

دراسة أهمية مكتب إدارة المشاريع وأثره على نجاح المشروع وجودة المخرجات

Study the importance of the project management office and its impact
on the success of the project and the quality of the outputs

إعداد الطالب/

إبراهيم بن أحمد المقدم (٢٤١٠٠٢٣٨٠)

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

بحث تخرج مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص
إدارة المشاريع

الفصل الثالث للعام الدراسي (٢٠٢٤)

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، الحمد لله المنان، الملك القدوس السلام، مدبر الليالي والأيام، مصرف الشهور والأعوام، قدّر الأمور فأجراها على أحسن نظام، ما شاء الله كان وما لم يشأ لم يكن، الحمد لله على ما أنعم به علي من فضله الخير الكثير والعلم الوفير وأعاني على إنجاز هذا العمل الذي أحسبته عبادة من العبادات جعلها الله خالصة لوجهه الكريم .

وبعد حمد الله تعالى وشكره على إنهائي لهذه الرسالة أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان للدكتورة الفاضلة د. أسماء أبو عنزة على ما قدمته لي من علم وإرشاد مستمر نافع وعطاء متميز، وعلى ما بذلته من جهد متواصل ونصح وتوجيه من بداية مرحلة البحث حتى إتمام هذه الرسالة، ومهما كتبت من عبارات وجمل فإن كلمات الشكر تظل عاجزة عن إيفاء حقها، فجزاها الله عني خير الجزاء وجعل ذلك في موازين حسناتها.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين اللذين غرسا فيّ حب العلم من الصغر، وقدا لي كل غالٍ ونفيس، وكان لهما الفضل بعد الله فيما وصلت إليه الآن فلا أملك إلا الدعاء لهما بطول العمر وحسن العمل وبلوغ الجنان . ويسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل لمعالي مدير جامعة ميدأوشن وإلى عميد الكلية وجميع الأساتذة والزملاء منسوبي ومنسوبات جامعة ميدأوشن الكريمة وكل من وقع بين يديه بحثي هذا فقرأه واستفاد منه.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
١	شكر وتقدير
٢	قائمة المحتويات
٣	قائمة الجداول
٣	قائمة الأشكال
٤	ملخص الدراسة (اللغة العربية)
٥	ملخص الدراسة (اللغة الإنجليزية)
٧	الفصل الأول: مدخل الدراسة
٨	مقدمة
٩	مشكلة الدراسة
٩	أهمية الدراسة
٩	أسئلة الدراسة
١٠	المنطلقات النظرية للدراسة
١٠	المنهجية وطرق البحث
١٠	أدوات الدراسة
١١	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
١٢	الإطار النظري:
١٢	المتغير الأول: مفهوم المشاريع وإدارة المشاريع الإنشائية
١٨	المتغير الثاني: الدراسات السابقة
١٩	الفصل الثالث: منهجية للدراسة
٢٠	نوع الدراسة
٢٠	منهج الدراسة
٢٠	مجالات الدراسة
٢٠	أدوات جمع البيانات
٢١	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
٢٧	الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
٢٨	النتائج المتعلقة بوصف مجتمع الدراسة
٣٢	النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة
٤٠	الفصل الخامس: النتائج وتوصيات الدراسة
٤١	نتائج الدراسة في ضوء الأهداف والتساؤلات
٤٢	توصيات الدراسة

٤٢	مقترحات لبحوث مستقبلية
٤٣	المراجع
٤٦	الملاحق (نموذج استبيان الدراسة)

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١	معاملات ارتباط الاتساق الداخلي بين الفقرة والدرجة لمحور أدوار مكتب إدارة المشاريع في نجاح المشروعات	٢٢
٢	معاملات ارتباط الاتساق الداخلي بين الفقرة والدرجة لمحور العوامل الداخلية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع من وجهة نظر المدراء	٢٣
٣	معاملات ارتباط الاتساق الداخلي بين الفقرة والدرجة لمحور العوامل الخارجية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع من وجهة نظر المدراء	٢٤
٤	معاملات ارتباط الاتساق الداخلي بين الفقرة والدرجة لمحور الصعوبات التي تواجه مكتب إدارة المشاريع أثناء تنفيذ المشاريع وتحقيق نجاحها.	٢٥
٥	الثبات لمحاول الدراسة	٢٦
٦	توزيع افراد العينة وفقا للعمر	٢٨
٧	توزيع افراد العينة وفقا للجنس	٢٩
٨	توزيع افراد العينة وفقا لسنوات الخبرة	٢٩
٩	توزيع افراد العينة وفقا للدرجة العلمية	٣٠
١٠	توزيع افراد العينة وفقا للتخصص	٣١
١١	البيانات الوصفية لمحور أدوار مكتب إدارة المشاريع في نجاح المشروعات	٣٣
١٢	البيانات الوصفية لمحور العوامل الداخلية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع من وجهة نظر المدراء	٣٥
١٣	البيانات الوصفية لمحور العوامل الخارجية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع من وجهة نظر المدراء	٣٧
١٤	البيانات الوصفية (التكرار، النسب المئوية، المتوسط، الانحراف المعياري ودرجة الاستجابة والرتب) لمحور الصعوبات ومعوقات النجاح التي تواجه مكتب إدارة المشاريع	٣٨

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
٦	توزيع أفراد العينة وفقا للعمر	٢٨
٧	توزيع أفراد العينة وفقا للجنس	٢٩
٨	توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة	٣٠
٩	توزيع أفراد العينة وفقا للدرجة العلمية	٣١
١٠	توزيع أفراد العينة وفقا للتخصص	٣٢

ملخص الدراسة

على مرّ العصور خاضت المجتمعات العديد من تجارب تنفيذ المشاريع وخاصة الإنسانية منها فظهر على إثر ذلك اهتمام بالغ بمفهوم المشاريع وإدارتها وخصّص لذلك علم تم الإطلاق عليه إدارة المشاريع هو بالتجربة والمنطق يحتوي على منهجيات وأدوات متعددة يختار منها مدير المشروع الأنسب لظروف مشروعه وبيئة التنفيذ الخاصة بذلك المشروع لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المراد الوصول إليها وذلك أدى إلى تأصيل مفهوم أن إدارة المشاريع يجب ممارستها من خلال متخصصين ودارسين لهذا العلم من خلال بيان الفرق الشاسع للنتائج المحصّلة عن إدارة المشاريع من خلال المختصين دون غيرهم.

وقد اعتمدت في هذه الدراسة على الدراسة الوصفية حيث أنها تستهدف فئة معينة حيث بلغ عدد افراد العينة الى ٢٢٣ فرد وتم استخدام منهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة اختصاراً للوقت وبعد تحليل البيانات توصلت نتائج الدراسة أن الادوار كانت كالتالي يتم الإيعاز إلى إدارة مشاريع متخصصة لتحقيق أهداف المشروع بفعالية أكبر كما انه يجب تقديم الدعم والتوجيه والتدريب لفرق ادارة المشاريع للمحافظة على التميز التخصصي كذلك تعيين مدراء المشاريع مختصين وتوفير الدعم لهم كذلك من ناحية العوامل الداخلية هو التخطيط المالي الجيد للمشروع ومراجعة المشاريع السابقة للخروج بأفضل الممارسات المالية المنافسة وضبط عمليات إدارة المشاريع.

اما من ناحية العوامل الخارجية فتشمل ضبط التزام الموردين والمنفذين بتوفير المواد والأعمال في الوقت المحدد وبالأسعار المنافسة وأيضاً بناء خطة الاتصالات مع أصحاب المصلحة وإدارة التكامل في المشروع كما انه تم التوصل الى ان هناك صعوبات تواجه ادارة المشاريع وهي ضعف خطة الاتصال بين المعنيين، مما يؤثر على مدى التزامهم في المشروع وعدم توفير المعلومات لتمكين قرارات مدروسة من قبل الإدارة العليا وكذلك التواصل غير الفعال بين مدير المشروع ومكتب إدارة المشاريع.

وقد تم التوصل الى التوصيات التالية من خلال الدراسة وهي أهمية نشر الوعي من خلال بيان العمليات ونشر مقارنات بالنتائج للمشاريع المدارة بواسطة متخصصين دوناً عن غيرهم إضافة إلى تقوية الاتصال بين المعنيين في المشروع باستخدام طرق التواصل الحديثة لجعلهم أكثر ارتباطاً لما فيه مصلحة المشروع وبيان سير العمل وفق الخطط التخصصية وتوفير مركز معلومات موحد يساهم في حفظ الدروس المستفادة من المشاريع السابقة والمشاريع القائمة مما يساعد المعنيين بالحصول على هذه المعلومات والرجوع إليها ودراسة أثر إسناد المشاريع إلى مكاتب إدارة مشاريع متخصصة والمختصين والآثار الإيجابية المترتبة على ذلك من بيان اتباع المنهجيات المتخصصة وتحقيق التحسين المستمر.

Abstract

Over the ages, societies have gone through many experiences in implementing projects, especially construction projects, which led to a great interest in the concept of projects and their management. A science was dedicated to this, which was called project management. It is based on experience and logic and contains multiple methodologies and tools from which the project manager chooses the most appropriate for the circumstances of his project and the implementation environment of that project to achieve the strategic goals that are intended to be reached. This led to the establishment of the concept that project management must be practiced by specialists and students of this science by stating the vast difference in the results obtained from project management through specialists and no one else. This study relied on the descriptive study, as it targets a specific category, as the number of sample members reached 223 individuals, and the social survey method was used in the sample method to save time. After analyzing the data, the results of the study reached that the roles were as follows: Instructing specialized project management to achieve the project goals more effectively. Support, guidance and training must be provided to project management teams to maintain specialized excellence, as well as appointing specialized project managers and providing them with support. In terms of internal factors, there is good financial planning for the project and reviewing previous projects to come up with the best competitive financial practices and controlling project management processes. External factors include controlling the commitment of suppliers and implementers to provide materials and works on time and at competitive prices, as well as building a communication plan with stakeholders and managing integration in the project. It was also found that there are difficulties facing project management, namely the weakness of the communication plan between stakeholders, which affects the extent of their commitment to the project and the lack of information to enable informed decisions by senior management, as well as ineffective communication between the project manager and the project management office. The following recommendations were reached through the study: the importance of spreading awareness by stating operations and publishing comparisons of results for projects managed by specialists rather than others, in addition to strengthening communication between stakeholders in the project using modern communication methods to make them more connected to the interest of the project and stating the progress of work according to specialized plans and providing a unified information center that contributes to preserving lessons learned from previous projects and existing projects, which helps

stakeholders obtain this information and refer to it, and studying the impact of assigning projects to specialized project management offices and the positive effects resulting from that from stating the adoption of specialized methodologies and achieving continuous improvement.

الفصل الأول

الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة
مقدمة
مشكلة الدراسة
أهمية الدراسة
أسئلة الدراسة
المنطلقات النظرية للدراسة
المنهجية وطرق البحث
أدوات الدراسة

المقدمة:

تأتي أهمية العلوم الإدارية في تطوير المجتمعات في الوقت الراهن وأهمية إدارة المشاريع أحد التوجهات الإدارية الحديثة ويرجع ذلك إلى النمو والتطور الهائل في مجال المشاريع.

حيث يرى بعض العلماء في علم إدارة المشاريع أن نشأة هذا العلم يعود إلى الحرب العالمية الأولى والبعض الآخر يقول بأنها نشأة في الحرب العالمية الثانية. بيد أن المشاريع كعلم وتأصيل لم يتم إلا في أواخر القرن العشرين.

أما كمبدأ ومفهوم لإدارة المشاريع فقد تلقاه الإنسان منذ القدم كجزء أساسي لعمارة الأرض. فبناء سيدنا نوح عليه السلام للسفينة مشروع، وبناء الكعبة المشرفة مشروع، وبناء الأهرامات مشروع، ونحت الجبال لقوم صالح عليه السلام مشروع.

وكجزء من هذه العلوم يظهر مفهوم جديد وهو (إدارة المشاريع) وتعد الأهمية البالغة لهذا التخصص حيث يعد أهم عوامل التغيير والتمكين التي تساعد الأفراد والمجتمعات في تحقيق أهدافهم الاستراتيجية وفي نجاح وتحقيق مستهدفات المشاريع ومساعدة مدراء المشاريع وفرق العمل لنجاح المشاريع.

وتسلط الدراسة على تطبيق إدارة المشاريع من حيث المفهوم والانواع والأهداف، وكذلك أهمية ممارسته من خلال متخصصين وبيان وظائف ومسؤوليات مكتب إدارة المشاريع وأثره على نجاح المشاريع وجودة المخرجات.

مشكلة الدراسة:

إن التطور الكبير في عالم الأعمال أدى إلى ابتكار العديد من الأدوات والمنهجيات التي تدعم مفاهيم إدارة المشاريع وتعزز من فاعلية أدائها فكان لازماً على أصحاب المصلحة أن تختار مكتب إدارة المشروع المتخصص الذي يتناسب مع طبيعة مشروعها ليتمكن من إدارته بشكل فعال ومن هنا تجسدت مشكلة هذه الدراسة في تحديد أهمية إدارة المشاريع بواسطة متخصصين في هذا العلم في نجاح المشروعات مما يسهل على مدراء المشاريع وأصحاب المصلحة اختيار مكتب إدارة المشاريع لإدارة المشاريع بالصورة الأفضل لتحقيق النتائج المرجوة بفعالية أكبر.

أهمية الدراسة:

يبحث أصحاب المصلحة عن الطرق الحديثة لإدارة مشاريعهم بما يؤدي إلى نجاحها وتحقيق مستهدفاتها، وعلى الرغم من تحقيق إنجاز وتسليم المشاريع اعتماداً على الخبرات السابقة فقط بالطرق التقليدية، فإنه يمكن للمتخصص في إدارة المشاريع تولي مجموعة من الوظائف والمسؤوليات والدعم تجاه المشاريع لأن تكون أكثر موائمة مع استراتيجيات المنظمة في نجاح المشاريع وتحقيق المستهدفات الاستراتيجية وفق أحدث المنهجيات والأدوات التي تم التوصل إليها في علم إدارة المشاريع.

ونظراً لوجود تحديات تواجه المشاريع تتعلق بالاحتياجات المنهجية والأدوات في تحقيق فعالية أعلى في إدارة المشروع وفق المنهجية الأنسب له والتي يحددها مكتب إدارة المشاريع وفقاً لظروف وبيئة المشروع مع تزايد تلك الحاجة بزيادة تعقيد بعض المشاريع وتداخلها وحاجة المشاريع إلى الموارد والتنسيق بينها، فإن الدراسة ستساعد أصحاب المصلحة في فهم أهمية إدارة المشاريع من خلال متخصصين وذلك من خلال فهم وظائفهم ومسؤولياتهم تجاه المشاريع وانعكاس ذلك على جودة المخرجات وخط سير العمل.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

- ما أثر مكتب إدارة المشاريع في نجاح المشروعات ومخرجاتها؟

التساؤلات الفرعية:

١- ماهي أدوار مكتب إدارة المشاريع من وجهة نظر صاحب المصلحة؟

٢- ماهي العوامل الداخلية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع من وجهة نظر صاحب المصلحة؟

٣- ماهي العوامل الخارجية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع من وجهة نظر صاحب المصلحة؟

٤ - ما هي الصعوبات التي تواجه مكتب إدارة المشاريع أثناء تنفيذ المشاريع وتحقيق نجاحها؟

المنطلقات النظرية للدراسة:

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

المنهجية وطرق البحث:

تختلف المنهجيات و طرق البحث تبعاً لاختلاف الموضوع ، وذلك من اجل الوصول إلى الحقائق العلمية بطريقة دقيقة ، و تحدد طبيعة المناهج حسب الأهداف لكل دراسة ، و قد يتأثر هذا التحديد أيضا بطبيعة البحث، و بناء على موضوع الدراسة أنها تتعلق بوصف الآثار و تفسيرها و تحليلها فقد تم اختيار المنهج الوصفي للبحث ، حيث يمكن من خلاله وصف و ملاحظة آثار استخدام مكتب إدارة المشاريع في تحقيق النجاح في المشاريع، و ما يترتب على ذلك من آثار إيجابية تحقق المزيد من النجاح في إنجاز المشاريع حسب المحددات لها (الوقت التكلفة، الجودة).

أدوات الدراسة:

تكمن قيمة البحث العلمي بقيمة المخرجات والتوصيات، ولا تستقيم المخرجات حتى تكون المدخلات حقيقية وأكثر دقة، وللوصول لهذه المدخلات هناك العديد من الأساليب والأدوات وبناء على طبيعة الدراسة يتم اختيار الأداة المناسبة معها، ونظراً لأن الدراسة تتحدث عن متخصص إدارة المشاريع والآثار المنعكسة على المشاريع من خلال ذلك، كان لابد من استخدام عدة أساليب لجمع المعلومات وتم استخدام في هذه الدراسة:

الاستبانة نظراً لأن منهجية الدراسة وصفية، فالحاجة لاستخدام هذه الأداة لجمع 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 تتنافى مع الواقع الذي يمارسه.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

الإطار النظري

مفهوم المشاريع إدارة المشاريع

مفهوم مكتب إدارة المشاريع وأثرها على المشاريع

الدراسات السابقة

مفهوم المشروع:

يعرّف المشروع على: أنه مسعى مؤقت يتم إجراؤه وتنفيذه لإنشاء منتج أو خدمة فريدة. فالمشروع مؤقت لأنه يحتوي على بداية ونهاية محددة في وقت محدد، وبالتالي فإنه محدد لنطاق العمل والموارد المطلوبة للتنفيذ. والمشروع فريد من نوعه لأنه ليس عملية روتينية بل مجموعة محددة من العمليات المصممة لتحقيق هدف فردي.

وقد عرفت أيضاً جمعية إدارة المشاريع البريطانية (APM) المشاريع بأنها: مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية، لها بدايات ونهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل مدير للمشروع أو المنظمة لتحقيق أهداف محددة في إطار معايير التكلفة والوقت والجودة المخطط لها. ومن خلال هذه التعريفات المذكورة سابقاً يُمكن التوصل إلى أنه هناك مجموعة من العناصر يجب توافرها في مفهوم المشروع وهي:

أولاً: المشروع له أنشطة مترابطة وغير روتينية.

ثانياً: المشروع يتكون من أنشطة لها بدايات ونهايات زمنية محدودة.

ثالثاً: المشروع له موازنة تقديرية مخصصة بها الأموال اللازمة لهذا المشروع.

رابعاً: المشروع له هدف يجب تحقيقه سواء كان هذا الهدف عبارة عن خدمة أو منتج فريد.

خامساً: يجب تحقيق معايير التكلفة والوقت والجودة والأداء المناسبة والمطلوبة من العملاء.

سادساً: المشروع له نطاق عمل محدد.

مفهوم إدارة المشاريع:

قد تعددت التعاريف لمفهوم إدارة المشاريع ومن هذه التعاريف تعريف وضعه معهد إدارة المشاريع الأمريكي (PMI): إدارة المشاريع هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات لأنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع كما تعرف بأنها مجموعة من العمليات التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على موارد المنظمة المختلفة وذلك من أجل تحقيق أهداف وغايات معينة (Kerzner,2017)

وتعرف أيضاً بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والأساليب والآليات والأدوات المستخدمة في تخطيط وتنظيم عمليات ونشاطات المشروع، حيث تُعدّ بمثابة القاعدة الأساسية للتخطيط الفعال والجدولة، واستخدام الموارد والمصادر، واتخاذ القرارات وإدارة ومراجعة الخطط وتحديثها بشكل دوري ومستمر (Richman,2011)

وبالتالي فإن إدارة المشروع لها نواتج نهائية مقيدة بفترة زمنية محدودة وميزانية محدودة وهو أحد العوامل الرئيسية التي تميز إدارة المشاريع عن مجرد "الإدارة" بأن لديها هذا الإنجاز النهائي وفترة زمنية محدودة، على عكس الإدارة التي هي عملية مستمرة، وبسبب هذا فإن مدير المشروع المحترف يحتاج إلى مجموعة واسعة من المهارات – كما ذكرت سابقاً- وفي كثير من الأحيان المهارات التقنية وبالتأكيد هو بحاجة إلى مهارات إدارة الأفراد والقيادة والتواصل.

ومن خلال هذه التعريفات المذكورة سابقاً يُمكن التوصل إلى أنه هناك مجموعة من العناصر تمثل إدارة المشاريع وهي:

- ١- الوقت: حيث يعتبر من أهم عناصر إدارة المشاريع، وهو إنجاز المشاريع المطلوبة في الوقت المحدد. ٢) التكاليف: والمقصود بها مراقبة التكاليف والأمور المالية من أجل زيادة إنتاج الربح.
- ٢- الموارد البشرية: من أهم عناصر إدارة المشاريع متابعة عمل الموظفين لتقييم الأداء وعملية الإنتاج بصورة منتظمة ومستمرة.
- ٣- المهام: وتعني متابعة المهام الخاصة بإنجاز المشروع في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة، حيث يجب متابعة جميع خطوات المشروع من الأمور الصغيرة الأولية وحتى الوصول إلى النقطة النهائية.

مراحل تنفيذ المشروع

إدارة المشاريع لها دورة حياة، وتنقسم إلى خمس مراحل:

- ١- عمليات الإعداد (البداية): هي مرحلة دراسة المشروع بشكل كافٍ والتعرف على أهدافه وبدء دراسة جدوى المشروع وتحديد مدى الاحتياج إلى تنفيذه ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للمشروع وفي حالة ثبات جدوى المشروع تبدأ المرحلة التالية.
- ٢- عمليات التخطيط: هي المرحلة الأدق من مراحل تنفيذ المشروع، حيث يتم خلال هذه المرحلة تحديد كافة الأمور المرتبطة بالمشروع من حيث وضع آلية التنفيذ وتحديد المدة اللازمة للتنفيذ والإمكانيات المطلوبة ودراسة المخاطر والعقبات والعمل على حلها، ووضع الإطار الزمني الذي يتم خلاله تنفيذ المشروع
- ٣- عمليات التنفيذ: يعتمد نجاح هذه المرحلة بشكل كبير على نجاح المرحلة السابقة، حيث إذا تم التخطيط بشكل جيد نتج عن ذلك تنفيذ المشروع بشكل جيد، ولكن خلال هذه المرحلة يلزم المتابعة جيداً للتأكد من توافر الإمكانيات والعمل على تنفيذ الخطة وفقاً للإطار الزمني المحدد.
- ٤- عمليات المراقبة والتحكم: هي من المراحل التي يجب القيام بها بشكل صحيح، فبعد البدء في التنفيذ قد تظهر أمور جديدة لذلك يجب خلال تلك المرحلة القيام بالتواصل مع فريق العمل والاستفادة من التغذية العكسية كذلك مراقبة مصروفات المشروع والتأكد من مطابقتها للخطة وكذلك الاستفادة من الفرص التي قد تظهر أثناء التنفيذ وعلاج المخاطر والمشكلات الطارئة.
- ٥- عمليات الإغلاق: هي مرحلة وصول المشروع إلى محطته الأخيرة، وهذه المرحلة أهميتها كبيرة فيجب خلال هذه المرحلة مراجعة كل الخطوات السابقة وتقييمها والاستفادة من نقاط الضعف والعمل على تجنبها في الخطوات القادمة، كذلك يجب حفظ جميع المستندات الخاصة بالمشروع وترتيبها.

أهداف مكتب إدارة المشاريع:

كما أن مكتب إدارة المشاريع له أهداف وتسليمات مهمة وذلك ما يميزها عن الإدارة التقليدية بدون منهجيات وأدوات واضحة وتعتبر هي أهداف أصحاب المصلحة غير أنها جميعها متشابهة ومتنوعة ومتعددة لكل مشروع حسب ميزانيته وطبيعته، وهي كالتالي:

- ١- زيادة الإنتاجية.
- ٢- تقليل التكاليف.
- ٣- الحد من المصاريف.
- ٤- إنهاء المشروع في الوقت المحدد المتفق عليه.
- ٥- إنجاز المشروع حسب الميزانية المقررة.
- ٦- تنفيذ جميع المتطلبات مثل: ضمان الجودة.
- ٧- إرضاء جميع أطراف المشروع وجميع أصحاب المصلحة من العميل إلى فريق المشروع.

التحديات والمصاعب في إدارة المشاريع

هناك عدة تحديات ومصاعب تواجه إدارة المشاريع ومن أبرز تلك التحديات والمصاعب عاملان رئيسيان: أولاً: إنجاز المشروع بالتكاليف والوقت المحدد والمتفق عليه هو أول التحديات التي تواجه أي إدارة مشاريع. ثانياً: القدرة على تخصيص المدخلات المطلوبة بهدف تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً (تحقيق الوضع الأمثل).

محددات المشاريع:

- ١- الوقت (الزمن)
- ٢- التكلفة (الميزانية)
- ٣- نطاق العمل (الجودة).

مفهوم مكتب إدارة المشاريع وأثره على نجاح المشروع وجودة المخرجات:

يُعرف معهد إدارة المشاريع الأمريكي (PMI): مكتب إدارة المشاريع على أنه كيان أو وحدة تنظيمية لديها مسؤوليات متنوعة تتعلق بكونها مركزاً لإدارة وتنسيق المشاريع التي تقع في نطاق عملها.

إن حاجة المنظمة لإنشاء مكتب إدارة مشاريع متخصص لديه هو نابع من أهمية المشاريع نفسها ويجب أن تكون الأداة للتطوير فعالة وبكفاءة عالية تستخدم أسلوب علمي احترافي في إدارة المشاريع ومتابعتها ومراقبة أداءها وفق المنهج الذي تتضح فيه أطر الحوكمة والمسؤوليات ومن خلال موارد بشرية تتميز بالقدر والمهارة. ولعل العناصر التالية تعتبر من أهم العناصر التي تستدعي قيام المنظمات بإنشاء مكتب إدارة مشاريع متخصص لديها:

١- المخاطر:

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

٢- 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.

٣- الاستراتيجية الطموحة:

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

أسباب فشل مكتب إدارة المشاريع:

- ضعف الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا
- تحول دور المكتب إلى ما يشبه المدقق والمحقق
- إنباهك الموظفين وبيئة العمل بالبيروقراطية وكثرة الإجراءات والنماذج
- عدم توافق دور المكتب مع حاجة المنظمة وأولوياتها وإدارة مواردها بطريقة صحيحة
- عدم تقديم قيمة مضافة أو فوائد للمنظمة
- ضعف إبراز دور المكتب لدى الإدارة العليا وإدارة المشروع وفريق العمل
- ضعف إدارة التغيير

ويلعب مكتب إدارة المشاريع دوراً رئيسياً في إدارة المشاريع على المستوى الاستراتيجي، على عكس إدارة المشروع. كما أن مكتب إدارة المشاريع الذي يركز على الأنشطة اليومية داخل فريق المشروع يعمل كإطار عمل لمدراء المشاريع.

ولذلك فإن مكتب إدارة المشاريع هو الوحدة الإدارية في المؤسسة المسؤولة عن وضع المنهجيات الخاصة بإدارة المشروعات وتدريب فريق العمل عليها وتطبيقها لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة.

ربما هناك تساؤل عن الشيء الأساس ي والمطلوب والمتوقع من مكتب إدارة المشاريع فبال تأكيد هو تنفيذ العمل المطلوب ضمن الوقت المطلوب والتكلفة المطلوبة ومعايير الجودة المطلوبة، حيث يأتي دور مكتب إدارة المشاريع في متابعة المشاريع وضبطها وقيادتها.

يتولى مكتب إدارة المشاريع دمج البيانات والمعلومات من المشاريع الاستراتيجية للمؤسسات ويقوم بتقييم كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية عالية المستوى. ويعتبر مكتب إدارة المشاريع هو وسيلة الاتصال الطبيعية بين محافظ مشاريع المؤسسة وبرامجها ومشاريعها.

ولذلك فإن الوظيفة الأساسية لمكتب إدارة المشاريع هي دعم مدراء المشاريع لمجموعة متنوعة من الوسائل التي يمكن أن تشمل على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

- ١- إدارة الموارد المشتركة بين جميع المشاريع التي يديرها مكتب إدارة المشاريع.
 - ٢- تحديد وتطوير منهجية إدارة المشاريع وأفضل الممارسات والمعايير.
 - ٣- التوجيه والتعليم والتدريب والإشراف.
 - ٤- الرقابة على الامتثال لمعايير إدارة المشاريع وسياساتها وإجراءاتها ونماذجها.
 - ٥- تطوير وإدارة سياسات المشروع وإجراءاته ونماذجه وغيرها من الوثائق المشتركة.
 - ٦- تنسيق الاتصال بين المشاريع.
- ويتم مواءمة كل هذه الجهود مع الاحتياجات الاستراتيجية. ومن الممكن أن تشمل الاختلافات بين دور مدراء المشاريع ومكتب إدارة المشاريع ما يلي:

- ١- يكون تركيز مدير المشروع على أهداف محددة للمشروع، في حين أن مكتب إدارة المشاريع يدير التغييرات الرئيسية في نطاق البرنامج، والتي يمكن أن ينظر إليها باعتبارها فرص محتملة لتحقيق أفضل الأهداف للأعمال.
- ٢- يتحكم مدير المشروع في موارد المشروع المخصصة من أجل تحقيق أهداف المشروع على أكمل وجه، في حين أن مكتب إدارة المشاريع يحسن استخدام الموارد التنظيمية المشتركة في جميع المشاريع.
- ٣- يتولى مدير المشروع إدارة القيود (نطاق والجدول الزمني والتكلفة والجودة وغيرها) المفروضة على المشاريع الفردية، في حين أن مكتب إدارة المشاريع يدير المنهجيات والمعايير والمخاطر/الفرص الكلية والقياسات والترابط بين المشاريع على مستوى المنظمة.

مهام مكتب إدارة المشاريع:

- ١- الإشراف على انجاز المشاريع: من المبادرة إلى الانجاز ويشمل:
 - ١-١ متابعة المشاريع الداخلية الخارجية: وذلك بالتأكد من مطابقتها للخطط الموضوعية. -
 - ٢-١ متابعة إدارة المشاريع: يقوم مكتب إدارة المشاريع بمتابعة مدراء المشاريع بطريقة إدارتها مع متابعة مؤشرات أداء المشاريع على نظام -
- ٢- إدارة الأولويات بين المشاريع: وذلك بتقديم المشاريع ذات الأولوية الأعلى والتي تخدم أكثر أهداف المنظمة بما يمكن من استخدام الموارد حسب الأولوية المحددة.
- ٣- التنسيق بين المشاريع: في بعض الأحيان قد يقوم مكتب إدارة المشاريع بتولي مهام التنسيق بين جميع أو بعض مشاريع المنظمة مع جهات أخرى. والتركيز لا ينصب هنا على إدارة المشاريع وإنما على التنسيق الممكن بين المشاريع والربط بينها.
- ٤- إعداد منهجية إدارة المشاريع: وذلك بتحديد إجراءات إدارة المشاريع من الفكرة إلى الانجاز والتسليم وذلك بتحديد كيفية الموافقة على المشاريع، كيفية إطلاق أو البدء بالمشاريع، كيفية التخطيط للمشاريع، كيفية إدارة ومراقبة المشاريع، كيفية إدخال البيانات من قبل مديري المشاريع وإدخال ساعات العمل من فريق المشروع.
- ٥- دعم وتدريب مدراء المشاريع: وذلك عبر تدريبهم على استعمال المنهجية المعدة من قبل المكتب وكذلك تدريبهم على استخدام نظام إدارة المشاريع.
- ٦- إعداد التقارير للإدارة العليا: وذلك بجمع التقارير الواردة من مختلف المشاريع والبرامج، ومقارنتها وتلخيصها، ومن ثم يقدم تقريراً موجزاً عنها إلى الإدارة لمراجعتها.
- ٧- جمع وأرشفة ومشاركة الدروس المستفادة: يقوم مكتب إدارة المشاريع بالحرص على جمع وأرشفة الدروس المستفادة من المشاريع المنجزة مع تغذية قاعدة الدروس المستفادة ومشاركتها مع جميع مدراء المشاريع الأخرى.
- ٨- قاعدة البيانات التاريخية: كما يجب على مكتب إدارة المشاريع تحمّل مسؤولية قواعد البيانات التاريخية وسجلات المشاريع، إضافة إلى مقاييس ونتائج أداء المشاريع.
- ٩- الدعم والتدريب: إضافة إلى وظيفته الأولية، فإن مكتب إدارة المشاريع قد يصبح مسؤولاً عن تدريب وتطوير موظفي المنظمة في إدارة المشاريع.

ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة سلطان علي (٢٠٢٠) 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 فرصاً للبناء وتعزيز القدرات المبتكرة للمالك ومنظمة المشغل.

دراسة طارق الأميري (٢٠١٦) 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 Philbin P Simon (٢٠١٦) 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 لإبلاغ الدراسات المستقبلية اللازمة لزيادة فهم الأساس النظري لمكتب إدارة المشاريع.

دراسة Marzieh (٢٠١٥) 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 بمكتب إدارة المشاريع، دوره وتنفيذه وأهميته وقيمه للشركات المضيفة.

دراسة Kaufman Chris (٢٠١٥) بعنوان: استراتيجيات التنفيذ الناجح لمشاريع البرمجيات وتقنية المعلومات. وهدفت هذه الدراسة لاكتشاف طريقة للتحسين 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 لمشاريع تقنية المعلومات والبرمجيات.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: منهجية الدراسة
أولاً: نوع الدراسة
ثانياً: منهج الدراسة
ثالثاً: مجالات الدراسة (المجال الموضوعي - المجال المكاني - المجال البشري - المجال الزمني)
رابعاً: أدوات جمع البيانات
خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

أولاً: نوع الدراسة:

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

ثانياً: منهج الدراسة:

يستخدم الباحثين منهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة اختصاراً للوقت.

ثالثاً: مجالات الدراسة:

المجال الموضوعي: دراسة أهمية مكتب إدارة المشاريع وأثره على نجاح المشروع وجودة المخرجات.
المجال المكاني: مدينة الرياض.
المجال البشري: مدراء مشاريع ومحافظ وبرامج العاملين في مكاتب إدارة المشاريع.
المجال الزمني: الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي ٢٠٢٤ م.

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وعلى ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها تم استخدام 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.
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) ٥ درجات،

(موافق) ٤ درجات،

(محايد) ٣ 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:

- ١- معامل ارتباط بيرسون وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للفقرات وارتباطها بالمحور.
- ٢- معامل ألفا كرو نباخ للتحقق من ثبات المحاور.
- ٣- الإحصاء الوصفي وعن طريقه يتم احتساب المتوسط والانحراف المعياري والتكرار والنسب المئوية ودرجة الاستجابة والرتب لمحاور الدراسة، وتم تصنيف مدى درجات الموافقة/الاستجابة للمقياس الخماسي بناءً على ما يلي:

- مستوى منخفض جداً يقع في المدى (١-١,٧٩)
- مستوى منخفض يقع في المدى (١,٨٠-٢,٥٩)
- مستوى متوسط يقع في المدى (٢,٦٠-٣,٣٩)
- مستوى مرتفع يقع في المدى (٣,٤٠-٤,١٩)
- مستوى مرتفع جداً يقع في المدى (٤,٢٠-٥)

صدق أداة جمع البيانات:

التأكد من صدق أداة الدراسة تم 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 (٢٠) فرد وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للفقرات وارتباطها بالمحور. والجدول التالي توضح ذلك:

- ١- صدق الاتساق الداخلي لمحور أدوار مكتب إدارة المشاريع في نجاح المشروعات. وكما يتضح من الجدول رقم (١) 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 نجاح المشروعات

م	العبارة	معامل الارتباط (بيرسون)
١	تحديد المشروعات وترتيبها وفق الأولوية في تحقيق أهداف المنظمة	٥٠١*.
٢	تعيين مدراء المشاريع وتوفير الدعم اللازم لهم	٥٢٠*.
٣	توفير الموارد اللازمة للمشاريع وإدارة الموارد المشتركة	٦٦٥**.
٤	تقديم الدعم والتوجيه والتدريب لفرق إدارة المشاريع وموظفيهم	٥٦١*.
٥	توثيق الدروس المستفادة لتكوين قاعدة بيانات تخدم المشاريع الأخرى	٧٣٢**.
٦	توفير فريق للجودة للتأكد من إنجاز الأعمال بالشكل الصحيح	٦١٨**.
٧	الحد من مخاطر فشل المشروع	٧٧٣**.
٨	تحسين إدارة المخاطر في المشاريع	٦٣٧**.
٩	توفير عمليات موحدة لضمان التوافق في تنفيذ المشاريع	٥٥٧*.
** مستوى المعنوية (٠,٠١)		

تبين من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول وبين الدرجة الكلية للمحور الأول دالة احصائياً عند مستوى المعنوية (٠,٠١) وبقيم موجبة حيث تراوحت بين الحد الأدنى والذي كان (٥٠١*) والحد الأعلى لمعامل الارتباط والذي كان (٧٧٣**) مما يعني تأكيد ارتباط المحور بعباراته كما يدل على درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لمحور أدوار مكتب إدارة المشاريع في نجاح المشروعات.

٢- صدق الاتساق الداخلي لمحور العوامل الداخلية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع ممن وجهة نظر المدراء:

كما يتضح من الجدول رقم (٢) تم استخدام معامل الاتساق الداخلي لقياس صدق الاتساق الداخلي وذلك باستخدام اختبار الارتباط (بيرسون) بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.

جدول (٢)

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

م	العبرة	معامل الارتباط (بيرسون)
١	مواءمة المشاريع مع استراتيجية العمل	٥٤٣**.
٢	الدعم والتخطيط المالي الجيد للمشروع	٦٤٢**.
٣	خبرة الكوادر البشرية وبناء الكفاءات والتطوير	٦٨٢**.
٤	اختيار التوقيت المناسب لإطلاق المشروع	٦٨٩**.
٥	كفاءة الآليات والأنظمة والمعدات المستخدمة في المشروع	٨٥٠**.
٦	معالجة الانحرافات التي تظهر من حين لآخر أو لا بأول	٨٥٠**.
٧	مراجعة المشاريع السابقة للخروج بأفضل الممارسات وضبط عمليات مكتب إدارة المشاريع	٧٤٢**.
** مستوى المعنوية (٠,٠١)		

تبين من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول وبين الدرجة الكلية للمحور الأول دالة احصائياً عند مستوى المعنوية (٠,٠١) وبقيم موجبة حيث تراوحت بين الحد الأدنى والذي كان (٥٤٣**) والحد الأعلى لمعامل الارتباط والذي كان (٨٥٠**). مما يعني تأكيد ارتباط المحور بعباراته كما يدل على درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لمحور العوامل الداخلية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع من وجهة نظر المدراء.

٣- صدق الاتساق الداخلي لمحور العوامل الخارجية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع ممن وجهة نظر المدراء:

وكما يتضح من الجدول رقم (٣) تم استخدام معامل الاتساق الداخلي لقياس صدق الاتساق الداخلي وذلك باستخدام اختبار الارتباط (بيرسون) بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.

جدول (٣)

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

م	العبارة	معامل الارتباط (بيرسون)
١	التمويل الخارجي من الشركاء والمساهمين وأصحاب المصلحة	٧١٢**.
٢	بناء خطة الاتصالات مع أصحاب المصلحة وإدارة التكامل في المشروع	٦٥٤**.
٣	عملية ضبط التزام الموردين بتوفير المواد في الوقت المحدد	٨٢٢**.
٤	إدارة أصحاب المصلحة	٦٢٣**.
٥	الاختلاف في أسعار المواد خلال فترة تنفيذ المشروع	٥٩٠**.
** مستوى المعنوية (٠,٠١)		

تبين من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول وبين الدرجة الكلية للمحور الأول دالة احصائيا عند مستوى المعنوية (٠,٠١) وبقيم موجبة حيث تراوحت بين الحد الأدنى والذي كان (٥٩٠.**.) والحد الأعلى لمعامل الارتباط والذي كان (٨٢٢**.) مما يعني تأكيد ارتباط المحور بعباراته كما يدل على درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لمحور العوامل الخارجية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع من وجهة نظر المدراء.

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

وكما يتضح من الجدول رقم (٤) تم استخدام معامل الاتساق الداخلي لقياس صدق الاتساق الداخلي وذلك باستخدام اختبار الارتباط (بيرسون) بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.

جدول (٤)

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

م	العبرة	معامل الارتباط (بيرسون)
١	التواصل غير الفعال مع مكتب إدارة المشاريع	.٨٤٨**
٢	عدم إدراك مدير المشروع لمتطلبات المشروع	.٩٣٥**
٣	سوء تقدير التكلفة والفترة الزمنية للمشروع	.٩٦٥**
٤	ضعف خطة الاتصال بين المعنيين، مما يؤثر على مدى التزامهم في المشروع	.٩٦٨**
٥	عدم توفير المعلومات لتمكين قرارات مدروسة من قبل الإدارة العليا	.٩٠٢**
٦	ضعف عمليات التحكم في طلبات التغيير للمشروع	.٨٧٢**
** مستوى المعنوية (٠,٠١)		

تبين من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول وبين الدرجة الكلية للمحور الأول دالة احصائيا عند مستوى المعنوية (٠,٠١) وبقيم موجبة حيث تراوحت بين الحد الأدنى والذي كان (.٨٤٨**) والحد الأعلى لمعامل الارتباط والذي كان (.٩٦٨**) مما يعني تأكيد ارتباط المحور بعباراته كما يدل على درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لمحور الصعوبات التي تواجه مكتب إدارة المشاريع أثناء تنفيذ المشاريع وتحقيق نجاحها.

ثبات أداة جمع البيانات:

لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحثين (معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha)، والجدول التالي يوضح معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة والثبات لعامة الدراسة بعد تطبيقها على عينة حجمها (٢٠) من مجتمع الدراسة.

الثبات لمحاور الدراسة :

كما يتضح من الجدول رقم (٥) تم استخدام معامل الثبات (الفا كرونباخ) لاختبار ثبات المحاور:

جدول (٥)

الثبات لمحاو الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
أدوار مكتب إدارة المشاريع في نجاح المشروعات	٩	٨٣١ ,
العوامل الداخلية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع من وجهة نظر المدراء	٧	٨٥٩ ,
العوامل الخارجية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع من وجهة نظر المدراء	٥	٨٠٧ ,
الصعوبات ومعوقات النجاح التي تواجه مكتب إدارة المشاريع	٦	٩٧٢ ,
الثبات الكلي للاستبيان		٩٢١ ,

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاو الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات للمحور الأول (٨٣١,)، بينما بلغ معامل الثبات للمحور الثاني (٨٥٩,)، في حين بلغ معامل الثبات للمحور الثالث (٨٠٧,)، وبلغ معامل الثبات للمحور الرابع (٩٧٢,)، أما الثبات العام لأداة الدراسة فقد بلغ (٩٢١,)، وجميعها عاملات ثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بوصف مجتمع الدراسة

ثانياً: النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً 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 (٢٢٣) توزعت بياناتهم حسب المتغيرات التالية:

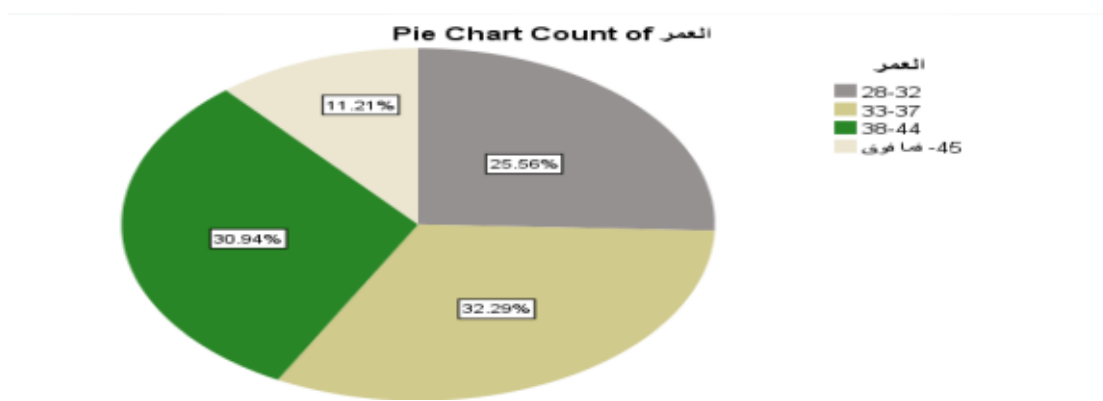
جدول (٦)

توزيع افراد العينة وفقا للعمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
٢٨- ٣٢	٥٧	% ٢٥,٦
٣٣- ٣٧	٧٢	% ٣٢,٣
٣٨- ٤٤	٦٩	% ٣٠,٩
٤٤- فما فوق	٢٥	% ١١,٢
المجموع	٢٢٣	% ١٠٠

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت لصالح الفئة العمرية ما بين (٣٣-٣٧) سنة حيث بلغت النسبة (٣٢,٣%) من إجمالي العينة، بينما النسبة الأقل كانت لصالح الفئة العمرية ٤٤ (فما فوق) سنة حيث بلغت النسبة (١١,٢%) والشكل رقم (٦) يوضح ذلك.

شكل (٦)



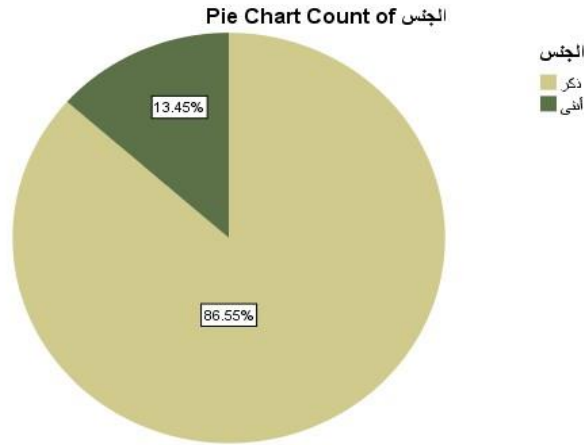
جدول (٧)

توزيع افراد العينة وفقا للجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	١٩٣	% ٨٦,٥
أنثى	٣٠	% ١٣,٥
المجموع	٢٢٣	% ١٠٠

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت لصالح (الذكور) حيث كانت بتكرار (١٩٣) ونسبة (٨٦,٥) %، بينما النسبة الأقل كانت لصالح (الاناث) حيث كانت بتكرار (٣٠) ونسبة (١٣,٥) % وشكل رقم (٧) يوضح ذلك.

شكل (٧)



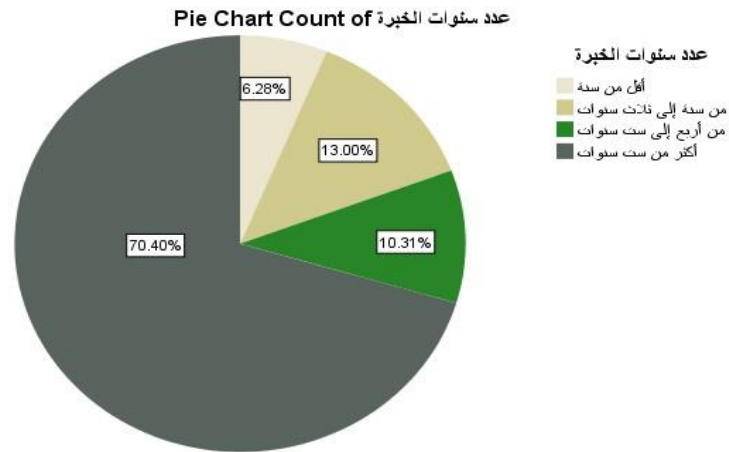
جدول (٨)

توزيع افراد العينة وفقا لعدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	١٤	% ٦,٣
من ١ إلى ٣ سنوات	٢٩	% ١٣
من ٤ إلى ٦ سنوات	٢٣	% ١٠,٣
أكثر من ٦ سنوات	١٥٧	% ٧٠,٤
المجموع	٢٢٣	% ١٠٠

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت لصالح (الخبرة أكثر من ٦ سنوات) حيث كانت بتكرار (١٥٧) وبنسبة (٧٠,٤ %)، بينما النسبة الأقل كانت لصالح (الخبرة الأقل من سنة) حيث كانت بتكرار (١٤) وبنسبة (٦,٣ %) وشكل رقم (٨) يوضح ذلك.

شكل (٨)



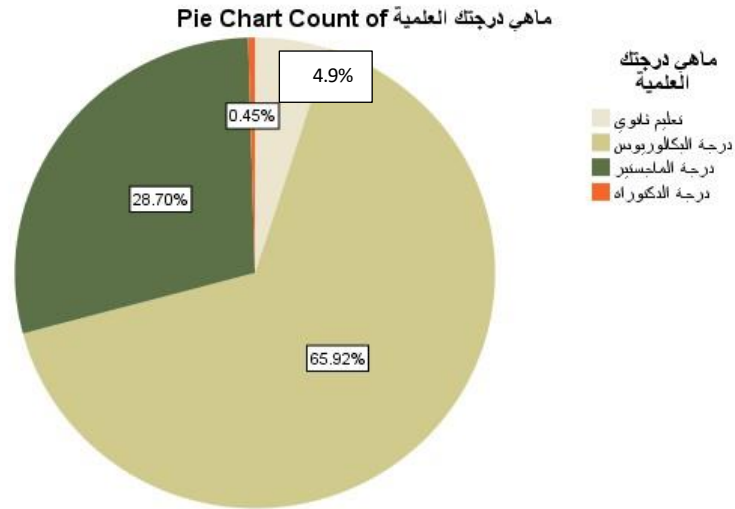
جدول (٩)

توزيع افراد العينة وفقا للدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
تعليم ثانوي	١١	٤,٩ %
بكالوريوس	١٤٧	٦٥,٩ %
ماجستير	٦٤	٢٨,٧ %
دكتورة	١	٠,٤ %
المجموع	٢٢٣	١٠٠ %

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت لصالح (درجة البكالوريوس) حيث كانت بتكرار (١٤٧) وبنسبة (٦٥,٩ %)، بينما النسبة الأقل كانت لصالح (درجة الدكتورة) حيث كانت بتكرار (١) وبنسبة (٠,٤ %) وشكل رقم (٩) يوضح ذلك.

شكل (٩)



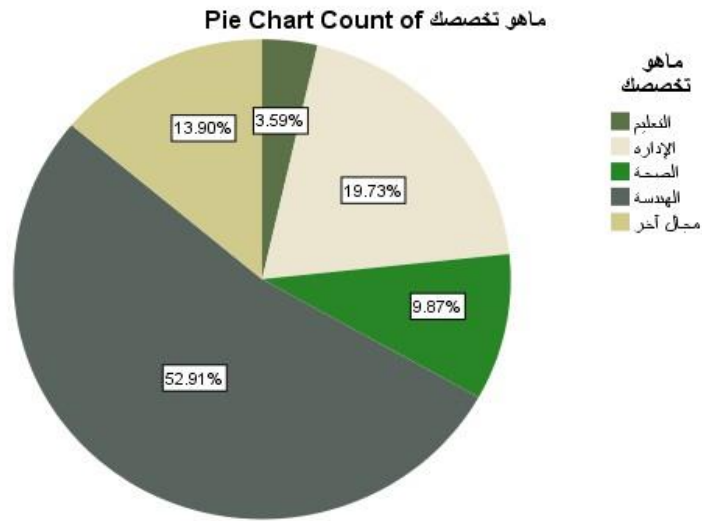
جدول (١٠)

توزيع افراد العينة وفقا للتخصص

النسبة المئوية	التكرار	التخصص
٣,٦ %	٨	التعليم
١٩,٧ %	٤٤	الإدارة
٩,٩ %	٢٢	الصحة
٥٢,٩ %	١١٨	الهندسة
١٣,٩ %	٣١	مجال آخر
١٠٠ %	٢٢٣	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت لصالح (الهندسة) حيث كانت بتكرار (١١٨) ونسبة (٥٢,٩%)، بينما النسبة الأقل كانت لصالح (التعليم) حيث كانت بتكرار (٨) ونسبة (٣,٦%) وشكل رقم (١٠) يوضح ذلك.

شكل (١٠)



رابعاً: نتائج تساؤلات الدراسة:

التحليل الوصفي لمحاور الدراسة:

تم استخدام التحليل الوصفي لوصف المحور الأول حيث تم احتساب التكرار، النسب المئوية، المتوسط، الانحراف المعياري ودرجة الاستجابة والرتب كما هو موضح في الجدول رقم (١١، ١٢، ١٣، ١٤):

جدول (١١)

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/النسبة	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	4.60	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	17	81	118	التكرار	توفير عمليات موحدة لضمان التوافق في تنفيذ المشاريع
				0	3.1	7.6	36.3	52.9	%	

من واقع بيانات الجدول أعلاه نجد 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 (٤,٦٦)

بينما جاءت في المرتبة الثانية: (تقديم الدعم والتوجيه والتدريب لفرق إدارة المشاريع وموظفيهم) وكانت بمتوسط حسابي قدره (٤,٦٥)

وفي المرتبة الثالثة جاءت: (تعيين مدراء المشاريع وتوفير الدعم اللازم لهم) وكانت بمتوسط حسابي قدره (٤,٦٥)

وفي المرتبة الرابعة: (توثيق الدروس المستفادة لتكوين قاعدة بيانات تخدم المشاريع الأخرى) وكانت بمتوسط حسابي قدره (٤,٦٠)

كما جاءت في المرتبة الخامسة: (توفير الموارد اللازمة للمشاريع وإدارة الموارد المشتركة) وكانت بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٨)

أما في المرتبة السادسة جاءت العبارة: (تحسين إدارة المخاطر في المشاريع) وكانت بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٦)

وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة: (توفير فريق للجودة للتأكد من إنجاز الأعمال بالشكل الصحيح) وكانت بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٧)

كما جاءت في المرتبة الثامنة: (الحد من مخاطر فشل المشروع) وكانت بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٣)

أما في المرتبة التاسعة جاءت العبارة: (توفير عمليات موحدة لضمان التوافق في تنفيذ المشاريع) وكانت بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٩)

جدول (١٢)

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	مجايد	موافق	موافق بشدة	% التكرار	الفقرة
6	مرتفعة بشدة	0,69	4,36	0	0	27	87	109	التكرار	موائمة المشاريع مع استراتيجية العمل
				0	0	12,1	39	48,9	%	
1	مرتفعة بشدة	0,64	4,60	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 الى 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 بيانات الجدول أعلاه يرى الباحثين أن من أبرز (العوامل الداخلية 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 (٤,٦٠) بينما جاءت في المرتبة الثانية: (مراجعة المشاريع السابقة للخروج بأفضل الممارسات وضبط عمليات مكتب إدارة المشاريع) وكانت بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٦)

وفي المرتبة الثالثة جاءت: (خبرة الكوادر البشرية وبناء الكفاءات والتطوير) وكانت بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٤)

وفي المرتبة الرابعة: (معالجة الانحرافات التي تظهر من حين لآخر أولاً بأول) وكانت بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٢)

كما جاءت في المرتبة الخامسة: (كفاءة الآليات والأنظمة والمعدات المستخدمة في المشروع) وكانت بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٧)

أما في المرتبة السادسة جاءت العبارة: (مواءمة المشاريع مع استراتيجية العمل) وكانت بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٦)

وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة: (اختيار التوقيت المناسب لإطلاق المشروع) وكانت بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٤)

جدول (١٣)

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

الرتب	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	% التكرار	الفقرة
4	مرتفعة	1,03	4.09	4	18	31	69	101	التكرار	التمويل الخارجي من الشركاء والمساهمين وأصحاب المصلحة
				1,8	8,1	13,9	30,9	45,3	%	
2	مرتفعة جدا	0,76	4.42	1	6	14	79	123	التكرار	بناء خطة الاتصالات مع أصحاب المصلحة وإدارة التكامل في المشروع
				0,4	2,7	6,3	35,4	55,2	%	
1	مرتفعة جدا	0,79	4,45	0	9	15	64	135	التكرار	عملية ضبط العوام الموردن بتوفير المواد في الوقت المحدد
				0	4	6,7	28,7	60,5	%	
3	مرتفعة جدا	0,85	4,25	1	8	30	78	106	التكرار	إدارة أصحاب المصلحة
				0,4	3,6	13,5	35	47,5	%	
5	مرتفعة	1.02	3,89	6	13	56	72	76	التكرار	الاختلاف في أسعار المواد خلال فترة تنفيذ المشروع
				2,7	5,8	25,1	32,3	34,1	%	

من واقع بيانات 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: (عملية ضبط التزام الموردين بتوفير المواد في الوقت المحدد) وكانت بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٥)

بينما جاءت في المرتبة الثانية: (بناء خطة الاتصالات مع أصحاب المصلحة وإدارة التكامل في المشروع) وكانت بمتوسط حسابي قدره (٤,٤٢)

وفي المرتبة الثالثة جاءت: (إدارة أصحاب المصلحة) وكانت بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٥)

وفي المرتبة الرابعة: (التمويل الخارجي من الشركاء والمساهمين وأصحاب المصلحة) وكانت بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٩)

كما جاءت في المرتبة الخامسة: (الاختلاف في أسعار المواد خلال فترة تنفيذ المشروع) وكانت بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٩)

جدول (١٤)

البيانات الوصفية (التكرار، النسب المئوية، المتوسط، الانحراف المعياري ودرجة الاستجابة والرتب) لمحور الصعوبات ومعوقات النجاح

الى تواجه مكتب إدارة المشاريع

الفقرة	% التكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الرتب
التواصل غير الفعال بين مدير المشروع ومكتب إدارة المشاريع	التكرار %	128	55	20	14	6	4,27	1,04	مرتفعة بشدة	3
		57,4	24,7	9	6,3	2,7				
عدم إدراك مدير المشروع لمتطلبات المشروع	التكرار %	127	56	17	14	9	4,24	1,09	مرتفعة	5
		57	25,1	7,6	6,3	4				

4	مرتفعة بشدة	1,03	4,26	6	15	16	62	124	التكرار	سوء تقدير التكلفة
				2,7	6,7	7,2	27,8	55,6	%	
1	مرتفعة بشدة	0,98	4,30	7	10	13	71	122	التكرار	ضعف خطة الاتصال بين المعنيين، مما يؤثر على مدى 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 من قبل الإدارة العليا
				2,7	5,4	9	27,4	55,6	%	
6	مرتفعة	1,00	4,20	6	12	22	74	109	التكرار	ضعف عمليات التحكم في
				2,7	5,4	9,9	33,2	48,9	%	

من واقع بيانات الجدول أعلاه يرى الباحثين أن من أبرز (الصعوبات ومعوقات النجاح التي تواجه مكتب إدارة المشاريع) وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة وفقاً 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 (٤,٣٠)
- بينما جاءت في المرتبة الثانية: (عدم توفير المعلومات لتمكين قرارات مدروسة من قبل الإدارة العليا) وكانت بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٧)
- وفي المرتبة الثالثة جاءت: (التواصل غير الفعال بين مدير المشروع ومكتب إدارة المشاريع) وكانت بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٧)
- وفي المرتبة الرابعة: (سوء تقدير التكلفة والفترة الزمنية للمشروع) وكانت بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٦)
- كما جاءت في المرتبة الخامسة: (عدم إدراك مدير المشروع لمتطلبات المشروع) وكانت بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٤)
- أما في المرتبة السادسة جاءت العبارة: (ضعف عمليات التحكم في طلبات التغيير للمشروع) وكانت بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٠)

الفصل الخامس

الفصل الخامس: النتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة في ضوء الأهداف والتساؤلات

ثانياً: توصيات الدراسة

ثالثاً: مقترحات لبحوث مستقبلية

أولاً: نتائج الدراسة في ضوء الأهداف والتساؤلات

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:

١- تحديد المشروعات وترتيبها وفق الأولوية في تحقيق أهداف المنظمة

٢- تقديم الدعم والتوجيه والتدريب لفرق إدارة المشاريع وموظفيهم

٣- تعيين مدراء المشاريع وتوفير الدعم اللازم لهم

وفيما يتعلق بالهدف الثاني: تحديد العوامل الداخلية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح 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:

١- الدعم والتخطيط المالي الجيد للمشروع

٢- مراجعة المشاريع السابقة للخروج بأفضل الممارسات وضبط عمليات مكتب إدارة المشاريع

٣- خبرة الكوادر البشرية وبناء الكفاءات والتطوير

أما عن الهدف الثالث تمثل في: تحديد العوامل الخارجية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح 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:

١- عملية ضبط التزام الموردين بتوفير المواد في الوقت المحدد

٢- بناء خطة الاتصالات مع أصحاب المصلحة وإدارة التكامل في المشروع

٣- إدارة 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:

١- ضعف خطة الاتصال بين المعنيين، مما يؤثر على مدى التزامهم في المشروع

٢- عدم توفير المعلومات لتمكين قرارات مدروسة من قبل الإدارة العليا

٣- التواصل غير الفعال بين مدير المشروع ومكتب إدارة المشاريع

ثانياً: توصيات الدراسة:

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

ثالثاً: مقترحات الدراسة:

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

المراجع العربية:

١- عبدالرحمن بخش، (٢٠٢٠) تطوير إدارة مكاتب تحقيق الرؤية في ضوء منهجية إدارة مكتب إدارة المشروعات.

٢- تركي عبد العزيز النمر 2020 (PMO) دليلك لتأسيس مكتب ادارة المشاريع

٣- مكتب إدارة المشاريع ، كتاب دليل مكتب ادارة المشاريع عربي (PMO Book)

English reference:

- 1- The Project Management Office (PMO), Koos Taljaard October 2018 .
<https://2u.pw/XuopAX>
- 2- A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOS):
The Results of Phase 1, Brian Hobbs and Monique Aubry.
- 3- USING PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO) TO IMPROVE PROJECT
MANAGEMENT ABILITIES, Marzieh Babaeianpour and Shakib Zohrevandi.
- 4- PMO as a tool for the organizational knowledge management: case study in a project
based company of the sanitation service sector, Tácito Almeida de Lucca and Marcus
Phoebe Farias Hinnig and Neri dos Santos
- 5- A PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO) FRAMEWORK FOR
SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF INFORMATION TECHNOLOGY
PROJECTS, Chris Kaufman and Raghu B. Korrapati
- 6- PMO Framework and PMO Models for Project Business Management, Darrel G.
Hubbard and Dennis L. Bolles.
- 7- The One-Page Project Manager for Execution - 2010 — Campbell, CLARK
A.CAMPBELL with Mike Collins.
- 8- Project Management Office Models — a review, by António Monteiro
- 9- Managing Technology-Based Projects - 2014 — Thamhain.
- 10- How Project Management Office Leaders Facilitate Cross-Project Learning and
Continuous Improvement.
- 11- 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.
- 12- EXPLORING THE PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO) — ROLE,
STRUCTURE AND PROCESSES, Conference paper, Philbin, SP.(٢٠١٦)
- 13- The Roles of the Project Management Office In The Execution of the Organizations
Strategic Plan, by Tareq Zeyad Awad Al Ameri
- 14- The PMO your key to strategy execution and results delivery, CONFERENCE PAPER
PMO, Strategy 5 May 2014 Aziz, Emad E

- 15- Comparative Analysis of Project Management Frameworks and Proposition for Project Driven Organizations¹, by Tarun Mohindra and Madhur Srivastava
 - 16- Implementation of a Project Management Office (PMO)—Experiences from Year 1, by Miriam Isola, DrPH, CPHIMS; Audrius Polikaitis, PhD; and Rose Ann Laureto, FCHIME.
 - 17- Project Transitions: Navigating Across Strategy, Delivery, Use, and Decommissioning, by ,Vedran Zerjav, and Gary Klein
 - 18- ASSESSING THE VALUE OF PROJECTMANAGEMENT OFFICES (PMO), by PROFESSOR YOUNG H. KWAK AND CHRISTINE XIAO YI DAI, PH.D.
 - 19- The Multi-Project PMO: A Global Analysis of the Current State of Practice, BY Hobbs, J. Brian
 - 20- The Project/Program Management Office (PMO), By TD Jainendrukumar.
 - 21- Roadmap to Project Management Office (PMO) and Automation using a Multi-Stage Fuzzy Rules System ,by Magdi Amer and Noha Elayoty.
 - 22- Project teams The role of the project office, by
 - 23- THE EFFECT OF A PROJECT MANAGEMENT OFFICE ON PROJECT AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE: A CASE STUDY, by J. Van der Linde and H. Steyn.
 - 24- The seven secrets of successful project,by Thomas R.Block
- The effects of the project management office ON COMPANIES PERFORMANCE, A CASE STUDY ON A PROJECT-ORIENTED COMPANY, by Shakib Zohrevandi and Rouzbeh Aziz Mohammadi

استبانة بحث حول

دراسة أهمية مكتب إدارة المشاريع وأثره على نجاح المشروع وجودة المخرجات

دراسة مطبقة على مدراء المشاريع في مكاتب إدارة المشاريع

بيانات الاستبانة سرية ولا تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي

الطالب/

إبراهيم بن أحمد المقدم (٢٤١٠٠٢٣٨٠)

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

الفصل الثالث للعام الدراسي (٢٠٢٤)

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذه دراسة حول (دراسة أهمية مكتب إدارة المشاريع وأثره على نجاح المشروع وجودة المخرجات) وتحدد أهداف الدراسة في التعرف على أدوار مكتب إدارة المشاريع من وجهة نظر مدراء المشاريع والتعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع والصعوبات التي تواجه مكتب إدارة المشاريع خلال تنفيذ مشروعاتها، وأرجو من حضرتكم التكرم بملء الاستبيان الآتي لاستطلاع آرائكم حول صحة العبارات ووضوحها علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها سرية ولن تستخدم الا في أغراض البحث العلمي

مع كامل الشكر والتقدير

أولاً: البيانات الأولية

١- العمر:

44 فما فوق	44 – 38	37 – 33	32 – 28

٢- الجنس:

أنثى	ذكر

٣- عدد سنوات الخبرة:

أقل من سنة	من 1-3 سنوات	من 4-6 سنوات	أكثر من 6 سنوات

٤- الدرجة العلمية:

تعليم ثانوي	البكالوريوس	ماجستير	دكتوراة

٥- ماهو تخصصك:

التعليم	الإدارة	الصحة	الهندسة	مجال آخر

ثانياً: محاور الدراسة

١- أثر مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشروع وجودة المخرجات

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحديد المشروعات وترتيبها وفق الأولوية في تحقيق أهداف المنظمة					
2	تعيين مدارء المشاريع وتوفير الدعم اللازم لهم					
3	توفير الموارد اللازمة للمشاريع وإدارة الموارد المشتركة					
4	تقديم الدعم والتوجيه والتدريب لفرق إدارة المشاريع وموظفيهم					
5	توثيق الدروس المستفادة لتكوين قاعدة بيانات تخدم المشاريع الأخرى					
6	توفير فريق للجودة للتأكد من إنجاز الأعمال بالشكل الصحيح					
7	الحد من مخاطر فشل المشروع					
8	تحسين إدارة المخاطر في المشاريع					
9	توفير عمليات موحدة لضمان التوافق في تنفيذ المشاريع					

٢- العوامل الداخلية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع من وجهة نظر المدراء.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	مواءمة المشاريع مع استراتيجية العمل					
2	الدعم والتخطيط المالي الجيد للمشروع					
3	خبرة الكوادر البشرية وبناء الكفاءات والتطوير					
4	اختيار التوقيت المناسب لإطلاق المشروع					
5	كفاءة الآليات والأنظمة والمعدات المستخدمة في المشروع					
6	معالجة الانحرافات التي تظهر من حين لآخر أولاً بأول					
7	مراجعة المشاريع السابقة للخروج بأفضل الممارسات وضبط عمليات مكتب إدارة المشاريع					

٣- العوامل الخارجية المؤثرة لمكتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع ممن وجهة نظر المدراء.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	التمويل الخارجي من الشركاء والمساهمين وأصحاب المصلحة					
2	بناء خطة الاتصالات مع أصحاب المصلحة وإدارة التكامل في المشروع					
3	عملية ضبط العرام الموردين بتوفير المواد في الوقت المحدد					
4	إدارة أصحاب المصلحة					
5	الاختلاف في أسعار المواد خلال فترة تنفيذ المشروع					

٤- الصعوبات ومعوقات النجاح التي تواجه مكتب إدارة المشاريع.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	التواصل غير الفعال بين مدير المشروع ومكتب إدارة المشاريع					
2	عدم إدراك مدير المشروع لمتطلبات المشروع					
3	سوء تقدير التكلفة والفترة الزمنية للمشروع					

					4	ضعف خطة الاتصال بين المعنيين، مما يؤثر على مدى البراهم في المشروع
					5	عدم توفير المعلومات لتمكين قرارات مدروسة من قبل الإدارة العليا
					6	ضعف عمليات التحكم في طلبات التغيير للمشروع