

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة المشاريع

أثر دور مكتب إدارة المشاريع على تحسين أداء المشاريع الانشائية: دراسة

تطبيقية على مشاريع مدينة الرياض

إعداد الطالب /

يوسف عباس الشمري

251002117

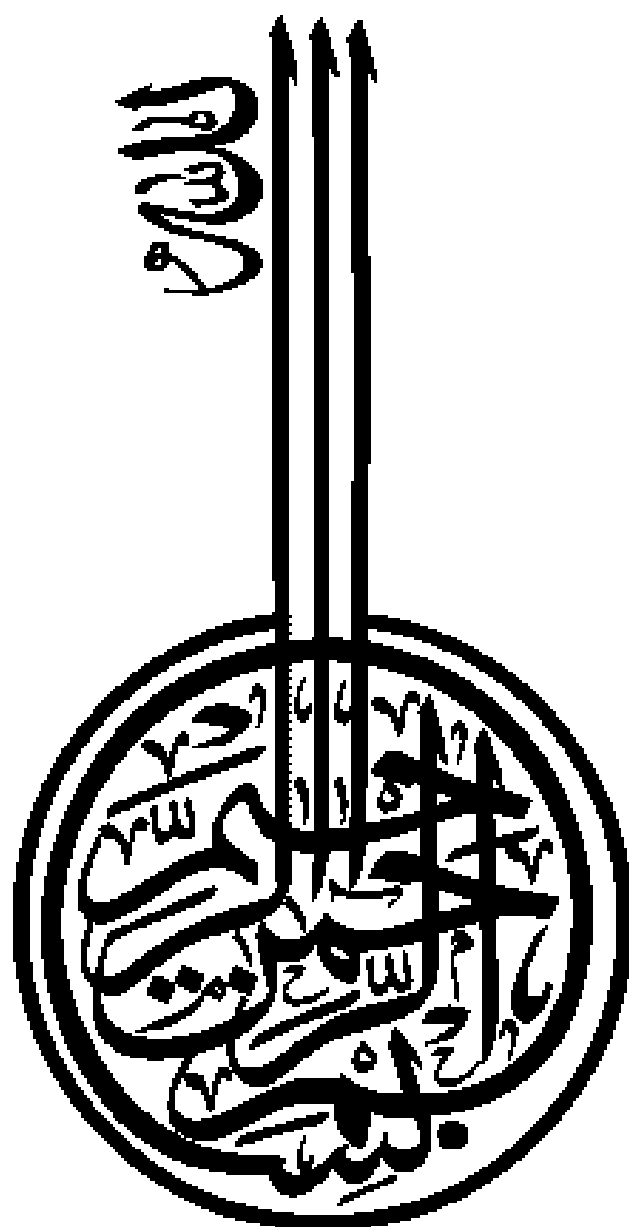
إشراف /

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025 – 1447



إهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله تعالى في تحقيق هذا العمل العلمي،

إلى والديَّ الكريمين الذين كانا بعد الله مصدر دعم وتوجيه،

إلى أساتذتي الأفاضل الذين لم يخلوا بتوجيهاتهم ونصحهم،

إلى زملائي الذين شاركوني رحلة البحث بكل تفاصيلها،

إلى كل من غرس بنفسه قيمة الصبر والمثابرة،

وأن الطموح لا يقف عند حدود،

إلى من ألهموني الإصرار والسعي نحو الأفضل،

أهدي هذا العمل تعبيراً عن التقدير والامتنان،

راجي أن يكون لبنة في بناء العلم،

وسبيلاً لخدمة المجتمع والوطن.

شكر وتقدير

الحمد لله على توفيقه وفضله، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به علي من إتمام هذا البحث.

كما أشيد بالفضل لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في إنجاز هذا المشروع ولكل من قدّم لي الدعم والمساندة ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله خير الجزاء وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض، من خلال قياس أثره على الالتزام بالوقت، وضبط التكاليف، وتحقيق جودة المخرجات، بالإضافة إلى دراسة أثر التحديات التنظيمية والإدارية والفنية على فاعلية هذا الدور. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة قصدية مكونة من (100) فرد من العاملين في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS من خلال الإحصاءات الوصفية ومعامل الارتباط والانحدار الخطي..

أظهرت النتائج أن لمكتب إدارة المشاريع تأثيراً واضحاً في الجوانب التنظيمية والفنية، وارتفاع نضج الممارسات المؤسسية المرتبطة بإدارة المشاريع. كما بينت النتائج ارتفاع مستوى الأداء الثلاثي للمشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة)، وأظهرت الدراسة أن تعزيز دور مكتب إدارة المشاريع يسهم بشكل طردي وذي دلالة إحصائية في تحسين أداء المشاريع الإنشائية من حيث الالتزام بالوقت وضبط التكاليف ورفع الجودة، في حين أن التحديات التنظيمية والإدارية والفنية تقلل من فاعلية هذا الدور وتحد من أثره الإيجابي..

و أوصت الدراسة بضرورة تعزيز المكانة التنظيمية لمكتب إدارة المشاريع داخل الهيكل المؤسسي، وتوحيد منهجيات وإجراءات إدارة المشاريع، وتطوير برامج تدريب تخصصية، إلى جانب تفعيل أنظمة إدارة المعرفة ورفع مستوى التنسيق بين الجهات المشاركة في تنفيذ المشاريع الإنشائية.

الكلمات المفتاحية: مكتب إدارة المشاريع، المشاريع الإنشائية، أداء المشاريع، مدينة الرياض.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة:
2.....	2.1 مشكلة الدراسة:
4.....	3.1 أهمية الدراسة:
5.....	4.1 أهداف الدراسة:
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة:
6.....	6.1 فروض الدراسة:
7.....	7.1 الدراسات السابقة:
13.....	8.1 التعليق على الدراسات السابقة:
15.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
17.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
19.....	11.1 أدوات الدراسة:
20.....	12.1 حدود الدراسة:

21.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
21.....	المبحث الأول دور مكتب إدارة المشاريع (PMO)
21.....	1.1.2 تمهيد.....
22.....	2.1.2 مفهوم مكتب إدارة المشاريع (PMO)
23.....	3.1.2 أهمية مكتب إدارة المشاريع (PMO)
24.....	4.1.2 أهداف مكتب إدارة المشاريع (PMO)
26.....	5.1.2 أبعاد دور مكتب إدارة المشاريع (PMO)
28.....	6.1.2 سياسات عمل مكتب إدارة المشاريع وموقعه ضمن الهيكل التنظيمي.....
30.....	المبحث الثاني: أداء المشاريع الإنشائية.....
30.....	1.2.2 تمهيد.....
30.....	2.2.2 مفهوم أداء المشاريع الإنشائية.....
31.....	3.2.2 مؤشرات أداء المشاريع الإنشائية (الوقت – التكلفة – الجودة).....
33.....	4.2.2 التحديات التي تواجه تحسين أداء المشاريع الإنشائية.....
36.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....
36.....	1.3 مقدمة.....
36.....	2.3 نوع الدراسة وطبيعتها:.....
36.....	3.3 منهجية البحث:.....
36.....	4.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
37.....	5.3 مصادر البيانات:.....
37.....	6.3 أداة الدراسة.....

38.....	7.3 صدق أداة الدراسة.....
41.....	8.3 ثبات أداة الدراسة:.....
42.....	9.3 الأساليب الإحصائية:.....
43.....	الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة.....
43.....	1.4 مقدمة.....
43.....	2.4 خصائص عينة الدراسة.....
46.....	3.4 تحليل استمارة الاستبيان.....
46.....	المحور الأول: دور مكتب إدارة المشاريع (الأدوار التنظيمية والفنية).....
47.....	المحور الثاني: نضج ممارسات مكتب إدارة المشاريع.....
48.....	المحور الثالث: الأداء الثلاثي للمشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة).....
49.....	المحور الرابع: التحديات التنظيمية والإدارية والفنية.....
50.....	4.4 اختبار فروض الدراسة.....
55.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات.....
55.....	1.5 مقدمة.....
55.....	2.5 نتائج الدراسة.....
57.....	3.5 التوصيات.....
58.....	4.5 المقترحات.....
59.....	Abstract.....
60.....	المراجع.....
60.....	المراجع باللغة العربية.....

61.....	المراجع باللغة الإنجليزية
64.....	الملاحق
65.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت	36
2.	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات أداة الدراسة	37
3.	جدول (3) معامل الثبات لمحاوَر استمارة الاستبيان	39
4.	جدول (4) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	41
5.	جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات دور مكتب إدارة المشاريع (الأدوار التنظيمية والفنية)	44
6.	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات نضج ممارسات مكتب إدارة المشاريع	45
7.	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الأداء الثلاثي للمشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة)	46
8.	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التحديات التنظيمية والإدارية والفنية	47
9.	جدول (9) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	49
10.	جدول (10) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى	50
11.	جدول (11) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	50

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
51	جدول (12) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	.12
52	جدول (13) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	.13

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تُعدّ المشاريع الإنشائية من العناصر الأساسية في التنمية الاقتصادية والعمرانية، إذ تسهم بشكل مباشر في تحسين البنية التحتية ورفع مستوى الخدمات وتعزيز النمو الحضري. وتنامت أهمية هذا القطاع خلال السنوات الماضية نتيجة التوسّع العمراني المتسارع في العديد من الدول، مما فرض ضرورة تبني منهجيات إدارة متقدمة لضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة وفاعلية. وتشير الدراسات الى أن استدامة القطاع الإنشائي تعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المؤسسات على تحسين إجراءات التخطيط والتنفيذ والمتابعة وتطوير نظم العمل بما يتوافق مع متطلبات المشاريع الكبرى. (الزعي والجغير، 2021؛ نجم، 2025)

وتُعدّ الأبعاد الثلاثة للأداء الوقت، التكلفة، الجودة الإطار الأكثر استخداماً لتقييم كفاءة المشاريع الإنشائية، حيث يمثل الالتزام بالوقت مؤشراً على سلامة التخطيط وجدولة الأنشطة، بينما يعكس الانضباط المالي كفاءة إدارة الموارد وقدرة المشروع على تجنب الهدر، أما الجودة فتعدّ معياراً رئيساً لمدى مطابقة المشروع لمعايير السلامة والاعتمادية والاستدامة، وتشير دراسات عربية ودولية الى أن الإخفاق في أحد هذه الأبعاد يؤثر بشكل مباشر على جدوى المشروع واستمراريته، وأن معظم التحديات التي تواجه المشاريع ترتبط بضعف إدارة هذه المؤشرات. (أمل عواد، 2024؛ Nguyen، 2017)

و أصبحت مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) من الأدوات التنظيمية الحديثة التي تستهدف رفع كفاءة إدارة المشاريع من خلال تعزيز التخطيط والرقابة وتطوير العمليات الداخلية، وقد أظهرت العديد من الدراسات أن هذه المكاتب يمكن أن تلعب دوراً استراتيجياً في تحسين الأداء، وتطوير البنية المؤسسية، ورفع مستوى النضج الإداري داخل المؤسسات، بشرط أن تطبق وفق ممارسات واضحة ومبنية على أسس منهجية. كما أوضحت بحوث أخرى أن دور مكتب إدارة المشاريع في المؤسسات الإنشائية يرتبط بقدرته على توحيد الإجراءات وتفعيل إدارة المعرفة والحد من المخاطر التشغيلية. (سياليفي، 2024).

وفي ضوء ما تقدّم من تحديات تتعلق بالوقت والتكلفة والجودة، إضافة إلى الدور المتنامي لمكاتب إدارة المشاريع في ضبط الأداء ورفع مستوى النضج الإداري، تظهر الحاجة إلى دراسة أثر هذه المكاتب بعمق داخل البيئة الإنشائية لمدينة الرياض، التي تشهد توسعاً عمرانياً كبيراً ومشاريع ذات طابع استراتيجي. وتبيّن الدراسات وجود فجوة واضحة بين الأدوار المتوقعة لمكتب إدارة المشاريع وبين الممارسات الفعلية، مما يلزم بحثاً علمياً يوضح هذا الدور ويقيّم مدى تأثيره في تحسين الأداء وفق الأبعاد الرئيسة للمشروع.

2.1 مشكلة الدراسة:

تشهد مدينة الرياض نمواً عمرانياً متسارعاً في إطار المشاريع الكبرى المرتبطة برؤية المملكة 2030، وهو ما يتطلب تطبيق منهجيات متقدمة في إدارة المشاريع تضمن الالتزام بالوقت، وضبط التكلفة، ورفع جودة المخرجات الإنشائية. ورغم تبني العديد من الجهات لمكاتب إدارة المشاريع (PMOs) بهدف تعزيز الحوكمة وتحسين الأداء، إلا أن واقع المشاريع الإنشائية يشير إلى استمرار وجود فجوة واضحة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، لاسيما في ظل ارتفاع معدلات التأخير، وتجاوز التكاليف، وتذبذب مستويات الجودة. فقد أظهرت دراسات عربية حديثة أن الأداء الزمني والمالي لا يزال يمثل تحدياً قائماً، حيث أظهرت أبحاث حديثة أن تطبيق الممارسات المتقدمة في إدارة المشاريع لم ينعكس دائماً بصورة فعالة على الأداء (حسن، 2024).

تشير الدراسات العربية الحديثة إلى أنّ قطاع المشاريع الإنشائية في المنطقة العربية عموماً، وفي السعودية على وجه الخصوص، يواجه تحديات جوهرية تتعلق بالأداء الزمني والمالي والجودة. فقد أظهرت دراسة حسن (2024) أنّ 57% من المشاريع الإنشائية تعاني من «تأخيرات ملحوظة» تتجاوز في كثير من الأحيان 30% من المدة الزمنية المخططة، إضافة إلى أن نحو 48% من المشاريع تتعرض لزيادة في التكلفة تتراوح بين 15% و40% نتيجة ضعف المتابعة وغياب نظم ضبط التكلفة. وتدعم هذه النتائج ما جاء في دراسة عواد (2024) التي اوضحت أن نسبة عدم الالتزام بالجدول الزمني في مشاريع التشييد تصل إلى 65%، وأن جودة المخرجات في المشاريع الكبرى تتأثر في أكثر من 40% من الحالات نتيجة غياب التكامل بين الأطراف المختلفة.

وفي هذا السياق، أوضحت دراسة الجبوري ومصطفى (2021) حول أثر أنظمة تخطيط موارد المشروع في الأردن أن أكثر من 60% من المشاريع الإنشائية تعاني من ضعف في عمليات التخطيط والمتابعة، مما يؤدي إلى ارتفاعاً ملحوظاً في التكلفة، حيث سجلت المشاريع التي لا تطبق أنظمة تخطيط موارد المشروع زيادة في التكلفة وصلت إلى 35% مقارنة بالمشاريع التي تطبقها. كما وجدت الدراسة أن عدم نضج العمليات الإدارية يرفع من احتمالية التأخير بنسبة 45% مقارنة بالمشاريع ذات النضج الإداري المرتفع.

من ناحية الجودة، كشفت دراسة الزعبي والجغير (2021) في قطاع الإسكان أن نحو 52% من الشركات الإنشائية لم تحقق الحد الأدنى من متطلبات الجودة الشاملة، وأن 38% من المشاريع واجهت إعادة تنفيذ (Rework) بسبب الأخطاء التنفيذية، وذلك تسبب في زيادة التكلفة بما يتراوح بين 10% و25% من الميزانية الأصلية. وتشير دراسة عبدالنبي والعتيبي (2021) إلى أن ضعف الابتكار والإبداع التنظيمي يؤدي إلى انخفاض يصل إلى 30% في كفاءة الأداء التشغيلي للمشاريع الحكومية.

على المستوى الدولي، دعمت الأدبيات الإنجليزية هذا الاتجاه؛ إذ أوضحت دراسة Dai & Wells (2004) أن غياب مكتب إدارة المشاريع أو ضعف نضج وظائفه يؤدي إلى زيادة احتمال فشل المشروع بنسبة 50%، بينما بيّنت دراسة Aubry (2015) أن المؤسسات التي تملك مكاتب إدارة مشاريع ناضجة تحقق تحسناً في أداء المشاريع بنسبة 33% مقارنة بالمؤسسات التي تعمل بدون PMO فعال. وأشارت دراسة Agyeman-Boakye et al. (2025) إلى أن وجود PMO فعال يساهم في تحسين الالتزام بالوقت بنسبة 27% وتحسين السيطرة على التكلفة بنسبة 31% وفيما يتعلق بالمعرفة المؤسسية، أكدت دراسة Salameh et al. (2022) أن المكاتب التي تؤدي دوراً في إدارة المعرفة تحقق انخفاضاً في أخطاء التنفيذ بنسبة 22%.

ورغم هذه النتائج، إلا أن دراسات عربية حديثة بيّنت أن مكاتب إدارة المشاريع في البيئة العربية لا تزال تعاني من ضعف نضج العمليات، وغياب أدوات الحوكمة، وتداخل الصلاحيات، حيث أوضحت دراسة سياليفي (2024) أن ما نسبته 40% من المؤسسات الإنشائية لا تمتلك هيكلًا واضحاً لوظائف مكتب إدارة المشاريع، وأن 35% من هذه المكاتب تعمل دون مؤشرات أداء واضحة. كما أشار فرحان (2025) في دراسته

عن شركات الإنشاء بالسعودية إلى أن الأداء المالي يتأثر سلباً بنسبة 28% في المشاريع التي تفتقر إلى PMO فعال.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير دور مكتب إدارة المشاريع ومستوى نضج ممارساته في تحسين أداء المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض من حيث الوقت والتكلفة والجودة؟

3.1 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

- تسد هذه الدراسة فجوة معرفية واضحة تتعلق بتقييم دور مكتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية، وخصوصاً في مدينة الرياض ضمن بيئة المشاريع الكبرى لرؤية المملكة 2030.
- تقدم تحليلاً ميدانياً يعتمد على بيانات فعلية من مشاريع إنشائية قائمة، مما يعزز من موثوقية نتائجها العلمية ويجعلها قابلة للقياس والمقارنة في دراسات مستقبلية.
- تثرى الأدبيات العلمية العربية في مجال إدارة المشاريع الإنشائية، من خلال الربط المنهجي بين الإطار النظري والممارسات التطبيقية في سياق محلي يتسم بخصوصية تنظيمية واقتصادية.

الأهمية العملية:

- توفر إطاراً عملياً لصناع القرار ومديري المشاريع في الجهات الحكومية والخاصة لتقييم فعالية مكتب إدارة المشاريع، ورصد أوجه القوة والقصور في ممارساته.
- تقدم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين التخطيط الزمني وضبط التكاليف ورفع جودة المخرجات في المشاريع الإنشائية الكبرى.
- تدعم جهود تطوير وتمكين مكتب إدارة المشاريع بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، وتساهم في تعزيز الحوكمة ورفع كفاءة التنفيذ وتحقيق القيمة المضافة في القطاع الإنشائي.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم وتحليل أثر دور مكتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض، وذلك من خلال دراسة تطبيقية تركز على المؤشرات الثلاثية للأداء (الوقت، التكلفة، الجودة) ضمن بيئة المشاريع الكبرى لرؤية المملكة 2030.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل الأبعاد التنظيمية والفنية التي يقوم بها مكتب إدارة المشاريع ودورها في دعم كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية وتحقيق أهدافها.
2. دراسة العلاقة بين تطبيق ممارسات مكتب إدارة المشاريع ومستوى التحسن في الأداء من حيث الالتزام بالوقت وضبط التكاليف ورفع جودة المخرجات.
3. تقييم أثر مستوى نضج ممارسات مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسة القابلة للقياس.
4. تحديد أبرز التحديات التنظيمية والإدارية والفنية التي تواجه مكتب إدارة المشاريع في القطاع الإنشائي، واقتراح حلول عملية لتعزيز الكفاءة.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض من حيث الالتزام بالوقت، وضبط التكاليف، ورفع جودة المخرجات؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما العلاقة بين مستوى نضج ممارسات مكتب إدارة المشاريع وتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسة للمشاريع الإنشائية؟

2. ما مدى مساهمة مكتب إدارة المشاريع في الحد من الانحرافات الزمنية والمالية وتحسين جودة

التنفيذ؟

3. ما أبرز التحديات التنظيمية والإدارية والفنية التي تواجه فعالية مكتب إدارة المشاريع في المشاريع

الإنشائية، وما الحلول المقترحة لمعالجتها؟

6.1 فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور مكتب إدارة المشاريع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض من حيث الالتزام بالوقت، وضبط التكاليف، ورفع جودة المخرجات.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور مكتب إدارة المشاريع في تحسين الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع الإنشائية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور مكتب إدارة المشاريع في تقليل الانحرافات في التكاليف خلال تنفيذ المشاريع الإنشائية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور مكتب إدارة المشاريع في رفع جودة مخرجات المشاريع الإنشائية.
- لا تؤثر التحديات التنظيمية والإدارية والفنية على فعالية مكتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية.

7.1 الدراسات السابقة:

1. دراسة (فرحان، 2025) بعنوان أثر إدارة المشاريع على تحسين الأداء المالي: دراسة حالة شركات الإنشاء بالمملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر إدارة المشاريع على تحسين الأداء المالي في شركات الإنشاء بالمملكة العربية السعودية، وقد ركزت على كيفية تأثير تطبيق معايير إدارة المشاريع على الجوانب المالية، تحديداً في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة العوائد. كما سعت الدراسة إلى تحليل الأدوار المختلفة لإدارة الوقت، والتخطيط، وإدارة المخاطر، والرقابة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة ضمن إطار شامل يوضح العلاقة بين جودة إدارة المشاريع ومدى انعكاسها على الأداء المالي العام للشركات العاملة في القطاع الإنشائي. وقد جاءت هذه الدراسة في سياق متزامن مع التوجه لرؤية المملكة 2030، التي تعزز أهمية الكفاءة المالية والاستدامة في مختلف القطاعات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الباحثة الأدوات الكمية لجمع البيانات، عبر استبيانات موجهة إلى مديري المشاريع والموظفين في شركات الإنشاء. وقد شملت العينة 160 مشاركاً يمثلون قطاعات إنشائية متنوعة في السوق السعودي. كما استخدمت الدراسة أساليب تحليل إحصائي شملت التباين والانحدار الخطي لاختبار فرضياتها بدقة وموضوعية. وتم تصميم أداة الاستبانة بعناية وفق مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس مدى التزام الشركات بمعايير إدارة المشاريع وتأثير ذلك على نتائجها المالية.

توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، أبرزها أن الإدارة الفعالة للمشاريع تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المالي للشركات من خلال تقليل التكاليف غير الضرورية، وتحقيق كفاءة أعلى في استخدام الموارد. كما بينت النتائج أن التخطيط الجيد، والمتابعة الدقيقة، والالتزام بالجدول الزمني للمشاريع، عوامل تؤدي إلى رفع معدلات رضا العملاء وتحقيق العوائد المرجوة، مما ينعكس على استقرار وربحية الشركات.

أكدت الدراسة على أن استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة في إدارة المشاريع، مثل أنظمة تتبع الأداء والبرمجيات المتقدمة، يلعب دوراً محورياً في تحسين نتائج الشركات المالية، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها شركات الإنشاء في بيئة تنافسية وسريعة التغير. وقد أشارت إلى أن التكنولوجيا الحديثة تساهم في تقليل الأخطاء، وتوفير الوقت، ورفع كفاءة الإنفاق، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي.

وفي جانب التوصيات، شددت الدراسة على ضرورة تعزيز برامج التدريب المستمر لمديري المشاريع والكوادر الإدارية، لضمان قدرتهم على تطبيق معايير الإدارة الحديثة بكفاءة. كما أوصت بتطبيق أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر، وزيادة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية لتسهيل عملية مراقبة الأداء وتحليل الانحرافات المالية بدقة. واعتبرت أن هذه الإجراءات مجتمعة تُعد من أهم العوامل التي تؤسس لأداء مالي قوي ومستدام في شركات الإنشاء.

2. دراسة (عواد، 2024) بعنوان التحليل الاستراتيجي لتأثير مكتب إدارة المشاريع في تطوير قطاع التشييد والبناء.

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء تحليل استراتيجي لتأثير مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في تطوير قطاع التشييد والبناء في العراق، من خلال تقييم دور هذه المكاتب في تحسين الأداء والتنفيذ لمشاريع البنية التحتية، وتحديد مدى التزامها بتطبيق المعايير الدولية، مع التركيز على مشروع تصميم وتجهيز وتنفيذ وتشغيل وصيانة مجاري الرمادي كنموذج تطبيقي. وتهدف الدراسة إلى الكشف عن عوامل النجاح الحرجة والمعوقات التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع في تنفيذ المشاريع، وكيفية تأثير ذلك على جودة المشاريع وتكلفتها ومدة تنفيذها، إضافة إلى تقديم حلول استراتيجية تساهم في تطوير هذا القطاع الحيوي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام أسلوب العصف الذهني كأداة رئيسة لجمع البيانات من ذوي الخبرة في إدارة المشاريع من مهندسين واستشاريين ومديري مشاريع ومقاولين. تم اختيار عينة مكونة من 60 مشاركاً بطريقة عمدية، وتم توزيع استبانة صُممت وفق مقياس ليكرت الخماسي. كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لإجراء الاختبارات الإحصائية ومعرفة الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن هناك عدة معوقات رئيسة تؤثر سلبيًا على أداء مكاتب إدارة المشاريع، من أبرزها ضعف الإلمام بالعمليات اللازمة لمراقبة تطبيق المعايير الدولية، مما يؤدي إلى تدني جودة التنفيذ، وزيادة الوقت والتكلفة. وقد حاز هذا السبب على أعلى نسبة أهمية بلغت 79%. كما كشفت النتائج أن ضعف تدريب فرق العمل، وغياب التوصيف الدقيق للمهام، وعدم استخدام الأدوات الرقمية الحديثة، من بين أبرز العوامل التي تحد من كفاءة هذه المكاتب.

أشارت الدراسة إلى أن عوامل النجاح الحرجة تنقسم إلى ثلاث محاور رئيسة: العمليات، أصحاب المصلحة، والتقنية. وقد تميز محور "العمليات" بعامل "توثيق العمليات الإدارية والفنية" كأعلى عامل أهمية بنسبة 79%. بينما تمثلت أبرز الفرص الخارجية المتاحة أمام مكاتب إدارة المشاريع في قدرتها على تقديم حلول فعالة للمشاكل الفنية والإدارية، واستخدام البرمجيات الحديثة في متابعة تنفيذ المشاريع، وتوفير موارد بشرية متعددة الخبرات، وكلها عوامل عززت نجاح مشروع مجاري الرمادي.

أوصت الدراسة بضرورة تبني مكاتب إدارة المشاريع لاستراتيجية "النمو والتوسع" من خلال استثمار الفرص المتاحة واستغلال نقاط القوة مثل التزامها بالجودة وتطبيق معايير السلامة المهنية. كما شددت على ضرورة تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز روح التعاون بين أصحاب المصلحة، ورفع كفاءة الكادر الإداري، وتبني أدوات التدريب والتطوير الحديثة، مما يساهم في رفع جودة المشاريع ويقلل من نسب الهدر في الموارد.

3. دراسة (حسن، 2024) بعنوان تأثير مكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) على تحسين نتائج المشاريع في المؤسسات، من خلال دراسة حالة تطبيق حقيقي على برنامج تنمية صعيد مصر بالتعاون بين الحكومة المصرية والبنك الدولي، وبالأخص في محافظتي قنا وسوهاج. ركزت الدراسة على تحليل دور مكتب إدارة المشاريع في رفع مستوى الأداء، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والربط بين الخطط العليا والتنفيذ الفعلي للمشاريع، مع تسليط الضوء على تأثير وجود أو غياب هذه المكاتب على الوقت، التكلفة، الجودة، وإرضاء العميل.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الجمع بين دراسة حالة تطبيقية وتحليل كمي باستخدام استبيانات وزعت على عينة مكونة من 64 مشاركًا من قطاعات متنوعة مثل الإنشاءات، التعليم، والصحة. كما تم الاستفادة من بيانات تاريخية لمشاريع البنية التحتية المنفذة في صعيد مصر، وتحليلها ضمن فرضيتين: الأولى بدون وجود مكتب إدارة مشاريع، والثانية بعد إنشاء المكتب وتطبيق أدوات الإدارة المهنية.

توصلت الدراسة إلى أن غياب مكتب إدارة المشاريع في المؤسسات يؤدي إلى انخفاض كبير في نسب إنجاز العقود (14%)، وتجاوزات واضحة في التكاليف بنسبة تصل إلى 140%، إلى جانب ضعف إدارة المخاطر وعدم تحقيق رضا أصحاب المصلحة. وفي المقابل، أظهرت الفرضية الثانية – مع تطبيق هيكلية مكتب إدارة المشاريع – تحسُّنًا ملحوظًا في معدلات الإنجاز (71.5%)، وتخفيضًا لتجاوزات التكاليف (إلى 105%)، وارتفاعًا في مستوى رضا العملاء بنسبة 100%.

أوضحت الدراسة أن مكتب إدارة المشاريع يلعب دورًا محوريًا في ترجمة الاستراتيجيات العليا إلى خطط تنفيذية واقعية، من خلال إدارة فعالة للمخاطر، وتحقيق التوافق بين فرق العمل، وتوحيد منهجيات إدارة المشاريع، مما ينعكس على تعزيز فرص نجاح المشاريع. كما بيّنت أن غياب الممارسات الموحدة والسياسات الواضحة، يؤدي إلى تداخل في المسؤوليات وتكرار للأخطاء السابقة.

أوصت الدراسة بضرورة إنشاء مكاتب لإدارة المشاريع على المستوى التشغيلي في جميع أنواع المؤسسات، وربطها استراتيجيًا بأهداف المنشأة العامة، وتوفير أدوات رقمية لإدارة الأداء، وتدريب الفرق الإدارية على تطبيق المعايير العالمية مثل تلك الواردة في دليل PMBOK. كما شددت على أهمية وجود مؤشرات أداء واضحة (KPIs) لمتابعة سير المشاريع، واعتماد مبدأ التحسين المستمر لتطوير بيئة العمل وتحقيق أهداف طويلة الأمد.

4. دراسة (سياليفي، 2024) بعنوان تأثير مكاتب إدارة المشاريع على التنظيم والأداء.

هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة شاملة للدراسات السابقة التي تناولت أثر مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) على الأداء المؤسسي، مع تسليط الضوء على أوجه الاختلاف والتشابه في هذا الأثر بين القطاعات التقنية (IT) وغير التقنية. وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: "كيف يختلف تأثير مكاتب إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي بين القطاعات التقنية وغير التقنية؟ وما العوامل التي تسهم في تشكيل هذا الاختلاف؟". وقد سعت الدراسة إلى معالجة هذا التساؤل من خلال تحليل منهجي دقيق لمجموعة من المؤلفات الأكاديمية ذات الصلة.

اعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review) وفقاً لإرشادات Kitchenham، حيث تم تحليل 2205 دراسة أولية تم جمعها من ثمانية قواعد بيانات أكاديمية رائدة مثل ACM Digital Library و IEEE Explore و ProQuest وغيرها، وجرى اختيار 31 دراسة نهائية بناءً على معايير صارمة للتضمن والاستبعاد. كما استخدم الباحثون إطار "القيم المتنافسة" (Competing Values Framework)، الذي يضم خمسة نماذج تقييمية للأداء تشمل: الموارد البشرية، العمليات الداخلية، الأهداف العقلانية، النظام المفتوح، وجودة المخرجات، وتم تطبيق هذه النماذج لتقييم مساهمة الـ PMO في تحسين الأداء المؤسسي عبر الأبعاد المختلفة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الجوهرية، من أبرزها أن مكاتب إدارة المشاريع تُسهم بشكل فعال في تعزيز الأداء المؤسسي في كل من القطاعات التقنية وغير التقنية، غير أن طبيعة المساهمة تختلف باختلاف القطاع. ففي حين تركز القطاعات غير التقنية على البُعد البشري مثل تطوير الكفاءات، وتعزيز بيئة العمل، والاستقلالية في اتخاذ القرار، فإن القطاعات التقنية تُعطي من شأن المعرفة التخصصية لفرق الـ PMO، والتدريب القائم على التكنولوجيا، وتكامل الأدوات الرقمية في إدارة المشاريع. وأشارت الدراسة إلى أن هذه الفروقات تؤثر بشكل مباشر على أولويات الأداء وأساليب العمل داخل المؤسسات.

كما بيّنت الدراسة أن الأهداف العقلانية مثل الكفاءة والإنتاجية وجودة التخطيط تحتل مركز الصدارة لدى جميع القطاعات، مما يدل على أن هذه العناصر تُعد مقياساً حاسماً لتقييم نجاح الـ PMO.

علاوة على ذلك، شددت الدراسة على أن الدور المركزي للـ PMO لا يقتصر على المتابعة والتنسيق فحسب، بل يمتد ليشمل دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، وضمان المواءمة بين المشاريع وأهداف المؤسسة العامة، وتحقيق التكامل بين الأنظمة والهياكل التنظيمية.

أوصت الدراسة بضرورة تبني مقاربات تكيفية لمكاتب إدارة المشاريع تأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل قطاع، سواء من حيث البيئة التشغيلية أو الموارد البشرية أو المتطلبات التقنية. كما دعت إلى تعزيز التكامل بين النماذج التقييمية المختلفة وتطوير أدوات قياس مرنة تساعد على تتبع أداء الـ PMO بصورة أكثر دقة وفعالية، مما يساهم في رفع كفاءة التنفيذ وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة.

5. دراسة (نغوين، 2017) بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية للمشروع على أداء مشاريع البناء

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية في بيئة المشاريع على أداء المشاريع الإنشائية، مع التركيز على المشاريع المنفذة في قطاع البناء في فيتنام. وسعت الدراسة إلى سد فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات التي تتناول الثقافة التنظيمية على مستوى المشروع وليس على مستوى المنظمة، وذلك من منظور الممارسات الفعلية داخل فرق العمل. كما حاولت الدراسة تفسير كيف تؤثر التصرفات والسلوكيات اليومية للمشاركين في المشروع على مستوى الأداء العام.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات ميدانية استهدفت 199 مشروعاً إنشائياً مكتملاً في فيتنام، بمشاركة فاعلة من مديري المشاريع ومهندسين ميدانيين يمثلون المقاولين والمالكين. وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل العوامل الأساسية (Principal Component Factor Analysis) والانحدار الخطي المتعدد مدعوماً بنموذج Bayesian Model Averaging لتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المشاريع.

توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية في المشاريع تتكون من خمسة أبعاد رئيسية:

1. التوافق والثقة بين الأطراف (goal alignment and reliance).

2. التوجه التعاوني (cooperative orientation).

3. التزام المقاول (contractor commitment).

4. التوجه نحو العاملين (worker orientation).

5. التمكين في اتخاذ القرار (empowerment orientation).

وبينت النتائج أن بعدي "التوافق والثقة" والتزام المقاول كانا الأكثر تأثيراً في رفع الأداء العام ورضا الأطراف، في حين ساهم "التوجه التعاوني" في تحسين إنتاجية العمال. أما بعد "التمكين" فقد ثبت أنه لا يحمل تأثيراً معنوياً مباشراً، وهو ما يُعزى إلى طبيعة نظام التعاقد التقليدي الذي يقيّد حرية اتخاذ القرار.

كما كشفت الدراسة أن ثقافة المشروع المبنية على الالتزام والتعاون تسهم في تعزيز رضا العملاء وتحقيق جودة وسلامة أعلى، وتحسين مستوى الدروس المستفادة (lessons learned). وأكدت النتائج أن التزام المقاول بالجودة والميزانية والجدول الزمني هو المحدد الأقوى لأداء المشروع، مما يسلط الضوء على أهمية تبني المقاولين لسلوكيات احترافية وموجهة نحو النتائج.

أوصت الدراسة بضرورة إعادة تصميم الثقافة التنظيمية في المشاريع الإنشائية من خلال تبني أبعاد ثقافية مرنة وملائمة لسياق المشروع، بحيث تعزز من الشفافية والتعاون والتمكين داخل فرق العمل، وتُسهم في تطوير بيئة عمل تتسم بالثقة والاحترام المتبادل، ما ينعكس إيجاباً على مؤشرات الأداء الكلي للمشاريع.

8.1 التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسات السابقة بصورة واضحة على أن مكاتب إدارة المشاريع وإدارة المشاريع بمفهومها الشامل تمثل ركيزة أساسية في تحسين الأداء في القطاع الإنشائي، سواء من حيث رفع الكفاءة المالية كما أوضحت دراسة فرحان (2025) ، أو تحسين جودة التنفيذ وتقليل الانحرافات كما بينت دراسة حسن (2024) ، أو تعزيز القدرة على التخطيط والرقابة وفق ما أشارت إليه دراسة عواد (2024) وتشترك هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في تأكيدها على أن مؤشرات الأداء الثلاثية الوقت، التكلفة، الجودة تُعدّ الأداة الأكثر اعتماداً لقياس كفاءة المشاريع، وأن تحسينها يتطلب نهجاً مؤسسياً وإدارياً داخل مكتب إدارة المشاريع،

إضافة إلى وضوح العمليات واستقرار الهياكل التنظيمية، وهو ما تؤكد عليه الدراسة الحالية عند تحليل أثر PMO في بيئة المشاريع الكبرى بمدينة الرياض.

وتُظهر الدراسات السابقة تبايناً في زوايا التحليل والمنهجيات المستخدمة، مما يؤدي إلى اختلافات موضوعية بينها وبين الدراسة الحالية. فبينما ركزت دراسة فرحان (2025) على الأداء المالي تحديداً، توسعت دراسة حسن (2024) في مقارنة أثر وجود مكتب إدارة المشاريع من عدمه، في حين تناولت دراسة عواد (2024) المعوقات التشغيلية والتنظيمية للـ PMO. كذلك، تميزت دراسة سياليفي (2024) بطابعها المنهجي عبر مراجعة الأدبيات وليس الدراسة التطبيقية، بينما تناولت دراسة Nguyen (2017) جانب الثقافة التنظيمية وتأثيرها في الأداء. أما الدراسة الحالية فتختلف من حيث تركيزها على مستوى نضج ممارسات مكتب إدارة المشاريع نفسه وكيف يؤثر هذا النضج وليس مجرد وجود المكتب في الأداء الفعلي للمشاريع الإنشائية في سياق عمراني متسارع ومعقد مثل مدينة الرياض.

وتبرز خصوصية الدراسة الحالية من خلال دمجها بين البعد التطبيقي والبعد التحليلي، حيث تركز على بيئة مشاريع رؤية المملكة 2030 التي تتسم بضخامة حجم الأعمال وتشابك الأطراف وتعدد معايير التنفيذ، وهي بيئة تختلف عن مصر في دراسة حسن، والعراق في دراسة عواد، والسعودية العامة في دراسة فرحان، والقطاعات التقنية وغير التقنية في دراسة سياليفي، وفيتنام في دراسة Nguyen. وبالتالي، فإن الدراسة الحالية تقدم إضافة معرفية جديدة عبر تناولها الدور الفعلي والناضج لمكتب إدارة المشاريع داخل المشاريع الإنشائية في الرياض، وربطها لمستوى النضج بمؤشرات الأداء الثلاثية، وهو محور لم يُتناول بالعمق ذاته في الدراسات السابقة، مما يمنحها تميزاً وسياقاً بحثياً أكثر حداثة وارتباطاً بواقع التنمية الوطنية.

ما يميز الدراسة الحالية:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بعدة جوانب؛ فهي تركز على المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض ضمن بيئة المشاريع الكبرى لرؤية المملكة 2030، وهو سياق محلي لم تتناوله أغلب الدراسات السابقة التي ركزت على بيئات مختلفة أو قطاعات أخرى. كما تعتمد الدراسة على تحليل ميداني قائم على

بيانات فعلية من مشاريع إنشائية كبرى، بهدف قياس أثر دور مكتب إدارة المشاريع على المؤشرات الثلاثية للأداء (الوقت، التكلفة، الجودة) بشكل مباشر، مع الأخذ في الاعتبار مستوى نضج الممارسات والتحديات التنظيمية والفنية التي قد تؤثر على الفعالية. إضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، مما يعزز من القيمة المضافة على الصعيدين العلمي والعملي.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تشكل الإطار الفلسفي والمفاهيمي لفهم وتحليل أثر مكتب إدارة المشاريع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض. ويشمل ذلك التعريف بالمفاهيم الأساسية والمتغيرات المرتبطة بالدراسة، إضافة إلى الأسس النظرية التي تفسر العلاقة بين هذه المفاهيم، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: إدارة المشاريع

تُعرف إدارة المشاريع بأنها مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة ضمن إطار زمني ومالي معين، من خلال التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والسيطرة على الموارد المختلفة. وتُعد المشاريع الإنشائية من أكثر أنواع المشاريع تعقيداً، نظراً لتداخل مراحلها وكثرة الأطراف المعنية بها. وتبرز أهمية إدارة المشاريع في قدرتها على تقليل المخاطر، وضبط التكاليف، وتحقيق التوازن بين الوقت والجودة.

ثانياً: مكتب إدارة المشاريع

يمثل مكتب إدارة المشاريع وحدة تنظيمية تُنشأ في المؤسسات بهدف توحيد منهجيات العمل، وتطبيق أفضل الممارسات، ودعم متخذي القرار من خلال توفير أدوات المتابعة والرقابة والتقييم. ويُنظر إلى المكتب باعتباره متغيراً مستقلاً في هذه الدراسة، حيث يتمثل دوره في رفع كفاءة الأداء عبر التخطيط المحكم، إدارة المخاطر، تحسين التواصل بين الأطراف المعنية، وتعزيز الشفافية والمساءلة المؤسسية.

ثالثاً: مؤشرات الأداء الثلاثية للمشاريع

تعتمد هذه الدراسة على ما يُعرف بـ "المثلث الثلاثي للأداء (Triple Constraints)" الذي يشمل:

- الوقت: يقيس مدى الالتزام بالجدول الزمني المخطط للمشروع.
 - التكلفة: تعكس قدرة المشروع على الالتزام بالميزانية المقررة وتقليل الانحرافات المالية.
 - الجودة: تمثل مستوى مطابقة مخرجات المشروع للمعايير الفنية والتشغيلية المطلوبة.
- وتُعد هذه المؤشرات متغيراً تابعاً في الدراسة، حيث تسعى إلى قياس مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع على تحقيقها.

رابعاً: نضج ممارسات مكتب إدارة المشاريع

يُقصد بالنضج التنظيمي مدى قدرة المكتب على تطبيق أدوات ومعايير الإدارة باحترافية واستمرارية. وكلما ارتفع مستوى النضج، انعكس ذلك إيجاباً على ضبط المخاطر وتقليل الانحرافات الزمنية والمالية، وتحسين جودة المخرجات. ويُعد هذا المفهوم من المتغيرات الوسيطة التي تفسر العلاقة بين وجود المكتب وبين تحسين الأداء.

خامساً: التحديات التنظيمية والإدارية والفنية

تُواجه مكاتب إدارة المشاريع في القطاع الإنشائي تحديات متعددة، تشمل ضعف التنسيق بين الأطراف، غياب التدريب الكافي للكوادر، مقاومة التغيير، أو محدودية استخدام الأدوات الرقمية. وتؤثر هذه التحديات على فعالية المكتب في تحقيق أهدافه، مما يستدعي تحليلها كعامل مؤثر على العلاقة بين المكتب والأداء.

سادساً: المنطلقات النظرية المفسرة للعلاقة بين المتغيرات

- نظرية النظم: ترى المشروع كنظام متكامل تتفاعل فيه الموارد والأطراف المختلفة، ويعمل مكتب إدارة المشاريع كآلية للتنسيق والتكامل بين هذه المكونات.

- نظرية الحوكمة المؤسسية: تؤكد على دور الهياكل التنظيمية في تعزيز الشفافية والرقابة، وهو ما ينسجم مع وظيفة المكتب في ضبط الأداء وتقليل الانحرافات.
- نظرية النضج التنظيمي: تفسر العلاقة بين مستوى نضج الممارسات ونجاح المشاريع، حيث ان النضج الأعلى يؤدي إلى تحسين الأداء.
- نظرية أصحاب المصلحة: توضح دور المكتب في تلبية توقعات الأطراف المختلفة وتحقيق التوازن بين مصالحهم.
- نموذج القيم المتنافسة (CVF) يساعد في تحليل دور المكتب في إيجاد التوازن بين الكفاءة الداخلية، الابتكار، التعاون، وتحقيق النتائج.

خاتمة المنطلقات النظرية:

من خلال ما سبق، يتضح أن مكتب إدارة المشاريع يمثل المتغير المستقل الرئيس، بينما يشكل الأداء الثلاثي للمشاريع المتغير التابع، في حين يمثل كل من مستوى النضج والتحديات التنظيمية والفنية متغيرات وسيطة تفسر طبيعة العلاقة بين الطرفين. وتستند الدراسة إلى مجموعة من النظريات التي توفر إطاراً تفسيرياً لهذه العلاقة، مما يمنحها بعداً علمياً راسخاً ويساعد على صياغة الفرضيات واختبارها ميدانياً.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

نوع الدراسة وطبيعتها:

تُعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية التطبيقية؛ فهي وصفية من حيث جمع البيانات الميدانية المتعلقة بدور مكتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض، وتحليلية لكونها تهدف إلى اختبار العلاقات بين المتغيرات باستخدام الأساليب الإحصائية، وتطبيقية لأنها تعالج مشكلة واقعية وتقدم حلولاً عملية قابلة للتنفيذ تتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

المنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعتها، حيث يتيح وصف الظاهرة المدروسة واختبار الفرضيات من خلال تحليل البيانات الكمية التي تم جمعها من مجتمع الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمشاريع الإنشائية بمدينة الرياض، ممن لهم صلة مباشرة بإدارة المشاريع أو الإشراف عليها، سواء على مستوى التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة.

مصادر البيانات:

تعتمد الدراسة على البيانات الأولية التي جُمعت مباشرة من المشاركين، وذلك من خلال أداة مصممة خصيصًا لهذا الغرض، بالإضافة إلى الاستفادة من الأدبيات السابقة في بناء الإطار النظري وصياغة أداة البحث.

التحليل الإحصائي:

تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات وقياس العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

11.1 أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وصيغت وفق مقياس ليكرت الخماسي: 1. لا أوافق بشدة ، 2- لا أوافق ، 3- محايد ، 4- أوافق ، 5- أوافق بشدة

تضمنت الاستبانة أربعة محاور رئيسة:

- دور مكتب إدارة المشاريع (الأدوار التنظيمية والفنية)
- نضج ممارسات مكتب إدارة المشاريع.
- الأداء الثلاثي للمشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة).
- التحديات التنظيمية والإدارية والفنية.

تم التحقق من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتأكد من وضوحها وارتباطها بموضوع الدراسة، كما جرى التحقق من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بعد تطبيقها مبدئيًا على عينة محدودة.

العينة المستهدفة:

تم اختيار عينة قصدية من العاملين في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض (مديري المشاريع، المهندسون، الاستشاريون، مسؤولي المكاتب)، وذلك لخبرتهم المباشرة وارتباطهم الوثيق بموضوع الدراسة. وتم تحديد حجم العينة بما يتناسب مع متطلبات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS لضمان تمثيل كافٍ للفئات المختلفة.

12.1 حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: تركز الدراسة على المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض عامة، مع تركيز خاص على مشاريع منطقة روشن ضمن إطار رؤية المملكة 2030.
2. الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة على البيانات الميدانية التي سيتم جمعها خلال عام 2025.
3. الحدود البشرية: اقتصرت عينة الدراسة على مديري المشاريع، المهندسين، والاستشاريين المرتبطين مباشرة بإدارة وتنفيذ المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض.
4. الحدود الموضوعية : تناولت الدراسة أثر مكتب إدارة المشاريع على تحسين الأداء في المشاريع الإنشائية، من خلال الأداء الثلاثي (الوقت، التكلفة، الجودة)، إضافة إلى مستوى نضج الممارسات والتحديات التنظيمية والإدارية، ولا تمتد الدراسة إلى التفاصيل الفنية والهندسية البحتة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول دور مكتب إدارة المشاريع (PMO)

1.1.2 تمهيد

شهدت المشاريع الإنشائية خلال العقود الأخيرة تطوراً ملحوظاً من حيث حجمها وتعقيدها وتنوع الأطراف المشاركة في تنفيذها، مما جعل إدارتها تتطلب أدوات تنظيمية أكثر دقة ومرونة في الوقت ذاته. ففي ظل اشتداد المنافسة وارتفاع توقعات العملاء، لم تعد الأساليب التقليدية في متابعة المشاريع ومراقبة عملياتها كافية لضمان تحقيق النتائج المستهدفة ضمن الحدود الزمنية والمالية والجودة المطلوبة، وقد دفع ذلك المؤسسات العامة والخاصة إلى البحث عن آليات مؤسسية قادرة على توحيد منهجيات العمل، ودعم عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز الكفاءة التشغيلية للمشاريع.

ولم تعد هذه المكاتب مجرد وحدة مساندة إدارية، بل أصبحت تُعد مركزاً معرفياً واستراتيجياً يقود تنفيذ المشاريع بما يتوافق مع الأهداف المؤسسية الشاملة.

ومن هنا، اكتسبت دراسة دور مكتب إدارة المشاريع أهمية متزايدة، لا سيما في المشاريع الإنشائية التي تتسم بطبيعتها بارتفاع احتمالات الانحراف في التكلفة والوقت والجودة نتيجة تعدد العوامل المؤثرة أثناء التنفيذ.

ومن خلال تناول مفهوم مكتب إدارة المشاريع ووظائفه وأبعاده، يصبح من الممكن فهم الدور الذي يمكن أن يؤديه في تحسين أداء المشاريع الإنشائية، وخاصة في المدن الكبرى مثل مدينة الرياض التي تشهد توسعاً عمرانياً متسارعاً يتطلب منظومات إدارية احترافية قادرة على تحقيق الانضباط والفاعلية في تنفيذ المشاريع.

2.1.2 مفهوم مكتب إدارة المشاريع (PMO)

يُعد مكتب إدارة المشاريع بنية تنظيمية تُنشأ داخل المؤسسة بهدف تطوير منهجيات موحدة لإدارة المشاريع، وتنسيق الجهود المتعلقة بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة، وقد تناولت الأدبيات هذا المفهوم من زوايا متعددة؛ فبحسب (Dai & Wells (2004، يمثل مكتب إدارة المشاريع وحدة مركزية تتولى مسؤولية وضع الأدوات والإجراءات الداعمة لإدارة المشاريع، وتقديم الخدمات المساندة لمديري المشاريع من أجل ضمان اتساق ممارسات الإدارة داخل المؤسسة. وتشير (Aubry (2015 إلى أن مكتب إدارة المشاريع يشكل كياناً دينامياً يتطور وفقاً للسياق المؤسسي ومستوى النضج الإداري، بحيث ينتقل دوره من الدعم التشغيلي إلى الإشراف الاستراتيجي في المؤسسات التي تتبنى فلسفة إدارة المشاريع بوصفها جزءاً من هويتها التنظيمية.

و يرى (Arbabi, Salehi-Taleshi & Ghods (2020 أن مكتب إدارة المشاريع يمثل منصة مؤسسية لإدارة المعرفة التنظيمية من خلال جمع الخبرات المتراكمة وتوثيق الدروس المستفادة وتعميمها على المشاريع المستقبلية، بما يساهم في تطوير القدرات المهنية داخل المؤسسة، ويشير (Salameh et al. (2022 إلى أن مكتب إدارة المشاريع يساهم في تعزيز انسيابية تبادل المعلومات بين وحدات العمل المختلفة، من خلال وضع مسارات اتصال واضحة وآليات معيارية لتوثيق البيانات المتعلقة بالمشاريع.

كما يوضح (Fernandes, Sousa, Tereso & O'Sullivan (2021 أن مكتب إدارة المشاريع يقوم بوظيفة التنسيق التنظيمي بين مستويات القرار المختلفة، الأمر الذي يسمح بتحقيق مواءمة بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والممارسات التنفيذية للمشاريع، ويبين (Darling & Whitty (2016 أن مكتب إدارة المشاريع لا يُنظر إليه بوصفه مجرد وحدة رقابية، بل باعتباره عنصراً يعيد تشكيل ممارسات إدارة المشاريع داخل المؤسسة من خلال تطوير ثقافة عمل مشتركة تركز على الانضباط المنهجي وتبادل المعرفة.

كما لدى (Sandhu et al. (2024، أن مكتب إدارة المشاريع بات يلعب دوراً محورياً في الربط بين إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي، من خلال مراقبة توافق أنشطة التنفيذ مع الخطط المؤسسية طويلة الأمد، ويشير (Agyeman-Boakye, Kissi & Abu (2025 إلى أن مكتب إدارة المشاريع يساهم في تحسين

مخرجات المشاريع من خلال تتبع أبعاد الوقت والتكلفة والجودة وأداء الفرق، اعتمادًا على معايير قياسية واضحة.

من خلال ما سبق، يمكن النظر إلى مكتب إدارة المشاريع بوصفه إطارًا تنظيميًا استراتيجيًا متكامل فيه وظائف الدعم التشغيلي مع التوجيه المؤسسي، بحيث لا يقتصر دوره على تقديم الأدوات والنماذج الإدارية، بل يمتد ليشمل تطوير المعرفة المؤسسية، وتوحيد الممارسات، وتعزيز الاتساق في اتخاذ القرار عبر بيئات المشاريع المختلفة.

3.1.2 أهمية مكتب إدارة المشاريع (PMO)

تكتسب مكاتب إدارة المشاريع أهمية متزايدة في المؤسسات التي تعتمد على المشاريع بوصفها جزءًا أساسيًا من نشاطها التشغيلي أو الاستراتيجي، ولا سيما في قطاع المشاريع الإنشائية الذي يتسم بالتعقيد وتداخل المهام وتعدد الجهات المنفذة والرقابية، ومع توسع حجم الأعمال وارتفاع تكلفة الموارد وضغط الزمن، لم يعد نجاح المشاريع قائمًا على جهود مدير المشروع الفردية فقط، بل أصبح يستلزم وجود إطار تنظيمي ينسق، ويوجه، ويضبط العمليات، ويضمن اتساقها مع السياسات المؤسسية.

ويمثل مكتب إدارة المشاريع يمثل وظيفة محورية تساعد المؤسسة على تحويل إدارة المشاريع من ممارسة فردية إلى نظام مؤسسي منظم يحقق الانضباط الإجرائي ويحسن نوعية القرارات ويُعزز إمكانية التحكم في مخرجات المشروع.

ويشير (Syalevi et al., 2024) إلى أن أهمية مكتب إدارة المشاريع تتمثل في:

1. توحيد منهجيات وإجراءات العمل داخل المؤسسة، بحيث لا تُدار المشاريع بأساليب فردية أو اجتهادية، بل وفق أطر ومعايير تنظيمية مشتركة، مما يعزز الاتساق ويُقلل التباين في أساليب التنفيذ.
2. تحسين قنوات التواصل وتدفق المعلومات بين مستويات اتخاذ القرار، من خلال إنشاء مسارات نقل واضحة للبيانات المرتبطة بالمشاريع، الأمر الذي يقلل من فجوات الفهم ويمنع التضارب في القرارات التشغيلية.

3. تعزيز القدرة المؤسسية على المتابعة والرقابة، عبر أدوات وآليات لتقييم التقدم، وتحديد الانحرافات المحتملة، وإعداد تقارير دورية تساعد في التدخل المبكر ومعالجة المشكلات قبل تفاقمها.

صياغة هذا الجانب تُبين أن مكتب إدارة المشاريع لا يقوم بوظائف مساندة فحسب، بل يمثل أداة لضبط السلوك التنظيمي داخل بيئة المشاريع، مما يجعله جزءاً من بنية الحوكمة المؤسسية.

ويرى (Silvius 2021) أن أهمية مكتب إدارة المشاريع تتجلى في:

1. ربط أهداف المشروع بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث لا يُنظر إلى المشروع ككيان منفصل، بل كجزء من منظومة متكاملة تسهم في تحقيق الغايات الكبرى للمؤسسة.
2. تعزيز استدامة المعرفة والخبرة التنظيمية عبر توثيق الدروس المستفادة والممارسات الناجحة، مما يمنع ضياع الخبرات عند تغيير فرق العمل أو انتقال المشاريع بين الإدارات.
3. المساهمة في تحسين جودة القرارات التشغيلية، من خلال توفير بيانات دقيقة، وتحليلات دقيقة للأداء، ومحاكاة بدائل التنفيذ، مما يقلل من الاعتماد على القرارات الحدسية أو غير الموضوعية.

انطلاقاً مما سبق، تتضح أهمية مكتب إدارة المشاريع بوصفه ركيزة تنظيمية واستراتيجية في بيئات المشاريع، إذ يتيح للمؤسسة القدرة على السيطرة على مسار التنفيذ، وتوحيد التوجهات الإدارية، وبناء قاعدة معرفية مستدامة، وتحسين جودة القرارات.

4.1.2 أهداف مكتب إدارة المشاريع (PMO)

تسعى المؤسسات إلى إنشاء مكتب إدارة المشاريع كخطوة تنظيمية تهدف إلى تحقيق قدر أكبر من الاتساق والفاعلية في إدارة المشاريع، من خلال نقل ممارسات الإدارة من المستوى الفردي إلى المستوى المؤسسي، ويُنظر إلى الأهداف المرتبطة بإنشاء هذه المكاتب بوصفها جزءاً من الجهود الرامية إلى تطوير القدرة التنظيمية على التخطيط والمتابعة والرقابة وتنسيق الموارد، وتزداد أهمية تحديد الأهداف بوضوح عندما يتعلق الأمر بالمشاريع الإنشائية، نظراً لتعقيد مراحلها واعتمادها على عدد كبير من الأطراف الفنية

والإدارية، مما يجعل وجود مكتب إدارة المشاريع عنصرًا حاسمًا في توجيه التنفيذ نحو تحقيق النتائج المستهدفة.

ويشير Sandhu et al., (2024) إلى أن أهداف مكتب إدارة المشاريع تتمثل في:

1. تعزيز المواءمة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ التشغيلي، من خلال توفير آليات تنقل أهداف الإدارة العليا إلى مستوى المشاريع، وتمنع تضارب الأولويات بين الوحدات المختلفة.
 2. تطوير بيئة معيارية لإدارة المشاريع عبر اعتماد إجراءات عمل موحدة، ونماذج تقارير، وأدلة تشغيلية، بما يضمن توحيد الممارسات وتقليل الاجتهادات الفردية.
 3. رفع كفاءة توظيف الموارد البشرية والفنية والمادية من خلال وضع خطط توزيع الموارد ومتابعة استخدامها، بما يقلل الهدر ويعزز الاستفادة القصوى من قدرات المؤسسة.
- وتعكس هذه الأهداف دور مكتب إدارة المشاريع في تنظيم العمليات وليس فقط مراقبتها، مما يجعله جزءًا أساسيًا من البنية المؤسسية الداعمة لاستدامة الأداء.

ويرى Agyeman-Boakye, Kissi & Abu (2025) أن أهداف مكتب إدارة المشاريع تشمل:

1. متابعة الأداء عبر مؤشرات قياس معتمدة تسمح بتحديد الانحرافات في الوقت والتكلفة والجودة بشكل مبكر، مما يمكن من التدخل المعالج قبل تفاقم المشكلات.
2. تعزيز سلاسة الاتصال والتنسيق بين المشاركين في المشروع من خلال إنشاء قنوات معلومات واضحة ودقيقة، ومنع تكرار المهام أو التضارب في مسئوليات التنفيذ.
3. تطوير القدرات المؤسسية في إدارة المعرفة المهنية والمتخصصة عبر توثيق الخبرات والدروس المستفادة، وتعميمها على المشاريع الجديدة، بما يدعم عملية التعلم التنظيمي المستمر.

من خلال العرض السابق، يمكن القول إن أهداف مكتب إدارة المشاريع تتوزع بين ما هو تنظيمي يختص بتوحيد الإجراءات ومواءمة العمل مع الاستراتيجيات، وما هو تشغيلي يتعلق بالتحكم في الموارد والأداء، وما هو تنموي يستهدف بناء المعرفة وتحسين الكفاءة المؤسسية.

5.1.2 أبعاد دور مكتب إدارة المشاريع (PMO)

تم تحديد أبعاد دور مكتب إدارة المشاريع بالاعتماد على ما تناولته دراسة (Dai & Wells 2004) التي ركزت على الوظائف التنظيمية والتنفيذية للمكتب داخل بيئة المشروع، وما أشارت إليه Aubry (2015) حول تطور دور المكتب وامتداد صلاحياته من الجانب التشغيلي إلى الجانب الاستراتيجي، ويُفهم من هاتين الرؤيتين أن مكتب إدارة المشاريع لا يمثل مجرد وحدة مساندة لإجراءات التنفيذ، بل يشكل إطارًا مؤسسيًا تتبلور من خلاله مجموعة من الوظائف والمجالات التطبيقية التي تؤثر بصورة مباشرة في قدرة المؤسسة على ضبط مشاريعها وتحسين أدائها، وتبرز هذه الأبعاد في عدد من المجالات التكاملية التي تشمل على التخطيط والرقابة، إدارة المعرفة، وتنسيق الموارد، وإدارة الاتصال، بما يجعل مكتب إدارة المشاريع مركزًا تنظيميًا فاعلاً في قيادة مسار التنفيذ وتحقيق الاتساق بين مكونات العمل.

البعد الأول: التخطيط والرقابة على التنفيذ

يُعد التخطيط والرقابة أحد أهم المجالات التي يمارس من خلالها مكتب إدارة المشاريع دوره داخل المؤسسة، حيث يقوم بوضع أطر عمل موحدة لعملية التخطيط، وتحديد نطاق المشروع، وجدولته الزمنية، ونقاط التحكم التي تُستخدم في تقييم التقدم، ويتمثل دور المكتب هنا في توفير منهجيات عمل تضمن وضوح المراحل والمهام، وتحدد المسؤوليات بدقة، مما يقلل من احتمالية حدوث التداخل أو الازدواجية في المهام، كما يعمل المكتب على إعداد تقارير متابعة دورية تُسهم في رسم صورة واقعية لأداء المشروع، وتمكّن من اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب عند رصد أي انحراف عن المسار المخطط، ويُسهم هذا الدور في رفع درجة الانضباط الإجرائي، والحد من التأخر الزمني أو التجاوز في التكلفة، وهو ما يمثل أحد المؤشرات الرئيسة لتحسين أداء المشاريع الإنشائية.

البعد الثاني: توحيد السياسات والمنهجيات المؤسسية

يشكل وضع سياسات موحدة لإدارة المشاريع داخل المؤسسة بُعدًا محوريًا في عمل مكتب إدارة المشاريع، حيث يقوم بتطوير أدلة وإجراءات ومعايير تشغيلية موحدة يمكن تطبيقها على مختلف المشاريع،

بغض النظر عن اختلاف طبيعتها، ويُسهّم هذا التوحيد في إرساء ثقافة مؤسسية قائمة على الانضباط وتكرار الممارسات الناجحة، بدل الاعتماد على الخبرة الفردية أو الاجتهاد الشخصي لمديري المشاريع. ومن خلال هذا البعد، يصبح المكتب جهة مرجعية تقدم التفسير المنهجي للإجراءات وتحدد معايير اتخاذ القرار، مما يعزز الاتساق الداخلي ويقلل من التباين في أساليب العمل بين الوحدات والمشاريع المختلفة داخل المؤسسة.

البعد الثالث: إدارة المعرفة التنظيمية وتطوير القدرات

يتخذ مكتب إدارة المشاريع دورًا معرفيًا مهمًا من خلال جمع الخبرات المتراكمة في المشاريع السابقة، وتوثيق الدروس المستفادة، وتعميمها على المشاريع المستقبلية بما يعزز عملية التعلم التنظيمي، وتُعد إدارة المعرفة هنا خطوة أساسية لإعادة تحويل الخبرة من مستوى الخبرة الفردية إلى مستوى الذاكرة المؤسسية، كما يعمل مكتب إدارة المشاريع على تطوير قدرات العاملين من خلال التدريب والتأهيل المستمر، وإتاحة الأدوات الإدارية الحديثة، مما يدعم كفاءة الأداء ويرفع من درجة الجاهزية التنظيمية في مواجهة التحديات المرتبطة بتنفيذ المشاريع الإنشائية.

البعد الرابع: التنسيق وإدارة الاتصال بين الأطراف المشاركة

نظرًا لتعدد وتباين الأطراف المشاركة في المشاريع الإنشائية، يبرز دور مكتب إدارة المشاريع في تنسيق الاتصال وضمان تدفق المعلومات بشكل منظم وشفاف بين الجهات التنفيذية والاستشارية والإدارية، ويُسهّم هذا الدور في بناء فهم مشترك للأهداف والقرارات المتخذة، ويقلل من احتمالات سوء الفهم أو تضارب القرارات، ومن خلال وضع آليات اتصال موحدة، يصبح المكتب مركزًا لربط الوحدات المختلفة، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وضمان مشاركتها في الوقت المناسب، الأمر الذي يعزز فعالية العمل الجماعي ويرفع كفاءة عملية اتخاذ القرار.

انطلاقًا من هذه الأبعاد، يُفهم أن مكتب إدارة المشاريع يعمل ضمن نظام تكاملي يجمع بين التخطيط، والرقابة، والتنظيم، وإدارة المعرفة، وتنسيق الاتصال، وهذه الأبعاد لا تعمل بمعزل عن

بعضها، بل تتداخل لتشكّل بنية إدارية موحدة تُسهّم في رفع جودة التنفيذ والحد من الانحرافات وتعزيز كفاءة المؤسسة في إدارة المشاريع الإنشائية.

6.1.2 سياسات عمل مكتب إدارة المشاريع وموقعه ضمن الهيكل التنظيمي

يتحدد الدور الفعلي لمكتب إدارة المشاريع داخل المؤسسة من خلال موقعه التنظيمي والسياسات التي تضبط نطاق عمله وحدود صلاحياته، إذ يشكل هذا الموقع الإطار الذي يُمارس من خلاله المكتب سلطاته في التخطيط والمتابعة والتنسيق، فكلما كان المكتب مرتبطاً بمستوى إداري أعلى داخل الهيكل التنظيمي، ازدادت قدرته على التأثير في القرارات الحيوية المتعلقة بالمشاريع، بما يشمل اعتماد الخطط، وتحديد أولويات التنفيذ، وتخصيص الموارد. ويشير (Pirotti 2021) إلى أن تحديد موقع مكتب إدارة المشاريع غالباً ما يرتبط بمستوى تبني المؤسسة لمعايير إدارة المشاريع، بحيث يعكس هذا الموقع مدى رغبة المؤسسة في جعل إدارة المشاريع ممارسة مؤسسية وليست مجرد نشاط تشغيلي، فالمكاتب التي تُدرج ضمن الإدارات العليا عادة ما تستند إلى سياسات واضحة تُلزم وحدات العمل المختلفة باتباع الإجراءات والمنهجيات المعتمدة، مما يمنح المكتب سلطة تنظيمية قادرة على ضمان الاتساق في التنفيذ.

و يرتبط تموضع مكتب إدارة المشاريع بعلاقته بالأطراف المشاركة في المشروع وبكيفية توزيع المسؤوليات بينهم، ويرى (Sergeeva & Ali 2020) أن المكتب يمارس دوره بفاعلية عندما تتحدد خطوات الاتصال بينه وبين المديرين التنفيذيين وفرق العمل بشكل واضح، وذلك من خلال سياسات تنظم تبادل المعلومات وآليات اتخاذ القرار، وتُبين الأدوار والمسؤوليات وحدود التدخل في الجوانب الفنية والإدارية للمشروع، فوجود سياسة اتصال واضحة يضمن تدفقاً مستقرّاً للمعلومات بين مستويات العمل المختلفة، ويحدّ من التضارب والتكرار والانفصال بين فرق المشروع والإدارة العليا.

وإلى جانب ذلك، يتوقف تأثير مكتب إدارة المشاريع على طبيعة الدور الذي يشغله مدير المكتب بوصفه حلقة القيادة والتوجيه داخل هذه البنية التنظيمية، ويُشير (Ichsan, Sadeli, Jerahmeel & Yesica 2023) إلى أن الدور القيادي لمدير المكتب يتجلى في قدرته على المواءمة بين المتطلبات الإدارية للمؤسسة والاحتياجات التشغيلية للمشاريع، عبر فهم السياقات التنظيمية من جهة، والعمليات التنفيذية من جهة

أخرى ، فإن سياسات العمل داخل المكتب لا تتحدد فقط من خلال اللوائح المكتوبة، بل تتشكل كذلك من خلال نمط القيادة، وطبيعة العلاقات المهنية، ومدى قدرة المكتب على بناء بيئة تشاركية تدعم تبادل المعرفة والتنسيق المستمر.

و يتضح أن موقع مكتب إدارة المشاريع ضمن الهيكل التنظيمي وسياسات عمله يشكلان عنصرتين حاسمتين في تحديد فاعليته داخل المؤسسة. فكلما كان المكتب مُمكّنًا تنظيميًا، مدعومًا بقنوات اتصال واضحة، ومسنودًا بقيادة قادرة على إدارة التوازن بين التوجيه والمتابعة، ازدادت قابليته لتأدية أدواره في ضبط مسار المشاريع ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ويلخص الباحث إلى أن دراسة موقع المكتب وسياساته هي خطوة أساسية لفهم تأثيره لاحقًا على تحسين أداء المشاريع الإنشائية، مما يجعل هذا الجانب جزءًا جوهريًا في تفسير العلاقة بين المتغيرات في هذه الدراسة.

المبحث الثاني: أداء المشاريع الإنشائية

1.2.2 تمهيد

تُعد المشاريع الإنشائية من أكثر أنواع المشاريع تعقيدًا من حيث طبيعتها ومستوى المخاطر التي تنطوي عليها، نظرًا لارتباطها المباشر بالبنية التحتية والتنمية الحضرية والاقتصادية، إضافة إلى تأثيرها في تحسين نوعية الحياة والخدمات العامة، وتتميز هذه المشاريع بتعدد مراحلها وتنوع الأطراف المشاركة في تنفيذها، من جهات مالكة، ومقاولين، واستشاريين، وموردين، وهو ما يجعل عملية إدارتها تتطلب درجة عالية من التنسيق والقدرة على التخطيط والمتابعة والرقابة، كما ترتبط المشاريع الإنشائية عادة بميزانيات كبيرة وجداول زمنية دقيقة، مما يجعل أي انحراف في التنفيذ أو ضعف في آليات التحكم يؤدي إلى آثار مالية وزمنية وجودية قد تؤثر على استدامة المشروع وموثوقيته.

وفي هذا السياق، يصبح تقييم أداء المشاريع الإنشائية ضرورة أساسية لفهم مدى قدرتها على تحقيق أهدافها ضمن الحدود الزمنية والمالية والجودة المطلوبة، ويستند تقييم الأداء عادة إلى مجموعة من المؤشرات التي تتعلق بالوقت، والتكلفة، وجودة المخرجات، إضافة إلى مؤشرات أخرى تتصل بالكفاءة التشغيلية ومستوى التنسيق بين الأطراف.

2.2.2 مفهوم أداء المشاريع الإنشائية

يشير مفهوم أداء المشاريع الإنشائية إلى مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المخططة وفق المعايير المحددة مسبقًا فيما يتعلق بالوقت، والتكلفة، والجودة، ويُنظر إلى الأداء في هذا السياق بوصفه عملية تقييم مستمرة ترصد توافق تنفيذ المشروع مع ما جرى التخطيط له، وتحدد الانحرافات والمساحات التي تتطلب تدخلًا تصحيحيًا، وتؤكد الجبوري ومصطفى (2021) أن أداء المشاريع الإنشائية يرتبط بصورة مباشرة بكفاءة إدارة الموارد والقدرة على التحكم في مراحل التنفيذ، حيث تتأثر النتائج النهائية للمشروع بدرجة الانضباط في تطبيق منهجيات الإدارة ووضوح آليات التنسيق بين الأطراف.

و يُعد أداء المشروع تجسيداً للعلاقة بين التخطيط والتنفيذ، حيث يُعبر عن مدى نجاح المؤسسة في تحويل الخطط النظرية إلى نتائج عملية قابلة للقياس، وتوضح الزعبي والجغبير (2021) أن performance في المشاريع الإنشائية لا يُختزل في جودة المنتج النهائي فقط، بل يشمل أيضاً كفاءة العمل أثناء التنفيذ، وسلامة عمليات المتابعة، ودقة المعلومات التي يعتمد عليها متخذ القرار.

وترى عبدالنبي والعتيبي (2021) أن أداء المشاريع يُعد مؤشراً على مستوى النضج المؤسسي، إذ ترتفع جودة الأداء عندما تتبنى المؤسسات أنماط عمل منهجية وعندما تتوافر لديها بنية تنظيمية متكاملة تدعم عمليات التواصل والتخطيط والرقابة، ويعني ذلك أن الأداء لا يتشكل من خلال عوامل فنية فقط، بل هو نتيجة لبيئة تنظيمية وإدارية متكاملة.

من خلال ما تقدم، يمكن القول إن أداء المشاريع الإنشائية يمثل مقياساً تكاملياً لمدى نجاح المؤسسة في إدارة الوقت والتكلفة والجودة، وهو بذلك يعكس فعالية أنظمة العمل والقرارات والتنظيم الداخلي، ويخلص الباحث إلى أن تقييم الأداء في المشاريع الإنشائية يُعد عملية إدارية استراتيجية وليس إجراءً تشغيلياً، لما له من دور في توجيه السياسات وتحسين الممارسات المستقبلية.

3.2.2 مؤشرات أداء المشاريع الإنشائية (الوقت – التكلفة – الجودة)

يُقاس أداء المشاريع الإنشائية عادةً من خلال مجموعة من المؤشرات الرئيسة التي تعكس قدرة المشروع على تحقيق الأهداف المخططة ضمن الإطار التنفيذي المحدد، وتُعد مؤشرات الوقت والتكلفة والجودة من أهم هذه المؤشرات وأكثرها استخداماً، نظراً لارتباطها المباشر بمستوى الكفاءة والفاعلية في إدارة المشروع. وتمثل هذه المؤشرات أدوات تشخيص تسمح بتتبع الانحرافات في مراحل التنفيذ، وتُسهم في تقييم درجة الالتزام بالخطط الموضوعية، وتحديد احتياجات التدخل التصحيحي.

ومن ثم، فإن تحليل هذه المؤشرات يشكل مدخلاً أساسياً لفهم مستوى الأداء الفعلي للمشاريع الإنشائية، وخاصة في البيئات الحضرية التي تتسم بتغير المتطلبات وضغط الجداول الزمنية وكبر حجم الاستثمارات.

أولاً: الالتزام بالوقت

يُعد الالتزام بالجدول الزمني أحد المكونات المحورية في تقييم أداء المشاريع الإنشائية، إذ يشير إلى مدى قدرة المشروع على تنفيذ مراحله وفق الخطة الزمنية المعتمدة دون تأخير أو تعطل، وتوضح إبراهيم وسندرا غسان (2024) أن الزمن يمثل مورداً استراتيجياً في المشاريع الإنشائية، وأن أي انحرافات زمنية غالباً ما تؤدي إلى آثار امتدادية تشمل التكلفة والجودة معاً، نظراً لارتباط النشاطات التنفيذية ببعضها بشكل متسلسل، ويقتضي التحكم في الوقت وجود تخطيط دقيق للمراحل، وتحديد واضح لتسلسل الأنشطة، وتنسيق فعال بين الأطراف المنفذة والاستشارية، كما يتطلب الأمر نظام متابعة قائم على نقاط رقابة واضحة تسمح برصد التقدم الفعلي مقارنة بالمخطط، وتحديد أسباب التأخير ومعالجتها قبل أن تتفاقم، فإن الالتزام بالوقت لا يُفهم بوصفه مؤشراً زمنياً فقط، بل هو انعكاس لطبيعة التخطيط وجودة التنسيق التنظيمي داخل المشروع.

ثانياً: ضبط التكاليف

يمثل التحكم في التكلفة أحد المؤشرات الأساسية التي تحدد نجاح المشاريع الإنشائية، نظراً لارتباط هذه المشاريع عادةً بميزانيات كبيرة تتأثر بشكل مباشر بمدى دقة التخطيط المالي وقدرة الإدارة على ضبط المصروفات، ويرى نجم (2025) أن التحكم في التكلفة في المشاريع الإنشائية يعتمد على إعداد موازنة دقيقة تأخذ في الاعتبار مراحل التنفيذ والاحتياجات البشرية والفنية ومواد البناء، إضافة إلى الظروف المتغيرة التي قد تطرأ أثناء التنفيذ، كما يبرز دور أنظمة المتابعة المالية في مقارنة المصروفات الفعلية بالمصروفات المخططة، وتحديد مسببات الانحرافات ومعالجتها، فإن ضبط التكاليف لا يُعد نشاطاً محاسبياً فحسب، بل يمثل عملية إدارية تتضمن التخطيط والتحليل والمراجعة المستمرة، بما يسهم في ضمان استدامة الموارد وتحقيق المردود الاقتصادي للمشروع.

ثالثاً: جودة المخرجات

تُعد الجودة من المؤشرات الرئيسة التي تُستخدم لتقييم ما إذا كانت نتائج المشروع تفي بالمعايير الفنية والمواصفات التصميمية المعتمدة، وتوضح إبراهيم وسندرا غسان (2024) أن جودة المخرجات في

المشاريع الإنشائية ترتبط بمستوى دقة الأعمال الهندسية، وكفاءة المواد المستخدمة، وسلامة التنفيذ، إضافة إلى قدرة المشروع على تحقيق متطلبات الاستخدام طويل المدى، ويتطلب تحقيق الجودة وجود آليات ضبط واضحة تشمل الإشراف الفني، والاختبارات المعملية، والمعاينات الميدانية، إضافة إلى توثيق إجراءات التنفيذ. كما أن الجودة ترتبط بفاعلية الاتصال بين المصمم والمقاول والجهة المالكة، بما يضمن وضوح المواصفات وعدم التضارب في التوجهات، وتُعد الجودة نتاجاً تراكمياً لانسجام العملية التنفيذية في مجملها، وليس مكوناً منفصلاً يمكن التعامل معه في نهاية العمل.

يتضح من تناول مؤشرات الوقت والتكلفة والجودة أن أداء المشاريع الإنشائية يمثل عملية متداخلة الأبعاد، حيث يؤثر أي انحراف في أحد المؤشرات على المؤشرين الآخرين بصورة مباشرة أو غير مباشرة، كما يتبين أن التحكم في هذه المؤشرات يحتاج إلى أنظمة تنظيمية ناضجة وإلى تنسيق مؤسسي مستمر داخل المشروع.

ويرى الباحث أن تعزيز الأداء في المشاريع الإنشائية لا يتحقق فقط من خلال تحسين المهارات الفنية، بل يتطلب بنية إدارية داعمة مثل مكتب إدارة المشاريع، الذي يسهم في ضبط المعايير وتوحيد الممارسات وتنسيق عمليات المتابعة، الأمر الذي يربط هذا المبحث بالمبحث السابق بصورة تكاملية.

4.2.2 التحديات التي تواجه تحسين أداء المشاريع الإنشائية

تواجه المشاريع الإنشائية مجموعة من التحديات التي تؤثر بصورة مباشرة في قدرتها على تحقيق الأداء المستهدف، سواء المرتبط بالوقت أو التكلفة أو جودة المخرجات، وتعود هذه التحديات إلى عوامل تنظيمية وإدارية وفنية تتفاعل فيما بينها أثناء مراحل التنفيذ، مما يجعل إدارة المشروع عملية تتطلب قدرًا كبيرًا من التنسيق والتحكم. فالبيئة الإنشائية تتميز بتعدد المراحل وارتفاع درجة الاعتماد المتبادل بين الأنشطة، الأمر الذي يجعل أي خلل في أحد عناصر التنفيذ قادرًا على إحداث تأثيرات ممتدة على كامل المشروع، فإن فهم طبيعة هذه التحديات يُعد ضروريًا لتطوير آليات قادرة على تحسين الأداء وتعزيز القدرة المؤسسية على التعامل مع الانحرافات والمتغيرات.

☑ التحديات التنظيمية

تشير العبدالات والشورة (2021) إلى أن غياب الوضوح في الهياكل التنظيمية داخل المؤسسات المنفذة للمشاريع الإنشائية يمثل أحد العوامل الجوهرية التي تحدّ من كفاءة الأداء، إذ يؤدي عدم تحديد المسؤوليات والصلاحيات إلى تأخر القرارات وازدواجية المهام، وإلى صعوبة التنسيق بين الإدارات الهندسية والمالية والتنفيذية، كما أن ضعف قنوات الاتصال بين الأطراف المشاركة في المشروع يجعل تدفق المعلومات غير مستقر، مما ينعكس على القدرة على التنبؤ بالمخاطر ومعالجتها في الوقت المناسب، ويتضح من ذلك أن التحديات التنظيمية ترتبط أساسًا بغياب منظومة تنسيق واضحة، وليس فقط بنقص الموارد أو الخبرات.

☑ التحديات الإدارية

أما على المستوى الإداري، فيبرز ما يتعلق بأساليب التخطيط والمتابعة والمراقبة. وتوضح Salameh et al. (2022) أن قدرة المشاريع الإنشائية على تحسين الأداء تعتمد على وجود أنظمة موحدة لتوثيق الإجراءات وتحليل البيانات وتقييم التقدم، وأن غياب هذه الأنظمة يجعل التقدير المالي والزماني أقرب للاجتهاد منه إلى التحليل المبني على مؤشرات، كما أن اختلاف الخبرات بين فرق العمل وتباين الفهم لآليات التنفيذ يخلق فجوات في تطبيق الخطط، وهو ما يؤدي إلى ظهور انحرافات يصعب التعامل معها في المراحل المتقدمة من المشروع، وبالتالي، فإن التحديات الإدارية ترتبط بغياب البنية المنهجية للإدارة أكثر من ارتباطها بالأعمال التنفيذية الفنية.

☑ التحديات الفنية

ومن الجانب الفني، تشير Syalevi, Raharjo & Wibowo (2024) إلى أن المشاريع الإنشائية غالبًا ما تتأثر بتغير ظروف الموقع، وتباين خصائص المواد، وارتباط العمليات الهندسية بعوامل خارجية مثل الطقس أو توفر العمالة أو طبيعة التربة، مما يجعل التخطيط المسبق يحتاج إلى مرونة تسمح بالتكيف مع هذه المتغيرات، كما أن استخدام تقنيات تنفيذ مختلفة من مشروع إلى آخر يجعل عملية توحيد معايير

الجودة أمرًا معقدًا، ويتطلب إشرافًا دقيقًا لضمان مطابقة الأعمال للوثائق التصميمية والمواصفات، وتظهر التحديات الفنية هنا بوصفها عوامل تعتمد على البيئة الميدانية أكثر من اعتمادها على القرارات التنظيمية.

من خلال ما سبق، يتضح أن التحديات التي تواجه تحسين أداء المشاريع الإنشائية ليست منفصلة أو مستقلة، بل هي تفاعل معقد بين التنظيم والإدارة والفنيات التنفيذية، كما يتبين أن معالجة هذه التحديات لا يمكن أن تتم فقط عبر تحسين الكفاءات الفردية أو زيادة الموارد، وإنما تحتاج إلى نظام مؤسسي متكامل يضبط الإجراءات، وينظم الاتصال، ويدعم اتخاذ القرار، ويُعدّ مكتب إدارة المشاريع أحد أهم الآليات المؤسسية القادرة على الاضطلاع بهذا الدور.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية وإجراءات الدراسة وذلك من خلال التعرف على نوع الدراسة وطبيعتها ومنهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

2.3 نوع الدراسة وطبيعتها:

تُعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية التطبيقية؛ فهي وصفية من حيث جمع البيانات الميدانية المتعلقة بدور مكتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض، وتحليلية لكونها تهدف إلى اختبار العلاقات بين المتغيرات باستخدام الأساليب الإحصائية، وتطبيقية لأنها تعالج مشكلة واقعية وتقدم حلولاً عملية قابلة للتنفيذ تتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

3.3 منهجية البحث:

يستخدم البحث مجموعة من المناهج التي تتناسب مع أهداف البحث وتحقق الغرض منها؛ حيث سوف يقوم البحث باستخدام المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظاهرة المراد دراستها والمفاهيم والمصطلحات المتعلقة بهذه الظاهرة وأيضاً سوف يستخدم المنهج التحليلي والذي يتم من خلاله استخدام الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل بيانات البحث التي سوف يتم الحصول عليها من خلال استمارة الاستبيان التي سيتم توزيعها على عينة البحث للوصول إلى النتائج والتوصيات التي تحقق أهداف البحث.

4.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض ممن لهم علاقة مباشرة بإدارة المشاريع أو الإشراف عليها في مراحل التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة، وتشمل هذه الفئات: مديري المشاريع، المهندسين، الاستشاريين، ومسؤولي مكاتب إدارة المشاريع.

ونظراً لتعدد الجهات المنفذة للمشاريع الإنشائية بمدينة الرياض وتنوعها بين جهات حكومية وخاصة، وعدم توافر قاعدة بيانات موحدة تتضمن العدد الإجمالي للعاملين في هذا القطاع، فقد تعذر تحديد حجم المجتمع الكلي بدقة، وهو ما يتوافق مع طبيعة المجتمعات المفتوحة واسعة الامتداد التي يصعب حصر أفرادها عددياً.

وبناءً على ذلك، تم اعتماد العينة القصدية لانتقاء الأفراد الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة من حيث الخبرة العملية ومعرفة بيئة المشاريع، وتم توزيع (120) استبانة على العاملين في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض، وقد تم استرداد (108) استبانة، وبعد مراجعة الاستمارات واستبعاد غير المكتمل منها، بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (100) استبانة، وهو حجم كافٍ لإجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بما يحقق متطلبات الدراسة ويمكن من اختبار الفرضيات بشكل موثوق.

5.3 مصادر البيانات:

تعتمد الدراسة على البيانات الأولية التي جُمعت مباشرة من المشاركين، وذلك من خلال أداة مصممة خصيصاً لهذا الغرض، بالإضافة إلى الاستفادة من الأدبيات السابقة في بناء الإطار النظري وصياغة أداة البحث.

6.3 أداة الدراسة

قام البحث باستخدام استمارة استبيان والتي تم إعدادها عن طريق الاستعانة بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة ويشتمل القسم الثاني على العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي بلغت (20) عبارة وقد تضمنت الاستبانة أربعة محاور رئيسية:

○ دور مكتب إدارة المشاريع (الأدوار التنظيمية والفنية)

○ نضج ممارسات مكتب إدارة المشاريع.

○ الأداء الثلاثي للمشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة).

○ التحديات التنظيمية والإدارية والفنية.

وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة (1).

لا أوافق بشدة، 2- لا أوافق، 3- محايد، 4- أوافق، 5- أوافق بشدة)

جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت

التدريج	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	5-4.20	- 3.4 4.19	- 2.60 3.39	- 1.80 2.59	1.79 - 1
مستوى درجة التأثير	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

7.3 صدق أداة الدراسة

صدق المحكمين: تم التحقق من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين

للتأكد من وضوحها وارتباطها بموضوع الدراسة

صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى

التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة

والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات أداة الدراسة

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
دور مكتب إدارة المشاريع (الأدوار التنظيمية والفنية)			
1	يساهم مكتب إدارة المشاريع في وضع خطط واضحة لتنفيذ مشاريع البناء.	0.551**	0.000
2	يساعد مكتب إدارة المشاريع على توحيد المنهجيات والإجراءات في مختلف المشاريع.	0.580**	0.000
3	يوفر مكتب إدارة المشاريع إطار عمل يضمن وضوح المسؤوليات وتوزيع المهام	0.530**	0.000
4	يعزز مكتب إدارة المشاريع آليات الرصد والرقابة على تقدم المشروع.	0.659**	0.000
5	يُحسن مكتب إدارة المشاريع التواصل والتنسيق بين أصحاب المصلحة في المشروع.	0.650**	0.000
نضج ممارسات مكتب إدارة المشاريع			
6	يتميز مكتب إدارة المشاريع بسياسات وإجراءات موثقة لإدارة المشاريع.	0.586**	0.000
7	يتمتع مكتب إدارة المشاريع بالقدرة على تطبيق معايير إدارة المشاريع وفقاً لأفضل الممارسات الدولية.	0.854**	0.000
8	يستخدم مكتب إدارة المشاريع أنظمة تكنولوجية حديثة لدعم عمليات الرصد والرقابة.	0.832**	0.000
9	تُراجع ممارسات مكتب إدارة المشاريع وتُحدَّث دوريًا بما يتماشى مع تغييرات المشروع	0.862**	0.000

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
10	ينعكس نضج مكتب إدارة المشاريع في قدرته على التنبؤ بالمخاطر وإدارتها بفعالية.	0.861**	0.000
الأداء الثلاثي للمشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة)			
11	ساهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين الامتثال لجداول المشاريع.	0.658**	0.000
12	يلعب مكتب إدارة المشاريع دورًا في الحد من انحرافات التكلفة في المشاريع.	0.762**	0.000
13	يساهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين جودة المخرجات النهائية للمشروع.	0.781**	0.000
14	يعزز وجود مكتب إدارة المشاريع رضا العميل أو المستفيد.	0.553**	0.000
15	يدعم مكتب إدارة المشاريع الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.	0.535**	0.000
التحديات التنظيمية والإدارية والفنية			
16	يُمثل التنسيق بين مختلف أصحاب المصلحة في المشروع تحديًا رئيسيًا لمكاتب إدارة المشاريع.	0.609**	0.000
17	يُمثل نقص التدريب والتطوير للموظفين تحديًا لفعالية مكتب إدارة المشاريع.	0.610**	0.000
18	تؤثر مقاومة التغيير داخل المؤسسات على فعالية مكتب إدارة المشاريع.	0.648**	0.000
19	يُقلل الدعم الإداري أو المؤسسي المحدود من فعالية مكتب إدارة المشاريع.	0.548**	0.000

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
20	تُمثل الأدوار والمسؤوليات غير الواضحة تحديًا لمكتب إدارة المشاريع في تحسين الأداء	0.638**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات أداة الدراسة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات أداة الدراسة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

8.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (3) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
دور مكتب إدارة المشاريع (الأدوار التنظيمية والفنية)	0.746	5
نضج ممارسات مكتب إدارة المشاريع.	0.864	5
الأداء الثلاثي للمشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة).	0.762	5
التحديات التنظيمية والإدارية والفنية.	0.778	5
إجمالي استمارة الاستبيان	0.861	20

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

9.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

✓ **الإحصاءات الوصفية: (Descriptive Statistics)** جرى حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة، وتحديد الاتجاهات العامة لإجابات أفرادها، مما يساهم في تقديم صورة كمية واضحة عن درجة توافر متغيرات الدراسة ومستوى تطبيقها.

✓ **اختبار صدق وثبات الأداة: (Reliability & Internal Consistency)** تم استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبيان، وضمان موثوقية الأداة وصلاحيها لقياس المتغيرات محل الدراسة بصورة مستقرة.

✓ **معامل الارتباط بيرسون: (Pearson Correlation)** استُخدم لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين المتغير المستقل (دور مكتب إدارة المشاريع) والمتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية)، بهدف تحديد اتجاه العلاقة (طردية/عكسية) ودرجة ارتباطها.

✓ **اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: (Simple & Multiple Linear Regression)** تم توظيفه لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية، ومعرفة مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع في تحسين الأداء من حيث الزمن والتكلفة والجودة، إضافة إلى تقدير حجم هذا التأثير ودلالته الإحصائية.

الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة

1.4 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

2.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (4) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
الوظيفة الحالية	C-Level	7	7
	PMO Director/Manager	15	15
	Project/Program Manager	10	10
	Senior Management/Project Engineer	37	37
	Site Manager/Site Engineer	9	9
	Senior/specialist	22	22
المؤهل الدراسي	بكالوريوس	65	65
	ماجستير	31	31
	دكتوراه	4	4
عدد سنوات الخبرة الوظيفية	أقل من سنتين	11	11
	من 2 إلى 5 سنوات	8	8
	من 6 إلى أقل من 10 سنوات	37	37

الخاصية	الفئات	العدد	%
	من 10 إلى 15 سنة	19	19
	أكثر من 15 سنة	25	25
أنواع مشاريع البناء	Residential projects (housing, apartments, villas)	39	39
	Industrial projects (factories, warehouses, energy plants)	30	30
	Mixed-use projects (developments combining residential, commercial, or recreational facilities)	28	28
	Infrastructure projects (roads, bridges, utilities)	3	3
الشهادات الاحترافية في إدارة المشاريع	None	21	21
	PMI-PMP	61	61
	PMI-RMP	9	9
	PMI-PgMp	3	3
	PMI-SP	6	6
	PMO-CP	2	2
	P3O	6	6

يوضح جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد من الخصائص الديموغرافية والمهنية المرتبطة ببيئة العمل في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض، ويُظهر التوزيع الوظيفي للعينة تنوعاً واضحاً في مستويات المهام والمسؤوليات، حيث يشكل المهندسون وكبار المهندسين ومديرو المواقع النسبة الأكبر من العينة بنسبة بلغت (37%)، يليهم المتخصصون ذوو الخبرة المهنية بنسبة (22%)، ثم مديرو مكاتب إدارة المشاريع بنسبة (15%) ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المشاركين ينتمون مباشرة إلى مواقع التنفيذ والتنسيق، مما يعزز موثوقية البيانات نظراً لارتباطهم العملي بموضوع الدراسة، كما يظهر وجود نسبة

تمثيلية جيدة لمناصب الإدارة العليا بنسبة (7%)، وهو ما يضيف بعداً استراتيجياً في فهم دور مكتب إدارة المشاريع من منظور إداري قيادي.

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، يُلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (65%)، وهو أمر متوقع بالنظر إلى طبيعة سوق العمل الإنشائي الذي يشكل فيه المهندسون الفئة الأكثر انتشاراً، بينما بلغت نسبة الحاصلين على درجة الماجستير (31%)، مما يشير إلى وجود مستوى متقدم من المعرفة الأكاديمية لدى نسبة معتبرة من العينة، وهو ما يعزز قدرة المشاركين على تقييم الممارسات الإدارية تحليلاً وموضوعية، أما الحاصلون على درجة الدكتوراه، فقد شكلوا نسبة (4%)، وهي نسبة طبيعية في سوق العمل الإنشائي الذي يغلب عليه الطابع التطبيقي.

أما بالنسبة لسنوات الخبرة، فيُلاحظ أن الفئة الأكبر تمتلك خبرة تتراوح بين 6 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (37%)، تليها فئة الخبرات التي تتجاوز 15 سنة بنسبة (25%) ويشير ذلك إلى أن العينة تتمتع بخبرة عملية تراكمية تمكّنها من تقديم تقييمات دقيقة حول أداء المشاريع، كما تُظهر النتائج أن نسبة صغيرة فقط من العاملين الجدد أصحاب الخبرة الأقل من سنتين بلغت (11%)، مما يعني أن رأي الغالبية يستند إلى خبرة عميقة في بيئة التنفيذ والمشاريع.

وفيما يتعلق بطبيعة المشاريع التي شارك فيها أفراد العينة، تبين أن مشاريع الإسكان والمشاريع السكنية تشكل النسبة الأكبر بنسبة (39%)، تليها المشاريع الصناعية بنسبة (30%)، بينما جاءت المشاريع المختلطة بنسبة (28%)، والمشاريع المرتبطة بالبنية التحتية بنسبة (3%) فقط، وهذا يعكس توجهات السوق العمراني في مدينة الرياض التي تشهد توسعاً ملحوظاً في المشاريع السكنية والتطوير العمراني المتنوع.

وأخيراً، يُظهر توزيع الشهادات الاحترافية أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يحملون شهادة PMI-PMP بنسبة (61%)، وهي إحدى أبرز الشهادات في مجال إدارة المشاريع، مما يدل على مستوى عالٍ من الاحترافية والمعرفة المنهجية لدى المشاركين، كما أن وجود شهادات أخرى مثل PMI-RMP و PMI-SP و P3O و PMO-CP يعكس تنوع المسارات التدريبية والمهارات المتخصصة داخل العينة، وهو ما يمنح نتائج الدراسة مصداقية أكبر من حيث القدرة المهنية على تقييم تطبيق مكتب إدارة المشاريع في الواقع الفعلي.

3.4 تحليل استمارة الاستبيان

المحور الأول: دور مكتب إدارة المشاريع (الأدوار التنظيمية والفنية)

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات دور مكتب

إدارة المشاريع (الأدوار التنظيمية والفنية)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يساهم مكتب إدارة المشاريع في وضع خطط واضحة لتنفيذ مشاريع البناء.	3.75	1.17	5	مرتفعة
يساعد مكتب إدارة المشاريع على توحيد المنهجيات والإجراءات في مختلف المشاريع.	4.08	1.02	2	مرتفعة
يوفر مكتب إدارة المشاريع إطار عمل يضمن وضوح المسؤوليات وتوزيع المهام	3.98	1.03	4	مرتفعة
يعزز مكتب إدارة المشاريع آليات الرصد والرقابة على تقدم المشروع.	4.12	0.82	1	مرتفعة
يُحسن مكتب إدارة المشاريع التواصل والتنسيق بين أصحاب المصلحة في المشروع.	4.04	0.95	3	مرتفعة
المتوسط	3.99	1.00		مرتفعة

تم ترتيب عبارات دور مكتب إدارة المشاريع (الأدوار التنظيمية والفنية) من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يعزز مكتب إدارة المشاريع آليات الرصد والرقابة على تقدم المشروع) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.12 وانحراف معياري 0.82 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يساهم مكتب إدارة المشاريع في وضع خطط واضحة

لتنفيذ مشاريع البناء) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.75 وانحراف معياري 1.17 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات دور مكتب إدارة المشاريع (الأدوار التنظيمية والفنية) تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى دور مكتب إدارة المشاريع (الأدوار التنظيمية والفنية) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.99 بانحراف معياري 1.00

المحور الثاني: نضج ممارسات مكتب إدارة المشاريع

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات نضج

ممارسات مكتب إدارة المشاريع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتميز مكتب إدارة المشاريع بسياسات وإجراءات موثقة لإدارة المشاريع.	4.23	0.72	1	مرتفعة جدا
يتمتع مكتب إدارة المشاريع بالقدرة على تطبيق معايير إدارة المشاريع وفقاً لأفضل الممارسات الدولية.	3.96	0.99	4	مرتفعة
يستخدم مكتب إدارة المشاريع أنظمة تكنولوجية حديثة لدعم عمليات الرصد والرقابة.	3.88	1.00	5	مرتفعة
تُراجع ممارسات مكتب إدارة المشاريع وتُحدّث دورياً بما يتماشى مع تغييرات المشروع	4.04	0.95	3	مرتفعة
ينعكس نضج مكتب إدارة المشاريع في قدرته على التنبؤ بالمخاطر وإدارتها بفعالية.	4.04	0.91	2	مرتفعة
المتوسط	4.03	0.92		مرتفعة

تم ترتيب عبارات نضج ممارسات مكتب إدارة المشاريع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتميز مكتب إدارة المشاريع بسياسات وإجراءات موثقة لإدارة المشاريع) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.23 وانحراف معياري 0.72 وبدرجة موافقة مرتفعة جداً بينما كانت العبارة (يستخدم مكتب إدارة المشاريع أنظمة تكنولوجية حديثة لدعم عمليات الرصد والرقابة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.88 وانحراف معياري 1.00 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات نضج ممارسات مكتب إدارة المشاريع تبين أن عبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع جداً وأربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى نضج ممارسات مكتب إدارة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.03 بانحراف معياري 0.92

المحور الثالث: الأداء الثلاثي للمشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة)

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الأداء

الثلاثي للمشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة)

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
ساهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين الامتثال لجدول المشاريع.	4.08	0.92	2	مرتفعة
يلعب مكتب إدارة المشاريع دوراً في الحد من انحرافات التكلفة في المشاريع.	3.88	1.00	5	مرتفعة
يساهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين جودة المخرجات النهائية للمشروع.	3.99	0.90	4	مرتفعة
يعزز وجود مكتب إدارة المشاريع رضا العميل أو المستفيد.	4.07	1.14	3	مرتفعة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يدعم مكتب إدارة المشاريع الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.	4.25	0.89	1	مرتفعة جدا
المتوسط	4.05	0.97	مرتفعة	

تم ترتيب عبارات الأداء الثلاثي للمشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة) من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يدعم مكتب إدارة المشاريع الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.25 وانحراف معياري 0.89 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يلعب مكتب إدارة المشاريع دوراً في الحد من انحرافات التكلفة في المشاريع) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.88 وانحراف معياري 1.00 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الأداء الثلاثي للمشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة) تبين أن عبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع جدا وأربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى الأداء الثلاثي للمشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.05 بانحراف معياري 0.97

المحور الرابع: التحديات التنظيمية والإدارية والفنية

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات التحديات

التنظيمية والإدارية والفنية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يُمثل التنسيق بين مختلف أصحاب المصلحة في المشروع تحدياً رئيسياً لمكاتب إدارة المشاريع.	4.02	1.00	5	مرتفعة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يُمثل نقص التدريب والتطوير للموظفين تحديًا لفعالية مكتب إدارة المشاريع.	4.09	0.98	3	مرتفعة
تؤثر مقاومة التغيير داخل المؤسسات على فعالية مكتب إدارة المشاريع.	4.04	1.12	4	مرتفعة
يُقلل الدعم الإداري أو المؤسسي المحدود من فعالية مكتب إدارة المشاريع.	4.12	0.88	2	مرتفعة
تُمثل الأدوار والمسؤوليات غير الواضحة تحديًا لمكتب إدارة المشاريع في تحسين الأداء	4.20	0.90	1	مرتفعة جدا
المتوسط	4.09	0.98		مرتفعة

تم ترتيب عبارات التحديات التنظيمية والإدارية والفنية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تُمثل الأدوار والمسؤوليات غير الواضحة تحديًا لمكتب إدارة المشاريع في تحسين الأداء) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.20 وانحراف معياري 0.90 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يُمثل التنسيق بين مختلف أصحاب المصلحة في المشروع تحديًا رئيسيًا لمكتب إدارة المشاريع) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.02 وانحراف معياري 1.00 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات التحديات التنظيمية والإدارية والفنية تبين أن عبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع جدا وأربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى التحديات التنظيمية والإدارية والفنية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.09 بانحراف معياري 0.98

4.4 اختبار فروض الدراسة

☒ الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور مكتب إدارة المشاريع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض من حيث الالتزام بالوقت، وضبط التكاليف، ورفع جودة المخرجات.

جدول (9) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Sig	R	R ²	F	t	b
0.000	0.675	0.456	82.178	9.065	0.632

يتبين من الجدول (9) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لدور مكتب إدارة المشاريع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض من حيث الالتزام بالوقت، وضبط التكاليف، ورفع جودة المخرجات حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين دور مكتب إدارة المشاريع وتحسين أداء المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض من حيث الالتزام بالوقت، وضبط التكاليف، ورفع جودة المخرجات عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (دور مكتب إدارة المشاريع) يفسر 45.6 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تحسين أداء المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض) وتبين أن كلما ازداد مستوى دور مكتب إدارة المشاريع بمقدار 1 % ازداد مستوى تحسين أداء المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض من حيث الالتزام بالوقت، وضبط التكاليف، ورفع جودة المخرجات بمقدار 0.632 % مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة ورفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور مكتب إدارة المشاريع في تحسين الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع الإنشائية.

☑ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور مكتب إدارة المشاريع في تحسين الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع الإنشائية.

جدول (10) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Sig	R	R ²	F	t	b
0.000	0.744	0.553	121.233	11.011	0.812

يتبين من الجدول (10) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لدور مكتب إدارة المشاريع في تحسين الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع الإنشائية حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين دور مكتب إدارة المشاريع وتحسين الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع الإنشائية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (دور مكتب إدارة المشاريع) يفسر 55.3 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تحسين الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع الإنشائية) وتبين أن كلما ازداد مستوى دور مكتب إدارة المشاريع بمقدار 1 % ازداد مستوى تحسين الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع الإنشائية بمقدار 0.812 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة ورفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور مكتب إدارة المشاريع في تحسين الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع الإنشائية

☑ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور مكتب إدارة المشاريع في تقليل الانحرافات في التكاليف خلال تنفيذ المشاريع الإنشائية.

جدول (11) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Sig	R	R ²	F	t	b
0.000	0.746	0.556	122.887	11.085	0.639

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لدور مكتب إدارة المشاريع في تقليل الانحرافات في التكاليف خلال تنفيذ المشاريع الإنشائية حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين دور مكتب إدارة المشاريع وتقليل الانحرافات في التكاليف خلال تنفيذ المشاريع الإنشائية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (دور مكتب إدارة المشاريع) يفسر 55.6 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تقليل الانحرافات في التكاليف خلال تنفيذ المشاريع الإنشائية) وتبين أن كلما ازداد مستوى دور مكتب إدارة المشاريع بمقدار 1 % ازداد مستوى تقليل الانحرافات في التكاليف خلال

تنفيذ المشاريع الإنشائية بمقدار 0.639 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة ورفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور مكتب إدارة المشاريع في تقليل الانحرافات في التكاليف خلال تنفيذ المشاريع الإنشائية.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور مكتب إدارة المشاريع في رفع جودة مخرجات المشاريع الإنشائية.

جدول (12) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Sig	R	R ²	F	t	b
0.001	0.337	0.113	12.529	3.540	0.316

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لدور مكتب إدارة المشاريع في رفع جودة مخرجات المشاريع الإنشائية حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.001 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين دور مكتب إدارة المشاريع ورفع جودة مخرجات المشاريع الإنشائية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (دور مكتب إدارة المشاريع) يفسر 11.3 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (رفع جودة مخرجات المشاريع الإنشائية) وتبين أن كلما ازداد مستوى دور مكتب إدارة المشاريع بمقدار 1 % ازداد مستوى رفع جودة مخرجات المشاريع الإنشائية بمقدار 0.316 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة ورفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور مكتب إدارة المشاريع في رفع جودة مخرجات المشاريع الإنشائية.

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا تؤثر التحديات التنظيمية والإدارية والفنية على فعالية مكتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية

جدول (13) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Sig	R	R ²	F	t	b
0.001	0.381	0.145	16.644	4.080	-0.433

يتبين من الجدول (13) وجود أثر عكسي ذي دلالة إحصائية للتحديات التنظيمية والإدارية والفنية على فعالية مكتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.001 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين التحديات التنظيمية والإدارية والفنية وفعالية مكتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (التحديات التنظيمية والإدارية والفنية) يفسر 14.5 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (فعالية مكتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية) وتبين أن كلما ازداد مستوى التحديات التنظيمية والإدارية والفنية بمقدار 1 % انخفض مستوى فعالية مكتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية بمقدار 0.316 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة ورفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحديات التنظيمية والإدارية والفنية على فعالية مكتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

2.5 نتائج الدراسة

- ✓ ارتفاع مستوى دور مكتب إدارة المشاريع (الأدوار التنظيمية والفنية) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.99 بانحراف معياري 1.000 ، وهو ما يدل على أن مكتب إدارة المشاريع يمارس أدوارًا تنظيمية وفنية واضحة تتعلق بعمليات التخطيط، وإدارة الموارد، وتوحيد الإجراءات، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن معظم الجهات المنفذة للمشاريع في المدينة تبنت نماذج مؤسسية حديثة لإدارة المشاريع، ما أدى إلى تعزيز حضور مكاتب إدارة المشاريع كأداة هيكلية داعمة للتنفيذ وضبط الأداء.
- ✓ ارتفاع مستوى نضج ممارسات مكتب إدارة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.03 بانحراف معياري 0.92 ويعود ذلك إلى انتشار ثقافة إدارة المشاريع الاحترافية والاعتماد على منهجيات ومعايير دولية، بالإضافة إلى توافر الكفاءات الحاصلة على شهادات مهنية متخصصة، مما أدى إلى نقل ممارسات الإدارة من كونها جهودًا فردية إلى نهج مؤسسي منظم.
- ✓ ارتفاع مستوى الأداء الثلاثي للمشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.05 بانحراف معياري 0.97 مما يشير إلى أن المشاريع تُنفذ بدرجة مقبولة من الانضباط الزمني وضبط الموارد وضمان الجودة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالتكامل بين أنظمة العمل، ووجود سياسات إشراف ومتابعة واضحة، بالإضافة إلى توظيف تقنيات إدارة المشاريع في توحيد إجراءات العمل وتحسين خطوط الاتصال.

✓ ارتفاع مستوى التحديات التنظيمية والإدارية والفنية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.09 بانحراف معياري 0.98 وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (فرحان، 2025) ومع نتيجة دراسة (عواد، 2024) وكذلك تتفق مع نتيجة دراسة (حسن، 2024) ما يعكس أن البيئة الإنشائية لا تزال تواجه عقبات تتعلق بتعدد الأطراف، وتباين مستويات الخبرة، وتأثر سير الأعمال بعوامل خارجية وميدانية. وهذا يشير إلى أن التطور التنظيمي لا يلغي التعقيدات التشغيلية، بل يتطلب مستويات أعلى من التنسيق والتحكم والمرونة في اتخاذ القرار.

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لدور مكتب إدارة المشاريع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض من حيث الالتزام بالوقت، وضبط التكاليف، ورفع جودة المخرجات وتبين أن كلما ازداد مستوى دور مكتب إدارة المشاريع بمقدار 1 % ازداد مستوى تحسين أداء المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض من حيث الالتزام بالوقت، وضبط التكاليف، ورفع جودة المخرجات بمقدار 0.632 % مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (فرحان، 2025) وكذلك تتفق مع نتيجة دراسة (حسن، 2024) ومع نتيجة دراسة (سياليفي، 2024)

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لدور مكتب إدارة المشاريع في تحسين الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع الإنشائية وتبين أن كلما ازداد مستوى دور مكتب إدارة المشاريع بمقدار 1 % ازداد مستوى تحسين الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع الإنشائية بمقدار 0.812 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حسن، 2024) ومع نتيجة دراسة (سياليفي، 2024)

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لدور مكتب إدارة المشاريع في تقليل الانحرافات في التكاليف خلال تنفيذ المشاريع الإنشائية وتبين أن كلما ازداد مستوى دور مكتب إدارة المشاريع بمقدار 1 % ازداد مستوى تقليل الانحرافات في التكاليف خلال تنفيذ المشاريع الإنشائية بمقدار 0.639 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (فرحان، 2025) وكذلك تتفق مع نتيجة دراسة (حسن، 2024) ومع نتيجة دراسة (سياليفي، 2024)

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لدور مكتب إدارة المشاريع في رفع جودة مخرجات المشاريع الإنشائية وتبين أن كلما ازداد مستوى دور مكتب إدارة المشاريع بمقدار 1 % ازداد مستوى رفع جودة

مخرجات المشاريع الإنشائية بمقدار 0.316 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (فرحان، 2025) وكذلك تتفق مع نتيجة دراسة (حسن، 2024) ومع نتيجة دراسة (سياليفي، 2024)

✓ وجود أثر عكسي ذي دلالة إحصائية للتحديات التنظيمية والإدارية والفنية على فعالية مكتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية وتبين أن كلما ازداد مستوى التحديات التنظيمية والإدارية والفنية بمقدار 1 % انخفض مستوى فعالية مكتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية بمقدار 0.316 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عواد، 2024) وكذلك تتفق مع نتيجة دراسة (حسن، 2024)

3.5 التوصيات

- ✓ تعزيز الدور المؤسسي لمكتب إدارة المشاريع من خلال رفع مستوى تبعيته ضمن الهيكل التنظيمي ليكون مرتبطاً بالإدارة العليا، بما يضمن توفير الصلاحيات اللازمة للتخطيط والمتابعة واتخاذ القرارات المؤثرة في مسار المشروع.
- ✓ توحيد منهجيات وإجراءات إدارة المشاريع داخل المؤسسات الإنشائية عبر إعداد أدلة سياسات تفصيلية تتضمن خطوات العمل والمعايير الفنية ومتطلبات التوثيق، بما يقلل من الاجتهادات الفردية ويعزز الاتساق في التنفيذ.
- ✓ تطوير برامج تدريب مستمرة تستهدف مديري المشاريع والمهندسين والمشرفين، مع التركيز على المهارات التحليلية والتخطيطية وإدارة المخاطر واتخاذ القرار، بهدف الارتقاء بقدرات الكوادر البشرية القائمة على تنفيذ المشاريع.
- ✓ تعزيز استخدام النظم الرقمية وتطبيقات إدارة المشاريع مثل أنظمة تتبع الجدول الزمني وتقدير التكلفة ونظم مراقبة الجودة، مما يساهم في تحسين دقة البيانات وسرعة الاستجابة للمتغيرات أثناء التنفيذ.

✓ رفع مستوى التنسيق بين الأطراف المشاركة في المشروع من خلال إنشاء قنوات اتصال رسمية واجتماعات دورية مشتركة بين المالك والمقاول والاستشاري ومكتب إدارة المشاريع، لضمان وضوح الأدوار وانسيابية تبادل المعلومات.

✓ اعتماد مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس خاصة بالوقت والتكلفة والجودة، مع تقييم دوري لمستوى التقدم والانحرافات، وربط نتائج التقييم بخطط تحسين فورية مدعومة بقرارات تصحيحية.

✓ تعزيز إدارة المعرفة المؤسسية عبر توثيق الدروس المستفادة من المشاريع السابقة وتخزينها في قواعد بيانات داخلية قابلة للتحديث، واستخدامها عند بدء مشاريع جديدة لتجنب تكرار الأخطاء.

✓ إعطاء اهتمام أكبر لممارسات إدارة المخاطر من خلال تحليل المخاطر المحتملة منذ مرحلة التخطيط، ووضع خطط استجابة مبنية على سيناريوهات، وتقليل العشوائية في التعامل مع المشكلات أثناء التنفيذ.

✓ إعادة تقييم نماذج التعاقد وطرق الإسناد بما يتناسب مع طبيعة المشروع ومستوى تعقيده، مع تشجيع عقود الأداء التي تربط المكافآت والالتزامات بتحقيق مؤشرات الأداء المتفق عليها.

✓ تعزيز ثقافة الجودة في مواقع العمل من خلال التأكيد على الالتزام بالمواصفات الفنية، وإجراء رقابات ميدانية مستمرة، وتشجيع الفرق على الإبلاغ عن المشكلات مبكرًا دون مخاوف إدارية.

4.5 المقترحات

✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بدور مكتب إدارة المشاريع في المشاريع الانشائية والتعرف على أثره على مستويات الأداء والإنتاجية

✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بكيفية تحسين أداء المشاريع الانشائية والتعرف على العوامل المؤثرة عليها

Abstract

This study aimed to examine the impact of the Project Management Office (PMO) on improving the performance of construction projects in the city of Riyadh by measuring its effect on schedule adherence, cost control, and output quality, in addition to identifying the influence of organizational, managerial, and technical challenges on the effectiveness of this role. The study adopted a descriptive analytical methodology, and data were collected through a questionnaire distributed to a purposive sample of (100) individuals working in construction projects in Riyadh. The data were analyzed using the SPSS statistical software through descriptive statistics, correlation analysis, and linear regression techniques.

The results indicated a high level of PMO role performance in organizational and technical aspects, along with a high maturity level of project management practices within the participating organizations. The findings also showed an elevated performance level in terms of time, cost, and quality. Furthermore, the study revealed that strengthening the role of the PMO contributes positively and significantly to improving construction project performance, particularly in schedule adherence, cost control, and output quality. However, organizational, managerial, and technical challenges were found to reduce the effectiveness of the PMO's role and limit its positive impact.

The study recommends enhancing the organizational positioning of the PMO within institutional structures, unifying project management procedures and methodologies, developing specialized training programs, activating knowledge management systems, and improving coordination among the stakeholders involved in construction project implementation.

Keywords: Project Management Office (PMO), Construction Projects, Project Performance, Riyadh City.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، ساندرا غسان. (2024). دور الشبكات العصبية الاصطناعية في إدارة المشاريع الإنشائية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، مج40، ع3 ، 1 - 22. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1522306>
- الجبوري، اشواق سالم حسن، و مصطفى، رمضان جبر محمد. (2021). أثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1214873>
- الجبوري، اشواق سالم حسن، و مصطفى، رمضان جبر محمد. (2021). أثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1214873>
- حسن، محمد(2024) . تأثير مكتب إدارة المشاريع على تحسين نتائج المشاريع. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية..2، 669-726
- الزعبي، فراس علي خليفة، و الجغبير، محمد إسماعيل محمد. (2021). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مج7، ملحق ، 1 - 36. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1269862>
- سياليفي، رحماد(2024) . تأثير مكاتب إدارة المشاريع على التنظيم والأداء. المجلة العالمية لنظم المعلومات وإدارة المشاريع.3، 94-72
- العبدلات، ديماسوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير

منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1219761>

- عبد النبي، هدى أحمد إبراهيم، و العتيبي، حصة ذياب مرزوق. (2021). علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. المجلة الدولية للتنمية، مج10، ع1 ، 11 - 28. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1472277>

- عواد، أمل (2024). التحليل الاستراتيجي لتأثير مكتب إدارة المشاريع في تطوير قطاع التشييد والبناء. جامعة الأزهر. 251-264

- فرحان، هيف (2025). أثر إدارة المشاريع على تحسين الأداء المالي: دراسة حالة شركات الإنشاء بالملكة العربية السعودية. لمجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية. 329-378,3.

- نجم، محمد عبدالله أوحيدة. (2025). تحسين أداء إدارة المشاريع في ليبيا: استراتيجيات وتوجهات مستقبلية. مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية، مج24، ع1 ، 58 - 63. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1585432>

- نغوين، هونغ. (2017) تأثير ثقافة المنظمة للمشروع على أداء مشاريع البناء. ساستينا بيليتي. 21-1

المراجع باللغة الإنجليزية

- Agyeman-Boakye, K., Kissi, E., & Abu, I. (2025). Examining the relationship between project management office functions and project performance in Ghana: a structural equation modelling approach. International Journal of Productivity and Performance Management, 74(3), 968-994.
- Arbabi, H., Salehi-Taleshi, M. J., & Ghods, K. (2020). The role of project management office in developing knowledge management infrastructure. Engineering, Construction and Architectural Management, 27(10), 3261-3287.

- Aubry, M. (2015). Project management office transformations: Direct and moderating effects that enhance performance and maturity. *Project Management Journal*, 46(5), 19-45.
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International journal of project management*, 22(7), 523-532
- Darling, E. J., & Whitty, S. J. (2016). The Project Management Office: it's just not what it used to be. *International journal of managing projects in business*, 9(2), 282-308.
- Fernandes, G., Sousa, H., Tereso, A., & O'Sullivan, D. (2021). Role of the project management office in university research centres. *Sustainability*, 13(21), 12284.
- Ichsan, M., Sadeli, J., Jerahmeel, G., & Yesica, Y. (2023). The role of project management office (PMO) manager: A qualitative case study in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2210359.
- Pirotti, A. (2021). Implementation of project management standards and project success: the mediating role of the project management office. Pirotti, A., Rahim, FAM, and Zakaria, (2022), 39-46.
- Salameh, M., Taamneh, A., Kitana, A., Aburayya, A., Shwedeh, F., Salloum, S., ... & Varshney, D. (2022). The impact of project management office's role on knowledge management: a systematic review study. *Comput. Integr. Manuf. Syst*, 28(12), 846-863.
- Sandhu, M. A., Al Ameri, T., Shahzad, A., & Naseem, A. (2024). The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations. *Plos one*, 19(7), e0306702.

- Sergeeva, N., & Ali, S. (2020). The role of the project management office (PMO) in stimulating innovation in projects initiated by owner and operator organizations. *Project management journal*, 51(4), 440-451.
- Silvius, G. (2021). The role of the project management office in sustainable project management. *Procedia computer science*, 181, 1066-1076.
- Syalevi, R., Raharjo, T., & Wibowo, W. S. (2024). The impact of Project Management Offices on organizational performance: a comprehensive review of the literature. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 12(3), 5.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول قياس أثر دور مكتب إدارة المشاريع على تحسين أداء المشاريع

الانشائية: دراسة تطبيقية على مشاريع مدينة الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بإختيار الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتقبلوا خالص التحية والتقدير،،

أولاً: البيانات الشخصية

1- الوظيفة الحالية ☐

C-Level ☐

PMO Director/Manager ☐

Project/Program Manager ☐

Senior Management/Project Engineer ☐

Site Manager/Site Engineer ☐

Senior/specialist ☐

2- المؤهل العلمي ☐

بكالوريوس ☐

ماجستير ☐

دكتوراه ☐

3- سنوات الخبرة ☐

أقل من سنتين ☐

من 2 – 5 سنوات ☐

من 6 – 10 سنوات ☐

من 10 – 15 سنة ☐

أكثر من 15 سنة ☐

4- أنواع مشاريع البناء: ☐

Residential projects (housing, apartments, villas) ☐

Industrial projects ☐

Mixed-use projects ☐

Infrastructure projects (roads, bridges, utilities) ☐

5- الشهادات الاحترافية في إدارة المشاريع: ☐

None ☐

PMI-PMP ☐

PMI-RMP ☐

PMI-PgMp ☐

PMI-SP ☐

PMO-CP ☐

P3O ☐

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: دور مكتب إدارة المشاريع ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يساهم مكتب إدارة المشاريع في وضع خطط واضحة لتنفيذ مشاريع البناء.
					يساعد مكتب إدارة المشاريع على توحيد المنهجيات والإجراءات في مختلف المشاريع.
					يوفر مكتب إدارة المشاريع إطار عمل يضمن وضوح المسؤوليات وتوزيع المهام
					يعزز مكتب إدارة المشاريع آليات الرصد والرقابة على تقدم المشروع.
					يُحسن مكتب إدارة المشاريع التواصل والتنسيق بين أصحاب المصلحة في المشروع.

✿ المحور الثاني: نضج ممارسات مكتب إدارة المشاريع ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب

لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق بشدة	أو افق بشدة	البعد
					يتميز مكتب إدارة المشاريع بسياسات وإجراءات موثقة لإدارة المشاريع.
					يتمتع مكتب إدارة المشاريع بالقدرة على تطبيق معايير إدارة المشاريع وفقاً لأفضل الممارسات الدولية.
					يستخدم مكتب إدارة المشاريع أنظمة تكنولوجية حديثة لدعم عمليات الرصد والرقابة.
					تُراجع ممارسات مكتب إدارة المشاريع وتُحدّث دورياً بما يتماشى مع تغييرات المشروع
					ينعكس نضج مكتب إدارة المشاريع في قدرته على التنبؤ بالمخاطر وإدارتها بفعالية.

✿ المحور الثالث: الأداء الثلاثي للمشاريع ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					ساهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين الامتثال لجداول المشاريع.
					يلعب مكتب إدارة المشاريع دورًا في الحد من انحرافات التكلفة في المشاريع.
					يساهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين جودة المخرجات النهائية للمشروع.
					يعزز وجود مكتب إدارة المشاريع رضا العميل أو المستفيد.
					يدعم مكتب إدارة المشاريع الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.

✿ المحور الرابع: التحديات الإدارية والتنظيمية والفنية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يُمثل التنسيق بين مختلف أصحاب المصلحة في المشروع تحديًا رئيسيًا لمكاتب إدارة المشاريع.
					يُمثل نقص التدريب والتطوير للموظفين تحديًا لفعالية مكتب إدارة المشاريع.
					تؤثر مقاومة التغيير داخل المؤسسات على فعالية مكتب إدارة المشاريع.
					يُقلل الدعم الإداري أو المؤسسي المحدود من فعالية مكتب إدارة المشاريع.
					تُمثل الأدوار والمسؤوليات غير الواضحة تحديًا لمكتب إدارة المشاريع في تحسين الأداء

مع خالص التقدير والاحترام

Midocean University

College of Management



Department/Master's in Project Management

**The Role of the Project Management Office in Improving the
Performance of Construction Projects: An Applied Study on
Riyadh City Projects**

Prepared by:

Yousef Abbas Alshammari

251002117

Supervision

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

1447-2025