

عنوان البحث

أثر إنشاء مكاتب إدارة المشاريع (Project Management Office)
بتحسين كفاءة الإداء بالمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/عبدالله شايح الشايح
رقم الطالب/ ٢٤١٠٠٢٤٣٥

إشراف/
د. أسماء أبوعنزة

العام الدراسي:
٢٠٢٤ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

حقوق الطباعة والنشر لجامعة ميدأوشن

يُحظر نسخ أو إعادة نشر أو توزيع أي جزء من هذا البحث بأي شكل أو وسيلة، سواء كانت إلكترونية أو ورقية، دون الحصول على إذن خطي مسبق من جامعة ميدأوشن. يُسمح باستخدام هذا البحث لأغراض الدراسة أو البحث الشخصي فقط، على أن يُنسب إلى الجامعة عند الاقتباس، مع الالتزام بعدم التعديل أو التشويه في المحتوى.

لا يُسمح باستخدام هذا البحث لأغراض تجارية أو توزيعه في أي سياق تجاري دون موافقة خطية من جامعة ميدأوشن.

© حقوق الطبع والنشر محفوظة لجامعة ميدأوشن.

الباحث

عبدالله شايح الشايح

شكر ونفد

الحمد لله الذي علم بالقلم ، علم الانسان مالم يعلم، الحمد لله المنان الملك القدوس السلام، مدير الليالي والايام، مصرف الشهور والاعوام قدر الامور فأجراها على أحسن نظام ما شاء الله كان ومالم يشأ لم يكن، الحمد لله على ما أنعم به علينا من فضله الخير الكثير والعلم الوفير وأعاننا على إنجاز هذا البحث العلمي عليه أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان للأستاذة الفاضلة الدكتورة أسماء أبوعنزة على ما قدمته لنا من علم نافع وإرشاد مستمر وعطاء متميز ولعراب التعليم رئيس مجلس إدارة جامعة ميدأوشن الأستاذ الفاضل ناصر بن ابراهيم المحيميد.

كما أهدي هذا البحث العلمي إلى والدتي الغالية التي كانت مصدر دعم وإلهام في حب العلم من الصغر والإصرار لتحقيق أعلى المراتب العلمية والعملية والمثابرة للعمل الجاد.

إلى زوجتي الغالية التي كانت لي الشريك والداعم في كل خطوة من هذه الرحلة تقديراً لجهودها وتضحياتها وصبرها اللامحدود.

إلى عائلتي وأصدقائي الذين وقفوا بجاني وكانوا لي عوناً وسنداً أهدي هذا العمل كتعبير عن شكري وأمتناني لكل الدعم والتشجيع الذي تلقيته منهم.

إلى زملائي في الدراسة الذين شاركوني الأفكار والنقاشات المثمرة وساهموا في خلق بيئة تعليمية محفزة ، حيث للتعاون والتفاعل معهم الأثر الإيجابي الكبير بتجربتي الأكاديمية.

فهرس المحتويات:

الصفحة	البند
٣	حقوق الطباعة والنشر لجامعة ميدأوشن
٤	شكر وتقدير
٨	المستخلص
٩	<u>Abstract:</u>
١٠	الفصل الأول
١١	المقدمة
١٥	مشكلة الدراسة
١٦	أهمية الدراسة
١٩	أهداف الدراسة
٢٠	تساؤلات الدراسة
٢١	فروض الدراسة
٢٢	النظرية العلمية المتبعة لأعداد البحث
٢٤	الفصل الثاني
٢٥	مقدمة الدراسات السابقة
٣٢	الأطار النظري
٣٣	الفصل الثالث
٣٤	مقدمة منهجية الدراسة
٣٤	المنهجية وطرق البحث
٣٤	مجتمع البحث
٣٥	عينة البحث
٣٦	اداة البحث
٣٦	حدود البحث الموضوعية
٣٧	الفصل الرابع
٣٨	مقدمة النتائج والتوصيات
٣٨	تحليل البيانات
٣٩	النتائج
٤٢	التوصيات
٤٣	المراجع
٤٤	المراجع العربية
٤٤	المراجع الاجنبية
٤٥	الملاحق
٤٦	الاستبانة

قائمة الجداول :

الصفحة	البند
٣٥	الخصائص الديموغرافية
٣٨	تحليل البيانات

فهرس الأشكال:

الصفحة	البند
٣٥	الخصائص الديموغرافية
٣٦	الخصائص الديموغرافية
٤١	رسم بياني يوضح النسبة المئوية لكل سؤال من الاستبيان (تحليل البيانات)

المستخلص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إنشاء مكاتب إدارة المشاريع (Project Management Office - PMO) على تحسين كفاءة الأداء في المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. وقد اعتمدت الباحثة لإجراء الدراسة المنهج التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تم اختيارها بأسلوب الطريقة العشوائية لجمع البيانات من مدراء المشاريع والاستشاريين وأعضاء فريق العمل بمكاتب إدارة المشاريع بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها. تكونت أداة الدراسة من (١٩) فقرة لقياس فاعلية تأثير إنشاء مكاتب إدارة المشاريع (Project Management Office - PMO) على تحسين كفاءة الأداء في المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (...) في أداة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (...)). وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات منها بضرورة تبني مكاتب إدارة المشاريع كجزء أساسي من الهياكل التنظيمية للمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مع الاهتمام بتطوير قدرات الفرق الإدارية ورفع وعي الموظفين بأهمية إدارة المشاريع الحديثة لضمان تنفيذ المشاريع الحكومية بفعالية وكفاءة عالية وتحسين جودة العمل وتقليل التكاليف والهدر المالي وزيادة كفاءة استغلال الموارد.

الكلمات المفتاحية : مكاتب إدارة المشاريع ، كفاءة الأداء في المشاريع الحكومية ، المملكة العربية السعودية.

Abstract:

The study aimed to identify the impact on the establishment of project management offices (Project Management Office - PMO). To improve the efficiency of performance in government projects in the Kingdom of Saudi Arabia. The researcher adopted the analytical method to conduct the study. To achieve the objectives of the study, the study tool (the questionnaire) was developed as a tool for collecting data from members of the study sample, which was chosen using a random method to collect data from project managers, consultants, and members of the work team in project management offices after its validity and reliability were confirmed. The study tool consisted of (19) items to measure the effectiveness of the impact of establishing project management offices (PMO) on improving performance efficiency in government projects in the Kingdom of Saudi Arabia. The results of the study showed that there were no statistically significant differences (...) in the study tool due to the study variables (gender, educational level, number of years of experience at a significance level (...)). In light of the findings of the study, I asked it to highlight the reasons, including the establishment of project management offices, mainly in terms of the need for government work in the Kingdom of Saudi Arabia, with the ability to innovate and creative diversity of employees, the importance of modern project management for the implementation of government projects, and contribute to this increase. Quality of work, reducing costs and waste, and reflecting costs on resources.

Keywords: project management offices, performance efficiency in government projects, Kingdom of Saudi Arabia.

الفصل الأول

المقدمة:

تتردد أهمية مكتب إدارة المشاريع (PMO) في المنظمات الحكومية بكثرة كلما ذكر أو تناول الحديث كيفية بلوغ المنظمات لأهدافها وخططها الاستراتيجية، ولم يعد يغفل أي مسؤول في منظمة ما يمكن أن يتحقق من مكاسب للمنظمة إذا كان لديها مكتب إدارة مشاريع، وما يضمنه ذلك المكتب من تنفيذ المشاريع وفق الخطة الزمنية والميزانية المحددة، لكن البعض قد يختلط عليه الأمر وتتداخل المعلومات حول تلك المكاتب ودورها وأهميتها وفوائدها.

تعريف مكتب إدارة المشاريع (PMO) :

يتضح من المسمى أن مكتب إدارة المشاريع (PMO) هو قسم يختص بوضع وتحديد معايير إدارة المشروع والحفاظ عليها وضمان تحقيقها داخل المنظمة، ويكون هذا المكتب إما داخليًا أو خارجيًا، وتركز مهامه على توحيد العمليات وتحسين الكفاءة من خلال إنشاء وصيانة وثائق المشروع وتطبيق أفضل الممارسات، وتتبع المقاييس والتدريب، إضافة إلى نقل مؤشرات تقدم المشروع للمديرين التنفيذيين ورؤساء مجالس الإدارة، وتحديد أولويات المشاريع بما يدعم تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف معهد إدارة المشاريع (Project Management Institute) (PMI) مكتب إدارة المشاريع (PMO – Project

Management Office) بأنه كيان تنظيمي يدعم إدارة المنظمة في متابعة المشاريع وإدارة مشاريع العملاء الخارجيين ومشاريع التطوير الداخلية، ويتابع عمليات الحوكمة ذات الصلة بالمشروع، ويسهل تقاسم الموارد والمنهجيات والأدوات والأساليب، وتتماشى أهدافه وعملياته ووظائفه بشكل كامل مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة كما يعمل كمركز كفاءة لممارسة إدارة المشاريع داخل المنظمة.

ويعمل مكتب إدارة المشاريع الذي يعرف أيضًا بمكتب إدارة مجموعة البرامج كمركز إدارة مركزي يتولى بدوره الاحتفاظ بالوثائق المتعلقة بالمشاريع وتقديم التوجيهات والمقاييس الرئيسية في تنفيذ المشاريع التي تنفذ تحت إدارته، كما يساعد المنظمات في الحصول على عائد من استثماراتها وإضافة قيمة إلى القائمين على الإدارة من خلال المشاريع والبرامج والمحافظ، وذلك بالاستعانة بأدوات إدارة قوائم المشاريع التي توفر بيانات ورؤى حول المشاريع والبرامج الخاصة بالمنظمة.

دور ومهام مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office):

تعود نشأة مكاتب إدارة المشاريع (Project Management Office) إلى القرن التاسع عشر والتي شهدت منذ ذلك تطور دورها بمرور الوقت لتتحول من أحد أنواع الحوكمة للصناعة الزراعية عام ١٩٣٩ م إلى كيان يستخدم لحل المشكلات ومواجهة المعوقات، لكنها لم تعرف بمفهومها الحالي كمكاتب لإدارة المشاريع (PMO) حتى الخمسينيات من القرن الماضي.

وتختلف الحاجة إلى وجود مكتب لإدارة المشاريع حسب نشاط المنظمة وحجمها وطبيعة عملها، وإذا كانت المنظمة المحدودة لا تحتاج إلى ذلك المكتب، فليس هناك أدنى شك في احتياج المنظمات متعددة المشروعات والوظائف التي تتم بالتزامن في وقت واحد لمكتب يتولى إدارة مشاريعها، ولذا من المهم أن يكون توفر مكتب لإدارة مشاريعها على رأس أولوياتها والذي يختار وفق حجم ونطاق المشاريع، ويتولى من خلال ما يقدمه من كفاءات أو أدوات أو عمليات القيام ببعض المهام التي تساعد المنظمة في الإدارة بشكل أمثل ومنها:

- اختيار المشاريع الملائمة: يتولى مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office) اختيار الملائم والمناسب منها وما يتوافق مع أهداف المنظمة والمشاريع الأخرى القائمة، كما يعمل على وضع سياسات وعمليات ومسار العمل لتحديد وإدارة جميع المشاريع.
- إدارة ومتابعة تقدم المشروع: يعمل مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office) لدى المنظمة على المتابعة والتقييم المستمر لأداء المهام والتكاليفات، ودعم الموظفين وإطلاعهم على مسار التقدم والتواصل والتدريب المنتظم، إضافة إلى الحفاظ على ثقافة المشروع المشتركة، وتقنيات العمل الموحدة، وتحديد مقاييس المشروع ومؤشرات الأداء الرئيسية.
- إدارة الموارد بشكل فعال: يتولى مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office) تحديد الأدوار والمسؤوليات والأولويات على أساس الميزانيات والجدول الزمنية المقررة لكل مشروع خاص بالمنظمة، كما يتولى وضع خطة لتدريب الموظفين لضمان إدارة المشروع بطريقة مبسطة وموحدة بين الجميع.
- جمع أدوات المشروع: يجمع مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office) القوالب والبرامج والأدوات اللازمة لإنشاء مستودع للبيانات التي تخص المشروعات مما يساعد في التواصل والخروج بأفضل القرارات ومواجهة المعوقات.

- تطبيق الحوكمة: يطبق مكتب المشاريع الحوكمة في مختلف إجراءات العمل، كما يتابع اتخاذ القرارات بشكل صحيح من الأشخاص المناسبين بناء على المعلومات المتاحة، إضافة إلى المراجعة وتطوير هيكل المشروع والتأكد من وجود مساءلة ومحاسبة للمقصرين.
 - الشفافية: تساعد الشفافية كقيمة مهنية القائمين على صنع القرار ومكتب إدارة المشاريع (Project Management Office) لدى المنظمة في توفير معلومات ذات صلة ودقيقة لدعم اتخاذ القرار الفعال.
 - قابلية إعادة الاستخدام: يوفر مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office) الوقت والجهد عند اختيار وتطبيق الممارسات، حيث يعد بمثابة مستودع للدروس المستفادة التي تقدم النماذج وتحقق أفضل الممارسات من خلال المشاريع الناجحة السابقة.
 - دعم التسليم: يهدم مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office) الفعال لدى أي منظمة كل ما يعيق تسليم وتسليم المهام أو ما يتسم بالبيروقراطية، حيث يعمل على تسهيل أداء فرق العمل لوظائفهم بشكل أكثر فاعلية من خلال تبسيط التكاليفات، وتقديم التدريب والتوجيه لضمان تحقق الجودة.
 - التتبع: يتولى مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office) كل ما يخص مهامه من الوثائق وتاريخ المشروع والمعرفة التنظيمية.
- ولما تمثل المشاريع الحكومية والتنمية في المملكة العربية السعودية نقطة تحول استراتيجية في مسيرة التنمية الاقتصادية والاستثمارية للمملكة العربية السعودية.
- وتعكس هذه المشاريع التطور الشامل الذي تشهده المملكة العربية السعودية وامتداده إلى مختلف القطاعات الحيوية بدءاً من النفط والبنية التحتية إلى الابتكار وتكنولوجيا المعلومات.
- حيث يمثل الجزء المخصص من ميزانية المملكة العربية السعودية للمشاريع وملحقاتها من صيانة وتشغيل أكثر من ٧٥% من الميزانية المعتمدة للمملكة العربية السعودية في كل سنة.
- مع الأخذ بالاعتبار العلاقة بين التكاليف الكلية والسيولة المعتمدة للمشاريع وأهميتها بتنمية المملكة العربية السعودية لتصبح في مصاف الدول المتقدمة بعد أتمامها.

حيث تم إنشاء هيئة خاصة بموجب قرار مجلس الوزراء في ٢٣ فبراير ٢٠٢١ م الموافق ١١ رجب ١٤٤٢ هـ بموجب قرار رقم ٣٨٩ لإتمام وزيادة الثقافة العامة لإدارة المشاريع الحكومية ممثلة (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (أكسبرو)) لأهداف حسب التالي :

- ١- الإسهام في تحقيق كفاءة الإنفاق في الجهات الحكومية .
- ٢- الارتقاء بجودة المشروعات والأصول والمرافق ، وتخطيط البنية التحتية ، والبرامج المبادرات والعمليات التشغيلية الممولة من الميزانية العامة.
- ٣- متابعة تنفيذ تلك الجهات للبرامج والمبادرات الخاصة بها بما يحقق أهداف الهيئة.

-مشكلة الدراسة-

قلة الوعي الناتج من الأسلوب الإداري القديم وامتداد تأثيره على الإدارة الحديثة في بيئة العمل في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية والذي نتج عنه عدم تصوراً أهمية إنشاء مكاتب إدارة المشاريع (Project Management Office) والأثر المصاحب لها من تحسين كفاءة الإداء ، حيث تواجه الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية صعوبة مشتركة في إدارة المشاريع وعدم القدرة على تنفيذها ضمن الموازنة المحددة والجدول الزمني مما يؤثر على مخرجات هذه المشاريع التنمية وعدم رضا العملاء .

مع العلم بأن هذه الدراسة الاستطلاعية قد تواجه بعض العوائق منها :

١ - صعوبة قياس فعالية مكاتب إدارة المشاريع (Project Management Office) بالجهات

الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

٢ - صعوبة قياس إداء المشاريع والإثر بها بالجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

-أهمية الدراسة.

لما يمثل أهمية وجود مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office) في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وإمكانية تأثير هذه الدراسة لتسليط الضوء على نشر الوعي ورصد أهميته ودوره في تحسين الأداء ونجاح المشاريع وتجنب العوائق التي تواجه معظم المشاريع الحكومية والتي تؤدي إلى تعثر المشاريع وينتج عن ذلك الهدر المالي الثقيل على الموازنات الحكومية.

والفوائد الممكنة تحقيقها عند إنشاء مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office) بالجهات الحكومية :

١-التوحيد القياسي :

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

٢-نتائج متسقة ودقيقة :

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

٣-إنخفاض التكاليف المالية :

يمكن أن يؤدي تحسين الدقة إلى فائدة إضافية تتمثل في انخفاض تكاليف المشاريع. إن وجود تقديرات دقيقة للوقت والمال والمواد اللازمة لمشروع ما يقلل من إمكانية إجراء مراجعات أو تعديلات في منتصف المشروع، مما قد

يؤدي إلى زيادة التكاليف غير المدرجة في الموازنة. كما يتتبع مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office) باستمرار تفاصيل المشروع، مثل التكلفة، مما يسمح بالإدارة في الوقت الفعلي لضمان بقاء الفريق في حدود الموازنة.

٤-تسهيل إنجاز المشروع :

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

٥-التوافق مع الأهداف التنظيمية :

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

٦-مركز المعرفة :

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

٧-البيانات المركزية :

وبالمثل، فإن PMO هي وحدة تخزين لجميع بيانات المشروعات داخل المنظمة. يمكن للمركزية تبسيط جهود الفرق في تحديد موقع البيانات التي يحتاجون إليها. كما أنه يحافظ على الرؤية لجميع أصحاب المصلحة حول

تفاصيل المشاريع، مثل التبعيات وأسباب التقدم أو المتعثر. يمكن أن تكون هذه الرؤية مفيدة لتوصيل المشكلات بين فرق المشاريع والإدارة العليا والسماح لهم بالعمل معاً لوضع حلول تستند إلى بيانات ملموسة.

٨-التدريب والتوجيه والإرشاد :

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

٩-ضمان الجودة :

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

١٠-اتخاذ قرارات أفضل :

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

-أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة إلى التعريف عن أهمية وجود مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office) في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وإمكانية تأثير هذه الدراسة لتسليط الضوء على نشر الوعي ورصد أهميته ودوره في تحسين الأداء ونجاح المشاريع وتجنب العوائق التي تواجه معظم المشاريع الحكومية والتي تؤدي إلى تعثر المشاريع وينتج عن ذلك الهدر المالي الثقيل على الموازنات الحكومية وتحقيق الأهداف من إنشاء مكاتب مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office) في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

كما يمكن تحقيق أهداف الدراسة لتحقيقها حسب التالي :

١-تعريف مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office).

٢-دور مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office).

٣-الهدف من إنشاء مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office).

٤-إبرز المعوقات التي تواجه المنشأة بالتأخر من إنشاء مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office).

٥-رصد الإثر من تأثير إنشاء مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office) في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

٦-تقديم مقترحات وتوصيات لأصحاب المصلحة في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بهدف رفع الوعي ونشر هذه الثقافة .

تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة الاستطلاعية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ١- ماهو دور مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office).
- ٢- ماهي أنواع مكاتب إدارة المشاريع (Project Management Office).
- ٣- إبرز المعوقات من عدم إنشاء مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office).
- ٤- أثر إنشاء مكاتب إدارة المشاريع (Project Management Office).

-فروض الدراسة

لتطوير فرضيات الدراسة الاستطلاعية حول العلاقة بين إنشاء مكاتب إدارة المشاريع (Project Management

Office) في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وتحسين كفاءة الأداء على النحو التالي :

الفرضية الأولى : هناك علاقة إيجابية بين إنشاء مكاتب إدارة المشاريع (Project Management Office)

وتحسين كفاءة الأداء.

الفرضية الثانية : يسهم نشر الثقافة بأهمية إنشاء مكاتب إدارة المشاريع في تعزيز الأدوات والتقنيات المستخدمة

لمتابعة تنفيذ المشاريع التنموية .

الفرضية الثالثة : تحقيق الأهداف الاستراتيجية المطلوبة على المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

لتحقيق التميز بين المنظمات الأخرى وتحقيق الهدف الأهم تحقيق التنمية بأنشاء المشاريع المخططة.

الفرضية الرابعة : تحسن ثقافة إدارة المخاطر وأهمية تحليل المخاطر النوعية والكمية وتقييم المخاطر وتطوير

خطط الاستجابة ومراقبة المسؤولين للمخاطر ومراجعتها بانتظام .

تعتمد على مجموعة من النظريات والنماذج الأساسية في مجالي الإدارة وإدارة المشاريع. فيما يلي بعض النظريات التي يمكن اعتمادها لتأطير هذا البحث:

١ - نظرية الأنظمة العامة (General Systems Theory)

- تعتمد هذه النظرية على فكرة أن المنظمة تعمل كنظام متكامل من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف مشتركة. مكاتب إدارة المشاريع هنا تُعتبر جزءاً من هذا النظام، حيث تؤثر على عمليات المشاريع وعناصر الأداء مثل الوقت، التكلفة، والجودة.
- من خلال هذه النظرية، يمكن تحليل كيفية تفاعل مكتب إدارة المشاريع مع الوحدات الأخرى داخل المؤسسة الحكومية، وكيف يساهم هذا التفاعل في تحسين الكفاءة والأداء.

٢ - نظرية الإدارة العلمية (Scientific Management Theory)

- تعتمد هذه النظرية، التي أسسها "فريدريك تايلور"، على مبدأ تحسين الكفاءة من خلال تحديد أفضل الممارسات وتحسين أساليب العمل وتقليل الهدر. تُعد مكاتب إدارة المشاريع بمثابة آلية إدارية تتيح وضع معايير دقيقة وتحسين العمليات، مما يعزز الكفاءة.
- يُمكن لهذه النظرية دعم فكرة أن PMO يساهم في تحسين كفاءة الأداء الحكومي من خلال اتباع خطوات وإجراءات قياسية تُساعد في تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة.

٣ - نظرية القيود (Theory of Constraints)

- تُركز هذه النظرية على التعرف على القيود أو العوامل المحددة التي تعيق الأداء، ومن ثم تحسين تلك القيود لزيادة كفاءة النظام ككل. في هذا البحث، يمكن اعتبار مكاتب إدارة المشاريع كأداة للتغلب على القيود التي تواجه المشاريع الحكومية، مثل التأخيرات أو سوء تخصيص الموارد.
- يساهم مكتب إدارة المشاريع في تحديد القيود التي تعيق التقدم وتطبيق استراتيجيات لإدارة هذه القيود، مما يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل عام.

٤ - نموذج النضج المؤسسي لإدارة المشاريع (Project Management Maturity Model - PMMM)

- يعتمد نموذج النضج المؤسسي على تقييم مستوى نضج المؤسسة في مجال إدارة المشاريع وتحديد مجالات التحسين. كلما زادت نضج المؤسسة في إدارة المشاريع من خلال إنشاء PMO، كلما تحسنت كفاءة الأداء.
- يُمكن استخدام هذا النموذج لتقييم مستوى جاهزية المؤسسات الحكومية من ناحية الكفاءة في إدارة المشاريع، ومدى تأثير مكتب إدارة المشاريع على تطوير هذه الجاهزية.

٥- نظرية الوكالة (Agency Theory)

- تفترض هذه النظرية أن هناك نوعًا من التعاقد بين "الوكيل" (مكتب إدارة المشاريع) و"المالك" (المؤسسة الحكومية) لتحقيق أهداف مشتركة، حيث يتم تكليف الوكيل بمسؤولية إدارة المشروع بأعلى كفاءة.
- يمكن أن تساهم هذه النظرية في تحليل دور مكتب إدارة المشاريع كوكيل يقوم بتنفيذ وتحقيق أهداف الأداء المحددة من قبل الجهات الحكومية، وضمان توجيه الموارد لتحقيق أقصى قدر من الفاعلية.

٦- نظرية التكامل التنظيمي (Organizational Integration Theory)

- تفترض هذه النظرية أن التكامل بين الوحدات التنظيمية يزيد من كفاءة المنظمة ويعزز جودة العمل. مكاتب إدارة المشاريع تساهم في تحقيق هذا التكامل من خلال توحيد العمليات وتنسيق الموارد بين الأقسام المختلفة.
- يمكن لهذه النظرية تفسير كيف يساعد PMO في التنسيق بين الفرق المختلفة والموردين والجهات المعنية في المشاريع الحكومية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتقليل التعقيدات.

٧- إطار عمل القيمة المكتسبة (Earned Value Management - EVM)

- يعد هذا الإطار أداة لتقييم أداء المشروع من حيث التكلفة والزمن، ويركز على تحليل القيمة المكتسبة في مقابل التكلفة المستهلكة والوقت المستغرق. من خلال هذا الإطار، يمكن لمكاتب إدارة المشاريع قياس كفاءة الأداء وتحديد مدى تحقيق المشروع لأهدافه.
- يمكن تطبيق هذا الإطار في البحث لتحليل كيفية مساهمة PMO في تحسين مؤشرات القيمة المكتسبة في المشاريع الحكومية، مما يدل على كفاءة أكبر في الأداء.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

-مقدمة:

تعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية لفهم السياق العلمي والعملية لدور مكاتب إدارة المشاريع في تحسين الأداء. تعكس الدراسات السابقة التطورات التي شهدتها مجال إدارة المشاريع، وتقدم أدلة قوية على أهمية إنشاء مكاتب إدارة المشاريع لتعزيز كفاءة العمليات وتحقيق الأهداف بأعلى مستويات الجودة والكفاءة.

لقد تناولت الدراسات المتنوعة أثر مكاتب إدارة المشاريع على الأداء من جوانب متعددة؛ حيث أظهرت بعض الدراسات كيف يسهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين فعالية إدارة الوقت والموارد، وتحقيق التوافق بين أهداف المشروع ومتطلبات الجهات المعنية. أشارت دراسة قام بها *Smith et al. (2019)* إلى أن وجود مكتب لإدارة المشاريع يعزز التنسيق بين الفرق المختلفة ويقلل من مخاطر التأخير وتجاوز التكاليف. بينما ركزت دراسة أخرى لـ *Johnson & Brown (2020)* على أن وجود PMO يساهم في تحسين اتخاذ القرار وإدارة المعلومات بشكل فعال، مما يدعم تحقيق كفاءة أفضل في المشاريع الحكومية.

كما أشارت بعض الدراسات إلى أهمية معايير النضج المؤسسي في تعزيز دور PMO، حيث أظهرت دراسة *Chen & Lee (2021)* أن المؤسسات الحكومية التي تتبع معايير النضج في إدارة المشاريع، تحقق معدلات نجاح أعلى في إنجاز المشاريع، مع تحسين مستمر في الأداء. وركزت دراسات أخرى على التحديات التي قد تواجه مكاتب إدارة المشاريع، مثل مقاومة التغيير ونقص المهارات، وأشارت إلى أهمية توفير التدريب المستمر والتطوير المهني للعاملين في هذا المجال لضمان نجاح مبادرات PMO.

بناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة الموجودة في الأدبيات المتعلقة بتأثير مكاتب إدارة المشاريع على كفاءة الأداء في السياق السعودي، خصوصاً في المشاريع الحكومية.

من خلال هذا القسم سوف نتناول في الدراسات السابقة وما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة :

الدراسات العربية :

نوع :	بحث	التصنيف:	دوريات
عنوان :	استكشاف تأثير مكاتب إدارة المشاريع في المنظمات القائمة على المشاريع في المملكة العربية السعودية.		
المطيري أحمد :غيثان أحمد : محمد أوسان : الحديدي ليث (٢٠٢٢). استكشاف تأثير مكاتب إدارة المشاريع في المنظمات القائمة على المشاريع في المملكة العربية السعودية . المجلة الدولية لإدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات. عدد: ١ ص: ١٩			
يتناول هذا البحث تأثير وظائف مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية. وقد تم إجراء مراجعة شاملة للأدبيات لدراسة وظائف إدارة المشاريع المختلفة ومقاييس نجاح المشاريع. وقد تم جمع البيانات من قائمة معتمدة تضم ١٩ وظيفة لمكتب إدارة المشاريع و١٤ مقياساً لنجاح المشاريع تم الحصول عليها من الأدبيات. وتتكون التحليلات من جزأين، الأول لمقارنة أداء المشروع في المنظمات التي لديها مكتب إدارة المشاريع مع تلك التي ليس لديها، باستخدام جداول Excel من خلال حساب متوسط الاستجابات لكل مقياس. والجزء الثاني هو دراسة العلاقة بين وظائف مكتب إدارة المشاريع ومقاييس نجاح المشروع باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM في برنامج			

S-MARTPLS-S وقد تم إنشاء ستة عشر فرضية للتحليلات في SEM وتم التحقق من صحة خمسة من هذه الفرضيات بينما لم يتم التحقق من صحة الفرضيات الـ ١١ المتبقية. وأفادت النتائج أن وظائف التعلم التنظيمي لمكتب إدارة المشاريع تؤثر بشكل مباشر على نتائج المشروع، في حين تؤثر وظائف مراقبة المشروع والتحكم فيه جزئياً على رضا العملاء.

د قامت المملكة العربية السعودية بتنفيذ تحسينات اقتصادية كبيرة كجزء من رؤيتها لعام ٢٠٣٠، بما في ذلك إصلاحات في طريقة ممارسة الأعمال التجارية، والحصول على تراخيص البناء، وتحسين عمليات المشتريات (www.expro.gov.sa).

تنشئ المنظمات مكتب إدارة المشاريع (PMO) لأسباب عديدة لغرض تحسين المشاريع وممارسات إدارة المشاريع مثل الجدول الزمني والتكلفة والمخاطر وغيرها من تخصصات إدارة المشاريع (PMBOK)، (2021) خصص الإصدار السابع من مجموعة المعرفة لإدارة المشاريع PMBOK ملحقاً واحداً يوفر معلومات حول قيمة مكاتب إدارة المشاريع وأشكال مكاتب إدارة المشاريع والقدرات وتحقيق القيمة. يمكن لمكتب إدارة المشاريع المنفذ جيداً حل أكثر مشكلات إدارة المشاريع تحدياً من خلال التقاط المعرفة ونقلها وتعظيم قوة الفرق متعددة الوظائف وتنظيم الطلب على التقنيات المتكاملة وتوفير الملكية والمساءلة عن الجهود الرئيسية.. (Desouza et al 2006)

إن إنشاء مكاتب إدارة المشاريع يمكن أن يؤدي إلى فوائد ملموسة مثل توفير التكاليف، وتقليل عمليات الشطب وإعادة العمل، وزيادة الإيرادات، وزيادة حصة السوق، وفوائد غير ملموسة مثل المرونة في التوافق الاستراتيجي والإنجاز، وتحسين إدارة الموارد، والامتثال الأفضل للوائح، واتخاذ القرارات الفعالة. (Hurt et al، 2009) في الواقع، يتم إنهاء حوالي خمسين بالمائة من مكاتب إدارة المشاريع في جميع أنحاء العالم في المراحل المبكرة من البدء بسبب عدم تحقيق القيمة التي تضيفها إلى منظماتها (Stanleigh، 2006) علاوة على ذلك، فإن مكاتب إدارة المشاريع التي تتمتع بسلطة ودعم إداري أقل قد يكون لها تأثير سلبي على أهداف المنظمة. الهدف من هذه الدراسة هو التحقيق في تأثير مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات في المملكة العربية السعودية.

هذه الدراسة هي الأولى من نوعها في المملكة العربية السعودية التي تدرس العلاقة بين مكاتب إدارة المشاريع والمشاريع الناجحة والتي تهدف إلى الإجابة على سؤال البحث "ما هي العلاقة بين وجود مكاتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع؟". إن الإجابة على هذا السؤال ستفتح آفاقاً للممارسين للبحث عن وظائف مكتب إدارة المشاريع الضعيفة لتعزيز واستغلال الوظائف الفعالة. بالإضافة إلى ذلك، سيشكل هذا العمل الأساس للباحثين لدراسة العلاقة بين وجود مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في الصناعات المختلفة. القسم التالي عبارة عن مراجعة موسعة للأدبيات حول الدراسات الحديثة حول مكاتب إدارة المشاريع ومقاييس نجاح المشاريع والفجوة التي يمكن معالجتها في هذه الدراسة

نوع :	بحث	التصنيف:	بحث
عنوان :	استكشاف تأثير مكتب ادارة المشروعات على مشاريع الانشاء في المملكة العربية السعودية.		
المطري أحمد (٢٠٢١). استكشاف تأثير مكتب ادارة المشروعات على مشاريع الانشاء في المملكة العربية السعودية.			
في السنوات الاخيرة اصبح استخدام مكاتب ادارة المشروعات كأدوات لقيادة النجاح في الشركات شائعاً. الهدف الرئيسي لهذا البحث هو التحقق من تأثير وظائف مكتب ادارة المشروعات على نجاح المشروعات في المملكة العربية السعودية وما اذا كان الذين يتعاملون مع هذه المكاتب راضون عن الخدمات التي تقدمها لهم ام لا. تم اجراء مراجعة شاملة للدراسات السابقة التي اقيمت على وظائف مكاتب ادارة المشروعات ومقاييس النجاح في المشروعات المختلفة. تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من ثلاث مجموعات وهم اعضاء معهد ادارة المشروعات فرع السعودية و شركات المقاولات الإنشائية من الدرجة الأولى والثانية في المملكة العربية السعودية والمجموعة الثالثة هم موظفو شركة معينة لقياس مدى رضاهم عن الخدمات التي يقدمها مكتب ادارة المشروعات لهم. تم تحليل بيانات المجموعتين الأولى والثانية باستخدام نمذجة المعادلات البنائية بينما تم تحليل بيانات المجموعة الثالثة باستخدام اداة تسمى سيرفكوال لتحليل الفجوة. اظهرت نتائج تحليل بيانات المجموعة الآلي ان الشركات القائمة على تنفيذ المشروعات في المملكة تولي اكثر اهتماما اكثر لوظائف التعلم التنظيمي مثل ادارة المخاطر وادارة المعرفة ومراجعات المشروع وغيرها وتترك هذه الوظائف تأثيرها على كل مقاييس نجاح المشروع. بينما اظهرت نتائج تحليل بيانات المجموعة الثانية ان وظائف مكتب ادارة المشروعات في شركات المقاولات الإنشائية تكون فعالة في النشاطات المتعلقة بعملية التحكم ومراقبة المشروعات وايضا في النشاطات المتعلقة بإصدار المنهجيات الموحدة للمشاريع وتترك هذه الوظائف اثرها في كل مقاييس نجاح المشروع من كفاءة المشروع ورضى فريق المشروع والعملاء الى تحقيق النجاح في الأعمال. لم يتم ملاحظة اي فعالية لوظائف مكتب ادارة المشروعات في عملية التخطيط الاستراتيجي لاي من المجموعات الأولى والثانية. واخيرا اظهرت نتائج تحليل بيانات المجموعة الثالثة ان عملاء مكتب ادارة المشروعات اقل رضى عن ما يقدمه من خدمات ملموسة مثل المستندات والنماذج وذلك بعد ان ثبت فعالية الفرق بين فهم المعنيين عن مكتب ادارة المشروعات و ما يتوقعونه منه احصائيا. في المقابل لم يثبت إحصائيا فعالية الفرق لبقية الأبعاد احصائيا رغم وجود فرق طفيف بين التوقعات والفهم.			

نوع :	بحث	التصنيف:	دراسات
عنوان :	مكتب إدارة المشاريع كأداة لإدارة المعرفة التنظيمية		
الميدا دي لوكات: فيبي م : هينينج ف : فارياس هينينج م ب (٢٠٢٠). مكتب إدارة المشاريع كأداة لإدارة المعرفة التنظيمية:دراسة حالة في شركة قائمة على المشاريع في قطاع خدمات الصرف الصحي.المجلة الدولية لإدارة المشاريع عدد:٢ ص:٢ الغرض : في الشركات القائمة على المشاريع، حيث تتركز جميع ديناميكيات العمليات وتدفق المعلومات حول المشاريع، يصبح دور مكتب إدارة المشاريع أكثر أهمية. على وجه التحديد، كان هدف الدراسة هو تسليط الضوء على أهمية مكتب إدارة المشاريع، كأداة في إدارة المعرفة التنظيمية، في بحث تم إجراؤه، من خلال دراسة حالة، في منظمة قائمة على المشاريع في قطاع خدمات الصرف الصحي. المنهجية : استخدم أسلوب البحث النوعي نموذج نضج إدارة المشاريع (MMGP) لتقييم مستوى النضج في إدارة المشاريع وتحديد المشاكل التنظيمية والمعرفية التي لوحظت في مراحل عملية إدارة المعرفة، مع تطبيق استبيان إلكتروني للتحقق من تصور المديرين فيما يتعلق بدور مكتب إدارة المشاريع في إدارة المعرفة والتميز والتخصيص كاستراتيجيات لإدارة المعرفة وأداة الجودة W2H ٥ لتخطيط الإجراءات. النتائج : أدت مبادرات وممارسات مكتب إدارة المشاريع في المنظمة قيد الدراسة إلى زيادة مستوى النضج في إدارة المشاريع، وفي حل إجمالي ٧٠٪ من المشاكل التنظيمية وفي إنشاء نظام إدارة المعرفة، مما يؤكد الدور المهم لمكتب إدارة المشاريع في إدارة المعرفة التنظيمية.			

نوع :	بحث	التصنيف:	بحث
عنوان :	دور مكتب إدارة المشاريع في تحسين عامل نجاح المشروع في المملكة العربية السعودية. دراسة حالة شركة زاتكا		
الطائفي محمد (٢٠٢٢). دور مكتب إدارة المشاريع في تحسين عامل نجاح المشروع في المملكة العربية السعودية. دراسة حالة شركة زاتكا. المجلة الدولية للبحوث والتطبيقات الهندسية المتقدمة. الملخص: سيستمر الطلب على إنشاء مكتب إدارة المشاريع (PMO) مع زيادة عدد الشركات تستمر المشاريع في التأخير أو البقاء في منطقة المشاريع المعقدة والمتوقفة. في المملكة العربية السعودية، يمكن تصنيف فشل المشروع على أنه ألم شديد للعديد من الشركات، وحتى بالنسبة لاقتصاد البلاد. قد يكون هناك نقص في الأبحاث في الأدبيات حول فشل المشروع والتي تؤكد على سبب فشل المشاريع الفشل أو التأخير في المنظمات السعودية وتأثير تطبيق مكتب إدارة المشاريع على إدارة المشاريع. الأهداف الرئيسية لهذا البحث التجريبي في المملكة العربية السعودية هي (أ) إجراء مراجعة للأدبيات حول دور مكتب إدارة المشاريع ومعايير نجاح المشاريع، (ii) تحديد العلاقة بين الهندسة الصناعية وإطار إدارة المشروع، (ثالثاً) تقييم نقدي لما إذا كان إنشاء مكتب إدارة المشروع سيساعد تحقيق الأهداف لنجاح المشروع. (iv) تحديد متى يكون المشروع ناجحاً، (v) تقييم الفرق بين المنظمات التي أنشأت مكتب رئيس الوزراء والمنظمات الأخرى التي أنشأتها لا، (سادساً) تحديد العقبات الرئيسية أمام إنشاء مكاتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. مراجعة الأدبيات حول تم إجراء دراسة حول فشل المشروع وإنشاء مكتب إدارة المشروع. لإعداد أسئلة البحث والفرضيات، استخدمت هذه الدراسة تصميمًا متعدد المراحل مختلط الأساليب مع التحليل الكمي والنوعي المنهجيات المستخدمة للوصول إلى أغراض البحث، وقد تم جمع البيانات من خلال استبيان عبر الإنترنت لدراسة تقنية الحادث الحرج ثم تم تحليلها باستخدام التحليل الموضوعي وتحليل التباين باستخدام برنامج SPSS. تظهر النتائج الرئيسية للبحث أن معظم الاستجابة التي تم إجراؤها للمشروع الخصائص والأداء داخل المنظمة، مثل الجدول الزمني والميزانية والمنتج النهائي، تعتبر ضرورية لنجاح المشروع؛ بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الإحصائيات الأسباب الأكثر أهمية لفشل المشروع. وعلاوة على ذلك، أظهرت إحصائيات الدراسة أن الدافع الأساسي لبدء مكتب إدارة المشاريع هو على النحو التالي: (أ) تنفيذ واتباع الممارسات القياسية، (ب) خفض معدل ج) تقييم المشروع المخاطر في المراحل المبكرة من دورة حياة المشروع. وجهة نظر ممارس إدارة المشاريع حول أدوار مكتب إدارة المشاريع يركز على المشروع المتوقف وكيفية تطوير معايير إدارة المشروع والحفاظ عليها تقديم استشارات إدارة المشاريع. ومن المثير للاهتمام أن الدراسة كشفت أيضاً عن عدم وجود إن فهم قيمة مكتب إدارة المشاريع بالنسبة للمنظمة ومقاومة التغيير هما العقبتان الرئيسيتان أمام إنشاء مكتب رئيس الوزراء. بشكل عام، كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشروع خصائص وفعالية مكتب إدارة المشاريع وفقاً لـ (معوقات إنشاء مكتب إدارة المشاريع). علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المشروع وفعالية مكتب إدارة المشروع وفقاً لـ (أسباب فشل المشاريع).			

نوع :	بحث	التصنيف:	بحث
عنوان :	دراسة لتقييم أهمية أداء إدارة المشاريع: نموذج تقييم في المشاريع التطبيقية		
عثماني يوسف (٢٠١٢) دراسة لتقييم أهمية أداء إدارة المشاريع: نموذج تقييم في المشاريع التطبيقية.			
يصف البقاء للأقوى بيئة الأعمال اليوم. نظرًا لوجود المنافسة في كل مكان، فقد كان أداء المشروع دائمًا قضية مهمة وحاسمة لأي عمل تجاري. لا شك أن هذه المنافسة زادت من مسؤوليات إدارة المشروع للحد من إهدار الموارد النادرة في المشروع. بصفتك مدير مشروع، من الضروري تعزيز وتقييم أداء إدارة المشروع لتحقيق نجاح المشروع. لذلك لتقييم أداء إدارة المشروع، هناك حاجة إلى أدوات جيدة من أجل تحقيق القدرة التنافسية التنظيمية. تقدم هذه الورقة دراسة لفحص العوامل التشغيلية التي لها تأثير أقوى على تعزيز أداء إدارة المشاريع في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية وكذلك للتحقيق في العلاقة بين المعايير التشغيلية والأداء المختلفة. تم إجراء مسح وصفي وعلائقي للتحليل التجريبي. تكشف النتائج أن نشر نموذج تقييم أداء إدارة المشاريع له تأثير إيجابي وهام على أداء إدارة المشاريع. يوضح تحليل الحالة أنه من بين جميع المعايير التشغيلية، فإن القيادة لها التأثير الأكبر على أداء إدارة المشاريع تلها دورة حياة المشروع والسياسات والاستراتيجيات.			

نوع :	بحث	التصنيف:	بحث
عنوان :	استكشاف العوامل المحفزة لإنشاء مكتب إدارة المشاريع في شركات البناء السعودية		
الغضيب محمد (٢٠٢٣) استكشاف العوامل المحفزة لإنشاء مكتب إدارة المشاريع في شركات البناء السعودية. المجلة الدولية للعلوم والبحوث			
تتبنى صناعة البناء السعودية أدوات إنتاجية وفعالة لتعزيز الأداء. ويشمل هذا التبني تطبيق إدارة المشروعات في شركات البناء. بالإضافة إلى ذلك، تعاني سوق البناء السعودية من عدم كفاية التسليم، ونقص التكلفة، واستهلاك الوقت. وبالتالي، فإن إدارة المشروعات هي هيكل إداري يشمل توحيد المعايير وعمليات الحوكمة، وتسهيل مشاركة الموارد والمنهجيات والأدوات والتقنيات. لذلك، يستكشف هذا البحث العوامل الدافعة التي تدفع منظمات البناء إلى إنشاء إدارة مشروعات في صناعة البناء السعودية. تم التعرف على عشرين عاملاً دافعاً من خلال مراجعة الأدبيات المنظمة للأبحاث ذات الصلة السابقة فيما يتعلق بإدارة المشروعات في مجالات مختلفة. تم قياس هذه العوامل الدافعة من خلال استبيانات مسح دلفي. وبالتالي، تم تحديد عشرين عاملاً دافعاً في المجموع، ومع ذلك اتفق المشاركون فقط على ثلاثة عشر عاملاً دافعاً. تم استخدام طريقة وصفية لتحديد وترتيب هذه العوامل الدافعة. تكشف نتائج الدراسة أن العوامل الدافعة المهمة الرئيسية هي (١) الافتقار إلى الركائز الأساسية لإدارة المشروعات، (٢) ضعف مراقبة ومراقبة أداء المشاريع، (٣) الافتقار إلى التدريب والتعليم، (٤) والافتقار إلى منهجية المشروع. وتعتبر هذه النتائج حيوية في الكشف عن الأسباب التي تدفع منظمات البناء إلى التأسيس في المملكة العربية السعودية، وبالتالي مساعدة منظمات البناء على تطبيق النموذج المناسب من MPO المبني على فهم الوظائف.			

الإطار النظري:

١-نظرية مكاتب إدارة المشاريع (Project Management Office):

مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office) مفيدا للمؤسسات التي تدير عددا كبيرا من المشاريع أو تتابع مشاريع تتضمن أقساما متعددة. يمكن لمكتب إدارة المشاريع أيضا المساعدة في التحكم في نفقات المشروع من خلال تخصيص الموارد والحفاظ على الشفافية من خلال العمل كفناة للتواصل.

٢-نظرية الداعم:

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

٣-نظرية المتحكم:

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

٤-نظرية التوجيهي أو الموجه:

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

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

-مقدمة-

في هذا الفصل، سيتم توضيح المنهجية والإجراءات المتبعة في البحث، والتي تشمل تحديد المنهجية، والمجتمع والعينة المستهدفة بالدراسة، وأدوات جمع البيانات من حيث الإعداد وطرق التحقق من الصدق والثبات، والأدوات والعمليات الإحصائية التي ستستخدم في تحليل البيانات كما يلي:

-المنهجية وطرق البحث-

تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، لملائمته طبيعة الدراسة . حيث تم جمع البيانات من عينة من مكاتب إدارة المشاريع بالجهات الحكومية والمهتمين بهذا المجال، وذلك باستخدام استبيان مصمم خصيصاً لهذا الغرض. تضمن الاستبيان أسئلة لجمع معلومات حول أثر إنشاء مكاتب إدارة المشاريع (Project Management Office) بتحسين كفاءة الإداء بالمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، لتحديد العلاقات بين متغيرات البحث.

-مجتمع البحث:

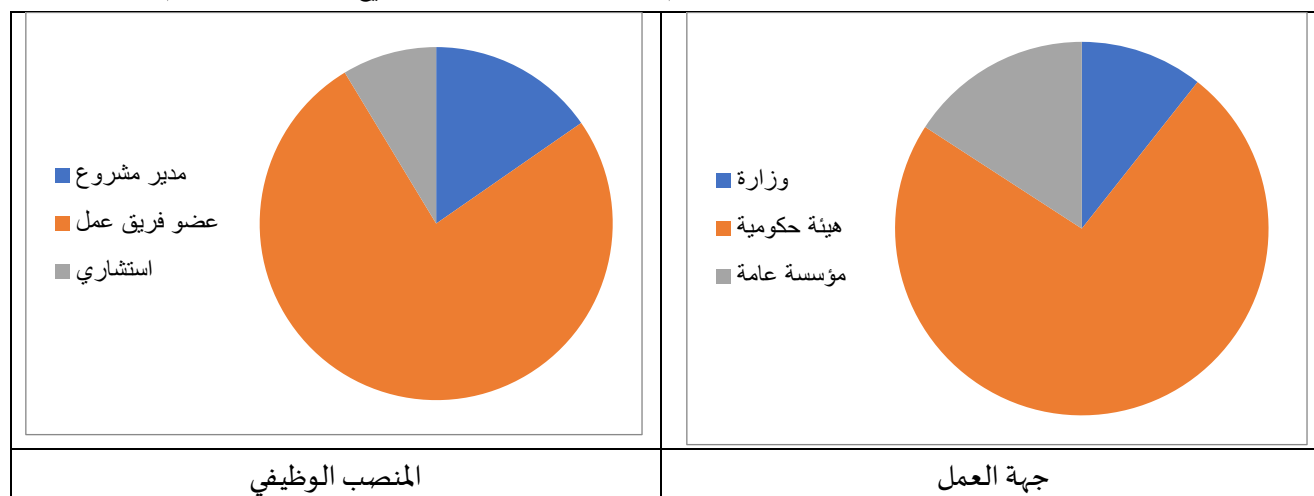
تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث وهم مدراء المشاريع والاستشاريين وأعضاء فريق العمل بمكاتب إدارة المشاريع بالجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية والمهتمين بهذا الخصوص

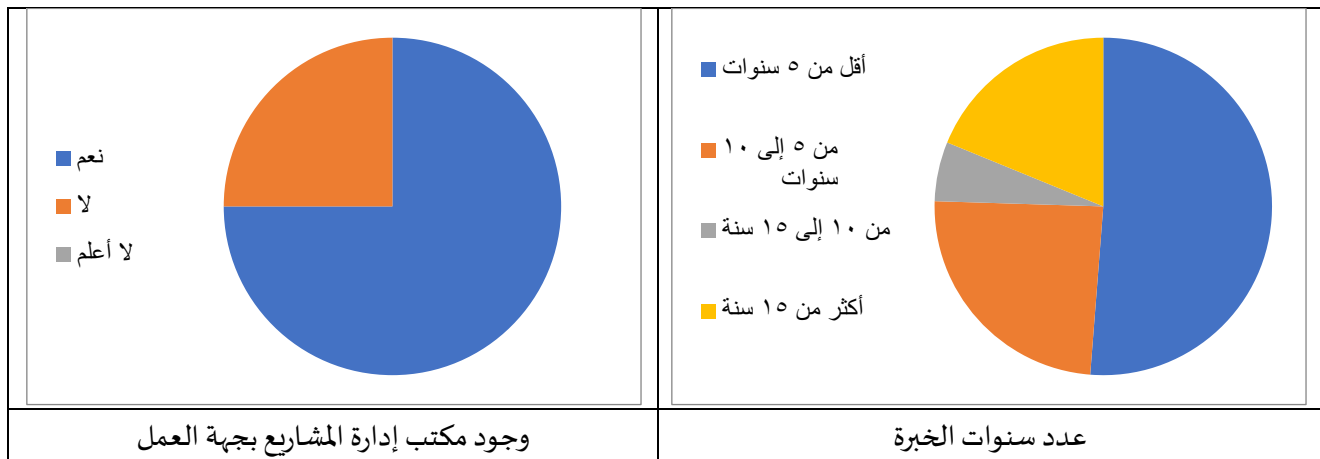
-عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث وهم مدراء المشاريع والاستشاريين وأعضاء فريق العمل بمكاتب إدارة المشاريع بالجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية والمهتمين بهذا الخصوص ، حيث تم تحويل الاستبيان إلى استمارة إلكترونية عبر موقع (Google Drive) ، ومن ثم إرسال الرابط الإلكتروني للعينة المستهدفة عن طريق تطبيقات التواصل الاجتماعي وقد تم الحصول على (٤٢٢) استبانة وبعد الفحص والتدقيق تحصل الباحث على (٤٠٤) استبانة صالحة للتحليل وتحليلها حسب مقياس ليكرت الخماسي ، وكان توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية حسب ما هو موضح إدناه :

المتغير	العبارة	العدد	النسبة المئوية
جهة العمل:	وزارة	٤٣	% ١٠.٦٤
	هيئة حكومية	٢٩٧	% ٧٣.٥١
	مؤسسة عامة	٦٤	% ١٥.٨٤
المنصب الوظيفي:	مدير مشروع	٦٢	% ١٥
	عضو فريق عمل	٣٠٧	% ٧٦
	استشاري	٣٥	% ٩
عدد سنوات الخبرة:	أقل من ٥ سنوات	٢٠٧	% ٥١
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٩٨	% ٢٤
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	٢٣	% ٦
	أكثر من ١٥ سنة	٧٦	% ١٩
وجود مكتب إدارة المشاريع بجهة العمل :	نعم	٣٠٣	% ٧٥
	لا	١٠١	% ٢٥
	لا أعلم	٠	% ٠

من الجدول أعلاه ، يتضح أن غالبية العينة بنسبة ٧٣.٥١ % هم من جهة العمل (هيئة حكومية) . وأن غالبية العينة بنسبة ٧٦ % هم من المنصب الوظيفي (عضو فريق عمل) . وأن غالبية العينة بنسبة ٥١ % هم من عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) . وأن غالبية العينة بنسبة ٧٥ % هم من وجود مكتب إدارة المشاريع بجهة العمل (نعم) .





-أداة البحث:

لجمع البيانات وتحقيق أهداف البحث، تم اختيار أسلوب الاستبيان كأداة أساسية، وذلك لسهولة التطبيق وانخفاض التكلفة ودقة النتائج وتنوع البيانات. كما خضع الاستبيان لاختبار تجريبي على عينة صغيرة من المشاركين قبل توزيعه على نطاق واسع، وذلك لضمان فعالية الاستبيان و موثوقية النتائج. وبعد جمع البيانات تم تحليلها واستخراج النتائج حسب مقياس ليكرت الخماسي.

حدود البحث الموضوعية :

المجال الحكومي : يشمل البحث المشاريع التي تدار تحت إشراف الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية .
مجال إدارة المشاريع : يركز على دور (مكاتب إدارة المشاريع) وتأثيره على كفاءة الأداء مع استبعاد الجوانب الأخرى مثل التمويل والبنية التحتية التي قد تؤثر على كفاءة المشاريع .
عناصر الكفاءة : يحدد البحث ما يقصده بكفاءة الأداء سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو الجودة أو المخاطر .

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

-مقدمة

في هذا البحث، تم تحليل أثر إنشاء مكاتب إدارة المشاريع (PMO) على تحسين كفاءة الأداء في المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية. أظهرت النتائج أن مكاتب إدارة المشاريع تسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء عبر عدة جوانب رئيسية، منها الوقت والتكلفة والجودة. وبينت الدراسة أن تفعيل دور PMO يؤدي إلى تقليل التأخيرات وتحسين تخصيص الموارد، مما انعكس إيجابياً على كفاءة الأداء.

وأوضحت النتائج أن المشاريع التي اعتمدت على مكاتب إدارة المشاريع شهدت تحسينات واضحة بالمقارنة مع المشاريع التي لم تعتمد عليها. كما أظهرت النتائج وجود تأثير كبير لمكاتب إدارة المشاريع في رفع جودة الإنجاز، مما يعزز من فاعلية العمل الحكومي ويحقق أهداف التنمية المستدامة.

-تحليل البيانات:

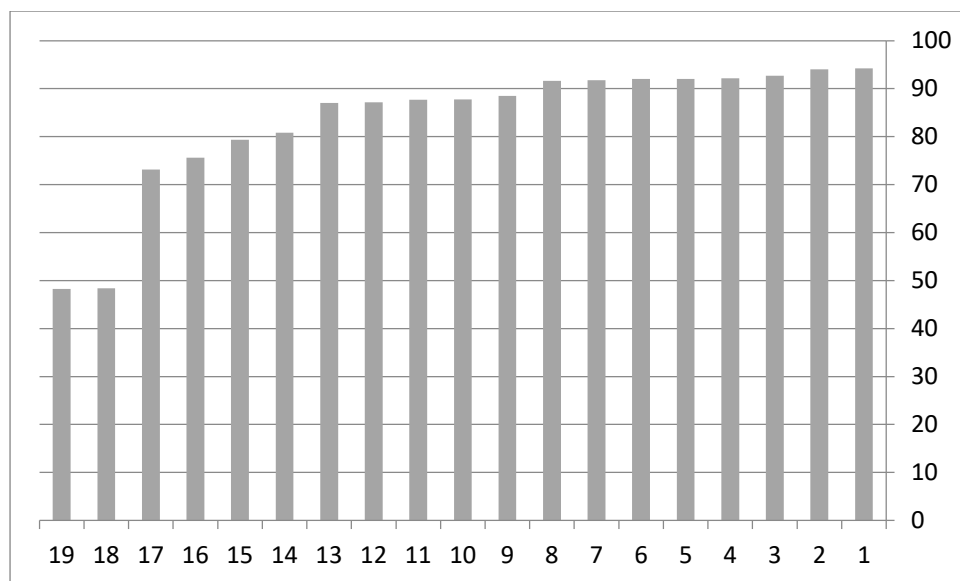
رقم السؤال	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	النسبة	إتجاه العينة	رتبة السؤال
1	0	13	18	41	332	4.71	94.26	أوافق بشدة	1
11	0	13	19	44	328	4.70	94.01	أوافق بشدة	2
2	0	14	16	73	301	4.64	92.72	أوافق بشدة	3
9	0	14	19	78	293	4.61	92.18	أوافق بشدة	4
3	0	13	28	66	297	4.60	92.03	أوافق بشدة	5
4	0	14	27	65	298	4.60	92.03	أوافق بشدة	6
8	0	13	27	74	290	4.59	91.73	أوافق بشدة	7
10	0	13	27	76	288	4.58	91.63	أوافق بشدة	8
14	12	16	32	72	272	4.43	88.51	أوافق بشدة	9
13	11	17	43	66	267	4.39	87.77	أوافق بشدة	10
5	0	12	63	87	242	4.38	87.67	أوافق بشدة	11
12	14	19	54	39	278	4.36	87.13	أوافق بشدة	12
6	0	18	33	142	211	4.35	87.03	أوافق بشدة	13
17	15	22	37	187	143	4.04	80.84	أوافق	14
7	0	67	22	172	143	3.97	79.36	أوافق	15
18	18	34	69	180	103	3.78	75.64	أوافق	16
16	19	27	58	270	30	3.66	73.12	أوافق	17
19	178	54	18	133	21	2.42	48.37	أعارض	18
15	182	42	24	143	13	2.41	48.27	أعارض	19

النتائج:

التحليل الكيفي:

- ٨- السؤال رقم (٠١) والذي يمثل (يسهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين إدارة الوقت في المشاريع الحكومية): نرى بأن نسبة (٩٤.٢٦) % من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بشدة حول (أساهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين إدارة الوقت في المشاريع الحكومية)
- ٩- السؤال رقم (١١) والذي يمثل (ما مدى استخدام أدوات إدارة الوقت والجداول الزمنية التي يقدمها مكتب إدارة المشاريع): نرى بأن نسبة (٩٤.٠١) % من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بشدة حول (مدى استخدام أدوات إدارة الوقت والجداول الزمنية التي يقدمها مكتب إدارة المشاريع)
- ١٠- السؤال رقم (٠٢) والذي يمثل (يساعد مكتب إدارة المشاريع على تقليل التكاليف من خلال تحسين كفاءة إدارة الموارد): نرى بأن نسبة (٩٢.٧٢) % من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بشدة حول (أن مكتب إدارة المشاريع يساعد على تقليل التكاليف من خلال تحسين كفاءة إدارة الموارد)
- ١١- السؤال رقم (٠٩) والذي يمثل (يساعد مكتب إدارة المشاريع في تطوير قدرات الفريق وإجراء التدريبات المناسبة لتحقيق الأهداف): نرى بأن نسبة (٩٢.١٨) % من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بشدة حول (أن مكتب إدارة المشاريع يساعد في تطوير قدرات الفريق وإجراء التدريبات المناسبة لتحقيق الأهداف)
- ١٢- السؤال رقم (٠٣) والذي يمثل (يساهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين جودة المشاريع المنفذة): نرى بأن نسبة (٩٢.٠٣) % من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بشدة حول (أن مكتب إدارة المشاريع يساهم في تحسين جودة المشاريع المنفذة)
- ١٣- السؤال رقم (٠٤) والذي يمثل (تسهم معايير وأدوات مكتب إدارة المشاريع في تحقيق أهداف المشروع بفعالية): نرى بأن نسبة (٩٢.٠٣) % من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بشدة حول (أن معايير وأدوات مكتب إدارة المشاريع تساهم في تحقيق أهداف المشروع بفعالية)
- ١٤- السؤال رقم (٠٨) والذي يمثل (يسهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين رضا المستفيدين من خلال تقديم مشاريع ذات جودة أعلى): نرى بأن نسبة (٩١.٧٣) % من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بشدة حول (أن مكتب إدارة المشاريع يساهم في تحسين رضا المستفيدين من خلال تقديم مشاريع ذات جودة أعلى)
- ١٥- السؤال رقم (١٠) والذي يمثل (مكتب إدارة المشاريع يساعد في إدارة التحديات المالية بشكل أفضل خلال دورة حياة المشروع): نرى بأن نسبة (٩١.٦٣) % من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بشدة حول (أن مكتب إدارة المشاريع يساعد في إدارة التحديات المالية بشكل أفضل خلال دورة حياة المشروع)
- ١٦- السؤال رقم (١٤) والذي يمثل (ما مدى تكرار مراجعة الأداء والجودة للمشاريع من قبل مكتب إدارة المشاريع): نرى بأن نسبة (٨٨.٥١) % من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بشدة حول (ما مدى تكرار مراجعة الأداء والجودة للمشاريع من قبل مكتب إدارة المشاريع)
- ١٧- السؤال رقم (١٣) والذي يمثل (إلى أي مدى يتم استخدام أدوات مراقبة التكاليف والتحكم في الموارد من قبل مكتب إدارة المشاريع): نرى بأن نسبة (٨٧.٧٧) % من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بشدة حول (إلى أي مدى يتم استخدام أدوات مراقبة التكاليف والتحكم في الموارد من قبل مكتب إدارة المشاريع)

- ١٨ - السؤال رقم (٥٠) والذي يمثل (تساعد التقارير والتحليلات المقدمة من مكتب إدارة المشاريع في اتخاذ قرارات أفضل) : نرى بأن نسبة (٨٧.٦٧) % من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بشدة حول (أن التقارير والتحليلات المقدمة من مكتب إدارة المشاريع تساعد في اتخاذ قرارات أفضل)
- ١٩ - السؤال رقم (١٢) والذي يمثل (ما مدى استخدام التقارير الدورية ومتابعة الأداء من قبل مكتب إدارة المشاريع) : نرى بأن نسبة (٨٧.١٣) % من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بشدة حول (ما مدى استخدام التقارير الدورية ومتابعة الأداء من قبل مكتب إدارة المشاريع)
- ٢٠ - السؤال رقم (٦٠) والذي يمثل (مكتب إدارة المشاريع يساهم في تحسين التنسيق بين فرق العمل المختلفة) : نرى بأن نسبة (٨٧.٠٣) % من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين بشدة حول (مكتب إدارة المشاريع يساهم في تحسين التنسيق بين فرق العمل المختلفة)
- ٢١ - السؤال رقم (١٧) والذي يمثل (يساهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية أو التنظيمية) : نرى بأن نسبة (٨٠.٨٤) % من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين حول (يساهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية أو التنظيمية)
- ٢٢ - السؤال رقم (٧٠) والذي يمثل (أن مكتب إدارة المشاريع يساهم في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المشاريع من خلال التخطيط الفعال) : نرى بأن نسبة (٧٩.٣٦) % من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين حول (أن مكتب إدارة المشاريع يساهم في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المشاريع من خلال التخطيط الفعال)
- ٢٣ - السؤال رقم (١٨) والذي يمثل (التقارير والمخرجات الدورية من مكتب إدارة المشاريع تساعد في التقييم الدوري وتحقيق التحسين المستدام) : نرى بأن نسبة (٧٥.٦٤) % من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين حول (أن التقارير والمخرجات الدورية من مكتب إدارة المشاريع تساعد في التقييم الدوري وتحقيق التحسين المستدام)
- ٢٤ - السؤال رقم (١٦) والذي يمثل (تساهم مبادرات مكتب إدارة المشاريع في تحسين الأداء المستدام على المدى الطويل) : نرى بأن نسبة (٧٣.١٢) % من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم موافقين حول (أن مبادرات مكتب إدارة المشاريع تساهم في تحسين الأداء المستدام على المدى الطويل)
- ٢٥ - السؤال رقم (١٩) والذي يمثل (إجراءات مكتب إدارة المشاريع تجعل المشاريع أقل عرضة للمخاطر الطارئة وتحسن القدرة على التحمل) : نرى بأن نسبة (٤٨.٣٧) % من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم معارضين حول (أن إجراءات مكتب إدارة المشاريع تجعل المشاريع أقل عرضة للمخاطر الطارئة وتحسن القدرة على التحمل)
- ٢٦ - السؤال رقم (١٥) والذي يمثل (إلى أي مدى يستخدم مكتب إدارة المشاريع تقنيات إدارة المخاطر وتحديد المشكلات المحتملة مسبقاً) : نرى بأن نسبة (٤٨.٢٧) % من أفراد عينة الدراسة قد أجابوا بأنهم معارضين حول (إلى أي مدى يستخدم مكتب إدارة المشاريع تقنيات إدارة المخاطر وتحديد المشكلات المحتملة مسبقاً)



رسم بياني يوضح النسبة المئوية لك سؤال من الاستبيان

-التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي بما يلي:

١. تعزيز إنشاء مكاتب إدارة المشاريع في القطاع الحكومي: يجب تشجيع إنشاء مكاتب إدارة المشاريع في جميع الجهات الحكومية لدورها البارز في تحسين الكفاءة وتقليل الهدر في الوقت والموارد.
٢. تطوير معايير قياس الأداء: ضرورة تطوير مؤشرات أداء خاصة بمكاتب إدارة المشاريع، تكون قابلة للقياس وتساعد في تقييم كفاءة الأداء بشكل دوري، مما يعزز من شفافية العمليات الحكومية.
٣. تدريب العاملين في مجال إدارة المشاريع: توفير برامج تدريبية دورية للعاملين في مكاتب إدارة المشاريع، لتطوير مهاراتهم في التخطيط وإدارة الموارد والمخاطر، وتحقيق الاستفادة القصوى من PMO.
٤. تعزيز الدعم التكنولوجي لمكاتب إدارة المشاريع: الاستثمار في الحلول التقنية والأدوات البرمجية التي تدعم مكاتب إدارة المشاريع، مما يساهم في تحسين عمليات المتابعة والتوثيق وتسهيل الاتصال بين فرق العمل.
٥. تفعيل آلية تقييم دورية لمكاتب إدارة المشاريع: إجراء تقييمات دورية لأداء مكاتب إدارة المشاريع وتحديد العقبات والتحديات التي قد تواجهها، والعمل على تطوير حلول مناسبة لضمان استمرارية التحسين في الأداء.
٦. زيادة الوعي بدور مكاتب إدارة المشاريع: نشر ثقافة أهمية مكاتب إدارة المشاريع وأثرها على نجاح المشاريع، من خلال ورش العمل والندوات التي توضح فوائدها وتبرز قصص النجاح.

خاتمة التوصيات:

تؤكد هذه التوصيات على أهمية دعم وتطوير مكاتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية لضمان تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة أعلى وجودة أفضل. إن تطبيق هذه التوصيات يساهم في تحسين الأداء الحكومي ويساعد على تحقيق الرؤية المستقبلية للمملكة العربية السعودية.

المراجع

-المراجع العربية؛

-المراجع الأجنبية؛

الملاحق

استبيان بحثي حول أثر إنشاء مكاتب إدارة المشاريع (PMO) على كفاءة الأداء في المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية



abdullahalsheye@gmail.com كبدل الحساب

غير مشترك

القسم الأول: المعلومات العامة

1- الجهة الحكومية التي تعمل بها:

- ☐ وزارة
- ☐ هيئة حكومية
- ☐ مؤسسة عامة

2- المنصب الوظيفي:

- ☐ مدير مشروع
- ☐ عضو فريق عمل
- ☐ استشاري

3- سنوات الخبرة في إدارة المشاريع:

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 إلى 10 سنوات
- ☐ من 10 إلى 15 سنة
- ☐ أكثر من 15 سنة

4- هل يوجد مكتب لإدارة المشاريع (PMO) في الجهة التي تعمل بها؟

- ☐ نعم
- ☐ لا
- ☐ لا أعلم

القسم الثاني: دور مكاتب إدارة المشاريع في تحسين كفاءة الأداء

يرجى اختيار درجة موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس من 1 إلى 5، حيث:

- 1 = أعارض بشدة
- 2 = أعارض
- 3 = محايد
- 4 = أوافق
- 5 = أوافق بشدة



1- يساهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين إدارة الوقت في المشاريع الحكومية :

- 1 ☐
- 2 ☐
- 3 ☐
- 4 ☐
- 5 ☐

2- يساعد مكتب إدارة المشاريع على تقليل التكاليف من خلال تحسين كفاءة إدارة الموارد

- 1 ☐
- 2 ☐
- 3 ☐
- 4 ☐
- 5 ☐

3- يُساهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين جودة المشاريع المنفذة:

- 1 ☐
- 2 ☐
- 3 ☐
- 4 ☐
- 5 ☐

5- تسهم معايير وأدوات مكتب إدارة المشاريع في تحقيق أهداف المشروع بفعالية:

- 1 ☐
- 2 ☐
- 3 ☐
- 4 ☐
- 5 ☐

6- تساعد التقارير والتحليلات المقدمة من مكتب إدارة المشاريع في اتخاذ قرارات أفضل:

- 1 ☐
- 2 ☐
- 3 ☐
- 4 ☐
- 5 ☐

القسم الثالث : أثر مكاتب إدارة المشاريع على عوامل الأداء المختلفة

يرجى اختيار درجة موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس من 1 إلى 5، حيث:

1 = أعارض بشدة

2 = أعارض

3 = محايد

4 = أوافق

5 = أوافق بشدة



1- مكتب إدارة المشاريع يسهم في تحسين التنسيق بين فرق العمل المختلفة:

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

2- يساهم مكتب إدارة المشاريع في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المشاريع من خلال التخطيط الفعال:

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

3- يساهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين رضا المستخدمين من خلال تقديم مشاريع ذات جودة أعلى:

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

4- يساعد مكتب إدارة المشاريع في تطوير قدرات الفريق وإجراء التدريبات المناسبة لتحقيق الأهداف:

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

5- مكتب إدارة المشاريع يساعد في إدارة التحديات المالية بشكل أفضل خلال دورة حياة المشروع:

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

القسم الرابع: مدى استفادة المشاريع من تقنيات وأدوات مكاتب إدارة المشاريع

يرجى اختيار مستوى التكرار باستخدام مقياس من 1 إلى 5، حيث:

- 1 = نادرًا ما يستخدم
- 2 = قليل الاستخدام
- 3 = متوسط الاستخدام
- 4 = كثير الاستخدام
- 5 = دائم الاستخدام



1- ما مدى استخدام أدوات إدارة الوقت والجداول الزمنية التي يقدمها مكتب إدارة المشاريع؟

- 1 ☐
- 2 ☐
- 3 ☐
- 4 ☐
- 5 ☐

2- ما مدى استخدام التقارير الدورية ومتابعة الأداء من قبل مكتب إدارة المشاريع؟

- 1 ☐
- 2 ☐
- 3 ☐
- 4 ☐
- 5 ☐

3- إلى أي مدى يتم استخدام أدوات مراقبة التكاليف والتحكم في الموارد من قبل مكتب إدارة المشاريع؟

- 1 ☐
- 2 ☐
- 3 ☐
- 4 ☐
- 5 ☐

4- ما مدى تكرار مراجعة الأداء والجودة للمشاريع من قبل مكتب إدارة المشاريع؟

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

5- إلى أي مدى يستخدم مكتب إدارة المشاريع تقنيات إدارة المخاطر وتحديد المشكلات المحتملة مسبقاً؟

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

القسم الخامس: تقييم فاعلية مكتب إدارة المشاريع (PMO) في التحسين المستدام للأداء

يرجى اختيار درجة موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس من 1 إلى 5، حيث:

- 1 = أعارض بشدة
2 = أعارض
3 = محايد
4 = أوافق
5 = أوافق بشدة



1- تساهم مبادرات مكتب إدارة المشاريع في تحسين الأداء المستدام على المدى الطويل.

- 1 ☐
2 ☐
3 ☐
4 ☐
5 ☐

2- يساهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات البينية أو التنظيمية.

- 1 ☐
2 ☐
3 ☐
4 ☐
5 ☐

3- التقارير والمخرجات الدورية من مكتب إدارة المشاريع تساعد في التقييم الدوري وتحقيق التحسين المستدام.

- 1 ☐
2 ☐
3 ☐
4 ☐
5 ☐

4- إجراءات مكتب إدارة المشاريع تجعل المشاريع أقل عرضة للمخاطر الطارئة وتحسن القدرة على التحمل.

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

الملخص Abstract

Midocean University

College of Management

Department of :project management



Title in English

The impact of establishing project management offices By improving the efficiency of performance in government projects in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

ABDULLAH SHAYA ALSHAY

٢٤١٠٠٢٤٣٥

Supervised by:

DR. Asmaa Abu Anza

Year:2024