

فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية لعوامل الأداء
والنجاح

اسم الطالب

عمر محمد عيد

الرقم الجامعي

233001548

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م – الفصل الثاني

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	4
1.1. المقدمة.....	5
1.2. مشكلة الدراسة.....	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....	7
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....	7
1.3. أهمية الدراسة.....	8
1.3.1. على المستوى النظري:.....	8
1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....	8
1.4. أسئلة الدراسة:.....	9
1.5. أهداف الدراسة:.....	9
1.6. فرضيات الدراسة.....	10
1.7. نموذج الدراسة.....	11
1.8. منهجية الدراسة.....	11
1.9. الدراسة الميدانية.....	13
1.10. مخطط المشروع المقترح.....	14
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	16
2.1. المقدمة:.....	17
2.2. المتغيرات المستقلة:.....	18
2.3. المتغير التابع:.....	19
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....	20
2.5. الخاتمة:.....	21
ملحق الاستبانة.....	23

25..... أدوات البحث:

26..... المراجع:

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشكل إدارة المشاريع واحدة من أبرز الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها التنموية والتشغيلية في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة باستمرار. فنجاح المشاريع لا يعتمد فقط على التخطيط الفني أو الموارد المتاحة، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة التنظيمية على توجيه الجهود وتحقيق التكامل بين جميع عناصر المشروع. ومن هنا تنبثق أهمية مكاتب إدارة المشاريع (Project Management Office – PMO) كوحدة تنظيمية مركزية تهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية إدارة المشاريع داخل المؤسسات. فمكتب إدارة المشاريع ليس مجرد جهة إدارية تراقب تنفيذ المشاريع، بل هو عنصر استراتيجي يعمل على تطوير السياسات والمعايير، وتوحيد الإجراءات، وتوفير الدعم الفني والإداري للفرق العاملة، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة (واضح، 2019).

في السياق السعودي، تكتسب دراسة فعالية مكاتب إدارة المشاريع بعداً خاصاً نظراً للتحويلات الاقتصادية الكبيرة التي تشهدها المملكة، خاصة مع إطلاق رؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل، وتعزيز الاستثمار في المشاريع التنموية، وتحفيز الابتكار في مختلف القطاعات الاقتصادية. هذه التحويلات الاقتصادية الضخمة أدت إلى زيادة حجم وتعقيد المشاريع، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، مما يفرض تحديات جديدة على المؤسسات في إدارة مواردها البشرية والمالية والتقنية بكفاءة عالية. لذا، أصبح تقييم مكاتب إدارة المشاريع وقياس مدى فاعليتها في تحسين الأداء المؤسسي ضرورة استراتيجية لضمان نجاح المشاريع وتعظيم العائد على الاستثمار (Alghaseb، 2024).

تعتبر فعالية مكاتب إدارة المشاريع مؤشراً مهماً على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة. فالعوامل التي تؤثر على نجاح PMO تشمل الهيكل التنظيمي للمكتب، ومستوى الخبرة والمهارات لدى فرق العمل، وطبيعة العمليات والممارسات الإدارية المتبعة، إضافة إلى استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المشاريع. ومن خلال تحليل هذه العوامل، يمكن التعرف على نقاط القوة التي تعزز الأداء، وكذلك على التحديات والمعوقات التي قد تؤثر سلباً على نتائج المشاريع. كما أن دراسة هذه العوامل في السياق السعودي يتيح فهم تأثير البيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية على نجاح PMO، وهو ما يشكل أساساً لوضع توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء المؤسسي (Alhareeqy، 2020).

يساهم التركيز على PMO في تعزيز مستوى الحوكمة المؤسسية والشفافية في إدارة المشاريع، حيث توفر هذه المكاتب آليات واضحة لمتابعة التقدم، وإدارة المخاطر، وضمان التوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ومن خلال هذا الدور، تلعب PMO دورًا محوريًا في بناء القدرات المؤسسية، وتحفيز الأداء الجماعي، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة، مما يرفع من مستوى الكفاءة التشغيلية ويقلل من الهدر في الموارد. كما أنها تمكن صناع القرار من الوصول إلى بيانات دقيقة وموثوقة تساعد في تحسين جودة اتخاذ القرارات وإدارة التحديات المحتملة قبل أن تتحول إلى أزمات تؤثر على نجاح المشاريع (Agyeman-Boakye, 2025).

إن دراسة فعالية مكاتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية لا تقتصر على البعد النظري، بل تمتد لتوفير قاعدة معرفية عملية تساعد المؤسسات على تبني أفضل الممارسات الإدارية، وتحسين تصميم الهياكل التنظيمية، وتطوير الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المشاريع. ومن خلال تحليل هذه الفعالية، يمكن وضع توصيات محددة لزيادة كفاءة PMO وتعزيز تأثيرها على الأداء المؤسسي، بما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات السعودية ودعم التنمية الاقتصادية الشاملة في مختلف القطاعات.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة في إدارة المشاريع على المستويين الحكومي والخاص، خاصة مع توسع حجم المشاريع وتعقيد طبيعتها نتيجة للتوجهات التنموية الكبرى المرتبطة برؤية المملكة 2030. فبينما تعد المشاريع أداة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، تظل الكثير من المؤسسات تعاني من ضعف التنسيق وعدم الكفاءة في تنفيذ المشاريع بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية. تظهر مكاتب إدارة المشاريع (PMO) كعنصر محوري في هذا السياق، حيث تهدف إلى تنظيم الممارسات، وتوحيد الإجراءات، ودعم فرق العمل في اتخاذ القرارات، وتعزيز القدرة على متابعة الأداء وتحقيق النتائج المرجوة. ومع ذلك، تشير المؤشرات الأولية إلى أن فعالية هذه المكاتب تختلف بشكل كبير بين المؤسسات، ويعود ذلك إلى تفاوت مستوى الهيكل التنظيمي للمكتب، وكفاءة الكوادر البشرية، ومدى تطبيق أفضل الممارسات الإدارية. هذا

الوضع يبرز الحاجة إلى فهم معمق لعوامل نجاح PMO في السياق السعودي، وتحديد معوقات الأداء التي تمنع استغلال هذه المكاتب على نحو كامل لدعم أهداف المشاريع (Sultan، 2025).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الصعيد النظري، هناك فجوات واضحة في الدراسات المتعلقة بمكاتب إدارة المشاريع، أبرزها قلة الأبحاث التي ركزت على بيئة المؤسسات في المملكة العربية السعودية. معظم الدراسات السابقة جاءت من سياقات غربية أو صناعية محددة، مما يجعل من الصعب تعميم نتائجها على المؤسسات السعودية التي تتميز بخصائص تنظيمية وثقافية واقتصادية مختلفة. كما أن العديد من الدراسات تركز على الجوانب التقنية والإجرائية لإدارة المشاريع دون دراسة كافية لأهمية العوامل البشرية والتنظيمية، مثل القيادة، والهيكل المؤسسي، وثقافة العمل، التي تلعب دورًا محوريًا في تحديد مدى نجاح PMO. بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في النماذج النظرية الشاملة التي تقدم إطارًا متكاملًا لتقييم أداء مكاتب إدارة المشاريع على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، مما يحد من قدرة الباحثين وصانعي القرار على فهم العلاقة بين الممارسات الإدارية ونتائج المشاريع بشكل دقيق. هذه الفجوات النظرية تعكس الحاجة إلى بناء إطار معرفي محلي يركز على التحديات والفرص الفريدة للبيئة السعودية، ويسهم في تطوير فهم علمي معمق لدور PMO في تحسين الأداء المؤسسي (Gohar، 2025).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتبرز عدة تحديات عملية تؤثر على فعالية مكاتب إدارة المشاريع. فمن أبرزها التباين الكبير في مستوى تبني PMO بين المؤسسات، حيث توجد مؤسسات تعتمد على هذه المكاتب بشكل رسمي ومتكامل، بينما تعتبر مؤسسات أخرى وجود PMO شكليًا أو محدودًا دون استثمار كامل لقدراتها. كما أن نقص البيانات الدقيقة والموثوقة حول أداء PMO يجعل من الصعب قياس مدى تأثيرها على نتائج المشاريع، وهو ما يحد من القدرة على تطوير سياسات فعّالة لتحسين الأداء. إضافة إلى ذلك، غالبًا ما يتم التعامل مع PMO كوحدة منفصلة عن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، مما يقلل من دورها في تحقيق الأهداف طويلة المدى ويحد من مساهمتها في رفع مستوى الكفاءة المؤسسية. ويضاف إلى ذلك تحدي نقص الكفاءات والمهارات المتخصصة لدى بعض فرق PMO، مما يؤثر على قدرتها في إدارة المشاريع الكبرى أو مشاريع التحول

الرقعي بكفاءة عالية. هذه الفجوات العملية تجعل من الضروري إجراء دراسة تحليلية شاملة لفعالية مكاتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، بهدف التعرف على العوامل التي تساهم في نجاحها، ومعالجة المعوقات التي تحد من أدائها، وبالتالي تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين النتائج المؤسسية (Ali، 2024).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكمن أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري في قدرتها على سد الفجوات المعرفية المتعلقة بمكاتب إدارة المشاريع (PMO) في السياق السعودي، الذي لم تحظَ بيئته بالكثير من الدراسات المتخصصة حتى الآن. فمعظم الأبحاث السابقة تناولت PMO في بيئات غربية أو صناعية محددة، ما يجعل تعميم النتائج على المؤسسات السعودية أمرًا محدود الفائدة بسبب الاختلافات الثقافية والتنظيمية والاقتصادية. ومن خلال تحليل العوامل التي تؤثر على أداء مكاتب إدارة المشاريع داخل المؤسسات السعودية، تسعى الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي شامل يوضح العلاقة بين الممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، الكفاءات البشرية، واستخدام التقنيات الحديثة، وبين مستوى نجاح المشاريع وفعالية الأداء المؤسسي. كما تساهم الدراسة في تطوير المعرفة النظرية حول دور PMO في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز فهم كيفية تكامل هذه المكاتب مع عمليات التخطيط والتنفيذ والمراقبة داخل المؤسسات، وهو ما يشكل مرجعية أكاديمية يمكن للباحثين المستقبليين البناء عليها لتوسيع الدراسات في هذا المجال في بيئات مشابهة (Jitpaiboon، 2019).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فتكمن أهمية الدراسة في تقديم قاعدة عملية صلبة تساعد المؤسسات السعودية على تحسين أداء مكاتب إدارة المشاريع بشكل ملموس. فالنتائج المتوقعة ستوفر رؤى واضحة حول أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها، والعوامل التي تعزز نجاح PMO، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات والقيود التي تحد من فعالية هذه المكاتب. ويتيح هذا التطبيق العملي للمنظمات إمكانية تحسين الهيكل التنظيمي للمكتب، تطوير الكفاءات البشرية، تعزيز آليات الرقابة والمتابعة، وربط PMO أكثر بالاستراتيجية المؤسسية، بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام للمشاريع وتحقيق نتائج استراتيجية

قابلة للقياس. كما تساعد الدراسة صانعي القرار في القطاعين الحكومي والخاص على توظيف نتائج البحث لتخطيط المشاريع الكبرى بكفاءة أعلى، وتقليل المخاطر، وزيادة القدرة على تحقيق عائد ملموس على الاستثمار، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات ويسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية الشاملة في المملكة (Paton، 2019).

1.4. أسئلة الدراسة:

👉 التساؤل الرئيسي للدراسة:

كيف يمكن لمكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المملكة العربية السعودية تحقيق الفاعلية والنجاح في إدارة المشاريع من خلال العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي؟

👉 الأسئلة الفرعية للدراسة:

1. ما مدى تأثير الهيكل التنظيمي لمكاتب إدارة المشاريع على مستوى الأداء ونجاح المشاريع في المؤسسات السعودية؟
2. كيف تؤثر كفاءة الكوادر البشرية والمهارات الإدارية في نجاح PMO وتحقيق أهداف المشاريع؟
3. ما دور الممارسات الإدارية والتقنيات المعتمدة في تعزيز فعالية مكاتب إدارة المشاريع؟
4. كيف تؤثر العلاقة بين PMO والاستراتيجية المؤسسية على قدرة المكاتب في دعم تحقيق أهداف المشاريع طويلة المدى؟
5. ما أهم المعوقات والتحديات التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع في المؤسسات السعودية، وكيفية التعامل معها لضمان النجاح؟

1.5. أهداف الدراسة:

👉 الهدف الرئيسي للدراسة:

تحليل فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المملكة العربية السعودية وتحديد العوامل المؤثرة في أدائها ونجاحها، بهدف تقديم توصيات عملية لتحسين مستوى الإدارة وتحقيق النتائج المرجوة.

👉 الأهداف الفرعية للدراسة:

1. تقييم تأثير الهيكل التنظيمي للمكتب على فاعلية PMO ونجاح المشاريع.
2. دراسة أثر الكفاءات البشرية والمهارات الإدارية على قدرة المكاتب في إدارة المشاريع بكفاءة.
3. تحليل دور الممارسات الإدارية والتقنيات المستخدمة في تحسين مستوى الأداء العام للمشاريع.
4. تحديد العلاقة بين PMO والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومدى تأثيرها على النتائج النهائية للمشاريع.
5. التعرف على التحديات والمعوقات التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع وطرح حلول عملية لمعالجتها.

1.6. فرضيات الدراسة

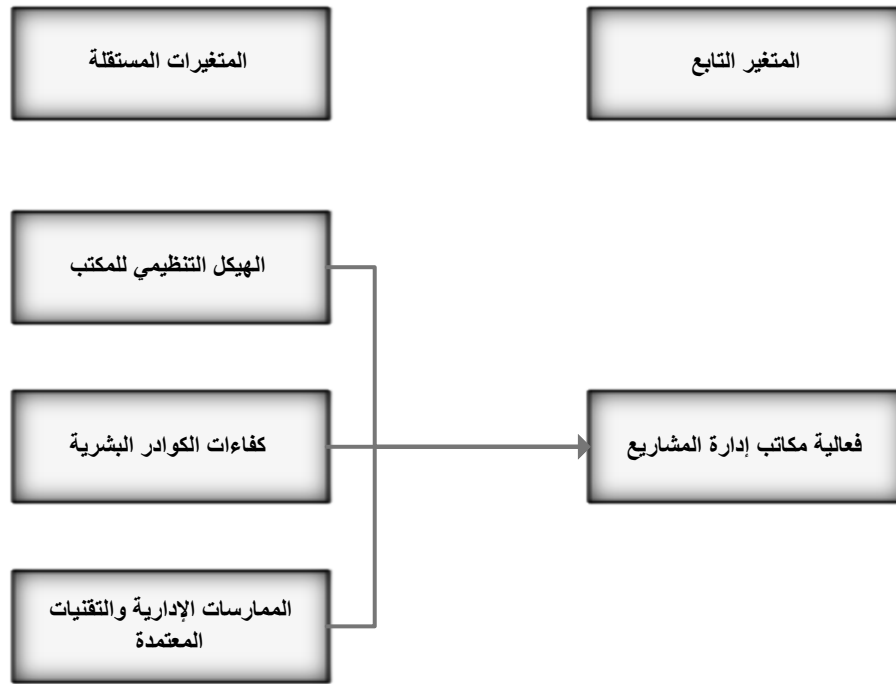
👉 الفرضية الرئيسية للدراسة:

فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المملكة العربية السعودية تؤثر بشكل إيجابي على نجاح المشاريع والأداء المؤسسي، ويتوقف ذلك على مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية والإدارية.

👉 الفرضيات الفرعية للدراسة:

1. هناك علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي للمكتب وفعالية PMO في تحقيق أهداف المشاريع.
2. تؤثر كفاءات الكوادر البشرية والمهارات الإدارية تأثيرًا إيجابيًا على أداء مكاتب إدارة المشاريع.
3. تساهم الممارسات الإدارية والتقنيات المعتمدة في تحسين مستوى نجاح PMO ورفع كفاءة المشاريع.
4. يرتبط تكامل PMO مع الاستراتيجية المؤسسية ارتباطًا إيجابيًا بمستوى الإنجاز وتحقيق أهداف المشاريع طويلة المدى.
5. يمكن تقليل تأثير المعوقات والتحديات على أداء PMO من خلال اعتماد حلول إدارية وتقنية مناسبة، مما يرفع من مستوى الفاعلية والنجاح.

1.7. نموذج الدارسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدارسة

تعتمد هذه الدارسة على المنهجية الكمية نظراً لقدرتها على قياس المتغيرات بشكل دقيق وتحليل العلاقة بين العوامل المؤثرة وفعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المملكة العربية السعودية. يتيح المنهج الكمي استخدام أدوات قياس معيارية وموثوقة للحصول على بيانات قابلة للتحليل الإحصائي، مما يوفر نتائج موضوعية تعكس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بشكل واضح. تعتمد الدارسة على جمع البيانات الميدانية من خلال استبيانات موحدة، تم تصميمها لتشمل أسئلة دقيقة تقيس الهيكل التنظيمي، كفاءات الكوادر البشرية، الممارسات الإدارية والتقنيات المعتمدة، ودرجة فعالية PMO في المؤسسات المشاركة بالدارسة. استخدام المنهج الكمي يتيح أيضاً اختبار الفرضيات العلمية بدقة، ويعزز القدرة على تعميم النتائج على بيئات مشابهة ضمن المؤسسات السعودية، مما يساهم في تعزيز القيمة العملية والنظرية للدارسة.

- أدوات جمع البيانات

تعتمد الدراسة على استبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة ودراسات سابقة حول فعالية مكاتب إدارة المشاريع. يتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة والمقاييس المعيارية التي تقيس مستوى الأداء وفق المتغيرات المستقلة الثلاثة: الهيكل التنظيمي، كفاءة الكوادر البشرية، والممارسات الإدارية والتقنيات المعتمدة. وقد تم استخدام مقياس ليكرت بخمس نقاط لتقييم إجابات المشاركين، حيث يمثل الرقم 1 أدنى درجة موافقة والرقم 5 أعلى درجة موافقة، مما يتيح إمكانية تحويل البيانات النوعية إلى أرقام قابلة للتحليل الإحصائي. كما تم التأكد من صلاحية الاستبيان من خلال اختبارات التحقق الأولية وقياس الاتساق الداخلي للعناصر باستخدام معامل كرونباخ ألفا لضمان موثوقية عالية للبيانات المجمعة.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات السعودية التي تتبنى مكاتب إدارة المشاريع سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، وذلك لضمان شمولية النتائج وتمثيل مختلف أنواع المشاريع في المملكة. تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين والممارسين في PMO والمشاريع المرتبطة بها، بما في ذلك المديرين التنفيذيين والمشرفين على المشاريع، لضمان الحصول على وجهات نظر متعددة حول فعالية المكاتب والعوامل المؤثرة فيها. وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على الأساليب الإحصائية لضمان مستوى مقبول من الدقة والتعميم، مع مراعاة تنوع القطاعات وحجم المؤسسات لضمان شمولية النتائج وتحليل الفروق المحتملة بين المؤسسات المختلفة.

- أساليب تحليل البيانات

بعد جمع الاستبيانات، يتم ترميز البيانات وتحليلها باستخدام برامج التحليل الإحصائي، مثل SPSS أو أي برامج مشابهة، لتحديد العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. تشمل أساليب التحليل اختبار الفرضيات من خلال الانحدار الخطي، تحليل الارتباط، والتحليل الوصفي لتحديد الاتجاهات العامة في البيانات. كما يتم استخدام اختبار الفرضيات الفرعية لتقييم مدى تأثير كل متغير مستقل على فعالية PMO بشكل فردي، مع تحليل التفاعل بين المتغيرات لتحديد العوامل التي

تلعب دورًا مضاعفًا في تعزيز الأداء ونجاح المشاريع. ويتيح هذا الأسلوب الكمي إمكانية تقديم نتائج دقيقة قابلة للقياس والتحليل، والتي يمكن أن تكون مرجعًا صلبًا لصانعي القرار في المؤسسات لتحسين فعالية PMO وتعزيز الأداء المؤسسي.

1.9. الدراسة الميدانية

تشكل الدراسة الميدانية جزءًا جوهريًا في هذه الدراسة، حيث تهدف إلى جمع البيانات الحقيقية من الواقع العملي للمؤسسات السعودية التي تعتمد مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تنظيم وإدارة مشاريعها. وتعتمد الدراسة على منهجية كمية من خلال استبيانات موجهة إلى الموظفين والممارسين في PMO، بما في ذلك المديرين التنفيذيين، المشرفين على المشاريع، وأعضاء فرق العمل، وذلك لضمان شمولية المعلومات وتنوع وجهات النظر حول فعالية المكاتب والعوامل المؤثرة فيها. وتعكس الدراسة الميدانية الدور الحيوي الذي تلعبه PMO في تحسين الأداء المؤسسي، حيث توفر بيانات دقيقة عن مستوى الإنجاز، جودة القرارات، فعالية الإجراءات، ومساهمة المكاتب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

تم تصميم الاستبيان الميداني بعناية ليشمل محاور البحث الرئيسة، والتي تتعلق بالمتغيرات المستقلة الثلاثة وهي: الهيكل التنظيمي للمكتب، كفاءات الكوادر البشرية، والممارسات الإدارية والتقنيات المعتمدة، بالإضافة إلى قياس المتغير التابع المتمثل في فعالية PMO. ويعتمد تصميم الاستبيان على مقياس ليكرت بخمس درجات لتحديد مدى اتفاق المشاركين مع العبارات الواردة، مما يتيح تحويل الاستجابات إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. كما تمت مراجعة الاستبيان من قبل خبراء في إدارة المشاريع لضمان الصياغة الدقيقة والموضوعية، وللتأكد من تغطيته لجميع أبعاد الدراسة ومراعاة السياق السعودي في المؤسسات المختلفة.

أما فيما يتعلق بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، فقد تم التركيز على المؤسسات الحكومية والخاصة التي تعتمد PMO بشكل رسمي أو شبه رسمي في المملكة، مع مراعاة تمثيل مختلف القطاعات الاقتصادية والمشاريع الاستراتيجية الكبرى. وقد تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان شمولية النتائج ودقة التعميم، حيث تضم العينة مجموعة متنوعة من الأدوار الوظيفية ضمن المكاتب والفرق التنفيذية للمشاريع. ويهدف هذا التوزيع إلى دراسة تأثير المتغيرات المستقلة على فعالية PMO بشكل شامل، مع أخذ الفروق المؤسسية والسياقية بعين الاعتبار.

تتضمن الدراسة الميدانية أيضًا خطة دقيقة لجمع البيانات، حيث تم التواصل مع المؤسسات المعنية للحصول على إذن الدخول والتعاون، وتوزيع الاستبيانات بشكل إلكتروني وورقي لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين. كما تم توضيح أهداف الدراسة وأهمية مشاركتهم لضمان التزامهم بالإجابة بدقة وموضوعية. بعد جمع البيانات، يتم ترميزها وتنظيمها في قاعدة بيانات مجهزة للتحليل الإحصائي باستخدام برامج متخصصة، مثل SPSS، لإجراء التحليل الوصفي والتحليل الارتباطي والانحدار الخطي، واختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير المتغيرات المستقلة على فعالية PMO.

تسهم هذه الدراسة الميدانية بشكل مباشر في تقديم صورة دقيقة عن الواقع العملي لمكاتب إدارة المشاريع في المملكة، وتحديد نقاط القوة والضعف، والعوامل التي تعزز نجاح المشاريع، بالإضافة إلى التحديات والمعوقات التي تواجهها المكاتب. كما تتيح النتائج إمكانية تقديم توصيات عملية تستند إلى بيانات واقعية لتعزيز فعالية PMO، وتحسين استراتيجيات إدارة المشاريع، وتطوير الكفاءات البشرية والهيكل التنظيمي والتقنيات المستخدمة بما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية في المملكة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة

ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة		تعميق الفهم حول التحديات والفرص	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	
بيانات جاهزة للتحليل	1 شهر	التأكد من جودة البيانات ودقتها	تنظيف وترتيب البيانات	تحليل البيانات
نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات		اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	
جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة		توضيح النتائج وتفسيرها	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	
تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة	1 شهر	تقديم بحث متكامل وموثق	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	إعداد التقرير النهائي
تقرير معد للنشر أو العرض		ضمان دقة وسلامة المحتوى	مراجعة التقرير وتنقيحه	
عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور	0.5 شهر	نشر المعرفة والاستفادة العملية	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	عرض النتائج
مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي		الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة مرحلة أساسية تركز على الإطار النظري للمفهوم العلمي الذي تقوم عليه الدراسة، ويهدف إلى توضيح المتغيرات التي تمثل جوهر البحث، والعلاقات المتبادلة بينها، بما يتيح فهماً عميقاً للعوامل المؤثرة على فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في المؤسسات السعودية. سيقدم الفصل مراجعة شاملة للأدبيات السابقة والدراسات العلمية ذات الصلة، مع تحليل للأطر النظرية والمفاهيمية التي تم تبنيها كأساس لتفسير الظواهر المدروسة. ويهدف هذا التحليل إلى بناء قاعدة معرفية متماسكة تساعد على توضيح كيفية تأثير العوامل المختلفة على الأداء المؤسسي ونجاح المشاريع، مع التركيز على تبيان الروابط والعلاقات بين هذه العوامل بطريقة منهجية وعلمية.

سيتيح الفصل أيضاً للباحثين والممارسين إمكانية فهم كيفية تفاعل المتغيرات المختلفة وتأثيرها على النتائج المرجوة، دون الدخول في تفاصيل متغيرات الدراسة الفردية في هذه المقدمة. من خلال عرض الدراسات السابقة والنظريات المرتبطة، سيتم تفسير كيفية تكامل العوامل المؤثرة مع بعضها البعض، والكيفية التي يمكن من خلالها قياس تأثيرها على الأداء العام للمكاتب. كما سيرز الفصل أهمية بناء نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين هذه العوامل بطريقة علمية دقيقة، مما يشكل أساساً لتصميم أدوات البحث، وتحديد أساليب جمع البيانات، وتحليلها لاحقاً.

تكمُن أهمية هذا الفصل في قدرته على توفير فهم عميق ومتسلسل للمفاهيم الأساسية التي يستند إليها البحث، وهو يمثل جسراً بين مراجعة الأدبيات السابقة وبين تطبيقات الدراسة العملية في الميدان. إذ يوضح الفصل الأساس النظري الذي يُبنى عليه تفسير نتائج الدراسة، ويتيح تقديم توصيات عملية قائمة على فهم علمي دقيق للعلاقات بين المتغيرات المختلفة. كما يساهم الفصل في تعزيز مصداقية البحث من خلال توثيق مصادر المعرفة، ومراجعة الدراسات السابقة، وبيان الثغرات البحثية التي تهدف الدراسة الحالية إلى معالجتها، ما يجعل منه عنصراً أساسياً في تكامل الدراسة ككل، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي.

2.2. المتغيرات المستقلة:

- المتغير المستقل الأول: الهيكل التنظيمي للمكتب

يمثل الهيكل التنظيمي للمكتب أحد العوامل الأساسية المؤثرة على فعالية PMO ويشمل ذلك توزيع المهام والمسؤوليات، وجود خطوط واضحة للسلطة واتخاذ القرار، ومستوى التكامل بين PMO وبقية الإدارات في المؤسسة. يشير الأدب الأكاديمي إلى أن الهيكل التنظيمي المرن والواضح يعزز قدرة المكتب على التنسيق بين المشاريع المختلفة، ويزيد من كفاءة استخدام الموارد، ويقلل من تضارب الأدوار والمسئولة. في السياق السعودي، تلعب الطبيعة التنظيمية للمؤسسة دورًا محوريًا في تحديد مدى قدرة PMO على تنفيذ المهام بكفاءة، خاصة في المؤسسات الكبيرة أو الحكومية، حيث يمكن أن يؤدي الهيكل التنظيمي المعقد إلى بطء اتخاذ القرارات، وبالتالي التأثير سلبًا على فعالية المكتب. لذا، يهدف تحليل هذا المتغير إلى تقييم مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لقدرة PMO على تحقيق أهداف المشاريع ودعم الاستراتيجية المؤسسية (Chadwick، 2025).

- المتغير المستقل الثاني: كفاءات الكوادر البشرية

يشكل العامل البشري أحد أهم المحددات لنجاح أي مكتب لإدارة المشاريع، حيث تعتمد فعالية PMO على مستوى مهارات وخبرات الفرق العاملة داخله. ويشمل ذلك القدرة على التخطيط، التنظيم، القيادة، إدارة المخاطر، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى القدرة على استخدام أدوات وتقنيات إدارة المشاريع الحديثة. تؤكد الدراسات أن وجود كوادر مؤهلة وذات خبرة يزيد من قدرة PMO على التعامل مع التعقيدات التشغيلية، وتحسين التنسيق بين المشاريع المختلفة، وتعزيز جودة النتائج. في المملكة العربية السعودية، يمثل تطوير الكفاءات البشرية تحديًا محوريًا نظرًا للاعتماد المتزايد على المشاريع الكبرى ومشاريع التحول الرقمي، مما يجعل دراسة تأثير هذا المتغير على فعالية PMO أمرًا ضروريًا لفهم كيفية تعزيز الأداء المؤسسي من خلال الاستثمار في الموارد البشرية (Monteiro، 2024).

- المتغير المستقل الثالث: الممارسات الإدارية والتقنيات المعتمدة

تلعب الممارسات الإدارية والتقنيات الحديثة دورًا جوهريًا في تعزيز فعالية مكاتب إدارة المشاريع، حيث تشمل السياسات والإجراءات الموحدة، وأدوات التخطيط، وأنظمة المراقبة والتقارير، وعمليات إدارة المخاطر. استخدام الممارسات الإدارية

الفعالة يضمن توحيد العمليات، تقليل الهدر، وتحسين الجودة والكفاءة في تنفيذ المشاريع. أما اعتماد التقنيات الحديثة، مثل البرمجيات المخصصة لإدارة المشاريع وأنظمة تتبع الأداء، فيسهم في تعزيز القدرة على المراقبة والتحليل واتخاذ القرارات المبنية على بيانات دقيقة. ومن خلال دراسة هذا المتغير، يمكن تحديد مدى مساهمة الممارسات الإدارية والتقنيات في رفع مستوى نجاح PMO ، وتحقيق التكامل بين الموارد البشرية والهيكل التنظيمي، بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Sandhu، 2024).

2.3. المتغير التابع:

- فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO)

يعد المتغير التابع في الدراسة محور التحليل، ويتمثل في قياس مستوى فعالية مكاتب إدارة المشاريع في المؤسسات السعودية، ويقاس ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات تشمل قدرة المكتب على دعم تنفيذ المشاريع ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة، وتعزيز التكامل بين فرق العمل، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتكمن أهمية التركيز على هذا المتغير في أنه يعكس بشكل مباشر مدى نجاح PMO في تحسين الأداء المؤسسي، وقدرتها على تقديم قيمة مضافة ملموسة للمؤسسة. فعالية PMO لا تقتصر على الجانب الإداري، بل تمتد لتشمل تطوير الهياكل التنظيمية، تعزيز الكفاءات البشرية، تحسين عمليات التخطيط والمتابعة، وضمان إدارة المخاطر بكفاءة، مما يجعل هذا المتغير محوراً أساسياً لدراسة العلاقة بين العوامل المؤثرة ونجاح المشاريع (Qaddoura، 2025).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تقوم الدراسة على افتراض أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة الثلاثة وفعالية مكاتب إدارة المشاريع، بحيث أن التحسين في الهيكل التنظيمي، ورفع كفاءة الكوادر البشرية، واعتماد الممارسات الإدارية والتقنيات الحديثة، يؤدي بشكل مباشر وغير مباشر إلى زيادة مستوى فعالية PMO. وتمثل العلاقة بين المتغيرات في أن كل عامل مستقل يعزز قدرة المكتب على التنسيق وإدارة المشاريع بكفاءة، وفي الوقت نفسه، تتفاعل هذه العوامل معًا بحيث يحقق التكامل بينها تأثيرًا مضاعفًا على الأداء العام. على سبيل المثال، وجود هيكل تنظيمي واضح يدعم استغلال الكفاءات البشرية بشكل أفضل، بينما تساهم الممارسات الإدارية الفعالة والتقنيات الحديثة في تحسين قدرة الكوادر على اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز فعالية PMO ونجاح المشاريع المرتبطة بها. ومن هذا المنطلق، يقدم نموذج الدراسة إطارًا متكاملًا لفهم كيفية تأثير هذه العوامل على أداء مكاتب إدارة المشاريع في المؤسسات السعودية، مع إمكانية الاستفادة منه في تطوير سياسات واستراتيجيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي.

2.5. الخاتمة:

يشكل الفصل الثاني من الدراسة حجر الزاوية الذي بنى الأساس النظري والفكري لفهم طبيعة البحث، حيث ركز على تقديم رؤية متكاملة حول المتغيرات الأساسية التي تشكل جوهر الدراسة والعلاقات المتبادلة بينها، مع إبراز كيفية تأثير هذه العوامل على الأداء العام ونجاح المكاتب في إدارة المشاريع. وقد سعى الفصل إلى توضيح إطار فكري متماسك يسمح بفهم طبيعة العلاقة بين العوامل المختلفة التي تؤثر على الأداء المؤسسي، بما يمكن الباحث من الانتقال لاحقاً إلى تصميم أدوات جمع البيانات وتحليلها بطريقة دقيقة وموضوعية. ومن خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة، تم توضيح كيف يمكن تفسير الظواهر المرتبطة بفعالية المكاتب، وكيفية تفاعل العوامل المختلفة مع بعضها البعض لتحقيق النتائج المرجوة، دون الدخول في تفاصيل المتغيرات الفردية في هذه الخاتمة، مع التركيز على البنية العامة للبحث وعلاقاته.

كما أن أهمية الفصل تتجلى في كونه مكماً للجزء التطبيقي من الدراسة، إذ يوفر قاعدة معرفية قوية لفهم كيفية تأثير العوامل المختلفة على النتائج العملية، ويتيح للباحثين والممارسين إمكانية التعرف على النقاط التي يمكن تحسينها في الأداء المؤسسي من خلال PMO. ويقدم الفصل إطاراً علمياً يوضح العلاقة بين هذه العوامل بطريقة منسقة، ما يساعد على استنتاج الفرضيات بدقة وإجراء الاختبارات الإحصائية في المراحل التالية من الدراسة. علاوة على ذلك، فقد ساعد الفصل في تسليط الضوء على الفجوات النظرية والتطبيقية التي لم تتناولها الدراسات السابقة، مما يبرر الحاجة إلى الدراسة الحالية ويبرز مساهمتها في تطوير المعرفة الأكاديمية والإدارية حول إدارة المشاريع في السياق السعودي.

كما يوضح الفصل أن فهم العلاقة بين المتغيرات المختلفة لا يقتصر على الجانب النظري فقط، بل يمتد تأثيره ليشمل التطبيقات العملية، حيث يمكن للمؤسسات الاستفادة من النتائج النظرية لتوجيه السياسات والإجراءات، وتحسين استراتيجيات المكاتب، وتعزيز الكفاءة التشغيلية ورفع جودة الأداء في المشاريع. وقد ساهم التركيز على هذه العلاقة في الفصل في بناء نموذج مفاهيمي واضح يساعد في تفسير النتائج وتحليلها لاحقاً، مما يربط بين النظرية والتطبيق بشكل مباشر ويضمن أن تكون التوصيات المستقبلية مستندة إلى فهم علمي متكامل للعوامل المؤثرة.

إن الفصل الثاني قد أرسى أساساً نظرياً قوياً لفهم البحث، من خلال تحليل العلاقات بين العوامل المؤثرة على الأداء وفعالية المكاتب، وتوضيح كيفية تفاعلها لتحقيق النتائج المرجوة. كما أنه شكل قاعدة معرفية متينة لدعم تصميم أدوات الدراسة

الميدانية، وتحليل البيانات، وصياغة التوصيات العلمية والتطبيقية، مما يضمن أن تكون الدراسة شاملة ومتماسكة من الجانب النظري والعملي معًا.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحرص الإدارة العليا على توفير الدعم اللازم لمكتب إدارة المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تشارك الإدارة العليا في متابعة أداء المشاريع بشكل منتظم.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر الإدارة العليا الموارد المالية الكافية لنجاح مكتب إدارة المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتبنى الإدارة العليا القرارات والتوصيات الصادرة عن مكتب إدارة المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تدعم الإدارة العليا تطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يملك العاملون في مكتب إدارة المشاريع المهارات اللازمة لإدارة المشاريع بكفاءة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يحصل موظفو مكتب إدارة المشاريع على برامج تدريبية بصورة مستمرة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتمتع العاملون في مكتب إدارة المشاريع بالقدرة على حل المشكلات المرتبطة بالمشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توجد آليات واضحة لتقييم أداء العاملين في مكتب إدارة المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم التنوع في الخبرات المهنية للعاملين في تحسين أداء مكتب إدارة المشاريع.

يستخدم مكتب إدارة المشاريع أنظمة رقمية متطورة لمتابعة المشاريع.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
تسهم التقنيات والأدوات الرقمية في تحسين دقة التقارير الخاصة بالمشاريع.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
تساعد الأدوات الرقمية في تسريع عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالمشاريع.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
يوفر مكتب إدارة المشاريع قواعد بيانات محدثة لدعم إدارة المشاريع.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
يسهم التحول الرقمي في تعزيز التنسيق والتواصل بين فرق العمل المختلفة في المشاريع.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
يسهم مكتب إدارة المشاريع في رفع نسبة نجاح المشاريع داخل المنظمة.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
يساهم مكتب إدارة المشاريع في تحقيق أهداف المشاريع ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة

- <https://forms.gle/F77KiWfBstwNCzc88>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس فعالية مكاتب إدارة المشاريع (PMO) من حيث الأداء العام ودعم المشاريع	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس عوامل الأداء المؤثرة في كفاءة مكاتب إدارة المشاريع	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس عوامل النجاح التنظيمي والإداري لمكاتب إدارة المشاريع	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى الحوكمة والرقابة في إدارة المشاريع	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى دعم الإدارة العليا وتأثيره على نجاح مكاتب إدارة المشاريع	5	ليكرت الخماسي

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

واضح, م. (2019). أهمية مكتب إدارة المشاريع PMO في تحسين تنفيذ مشاريع مؤسسات الإنجاز في ظل التحولات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية . Retrieved from <https://search.mandumah.com/Record/970499>

المراجع باللغة الانجليزية:

- Agyeman-Boakye, K. (2025). The Performance of Project Management Offices (PMO) in Public Institutions: a Scoping Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/393098547_The_Performance_of_Project_Management_Offices_PMO_in_Public_Institutions_a_Scoping_Review
- Alghaseb, M. (2024). Exploring Project Management Office Models for Public Construction Projects in Hail, Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/18/8177>
- Alhareeqy. (2020). The Role of Project Management Office (PMO) in Resolving Risks in the Saudi Government Projects in Cooperation with Private Sector. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/394581074_The_Role_of_Project_Management_Office_PMO_in_Resolving_Risks_in_the_Saudi_Government_Projects_in_Cooperation_with_Private_Sector
- Ali, J. (2024). Project management education in the Kingdom of Saudi Arabia: a multi-method approach. Retrieved from <https://www.emerald.com/jieb/article-abstract/17/3/485/1214283/Project-management-education-in-the-Kingdom-of?redirectedFrom=PDF>
- Chadwick, K. (2025). The role of the Project Management Office (PMO) in knowledge management and transfer: A systematic literature review and future research agenda. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/388757331_The_role_of_the_Project_Management_Office_PMO_in_knowledge_management_and_transfer_A_systematic_literature_review_and_future_research_agenda
- Gohar, H. (2025). Digital Transformation of Construction Planning in Saudi Arabia's Giga Projects: Driving Vision 2030 Through Smart Delivery Models. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392094745_DIGITAL_TRANSFORMATION

_OF_CONSTRUCTION_PLANNING_IN_SAUDI_ARABIA'S_GIGA_PROJECTS_DRIVING_VISION_2030_THROUGH_SMART_DELIVERY_MODELS

- Jitpaiboon, T. (2019). Critical Success Factors Affecting Project Performance: An Analysis of Tools, Practices, and Managerial Support. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/332155572_Critical_Success_Factors_Affecting_Project_Performance_An_Analysis_of_Tools_Practices_and_Managerial_Support
- Monteiro, A. (2024). Project Management Office Typologies, Types, and Functions: A Systematic Analysis of the Literature and Directions for Research. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/87569728241297899>
- Paton, S. (2019). The role of the Project Management Office (PMO) in product lifecycle management: A case study in the defence industry. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/330800732_The_role_of_the_Project_Management_Office_PMO_in_product_lifecycle_management_A_case_study_in_the_defence_industry
- 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
- 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/>
- Sultan, B. (2025). Bridging the Literature Gap on eProcurement Systems: Insights from Saudi Arabia's Sustainable Development Transition. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/8/3429>