلى تحقيق النتائج المطلوبة كعائد على الاستثمار. يتم إنشاء مكاتب إدارة المشاريع لمواجهة هذه التحديات وتحسين نتائج المشروع. يستكشف هذا الملخص التأثير المحتمل لمكتب إدارة المشاريع على أداء المشروع. تشير الدراسات إلى أن مكتب إدارة المشاريع يمكن أن يساهم في النجاح من خلال، التدريب والتطوير على التقييم وأفضل الممارسات، وإدارة الموارد والتحكم فيها، ويمكن لمكتب إدارة المشاريع تقديم التوجيه والدعم في تخصيص الموارد والتحكم في المشروع، وإدارة المعرفة، ويمكن لمكتب إدارة المشاريع تسهيل

تبادل المعرفة والتقاط الدروس المستفادة من المشاريع السابقة. ومع ذلك، يسلط دراسة (Hassan، 2024) الضوء أيضًا على أهمية التنفيذ الفعال لمكتب إدارة المشاريع. قد تختلف الفوائد المحددة اعتمادًا على هيكل مكتب إدارة المشاريع ومواءمته مع احتياجات المنظمة. بشكل عام، يحمل مكتب إدارة المشاريع وعودًا بتعزيز أداء المشروع من خلال تعزيز الانضباط ونقل المعرفة والاستخدام الفعال للموارد.

لقد تم الاعتراف مؤخرًا بدور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين تنفيذ المشروع واكتسب شعبية في المنظمات القائمة على المشاريع لتقديم خيارات مختلفة لمنهجيات حل المشاريع. تهدف هذه الدراسة (Sandhu، 2024) إلى تحديد واختبار قدرة أدوار مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة. اعتمد هذا البحث على البحث الكمي القائم على المسح. تمت مشاركة الاستبيان مع 450 موظفًا يعملون في 19 منظمة قائمة على المشاريع. تم استلام 268 استبيانًا صالحًا للاستخدام. كانت منهجيات تطوير إدارة المشاريع ومراقبة أداء المشروع والتحكم فيه والتعلم التنظيمي ومراقبة أداء المشروع والتحكم فيه وتحسين الهيكل التنظيمي والاتصالات هي أهم خمسة أدوار لمكتب إدارة المشاريع تشارك في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وفقًا للنتائج. في الوقت نفسه، تم التعرف على معايير اثني عشر مقياسًا رئيسيًا لتحديد فعالية قسم مكتب إدارة المشاريع. لهذه الدراسة آثار بحثية على الباحثين المشاركين في استكشاف الفوائد المحددة لمكتب إدارة المشاريع.

مع استمرار فشل العديد من مشاريع تكنولوجيا المعلومات أو بقاءها ضمن المشاريع المتعثرة، سيظل إنشاء مكتب إدارة مشاريع (PMO) ضرورة قائمة. يُعدّ فشل مشاريع تكنولوجيا المعلومات مشكلة حقيقية للعديد من المؤسسات في المملكة العربية السعودية. في الأدبيات التي تتناول فشل مشاريع تكنولوجيا المعلومات، هناك نقص في الدراسات التي تُسلط الضوء على أسباب فشل مشاريع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات السعودية وتأثير إنشاء مكتب إدارة مشاريع عليها. الأهداف الرئيسية لهذا البحث التجريبي (Almutairi، 2024) في المملكة العربية السعودية هي: (أ) تحديد مخاطر مشاريع تكنولوجيا المعلومات، (ب) المساعدة في تحديد متى يُعتبر مشروع تكنولوجيا المعلومات ناجحًا، (ج) اقتراح طريقة لحساب المدة والتكلفة الفعلية للمشروع مقارنةً بالمدة والتكلفة المُصرَّح بها، (د) اختبار كيفية تأثير المتغيرات المستقلة لمدير تكنولوجيا المعلومات والمؤسسة ومكتب إدارة المشاريع على مشروع تكنولوجيا المعلومات، (هـ) دراسة الفرق بين المؤسسات التي أنشأت مكتب إدارة مشاريع والمؤسسات الأخرى التي لم تفعل ذلك، و) تحديد أدوار مكتب إدارة المشاريع، (ز) دراسة العقبات الرئيسية أمام إنشاء مكاتب إدارة مشاريع. أُجريت مراجعة للأدبيات حول فشل

مشاريع تكنولوجيا المعلومات ومكتب إدارة المشاريع لصياغة أسئلة البحث وفرضياته. لتحقيق أهداف البحث، اعتمدت هذه الدراسة تصميمًا مختلطًا متعدد المراحل باستخدام كل من المناهج الكمية والنوعية. تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام التحليل الموضوعي لدراسة تقنية الحوادث الحرجة والمقابلات وبرنامج SPSS لاستبيان المسح. تظهر النتائج الرئيسية للبحث أن بعض أنشطة إدارة المشاريع الضعيفة طوال تنفيذ مشروع تكنولوجيا المعلومات كانت مسؤولة عن فشل المشروع. حددت الدراسة 18 عامل خطر: 13 عامل خطر في الموضوع الإداري، و 3 في الموضوع الفني و 2 فقط في الموضوع المالي. كان هناك فرق كبير بين المنظمات التي تنشئ مكتب إدارة المشاريع والمنظمات التي لا تنشئ مكتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بثمانية متغيرات: (1) اللغة الإنجليزية، (2) مجال الصناعة، (3) إجمالي عدد الموظفين، (4) عدد موظفي تكنولوجيا المعلومات، (5) متوسط حجم مشروع تكنولوجيا المعلومات، (6) متوسط حجم فريق مشروع تكنولوجيا المعلومات، (7) المورد المقصود، و (8) استخدام منهجية إدارة المشاريع. كمساهمة رئيسية، قامت هذه الدراسة ببناء نموذج لاختبار نتائج مشاريع تكنولوجيا المعلومات، يُساعد مديري المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع على تحويل المشاريع المتعثرة إلى مشاريع ناجحة أو فاشلة من خلال تقدير تصحيح الخطأ الزمني للمشروع (TEPC). واستنادًا إلى آراء الممارسين، قدّمت مساهمة إضافية أدلة عملية على وضع مكتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة أن لمكاتب إدارة المشاريع (PMOs) دورًا كبيرًا في تعزيز نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فقد بينت الأدبيات أن وظائف PMO، مثل التعلم التنظيمي وإدارة الموارد، لها تأثير مباشر على نتائج المشروع، بينما يساهم التحكم ومراقبة المشروع بشكل جزئي في رضا العملاء. كما أشارت الدراسات إلى أن PMO يساهم في تحسين أداء المشاريع من خلال التدريب، وتطبيق أفضل الممارسات، وإدارة الموارد بشكل فعال، فضلاً عن تسهيل تبادل المعرفة واستخدام الدروس المستفادة من المشاريع السابقة. كما كشفت الدراسات أن PMO لا يقتصر دوره على الرقابة الإدارية فحسب، بل يمتد ليشمل التعلم التنظيمي ونقل المعرفة، ما يجعله عنصراً حيوياً في تحسين فعالية المشاريع، سواء في القطاع الحكومي أو في المشاريع التقنية. هذا يشير إلى أن وجود مكتب إدارة المشاريع يرتبط بشكل

واضح بتحقيق الانضباط في تنفيذ المشاريع، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق نتائج تتوافق مع أهداف المنظمة الاستراتيجية.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

على الرغم من وجود تشابهات في الدور العام لمكاتب إدارة المشاريع، إلا أن الدراسات السابقة اختلفت في نطاق التطبيق والمنهجية والأهداف المحددة. بعض الدراسات ركزت على المشاريع الحكومية والمشاريع الكبرى، بينما ركزت أخرى على مشاريع تكنولوجيا المعلومات، مع التأكيد على المخاطر الإدارية والفنية والمالية المرتبطة بهذه المشاريع. كما اختلفت الدراسات من حيث أدوات التحليل المستخدمة، فبعضها استخدم النمذجة الهيكلية لتحليل العلاقة بين وظائف PMO ونجاح المشروع، في حين اعتمدت دراسات أخرى على التصميم المختلط الذي يجمع بين التحليل الكمي والنوعي، بما في ذلك التحليل الموضوعي للحوادث الحرجة والمقابلات واستبيانات الأداء. أما بالنسبة للنتائج، فقد أظهرت الدراسات أن بعض وظائف PMO لها تأثير مباشر على نتائج المشروع، بينما يكون تأثير وظائف أخرى جزئيًا أو غير ملموس، ما يشير إلى أن مدى تأثير PMO يعتمد على طبيعة المشروع، وحجم المؤسسة، وطبيعة الموارد المتاحة، وهي اختلافات تعكس تنوع البيئات المؤسسية وطرق تطبيق PMO.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

توجد فجوات واضحة في الدراسات السابقة يمكن أن يعالجها البحث الحالي. أولاً، هناك نقص في الدراسات التطبيقية التي تركز على القطاع الحكومي السعودي بشكل محدد، وبالأخص على وزارة النقل والخدمات اللوجستية، إذ ركزت معظم الدراسات على مشاريع تكنولوجيا المعلومات أو المؤسسات العامة بشكل عام. ثانيًا، لم يتم التركيز بشكل كافٍ على كفاءة الرقابة والمتابعة كمؤشر مستقل لأداء PMO. فقد تناولت الدراسات السابقة نجاح المشروع بشكل عام، دون تحليل دقيق لكيفية تأثير ممارسات مكتب إدارة المشاريع على الرقابة الداخلية، ومتابعة الأداء، وضبط الانحرافات. ثالثًا، توجد فجوة في دراسة مدى مواءمة وظائف PMO مع احتياجات المنظمة، حيث يتيح البحث الحالي تحليل العلاقة بين ممارسات المكتب وكفاءة الرقابة والمتابعة في بيئة حكومية معقدة، مما يضيف بعدًا عمليًا جديدًا مقارنة بالدراسات النظرية أو العامة. أخيرًا، البحث الحالي يعالج الحاجة إلى تحديد الوظائف الأكثر تأثيرًا في المشاريع الحكومية، وهو جانب لم يتم تغطيته بشكل مفصل في الدراسات السابقة، ما يتيح للمنظمات وصناع القرار وضع

استراتيجيات دقيقة لتعزيز فعالية مكاتب إدارة المشاريع في تحسين الرقابة والمتابعة، ورفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية.

المنطلقات النظرية للدراسة

تواجه المؤسسات الحكومية تحديات كبيرة في إدارة مشاريعها بسبب حجم المشاريع المتزايد وتعقيدها، إضافة إلى الحاجة للالتزام الصارم بالجدول الزمني والميزانيات المحددة. وفي ظل هذا الواقع، أصبح الاعتماد على مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) ضرورة استراتيجية لضمان أداء المشاريع وتعزيز الرقابة والمتابعة عليها. تعمل PMOs على توحيد أساليب إدارة المشاريع، وضمان التكامل بين الموارد والعمليات، وتقديم المعلومات الدقيقة للإدارة العليا لدعم اتخاذ القرار. ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في المملكة العربية السعودية في سياق رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى تطوير كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز الرقابة على المشروعات الحكومية من خلال تبني أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع. وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تقييم أثر ممارسات PMOs على كفاءة الرقابة والمتابعة في مشاريع وزارة النقل والخدمات اللوجستية، بما يساهم في تقديم إطار علمي واستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي.

- مفهوم مكاتب إدارة المشاريع (PMOs)

تُعتبر مكاتب إدارة المشاريع وحدة تنظيمية استراتيجية تهدف إلى تحسين إدارة المشاريع من خلال وضع السياسات والإجراءات والمعايير الموحدة، وتقديم الدعم الفني والإداري لفرق المشاريع، ومتابعة تنفيذها وفق الخطط الزمنية والميزانيات المحددة. تلعب PMOs دورًا محوريًا في تعزيز التنسيق بين جميع فرق المشروع، وضمان استخدام الموارد بكفاءة، وتقليل المخاطر التشغيلية، فضلاً عن تعزيز قدرة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وموثوقة. وفي السياق الحكومي، تُعد PMOs أداة حاسمة لضمان الالتزام بالخطط الاستراتيجية وتحقيق أهداف الوزارة والمشروعات الوطنية بشكل فعال (Sandhu M., 2024).

- ممارسات PMOs في المشاريع الحكومية

تركز ممارسات PMOs على تحسين كفاءة إدارة المشاريع من خلال تبني أساليب موحدة لمتابعة التنفيذ وتحليل الأداء. وتقوم PMOs بدور أساسي في مراقبة تقدم المشروع، وضمان الالتزام بالميزانية والجدول الزمني، وإدارة المخاطر والمشكلات الناشئة. كما تساهم هذه المكاتب في تحسين جودة التقارير المقدمة للإدارة العليا، ما يمكنها من اتخاذ

القرارات الاستراتيجية بشكل أكثر دقة وسرعة. من خلال هذه الممارسات، يمكن للمؤسسات الحكومية تحقيق مستوى أعلى من الانضباط المؤسسي وتقليل الهدر المالي والزمني، فضلاً عن تعزيز شفافية العمليات وإمكانية تقييم الأداء بدقة (Ogunbukola، 2025).

- الرقابة والمتابعة في المشاريع

تشمل الرقابة والمتابعة جميع العمليات والإجراءات التي تهدف إلى ضمان سير المشروع وفق الخطط الموضوعة، وقياس الأداء، وكشف الانحرافات، وتنفيذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. وتُعد هذه الوظائف جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الفعالة للمشاريع، إذ تساعد على توفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا حول تقدم المشاريع، وتكشف نقاط الضعف في العمليات، وتدعم اتخاذ القرارات الاستباقية لتجنب الفشل في تنفيذ الأهداف. كما أن الرقابة والمتابعة المستمرة تعزز من مستوى الشفافية والمساءلة، وهو أمر بالغ الأهمية في القطاع الحكومي لضمان استخدام الموارد العامة بكفاءة (Ibrahim، 2024).

- العلاقة بين PMOs وكفاءة الرقابة والمتابعة

تعمل PMOs على رفع كفاءة الرقابة والمتابعة من خلال توحيد العمليات والأدوات المستخدمة في إدارة المشاريع، وتحليل الأداء بشكل دوري، وتقديم المعلومات الدقيقة للإدارة العليا، بما يساهم في تحسين مستوى اتخاذ القرار الاستراتيجي. من خلال تنفيذ هذه الممارسات، يمكن تقليل الأخطاء، وتسريع عمليات التدقيق والمتابعة، وتحقيق تكامل أفضل بين فرق العمل، وبالتالي ضمان تحقيق أهداف المشاريع في الوقت المحدد وبالميزانية المخططة. وتبرز أهمية PMOs في السياق الحكومي السعودي بشكل أكبر، حيث تساهم في مواءمة المشاريع مع الأولويات الاستراتيجية الوطنية وتحقيق الأثر الأمثل على التنمية المستدامة (Moghaddasi، 2025).

المنهجية وطرق البحث

- منهجية البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية كأداة أساسية لاستقصاء أثر ممارسات مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) على كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية. ويعد المنهج الكمي مناسباً لما تحمله هذه الدراسة من أهداف تحليلية

تهدف إلى قياس العلاقة بين ممارسات PMOs ومستوى كفاءة الرقابة والمتابعة، وتحليل البيانات بطريقة إحصائية دقيقة لتحديد مدى تأثير هذه الممارسات على الأداء المؤسسي. كما يتيح المنهج الكمي التعميم على نطاق أكبر من المشاركين، مما يوفر صورة موضوعية وموثوقة حول الواقع الحالي لممارسات PMOs في وزارة النقل والخدمات اللوجستية السعودية. وقد تم اختيار هذا المنهج لقدرته على تقديم نتائج قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، ما يسهم في تقديم توصيات عملية مستندة إلى بيانات ملموسة.

- تصميم البحث

يعتمد تصميم البحث على البحث الوصفي التحليلي، الذي يتيح دراسة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في ممارسات PMOs والمتغير التابع المتمثل في كفاءة الرقابة والمتابعة. ويهدف التصميم الوصفي التحليلي إلى وصف الظواهر كما هي موجودة في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات، والتأكد من صحة الفرضيات المطروحة. ويشمل البحث تحليل البيانات الكمية باستخدام أدوات إحصائية متقدمة، بما في ذلك اختبارات الارتباط والانحدار والتحليل التكراري، بهدف تحديد مستوى تأثير كل ممارسة من ممارسات PMOs على كفاءة الرقابة والمتابعة.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يشمل مجتمع الدراسة جميع موظفي وزارة النقل والخدمات اللوجستية المشاركين في مشاريع حكومية والذين لهم علاقة مباشرة بتنفيذ المشاريع أو الإشراف عليها من خلال مكاتب إدارة المشاريع. وبما أن هذه الدراسة تعتمد على المنهجية الكمية، فقد تم تحديد عينة ممثلة من موظفي الوزارة باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لضمان أن تكون البيانات مستخلصة بشكل عادل وغير متحيز. ويهدف اختيار هذه العينة إلى الحصول على نتائج قابلة للتعميم تعكس آراء وتجارب المشاركين فيما يتعلق بكفاءة الرقابة والمتابعة وممارسات PMOs.

- أدوات جمع البيانات

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لفاعليته في الدراسات الكمية وقدرته على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين في وقت قصير. صُمم الاستبيان ليشمل مجموعة من الأسئلة المغلقة والمقاييس النوعية لقياس المتغيرات الرئيسية، مثل مستوى تطبيق ممارسات PMOs، وكفاءة الرقابة والمتابعة، ومدى الالتزام بالإجراءات والمعايير المحددة. كما تم اختبار الاستبيان على عينة تجريبية صغيرة للتحقق من وضوح الأسئلة وموثوقية الأدوات، وذلك لضمان جمع بيانات دقيقة وقابلة للتحليل الإحصائي.

- طرق تحليل البيانات

تركز الدراسة على استخدام التحليل الإحصائي الوصفي والاستنتاجي لتفسير النتائج. يشمل التحليل الوصفي توزيع البيانات وتحديد المتوسطات والانحراف المعياري لتوضيح مستوى ممارسات PMOs وكفاءة الرقابة والمتابعة. بينما يشمل التحليل الاستنتاجي استخدام اختبارات الارتباط والانحدار لتحديد مدى العلاقة والتأثير بين المتغيرات، والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة. كما سيتم استخدام برامج إحصائية متقدمة مثل SPSS لضمان دقة التحليل وتحقيق نتائج قابلة للتفسير العلمي، مما يساهم في تقديم توصيات عملية تستند إلى أدلة ملموسة.

أدوات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على الأدوات الكمية كأساس لجمع البيانات وتحليلها، نظرًا لأنها تهدف إلى قياس أثر ممارسات مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) على كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية بشكل موضوعي وقابل للقياس. وتعد الأدوات الكمية الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة لأنها تتيح جمع بيانات قابلة للتحليل الإحصائي، مما يساهم في اختبار الفرضيات المطروحة وتقديم نتائج دقيقة وموثوقة.

الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة هي الاستبيان المصمم خصيصًا ليعطي جميع جوانب ممارسات PMOs ومستوى كفاءة الرقابة والمتابعة. وقد تم صياغة الاستبيان بحيث يتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تعتمد على مقياس ليكرت لقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف مع كل بند، مما يتيح تحويل الإجابات إلى بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائيًا. ويركز الاستبيان على عدة محاور أساسية تشمل: تحديد مستوى تنفيذ ممارسات PMOs في المشاريع الحكومية، تقييم مدى فعالية هذه الممارسات في دعم الرقابة والمتابعة، معرفة التحديات التي تواجه فرق العمل، واستكشاف الفجوات في التطبيق الفعلي مقارنة بالمعايير التنظيمية والممارسات المثلى.

قبل التطبيق على مجتمع الدراسة، خضع الاستبيان لمرحلة التحقق من الصدق والثبات لضمان موثوقية النتائج. تم اختبار صدق المحتوى من خلال مجموعة من الخبراء في إدارة المشاريع، حيث تم التأكد من أن جميع عناصر الاستبيان تعكس بدقة المتغيرات التي تهدف الدراسة إلى قياسها. أما من حيث الثبات، فقد تم إجراء اختبار إعادة التطبيق على عينة تجريبية صغيرة لضمان استقرار النتائج وعدم التباين الكبير بين القياسات المتكررة، مما يضمن جمع بيانات دقيقة قابلة للتحليل.

يتيح استخدام الأدوات الكمية، وخاصة الاستبيان، تحليل العلاقة بين ممارسات PMOs وكفاءة الرقابة والمتابعة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي، مثل اختبارات الارتباط والانحدار، وتقديم نتائج دقيقة تعكس واقع أداء المشاريع الحكومية في وزارة النقل والخدمات اللوجستية. كما أن هذه الأدوات تساهم في تمكين الباحث من استخلاص استنتاجات موضوعية، وتقديم توصيات عملية تعتمد على بيانات كمية دقيقة وقابلة للتطبيق في السياق المؤسسي.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

تقتصر هذه الدراسة على موظفي وزارة النقل والخدمات اللوجستية السعودية المشاركين مباشرة في إدارة المشاريع والرقابة عليها، وبخاصة العاملين ضمن مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) وفريق المتابعة والتقارير. وقد تم اختيار هذه الفئة لأنها الأكثر اطلاعاً على ممارسات PMOs ومدى فعاليتها في دعم عمليات الرقابة والمتابعة، كما يمتلكون الخبرة العملية لتقديم تقييم موضوعي ودقيق حول أثر هذه الممارسات على كفاءة إدارة المشاريع. يضمن التركيز على هذه الفئة جمع بيانات تمثل الواقع الفعلي لممارسات PMOs وتحديات تطبيقها في المشاريع الحكومية.

- الحدود الزمانية

تغطي الدراسة الفترة الزمنية من بداية عام 2023 حتى منتصف عام 2025، وهو الإطار الزمني الذي يعكس أحدث ممارسات مكاتب إدارة المشاريع في وزارة النقل والخدمات اللوجستية. تم تحديد هذا الإطار لضمان أن البيانات والنتائج تعكس الحالة الراهنة لتطبيق PMOs في المشاريع الحكومية، بما يتيح دراسة التطورات الحديثة في السياسات والآليات التنظيمية والتقنية، وكذلك التغيرات التي طرأت على ممارسات الرقابة والمتابعة خلال هذه الفترة.

- الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على المشاريع الحكومية التابعة لوزارة النقل والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية، بما يشمل المقرات الإدارية الرئيسية والفروع المرتبطة بالمشاريع المختلفة. يأتي هذا التحديد لضمان التركيز على بيئة واحدة يمكن من خلالها تقييم أثر ممارسات PMOs بدقة، مع أخذ الاعتبارات التنظيمية والإدارية الخاصة بهذه الوزارة في

الحسبان. كما يتيح هذا التركيز تحليل البيانات ضمن سياق مؤسسي موحد، مما يعزز موثوقية النتائج ويسهم في تقديم توصيات قابلة للتطبيق على نطاق الوزارة بشكل مباشر.

- Almatari, A. (2022). Exploring the Influence of Project Management Offices in Project-Based Organizations in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/364249893_Exploring_the_Influence_of_Project_Management_Offices_in_Project-Based_Organizations_in_Saudi_Arabia
- Almutairi, U. (2024). The Role of a Project Management Office (PMO) in Reducing IT Project Failure in Saudi Arabia. Retrieved from <https://research.manchester.ac.uk/en/studentTheses/the-role-of-a-project-management-office-pmo-in-reducing-it-projec/>
- Alotaibi, S. (2025). The Environmental and Business Benefits of Implementing the ISO 50001 Energy Management System in Government Buildings: A Case Study of the Saudi Standards, Metrology and Quality Organization (SASO). Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/11/5131>
- Alzaabi, H. I. (2024). The Role of Project Management Office (PMO) in Construction Sector: A Qualitative Case Study in the Department of Municipality and Transportation (DMT) in Abu Dhabi Emirate. Retrieved from <https://www.interestjournals.org/articles/the-role-of-project-management-office-pmo-in-construction-sector-a-qualitative-case-study-in-the-department-of-municipality-and-tr-110968.html>
- BABAYEV, I. (2025). INTEGRATION OF MODERN METHODOLOGIES WITH PMO IN THE MANAGEMENT OF INVESTMENT PROJECTS. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/391664942_INTEGRATION_OF_MODERN_METHODOLOGIES_WITH_PMO_IN_THE_MANAGEMENT_OF_INVESTMENT_PROJECTS
- Hassan, M. H. (2024). IMPACT OF PROJECTS MANAGEMENT OFFICE ON IMPROVING PROJECTS RESULTS. Retrieved from https://journals.ekb.eg/article_362036.html
- Ibrahim, A. (2024). Enhancing Construction Performance: A Critical Review of Performance Measurement Practices at the Project Level. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381907930_Enhancing_Construction_Performance_A_Critical_Review_of_Performance_Measurement_Practices_at_the_Project_Level
- Moghaddasi, S. (2025). Redefining Project Management: Embracing Value Delivery Offices for Enhanced Organizational Performance. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2075-5309/15/7/1176>
- Monteiro, A. (2024). Project Management Office Typologies, Types, and Functions: A Systematic Analysis of the Literature and Directions for Research. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/385935798_Project_Management_Office

ce_Typologies_Types_and_Functions_A_Systematic_Analysis_of_the_Literature_and_Directions_for_Research

- Ogunbukola, M. (2025). Enhancing PMO Effectiveness Across Diverse Project Methodologies: A Strategic Framework for Integration and Adaptation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/390098196_Enhancing_PMO_Effectiveness_Across_Diverse_Project_Methodologies_A_Strategic_Framework_for_Integration_and_Adaptation
- Qaddoura, A. H. (2025). The Role of Project Management Office (PMO) in Enhancing Organizational Performance in INGOS. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/391970699_The_Role_of_Project_Management_Office_PMO_in_Enhancing_Organizational_Performance_in_INGOS
- Rajapakshe, W. (2025). Critical risk factors influencing the management of disruptions in construction projects: Insights from recent challenges in Sri Lanka. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291125004760>
- Sandhu, M. (2024). The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/382360181_The_role_of_project_management_office_in_the_implementation_of_strategic_plans_in_project-based_organisations
- Sandhu, M. A. (2024). The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11257362/>
- Wang, N. (2020). The Whole Lifecycle Management Efficiency of the Public Sector in PPP Infrastructure Projects. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/7/3049>
- Zada, M. (2023). Linking public leadership with project management effectiveness: Mediating role of goal clarity and moderating role of top management support. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10149401/>

Midocean University

College of Management

Master of Project Management



**The Impact of Project Management Office (PMO) Practices on Monitoring and Follow-up
Efficiency in Government Projects: An Applied Study in the Saudi Ministry of Transport and
Logistics**

Prepared by the student/

Abdulelah Ayed Al Qahtani

University ID/

252001133

Supervisor/

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year

2025