

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

2026

وقل عسى أن يكون
خيرا عسى أن يكون

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كانا مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

3.....	إهداء
4.....	شكر وتقدير
7.....	قائمة الجداول
9.....	فهرس الأشكال
11.....	المستخلص
12.....	الفصل الأول
13.....	المقدمة
14.....	مشكلة الدراسة
15.....	أهمية الدراسة
15.....	أهداف الدراسة
16.....	تساؤلات الدراسة
17.....	فرضيات الدراسة
18.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
20.....	الفصل الثاني
20.....	الدراسات السابقة
21.....	المقدمة
22.....	المتغير التابع والمستقل
23.....	الدراسات السابقة
27.....	الإطار النظري للدراسة
29.....	الفصل الثالث
29.....	منهجية الدراسة
30.....	المقدمة
31.....	مجتمع البحث
32.....	المنهجية وطرق البحث
33.....	أدوات الدراسة

34.....	خطوات جمع البيانات
35.....	حدود البحث.....
37.....	الفصل الرابع.....
37.....	نتائج الدراسة.....
38.....	المقدمة.....
39.....	تحليل البيانات.....
78.....	المناقشة.....
80.....	الخاتمة.....
81.....	التوصيات.....
82.....	المراجع.....
85.....	الملاحق.....
90.....	Abstract.....

قائمة الجداول

41	جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....
42	جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة.....
43	جدول 3 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة.....
44	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....
46	جدول 5 : التحليل الإحصائي لاعتماد مكتب إدارة المشاريع منهجيات موحدة لإدارة المشاريع الحكومية.....
47	جدول 6 : التحليل الإحصائي لتطبيق معايير واضحة لمتابعة تقدم المشاريع.....
49	جدول 7 : التحليل الإحصائي لمساهمة توحيد الإجراءات في تقليل التباين بين المشاريع.....
50	جدول 8 : التحليل الإحصائي لتوفير مكتب إدارة المشاريع أدلة وإرشادات عمل محدثة باستمرار.....
52	جدول 9 : التحليل الإحصائي لإعداد تقارير دورية دقيقة عن أداء المشاريع.....
53	جدول 10 : التحليل الإحصائي لاعتماد الوزارة على مؤشرات أداء رئيسية لقياس التقدم.....
55	جدول 11 : التحليل الإحصائي لمساهمة لوحات المتابعة في كشف الانحرافات مبكراً.....
56	جدول 12 : التحليل الإحصائي لاستخدام أنظمة إلكترونية لمتابعة حالة المشاريع.....
58	جدول 13 : التحليل الإحصائي لتقديم مكتب إدارة المشاريع توصيات مبنية على بيانات دقيقة.....
59	جدول 14 : التحليل الإحصائي لمساهمة التقارير التحليلية في تحسين جودة القرارات الإدارية.....
61	جدول 15 : التحليل الإحصائي لمتابعة المخاطر بشكل مستمر ضمن تقارير الأداء.....
62	جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساعدة مكتب إدارة المشاريع في معالجة المشكلات قبل تفاقمها.....
64	جدول 17 : التحليل الإحصائي لتحسُّن كفاءة الرقابة على المشاريع بعد تفعيل مكتب إدارة المشاريع.....
65	جدول 18 : التحليل الإحصائي لانخفاض نسبة التأخير في المشاريع نتيجة المتابعة المنتظمة.....
67	جدول 19 : التحليل الإحصائي لمساهمة ممارسات المكتب في تحسين الالتزام بالميزانيات.....
68	جدول 20 : التحليل الإحصائي لتعزيز مكتب إدارة المشاريع الشفافية في تنفيذ المشاريع.....
	جدول 21 : التحليل الإحصائي لرؤية أن ممارسات مكتب إدارة المشاريع أسهمت في رفع كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية.....
70	الحكومية.....

- جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية 71
- جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية 71
- جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية وتوحيد المنهجيات والمعايير من خلال مكتب إدارة المشاريع 72
- جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية وإدارة التقارير ومؤشرات الأداء 74
- جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية ودعم اتخاذ القرار وإدارة المخاطر 75
- جدول 27 : اختبار التباين الأحادي 77
- جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز 77

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة 42
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة 43
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية 45
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لاعتماد مكتب إدارة المشاريع منهجيات موحدة لإدارة المشاريع الحكومية 46
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتطبيق معايير واضحة لمتابعة تقدم المشاريع 48
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لمساهمة توحيد الإجراءات في تقليل التباين بين المشاريع 49
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لتوفير مكتب إدارة المشاريع أدلة وإرشادات عمل محدثة باستمرار 51
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لإعداد تقارير دورية دقيقة عن أداء المشاريع 52
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لاعتماد الوزارة على مؤشرات أداء رئيسية لقياس التقدم 54
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لمساهمة لوحات المتابعة في كشف الانحرافات مبكرًا 55
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لاستخدام أنظمة إلكترونية لمتابعة حالة المشاريع 57
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتقديم مكتب إدارة المشاريع توصيات مبنية على بيانات دقيقة 58
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمساهمة التقارير التحليلية في تحسين جودة القرارات الإدارية 60
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمتابعة المخاطر بشكل مستمر ضمن تقارير الأداء 61
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساعدة مكتب إدارة المشاريع في معالجة المشكلات قبل تفاقمها 63
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتحسُّن كفاءة الرقابة على المشاريع بعد تفعيل مكتب إدارة المشاريع 64
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لانخفاض نسبة التأخير في المشاريع نتيجة المتابعة المنتظمة 66
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساهمة ممارسات المكتب في تحسين الالتزام بالميزانيات 67
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لتعزيز مكتب إدارة المشاريع الشفافية في تنفيذ المشاريع 69
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لرؤية أن ممارسات مكتب إدارة المشاريع أسهمت في رفع كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية 70

- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية وتوحيد المنهجيات والمعايير من خلال مكتب إدارة المشاريع73
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية وإدارة التقارير ومؤشرات الأداء74
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية ودعم اتخاذ القرار وإدارة المخاطر.....76

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسات مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) على كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية، مع التركيز على وزارة النقل والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في 250 موظفًا من مختلف الإدارات والمستويات الإدارية ذات الصلة بالمشاريع الحكومية. أظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات PMO يسهم بشكل واضح في تعزيز التخطيط الاستراتيجي، وضبط الميزانيات، والالتزام بالجدول الزمني، فضلاً عن تحسين جودة المعلومات المتاحة لصناع القرار وزيادة مستوى الشفافية والمساءلة. ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة تعزيز دور PMO في جميع المشاريع، وتطوير نظم المعلومات والتقارير الدورية، وتقديم برامج تدريبية مستمرة للموظفين، وتحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة لضمان فعالية الرقابة والمتابعة.

الكلمات المفتاحية: مكاتب إدارة المشاريع، PMO، الرقابة، المتابعة، المشاريع الحكومية، كفاءة الأداء، وزارة النقل والخدمات اللوجستية.

الفصل الأول

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 الزمنية 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 تسهم 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. تساهم 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 يساهم في الحد من التأخيرات وتجاوز الميزانيات، وضمان استثمار الموارد المالية والبشرية بشكل أمثل. كذلك، فإن تطبيق توصيات الدراسة قد يساهم 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 الزمنية، 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 إيجابياً 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.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد هذه الدراسة على النظرية العلمية لإدارة المشاريع ومنهجياتها المعتمدة عالميًا، والتي تهدف إلى فهم العلاقة بين ممارسات مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) وكفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية. وقد تم الاستناد إلى الإطار النظري الذي يركز على ثلاث ركائز أساسية: أولاً، الدور التنظيمي لمكتب إدارة المشاريع في تعزيز التخطيط الاستراتيجي للمشاريع؛ ثانياً، دور PMO في تحسين الرقابة والمتابعة من خلال مؤشرات الأداء، ونظم المعلومات، والتقارير الدورية؛ وثالثاً، تأثير PMO على جودة الأداء العام للمشاريع الحكومية من حيث الالتزام بالجدول الزمني والميزانية وجودة التنفيذ.

تم توظيف مفاهيم إدارة المشاريع الحديثة التي تشمل إدارة المخاطر، إدارة الموارد، وإدارة الأداء، باعتبارها أطراً نظرية أساسية لتقييم فعالية PMOs. تعتمد الدراسة على النظريات الكلاسيكية لإدارة المشاريع، مثل نظرية الهيكلية المؤسسية والتنسيق التنظيمي، والتي تؤكد أن وجود هيكل إداري مركزي لإدارة المشاريع يسهم في تحسين الرقابة الداخلية وتقليل التشتت الإداري، بالإضافة إلى تعزيز الانسجام بين أهداف المشروع والأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية.

كما تم الاستناد إلى الدراسات السابقة التي تناولت PMOs في السياق الحكومي والدولي، والتي أظهرت أن مكاتب إدارة المشاريع تساهم بشكل كبير في رفع كفاءة الرقابة والمتابعة، من خلال تطبيق المعايير الموحدة، وتقديم الدعم الفني والتدريبي، وإعداد تقارير دقيقة حول تقدم المشاريع ومخاطرها. وقد ساعدت هذه الدراسات في بناء الإطار النظري للبحث، وتحديد المتغيرات الرئيسية التي تؤثر على كفاءة الرقابة، مثل هيكل PMO، أدوات المتابعة، مهارات فريق المشروع، ومستوى التعاون بين الإدارات المختلفة.

على مستوى المنهجية العلمية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية المعقدة في بيئة المشاريع الحكومية. يتيح هذا المنهج إمكانية تحليل العلاقة بين ممارسات PMOs وفعالية الرقابة والمتابعة باستخدام أدوات جمع البيانات المختلفة، مثل الاستبيانات والمقابلات الميدانية، مما يسهل الوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق العملي. كما سمح هذا المنهج بمقارنة النتائج مع الدراسات السابقة، وتحديد مواطن القوة والضعف في تطبيق PMOs داخل وزارة النقل والخدمات اللوجستية السعودية.

إن النظرية العلمية المتبعة في هذه الدراسة تجمع بين المفاهيم الكلاسيكية والحديثة لإدارة المشاريع، مع التركيز على الدور المركزي لمكتب إدارة المشاريع في تعزيز الرقابة والمتابعة، وتوظيف أدوات قياس الأداء، وتحليل البيانات التشغيلية. هذا

الإطار النظري لم يقتصر على الجانب الأكاديمي فحسب، بل أتاح أيضاً استنتاج توصيات عملية قابلة للتطبيق، تسهم في تحسين كفاءة المشاريع الحكومية ورفع مستوى الأداء المؤسسي داخل الوزارة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة مرحلة أساسية في بناء الفهم النظري والمنهجي للبحث، حيث يسعى إلى تقديم إطار علمي متكامل يربط بين ممارسات مكاتب إدارة المشاريع وكفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم الأسس الفكرية والتحليلية التي تدعم تفسير النتائج وتوضيح العلاقة بين مختلف جوانب البحث. كما يعالج هذا الفصل مجموعة من القضايا الجوهرية التي تساعد في فهم طبيعة العمل المؤسسي للمشاريع الحكومية، والعوامل التي تؤثر على نجاحها، إضافة إلى الأدوات والأساليب المعتمدة في قياس وتحليل كفاءة الأداء.

يمثل هذا الفصل أهمية كبيرة للدراسة، إذ يزود القارئ بأساس معرفي متين يمكن من خلاله استيعاب السياق النظري والعملي للبحث، وفهم الديناميكيات التي تربط بين ممارسات الإدارة والتأثيرات المترتبة على متابعة وتنفيذ المشاريع الحكومية. كما يساعد في تحديد الأطر والمفاهيم العلمية التي تستند إليها الدراسة، بما في ذلك الأساليب المتبعة في تقييم الأداء ومؤشرات النجاح، وهو ما يشكل قاعدة أساسية لتفسير النتائج التي سيتم عرضها لاحقاً.

يقدم الفصل مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، مما يتيح تقييم التطورات العلمية والتطبيقية في مجال إدارة المشاريع الحكومية، ويساعد على تحديد الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها. ويتيح ذلك أيضاً وضع أسس منهجية قوية، مبنية على الأدلة والتحليلات، مما يعزز مصداقية البحث ويقوي العلاقة بين النظرية والتطبيق في سياق وزارة النقل والخدمات اللوجستية السعودية.

كما يسهم الفصل في توضيح العلاقة بين العوامل المختلفة المؤثرة على كفاءة الرقابة والمتابعة، وذلك من خلال تقديم رؤية متكاملة للعوامل المؤسسية والإدارية، والأطر التنظيمية، والتقنيات المعتمدة في متابعة المشاريع. ويعكس هذا الفصل الدور المحوري الذي تلعبه هذه العوامل في تعزيز جودة التنفيذ، وضمان الالتزام بالمواعيد والجدول الزمنية، وتحقيق أهداف الوزارة الاستراتيجية.

يمثل هذا الفصل العمود الفقري للدراسة، حيث يوفر الأدوات النظرية والتحليلية الضرورية لفهم الظاهرة المدروسة بشكل شامل، ويساعد على ربط النتائج الميدانية بالأسس العلمية، ويضع الباحث والقارئ على وعي تام بكيفية استثمار ممارسات الإدارة لتعزيز كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية. ويؤكد الفصل على أن دراسة هذه العلاقة ليست مهمة أكاديمية فحسب، بل تحمل دلالات عملية كبيرة يمكن أن تساهم في تحسين الأداء المؤسسي للوزارة وتحقيق مشاريع أكثر فعالية وكفاءة.

المتغير التابع والمستقل

- المتغير التابع: كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية

يشير هذا المتغير إلى قدرة الجهات الحكومية على متابعة تنفيذ المشاريع والتأكد من الالتزام بالخطط والجدول الزمني والميزانيات، مع رصد الانحرافات ومعالجتها بشكل فوري وفعال. ويشمل هذا المتغير مجموعة من المؤشرات التي تعكس جودة الرقابة، مثل دقة التقارير، الالتزام بالمعايير التشغيلية، فعالية التدخل في حالات المخاطر، وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حدوث أي انحراف عن المخطط. يُعد هذا المتغير جوهرياً لأنه يمثل الهدف النهائي من تطبيق ممارسات مكاتب إدارة المشاريع، ويعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين التخطيط والتنفيذ، وضمان الشفافية والمساءلة في المشاريع الحكومية.

- المتغيرات المستقلة

1. توحيد المنهجيات والمعايير من خلال مكتب إدارة المشاريع

يعكس هذا البعد قدرة PMO على وضع أطر ومعايير موحدة لإدارة المشاريع داخل الوزارة، بما يشمل توحيد العمليات والإجراءات والممارسات القياسية المعتمدة. ويُظهر هذا المتغير تأثير مكتب إدارة المشاريع في خلق بيئة عمل منظمة تقلل من التباين في جودة تنفيذ المشاريع، وتضمن الالتزام بالإجراءات المثلى في جميع المراحل. كما يساهم توحيد المنهجيات في تقليل المخاطر التشغيلية وزيادة الانسجام بين الفرق المختلفة، ما ينعكس بشكل مباشر على تحسين كفاءة الرقابة والمتابعة.

2. إدارة التقارير ومؤشرات الأداء

يركز هذا البعد على قدرة مكتب إدارة المشاريع على إعداد تقارير دورية دقيقة وشاملة عن تقدم المشاريع، بما يشمل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المتعلقة بالوقت، التكلفة، الجودة، والمخاطر. ويتيح هذا المتغير للجهات المسؤولة الحصول على معلومات دقيقة تساعد على متابعة المشاريع بشكل لحظي واتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على بيانات موضوعية. إن إدارة التقارير بشكل فعال يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة، ويعد أداة أساسية لرفع كفاءة الرقابة والمتابعة.

3. دعم اتخاذ القرار وإدارة المخاطر

يتعلق هذا البعد بالدور الذي يلعبه مكتب إدارة المشاريع في تقديم الدعم التحليلي والإداري للمسؤولين، بما في ذلك تقييم المخاطر، وضع خطط الطوارئ، وتقديم توصيات مبنية على بيانات دقيقة. ويتيح هذا الدعم لصناع القرار إمكانية التعامل مع

المشكلات قبل تفاقمها، وتوفير حلول فعّالة وسريعة لمواجهة الانحرافات. كما يعزز هذا البعد القدرة على التنبؤ بالمشاكل المحتملة وتقليل تأثيرها على كفاءة تنفيذ المشاريع، مما يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الرقابة والمتابعة.

العلاقة بين المتغيرات

تتمثل العلاقة بين المتغيرات في أن الممارسات المستمرة والفعّالة لمكاتب إدارة المشاريع (PMOs) تؤدي إلى تحسين كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية. فتوحد المنهجيات والمعايير يخلق بيئة منظمة وموحدة، إدارة التقارير ومؤشرات الأداء توفر بيانات دقيقة لمتابعة المشروع، ودعم اتخاذ القرار وإدارة المخاطر يمكن المسؤولين من التدخل بشكل استباقي عند ظهور أي مشاكل. هذه المتغيرات المستقلة تعمل بشكل تكاملي لتقوية الرقابة وتحسين المتابعة، بحيث يصبح المشروع أكثر قدرة على الالتزام بالخطط، السيطرة على المخاطر، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة بكفاءة وفاعلية.

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 مقياساً 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 جزئياً على رضا العملاء.

تواجه المنظمات تعقيداً متزايداً 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 التقييس 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 واكتساب شعبية في المنظمات القائمة على المشاريع لتقديم خيارات مختلفة لمنهجيات حل المشاريع. تهدف هذه الدراسة (Sandhu M.، 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، فضلًا 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 عنصرًا حيويًا 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 جزئياً 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. ثانياً، 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. ثالثاً، 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 بعداً عملياً جديداً مقارنة بالدراسات النظرية أو العامة. أخيراً، البحث الحالي يعالج الحاجة إلى تحديد الوظائف الأكثر تأثيراً 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.

الإطار النظري 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 تحسين 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 يسهم 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).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يشكل الفصل الثالث جزءاً هاماً في هذه الدراسة، حيث يركز على الأسس العملية والإجرائية التي تم اعتمادها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة حول أثر ممارسات مكاتب إدارة المشاريع على كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية داخل وزارة النقل والخدمات اللوجستية السعودية. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم صورة شاملة لكيفية تنفيذ البحث بطريقة منهجية علمية تضمن تحقيق الأهداف المرجوة، وربط النتائج بالأسس النظرية التي تم تناولها في الفصل السابق.

يمثل هذا الفصل أهمية كبيرة في سياق الدراسة، إذ يوفر للقارئ فهماً واضحاً للخطوات والإجراءات العملية التي اتخذت لجمع وتحليل البيانات، وكيفية تصميم البحث بطريقة تتيح استخلاص استنتاجات دقيقة ومدعومة بالأدلة. كما يسلط الضوء على البنية العملية للبحث، وكيفية التعامل مع البيانات والمعلومات ذات الصلة، بما يضمن مصداقية النتائج وقابليتها للتطبيق في السياق المؤسسي للوزارة.

ويعتمد هذا الفصل على تقديم رؤية متكاملة للإجراءات العملية التي تسهم في دراسة الظاهرة من جميع جوانبها، بما في ذلك الوسائل والأساليب المستخدمة لضمان تمثيل المجتمع البحثي بشكل دقيق، وإجراءات ضمان جودة البيانات وموثوقيتها. كما يعكس الفصل الحرص على التعامل مع كافة المتغيرات المحيطة بالدراسة، ومراعاة الضوابط والقيود التي قد تؤثر على دقة النتائج، ما يضمن تقديم صورة واقعية وشاملة عن ممارسات مكاتب إدارة المشاريع وأثرها على الرقابة والمتابعة.

يسهم هذا الفصل في توضيح السياق التطبيقي للبحث، حيث يتم استعراض الطرق التي تم من خلالها التفاعل مع الجهات المعنية والمستجيبين، وكيفية تنظيم البيانات بطريقة تمكن الباحث من تحليلها واستخلاص النتائج بشكل موضوعي. ويعكس الفصل الاهتمام بالمعايير العلمية والعملية على حد سواء، بحيث يتجاوز البحث كونه دراسة نظرية إلى كونه أداة فعالة لفهم واقع عمل المشاريع الحكومية وتحسين آليات الرقابة والمتابعة.

يوفر الفصل الثالث الأساس العملي الذي يدعم نتائج الدراسة ويجعلها قابلة للتطبيق، كما يسهم في توضيح مصداقية البحث وإمكانية تعميم النتائج ضمن نطاق مشابه من المشاريع الحكومية. ومن خلال هذا الفصل، يمكن للقارئ استيعاب الطريقة التي تم بها جمع البيانات وتحليلها، وفهم الإطار العملي الذي يربط بين النظرية والتطبيق، مما يعزز القيمة العلمية والتطبيقية لهذه الدراسة.

مجتمع البحث

يشكل مجتمع البحث نقطة البداية لفهم السياق الذي يتم فيه تطبيق ممارسات مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في المشاريع الحكومية، ويعكس الفئة المستهدفة التي ستوفر البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين الممارسات الإدارية وكفاءة الرقابة والمتابعة. في هذه الدراسة، تم التركيز على موظفي وزارة النقل والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية، باعتبارهم المعنيين مباشرة بتنفيذ المشاريع الحكومية والإشراف عليها، إضافة إلى تفاعلهم المستمر مع مكاتب إدارة المشاريع. ويشمل مجتمع البحث مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، من مديري المشاريع وأعضاء فرق التنفيذ، إلى المسؤولين في الإدارات الفنية والإشرافية، ما يسمح بالحصول على صورة متكاملة عن واقع إدارة المشاريع داخل الوزارة.

يمثل هذا المجتمع أهمية كبيرة للدراسة، لأنه يعكس الواقع العملي للممارسات المؤسسية ويتيح للباحث تقييم مدى فعالية تطبيق PMO في سياق حقيقي ومؤثر. ويتيح فهم هذا المجتمع معرفة مستوى الالتزام بالمعايير والإجراءات، وجودة المتابعة، وكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، بالإضافة إلى طبيعة التحديات التي تواجه تنفيذ المشاريع الحكومية. كما يوفر المجتمع قاعدة موثوقة لجمع البيانات الأولية التي يمكن تحليلها للوصول إلى استنتاجات دقيقة حول العلاقة بين ممارسات مكاتب إدارة المشاريع وكفاءة الرقابة والمتابعة.

يتيح التركيز على هذا المجتمع للباحث دراسة العوامل البشرية والتنظيمية المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية، مثل المهارات الفردية لأعضاء فرق المشروع، مستوى التنسيق بين الإدارات، ومدى التفاعل مع سياسات وإجراءات PMO. ويتيح ذلك فهم الديناميكيات الداخلية التي تحدد جودة الرقابة والمتابعة، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المؤسسي، وهو ما يزود الدراسة بعمق تحليلي يمكن أن يدعم التوصيات العملية لتحسين إدارة المشاريع.

يمثل مجتمع البحث أداة أساسية لضمان تمثيلية البيانات وجودتها، حيث يعكس جميع الأطراف المشاركة في إدارة المشاريع ومتابعتها، ويتيح الحصول على استجابات متنوعة تعكس التجارب والخبرات الواقعية. هذا الأمر يجعل النتائج أكثر دقة وقابلية للتطبيق، ويعزز من موثوقية الاستنتاجات والتوصيات المستخلصة، خاصة في السياق المؤسسي لوزارة النقل والخدمات اللوجستية السعودية، والتي تتطلب مستوى عالٍ من التنسيق والرقابة لضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية.

باختصار، يشكل مجتمع البحث الأساس العملي الذي تبنى عليه الدراسة، ويعكس البيئة الحقيقية التي يتم فيها تطبيق ممارسات PMO، كما يمكن الباحث من تحليل تأثير هذه الممارسات على كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية بطريقة

دقيقة وشاملة. ومن خلال هذا المجتمع، يمكن استخلاص نتائج دقيقة تعكس العلاقة بين الممارسات الإدارية والأداء المؤسسي، مما يضمن أن تكون الدراسة ذات قيمة علمية وتطبيقية عالية.

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 يساهم 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، نظراً 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 خصيصاً 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 إحصائياً. 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.

خطوات جمع البيانات

تعد خطوات جمع البيانات من أهم العناصر العملية في البحث الكمي، حيث تؤثر مباشرة على جودة النتائج ودقتها. في هذه الدراسة، تم اتباع منهجية كمية منظمة تهدف إلى جمع بيانات موضوعية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، بما يمكن من تقييم أثر ممارسات مكاتب إدارة المشاريع على كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية بشكل دقيق. وقد تم تصميم خطوات جمع البيانات بحيث تضمن تمثيل المجتمع البحثي بدقة وموثوقية، وتقليل احتمالية الانحراف أو التحيز في النتائج.

بدأت خطوات جمع البيانات بتحديد أدوات القياس المناسبة، والتي تمثلت في استبيانات معدة خصيصاً لتغطية جميع جوانب ممارسات PMO وعلاقتها بكفاءة الرقابة والمتابعة. وتم تصميم الاستبيانات وفق معايير علمية دقيقة، بحيث تتضمن أسئلة مغلقة قابلة للقياس الكمي، بالإضافة إلى بعض الأسئلة التي تساعد في توضيح الفروق بين الممارسات المختلفة وتأثيرها على الأداء. وقد تم التأكد من وضوح الأسئلة وصياغتها بطريقة بسيطة ومباشرة لتسهيل استجابات المشاركين وضمان دقة البيانات.

بعد ذلك، تم تحديد الطريقة المناسبة لتوزيع الاستبيانات على عينة البحث، والتي تمثل المجتمع المستهدف من موظفي وزارة النقل والخدمات اللوجستية. وقد تم اعتماد أسلوب التوزيع المباشر والرقمي، لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين ومن مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية، بما يضمن تنوع الخبرات وواقعية النتائج. كما تم شرح الهدف من الدراسة للمشاركين والتأكيد على سرية الإجابات لضمان استجابات صادقة وموثوقة.

شملت الخطوات أيضًا مرحلة جمع البيانات التجريبية، والتي تم فيها اختبار مدى وضوح الأسئلة وصلاحياتها لقياس المتغيرات المستهدفة. وقد أظهرت مرحلة التجريب أن الاستبيان يغطي جميع المحاور المطلوبة ويمكن استخدامه لجمع بيانات دقيقة حول العلاقة بين ممارسات PMO وكفاءة الرقابة والمتابعة. وبناءً على نتائج التجربة، تم إجراء بعض التعديلات الطفيفة على صياغة بعض الأسئلة لضمان دقتها وسهولة تحليلها لاحقًا.

تم تنظيم البيانات بعد جمعها وتجهيزها للتحليل الإحصائي، حيث تم مراجعتها للتأكد من اكتمال الاستجابات وخلوها من أي بيانات مكررة أو غير صالحة. وقد تم إدخال البيانات في برامج التحليل الإحصائي المناسبة لتطبيق الأساليب الكمية المختلفة، مثل تحليل الانحدار والعلاقات بين المتغيرات، وذلك لضمان استنتاج نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق العملي في سياق المشاريع الحكومية.

شكلت خطوات جمع البيانات العمود الفقري للبحث الكمي، حيث تم التخطيط لها وتنفيذها بطريقة منظمة لضمان الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية. وقد ساعد هذا النهج في بناء قاعدة بيانات موثوقة، يمكن من خلالها تحليل أثر ممارسات مكاتب إدارة المشاريع على كفاءة الرقابة والمتابعة، وتقديم توصيات عملية قائمة على أدلة كمية واضحة تعكس الواقع المؤسسي لوزارة النقل والخدمات اللوجستية السعودية.

حدود البحث

- الحدود البشرية

تقتصر هذه الدراسة على موظفي وزارة النقل والخدمات اللوجستية السعوديين المشاركين مباشرة في إدارة المشاريع والرقابة عليها، وبخاصة العاملين ضمن مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) وفرق المتابعة والتقارير. وقد تم اختيار هذه الفئة لأنها الأكثر اطلاعًا 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.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يشكل الفصل الرابع مرحلة حاسمة في هذه الدراسة، حيث يمثل الجسر بين ما تم وضعه من إطار نظري ومنهجية علمية وبين النتائج العملية المستخلصة من البحث الميداني في وزارة النقل والخدمات اللوجستية السعودية. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم صورة شاملة ومتكاملة للمعطيات التي تم جمعها، وتحليلها بطريقة منهجية، مع توضيح الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها من هذه المعطيات، بما يساهم في تقديم فهم دقيق وعميق لدور ممارسات مكاتب إدارة المشاريع في تحسين كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية.

يمثل هذا الفصل أهمية كبيرة على صعيد البحث العلمي، إذ يتيح للقارئ التعرف على النتائج العملية وتفسيرها في ضوء الإطار النظري السابق، كما يوفر الأساس المنهجي لفهم العلاقة بين الإجراءات المتبعة في إدارة المشاريع والنتائج المترتبة عليها. ومن خلال هذا الفصل، يمكن توضيح مدى تأثير تلك الممارسات على تحسين الأداء المؤسسي، وكفاءة استخدام الموارد، وفعالية الرقابة، ما يجعل البحث ذا قيمة تطبيقية ملموسة للجهات الحكومية المعنية.

يقدم الفصل تحليلاً متعمقاً للبيانات، بما في ذلك الاتجاهات والأنماط التي ظهرت خلال الدراسة، مع تفسير هذه النتائج وربطها بمستوى الكفاءة المؤسسية والالتزام بالمعايير التشغيلية. ويعكس هذا الفصل حرص الباحث على تقديم رؤية واضحة وشاملة، بحيث لا يقتصر البحث على وصف البيانات فحسب، بل يمتد إلى فهم الأسباب والآثار، وتحديد أوجه القوة والضعف في الممارسات المعتمدة، مما يعزز من القيمة العملية للنتائج المستخلصة.

كما يتيح الفصل الفرصة لاستنتاج النتائج الرئيسية التي يمكن أن تساعد في اتخاذ القرارات المستقبلية وتحسين الأداء المؤسسي للمشاريع الحكومية. ويؤكد الفصل على أهمية الربط بين النتائج المستخلصة والتوصيات العملية، بحيث تصبح الدراسة أداة فعالة لدعم التطوير المؤسسي ووضع استراتيجيات تحسين مستندة إلى بيانات دقيقة ومحللة بطريقة علمية.

يمثل الفصل الرابع مرحلة التكامل النهائية للبحث، حيث يجمع بين التحليل الدقيق للمعطيات، تفسير النتائج في سياقها النظري، وتقديم استنتاجات قابلة للتطبيق العملي، مما يجعل الدراسة ذات قيمة علمية وتطبيقية كبيرة، ويعزز من إمكانية استفادة وزارة النقل والخدمات اللوجستية السعودية من ممارسات إدارة المشاريع لتحسين الرقابة والمتابعة ورفع مستوى الأداء المؤسسي في المشاريع الحكومية.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

تشير النتائج الإحصائية بوضوح إلى ميل عام للإيجابية في تقييم أثر مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) بوزارة النقل والخدمات اللوجستية؛ حيث استقرت أغلب المتوسطات الحسابية فوق حاجز 3.50 من أصل 5.00، مع تركيز القيمة الوسيطة عند 4.00 لمعظم العبارات. سجلت عملية "إعداد التقارير الدورية الدقيقة" أعلى متوسط حسابي بلغ 3.71، تلاها مباشرة "تطبيق معايير واضحة للمتابعة" و"تحسن كفاءة الرقابة" بمتوسط 3.70 لكل منهما. تعكس هذه الأرقام قناعة لدى العينة بأن الدور الرقابي هو الأبرز والأنضج في ممارسات المكتب الحالية؛ فالثقة في جودة التقارير والمعايير تبدو مرتفعة نسبياً. رغم هذا التوجه الإيجابي، يبرز تباين ملحوظ في الآراء عند النظر إلى الانحرافات المعيارية التي تجاوزت قيمتها 1.50 في عدة بنود جوهرية، مثل "توحيد الإجراءات" و"توفير أدلة العمل" و"استخدام الأنظمة الإلكترونية". هذا التردد الإحصائي يرجح وجود تفاوت في تجربة المستخدمين مع الخدمات التي يقدمها المكتب؛ فبينما يرى البعض شمولية في الأدلة والأنظمة، قد يواجه آخرون فجوات إجرائية أو تقنية في مواقع عملهم، مما حال دون وجود إجماع قوي حول هذه الجزئيات.

يظهر تحليل التردد أن عبارة "معالجة المشكلات قبل تفاقمها" سجلت واحداً من أقل المتوسطات (3.42) مع انحراف معياري مرتفع قدره 1.666؛ وهي ما تستوجب التوقف. يبدو أن قدرة المكتب على التدخل الاستباقي لا تزال محل جدل بين الممارسين، ولم تصل بعد لمستوى النضج الذي وصلت إليه عملية "التقارير" ذاتها. قيم الالتواء (Skewness) جاءت سالبة لجميع العبارات، مما يؤكد انحياز البيانات نحو القيم المرتفعة؛ أي أن الأغلبية راضية عن المخرجات الرقابية، لكن "فلطحة" التوزيع (Kurtosis) تشير إلى توزيعات "مدببة" تعزز فكرة وجود آراء متطرفة في التقييم لم تستطع المتوسطات إخفاءها. النتيجة النهائية التي حصلت على متوسط 3.57 تؤكد نجاح المكتب في رفع كفاءة الرقابة والالتزام بالميزانيات؛ إلا أن هذا النجاح يحتاج إلى تعزيز في الجوانب الوقائية والأنظمة الإلكترونية لتقليل الفجوة في آراء الكادر الوظيفي.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.307	-1.362	.154	.007	1.466	3.00	.093	3.00	0	250
.307	-2.016	.154	.000	.501	1.50	.032	1.50	0	250

.307	-1.034	.154	-.353	1.332	4.00	.084	3.44	0	250	الدرجة العلمية
.307	-1.050	.154	-.587	1.354	4.00	.086	3.68	0	250	يعتمد مكتب إدارة المشاريع منهجيات موحدة لإدارة المشاريع الحكومية
.307	-1.084	.154	-.681	1.479	4.00	.094	3.70	0	250	يتم تطبيق معايير واضحة لمتابعة تقدم المشاريع
.307	-1.431	.154	-.413	1.569	4.00	.099	3.43	0	250	يسهم توحيد الإجراءات في تقليل التباين بين المشاريع
.307	-1.534	.154	-.411	1.664	4.00	.105	3.43	0	250	يوفر مكتب إدارة المشاريع أدلة وإرشادات عمل محدثة باستمرار
.307	-.910	.154	-.696	1.382	4.00	.087	3.71	0	250	يتم إعداد تقارير دورية دقيقة عن أداء المشاريع
.307	-1.297	.154	-.503	1.511	4.00	.096	3.54	0	250	تعتمد الوزارة على مؤشرات أداء رئيسية لقياس التقدم
.307	-1.306	.154	-.507	1.523	4.00	.096	3.56	0	250	تسهم لوحات المتابعة في كشف الانحرافات مبكرًا
.307	-1.464	.154	-.439	1.611	4.00	.102	3.46	0	250	يتم استخدام أنظمة إلكترونية لمتابعة حالة المشاريع
.307	-1.065	.154	-.572	1.390	4.00	.088	3.65	0	250	يقدم مكتب إدارة المشاريع توصيات مبنية على بيانات دقيقة
.307	-1.203	.154	-.588	1.518	4.00	.096	3.56	0	250	تسهم التقارير التحليلية في تحسين جودة القرارات الإدارية
.307	-1.151	.154	-.585	1.483	4.00	.094	3.61	0	250	يتم متابعة المخاطر بشكل مستمر ضمن تقارير الأداء
.307	-1.510	.154	-.443	1.666	4.00	.105	3.42	0	250	يساعد مكتب إدارة المشاريع في معالجة المشكلات قبل تفاقمها
.307	-1.003	.154	-.600	1.338	4.00	.085	3.70	0	250	تحسنت كفاءة الرقابة على المشاريع بعد تفعيل مكتب إدارة المشاريع

انخفضت نسبة التأخير في المشاريع نتيجة المتابعة المنتظمة	250	0	3.59	.093	4.00	1.465	-.542	.154	-1.207	.307
ساهمت ممارسات المكتب في تحسين الالتزام بالميزانيات	250	0	3.57	.095	4.00	1.504	-.543	.154	-1.248	.307
عزز مكتب إدارة المشاريع الشفافية في تنفيذ المشاريع	250	0	3.52	.100	4.00	1.581	-.516	.154	-1.352	.307
أرى أن ممارسات مكتب إدارة المشاريع أسهمت في رفع كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية	250	0	3.57	.090	4.00	1.419	-.513	.154	-1.161	.307

جدول 1: التحليلات الإحصائية

• عمر المشاركين في التجربة

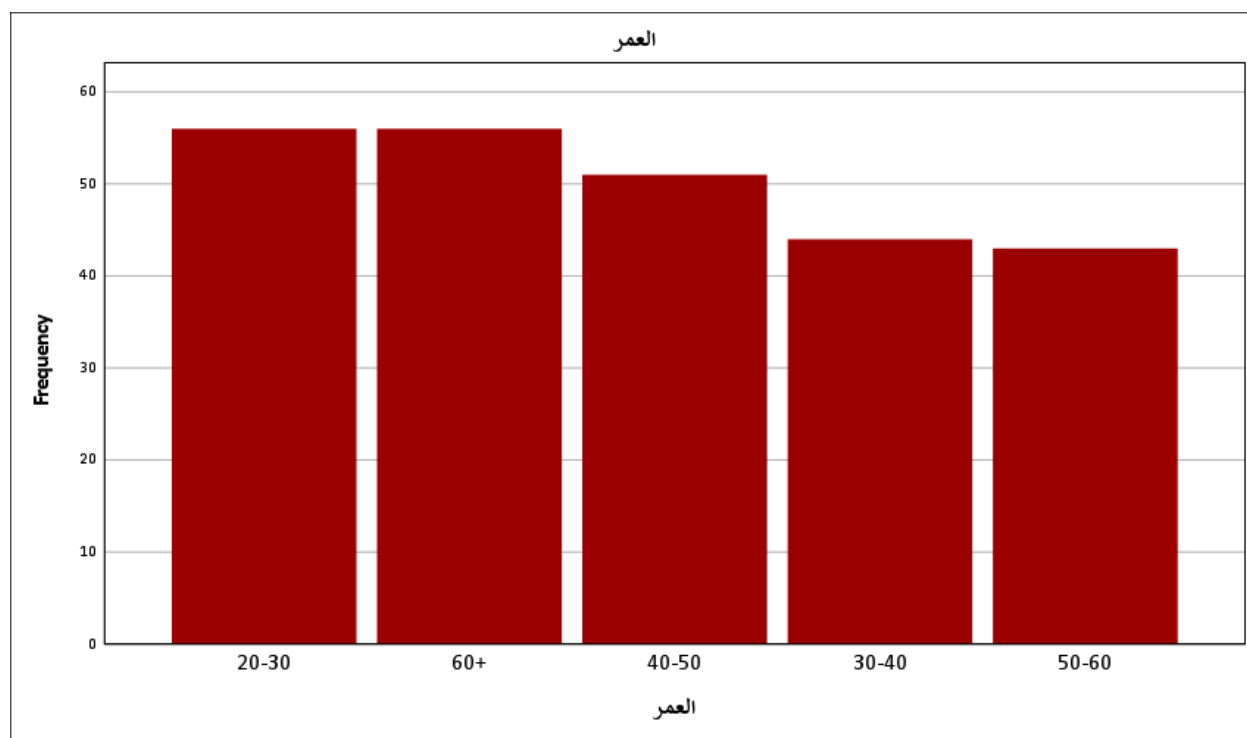
تتسم العينة بتوازن وتوزيع يكاد يكون مثالياً بين الفئات العمرية. لا سيطرة مطلقة لجيل واحد. الفئتان العمريتان (20-30 عاماً) و(ما فوق 60 عاماً) سجلتا النسبة ذاتها بواقع 22.4% لكل منهما. هذا التعادل الرقمي بين جيل الشباب "المندفع تقنياً" وجيل الخبراء "المخضرم إدارياً" يعزز من مصداقية النتائج؛ فالآراء الواردة في الدراسة لا تمثل وجهة نظر أحادية مرتبطة بسنوات الخبرة فقط، بل تعكس مزيجاً من الحيوية والخبرة الميدانية العميقة في وزارة النقل. بقية الفئات توزعت بنسب متقاربة جداً، حيث تراوحت بين 20.4% و17.2%. النتيجة واضحة. نحن أمام عينة تمثل الهيكل الوظيفي الحكومي بكافة مراحل الزمنية. هذا التنوع يقلل من احتمالية التحيز في تقييم ممارسات مكاتب إدارة المشاريع؛ فكل فئة تنظر إلى "الرقابة والمتابعة" من زاوية مختلفة، ومع ذلك يظهر الانسجام في التوزيع الإحصائي العام.

الاستقرار في هذه الأرقام يشير إلى نضج في اختيار العينة المستهدفة. لم تطغ فئة الشباب بنقص خبرتها، ولم ينفرد كبار السن بمقاومتهم المحتملة للتغيير الرقمي. وجود 56 مشاركاً من الفئة العمرية الشابة يقابله تماماً 56 مشاركاً من فئة ذوي الخبرة الطويلة؛ وهو ما يمنح الدراسة بعداً شمولياً. البيانات هنا لا تعبر عن فجوة أجيال. هي تعبر عن رؤية مؤسسية مشتركة باختلاف المراتب الوظيفية والخبرات التراكمية.

العمر				
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	

22.4	22.4	22.4	56	20-30	Valid
44.8	22.4	22.4	56	60+	
65.2	20.4	20.4	51	40-50	
82.8	17.6	17.6	44	30-40	
100.0	17.2	17.2	43	50-60	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 2: التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

• جنس المشاركين في التجربة

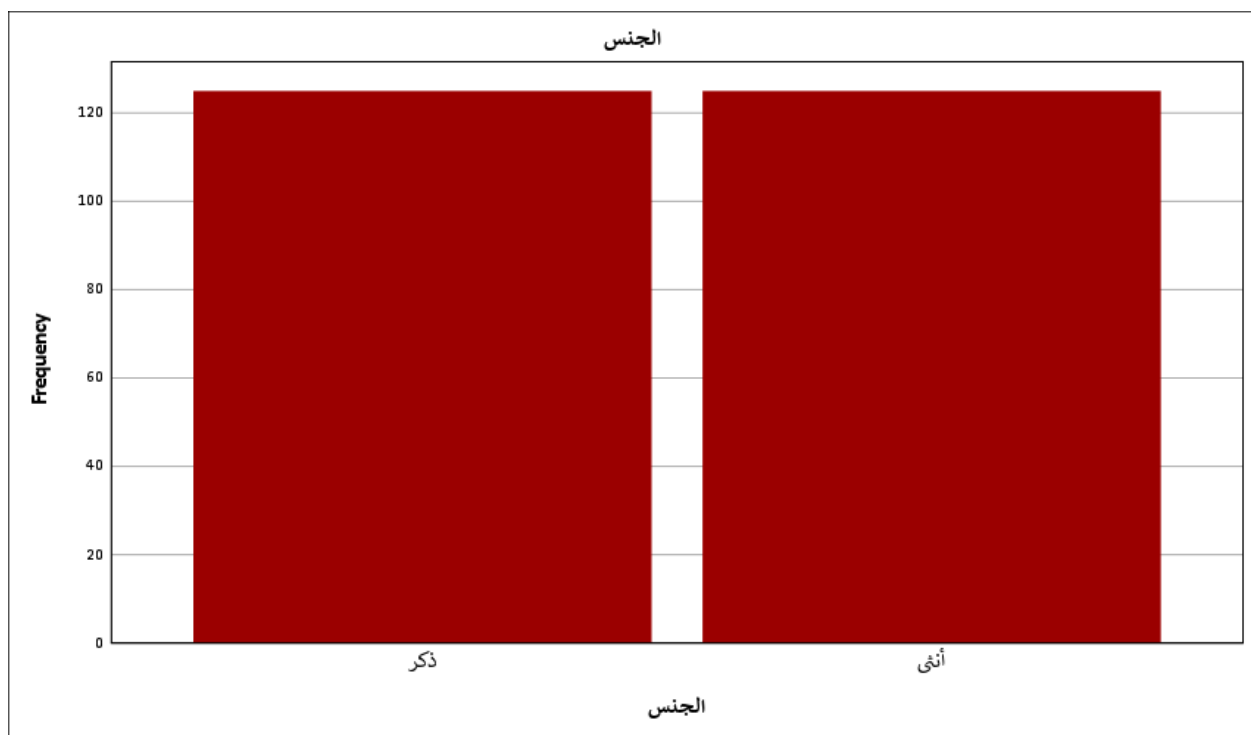
التطابق التام في توزيع العينة بين الجنسين يعكس حالة نادرة من التوازن الإحصائي؛ فقد انقسمت الاستجابات بنسبة 50% لكل من الذكور والإناث بواقع 125 فرداً لكل منهما. هذا التساوي ليس مجرد رقم مجرد. هو مؤشر على نضج سياسات الاستقطاب في وزارة النقل والخدمات اللوجستية وتوزيع الكوادر البشرية بعدالة في المكاتب الإدارية والفنية. انعدام التباين هنا

يمنح نتائج الدراسة ثقلًا موضوعيًا؛ فالنتائج المستخلصة حول ممارسات مكتب إدارة المشاريع (PMO) لا تعبر عن رؤية ذكورية مهيمنة على قطاع الهندسة والنقل، ولا تنحاز لمنظور نسوي في الإدارة المكتبية. بل هي رؤية موحدة تشكلت من تجارب متساوية في الميدان والمكتب على حد سواء.

هذه الدقة في التوزيع تضمن أن تقييم كفاءة الرقابة والمتابعة قد خضع لاختبار "الحياد الجندري". لم تطغَ وجهة نظر على أخرى. المتغيرات هنا ثابتة تماماً. يساعد هذا الثبات الباحث في عزل أثر الجنس عند تحليل المتغيرات التابعة؛ مما يجعل أي استنتاجات قادمة حول جودة التقارير أو الالتزام بالميزانيات نابعة من تجربة مهنية بحتة لا تتأثر بالتركيبة الديموغرافية للعينة. النتيجة تعزز من شمولية الدراسة وقدرتها على تعميم التوصيات داخل الوزارة.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
50.0	50.0	50.0	125	ذكر	Valid
100.0	50.0	50.0	125	أنثى	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 3: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

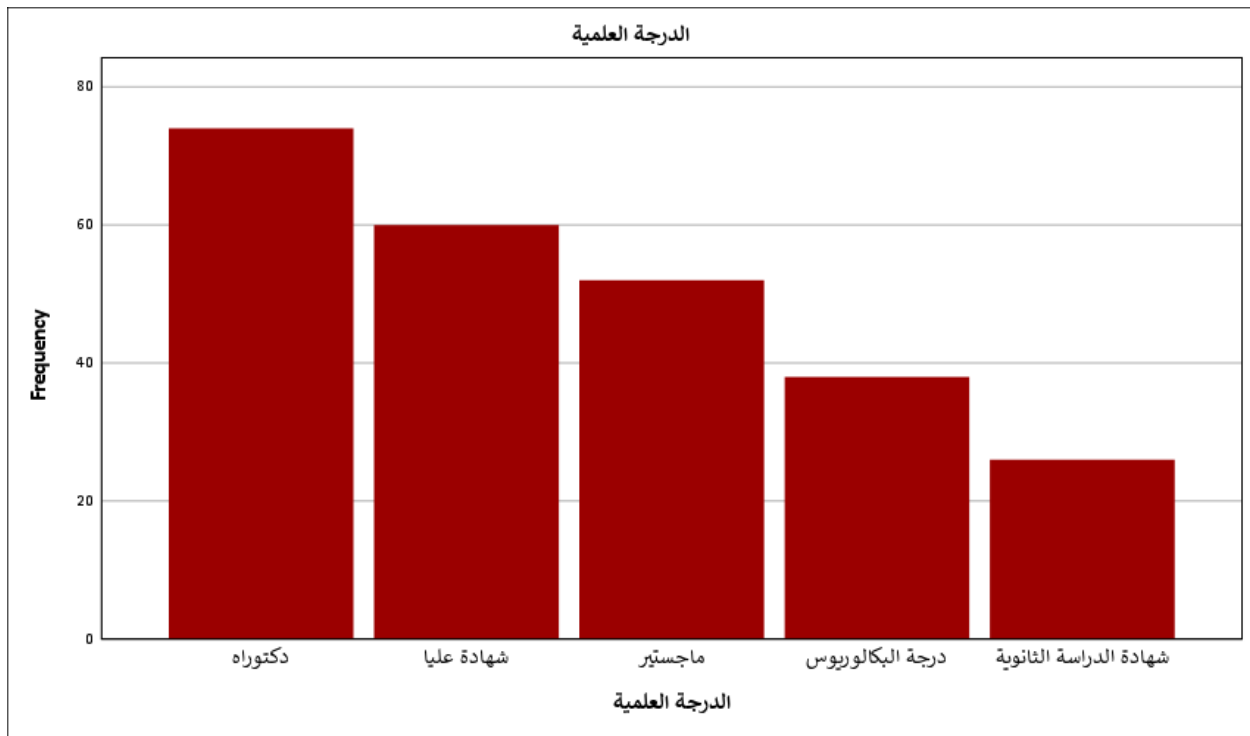
• الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

يهيمن أصحاب المؤهلات العليا على تكوين العينة بنسبة تتجاوز 74%؛ حيث استأثر حملة الدكتوراه بالمرتبة الأولى بواقع 29.6%، يليهم حملة الشهادات العليا والماجستير بنسبتي 24% و 20.8% على التوالي. هذا الثقل الأكاديمي ليس مجرد رقم إحصائي. هو مؤشر جوهري على أن التقييمات الواردة حول ممارسات مكتب إدارة المشاريع (PMO) صادرة عن كوادر تمتلك حصيلة معرفية تمكنها من نقد المنهجيات المعقدة والرقابة التقنية بوعي تام. انخفاض نسبة حملة البكالوريوس (15.2%) والثانوية (10.4%) لصالح الكفاءات الأكاديمية العليا يعزز من موثوقية الاستجابات؛ فالوزارة تعتمد بشكل واضح على نخب متعلمة في قيادة قطاع النقل والخدمات اللوجستية.

تنعكس هذه التركيبة التعليمية مباشرة على واقع العمليات؛ إذ يرفع وجود هذا العدد من حملة الدكتوراه والماجستير من سقف التوقعات تجاه مخرجات مكتب إدارة المشاريع. هؤلاء الخبراء لا يقبلون بأنظمة متابعة تقليدية. هم يبحثون عن تقارير تحليلية ومؤشرات أداء (KPIs) تتسق مع المعايير الدولية التي درسوها. بقاء نسبة الثانوية العامة في حدها الأدنى يقلل من احتمالية وجود سوء فهم للمصطلحات الإدارية الواردة في الاستبانة. نحن أمام عينة "نخبوية" بامتياز؛ مما يعني أن أي قصور في أنظمة الرقابة سيتم رصده بدقة متناهية من قبل هذه الفئات، وأي إشادة بكفاءة المتابعة تعني أن ممارسات المكتب قد اجتازت اختباراً نقدياً صعباً من كوادر مؤهلة علمياً.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
29.6	29.6	29.6	74	دكتوراه	Valid
53.6	24.0	24.0	60	شهادة عليا	
74.4	20.8	20.8	52	ماجستير	
89.6	15.2	15.2	38	درجة البكالوريوس	
100.0	10.4	10.4	26	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

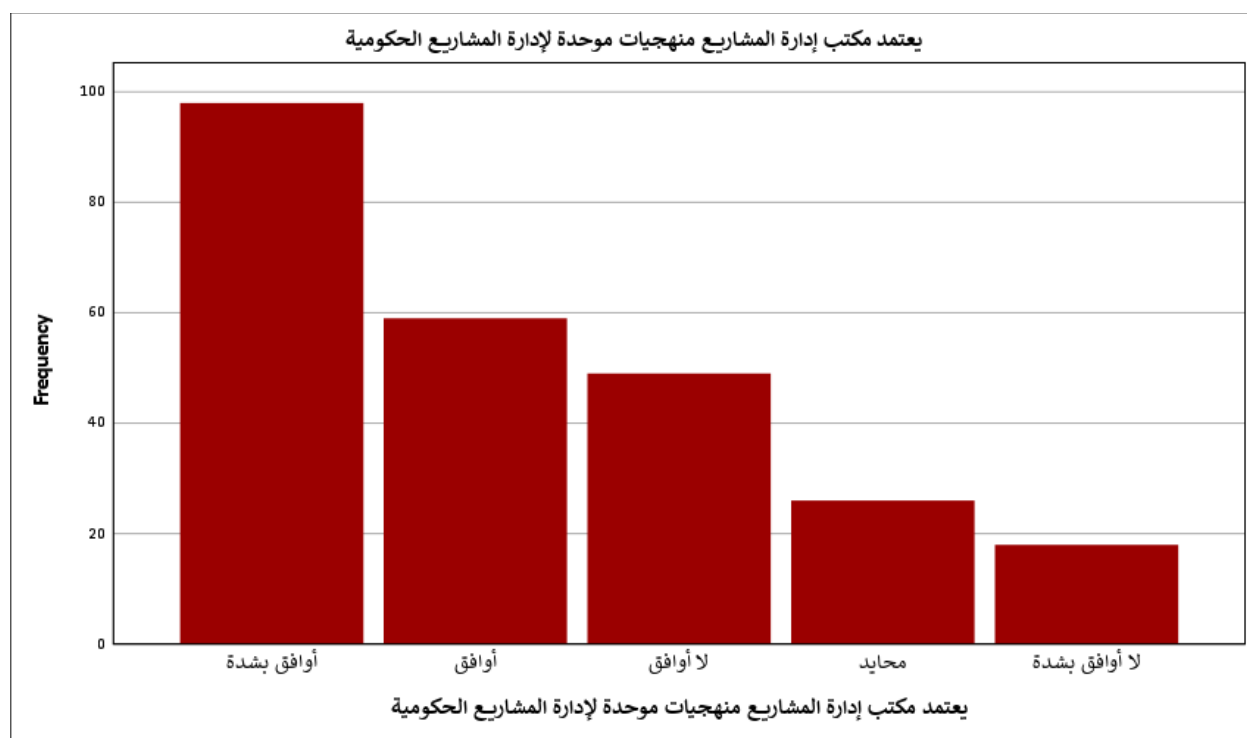
• يعتمد مكتب إدارة المشاريع منهجيات موحدة لإدارة المشاريع الحكومية

سجل خيار "أوافق بشدة" أعلى نسبة استجابة بواقع 39.2%، ما يعكس قناعة أولية ملموسة بوجود إطار عمل منهجي داخل الوزارة. الكتلة التصويتية المؤيدة (أوافق بشدة وأوافق) شكلت في مجموعها 62.8% من إجمالي العينة. هذه الأغلبية تؤكد أن مكتب إدارة المشاريع نجح في إرساء "لغة مشتركة" للعمل؛ وهو أمر حيوي لضمان تناغم الأداء بين مختلف الإدارات والقطاعات. توحيد المنهجيات يقلل من العشوائية الإدارية ويؤدي مباشرة إلى تحسين جودة المتابعة الفنية. لكن الصورة ليست وردية تماماً. وجود نسبة 19.6% ممن "لا يوافقون" يشير إلى وجود فئة لا تزال تعتمد على طرق عمل تقليدية أو لم تصلها المنهجيات المحدثة بشكل فعال.

التباين في الإجابات يكشف عن تحديات إجرائية محتملة في الميدان. 7.2% من المشاركين عبروا عن معارضة شديدة؛ بينما وقف 10.4% في منطقة الحياد. هذا الانقسام المحدود قد يعزى إلى طبيعة بعض المشاريع الحكومية الكبرى التي قد تتطلب مرونة تخرج عن نطاق القوالب الموحدة الجاهزة. إذا استمر هذا الرفض الضمني في بعض المستويات، فقد تضعف قدرة المكتب على فرض رقابة معيارية شاملة. النتيجة الإجمالية إيجابية، لكنها تضع عبئاً على إدارة المكتب لتعزيز حملات التوعية بجدوى هذه المنهجيات لتقليص حجم الفئة المعارضة وضمان شمولية التطبيق في كافة المشاريع اللوجستية.

يعتمد مكتب إدارة المشاريع منهجيات موحدة لإدارة المشاريع الحكومية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.2	39.2	39.2	98	أوافق بشدة	Valid
62.8	23.6	23.6	59	أوافق	
82.4	19.6	19.6	49	لا أوافق	
92.8	10.4	10.4	26	محايد	
100.0	7.2	7.2	18	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 5: التحليل الإحصائي لاعتماد مكتب إدارة المشاريع منهجيات موحدة لإدارة المشاريع الحكومية



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لاعتماد مكتب إدارة المشاريع منهجيات موحدة لإدارة المشاريع الحكومية

• يتم تطبيق معايير واضحة لمتابعة تقدم المشاريع

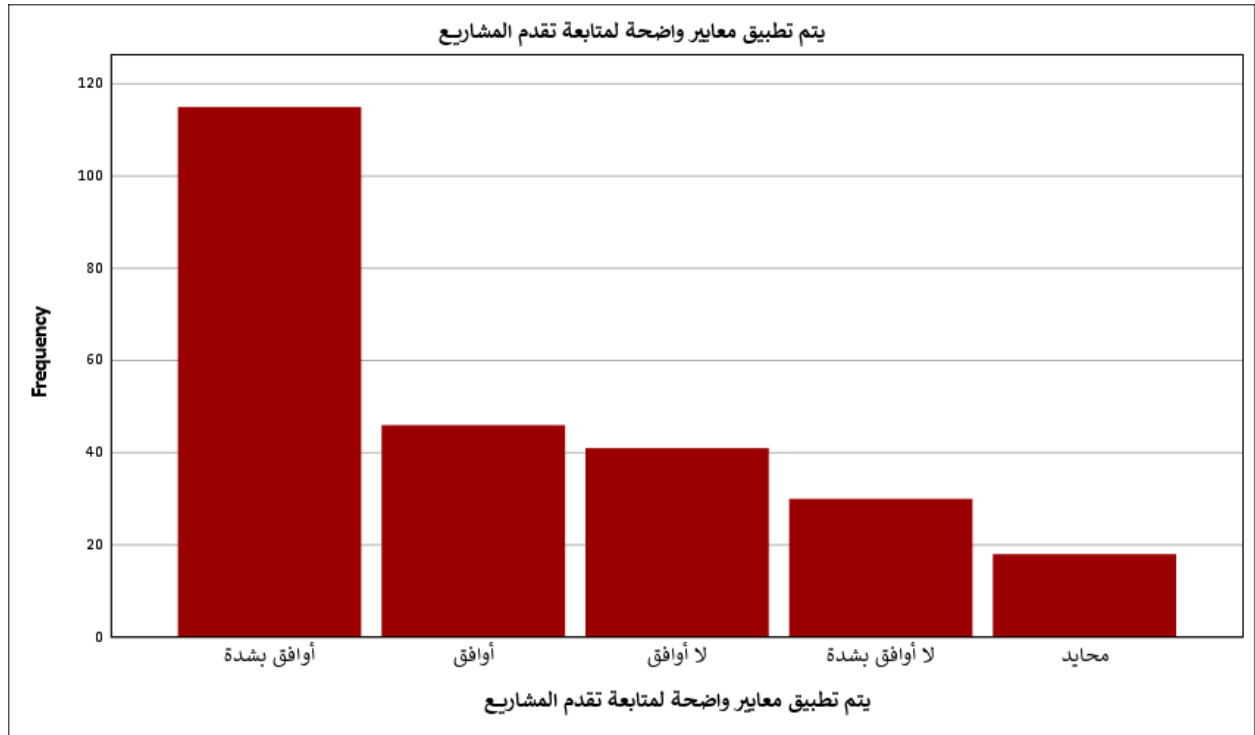
استحوذ خيار "أوافق بشدة" على النصيب الأكبر من استجابات المشاركين بنسبة بلغت 46%؛ وهي نتيجة تعطي دلالة قوية على وجود هيكل تنظيمي واضح لمعايير المتابعة داخل وزارة النقل. عندما نضيف إليها نسبة الموافقين (18.4%)، نجد أن ما يقارب

ثلاثي العينة يقرون بوضوح آليات تتبع التقدم. هذا التأييد المرتفع يشير إلى نجاح مكتب إدارة المشاريع في تحويل الخطط النظرية إلى معايير إجرائية ملموسة يفهمها الممارسون. الوضوح هنا هو حجر الزاوية؛ فبدون معايير محددة تصبح الرقابة مجرد عملية عشوائية لا يمكن قياسها أو البناء عليها لاتخاذ القرارات الإدارية.

رغم هذا التأييد، تبرز ممانعة غير مستهان بها تتمثل في 16.4% ممن "لا يوافقون" و12% ممن "لا يوافقون بشدة". هذه الأرقام تعكس تبايناً في وصول هذه المعايير أو تطبيقها على كافة مستويات المشاريع. قد يفسر هذا التباين بأن المعايير قد تكون واضحة في المشاريع الاستراتيجية الكبرى، بينما تعاني المشاريع التشغيلية الصغرى من ضبابية في أدوات المتابعة. عدم رضا 28.4% من العينة يستوجب إعادة النظر في قنوات تعميم هذه المعايير؛ فالفجوة بين "الموافقة الشديدة" و"المعارضة" تشير إلى عدم توحيد التجربة الرقابية بين جميع الكوادر الفنية في الوزارة.

يتم تطبيق معايير واضحة لمتابعة تقدم المشاريع					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
46.0	46.0	46.0	115	أوافق بشدة	Valid
64.4	18.4	18.4	46	أوافق	
80.8	16.4	16.4	41	لا أوافق	
92.8	12.0	12.0	30	لا أوافق بشدة	
100.0	7.2	7.2	18	محايد	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 6: التحليل الإحصائي لتطبيق معايير واضحة لمتابعة تقدم المشاريع



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لتطبيق معايير واضحة لمتابعة تقدم المشاريع

• يساهم توحيد الإجراءات في تقليل التباين بين المشاريع

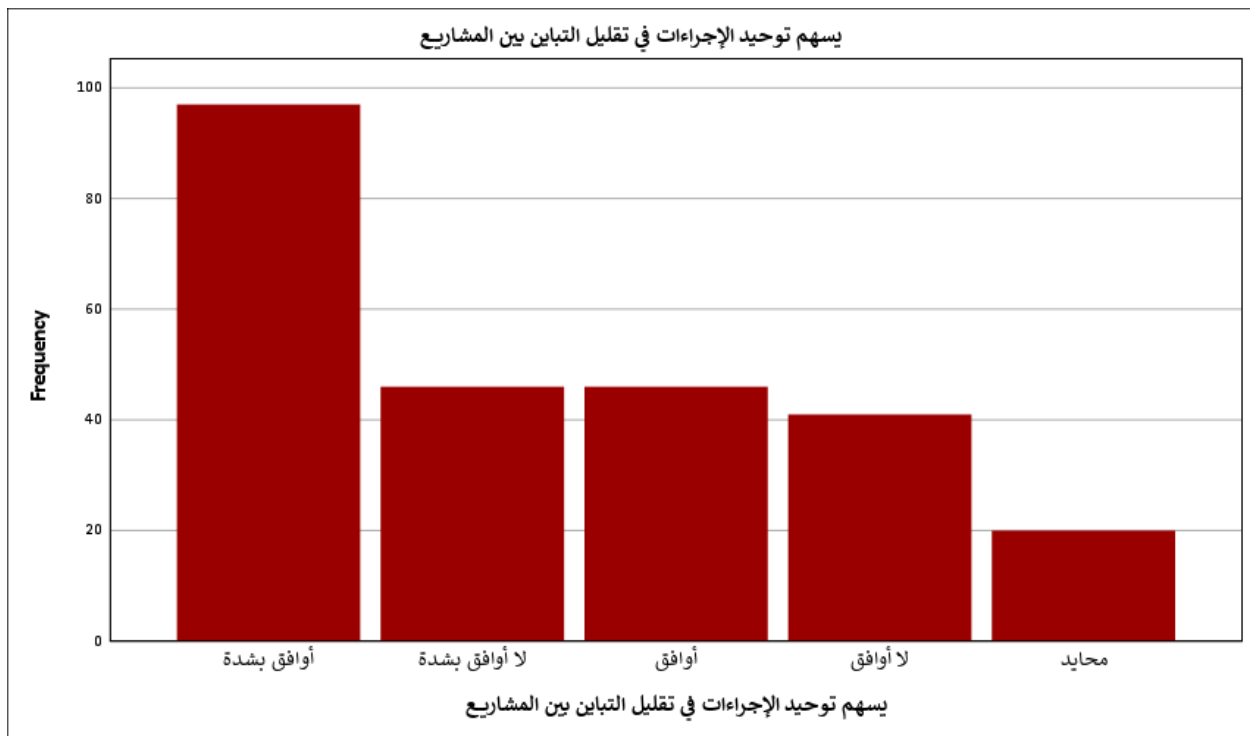
لم يسجل أي خيار نسبة غياب كاملة، إلا أن منطقة "الحياد" كانت الأقل تمثيلاً بنسبة 8%؛ مما يثني بوضوح موقف العينة تجاه قضية توحيد الإجراءات. حصص خيار "أوافق بشدة" المركز الأول بنسبة 38.8%، وهو ما يعكس إدراكاً عميقاً لدى شريحة واسعة بجدوى الممارسات المعيارية في ضبط التردد الإداري. توحيد الإجراءات ليس ترفاً تنظيمياً في وزارة النقل. هو الأداة الفعالة لمواجهة تفاوت الأداء بين المشاريع المتباعدة جغرافياً وفنياً. وفي تساوي نسبي "أوافق" و "لا أوافق بشدة" عند 18.4% لكل منهما. هذا الانقسام يشير إلى تباين جوهري في الرؤية الميدانية. يبدو أن هناك جهة تعتقد أن "القولبة" الزائدة قد تعيق المرونة المطلوبة في المشاريع اللوجستية المعقدة، بينما ترى جهة أخرى أن المعيارية هي صمام الأمان الوحيد للرقابة.

يعزز هذا التردد الرقمي وجود قناعة لدى 16.4% ممن "لا يوافقون" بأن التباين بين المشاريع قد لا يحل بمجرد توحيد الأوراق والنماذج. مجموع المعارضين (بمستوياته) يصل إلى 34.8%؛ وهي كتلة حرجية لا يمكن تجاهلها عند تصميم سياسات مكتب إدارة المشاريع (PMO). قد يكون السبب في هذا التباين هو طبيعة المشاريع ذاتها؛ فالمشاريع الإنشائية تختلف في مساراتها عن مشاريع الأنظمة التقنية أو خدمات النقل. التمسك بالمركزية الإجرائية دون مراعاة هذه الفروقات قد يؤدي إلى مقاومة تنظيمية تؤثر سلباً على تدفق البيانات الرقابية من الميدان إلى الإدارة العليا. النتيجة تفرض ضرورة إيجاد توازن بين "التوحيد" و "الخصوصية"

لضمان قبول أوسع لهذه الممارسات.

يسهم توحيد الإجراءات في تقليل التباين بين المشاريع					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	97	38.8	38.8	38.8	Valid
لا أوافق بشدة	46	18.4	18.4	57.2	
أوافق	46	18.4	18.4	75.6	
لا أوافق	41	16.4	16.4	92.0	
محايد	20	8.0	8.0	100.0	
Total	250	100.0	100.0		

جدول 7 : التحليل الإحصائي لمساهمة توحيد الإجراءات في تقليل التباين بين المشاريع



شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لمساهمة توحيد الإجراءات في تقليل التباين بين المشاريع

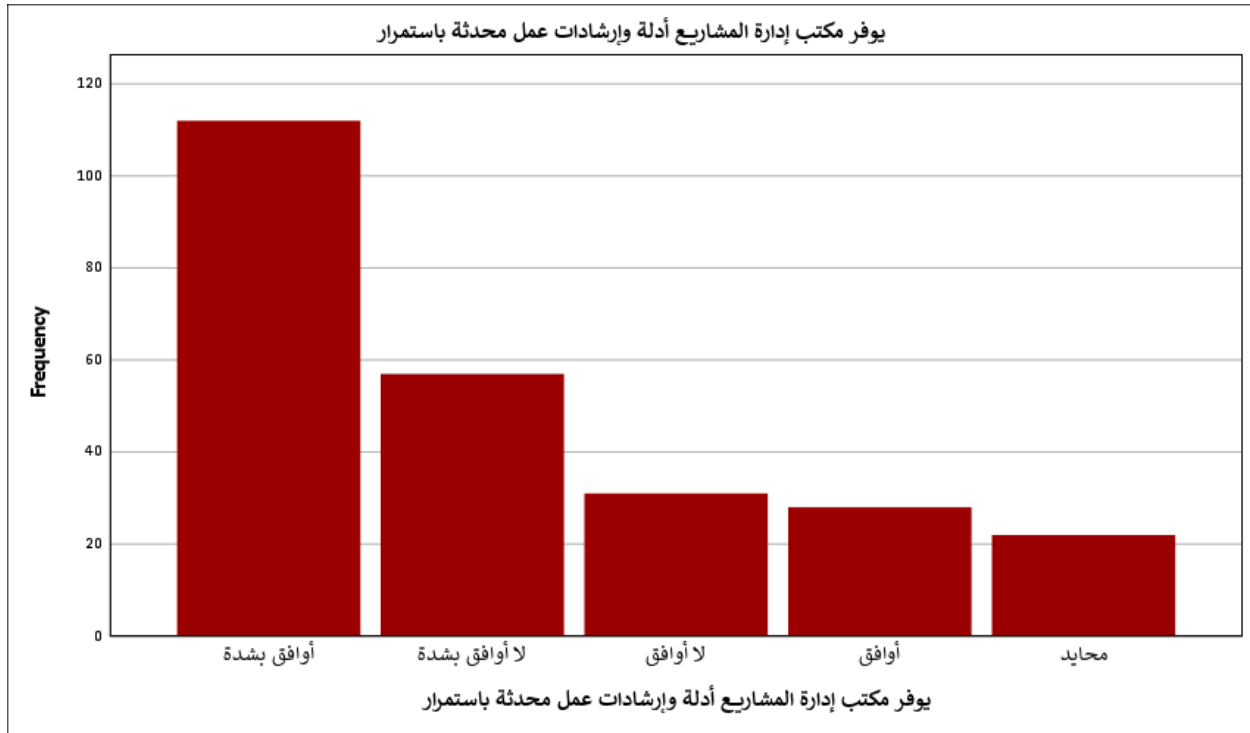
• يوفر مكتب إدارة المشاريع أدلة وإرشادات عمل محدثة باستمرار

انحازت الكتلة التصويتية الكبرى لخيار "أوافق بشدة" بنسبة 44.8%؛ ما يعطي مؤشراً إيجابياً حول الجهد التوثيقي الذي يبذله مكتب إدارة المشاريع بوزارة النقل. توفير الأدلة المحدثة ليس مجرد إجراء روتيني؛ بل هو المرجع الذي يستند إليه مديرو المشاريع عند مواجهة تعقيدات تنفيذية في الميدان. لكن البيانات تكشف عن شرح واضح في الرؤية؛ إذ جاء خيار "لا أوافق بشدة" في المرتبة الثانية بنسبة 22.8%، وهي نسبة مرتفعة ومقلقة في آن واحد. وجود هذه الفجوة يشير إلى وجود خلل في "قنوات التوزيع" أو "سرعة التحديث"؛ فبينما تصل النسخ المحدثة لقطاعات معينة، يبدو أن قطاعات أخرى لا تزال تعمل بأدلة قديمة أو لم تطلع على التحديثات الأخيرة أصلاً.

هذا التناقض بين المؤيدين والمعارضين بشدة يضعف من كفاءة الرقابة الموحدة. عندما لا تتوفر مرجعية موحدة ومحدثة للجميع، يصبح لكل إدارة "اجتهادها الخاص" في المتابعة؛ مما يؤدي إلى تضارب في التقارير المرفوعة للإدارة العليا. نسبة الراضين (بمستوييه) والتي تقترب من 35% تعني أن ثلث الكادر الفني قد يواجه صعوبات في فهم التوقعات المطلوبة منه من قبل مكتب إدارة المشاريع. النتيجة تستدعي تحركاً عاجلاً ليس فقط لتحديث الأدلة، بل لضمان وصولها وتدريب الموظفين عليها في كافة المواقع اللوجستية؛ لتلافي أي قصور في الأداء ناتج عن غياب المعلومة الإجرائية الصحيحة.

يوفر مكتب إدارة المشاريع أدلة وإرشادات عمل محدثة باستمرار					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
44.8	44.8	44.8	112	أوافق بشدة	Valid
67.6	22.8	22.8	57	لا أوافق بشدة	
80.0	12.4	12.4	31	لا أوافق	
91.2	11.2	11.2	28	أوافق	
100.0	8.8	8.8	22	محايد	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 8: التحليل الإحصائي لتوفير مكتب إدارة المشاريع أدلة وإرشادات عمل محدثة باستمرار



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لتوفير مكتب إدارة المشاريع أدلة وإرشادات عمل محدثة باستمرار

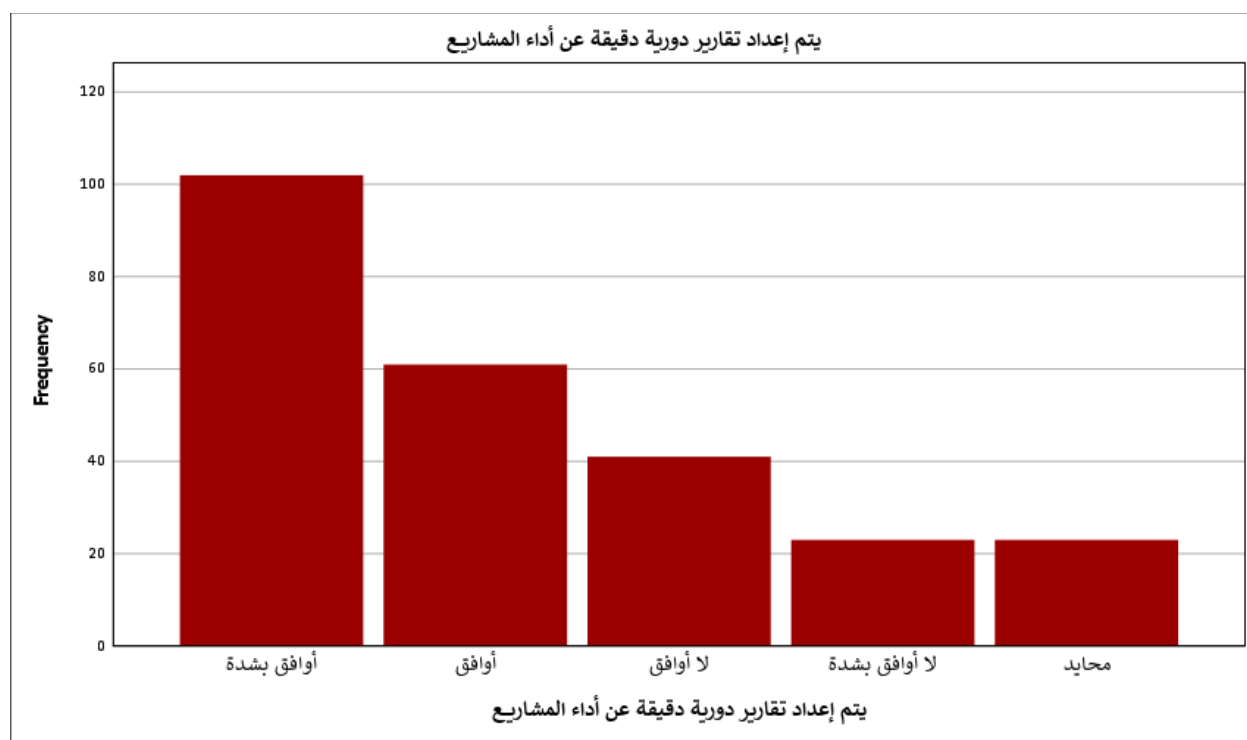
• يتم إعداد تقارير دورية دقيقة عن أداء المشاريع

تبرز فجوة إحصائية بين تيار الأغلبية الذي يقر بدقة التقارير الدورية وبين فئة المعارضة التي لا تزال ترى نقصاً في جودة المحتوى المعلوماتي المرفوع؛ إذ حصل خيار "أوافق بشدة" على 40.8% من الاستجابات. هذه النسبة هي الأعلى في الجدول. عندما نقرنها بنسبة "أوافق" (24.4%)، نجد أن 65.2% من العينة يلمسون انضباطاً في دورية التقارير داخل وزارة النقل والخدمات اللوجستية. الانضباط في إعداد التقارير هو العمود الفقري لعملية المتابعة. دون بيانات دقيقة وموقوتة، تفقد الرقابة قدرتها على كشف الانحرافات قبل فوات الأوان.

وفي وجود نسبة رفض إجمالية تصل إلى 25.6% (بمستوي لا أوافق ولا أوافق بشدة)؛ بينما وقف 9.2% في منطقة الحياد. هذا التباين يشير إلى أن "الدقة" قد تكون نسبية وتتأثر بنوع المشروع أو الإدارة التي تصدر التقرير. قد يرى بعض الممارسين أن التقارير الحالية شكلية أو تفتقر إلى العمق التحليلي المطلوب لاتخاذ قرارات تصحيحية واضحة. استمرار هذه النسبة المعارضة قد يضعف موثوقية لوحات البيانات (Dashboards) في الوزارة؛ مما يحتم ضرورة مراجعة آليات التحقق من صحة البيانات الميدانية لضمان أن ما يرفع في التقارير يعكس الواقع الفني للمشاريع بدقة متناهية.

يتم إعداد تقارير دورية دقيقة عن أداء المشاريع					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.8	40.8	40.8	102	أوافق بشدة	Valid
65.2	24.4	24.4	61	أوافق	
81.6	16.4	16.4	41	لا أوافق	
90.8	9.2	9.2	23	لا أوافق بشدة	
100.0	9.2	9.2	23	محايد	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 9: التحليل الإحصائي لإعداد تقارير دورية دقيقة عن أداء المشاريع



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لإعداد تقارير دورية دقيقة عن أداء المشاريع

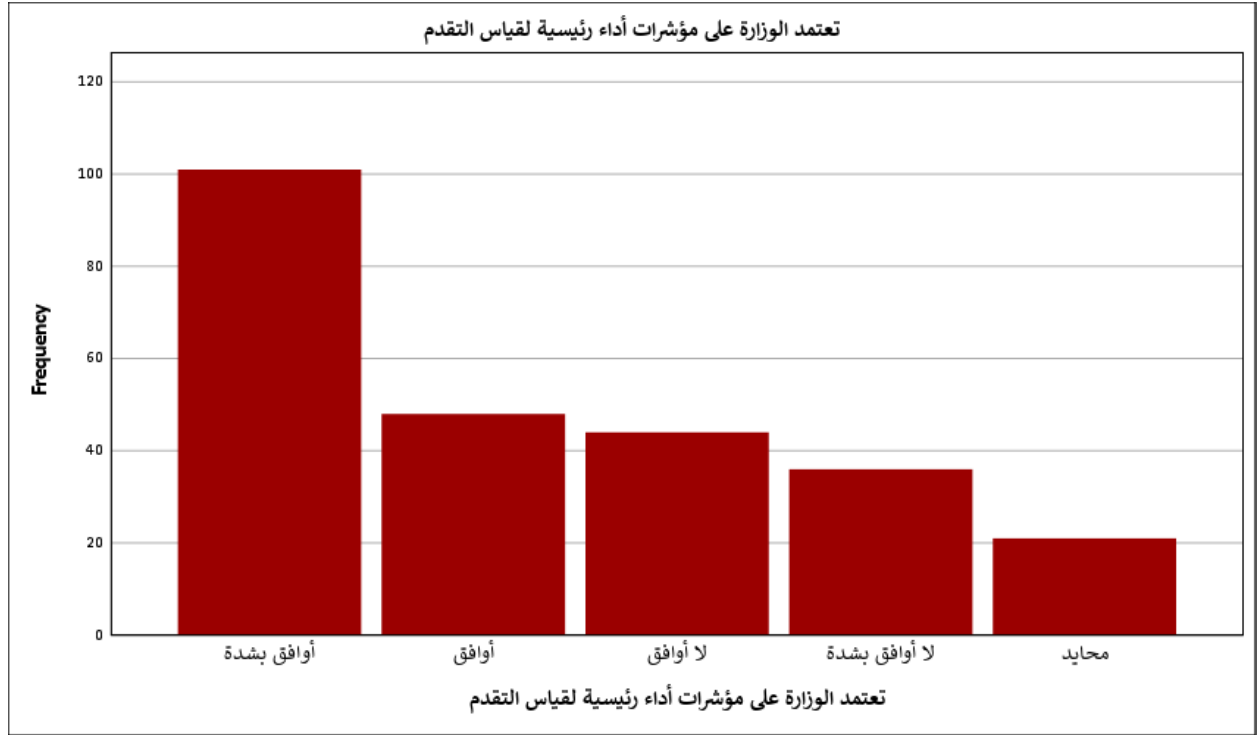
• تعتمد الوزارة على مؤشرات أداء رئيسية لقياس التقدم

سجل خيار "محايد" أقل نسبة في هذا البند بواقع 8.4%؛ بينما ذهبت الكتلة الأكبر نحو التأييد الشديد بنسبة 40.4%. هذا الانقسام في الآراء يوضح أن مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ليست مجرد مصطلح نظري في أروقة وزارة النقل، بل هي أداة رقابية ملموسة يشعر بوجودها الموظفون. عندما يقترب مجموع الموافقين من 60%، فهذا يعني نجاحاً جزئياً لمكتب إدارة المشاريع في مؤسسة عملية قياس التقدم. الاعتماد على الأرقام بدلاً من التقديرات الشخصية يعزز موضوعية الرقابة؛ لكن وجود 17.6% ممن "لا يوافقون" و14.4% ممن "لا يوافقون بشدة" يطرح تساؤلات جدية حول جودة هذه المؤشرات أو مدى شموليتها لجميع أنواع المشاريع.

يبدو أن هناك فئة ترى أن المؤشرات الحالية قد لا تعكس الواقع الميداني بدقة، أو ربما تعاني من صعوبة في عملية القياس ذاتها. هذا التباين، الذي يمثل قرابة ثلث العينة، قد يؤدي إلى ضعف في موثوقية قرارات المتابعة؛ فالمؤشر الذي لا يحظى بقبول الممارسين قد يتحول إلى عبء إداري بدلاً من كونه أداة تطوير. النتيجة تشير إلى أن الوزارة بحاجة إلى مراجعة دورية لهذه المؤشرات لضمان مواءمتها مع التحديات اللوجستية المتغيرة؛ فالفجوة الرقمية بين "أوافق بشدة" و"لا أوافق بشدة" تعكس تفاوتاً في نضج ثقافة القياس بين الإدارات المختلفة داخل المنظومة.

تعتمد الوزارة على مؤشرات أداء رئيسية لقياس التقدم					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	101	40.4	40.4	40.4	Valid
أوافق	48	19.2	19.2	59.6	
لا أوافق	44	17.6	17.6	77.2	
لا أوافق بشدة	36	14.4	14.4	91.6	
محايد	21	8.4	8.4	100.0	
Total	250	100.0	100.0		

جدول 10: التحليل الإحصائي لاعتماد الوزارة على مؤشرات أداء رئيسية لقياس التقدم



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لاعتماد الوزارة على مؤشرات أداء رئيسية لقياس التقدم

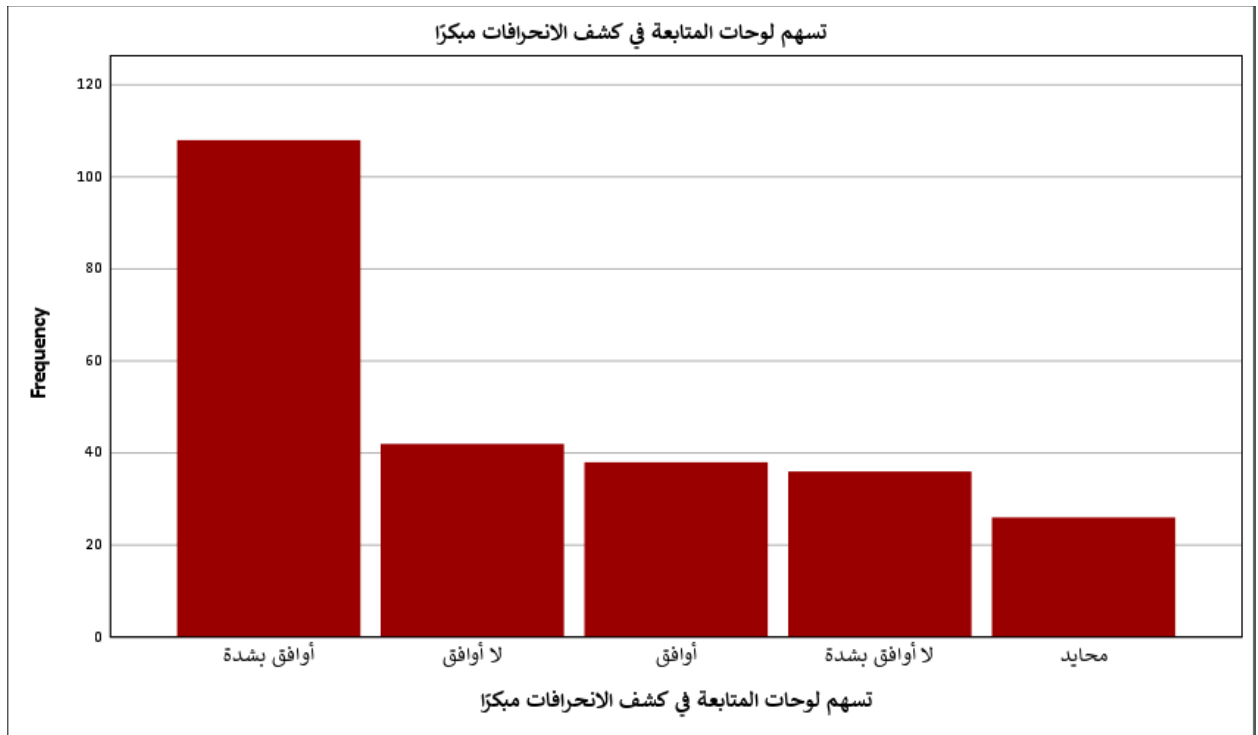
• تسهم لوحات المتابعة في كشف الانحرافات مبكراً

نحو 43.2% من المشاركين أيدوا بشدة دور لوحات المتابعة (Dashboards) في رصد الانحرافات قبل تفاقمها؛ وهي النتيجة الأعلى التي تعكس ثقة قطاع واسع بوزارة النقل في أدوات الرؤية البصرية للبيانات. عندما تصمم هذه اللوحات بشكل صحيح، فإنها تختصر الوقت المهدور في قراءة التقارير النصية الطويلة وتسمح لصناع القرار بالتدخل اللحظي. هذا الإقرار بأهمية "الإنذار المبكر" يبرهن على نجاح مكتب إدارة المشاريع في مؤسسة رقابة استباقية تعتمد على وضوح المؤشرات؛ فسرعة كشف الخلل في مشاريع الطرق أو الخدمات اللوجستية قد تعني توفير ملايين الريالات ومنع تعثر الجداول الزمنية.

وفي توزّع بقية الآراء بشكل متردد؛ حيث عارضت فتناً "لا أوافق" و "لا أوافق بشدة" الفكرة بنسبة إجمالية وصلت إلى 31.2%. هذا المستوى من المعارضة، مقارنة بنسبة "أوافق" التي لم تتجاوز 15.2%، يشير إلى وجود تحديات تقنية أو إجرائية ملموسة. ربما تعاني هذه اللوحات من تأخر في تحديث البيانات الميدانية، مما يجعلها أداة لرصد "ما حدث" بدلاً من التنبؤ "بما سيحدث". ثلث العينة تقريباً لا يلمس الأثر الاستباقي لهذه اللوحات؛ وهذا يعني أن الفجوة ليست في توفر التقنية، بل في دقة تغذيتها بالبيانات الحية من مواقع العمل. النتيجة تتطلب تحسيناً في الربط بين الواقع الميداني والمنصات الرقمية لضمان أن تصبح هذه اللوحات وسيلة حقيقية لاتخاذ القرار، لا مجرد استعراض بصري للمعلومات.

تسهم لوحات المتابعة في كشف الانحرافات مبكراً					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	43.2	43.2	43.2	108	أوافق بشدة
	60.0	16.8	16.8	42	لا أوافق
	75.2	15.2	15.2	38	أوافق
	89.6	14.4	14.4	36	لا أوافق بشدة
	100.0	10.4	10.4	26	محايد
		100.0	100.0	250	Total

جدول 11: التحليل الإحصائي لمساهمة لوحات المتابعة في كشف الانحرافات مبكراً



شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لمساهمة لوحات المتابعة في كشف الانحرافات مبكراً

• يتم استخدام أنظمة إلكترونية لمتابعة حالة المشاريع

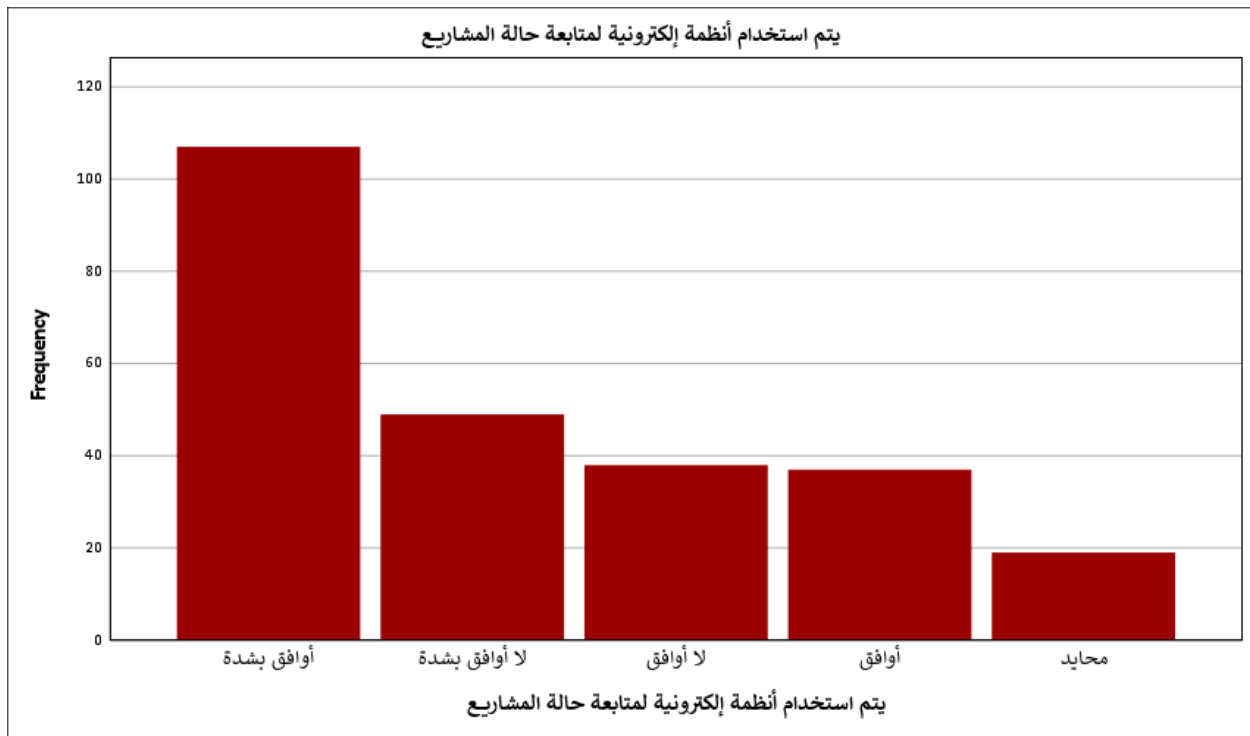
تظهر البيانات انقساماً في تجربة الموظفين مع الرقمنة داخل الوزارة؛ حيث تتركز الاستجابات في طرفي النقيض بشكل يثير التساؤل. حصد خيار "أوافق بشدة" المركز الأول بنسبة 42.8%، بينما جاء خيار "لا أوافق بشدة" في المرتبة الثانية مباشرة بنسبة

19.6%. هذا التباين الكبير يوحي بأن استخدام الأنظمة الإلكترونية لمتابعة المشاريع ليس ممارسة موحدة وشاملة لكافة قطاعات وزارة النقل والخدمات اللوجستية. يبدو أن هناك إدارات قطعت شوطاً كبيراً في التحول الرقمي، بينما لا تزال أطراف أخرى تعتمد على آليات يدوية أو أنظمة بدائية لا تلي تطلعات الكادر الفني. الفجوة الرقمية هنا قد تعيق توفر رؤية شاملة وفورية لأداء المشاريع على مستوى الوزارة بالكامل.

يؤكد هذا التردد الإحصائي أن نسبة المعارضين (بمستوياته) التي تقترب من 35% ليست مجرد رقم عابر؛ بل هي إنذار بوجود عوائق في تبني الأنظمة الإلكترونية أو ربما ضعف في تدريب المستخدمين عليها. التزام 14.8% فقط بخيار "أوافق" يعزز فكرة أن القناعة بفاعلية هذه الأنظمة مهتزة لدى شريحة غير مستهان بها. إذا لم يتم توحيد المنصات الرقمية وربطها بكافة المواقع الميدانية، ستظل البيانات الرقابية عرضة للخطأ البشري والتأخير. النتيجة تفرض ضرورة مراجعة البنية التحتية التقنية لضمان شمولية المتابعة الإلكترونية؛ فكفاءة الرقابة في العصر الحالي ترتبط ارتباطاً عضوياً بمدى نضج الأنظمة المستخدمة وقدرتها على توفير بيانات حية وموثوقة.

يتم استخدام أنظمة إلكترونية لمتابعة حالة المشاريع					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.8	42.8	42.8	107	أوافق بشدة	Valid
62.4	19.6	19.6	49	لا أوافق بشدة	
77.6	15.2	15.2	38	لا أوافق	
92.4	14.8	14.8	37	أوافق	
100.0	7.6	7.6	19	محايد	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 12: التحليل الإحصائي لاستخدام أنظمة إلكترونية لمتابعة حالة المشاريع



شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لاستخدام أنظمة إلكترونية لمتابعة حالة المشاريع

• يقدم مكتب إدارة المشاريع توصيات مبنية على بيانات دقيقة

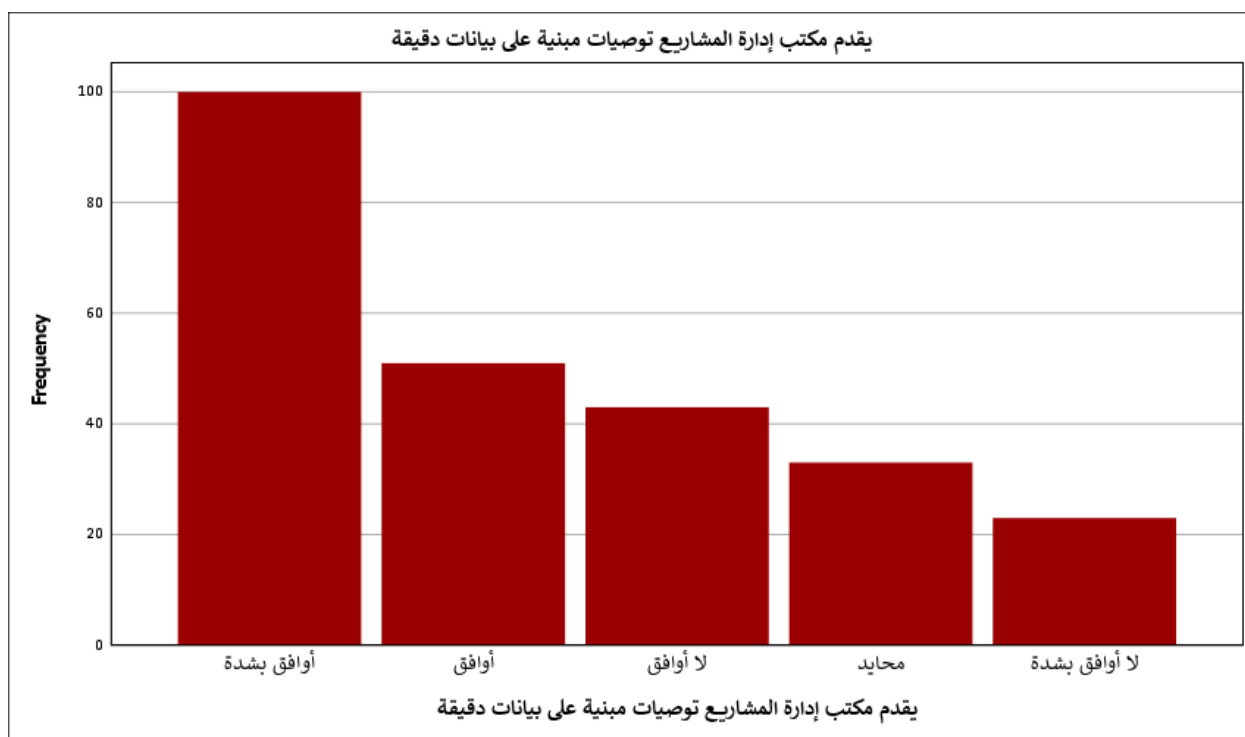
سجل خيار "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بواقع 100 استجابة؛ وهو ما يمثل 40% من العينة. هذه النسبة تعطي مؤشراً إيجابياً على نجاح مكتب إدارة المشاريع بوزارة النقل في التحول من دور "راصد البيانات" إلى دور "مستشار القرار". عندما يقترن ذلك بنسبة "أوافق" (20.4%)، نجد أن أغلبية المشاركين يثقون في مخرجات المكتب التوجيهية. الثقة في دقة البيانات هي الوقود الحقيقي لعملية الرقابة؛ فالتوصيات التي يبنيها المكتب ليست مجرد اجتهادات شخصية، بل هي نتاج تحليل منهجي للواقع الميداني للمشاريع الحكومية. هذا النوع من الإدارة المعتمدة على الأدلة يقلل من احتمالية اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة قد تكلف ميزانية الوزارة الكثير من الهدر الزمني والمالي.

على النقيض من ذلك، تظهر منطقة "الحياد" بنسبة 13.2% إضافة إلى 17.2% ممن "لا يوافقون". هذا التردد أو المعارضة يعكس فجوة في المصداقية لدى شريحة تقترب من ثلث العينة. قد يعود السبب في ذلك إلى تأخر وصول التوصيات في التوقيت المناسب، أو ربما تعارضها مع الواقع التشغيلي الذي يواجهه مهندسو المواقع. تظل نسبة 9.2% الراضة بشدة إنذاراً بوجود خلل في جودة البيانات المغذية للمكتب في بعض القطاعات؛ فالرقابة لا تكتمل كفاءتها إلا إذا شعر الممارس أن التوصية الصادرة من المكتب تعكس معاناته الحقيقية في المشروع وتقدم حلولاً قابلة للتطبيق. غياب هذا الشعور لدى البعض قد يؤدي إلى تجاهل توجيهات

المكتب، مما يفرغ عملية المتابعة من قيمتها الجوهرية.

يقدم مكتب إدارة المشاريع توصيات مبنية على بيانات دقيقة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.0	40.0	40.0	100	أوافق بشدة	Valid
60.4	20.4	20.4	51	أوافق	
77.6	17.2	17.2	43	لا أوافق	
90.8	13.2	13.2	33	محايد	
100.0	9.2	9.2	23	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 13: التحليل الإحصائي لتقديم مكتب إدارة المشاريع توصيات مبنية على بيانات دقيقة



شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لتقديم مكتب إدارة المشاريع توصيات مبنية على بيانات دقيقة

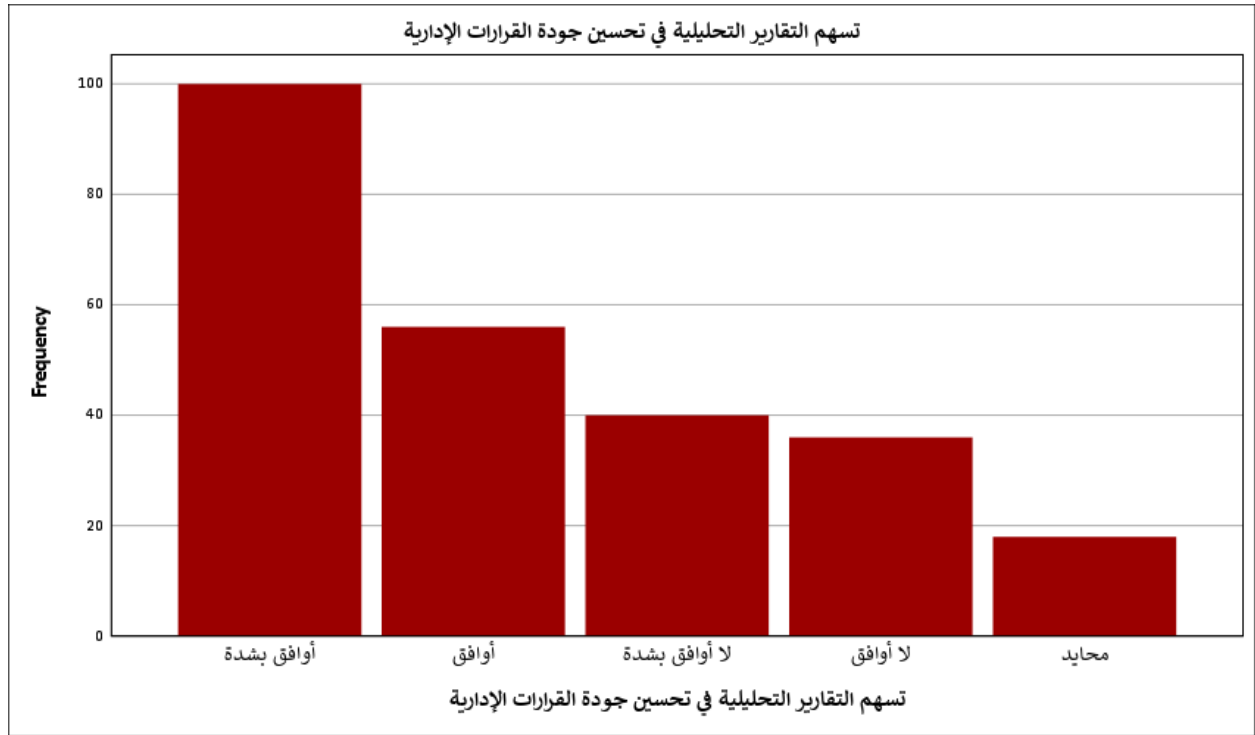
• تسهم التقارير التحليلية في تحسين جودة القرارات الإدارية

يؤيد 40% من عينة الدراسة بقوة قدرة التقارير التحليلية لمكتب إدارة المشاريع على الارتقاء بجودة القرار الإداري بوزارة النقل؛ وهي النتيجة المتصدرة التي تعزز القيمة المضافة لبيانات المكتب في هرم السلطة التنفيذية. عندما تقتزن هذه القناة بنسبة 22.4% من الموافقين، يتضح أن ثلثي المشاركين يلمسون أثراً حقيقياً للتحليل الإحصائي والفني في تقليل التخمين والارتجال عند معالجة تعثر المشاريع. تحويل البيانات الصماء إلى رؤى تحليلية يمنح القيادات قدرة على استشراف الأزمات المالية والفنية قبل وقوعها؛ مما يجعل الرقابة والمتابعة أدوات استثمارية وليست مجرد إجراءات تصحيحية عبثية.

تنبئنا الأرقام المعارضة بوجود تحديات تشغيلية لا تزال قائمة؛ حيث شكل الراضون (بمستوي لا أوافق ولا أوافق بشدة) نسبة 30.4% من الإجمالي. هذا الرفض ليس عفويًا. ربما يعكس استياءً من تعقيد التقارير أو عدم ملاءمتها لسرعة اتخاذ القرار المطلوب في الميدان اللوجستي. وجود 16% من العينة يعارضون بشدة يشير إلى أن الفجوة المعلوماتية لا تزال تحجب فوائد هذه التقارير عن بعض الإدارات. غياب القناة لدى هذه الفئة قد يعطل تدفق المعلومات المرتدة من الميدان؛ فإذا لم يؤمن المدير بأن التقرير سيخدم قراره، فقد يقل اهتمامه بدقة البيانات المدخلة أصلاً، مما يضعف كفاءة منظومة الرقابة بأكملها.

تسهم التقارير التحليلية في تحسين جودة القرارات الإدارية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.0	40.0	40.0	100	أوافق بشدة	Valid
62.4	22.4	22.4	56	أوافق	
78.4	16.0	16.0	40	لا أوافق بشدة	
92.8	14.4	14.4	36	لا أوافق	
100.0	7.2	7.2	18	محايد	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 14: التحليل الإحصائي لمساهمة التقارير التحليلية في تحسين جودة القرارات الإدارية



شكل توضيحي 13: التمثيل البياني لمساهمة التقارير التحليلية في تحسين جودة القرارات الإدارية

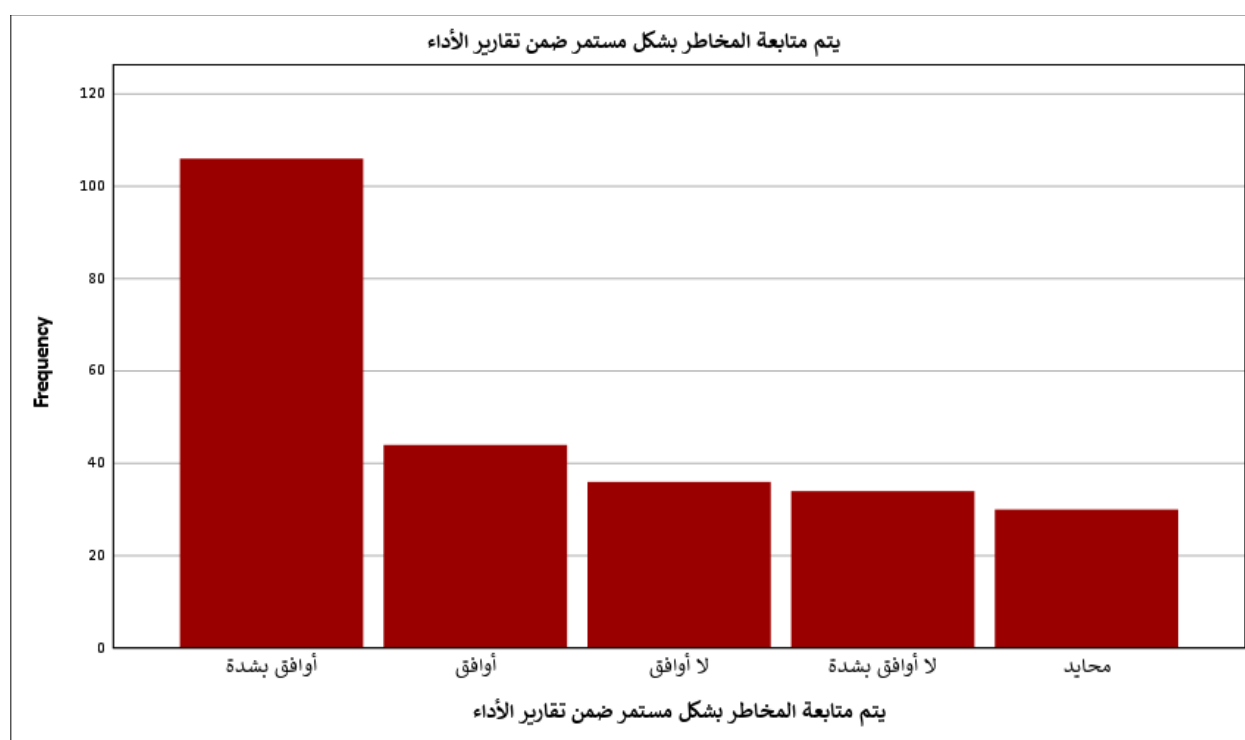
- يتم متابعة المخاطر بشكل مستمر ضمن تقارير الأداء

حصد خيار "أوافق بشدة" المركز الأول بنسبة 42.4%؛ وهي نتيجة تعكس إدراكاً متنامياً داخل وزارة النقل والخدمات اللوجستية بأهمية دمج إدارة المخاطر في صلب تقارير الأداء الدورية. عندما نضم إليها نسبة الموافقين (17.6%)، يتضح أن 60% من العينة يلمسون تحولاً في ثقافة المتابعة من الرصد التاريخي لما حدث إلى التحليل الاستباقي لما قد يحدث. هذه الممارسة تعد ركيزة أساسية في حماية المشاريع الحكومية من التعثر المفاجئ. وجود المخاطر ضمن تقرير الأداء يعني أن مكتب إدارة المشاريع (PMO) لا يكتفي بمراقبة الجداول الزمنية فحسب، بل يضع صانع القرار أمام احتمالات التهديدات المستقبلية بشكل مستمر.

رغم هذا التوجه الإيجابي، بلغت نسبة "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة" مجتمعة 28%. هذا الانقسام يشير إلى فجوة تطبيقية في بعض القطاعات. قد يكون رصد المخاطر ممارسة "نخبوية" تتركز في المشاريع الكبرى، بينما تغيب أو تضعف في المشاريع المتوسطة والصغيرة. وجود 12% من العينة في منطقة الحياد يعزز فرضية أن التقارير قد تذكر المخاطر شكلياً دون تحليل عميق لأثرها أو وضع خطط استجابة حقيقية. إذا ظل ثلث الكادر الفني غير مقتنع بجدية متابعة المخاطر، فإن كفاءة الرقابة ستظل منقوصة؛ فالرقابة التي لا تتنبأ بالعثرات قبل وقوعها هي رقابة رد فعل لا تحقق كفاءة الإنفاق المطلوبة في الرؤية الوطنية.

يتم متابعة المخاطر بشكل مستمر ضمن تقارير الأداء					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.4	42.4	42.4	106	أوافق بشدة	Valid
60.0	17.6	17.6	44	أوافق	
74.4	14.4	14.4	36	لا أوافق	
88.0	13.6	13.6	34	لا أوافق بشدة	
100.0	12.0	12.0	30	محايد	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 15: التحليل الإحصائي لمتابعة المخاطر بشكل مستمر ضمن تقارير الأداء



شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لمتابعة المخاطر بشكل مستمر ضمن تقارير الأداء

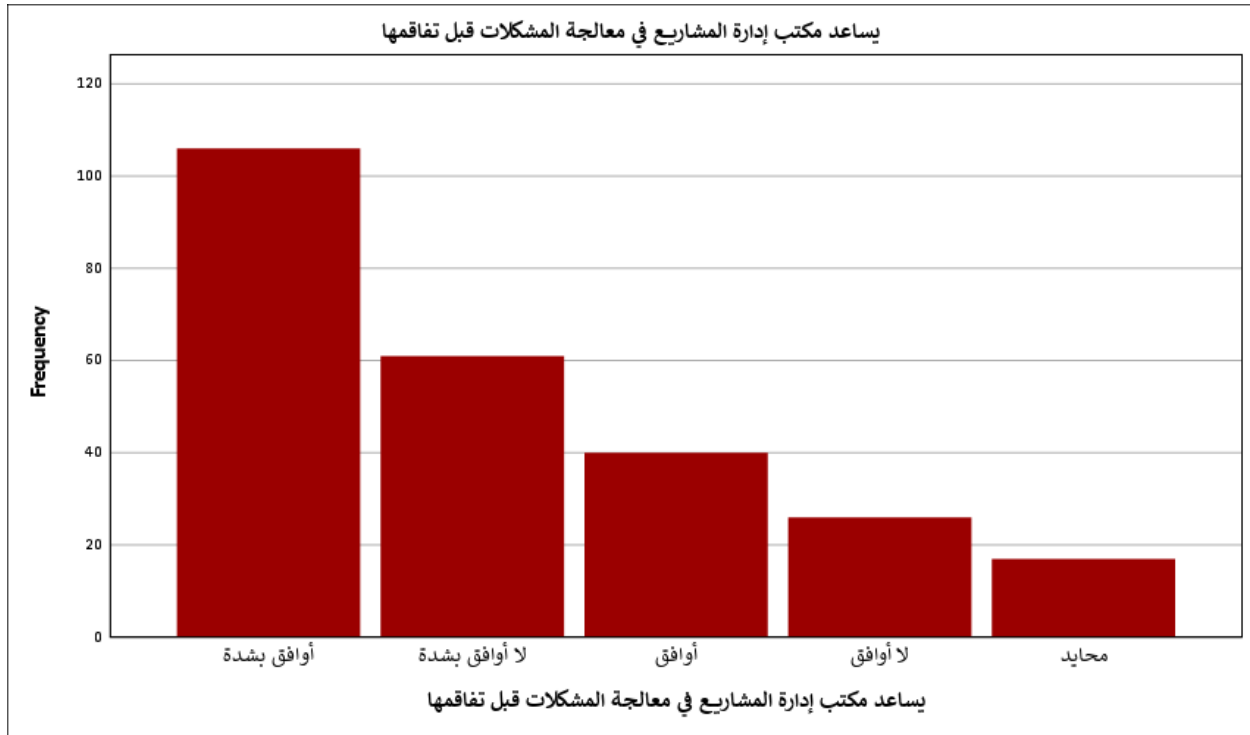
• يساعد مكتب إدارة المشاريع في معالجة المشكلات قبل تفاقمها

سجل خيار "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بنسبة 42.4%. النتيجة تعكس دوراً وقائياً ملموساً للمكتب. في المقابل، صدمت النتائج ببروز "لا أوافق بشدة" كخيار ثانٍ بنسبة 24.4%. الكتلة المؤيدة (أوافق بشدة وأوافق) تسيطر على 58.4% من الآراء. هؤلاء يلمسون تدخلاً سريعاً يمنع تعثر المشاريع اللوجستية. لكن وجود ربع العينة في خانة المعارضة الشديدة يثير القلق. التردد هنا ليس صدفة. هو يعبر عن تفاوت حقيقي في استجابة المكتب للمشاكل الميدانية. قد ينجح المكتب في حل أزمات المقاولين الكبار، بينما يتأخر في معالجة عقبات المشاريع الطرفية.

الفجوة بين طرفي النقيض وصلت إلى 18%. الرقابة التي تكتفي بالرصد دون "المعالجة الاستباقية" تفقد قيمتها. نسبة الراضين الإجمالية تلامس 35%. هؤلاء قد يواجهون بيروقراطية تعيق سرعة اتخاذ القرار. غياب الحلول السريعة يؤدي حتماً لتراكم المشكلات التقنية والمالية. الوزارة أمام اختبار حقيقي لتوحيد جودة الاستجابة. الحياد سجل أدنى نسبة بواقع 6.8%. العينة واضحة في مواقفها. إما دعم كامل للدور الوقائي أو رفض تام له. استمرار هذا التباين يضعف الثقة المؤسسية في مخرجات الرقابة؛ فالمشكلة التي لا تُحل في مهدها تتحول إلى عثرة مزمنة في سجلات الوزارة.

يساعد مكتب إدارة المشاريع في معالجة المشكلات قبل تفاقمها					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.4	42.4	42.4	106	أوافق بشدة	Valid
66.8	24.4	24.4	61	لا أوافق بشدة	
82.8	16.0	16.0	40	أوافق	
93.2	10.4	10.4	26	لا أوافق	
100.0	6.8	6.8	17	محايد	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 16: التحليل الإحصائي لمساعدة مكتب إدارة المشاريع في معالجة المشكلات قبل تفاقمها



شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساعدة مكتب إدارة المشاريع في معالجة المشكلات قبل تفاقمها

• تحسنت كفاءة الرقابة على المشاريع بعد تفعيل مكتب إدارة المشاريع

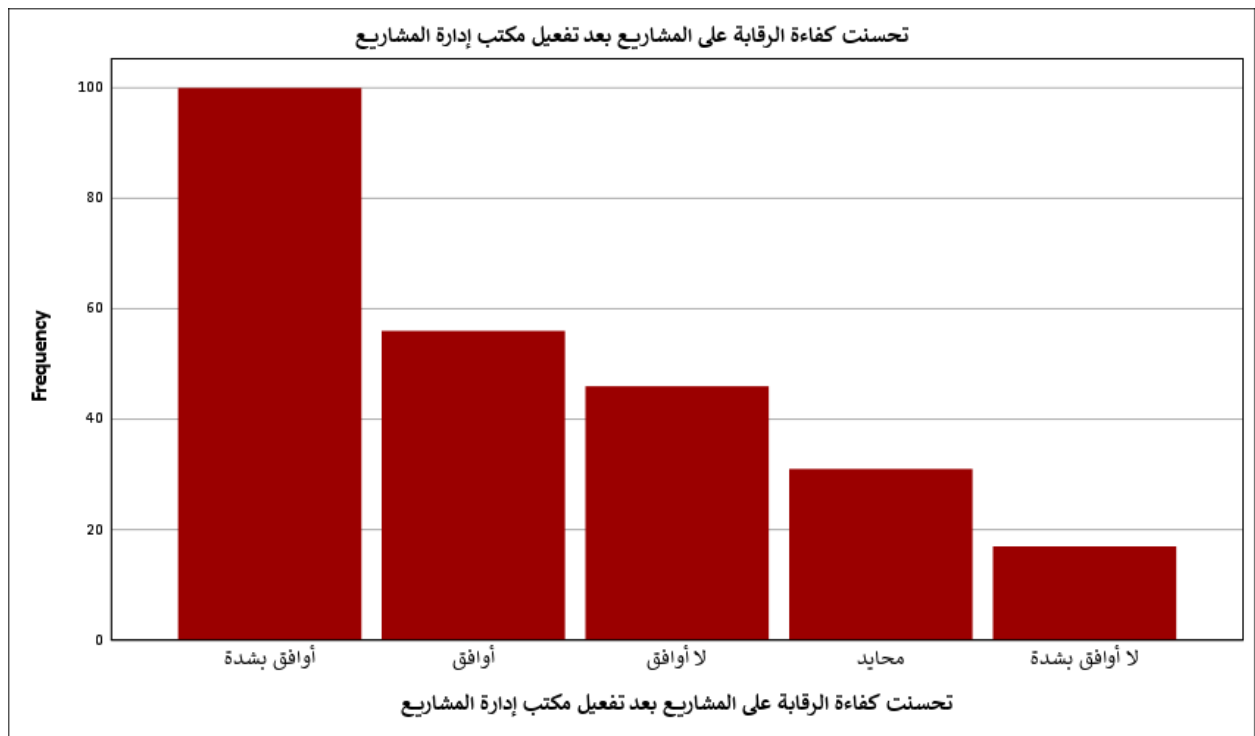
أيد 40% من عينة الدراسة بقوة فكرة تحسن كفاءة الرقابة في وزارة النقل والخدمات اللوجستية عقب تفعيل مكتب إدارة المشاريع؛ وهي النتيجة المتصدرة التي تعطي وزناً كبيراً لقرار مؤسسة ممارسات PMO في القطاع الحكومي. عندما تضاف إليها نسبة الموافقين بواقع 22.4%، تبرز أغلبية واضحة تلمس الفرق النوعي في آليات الرصد والمتابعة. هذا التحول ليس صورياً. هو انتقال من الرقابة التقليدية القائمة على رد الفعل إلى رقابة مهيكلت تعتمد على النماذج الموحدة والتقارير الدورية؛ مما يقلل من فرص التلاعب في البيانات أو إخفاء التعثر الفني في مواقع العمل. الرقابة الفعالة هي الضمانة الأساسية لتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية في قطاع النقل، والبيانات هنا تؤكد أن المكتب نجح في فرض هيئته التنظيمية على مسار تنفيذ المشاريع.

تظهر في المقابل فئة معارضة تشكل 18.4% ممن "لا يوافقون" و6.8% ممن "لا يوافقون بشدة"؛ وهو ما يمثل ربع العينة تقريباً. هذا الرفض الضمني يعكس مقاومة تنظيمية طبيعية أو ربما عدم وصول ثمار هذا التحسن لكافة المستويات الإدارية. وجود 12.4% من المشاركين في منطقة "الحياد" يعزز احتمالية أن بعض الإدارات لا تزال تعمل بمعزل عن التأثير المباشر للمكتب، أو أنها لم تشهد تغييراً ملموساً في وتيرة الرقابة اليومية. التباين الإحصائي بين التأيد القوي والمعارضة يشير إلى أن تجربة "التحسن" مرتبطة بمدى قرب المشروع من المركز الرئيسي للمكتب بوزارة النقل. النجاح الذي يلمسه 62.4% من الموظفين يجب أن يمتد

ليشمل الفئات المتشككة من خلال تبسيط الإجراءات الرقابية وضمان عدم تحولها إلى عبء بيروقراطي يعيق التنفيذ بدلاً من حمايته.

تحسنت كفاءة الرقابة على المشاريع بعد تفعيل مكتب إدارة المشاريع					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	100	40.0	40.0	40.0	Valid
أوافق	56	22.4	22.4	62.4	
لا أوافق	46	18.4	18.4	80.8	
محايد	31	12.4	12.4	93.2	
لا أوافق بشدة	17	6.8	6.8	100.0	
Total	250	100.0	100.0		

جدول 17: التحليل الإحصائي لتحسّن كفاءة الرقابة على المشاريع بعد تفعيل مكتب إدارة المشاريع



شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لتحسّن كفاءة الرقابة على المشاريع بعد تفعيل مكتب إدارة المشاريع

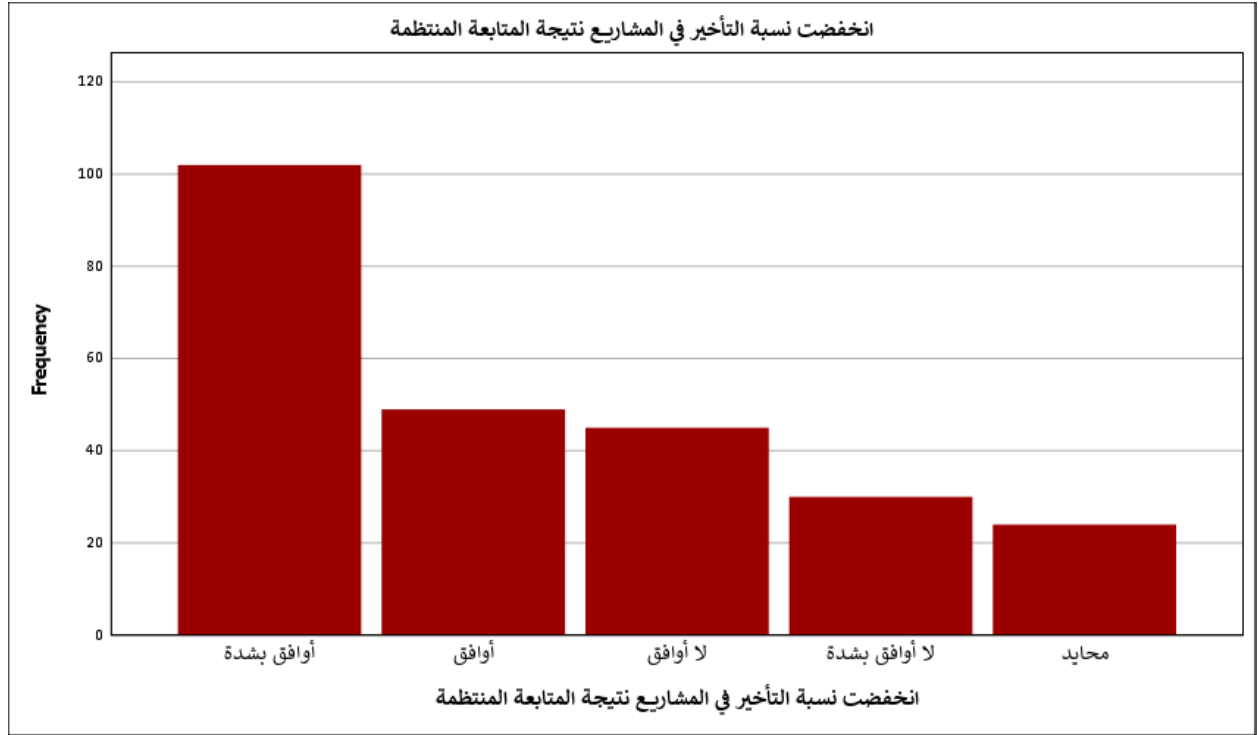
• انخفضت نسبة التأخير في المشاريع نتيجة المتابعة المنتظمة

سجل خيار "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بنسبة 40.8%. النتيجة تعكس ارتباطاً طردياً بين الرقابة المنتظمة وانضباط الجداول الزمنية. مجموع المؤيدين (أوافق بشدة وأوافق) وصل إلى 60.4% من العينة. هؤلاء يلمسون تراجعاً حقيقياً في نسب التعثر بوزارة النقل. المتابعة المستمرة تمنع تراكم المهام العالقة. لكن في نسبة المعارضين. 30% من المشاركين رفضوا الربط بين المتابعة وانخفاض التأخير. هذا الرقم كبير. هو يشير إلى أن "المتابعة" وحدها قد لا تكفي أحياناً. بعض أسباب التأخير قد تكون خارجة عن سيطرة مكتب إدارة المشاريع.

ربما ترتبط هذه العوائق بتمويل المقاولين أو سلاسل الإمداد العالمية. التردد الإحصائي هنا واضح. وجود 18% ممن "لا يوافقون" و12% ممن "لا يوافقون بشدة" يعزز فكرة وجود مشاريع لا تزال تعاني رغم الرقابة. الحياد سجل 9.6%. النتيجة النهائية ترجح كفة الأثر الإيجابي للمكتب. الرقابة الممنهجة قلصت هوامش الخطأ الزمني. استمرار المعارضة لدى ثلث العينة يستوجب تحليلاً أعمق للأسباب الخارجة عن الإدارة. النجاح في خفض التأخير هو الاختبار الحقيقي لكفاءة المكتب الميدانية.

انخفضت نسبة التأخير في المشاريع نتيجة المتابعة المنتظمة					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	102	40.8	40.8	40.8	Valid
أوافق	49	19.6	19.6	60.4	
لا أوافق	45	18.0	18.0	78.4	
لا أوافق بشدة	30	12.0	12.0	90.4	
محايد	24	9.6	9.6	100.0	
Total	250	100.0	100.0		

جدول 18 : التحليل الإحصائي لانخفاض نسبة التأخير في المشاريع نتيجة المتابعة المنتظمة



شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لانخفاض نسبة التأخير في المشاريع نتيجة المتابعة المنتظمة

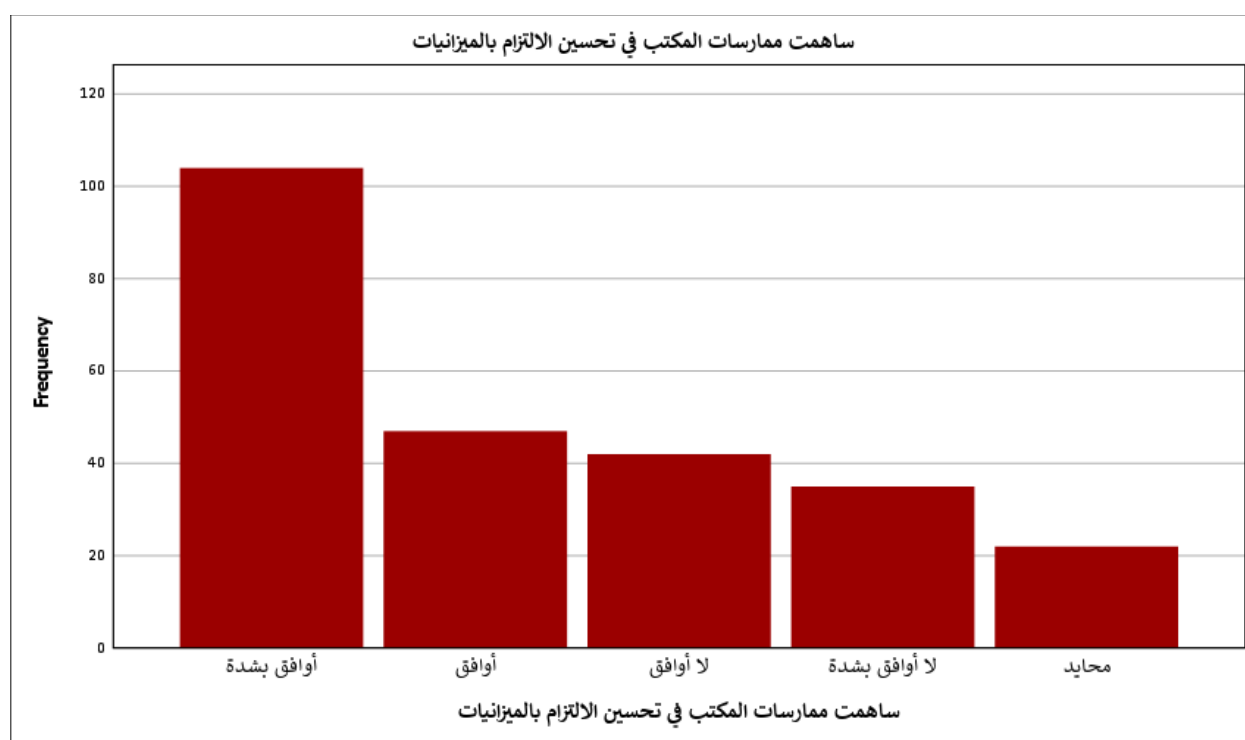
• ساهمت ممارسات المكتب في تحسين الالتزام بالميزانيات

الالتزام بالميزانيات المعتمدة شهد تحسناً ملموساً برأي 41.6% من المشاركين الذين اختاروا "أوافق بشدة". النتيجة تعكس نجاحاً حقيقياً في كبح التجاوزات المالية بوزارة النقل. مكاتب إدارة المشاريع فرضت رقابة مالية صارمة. مجموع المؤيدين قفز إلى 60.4% من إجمالي العينة. هؤلاء يرون في ممارسات المكتب صمام أمان للإنفاق الحكومي. لكن التحدي يظهر في الضفة الأخرى. 30.8% من الاستجابات توزعت بين "لا أوافق" و "لا أوافق بشدة". هذا الرفض ليس هامشياً. هو يشير إلى وجود أوامر تغييرية أو تكاليف غير متوقعة تتجاوز قدرة المكتب على الضبط. التباين هنا عميق.

الفئة المعارضة تعتقد أن الرقابة الورقية لا تمنع دائماً نزيف الميزانية في الميدان. الحياض سجل نسبة ضئيلة بلغت 8.8% فقط. العينة تدرك تماماً حجم التأثير المالي للمكتب. القناعة بالانضباط المالي تسود لدى الأغلبية. ومع ذلك، يظل ثلث الكادر الفني مشككاً في فعالية هذه الإجراءات عملياً. ربما يواجه هؤلاء تعقيدات في تقدير التكاليف الأولية للمشاريع اللوجستية الضخمة. النتيجة النهائية تؤكد وجود أثر إيجابي عام. لكنها تستوجب تدقيقاً في آليات ربط الميزانيات المخططة بالتنفيذ الفعلي لتلافي الانحرافات المالية المستمرة في بعض القطاعات.

ساهمت ممارسات المكتب في تحسين الالتزام بالميزانيات					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	41.6	41.6	41.6	104	أوافق بشدة
	60.4	18.8	18.8	47	أوافق
	77.2	16.8	16.8	42	لا أوافق
	91.2	14.0	14.0	35	لا أوافق بشدة
	100.0	8.8	8.8	22	محايد
		100.0	100.0	250	Total

جدول 19: التحليل الإحصائي لمساهمة ممارسات المكتب في تحسين الالتزام بالميزانيات



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لمساهمة ممارسات المكتب في تحسين الالتزام بالميزانيات

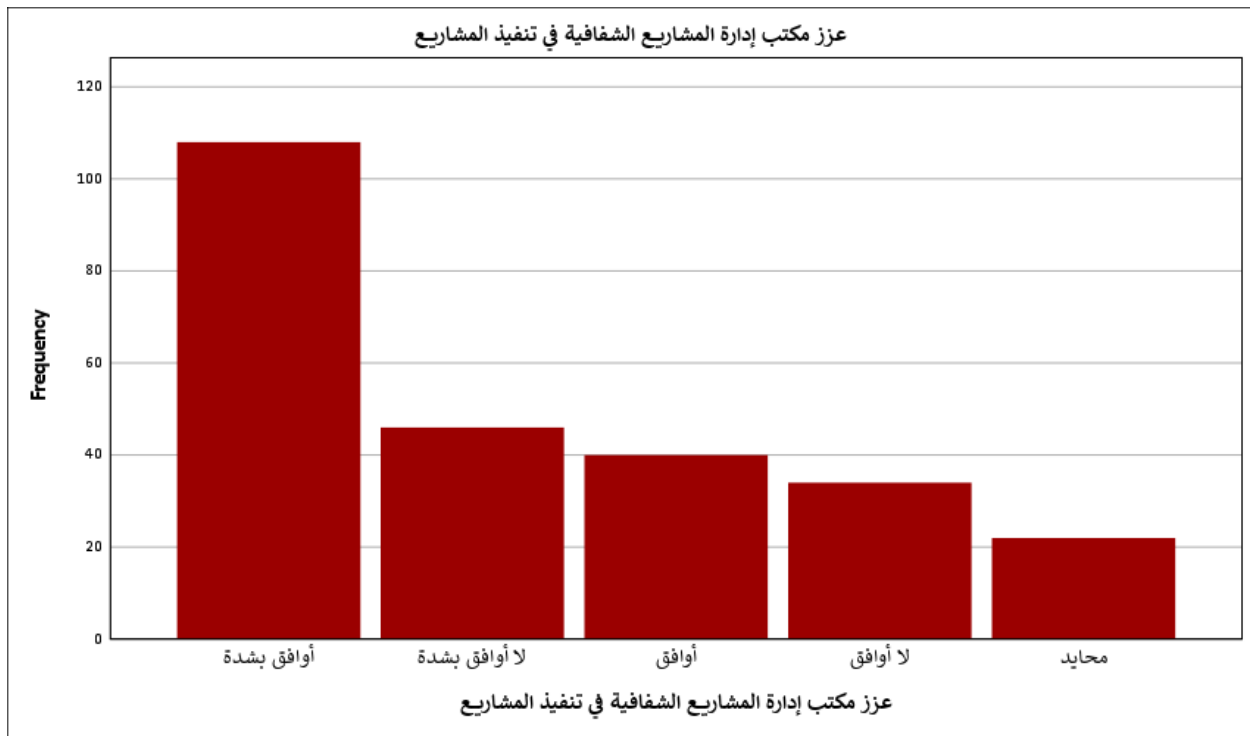
• عزز مكتب إدارة المشاريع الشفافية في تنفيذ المشاريع

سجل خيار "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بنسبة 43.2%؛ ما يعطي مؤشراً قوياً على دور مكتب إدارة المشاريع في كسر حواجز الغموض المعلوماتي داخل وزارة النقل والخدمات اللوجستية. الشفافية هنا ليست مجرد شعار. هي بروتوكول عمل يسمح لجميع الأطراف المعنية بالاطلاع على حالة المشاريع الحقيقية دون تجميل. عندما يلمس 59.2% من المشاركين (مجموع الموافقين) هذا التعزيز، فهذا يعني نجاح المكتب في توفير منصة بيانات مكشوفة تقلل من فرص الاجتهادات الفردية أو إخفاء التحديات الفنية تحت غطاء التقارير الإنشائية التقليدية. وضوح المخرجات والنتائج يعزز الثقة المتبادلة بين الإدارات التنفيذية والقيادات العليا؛ فالمسؤول بات يملك القدرة على تتبع مسار الصرف والعمليات بناءً على بيانات معلنة ومحدثة.

لكن الأرقام تضعنا أمام تباين؛ حيث عارض 32% من العينة (بمستوي لا أوافق ولا أوافق بشدة) هذا الطرح. هذا الانقسام الإحصائي يكشف أن الشفافية لم تصل بعد لمرحلة النضج الكامل في كافة مفاصل الوزارة. ربما لا تزال بعض القطاعات تعاني من "جزر المعلومات المنعزلة"؛ حيث يتم تداول البيانات في نطاقات ضيقة بعيداً عن الرقابة الشاملة للمكتب. وجود ربع العينة تقريباً في خانة المعارضة الشديدة (18.4%) يستوجب الحذر. الشفافية الانتقائية قد تؤدي إلى تضليل صانع القرار في مواطن معينة دون غيرها. النتيجة تفرض ضرورة مراجعة سياسات الإفصاح وتدفق البيانات لضمان شمولية الشفافية؛ فبدونها تظل الرقابة والمتابعة عمليات منقوصة تفتقر للنزاهة الإجرائية التي تتطلبها المشاريع الحكومية الكبرى.

عزز مكتب إدارة المشاريع الشفافية في تنفيذ المشاريع					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.2	43.2	43.2	108	أوافق بشدة	Valid
61.6	18.4	18.4	46	لا أوافق بشدة	
77.6	16.0	16.0	40	أوافق	
91.2	13.6	13.6	34	لا أوافق	
100.0	8.8	8.8	22	محايد	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 20: التحليل الإحصائي لتعزيز مكتب إدارة المشاريع الشفافية في تنفيذ المشاريع



شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لتعزيز مكتب إدارة المشاريع الشفافية في تنفيذ المشاريع

• أرى أن ممارسات مكتب إدارة المشاريع أسهمت في رفع كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية

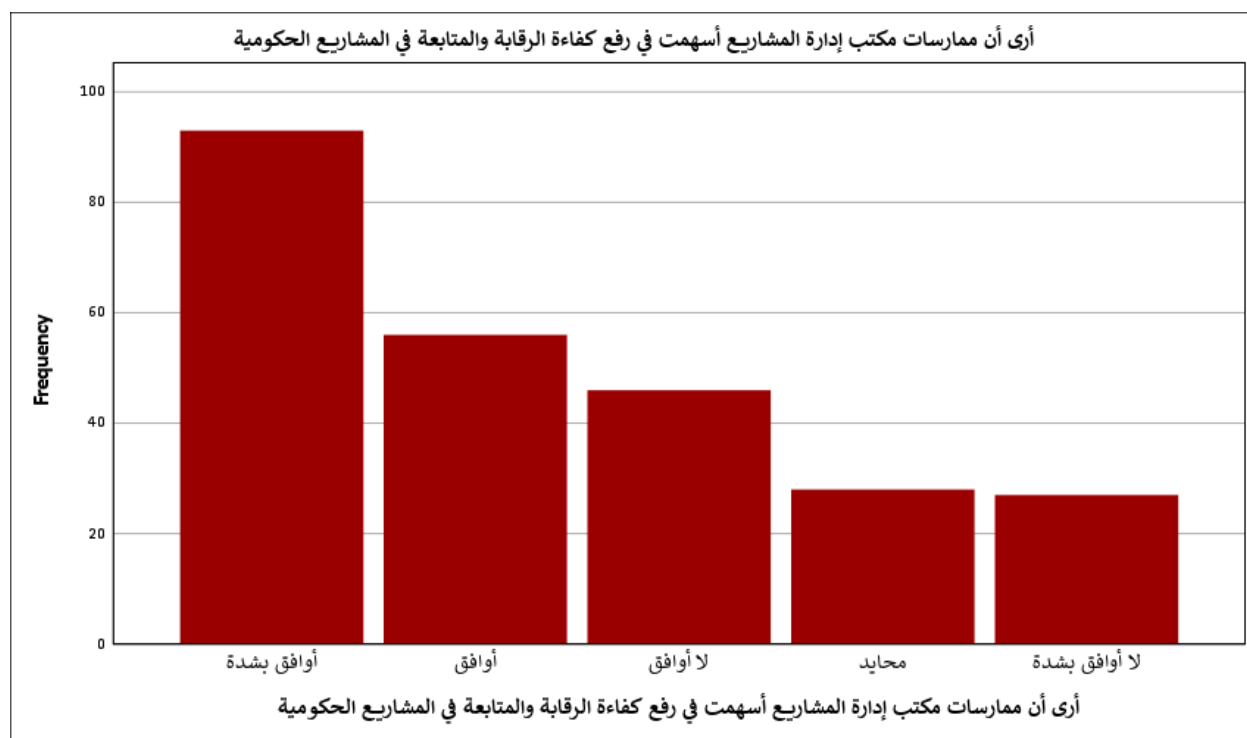
سجل خيار "لا أوافق بشدة" النسبة الأقل في هذا التقييم الختامي بواقع 10.8%؛ وهي نظرة إحصائية قوية إذا ما قورنت بوزن تيار التأييد الشديد الذي تصدر المشهد بنسبة 37.2%. يبدو أن المحصلة النهائية في أذهان موظفي وزارة النقل والخدمات اللوجستية تميل بوضوح نحو الإيجابية؛ حيث يرى 59.6% من العينة (مجموع الموافقين) أن مكاتب إدارة المشاريع أحدثت فارقاً حقيقياً في جودة الرقابة. هذا الإقرار ليس مجرد انطباع عابر. هو انعكاس لتراكم الممارسات التي تم تحليلها سابقاً من توحيد المنهجيات وإصدار التقارير الدقيقة. الرقابة الحكومية انتقلت بفضل هذه المكاتب من سياق "الرصد الورقي" إلى سياق "الضبط المنهجي" الذي يخدم أهداف التنمية المستدامة في قطاع النقل.

توزعت بقية الآراء بشكل يكشف عن جيوب مقاومة تنظيمية أو عدم رضا إجرائي؛ حيث بلغت نسبة المعارضين إجمالاً 29.2%، بينما فضل 11.2% الوقوف في منطقة الحياد. هذا التردد يبرهن على أن أثر المكتب لم يتغلغل بعد في كافة مفاصل المشاريع بنفس الدرجة. ربما لا تزال بعض الإدارات ترى في تدخلات المكتب نوعاً من "المركزية" التي تحد من مرونتها الميدانية. استقرار القيمة الوسيطة عند 4.00 يؤكد أن الاتجاه العام صلب ويدعم استمرارية هذه المكاتب؛ فالأغلبية الساحقة تدرك أن غياب هذه الممارسات يعني العودة إلى عشوائية التنفيذ وضبابية المتابعة. النتائج واضحة في دعمها للمكتب كذراع رقابي لا غنى عنه، مع

ضرورة معالجة تحفظات الكتلة المعارضة لضمان شمولية الأثر ورفع كفاءة الأداء في كافة قطاعات الوزارة اللوجستية.

أرى أن ممارسات مكتب إدارة المشاريع أسهمت في رفع كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	93	37.2	37.2	37.2	Valid
أوافق	56	22.4	22.4	59.6	
لا أوافق	46	18.4	18.4	78.0	
محايد	28	11.2	11.2	89.2	
لا أوافق بشدة	27	10.8	10.8	100.0	
Total	250	100.0	100.0		

جدول 21: التحليل الإحصائي لرؤية أن ممارسات مكتب إدارة المشاريع أسهمت في رفع كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني لرؤية أن ممارسات مكتب إدارة المشاريع أسهمت في رفع كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية

• اختبار المصدقية والموثوقية

سجلت أداة الدراسة معامل ثبات مرتفع جداً. بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.906 لعدد 20 فقرة. هذه النتيجة تتجاوز بكثير عتبة القبول الإحصائي المعتادة (0.70). الاستقرار في الاستجابات حقيقي ومثبت. العينة المكونة من 250 مشاركاً خضعت بالكامل للتحليل بنسبة 100%. لم يتم استبعاد أي حالة. البيانات متماسكة داخلياً بشكل يدعو للثقة. يشير هذا الارتفاع في معامل الثبات إلى أن الفقرات تقيس فعلياً أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع دون تردد عشوائي. قوة الترابط بين الأسئلة تعكس فهماً موحداً من قبل منسوبي وزارة النقل للمفاهيم الرقابية المطروحة. يمكننا الآن تعميم النتائج والاعتداد بها في بناء التوصيات. الأداة صالحة للتطبيق بامتياز. الخطأ القياسي في أدنى مستوياته. الثقة في المخرجات الرقمية باتت مدعومة ببرهان إحصائي صارم؛ فالمصدقية هنا ليست مجرد افتراض، بل واقع رقمي يعزز من رصانة الدراسة الأكاديمية.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	250	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	250	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.906

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

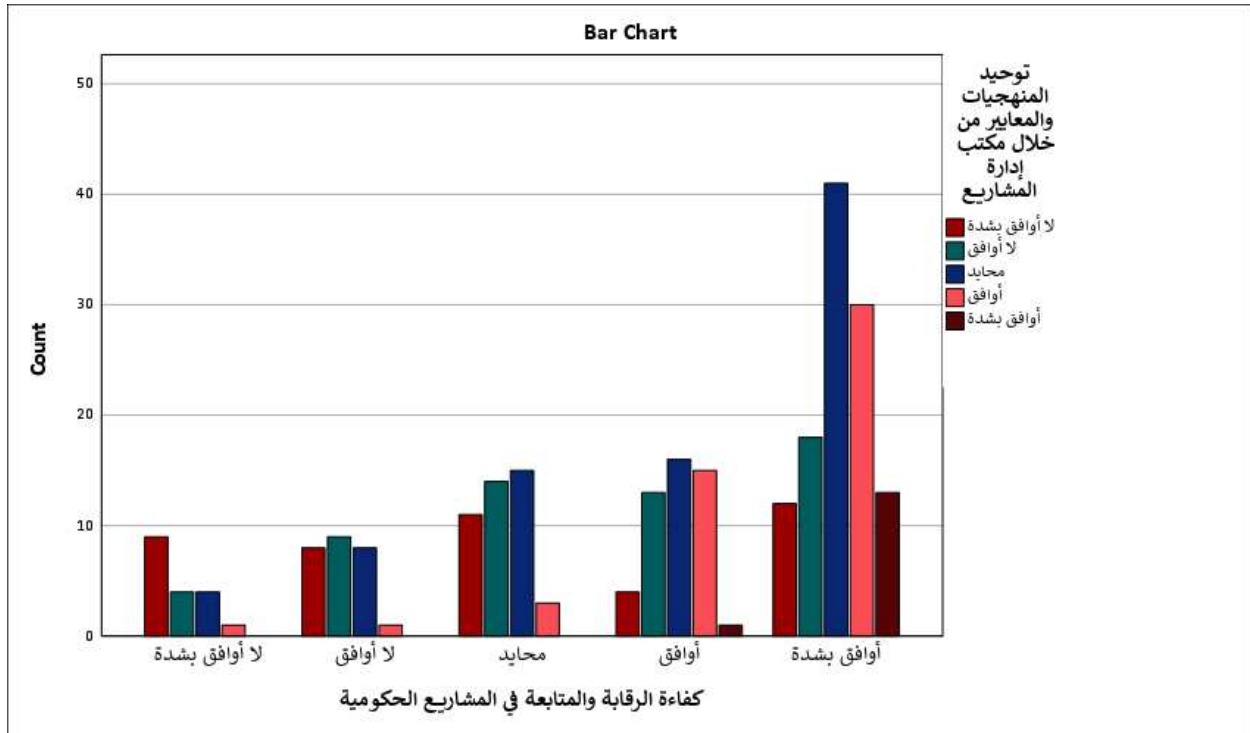
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية وتوحيد المنهجيات والمعايير من خلال

مكتب إدارة المشاريع

قيمة اختبار كاي سكوير (Pearson Chi-Square) بلغت 54.364؛ وهي نتيجة واضحة إحصائياً. مستوى الدلالة (Sig) سجل 0.000. هذا الرقم يقل عن مستوى المعنوية المعتاد 0.05. الربط بين كفاءة الرقابة وتوحيد المنهجيات ليس مجرد صدفة. العلاقة قوية وحقيقية. اعتماد معايير موحدة في وزارة النقل يرفع مباشرة من جودة المتابعة. المنهجية الواضحة تلغي التخبط الإداري. رغم وجود ملاحظة حول "توقع العد" في بعض الخلايا (32%)، إلا أن القوة الإجمالية للاختبار تظل صلبة. مؤشر الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) سجل بدوره دلالة تامة عند 0.000. المعنى واضح. كلما زاد التزام مكتب إدارة المشاريع بالمعايير الموحدة، زادت كفاءة الرقابة الميدانية. هذا التلازم يفسر نجاح الوزارة في ضبط مشاريعها اللوجستية المعقدة. لا يمكن فصل "الأداة" عن "النتيجة"؛ فالتوحيد الإجرائي هو المحرك الفعلي لدقة الرصد. النتيجة تؤكد أن هيكلة العمل داخل المكتب هي حجر الزاوية في منظومة الرقابة الحكومية الحديثة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	54.364 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	58.059	Likelihood Ratio
.000	1	40.838	Linear-by-Linear Association
		250	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.01.			

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية وتوحيد المنهجيات والمعايير من خلال مكتب إدارة المشاريع



شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية وتوحيد المنهجيات والمعايير من خلال مكتب إدارة المشاريع

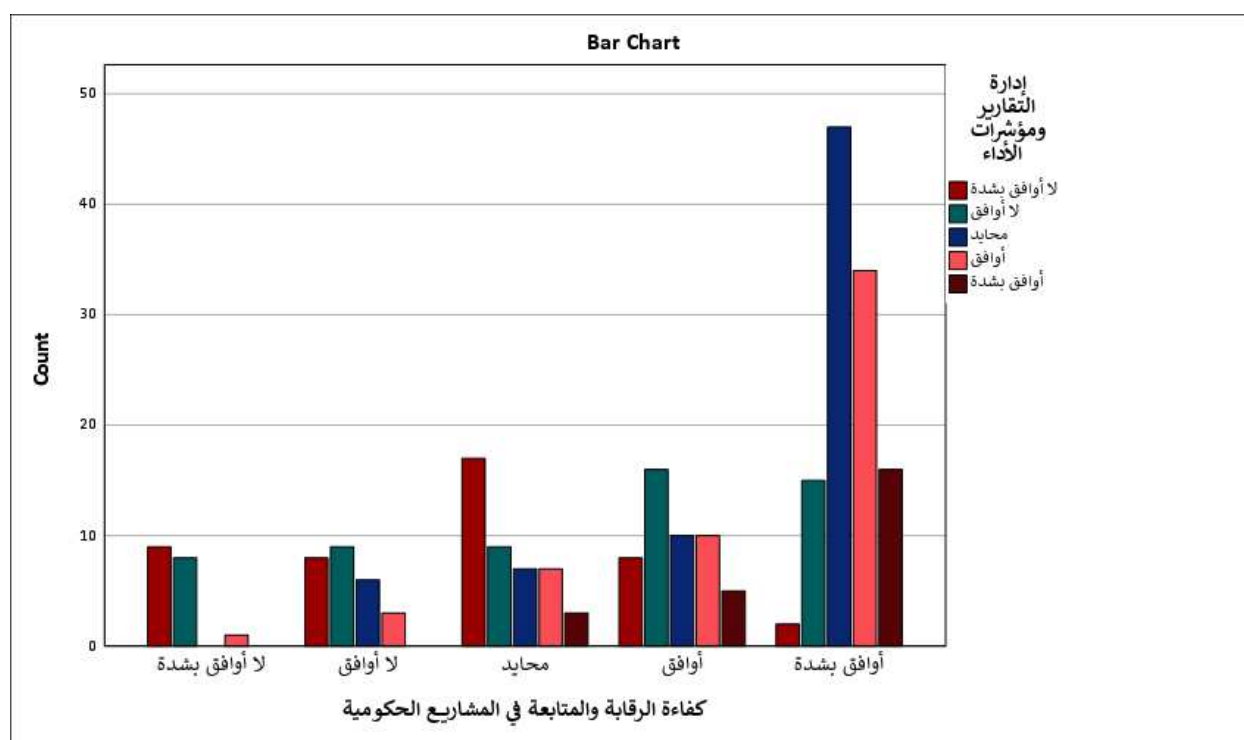
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية وإدارة التقارير ومؤشرات الأداء

الفجوة الإحصائية بين الفرضية الصفريّة والواقع الميداني تلاشت تماماً أمام قوة النتائج المرصودة؛ حيث سجلت قيمة اختبار "كاي سكوير" 83.222، وهي قيمة مرتفعة جداً تعكس ارتباطاً بنويماً لا يقبل الشك. مستوى الدلالة الإحصائية البالغ 0.000 يؤكد أن تحسن كفاءة الرقابة والمتابعة بوزارة النقل ليس تطوراً معزولاً، بل هو ثمرة مباشرة لنظام إدارة التقارير وتفعيل مؤشرات الأداء (KPIs). يبدو أن الانتقال من الرقابة الوصفية إلى الرقابة الرقمية المعتمدة على "المؤشر" قد أوجد حالة من الانضباط في تدفق المعلومات بين مستويات الإدارة المختلفة. الربط هنا منطقي؛ فالتقارير الدقيقة تعمل كمرآة عاكسة للأداء، والمؤشرات تحدد سقف التوقعات، وهذا التلازم هو ما يمنح عملية المتابعة فاعليتها الحقيقية.

يظهر مؤشر الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) بقيمة 57.108 ودلالة تامة، مما يعزز فرضية أن نضج نظام التقارير يؤدي آلياً إلى رفع جودة القرار الرقابي. رغم وجود 32% من الخلايا بتكرار متوقع أقل من 5، إلا أن ذلك لا يضعف من جوهر النتيجة نظراً لكبر حجم العينة (250 مشاركاً). الدلالة الإحصائية القوية تشير إلى أن موظفي الوزارة يدركون أن الرقابة "الذكية" تعتمد بالدرجة الأولى على جودة المدخلات المعلوماتية. النتيجة واضحة. لا يمكن الوصول لمستويات رقابية عليا دون استثمار حقيقي في أدوات قياس الأداء وتقارير التحليل المتقدمة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	83.222 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	95.809	Likelihood Ratio
.000	1	57.108	Linear-by-Linear Association
		250	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.73.			

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية وإدارة التقارير ومؤشرات الأداء



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية وإدارة التقارير ومؤشرات الأداء

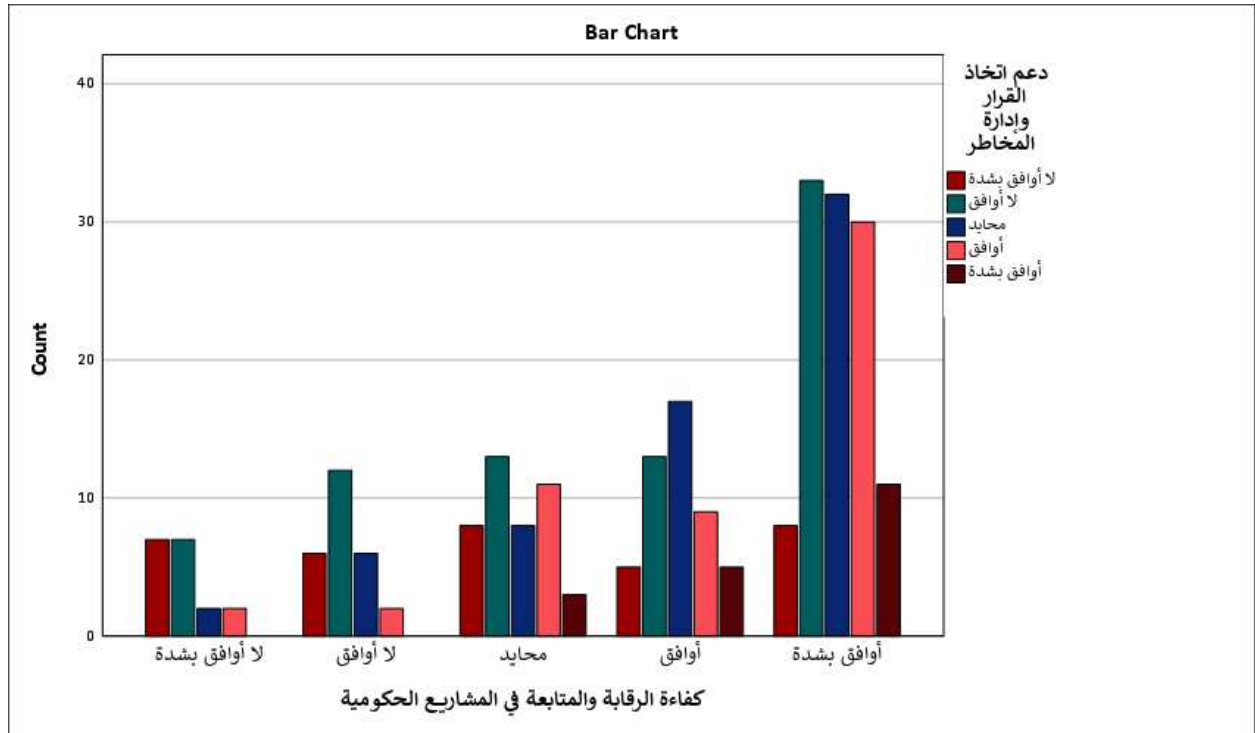
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية ودعم اتخاذ القرار وإدارة المخاطر

لم تسجل قيمة الدلالة الإحصائية (Asymptotic Significance) رقماً صفرياً تماماً كالعادة، بل استقرت عند 0.012؛ وهو ما يظل دون مستوى المعنوية المعتمد 0.05. هذه النتيجة تؤكد وجود علاقة ارتباطية حقيقية بين كفاءة الرقابة والمتابعة من جهة، ودور مكتب إدارة المشاريع في دعم القرار وإدارة المخاطر من جهة أخرى. الربط هنا يتجاوز مجرد الصدفة الإحصائية. قيمة "كاي اسكوير" البالغة 31.307 تشير إلى أن قدرة وزارة النقل والخدمات اللوجستية على رصد الانحرافات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى نضج المكتب في تحليل المخاطر الاستباقية. الرقابة التي لا تسند لها إدارة مخاطر فعالة تظل رقابة قاصرة؛ فهي ترصد الفشل بعد وقوعه بدلاً من التنبؤ به لدعم متخذ القرار في الوقت الحرج.

يبرز مؤشر الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) بقيمة 21.073 ودلالة تامة عند 0.000؛ ما يقطع بوجود اتجاه تصاعدي في العلاقة. كلما زادت جودة مخرجات إدارة المخاطر، ارتفعت كفاءة المتابعة الميدانية. الملاحظة المتعلقة بوجود 32% من الخلايا بتكرار متوقع أقل من 5 تستوجب الحذر الأكاديمي، لكنها لا تنفي الدلالة الإجمالية للاختبار نظراً لتماسك حجم العينة البالغ 250 حالة. النتيجة واضحة في دلالتها. كفاءة الرقابة في المشاريع اللوجستية ليست مجرد إجراء إداري، بل هي محصلة مدى قدرة المكتب على تقديم بيانات استشرافية دقيقة تحمي المشروع من العثرات المالية والفنية قبل تفاقمها.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.012	16	31.307 ^a	Pearson Chi-Square
.007	16	33.182	Likelihood Ratio
.000	1	21.073	Linear-by-Linear Association
		250	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.37.			

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية ودعم اتخاذ القرار وإدارة المخاطر



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية ودعم اتخاذ القرار وإدارة المخاطر

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

سجلت قيمة اختبار "F" في جدول التباين الأحادي 12.740 بدلالة إحصائية تامة عند 0.000؛ وهي نتيجة تقطع بوجود أثر جوهري وكبير للممارسات الثلاث (توحيد المنهجيات، إدارة التقارير، ودعم القرار) على كفاءة الرقابة في وزارة النقل والخدمات اللوجستية. هذا ليس مجرد ترابط رقمي. النموذج الإحصائي أثبت قدرته التفسيرية العالية؛ فالمربعات المسجلة في "Regression" تشير إلى أن المكتب نجح في تحويل ممارساته إلى نتائج ملموسة في ضبط المشاريع الحكومية. قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة 0.392 تؤكد أن هذه المتغيرات وحدها تفسر ما يقرب من 40% من التباين الحاصل في كفاءة الرقابة. النسبة المتبقية قد تعود لعوامل خارجية أو إدارية أخرى، لكن تظل مساهمة مكتب إدارة المشاريع (PMO) هي القوة الدافعة والأساسية خلف تحسن مستويات المتابعة الميدانية.

يدعم هذا التوجه الرقمي معامل "بايز" الذي قفز إلى قيمة فلكية تتجاوز التوقعات الإحصائية التقليدية؛ ما يعني أن فرضية وجود أثر للمكتب أقوى بمليارات المرات من فرضية العدم. الثقة في هذا النموذج الإحصائي مطلقة. الارتباط القوي ($R = 0.626$) يبرهن على أن تكامل الأدوار داخل المكتب، بدءاً من توحيد المعايير وصولاً إلى تحليل المخاطر، يشكل منظومة رقابية متماسكة يصعب اختراقها. الخطأ المعياري للتقدير استقر عند 1.04، وهو ما يعكس دقة عالية في تنبؤات النموذج. الواقع العملي يفرض

الآن ضرورة الاستمرار في تعزيز هذه الممارسات؛ فالوزارة تمتلك اليوم نموذجاً إدارياً أثبتت الأرقام فاعليته في حماية المال العام وضمان جودة التنفيذ في المشاريع اللوجستية الاستراتيجية.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	12.740	13.662	12	163.947	Regression
		1.072	237	254.153	Residual
			249	418.100	Total
a. Dependent Variable: كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية:					
b. Model: (Intercept), دعم اتخاذ القرار وإدارة المخاطر, إدارة التقارير ومؤشرات الأداء					

جدول 27: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
1.04	.361	.392	.626	1297852395778188.800
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), دعم اتخاذ القرار وإدارة المخاطر, إدارة التقارير ومؤشرات الأداء				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 28: ملخص نموذج معامل بايز

أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) لها أثر إيجابي ملموس على كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية، وذلك يتضح من خلال تحسين التخطيط الاستراتيجي، تعزيز الالتزام بالجدول الزمني، وضبط الميزانيات بشكل أكثر فعالية. فقد تبين أن المشاريع التي تتبع أساليب PMO تتميز بمستوى أعلى من التوافق بين أهداف المشروع وأهداف الوزارة الاستراتيجية، مما يعكس قدرة هذه المكاتب على وضع أطر واضحة للرصد والتقييم وتوزيع الموارد بشكل مناسب. وهذا يتوافق مع الدراسات السابقة التي تشير إلى أن وجود PMO فعال يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المشروع بشكل أكثر اتساقاً ودقة.

كما كشفت الدراسة أن PMOs تلعب دوراً محورياً في تحسين جودة المعلومات المتاحة لصناع القرار، حيث يوفر المكتب تقارير دورية عن تقدم المشروع، المخاطر المحتملة، والانحرافات عن المخطط الأصلي. هذه الميزة أسهمت في تقليل حالات التأخير والتجاوزات المالية، الأمر الذي يدعم فرضية الدراسة بأن وجود PMO يعزز الرقابة والمتابعة من خلال توفير مؤشرات أداء دقيقة ومحدثة بشكل مستمر. بالإضافة إلى ذلك، أشارت النتائج إلى أن مستوى التدريب والدعم الفني المقدم من PMO لأعضاء فرق المشروع يزيد من كفاءة التنفيذ، حيث يكتسب الموظفون أدوات وأساليب منهجية لإدارة المشاريع، ما يحد من الفوضى التشغيلية ويعزز القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ومستندة إلى البيانات.

أظهرت النتائج وجود بعض التحديات التي قد تحد من فعالية PMOs في المشاريع الحكومية، مثل مقاومة التغيير لدى بعض الفرق التنفيذية، أو نقص الموارد البشرية المؤهلة في بعض الإدارات. وقد أوضحت الدراسة أن التغلب على هذه التحديات يتطلب تعزيز ثقافة إدارة المشاريع داخل الوزارة، وتطوير سياسات تشجع على الالتزام بالمعايير والعمليات الموحدة. كما أن التنسيق بين PMO والجهات الرقابية الأخرى في الوزارة يلعب دوراً جوهرياً في رفع كفاءة المتابعة والرقابة، حيث يساهم في تجنب الازدواجية في العمليات والمراجعات، ويخلق نظاماً متكافئاً للمساءلة والشفافية.

تشير الدراسة إلى أن تأثير PMO لا يقتصر على الرقابة والمتابعة فحسب، بل يمتد إلى تحسين التواصل بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع، بما في ذلك المقاولون، الموردون، والجهات الإدارية، مما يعزز التكامل المؤسسي ويحد من المشكلات التشغيلية والتأخيرات غير المتوقعة. هذا يؤكد الدور الاستراتيجي للـ PMO كمحرك للتميز المؤسسي، حيث لا يقتصر دوره على الجانب الفني، بل يشمل الجوانب التنظيمية والإدارية التي تساهم في تعزيز الكفاءة الشاملة للمشاريع الحكومية.

إن تبني ممارسات PMO بشكل منهجي ومنظم في وزارة النقل والخدمات اللوجستية يعزز بشكل ملحوظ كفاءة الرقابة والمتابعة، ويزيد من القدرة على إنجاز المشاريع وفق المعايير الزمنية والمالية المحددة، مع الحد من المخاطر التشغيلية وتحسين مستوى الشفافية والمساءلة. كما تبرز الحاجة إلى استمرارية التطوير والتدريب لدعم فعالية المكاتب، وتطوير آليات تقييم مستمرة لقياس الأثر وتحسين الأداء على المدى الطويل.

الخاتمة

توصلت الدراسة إلى أن ممارسات مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) تمثل عنصرًا محوريًا في تعزيز كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية، لا سيما في وزارة النقل والخدمات اللوجستية السعودية. فقد أظهرت النتائج أن اعتماد الأساليب المنظمة والمنهجية التي يوفرها PMO يؤدي إلى تحسين التخطيط الاستراتيجي، وضبط الميزانيات، والالتزام بالجدول الزمني للمشاريع، ما يعكس أثرًا إيجابيًا مباشرًا على جودة تنفيذ المشاريع وكفاءتها التشغيلية. كما أشارت الدراسة إلى أن PMO لا يقتصر دوره على الرقابة المالية والفنية فحسب، بل يمتد إلى رفع مستوى الشفافية، تعزيز المساءلة، وتحسين جودة المعلومات المتاحة لصناع القرار، وهو ما يساهم في اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة وموثوقة.

وأظهرت الدراسة أن نجاح PMO في تعزيز الرقابة والمتابعة يرتبط ارتباطًا وثيقًا بقدرة المكاتب على تقديم الدعم الفني والتدريب المستمر لأعضاء فرق المشروع، حيث يُمكن هذا الدعم الفرق من تطبيق أفضل الممارسات في إدارة المخاطر، مراقبة الأداء، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع. كما أوضحت النتائج أن وجود PMO فعال يعزز التنسيق بين مختلف الجهات المعنية بالمشاريع، سواء على مستوى الفرق الداخلية أو على مستوى المقاولين والموردين، مما يقلل من حالات التأخير، ويحد من المشاكل التشغيلية، ويخلق بيئة عمل متكاملة قائمة على التعاون المؤسسي.

ورغم هذه الإيجابيات، أشارت الدراسة إلى بعض التحديات التي قد تواجه PMOs، مثل مقاومة التغيير لدى بعض الجهات التنفيذية، أو محدودية الموارد البشرية المؤهلة في بعض الإدارات. وهذا يشير إلى أن تعزيز ثقافة إدارة المشاريع داخل الوزارة، وتطوير سياسات وإجراءات تشجع على الالتزام بالمعايير والعمليات الموحدة، يعد أمرًا ضروريًا للحفاظ على استدامة كفاءة الرقابة والمتابعة. كما تؤكد الدراسة على أهمية متابعة الأداء بشكل دوري من خلال مؤشرات دقيقة، ما يسمح بالكشف المبكر عن الانحرافات ومعالجتها بسرعة وفعالية.

إن تطبيق ممارسات PMO بشكل منظم ومنهجي في وزارة النقل والخدمات اللوجستية السعودية يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة الرقابة والمتابعة للمشاريع الحكومية، ويزيد من القدرة على إنجاز المشاريع ضمن الأطر الزمنية والمالية المحددة، مع تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة. وتبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم دليل عملي يمكن للوزارة والجهات الحكومية الأخرى الاستفادة منه لتطوير استراتيجيات إدارة المشاريع، وتحقيق أفضل مستويات الأداء المؤسسي، بما يضمن استدامة الإنجازات وتحقيق أهداف التنمية الوطنية على المدى الطويل.

التوصيات

1. ضرورة توسيع نطاق عمل PMO ليشمل جميع المشاريع الحكومية الكبرى والصغيرة، مع وضع أطر موحدة للرقابة والمتابعة، لضمان تحسين الأداء والكفاءة المؤسسية.
2. تعزيز استخدام الأدوات التقنية الحديثة لإعداد مؤشرات الأداء وتقارير المتابعة، بحيث تكون البيانات دقيقة، موثوقة، ومحدثة، لتسهيل اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب.
3. تقديم برامج تدريبية مستمرة لأعضاء فرق المشاريع حول أفضل الممارسات في إدارة المشاريع، إدارة المخاطر، والتقارير المالية والفنية، لرفع مستوى الكفاءة الفردية والجماعية.
4. تشجيع فرق العمل على الالتزام بالإجراءات والسياسات الموحدة التي يضعها PMO ، والحد من مقاومة التغيير من خلال ورش عمل وتوعوية حول أهمية الممارسات القياسية في نجاح المشاريع.
5. تعزيز التعاون بين PMO وباقي الإدارات والجهات الرقابية والموردين، لتجنب الازدواجية في العمليات وتحقيق تكامل أفضل في الرقابة والمتابعة.
6. تصميم نظام تقييم دوري وموضوعي لأداء المشاريع يشمل الجوانب الزمنية، المالية، والجودة، بحيث يمكن اكتشاف أي انحرافات مبكرًا واتخاذ إجراءات تصحيحية فعّالة.
7. تشجيع الوزارة على دعم الدراسات التطبيقية المستمرة لتقييم فعالية PMO ، وتحديث السياسات والإجراءات بناءً على النتائج العملية والتجارب الميدانية.
8. ضمان أن تكون جميع العمليات، القرارات، والتقارير متاحة للجهات الرقابية والإدارية ذات العلاقة، لتعزيز المساءلة وتقليل فرص الهدر أو التأخير في المشاريع.

المراجع

- Abdelazim Ibrahim .(2024) .Enhancing Construction Performance: A Critical Review of Performance Measurement Practices at the Project Level من الاسترداد .
https://www.researchgate.net/publication/381907930_Enhancing_Construction_Performance_A_Critical_Review_of_Performance_Measurement_Practices_at_the_Project_Level
- Ahmed Almatari .(2022) .Exploring the Influence of Project Management Offices in Project-Based Organizations in Saudi Arabia من الاسترداد .
https://www.researchgate.net/publication/364249893_Exploring_the_Influence_of_Project_Management_Offices_in_Project-Based_Organizations_in_Saudi_Arabia
- Antonio Monteiro .(2024) .Project Management Office Typologies, Types, and Functions: A Systematic Analysis of the Literature and Directions for Research من الاسترداد .
https://www.researchgate.net/publication/385935798_Project_Management_Office_Typologies_Types_and_Functions_A_Systematic_Analysis_of_the_Literature_and_Directions_for_Research
- Azzam Hasan Thiab Qaddoura .(2025) .The Role of Project Management Office (PMO) in Enhancing Organizational Performance in INGOS من الاسترداد .
https://www.researchgate.net/publication/391970699_The_Role_of_Project_Management_Office_PMO_in_Enhancing_Organizational_Performance_in_INGOS
- Hamad Ibrahim Mousa Alzaabi .(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 من الاسترداد .
<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>
- I. BABAYEV .(2025) .INTEGRATION OF MODERN METHODOLOGIES WITH PMO IN THE MANAGEMENT OF INVESTMENT PROJECTS من الاسترداد .
https://www.researchgate.net/publication/391664942_INTEGRATION_OF_MODERN_METHODODOLOGIES_WITH_PMO_IN_THE_MANAGEMENT_OF_INVESTMENT_PROJECTS
- Maqsood Ahmad Sandhu .(2024) .The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations من الاسترداد .
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11257362/>
- Maqsood Sandhu .(2024) .The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations من الاسترداد .
https://www.researchgate.net/publication/382360181_The_role_of_project_management_office_in_the_implementation_of_strategic_plans_in_project-based_organisations
- Matthew Ogunbukola .(2025) .Enhancing PMO Effectiveness Across Diverse Project Methodologies: A Strategic Framework for Integration and Adaptation من الاسترداد .
https://www.researchgate.net/publication/390098196_Enhancing_PMO_Effectiveness_Across_Diverse_Project_Methodologies_A_Strategic_Framework_for_Integration_and_Adaptation

- Mohamed Hussin Mohamed Hassan .(2024) .IMPACT OF PROJECTS MANAGEMENT OFFICE ON IMPROVING PROJECTS RESULTS تم الاسترداد من https://journals.ekb.eg/article_362036.html
- Muhammad Zada .(2023) .Linking public leadership with project management effectiveness: Mediating role of goal clarity and moderating role of top management support . تم الاسترداد من <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10149401/>
- Nannan Wang .(2020) .The Whole Lifecycle Management Efficiency of the Public Sector in PPP Infrastructure Projects تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/7/3049>
- Saeed Moghaddasi .(2025) .Redefining Project Management: Embracing Value Delivery Offices for Enhanced Organizational Performance تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2075-5309/15/7/1176>
- Saleh Alotaibi .(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) تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/11/5131>
- Umar Almutairi .(2024) .The Role of a Project Management Office (PMO) in Reducing IT Project Failure in Saudi Arabia . تم الاسترداد من <https://research.manchester.ac.uk/en/studentTheses/the-role-of-a-project-management-office-pmo-in-reducing-it-projec/>
- Wasantha Rajapakshe .(2025) .Critical risk factors influencing the management of disruptions in construction projects: Insights from recent challenges in Sri Lanka . تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291125004760>

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/.....المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة المشاريع، وأعمل حالياً على بحث بعنوان " أثر ممارسات مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) على كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية في وزارة النقل والخدمات اللوجستية السعودية"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة مشاريع.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

عبدالله عايض القحطاني

طالب ماجستير إدارة مشاريع

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/.....المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة المشاريع ، وأعمل حالياً على بحث بعنوان " أثر ممارسات مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) على كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية في وزارة النقل والخدمات اللوجستية السعودية"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المشاريع. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

عبدالله عايض القحطاني

طالب ماجستير إدارة مشاريع

كلية الإدارة جامعة ميد أوشن

المشرفين

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يعتمد مكتب إدارة المشاريع منهجيات موحدة لإدارة المشاريع الحكومية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تطبيق معايير واضحة لمتابعة تقدم المشاريع
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم توحيد الإجراءات في تقليل التباين بين المشاريع
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يوفر مكتب إدارة المشاريع أدلة وإرشادات عمل محدثة باستمرار
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم إعداد تقارير دورية دقيقة عن أداء المشاريع
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد الوزارة على مؤشرات أداء رئيسية لقياس التقدم
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم لوحات المتابعة في كشف الانحرافات مبكرًا
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم استخدام أنظمة إلكترونية لمتابعة حالة المشاريع
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يقدم مكتب إدارة المشاريع توصيات مبنية على بيانات دقيقة

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم التقارير التحليلية في تحسين جودة القرارات الإدارية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم متابعة المخاطر بشكل مستمر ضمن تقارير الأداء
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد مكتب إدارة المشاريع في معالجة المشكلات قبل تفاقمها
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحسنت كفاءة الرقابة على المشاريع بعد تفعيل مكتب إدارة المشاريع
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	انخفضت نسبة التأخير في المشاريع نتيجة المتابعة المنتظمة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ساهمت ممارسات المكتب في تحسين الالتزام بالميزانيات
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	عزز مكتب إدارة المشاريع الشفافية في تنفيذ المشاريع
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أرى أن ممارسات مكتب إدارة المشاريع أسهمت في رفع كفاءة الرقابة والمتابعة في المشاريع الحكومية

✓ <https://forms.gle/5hrKzXr92Mh9FaM96>

Abstract

This study aimed to explore the impact of Project Management Office (PMO) practices on the efficiency of monitoring and follow-up in government projects, with a focus on the Ministry of Transport and Logistics in the Kingdom of Saudi Arabia. The study employed a descriptive-analytical approach to collect and analyze data. The sample consisted of 250 employees from various departments and administrative levels involved in government projects. The results showed that implementing PMO practices significantly contributes to enhancing strategic planning, controlling budgets, and adhering to timelines, as well as improving the quality of information available to decision-makers and increasing transparency and accountability. Among the most important recommendations of the study are the need to strengthen the role of PMOs in all projects, develop information systems and periodic reporting, provide ongoing training programs for employees, and improve coordination between different departments to ensure effective monitoring and follow-up.

Keywords: Project Management Offices, PMO, Monitoring, Follow-up, Government Projects, Performance Efficiency, Ministry of Transport and Logistics.

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
2026**