

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

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

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

الدكتورة: فاطمة مصطفى

اشراف الدكتور: وليد سليمان

العام الجامعي: 2022 - 2023



مَشْكُرَاتُ وَقْتُهِ

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم
بإحسان إلى يوم الدين، وبعد

نحن فريق Project Researchers نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد
أولاً وآخرًا.

ثم نشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لنا يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذنا المشرف على الرسالة
فضيلة الدكتور/ وليد سليمان وفضيلة الدكتورة / فاطمة مصطفى الدين لم يدخروا جهدًا في مساعدتنا ، وفي
النهاية أحمد الله سبحانه وتعالى الذي منَّ علينا بنعمة العقل والدين، وهو القائل في محكم التنزيل: “فَاذْكُرُونِي
أَذْكُرْكُمْ وَأَشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ” [1] وقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: “مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِئُوهُ،
فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِئُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ” [2] وأيضا وفاء وتقديرًا واعترافًا منا بالجميل
والفضل الجزيل نتقدم لكم بجزيل الشكر والتقدير.

- التمهيد -

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الغلاف	01
البسمة.....	02
شكرو تقدير.....	03
قائمة المحتوى.....	04
قائمة الجداول.....	08
قائمة الاشكال	11
المقدمة.....	13
مستخلص الدراسة.....	15
Abstract.....	13

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

24	1.1 مشكلة الدراسة
25	2.1 أهمية الدراسة.....
26	3.1 أهداف الدراسة.....
26	4.1 التساؤلات والمنطلقات النظرية.....

الفصل الثاني: متغير الدراسة والدراسات السابقة

27	1.2 الإطار النظري.....
27	2.2 المتغير الأول للدراسة (ادارة المشاريع)
29	1.2.2 مراحل وعمليات ادارة المشاريع.....
30	2.2.2 المجالات المعرفية لإدارة المشاريع.....
31	3.2.2 أبرز عوامل الفشل.....
32	4.2.2 أهم التحديات لإدارة المشاريع.....
32	3.2 المتغير الثاني للدراسة (مكتب ادارة المشاريع PMO)
32	1.3.2 أدوار مكتب ادارة المشاريع.....
33	2.3.2 مزايا وجود مكتب إدارة المشاريع.....
35	3.3.2 نماذج مكاتب إدارة المشاريع.....

35	4.3.2 دور المنظمات في إنجاح المكتب.....
35	5.3.2 التغيير في ثقافة المنظمة.....
37	4.2 إدارة المشاريع الإحترافية.....
38	1.4.2 أدوات وأساليب إدارة المشاريع الإحترافية.....
40	6.2 الدراسات السابقة.....

الفصل الثالث: إجراءات المنهجية للدراسة

47	1.3 إجراءات المنهجية للدراسة.....
47	2.3 الأهمية النظرية.....
47	3.3 الأهمية التطبيقية.....
49	4.3 فلسفة البحث.....
50	5.3 تصميم البحث.....
50	6.3 منهج البحث.....
51	7.3 استراتيجية البحث.....
52	8.3 مجالات وحدود الدراسة.....
52	9.3 أدوات وإجراءات جمع البيانات.....
53	10.3 الإستبيان.....
54	1.10.3 صدق الأداء وثباتها.....

55.....	2.10.3 الموافقة على الإستبيان والوصول للمشاركين
55.....	3.10.3 حجم العينة وتقنية أخذ العينات
56.....	4.10.3 تحليل البيانات

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

57.....	1.4 عرض نتائج الدراسة وتفسيرها
57.....	2.4 التحليل الإحصائي

لفصل الخامس: تحليل النتائج والتصور المقترح

63.....	1.5 تحليل النتائج والتصور المقترح
87.....	المصادر والمراجع العربية
88.....	المصادر والمراجع الأجنبية
89.....	الملاحق
91.....	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

التحليل الاحصائي

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	مجالات وحدود الدراسة	52
2	المحور الاول: التنظيم الإداري وكفاءة إدارة المشاريع	58 – 57 59 -
3	المحور الثاني: المعوقات ومكاتب ادارة المشاريع	60
4	المحور الثالث: الموارد ومخرجات المشروع	60
5	المحور الرابع: الخطط الاستراتيجية والأدوات المساعدة المستخدمة	61

محور بيانات المشاركين

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
6	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	63
7	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	64
8	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	66
9	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	67
10	توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الجغرافي	68

محور التنظيم الإداري وكفاءة ادارة المشاريع

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
11	هل يعمل التنظيم الإداري على رفع كفاءة مكاتب إدارة المشاريع في الشركات والمؤسسات	69
12	هل من الضروري توفير عمليات موحدة لضمان التوافق في تنفيذ المشاريع؟	71 - 70
13	هل من الضروري تهيئة مناخ إداري يساعد على الحلول الإبداعية للمشكلات	72

محور المعوقات ومكاتب إدارة المشاريع

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
14	هل تغيير الخطط والرؤى باستمرار تعوّق عمل مكتب ادارة المشاريع وبالتالي تنفيذ المشاريع؟	74 - 73
15	من أبرز التحديات التي تواجه تنفيذ المشاريع هي عدم وجود الرقابة الدائمة على مكاتب ادارة المشاريع	76 - 75
16	هل تطوير واستدامة منهجية ادارة المشاريع بناء على أفضل الممارسات يساهم في نجاح المشاريع	77
17	هل وجود كوادر فنية ذات خبرات قوية للإشراف على إدارة المشاريع يؤثر على النتائج المطلوبة إيجاباً	79 - 78

محور الموارد ومخرجات المشروع

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
18	هل يوجد تضارب وتداخل بين المصالح والجهات الخدمية من مسؤوليات وأوامر العمل	80
19	توفير قدر كافي من التمكين وتفويض السلطات لفريق العمل المسؤول عن ادارة المشروع	82
20	هل توجد علاقة طردية بين كفاءة مكاتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع؟	83
21	هل تقع على عاتق المالك مسؤولية اهدار الجهد، الوقت والمال؟	85

الخطط الإستراتيجية والأدوات المساعدة المستخدمة:

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
22	في بداية مراحل تأسيس المشروع، ستخدم أحد الخطط التالية: خطة نطاق المشروع، خطة تكاليف المشروع وخطة جودة المشروع	86 - 87
23	هل أعتمد على استخدام أحد الأدوات التالية: تحليل متطلبات المشروع، طريقة نطاق العمل، التحكم بنطاق المشروع؟	88

قائمة الاشكال والرسوم البيانية

الرقم	عنوان الشكل/ الرسم البياني	رقم الصفحة
1	أبرز العوامل المؤثرة على فشل المشاريع	32
2	تصميم منهجية البحث	48
3	محاور الاستبانة	54 - 52
4	عينة الدراسة حسب الجنس - رسم بياني	64
5	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي- رسم بياني	65
6	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة - رسم بياني	66
7	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي - رسم بياني	67
8	توزيع عينة الدراسة حسب الموقع الجغرافي - رسم بياني	68
9	إجابات على سؤال هل يعمل التنظيم الإداري على رفع كفاءة مكاتب إدارة المشاريع في الشركات والمؤسسات - رسم بياني	70
10	إجابات على سؤال هل من الضروري توفير عمليات موحدة لضمان التوافق في تنفيذ المشاريع؟ - رسم بياني	71
11	إجابات على سؤال هل من الضروري تهيئة مناخ إداري يساعد على الحلول الإبداعية للمشكلات؟ - رسم بياني	73
12	إجابات على سؤال هل تغيير الخطط والرؤى باستمرار تعوّق عمل مكتب ادارة المشاريع وبالتالي تنفيذ المشاريع؟ - رسم بياني	74
13	من أبرز التحديات التي تواجه تنفيذ المشاريع هي عدم وجود الرقابة الدائمة على مكاتب ادارة المشاريع - رسم بياني	76
14	إجابات على سؤال هل تطوير واستدامة منهجية ادارة المشاريع بناء على أفضل الممارسات يسهم في نجاح المشاريع؟ - رسم بياني	78
15	إجابات على سؤال هل تطوير واستدامة منهجية ادارة المشاريع بناء على أفضل الممارسات يسهم في نجاح المشاريع؟ - رسم بياني	79

81	إجابات على سؤال هل وجود كوادر فنية ذات خبرات قوية للإشراف على إدارة المشاريع يؤثر على النتائج المطلوبة إيجاباً - رسم بياني	16
82	إجابات على سؤال هل يوجد تضارب وتداخل بين المصالح والجهات الخدمية من مسؤوليات وأوامر العمل - رسم بياني	17
84	توفير قدر كافي من التمكين وتفويض السلطات لفريق العمل المسؤول عن ادارة المشروع - رسم بياني	18
86	إجابات على سؤال هل توجد علاقة طردية بين كفاءة مكاتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع؟ - رسم بياني	19
87	إجابات على سؤال هل تقع على المالك مسؤولية اهدار الجهد، الوقت والمال؟ - رسم بياني	20
89	في بداية مراحل تأسيس المشروع، ستخدم أحد الخطط التالية: خطة نطاق المشروع، خطة تكاليف المشروع وخطة جودة المشروع؟ - رسم بياني	21

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	محاوِر الاستبيان	89 - 90

مقدمة:

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

كما أن الهدف الرئيسي من مكتب إدارة المشاريع هو تحقيق وتنفيذ المشروع ضمن الوقت و التكلفة المطلوبة وضمن معايير الجودة ، و لكن العديد من المؤسسات تواجه تحديات تعيقها من إدارة المشاريع بالشكل الصحيح و ضمن الجدول الزمني المحدد ، و بالتالي تعمل على عرقلة مخرجات المشروع و عدم رضى العميل و تحقيق الهدف الفعلي من المشروع ، بعد العديد من الدراسات ظهر ما يسمى مكتب إدارة المشاريع (PMO) و الذي جاء ليحل المشكلات و التحديات التي يواجهها أصحاب المشاريع حيث أصبح لمكتب إدارة المشاريع PMO أهمية كبيرة على صعيد المؤسسات و الشركات في تحقيق متطلبات و أهداف المشاريع المختلفة.

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

بالاستناد على المفهوم الحديث للإدارة وفقاً لمعهد إدارة المشاريع الأمريكي PMI تعرف إدارة المشروع في: "استعمال المعرفة و المهارات والأساليب و الخبرات لاستكمال متطلبات المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة)؛ و ذلك من خلال التطبيق لعمليات إدارة المشاريع و المتمثلة في خمس مجموعات عملياتية، عمليات البدء، عمليات التخطيط، عمليات التنفيذ، عمليات المراقبة، عمليات التحكم و الإقفال (9. p, 2012, AIM)، و بما أن المشاريع الإنشائية ذات طبيعة خاصة من ناحية حجم المشروع و طبيعته و ارتفاع التكلفة، و طول مدة التنفيذ و لذلك يعني أيضاً "التحكم في العوامل المؤثرة في التكلفة، الزمن و الجودة، و ذلك يفرض الانتهاء من تشييد المشروع بأقل تكلفة و في المدة المحددة و

بأعلى جودة و تعرف أيضا بأنها "إدارة الموارد الأساسية اللازمة لعملية الانشاء من عمالة و مواد و معدات و مقاولي باطن بهدف الانتهاء من تنفيذه في الزمن المحدد و في حدود الميزانية المقدرة له و طبقا للمواصفات و الجودة المطلوبة.

يشكل قطاع العقارات محورا هاما من محاور التنمية بالمملكة العربية السعودية في المرحلة الراهنة

نظرا لما تشهده المملكة العربية السعودية من طفرة في قطاع العقارات والمشاريع الانشائية تحقيقا لرؤية المملكة 2030

و خلق فرص عمل جديدة إضافة الى تحريك النشاط الاقتصادي في العديد من القطاعات والصناعات والأنشطة

الأخرى، لذلك تم انشاء المكاتب الاستشارية في إدارة عملية تنفيذ مشاريع التشييد الهندسية PMO من خلال أدوات و

منهجية و أهداف و وسائل و مدى تحقيق النتائج المرصودة في إدارة تنفيذ المشاريع الهندسية مع مراعاة محددات

المشروع الرئيسة و هي الوقت و التكلفة و الجودة و نطاق العمل من خلال واقع البيئة الداخلية لإدارة المشاريع

الهندسية بالمملكة العربية السعودية.

مستخلص الدراسة:

لم تعد إدارة المشروع تعتبر منهجا لتخطيط ومتابعة المشروع فقط. وإنما كوسيلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في بيئة الأعمال الحديثة، ويتضمن ذلك تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الحديثة التي تركز بشكل أساسي على الجانب الاستراتيجي لإدارة المشروع. بالاستناد على المفهوم الحديث للإدارة وفقا لمعهد إدارة المشاريع الأمريكي. PMI تعرف إدارة المشروع في: "استعمال المعرفة والمهارات والأساليب والخبرات لاستكمال متطلبات المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة) ؛ وذلك من خلال التطبيق لعمليات إدارة المشاريع والمتمثلة في خمس مجموعات عملياتية، عمليات البدء، عمليات التخطيط، عمليات التنفيذ، عمليات المراقبة، عمليات التحكم والإقفال Page 9, 2012.

و بما أن المشاريع الإنشائية ذات طبيعة خاصة من ناحية حجم المشروع وطبيعته وارتفاع التكلفة، وطول مدة التنفيذ ولذلك يعني أيضا "التحكم في العوامل المؤثرة في التكلفة، الزمن والجودة، وذلك يفرض الانتهاء من تشييد المشروع بأقل تكلفة وفي المدة المحددة وبأعلى جودة وتعرف أيضا بأنها "إدارة الموارد الأساسية اللازمة لعملية الانشاء من عمالة ومواد ومعدات ومقاولي باطن بهدف الانتهاء من تنفيذه في الزمن المحدد وفي حدود الميزانية المقدرة له وطبقا للمواصفات والجودة المطلوبة. يشكل قطاع العقارات محورا هاما من محاور التنمية بالمملكة العربية السعودية في المرحلة الراهنة. تحتل المشاريع دور أساسي وحيوي في المملكة العربية السعودية، ولكن على الرغم من تصدر المملكة العربية السعودية للدول بالنسبة لعدد المشاريع والاستثمارات الضخمة التي يتم ضخها في هذه المشاريع إلا أن هناك تعثرات تواجه شريحة كبيرة من المشاريع السعودية.

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

إلى أن هناك خلل في متابعة منظومة المشروعات بالمملكة العربية السعودية، وعدم تفعيل للقرارات الداعمة لمعالجة تعثر المشروعات، وعدم توفير السيولة اللازمة التي يحتاج إليها المشروع خلال مرحلة العقد، وكذلك وجود

ضعف في المنظومة التشريعية بين الجهات التي لها علاقة بالمشروع وضعف التنسيق بين الجهات ذات العلاقة في تنفيذ المشروعات، وضعف المكاتب الإدارية المسؤولة عن تصاميم المشروعات.

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

تعتبر إدارة المشاريع مهمة لأنها توفر النجاح وبدونها تتعرض فرق التنفيذ والعملاء للإدارة الفوضوية والأهداف غير الواضحة والافتقار إلى الموارد والتخطيط غير الواقعي والمخاطر العالية والتسليمات ذات النوعية الرديئة وبالنهاية مشاريعا تتجاوز الميزانية ويتم تسليمها متأخرة، فتكمن أهمية مكاتب إدارة المشاريع في قدرتها على ربط المشاريع بالاستراتيجية وعزل أي مشروع لا يخدمها، بالإضافة إلى وضع الأولويات ودراسة مخاطر المؤسسة بشقيها: المخاطر الإيجابية والمخاطر السلبية و الجدير بالذكر أنها تمنع السلوكيات الادارية التي من شأنها تبطأ كفاءة الأنشطة مثل الازدواجية في اصدار القرارات ,العمل بالقرارات القطعية و تنفيذها. كما يجب التنويه على أن 90% من المشاريع لا تتقيد بالوقت ، التكلفة ، الجودة المطلوبة ، وحسب دراسة أجرتها مجموعة (KPMG) ل252 منظمة عن أسباب فشل المشاريع اتضح أن عدم كفاءة ادارة المشروع تشكل 32% ، وعدم الاتصال يشكل 20% ، وعدم الامام بنطاق المشروع وتعقيده يشكل 17% . 69% من حالات فشل المشروع بسبب نقص أو التنفيذ غير الملائم لمنهجيات المشروع ، لذا تم انشاء هذه الدراسة لمعرفة دور مكاتب ادارة المشاريع PMO لتحقيق الفائدة القصوى من المشروع.

التعرف على التحديات التي تواجه المشاريع العامة والتي تؤدي لفشلها و العمل على تفاديها، التعرف على أسباب التأخر وتأثيره على مخرجات المشروع والميزانيات التشغيلية المترتبة ، تطوير و استدامة منهجية ادارة المشاريع بناء على أفضل الممارسات تناولت الدراسات السابقة بحثاً لتقصي اهم العوامل المؤثرة في كفاءة و احترافية مكاتب إدارة المشاريع و التي أتت بنتائج مرتبطة بعوامل السن و الخبرة و المؤهل العلمي للمدراء في ادارة المشاريع ، كما ذكرت عاملي التخطيط

و الحوكمة في دراسات أخرى . و لم تتطرق لرصد اثر عامل تبني الأساليب و التطبيقات الحديثة على تحسين جودة و احترافية مكاتب إدارة المشاريع . و من هنا و من حيث انتهى اليه الآخرون تنطلق هذه الدراسة في اطار نظري لتقصي اثر العمل بالأساليب الحديثة في مكاتب إدارة المشاريع .

مكتب إدارة المشاريع PMO بحسب الإصدار الخامس من الدليل المعرفي إدارة المشاريع (5 PMBOK® Ed Guide مكتب إدارة المشاريع هو هيكل الإدارة المعني بتوحيد عمليات حوكمة المشاريع وتسهيل تقاسم الموارد والمنهجيات والأدوات والتقنيات.. الجدير بالذكر أيضاً توضيح المهام التي يأخذها مكتب إدارة المشاريع وهي ثلاثة أنواع ؛ داعم , متحكم , و إدارة مباشرة . و لمعرفة مدى كفاءة و احترافية مكاتب إدارة المشاريع التي ستخضع لها هذه الدراسة و مدى تحقيقها لمعايير الاحترافية في انجاز المشاريع , لابد لنا ان نتطرق لتعريف مصطلح الاحترافية في إدارة المشاريع . الاحترافية : قد تكون الاحترافية الوجه الآخر للجودة , حيث تكمن الاحترافية في العمل المتقن الذي يقوم على أسس و معايير معينة لتحقيق اهداف معينة. ويجدر بالذكر ان الوصول للاحترافية في إدارة المشاريع يتطلب توافر الكثير من المقومات التي تضمن جودة المشروع بالإضافة الى المقومات المتوافرة في مدير هذا المشروع وهذا ما سيتم التعرف عليه من خلال هذه الدراسة .تضمنت الدراسات السابقة ثمان دراسات تم تطبيقها في بيئات عربية .

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

كما سيتم توفر في هذه الرسالة إجراء مقابلات واسعة بالشركات أو الهيئات الحكومية المستهدفين والعينات المستخدمة والتحليل و تقييم الاستبيان متبوعاً بالإطار الذي سيساعد في تنظيم إدارة المشاريع الإنشائية ، والاستنتاجات من المقابلات وهذه الدراسة. أوجدنا معامل ألفا كرونباخ (The Cronbach's alpha coefficient) لقياس مدى درجة ثبات ومصدقية البيانات وكانت قيمة تساوي 0.76 مما يدل على ارتفاع نسبة الثبات في نقاط التقييم وهذا ينعكس بشكل ايجابي على نتائج هذا البحث. أبرز التوصيات:

- 1- الاستمرار في تأهيل وتطوير الكوادر الإدارية وخاصة مدراء المشاريع من جميع النواحي الفنية والإدارية
 - 2- يجب على المدراء الأخذ بالاعتبار ضرورة تحقيق الموازنة بين مخرجات المشروع الثلاثة (التكلفة، الوقت، الجودة)
 - 3- مشاركة المهندسين العاملين على مكتب إدارة المشاريع في مشاريع مشتركة مع مؤسسات ذات خبرة عالية
 - 4- تطوير منهجية المشاريع بشكل مستمر لتحقيق أهداف المشروع بشكل احترافي وتوفير المعلومات الصحيحة للعاملين في إدارة المشروع
 - 5- وجود مرجعية للمشاريع المنشأة سابقا والاحتفاظ بالبيانات والوثائق لتطويرها والعمل عليها
 - 6- اعتماد تقارير أداء المشروع ومتابعتها بشكل مستمر والعمل على تطوير الخطط السنوية
 - 7- ضرورة الاهتمام بالتواصل الفعال مع جميع أصحاب المصلحة في المشروع والاهتمام بأساليب التواصل
- تعتبر إدارة المشاريع مهمة لأنها توفر النجاح وبدونها تتعرض فرق التنفيذ والعملاء للإدارة الفوضوية والأهداف غير الواضحة والافتقار إلى الموارد والتخطيط غير الواقعي والمخاطر العالية والتسليمات ذات النوعية الرديئة وبالنسبة لمشاريع تتجاوز الميزانية ويتم تسليمها متأخرة .

Abstract

Project management is no longer considered an approach to project planning and follow-up only, rather as a means to achieve strategic objectives in the modern business environment. This includes the application of modern project management principles that are mainly based on the strategic aspect of project management. Based on the modern concept of management according to the American Project Management Institute MI (Project management is defined as: "the use of knowledge, skills, methods and experience to complete the requirements of the project (time, cost, quality); through the application of project management processes represented in five operational groups, start-up processes, planning

processes, implementation processes, control processes, Control and Lockdown Processes, AIM (9. p, 2012). Since construction projects are of a special nature in terms of project size, nature, high cost, and length of implementation, it also means "controlling factors affecting cost, time and quality. This requires the completion of the construction of the project at the lowest cost, in the specified period and with high quality applied. Despite Saudi Arabia's leadership in the number of projects and huge investments pumped into these projects, there are stumbles facing a large segment of Saudi projects. The highest quality, and is also known as "the management of the basic resources necessary for the construction process, including labor, materials, equipment and subcontractors, in order to complete its implementation on time and within the estimated budget and in accordance with the required specifications and quality. The real estate sector is an important axis of development in the Kingdom of Saudi Arabia at the current stage. Projects occupy a fundamental and vital role in the Kingdom of Saudi Arabia. Previous studies have found that projects in Saudi Arabia are exposed to a lack of clarity in the scope of the project's work, with errors in estimating the cost and duration of the project, poor communication between the project management team, in addition to poor planning and control and lack of field control.

We pointed out that there is a defect in the follow-up of the project system in the Kingdom of Saudi Arabia, the failure to activate the supporting decisions to address the failure of projects, the failure to provide the necessary liquidity that the project needs during the contract stage, as well as the weakness of the legislative system between the parties related to the project, weak coordination between the relevant authorities in the implementation of projects, and the weakness of the administrative offices responsible for project designs..

This was confirmed by previous studies that found problems in construction projects in the Kingdom of Saudi Arabia, represented by the lack of skilled labor in construction projects, and the delay in paying financial dues, followed by poor planning and changing work orders during implementation and the resulting waste of time and cost, followed by poor qualifications and experience of contractors, then delay in approving materials and executive plans by the owner, in addition to frequent changes in design and poor communication between the parties concerned with the project.

Project management is important because it provides success and without it, implementation teams and clients are exposed to chaotic management, unclear goals, lack of resources, unrealistic planning, high risks, poor quality deliverables, and ultimately projects that exceed the budget and are delivered late, the importance of project management offices lies in their ability to link projects to the strategy and isolate any project that does not serve them, in addition to setting priorities and studying the risks of the institution in both parts: Positive risks and negative risks It is worth noting that it prevents administrative behaviors that will slow down the efficiency of activities such as duplication in issuing decisions, working with and implementing peremptory decisions. It should also be noted that 90% of projects do not meet the time, cost, and quality required, and according to a study conducted by the KPMG Group for 252 organizations on the reasons for project failure, it was found that the inefficiency of project management constitutes 32%, lack of communication constitutes 20%, and lack of knowledge of the scope and complexity of the project constitutes 17%. 69% of project failures due to lack of or the inappropriate implementation of project methodologies, so this study was created to find out the role of PMO to achieve the maximum benefit from the project.

Identifying the challenges facing public projects that lead to their failure and work to avoid them, Identify the causes of delay and its impact on project outputs and operating budgets involved, Develop and sustain project management methodology based on best practices Previous studies dealt with research to investigate the most important factors affecting the efficiency and professionalism of project management offices, which brought results related to factors Age, experience and academic qualification of managers in project management, as mentioned by planning and governance factors in other studies. It did not address the impact of adopting modern methods and applications on improving the quality and professionalism of project management offices. From here and from where others ended up, this study starts in a theoretical framework to investigate the impact of working with modern methods in project management offices.

Project Management Office (PMO) according to the fifth edition of the Project Management Knowledge Guide (5th PMBOK) Ed Guide the Project Management Office is the respective management structure by standardizing project governance processes and facilitating the sharing of resources, methodologies, tools and techniques. It is also worth mentioning the clarification of the tasks that the PMO takes, which are three types; supporter, controller, and direct management. To find out the efficiency and professionalism of the project management offices that will be subject to this study and the extent to which they achieve the standards of professionalism in the completion of projects, we must address the definition of the term professionalism in project management Professionalism: Professionalism may be the other side of quality, where professionalism lies in the elaborate work that is based on certain foundations and standards to achieve certain goals. It is worth noting that access to professionalism in project management requires the availability of many elements that ensure the quality of the project in addition to the ingredients available in the project manager and this is what will be

identified through this study The study will be based on the descriptive analytical approach. The study method was chosen based on the approach used in previous studies. Five of the studies used the same approach. On the other hand, other previous studies (Alaa Al-Din Al-Dairi, 2011) used the statistical analysis method. In another previous study, the quantitative qualitative approach was used (Hidayat Saeed Najmi, 2011)

This thesis will also provide extensive interviews with the targeted companies or government agencies, samples used, analysis and evaluation of the questionnaire followed by the framework that will help organize the management of construction projects, and the conclusions from the interviews and this study. We found the Cronbach's alpha coefficient to measure the degree of stability and credibility of the data and the value was equal to 0.76, which indicates a high percentage of stability in the evaluation points, and this is reflected positively on the results of this research.

Key recommendations:

- 1- Continuing to qualify and develop administrative cadres, especially project managers, in all technical and administrative aspects.
- 2- Managers must take into account the need to achieve a balance between the three outputs of the project (cost, time, quality).
- 3- Participation of engineers working on the project management office in joint projects with highly experienced institutions.
- 4- Developing the project methodology continuously to achieve the objectives of the project professionally and provide the correct information to workers in the project management.

5- Having a reference for previously established projects and keeping data and documents for development and work on them.

6- Approving project performance reports and following them up on an ongoing basis and working on developing annual plans.

7- The need to pay attention to effective communication with all stakeholders in the project and attention to communication methods

الفصل الأول: الدراسة وأهميتها :

1.1 مشكلة الدراسة:

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

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

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

و هو ما أكدته الدراسات السابقة التي توصلت إلى وجود مشكلات في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية تمثلت في نقص العمالة الماهرة في المشاريع الإنشائية، و التأخر في دفع المستحقات المالية و يلحقها ضعف التخطيط و تغيير أوامر العمل أثناء التنفيذ و ما ينتج عنها من هدر للوقت و التكلفة، و يلي ذلك ضعف مؤهلات و خبرة المقاولين، ثم التأخر في اعتماد المواد و المخططات التنفيذية من قبل المالك بالإضافة إلى التغيرات المتكررة في التصميم و ضعف التواصل بين الأطراف المعنيين بالمشروع

كما أن وجود تأخير في بعض المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية والذي يرجع إلى الصعوبات المالية، وعدم كفاءة مدير المشروع، وعدم توافق إمكانيات المقاول مع متطلبات المشروع، هذا إلى جانب وجود عيوب في التنفيذ

تؤدي إلى إعادة العمل و ضعف الإشراف على الموقع، و عدم الالتزام بخطة تنفيذ للمشروع الإنشائي، و وجود خلافات بين الأطراف المتعاقدة من الباطن.

و باستقراء ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما دور احترافية مكتب إدارة المشاريع PMO في نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية؟

2.1 أهمية الدراسة:

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

3.1 أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على التحديات التي تواجه المشاريع العامة والتي تؤدي لفشلها و العمل على تفاديها.
- 2- التعرف على أسباب التأخر وتأثيره على مخرجات المشروع والميزانيات التشغيلية المترتبة.
- 3- تطوير و استدامة منهجية ادارة المشاريع بناء على أفضل الممارسات.

4.1 التساؤلات والمنطلقات النظرية:

- 1- ما هي المؤهلات و التخصصات والخبرات العملية المطلوب توافرها في مدراء فريق العمل لمكاتب إدارة المشاريع ؟
- 2- هل هناك ضوابط ومعايير مشتركة أساسية لكافة مكاتب إدارة المشاريع على مستوى المملكة ثم على مستوى الرياض ؟
- 3- هل سيؤدي التنظيم الإداري في رفع كفاءة مكاتب إدارة المشاريع في الشركات والمؤسسات ؟
- 4- ما هي الضغوط والأعباء التي قد تقع على مكاتب إدارة المشاريع عند إدارتها للمشاريع ؟

الفصل الثاني: متغيرات الدراسة:

1.2 الإطار النظري

يعرض هذا الجزء من البحث بعض الدراسات التي ناقشت دور مكتب إدارة المشاريع في نجاح او فشل المشاريع والعوامل المؤثرة، وأسباب التأخير على الجدول الزمني للمشروع، وتأثير وجود الخبرات العملية والعلمية لتحقيق

المتغير الأول للدراسة:

2.2 إدارة المشاريع

المشروع: كلمة مشروع في المعجم على انها اسم المفعول من الفعل (شرع)، يقال: شرع في العمل، أي أخذ فيه، و بدأ، و خاض، حضر مشروعاً جديداً؛ أي ما يحضر في مجال من المجالات، و يقدم في صورة ما، أو خطة ليدرس، و يقرر في أفق تنفيذه. (معجم المعاني الجامع).

عرف المشروع اصطلاحاً على انه (عملية استثمارية تتكون من مجموعة متكاملة من الأنشطة التي تنفذ خلال فترة زمنية محددة، و حسب تصاميم، و طاقات إنتاجية موجهة لخدمة أهداف مرغوبة و متفق عليها) (القرعان، 2007). كما تم تعريفها على أنها (مجموعة من النشاطات المنظمة و الموجهة نحو توظيف أمثل و استغلال أفضل للموارد المناسبة، و الهادفة إلى تحقيق أهداف المشروع المحددة بوضوح، و ذلك بالاعتماد على شتى طرق، وأساليب الكفاية، و الفاعلية ضمن مجموعة محددة من الشروط أو القيود).

و تعددت تعريفات المشروع على حسب اختلاف طبيعة المشروع و مجاله . ومن احدى تلك التعريفات للمشروع بأنه " مجموعة من الأنشطة التي يتم تطبيقها لتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية محددة " (رحيم، ص363، ع48، ج3) و أيضاً يعرف بحسب منهج الـ PMI بأنه "سعي مؤقت لإيجاد منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة" لقد عرف معهد إدارة المشاريع المشروع عبارة عن (سعي مؤقت لإيجاد خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة) " (رحيم، ص363، ع48، ج3) .

إدارة المشاريع: و تعرف إدارة المشاريع بأنها تطبيق المعرفة و المهارات و الأدوات و الأساليب التقنية على أنشطة بدءاً من عمليات الابتداء لتحقيق متطلبات المشروع و يتم تحقيق إدارة المشروعات و تكاملها و التخطيط و التنفيذ و المراقبة و

التحكم والإنهاء، و مدير المشروع هو الشخص المسؤول عن تحقيق أهداف المشروع، وهذا التعريف يعني بصورة قوية تحديد المتطلبات، و وضع أهداف واضحة يمكن تحقيقها مع أهمية التنسيق بين كل من المواصفات و الخطط و الأسلوب و بين الاهتمامات و التوقعات المختلفة للعديد من أصحاب المصلحة في المشروع (الراعي_مدير المشروع -- الشركة المنفذة - فريق إدارة المشروع - المستخدم) بما يحقق التوازن للقيود الثلاثة المترافقة مع إدارة المشروع و هي نطاق المشروع والوقت (David I, Cleland, Roland Gareis, 2006).

وعرف إدارة المشاريع بأنها تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات لأنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع . ويمكن تعريف إدارة المشروع بأنها وظيفة الإدارة التي تسعى إلى قيادة مشروع ما من بدايته مروراً بتطبيقه وصولاً إلى انتهائه"(رحيم ،ص363 ،ع48،ج3) .

أصبحت ادارة المشاريع هامة للمنظمات بشكل عام و حياة الأشخاص بشكل خاص. و بات من الآن في هذه المنظمات ان تقوم بعمليات المشاريع في تطوير المنتجات وتحقيق الأهداف والرقى بنوعية الخدمات، وهي من يقوم بتحديد بيئة المشروع وتحديد بدايته ونهايته، ومخرجاته وتكاليفه وموارده البشرية.

إن نجاح ادارة المشاريع في المنظمات الأخرى ادى الى ادخالها إلى بيئة عمل لتنفيذ البرامج والمشاريع بكفاءة وفاعلية وخفض التكاليف المادية في وقت قياسي. وعلم ادارة المشاريع يقدم ادوات قوية متقدمة للمنظمات في التطوير والتحسين في قدراتها في التخطيط والتنفيذ والتحكم في الأنشطة وايضا في الاستفادة من مصادرها البشرية ومواردها المالية. عندما يتم إقصاء دور إدارة المشاريع من القيام بمهامه وتطبيق منهجيته ستواجه المنظمة العديد من الصعوبات والعقبات. فعلى سبيل المثال لا الحصر تقول الدراسة التي أعدها مارك اي لانغلي الرئيس والمدير التنفيذي لمعهد إدارة المشاريع الأمريكي بأن معدل الأموال المهدرة في الولايات المتحدة في عام 2016م نتيجة عدم تنفيذ إدارة المشاريع كانت 122 مليون دولار أمريكي لكل مليار دولار أمريكي وبمعدل ارتفاع 12% عن عام 2015م

وقد خلصت الدراسات إلى أن أهم الأسباب وراء تعثر المشاريع يعود إلى عدم تطبيق إدارة المشاريع في المنظمات. وإدارة المشاريع تعطي المنظمات عددا من المزايا. من أهمها:

1. رفع القدرة على التخطيط

2. كفاءة النفاق المالي

3. استثمار الموارد البشرية المتاحة

4. استثمار الموارد التقنية

5. رفع نسبة نجاح المشاريع

6. تحقيق الجودة في المشاريع

7. المواءمة بين استثمار المشروع

8. التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها

9. ضبط الوقت والتكلفة

1.2.2 مراحل وعمليات إدارة المشاريع:

عمليات إدارة المشاريع هي تجميع منطقي لعمليات إدارة المشاريع لتحقيق اهداف المشروع المحددة، وتكون مجموعات العمليات مستقلة عن مراحل المشروع. حيث تجمع عمليات إدارة المشاريع وهي:

1. عمليات البدء أو الاطلاق: تتم هذه العمليات لتحديد مشروع جديد أو مرحلة جديدة في

مشروع موجود بالفعل عن طريق الحصول على تصريح البدء في ذلك المشروع أو تلك المرحلة.

2. عمليات التخطيط: هي تلك العمليات اللازمة لإنشاء نطاق المشروع وتحسين أهدافه وتحديد

مسار العمل المطلوب لتحقيق الأهداف التي ينفذ المشروع من اجلها.

3. عمليات التنفيذ: هي تلك العمليات التي تؤدي لإتمام العمل المحدد في خطة إدارة المشروع

لتحقيق متطلبات المشروع.

4. عمليات المتابعة أو التحكم: هي تلك العمليات المطلوبة من اجل تتبع ومراجعة وضبط ما أحرز

من تقدم وأداء في المشروع وتحديد المجالات التي تتطلب إحداث تغييرات بالخطة وبدء

التغييرات المترتبة.

5. عمليات الاغلاق: هي العمليات التي تؤدي رسميا لاستكمال، أو إغلاق المشروع، أو المرحلة أو

العقد.

2.2.2 المجالات المعرفية لإدارة المشاريع:

إضافة إلى مجموعات العمليات تصنف أيضا "حسب المجالات المعرفية، والمجال المعرفي هو مجال محدد من إدارة المشاريع يحدد عن طريق متطلباته المعرفية ويعبر عنه من خلال مكوناته من العمليات والممارسات والمدخلات والمخرجات والأدوات والأساليب.

رغم أن المجالات المعرفية مترابطة إلا أنها تعرف بصفة منفصلة من وجهة نظر إدارة المشاريع وتستخدم المجالات المعرفية العشرة في معظم المشاريع وهي كالتالي:

تكامل المشروع: تشمل العمليات والأنشطة اللازمة لتحديد وتعريف وجمع وتوحيد وتنسيق العمليات المختلفة وأنشطة إدارة المشاريع في مجموعات عمليات إدارة المشاريع.

في سياق إدارة المشاريع، نجد أن التكامل يشمل خصائص التوحيد والتجميع والتواصل والعلاقات المتبادلة ويتعين تطبيق هذه الإجراءات منذ بداية المشروع وحتى اكتماله.

إدارة نطاق المشروع: تشمل العمليات اللازمة للتأكد من أن المشروع يشتمل على جميع الأعمال المطلوبة لإكمال المشروع بنجاح. تهتم إدارة نطاق المشروع في المقام الأول بتحديد ما يدرج وما لا يدرج في المشروع وضبطه.

إدارة الجدول الزمني للمشروع: تشمل العمليات اللازمة لإدارة استكمال المشروع في الوقت المناسب. من عمليات إدارة الجدول الزمني للمشروع (وضع خطة إدارة الجدول الزمني، تحديد الأنشطة، تسلسل الأنشطة، تقدير مدد الأنشطة)

إدارة تكلفة المشروع: تشمل العمليات المشاركة في تخطيط التكاليف وتقديرها ووضع ميزانيتها وتمويلها وإدارتها وضبطها بحيث يستكمل المشروع في حدود الموازنة المعتمدة.

من عمليات إدارة تكلفة المشروع (وضع خطة إدارة التكاليف، تقدير التكاليف، تحديد الموازنة)

إدارة جودة المشروع: تشمل العمليات اللازمة لدمج سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة فيما يتعلق بتخطيط وإدارة وضبط المشروع ومتطلبات جودة المنتج من أجل تلبية توقعات المعنيين بالمشروع.

إدارة موارد المشروع: تشمل عمليات تحديد الموارد اللازمة للاستكمال الناجح للمشروع والحصول عليها وإدارتها. تساعد هذه العمليات على ضمان أن تكون الموارد المناسبة متاحة لمدير المشروع وفريق المشروع في الوقت والمكان المناسبين.

إدارة التواصل بالمشروع: تشمل العمليات اللازمة لضمان تخطيط معلومات المشروع وجمعها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها والتصرف النهائي بها في الوقت الملائم وبصورة مناسبة.

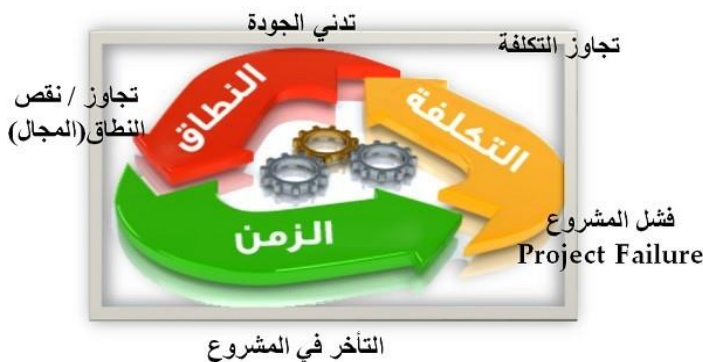
تتضمن إدارة التواصل بالمشروع العمليات اللازمة لضمان تلبية احتياجات المشروع والمعنيين به من المعلومات من خلال تطوير المنتجات وتنفيذ الأنشطة المصممة لتحقيق التبادل الفعال للمعلومات. تتكون إدارة التواصل بالمشروع من شقين، الشق الأول هو وضع استراتيجية لضمان فعالية التواصل للمعنيين. والشق الثاني هو تنفيذ الأنشطة اللازمة لتنفيذ استراتيجية التواصل.

إدارة مخاطر المشروع: تشمل عمليات إجراء تخطيط إدارة المخاطر والتعرف عليها، وتحليلها، وتخطيط الاستجابة لها، وتطبيق الاستجابة، ومراقبة المخاطر في المشروع. وتشمل أهداف إدارة مخاطر المشروع زيادة الاحتمالات للمخاطر الإيجابية وتقليل الاحتمالات للمخاطر السلبية من أجل تحسين فرص نجاح المشروع. إدارة مشتريات المشروع: تشمل العمليات اللازمة لشراء أو جلب المنتجات والخدمات أو النتائج اللازمة من خارج فريق العمل.

إدارة المعنيين بالمشروع: تشمل العمليات اللازمة لتحديد الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات التي قد تؤثر أو تتأثر بالمشروع، وتحليل توقعاتهم وأثرهم على المشروع. بالإضافة إلى وضع استراتيجية إدارة مناسبة لإشراك المعنيين بفعالية في قرارات المشروع ومتابعة التنفيذ.

3.2.2 أبرز عوامل فشل المشاريع:

ان أبرز العوامل المؤثرة على فشل المشاريع هي:



شكل 1

4.2.2 أهم التحديات لإدارة المشاريع:

- 1- نقص الموارد البشرية
- 2- ضعف الكفاءة والمهارة
- 3- نقص السيولة النقدية
- 4- تأخر دفعات المشاريع
- 5- البيروقراطية والفساد الإداري

المتغير الثاني للدراسة:

3.2 مكتب إدارة المشاريع PMO

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

بحسب الإصدار الخامس من الدليل المعرفي إدارة المشاريع (Ed Guide 5) PMBOK® مكتب إدارة المشاريع هو هيكل الإدارة المعني بتوحيد عمليات حوكمة المشاريع وتسهيل تقاسم الموارد والمنهجيات والأدوات والتقنيات. ومسؤوليات مكتب إدارة المشاريع PMO : بحسب الإصدار الخامس من الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK® 5) Ed Guide تتراوح بين توفير وظائف دعم إدارة المشاريع وبين الإدارة المباشرة لمشروع أو أكثر.

1.3.2 أدوار مكتب إدارة المشاريع:

- 1- الموارد من مدراء المشاريع
- 2- دعم المشاريع
- 3- الاستشارات والمراقبة
- 4- المنهجية والمقاييس ومعايير الأداء
- 5- التدريب

2.3.2 مزايا وجود مكتب إدارة المشاريع:

- 1- رفع نسبة نجاح المشاريع
- 2- إدارة أكثر فاعلية للموارد البشرية والتقنية والمالية.
- 3- زيادة دقة الأنفاق والعائد على الاستثمار
- 4- تحسين القدرة على التخطيط
- 5- انخفاض التعرض للمخاطر وانخفاض تأثيرها
- 6- الموازنة بين استثمار المشروع واستراتيجية المنشأة.
- 7- الحد من البيروقراطية.

3.3.2 نماذج مكاتب إدارة المشاريع

يوجد عدة نماذج لهيكل وأدوار مكاتب إدارة المشاريع داخل المؤسسات، تختلف بحسب درجة التحكم والتأثير في مشاريع المؤسسة من أهمها:

نموذج الدعم (Supportive) تركيز دوره في تقديم الاستشارات وتطوير النماذج ، وأفضل الممارسات، والتدريب، والوصول إلى المعلومات وتلخيص الدروس المستفادة من المشاريع درجة سيطرة منخفضة.

نموذج السيطرة (Controlling) يوفر الدعم والسيطرة من خلال الإلزام باتباع أطر إدارة مشاريع أو منهجيات محددة ، واستخدام قوالب معينة، ومعايير وتقنيات درجة السيطرة معتدلة .

نموذج التوجيه (Directive) توجيه المشاريع والتحكم بها عبر الإدارة المباشرة لها درجة السيطرة عالية .

4.3.2 دور المنظمات في نجاح المكاتب:

حيث يعمل أسلوب الإدارة الناجحة على إيجاد اللفة والتعاون بين العاملين، وهذا يتطلب توفير الدعم اللازم من الإدارة العليا من خلال توفير جميع مقومات النجاح أسلوب وإخضاع جميع العمليات الإدارية الى مبدأ التشاركية

والعمل ضمن الجماعة واتخاذ القرارات بصفة جماعية، والابتعاد عن العمل الإداري والمساهمة بالقضاء على الهدر بمختلف أشكاله.

1- توفر جميع المتطلبات المادية والبشرية والمالية بالإضافة إلى تنظيم الوقت بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها ونجاح هذا العمل

2- الابتعاد عن الأعمال الروتينية وإنجاز العمليات الإدارية مما يساهم في تحقيق الإنجاز والجودة المطلوبة.

3- توظيف النظام الديمقراطي في العمل الإداري وتوفير روح الابداع والمبادرة للعاملين جميعاً، وتشجيعهم على تقديم الآراء والمقترحات التي من شأنها أن تساهم في تطوير العمل الإداري.

الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعاً وكماً:

يجب الاهتمام بمختلف مجالات التدريب لدى العاملين وتزويدهم بالطرق والأساليب التي تساهم في نجاح العمليات الإدارية وتهيئة العاملين للإسهام في تجويد الأعمال الإدارية واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، بالإضافة إلى وضع الحلول لها مما يساهم في التقليل من الهدر الإداري في مختلف مجالاته، ولكي يتم ذلك لابد من تحقيق عدة خطوات من أهمها:

1- مطابقة البرامج التدريبية للمؤسسة لمحتوى الآليات المستعملة في القضاء على الهدر كطريقة السينات الخمسة.

2- الاعتماد على التدريب المتعدد للمهارات وذلك من أجل ربح الوقت وتمكين الموظف التنفيذي من إجراء عمليات صيانة وقائية أو بعدية فورية دون الاعتماد على الآخرين، وتمكين الموظف من اكتشاف عيوب الجودة دون الاعتماد على تحليل قسم الجودة.

3- الاعتماد على دورات تدريبية تحسينية لجميع الموظفين دون استثناء من أجل شرح مختلف أشكال الهدر داخل المؤسسة، ومدى خطورتها على المؤسسة وكيفية معالجتها.

5.3.2 التغيير في ثقافة المنظمة:

حيث يجب العمل على تغيير الثقافة العامة في العمل الإداري، والتركيز على غرس فكرة المبادرة والابداع بمختلف مجالات العمل الإداري مما يساعد المنظمة على حفظ جميع مواردها وممتلكاتها.

Government Construction Strategy May • (

<http://www.cic.org.uk/gcs/GovernmentConstructionStrategy.pdf>:2011

Building Information Modelling, IBM, 2012: www.ibm.com •

<http://www.pmi.org> ,PMBOK, 4th Edition •

:Construction, Dec. 1, 2008 & Yoders, Jeff, "Bringing BIM to Public Buildings," Building Design •

<http://www.bdcnetwork.com/article/CA6621134.html>

EVALUATING THE IMPACT OF BUILDING INFORMATION, MODELING (BIM) ON CONSTRUCTION, •

2007, Patrick C. Suermann, Maj, USAF, P.E. PhD Candidate, The University of Florid

المتغير الثالث للدراسة:

4.2 إدارة المشاريع الاحترافية

الاحترافية : قد تكون الاحترافية الوجه الاخر للجودة , حيث تكمن الاحترافية في العمل المتقن الذي يقوم على

أسس و معايير معينة لتحقيق اهداف معينة . و الشخص المحترف لديه المعرفة فهو ملم بكل جوانب عمله ولديه

المهارات التي تساعد على انجاز هذا العمل ,كما انه يلتزم بالشروط و يطبق المعايير ويهتم بجودة عمله بحيث يقدم

منتج متكامل بأعلى المعايير .

إدارة المشاريع الاحترافية PMP: إن إدارة المشاريع الاحترافية هو العلم الذي يتحكم في تدريب مديري المشاريع

على كيفية إدارة المشاريع بتحليل النتائج وتحديد المسارات الحرجة وتعديلها والحد من المخاطر .

و يجدر بالذكر ان هناك تعارض ما بين خاصية كون المشروع امراً مؤقتاً لمرة واحدة وبين ما تتسم به العمليات الإدارية او التشغيلية التي تجري بشكل دائم او شبه دائم من اجل تقديم نفس المنتج او الخدمة مراراً وتكراراً. ولا تتطلب إدارة المشروعات بالضرورة نفس متطلبات إدارة العمليات الإدارية و التشغيلية الدائمة , سواء من ناحية المهارات الفنية المطلوبة أو فلسفة العمل , ومن ثم فقد نشأت الحاجة إلى بلورة إدارة المشروعات . (محمود, 2012, ص48)

فإن إدارة المشاريع هي إحدى الأدوات المفيدة التي تساعد مديري إدارات المشاريع في التخطيط لمشاريعهم وإدارتها وفق منهجية عالمية . و التخطيط هو عملية ذهنية تخص ما يجب إنجازه من قبل شخص او جماعة خلال فترة زمنية محددة لإنجاز اهداف محددة مستعنيين بسياسات و إجراءات و قواعد و استراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا .

يرتبط مصطلح إدارة المشاريع الاحترافية بالدقة في تنفيذ المشاريع بسبل وآليات الإدارة الحديثة والتي تتحكم في العمليات المختلفة التي يتم من خلالها القيام بالمشروع وفق الخطة الموضوعة والمدة الزمنية المحددة، ويمثل هذا الأمر أكبر التحديات أمام العاملين في هذا الأمر والذي يتطلب منهم تنفيذ هدف محدد خلال فترة زمنية معينة مع ضمان الجودة والميزانية المخصصة.

وتتطلب إدارة المشروع بالشكل الصحيح تحديد سبل التواصل الجيد بين كافة الأفراد العاملين لضمان وصول التعليمات الجديدة إليهم خلال أسرع وقت والتحكم في المخاطر المحتملة من خلال وضع خطط واستراتيجيات للتعامل معها بالشكل الصحيح مما يقلل من وقوع الخسائر.

تتضمن إدارة المشاريع الاحترافية القيام بعدد من الخطوات الهامة والتي منها:

- في البداية يتم تحديد أي من المجالات ينتمي إليها المشروع لتحديد الفكرة والهدف منه.
- يأتي بعد ذلك تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع وحجم الأيدي العاملة ومدى جاهزيتهم للقيام بالأدوار الخاصة بهم.
- يتم تحديد الدورات التدريبية اللازمة لإعداد وتهيئة العاملين للعمل والإنتاج داخل المشروع.

- إعداد جدول زمني لتنفيذ المشروع يتضمن موعد البدء فيه وموعد الانتهاء منه وتسليمه إلى الإدارة العامة.
- إجراء اجتماعات دورية مع الأشخاص العاملين بالمشروع لتحديد أدوارهم ومتابعة سير العمل معهم وإزالة العراقيل التي تواجههم وفق الخطط الموضوعة من قبل إدارة الأزمات.
- وضع خطط واستراتيجيات محدد بها كافة التفاصيل الخاصة بالمشروع.
- إجراء التعديلات اللازمة على المشروع أثناء القيام بعملية التنفيذ وتوفير الموارد الناقصة والحد من العمليات والمهام الغير مفيدة.
- تنفيذ المشروع وفق الخطة الأولية والخطط الأساسية الموضوعة من قبل.
- توثيق كافة مراحل العمل داخل المشروع ورفع تقارير دورية بها إلى الإدارة العليا.
- تقديم كافة المعلومات الخاصة بالمشروع إلى القائمين عليه للتأكد من اتساقه مع الفكرة والهدف المحدد.

1.4.2 أدوات وأساليب إدارة المشاريع الاحترافية:

هنالك اسلوبان لإدارة اي مشروع. وقد أوضحت الدراسات الميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية أن المشروعات الكبيرة تعتمد بشكل واسع وملحوظ على أساليب PERT/CPM و44% من هذه الشركات يستخدم بشكل أو بآخر أي من هذين الأسلوبين وأن عمليات الإنشاءات هي أكبر العمليات استخداماً لهذين الأسلوبين، ويرجع ذلك بشكل أساسي إلى بساطة الاسلوب الذي تعتمد عليه شبكات الأعمال وبالتالي سهولة استخدامها في الحياة العملية . (هاشم، 2021، ص 365)

وقد قام المدراء بالتخطيط وبرمجة وتنظيم ورقابة المشاريع كبيرة الحجم، ولكن لم يتم استخدام أساليب التحليل الكمي في المشاريع الكبيرة إلا في الأربعين سنة الماضية، ومن الأساليب القديمة المستعملة هي (مخطط جانتي Gantt نسبة للمهندس الميكانيكي البريطاني جانتي. وفي الخمسينات من القرن التاسع عشر ظهرت مجموعة من أساليب شبكات الأعمال أهمها أسلوب (PERT ، CPM) أما الأول فهو أسلوب المسار (Critical Path Method) و المعروف

اختصاراً بـ CPM . أما الثاني فهو أسلوب تقييم ومراجعة البرامج (Program Evaluation & Review) Technique و المعروف اختصاراً بـ PERT و بشكل عام يهدف كال من الأسلوبين إلى تقديم مدخل بياني لبرمجة وجدولة والتخطيط للمشروع بحيث يساعد مدير المشروع في تصور الأنشطة اللازمة و الوقت المتوقع لتنفيذها و تحديد العلاقات الفنية بين تلك النشاطات، وبالتالي تقدير الوقت المتوقع التمام المشروع، كذلك فإن كل منهما يمكن من متابعة تقدم التنفيذ في الأنشطة للتعرف على سير العمل والكشف عن الاختناقات واتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان حسن سير الأداء. وقد أصبح شائعاً الآن استخدام أسلوب تحليل شبكات الأعمال في مجالات عديدة يصعب حصرها و منها: عمليات تشييد المباني سواء كانت المباني السكنية أو بناء الجسور والطرق والمصانع والمدارس والأنفاق والفنادق . (هاشم، 2021، ص 364)

متطلبات الإدارة الناجحة للمشاريع الاحترافية:

تحتاج إدارة المشروعات الاحترافية إلى توافر عدد من المتطلبات والأساسيات الهامة التي تضمن نجاح المشروع منها:

التنظيم والدقة

يحتاج القائمون على المشروعات إلى تنظيم أمورهم وتنفيذ الخطط الموضوعية وفق المدة الزمنية الموضوع مع مراعاة الدقة في التنفيذ والحرص على الوصول إلى أعلى معدلات الجودة.

القدرة على حل ومواجهة المشكلات

لا يخلو أي مشروع من التعرض للمشكلات سواء على المستوى الإداري أو المالي؛ لذلك يتطلب من القائمين عليه أن يكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة للتعامل مع المشكلات الطارئة كما يتوجب عليهم وضع خطط واستراتيجيات بديلة لمواجهة المخاطرة القائمة والمحتملة.

تعزيز عملية الاتصال

المدير الناجح لأي مشروع هو القادر على الربط بين كافة عناصر المشروع من القوى البشرية وتفعيل التواصل المستمر بينهم لتنفيذ الأنشطة المطلوبة وضمان تحقيق الهدف من المشروع وفق المخططات الموضوعية مسبقاً، ويتم ذلك من خلال إنشاء جروب للعاملين بالمشروع على إحدى مواقع التواصل إضافة إلى جمع المعلومات عن كافة العاملين لضمان الوصول إليهم في أي وقت.

القدرة على القيادة :

يجب أن يتم اختيار مدير للمشروع يتمتع بصفة القيادة نظرًا لأنها من أهم الصفات التي تضمن نجاح المشروع وتساهم في توحيد صفوف العاملين به وتضمن سيرهم وفق التوجهات الصحيحة كما يعطي المدير القائد ثقة للعاملين معه ويساعدهم على المضي قدمًا في مهامهم دون تردد. (خيرت ,جرمين, 2020, مفهوم ادارة المشاريع الاحترافية.

6.2 الدراسات السابقة

1- محمود الخطيب . (2018).

دراسة بعنوان (مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء المشاريع). وهدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء هذه المشاريع. وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي , و كانت العينة مكونة من مدراء و رؤساء الأقسام في شركات المقاولات بقطاع غزة , واتخذت من الاستبانة أداة لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة الى أن أسلوب الإدارة بالأهداف لدى شركات المقاولات بقطاع غزة مستخدم وبنسبة 81.6 % . و وجود فروق في الاتجاهات حول استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وأثره على أداء المشاريع الإنشائية تعزى للمؤهل العلمي.

2- أوديت زكريا عثمان. (2015).

دراسة بعنوان (مدى توافر الأسباب الإدارية لفشل المشاريع العامة و اثره على مستوى تحقيق أهدافها في وزارة الاشغال العامة والإسكان الأردنية من وجهة نظر مديري المشاريع). وسعت الدراسة الى التعرف على مستوى تحقيق اهداف المشاريع (الزمن، التكلفة، المواصفات) في وزارة الاشغال العامة و الإسكان من وجهة نظر مديري المشاريع مستخدمًا المنهج الوصفي التحليلي و متخذةً من مدراء مشاريع تنفيذيون و مشرفون عينةً للبحث واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات. وقد كشفت الدراسة عن وجود مستوى متوسط لتوافر الأسباب الإدارية لفشل

المشاريع العامة في الوزارة بأبعاده , سياق إدارة المشروع , نظام إدارة المشروع , عمليات التخطيط والرقابة على المشروع وجود مستوى متوسط لتحقيق أهداف المشاريع في الوزارة بأبعاده (الزمن , التكلفة , المواصفات).

3- عصام محمد حسين إسماعيل. (2014).

دراسة بعنوان (تقييم دور وكفاءة المكاتب الاستشارية في إدارة عملية تنفيذ مشاريع التشييد الهندسية PMO حالة دراسية إنشاء جامعة الملك فيصل – الأحساء – المملكة العربية السعودية). هدفت الدراسة الى التعرف على المقاييس والاشتراطات المحلية والدولية في مجال الاستشارات الهندسية. و مدى تحقق الكفاءة العلمية والمعرفية والتقنية والإدارية المطلوبة, و توضيح الأسس والعوامل الرئيسة التي يمكن بها قياس مدى كفاءة المكاتب الاستشارية في إدارة عملية تنفيذ مشاريع التشييد الهندسية. و استخدمت المنهج الوصفي التحليلي , و تكونت عينة البحث من مدراء المشاريع ومديري التنفيذ التي تمثل مكاتب التصميم الهندسية ومكاتب الإشراف على إدارة التنفيذ وشركات المقاولات , و كانت الاستبانة أداة جمع المعلومات. و توصلت الدراسة الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من عدم تطبيق المكاتب الاستشارية للمقاييس الدولية في المجالات الثلاث وهي الوظائف والخدمات والمراقبة الفنية على عدم نجاح أهداف مشاريع التشييد الهندسية. بالإضافة الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من غياب الكفاءة العلمية والتقنية والمعرفية والإدارية لهيكل المكاتب الاستشارية على عدم نجاح أهداف مشاريع التشييد الهندسية . كما توصلت الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من عدم قدرة المكاتب الاستشارية على خطة التواصل الفعال مع أهداف وتوقعات الجهات المالكة وأصحاب المصلحة على عدم نجاح أهداف مشاريع التشييد الهندسية.

4- يوسف جابريوسف محمد. (2012).

دراسة بعنوان (تقييم استخدام منهجية إدارة المشاريع في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية - دراسة تطبيقية لآراء عينة من المكاتب الهندسية و شركات المقاولات). هدفت الدراسة الى استقصاء أثر تطبيق منهجية إدارة المشاريع على المشاريع الإنشائية و العمليات التي تضمنتها و تقويم الأداء الإداري و المعرفي المرافق لها و علاقة ذلك بمحددات المشروع الوقت و التكلفة و الجودة و دور مكتب إدارة المشاريع إضافة إلى أهمية توفر الوعي بمنهجية إدارة المشاريع كميزة تنافسية. مستندة على منهجية إحصائية وصفية , طبقت على مدراء المكاتب الهندسية و شركات

المقاولات. واستخدمت الاستبانة و المقابلات الشخصية كأدوات لجمع المعلومات. و قد توصلت الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من غياب توفر الكفاءات و الكوادر العلمية و الإدارية بأبعادها المختلفة و غياب دور مكتب إدارة المشاريع إضافة الى غياب توفر الوعي بأهمية إدارة المشاريع كميزة تنافسية على عدم نجاح تطبيق منهجية إدارة المشاريع في المشاريع.

5- علاء الدين علي الديري. (2011).

دراسة بعنوان (تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية. دراسة ميدانية لآراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي بين عامي 2006 – 2010 م). بهدف تسليط الضوء على بيان مدى تأثير سوء التخطيط على تأخر تنفيذ المشاريع الإنشائية في إمارة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة بين عامي 2006 – 2010 م باستخدام المنهج التحليلي الإحصائي , مطبقة على مدراء المشاريع في الشركات المختصة بإدارة المشاريع ومدراء المشاريع بشركات المقاولات, و باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. فقد أظهرت الدراسة أن تأخر إنجاز المشاريع الهندسية يعود إلى عدم وجود فهم واضح لمفهوم التخطيط الإداري و الهندسي لدى شركات المقاولات، (مرحلة إعداد الخطة، مرحلة إقرار الخطة , مرحلة تنفيذ الخطة ، مرحلة المتابعة للخطة). وأكدت أيضاً على أهمية الوقت و عدم الارتهاان للصدفة ، أهمية التوقعات المستقبلية و مفاجآت العمل في عملية التخطيط ، أهمية التعامل السليم مع المزايا الفنية و الإدارية للتخطيط ، أهمية اتباع مبادئ التخطيط الهندسي في المشاريع الإنشائية. و أن تأخر إنجاز المشاريع الهندسية يعود إلى عدم اعتماد شركات المقاولات على مقومات التخطيط الإداري و الهندسي الفعال كأساس لنجاح خططهم. (فهم مقومات نجاح الخطة ، فهم فاعلية التخطيط و دور ذلك في نجاح المشروع).

6- واضح محمود و الطاهر هارون.

(2019). دراسة بعنوان (أهمية مكتب إدارة المشاريع PMO في تحسين تنفيذ مشاريع مؤسسات الإنجاز في ظل التحولات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية). وقد هدفت الدراسة الى إبراز أهمية مكتب إدارة المشاريع ودوره الفعال في تحسين جودة تنفيذ وانجاز مشاريع مؤسسات الإنجاز في الوقت المحدد وبالتكلفة المناسبة في ظل التغيرات والتطورات التنظيمية والاقتصادية والتحديات التي تواجهها إدارة المشاريع. و هدفت أيضاً الى توضيح الخطوات العملية

لإنشاء المكتب داخل المؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى أن مكتب إدارة المشاريع إذا لم يحدد نطاق عمله بكل وضوح داخل المؤسسة الأم مع اختيار الكوادر المهنية في مجالات إدارة المشاريع سوف يكون عبئاً ثقيلاً على المؤسسة الأم ويحدث كثيراً من النزاعات والخلافات. و تعتبر OPM3 من بين أهم النماذج التي تساعد على التطبيق الفعال لهذا المكتب وتمكن من تقييم مستوى نضج إدارة المشاريع في مؤسسات الانجاز.

7- هداية سعيد النجمي. (2011).

دراسة بعنوان (أدارة المشاريع الإنشائية). هدف هذه الدراسة وهذا البحث دراسة وضع وحال إدارة المشاريع الإنشائية في الضفة الغربية لما يحتاجه قطاع الإنشاءات في فلسطين. مستخدمةً منهجية نوعية و كمية مطبقة على مدراء مشاريع في مختلف مناطق من الضفة الغربية من الشركات والمصنفة ضمن اتحاد المقاولون الفلسطيني في المجال الإنشائي و بإجراء مقابلات شخصية معهم لجمع البيانات. وقد تبين أن هنالك عدة عوامل والعديد من المشاكل التي تعاني منها عملية أدارة المشاريع الإنشائية في الضفة الغربية ومن أهمها هي ضعف التخطيط وإدارة المشروع وضعف التواصل بين كافة الأطراف للوصول إلى الحلول المثلى.

8- السمادوني وآخرون.

دراسة بعنوان (استخدام تطبيقات ادارة المشاريع في ادارة مرحلة ما قبل التشييد للمشاريع العقارية بالملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية لأراء عينة من المهندسين العاملين بالشركات العقارية). هدفت الى تسليط الضوء على أهمية ادارة المشاريع كمفهوم عملي معاصر وذلك لمعالجة الخلل في ادارة مرحلة ما قبل التشييد بالمشاريع العقارية كما سعت ايضاً الى التعرف على الإجراءات -عمليات التخطيط والمتابعة - التعامل مع اصحاب المصلحة واحتياجاتهم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و أداة الاستبانة و المقابلة لجمع البيانات من عينة البحث و هم مديري الشركات العقارية والمكاتب الاستشارية العاملة بالمنطقة الشرقية. و تبين أن تطبيق إدارة المشاريع بالمشاريع العقارية لأداره مرحلة ما قبل التشييد تعاني من بعض أوجه النقص ومن ثم فإنها تحتاج إلى صياغة وإجراءات جديدة تضمن تحقيق مستوى عال من التطبيق لكي تواكب مثيلاتها في الدول المتقدمة. و أكدت نتائج الدراسة قوة التأثير للمسؤوليات والإجراءات والممارسات ذات العلاقة بمرحلة ما قبل التشييد للمشاريع العقارية، حيث أكدت على

الاهمية العالية وقوة التأثير لقرارات المالك وخبرته وكذلك الإجراءات التي يقوم بها كدراسة الجدوى واختيار مدير المشروع الأمثل للمشروع. كما بينت أهمية قوة تأثير مدير المشروع واجراءات التأهيل الفني والمالي للمقاول , وايضاً أظهرت قوة تأثير استشاري التصميم ومسئولية المقاول بالتعامل مع مرحلة ما قبل التشييد اضافة الى وثائق المناقصة، ولكن غياب التنظيم العملي المناسب لتنفيذ تلك القرارات أثناء تنفيذ العقود يساهم في عدم فعاليتها.

9- عبير محمود. (2021).

دراسة بعنوان (إدارة المشاريع الاحترافية كأحدى الأدوات المساعدة لرفع كفاءة إدارة مشاريع التصميم الصناعي). تهدف الدراسة الى إقامة الأدلة على نجاح أي مشروع تصميم يأتي من إتباع خطط إجرائية عقلانية مختلفة و متنوعة مدروسة وقابلة للتنفيذ. وقد استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي . و توصلت الدراسة الى اثبات وجود علاقة بين إدارة المشاريع الاحترافية و بين إدارة مشاريع التصميم وذلك بإتباع إدارة مشاريع التصميم نهج و أدوات المشاريع الاحترافية التي تحقق لها النجاح بتصحيح مسارات الانحراف للاعتراف. كما أوضحت ان التحدي الرئيسي لإدارة المشاريع الاحترافية هو تحقيق جميع اهداف المشروع طبقاً لقيود المشروع المسبقة القيود النموذجية هي النطاق، الوقت ، و الميزانية، و الجودة.

10- ابتهاج هاشم رحيم.

دراسة بعنوان (أساليب إدارة المشروع). وقد هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى معرفة وإيجاد السبل الكفيلة لإدارة وتنفيذ المشروعات وكذلك تحديد وتمييز ومساببات تأخير المشاريع للسيطرة عليها ووضع الحلول المناسبة لتجاوزها، وذلك من خلال معايشة ومراجعة أدبيات الموضوع ودراسة ميدانية وتتبع تنفيذه خطوة بخطوة وملاحظة دور إدارة المشروع في ذلك، والوقوف على المشاكل والمعوقات التي تلم بهذا المشروع ومحاولة إيجاد الحلول البديلة. وقد توصلت الدراسة الى ان استخدام أفضل وأنسب الأساليب في إدارة المشروع هي المحدد الرئيسي لنجاح أو فشل المشروع . كما رأت انه عند تطبيق الطرق الحديثة في تخطيط ومتابعة المشروع تمكنا من رؤية المشروع بشكل شبكة منتظمة، وتحديد الأنشطة الحرجة يضع أولويات النجاز الأنشطة بالترتيب المناسب، وبالتالي يسمح بتنفيذ الأنشطة المختلفة في الزمن الأنسب، وتوزيع الموارد بشكل عقلاي ومناسب وفق فعاليات المشروع.

دراسة بعنوان (إطار عمل مقترح للإدارة الاحترافية لمشاريع التشييد في سورية). و تهدف الى دراسة أداء مشاريع التشييد وتحليل العوامل المؤثرة على تنفيذ مشروعات التشييد في سوريا وفق الجانبين الأساسيين لإدارة تنفيذ المشروعات الأول تضمن الأنظمة والإجراءات للتخطيط والتحكم وفق المجالات المعرفية لإدارة المشروعات والآخر تناول السلوك التنظيمي الذي يتعمق بالهيكل التنظيمي وإدارة الأفراد. لقد أظهر تقييم أداء تنفيذ مشاريع التشييد قصور في عدة نواحي وهي الأداء الإجمالي لتحقيق أهداف المشروع وتدني مهارات الموارد البشرية وقصور أنظمة التخطيط والضبط. استنادا لذلك تم اقتراح إطار عمل للإدارة الاحترافية لمشاريع التشييد يتضمن ثلاث أهداف استراتيجية وهيكلية تنظيمية لمكتب إدارة احترافية PMO للمشاريع مع مشاريع ومهام محددة لتلافي القصور المحدد في تنفيذ المشاريع في سوريا.

عثمان بن ناصر (2020) إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة "دراسة مقارنة". تسلط الدراسة الضوء على إدارة المشاريع من حيث المفهوم والاهداف، والخصائص، والمراحل والعمليات والمجالات المعرفية التي تغطيها ومن حيث التحدث عن منهجيات إدارة المشاريع التقليدية والحديثة ومن ثم التحدث المفهوم والنشأة والأهداف والمميزات والعيوب وأخيرا المقارنة بين المنهجيتين من خلال تحديد الفوارق بينهما وتوضيح أسباب الاختيار. توصلت الدراسة أن الميزة الرئيسية للمنهجية التقليدية لإدارة المشاريع أنها توفر هيكلًا لتنظيم المشروع والتحكم فيه.

دراسة مقياس إدارة المشاريع تسلط الضوء في هذه المطبوعة على مجموعة من المحاضرات في مقياس إدارة المشاريع ضمن المقاربات النظرية و الأسس العملية المتعارف عليها في مجال إدارة المشاريع الناجحة والتي أصبحت نماذج تدرس في جميع جامعات العالم، وذلك وفق البرنامج الوزاري المعتمد لطلبة السنة الثالثة علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال، بحيث نحاول من خلال هذه المطبوعة أن نحقق جملة من الاهداف التعليمية للطلبة تسليط الضوء على أبرز المفاهيم والمجالات المعرفية الأساسية لإدارة المشاريع. التعرف على مكانة و أهمية عملية التخطيط في إدارة المشاريع الناجحة.

ان المرحلة النهائية في دورة حياة المشروع هي اغلاق المشروع: تصفية المشروع، تطوير الخطط المساعدة في نقل مسؤوليات المشروع للجمعيات الأخرى، تحويل الموارد التي كانت مستخدمة في المشروع إلى مشروع آخر، اخذ العبرة والدروس من المشروع المنجز وهذا ما يؤدي الى بناء مؤسسات متعلمة في إدارة المشاريع.

Governance of Portfolios, Programs and Projects: A practice Guide (2016)-14

يشير مكتب إدارة المشاريع (PMO) إلى محفظة أو برنامج أو مكتب إدارة مشروع ويدعم وظائف المحفظة والبرنامج والمشاريع على التوالي. قد يكون مكتب إدارة المشاريع (PMO) في مؤسسة ما هو الكيان الذي يحدد ويحافظ على معايير العملية المتعلقة بإدارة المحفظة أو البرنامج أو المشروع. قد يكون مكتب إدارة المشاريع هو المنفذ أو المتلقي لحوكمة OPM، حيث قد يكون هناك العديد من أنواع الـ (PMOs) داخل المنظمة التي تختلف في النطاق والسلطة والتسلسل الهرمي للتقارير والمسؤوليات. اعتمادًا على الاحتياجات التنظيمية والثقافة والهيكل، قد يعمل مكتب إدارة المشاريع على مؤسسة، أو وحدة أعمال، أو قسم أو مستوى وظيفي مثل تكنولوجيا المعلومات والبحث والتطوير والتسويق قد يكون هناك أيضا على حاجة المنظمة. على سبيل المثال، قد يتم تشكيل (PMO) لتخطيط موارد لغرض محدد بنا المؤسسات (ERP - Planning Resource Enterprise) لإدارة تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات، والذي يمكن أن يؤثر على كل شخص في المؤسسة بسبب الموارد البشرية وأثار العملية المالية. قد يبرز إنشاء مكتب إدارة المشاريع الحاجة إلى إطار عمل منظم ورسمي للحوكمة في حالة عدم وجوده، وقد يتولى مكتب إدارة المشروع مهام الحوكمة.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

1.3 الإجراءات المنهجية للدراسة:

بالنظر إلى الفجوة البحثية المكتشفة في فصل مراجعة الدراسات السابقة و توضيح مشكلة البحث التي تم على أساسها إجراء تلك الدراسة الإستطلاعية حيث تمثل مشكلة البحث بإختصار في الإجابة على التساؤل الرئيسي و هو ما هي أهم العوامل المؤثرة في احترافية مكاتب إدارة المشاريع PMO في نجاح المشاريع المملكة العربية السعودية وخاصة في مدينة الرياض ؟ حيث تكمن أهمية البحث في الآتي :-

2.3 الأهمية النظرية:

- 1- تأتي أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناول أهمية إنجاز المشاريع بالمملكة العربية السعودية بما يخدم صالح الدولة و الفرد.
- 2- تكمن أهمية الدراسة النظرية من أهمية الدور الذي تلعبه مكاتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع.
- 3- إثراء الأدب النظري والمكتبات العربية وبخاصة السعودية بالمزيد من المعارف المتعلقة بكيفية إدارة المشاريع ومعالجة التعثرات التي تعترضها.

3.3 الأهمية التطبيقية:

- 1- تكمن أهمية الدراسة في تناول دور مكاتب إدارة المشاريع في نجاح المشاريع في الأوقات المحددة لها و بالمواصفات المطلوبة و بالميزانيات المقررة.
- 2- مساهمة نتائج الدراسة في ترقية الأداء بالشركات المختصة بالمشاريع بالمملكة العربية السعودية.
- 3- مساعدة صُناع القرار على تطوير آلية إدارة المشاريع.
- 4- العمل على إدراج وتطبيق كل ما هو عصري وجديدة يساعد على التطوير ومعالجة المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية.

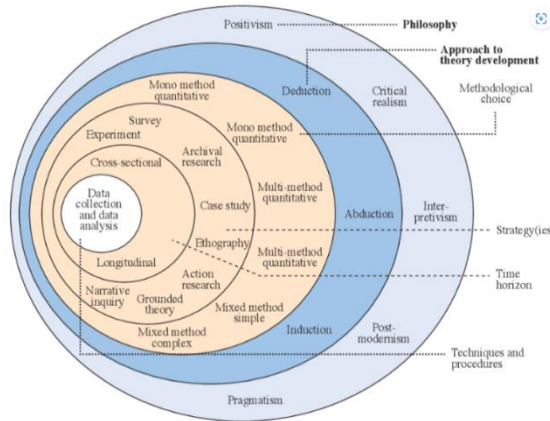
كما تهدف الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي: وهو التعرف على دور احترافية مكتب إدارة المشاريع PMO

في نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية و خاصة في مدينة الرياض؛ ومنه تتفرع الأهداف الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى احترافية مكتب إدارة المشاريع PMO في المملكة العربية السعودية- بمدينة الرياض؟
- 2- ما مستوى نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية- بمدينة الرياض؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل احترافية مكتب إدارة المشاريع PMO على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية – بمدينة الرياض؟

وفي هذا الفصل سيتم تسليط الضوء على جهود الباحثين المنهجية للإجابة على أسئلة البحث لتحقيق الغرض من البحث و الدراسة الإستطلاعية. يعكس الفصل شرحًا حول البحث الحاسم للقضايا المنهجية المتعلقة بفلسفة البحث، ومنهج البحث واستراتيجيته، وعينة و تقنية أخذ العينات وطريقة و إجراءات جمع البيانات و أداة جمع البيانات و التحليل و حدود البحث. علاوة على ذلك، التفسيرات في كل قسم من الفصل يعكس أيضًا الأسباب النظرية والبحثية لبعض الأسباب التي تم اختيارها بدلاً من طرق أخرى بناءً على رأي العلماء من إجراءاتها سابقًا دراسات حول منهجية البحث كما يتضمن أيضاً هذا الفصل وصفاً لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، و تتضمن أدوات الدراسة و التحقق من صدقها وثباتها، و الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

تم تصميم منهجية البحث وفقاً لإجراءات البحث التي قدمها (Saunders, Lewis and Thornhill (2012, p. 128 كما هو موضح في الصورة الموضحة أدناه:



شكل 2

The Research Onion

Source: Saunders, Lewis and Thornhill (2012,

4.3 فلسفة البحث

افترضت العديد من المراجع السابقة أن فلسفة البحث تتعامل مع تطوير المعرفة حول الموضوع، مما ساعد على فهم العلاقة بين المتغيرات المحددة أو سلوك ظاهرة اجتماعية. و تطوير منهجية البحث الصحيحة. تحقيقا لهذه الغاية، حيث تمت الإشارة إلى أن النموذج الفلسفي البحثي يصور الأساس النظري المناسب للفحص التجريبي للموضوع الذي يشكل مشكلة البحث التي تم إجراء البحث في جوهرها، مما يساعد تحديد النموذج الفلسفي البحثي الصحيح على اختيار الأساليب المناسبة لنهج البحث واستراتيجيته، وتقنية أخذ العينات، وطريقة وإجراءات جمع البيانات، وأداة جمع البيانات، وتحليل البيانات.

هناك نماذج فلسفية مختلفة اعتمدها المؤلفون للكتب و المراجع لدعم دراساتهم بحيث تكون الدراسات موجهة نظريا و تولد أيضا نتائج تجريبية حول موضوع البحث. و حيث أن عنوان رسالة البحث " أهم العوامل المؤثرة في احترافية مكاتب ادارة المشاريع في مدينة الرياض بالملكة العربية السعودية بمدينة الرياض- دراسة استطلاعية"، فقد سعت تلك الدراسة إلى تقييم و معرفة النهج المتبع في مكاتب إدارة المشاريع (PMO) الذي سيكون فعالا لنجاح المشاريع و تحقيق الأهداف المرجوة منها و قد تم تطوير عملية البحث لتحديد الفجوات الحالية في مكاتب إدارة المشاريع (PMO). لضمان أن تستند نتائج البحث إلى معلومات و بيانات تجريبية فعلية.

بالإضافة إلى ذلك، فقد تم تصميم نموذجاً للاستبيان مستخدماً أهم الأسئلة لضمان خلو نتائج البحث من الذاتية و الترشيح و التحيز في الإبلاغ عن نتائج البحث. في جوهرها، فإن اعتمادها في البحث الحالي يعطي تصورا بأنه يتم التوصل إلى إجابات موضوعية وصحيحة و موثوقة فيما يتعلق بأسئلة البحث و أن البحث يجري دراسة حيادية تماماً خالية من التلاعب بالنتائج في مجال البحث.

علاوة على ذلك، فقد رأى الباحثين في هذا البحث أن استخدام النموذج الفلسفي البراغماتي المشار إليه في العديد من الأبحاث و المراجع السابقة سيساعد على تبني الإجراءات الصحيحة من الخطوات المنهجية مثل منهج البحث، و استراتيجية البحث، و تحديد حجم العينة، و طريقة أخذ العينات، أداة البحث و طريقة تحليل البيانات. تحقيقا لهذه الغاية، يمكننا أن نذكر بشكل قاطع أن اعتماد النموذج الفلسفي البراغماتي

كان متوافقاً مع البحث الذي طرحه (سوندرز ، لويس وثورنهيل ، 2016 ، ص 124). أيضاً، اعتمد الباحث على رأي سوندرز و لويس و ثورنهيل (2016 ، ص 144) بأن حقيقة أن البراغماتية تسمح باستخدام طرق مختلطة من حيث المقابلات المنظمة وجهها لوجه (المقابلات الشخصية) ، و نتائج الاستبيان و البيانات التي تمت تحليلها بالفعل.

5.3 تصميم البحث:

إن تصميم البحث للدراسة يعكس الأساليب التي يقوم عليها جمع البيانات لغرض الدراسة. تصميم البحث هو خطة عامة لكيفية قيام الباحث بالإجابة على سؤال البحث Saunders, Lewis and Thornhill (2012, p. 159). تم دعم هذه الفكرة من قبل Bryman and Bell (2011 ، ص 48) الذين أعربوا عن أن تصميم البحث يوفر إطاراً لجمع المعلومات وتحليلها. في جوهرها، يصور منهج البحث و استراتيجيات البحث التي تم اعتمادها في هذا البحث للإجابة التجريبية على أسئلة البحث وتحقيق الغرض الذي من أجله تم تصور الدراسة، و في هذا الصدد، تم شرح جانبين أساسيين لتصميم البحث المعتمد للبحث الحالي أدناه.

6.3 منهج البحث:

يعد المنهج البحثي للبحث وفقاً للمراجع و الدراسات السابقة هو مرادفاً لتصميم البحث للدراسة و يصور المصادر من خلال المكان الذي تم جمع فيه البيانات أو المعلومات لغرض البحث، يوضح المنهج البحثي للدراسة الاختيار المنهجي الذي اعتماده فيما يتعلق بمصادر جمع البيانات أو المعلومات التي تم الاستفادة منها لأغراض جمع البيانات للإجابة على أسئلة البحث في الدراسة.

و نظراً لموارد البحث المتاحة تحت تصرف الباحثين في هذه الدراسة وحقيقة أن البحث قد وضع على النموذج الفلسفي البراغماتي، فقد قرر الباحثين اعتماد منهج البحث ليكون مزيجاً من الوصفي والكمي لجمع البيانات الصحيحة

والموثوقة (البيانات الخام والبيانات الرقمية) والمعلومات (البيانات غير الرقمية والمعالجة بالفعل)، وكان نهج جمع البيانات أثناء البحث من مصادر أولية وثانوية.

عليه فقد قرر الباحثين في تلك الدراسة بأن منهج البحث الموضح أعلاه يتناسب تماما مع النموذج الفلسفي البراغماتي لأن كلا خيارَي البحث يقدمان للباحث منظورا موضوعيا ونتائج تجريبية يتم على أساسها تطوير الاستنتاج والتوصيات فيما يتعلق بأسئلة البحث. علاوة على ذلك، فقد أكدت العديد من المراجع أن استخدام كل من نهج البحث الوصفي والكمي يمنح الباحث بيانات ومعلومات كافية يمكن وضعها معاً واستخدامها أيضا لصحة بعضها البعض وبالتالي تؤدي إلى صياغة استنتاج وتوصيات سليمة وموثوقة بشأن أسئلة البحث وأهداف البحث بأكمله.

تم استخدام منهج الطريقة المختلطة للإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- ما هي العمليات والسياسات والإجراءات من حيث أفضل الممارسات الموجودة في مكاتب إدارة المشاريع (PMO) المستخدمة في إدارة المشاريع لضمان نجاحها بالمملكة وخاصة بمدينة الرياض؟
- 2- ما هي المشاكل والمعوقات الحالية وكذلك تقنيات إدارة المشاريع المستخدمة في مكاتب إدارة المشاريع (PMO) بالشركات والهيئات؟

7.3 استراتيجية البحث:

تعكس استراتيجية البحث ضمن نطاق تصميم البحث كيفية شروع الباحثين في عملية جمع البيانات بناء على نهج البحث الذي تم اختياره للدراسة الميدانية. مع اعتماد نهج البحث المختلط (الوصفي، الكمي)؛ فقد اعتمد الباحثين مزيجا من مقابلة أصحاب الخبرات في هذا المجال وتنفيذ الاستبيان كاستراتيجية بحثية تم من خلالها استخلاص بيانات تجريبية و موثوقة من المشاركين في الإجابة على الأسئلة الموضحة في الاستبيان المستهدف.

و في ضوء ما تقدم، فقد أجريت مقابلات شخصية مع أصحاب الخبرات في مكاتب إدارة المشاريع في عدد من الجهات و الهيئات والمكاتب الاستشارية و مديري المشاريع في نفس منطقة دراسة الحالة (مدينة الرياض) و من ثم، تم جمع البيانات من ممارسي المهنة الذين ينظر إليهم أيضا على أنهم يفهمون ممارسات إدارة المشاريع ونهجها وعملياتها،

كما رأى الباحثين أنه من الضروري الاستفادة من المعلومات الثانوية في المجال مثل المقالات الصحفية و مقتطفات الصحف و غيرها من المنشورات ذات الصلة و العروض الأكاديمية المتعلقة بموضوع البحث الحالي. فقد تم اتخاذ هذه الخطوة من أجل التأكد من أن الباحثين لديهم بيانات كافية صحيحة و موثوقة و معلومات تمت معالجتها بالفعل، و التي يمكن تحليلها لتقديم استنتاجات موضوعية و توصية بشأن أسئلة البحث في الاستبيان.

8.3 مجالات وحدود الدراسة:

الحدود	الوصف
المجال المكاني	المملكة العربية السعودية – بمدينة الرياض بمكاتب إدارة المشاريع بالشركات و الهيئات و المؤسسات.
المجال البشري	العاملون في مكتب إدارة المشاريع PMO في المشاريع بمدينة الرياض
المجال الزمني	شهر نوفمبر 2022

جدول 01

9.3 أدوات وإجراءات جمع البيانات:

يقدم هذا الفرع من الفصل المتعلق بالمنهجية شرحاً للطبيعة و الهيكل و الإجراءات المستخدمة في جمع البيانات وذلك بالنظر إلى استراتيجية جمع البيانات التي تم توضيحها في الفقرة السابقة، و كما هو موضح أدناه شرح لطبيعة و هيكل و إجراءات الدراسة الاستقصائية للاستبيان و مقابلة أصحاب الخبرة في هذا المجال.

10.3 الاستبيان:

يوضح (Lewis and Thornhill 2012، p. 416) أن استخدام الاستبيان يتضمن جميع طرق جمع المعلومات التي يسأل فيها الفرد مجموعة مماثلة من الأسئلة بترتيب محدد مسبقاً. حيث أن الاستبيان يعد أحد أكثر أدوات البحث

استخداما لجمع البيانات أثناء عملية البحث نظرا لمرونته و قدرته على جمع البيانات من عدد كبير من المشاركين في فترة زمنية قصيرة و ضمان السرية فيما يتعلق بهويتهم الشخصية.

اتفق الباحثين مع رأي Bryman and Bell (2011): و ذلك أن أحد أسباب اعتماد الاستبيان كأداة بحثية لجمع البيانات أثناء المسح الميداني للبحث الحالي. فقد تم استخدام الاستبيان أيضا من قبل الباحثين بناء على قدرتهم المتصورة على استنباط بيانات تجريبية و صحيحة وموثوقة و موضوعية من المشاركين المستهدفين في الاستطلاع، و التي تُمثل الاهتمام بجوهر النموذج الفلسفي العملي الذي استند إليه البحث الحالي.

فيما يتعلق بتصميم الاستبيان، فقد تمت كتابة الاستبيان باللغة العربية – و ذلك لسهولة التواصل مع أصحاب الخبرات و مديري المشاريع في المملكة. علاوة على ذلك، فقد تمت صياغة الأسئلة بطريقة بسيطة و واضحة دون أي غموض، و بالتالي، كان من السهل على كل مشارك في الاستطلاع فهم ما يعنيه كل سؤال، كما أثار السؤال الإجابات الموضوعية الصحيحة والمتصورة للمشاركين. و بالمثل، صيغت الأسئلة الواردة في الاستبيان في شكل مغلق. تحقيقا لهذه الغاية، فقد قيدت الأسئلة المغلقة المشاركين في الاستطلاع بخيارات الإجابة المحددة مسبقا للباحثين، و التي اتبعت نهج مقياس ليكرت ((Likert scale) المكون من 5 نقاط. (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، عالية، عالية جداً) لتصحيح أداة الدراسة حيث تعطي الاستجابة منخفضة جداً (1)، منخفضة (2)، متوسطة (3)، عالية (4)، عالية جداً (5)، حيث يتم اعطاء تلك النتائج حسب التصنيف أدناه الخاص بإجابات المشاركين في الإستبيان حيث أن "غير موافق بشدة" تعتبر منخفضة جداً، و "موافق بشدة" عالية جداً كالتالي :



و من حيث المحتوى، تم تنظيم الاستبيان على طول خط أسئلة البحث في الدراسة بحيث تم تثبيت كل سؤال من أسئلة البحث على كل قسم من الاستبيان. تحقيقا لهذه الغاية، فقد تم تنظيم الأسئلة في الاستبيان في خمسة (5) محاور مختلفة على النحو التالي:



شكل 3

1.10.3 صدق الأداة وثباتها:

ذكر (Saunders, Lewis and Thornhill (2012, p. 419 أن موثوقية وصحة الأسئلة الواردة في الاستبيان كانت عوامل مهمة ضمنت طرح المجموعة الصحيحة من الأسئلة على المشاركين المستهدفين في الاستطلاع وأن المشاركين المستهدفين بدورهم يقدمون إجابات موضوعية وغير متحيزة على الأسئلة. علاوة على ذلك، ينص (Neuman (2014, p. 212 على أن الموثوقية والصلاحية هي مفاهيم تساعد على خلق صدق النتائج أو مصداقيتها. وعلى هذه الخلفية فقد تم الآتي:-

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المُحكّمين وذلك لفحص الموثوقية والصلاحية على مسودة الاستبيان قبل تطويره إلى الاستبيان النهائي الذي تم إجراؤه أثناء عمليات المُشاركة للإجابة على الأسئلة الموضوعية وقد اتفق (90٪) من السادة المحكّمين على مناسبة الصياغة اللغوية للعبّارات وكذلك مناسبتها لموضوع البحث، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكله النهائي بعد التأكّد من صدقها الظاهري مكونة من (13) سؤال، موزعين على أربعة محاور كما هو موضح أعلاه تفصيلاً وقد أبدوا ملاحظاتهم على بعض النقاط و الأسئلة وقد تم أخذها في عين الاعتبار حيث تم تقليص عدد الأسئلة و اختصارها و تم تقسيم الاستبيان إلى محاور أساسية مختلفة من أجل الحصول على معلومات و بيانات كافية قدر الإمكان لتساعد في تلك الدراسة والتوصل إلى نتائج و توصيات تُساعد على حل مُشكلة البحث كما هو موضح في الفقرة أعلاه.

إضافة إلى ذلك و لتحديد موثوقية مسودة الاستبيان، فقد أجرى الباحثين أيضاً دراسة تجريبية على مسودة الاستبيان على عشرة (10) من أصحاب الخبرات ومديري مشاريع (لم يكونوا جزءاً من المشاركين الفعليين في المسح النهائي للاستبيان) الذين تم التأكّد من أن لديهم معرفة وفهم متقدم وعملي حول موضوع الدراسة (البحث). وتحقيقاً لهذه الغاية، انتقد محترفو إدارة المشاريع المختلفة مدى كفاية وأهمية الأسئلة في مسودة الاستبيان مقابل أسئلة البحث وموضوع البحث واقترحوا الأسئلة التي يجب إزالتها أو إضافتها أو إعادة صياغتها. أدى ذلك إلى قيام الباحثين بتطوير الاستبيان النهائي مع مراعاة رأي المهنيين.

2.10.3 الموافقة على الاستبيان والوصول إلى المشاركين:

و مما هو موضح بالفقرات أعلاه فقد اتفق الباحثين في هذا البحث على نشر ومُشاركة الاستبيان في صيغته النهائية بعد إجراء التعديلات اللازمة للوصول إلى المشاركين المستهدفين في الاستطلاع من خلال المنصات المختلفة، فقد تم استخدام منصات عبر الإنترنت لمُشاركة الاستبيان للمشاركين المستهدفين باستخدام منصة عبر الإنترنت و طرق وجها لوجه. على سبيل المثال، فقد تمكن الباحثين من مقابلة بعض مديري المشاريع و تم مشاركة الغرض من البحث معهم. و قد ترك المشاركون المستهدفون المهتمون تفاصيل الاتصال الخاصة بهم و تم إرسال نسخ من الاستبيان إلى جهات الاتصال الخاصة بهم.

3.10.3 حجم العينة وتقنية أخذ العينات:

وفقا (Saunders, Lewis and Thornhill (2012, p. 258، فإن أخذ العينات ضروري عندما يتعذر جمع المعلومات من جميع المستهدفين بمنطقة الدراسة الاستطلاعية.

حيث تصف حجم عينة الدراسة وفقا ل Bryman and Bell (2011) أن نسبة المستهدفين الذين تم اختيارهم لفحصهم فيما يتعلق بظاهرة اجتماعية ونتائج الفحص المستخدمة لتعكس الرأي المتصور لجميع المهتمين بالمجال، فقد تم تحديد حجم عينة الدراسة و تم أخذ عينات من 100 على الأقل من مديري المشاريع و أصحاب الخبرات في نفس المجال خلال المسح الميداني للاستبيان. يعتمد رقم العينة المختار على رأي White (2009، ص 22) بأن مثل هذه الردود من عدد المشاركين المستهدفين تقدم رأيا صحيحا وموثوقا به لأسئلة البحث ويمكن تشكيل الاستنتاج والتوصية الخاصة بموضوع الدراسة.

4.10.3 تحليل البيانات:

تم استخدام الطريقة الإحصائية الوصفية لتحليل رأي المشاركين من الاستبيان. وشملت الأدوات التحليلية الوصفية المحددة المستخدمة الرسوم البيانية والجداول التكرارية. تم تفسير البيانات من المقابلة، و تم استخلاص الاستنتاج من النتائج باستخدام كل من الاستدلال الاستقرائي والاستنتاجي.

1.4 الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

نتائج الدراسات الميدانية

2.4 التحليل الاحصائي:

أوجدنا معامل ألفا كرونباخ (The Cronbach's alpha coefficient) لقياس مدى درجة ثبات ومصدقية

البيانات وكانت قيمة تساوي 0.76 مما يدل على ارتفاع نسبة الثبات في نقاط التقييم وهذا ينعكس بشكل ايجابي على

نتائج هذا البحث

النتيجة	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	المحور الاول: التنظيم الإداري وكفاءة إدارة المشاريع
موافق بشدة	4.54	0	3	1	46	74	التكرار	يعمل التنظيم الإداري على
		0	.42	0.8	37.1	59.7	النسبة	رفع كفاءة مكاتب إدارة المشاريع في الشركات والمؤسسات.
موافق بشدة	4.36	0	2	10	53	59	التكرار	توفير عمليات موحدة
		0	1.6	8.1	42.7	47.6	النسبة	لضمان التوافق في تنفيذ المشاريع.
موافق بشدة	4.60	1	1	1	41	80	التكرار	من الضروري تهيئة مناخ إداري يساعد على الحلول الإبداعية للمشكلات.
		0.8	0.8	0.8	33.1	64.5	النسبة	
موافق بشدة	4.5	1	6	12	140	213	تكرار	نتيجة المحور الاول
		0.2	1.6	3.2	37.63	57.26	النسبة	

جدول 1

المحور الثاني: المعوقات ومكاتب ادارة المشاريع	المقياس	مواف ق بشدة	مواف ق	محايد	غير موا فق	غير موافق بشدة	المتوسط	النتيجة
تغيير الخطط والرؤى باستمرار تعوق عمل مكتب ادارة المشاريع وبالتالي تنفيذ المشاريع.	التكرار	61	38	18	5	2	4.22	موافق
	النسبة	49.2	30.6	14.5	4.0	1.6		
من أبرز التحديات التي تواجه تنفيذ المشاريع هي عدم وجود الرقابة الدائمة من مكاتب أدراه المشاريع.	التكرار	53	49	15	7	0	4.19	موافق
	النسبة	42.7	39.5	12.1	5.6	0		
تطوير واستدامة منهجية ادارة المشاريع بناء على أفضل الممارسات يسهم في نجاح المشاريع	التكرار	71	48	5	0	0	4.53	موافق بشدة
	النسبة	57.3	38.7	4.0	0	0		
وجود كوادر فنية ذات خبرات قوية للإشراف على إدارة المشاريع يؤثر على النتائج المطلوبة ايجابا..	التكرار	83	36	4	0	1	4.61	موافق بشدة
	النسبة	66.9	29.0	3.2	0	0.8		
نتيجة المحور الثاني	تكرار	268	171	42	12	3	4.38	موافق بشدة
	النسبة	54.02	34.45	8.45	2.4	0.6		

جدول 2

متوسط التنظيم الإداري وكفاءة إدارة المشاريع يساوي 4.5 وحسب مقياس ليكرت الخماسي هذا يدل على أن اتجاه الراي بشكل عام يتجه نحو الرضى التام (موافق بشدة) لتنظيم الإداري وكفاءة إدارة المشاريع. حيث اتفق على موافق بشدة من ناحية يعمل التنظيم الإداري على رفع كفاءة مكاتب إدارة المشاريع في الشركات و المؤسسات، توفير عمليات

موحدة لضمان التوافق في تنفيذ المشاريع، من الضروري تهيئة مناخ إداري يساعد على الحلول الإبداعية للمشكلات.

والرضى العام على تنظيم الإداري وكفاءة إدارة المشاريع كما هو موضح أعلاه

متوسط المعوقات ومكاتب إدارة المشاريع يساوي 4.38 وحسب مقياس ليكرت الخماسي هذا يدل على أن

اتجاه الراي بشكل عام يتجه نحو الرضى التام (موافق بشدة) لمعوقات ومكاتب إدارة المشاريع. حيث اتفق على موافق

بشدة من ناحية تطوير واستدامة منهجية ادارة المشاريع بناء على أفضل الممارسات يسهم في نجاح المشاريع، وجود

كوادر فنية ذات خبرات قوية للإشراف على إدارة المشاريع يؤثر على النتائج المطلوبة ايجابا، وموافق من ناحية تغيير

الخطط والرؤى باستمرار تعوق عمل مكتب ادارة المشاريع وبالتالي تنفيذ المشاريع ومن أبرز التحديات التي تواجه تنفيذ

المشاريع هي عدم وجود الرقابة الدائمة من مكاتب أدراه المشاريع والرضى العام على متوسط المعوقات ومكاتب إدارة

المشاريع

متوسط الموارد ومخرجات المشروع يساوي 4.13 وحسب مقياس ليكرت الخماسي هذا يدل على أن اتجاه

المحور الثالث : الموارد ومخرجات المشروع	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	النتيجة
يوجد تضارب وتداخل بين المصالح والجهات الخدمية من مسؤوليات و أوامر العمل..	التكرار	48	43	27	6	0	4.07	موافق
	النسبة	38.7	34.7	21.8	4.8	0		
توفير قدر كافي من التمكين وتفويض السلطات لفريق العمل المسؤول عن ادارة المشروع.	التكرار	58	52	9	5	0	4.31	موافق
	النسبة	46.8	41.9	7.3	4.0	0		
توجد علاقة طردية بين كفاءة مكاتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع	التكرار	71	43	8	2	0	4.48	موافق
	النسبة	57.3	34.7	6.5	1.6	0		
تقع على عاتق المالك مسؤولية اهدار الجهد الوقت والمال	التكرار	40	33	25	21	5	3.66	محايد
	النسبة	32.3	26.6	20.2	16.9	4.0		
نتيجة المحور الثالث	تكرار	217	171	69	34	5	4.13	موافق
	النسبة	43.7	34.4	13.9	6.82	1		

جدول 3

الراي بشكل عام يتجه نحو الرضى (موافق) لمتوسط الموارد ومخرجات المشروع . حيث اتفق على موافق من ناحية يوجد تضارب وتداخل بين المصالح والجهات الخدمية من مسؤوليات و أوامر العمل، توفير قدر كافي من التمكين وتفويض السلطات لفريق العمل المسؤول عن ادارة المشروع ، توجد علاقة طردية بين كفاءة مكاتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع و تقع على عاتق المالك مسؤولية اهدار الجهد الوقت والمال والرضى العام على متوسط الموارد ومخرجات المشروع.

متوسط الخطط الاستراتيجية والأدوات المساعدة المستخدمة يساوي 4.43 وحسب مقياس ليكرت

الخماسي هذا يدل على أن اتجاه الراي بشكل عام يتجه نحو الرضى التام (موافق بشدة) الخطط الاستراتيجية

المحور الرابع: الخطط الاستراتيجية والأدوات المساعدة المستخدمة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	النتيجة
استخدم أحد الخطط التالية: خطة نطاق المشروع، خطة تكاليف المشروع أو خطه جودة المشروع في بداية مراحل تأسيس المشروع	التكرار	68	46	9	1	0	4.46	موافق بشدة
	النسبة	54.8	37.1	7.3	0.8	0		
لإدارة نطاق المشروع أعتمد على استخدام أحد الأدوات التالية: تحليل متطلبات المشروع، طريقة نطاق العمل، التحكم بنطاق المشروع	التكرار	60	54	10	0	0	4.40	موافق بشدة
	النسبة	48.4	43.5	8.1	0	0		
نتيجة المحور الرابع	تكرار	128	100	19	1	0	.434	موافق بشدة
	النسبة	51.6	40.3	7.7	0.4	0		

جدول 4

والأدوات المساعدة المستخدمة. حيث اتفق على موافق بشدة من ناحية استخدام أحد الخطط التالية: خطة نطاق المشروع، خطة تكاليف المشروع أو خطه جودة المشروع في بداية مراحل تأسيس المشروع وإدارة نطاق المشروع أعتمد على استخدام أحد الأدوات التالية: تحليل متطلبات المشروع، طريقة نطاق العمل، التحكم بنطاق المشروع والرضى العام على الخطط الاستراتيجية والأدوات المساعدة المستخدمة.

الفصل الخامس: تحليل النتائج والتصور المقترح

1.5 تحليل النتائج والتصور المقترح

نتائج الدراسة وتفسيرها:

هذا الفصل يتضمن العرض التحليلي للبيانات، كما يتضمن اختبار فرضيات الدراسة و ذلك من خلال الإجابات الواردة من الاستبيان المطروح على أكثر من مئة مشارك و تحليل بياناتهم الشخصية التي اشتملت على (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي و مكان تواجد المشارك في الاستبيان). كما أستخدم لتحليل و عرض البيانات برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) للحصول علي نتائج الدراسة.

أولاً: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة

المشاركين في الاستبيان حسب الجنس

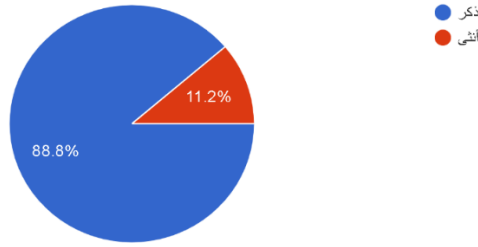
النسبة المئوية %	العدد	الجنس
88.8%	95	ذكر
11.2%	5	انثى
100.00%	100	المجموع

جدول 6

كما يبين الجدول ان عدد الذكور 95 فاق عدد الإناث 12 بقرابة ثمان اضعاف المشاركين في الاستبانة وبالتالي ارتفاع

نسبة المشاركين في الاستبانة الي 88.8% من الذكور و 11.2% من الإناث.

الجنس
107 responses



رسم بياني 4

ويعود هذا الفارق الكبير الى عادات وتقاليد المجتمع العربي بصفة عامه والمجتمع السعودي بصفة خاصه. كما أن اغلب القوى العاملة في ادارته المشاريع والمشاريع الانشائية في المملكة العربية السعودية تكون من الرجال.

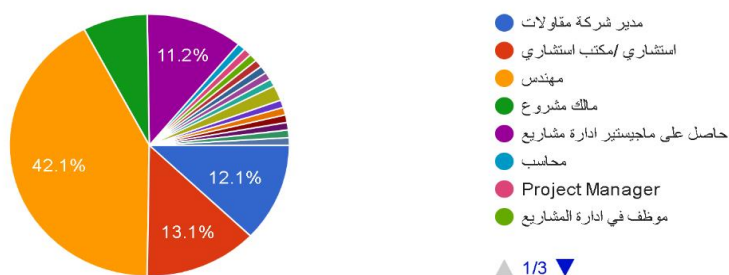
حسب الأعمال الوظيفية

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
42.1 %	45	مهندس
13.1 %	14	استشاري / مكتب استشاري
12.1 %	13	مدير شركة مقاولات
11.2 %	12	حاصل على ماجستير ادارة مشاريع
1.9 %	2	مدير مشروع
19.1 %	21	أخرى
100 %	100	المجموع

جدول 7 المشاركين في الاستبانة حسب المسمى الوظيفي

يتضح من جدول 7 ان اغلب المشاركين في الاستبانة انهم مهندسين بما يقارب الضعف من المشاركين وعددهم 107 ونسبتهم لجميع المشاركين 42.1 % . في المركز الثاني من المشاركين في الاستبانة كان المسمى الوظيفي استشاري في مكتب استشاري، حيث ان عدد ال استشاريين المشاركين وصل الي 14 استشاري بما نسبته 13.1% . واتي مدراء شركات المقاولات والحاصلين على ماجستير في إدارة المشاريع في الترتيب الثالث والرابع بنسبة 12.1% و 11.2% الي عدد المشاركين على التوالي. كما جاءت "اخرى" وهي تحتوي على مسميات مثل (إدارة مخاطر، مدير نظام، اخصائي مشتريات، موظف، اداري، مدير منطقة تشغيل، محاسب) وعددهم 21 مشارك بنسب متفاوتة تتراوح من 2% الي 1% وبمجموع 19.1%.

الرجاء اختيار المسمى الوظيفي المناسب
107 responses



رسم بياني 5

وحيث ان نسبة المهندسين أكبر نسبة من المشاركين بسبب انهم في الموقع أكثر من مدراء المشاريع واستشاريين مكاتب الاستشارة وملاك شركات المقاولات. وحيث ان مدراء المشاريع واستشاريين مكاتب الاستشارة وملاك شركات المقاولات قد يكونوا مهندسين، فيما المهندس قد لا يكون كذلك.

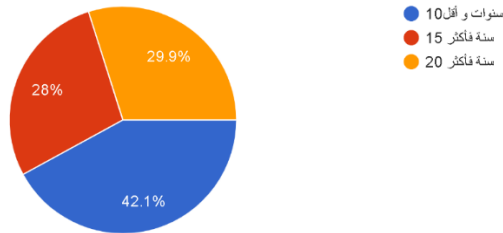
المشاركين في الاستبيان حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
10 سنة	45	42.1%
15 سنة	30	28%
20 سنة	32	29.9%
المجموع	100	100.0%

جدول 8 المشاركون في الاستبانة حسب عدد سنوات الخبرة

يتضح من الجدول ان عدد المشاركين في الاستبانة ممن عدد سنوات خبرتهم 10 سنوات 45 مشاركا ونسبتهم 42.1%. حيث ان عدد المشاركين التي عدد سنوات خبرتهم 15 سنة بلغ 30 مشتركا ونسبة 28%. كما ان نسبة المشاركين التي تجاوزت عدد سنوات خبرتهم 20 سنة كانت 29.9% وعددهم 32 مشاركا.

سنوات الخبرة
107 responses



رسم بياني 6

نلاحظ ان أكثر المشاركين في الاستبانة كانت عدد سنوات خبرتهم اقل من 10 سنوات وهذا يدل على ان أكثر المهندسين أعمارهم اقل من 35 سنة.

المشاركين في الاستبانة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	3	2.8%
بكالوريوس	64	59.8%
ماجستير فأكثر	40	37.4%
المجموع	100	100.00%

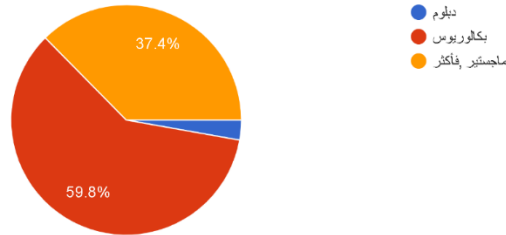
جدول 9 المشاركون في الاستبانة حسب عدد سنوات الخبرة

يتضح من الجدول السابق ان 64 مشاركا في الاستبانة هم ممن يحملون درجة البكالوريوس في تخصصهم

وجاء ذلك بنسبة 59.8%. كما جاء يليهم ممن يحملون درجة الماجستير في تخصصاتهم وعددهم 40 مشاركا في

الاستبانة وبنسبة تجاوزت 37%.

الرجاء اختيار المؤهل العلمي المناسب
107 responses



رسم بياني 7

المشاركين في الاستبانة حسب الموقع الجغرافي

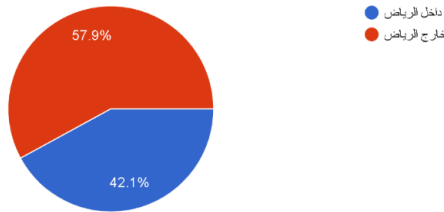
حيث ان البحث يركز على أهم العوامل المؤثرة في احترافية مكاتب ادارة المشاريع في مدينة الرياض، تم وضع خيارين في الاستبانة المرسله وهما في ان المشارك خارج الرياض والخيار الاخر ان المشارك داخله بما أن البحث مختص في مدينة الرياض.

النسبة المئوية	العدد	الموقع الجغرافي
57.9%	62	داخل الرياض
42.1%	45	خارج الرياض
100.00%	107	المجموع

جدول 10المشاركين في الاستبانة حسب الموقع الجغرافي

حيث يتضح من الجدول أعلاه ان المشاركين في الاستبانة من مدينة الرياض بلغو 62 مشاركا ونسبة 57.9%. كما ان عدد المشاركين اللذين ممن هم ليسوا من الرياض بلغ 45 مشاركا ونسبة 42.1%

الرجاء تحديد الموقع
107 responses



رسم بياني

ثانيا: تحليل الأسئلة المطروحة التنظيم الإداري وكفاءة ادارة المشاريع

السؤال الأول الذي تم طرحه على المشاركين في الاستبيان:

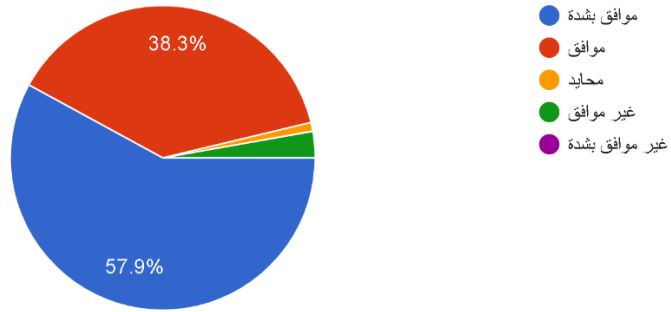
هل يعمل التنظيم الإداري على رفع كفاءة مكاتب إدارة المشاريع في الشركات والمؤسسات؟

هل يعمل التنظيم الإداري على رفع كفاءة مكاتب إدارة المشاريع في الشركات والمؤسسات؟	العدد	النسبة المئوية
موافق بشده	62	57.9%
موافق	41	38.3%
محايد	1	0.9%
غير موافق	3	2.8%
غير موافق بشده	0	0%
المجموع	100	100.00%

جدول 11

و يبين الجدول 11 ان المشاركين في الاستبانة هم موافقون بشدة على ان التنظيم الإداري يعمل على رفع كفاءة مكاتب إدارة المشاريع في الشركات والمؤسسات وعددهم 62 وبسبة بلغت 57.9% من المشاركين. كما تلي الخيار موافق الترتيب بنسبة 38.3% وعدد المشاركين اللذين اختاروا الخيار موافق 41 مشاركا. نلاحظ ان أكثر من 90% من المشاركين في الاستبانة موافقون بشدة او موافقون على ان التنظيم الإداري فعلا يعمل بشكل كبير على رفع كفاءة مكاتب إدارة المشاريع في الشركات والمؤسسات. واتى الخياران محايد وغير موافق بفارق نسبة كبير وحصلوا على 0.9% و 2.8% على التوالي، حيث كان عددهم محايدا 1 و 3 غير موافقين. وفي الخيار غير موافق، لما يتم المشاركة فيه.

يعمل التنظيم الإداري على رفع كفاءة مكاتب إدارة المشاريع في الشركات والمؤسسات - 1
107 responses



رسم بياني 9

تدل الإجابات على السؤال المرسل للمشاركين انهم فعلا يؤمنون ان التنظيم الإداري يعمل على رفع كفاءة مكاتب إدارة المشاريع في الشركات والمؤسسات.

السؤال الثاني الذي تم طرحه على المشاركين في الاستبيان:

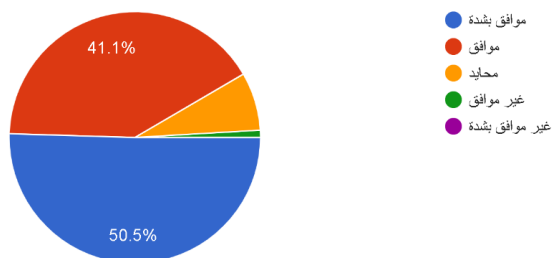
هل من الضروري توفير عمليات موحدة لضمان التوافق في تنفيذ المشاريع؟

هل من الضروري توفير عمليات موحدة لضمان التوافق في تنفيذ المشاريع؟	العدد	النسبة المئوية
موافق بشده	54	50.5%
موافق	44	41.1%
محايد	8	7.5%
غير موافق	1	0.9%
غير موافق بشده	0	0%
المجموع	100	100.00%

جدول 12

يتضح من الجدول السابق ان المشاركين في الاستبانة هم موافقون بشدة على انه من الضروري توفير عمليات موحدة لضمان التوافق في تنفيذ المشاريع وعددهم 62 وبسبة بلغت 50.5% من مجموع المشاركين. كما تلي الخيار موافق الترتيب بنسبة 41.1% وعدد المشاركين اللذين اختاروا الخيار موافق 44 مشاركا. نلاحظ ان أكثر من 90% من المشاركين في الاستبانة موافقون بشدة او موافقون على انه من الضروري توفير عمليات موحدة لضمان التوافق في تنفيذ المشاريع. واتى الخياران محايد وغير موافق بفارق نسبة كبير وحصلوا على 7.5% و 0.9% على التوالي، حيث كان عددهم محايدا 8 و 1 غير موافقين. وفي الخيار غير موافق، لما يتم المشاركة فيه.

توفير عمليات موحدة لضمان التوافق في تنفيذ المشاريع -2
107 responses



رسم بياني 10

دلت الإجابات على السؤال المرسل للمشاركين انهم فعلا يؤمنون ان من الضروري توفير عمليات موحدة لضمان التوافق في تنفيذ المشاريع.

السؤال الثالث الذي تم طرحه على المشاركين في الاستبيان:

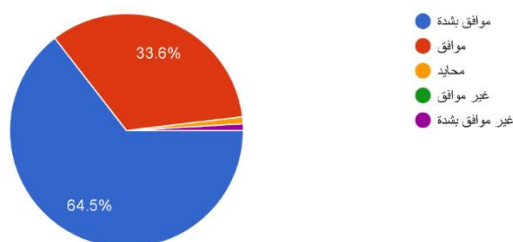
هل من الضروري تهيئة مناخ إداري يساعد على الحلول الإبداعية للمشكلات؟

هل من الضروري تهيئة مناخ إداري يساعد على الحلول الإبداعية للمشكلات؟	العدد	النسبة المئوية
موافق بشده	69	64.5%
موافق	36	33.6%
محايد	1	0.9%
غير موافق	0	0%
غير موافق بشده	1	0.9%
المجموع	100	100.0%

جدول 13

يتضح من جدول 13 ان المشاركين في الاستبانة هم موافقون بشدة على انه من الضروري تهيئة مناخ إداري يساعد على الحلول الإبداعية للمشكلات وكدهم 69 وبسبة بلغت 64.5% من المشاركين. كما تلي الخيار موافق الترتيب بنسبة 33.6% وعدد المشاركين اللذين اختاروا الخيار موافق 36 مشاركا. نلاحظ ان أكثر من 90% من المشاركين في الاستبانة موافقون بشدة او موافقون على ان تهيئة مناخ إداري سوف يساعد على الحلول الإبداعية للمشكلات. واتى الخياران محايد وغير موافق بشدة بفارق نسبة كبير وحصلوا على 0.9% و 0.9% على التوالي، حيث كان عددهم محايدا 1 و 1 غير موافقين. وفي الخيار غير موافق، لما يتم المشاركة فيه.

من الضروري تهيئة مناخ إداري يساعد على الحلول الإبداعية للمشكلات -3
107 responses



رسم بياني 11

دلت الإجابات على السؤال المرسل للمشاركين انهم فعلا يؤمنون ان من الضروري تهيئة مناخ إداري سوف يساعد على الحلول الإبداعية للمشكلات.

السؤال الرابع الذي تم طرحه على المشاركين في الاستبيان:

هل تغيير الخطط والرؤى باستمرار تعوق عمل مكتب ادارة المشاريع وبالتالي تنفيذ المشاريع؟

هل تغيير الخطط والرؤى باستمرار تعوق عمل مكتب ادارة المشاريع وبالتالي تنفيذ المشاريع؟	العدد	النسبة المئوية
موافق بشده	58	54.2%
موافق	29	27.1%
محايد	14	13.1%
غير موافق	4	3.7%
غير موافق بشده	2	1.9%
المجموع	100	100.00%

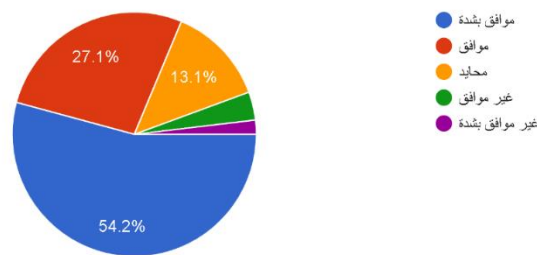
جدول 14

يوضح جدول 14 ان المشاركين في الاستبانة هم موافقون بشدة على ان تغيير الخطط والرؤى باستمرار تعوق عمل مكتب إدارة المشاريع وبالتالي تنفيذ المشاريع وعددهم 58 وبسبة بلغت 54.2% من المشاركين. كما تلي الخيار موافق الترتيب بنسبة 27.1% وعدد المشاركين اللذين اختاروا الخيار موافق 29 مشاركا. نلاحظ ان أكثر من 80% من المشاركين في الاستبانة موافقون بشدة او موافقون علي ان تغيير الخطط والرؤى باستمرار سوف تعوق عمل مكتب إدارة المشاريع وبالتالي تنفيذ المشاريع. واتى الخيار محايد حيث انهم لا يعلمون إذا كان تغيير الخطط والرؤى باستمرار سوف يعوق عمل مكتب إدارة المشاريع وبالتالي يؤثر على تنفيذ المشروع وكان عددهم 14 مشارك بنسبة

13.1%. و جاء بالتالي غير موافق وحصل وعلى 3.7% حيث كان عددهم 4 مشاركين. محايدا 1 و 1 غير موافقين. وفي

الخيار غير موافق بشدة، مشاركان اثنان وبنسبة 1.9%

تغيير الخطط والرؤى باستمرار تعوق عمل مكتب ادارة المشاريع و بالتالي تنفيذ المشاريع -4
107 responses



رسم بياني 12

دلت الإجابات على السؤال المرسل للمشاركين ان أكثر من 80% فعلا يؤمنون ان تغيير الخطط والرؤى

باستمرار سوف تعوق عمل مكتب إدارة المشاريع وبالتالي سوف تنفيذ المشاريع.

حيث تبين من الجدول أعلاه ان التخطيط بشكل غير جيد وتغيير الخطط والرؤى بشكل مستمر له علاقة مباشرة بإعاقه عمل مكتب إدارة المشاريع وبالتالي عدم نجاح المشاريع وهذه النتيجة تتفق على ما جاء في دراسة (علاء الدين علي الديري 2011) على ان تأخر انجاز المشاريع يعود الى عدم اعتماد شركات المقاولات على التخطيط الإداري والهندسي الفعال لنجاح خططهم (فهم مقومات نجاح الخطة ,فهم فعالية التخطيط ودور ذلك في نجاح المشروع .

السؤال الخامس الذي تم طرحه على المشاركين في الاستبيان:

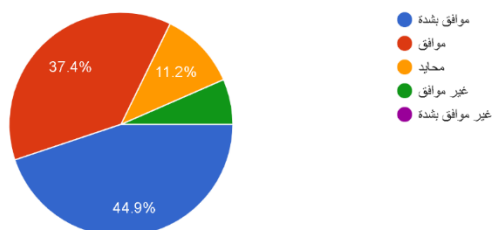
من أبرز التحديات التي تواجه تنفيذ المشاريع هي عدم وجود الرقابة الدائمة على مكاتب إدارة المشاريع

النسبة المئوية	العدد	من أبرز التحديات التي تواجه تنفيذ المشاريع هي عدم وجود الرقابة الدائمة على مكاتب إدارة المشاريع
44.9%	48	موافق بشده
37.4%	40	موافق
11.2%	12	محايد
6.5%	7	غير موافق
0	0	غير موافق بشده
100.00%	100	المجموع

جدول 15

يتبين من الجدول السابق ان المشاركين في الاستبانة هم موافقون بشدة على انه من أبرز التحديات التي تواجه تنفيذ المشاريع هي عدم وجود الرقابة الدائمة على مكاتب إدارة المشاريع وعددهم 48 وبسبة بلغت 44.9% من المشاركين. كما تلي الخيار موافق الترتيب بنسبة 37.4% وعدد المشاركين اللذين اختاروا الخيار موافق 40 مشاركا. نلاحظ ان أكثر من 80% من المشاركين في الاستبانة موافقون بشدة او موافقون على ان عدم الرقابة الدائمة على مكاتب إدارة المشاريع هي من أبرز التحديات التي تواجه تنفيذ المشاريع. واتى الخياران محايد و غير موافق بفارق نسبة كبير وحصلوا على 11.2% و 6.5% على التوالي، حيث كان عددهم محايدا 12 و 7 غير موافقين. وفي الخيار غير موافق، لما يتم المشاركة فيه.

من أبرز التحديات التي تواجه تنفيذ المشاريع هي عدم وجود الرقابة الدائمة على مكاتب إدارة المشاريع -5
107 responses



رسم بياني 13

دلت الإجابات على السؤال المرسل للمشاركين ان أكثر من 80% فعلا يؤمنون ان عدم الرقابة الدائمة على مكاتب إدارة المشاريع هي من أبرز التحديات التي تواجه تنفيذ المشاريع.

السؤال السادس الذي تم طرحه على المشاركين في الاستبيان:

هل تطوير واستدامة منهجية إدارة المشاريع بناء على أفضل الممارسات يسهم في نجاح المشاريع؟

هل تطوير واستدامة منهجية إدارة المشاريع بناء على أفضل الممارسات يسهم في نجاح المشاريع	العدد	النسبة المئوية
موافق بشده	61	57%
موافق	43	40.2%
محايد	3	2.8%
غير موافق	0	0%
غير موافق بشده	0	0%
المجموع	100	100.00%

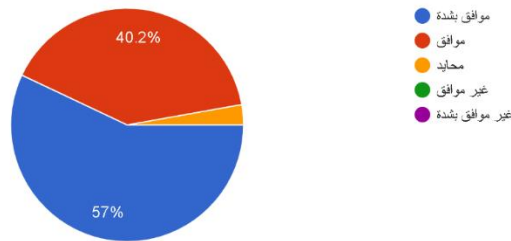
جدول 16

و هنا تبين من الجدول ان المشاركين في الاستبانة هم موافقون بشدة على ان تطوير واستدامة منهجية إدارة المشاريع بناء على أفضل الممارسات يسهم في نجاح المشاريع وعددهم 61 وبسبة بلغت 57% من المشاركين. كما تلي الخيار موافق الترتيب بنسبة 40.2% وعدد المشاركين اللذين اختاروا الخيار موافق 43 مشاركا. نلاحظ ان أكثر من 90% من المشاركين في الاستبانة موافقون بشدة او موافقون على ان تطوير واستدامة منهجية إدارة المشاريع بناء على أفضل

الممارسات يسهم في نجاح المشاريع. واتى الخيار محايد بفارق نسبة كبير وحصل على 2.8%. وكان عددهم م محايدين.

وفي الخياران غير موافق وغير موافق بشدة، لما يتم المشاركة فيه

تطوير واستدامة منهجية ادارة المشاريع بناء على أفضل الممارسات يسهم في نجاح المشاريع -6
107 responses



رسم بياني 14

دلت الإجابات على السؤال المرسل للمشاركين ان أكثر من 90% فعلا يؤمنون ان تطوير واستدامة منهجية

ادارة المشاريع بناء على أفضل الممارسات يسهم في نجاح المشاريع. و يتضح من ذلك ان وجود منهجية واضحة ومرنة و

قابلة للتطوير يسهم في نجاح المشاريع و بالتالي نجاح مكتب إدارة المشاريع.

السؤال السابع الذي تم طرحه على المشاركين في الاستبيان:

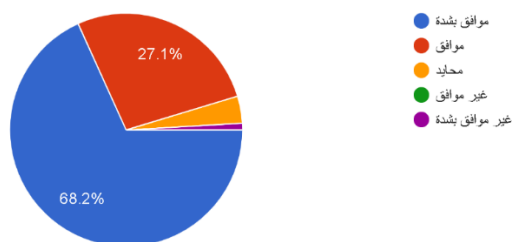
هل وجود كوادر فنية ذات خبرات قوية للإشراف على إدارة المشاريع يؤثر على النتائج المطلوبة إيجاباً؟

هل وجود كوادرفنية ذات خبرات قوية للإشراف على إدارة المشاريع يؤثر على النتائج المطلوبة إيجاباً؟	العدد	النسبة المئوية
موافق بشده	73	68.2%
موافق	29	27.1%
محايد	4	3.7%
غير موافق	0	0%
غير موافق بشده	1	0.9%
المجموع	100	100.00%

جدول 17

ويتضح من جدول اعلاه ان المشاركين في الاستبانة هم موافقون بشدة على وجود كوادرفنية ذات خبرات قوية للإشراف على إدارة المشاريع سوف يؤثر على النتائج المطلوبة إيجاباً وعددهم 73 وبسبة بلغت 68.2% من المشاركين. كما تلي الخيار موافق الترتيب بنسبة 27.1% وعدد المشاركين اللذين اختاروا الخيار موافق 29 مشاركا. نلاحظ ان أكثر من 90% من المشاركين في الاستبانة موافقون بشدة او موافقون على ان وجود كوادرفنية ذات خبرات قوية للإشراف على إدارة المشاريع سوف يؤثر على النتائج المطلوبة إيجاباً. واتي الخيار محايد بفارق نسبة كبير وحصل على 3.7%. وكان عددهم 4 محايدين.. وفي الخيار غير موافق، لما يتم المشاركة فيه. كما جاء في الخيار غير موافق بشده مشاركة واحدة.

وجود كوادرفنية ذات خبرات قوية للإشراف على إدارة المشاريع يؤثر على النتائج المطلوبة إيجاباً - 7
107 responses



رسم بياني 15

وهذه النتيجة تتفق على ما جاء في الدراسة السابقة ليوسف جابر يوسف محمد (2012) على وجود دلالة إحصائية لكل من غياب توفر الكفاءات والكوادر العلمية والإدارية بأبعادها المختلفة على إدارة المشاريع والعكس كذلك صحيح. و ما جاء في دراسة عصام محمد حسين إسماعيل (2014) عن وجود إثر ذي دلالة إحصائية لكل من غياب الكفاءة العلمية والتقنية والمعرفية والإدارية لهيكل المكاتب الاستشارية على عدم نجاح اهداف المشاريع وهذا يعني ان وجود الكوادر ذو الخبرة اثر واضح على نجاح المشاريع ولغيابها تأثير سلبي.

دلت الإجابات على السؤال المرسل للمشاركين ان أكثر من 90% فعلا يؤمنون ان وجود كوادر فنية ذات خبرات قوية للإشراف على إدارة المشاريع سوف يؤثر على النتائج المطلوبة إيجابا

السؤال الثامن الذي تم طرحه على المشاركين في الاستبيان:

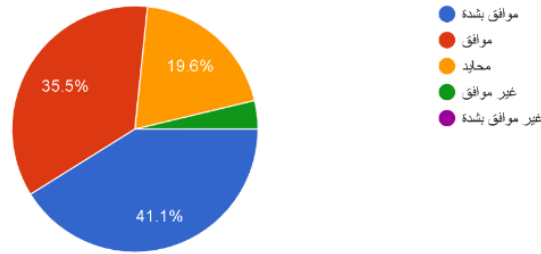
هل يوجد تضارب وتداخل بين المصالح والجهات الخدمية من مسؤوليات وأوامر العمل؟

هل يوجد تضارب وتداخل بين المصالح والجهات الخدمية من مسؤوليات وأوامر العمل	العدد	النسبة المئوية
موافق بشده	44	41.1%
موافق	38	35.5%
محايد	21	19.6%
غير موافق	4	3.7%
غير موافق بشده	0	0%
المجموع	100	100.00%

جدول 18

وتبين من الجدول السابق ان المشاركين في الاستبانة هم موافقون بشدة على انه يوجد تضارب و تداخل بين المصالح والجهات الخدمية من مسؤوليات وأوامر العمل وعددهم 44 وبسبة بلغت 41.1% من المشاركين. كما تلي الخيار موافق الترتيب بنسبة 35.5% وعدد المشاركين اللذين اختاروا الخيار موافق 38 مشاركا. نلاحظ ان أكثر المشاركين في الاستبانة موافقون بشدة او موافقون على وجود تضارب وتداخل بين المصالح والجهات الخدمية من مسؤوليات وأوامر العمل. واتى الخيار محايد بفارق نسبة وحصل على 19.6%. وكان عددهم 21 محايد.. وفي الخيار غير موافق بشدة، لما يتم المشاركة فيه. كما جاء في الخيار غير موافق 4 مشاركات بنسبة 3.7%.

يوجد تضارب وتداخل بين المصالح و الجهات الخدمية من مسؤوليات و أوامر العمل-8
107 responses



رسم بياني 16

دلت الإجابات على السؤال المرسل للمشاركين ان أكثر من 70% فعلا يؤمنون على انه يوجد تضارب وتداخل بين المصالح و الجهات الخدمية من مسؤوليات و أوامر العمل.

السؤال التاسع الذي تم طرحه على المشاركين في الاستبيان:

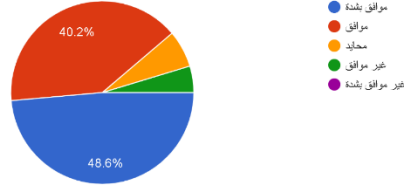
توفير قدر كافي من التمكين وتفويض السلطات لفريق العمل المسؤول عن إدارة المشروع

النسبة المئوية	العدد	توفير قدر كافي من التمكين وتفويض السلطات لفريق العمل المسؤول عن إدارة المشروع
48.6%	52	موافق بشده
40.2%	43	موافق
6.5%	7	محايد
4.7%	5	غير موافق
0%	0	غير موافق بشده
100.00%	100	المجموع

جدول 19

يتضح من جدول 19 ان المشاركين في الاستبانة هم موافقون بشدة على انه يتوجب توفير قدر كافي من التمكين وتفويض السلطات لفريق العمل المسؤول عن ادارة المشروع وعددهم 52 وبسبة بلغت 48.6% من المشاركين. كما تلي الخيار موافق الترتيب بنسبة 40.2% وعدد المشاركين اللذين اختاروا الخيار موافق 43 مشاركا. نلاحظ ان أكثر من 80% من المشاركين في الاستبانة موافقون بشدة او موافقون انه يتوجب توفير قدر كافي من التمكين وتفويض السلطات لفريق العمل المسؤول عن ادارة المشروع. واتى الخيار محايد بفارق نسبة وحصل على 6.5%. وكان عددهم 7 محايدين. وفي الخيار غير موافق بشدة، لما يتم المشاركة فيه. كما جاء في الخيار غير موافق 5 مشاركات بنسبة 4.7%.

توفير قدر كافي من التمكين وتفويض السلطات لفريق العمل المسؤول عن ادارة المشروع -9
107 responses



رسم بياني 17

دلت الإجابات على السؤال المرسل للمشاركين ان أكثر من 80% فعلا يؤمنون على انه يتوجب توفير قدر

كافي من التمكين وتفويض السلطات لفريق العمل المسؤول عن ادارة المشروع.

السؤال العاشر الذي تم طرحه على المشاركين في الاستبيان:

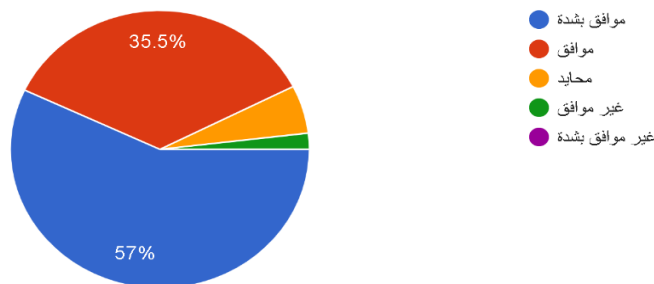
هل توجد علاقة طردية بين كفاءة مكاتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع؟

هل توجد علاقة طردية بين كفاءة مكاتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع؟	العدد	النسبة المئوية
موافق بشده	61	57%
موافق	38	35.5%
محايد	6	5.6%
غير موافق	2	1.9%
غير موافق بشده	0	0%
المجموع	100	100.00%

جدول 20

و بين الجدول أعلاه ان المشاركين في الاستبانة هم موافقون بشدة على انه توجد علاقة طردية بين كفاءة مكاتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع وعددهم 61 مشاركا وبنسبة بلغت 57% من المشاركين. كما تلي الخيار موافق الترتيب بنسبة 35.5% وعدد المشاركين اللذين اختاروا الخيار موافق 38 مشاركا. نلاحظ ان أكثر من 90% من المشاركين في الاستبانة موافقون بشدة او موافقون انه توجد علاقة طردية بين كفاءة مكاتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع. واتى الخيار محايد بفارق نسبة وحصل على 5.6%. وكان عددهم 6 محايدين. وفي الخيار غير موافق بشدة، لما يتم المشاركة فيه. كما جاء في الخيار غير موافق 2 مشاركات بنسبة 1.9%.

. توجد علاقة طردية بين كفاءة مكاتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع -10
107 responses



رسم بياني 18

دلت الإجابات على السؤال المرسل للمشاركين ان أكثر من 80% فعلا يؤمنون انه على توجد علاقة طردية بين كفاءة مكاتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع.

السؤال الحادي عشر الذي تم طرحه على المشاركين في الاستبيان:

هل تقع على عاتق المالك مسؤولية اهدار الجهد، الوقت والمال؟

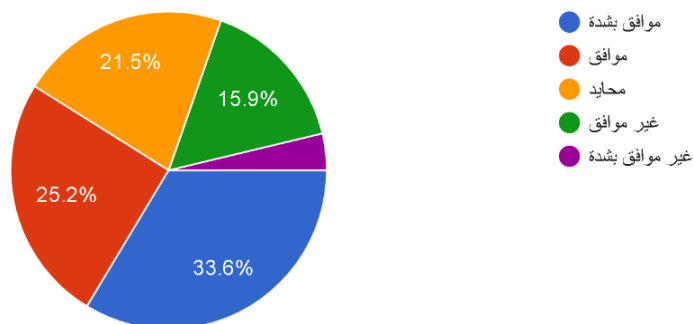
هل تقع على عاتق المالك مسؤولية اهدار الجهد، الوقت والمال	العدد	النسبة المئوية
موافق بشده	36	33.6%
موافق	27	25.2%
محايد	23	21.5%
غير موافق	17	15.9%
غير موافق بشده	4	3.7%
المجموع	100	100.00%

جدول 21

حيث وضع الجدول ان المشاركين في الاستبانة هم موافقون بشدة على انه هل تقع على عاتق المالك مسؤولية اهدار الجهد، الوقت والمال وعددهم 36 مشاركا ونسبة بلغت 33.6% من المشاركين. كما تلي الخيار موافق الترتيب بنسبة 25.2% وعدد المشاركين اللذين اختاروا الخيار موافق 27 مشاركا. نلاحظ ان أكثر المشاركين في الاستبانة موافقون بشدة او موافقون انه تقع على عاتق المالك مسؤولية اهدار الجهد، الوقت والمال. واتى الخيار محايد بفارق نسبة وحصل على 21.5%. وكان عددهم 23 محايدين. وفي الخيار غير موافق بشدة، 4 لا يرون انه تقع مسؤولية علي المالك ونسبة 3.7%. كما جاء في الخيار غير موافق 17 مشاركات بنسبة 15.9%.

تقع على عاتق المالك مسؤولية اهدار الجهد , الوقت و المال - 11

107 responses



رسم بياني 19

دلت الإجابات على السؤال المرسل للمشاركين "هل تقع على عاتق المالك مسؤولية اهدار الجهد، الوقت

والمال؟" ان المشاركين منقسمين ما بين موافق بشدة ان المسؤولية تقع على عاتق المالك وغير موافق بشدة. كما في

الرسم البياني أكثر من 50% يؤمنون انه تقع على عاتق المالك مسؤولية اهدار الجهد، الوقت والمال.

السؤال الثاني عشر الذي تم طرحه على المشاركين في الاستبيان

في بداية مراحل تأسيس المشروع، ستستخدم أحد الخطط التالية: خطة نطاق المشروع، خطة تكاليف المشروع وخطة

جودة المشروع

النسبة المئوية	العدد	في بداية مراحل تأسيس المشروع، ستستخدم أحد الخطط التالية: خطة نطاق المشروع، خطة تكاليف المشروع وخطة جودة المشروع
55.1%	59	موافق بشده
36.4%	39	موافق
7.5%	8	محايد
0.9%	1	غير موافق
0%	0	غير موافق بشده
100.00%	100	المجموع

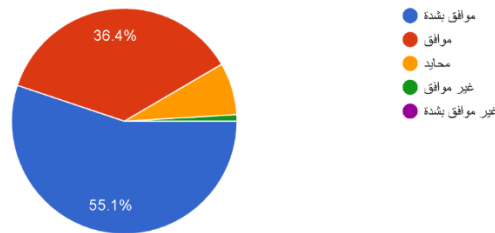
جدول 22

يتضح من الجدول ان المشاركين في الاستبانة هم موافقون بشدة على انه في بداية مراحل تأسيس المشروع،

ستستخدم أحد الخطط التالية: خطة نطاق المشروع، خطة تكاليف المشروع وخطة جودة المشروع و عددهم 59 مشاركا

وبنسبة بلغت 55.1% من المشاركين. كما تلي الخيار موافق الترتيب بنسبة 36.4% وعدد المشاركين اللذين اختاروا الخيار موافق 39 مشاركا. نلاحظ ان أكثر من 90% من المشاركين في الاستبانة موافقون بشدة او موافقون انه في بداية مراحل تأسيس المشروع، سوف يتم استخدام خطة نطاق وتكاليف وجودة المشروع. واتى الخيار محايد بفارق نسبة وحصل على 7.5%. وكان عددهم 8 محايدين. وفي الخيار غير موافق بشدة، لم تتم المشاركة فيه. كما جاء في الخيار غير موافق 1 مشاركات بنسبة 0.9%.

استخدم أحد الخطط التالية: خطة نطاق المشروع، خطة تكاليف المشروع أو خطة جودة المشروع في بداية مراحل تأسيس المشروع -12
107 responses



رسم بياني 20

دلت الإجابات على السؤال المرسل للمشاركين "انه في بداية مراحل تأسيس المشروع، سوف يتم استخدام خطة نطاق وتكاليف وجودة المشروع"؟ ان أكثر من 90% فعلا يؤمنون انه من الضروري استخدام خطة نطاق وتكاليف وجودة المشروع.

السؤال الثالث عشر الذي تم طرحه على المشاركين في الاستبيان

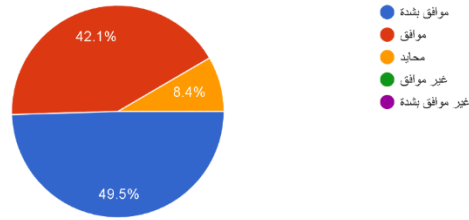
لإدارة نطاق المشروع، هل أعتمد على استخدام أحد الأدوات التالية: تحليل متطلبات المشروع، طريقة نطاق العمل، التحكم بنطاق المشروع؟

النسبة المئوية	العدد	لإدارة نطاق المشروع، هل أعتمد على استخدام أحد الأدوات التالية: تحليل متطلبات المشروع، طريقة نطاق العمل، التحكم بنطاق المشروع؟
49.5%	53	موافق بشده
42.1%	45	موافق
8.4%	9	محايد
0%	0	غير موافق
0%	0	غير موافق بشده
100.00%	100	المجموع

جدول 23

يتضح من جدول ان المشاركين في الاستبانة هم موافقون بشدة على انه لإدارة نطاق المشروع، سوف يعتمد على استخدام أحد او كلا الأدوات التالية: تحليل متطلبات المشروع، طريقة نطاق العمل، التحكم بنطاق المشروع وعددهم 53 مشاركا ونسبة بلغت 49.5% من المشاركين. كما تلي الخيار موافق الترتيب بنسبة 42.1% وعدد المشاركين اللذين اختاروا الخيار موافق 45 مشاركا. نلاحظ ان أكثر من 90% من المشاركين في الاستبانة موافقون بشدة او موافقون سوف يعتمدون او اعتمدوا على استخدام أحد او كلا الأدوات التالية: تحليل متطلبات المشروع، طريقة نطاق العمل، التحكم بنطاق المشروع. واتى الخيار محايد بفارق نسبة وحصل على 8.4%. وكان عددهم 9 محايدين. وفي الخيار غير موافق بشدة والخيار غير موافق، لم يتم المشاركة فيهما.

13- لإدارة نطاق المشروع أتمد على استخدام أحد الأدوات التالية : تحليل متطلبات المشروع طريقة نطاق العمل التحكم بنطاق المشروع-107 responses



رسم بياني 21

دلت الإجابات على السؤال المرسل للمشاركين "لإدارة نطاق المشروع، هل أتمد على استخدام أحد الأدوات التالية: تحليل متطلبات المشروع، طريقة نطاق العمل، التحكم بنطاق المشروع؟" ان أكثر من 90% فعلا يؤمنون انه يعتمدون او اعتمدوا على استخدام أحد او كلا الأدوات التالية: تحليل متطلبات المشروع، طريقة نطاق العمل، التحكم بنطاق المشروع.

المصادر والمراجع العربية:

- 1- محمود، عبيد . (2012). "إدارة المشاريع الاحترافية كإحدى الأدوات المساعدة لرفع كفاءة إدارة مشاريع التصميم الصناعي" مجلة علوم وفنون مج 24، ع 2، ص 48.
- 2- هاشم، ابتهاج . (2021). "أساليب إدارة المشاريع" مجلة الجامعة العراقية . ص 345-346 .
- 3- خيرت، جرمين . (2020). "مفهوم إدارة المشاريع الاحترافية"
- 4- الحلو، نورهان ناصر، وأبو الروس، سامي على سليمان. (2015). واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع لدى مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). (الجامعة الإسلامية) غزة، غزة.
- 5- خير الدين، موسى (2012) إدارة المشاريع المعاصرة: منهج متكامل في دراسة إدارة المشاريع، عمان: دار وائل للنشر. 2-
- 6- دودين، أحمد (2014) إدارة المشاريع المعاصرة: نظري وكلي، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 7- معهد إدارة المشاريع (2017) الدليل المعرفي لإدارة المشاريع، الإصدار السادس، أمريكا: معهد إدارة المشاريع، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية. (PMI 2017): إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية (5- المحييميد، ناصر بن إبراهيم بن سعد
- 8- البكري، نزار عز الدين، (1991) ممارسة المهندس والصالحيات المنوطة به في دفتر عقد المقاوله للمشاريع الإنشائية بتجرّد، عمان : الأردن

1.5.2 المصادر والمراجع الأجنبية:

- 9- - Lucidchart Content Team, (2017), "What the Waterfall Project Management Methodology Can (and Can't) Do for You", 23 August, 2017, www.lucidchart.com

Richman Larry.(2002)Projected Management step-by- step.New York -10

-Shenhar, A. J. (2004). Strategic Project Leadership: Toward A Strategic Approach To Projec- 11

Management. R&d Management, 34(5), 569-578

-.Lang, Kathy J. (2010), The Value of a Project Management Office. Marquette University, 2004. Web 12

April.

-Governance of Portfolios, Programs and Projects: A practice Guide (2016)(PMI) -13

Mark Saunders (Fourth edition 2007). Adrian Thornhill Philip Lewis -14

Business Research Methods (ALAN BRYMAN & EMMA BELL) (Fourth edition 2011) -15

الملاحق

الاستبيان

م	المحاور	الاستجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
التنظيم الإداري وكفاءة ادارة المشاريع					
1-	يعمل التنظيم الإداري على رفع كفاءة مكاتب إدارة المشاريع في الشركات والمؤسسات.				
2-	توفير عمليات موحدة لضمان التوافق في تنفيذ المشاريع.				
3-	من الضروري تهيئة مناخ إداري يساعد على الحلول الإبداعية للمشكلات.				
المعوقات ومكاتب ادارة المشاريع					
4-	تغيير الخطط والرؤى باستمرار تعوق عمل مكتب ادارة المشاريع و بالتالي تنفيذ المشاريع.				
5-	من أبرز التحديات التي تواجه تنفيذ المشاريع هي عدم وجود الرقابة الدائمة من مكاتب ادراة المشاريع.				
6-	تطوير واستدامة منهجية ادارة المشاريع بناء على أفضل الممارسات يسهم في نجاح المشاريع				
7-	وجود كوادر فنية ذات خبرات قوية للإشراف على إدارة المشاريع يؤثر على النتائج المطلوبة ايجابا..				
الموارد ومخرجات المشروع					
8-	يوجد تضارب وتداخل بين المصالح و الجهات الخدمية من مسؤوليات و أوامر العمل..				
9-	توفير قدر كافي من التمكين وتفويض السلطات لفريق العمل المسئول عن ادارة المشروع.				
10-	توجد علاقة طردية بين كفاءة مكاتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع.				

					11-	تقع على عاتق المالك مسؤولية اهدار الجهد , الوقت و المال.
الخطط الإستراتيجية والأدوات المساعدة المستخدمة						
					12-	استخدم أحد الخطط التالية :خطة نطاق المشروع,خطة تكاليف المشروع أوخطة جودة المشروع في بداية مراحل تأسيس المشروع
					13-	لإدارة نطاق المشروع أعتمد على استخدام أحد الأدوات التالية :تحليل متطلبات المشروع ,طريقة نطاق العمل ,التحكم بنطاق المشروع.

ملخص الدراسة:

جاءت هذه الدراسة بغرض معرفة اهم العوامل المؤثرة على احترافية مكاتب المشاريع حيث اصبحت ذات اهمية

كبيرة للشركات لتحقيق اهداف المشاريع ونجاحها وقد تم اختيار مدينة الرياض كدراسة حالة في هذا البحث .

وللإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق الهدف الرئيسي استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي فقد تم استخدام

الاستبانة كأداة رئيسة لغرض تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من مدراء شركات المقاولات والمكاتب الاستشارية

والمهندسين وملاك المشاريع حيث تم ارسال 120 استبانة واسترداد 107 حيث احتوت الاستبانة على اربع محاور :

1- التنظيم الاداري وكفاءة ادارة المشاريع

2- المعوقات ومكاتب ادارة المشاريع

3- الموارد ومخرجات المشروع

4- الخطط الإستراتيجية والأدوات المساعدة المستخدمة.

للتحليل للإجابة على اسئلة الدراسة وتحليل البيانات, فقد قام الباحثين باستخدام برنامج اس بي اس اس

SPSS الإحصائي لتحليل البيانات ومعالجتها.

وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج اهمها: وجود دلالة إحصائية لكل من توفر الكفاءات في الكوادر الإدارية

وتأثيرها على احترافية أداء مكتب إدارة المشاريع .وقدمت الدراسة عدة توصيات منها:

1- تطوير منهجية المشاريع بشكل مستمر لتحقيق اهداف المشروع بشكل احترافي وتوفير المعلومات الصحيحة

للعاملين في المشروع عن المنهجية المستخدمة وتدريبهم عليها.

2- ضرورة الاهتمام بالتواصل الفعال مع جميع أصحاب المصلحة في المشروع والاهتمام بأساليب التواصل الحديثة

لحل المشكلات التي تواجه المشروع في الوقت المناسب.

Study Summary

This study came for the purpose of knowing the most important factors affecting the professionalism of project offices, as it has become of great importance to companies to achieve the goals of projects and their success, and the city of Riyadh was chosen as a case study in this research.

To answer the questions of the study and achieve the main objective, the researchers used the descriptive analytical method, the questionnaire was used as a main tool for the purpose of applying it to the study sample consisting of managers of contracting companies, consulting offices, engineers and project owners, where 120 questionnaires were sent and 107 were retrieved, as the questionnaire contained four axes:

- 1- Administrative organization and efficiency of project management.
- 2- Obstacles and project management offices.
- 3-Resources and project outputs
- 4- Strategic plans and auxiliary tools used

For statistical analysis to analyze and process data, the researchers used the tool of SPSS.

The study reached many results, the most important of which are:

- 1- The existence of statistical significance for each of the availability of competencies in the administrative cadres and their impact on the professionalism of the performance of the Project Management Office.

2-Developing the methodology of projects on an ongoing basis to achieve the objectives of the project professionally and provide the correct information to the project workers about the methodology used and train them on it.

3-The need to pay attention to effective communication with all stakeholders in the project and attention to modern communication methods to solve the problems facing the project in a timely manner.