

**Everyone's Smart
University**

**Faculty of General
Administration**

**Department of Project
Management**



**جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY**

Research Title

**The role of project management offices
in the success and completion of projects**

Researcher

Turki Mohammed Ahmed Al-Zahrani

Supervision by

DR. Walid Salim

**A graduating thesis for the
fulfillment of the requirements
for obtaining a master's degree
in project management in 2024**



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

جامعة الجميع الذكية
كلية الإدارة العامة
قسم إدارة المشاريع

عنوان البحث

دور مكاتب إدارة المشاريع في انجاز وإنجاح المشروعات

اعداد الباحث

تركي محمد احمد الزهراني

إشراف

السيد الدكتور وليد سليمان

بحث تخرج مقدم استكمالاً لمتطلبات
الحصول على درجة الماجستير في
تخصص إدارة المشاريع عام 2024

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

سبحانك يا ربنا لك الحمد والشكر حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه. اللهم لك الحمد حمداً لا ينفد أوله ولا ينقطع آخره، اللهم لك الحمد فأنت أهل أن تحمد وتعبد وتشكر الحمد لك ربى ضيقاً واتساعاً، حمداً كثيراً ملء قلوبنا وملء السماء. اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك. الحمد لله على ما أنعم به علينا من فضله الخير الكثير والعلم الوفير وأعاننا على إنجاز هذا البحث العلمي أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان للأستاذ الفاضل الدكتور وليد سليمان على ما قدمه لنا من علم نافع وإرشاد مستمر وعطاء متميز وعلى ما بذله من جهد متواصل ونصح وتوجيه من بداية مرحلة البحث حتى إتمام هذا البحث العلمي، ومهما كتبنا من عبارات وجمل فإن كلمات الشكر تظل عاجزة عن إيفاء حقه. فجزاه الله عنا خير الجزاء وجعل ذلك في موازين حسناته كما أتقدم بعبارات الشكر والتقدير إلى والدي العزيزين اللذين رغباني في حب العلم من الصغر وقدا لي كل غالي ونفيس، وكان لهما الفضل بعد الله فيما وصلت إليه الآن فلا أملك إلا الدعاء لهما بطول العمر وحسن العمل وبلوغ الجنان. ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لعراب تعليم إدارة المشاريع ورئيس مجلس إدارة جامعة الجميع الذكية.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل لمعالي مدير جامعة الجميع الذكية، وإلى السيد عميد الكلية، ولكل من قدم لي نصيحة ولكل من مد لي يد العون، أو أسدى لي بمعروف أو كانت له إسهامه صغيرة أو كبيرة في. انجاز هذا العمل فله مني خالص الشكر والتقدير.

ملخص البحث

إن التقدم الهائل في عالم الأعمال أدى إلى خلق العديد من الأدوات والطرق التي تدعم مفاهيم إدارة المشاريع وتعزز من فاعلية أدائها فكان يجب ذلك على المنظمات أن تختار الطريقة التي تتناسب مع طبيعة مشروعها لتتمكن من إدارتها بطريقة وتركز الدراسة على دور مكاتب إدارة المشاريع وتظهر المفهوم والانواع والأهداف من هذه المكاتب ، وكذلك وظائف ومسؤوليات مكاتب إدارة المشاريع والعلاقة بين مكتب إدارة المشاريع والمشروع والأدوار التي يقوم بها مكتب إدارة المشاريع المؤدية إلى نجاح المشروعات من خلال أدوات و استراتيجيات مدروسة وتكمن أهميته في انه يعد أهم عوامل التغيير والتمكين التي تساعد المنظمات في الوصول أهدافها الاستراتيجية ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الدراسة الوصفية حيث انها تستهدف فئة معينة وتم استخدام منهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة اختصارًا للوقت وبعد تحليل البيانات توصلت نتائج الدراسة أن الأدوار كانت كالتالي يتم تحديد المشروعات وترتيبها وفق الأولوية في تحقيق أهداف المنظمة كما أنه يجب توفير الدعم والتوجيه والتدريب الفرق ادارة المشاريع وموظفهم كذلك تعيين مدراء المشاريع وتوفير الدعم لهم كذلك من ناحية العوامل الداخلية هو الدعم والتخطيط المالي الكافي للمشروع والبحث في المشاريع السابقة للخروج بأفضل الممارسات وضبط عمليات مكتب إدارة المشاريع وكذلك خبرة الكوادر البشرية وبناء الكفاءات والتطوير أما من ناحية العوامل الخارجية فتتمثل ضبط التزام الموردين بتوفير المواد في الوقت المحدد وأيضا بناء خطة الاتصالات مع أصحاب المصلحة وإدارة التكامل في المشروع كذلك إدارة أصحاب المصلحة كما أنه تم التوصل إلى ان هناك صعوبات تواجه مكتب ادارة المشاريع وهي ضعف خطة الاتصال بين المعنيين، مما يؤثر على مدى التزامهم في المشروع وعدم توفير المعلومات اللازمة لتمكين قرارات مدروسة من قبل الإدارة العليا وكذلك التواصل غير الفعال بين مدير المشروع ومكتب إدارة المشاريع وقد تم التوصل إلى التوصيات التالية من خلال هذا وهي تقوية التواصل بين المعنيين في المشروع باستخدام طرق التواصل الحديثة وتوفير مركز معلومات موحد يساعد في حفظ الدروس المستفادة من المشاريع السابقة والمشاريع القائمة مما يساعد المعنيين بالحصول على هذه المعلومات والرجوع اليها وإقامة اجتماعات دورية بين مدرين المشاريع والمعنيين مما يساعد على تقدير ما يطلبه المشروع واعطاء الموافقات اللازمة له.

Summary

The tremendous progress in the business world has led to the creation of many tools and methods that support project management concepts and enhance the effectiveness of their performance. This required organizations to choose the method that suits the nature of their project in order to be able to manage it in a way. The study focuses on the role of project management offices and shows the concept, types and objectives. Of these offices, as well as the functions and responsibilities of project management offices, the relationship between the project management office and the project, and the roles played by the project management office leading to the success of projects through thoughtful tools and strategies. Its importance lies in that it is considered the most important factor of change and empowerment that helps organizations reach their strategic goals. In this study, we relied on a descriptive study as it targets a specific group, and the social survey approach was used using a sample method to shorten time. After analyzing the data, the results of the study concluded that the roles were as follows. Projects are identified and arranged according to priority in achieving the organization's goals. Support, guidance, and training must also be provided to the teams. Project management and their employees as well as appointing project managers and providing support to them as well in terms of internal factors, which is adequate financial support and planning for the project, researching previous projects to come up with best practices and controlling the operations of the project management office, as well as the experience of human cadres and building competencies and development. As for the external factors, they are controlling the commitment of suppliers to provide materials on time, as well as building a communications plan with stakeholders, managing integration in the project, as well as managing stakeholders. It was also found that there are difficulties facing the Project Management Office, which are the weakness of the communication plan between the stakeholders, which affects On the extent of their commitment to the project and failure to provide the necessary information to enable informed decisions by senior management as well as improper communication Effective communication between the project manager and the project management office The following recommendations were reached through this, namely strengthening communication between those involved in the project using modern communication methods and providing a unified information center that helps preserve lessons learned from previous projects and existing projects, which helps those concerned obtain this information. And refer to it and hold periodic meetings between Project managers and stakeholders, which helps to estimate what the project requires and give the necessary approvals for it.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
1	شكر وتقدير
2	ملخص البحث (اللغة العربية)
3	ملخص البحث (اللغة الإنجليزية)
4	قائمة المحتويات
	الفصل الأول: مدخل البحث
6	مقدمة
6	مشكلة البحث
6	أهمية البحث
7	أسئلة البحث
7	المنطلقات النظرية للبحث
7	المنهجية وطرق البحث
7	أدوات البحث
	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
9	الإطار النظري
9	المتغير الأول: مفهوم المشاريع وإدارة المشاريع
11	المتغير الثاني: مفهوم مكاتب إدارة المشاريع وأثرها على نجاح المشاريع
18	الدراسات السابقة
	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للبحث
21	نوع البحث
21	منهج البحث
21	مجالات البحث
21	أدوات جمع البيانات
22	الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث
	الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج البحث
29	النتائج المتعلقة بوصف مجتمع الدراسة
33	النتائج المتعلقة بتساؤلات البحث
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج وتوصيات البحث
42	مناقشة نتائج البحث في ضوء الأهداف والتساؤلات
43	توصيات البحث
43	مقترحات لبحوث مستقبلية
44	المراجع

الفصل الأول

مدخل إلى البحث

- مقدمة
- مشكلة البحث
- أهمية البحث
- أسئلة البحث
- المنطلقات النظرية للبحث
- منهجية البحث وطرقه
- أدوات البحث

"دور مكاتب إدارة المشاريع في انجاز وإنجاح المشروعات"

- مقدمة

تعتبر المشاريع هي واحدة من الوسائل التي وضعتها المنظمات والمجتمعات لتحقيق التوازن بغض النظر عن خدمة الخدمة، أو الربحية؛ بهدف تحقيق التنمية الشاملة، يجب أن تكون تطوير قدرات، المنظمات والأفراد وينبغي أن تكون المشروعات قادرة على الاستمتاع بالمهارات الأساسية؛ لتحديد المشروع، وإدارتها، وكذلك معلوماتها الخاصة المرتبطة بالمشروع، وكيفية التخطيط والمراحل وتنظيم عناصرها وتقييم أنشطتها. تجدر الإشارة إلى أن إدارة المشروع رائعة؛ حيث يساهمون في تحويل الأفكار إلى واقع عملية من شأنها أن تعزز وسائل الإدارة، وتفعيل الاستخدام، الأمثل للموارد، وتجارة أنشطة الربحية وتنفيذ الخدمات لمكتب إدارة المشروع العديد من الفوائد، بما في ذلك تحسين إدارة المشاريع وتحقيق مشاكل عالية الكفاءة والحل بشكل أفضل، وتطوير مهارات عمال المشاريع، زيادة الانسجام بين الفرق المختلفة، والحفاظ على الجودة والتحكم في التكاليف والموارد. لذلك فإن تنفيذ مكتب إدارة المشروع هو خطوة أساسية لتحقيق النجاح في أي مشروع.

- مشكلة البحث

إن التطور الحاد في الأعمال أدى إلى ابتكار العديد من الأدوات والطرق التي تدعم مفاهيم إدارة المشاريع وتعزز من فاعلية أدائها فكان لازماً على المنظمات أن تختار الطريقة التي تتناسب مع طبيعة المشروع لتتمكن من إدارته بشكل جيد ومن هنا تجسدت مشكلة هذه الدراسة في تحديد أثر مكتب إدارة المشاريع في نجاح وإنجاز المشروعات مما يسهل على مدراء المشاريع وأصحاب المصلحة اختيار الأسلوب الأفضل للإدارة المشاريع.

- أهمية البحث

مكاتب إدارة المشاريع تعد أداة قوية للمؤسسات والمنظمات لتحسين أدائها وتحقيق الأهداف أنها تساهم في تحقيق الأهداف وتنظيم الموارد والتكاليف، وتعزيز التعاون والتواصل، وتمكين التخطيط والتنظيم الفعال، وتحقيق التحسين المستمر. من خلال استخدام ممارسات إدارة المشاريع المثبتة واستخدام الأدوات والتقنيات المناسبة، يمكن للمؤسسات أن تحسن أدائها وتحقيق التميز في سوق العمل. مكاتب إدارة المشاريع ليست مجرد عملية تنظيمية بسيطة، بل هي منهجية شاملة تعتمد على الممارسات الأفضل والأدوات الحديثة. لذا، ينصح بتطوير قدرات إدارة المشاريع في المؤسسات وتوظيف محترفين معتمدين في هذا المجال، إدارة المشاريع أمر حيوي للمؤسسات والمنظمات لتحقيق النجاح والتميز. من خلال توظيف ممارسات إدارة المشاريع الفعالة. يمكن للمؤسسات تحقيق الأهداف وتنظيم الموارد والتكاليف وتعزيز التعاون والتواصل، والتحسين المستمر.

- اسئلة البحث

الاسئلة الرئيسية

- ما هو دور مكتب إدارة المشاريع في انجاز ونجاح المشروعات؟

الاسئلة الفرعية

1. ما هو دور مكتب إدارة المشاريع؟
2. ما هي العوامل الداخلية المؤثرة في نجاح المشاريع؟
3. ما هي العوامل الخارجية المؤثرة في نجاح المشاريع؟
4. ما هي الصعوبات التي تواجه مكتب إدارة المشاريع اثناء تنفيذ المشاريع وتعيق نجاحها؟

- المنطلقات النظرية للبحث

انطلقت الدراسة على النظريات المعرفية للبحوث العلمية، حيث أن النظرية تقوم على أهمية مكاتب إدارة المشاريع لنجاح المشروعات وقوة التواصل بين مكتب إدارة المشاريع والمشروعات، كما أن دور مكتب إدارة المشاريع لها الدور الأكبر في نجاح تلك المشاريع.

- منهجية البحث وطرقه

هو المنهج العلمي الأكثر ملائمة توافق مع مشكلة البحث، ويعد اختيار منهج البحث من الأمور الهامة التي تؤثر على تحديد أدوات الدراسة المناسبة، واختيار العينات، وتحديد الفرضيات العلمية. وأهم أنواع مناهج البحث، المنهج التاريخي، المنهج الوصفي، المنهج التجريبي، المنهج التحليلي، المنهج الاستقرائي، والمنهج الاستنباطي، المنهج الفلسفي. ويختلف منهج البحث حسب نوع البحث وقد تم اختيار المنهج الوصفي للبحث، حيث يمكننا من خلاله وصف وملاحظة اثار استخدام مكاتب المشاريع في تحقيق النجاح للمشاريع، وما يعرف على ذلك من آثار إيجابية تحقق للمزيد من النجاح في انجاز المشاريع حسب المحددات (الوقت التكلفة الجودة).

- أدوات البحث

الاستبانة نظرا الى منهجية الدراسة وصفية، فنحن بحاجة لاستخدام هذه الأداة تجمع البيانات من شريحة الدراسة، من أجل التعرف على آراء المستفيدين من الدراسة ومعرفة طبيعة احتياجاتهم فيما يتعلق بموضوع الدراسة من خلال استبيان مقيد - مفتوح لتلافي سلبيات الاستبيان المقيد. حيث أن الأسئلة المقيدة قد تؤثر على مصداقية المعلومات، أو قد توجه المبحوث نحو إجابات تتنافي مع الواقع الذي يمارسه.

الفصل الثاني

- أولاً: الاطار النظري

1. مفهوم المشاريع وإدارة المشاريع.
2. مفهوم مكتب إدارة المشاريع وأثرها على المشاريع

- ثانيًا: الدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

• مفهوم المشروع وإدارة المشاريع

المشروع هو مسعى مؤقت وفريد من نوعه لتصنيع سلعة أو تقديم خدمة أو الوصول إلى نتيجة معينة، حيث يكون للمشروع نقطة ابتداء ونقطة انتهاء يصل إليها المشروع عند تحقيق أهدافه أو عند إيقافه نتيجة الوصول لقناعة أن أهدافه لا يمكن أن تتحقق أو أن الغاية من هذا المشروع لم تعد موجودة.

تكون خاصية الندرة في المشاريع موجودة حتى لو كان الهدف من المشروع تكوين عناصر مكررة من مشاريع سابقة فعلى سبيل المثال: لو كان هدف مشروع معين هو إنشاء مبنى تكون صفاته مشابهة لمبنى آخر في الشكل والمواد وفريق العمل، لكنه يبقى هناك اختلاف في المكان أو في الظروف المناخية والمتغيرات الأخرى كتغير الأسعار والأثمان لعناصر الإنتاج. وبسبب هذه الخاصية يكون هناك عدم يقين بالنسبة للسلعة أو الخدمة أو النتيجة التي سيقدمها المشروع، ولهذا تتطلب المشاريع أحياناً دراسات بحث ودراسات جدوى اقتصادية أكثر من الأعمال الاعتيادية

ومن هنا تظهر العناصر المكونة للمشروع:

- 1- تحديد الأهداف
- 2- تحديد النطاق
- 3- تحديد الإنجازات الرئيسية
- 4- تحديد الجدول الزمني
- 5- وضع الميزانية
- 6- هيكل توزيع العمل
- 7- خطة الموارد البشرية
- 8- تحديد الاتصالات الفعالة

إدارة المشاريع تعددت تعريفاتها ويمكن تعريفها طبقاً لرأي الشخصي بأنها تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع. ويتم إنجاز إدارة المشروعات من خلال التطبيق والدمج المناسبين لعدد 47 عملية من عمليات إدارة المشروعات المجموعة جمعاً منطقياً التي تم تصنيفها إلى خمس مجموعات من مجموعات العمليات. وهذه المجموعات الخمس هي البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، وإنهاء. كما تشمل المادة كل ما يتعلق بالمشروع ودور كل من له علاقة بالمشروع من مدراء وموظفين وعمال وايضا تقوم المادة بشرح كل مما هو المشروع؟ ما هي إدارة المشروعات؟ العلاقة بين إدارة حافظة

المشروعات، وإدارة البرنامج، وإدارة المشروعات وإدارة المشروعات التنظيمية، العلاقة بين إدارة المشروعات، وإدارة العمليات، والاستراتيجية التنظيمية، مردود أعمال دور مدير المشروع، الكيان المعرفي إدارة المشروعات

ويمكن إجمال عناصر ادارة المشاريع في ثلاث عناصر رئيسية (الوقت، والنطاق، والتكلفة) وتفصيلا في الآتي بيانه:

- صياغة عملية إدارة المشروع من حيث تحديد نطاق المشروع.
- تحديد أهداف المشروع بالتفصيل.
- إعداد جدول زمني.
- تحديد المهام لأعضاء الفريق.
- تحديد الجداول الزمنية لكل عضو في الفريق
- وضع ميزانية محددة تلي متطلبات المشروع بالكامل.

مراحل تنفيذ المشروع

مرحلة التأسيس: وفي هذه المرحلة يتم اختيار اللجنة، وتحديد المسؤوليات والمهام لهم، والقيام بتحديد إطار المشروع وأهدافه.

مرحلة التخطيط: ويتم فيها إعداد هيكلية تشمل الجوانب الفنية، والمالية، كما تشمل الموارد البشرية، والمخرج النهائي المتوقع، والعمل على تنظيم سير المشروعات، وتقييم مدى نجاح المشروع.

مرحلة التنفيذ: حيث يتم فيها تنفيذ المهام والمسؤوليات لجميع المراحل، وذلك بناء على التفصيل الفني والمالي.

مرحلة المتابعة والتحكم: يتم فيها متابعة التنفيذ بشكل مستمر، والعمل على تعديل طرق التنفيذ عن طريق التقويم المستمر للتنفيذ.

مرحلة إنهاء المشروع: وتعتبر المرحلة النهائية، حيث يتم فيها تقديم التقارير والإنجازات لكل مشروع، ثم تقديم التوصيات.

اهداف إدارة المشاريع

لا تعتبر أهداف المشاريع متشابهة في كل المشاريع، حيث إنها متنوعة ومتعددة لكل مشروع حسب ميزانيته وطبيعته، إلا أن أهداف إدارة المشاريع العامة هي:

- زيادة الانتاجية.
- تقليل التكاليف.
- الحد من المصاريف.
- إنهاء المشروع في الوقت المحدد المتفق عليه.
- إنجاز المشروع حسب الميزانية المقررة.
- تنفيذ جميع المتطلبات مثل: ضمان الجودة.
- إرضاء جميع أطراف المشروع من العميل إلى فريق المشروع.

التحديات والمصاعب في ادارة المشاريع

هناك عدة تحديات ومصاعب تواجه إدارة المشاريع ومن أبرز تلك التحديات والمصاعب عاملان رئيسيان حيث يعتبر إتمام إنجاز المشروع بالتكاليف والوقت المحدد والمتفق عليه من أول التحديات التي تواجه أي مدير مشروع بالإضافة إلى تحقيق الوضع الأمثل والأنسب للمشروع، وهو من أكبر التحديات وأكثرها طموحاً، حيث يقصد بالوضع الأمثل والأنسب هو القدرة على تخصيص المدخلات المطلوبة بهدف تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

محددات المشاريع

1. الوقت (الزمن)
2. التكلفة (الميزانية)
3. نطاق العمل (الجودة)

• مفهوم مكاتب إدارة المشاريع

وفقاً لـ PMI، يُعرّف مكتب إدارة المشاريع PMO على أنه: "هيكل تنظيمي يمكن استخدامه لوضع معايير موحدة للمحافظ أو البرامج أو عمليات الحوكمة المتعلقة بالمشروع وتسهيل مشاركة الموارد والمنهجيات والأدوات والتقنيات."

بناءً على ذلك، وبشكل أساسي، يُعتبر مكتب إدارة المشاريع (PMO) هو المفتاح للمنظمات لتشغيل وإدارة مشاريعها بنجاح والتأكد من أنها تلبي أهداف المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية المحددة.

ولعل العناصر التالية تعتبر من أهم العناصر التي تستدعي قيام المنظمات بإنشاء مكاتب إدارة المشاريع لديها:

المخاطر:

المشاريع بطبيعتها ترتبط بالمخاطرة، كونها إيجاد لشيء لم يكن موجوداً أصلاً. وكلما زادت نسبة المخاطرة زادت الحاجة إلى تنظيم العمل ودراسة منهجيته، فالمشاريع بصفة عامة تسير الصنع لشيء مستقبلي، والمستقبل بطبيعته غيبي غير مؤكد لا يمكن أن يتنبأ بالظروف التي قد تحدث فيه، وهذا ما يبرر كون درجة نجاح المشاريع منخفضة جداً.

المنافسة والربحية:

كلما زادت درجة المنافسة والربحية، زادت أهمية إدارة المشاريع بطرق احترافية ومن خلال منهجيات موحدة وسياسات وإجراءات. واضحة تؤدي إلى وصول المنتج أو الخدمة إلى المستهلك بشكل أسرع.

الاستراتيجية الطموحة:

وهي ما يطلق عليها الاستراتيجيات التحولية (Transformational Strategies)، وقد تكون مرتبطة أيضاً بالمنافسة والربحية في المؤسسات والشركات.

اسباب فشل مكاتب إدارة المشاريع:

السبب الأول:

لم يلمس المعنيين بالمشروع stakeholders قيمة حقيقة و منفعة من مكتب إدارة المشاريع حين تم إنشاؤه، فمن المعلوم أن المعنيين وأصحاب المصلحة و خصوصاً الإدارة العليا كانوا يعولون الكثير على هذا المكتب من ناحية تنظيم إدارة المشاريع وزيادة فرص نجاحها وتحقيق توفير في التكاليف وتحسين استخدام الموارد وغيرها من المنافع المتوقعة، ولما لم تظهر هذه القيمة والمنافع من الأيام الأولى من إنشاء هذا المكتب بدأ يخسر بالتدريج دعم أصحاب المصلحة والإدارة العليا و بالتالي تم بالنهاية الاستغناء عنه بالكلية، فإذا أردنا لهذا المكتب أن ينجح فعلينا أن نقوم منذ البداية بتحديد المنافع المتوقعة والمطلوبة من المعنيين وأصحاب المصلحة واختيار الوظائف functions التي يجب أن يقوم بها مكتب إدارة المشاريع لخلق هذه المنافع بأسرع وقت ممكن وفي نفس الوقت بشكل مستمر.

السبب الثاني:

لم يحقق مكتب إدارة المشاريع العائد على الاستثمار المتوقع منه ROI، بمعنى أن التكاليف و الموارد التي خصصت للمكتب كانت أكثر من العائدات و التي تتمثل عادة بنسبة المشاريع الناجحة و خفض الهدر و التكاليف و غير ذلك، و معلوم أن الإدارة العليا لن تستمر طويلاً بدعم هذا المكتب ما لم يثبت بالفعل عائداً قوياً على الاستثمار.

الحقيقة أن كل من السببين أعلاه يمكن إجمالهما بسبب واحد فقط:

لم يتم التعامل مع إنشاء مكتب إدارة المشاريع كمشروع بحد ذاته، وبالتالي من الطبيعي أن يترتب على ذلك الكثير من الأخطاء على سبيل المثال:

لم يتم القيام بدراسة جدوى feasibility study لإنشاء مكتب إدارة المشاريع وتحديد الأسباب business case التي تدفعنا لإنشاء المكتب وماهي المنافع benefits التي نرغب بالحصول عليها من إنشاء هذا المكتب ومن المسؤول عن هذه المنافع benefit's owners وقياسها بشكل مستمر، وتوثيق كل ذلك بشكل دقيق.

لم يتم تحديد من هم المعنيين بالمشروع stakeholders بشكل فعال وتقييم تأثيرهم Impact على نجاح المشروع وفشله ومصالحتهم interest بالمشروع وبالتالي وضع استراتيجيات مناسبة للتواصل والتعامل معهم وكسب تأييدهم أو التقليل من تأثير معارضتهم.

لم يتم تحديد متطلبات المعنيين بالمشروع من المشروع ومن منتج المشروع والذي هو عبارة عن مكتب إدارة المشاريع، فكما هو معلوم يمكن لمكتب إدارة المشاريع أن يلعب العديد من الأدوار كداعم supportive أو ضابط controlling أو موجه directive وعندما لا يتم تحديد الدور المطلوب منه بدقة منذ بداية مشروع تأسيسه لا تكون النتائج مرضية في النهاية حيث لا يتم تحقيق توقعات أصحاب المصلحة والمعنيين بالمشروع stakeholders.

لم يتم وضع جدول زمني واقعي وموازنة واقعية تأخذ بعين الاعتبار الموارد resources المؤسسية المتوفرة.

لم يتم وضع خطة تواصل جيدة بين المعنيين بالمشروع، مما أدى إلى العديد من الخلافات والتأخر في الموافقات والتنسيق بين الإدارات المختلفة لم تتم دراسة المخاطر بشكل جيد وخاصة المخاطر التي تتعلق بممانعة التغيير change resistance ووضع استراتيجيات فعالة للتعامل معها ربما تم إسناد المشروع إلى مقاول contractor لا يتمتع بالكفاءة المطلوبة ولم يأخذ بعين الاعتبار العوامل التي ذكرناها.

لم يتم تعيين مدير مشروع بسلطة وصلاحيات كافية تساعد على إنجاز عمله بنجاح.

فوائد مكاتب إدارة المشاريع:

مزايا يمكن أن يوفرها مكتب إدارة المشاريع "على سبيل المثال لا الحصر!":

1. التوحيد القياسي

يمكن ل PMO توحيد نهج مشروعات المنظمة من خلال توحيد أساليبها وعملياتها. يمكن أن يساعد التوحيد القياسي مديري المشاريع من خلال وضع قواعد لكيفية إكمال أعمال المشروعات وإجراءاته. على سبيل المثال، إذا تركوا لتفضيلاتهم الخاصة، قد يكون لدى اثنين من مديري المشاريع المختلفين طرق مختلفة لكتابة التقارير. ومع ذلك، يمكن أن يضمن التوحيد القياسي أن يتضمن كل تقرير نفس التنسيق وأنواع التفاصيل والمزيد. يمكن أن يساعد هذا أيضا الإدارة العليا على مقارنة الأداء بين مديري المشاريع من خلال إنشاء نموذج تقييم قياسي.

2. نتائج متسقة ودقيقة

يمكن أن يكون التوحيد مفيدا بشكل خاص إذا واجه الفريق صعوبات أثناء تنفيذ المشروع. يمكن أن تساعد المعايير التي وضعها مكتب إدارة المشاريع الفريق على إزالة الصعوبة وإحراز تقدم. كما أن الوثائق المستمرة التي يحتفظ بها مكتب إدارة المشاريع يمكن أن تخلق صورة أوضح وأكثر دقة لكيفية تقدير مدد المشاريع ووضع الموازنات وتخصيص الموارد للمشاريع المستقبلية.

3. انخفاض التكاليف

يمكن أن يؤدي تحسين الدقة إلى فائدة إضافية تتمثل في انخفاض تكاليف المشاريع. إن وجود تقديرات دقيقة للوقت والمال والمواد اللازمة لمشروع ما يقلل من إمكانية إجراء مراجعات أو تعديلات في منتصف المشروع، مما قد يؤدي إلى زيادة التكاليف غير المدرجة في الموازنة. كما يتتبع مكتب إدارة المشاريع باستمرار تفاصيل المشروع، مثل التكلفة، مما يسمح بالإدارة في الوقت الفعلي لضمان بقاء الفريق في حدود الموازنة.

4. تسهيل إنجاز المشروع

يمكن لمكتب إدارة المشاريع تسهيل إكمال المشروع من خلال السماح لمديري المشاريع والفرق بالتركيز على تنفيذ الخطة واستكمال التسليمات وتلبية المعالم Milestones بينما يتعامل مكتب إدارة المشاريع مع الأنشطة الخلفية للوثائق، وإعداد التقارير والتواصل والتحليل. ويمكن لتحليلها أيضا أن ييسر الإنجاز من خلال توفير المعلومات للمنهجيات المنقحة التي يمكن أن تزيد الإنتاجية.

5. التوافق مع الأهداف التنظيمية

تتمثل أهم وظيفة لمكتب إدارة المشاريع في تحديد توافق المشروع مع أهداف المنظمة طويلة الأجل. لنفترض أن مكتب إدارة المشاريع يرى أن إكمال مشروع معين قد لا يدفع المنظمة نحو أهدافها. في هذه الحالة، يمكنه إلغاء المشروع لإعادة توجيه الوقت والمال والموارد إلى مشاريع أخرى تتماشى بشكل أفضل. وبهذه الطريقة، يساعد مكتب إدارة المشاريع على ضمان أن أنشطة المنظمة تضيف قيمة Strategic Values دائماً.

6. مركز المعرفة

يمكن أن يعمل PMO الخاص بمنظمتك كمركز للمعرفة بأشكال مختلفة. بصفته مركز التنسيق لجميع مشاريع المنظمة، قد يكون PMO على دراية بأي أوجه تشابه في النطاق بين المشاريع عبر الإدارات ويمكنه مشاركة المعرفة التي يمكن أن توجه فرق المشروع. يتفهم PMO أيضاً متطلبات كل مشروع، وبالتالي يمكنه توجيه الفرق إلى أصول العمليات التنظيمية من دروس مستفادة وملفات وخلافه التي يمكن أن تسهل إكمال المشروع.

7. البيانات المركزية

وبالمثل، فإن PMO هي وحدة تخزين لجميع بيانات المشروعات داخل المنظمة. يمكن للمركزية تبسيط جهود الفرق في تحديد موقع البيانات التي يحتاجون إليها. كما أنه يحافظ على الرؤية لجميع أصحاب المصلحة حول تفاصيل المشاريع، مثل التبعيات وأسباب التقدم أو المتعثر. يمكن أن تكون هذه الرؤية مفيدة لتوصيل المشكلات بين فرق المشاريع والإدارة العليا والسماح لهم بالعمل معاً لوضع حلول تستند إلى بيانات ملموسة.

8. التدريب والتوجيه والإرشاد

يمكن لمكتب إدارة المشاريع تحديد المواهب القيادية العليا بين مديري المشاريع والمساعدة في تطويرهم من خلال التدريب والتوجيه والإرشاد. من خلال المساعدة في صقل مهارات إدارة المشاريع، يوفر مكتب إدارة المشاريع الدعم المهني الذي يمكن أن ينتج موظفين ومدراء مشاريع ذوي مهارات أفضل وقادة فرق يشعرون بالتقدير، مما يساهم في الاحتفاظ بالموظفين.

9. ضمان الجودة

يمكن لمكتب إدارة المشاريع المساعدة في الحفاظ على ضمان الجودة من خلال تقديم منظور فريد لأداء المشروع. يمكن لوجهة النظر من خارج المشروع في كثير من الأحيان تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين والتي لا يستطيع أولئك الأقرب إلى المشروع رؤيتها. على سبيل المثال، قد يدرك أحد أعضاء مكتب إدارة المشاريع أن فريق المشروع يمكنه استخدام موارده على النحو الأمثل وتقديم نظرة ثاقبة حول كيفية القيام بذلك. يمكن أن يساعد ذلك الفريق على تلبية تدابير الجودة الخاصة به وإكمال المشروع بشكل أكثر دقة.

10. اتخاذ قرارات أفضل

مكتب إدارة المشاريع هو المكان الذي تتقاطع فيه تطلعات وخبرات الإدارة العليا وإدارة الفريق وفرق المشروع، مما يمنح مكتب إدارة المشاريع كمية واسعة من المواد المرجعية التي يمكن من خلالها استخلاص رؤى قابلة للتنفيذ. يمكن أن يكون هذا ذا قيمة في حالة حدوث اضطراب أو عقبة أمام المشروع. للتحايل على هذه التحديات، يمكن لمدير المشروع التشاور مع مكتب إدارة المشاريع للنظر في إجراءات بديلة بناء على حلول المشروع السابقة.

ما هي أنواع مكتب إدارة المشاريع؟

قد تختلف الخصائص المحددة لمكتب إدارة المشاريع اعتماداً على المنظمة التي يعمل فيها والأهداف التي يهدف إلى تحقيقها. ومع ذلك، هناك ما يكفي من الخصائص المشتركة بين مكاتب إدارة المشاريع بحيث يمكنك تنظيمها ضمن ثلاث فئات:

الداعم Supportive

يقوم مكتب إدارة المشاريع الداعم بجمع وتخزين معلومات جميع مشاريع المنظمة وتقديم الدعم حسب الحاجة. إنه يمارس القليل من السيطرة على المشاريع المختلفة، وبدلاً من ذلك، يلعب دوراً استشارياً أكبر لضمان اتباع الفرق لأفضل الممارسات ولديهم المعرفة التي يحتاجونها للبقاء على المسار الصحيح. قد يقدم مكتب إدارة المشاريع الداعم أيضاً المشورة حول كيفية المضي قدماً في المشاريع الجديدة بناء على البصيرة المكتسبة من المشاريع السابقة.

المتحكم Controlling

يشغل مكتب إدارة المشاريع المتحكم نفس الدور الاستشاري الذي يقوم به مكتب إدارة المشاريع الداعم ولكن لديه سلطة الفرض على الفرق على اتباع الممارسات التنظيمية، مثل استخدام أدوات معينة والالتزام بمنهجيات محددة. يمارس مكتب إدارة المشاريع المتحكم سيطرة معتدلة على مشاريع المنظمة.

التوجيهي او الموجه Directive

يمكن لمكتب إدارة المشاريع التوجيهي توجيه مشاريع المنظمة بالكامل، وممارسة مستوى عالٍ من الرقابة الإدارية. يعين مديري المشاريع للمشاريع، ويتلقى تقارير من هؤلاء المديرين ويكون مسؤولاً عن نتائج كل مشروع. من خلال العمل كسلطة مركزية للمؤسسة في المشاريع، يمكن أن يساعد مكتب إدارة المشاريع التوجيهي في ضمان الاتساق عبر المحافظ المختلفة ويشارك أيضاً في التخطيط الاستراتيجي.

مهام مكاتب إدارة المشاريع:

تطوير التخطيط الاستراتيجي والحوكمة

تعتبر من أهم الوظائف في مكتب إدارة المشاريع، فهي تقوم على دعم التخطيط الاستراتيجي من خلال تسجيل المشاريع باستخدام معايير محددة مسبقاً، وإجراء الاختيار الاستراتيجي للمشاريع المحتملة وفقاً لأهداف العمل الخاصة بالمنظمة، حيث ينصح مكتب إدارة المشاريع (PMO) الإدارة العليا أو مجلس الإدارة باختيار المشاريع ويتم ذلك من خلال تقديم دراسات حالة سليمة ونسبة فائدة محددة.

يحدد مكتب إدارة المشاريع (PMO) السياسات واللوائح والعمليات والإجراءات التي تتحكم في المشاريع أو البرامج والمحافظة.

توفير أفضل الممارسات العملية

يقوم مكتب إدارة المشاريع (PMO) بتنفيذ وتوحيد أفضل الممارسات والعمليات داخل المنظمة في جميع الإدارات. على سبيل المثال يمكن لمكتب إدارة المشاريع تنفيذ عملية تسليم مشروع قابلة للتكرار حتى تتمكن المؤسسات من إدارة المشاريع وتسليمها بسهولة.

كما يوفر إرشادات وأنظمة وأدوات لتحقيق نتائج مشروع متسقة مما يساهم في الحفاظ على الاتساق بين مديري المشاريع الذين يعملون في أكثر من مشروع وفي أقسام مختلفة.

توحيد اللغة والثقافة في المنظمة

يساعد مكتب إدارة المشاريع (PMO) في نشر ثقافة وعقلية المشروع المشتركة من خلال إعلام الموظفين والتواصل معهم وتدريبهم على مختلف التقنيات والمنهجيات وأفضل الممارسات في المجال، الأمر الذي يحافظ على تطوير المشروع من خلال تحديد المقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية بحيث يكون جميعها على نفس المستوى في المشروع. بهذه الطريقة، تكون إدارة المشروع منسقة وفعالة عبر المنظمة بأكملها.

إدارة الموارد

يعمل مكتب إدارة المشاريع على إدارة وتخصيص الموارد بشكل فعال في جميع المشاريع من خلال إدارة الأولويات على أساس الجداول الزمنية والميزانيات وتحديد الموارد وضمان توفيرها في الوقت المناسب، بالإضافة إلى تحديد الأدوار والمسؤوليات المطلوبة في أي مشروع معين.

يقوم مكتب إدارة المشاريع على تدريب وتوجيه الموظفين بشكل عام ومديري المشاريع على وجه الخصوص من خلال تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية منتظمة حول إدارة المشاريع لإبقائهم على اطلاع دائم بكل جديد.

إنشاء وتطوير أدوات المشروع

يوفر مكتب إدارة المشاريع النماذج والبرامج لإدارة جهود المشروع من خلال الاستثمار في أدوات إدارة المشاريع التي توفر البيانات الموثوقة، والتي تضمن صورة مفصلة لأداء المشروع لاتخاذ قرارات بشكل أفضل.

يلعب مكتب إدارة المشاريع أيضًا دورًا مهمًا في الذاكرة التنظيمية، فبمجرد اكتمال المشروع أو إلغائه، يقوم بأرشفة جميع مستندات المشروع التي تم إنشاؤها أثناء المشروع، وهذا مفيد جدًا كمرجع في المستقبل خاصة في المشاكل المتكررة.

في حين أن دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) يؤثر على العديد من الإدارات داخل المنظمات التي لديها العديد من المشاريع متعددة الوظائف لإدارتها، لكن دوره لا يقتصر على المذكور مسبقًا بل يمتد ليشمل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وضمان ذلك لك.

ثانيًا: الدراسات السابقة:

دراسة Marzieh المشاريع (2015) بعنوان: استخدام مكاتب إدارة المشروع لتحسين قدرات إدارة المشروع وهدفت هذه الدراسة إلى التحقق مما إذا كان يمكن لمكتب إدارة المشاريع تحقيق القيمة والاحتفاظ بها وكيف يمكن ذلك اشتملت عينة الدراسة على شركات إدارة المشاريع واستخدم الباحث منهج الدراسة الاستقصائية والمقابلات، وتوصلت الدراسة إلى الاعتراف بمكاتب إدارة المشاريع دورها وتنفيذها وأهميتها وقيمتها للشركات المضيفة.

دراسة Chris Kaufman (2015) بعنوان استراتيجيات التنفيذ الناجح المشاريع البرمجيات وتقنية المعلومات وهدفت هذه الدراسة لاكتشاف طريقة لتحسين المستمر لمشاريع البرمجيات واقتراح الحلول المناسبة لتطويرها، اشتملت عينة الدراسة على مجموعة من شركات البرمجيات واستخدم الباحث استبانة لجمع البيانات وقد أوصت هذه الدراسة بإنشاء إطار عمل المشاريع تقنية المعلومات والبرمجيات.

دراسة طارق الأميري (2016) بعنوان: دراسة استكشافية وسببية لتبسيط تنفيذ المشاريع، وقد هدفت هذه الدراسة لاكتشاف الأدوات الأكثر فاعلية لمكتب إدارة المشاريع اشتملت عينة الدراسة على مؤسسات القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة. وتم تصميم استبيان يحتوي جميع جوانب أسئلة البحث وفرضياته

لعدد من موظفي القطاع العام الاماراتي وتوصلت الدراسة إلى أعلى أربعة أدوار في مكتب إدارة المشاريع وهي: المشاركة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، تطوير كفاءات ومنهجية إدارة المشروع. مراقبة أداء المشروع والتحكم فيه، وإدارة الهيكل التنظيمي وتحسين الاتصال.

دراسة Simon P Philbin (2016) بعنوان: استكشاف مكتب إدارة المشروع - الدور والهيكل والعمليات وهدفت هذه الدراسة إلى توفير دراسة استكشافية للأدبيات المتعلقة بالمشاريع الهندسية التي سيتم استخدامها لتطوير عمليات مكتب إدارة المشاريع اشتملت عينة الدراسة على عدد من الممارسين الذين يتطلعون إلى تصميم وإنشاء مكتب إدارة مشاريع حيث شكلت المقابلات أداة الدراسة، وقد أوصت هذه الدراسة بإنشاء جدول أعمال بحثي الإبلاغ الدراسات المستقبلية اللازمة لزيادة فهم الأساس النظري المكتب إدارة المشاريع

دراسة سلطان على (2020) بعنوان دور مكتب إدارة المشاريع، هدفت هذه الدراسة لمعرفة إلى أي مدى يتم توجيه الابتكارات من قبل مكتب إدارة المشروع اشتملت عينة الدراسة على أعضاء تنظيميين من شركة مالكة ومشغلة للنقل العام في قطاع البنية التحتية في المملكة المتحدة، واستخدم الباحث منهج المقابلات لمنسوبي الشركة وتوصلت الدراسة إلى أن مكتب إدارة المشاريع يوفر. فرصا للبناء وتعزيز القدرات المبتكرة للمالك ومنظمة المشغل.

الفصل الثالث

- نوع البحث
- منهج البحث
- مجالات الدراسة
 1. المجال الموضوعي
 2. المجال المكاني
 3. المجال البشري
 4. المجال الزمني
- أدوات جمع البيانات
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

أولاً : أنواع البحث

الدراسة وصفية حيث أنها تستهدف مدراء المشاريع والإداريين العاملين في مجال إدارة المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع.

ثانياً: منهج الدراسة

يستخدم الباحثين منهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة اختصاراً للوقت

ثالثاً: مجالات الدراسة

المجال الموضوعي: دراسة أثر مكاتب إدارة المشاريع على إنجاح المشاريع

المجال المكاني: مدينة جدة

المجال البشري: مدراء مشاريع ومحافظ وبرامج العاملين في مكتب إدارة المشاريع

المجال الزمني: الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي 2024م.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وعلى ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها استخدم الباحثين الاستبانة في هذه الدراسة، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين هما:

الجزء الأول: يشمل المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة ممثلة في عدد من المهندسين والإداريين المتخصصين في مجال إدارة المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع.

الجزء الثاني: تكون هذا الجزء من المحاور التالية:

المحور الأول: أدوار مكتب إدارة المشاريع في نجاح المشروعات.

المحور الثاني: العوامل الداخلية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع من وجهة نظر المدراء.

المحور الثالث: العوامل الخارجية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع من وجهة نظر المدراء.

المحور الرابع: الصعوبات ومعوقات النجاح التي تواجه مكتب إدارة المشاريع.

ولقد تم مراعاة البساطة في صياغة الاستبيان قدر الإمكان، وأن تكون درجات الاستجابة عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث يقابل كل فقرة قائمة تحمل العبارات التالية (موافق بشدة موافق محايد، غير موافق، غير موافق بشدة ولغرض المعالجة أعطى الباحثين لكل استجابة على كل عبارة في محاور الاستبيان قيمة محددة على النحو التالي (موافق بشدة) 5 درجات (موافق) 4 درجات (محايد) 3 درجات غير موافق درجتين غير موافق بشدة درجة واحدة.

خامساً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تحليل ومعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من الميدان باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، واختصاره (SPSS).

ومن ثم تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1. معامل ارتباط بيرسون وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للفقرات وارتباطها بالمحور.
2. معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات المحاور.
3. الاحصاء الوصفي وعن طريقة يتم احتساب المتوسط والانحراف المعياري والتكرار والنسب المئوية ودرجة الاستجابة والرتب المحاور الدراسة، وتم تصنيف مدى درجات الموافقة الاستجابة للمقياس الخماسي بناء على ما يلي مستوى منخفض جدا يقع في المدى (1-1.79) ومستوى منخفض يقع بين (1.80-2.59) ومستوى متوسط يقع في المدى بين (2.60-3.39) ومستوى مرتفع يقع في المدى (3.40-4) ومستوى مرتفع جدا يقع في المدى (4.20-5)

صدق أداة جمع البيانات

قام الباحثين بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال صدق المحتوى للأداة، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين لاستطلاع آراءهم حول مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات الاستبيان والسلامة اللغوية للعبارات، وتصحيح ما ينبغي تصحيحه، وارتباط العبارات بالأبعاد، وتحقيق الأداة لأهداف الدراسة، وفي ضوء آراء المحكمين قام الباحثين بإعداد أداة الاستبانة في صورتها النهائية.

بالإضافة إلى استخدام معامل ارتباط بيرسون لعينة تجريبية بلغت (20) فرد وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للفقرات وارتباطها بالمحور.

والجداول التالية توضح ذلك:

1. صدق الاتساق الداخلي لمحور أدوار مكتب إدارة المشاريع في نجاح المشروعات.

وكما يتضح من الجدول رقم (1) تم استخدام معامل الاتساق الداخلي لقياس صدق الاتساق الداخلي وذلك باستخدام اختبار الارتباط (بيرسون بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور).

جدول (1)

معاملات ارتباط الاتساق الداخلي بين الفقرة والدرجة لمحور أدوار مكتب إدارة المشاريع في إنجاز المشروعات

م	العبارة	معامل الارتباط (بيرسون)
1	تحديد المشروعات وترتيبها وفق الأولوية في تحقيق أهداف المنظمة	.501*
2	تعيين مدراء المشاريع وتوفير الدعم اللازم له	.520*
3	توفير الدعم والتوجيه والتدريب لفرق إدارة المشاريع وموظفيهم	.561*
4	توثيق الدروس المستفادة لتكوين قاعدة بيانات تخدم البشرية الأخرى	.732**
5	توفير الموارد اللازمة للمشاريع وإدارة الموارد المشتركة	.665**
6	توفير فريق للجودة للتأكد من إنجاز الأعمال بشكل صحيح	.618**
7	الحد من مخاطر فشل المشروع	.773**
8	تحسين إدارة المخاطر في المشاريع	.637**
9	توفير عمليات موحدة لضمان التوافق في تنفيذ المشاريع	.557**

يتبين من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول وبين الدرجة الكلية للمحور الأول دالة احصائياً عند مستوى المعنوية (0.01) ويقيم موجبة حيث تراوحت بين الحد الأدنى والذي كان (501) والحد الأعلى المعامل الارتباط والذي كان (773) مما يعني تأكيد ارتباط المحور بعبارة كما يدل على درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي المحور أدوار مكتب إدارة المشاريع في نجاح المشروعات

2. صدق الاتساق الداخلي لمحور العوامل الداخلية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع ممن وجهة نظر المدراء.

وكما يتضح من الجدول رقم (2) ثم استخدام معامل الاتساق الداخلي لقياس صدق الاتساق الداخلي وذلك باستخدام اختبار الارتباط (بيرسون بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور).

جدول (2)

معاملات ارتباط الاتساق الداخلي بين الفقرة والدرجة لمحور العوامل الداخلية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع من وجه نظر المدراء

م	العبارة	معامل الارتباط (بيرسون)
1	موائمة المشاريع مع استراتيجية العمل	.543*
2	معالجة الانحرافات التي تظهر من حين لآخر أول بأول	.850**
3	اختيار التوقيت المناسب لإطلاق المشروع	.689**
4	خبرة الكوادر البشرية وبناء الكفاءات والتطوير	.682**
5	كفاءة الآليات والأنظمة والمعدات المستخدمة في المشروع	.850**
6	مراجعة المشاريع السابقة للخروج بأفضل الممارسات وضبط عمليات مكاتب إدارة المشاريع	.742**
7	الدعم والتخطيط المالي الجيد للمشروع	.642**

يتبين من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول وبين الدرجة الكلية للمحور الأول دالة احصائياً عند مستوى المعنوية (0.01) وبقيم موجبة حيث تراوحت بين الحد الأدنى والذي كان (543) والحد الأعلى لمعامل الارتباط والذي كان (850) مما يعني تأكيد ارتباط المحور بعبارة كما يدل على درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي المحور العوامل الداخلية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع ممن وجهة نظر المدراء.

3. صدق الاتساق الداخلي لمحور العوامل الخارجية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع ممن وجهة نظر المدراء.

وكما يتضح من الجدول رقم (3) تم استخدام معامل الاتساق الداخلي لقياس صدق الاتساق الداخلي وذلك باستخدام اختبار الارتباط (بيرسون بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور).

الجدول (3)

معاملات ارتباط الاتساق الداخلي بين الفقرة والدرجة المحور العوامل الخارجية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع ممن وجهة نظر المدراء

م	العبارة	معامل الارتباط (بيرسون)
1	الاختلاف في أسعار المواد خلال فترة تنفيذ المشروع	.**590
2	إدارة أصحاب المصلحة	.**623
3	التمويل الخارجي من الشركاء والمساهمين وأصحاب المصلحة	.**712
4	بناء خطة الاتصالات مع أصحاب المصلحة وإدارة التكامل في المشروع	.**654
5	عملي ضبط التزام الموردين لتوفير المواد في الوقت المحدد	.**820

يتبين من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول وبين الدرجة الكلية للمحور الأول دالة احصائياً عند مستوى المعنوية (0.01) ويقيم موجبة حيث تراوحت بين الحد الأدنى والذي كان (590) والحد الأعلى لمعامل الارتباط والذي كان (822) مما يعني تأكيد ارتباط المحور بعباراته كما يدل على درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي المحور العوامل الخارجية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع ممن وجهة نظر المدراء.

4. صدق الاتساق الداخلي لمحور الصعوبات التي تواجه مكتب إدارة المشاريع أثناء تنفيذ المشاريع وتحقيق نجاحها.

وكما يتضح من الجدول رقم (4) تم استخدام معامل الانساق الداخلي لقياس صدق الاتساق الداخلي وذلك باستخدام اختبار الارتباط (بيرسون) بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.

جدول (4)

معاملات ارتباط الاتساق الداخلي بين الفقرة والدرجة المحور الصعوبات التي تواجه مكتب إدارة المشاريع أثناء تنفيذ المشاريع وتحقيق نجاحها

م	العبرة	معامل الارتباط (بيرسون)
1	التواصل غير الفعال بين مدير المشروع ومكتب إدارة المشاريع	.**848
2	ضعف عمليات التحكم في طلبات تغيير المشروع	.**872
3	عدم توفير التعليمات لتمكين قرارات مدروسة من قبل الإدارة العليا	.**902
4	ضعف خطة الاتصال بين المعنيين مما يؤثر على مدى التزامهم في المشروع	.**968
5	سوء تقدير التكلفة والفترة الزمنية للمشروع	.**965
6	عدم إدراك مدير المشروع لمتطلبات المشروع	.**935

يتبين من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول وبين الدرجة الكلية للمحور الأول دالة احصائياً عند مستوى المعنوية (0.01) وبقيم موجبة حيث تراوحت بين الحد الأدنى والذي كان (848) والحد الأعلى المعامل الارتباط والذي كان (968) مما يعني تأكيد ارتباط المحور بعباراته كما يدل على درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي المحور الصعوبات التي تواجه مكتب إدارة المشاريع أثناء تنفيذ المشاريع وتحقيق نجاحها.

ثبات أداة جمع البيانات

القياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة استخدم الباحثين معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha)، والجدول التالي يوضح معاملات ألفا كرونباخ المحاور الدراسة والثبات العامة الدراسة بعد تطبيقها على عينة حجمها (20) من مجتمع الدراسة.

الثبات المحاور الدراسة:

كما يتضح من الجدول رقم (5) تم استخدام معامل الثبات (الفا كرونباخ) لاختبار ثبات المحاور:

جدول (5) الثبات لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
أدوار مكتب إدارة المشاريع في إنجاز المشروعات	9	.831
العوامل الداخلية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في إنجاز المشاريع من وجه نظر المدراء	7	.895
العوامل الخارجية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع من وجه نظر المدراء	5	.807
الصعوبات ومعوقات النجاح التي تواجه مكتب إدارة المشاريع	6	.972
الثبات الكلي للاستبيان		.921

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ المحاور الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات للمحور الأول (831) بينما بلغ معامل الثبات للمحور الثاني (859)، في حين بلغ معامل الثبات للمحور الثالث (807)، وبلغ معامل الثبات للمحور الرابع (972)، أما الثبات العام لأداة الدراسة فقد بلغ (921)، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

الفصل الرابع

تحليل وتفسير النتائج

- أولاً: النتائج المتعلقة بوصف مجتمع الدراسة
- ثانياً: النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة

تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضًا لنتائج الدراسة وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة واستعراض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل مقاييس الدراسة وذلك بهدف التعرف على أثر مكتب إدارة المشاريع PMO في نجاح المشروعات.

أولاً: وصف مجتمع الدراسة:

بلغ عدد أفراد العينة (223) توزعت بياناتهم حسب المتغيرات التالية:

جدول (6)

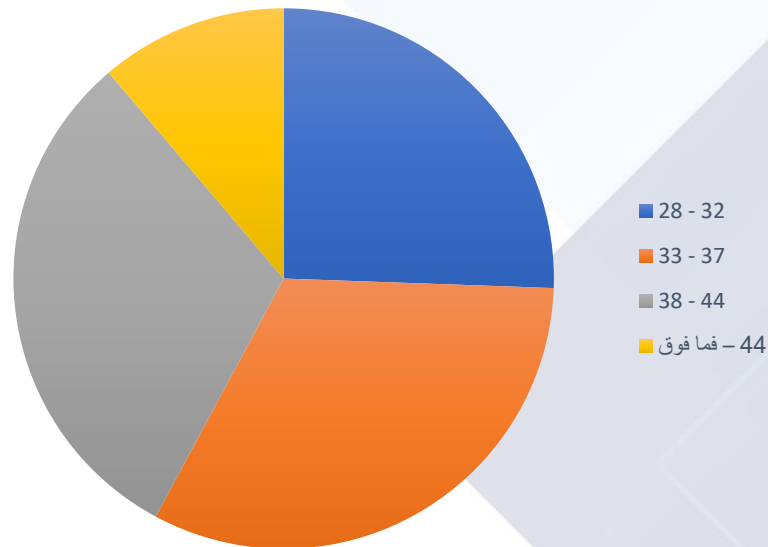
توزيع افراد العينة وفقا للعمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
32 - 28	57	25.6 %
37 - 33	72	32.3 %
44 - 38	69	30.9 %
44 - فما فوق	25	11.2 %
المجموع	223	100 %

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت لصالح الفئة العمرية ما بين (37 - 33) سنة حيث بلغت النسبة (32.3 %) من إجمالي العينة، بينما النسبة الأقل كانت لصالح الفئة العمرية (44 - فما فوق) سنة حيث بلغت النسبة (11.2 %) والشكل رقم (6) يوضح ذلك.

شكل (6)

توزيع أفراد العينة وفقاً للعمر



جدول (7)

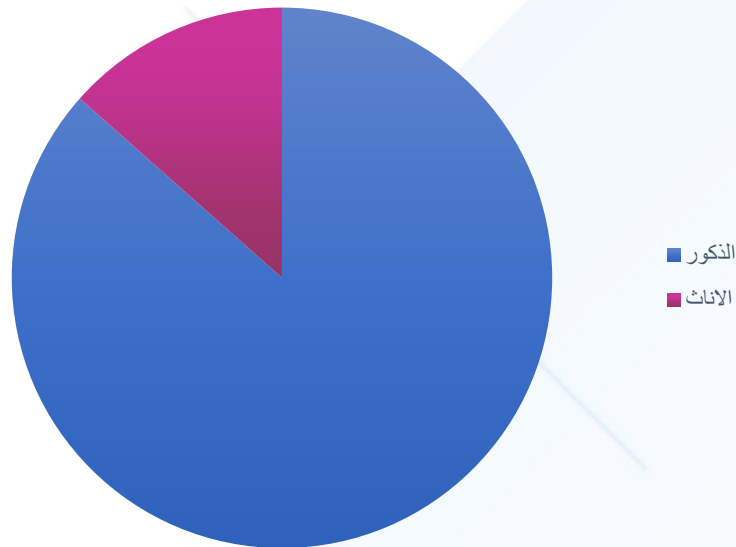
توزيع أفراد العينة وفقًا للجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	193	86.5 %
أنثى	30	13.5 %
المجموع	223	100 %

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت لصالح (الذكور) حيث كانت بتكرار (193) وبنسبة (86.5 %)، بينما النسبة الأقل كانت لصالح (الاناث) حيث كانت بتكرار (30) وبنسبة (13.5 %) وشكل رقم (7) يوضح ذلك.

شكل (7)

توزيع أفراد العينة وفقًا للجنس



جدول (8)

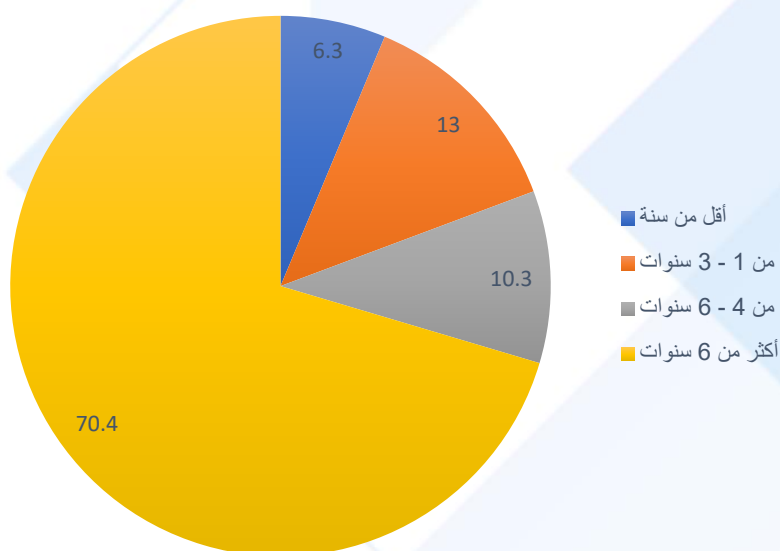
توزيع أفراد العينة وفقًا لعدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	14	6.3 %
من 1 - 3 سنوات	29	13 %
من 4 - 6 سنوات	23	10.3 %
أكثر من 6 سنوات	157	70.4 %
المجموع	223	100 %

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت لصالح (الخبرة الأكثر من 6 سنوات) حيث كانت بتكرار (157) وبنسبة (70.4 %)، بينما النسبة الأقل كانت لصالح (الخبرة الأقل من سنة) حيث كانت بتكرار (14) وبنسبة (6.3 %) وشكل رقم (8) يوضح ذلك.

شكل (8)

توزيع أفراد العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة



جدول (9)

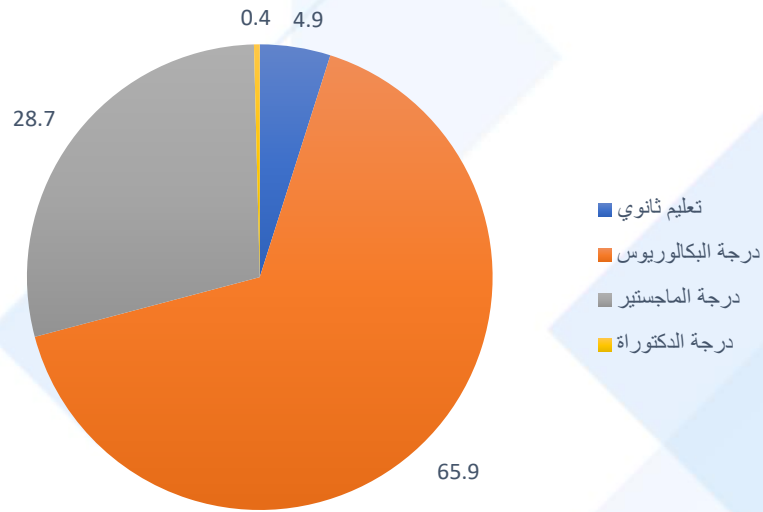
توزيع أفراد العينة وفقاً للدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
تعليم ثانوي	11	4.9 %
البكالوريوس	147	65.9 %
ماجستير	64	28.7 %
دكتوراة	1	0.4 %
المجموع	223	100 %

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت لصالح (درجة البكالوريوس) حيث كانت بتكرار (147) وبنسبة (65.9 %)، بينما النسبة الأقل كانت لصالح (درجة الدكتوراة) حيث كانت بتكرار (1) وبنسبة (0.4 %) وشكل رقم (9) يوضح ذلك.

شكل (9)

توزيع أفراد العينة وفقًا لعدد سنوات الخبرة



جدول (10)

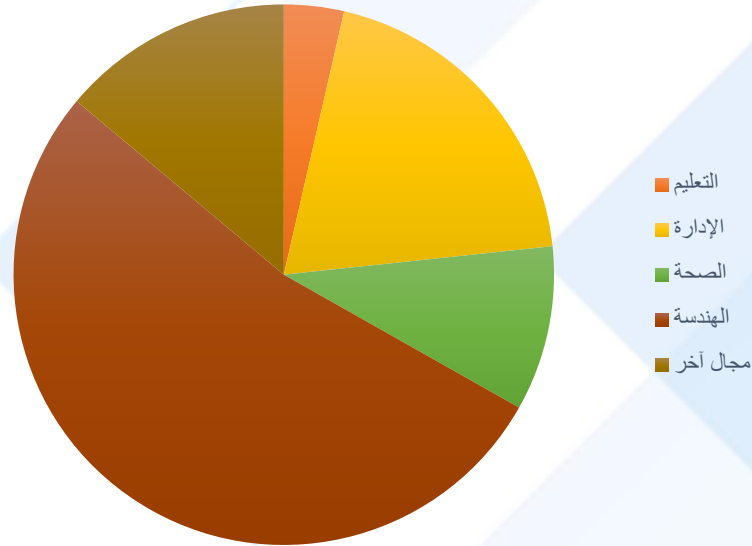
توزيع أفراد العينة وفقًا للتخصص

النسبة المئوية	التكرار	التخصص
3.6 %	8	التعليم
19.7 %	44	الإدارة
9.9 %	22	الصحة
52.9 %	118	الهندسة
13.9 %	31	مجال آخر
100 %	223	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت لصالح (الهندسة) حيث كانت بتكرار (118) ونسبة (52.9 %)، بينما النسبة الأقل كانت لصالح (التعليم) حيث كانت بتكرار (8) ونسبة (3.6 %) وشكل رقم (10) يوضح ذلك.

شكل (10)

توزيع أفراد العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة



رابعاً: نتائج تساؤلات الدراسة:

التحليل الوصفي لمحاور الدراسة:

تم استخدام التحليل الوصفي لوصف المحور الاول حيث تم احتساب التكرار، النسب المئوية، المتوسط، الانحراف المعياري ودرجة الاستجابة والرتب كما هو موضح في الجدول رقم (11، 12، 13، 14):

جدول (11)

البيانات الوصفية (التكرار، النسب المئوية، المتوسط، الانحراف المعياري ودرجة الاستجابة والرتب) لمحور أدوار مكتب إدارة المشاريع في نجاح المشروعات

الرتب	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار %	الفقرة
1	مرتفعة بشدة	0.61	4.66	1	0	11	49	162	التكرار	تحديد المشروعات وترتيبها وفق الأولوية في تحقيق أهداف المنظمة
				0.4	0	4.9	22	72.6	%	
3	مرتفعة بشدة	0.85	4.65	0	1	9	57	156	التكرار	تعيين مدراء المشاريع وتوفير الدعم اللازم لهم
				0	0.4	4	25.6	70	%	
5	مرتفعة بشدة	0.68	4.58	0	5	10	57	151	التكرار	توفير الموارد اللازمة للمشاريع وإدارة الموارد المشتركة
				0	2.2	4.5	25.6	67.7	%	
2	مرتفعة بشدة	0.57	4.65	0	1	9	56	157	التكرار	تقديم الدعم والتوجيه والتدريب لفرق إدارة المشاريع وموظفيهم
				0	0.4	4	25.1	70.4	%	
4	مرتفعة بشدة	0.61	4.6	0	1	12	60	150	التكرار	توثيق الدروس المستفادة لتكوين قاعدة بيانات تخدم المشاريع الأخرى
				0	0.4	5.4	26.9	67.3	%	
7	مرتفعة بشدة	0.81	4.47	2	6	16	59	140	التكرار	توفير فريق للجودة للتأكد من إنجاز الأعمال بالشكل الصحيح
				0.9	2.7	7.2	26.5	62.8	%	
8	مرتفعة بشدة	0.75	4.43	1	2	24	67	129	التكرار	الحد من مخاطر فشل المشروع
				0.4	0.9	10.8	30	57.8	%	
6	مرتفعة بشدة	0.57	4.56	0	0	9	79	135	التكرار	تحسين إدارة المخاطر في المشاريع
				0	0	4	35.4	60.5	%	
9	مرتفعة بشدة	0.76	4.39	0	7	7	81	118	التكرار	توفير عمليات موحدة لضمان التوافق في تنفيذ المشاريع
				0	3.1	7.6	36.3	52.9	%	

من واقع الجدول أعلاه يرى الباحثين أن من أبرز (أدوار مكتب إدارة المشاريع في نجاح المشروعات) وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة وفقاً لترتيب المتوسطات الحسابية من الأعلى إلى الأدنى كانت كما يلي:

جاءت بالمرتبة الأولى: (تحديد المشروعات وترتيبها وفق الأولوية في تحقيق أهداف المنظمة) وكانت بمتوسط حسابي قدره (4.66).

بينما جاءت في المرتبة الثانية: (تقديم الدعم والتوجيه والتدريب لفرق إدارة المشاريع وموظفيهم) وكانت بمتوسط حسابي قدره (4.65).

وفي المرتبة الثالثة جاءت: (تعيين مدراء المشاريع وتوفير الدعم اللازم لهم) وكانت بمتوسط حسابي قدره (4.65).

وفي المرتبة الرابعة: (توثيق الدروس المستفادة لتكوين قاعدة بيانات تخدم المشاريع الأخرى) وكانت بمتوسط حسابي قدره (4.60).

كما جاءت في المرتبة الخامسة: (توفير الموارد اللازمة للمشاريع وإدارة الموارد المشتركة) وكانت بمتوسط حسابي قدره (4.58).

أما في المرتبة السادسة جاءت العبارة: (تحسين إدارة المخاطر في المشاريع) وكانت بمتوسط حسابي قدره (4.56).

وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة: (توفير فريق للجودة للتأكد من إنجاز الأعمال بالشكل الصحيح) وكانت بمتوسط حسابي قدره (4.47).

كما جاءت في المرتبة الثامنة: (الحد من مخاطر فشل المشروع) وكانت بمتوسط حسابي قدره (4.43).

أما في المرتبة التاسعة جاءت العبارة: (توفير عمليات موحدة لضمان التوافق في تنفيذ المشاريع) وكانت بمتوسط حسابي قدره (4.39).

جدول (12)

البيانات الوصفية (التكرار، النسب المئوية، المتوسط، الانحراف المعياري ودرجة الاستجابة والرتب) لمحور
العوامل الداخلية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع من وجهة نظر المدراء

الرتب	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار %	الفقرة
6	مرتفعة بشدة	0.69	4.36	0	0	27	87	109	التكرار	مواءمة المشاريع مع استراتيجية العمل
				0	0	12.1	39	48.9	%	
1	مرتفعة بشدة	0.64	4.6	0	4	8	59	152	التكرار	الدعم والتخطيط المالي الجيد للمشروع
				0	1.8	3.6	26.5	68.2	%	
3	مرتفعة بشدة	0.63	4.54	0	2	11	73	137	التكرار	خبرة الكوادر البشرية وبناء الكفاءات والتطوير
				0	0.9	4.9	32.7	61.4	%	
7	مرتفعة بشدة	0.83	4.34	0	7	32	61	123	التكرار	اختيار التوقيت المناسب لإطلاق المشروع
				0	3.1	14.3	27.4	55.2	%	
5	مرتفعة بشدة	0.73	4.47	1	4	14	72	132	التكرار	كفاءة الآليات والأنظمة والمعدات المستخدمة في المشروع
				0.4	1.8	6.3	32.3	59.2	%	
4	مرتفعة بشدة	0.67	4.52	0	2	16	69	136	التكرار	معالجة الانحرافات التي تظهر من حين لآخر أولاً بأول
				0	0.9	7.2	30.9	61	%	
2	مرتفعة بشدة	0.64	4.56	0	1	16	61	145	التكرار	مراجعة المشاريع السابقة للخروج بأفضل الممارسات وضبط عمليات مكتب إدارة المشاريع
				0	0.4	7.2	27.4	65	%	

من واقع الجدول أعلاه يرى الباحثين أن من أبرز (العوامل الخارجية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع) وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة وفقاً لترتيب المتوسطات الحسابية من الأعلى إلى الأدنى كانت كما يلي:

جاءت بالمرتبة الأولى: (الدعم والتخطيط المالي الجيد للمشروع) وكانت بمتوسط حسابي قدره (4.6).

بينما جاءت في المرتبة الثانية: (مراجعة المشاريع السابقة للخروج بأفضل الممارسات وضبط عمليات مكتب إدارة المشاريع) وكانت بمتوسط حسابي قدره (4.56).

وفي المرتبة الثالثة جاءت: (خبرة الكوادر البشرية وبناء الكفاءات والتطوير) وكانت بمتوسط حسابي قدره (4.54).

وفي المرتبة الرابعة: (معالجة الانحرافات التي تظهر من حين لآخر أولاً بأول) وكانت بمتوسط حسابي قدره (4.52).

كما جاءت في المرتبة الخامسة: (كفاءة الآليات والأنظمة والمعدات المستخدمة في المشروع) وكانت بمتوسط حسابي قدره (4.47).

أما في المرتبة السادسة جاءت العبارة: (مواءمة المشاريع مع استراتيجية العمل) وكانت بمتوسط حسابي قدره (4.36).

وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة: (اختيار التوقيت المناسب لإطلاق المشروع) وكانت بمتوسط حسابي قدره (4.34).

جدول (13)

البيانات الوصفية (التكرار، النسب المئوية، المتوسط، الانحراف المعياري ودرجة الاستجابة والرتب) لمحور
العوامل الخارجية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع ممن وجهة نظر المدراء

الفقرة	التكرار %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الرتب
التمويل الخارجي من الشركاء والمساهمين وأصحاب المصلحة	التكرار	101	69	31	18	4	4.09	1.03	مرتفعة	4
	%	45.3	30.9	13.9	8.1	1.8				
بناء خطة الاتصالات مع أصحاب المصلحة وإدارة التكامل في المشروع	التكرار	123	79	14	6	1	4.42	0.76	مرتفعة جدًا	2
	%	55.2	35.4	6.3	2.7	0.4				
عملية ضبط التزام الموردين بتوفير المواد في الوقت المحدد	التكرار	135	64	15	9	0	4.45	0.79	مرتفعة جدًا	1
	%	60.5	28.7	6.7	4	0				
إدارة أصحاب المصلحة	التكرار	106	78	30	8	1	4.25	0.85	مرتفعة جدًا	3
	%	47.5	35	13.5	3.6	0.4				
الاختلاف في أسعار المواد خلال فترة تنفيذ المشروع	التكرار	76	72	56	13	6	3.89	1.02	مرتفعة	5
	%	34.1	32.3	25.1	5.8	2.7				

جاءت بالمرتبة الأولى: (عملية ضبط التزام الموردين بتوفير المواد في الوقت المحدد) وكانت بمتوسط حسابي قدره (4.45).

بينما جاءت في المرتبة الثانية: (بناء خطة الاتصالات مع أصحاب المصلحة وإدارة التكامل في المشروع) وكانت بمتوسط حسابي قدره (4.42).

وفي المرتبة الثالثة جاءت: (إدارة أصحاب المصلحة) وكانت بمتوسط حسابي قدره (4.25).

وفي المرتبة الرابعة: (التمويل الخارجي من الشركاء والمساهمين وأصحاب المصلحة) وكانت بمتوسط حسابي قدره (4.09).

كما جاءت في المرتبة الخامسة: (الاختلاف في أسعار المواد خلال فترة تنفيذ المشروع) وكانت بمتوسط حسابي قدره (3.89).

جدول (14)

البيانات الوصفية (التكرار، النسب المئوية، المتوسط، الانحراف المعياري ودرجة الاستجابة والرتب) لمحور الصعوبات ومعوقات النجاح التي تواجه مكتب إدارة المشاريع

الرتب	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار %	الفقرة
3	مرتفعة بشدة	1.04	4.27	6	14	20	55	128	التكرار	التواصل غير الفعال بين مدير المشروع ومكتب إدارة المشاريع
				2.7	6.3	9	24.7	57.4	%	
5	مرتفعة	1.09	4.24	9	14	17	56	127	التكرار	عدم إدراك مدير المشروع لمتطلبات المشروع
				4	6.3	7.6	25.1	57	%	
4	مرتفعة بشدة	1.03	4.26	6	15	16	62	124	التكرار	سوء تقدير التكلفة والفترة الزمنية للمشروع
				2.7	6.7	7.2	27.8	55.6	%	
1	مرتفعة بشدة	0.98	4.3	7	10	13	71	122	التكرار	ضعف خطة الاتصال بين المعنيين، مما يؤثر على مدى التزامهم في المشروع
				3.1	4.5	5.8	31.8	54.7	%	
2	مرتفعة بشدة	1.01	4.27	6	12	20	61	124	التكرار	عدم توفير المعلومات لتمكين قرارات مدروسة من قبل الإدارة العليا
				2.7	5.4	9	27.4	55.6	%	
6	مرتفعة	1	4.2	6	12	22	74	109	التكرار	ضعف عمليات التحكم في طلبات التغيير للمشروع
				2.7	5.4	9.9	33.2	48.9	%	

من واقع الجدول أعلاه يرى الباحثين أن من أبرز (الصعوبات ومعوقات النجاح التي تواجه مكتب إدارة المشاريع) وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة وفقًا لترتيب المتوسطات الحسابية من الأعلى إلى الأدنى كانت كما يلي:

جاءت بالمرتبة الأولى: (ضعف خطة الاتصال بين المعنيين، مما يؤثر على مدى التزامهم في المشروع) وكانت بمتوسط حسابي قدره (4.3).

بينما جاءت في المرتبة الثانية: (عدم توفير المعلومات لتمكين قرارات مدروسة من قبل الإدارة العليا) وكانت بمتوسط حسابي قدره (4,27).

وفي المرتبة الثالثة جاءت: (التواصل غير الفعال بين مدير المشروع ومكتب إدارة المشاريع) وكانت بمتوسط حسابي قدره (4.27).

وفي المرتبة الرابعة: (سوء تقدير التكلفة والفترة الزمنية للمشروع) وكانت بمتوسط حسابي قدره (4.26).

كما جاءت في المرتبة الخامسة: (عدم إدراك مدير المشروع لمتطلبات المشروع) وكانت بمتوسط حسابي قدره (4.24).

أما في المرتبة السادسة جاءت العبارة: (ضعف عمليات التحكم في طلبات التغيير للمشروع) وكانت بمتوسط حسابي قدره (4.2).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج وتوصيات البحث

- مناقشة نتائج البحث في ضوء الأهداف والتساؤلات
- توصيات البحث
- مقترحات لبحوث مستقبلية
- المراجع

أولاً: نتائج الدراسة في ضوء الأهداف المحددة والتساؤلات التي ظهرت

استهدفت هذه الدراسة تحديد دراسة أثر مكاتب إدارة المشاريع على إنجاح المشاريع من وجهة نظر مدراء المشاريع

الهدف الأول: تحديد أدوار مكتب إدارة المشاريع في نجاح المشروعات، ويقابله التساؤل التالي: ما أدوار مكتب إدارة المشاريع في نجاح المشروعات؟

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأدوار كانت كالتالي:

1. تحديد المشروعات وتنظيمها وفق الأولوية في تحقيق أهداف المنظمة.
2. تقديم الدعم المالي والفني والتوجيه والتدريب لفرق إدارة المشاريع وموظفيهم.
3. تعيين مدراء المشاريع وتوفير الدعم والسلطات اللازمة لهم.

وفيما يتعلق بالهدف الثاني: تحديد العوامل الداخلية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في إنجاز المشاريع من وجهة نظر المدراء ويقابله التساؤل التالي: ما العوامل الداخلية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع من وجهة نظر المدراء؟

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل الداخلية كانت كالتالي:

1. الدعم والتخطيط المالي الجيد للمشروع.
2. مراجعة المشاريع السابقة للخروج بأفضل الممارسات والحلول وضبط عمليات مكتب إدارة المشاريع.
3. خبرة الكوادر البشرية وبناء الكفاءات والتطوير.

أما عن الهدف الثالث تمثل في: تحديد العوامل الخارجية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في إنجاز ونجاح المشاريع من وجهة نظر المدراء ويقابله التساؤل التالي: ما العوامل الخارجية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع من وجهة نظر المدراء؟

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل الخارجية كانت كالتالي:

1. عملية التزام الموردين بتوفير المواد في الوقت المحدد سابقاً.
2. بناء خطة الاتصالات مع أصحاب المصلحة وإدارة التكامل في المشروع.
3. الإدارة الجيدة من قبل أصحاب المصلحة.

والهدف الرابع تمثل في: تحديد الصعوبات ومعوقات النجاح التي تواجه مكتب إدارة المشاريع ويقابله التساؤل التالي: ما الصعوبات ومعوقات النجاح التي تواجه مكتب إدارة المشاريع؟

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الصعوبات كانت كالتالي:

1. ضعف خطة الاتصال بين المعنيين، مما يؤثر على مدى التزامهم في المشروع.
2. عدم توفير المعلومات لتمكين قرارات مدروسة من قبل الإدارة العليا.
3. التواصل غير الفعال بين مدير المشروع ومكتب إدارة المشاريع.

ثانيا: توصيات الدراسة:

1. تقوية الاتصال بين المعنيين في المشروع باستخدام طرق التواصل الحديثة والفعالة.
2. توفير مركز معلومات موحد يساهم في حفظ الدروس المستفادة من المشاريع السابقة والمشاريع القائمة مما يساعد المعنيين بالحصول على هذه المعلومات والرجوع إليها.
3. إقامة اجتماعات دورية بين مدراء المشاريع والمعنيين مما يساعد على تقدير ما يتطلبه المشروع واخذ الموافقات اللازمة له.

ثالثا: مقترحات البحث:

اعداد المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية فيما يتعلق بالمعوقات والصعوبات التي تواجه المشاريع ومدراء المشاريع ومعرفة الحلول من وجهة نظر مدراء المشاريع.

• المراجع العربية

1. ادارة المشاريع باستخدام القيم المكتسبة(اصدارات معهد الادارة في المملكة العربية السعودية)
2. مكتب إدارة المشاريع، كتاب دليل مكتب ادارة المشاريع (PMO Book) عربي.
3. تركي عبد العزيز النمر (2020) PMO دليلك لتأسيس مكتب إدارة المشاريع.
4. منظمة PMI لخدمة إدارة المشاريع الدولية .
5. منظمة IPMA لخدمة إدارة المشاريع الدولية .
6. الجمعية الدولية لإدارة المشاريع .
7. كتاب مبادئ وممارسات " ل PMI (معهد إدارة المشاريع).
8. محركات البحث .
9. كتاب ادارة المشاريع المعاصرة .
10. كتاب ادارة المشروعات (اصدارات مكتبة دار المريح)

• English reference

1. Comparative Analysis of Project Management Frameworks and Proposition for Project Driven Organizations¹, by Tarun Mohindra and Madhur Srivastava.
2. How Project Management Office Leaders Facilitate Cross-Project Learning and Continuous Improvement.
3. The PMO your key to strategy execution and results delivery, CONFERENCE PAPER PMO, Strategy 5 May 2014 Aziz, Emad E.

4. The Roles of the Project Management Office in The Execution of the Organizations Strategic Plan, by Tareq Zeyad Awad Al Ameri
5. EXPLORING THE PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO)-ROLE, STRUCTURE AND PROCESSES, Conference paper, Philbin, SP (2016).
6. The Role of the Project Management Office (PMO) in Stimulating Innovation in Projects Initiated by Owner and Operator Organizations, by Natalya Sergeeva and sultan Ali.
7. The Project Management Office (PMO), Koos Taljaard October 2018.
<https://zu.pw/XuopAX>
8. A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOS): The Results of Phase 1, Brian Hobbs and Monique Aubry.
9. USING PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO) TO IMPROVE PROJECT MANAGEMENT ABILITIES, Marzieh Babaeianpour and Shakib Zohrevandi.
10. PMO as a tool for the organizational knowledge management: case study in a project based company of the sanitation service sector, Tácio Almeida de Lucca and Marcus Phoebe Farias Hinnig and Neri dos Santos.
11. A PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO) FRAMEWORK FOR SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF INFORMATION TECHNOLOGY PROJECTS, Chris Kaufman and Raghu B. Korrapati.
12. PMO Framework and PMO Models for Project Business Management, Darrel G. Hubbard and Dennis L. Bolles.
13. The One-Page Project Manager for Execution 2010-Campbell, CLARK A. CAMPBELL with Mike Collins.
14. Project Management Office Models a review, by António Monteiro.
15. Managing Technology-Based Projects-2014-Thamhain.