

دراسة استطلاعية: أهم العوامل المؤثرة في احترافية مكاتب ادارة المشاريع في مدينة الرياض

Exploratory Study: The Most Important Factors Affecting the professionalism of PMO in Riyadh

أعضاء المجموعة

20222005723	م/ أسامة صلاح
20222005519	م/ باسم باصلاح
20222005843	م/ سعد بن عمار
20222005757	م/ سعيد الغامدي
20222005532	أ/ سمر عايش
20222005527	م/ عبدالله العتيبي
20222005641	قائد المجموعة: أ/ عهود سلا
20212005164	أ/ ماجدة الجيزاني
20222005353	م/ محمود رضوان

الدكتورة: فاطمة

اشراف الدكتور: وليد سليمان

المقدمة:

تعتبر إدارة المشروع إحدى ديناميكية الأعمال التي تعمل على تحويل الرؤية المستقبلية إلى نتائج واقعية. يتكون فريق إدارة المشروع من أشخاص من مختلف المستويات التعليمية والثقافات الاجتماعية والأديان والخبرات. لتشكل مجموعة عمل يمكنها الوصول إلى الأهداف بكفاءة وفاعلية. يمكن القول بأن نقطة انطلاق إدارة المشروع هي نظرية الإدارة، حيث تنظم الإدارة سلوك الأشخاص تدريجاً نحو التطوير المستمر للعمليات التجارية في المنظمة، وبالمثل فإنه من خلال المشاريع يكون توجيه الجهود نحو تحقيق استراتيجية المنظمة.

كما أن الهدف الرئيسي من مكتب إدارة المشاريع هو تحقيق وتنفيذ المشروع ضمن الوقت والتكلفة المطلوبة وضمن معايير الجودة، ولكن العديد من المؤسسات تواجه تحديات تعيقها من إدارة المشاريع بالشكل الصحيح وضمن الجدول الزمني المحدد، وبالتالي تعمل على عرقلة مخرجات المشروع وعدم رضى الزبون وتحقيق الهدف الفعلي من المشروع، بعد العديد من الدراسات ظهر ما يسمى مكتب إدارة المشاريع (PMO) والذي جاء ليحل المشكلات والتحديات التي يواجهها أصحاب المشاريع حيث أصبح لمكتب إدارة المشاريع PMO أهمية كبيرة على صعيد المؤسسات والشركات في تحقيق متطلبات وأهداف المشاريع المختلفة.

لم تعد إدارة المشروع تعتبر منهجاً لتخطيط ومتابعة المشروع فقط. وإنما كوسيلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في بيئة الأعمال الحديثة، ويتضمن ذلك تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة التي تركز بشكل أساسي على الجانب الاستراتيجي لإدارة المشروع.

بالاستناد على المفهوم الحديث للإدارة وفقاً لمعهد إدارة المشاريع الأمريكي (PMI) تعرف إدارة المشروع في: "استعمال المعرفة والمهارات والأساليب والخبرات لاستكمال متطلبات المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة)؛ وذلك من خلال التطبيق لعمليات إدارة المشاريع والمتمثلة في خمس مجموعات عملياتية، عمليات البدء، عمليات التخطيط،

عمليات التنفيذ، عمليات المراقبة، عمليات التحكم والإقفال. AIM (9. p, 2012, وبما أن المشاريع الإنشائية ذات طبيعة خاصة من ناحية حجم المشروع وطبيعته وارتفاع التكلفة، وطول مدة التنفيذ ولذلك يعني أيضا "التحكم في العوامل المؤثرة في التكلفة، الزمن والجودة، وذلك يفرض الانتهاء من تشييد المشروع بأقل تكلفة وفي المدة المحددة وبأعلى جودة وتعرف أيضا بأنها "إدارة الموارد الأساسية اللازمة لعملية الانشاء من عمالة ومواد ومعدات ومقاولي باطن بهدف الانتهاء من تنفيذه في الزمن المحدد وفي حدود الميزانية المقدرة له وطبقا للمواصفات والجودة المطلوبة.

يشكل قطاع العقارات محورا هاما من محاور التنمية بالمملكة العربية السعودية في المرحلة الراهنة نظرا لما تشهده المملكة العربية السعودية من طفرة في قطاع العقارات والمشاريع الانشائية تحقيقا لرؤية المملكة 2030. وخلق فرص عمل جديدة إضافة الى تحريك النشاط الاقتصادي في العديد من القطاعات والصناعات والأنشطة الأخرى، ذلك تم انشاء المكاتب الاستشارية في إدارة عملية تنفيذ مشاريع التشييد الهندسية PMO من خلال أدوات ومنهجية وأهداف ووسائل ومدى تحقيق النتائج المرصودة في إدارة تنفيذ المشاريع الهندسية مع مراعاة محددات المشروع الرئيسية وهي الوقت والتكلفة والجودة ونطاق العمل من خلال واقع البيئة الداخلية لإدارة المشاريع الهندسية بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

تحتل المشاريع دور أساسي وحيوي في المملكة العربية السعودية، ولكن على الرغم من تصدر المملكة العربية السعودية للدول بالنسبة لعدد المشاريع والاستثمارات الضخمة التي يتم ضخها في هذه المشاريع إلا أن هناك تعثرات تواجه شريحة كبيرة من المشاريع السعودية.

فقد توصلت الدراسات السابقة إلى أن المشاريع بالمملكة العربية السعودية تتعرض لعدم وضوح نطاق عمل المشروع مع وجود أخطاء في تقدير تكلفة ومدة المشروع، وضعف التواصل بين فريق إدارة المشروع، بالإضافة إلى ضعف التخطيط والتحكم وعدم وجود الرقابة الميدانية.

إلى أن هناك خلل في متابعة منظومة المشروعات بالمملكة العربية السعودية، وعدم تفعيل للقرارات الداعمة لمعالجة تعثر المشروعات، وعدم توفير السيولة اللازمة التي يحتاج إليها المشروع خلال مرحلة العقد، وكذلك وجود ضعف في المنظومة التشريعية بين الجهات التي لها علاقة بالمشروع وضعف التنسيق بين الجهات ذات العلاقة في تنفيذ المشروعات، وضعف المكاتب الإدارية المسؤولة عن تصاميم المشروعات.

وهو ما أكدته الدراسات السابقة التي توصلت إلى وجود مشكلات في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية تمثلت في نقص العمالة الماهرة في المشاريع الإنشائية، والتأخر في دفع المستحقات المالية ويلها ضعف التخطيط وتغيير أوامر العمل أثناء التنفيذ وما ينتج عنها من هدر للوقت والتكلفة، وبلي ذلك ضعف مؤهلات وخبرة المقاولين، ثم التأخر في اعتماد المواد والمخططات التنفيذية من قبل المالك بالإضافة إلى التغيرات المتكررة في التصميم وضعف التواصل بين الأطراف المعنيين بالمشروع

كما أن وجود تأخير في بعض المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية والذي يرجع إلى الصعوبات المالية، وعدم كفاءة مدير المشروع، وعدم توافق إمكانيات المقاول مع متطلبات المشروع، هذا إلى جانب وجود عيوب في التنفيذ تؤدي إلى إعادة العمل وضعف الإشراف على الموقع، وعدم الالتزام بخطة تنفيذ للمشروع الإنشائي، ووجود خلافات بين الأطراف المتعاقدة من الباطن.

وباستقراء ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما دور

احترافية مكتب إدارة المشاريع PMO في نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تعتبر إدارة المشاريع مهمة لأنها توفر النجاح وبدونها تتعرض فرق التنفيذ والعملاء للإدارة الفوضوية والأهداف غير الواضحة والافتقار إلى الموارد والتخطيط غير الواقعي والمخاطر العالية والتسليمات ذات النوعية الرديئة وبالنسبة لمشاريعنا تتجاوز الميزانية ويتم تسليمها متأخرة، فتكمن أهمية مكاتب إدارة المشاريع في قدرتها على ربط المشاريع بالاستراتيجية وعزل أي مشروع لا يخدمها، بالإضافة إلى وضع الأولويات ودراسة مخاطر المؤسسة بشقيها: المخاطر الإيجابية والمخاطر السلبية و الجدير بالذكر أنها تمنع السلوكيات الإدارية التي من شأنها تبطأ كفاءة الأنشطة مثل الازدواجية في اصدار القرارات ,العمل بالقرارات القطعية و تنفيذها. كما يجب التنويه على أن 90% من المشاريع لا تفي بالوقت ، التكلفة ، الجودة المطلوبة ، وحسب دراسة أجرتها مجموعة (KPMG) لـ 252 منظمة عن أسباب فشل المشاريع اتضح أن عدم كفاءة ادارة المشروع تشكل 32% ، وعدم الاتصال يشكل 20% ، وعدم الالمام بنطاق المشروع وتعقيده يشكل 17% . 69% من حالات فشل المشروع بسبب نقص أو التنفيذ غير الملئ بالمنهجيات المشروع ، لذا تم انشاء هذه الدراسة لمعرفة دور مكاتب ادارة المشاريع PMO لتحقيق الفائدة القصوى من المشروع. و من اهم اسباب دراسة هذه الحالة لضمان اتباع منهج موحد لإدارة المشاريع وذلك للتمكن من تسليم المشاريع في الوقت المحدد وضمن حدود الميزانية وحسب النطاق ضمان توافق وموائمة المشاريع مع استراتيجية المنظمة ضمان عائد على الاستثمار لكل مشروع ضمن الحافطة, فكما ذكرنا انفا ان الوقت و الجهد و الموارد هي المقومات الاساسية لقيام كل مشروع بذاته.

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على التحديات التي تواجه المشاريع العامة والتي تؤدي لفشلها و العمل على تفاديها.
- 2- تغيير الخطط والرؤى التي تعوق تنفيذ المشاريع حسب المخطط.
- 3- التعرف على الخطط الاستراتيجية للمنظمة و البديلة المنفذة من قبل مكتب ادارة المشاريع.
- 4- متابعة مكتب ادارة المشاريع صرف الفواتير وفق الميزانية المحددة للمشروع.
- 5- التعرف على أسباب التأخر وتأثيره على مخرجات المشروع والميزانيات التشغيلية المترتبة.
- 6- تسليط الضوء على نتائج عدم اكتمال الدراسات البيئة او الجغرافية عند توقيع العقد.
- 7- تضارب وتداخل المصالح بين الجهات الخدمية من مسؤوليات و أوامر العمل.
- 8- توحيد إطار ومنهجيات ادارة المشروع.
- 9- تحسين البصيرة الادارية في توقع التكلفة والفوائد الحقيقية لكل مشروع.
- 10- تطوير واستدامة منهجية لادارة المشاريع بناءا على أفضل الممارسات،

التساؤلات والمنطلقات النظرية:

م	أهم التساؤلات التي تتعلق برسالة البحث
1	ما هي المؤهلات و التخصصات والخبرات العملية المطلوب توافرها في مدراء فريق العمل لمكاتب إدارة المشاريع ؟
2	ما هو الدور الرئيسي الفعال لمكاتب إدارة المشاريع في إدارة المشاريع بالشركات والهيئات الحكومية؟
3	ما هي محاور أبعاد الكفاءة الإدارية والمهنية والتقنية لمكتب إدارة المشاريع ؟
4	هل هناك ضوابط ومعايير مشتركة أساسية لكافة مكاتب إدارة المشاريع على مستوى المملكة ثم على مستوى الرياض ؟
5	هل هناك هيئات مختصة تقوم بإعتماد مكاتب إدارة المشاريع للعمل بالشركات والهيئات؟
6	ما هي عوامل النجاح الحرجة ومؤشرات الأداء الرئيسة Critical Success Factors لمكتب إدارة المشاريع ؟
7	هل هناك إشتراطات لدى الهيئة السعودية للمهندسين بالمملكة تُلزم الشركات والهيئات بضرورة توفر مكتب إدارة مشاريع للحصول على إتمادات مهنية؟
8	هل من أحقية فريق مكتب إدارة المشاريع القيام بأعمال المراقبة على أعمال فريق الإشراف على المشاريع بالمواقع؟
9	هل سيؤدي التنظيم الإداري في رفع كفاءة مكاتب إدارة المشاريع في الشركات والمؤسسات؟
10	ما هو مدى إمكانية مساهمة التنظيم الإداري بالشركات والمؤسسات في تطوير أداء تلك الشركات والهيئات الحكومية تجاه إدارة المشاريع ؟
11	ما هي علاقة كفاءة مكاتب إدارة المشاريع بنجاح المشاريع بالشركات والهيئات الحكومية بالمملكة؟
12	مدى تأثير كفاءة العاملين بمكاتب إدارة المشاريع على تطوير ونجاح إدارة المشاريع؟

13	ما هو دور الهيكل التنظيمي للشركات والهيئات وتأثيره على احترافية مكاتب إدارة المشاريع تجاه نجاح أو فشل المشاريع بالريـض ؟
14	هل الخبرات الأكاديمية لدى فريق مكتب إدارة المشاريع PMO كافية عند إختيار الفريق ومدى تأثير ذلك على نجاح المشاريع سواء بالشركات أو الهيئات ؟
15	من هي الجهات الداخلية والخارجية التي تراقب أداء مكاتب إدارة المشاريع سواء كانت بالقطاع الخاص أو القطاع الحكومي؟
16	ما هي الضغوط والأعباء التي قد تقع على مكاتب إدارة المشاريع عند إدارتها للمشاريع ؟
17	ما هي المعايير التي تصدرها المنظمات الدولية المتخصصة والجهات المهنية تجاه مكاتب إدارة المشاريع ؟
18	هل من أحقية مكاتب إدارة المشاريع الإشراف على إعداد الخطط والميزانيات السنوية للمشاريع؟
19	هل من أحقية مكاتب إدارة المشاريع المشاركة في الإستراتيجيات الخاصة بالهيئات والمنظمات بالمملكة؟
20	من هي الجهة التي ترأس مكتب إدارة المشاريع بالشركات والمؤسسات ؟
21	ما هي المدخلات الصحيحة لتحديد أصحاب المصلحة Stakeholder ذات التأثير على إدارة المشاريع بالمملكة؟
22	ما هي أدوات تحليل التباين وطرق التنبؤ المتبعة بمكاتب إدارة المشاريع لتقويم المشاكل والمعوقات بالمشاريع وبما يحقق أصحاب المصلحة ؟

الإطار النظري :

تناولت الدراسات السابقة بحثاً لتقصي اهم العوامل المؤثرة في كفاءة و احترافية مكاتب إدارة المشاريع و التي أتت بنتائج مرتبطة بعوامل السن و الخبرة و المؤهل العلمي للمدراء في ادارة المشاريع , كما ذكرت عاملي التخطيط و الحوكمة في دراسات أخرى . و لم تتطرق لرصد اثر عامل تبني الأساليب و التطبيقات الحديثة على تحسين جودة و احترافية مكاتب إدارة المشاريع . و من هنا و من حيث انتهى اليه الآخرون تنطلق هذه الدراسة في اطار نظري لتقصي اثر العمل بالأساليب الحديثة في مكاتب إدارة المشاريع . حيث سنعرف اهم المصطلحات العلمية التي تقوم عليها هذه الدراسة وربطها بالمتغيرات المؤثرة المراد دراستها في هذا البحث .

المشروع :

تعددت تعريفات المشروع على حسب اختلاف طبيعة المشروع و مجاله . ومن احدى تلك التعريفات للمشروع بأنه " مجموعة من الأنشطة التي يتم تطبيقها لتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية محددة " (رحيم ,ص 363 ,ع 48,ج 3) وأيضاً يعرف بحسب منهج ال PMI بأنه "سعي مؤقت لإيجاد منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة" لقد عرف معهد إدارة المشاريع المشروع عبارة عن (سعي مؤقت لإيجاد خدمة او منتج او نتيجة فريدة) وعرف إدارة المشاريع بأنها تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات لأنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع . ويمكن تعريف إدارة المشروع بانها وظيفة الإدارة التي تسعى إلى قيادة مشروع ما من بدايته مروراً بتطبيقه وصولاً إلى انتهائه " (رحيم ,ص 363 ,ع 48,ج 3) . كما تعرف أيضاً بأنها "تطبيق من المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات؛ لتحقيق متطلبات وأهداف أي مشروع" (المحيمي, ص 14).

وتعرف إدارة المشروعات بأنها تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على أنشطة بدء من عمليات الابتداء لتحقيق متطلبات المشروع ويتم تحقيق إدارة المشروعات وتكاملها والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم والإنهاء، ومدير المشروع هو الشخص المسؤول عن تحقيق أهداف المشروع، وهذا التعريف يعني بصورة قوية تحديد

المتطلبات، و وضع أهداف واضحة يمكن تحقيقها مع أهمية التنسيق بين كل من المواصفات والخطط والأسلوب وبين الاهتمامات والتوقعات المختلفة للعديد من أصحاب المصلحة في المشروع)الراعي مدير المشروع -- الشركة المنفذة - فريق إدارة المشروع - المستخدم) بما يحقق التوازن للقيود الثلاثة المترافقة مع إدارة المشروع وهي نطاق المشروع والوقت (David I, Cleland, Roland Gareis, 2006).

مكتب إدارة المشاريع PMO :

" عبارة عن وحدة إدارية ضمن نطاق المنشأة - يمكن أن تكون من خارجها -تقوم بتسهيل مشاركة الموارد والأدوات الخاصة بالمشاريع بالإضافة إلى دعمها بالمعايير الأساسية المطلوبة خلال التنفيذ"(المحيميد، ص15).

بحسب الإصدار الخامس من الدليل المعرفي إدارة المشاريع (Ed Guide 5 (PMBOK® مكتب إدارة المشاريع هو هيكل الإدارة المعني بتوحيد عمليات حوكمة المشاريع وتسهيل تقاسم الموارد والمنهجيات والأدوات والتقنيات.

و الجدير بالذكر أيضاً توضيح المهام التي يأخذها مكتب إدارة المشاريع وهي ثلاثة أنواع ؛ داعم ، متحكم ، و إدارة مباشرة .

ولمعرفة مدى كفاءة و احترافية مكاتب إدارة المشاريع التي ستخضع لها هذه الدراسة و مدى تحقيقها لمعايير الاحترافية في انجاز المشاريع , لابد لنا ان نتطرق لتعريف مصطلح الاحترافية في إدارة المشاريع .

الاحترافية : قد تكون الاحترافية الوجه الآخر للجودة , حيث تكمن الاحترافية في العمل المتقن الذي يقوم على أسس و معايير معينة لتحقيق اهداف معينة . و الشخص المحترف لديه المعرفة فهو ملم بكل جوانب عمله ولديه المهارات التي تساعد على انجاز هذا العمل ,كما انه يلتزم بالشروط و يطبق المعايير ويهتم بجودة عملة بحيث يقدم منتج متكامل بأعلى المعايير .

ويجدر بالذكر ان الوصول للاحترافية في إدارة المشاريع يتطلب توافر الكثير من المقومات التي تضمن جودة المشروع بالإضافة الى المقومات المتوافرة في مدير هذا المشروع وهذا ما سيتم التعرف عليه من خلال هذه الدراسة .

منهجية الدراسة:

تحليل الدراسات السابقة:

تضمنت الدراسات السابقة ثمان دراسات تم تطبيقها في بيئات عربية

سوف تقوم الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. تم اختيار منهج الدراسة بناء على النهج المستخدم في الدراسات السابقة. حيث ان خمس من الدراسات قد استخدمت نفس المنهج. في المقابل، دراسات سابقة أخرى (علاء الدين الديري، 2011) استخدم في دراستها منهج التحليل الإحصائي. و استخدم في دراسة سابقة أخرى المنهج النوعي الكمي (هداية سعيد نجمي، 2011).

العينة في البحث:

1/ رؤساء الأقسام في شركات المقاولات

2/ مدراء المشاريع والمدراء التنفيذيين

3/ مدراء الشركات العقارية والمكاتب الاستشارية

وسائل وادوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسات السابقة على ادايتين لجمع البيانات هما: الاستبانة والمقابلات الشخصية

منهجية البحث :-

يوضح هذا الجزء من البحث لمحة عامة عن النهج المستخدم في هذا البحث لدراسة مدى تأثير مكاتب إدارة المشاريع PMO على نجاح إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية وسيتم تحديد أحد المدن بالمملكة لرسالة البحث من خلال دراسة الوضع الحالي في القطاع الخاص أو الحكومي ومقارنة ذلك في البلدان المماثلة . كما سيتم توفر في هذه الرسالة إجراء مقابلات واسعة بالشركات أو الهيئات الحكومية المستهدفين والعينات المستخدمة والتحليل و تقييم الاستبيان متبوعاً بالإطار الذي سيساعد في تنظيم إدارة المشاريع الإنشائية ، والاستنتاجات من المقابلات وهذه الدراسة.

وتنقسم المنهجية لرسالة البحث إلى عدد من المراحل وهي كالتالي :-

المرحلة الأولى :-

سيتم من خلال تلك المرحلة إجراء مراجعة شاملة لكافة الأبحاث السابقة في هذا المجال وذلك لتحديد مشكلة البحث والأهداف المطلوبة والتي تضمن ما يلي :-

1. تحديد وصف واضح لمشكلة البحث.
2. جمع المعلومات من المجالات الرئيسية مع بيانات حول مشكلة ، مثل الكتب والمجلات والمقالات والتقارير والأبحاث السابقة.
3. صياغة الأسئلة التي سيتم استخدامها في المقابلات ، على أساس المعلومات التي تم جمعها من مراجعة الأبحاث السابقة.
4. تطوير منهجية البحث.
5. تسليط الضوء على المشاكل في البلدان الأخرى ذات الظروف المماثلة لإجراء مقارنة مع ما يتم تطبيقه بالمملكة العربية السعودية

المرحلة الثانية :-

سوف تضمن هذه المرحلة جمع البيانات ، باستخدام المقابلات مع شركات المقاولات العاملة في مجال تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمملكة وتشمل ما يلي :-

1. دراسة حجم ونوعية المشاريع الإنشائية على مستوى المملكة وتحديد مدينة معينة لتسليط الضوء عليها خلال تلك الدراسة .
2. تحديد ما هي المعوقات والمشاكل التي تواجه الشركات والهيئات في إدارتها للمشاريع .
3. تحديد أعداد الشركات والهيئات التي لديها مكاتب إدارة المشاريع PMO
4. دراسة تجريبية تطرح أسئلة على أصحاب المصلحة بالشركات ذوي الخبرة في إدارة المشاريع في المملكة للحصول على آرائهم.
5. إجراء التعديلات المطلوبة على منهجية البحث والتي قد تطرأ بعد إجراء الدراسة التجريبية.
6. وسوف يتم تسليط الضوء على الإجراءات المتبعة لدى مكتب إدارة المشاريع بالشركات أو الجهات الحكومية في إدارتها للمشاريع.

المرحلة الثالثة :

سوف يتم إجراء التحليلات في هذه المرحلة وقد يكون (التحليل الموضوعي) باستخدام البيانات والمعلومات التي تم جمعها من المقابلات والاستبيانات من المقابلات للشركات أو الجهات الحكومية بالمملكة حول مدى تأثير أداء مكتب إدارة المشاريع PMO في نجاح أو فشل إدارته للمشاريع وسوف تضمن المرحلة ما يلي :-

1. تحليل شامل للمعلومات والبيانات المتاحة.
2. الخلاصة والتوصيات من التحليل.
3. توصية لمحاولة حل بعض المشاكل.

4. اقتراحات لمزيد من الدراسات

التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية:

مجالات الدراسة:

- المجال المكاني: المملكة العربية السعودية بمكاتب إدارة المشاريع الإنشائية- مدينة الرياض.
- المجال البشري: العاملون في مكتب إدارة المشاريع PMO في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية - مدينة الرياض.
- المجال الزمني: سيتم التطبيق بإذن الله في خلال الفصل الدراسي خريف -2022م

المدة	إلى	من	الفصل
10 يوم	2022/11/14	2022/11/4	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
10 يوم	2022/11/24	2022/11/15	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10 يوم	2022/12/05	2022/11/25	الفصل الثالث منهجية الدراسة
10 يوم	2022/12/15	2022/12/06	الفصل الرابع عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة
أسبوع	2022/12/21	2022/12/15	الفصل الخامس خاتمة

المصدر	العنوان	اهداف الدراسة	المنهجية	العينة	الادوات	النتائج
محمود الخطيب 2018	مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء المشاريع	التعرف على مدى تطبيق شركات المقاولات الوصفي التحليلي. الوصفي التحليلي. العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء هذه المشاريع	المنهج الوصفي التحليلي	رؤساء الأقسام في شركات المقاولات بقطاع غزة.	استبيان	1/وتوصلت الدراسة الى أن أسلوب الإدارة بالأهداف لدى شركات المقاولات بقطاع غزة مستخدم وبنسبة 81.6 % 2/يوجد فروق في الاتجاهات حول استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وأثره على أداء المشاريع الإنشائية تعزى للمؤهل العلمي.
أوديت زكريا عثمان 2015	مدى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة و اثره على مستوى تحقيق أهدافها في وزارة الاشغال والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع	التعرف على مستوى تحقيق اهداف المشاريع (الزمن، التكلفة، المواصفات) في وزارة الاشغال العامة و الإسكان من وجهة نظر مديري المشاريع	المنهج الوصفي التحليلي	1/مدراء مشروع تنفيذي 2/مدراء مشروع أشرف	استبيان	وجود مستوى متوسط لتوافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة في الوزارة بأبعاده (سياق إدارة المشروع، نظام إدارة المشروع، عمليات التخطيط والرقابة على المشروع)، و وجود مستوى متوسط لتحقيق أهداف المشاريع في الوزارة بأبعادها (الزمن، التكلفة، المواصفات)
عصام محمد حسين إسماعيل 2014	تقييم دور وكفاءة المكاتب الاستشارية في إدارة عملية تنفيذ مشاريع التشييد الهندسية	1/التعرف على المقاييس والاشتراطات المحلية والدولية في مجال الاستشارات الهندسية 2/مدى تحقق الكفاءة العلمية	الوص في التحلي لي	مدراء المشاريع ومديري التنفيذ التي تمثل مكاتب التصميم الهندسية ومكاتب الإشراف على إدارة	استبيان	1/وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من عدم تطبيق المكاتب الاستشارية للمقاييس الدولية في المجالات الثلاث وهي الوظائف والخدمات والمراقبة الفنية على عدم

نجاح أهداف مشاريع التشييد الهندسية 2/وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من غياب الكفاءة العلمية والتقنية والمعرفية والإدارية لهيكل المكاتب الاستشارية على عدم نجاح أهداف مشاريع التشييد الهندسية 3/وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من عدم قدرة المكاتب الاستشارية على خطة التواصل الفعال مع أهداف وتوقعات الجهات المالكة وأصحاب المصلحة على عدم نجاح أهداف مشاريع التشييد الهندسية		التنفيذ وشركات المقاولات		والمعرفية والتقنية والإدارية المطلوبة 3/توضيح الأسس والعوامل الرئيسة التي يمكن بها قياس مدى كفاءة المكاتب الاستشارية في إدارة عملية تنفيذ مشاريع التشييد الهندسية	PMO حالة دراسية إنشاء جامعة الملك فيصل – الأحساء – المملكة العربية السعودية	
وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من غياب توفر الكفاءات و الكوادر العلمية و الإدارية بأبعادها المختلفة و غياب دور مكتب إدارة المشاريع إضافة الى غياب توفر الوعي بأهمية إدارة المشاريع كميزة تنافسية على عدم نجاح تطبيق منهجية إدارة المشاريع في المشاريع	1/استبيان 2/مقابلات شخصية	مدراء المكاتب الهندسية و شركات المقاولات	إحصائية وصفية	استقصاء أثر تطبيق منهجية إدارة المشاريع على المشاريع الإنشائية و العمليات التي تضمنتها و تقويم الأداء الإداري و المعرفي المرافق لها و علاقة ذلك بمحددات المشروع الوقت و التكلفة و الجودة و دور مكتب إدارة المشاريع إضافة إلى أهمية توفر الوعي بمنهجية إدارة المشاريع كميزة تنافسية	تقييم استخدام منهجية إدارة المشاريع في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية , دراسة تطبيقية لآراء عينة من المكاتب الهندسية و شركات المقاولات	يوسف جابر يوسف محمد 2012

علاء الدين علي الديري 2011	تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية.دراسة ميدانية لأراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي بين عامي 2006 – 2010 م.	يهدف تسليط الضوء على بيان مدى تأثير سوء التخطيط على تأخر تنفيذ المشاريع الإنشائية في إمارة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة بين عامي 2006 – 2010 م	منهج التحليلي الاحصائي	1/مدراء المشاريع في الشركات المختصة بإدارة المشاريع 2/مدراء المشاريع بشركات المقاولات	استبيان	1/تأخر إنجاز المشاريع الهندسية يعود إلى عدم وجود فهم واضح لمفهوم التخطيط الإداري و الهندسي لدى شركات المقاولات، (مرحلة إعداد الخطة، مرحلة إقرار الخطة , مرحلة تنفيذ الخطة ، مرحلة المتابعة للخطة.) 2/اهمية الوقت و عدم الارتهان للصدفه ، أهمية التوقعات المستقبلية و مفاجآت العمل في عملية التخطيط ، أهمية التعامل السليم مع المزايا الفنية و الإدارية للتخطيط ، أهمية اتباع مبادئ التخطيط الهندسي في المشاريع الإنشائية 3/تأخر إنجاز المشاريع الهندسية يعود إلى عدم اعتماد شركات المقاولات على مقومات التخطيط الإداري و الهندسي الفعال كأساس لنجاح خططهم. (فهم مقومات نجاح الخطة ،فهم فاعلية التخطيط و دور ذلك في نجاح المشروع)
محمود و الطاهر هارون 2019	أهمية مكتب إدارة المشاريع PMO في	1/إبراز أهمية مكتب إدارة المشاريع ودوره الفعال في تحسين	لم تذكر	لم تذكر	لم تذكر	توصلت الدراسة إلى أن مكتب إدارة المشاريع إذا لم يحدد نطاق عمله بكل

وضوح داخل المؤسسة الأم مع اختيار الكوادر المهنية في مجالات إدارة المشاريع سوف يكون عبئا ثقيلا على المؤسسة الأم ويحدث كثيرا من النزاعات والخلافات. و تعتبر OPM3 من بين أهم النماذج التي تساعد على التطبيق الفعال لهذا المكتب وتمكن من تقييم مستوى نضج إدارة المشاريع في مؤسسات الانجاز.				جودة تنفيذ وانجاز مشاريع مؤسسات الإنجاز في الوقت المحدد وبالتكلفة المناسبة في ظل التغيرات والتطورات التنظيمية والاقتصادية والتحديات التي تواجهها إدارة المشاريع 2/ توضيح الخطوات العملية لإنشاء المكتب داخل المؤسسة	تحسين تنفيذ مشاريع مؤسسات الإنجاز في ظل التحولات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية	
تبين أن هنالك عدة عوامل والعديد من المشاكل التي تعاني منها عملية إدارة المشاريع الإنشائية في الضفة الغربية ومن أهمها هي ضعف التخطيط وإدارة المشروع وضعف التواصل بين كافة الأطراف للوصول إلى الحلول المثلى	مقابلة	مدراء مشاريع في مختلف مناطق الضفة الغربية من الشركات والمصنفة ضمن اتحاد المقاولون الفلسطيني في المجال الإنشائيز	النوعي و الكمي	هدف هذه الدراسة وهذا البحث دراسة وضع وحال إدارة المشاريع الإنشائية في الضفة الغربية لما يحتاجه قطاع الإنشاءات في فلسطين.	أدارة المشاريع الإنشائية	هداية سعيد النجعي 2011
1/ تبين أن تطبيق إدارة المشاريع بالمشاريع العقارية لأداره مرحلة ما قبل التشييد تعاني من بعض أوجه النقص ومن ثم فهي تحتاج إلى صياغة وإجراءات جديدة تضمن تحقيق مستوى عال من التطبيق لكي تواكب مثيلاتها في الدول المتقدمة.	1/ استبينا 2/ مقابلة	مديري الشركات العقارية والمكاتب الاستشارية العاملة بالمنطقة الشرقية	لمنهج الوص في التحلي لي	1/ تسليط الضوء على اهمية ادارة المشاريع كمفهوم عملي معاصر وذلك لمعالجة الخلل في ادارة مرحلة ما قبل التشييد بالمشاريع العقارية 2/ و تهدف الى التعرف على الإجراءات - عمليات التخطيط	استخدام تطبيقات ادارة المشاريع في ادارة مرحلة ما قبل التشييد للمشاريع العقارية بالمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية لأراء عينة من	1/ عادل أبو اليزيد السمادوني 2/ أحمد محمد عبد العليم 3/ جابر يوسف محمد

2/أكدت نتائج الدراسة قوة التأثير للمسئوليات والإجراءات والممارسات ذات العلاقة بمرحلة ما قبل التشييد للمشاريع العقارية، حيث أكدت على الاهمية العالية وقوة التأثير لقرارات المالك وخبرته وكذلك الإجراءات التي يقوم بها كدراسة الجدوى واختيار مدير المشروع الأمثل للمشروع 3/أهمية قوة تأثير مدير المشروع واجراءات التأهيل الفني والمالي للمقاول 4/أظهرت قوة تأثير استشاري التصميم ومسئولية المقاول بالتعامل مع مرحلة ما قبل التشييد اضافة الى وثائق المناقصة، ولكن غياب التنظيم العملي المناسب لتنفيذ تلك القرارات أثناء تنفيذ العقود يساهم في عدم فعاليتها.				والمتابعة - التعامل مع اصحاب المصلحة واحتياجاتهم	المهندسين العاملين بالشركات العقارية	
--	--	--	--	---	---	--

الخاتمة:

وجود إدارة ناجحة للمشروع يعني بالإضافة للحفاظ على أهداف المشروع الرئيسية من ناحية نطاق العمل والجدول الزمني والميزانية (أو ما يعرف بمثلث الجودة) إذ إن هكذا إدارة تضمن توحيد الرؤية بين العميل أو المستخدم النهائي وفريق التنفيذ ويخلق رؤية للنجاح ويضع الجميع على نفس الصفحة لما هو مطلوب للبقاء على المسار الصحيح. عندما تتم إدارة المشروع بشكل صحيح يكون هناك تأثير إيجابي يتردد صداه إلى ما بعد التسليم والتشغيل تعتبر إدارة المشاريع مهمة لأنها توفر النجاح وبدونها تتعرض فرق التنفيذ والعملاء للإدارة الفوضوية والأهداف غير الواضحة والافتقار إلى الموارد والتخطيط غير الواقعي والمخاطر العالية والتسليمات ذات النوعية الرديئة وبالنسبة لمشاريعنا تتجاوز الميزانية ويتم تسليمها متأخرة .

المراجع والمصادر:

المراجع والمصادر العربية :

إسماعيل, عصام, و السامرائي, سلوى. (2014). "تقييم دور وكفاءة المكاتب الاستشارية في إدارة عملية تنفيذ مشاريع التشييد الهندسية PMO حالة دراسية إنشاء جامعة الملك فيصل – الأحساء – المملكة العربية السعودية" (رسالة دكتوراه). جامعة الملك فيصل, الأحساء.

الحديدي, روان. (2020). "مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها" المجلة العربية للنشر العلمي 25.

الخطيب, محمود, و الشرفا, ياسر. (2018). "مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء المشاريع" (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية بغزة, غزة.

السماذوني، عادل، و عبدالعليم، احمد، و محمد، جابر. (2012). "استخدام تطبيقات ادارة المشاريع في ادارة مرحلة ما قبل التشييد للمشاريع العقارية بالمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية لأعينة من المهندسين العاملين بالشركات العقارية". مجلة علمية محكمة، الأكاديمية العربية بالدنمارك، ع19.

الديري، علاء. (2011). "تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية. دراسة ميدانية لأراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة" (رسالة دكتوراه). الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

سلام، زينب، و محمد، عمر. (2021). "أثر التنظيم الإداري على تطوير الأداء" (رسالة ماجستير). جامعة افريقيا العالمية. الخرطوم – السودان.

عاشور، يوسف، و الفارس، ماجد. (2002). "فشل منظمات الاعمال في قطاع غزة" وجهة نظر المصرفيين و الخبراء" مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، مج10، ع2، 1 – 24.

عثمان، أوديت زكريا، و نعيم عقلة نصير. (2015). "مدى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة و اثره على مستوى تحقيق أهدافها في وزارة الاشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، اربد.

محمود، واضح، و هارون، الطاهر. (2019). "أهمية مكتب إدارة المشاريع PMO في تحسين تنفيذ مشاريع مؤسسات الإنجاز في ظل التحولات والتحديات الاجتماعية و الاقتصادية" مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة باتنة1، مج20، ع01، ص36-13.

المراجع والمصادر الأجنبية :

Najmi, Hidaya. (2011). "Project Management for Construction Projects" (Master Thesis). An-Najah National University, Nablus, Palestine.