

مراجعة لمهارات البحث لورقة علمية

بعنوان:

أثر تطبيق مكتب إدارة المشاريع PMO على أداء شركات الانشاءات
دراسة حالة: شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات

Prepared by:

م. حسن أبو قبالة حسن منصور

مهارات بحثية 002
المهمة الاولى 001



المهمة الاولى 001

Chapter

01

مقدمة



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، سأتناول مراجعة لمهارات البحث في الورقة العلمية

الورقة العلمية بعنوان:

Chapter
01

عنوان الورقة العلمية ورابطها

➤ عنوان الورقة العلمية:

أثر تطبيق مكتب إدارة المشاريع PMO على أداء شركات الانشاءات
دراسة حالة: شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات

➤ رابط الورقة العلمية:

—
افتح الرابط اضغط Ctrl+

Chapter
01

أولاً: خطوات البحث العلمي المتعارف عليها

خطوات البحث العلمي المتعارف عليها

- تُعد خطوات البحث العلمي سلسلة مترابطة من المراحل المنهجية التي يسير عليها الباحث للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، وتشمل عادة:
 - ✓ تحديد مشكلة البحث
 - ✓ صياغة أهداف البحث وتساؤلاته
 - ✓ مراجعة الدراسات السابقة
 - ✓ إعداد الإطار النظري والمفاهيمي
 - ✓ اختيار المنهج العلمي وأدوات جمع البيانات
 - ✓ تحديد مجتمع البحث وحدوده
 - ✓ جمع البيانات وتحليلها
 - ✓ عرض النتائج ومناقشتها
 - ✓ استخلاص التوصيات والمقترحات المستقبلية
 - ✓ توثيق المراجع وفق المنهج العلمي

Chapter
02

ثانياً: تطبيق الباحث لهذه الخطوات في رسالته

تطبيق الباحث لهذه الخطوات في رسالته

➤ تحديد مشكلة البحث

✓ بدأ الباحث بتحديد المشكلة الرئيسية التي تعاني منها شركات الإنشاءات، وهي: تأخر المشاريع، تجاوز الميزانيات، وضعف التنسيق بين الفرق، نتيجة غياب مكاتب إدارة المشاريع PMO ومن هنا جاءت فكرة الدراسة لتحديد أثر تطبيق مكتب إدارة المشاريع على أداء الشركات.

➤ صياغة أهداف وتسؤلات البحث

- ✓ وضع الباحث أهدافاً واضحة، منها: تقييم دور مكتب إدارة المشاريع في تحسين الأداء.
- ✓ تحديد أثره على الجودة والتكلفة والوقت ورضا العملاء.
- ✓ دراسة العلاقة بين تطبيق الـ PMO وتحقيق أهداف المشاريع.
- ✓ كما صاغ مجموعة من تسؤلات البحث مثل: هل يسهم تطبيق مكتب إدارة المشاريع في تحسين إدارة الموارد؟ ما التحديات التي تواجه تطبيقه؟ كيف يمكن قياس العائد على الاستثمار ROI من تطبيق المكتب؟

تطبيق الباحث لهذه الخطوات في رسالته

➤ مراجعة الدراسات السابقة

- ✓ استعرض الباحث مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت أثر مكاتب إدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي، وقارن بين نتائجها ليحدد الفجوة المعرفية التي سيسدها بحثه، وهي قلة الدراسات التطبيقية في قطاع الإنشاءات السعودي.

➤ إعداد الإطار النظري

- ✓ قام الباحث ببناء الإطار النظري الذي يشمل: مفهوم مكتب إدارة المشاريع PMO أنواعه وأدواره في المشاريع الإنشائية.
- ✓ علاقته بعناصر الأداء (الوقت – التكلفة – الجودة).
- ✓ مؤشرات الأداء والحوكمة وعوامل النجاح والفشل.

➤ اختيار المنهج العلمي وأدوات جمع البيانات

- ✓ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع.
- ✓ واعتمد على الاستبيان والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع البيانات من مديري المشاريع والمهندسين في شركة بلر العربية.

تطبيق الباحث لهذه الخطوات في رسالته

- **تحديد مجتمع وحدود البحث**
 - ✓ حدد الباحث مجتمع البحث في شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات بمدينة الرياض، واقتصرت الحدود الزمنية للدراسة على الفترة من عام 2022 إلى 2023.
- **جمع البيانات وتحليلها**
 - ✓ تم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية لتحديد أثر تطبيق مكتب إدارة المشاريع على أداء الشركة.
- **عرض النتائج ومناقشتها**
 - توصل الباحث إلى أن تطبيق مكتب إدارة المشاريع أدى إلى:
 - ✓ تحسين التخطيط والتنظيم والرقابة على المشاريع.
 - ✓ زيادة الالتزام بالجدول الزمنية وتقليل التكاليف.
 - ✓ تعزيز الكفاءة التشغيلية وجودة التنفيذ ورضا العملاء.

تطبيق الباحث لهذه الخطوات في رسالته

➤ استخلاص التوصيات

أوصى الباحث بما يلي:

- ✓ دمج مكتب إدارة المشاريع ضمن الهيكل التنظيمي للشركات.
- ✓ توفير الدعم المالي والإداري له.
- ✓ تدريب الكوادر على منهجيات إدارة المشاريع الحديثة.
- ✓ تعزيز ثقافة الأداء والحوكمة ومؤشرات القياس.

➤ توثيق المراجع والملاحق

- ✓ اختتم الباحث دراسته بتوثيق المراجع العربية والأجنبية وفق الأسلوب الأكاديمي المعتمد، وأرفق الملاحق التي تضمنت نسخة من الاستبيان وبيانات التحليل الإحصائي.

➤ خلصت الدراسة إلى أن مكتب إدارة المشاريع ليس مجرد هيكل تنظيمي إداري، بل هو عنصر استراتيجي محوري في تحقيق أهداف شركات الإنشاءات، وضمان استدامة نجاحها في بيئة عمل تنافسية ومتغيرة. فهو يوفر الإطار الموحد لإدارة المشاريع، ويُحسّن من عملية اتخاذ القرار، ويرفع من كفاءة استخدام الموارد، ويعزز ثقافة الأداء والشفافية داخل المؤسسة.

➤ وأوصى الباحث بما يلي:

- ✓ ضرورة تأسيس مكاتب إدارة مشاريع فعّالة في شركات الإنشاءات، مدعومة بالإمكانات البشرية والمالية اللازمة.
- ✓ تأهيل الكوادر الإدارية والفنية عبر برامج تدريبية متخصصة في منهجيات PMI الحديثة.
- ✓ دمج مكتب إدارة المشاريع في الهيكل التنظيمي للشركة لضمان التواصل الفعّال مع الإدارة العليا.
- ✓ تعزيز نظم المراقبة والتقييم وقياس الأداء لضمان التحسين المستمر والحوكمة الجيدة.
- ✓ الاستفادة من التجارب السابقة لبناء قاعدة معرفية تضمن التطوير المستمر في إدارة المشاريع.



الخاتمة



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



أثر تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) على أداء شركات الانشاءات
(دراسة حالة: شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات)

إعداد الطالب/ حسن أبو قبالة حسن منصور

الرقم الجامعي: 241002595

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025 / 2024 م

بسم الله الرحمن الرحيم

(قالوا سبحانك لا علم لنا الا ما علمتنا انك انت العليم الحكيم)

سورة البقرة الآية (32)

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميد أوشن. حيث أن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث

ملك للباحث والجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميد

أوشن.

الباحث

مارس/2025م.

إهداء

اهدي هذا العمل الى والديّ الكريمين، اللذان كانا لي النبراس والداعم الأكبر في حياتي .
الى والدتي الحنونة، التي غرست فيّ حب العلم والمعرفة، وصبرت وصابرت من اجل ان تراني في هذه المرتبة .
الى والدي العزيز، الذي علمني قوة الإرادة والمثابرة ولقنني من حكمته، وكان دائم العون لي في مسيرتي العلمية .
الى زوجتي العزيزة التي كانت ولا زالت لي الشريك المخلص والداعم في كل مرحلة من مراحل هذه الرحلة
الجميلة، اهديها هذا الإنجاز الكبير كتقدير وامتنان لدعمها وصبرها واجتهادها الا محدود .

الشكر و التقدير

أقدم بخالص الشكر والتقدير الى كل من ساهم في انجاز هذا البحث. أولاً وقبل كل شيء، الشكر لله وحده، لعائلتي الكبيرة والصغيرة واصدقائي لتشجيعهم وتفهمهم خلال المراحل الصعبة من هذه المرحلة الاكاديمية، لقد كان ايمانكم بقدراتي مصدراً دائماً للتحفيز.

كما اود ان اعبر عن امتناني لجامعة ميد اوشرن تلك الصرح العملاق لتوفيرها البيئة الاكاديمية الخصبة والغنية والدعم اللازم لإنجاز هذا البحث، ان الموارد والتسهيلات التي قدمتها الجامعة كانت أساسية في تحقيق هذا الإنجاز. كما أعرب عن تقديري العميق للمشرفين

الدكتور الفیصل عبد الحمید

الدكتور فايز جراد

لتوجيهاتهم التي لا تقدر بثمن وملاحظاتهم الثاقبة والمستمرة ودعمهم الثابت طوال عملية البحث والدراسة، فقد كانت خبرتهم مفيدة في تشكيل اتجاه وجودة هذه الدراسة.

كما انني ممتن للمساعدة والتعاون من قبل الدكاترة المحكمين للاستبيان، ولعينة البحث، وبالأخص **الدكتور محمد علي يحيي والدكتور محمد عبد الرحمن إسماعيل** فإن انفتاحهم في تبادل المعلومات والخبرات قد أثري عمق بحثي.

وانقدم بالشكر الى المجتمع الأكاديمي والمؤلفين الذين وضعت أعمالهم الأساس لهذا البحث وكانت مساهماتهم لا غنى عنها في تشكيل البحث.

كما أتقدم بالشكر للمهندس ناصر عبد الله الحسون الذي قدم لي كل الدعم في انجاز هذا العمل بتشجيعه المتواصل وتمكينه لي بكل الموارد المطلوبة.

وأخيراً، أقدر تفهم وصبر كل من دعمني بشكل مباشر او غير مباشر في انجاز هذا البحث، وهذا الإنجاز هو شهادة على الجهود الجماعية التي بذلها الكثيرون، وانا ممتن حقاً لمساهمة كل فرد.

الباحث

مارس 2025م

فهرس المحتويات:

أ.....	الآية
ب.....	حقوق الطباعة
ج.....	إهداء
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	فهرس المحتويات
ح.....	فهرس الجداول
ي.....	فهرس الأشكال
ل.....	المستخلص
1.....	الفصل الأول
2.....	1.1 المقدمة
4.....	1.2 مشكلة البحث
5.....	1.3 أهمية البحث
7.....	1.4 أهداف البحث
8.....	1.5 تساؤلات البحث
9.....	1.6 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
11.....	الفصل الثاني
11.....	الإطار النظري
12.....	2.1 مقدمة
13.....	2.2 الدراسات السابقة
23.....	2.3 الإطار النظري
23.....	2.3.1 التاريخ والنشأة والتطور

2.3.2	مفهوم مكتب إدارة المشاريع (PMO)، وأدواره في المشاريع الإنشائية.....	24
2.3.3	أنواع مكتب إدارة المشاريع (PMO)	24
2.3.4	دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في نجاح شركات الانشاءات	25
2.3.5	دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في نجاح المشاريع وعلاقته بالتحكم في التكاليف والجودة والوقت.....	26
2.3.6	فوائد مكتب إدارة المشاريع (PMO)	28
2.3.8	التحديات التي قد تواجه شركات الانشاءات عند تنفيذ مكتب إدارة المشاريع (PMO) ...	30
2.3.9	كيف تتغلب شركات الانشاءات على هذا التحدي؟.....	31
2.3.10	الموارد البشرية المطلوبة لمكتب ادارة المشاريع	31
2.3.11	خطوات انشاء مكتب إدارة المشاريع (PMO).....	32
2.3.12	قياس العائد على الاستثمار (ROI)	34
2.3.13	عوامل نجاح أو فشل مكتب إدارة المشاريع (PMO)	37
2.3.14	وظائف مكتب إدارة المشاريع (PMO).....	39
2.3.15	قياس الأداء في مكتب إدارة المشاريع	40
2.3.16	درجة النضج في شركات الانشاءات التي تتبنى مكاتب إدارة المشاريع	42
2.3.17	حوكمة مكاتب إدارة المشاريع في الشركات الانشائية.....	45
51	الفصل الثالث.....	
51	منهجية البحث.....	
3.1	مقدمة	52
3.2	المنهجية وطرق البحث	53
3.3	مجتمع البحث.....	54
3.4	حدود البحث.....	55

56	 الفصل الرابع
56	 النتائج والتوصيات
57	 4.1 مقدمة
58	 4.2 تحليل البيانات
78	 4.3 النتائج
79	 4.4 مقارنة النتائج
81	 4.5 التوصيات
82	 المراجع
83	 المراجع العربية
84	 المراجع الأجنبية
85	 الملاحق
96	 Abstract

فهرس الجداول:

- جدول (2.1): أدوار ومسؤوليات مكتب إدارة المشاريع الأساسية لشركات الانشاءات 48
- جدول (2.2): يوضح مؤشرات الأداء الرئيسية لمشاريع الانشاءات..... 49
- جدول (4.1): الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة..... 61
- جدول (4.2): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة عن مستوى اهتمام الإدارة العليا والتنفيذية
بمكتب إدارة المشاريع بالشركة..... 63
- جدول (4.3): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة عن مستوى نضج إدارة المشاريع بالشركة. 64
- جدول (4.4): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة عن مساهمة مكتب إدارة المشاريع (PMO)
في تحسين أداء المشاريع بالشركة 65
- جدول (4.5): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة عن المجالات التي أثر فيها مكتب إدارة
المشاريع (PMO) بشكل إيجابي بالشركة 66
- جدول (4.6): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة عن التحديات التي واجهت تطبيق مكتب إدارة
المشاريع (PMO) بالشركة 67
- جدول (4.7): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة عن مستوى تفاعل الإدارات الأخرى مع مكتب
إدارة المشاريع (PMO) بالشركة..... 68
- جدول (4.8): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة عن مساهمة مكتب إدارة المشاريع (PMO)
في تحسين إدارة الموارد داخل المشاريع بالشركة 69
- جدول (4.9): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة عن مدى وضوح العمليات والإجراءات بعد
تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) بالشركة 70
- جدول (4.10): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة عن مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع على
تحسين إدارة الجدول الزمني للمشاريع بالشركة..... 71
- جدول (4.11): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة عن مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع على
تقليل تكاليف المشاريع بالشركة..... 72

- جدول (4.12): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة حول مساعدة مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين جودة تنفيذ المشاريع بالشركة..... 73
- جدول (4.13): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة حول مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة بالشركة..... 74
- جدول (4.14): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة حول اعتقادهم عند تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) بالشركة بأنه استثمار ناجح ام لا..... 75
- جدول (4.15): يوضح مقارنة التكاليف لعشرة مشاريع رئيسية بالشركة قبل وبعد تطبيق مكتب إدارة المشاريع..... 76
- جدول (4.16): يوضح مقارنة الجداول الزمنية لعشرة مشاريع رئيسية بالشركة قبل وبعد تطبيق مكتب إدارة المشاريع..... 77
- جدول (4.17): يوضح مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع على الإنتاجية والكفاءة التشغيلية 77

فهرس الأشكال:

- شكل (2.1): يوضح مؤشرات نضج مكاتب إدارة المشروعات العالمي 21
- شكل (2.2): يوضح معادلة حساب العائد على الاستثمار 35
- شكل (4.1): يوضح أفراد الدراسة حسب الجنس 62
- شكل (4.2): يوضح أفراد الدراسة حسب الفئة العمرية 62
- شكل (4.3): يوضح أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي 63
- شكل (4.4): يوضح أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة 63
- شكل (4.5): يوضح إجابات أفراد الدراسة عن مستوى اهتمام الإدارة العليا والتنفيذية بمكتب إدارة المشاريع بالشركة 64
- شكل (4.6): يوضح إجابات أفراد الدراسة عن مستوى نضج إدارة المشاريع بالشركة 65
- شكل (4.7): يوضح إجابات أفراد الدراسة عن مساهمة مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشاريع بالشركة 66
- شكل (4.8): يوضح إجابات أفراد الدراسة عن المجالات التي أثر فيها مكتب إدارة المشاريع (PMO) بشكل إيجابي بالشركة 67
- شكل (4.9): يوضح إجابات أفراد الدراسة عن التحديات التي واجهت تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) بالشركة 68
- شكل (4.10): يوضح إجابات أفراد الدراسة عن مستوى تفاعل الإدارات الأخرى مع مكتب إدارة المشاريع (PMO) بالشركة 69
- شكل (4.11): يوضح إجابات أفراد الدراسة عن مساهمة مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين إدارة الموارد داخل المشاريع بالشركة 70
- شكل (4.12): يوضح إجابات أفراد الدراسة عن مدى وضوح العمليات والإجراءات بعد تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) بالشركة 71
- شكل (4.13): يوضح إجابات أفراد الدراسة عن مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع على تحسين إدارة الجدول الزمني للمشاريع بالشركة 72

- شكل (4.14): يوضح إجابات أفراد الدراسة عن مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع على تقليل تكاليف المشاريع بالشركة..... 73
- شكل رقم (4.15): يوضح إجابات أفراد الدراسة حول مساعدة مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين جودة تنفيذ المشاريع بالشركة..... 74
- شكل (4.16): يوضح إجابات أفراد الدراسة حول مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة بالشركة..... 75
- شكل (4.17): يوضح إجابات أفراد الدراسة حول اعتقادهم عند تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) بالشركة بأنه استثمار ناجح ام لا..... 76

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) على أداء شركات الإنشاءات، مع التركيز على شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات كدراسة حالة. يسلط البحث الضوء على دور مكتب إدارة المشاريع في تحسين الأداء العام للمشاريع من حيث الكفاءة، الجودة، تقليل التكاليف، والالتزام بالمواعيد الزمنية.. كما يتطرق البحث عن حوكمة الشركات ودورها في تعزيز وتحسين العمليات داخل المنظمة ومساهمة مكتب إدارة المشاريع في ذلك، أيضاً تناول البحث اهم التحديات التي تواجه الشركات في تطبيق مكتب إدارة المشاريع وكيفية التغلب عليها، والعوامل التي تؤدي الى نجاح أو فشل مكتب إدارة المشاريع.

تم استخدام المنهج البحث الوصفي التحليلي والتحليل الاحصائي لتحليل البيانات، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع مسؤولي المشاريع والمهندسين والإداريين في الشركة. كما تم تحليل الأداء قبل وبعد تطبيق مكتب إدارة المشاريع لتقييم الفروقات وتحقيق فهم أعمق لأثر هذا التطبيق.

من ناحية الحدود الموضوعية يركز البحث على دراسة تأثير مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء مشاريع الإنشاءات، بما يشمل الجوانب المتعلقة بإدارة الوقت، والجودة، والتكلفة، وفعالية إدارة المخاطر، بالإضافة إلى تأثيره على التواصل بين الأطراف المعنية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والحدود المكانية تم تطبيق الدراسة في منطقة المملكة العربية السعودية وتم اختيار شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات بمدينة الرياض كحالة دراسية. وفي جانب الحدود الزمانية تغطي الدراسة الفترة الزمنية من العام 2022م حتى 2023م.

توصل البحث إلى أن تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) ساهم بشكل ملحوظ في تحسين التخطيط والتنظيم والرقابة على المشاريع، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مكتب إدارة المشاريع أدى إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الالتزام بالجدول الزمنية وتقليل التكاليف غير المتوقعة، كما ساهم في تعزيز جودة تنفيذ المشاريع وزيادة رضا العملاء.

وأوصى البحث بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المشاريع داخل الشركات، وتوفير التدريب المستمر للعاملين لضمان تحقيق أقصى فائدة من مكتب إدارة المشاريع (PMO)، وأهمية دمج ممارسات مكتب إدارة المشاريع ضمن الهيكل التنظيمي للشركات الإنشائية وتعزيز استخدام الأدوات الرقمية لدعم عمليات الإدارة.

كما أوصى أيضاً بضرورة تحسين اليات المراقبة والتقييم وقياس الأداء بصورة مستمرة، وزيادة الدعم الإداري والمالي بضمان توفير الميزانيات اللازمة لدعم مكتب إدارة المشاريع وتحقيق أهدافه بكفاءة وتعيين كفاءات محترفة ومؤهلة لإدارة مكتب إدارة المشاريع وفريق عمل مؤهل وحاصل على شهادات أكاديمية في إدارة المشاريع وتحفيز الموظفين على التكيف مع التغيير بتقديم حوافز للموظفين الذين يساهمون في نجاح مكتب إدارة المشاريع.

الفصل الأول

1.1 المقدمة:

تعتبر شركات الإنشاءات من بين القطاعات الأكثر تعقيدًا وتطلبًا من حيث الإدارة والتخطيط. مع تزايد حجم المشاريع وتعقيدها، أصبح من الضروري للشركات تبني استراتيجيات فعالة لضمان نجاح المشاريع وتسليمها في الوقت المحدد وضمن الميزانية المقررة، وإدارة المشاريع من الأسس الهامة لنجاح المشاريع الإنشائية، إذ تساهم في تحقيق الأهداف ضمن الجداول الزمنية والميزانيات المحددة. وتُعدّ مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) هي أحد الحلول الأساسية التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف ومن الوسائل الفعالة التي تساعد الشركات في تنظيم ومراقبة سير المشاريع، فضلاً عن توحيد السياسات وتحسين الأداء العام.

وقد عرف المعهد العالمي لإدارة المشاريع مكتب إدارة المشاريع (PMO) على أنه "هيكل إداري يوحد عمليات الحوكمة ذات الصلة بالمشروع ويسهل تقاسم الموارد والمنهجيات والأدوات والأساليب". ويمكن أن تتراوح مسؤوليات مكتب إدارة المشاريع من توفير وظائف الدعم لإدارة المشروعات إلى المسؤولية الفعلية عن الإدارة المباشرة لمشروع واحد أو أكثر.

ويتولى مكتب إدارة المشاريع في شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات دمج الإجراءات والمعلومات من المشاريع الاستراتيجية وتقييم كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية عالية المستوى، ويعتبر مكتب إدارة المشاريع هو وسيلة الاتصال الطبيعية بين المدير العام وبرامج ومشاريع الشركة.

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

- إدارة الموارد المشتركة بين جميع المشاريع التي يديرها مكتب إدارة المشاريع.
- تحديد وتطوير منهجية إدارة المشاريع وأفضل الممارسات والمعايير.
- التوجيه، التعليم، التدريب والإشراف.
- الرقابة على الامتثال لمعايير إدارة المشاريع وسياساتها وإجراءاتها ونماذجها.
- تطوير وإدارة سياسات المشروع، إجراءاته، نماذجها وغيرها من الوثائق المشتركة.
- تنسيق الاتصال بين المشاريع.

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) على أداء شركات الإنشاءات من حيث تحقيق الجودة، خفض التكاليف، الالتزام بالوقت، وتحقيق رضا العملاء، وتم اختيار شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات لما كانت تعانيه من ضعف التخطيط والتنبؤ بالتحديات المحتملة وتحديد الموارد اللازمة في الوقت المناسب بسبب عدم وجود سجلات تاريخية وسجل الدروس المستفادة وادى ذلك إلى عدم تحديد الأهداف والمعايير بوضوح مما تسبب في حدوث تأخيرات في اتخاذ القرارات، وبدوره أدى إلى توقف العمل وتباطؤه، وكذلك غياب التتبع الدقيق والتوثيق و مشاكل في التنسيق بين المقاولين الفرعيين بالباطن.

هنا وجب التدخل السريع بإنشاء وتأسيس مكتب إدارة المشاريع (PMO) ليقدم الحلول المتكاملة لجميع هذه المشاكل والقفز بالمنظمة من الانحدار والفشل والتدهور السريع الى انجاز المشاريع ضمن الوقت والتكلفة المحددة وضمان عدم زحف نطاق المشروع وتحصيل أرباح أكثر من خلال العائد على الاستثمار (ROI) وتحقيق رضا العملاء وكسب ثقتهم والحصول على سلاسة في المعاملات وتناغم بين في العمليات والإجراءات بين الإدارات.

1.2 مشكلة البحث:

تعاني شركات الإنشاءات من تحديات متعددة تؤثر على كفاءة وفعالية إدارة مشاريعها، مثل التأخير في الجدول الزمني، وتجاوز الميزانية، وضعف التنسيق بين الفرق، وصعوبة إدارة المخاطر. وبرغم الدور المهم لمكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في تقديم هيكله تساعد على تحسين أداء المشاريع من خلال التوجيه والإشراف وتطبيق معايير موحدة، إلا أن الكثير من شركات الإنشاءات لم تطبق هذه المكاتب بعد، مما يطرح تساؤلات حول مدى التأثير الإيجابي لتطبيق مكتب إدارة المشاريع على تحسين أداء المشاريع وتجاوز التحديات المذكورة.

أيضا التركيز على التحديات الحالية التي تواجهها شركات الإنشاءات بدون مكتب إدارة المشاريع (PMO) وأهمية مكتب إدارة المشاريع عبر بيان دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) وكيف يمكن أن يساهم في حل هذه التحديات، والفجوة المعرفية عن طريق توضيح أن البحث يسعى إلى سد فجوة معرفية حول فعالية تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) في مجال شركات الإنشاءات.

1.3 أهمية البحث:

1.3.1 الأهمية العلمية:

يهدف هذه البحث إلى تقييم أثر تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) على شركات الإنشاءات وكيفية تحسين أدائها في إدارة المشاريع.

1.3.2 الأهمية العملية:

يعتبر تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) خطوة استراتيجية هامة لشركات الإنشاءات من خلال التركيز على تحسين العمليات الإدارية وتعزيز الكفاءة، يمكن للشركة تحقيق نجاح كبير وزيادة قدرتها على المنافسة في السوق، الدراسة الحالية تسلط الضوء على الفوائد المتوقعة من تطبيق مكتب إدارة المشاريع، مما يعكس أهمية هذه الخطوة في تحقيق أهداف الشركة المستقبلية.

مكتب إدارة المشاريع يساهم في تحسين تنظيم وإدارة المشاريع من خلال توفير إطار عمل متكامل يساعد في التخطيط، التنفيذ، والمراقبة. يتيح ذلك للشركات تحقيق عدة فوائد، منها:

- تحسين التخطيط وتوزيع الموارد بشكل فعال.
- توفير متابعة دقيقة لمراحل المشروع المختلفة.
- تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع: حيث ساعد مكتب إدارة المشاريع (PMO) في وضع إطار موحد لإدارة المشاريع، مما يقلل من التشتت ويعزز التنسيق بين فرق العمل المختلفة، ومن خلال وضع سياسات وأدوات فعالة لإدارة الوقت والميزانية، يمكن للشركات الالتزام بالخطط الزمنية وتقليل تكاليف التجاوزات.
- زيادة مستوى التنظيم والرقابة: حيث يوفر مكتب إدارة المشاريع آليات واضحة لمتابعة تقدم المشاريع من خلال أدوات قياس الأداء، مما يتيح للإدارة اتخاذ قرارات استباقية لتصحيح أي انحرافات في المراحل المبكرة، ويسهم في تنظيم العمل ويضمن تطبيق معايير الجودة على جميع مراحل المشروع.
- تحسين جودة الاتصال والتواصل الداخلي: حيث يعزز مكتب إدارة المشاريع التواصل الفعال بين الإدارات المختلفة، حيث يتم توحيد قنوات التواصل وتبسيط نقل المعلومات بين الفرق المختلفة وبتيح وجود قاعدة بيانات موحدة للمشاريع السابقة والحالية، مما يساعد على تبادل المعرفة وتقليل ازدواجية الجهود ويحسن الاتصال بين الفرق المختلفة ويعزز التعاون.

- التقليل من المخاطر وتحسين إدارة الأزمات: يوفر مكتب إدارة المشاريع أدوات لرصد وتحليل المخاطر المتوقعة والتخطيط لإدارتها، مما يقلل من احتمالية حدوث الأزمات، وتسهم استراتيجيات مكتب إدارة المشاريع في تطوير خطط طوارئ لإدارة الحالات الطارئة وضمان استمرارية العمل بفعالي وعدم تجاوز الميزانية.
- تحفيز الابتكار وتطوير القدرات البشرية: وذلك من خلال الدورات التدريبية وورش العمل التي يوفرها مكتب إدارة المشاريع، يمكن تطوير مهارات العاملين في الشركة وتعزيز فهمهم لأحدث ممارسات إدارة المشاريع، ويساهم في تشجيع الابتكار من خلال تطبيق أفضل الممارسات وإيجاد حلول للمشكلات بشكل مبتكر.
- قياس وتحليل الأداء: حيث يتيح وجود مكتب إدارة المشاريع تطبيق مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) للمشاريع، مما يساعد في قياس فعالية المشاريع وتحديد مدى تحقيق الأهداف، وتمكن التحليلات المستندة إلى البيانات من اتخاذ قرارات دقيقة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

1.4 أهداف البحث:

- تقييم دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشاريع الإنشائية.
- تحديد العلاقة بين تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) وتحقيق أهداف المشروع.
- دراسة تأثير مكتب إدارة المشاريع (PMO) على جودة التنفيذ والتحكم في التكاليف.
- تحليل أثر مكتب إدارة المشاريع (PMO) على الالتزام بالجدول الزمني وإنجاز المشاريع في الوقت المحدد.
- تحسين جودة المشاريع وزيادة نسبة الإنجازات الناجحة.
- تعزيز رضا العملاء من خلال تقديم مشاريع عالية الجودة في الوقت المحدد.
- تقليل التكاليف وزيادة الربحية بفضل الإدارة الفعالة للموارد.
- بناء سمعة قوية في السوق وخلق الميزة التنافسية.

1.5 تساؤلات البحث:

1. هل يسهم تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين إدارة الموارد البشرية والمادية في المشروع؟
2. كيف يؤثر مكتب إدارة المشاريع (PMO) على دقة التنبؤ بالتكاليف والمصاريف؟
3. هل يؤثر مكتب إدارة المشاريع (PMO) على تحسين رضا العملاء من خلال تحقيق متطلباتهم؟
4. ما هي التحديات التي تواجه شركات الإنشاءات في تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) ؟
5. كيف يمكن تحقيق العائد على الاستثمار (ROI) وكيفية حسابه؟
6. ما هي مساهمة مكتب إدارة المشاريع (PMO) في حوكمة المنظمة؟

1.6 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

في هذا البحث تم استخدام واتباع أحدث الوسائل العلمية المتبعة لإعداد البحوث حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات المتعلقة بتطبيق مكاتب إدارة المشاريع في شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات.

كما تم جمع البيانات باستخدام استبيان بعد تحكيمة من قبل عدد من الدكاترة المحترفين في مجال الإدارة يشغلون وظائف هامة بمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية مثل الدكتور محمد علي يحيى والدكتور عبدالمنعم التتقاري والدكتور طارق الامين وكانت توصياتهم بضبط الاستبانة بالمتغير التابع والمتغير المستقل وان يتضمن الاستبيان أسئلة تستبسط مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع على الشركة مثل إدارة التكاليف والوقت والجودة ورضا العملاء وبعد استيفاء ملاحظاتهم وإعادة صياغة الاستبيان تم توزيعه على الإدارة العليا والمتوسطة والمهندسين لشركة بلر العربية للتجارة والمقاولات، بالإضافة إلى إجراء مقابلات شخصية مع المدير العام والمدير التنفيذي والمدير المالي ومدير الموارد البشرية وعدد من مدراء المشاريع.

وتم اتباع منهجية التحليل الإحصائي لتحليل البيانات وذلك بتوجيه من الدكتور محمد عبد الرحمن إسماعيل وباستخدام أدوات إحصائية لتقييم العلاقة بين تطبيق مكتب إدارة المشاريع وتحقيق أهداف الشركة ككل والمشاريع على وجه الخصوص.

يأتي البحث بعنوان أثر تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) على شركات الانشاءات، حيث تم تقسيمه الى أربعة فصول، يتناول الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميته العلمية والعملية وأهداف الدراسة وتساؤلاتها وفروضها والنظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.

اما الفصل الثاني فيتضمن استعراضا للدراسات السابقة حيث يتناول عدة دراسة تتعلق بمكاتب إدارة المشاريع وأثرها في التطوير والتحسين من سير العمليات، والإطار النظري حيث يتناول تاريخ ونشأة مكاتب إدارة المشاريع ومفهومه ودوره في نجاح شركات الانشاءات وعلاقته بالتحكم في التكاليف والجودة والوقت وأيضاً العوائد المحققة والمكتسبة من تطبيق المكتب في شركات الانشاءات والتحديات التي تواجه شركات الانشاءات عند تأسيس المكتب.

كما يتضمن أيضا على خطوات لتأسيس وإنشاء مكتب إدارة المشاريع والموارد البشرية المطلوبة وقياس العائد على الاستثمار (ROI) والحوكمة وعوامل نجاح او فشل مكتب إدارة المشاريع.

والفصل الثالث يحتوي على منهجية الدراسة وطرق البحث ومجتمع وحدود البحث الزمانية والمكانية.

اما الفصل الرابع يتناول تحليل للبيانات المجمعة عن طريق استبيان محكم من قبل عدد من الدكاترة المختصين ونتائج التحليل وتوصيات الباحث والمراجع المستخدمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

2.1 مقدمة

تُظهر الدراسات السابقة تأثيرًا إيجابيًا لمكاتب إدارة المشاريع (PMOs) على نجاح شركات الإنشاءات، وبناءً على هذه الدراسات، يتضح أن لمكاتب إدارة المشاريع دورًا حيويًا في تحسين أداء شركات الإنشاءات من خلال تعزيز كفاءة إدارة المشاريع وتقليل المخاطر والتكاليف، وتتجلى أهميتها في حوكمة الشركات وتحسين إجراءات العمل وتوحيد الإطار التنظيمي والهيكل وتوثيق المشاريع بتكوين قاعدة بيانات تساعد المنظمة في التنبؤات المستقبلية والاستفادة القصوى من الفرص والبعد عن التهديدات، كما لها دور فعال في التناغم بين أعضاء الفريق بعملياته المتناسقة والمنظمة بأدق التفاصيل.

وتستمر مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في التطور عبر الزمن حيث أصبح الدينامو المحرك لشركات الإنشاءات ومع ظهور الذكاء الاصطناعي في العمليات أصبح من السهل على الشركات تبني المنهجية.

2.2 الدراسات السابقة

(1) في بحث أُجري في العام 2021م من قبل طالب ماجستير بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن بالمملكة العربية السعودية - الظهران بعنوان استكشاف تأثير مكتب إدارة المشاريع على مشاريع الانشاء في المملكة العربية السعودية حيث استخدم الاستبيان لجمع البيانات من ثلاث مجموعات وهم أعضاء معهد إدارة المشروعات فرع السعودية وشركات المقاولات الانشائية من الدرجة الأولى والثانية في المملكة العربية السعودية والمجموعة الثالثة هم موظفو شركة معينة لقياس مدى رضاهم عن الخدمات التي يقدمها مكتب إدارة المشروعات لهم، وتم تحليل بيانات المجموعتين الأولى والثانية باستخدام نمذجة المعادلات البنائية بينما تم تحليل بيانات المجموعة الثالثة باستخدام أداة تسمى سيرفكوال لتحليل الفجوة.

وقد أظهرت نتائج تحليل بيانات المجموعة الأولى ان الشركات القائمة على تنفيذ المشروعات في المملكة تولي اهتماما أكثر لوظائف التعلم التنظيمي مثل إدارة المخاطر وإدارة المعرفة ومراجعات المشروع وغيرها وتترك هذه الوظائف تأثيرها على كل مقاييس نجاح المشروع. بينما أظهرت نتائج تحليل بيانات المجموعة الثانية ان وظائف مكتب إدارة المشروعات في شركات المقاولات الانشائية تكون فعالة في النشاطات المتعلقة بعملية التحكم ومراقبة المشروعات وأيضا في النشاطات المتعلقة بإصدار المنهجيات الموحدة للمشاريع وتترك هذه الوظائف أثرها في كل مقاييس نجاح المشروع من كفاءة المشروع ورضا فريق المشروع والعملاء الى تحقيق النجاح في الاعمال. لم يتم ملاحظة أي فعالية لوظائف مكتب إدارة المشروعات في عملية التخطيط الاستراتيجي لاي من المجموعات الأولى والثانية، وأخيرا أظهرت نتائج تحليل بيانات المجموعة الثالثة ان عملاء مكتب إدارة المشروعات اقل رضا عما يقدمه من خدمات ملموسة مثل المستندات والنماذج وذلك بعد ان ثبت فعالية الفرق بين فهم المعنيين عن مكتب إدارة المشروعات وما يتوقعونه منه احصائيا في المقابل لم يثبت احصائيا فعالية الفرق لبقية الابعاد احصائيا رغم وجود فرق طفيف بين التوقعات والفهم.

(2) وفي دراسة أخرى نشرت في مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة باتنة، المجلد - (20) العدد (1) عام 2019م تهدف الى ابراز أهمية مكتب إدارة المشاريع ودوره الفعال في تحسين جودة تنفيذ وإنجاز مشاريع مؤسسات الإنجاز في الوقت المحدد وبالتكلفة المناسبة في ظل التغيرات والتطورات التنظيمية والاقتصادية والتحديات التي تواجهها إدارة المشاريع. وتوصلت الدراسة الى ان مكتب إدارة المشاريع إذا لم يحدد نطاق عمله بكل وضوح داخل المؤسسة الأم مع اختيار الكوادر المهنية في مجال إدارة المشاريع سوف يكون عبئا ثقيلا على المؤسسة الام ويحدث كثيرا من النزاعات والخلافات. وتعتبر

OPM3 من بين اهم النماذج التي تساعد على التطبيق الفعال لهذا المكتب وتمكن من تقييم مستوى نضج إدارة المشاريع في مؤسسات الإنجاز .

(3) وفي دراسة أخرى للباحثة اسراء هادي كاظم بكلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد عام 2020م بعنوان استخدام نموذج نضج إدارة المشاريع لتقويم منظمات قطاع التشييد: دراسة حالة في قسم الأبنية - الكرخ الأولى هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى نضج إدارة المشاريع في قسم الأبنية بمديرية الكرخ الأولى، وزارة التربية وأظهرت النتائج وجود ضعف في التخطيط المسبق وإدارة الموارد البشرية، وأوصت باستخدام أدوات الجودة الشاملة لمعالجة هذه القضايا.

(4) وفي دراسة أخرى نشرت بجامعة الازهر في يناير 2024م بعنوان تحليل استراتيجي لتأثير مكاتب إدارة المشاريع في تطوير قطاع التشييد فقد ركزت هذه الدراسة على تحليل تأثير مكاتب إدارة المشاريع في تطوير قطاع التشييد العراقي باستخدام نموذج التحليل الرباعي (SWOT) وأظهرت النتائج أن مكاتب إدارة المشاريع تقتصر إلى الإلمام بالعمليات اللازمة لمراقبة تطبيق المعايير الدولية، مما يؤدي إلى ضعف الجودة وزيادة الوقت والتكلفة، وكان مستخلص البحث ان تأثير مكاتب إدارة المشاريع في تطوير قطاع التشييد والبناء العراقي يعد نشاطاً أساسياً لتقييم أداء مكاتب إدارة المشاريع لغرض بلوغ الشركات الانشائية غاياتها، وباختيار الاستراتيجيات المناسبة تتمكن مكاتب إدارة المشاريع من تخطيط وتصميم عملياتها لتحقيق الميزة التنافسية المنشودة، اعتمدت هذه الدراسة على نموذج التحليل الرباعي (SOWT) لتقييم أداء مكاتب إدارة المشاريع والهيئات والشركات الاستشارية التي من مهامها الإشراف على تنفيذ مشاريع البنى التحتية في محافظة الانبار، أستخدمت أداة العصف الذهني في جمع البيانات والمعلومات عن مشاريع البنى التحتية في محافظة الانبار في جمهورية العراق، وتمثل الحالة الدراسية في مشروع تصميم وتجهيز وتنفيذ وتشغيل وصيانة مجاري الرمادي، ذو كلفة الاجمالية تبلغ 131 مليار دينار عراقي) ضمن الخطة الاستثمارية لوزارة الاعمار والاسكان والبلديات، وبهدف هذا المشروع يهدف الى تحسين الواقع الخدمي وتقليل التلوث البيئي في محافظة الانبار، من نتائج عملية العصف الذهني، تم استخلاص مشاكل ومعوقات مكاتب إدارة المشاريع، وكذلك استعراض عوامل النجاح الحرجة لمكاتب إدارة المشاريع في مشاريع البنى التحتية في مشاريع البنى التحتية في العراق، اذ حاز المسبب (تفتقد مكاتب إدارة المشاريع إلى الإلمام بالعمليات اللازمة لمراقبة تطبيق المعايير الدولية في تنفيذ مشاريع البنى التحتية مما يؤدي إلى ضعف الجودة وزيادة وقت المشاريع وزيادة التكلفة.) على أكبر قيمة للأهمية النسبية وبدرجة 79%، وحازت وظيفة (تقديم الاستشارة إلى الإدارة العليا) على اكبر قيمة للأهمية النسبية وبدرجة 85%، و تمثلت عوامل النجاح الحرجة بثلاثة عوامل رئيسة وهي العمليات، أصحاب المصلحة،

والتكنولوجيا، إذ كانت أكبر قيمة للأهمية النسبية لعوامل النجاح الحرجة لمحور (العمليات) هي لعامل (توثيق العمليات الإدارية والفنية) تساوي 79%، وتمثلت العوامل الداخلية في تحديد نقاط القوة والضعف التي تكتنف عملية تقييم الاداء لمكتب إدارة المشاريع، وتتمثل هذه العوامل في مدى توافر الكفاءة العلمية والمعرفية والتقنية والإدارية لدى فريق مكتب إدارة المشاريع لإدارة مشروع تصميم وتجهيز وتنفيذ وتشغيل وصيانة مجاري الرمادي وتعتبر من العوامل الهامة لنجاح هذه المشاريع، وهي (يطبق مكتب إدارة المشاريع معايير الجودة على أنشطة المشروع المختلفة، يطبق مكتب إدارة المشاريع عناصر السلامة المهنية في موقع عمل المشروع، يمتلك مكتب إدارة المشاريع المهارة الفائقة في إدارة مستندات المقولة، يمتلك مكتب إدارة المشاريع القدرة على إمداد المشروع بالقوى العاملة الإدارية المحترفة في المشروع، يعمل المكتب على تعزيز روح التعاون بين أصحاب المصلحة في المشروع)، بينما تمثلت العوامل الخارجية في مدى تطبيق مكتب إدارة المشاريع للمقاييس الدولية في مجال الوظائف والخدمات والمراقبة الفنية لإدارة تصميم وتجهيز وتنفيذ وتشغيل وصيانة مجاري الرمادي والذي يعتبر من الأسباب الرئيسية لدعم نجاح هذه المشاريع، وهي (يقدم مكتب إدارة المشاريع للمالك الحلول الناجعة لإنهاء جميع المشاكل الفنية والإدارية في المشروع، يستخدم مكتب إدارة المشاريع تقارير الأداء لتقويم المشاكل والتوقعات مع أصحاب المصلحة، يقوم مكتب إدارة المشاريع بتوفير الموارد البشرية من خبرات متعددة عند تكوين فريق العمل، يتوافر لدى مكتب إدارة المشاريع الخبرة الكافية المتخصصة لمعالجة المخاطر المحتملة للمشروع، يستخدم مكتب إدارة المشاريع البرمجيات الحديثة لمتابعة تقدم عمل المشروع، يطبق مكتب إدارة المشاريع الآليات الحديثة على أدوات التدريب والتطوير).

(5) وفي أطروحة جامعية نشرها جابر يوسف محمد في العام 2012م لنيل درجة الدكتوراه في إدارة المشاريع بكلية الإدارة والاقتصاد بالأكاديمية العربية بالدنمارك كان مفادها ان الدراسة تهدف إلي توضيح واقع استخدام منهجية إدارة المشاريع و علاقته بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية في الفترة ما بين 2008 - 2011م، لما له من أهمية كبرى في تقديم الحلول التي يمكن أن تساعد في تنظيم هذا القطاع الكبير بما يضمن تنفيذ المشاريع على أسس موحدة و إجراءات واضحة، إضافة إلى تحديد المسؤوليات والصلاحيات مع تركيز الرقابة و المتابعة على المشاريع لتفادي تعثرها، و العمل على زيادة إنجاحها وتقليل الضرر من فشلها.

وقد جاءت هذه الدراسة لاستقصاء أثر تطبيق منهجية إدارة المشاريع على المشاريع الإنشائية والعمليات التي تضمنتها، وتقويم الأداء الإداري والمعرفي المرافق لها، وعلاقة ذلك بمحددات المشروع (الوقت،

والتكلفة، والجودة)، ودور مكتب إدارة المشاريع، إضافة إلى أهمية توفر الوعي بمنهجية إدارة المشاريع كميزة تنافسية.

وقد صيغت المشكلة التي بحثتها الدراسة الحالية انطلاقاً من تساؤل رئيسي: ما هي المتطلبات الرئيسية المطلوبة لنجاح تطبيق منهجية إدارة المشاريع بالمشاريع الإنشائية؟.

ولكي تحقق الدراسة أهدافها وفق المنهجية العلمية، فلقد تصدت لهذه المهمة عبر جمع ومعالجة وتحليل آراء (122) استبيان من أصل (150) من مجتمع الدراسة بواقع (75) مديراً تمت دعوتهم بكل من (المكاتب الهندسية وشركات المقاولات) على مستوى مناطق المملكة الرئيسية الثلاث (الرياض وجدة والدمام)، إضافة إلى إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية والاطلاع على المنشورات السابقة.

وقد تم جمع البيانات عن طريق استبيان تم تصميمه كأداة لقياس فرضيات الدراسة وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SSPS) .

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من غياب توفر الكفاءات والكوادر العلمية والإدارية بأبعادها المختلفة، وغياب دور مكتب إدارة المشاريع، إضافة إلى غياب توفر الوعي بأهمية إدارة المشاريع كميزة تنافسية على عدم نجاح تطبيق منهجية إدارة المشاريع في المشاريع الإنشائية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها:

- وضع خطط شاملة ومتوازنة لتأهيل وتدريب جميع الكوادر وخاصة مدراء المشاريع في مجال منهجيات إدارة المشاريع من جميع النواحي الفنية والإدارية والمالية.
- يجب ألا يكون الأجر المادي المدفوع لمدراء المشاريع من قبل شركات المقاولات والمكاتب الهندسية عائفاً أمام اختيار العناصر ذات الكفاءة القيادية والإدارية المهنية المحترفة.
- يجب على المنظمات الاهتمام بوجود مكتب لإدارة المشاريع داخل المنظمة للعمل على متابعة وتطوير المنهجيات المستخدمة، إضافة إلى دعم فريق المشروع.
- ضرورة تكوين واستخدام تنظيمات وهيكل إدارية تفي بمتطلبات إدارة المشروع وتطويره بصفة مستمرة، ومراعاة دعمه بالأدوات الحديثة للإدارة لزيادة خدمة المشروع.
- زيادة الحوار والنقاش المفتوح بخصوص منهجية إدارة المشاريع بين جميع الأطراف من خلال الجامعات والجمعيات والنقابات المهنية للوصول إلى حلول واقعية.

- العمل على زيادة الوعي بأهمية إدارة المشاريع كميزة تنافسية وكقيمة مضافة للشركات والمنظمات.
- يجب على الإدارة العليا للمنظمات والشركات اختيار المنهجية التي تتناسب ونوعية وحجم المشروع، مع تقديم الدعم الكامل، وتعزيز الرقابة والمتابعة الداخلية لدى المنظمات للتأكيد على التطبيق الجيد لمنهجية إدارة المشاريع.
- يجب على الجهات المعنية بالتأهيل (كوزارة الشؤون القروية والبلدية) وضع أسس وضوابط وإجراءات صارمة لإدارة المشاريع تكون من شروطها إجراءات التأهيل للمكاتب الهندسية وشركات المقاولات العاملة في هذا المجال.
- يجب الاهتمام بخطة الاتصالات مع جميع أصحاب المصلحة مع تزويد موقع العمل بوسائل الاتصال الحديثة لتحقيق انسيابية الاتصال والعمل على حل المشاكل بالوقت المناسب.
- تكوين فرق العمل المنسجمة والمحترفة مهنيا في هذا المجال وتحقيق انسيابية الاتصال فيما بينها لإدارة المشاريع، والعمل على حل مشاكلها بالوقت المناسب.
- ضرورة تدريب مديري المشاريع على كيفية تحقيق التوازن بين المخرجات الثلاثة للمشروع (الوقت والتكلفة والجودة) بما يحقق أهداف المشروع، وأهداف أصحاب المصلحة.
- ضرورة أن تقوم المنظمات بتطوير أدائها المؤسسي من خلال التطوير والتحديث المستمر لهاكلها التنظيمية والتوصيف الوظيفي وتوضيح المسؤوليات والعلاقات بين الأقسام المختلفة.
- ضرورة توفير المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة لفريق المشروع عن المنهجية المستخدمة وتدريبهم عليها التدريب الكافي لسرعة انسجامهم مع التطبيق الصحيح.
- تجنب توظيف أكثر من شركة استشارية للمشروع، ويمكن اللجوء لاستخدام مجموعة من الشركات تحت مظلة واحدة يتولى أطراف المالك قيادتها وتوجيهها لإدارة المشروع.
- ضرورة قيام إدارة المنظمات والشركات بتحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات المنوطة بفريق المشروع، مع تزويد إدارة المشروع بكافة الصلاحيات لسرعة اتخاذ القرارات وحل المشاكل والخلافات.
- ضرورة الابتعاد عن الأمور المسببة للخلاف والاحتكاك لتنمية روح الفريق الواحد والتعاون مع خلق ورفع مستوى روح الفريق، وبناء الثقة بين الأفراد والمنظمة.
- تشجيع الباحثين والدارسين على دراسة العوامل الخارجية المؤثرة في عدم نجاح تطبيق منهجية إدارة المشاريع بالمشاريع الإنشائية استكمالا لهذا البحث من أجل تكوين تصور

شامل ورؤيا مستقبلية عن طبيعة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في بيئة إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية.

هذا وقد انفتحت الدراسة في بعض توصياتها مع توصيات المؤتمر الثالث لجمعية المهندسين السعوديين لإدارة المشاريع (الرياض، 2011) كما يلي:

- إنشاء جهاز أعلى لإدارة المشاريع تكون مهمته متابعة ومراقبة المشاريع على مستوى الدولة.
- تطوير منهجيات علمية وعملية لإدارة المشاريع تتناسب وبيئة العمل السعودية.
- العمل على استخدام أفضل الممارسات العالمية في مجال إدارة المشاريع، وتبني أسلوب احترافي منظم لإدارة المشاريع.
- استخدام مؤشرات دقيقة (فنية ومالية) لقياس مستوى جودة إدارة المشاريع.
- التوسع في ممارسة إدارة المشاريع والوعي بها وتبني المنظمات لها.
- التوسع في البرامج العلمية والتدريبية المتخصصة في مجال إدارة المشاريع.

(6) وفي دراسة بعنوان تحليل مخاطر المشروعات على وفق نظام إدارة المشاريع الاحترافية دراسة حالة في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية التي نشرت في ابريل 2017م في موقع ResearchGate للباحثة سلوى صالح علي بكلية العلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة النهدين كان مستخلصها ان البحث يهدف للتعرف على المخاطر التي تواجه المشروعات والعمل على إدارة تلك المخاطر باستخدام نظام إدارة المشاريع الاحترافية ((Project Management Professional عن طريق تحديد تلك المخاطر وبيان آثارها في أهداف المشروع في حالة حدوثها وتقديم الاستجابات المناسبة لها، وتم تطبيق البحث على مشروع كلية القانون المنفذ من قبل شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية وتم استعمال أسلوب المقابلة الشخصية مع رؤساء الأقسام ومديري المشروعات في شركة المنصور وأدوات التحليل الوصفي والكمي إذ تم استعمال (تحليل احتمالية وتأثير المخاطر، مخطط ايشكاوا السبب - الأثر، تحليل الاحتمالية والاثار، مصفوفة المخاطر (الاحتمالية والأثر)، تحليل شجرة القرارات) وتم جمع المعلومات الخاصة بالجانب النظري من الكتب والبحوث والرسائل والاطاريح فضلاً عن المنشورات وباللغتين العربية والانكليزية وإصدارات PMBOK الصادرة من المعهد الأمريكي PMI، وتوصل البحث إلى ارتفاع حجم المخاطر في المشروعات (عينة البحث) التي تنفذها الشركة ويعود السبب في ذلك إلى عدم وجود جهة متخصصة لإدارة المخاطر او خطط لإدارة المخاطر نتيجة قلة الوعي من قبل الإدارة والعاملين بأهمية وتأثير المخاطر ودوره في نجاح المشروعات، كما خلص البحث إلى انه لو تم تطبيق

إدارة المشروعات الاحترافية ومتطلباتها من حيث توفر الموارد البشرية المؤهلة والتقنيات المطلوبة لتطبيقها فيما يتعلق بإدارة المخاطر فانه سيعمل على تخفيض نسبة كبيرة من المخاطر وتوفير الاستجابة الملائمة للمخاطر المتبقية وبما يؤدي إلى انجاز المشروعات بالوقت والكلفة المحددين وبما يحقق أهداف الشركة، وقد أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة المشاريع الاحترافية يساهم في تقليل المخاطر وتحسين جودة تنفيذ المشاريع.

(7) وفي دراسة بعنوان رحلة نضوج مكاتب إدارة المشاريع في الشرق الأوسط نشرتها شركة الخدمات المهنية العالمية (PwC) (برايس ووترهاوس كوبرز) تنص في مقدمتها ان التطورات التكنولوجية السريعة في المنطقة اثرت على الاقتصاد واعتمدت دول مثل الامارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية الذكاء الاصطناعي من اجل مستقبل اكثر ازدهارا وقوة في الواقع، ويعتبر دور مكاتب إدارة المشاريع حاسما في مساعدة أصحاب المصلحة على تحديد أولويات المبادرات والبرامج وإعادة تقييمها والقدرة على اثبات كفاءات الموارد وقامت الدراسة باستعراض تطور ونضوج مكاتب إدارة المشاريع في منطقة الشرق الأوسط، مسلطة الضوء على التحديات والفرص التي تواجهها هذه المكاتب في بيئة متقلبة.

وأوضحت الدراسة ان 30% فقط من مكاتب إدارة المشاريع تقوم بأنشطة لتنمية مهارات التواصل وبناء الفريق بشكل منتظم لأعضاء مكاتب إدارة المشاريع، وان 94% من افضل مكاتب إدارة المشاريع نضجا حول العالم تعمل بشكل مستمر على موائمة المبادرات ومؤشرات الأداء الرئيسية مع الأهداف الاستراتيجية الاوسع نطاقا للمؤسسة (مقارنة بنسبة 39% فقط على مستوى مكاتب إدارة المشاريع في منطقة الشرق الأوسط)، ونسبة 37% من المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط لا تقوم بتحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين والموائمة معهم لدعم طموحات مكتب إدارة المشاريع، و44% من مكاتب إدارة المشاريع لا تقوم بموائمة المبادرات مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

(8) وفي مقال نشر على موقع بكة (<https://bakkah.com>) بعنوان مكتب إدارة المشاريع (PMO) وتطبيقه في المؤسسات الحكومية في السعودية حيث ركز هذا المقال على تعريف مكتب إدارة المشاريع ودوره في تحسين أداء ونتائج إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية، مع تسليط الضوء على كيفية تطبيقه لتحقيق الأهداف المرجوة حيث تواجه المؤسسات صعوبات مشتركة في ادارة المشاريع تتلخص في عدم القدرة على تنفيذها ضمن الموازنة والجدول الزمني المحدد مما يؤثر بالتالي على مخرجات هذه المشاريع وعدم رضا العملاء، وظهرت فكرة مكاتب ادارة المشاريع (PMOs) كحل لتلك

الاشكاليات والصعوبات التي تواجه المشاريع، وأصبح لها دور متزايد ومعروف عبر الشركات والمؤسسات في ادارة مشاريعها المختلفة.

(9) وعلى الصعيد العالمي فقد تعاون معهد إدارة المشاريع (PMI) الذي يُعد الهيئة الرائدة على مستوى العالم في إدارة المشروعات مع شركة الخدمات المهنية العالمية PwC من أجل معالجة حالة النضج الحالية لمكتب إدارة المشروعات (PMO) من خلال إنشاء مؤشر نضج مخصص لمكتب إدارة المشروعات. وعلى الرغم من أن درجة مؤشر النضج العالمي تُظهر أنه لا يزال هناك طريق طويل أمام مكاتب إدارة المشروعات في مسيرتها إلى النضج، فإنها قد حددت مجموعة مكونة من 230 مكتبًا من مكاتب إدارة المشروعات، تُسمى "أعلى 10 في المئة من المكاتب"، تُعد رائدة في جميع أبعاد المؤشر.

توفر أعلى 10 في المئة من المكاتب جوانب متعددة عبر خمسة أبعاد أساسية لنضج مكاتب إدارة المشروعات: الحوكمة والتكامل والتنسيق والعمليات والتكنولوجيا والبيانات والأشخاص، وهذا يساعد أعلى 10 في المئة من المكاتب على التمتع بتأثير ونفوذ أكبر في المؤسسة وتحقيق نتائج مشروعات أكثر نجاحًا في نهاية المطاف، وبرز هذا الأمر في استجابتهم لجائحة فيروس كوفيد 19 ، حيث كانت أعلى 10 في المئة من المكاتب قادرة على دعم المحور الحاد الذي تتبناه المؤسسة من خلال تسريع الطرق الجديدة للعمل والتوسع السريع في وظائف إدارة المخاطر.

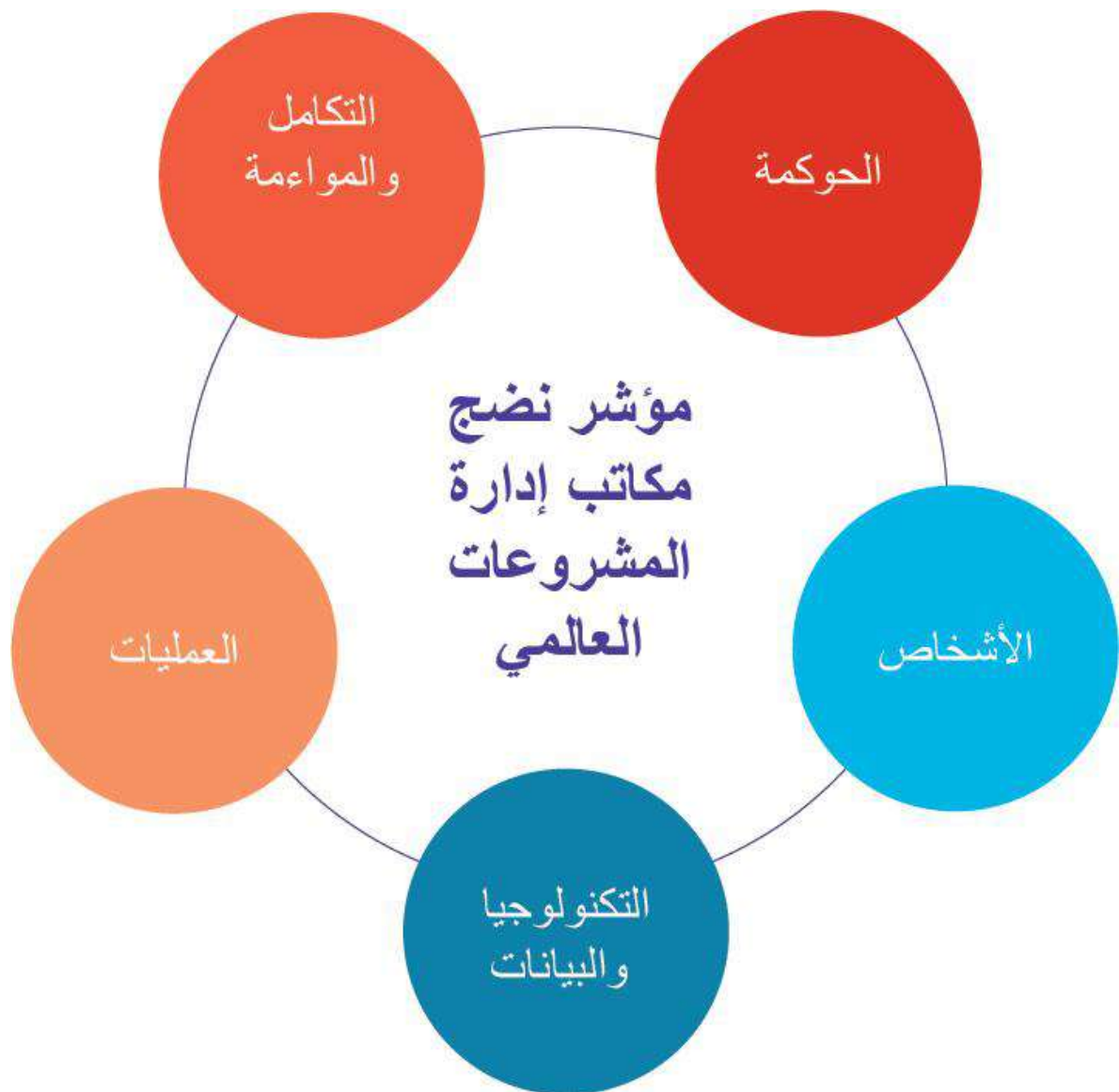
كما تعرض الدراسة اهم الخصائص الأساسية التي تتميز بها أعلى 10 في المئة من مكاتب إدارة المشروعات والخطوات التي يمكن اتخاذها للانضمام إليها.

ويضطلع مكتب إدارة المشروعات (PMO) بدور حيوي مع تحول العالم إلى عصر ما بعد الوباء، ونحن نرى أن مكاتب إدارة المشروعات التي غالبًا ما يُساء فهمها على أنها إدارة تقتصر على الحوكمة والتنفيذ تتجاوز التنفيذ التكتيكي للمشروعات وتؤدي مجموعة أوسع من الأنشطة التي تدفع القيمة الإستراتيجية لمؤسساتها، وتتبنى مكاتب إدارة المشروعات المتطورة هذه التكنولوجيا الجديدة وتركز على ثقافة الفريق وتساعد على تطوير مديري المشروعات ليصبحوا سفراء من أجل إنشاء قيمة، كما تتمتع هذه المكاتب بوجود أكبر في مجالس الإدارة من خلال العمل مع المناصب الإدارية العليا بهدف مواءمة المشروعات بشكل فعال مع إستراتيجية المؤسسة والتركيز على النتائج الأساسية التي تشكل أهمية حقيقية بالنسبة إلى المؤسسة.

لتقييم الحالة الحالية لنضج مكاتب إدارة المشروعات وفهم ما يمكننا تعلمه من مكاتب إدارة المشروعات الأكثر تقدمًا، أنشأ معهد إدارة المشروعات ومؤسسة PwC مؤشر النضج العالمي لمكاتب إدارة

المشروعات الأول من نوعه، وباستخدام النتائج المستمدة من دراسة استقصائية عالمية تضمنت ما يزيد على 4000 متخصص في إدارة المشروعات يعمل أكثر من 2500 منهم في مكاتب إدارة المشروعات، كشف تحليل حول مكاتب إدارة المشروعات الأعلى أداء - "أعلى 10 في المئة" - من المكاتب عن العوامل المشتركة بينهم وكيف يحققون فوائد طويلة الأجل لمؤسساتهم.

الشكل (2.1): يوضح مؤشرات نضج مكاتب إدارة المشروعات العالمي



من خلال الدراسات السابقة يتضح لنا بما لا يجعل مكانا للشك ان مكاتب دارة المشاريع تلعب دورا مهما في نجاح المشاريع الانشائية وتعود بالفائدة المرجوة للشركات المتبينة له، كما نلاحظ أوجه التشابه بين جميع ما سبق سرده متمثلا في مساعدة مكتب إدارة المشاريع لشركات الانشاءات بتسليم المشاريع في الوقت المحدد وضمن التكلفة والميزانية المرصودة مسبقا والنطاق المحدد وبأعلى جودة.

من الدراسات السابقة نرى ما يميز عنها هذا البحث هو انه تناول أثر تطبيق مكتب إدارة المشاريع في شركات الانشاءات وخصص شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات لأنها كانت تعاني مشاكل في سير المشاريع وساعد مكتب إدارة المشاريع من التخلص منها كما تناول أيضا دور المكتب في حوكمة الشركة وحساب العائد على الاستثمار وتطرق بشكل مختصر على كيفية انشاء مكتب إدارة المشاريع (PMO) واهم فوائده.

2.3. الإطار النظري

2.3.1 التاريخ والنشأة والتطور

ظهر مفهوم مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office - PMO) في بدايات القرن العشرين مع تزايد الحاجة إلى تنظيم المشاريع الكبرى، خاصة في القطاعات الهندسية والبنية التحتية. مع مرور الوقت، تطور دور هذه المكاتب من مجرد مراكز لتوفير الدعم الإداري إلى كيانات استراتيجية تسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.

في الخمسينيات والستينيات، برزت إدارة المشاريع الحديثة مع تطوير تقنيات مثل مخطط جانتي (Gantt Chart) وأساليب التخطيط الشبكي مثل PERT و CPM، مما ساهم في تحسين هيكلية وتنظيم المشاريع الكبيرة، خصوصًا في مجالات الدفاع والطيران والبناء.

مع مرور العقود، تطور مكتب إدارة المشاريع ليصبح عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات، ويمكن تلخيص تطوره في المراحل التالية:

أ. مرحلة التأسيس (قبل الثمانينيات):

حيث كان التركيز الأساسي على الإشراف الإداري وتقديم الدعم للمشاريع وغالبًا ما كان يقتصر على الجهات الحكومية والمشاريع الكبرى واستخدام الأدوات اليدوية أو البدائية لتخطيط المشاريع.

ب. التحول في الثمانينيات والتسعينيات:

مع تطور تقنيات المعلومات وتوسع المشاريع التكنولوجية، برزت الحاجة إلى مكاتب إدارة المشاريع لضبط التكلفة والجودة والجدولة الزمنية.

وفي هذه الفترة، بدأت المؤسسات في إنشاء مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية، حيث لم تعد إدارة المشاريع مقتصرة على التنفيذ، بل امتدت لدعم تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

ج. الانتشار في الألفية الجديدة:

مع بداية الألفية، أصبح وجود PMO شائعًا في الشركات العالمية، وتطورت نماذجها لتشمل مكاتب تنفيذية واستراتيجية وتكتيكية.

وفي العام 1996م، تم تأسيس معهد إدارة المشاريع (PMI)، الذي قدم أول إصدار من دليل PMBOK، وهو الآن المعيار العالمي لإدارة المشاريع وظهرت ممارسات مثل Agile PMO استجابة للتحولات الرقمية واحتياجات السوق المتغيرة بسرعة.

2.3.2 مفهوم مكتب إدارة المشاريع (PMO)، وأدواره في المشاريع الإنشائية

يُعرّف مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office - PMO) هو وحدة تنظيمية داخل المؤسسة تُعنى بتوحيد وتحسين ممارسات إدارة المشاريع، بهدف تحقيق الكفاءة وضمان تنفيذ المشاريع بنجاح وفقاً للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يعمل مكتب إدارة المشاريع (PMO) كمركز دعم وتوجيه للمديرين التنفيذيين ومديري المشاريع، ويضع المعايير والسياسات اللازمة لتحسين أداء المشاريع وضمان التوافق مع المعايير العالمية مثل PMBOK.

2.3.3 أنواع مكتب إدارة المشاريع

هناك عدة أنواع من هياكل مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) ويختلف كل منها في درجة التحكم والتأثير الذي يتمتع به على المشاريع داخل المنظمة، فمنها الـ:

➤ الداعم (Supportive): تقدم مكاتب إدارة المشاريع الداعمة دوراً استشارياً للمشاريع من خلال توفير النماذج وأفضل الممارسات، التدريب، المعلومات والدروس المستفادة من المشاريع الأخرى. وهذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع يعد بمثابة مستودع مشاريع. ودرجة التحكم التي يقدمها هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع تكون منخفضة.

➤ المتحكم (Controlling): تقدم مكاتب إدارة المشاريع المتحكمّة الدعم وتتطلب الامتثال من خلال وسائل مختلفة، وقد يشمل الامتثال اعتماد أطر أو منهجيات إدارة المشاريع أو استخدام نماذج معينة أو الإذعان للقواعد الحاكمة. ودرجة التحكم التي يقدمها هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع تكون معتدلة.

➤ الموجّه (Directive): تتحكم مكاتب إدارة المشاريع الموجّهة في المشاريع من خلال إدارة المشاريع بشكل مباشر، ودرجة التحكم التي يقدمها هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع تكون مرتفعة.

2.3.4 دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في نجاح شركات الانشاءات

تعتبر المشاريع الإنشائية من أكثر المشاريع تعقيدًا نظرًا لتعدد الأطراف المعنية، وضخامة الميزانيات، وطول مدة التنفيذ، مما يجعل دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) حاسمًا في نجاح شركات الانشاءات، وتشمل أدواره ما يلي:

1/ التخطيط والإستراتيجية:

ساعد المكتب في انشاء وتطوير سياسات وإجراءات موحدة لإدارة المشاريع بالشركات الإنشائية، ووضع منهجيات تتماشى مع المعايير الدولية وحدد أولويات المشاريع وفقًا لاستراتيجية الشركات.

2/ إدارة نطاق العمل والتكلفة والجدولة:

ساهم في ضمان تعريف واضح لنطاق العمل وإدارته لتجنب التغييرات غير المدروسة اثناء التنفيذ وإعداد جداول زمنية باستخدام برامج متقدمة مثل Primavera P6، ومراقبة التكاليف والتأكد من عدم تجاوز الميزانية.

3/ مراقبة الجودة وضمان الامتثال:

ينشئ مكتب إدارة المشاريع قسم إدارة الجودة بالشركات ويقوم بتنفيذ دوره ومسؤولياته ومن أهمها وضع معايير جودة البناء وفقًا للكوادات الهندسية والإشراف على عمليات التدقيق والفحص الموقعي وضمان الامتثال للوائح البيئية والسلامة المهنية.

4/ إدارة المخاطر:

تحديد وتحليل المخاطر المحتملة في المشاريع الإنشائية وتطوير استراتيجيات للتخفيف من المخاطر (مثل التأخيرات أو زيادة التكاليف) ومراقبة المخاطر على مدار المشروع واتخاذ التدابير اللازمة.

5/ إدارة أصحاب المنفعة والتواصل:

تحسين التواصل بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع (الملاك، المقاولين، الموردين، الجهات الحكومية) وإعداد تقارير دورية لأصحاب المنفعة توضح حالة المشروع، التحديات، والحلول المطروحة وتوفير قنوات فعالة لحل النزاعات وتقليل الخلافات.

6/ تحسين الكفاءة وتطوير القدرات:

تدريب وتطوير مهارات فرق إدارة المشاريع واستقطاب كفاءات مؤهلة ومحترفة واستخدام التكنولوجيا مثل نمذجة معلومات البناء لتحسين التنسيق بين الفرق الهندسية وتحليل بيانات المشاريع السابقة لتحسين الأداء المستقبلي.

2.3.5 دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في نجاح المشاريع وعلاقته بالتحكم في التكاليف والجودة والوقت

هناك بعض الخلط بين نجاح المشروع ونجاح إدارة المشروع وعوامل نجاح المشروع الحاسمة. العوامل الأخيرة هي سمات خارجية وداخلية تساهم في التنفيذ الناجح للمشروع أو تحقيق أهدافه مثل دعم الإدارة العليا ونضج إدارة المشروع في المنظمة ومهمة المشروع وما إلى ذلك.

ونجاح إدارة المشروع هو أمر مرتبط بالميزانية والجدول الزمني والجودة، وفي حين يمكن قياس نجاح المشروع مقابل الهدف العام للمشروع، فإن نجاح إدارة المشروع قد يساهم في نجاح المشروع، ولكن لا يزال هناك احتمال لفشل المشروع حتى مع نجاح إدارة المشروع. ومن الصعب قياس نجاح المشروع لأنه يجب أن يأخذ في الاعتبار أهداف أصحاب المصلحة المختلفين أثناء دورة حياة المشروع (دي ويت، 1988؛ جولنر وآخرون، 2016).

كما هو الحال في مكتب إدارة المشاريع، لا يوجد اتفاق داخل الهيئة على تعريف نجاح المشروع، في الماضي، كان نجاح المشروع مرتبطاً بالتدابير الداخلية مثل تلبية الجدول الزمني، والالتزام بالميزانية، وتحقيق متطلبات الأداء. ومع ذلك، على مدى السنوات العشر الماضية، بدأ المؤلفون في ربط نجاح المشروع بالجهات الخارجية مثل رضا العملاء. وفقاً لـ (Jeffrey K. Pinto et al، 2008) فإن نجاح المشروع له بعدان، أحدهما يتعامل مع المشروع نفسه مثل الأداء والتكلفة والوقت بينما يتعامل الآخر مع فعاليته واستخدامه ورضا العميل.

أكد بينتو على أهمية تقييم نجاح المشروع ونصح بالانتظار حتى يتم تسليم المشروع إلى المستخدمين النهائيين أو العملاء لتطوير تقييم أكثر شمولاً، ومع ذلك يقترحون أيضاً عدم الانتظار كثيراً لأن أعمال العميل قد تتأثر بعوامل تنظيمية أخرى.

وقد حدد بينتو في أطروحته للدكتوراه مجموعات أو أبعاد نجاح المشروع، التكلفة والجدول الزمني والأداء، وتعتبر هذه في الوقت الحاضر بشكل أساسي بمثابة مقاييس نجاح إدارة المشروع والتي تشكل جزءًا من مقاييس نجاح المشروع (ج. ك. بينتو، 1986).

ويساهم مكتب إدارة المشاريع (PMO) بشكل مباشر في تحقيق النجاح للمشاريع من خلال:

➤ تحسين التخطيط وضبط الجداول الزمنية (إدارة الوقت):

حيث يساعد في إنشاء جداول زمنية دقيقة للمشاريع بناءً على البيانات والسجلات والخبرات السابقة ويوفر أدوات ومنهجيات ونماذج وتقارير لمتابعة تقدم المشاريع وضبط أي انحرافات زمنية، كما يساهم في تحديد أولويات المهام والموارد، مما يقلل من التأخيرات المحتملة.

➤ مراقبة التكاليف وتحسين كفاءة الميزانية (إدارة التكاليف):

حيث يحدد المعايير والتقنيات الحديثة اللازمة لوضع ميزانيات دقيقة تتماشى مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية ويراقب التكاليف الفعلية مقارنة بالمخططة، ويقدم تقارير تحليلية لدعم اتخاذ القرار ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد المالية من خلال تحسين عمليات الشراء والتعاقدات وتقليل الهدر.

➤ ضمان الجودة وتحقيق أعلى المعايير (إدارة الجودة):

حيث يضع معايير وإرشادات لضمان تنفيذ المشاريع وفقًا لمتطلبات الجودة المحددة، ويقوم بإجراء مراجعات دورية وتقييمات لضمان الامتثال للمعايير والسياسات المعتمدة وينشئ القوائم والفورمات الخاصة بإدارة الجودة ويضع خطط الجودة وخطط وطرق التنفيذ وعمليات قوائم التحقق (Checklist) ويساعد في تبني منهجيات تحسين العمليات المستمر مثل Six Sigma لتعزيز جودة المخرجات.

➤ توحيد العمليات وتحسين الكفاءة التشغيلية:

يعتبر من أهم مساهمات مكتب إدارة المشاريع (PMO) هي توحيد منهجيات إدارة المشاريع داخل المنظمة، مما يقلل من التباين في الأداء بين المشاريع المختلفة، ويوفر الأدوات والتقنيات اللازمة لإدارة المشاريع بفعالية، مثل برامج تخطيط المشاريع (MS Project, Primavera, Jira)، ويسهل تبادل المعرفة والدروس المستفادة بين الفرق المختلفة، كما يساعد في إدارة الموارد بطرق مختلفة من أبرزها نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) "وهو نظام برمجي يساعد المؤسسات على تبسيط عمليات الأعمال الأساسية لديها بما في ذلك التمويل والموارد البشرية والتصنيع وسلسلة التوريدات والمبيعات والإعداد للشراء مع عرض موحد للنشاط ويوفر مصدرًا واحدًا للحقائق"، مما يعزز نجاح المشاريع المستقبلية.

➤ إدارة المخاطر وتعزيز اتخاذ القرار :

حيث يحدد المخاطر المحتملة للمشاريع ويضع خطط استجابة فعالة لتقليل تأثيرها، ويوفر تقارير وتحليلات دقيقة لمتخذي القرار بناءً على سجلات وبيانات المشاريع والتقارير، ويضمن أن المشاريع تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال مراقبة الأداء بشكل مستمر.

2.3.6 فوائد مكتب إدارة المشاريع

من الضروري تحديد الفوائد المحتملة لمكتب إدارة المشاريع، والتي حددها بينتو (2013)، استنادًا إلى مسح أجره على عملاء مكتب إدارة المشاريع في العديد من الشركات في 30 فائدة لمكتب إدارة المشاريع وهي:

- 1- توافر أفضل للموارد مع المهارات في إدارة المشاريع.
- 2- توافر أفضل للمعلومات حول الدروس المستفادة من التجارب السابقة.
- 3- النقل الفعال للمعرفة في إدارة المشاريع.
- 4- اتصال أفضل بين مجالات المنظمة.
- 5- اتصال أفضل بين فريق المشروع.
- 6- اتصال أفضل مع مستوى الإدارة العليا.
- 7- تحسين موثوقية المعلومات المقدمة.
- 8- تقديرات الوقت والتكلفة أكثر موثوقية.
- 9- توافر أفضل للمعلومات لاتخاذ قرارات أفضل.
- 10- تحكم أفضل في فرق المشروع.
- 11- تحكم أفضل في وقت المشروع وتكاليفه.
- 12- تحكم أفضل من قبل الأطراف الثالثة والمقاولين من الباطن.
- 13- دعم أفضل للمشروع من الإدارة العليا.
- 14- زيادة الدافع والالتزام الفردي.
- 15- تحديد أفضل للأدوار والمسؤوليات.
- 16- مرونة أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المشاريع.
- 17- تخصيص أفضل للموارد عبر المشاريع.
- 18- تقليص دورات حياة المشاريع داخل المنظمة.

- 19- تقليص التعرض للمخاطر .
- 20- تكامل أكبر بين مجالات التنظيم.
- 21- زيادة الإنتاجية في المشاريع.
- 22- جودة أفضل لنتائج المشاريع.
- 23- تحسين رضا العملاء .
- 24- تحديد أفضل لأولويات المشاريع.
- 25- زيادة وضوح العلاقة بين المشاريع والاستراتيجية.
- 26- زيادة وضوح العلاقة بين المشاريع.
- 27- التزام أكبر من جانب المنظمة بالنتائج.
- 28- زيادة وضوح تقدم المشروع.
- 29- زيادة وضوح الطلب على الموارد.
- 30- زيادة القدرة على التنبؤ باتخاذ القرارات.

2.3.7 العوائد المحققة والمكتسبة من تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) في شركات الانشاءات

يعد تطبيق مكتب إدارة المشاريع في شركات الانشاءات استثماراً استراتيجياً يحقق عوائد كبيرة من حيث تحسين الأداء، وتقليل التكاليف، وتعزيز القدرة التنافسية، ومن اهم الفوائد والعوائد من تطبيقه:

1/ زيادة القدرة التنافسية وتحسين سمعة الشركة:

فقد يؤدي تأسيس المكتب الى تحسين سجل الشركات في تنفيذ المشاريع الناجحة، وتعزيز فرص الفوز بعقود جديدة نتيجة للسمعة الجيدة في التسليم والجودة، وتحسين العلاقة مع الشركاء والموردين من خلال بيئة عمل أكثر تنظيماً.

2/ تحسين أداء الفرق العاملة وتعزيز الكفاءة التشغيلية:

حيث وفر التدريب والتطوير المستمر للكوادر الهندسية والإدارية بالشركة وحسّن التعاون بين الفرق المختلفة داخل الشركات، كما قام بتقليل التعارضات بين الإدارات عبر منهجية موحدة لإدارة المشاريع.

3/ زيادة رضا العملاء:

قام بتعزيز رضا العملاء من خلال تسليم المشاريع بأعلى جودة وفقاً للمواصفات والجدول الزمنية المحددة.

4/ تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة المالية:

وذلك بتقليل الهدر في الموارد والميزانيات من خلال التخطيط المحكم والتنسيق التام بين المشاريع، وتحسين إدارة العقود والمشتريات لتقليل التكاليف الإضافية، وتقليل التأخيرات التي تؤدي إلى غرامات أو زيادات في التكاليف.

2.3.8 التحديات التي قد تواجه شركات الانشاءات عند تنفيذ مكتب إدارة المشاريع (PMO)

كحال طبيعة غالبية البشر عند البدء في أي شيء جديد يكون هناك مقاومة للتغيير، فتلاحظ هذه المقاومة وبشدة عندما تتولد فكرة مكتب إدارة المشاريع داخل الشركات، فقط مجرد فكرة قوبلت بالمقاومة وعند البدء في التنفيذ يواجه الموظفون والمديرون صعوبة في تقبل التغيير نحو بيئة منظمة تعتمد على معايير موحدة لإدارة المشاريع ويكون هناك تردد في تبني منهجيات جديدة بدلاً من الأساليب التقليدية في تنفيذ المشاريع. كذلك يكون نقص الوعي بأهمية مكتب إدارة المشاريع وعدم فهم بعض الأقسام لأهمية المكتب ودوره في تحسين الأداء وتوفير التكاليف وضمان تسليم المشاريع في الوقت المحدد من أهم التحديات، بالإضافة إلى ضعف التفاعل بين فرق العمل المختلفة نتيجة لعدم وضوح الفوائد العملية للمكتب والتكامل مع العمليات الحالية، وإيضاً هناك صعوبة في دمج المكتب مع الأنظمة الإدارية والمحاسبية والهندسية الموجودة مسبقاً.

من التحديات التقنية التي تواجه المكتب أيضاً عند استخدام برمجيات إدارة المشاريع والتأكد من توافقها مع الأدوات الحالية.

وعند ذكر التحديات لابد من ذكر نقص الكفاءات والمهارات والحاجة إلى تدريب الموظفين على أفضل ممارسات إدارة المشاريع، مثل PMBOK أو Agile أو PRINCE2، وتحديات في تعيين الكفاءات المناسبة لإدارة المكتب والإشراف على تطبيق المنهجيات الجديدة، إضافة إلى إدارة التكاليف والميزانية فيكون هناك تحدٍ في تخصيص ميزانية كافية لإنشاء مكتب إدارة المشاريع، خصوصاً في ظل مشاريع البناء والمقاولات التي تعاني من تقلبات مالية.

ومن أهم العقبات، تحقيق التوازن بين المرونة والصرامة والحفاظ على مستوى عالٍ من التنظيم والرقابة دون التأثير سلباً على مرونة تنفيذ المشاريع واحتياجات العملاء والحاجة إلى تحديد العمليات والسياسات التي تدعم الابتكار مع ضمان الامتثال للمعايير.

أخيراً، تواجه شركات الانشاءات تحديات في تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس نجاح مكتب إدارة المشاريع وتأثيره على كفاءة تنفيذ المشاريع والحاجة إلى تطوير نظام متابعة دقيق لقياس أداء المشاريع وضمان تحسين العمليات باستمرار، والدعم الإداري والالتزام من الإدارة العليا لضمان نجاح مكتب إدارة المشاريع، فيجب أن يكون هناك دعم قوي من الإدارة العليا، ويكمن التحدي في تحقيق هذا الدعم وتوفير الموارد اللازمة.

2.3.9 كيف تتغلب شركات الانشاءات على هذا التحدي؟

يجب ان يكون هنالك برامج تدريب وتوعية للموظفين والإدارة حول فوائد مكتب إدارة المشاريع وتطوير خطة تكامل واضحة بين المكتب والأنظمة الحالية. والبدء بشكل تدريجي في تنفيذ المكتب على مراحل واختبار فعاليته في مشاريع محددة، وتحديد أهداف واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس لضمان التحسين المستمر، والحصول على دعم الإدارة العليا هو الأساس لضمان توفير الموارد والالتزام بتطبيق المنهجيات الجديدة.

2.3.10 الموارد البشرية المطلوبة لمكتب ادارة المشاريع

الاحتياج لتأسيس وتشغيل مكتب إدارة المشاريع (PMO) بكفاءة، هو الهيكل الوظيفي الذي يضمن إدارة المشاريع بشكل فعال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فيما يلي الموارد البشرية الأساسية:

فريق القيادة والإدارة المكون من مدير لمكتب إدارة المشاريع (PMO Director/Manager) يقود المكتب ويضع الاستراتيجية والسياسات ويضمن مواءمة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ويشرف على تنفيذ معايير وأدوات إدارة المشاريع.

فريق التخطيط والمتابعة المكون من مدير مشروع (Project Manager) مسؤول عن تنفيذ المشاريع وفق الجداول الزمنية والميزانيات المحددة وينسق بين الفرق المختلفة لضمان تحقيق الأهداف ومنسق مشاريع (Project Coordinator) يساعد في تخطيط المشاريع ومتابعتها ويجمع البيانات ويعد التقارير الدورية.

فريق الحوكمة وضمان الجودة المكون من محلل أعمال (Business Analyst) الذي يحدد احتياجات المشاريع ويراجع المتطلبات ويعمل على تحليل المخاطر والفرص وأخصائي ضمان الجودة (Quality Assurance Specialist) ليتأكد من أن المشاريع تتبع المعايير والإجراءات المعتمدة وينفذ اختبارات الجودة ويقترح تحسينات.

فريق الدعم الفني والتقني المكون من أخصائي أدوات وتقنيات إدارة المشاريع (PM Tools Specialist) الذي يدير برامج وأدوات إدارة المشاريع مثل MS Project, Jira, Primavera ويوفر التدريب والدعم التقني للفرق.

فريق الموارد البشرية والدعم الإداري المكون من مسؤول الموارد البشرية (HR Officer) ليساعد في تعيين وتدريب موظفي مكتب إدارة المشاريع ويتابع أداء الفرق وينظم عمليات التقييم. والمسؤول المالي (Financial Officer) ليدبر الميزانيات والتكاليف المتعلقة بالمشاريع ويتابع التكاليف الفعلية مقابل التقديرات.

2.3.11 خطوات إنشاء مكتب إدارة المشاريع (PMO)

إن إنشاء مكتب إدارة المشاريع (PMO) يتطلب تخطيطاً دقيقاً لضمان نجاحه وفعاليته في تحسين إدارة المشاريع داخل المنظمات ومن أبرز الخطوات الأساسية لإنشائه:

1/ تحديد الأهداف والرؤية:

قبل البدء، يتم تحديد سبب الإنشاء وما هي الفوائد المرجوة منه، مثل: تحسين حوكمة المشاريع وزيادة نجاح المشاريع وتقليل المخاطر وتوحيد منهجيات إدارة المشاريع

2/ تقييم الوضع الراهن:

قبل إنشاء مكتب إدارة المشاريع (PMO) في شركات الإنشاءات، من الضروري تقييم الوضع الراهن لضمان نجاح تنفيذ المكتب وتحقيق أقصى فائدة. ويتضمن هذا التقييم عدة محاور رئيسية من أهمها:

تقييم الهيكل التنظيمي والإداري: يجب معرفة ما إذا كان توجد وحدة أو قسم مختص بإدارة المشاريع أم لا، ومدى وضوح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المشاريع، ومستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة وتأثيره على تنفيذ المشاريع. ومن ثم تحليل مستوى نضج إدارة المشاريع باستخدام منهجيات إدارة المشاريع المختلفة وتوفير أطر عمل قياسية، وإجراءات واضحة لإدارة المشاريع، وقياس درجة الالتزام بالخطط الزمنية والميزانيات.

يأتي بعد ذلك تقييم المهارات والكوادر البشرية ليلعب دوراً مهماً في قياس كفاءة مديري المشاريع والفرق العاملة ومعرفة مدى الحاجة إلى التدريب والتطوير المهني ومدى توفر الخبرات الفنية والإدارية المناسبة ومراجعة الأدوات والتقنيات المستخدمة كأنظمة تخطيط المشاريع ومستوى أتمتة العمليات وإدارة البيانات وتكامل الأدوات مع بقية الأنظمة داخل الشركة.

وان تحليل الأداء السابق للمشاريع لمعرفة معدلات النجاح والفشل في المشاريع السابقة والأسباب الشائعة للتأخير أو تجاوز التكاليف ومدى تحقيق المشاريع للأهداف الاستراتيجية للشركة وأيضاً للمساعدة في قياس الأداء لاحقاً ومعرفة ما إذا كان مكتب إدارة المشاريع قدم قيمة ملموسة أم لا.

أيضاً تقييم البيئة التنظيمية والثقافية مثل دعم الإدارة العليا لإنشاء مكتب إدارة المشاريع وثقافة التعاون والالتزام بالمعايير والإجراءات ومدى مقاومة التغيير داخل المنظمة ودراسة العوامل الخارجية كالامتثال للمعايير والقوانين المحلية والدولية وطبيعة السوق والمنافسة وتأثير الموردين والمقاولين على أداء المشاريع. وتم عمل التوصيات بعد التقييم بناءً على نتائج التقييم ومن ثم تأتي الخطوة التالية ألا وهي تحديد نوع مكتب إدارة المشاريع المناسب (داعم، متحكم، أو موجه).

3/ تحديد نوع مكتب إدارة المشاريع:

يتم تحديد النوع بناءً على نتائج التقييم وفي الغالب يتم البدء بالنوع الداعم (Supportive PMO) ليقدم الدعم والإرشاد دون فرض سياسات وبعدها يتم الانتقال إلى متحكم أو إلى تنفيذي (Directive PMO) مباشرة ليفرض معايير إدارة المشاريع ويتابع الامتثال لها ويتحكم مباشرة في تنفيذ المشاريع داخل الشركات.

4/ تحديد هيكل المكتب والموارد.

5/ تطوير العمليات والمعايير:

تحديد منهجية إدارة المشاريع المستخدمة (الشلال، الرشيق، الهجين) وتم اختيار النوع الشلال ووضع معايير لتخطيط المشاريع، وإدارة المخاطر، والتوثيق وتحديد آليات مراجعة أداء المشاريع وضمان التزامها بالأهداف الاستراتيجية.

5/ تنفيذ المكتب بشكل تدريجي:

تنفيذ مكتب إدارة المشاريع على مراحل تدريجية بدلاً من التغيير الفوري لضمان القبول داخل الشركة والبدء بمشروع جديد لتقييم الأداء مع تقديم ورش عمل لتدريب الموظفين على العمليات الجديدة وتحسين الإجراءات بناءً على التغذية الراجعة.

6/ قياس الأداء والتحسين المستمر :

استخدام مؤشرات الأداء (KPIs) مثل: نسبة نجاح المشاريع الجديدة المنفذة تحت سقف المكتب ومقارنتها بالمشاريع السابقة وحساب العائد على الاستثمار (ROI) والالتزام بالميزانيات والجدول الزمني وقياس رضا أصحاب المنفعة عن أداء المشاريع.

2.3.12 قياس العائد على الاستثمار (ROI)

العائد على الاستثمار (ROI - Return on Investment) هو مقياس مالي يستخدم لتقييم كفاءة الاستثمار أو لمقارنة كفاءة الاستثمارات المختلفة.

يتمثل التحدي في حساب عائد الاستثمار (ROI) من مكتب إدارة المشاريع (PMO)، مقارنة تكاليفه وفوائده من العائد المالي المتولد للمنظمة، هذه معلومات مهمة جدًا لحالة عمل مكتب إدارة المشاريع، وهي وثيقة المساهمات التي سيقدمها مكتب إدارة المشاريع.

وكما يوضح شميدت (2009)، تتشابه قضية العمل في بعض الحالات مع قضية المحكمة: محامي الدفاع حر في تنظيم الحجج، واختيار أو تجاهل الأدلة، وتهيئة العرض بطريقة تناسبه بشكل أفضل. يعتمد ما إذا كانت النتيجة فعالة أم لا على قدرته على سرد قصة مقنعة، من خلال المنطق والحقائق، والتي يمكن أن تتم عادة بطرق عديدة. في الواقع، لا توجد طريقة واحدة لتحقيق هذا الهدف، وقد تكون هناك اختلافات في شكل ومحتوى هذه الوثيقة.

إن أداة (PMO ROI TOOL) هي نموذج تم انشاؤه بهدف إثبات حساب عائد الاستثمار في مكاتب إدارة المشاريع، بناءً على خبرة المحترفين في مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) ذات النضج العالي.

تتمثل نقطة البداية لتطوير نموذج قادر على حساب العائد المالي لمكتب إدارة المشاريع في فهم مفهوم عائد الاستثمار وكيفية استخدامه في النموذج المقترح في هذا البحث.

بشكل أساسي، يتم تحديد عائد الاستثمار من خلال مقارنة تكاليف وفوائد الكائن قبل التحليل، والذي يمكن أن يكون مشروعًا أو منتجًا أو عملية. (Phillips، Brantley & Phillips، 2012).

تقترح المؤلفات الواسعة حول هذا الموضوع أن عائد الاستثمار يجب أن يُحسب بقسمة قيمة المنافع السنوية (الإيرادات السنوية - التكاليف السنوية) حسب التكاليف السنوية. استخدام القيم السنوية هو ممارسة مقبولة وشائعة لحساب عائد الاستثمار في العديد من المؤسسات (Phillips & Phillips، 2007).

بتطبيق هذ المعادلة على سياق مكاتب إدارة المشاريع، لدينا "تكاليف" كتكاليف سنوية لمكتب إدارة المشاريع، بما في ذلك جميع النفقات اللازمة لأداء وظائفه (الموظفين، الأطراف الثالثة، الاستشارات، الأدوات، إلخ). وباعتبارنا "الإيرادات"، فإننا نحصل على كل المكاسب المالية السنوية التي يحققها مكتب إدارة المشاريع للمنظمة، سواء كان ذلك عائدات فعالة أو تخفيضًا للخسارة.

يوضح واقع السوق أن هناك حالات قليلة للغاية تؤثر فيها منظمات الإدارة العامة بشكل مباشر على توليد الإيرادات في مؤسساتها، نظرًا لأن المنطقة عادةً ما تشترك في أنشطة دعم النشاط التجاري، والتي تُعرف أيضًا بالأنشطة المتوسطة، مما يجعل من الصعب تحديد سبب مباشر. وتأثير العلاقة بين أداء مكتب إدارة المشاريع ومكاسب الإيرادات.

من ناحية أخرى، لا توجد مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) التي لا تسعى إلى الحد من الخسائر في المشاريع، تتحقق بشك خاص عن طريق الانحرافات عن التكاليف في المحفظة المخطط لها، والحد من هذ الخسائر يعني مكاسب فعالة للمنظمة، محور نموذج (PMO ROI TOOL).

وبالتالي، يمكن وصف الصيغة لحساب عائد الاستثمار لمكتب إدارة المشاريع المستخدم في النموذج المقترح على النحو التالي حسب دليل إدارة مشاريع المعرفة " (PMBOK® Guide) من معهد إدارة المشاريع (PMI)

الشكل (2.2): يوضح معادلة حساب العائد على الاستثمار

$$ROI = \%100 * \frac{\text{العائد - التكلفة}}{\text{التكلفة}}$$

تفصيل المعادلة:

- العائد (Returns): إجمالي الإيرادات أو الفوائد المالية المكتسبة من الاستثمار.
- التكلفة (Cost): إجمالي المبلغ المستثمر.
- الناتج مضروب في 100% لتحويل النسبة إلى نسبة مئوية، مما يسهل المقارنة بين الاستثمارات المختلفة.

في الصيغة المذكورة أعلاه، يتضمن متغير "تقليل الخسائر" الانخفاض المحتمل لخسائر محفظة السنة التالية، في حين أن متغير "تكاليف مكتب إدارة المشاريع (PMO)" ينطوي على إجمالي ميزانية مكتب إدارة المشاريع.

بمجرد تحديد صيغة حساب عائد الاستثمار، فإن الخطوة التالية هي تحديد الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النموذج.

الافتراضات هي فرضيات تم إنشاؤها لأغراض التخطيط، أي أنها لا تتطابق بالضرورة مع الحقائق، لأنها بحكم التعريف فإنها تتضمن المخاطر ومع ذلك، فإنها توفر أكثر من مؤشر معقول، عندما يتم تعريفها على أساس الخبرة والمنطق.

من المهم التأكيد على أن هدف النموذج المقترح ليس حتمياً، بل هو توفير إشارة معقولة لتحفيز النقاش حول مقدار ما يحققه مكتب إدارة المشاريع من عائد مالي للمنظمة. ولكن لكي يكون ذلك ممكناً، من الضروري أن يتفق مستخدم النموذج مع الفكر والمنطق المعمول به، مع الاعتراف بأن هناك فرصة معقولة لأن يقوم مكتب إدارة المشاريع الخاص به بالتصرف كما هو متوقع في النموذج.

إن العائد على الاستثمار (ROI) عند تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) يعتمد على عدة عوامل، مثل مدى نضج المنظمة في إدارة المشاريع، وحجم الاستثمارات المطلوبة، والفوائد المحققة بعد التنفيذ. ويمكن قياس العائد من خلال مجموعة من الفوائد الملموسة وغير الملموسة.

من الفوائد المالية المباشرة تحسين كفاءة إدارة المشاريع: من خلال تقليل التكاليف الزائدة وزيادة العائد على كل مشروع وتقليل التأخيرات والمخاطر مما يقلل من الغرامات والتكاليف الإضافية، وتحقيق وفورات من خلال تحسين تخصيص الموارد لتجنب هدر الميزانيات وزيادة الإنتاجية.

ومن الفوائد غير المالية (النوعية) تحسين حوكمة المشاريع لتوفير رؤية واضحة لقيادة المنظمة بشأن أداء المشاريع ورفع مستوى رضا العملاء وأصحاب المصلحة وذلك من خلال تحسين جودة التسليمات، بالإضافة إلى تعزيز القدرة التنافسية من خلال تنفيذ المشاريع بشكل أكثر احترافية وابتكاراً. وتحقيق توحيد العمليات والمعايير مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة.

2.3.13 عوامل نجاح أو فشل مكتب إدارة المشاريع (PMO)

اختلفت الآراء حول الأسباب التي تؤدي الى نجاح او فشل مكاتب إدارة المشاريع داخل المؤسسات فمن اهم الأسباب والأشهر بالتجربة الفعلية على ارض الواقع لنجاح او فشل مكتب إدارة المشاريع (PMO):

1. الرعاية والدعم الإداري والتنفيذي

من أسباب النجاح المتعلقة بالرعاية والدعم الإداري والتنفيذي هو الالتزام من الإدارة العليا فعندما توفر الإدارة العليا دعمًا قويًا لمكتب إدارة المشاريع يسهل ذلك تنفيذ المعايير والعمليات ويضمن توفير الموارد والميزانيات اللازمة، كذلك وضوح الرؤية والأهداف ووجود استراتيجية واضحة لمكتب إدارة المشاريع تتماشى مع أهداف المؤسسة وتحديد دور المكتب بوضوح، هل هو إشرافي فقط أم تنفيذي، ويأتي تمكين المكتب بصلاحيات كافية وسلطة لاتخاذ القرارات اللازمة بشأن المشاريع وتمكينه من تطبيق المعايير والإجراءات الموحدة داخل المؤسسة، أيضا الدعم الإداري والتنفيذي يوفر للمكتب الموارد والكفاءات المناسبة وكوادر مؤهلة وأدوات وبرمجيات متقدمة لإدارة المشاريع بفعالية. كما يساعد على التحسين المستمر والتكيف مع التغييرات ووجود آليات لمراجعة أداء مكتب إدارة المشاريع وتطويره والقدرة على التكيف مع متطلبات السوق.

أما أسباب الفشل بسبب ضعف الدعم الإداري والتنفيذي تتمثل في غياب الالتزام من الإدارة العليا فإذا لم تكن الإدارة العليا مقتنعة بدور مكتب إدارة المشاريع، فلن يحصل على الدعم الكافي ويؤدي ذلك الى عدم وضوح الأدوار والصلاحيات فإذا لم يكن هناك تحديد واضح لمسؤوليات المكتب، فقد يؤدي ذلك إلى تضارب في الأدوار مع الإدارات الأخرى، أيضا يؤدي الى نقص الموارد والكفاءات وغياب الموظفين المؤهلين أو عدم وجود ميزانية وتتكون بسبب ذلك المقاومة الداخلية من فرق العمل عند فرض عمليات أو معايير جديدة ويحدث ذلك إذا لم يتم توضيح الفوائد أو إذا كان هناك نقص في التواصل الفعال او عدم وجود مقاييس لقياس الأداء، والاخيرة تجعل من الصعب تقييم مدى نجاح المكتب واتخاذ قرارات التحسين.

إذا كيف يمكن تعزيز الدعم الإداري والتنفيذي؟

يحدث ذلك بإشراك الإدارة العليا في صياغة استراتيجية مكتب إدارة المشاريع وإثبات القيمة من خلال تقارير دورية توضح تأثير المكتب على نجاح المشاريع وتحقيق نجاحات سريعة (Quick Wins) لبناء الثقة وتعزيز الدعم الإداري والتواصل المستمر مع الفرق الأخرى لكسر الحواجز وكسب التأييد الداخلي

لأنه إذا كان الدعم الإداري والتنفيذي قويًا، يصبح مكتب إدارة المشاريع أداة قوية لنجاح المؤسسة، أما إذا كان الدعم ضعيفًا، فقد يتحول إلى عبء زائد دون تأثير حقيقي.

2. هيكل حوكمة قوي

تقع أهمية هيكل الحوكمة القوي في نجاح مكتب إدارة المشاريع في وضوح الأدوار والمسؤوليات حيث يحدد بوضوح صلاحيات المكتب ومسؤولياته، مما يمنع التداخل في المهام ويساعد في ذلك الدعم التنفيذي ويضمن التزام الإدارة العليا بدعم المكتب، مما يسهل تنفيذ السياسات والإجراءات وإطار عمل للقرارات ويساعد على اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على بيانات واضحة ومعايير محددة وأيضاً يضع إدارة المخاطر لأنه يوفر آليات لرصد المخاطر وتخفيفها بسرعة، مما يضمن نجاح المشاريع وبالتالي نجاح المكتب.

يعزز الشفافية والمساءلة ويضمن وجود تقارير واضحة حول أداء المشاريع ويدعم تحسين الأداء المستمر، عليه ضعف الحوكمة يؤدي إلى فشل مكتب إدارة المشاريع وذلك بسبب عدم وضوح الصلاحيات والتداخل في الأدوار وغياب المساءلة واتخاذ قرارات غير مدروسة بسبب غياب آليات واضحة لاتخاذ القرارات وعدم الالتزام بالمنهجيات مما يؤدي إلى تنفيذ مشاريع عشوائية وغير فعالة.

ولكي يتم تبني هيكل حوكمة قوي يجب تحديد الهيكل التنظيمي بوضوح لمكتب إدارة المشاريع (PMO) ووضع سياسات وإجراءات واضحة للمشاريع وتعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة واستخدام أدوات تقنية لدعم الحوكمة وإدارة البيانات.

يمكن ان نؤكد ان هيكل الحوكمة القوي ليس مجرد عنصر إضافي، بل هو أساس لنجاح مكتب إدارة المشاريع وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

3. وضوح الرؤية والمتطلبات

يعتبر عدم توافق الأهداف مع استراتيجية المنظمة وغياب التعريف واضح لدور المكتب عدم تحديد مهامه بوضوح من الأسباب المؤدية إلى تداخل المسؤوليات مع الإدارات الأخرى، مما يسبب ارتباكًا وعرقلة للعمل وبالتالي فشل المكتب، كذلك من الضروري وضوح معايير النجاح فتحدد مؤشرات أداء واضحة يجعل تقييم الأداء وتحسينه امر سهلاً.

وضوح الرؤية والمتطلبات عنصر أساسي في نجاح مكتب إدارة المشاريع، حيث يساهم في تحسين الكفاءة والالتزام وتحقيق الأهداف المؤسسية. في المقابل، الغموض يؤدي إلى التخبط والفشل في تحقيق الفوائد المتوقعة.

2.3.14 وظائف مكتب إدارة المشاريع (PMO)

ان الخدمات التي يقوم بها مكتب إدارة المشاريع هي بالضبط ما نسميه الوظائف (Function) حيث أنه من خلال تقديم هذه الخدمات، يقترح مكتب إدارة المشاريع تقديم نتائج تلبي توقعات العملاء وكلما كان مكتب إدارة المشاريع يقدم خدماته، وفقط تلك التي تتعلق باحتياجات عملائه كما حددها توماس ومولي (2008، p.33)، عند تقديم مفهوم الملائمة كلما زاد إدراك القيمة المتولدة.

ومن بين هذه الوظائف، من الممكن تسليط الضوء على بعض منها، مثل توفير منهجيات وأدوات لإدارة المشاريع، ودعم إدارة المحافظ، توفير التوجيه، ودعم الإدارة العليا من تقارير التنفيذ، ودعم تخطيط المشروع ومراقبته، وحتى إدارة بعض المشاريع التي تعتبر استراتيجية، وتم تحديد هذه الخدمات وغيرها من قبل هوبز وأوبري (2007)، حيث بلغ مجموع الوظائف 26 وظيفة في أكثر من 500 مكتب لإدارة المشاريع في جميع انحاء العالم، والتي تم استخدامها كأساس لجميع النماذج التي تم تطويرها في الكتاب الأبيض لتحالف مكتب إدارة المشاريع العالمي (PMO Global Alliance).

وهذه هي الوظائف الـ 26 الأكثر شيوعًا في مكاتب إدارة المشاريع في 500 مكتب لإدارة المشاريع. هوبز وأوبري (2007).

- 1- دعم تخطيط المشروع
- 2- تنفيذ المهام المتخصصة لمديري المشروع
- 3- إدارة تخصيص الموارد بين المشروعات
- 4- إدارة الواجهة مع عملاء المشروع
- 5- إدارة التغييرات التنظيمية
- 6- إدارة الأشخاص في المشروعات
- 7- إدارة المشروعات أو البرامج
- 8- إدارة أصحاب المصلحة في المشروعات
- 9- إجراء التدقيق في المشروعات
- 10- إدارة وثائق المشروع

- 11- إدارة قاعدة بيانات الدروس المستفادة
- 12- إجراء مقاييس المقارنة
- 13- إدارة اجتماعات الدروس المستفادة
- 14- تعزيز إدارة المشروع داخل المنظمة
- 15- توفير التوجيه لمديري المشروع
- 16- توفير التدريب وتطوير كفاءة المشروع
- 17- توفير أدوات إدارة المشروع وأنظمة المعلومات
- 18- توفير منهجية إدارة المشروع
- 19- مراقبة ومراقبة أداء المشروع
- 20- توفير تقرير أداء المشروع أو البرنامج إلى الإدارة العليا
- 21- توفير لوحة نتائج استراتيجية للمشروع
- 22- دعم تعريف محفظة المشروع
- 23- إدارة فوائد المشروع أو البرنامج
- 24- مراقبة أداء المحفظة
- 25- المشاركة في التخطيط الاستراتيجي
- 26- تقديم المشورة للإدارة العليا في اتخاذ القرار

2.3.15 قياس الأداء في مكتب إدارة المشاريع

ان قياس الأداء في مكتب إدارة المشاريع (PMO) ضروري لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وإدخال الطمأنينة في نفوس أصحاب المنفعة والإدارة العليا بسير المكتب نحو الطريق الصحيح كما يعتبر مؤشر مبكر على الإنجازات والنجاحات والقيمة المكتسبة التي يحققها مكتب إدارة المشاريع والتي من أجلها تم تأسيسه، ويمكن القيام بذلك من خلال مجموعة من المؤشرات الأساسية للأداء (KPIs) التي تقيس الأداء على مستويات مختلفة، مثل إدارة المشاريع، العمليات الداخلية، والمواءمة الاستراتيجية.

ومن أهم طرق قياس الأداء في مكتب إدارة المشاريع:

مؤشرات الأداء الاستراتيجية (Strategic KPIs): وهي تقيس مدى مساهمة مكتب إدارة المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ونسبة المشاريع المتوافقة مع الأهداف الاستراتيجية (% of projects)

aligned with strategy) ومستوى رضا الإدارة العليا عن أداء المشاريع وقيمة العائد على الاستثمار (ROI) للمشاريع.

مؤشرات الأداء التشغيلية (Operational KPIs): تقيس هذه العملية كفاءة العمليات الداخلية في مكتب إدارة المشاريع، معدل نجاح المشاريع (% of successful projects) ونسبة المشاريع التي تم تسليمها في الوقت المحدد وكذلك التي تم تسليمها ضمن الميزانية المحددة ومتوسط مدة دورة حياة المشروع.

مؤشرات الأداء المتعلقة بإدارة الموارد (Resource Management KPIs): وهي تقيس كيفية استخدام الموارد البشرية والمالية ومعدل استخدام الموارد (Resource utilization rate) ونسبة المشاريع التي تعاني من نقص أو فائض في الموارد وإنتاجية فرق العمل (Team productivity metrics).

مؤشرات الأداء المتعلقة بالجودة (Quality KPIs): تركز هذه المؤشرات على جودة مخرجات المشاريع وإدارة المخاطر وعدد التغييرات والتعديلات غير المخطط لها في المشاريع ونسبة المشاريع التي تم إغلاقها دون تجاوز في النطاق (Scope creep rate) وعدد المشكلات والمخاطر الحرجة في المشاريع.

مؤشرات الأداء المتعلقة بالحوكمة والامتثال (Governance KPIs): وفي هذه المرحلة يتم قياس مدى التزام مكتب إدارة المشاريع بالمعايير والسياسات ونسبة المشاريع التي تتبع منهجية إدارة المشاريع المعتمدة ومعدل الامتثال للمعايير والسياسات الداخلية والخارجية وعدد التقارير التي يتم تقديمها في الوقت المحدد وأدوات قياس الأداء في مكتب إدارة المشاريع يمكن استخدام أدوات مثل:

➤ لوحات القيادة (Dashboards) والتقارير التفاعلية مثل: (Tableau - Power BI).

➤ برامج إدارة المشاريع (Project Management Software) مثل: (Microsoft Project - Asana - Jira).

➤ الاجتماعات الدورية لمراجعة الأداء.

بعد جمع هذه البيانات والمؤشرات، يتم تحليل الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدفات وتحديد نقاط الضعف والفرص للتحسين ووضع خطط تصحيحية بشكل مبكر في حالة الانحراف عن المتوقع، فالخلاصة لقياس الأداء في مكتب إدارة المشاريع بفعالية، يجب تحديد مؤشرات أداء واضحة، واستخدام أدوات تحليل وتقارير مناسبة، ومراجعة الأداء بانتظام لضمان تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

2.3.16 درجة النضج في شركات الإنشاءات التي تتبنى مكاتب إدارة المشاريع

ان درجة نضج شركات الإنشاءات التي تتبنى مكاتب إدارة المشاريع (PMO) تعتمد على مدى تطبيقها لأفضل الممارسات في إدارة المشاريع، ومدى تكامل مكتب إدارة المشاريع (PMO) مع عملياتها الاستراتيجية والتشغيلية، ويمكن تقييم هذا النضج وفقاً لنماذج متعددة مثل نموذج نضج إدارة المشاريع (PMMM) أو نموذج نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO Maturity Model) .

هنالك خمسة مستويات رئيسة لنضج مكاتب إدارة المشاريع في شركات الإنشاءات:

➤ المستوى الأول: المستوى الابتدائي (Initial):

في هذا المستوى لا يوجد مكتب إدارة مشاريع رسمي أو أنه في بداياته والعمليات داخل المنظمة تكون غير موحدة وتعتمد على الخبرة الفردية فقط أي ان كل مدير مشروع يعمل حسب خبرته السابقة من حيث التقارير والمستخلصات وخلافه، والمشاريع تُدار بشكل عشوائي دون وجود معايير ثابتة.

➤ المستوى الثاني: المستوى المتكرر (Repeatable):

هنا يمكن القول انه يوجد مكتب إدارة مشاريع ولكنه يركز على توثيق الدروس المستفادة وبعض المعايير والعمليات يتم تطبيقها ولكن ليست موحدة بالكامل، واعتماده على الأدوات والتقنيات محدود جداً.

➤ المستوى الثالث: المستوى المُحدد (Defined):

يكون في هذا المستوى لمكتب إدارة المشاريع سياسات وإجراءات موثقة ومعتمدة، ويتم تطبيق عمليات موحدة عبر جميع المشاريع، واستخدام الأدوات البرمجية لإدارة المشاريع يكون بشكل منظم ويوجد بالمنظمة تحسين للتخطيط والتقديرات الزمنية والمالية.

➤ المستوى الرابع: المستوى المُدار (Managed):

ويتم فيه قياس أداء المشاريع وتحليل البيانات بانتظام، واستخدام منهجيات مثل: (إدارة المشاريع الاحترافية (PMP) وإدارة المشاريع بالمنهجية الرشيقة (Agile) حسب طبيعة المشاريع ويوجد تكامل قوي بين مكتب إدارة المشاريع (PMO) والأقسام الأخرى في الشركة كما يوجد في هذا المستوى من النضج تحسن واضح في إدارة المخاطر وضبط الجودة وهو ما تفقده جميع المستويات السابقة.

➤ المستوى الخامس: المستوى المُحسّن (Optimized):

هنا تعتبر المنظمة في قمة مستوياتها ويمكن القول ان في هذا المستوى يكون مكتب إدارة المشاريع (PMO) يعمل على التحسين المستمر للعمليات والابتكار ويتم استخدام الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في اتخاذ القرارات، ويكون الارتباط الأقوى بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويتم تحسين الأداء بناءً على البيانات السابقة والتعلم المستمر. وان أهمية الوصول إلى مستوى النضج المتقدم هذا في شركات الإنشاءات هي تقليل التأخيرات في المشاريع وضبط التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الربحية وتعزيز القدرة على إدارة المخاطر وضمان الجودة وتحسين القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على البيانات.

وهذه بعض الأسئلة توضح بشكل عام درجة نضج المنظمة:

في مرحلة البدء (Initiating):

- هل يتم إعداد ميثاق المشروع؟
- هل يتم التخطيط للمخاطر؟
- هل يتم تحديد المخاطر؟
- هل يتم التحليل الكيفي للمخاطر؟
- هل يتم التحليل الكمي للمخاطر؟
- هل يتم وضع خطة الاستجابة للمخاطر؟
- هل يتم إعداد خطة لإدارة المشتريات؟
- هل يتم تحديد وتعريف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع؟

في مرحلة التخطيط (Planning):

- هل يتم إعداد خطة لإدارة المشروع؟
- هل يتم التخطيط لنطاق عمل المشروع؟
- هل يتم جمع المتطلبات؟
- هل يتم تعريف نطاق العمل؟
- هل يتم إنشاء هيكل تجزئة العمل؟
- هل يتم إعداد خطة لإدارة الجدول الزمني؟
- هل يتم تعريف أنشطة المشروع؟

- هل يتم وضع الأنشطة بشكل متسلسل؟
- هل يتم تقدير الموارد المطلوبة؟
- هل يتم تقدير المدد الزمنية للأنشطة؟
- هل يتم إعداد الجدول الزمني؟
- هل يتم إعداد خطة لإدارة التكاليف؟
- هل يتم تقدير التكاليف؟
- هل يتم تحديد الميزانية؟
- هل يتم إعداد خطة لإدارة الجودة؟
- هل يتم إعداد خطة لإدارة الموارد البشرية؟
- هل يتم إعداد خطة لإدارة الاتصالات؟
- هل يتم القيام بمشتريات المشروع؟
- هل يتم إعداد خطة إدارة الأطراف ذات العلاقة بالمشروع؟
- هل يتم توجيه وإدارة أعمال المشروع؟
- هل يتم القيام بأعمال لضمان الجودة؟
- هل يتم تكوين فريق المشروع؟
- هل يتم تطوير فريق المشروع؟
- هل تتم إدارة فريق المشروع؟
- هل تتم إدارة الاتصالات الخاصة بالمشروع؟
- هل يتم التحكم بالمخاطر؟
- هل يتم التحكم بالمشتريات؟
- هل تتم إدارة مشاركة الأطراف ذات العلاقة بالمشروع؟

في مرحلة التحكم والسيطرة (Monitoring & Controlling):

- هل تتم المتابعة والتحكم بأعمال المشروع؟
- هل يتم التغيير في المشروع بشكل متكامل؟
- هل يتم التحقق من نطاق العمل؟
- هل يتم التحكم في نطاق العمل؟
- هل يتم التحكم في الجدول الزمني للمشروع؟

- هل يتم التحكم في تكاليف المشروع؟
- هل يتم التحكم في جودة المشروع؟
- هل يتم التحكم في اتصالات المشروع؟
- هل يتم اغلاق مشتريات المشروع؟
- هل يتم التحكم في مشاركة الأطراف ذات العلاقة؟

في مرحلة الاغلاق (Closing):

- هل يتم إغلاق المشروع أو المرحلة؟

2.3.17 حوكمة مكاتب إدارة المشاريع في الشركات الانشائية

2.3.17.1 مفهوم الحوكمة:

لقد خاض في مجال التعريف بمفهوم الحوكمة العديد من فقهاء القانون والاقتصاد بيد ان نسبة عالية من المختصين في مجال الشركات اجمعوا على شمولية التعريف الذي اورده باركينسون (Parkinson) في كتابه حوكمة الشركات (Corporate Governance) عام 1994م، حيث اورد فيه بأن الحوكمة: هي الاجراء الاداري، الاشرافي والتنسيقي المعتمد والذي يعكس مصداقية ادارة الشركة في رعايتها لمصالح الشركاء.

ويعد مصطلح الحوكمة: هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Corporate Governance اما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي اتفق عليها فهي: اسلوب ممارسة سلطات الادارة الرشيدة. وتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: هي النظام الذي يتم من خلاله ادارة الشركات والتحكم في اعمالها.

ظهرت الحاجة الي الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في اعقاب الانهيارات الاقتصادية والازمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق اسيا وامريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الامريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002م.

وتزايدت اهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم الى التحول الى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد ادى اتساع حجم تلك المشروعات الى انفصال الملكية عن الادارة وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل اقل تكلفة من المصادر المصرفية فتزايدت انتقالات رؤوس

الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق ودفع ذلك إلى ضعف اليات الرقابة على تصرفات المديرين ووقع كثير من الشركات في ازمات مالية (وابرزها دولة جنوب شرق اسيا في اواخر التسعينات) ثم توالى بعد ذلك الازمات ، وقد دفع ذلك العالم إلى الاهتمام بالحوكمة.

وتهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة ادارة الشركة. وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين ومجلس الادارة وحملة الوثائق جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استخدام السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية واتاحة فرص عمل جديدة. وتضمن وجود هذه القواعد والضوابط وجود هياكل ادارية.

حوكمة مكاتب إدارة المشاريع (PMO Governance) هي الإطار الذي يحدد السياسات، العمليات، والأدوار والمسؤوليات داخل مكتب إدارة المشاريع لضمان تنفيذ المشاريع وفق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. تهدف الحوكمة إلى تحسين الكفاءة، تقليل المخاطر، وضمان تحقيق القيمة من المشاريع.

2.3.17.2 عناصر حوكمة مكاتب إدارة المشاريع

- **الهيكل التنظيمي:** ويشمل تحديد الأدوار والمسؤوليات داخل المكتب (مثل مدير مكتب إدارة المشاريع، مديري المشاريع، أصحاب المصلحة). وتوزيع السلطات واتخاذ القرارات.
- **السياسات والإجراءات:** مثل وضع معايير ومنهجيات لإدارة المشاريع وتحديد آليات الموافقة على المشاريع وإغلاقها وتطوير سياسات لإدارة المخاطر والتغيير.
- **إدارة الأداء والمراقبة:** كتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس نجاح المشاريع وإعداد تقارير دورية لمتابعة الأداء واتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات واستخدام أنظمة إدارة المشاريع لمتابعة التقدم والجودة.
- **إدارة المخاطر والامتثال:** وتكون بتحديد المخاطر المحتملة وإجراءات التخفيف منها والتأكد من الامتثال للوائح والقوانين والسياسات الداخلية والخارجية وإدارة التحديات التي قد تواجه تنفيذ المشاريع.

- **دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي:** وهو ربط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحديد أولويات المشاريع بناءً على القيمة والفوائد المتوقعة وتحسين تخصيص الموارد لتحقيق أقصى قدر من الفعالية.

2.3.17.3 أهمية حوكمة مكاتب إدارة المشاريع

- تحقيق الشفافية في إدارة المشاريع واتخاذ القرارات.
- تحسين كفاءة العمليات وضمان الالتزام بالمعايير المعتمدة.
- تقليل المخاطر وتعزيز الامتثال للسياسات الداخلية والخارجية.
- تعزيز التنسيق والتواصل بين أصحاب المصلحة المختلفين.
- ضمان نجاح المشاريع وتحقيق القيمة المضافة للمنظمة.

2.3.17.4 أفضل الممارسات في حوكمة مكاتب إدارة المشاريع

- إنشاء إطار حوكمة واضح يحدد السياسات والمسؤوليات.
- استخدام أدوات إدارة المشاريع لتحسين الشفافية.
- إشراك الإدارة العليا لضمان دعم القرارات الاستراتيجية.
- المراجعة الدورية لسياسات وإجراءات المكتب لضمان التحسين المستمر.
- تعزيز ثقافة الامتثال والمساءلة بين فرق العمل.

2.3.17.5 نموذج حوكمة مكتب إدارة المشاريع في قطاع الإنشاءات

ان الهيكل التنظيمي لمكتب إدارة المشاريع في الإنشاءات يشمل:

أ. مستويات مكتب إدارة المشاريع (PMO Levels):

- مكتب إدارة المشاريع الداعم (Supportive PMO): يقدم الإرشاد والتوجيه دون التدخل المباشر في المشاريع.
- مكتب إدارة المشاريع المتحكم (Controlling PMO): يضع السياسات والمعايير لضمان الامتثال.
- مكتب إدارة المشاريع التوجيهي (Directive PMO): يتحكم في إدارة المشاريع، ويشرف على مديري المشاريع والمقاولين.

➤

ب. الأدوار والمسؤوليات الأساسية:

جدول (2.1): أدوار ومسؤوليات مكتب إدارة المشاريع الأساسية لشركات الإنشاءات

الدور	المسؤوليات
مدير مكتب إدارة المشاريع (PMO Director)	وضع الاستراتيجية، الإشراف على الحوكمة، ضمان الامتثال.
مدير المشروع (Project Manager)	إدارة المشروع، متابعة الميزانية، الجدول الزمني، والمخاطر.
مدير التخطيط والجدولة	إعداد الجداول الزمنية باستخدام: MS Project - Primavera P6
مدير العقود والمشتريات	الإشراف على العقود والموردين وفق معايير FIDIC.
مدير الجودة والسلامة	تطبيق معايير ISO 9001، OSHA، كود البناء المحلي.
مدير المخاطر	تحليل المخاطر وتطوير استراتيجيات التخفيف.
أصحاب المنفعة (Stakeholders)	يشمل العملاء، الجهات التنظيمية، المقاولين، الموردين.

ج. السياسات والإجراءات في مكتب إدارة المشاريع بشركات الإنشاءات:

1. دورة حياة المشروع الإنشائي

- مرحلة التخطيط: وتشمل دراسة جدوى المشروع وإعداد المخططات الهندسية والميزانية التقديرية والموافقات القانونية والتراخيص من الجهات التنظيمية.
- مرحلة التنفيذ: وتشمل إعداد جدول زمني تفصيلي باستخدام Primavera P6 وتحديد الموارد (العمالة، المعدات، المواد) ومتابعة تقدم المشروع وفقاً للمراحل المخطط لها.
- مرحلة الإغلاق والتسليم: وتشمل مراجعة الجودة والفحوصات النهائية والتأكد من الامتثال للمعايير الهندسية وتسليم المشروع رسمياً للعميل.

2. آليات الموافقة والحوكمة

➤ لجنة مراجعة المشاريع (Project Review Committee): لمراجعة مقترحات المشاريع والموافقة عليها.

➤ تطبيق إطار تقييم المشاريع (Project Scoring Framework) بناءً على:

➤ مدى الجاهزية الفنية (30%)

➤ الميزانية والتكلفة المقدرة (30%)

➤ المخاطر المحتملة (20%)

➤ الأثر على الجدول الزمني العام (20%)

د. مؤشرات الأداء والمراقبة (KPIs & Monitoring):

1. مؤشرات الأداء الرئيسية لمشاريع الإنشاءات:

جدول (2.2): يوضح مؤشرات الأداء الرئيسية لمشاريع الإنشاءات

المؤشر	الوصف	المستهدف
نسبة الإنجاز الفعلي مقابل المخطط	الفرق بين تقدم العمل الفعلي والمخطط	$\geq 90\%$
نسبة المشاريع المكتملة ضمن الميزانية	عدد المشاريع التي لم تتجاوز التكلفة المقدرة	$\geq 85\%$
معدل حوادث السلامة	عدد الحوادث لكل 100,000 ساعة عمل	$\leq 2\%$
معدل إعادة العمل (Rework)	نسبة إعادة الأعمال بسبب أخطاء تنفيذية	$\leq 5\%$
التزام الموردين بالمواعيد	مدى مطابقة الموردين لمواعيد التسليم	$\geq 95\%$

2. أدوات المتابعة والمراقبة لمشاريع الإنشاءات:

➤ لوحات تحكم (PMO Dashboard) لمراقبة الأداء الفوري.

➤ تقارير أسبوعية للإنجاز مقابل الخطة الزمنية والتكلفة.

➤ اجتماعات شهرية مع إدارة المخاطر لضبط التحديات.

هـ. إدارة المخاطر والامتثال في المشاريع الإنشائية:

1. سياسات إدارة المخاطر:

- استخدام مصفوفة المخاطر (Risk Matrix) لتحديد المخاطر الحرجة مثل: تأخير المواد بسبب مشكلات الموردين وارتفاع التكاليف نتيجة تقلب أسعار المواد ومشاكل تنفيذية مثل سوء الأحوال الجوية أو حوادث العمل.
- إعداد خطة استجابة للمخاطر (Risk Response Plan) مثل: توقيع عقود مرنة مع الموردين واستخدام خطط طوارئ للمعدات والموارد.

2. الامتثال والمعايير الهندسية:

- الالتزام بـ معايير السلامة OSHA لحماية العمال.
- الامتثال لكود البناء المحلي.
- تطبيق معايير الجودة ISO 9001 لضبط الأداء الهندسي.

و. دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي:

1. آليات تحديد الأولويات مثل: تقييم المشاريع بناءً على العائد على الاستثمار (ROI) وقابليتها للتنفيذ وتحليل التكلفة مقابل الفائدة وتحديد أولويات المشاريع بناءً على الجدوى الهندسية ومدى تأثيرها على البنية التحتية.

2. تقارير الحوكمة الشهرية مثل: تقرير شامل عن نسبة الإنجاز، المخاطر، والتكلفة مقابل الميزانية وتقديم تحليل فجوات الأداء للإدارة العليا ومراجعة سنوية لاستراتيجية الحوكمة وتحديث السياسات عند الحاجة.

ان هذا النموذج يساعد مكاتب إدارة المشاريع في قطاع الإنشاءات على تحقيق الكفاءة، تقليل المخاطر، وضمان الجودة والسلامة، مع تحقيق الأهداف الزمنية والمالية للمشاريع.

الفصل الثالث

منهجية البحث

3.1 مقدمة

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) على أداء شركات الإنشاءات، من خلال دراسة حالة شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات. وتعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية منظمة من الأساليب الكمية، مما يتيح تحليلاً شاملاً للموضوع محل البحث.

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات وهم:

1. المصادر الأولية:

- استبيانات موجهة إلى العاملين في الشركة، مثل مديري المشاريع، المهندسين، والإدارة العليا وأصحاب القرار، لقياس آرائهم حول أثر تطبيق مكتب إدارة المشاريع.
- مقابلات مع خبراء إدارة المشاريع والمسؤولين عن تنفيذ استراتيجية مكتب إدارة المشاريع داخل الشركة للحصول على رؤى أكثر عمقاً.

2. المصادر الثانوية:

- مراجعة الأدبيات السابقة والدراسات المتعلقة بتطبيق مكتب إدارة المشاريع في شركات الإنشاءات.
- تحليل تقارير أداء المشاريع قبل وبعد تطبيق مكتب إدارة المشاريع داخل الشركة.

3.2 المنهجية وطرق البحث

المنهج الوصفي التحليلي: سيتم اعتماد هذا المنهج لتحليل البيانات المتعلقة بتطبيق مكاتب إدارة المشاريع في شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات حيث يستخدم هذا المنهج لدراسة الظواهر كما هي في الواقع دون التدخل فيها.

جمع البيانات: استخدام استبيانات وتوزيعها على الإدارة العليا والمتوسطة والمهندسين بشركة بلر العربية للتجارة والمقاولات، بالإضافة إلى إجراء مقابلات شخصية مع المدير العام والمدير التنفيذي.

التحليل الإحصائي: تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية لتقييم العلاقة بين تطبيق مكتب إدارة المشاريع وتحقيق أهداف المشروع.

3.3 مجتمع البحث

تمت الدراسة بالمملكة العربية السعودية وتم اختيار شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات بمدينة الرياض كحالة دراسية.

ومجتمع البحث يشمل جميع الأفراد داخل شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات والذين لهم علاقة بتطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO)، ويمكن تصنيفهم إلى الفئات التالية:

➤ فئات الإدارة العليا والإدارة التنفيذية داخل الشركة: وتشمل المدير العام ومدراء الإدارات ذات العلاقة (مثل إدارة المشاريع، الإدارة الهندسية، إدارة التخطيط).

➤ موظفو مكتب إدارة المشاريع (PMO): مثل مدير مكتب إدارة المشاريع (PMO Director)

ومخططو المشاريع (Project Planners) ومحللو المشاريع (Project Analysts) .

➤ مديرو المشاريع والمهندسون: مثل مدراء المشاريع (Project Managers) ومهندسو التخطيط والمتابعة ومهندسو التنفيذ والموقع ومشرفو المشاريع والفنيون والمشرفون الميدانيون وفرق العمل المنفذة التي تتأثر بقرارات مكتب إدارة المشاريع.

3.4 حدود البحث

الحدود الموضوعية: يركز البحث على دراسة تأثير مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء مشاريع الإنشاءات، بما يشمل الجوانب المتعلقة بإدارة الوقت، والجودة، والتكلفة، وفعالية إدارة المخاطر، بالإضافة إلى تأثيره على التواصل بين الأطراف المعنية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الحدود المكانية: سيتم تطبيق الدراسة في منطقة المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة الزمنية من العام 2022م حتى 2023م.

حدود العينة: تم اختيار شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات.

الحدود النظرية: يعتمد البحث على مجموعة من الأدوات والنماذج المعروفة في مجال إدارة المشاريع مثل منهجية PMI أو معايير ISO ، بالإضافة إلى الاستناد على أبحاث ودراسات سابقة حول أثر مكاتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المنظمات.

وتركز الدراسة على شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات كمجال تطبيقي، مما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج على شركات أخرى، ولكنها ستوفر فهماً معمقاً لتأثير مكتب إدارة المشاريع على شركات الإنشاءات في السياق المحلي.

ومن خلال هذه المنهجية، تسعى الدراسة إلى تقديم تحليل علمي ومنهجي لأثر تطبيق مكاتب إدارة المشاريع على تحسين أداء شركات الإنشاءات، مما يساهم في تقديم توصيات تدعم تحسين استراتيجيات إدارة المشاريع في القطاع.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

4.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض النتائج المستخلصة من تحليل البيانات التي تم جمعها خلال الدراسة حول تأثير تطبيق مكتب إدارة المشاريع على شركات الإنشاءات، مع التركيز على شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات كدراسة حالة، تم استخلاص هذه النتائج بناءً على الأدوات والمنهجيات البحثية المستخدمة، والتي ساهمت في تقديم صورة واضحة عن مدى فاعلية مكتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية من حيث الجودة، التكلفة، والجدول الزمني.

كما يتناول هذا الفصل التوصيات التي تم وضعها استناداً إلى النتائج المحققة، بهدف تعزيز الاستفادة من ممارسات إدارة المشاريع وتحسين آليات العمل داخل الشركات الإنشائية، وتستهدف هذه التوصيات أصحاب القرار ومديري المشاريع، لمساعدتهم في تبني استراتيجيات أكثر كفاءة وفعالية في إدارة المشاريع المستقبلية.

4.2 تحليل البيانات

في هذا الفصل، يتم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات الشخصية، الاستبيانات، وتقارير أداء المشاريع قبل وبعد تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) في شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات، ويهدف التحليل إلى تقييم أثر تطبيق مكتب إدارة المشاريع على أداء الشركة.

(1) المقابلات الشخصية:

تم إجراء مقابلات شخصية وحوارات مباشرة مع المدير العام والمدير التنفيذي في الشركة، للحصول على رؤية شاملة حول تأثير مكتب إدارة المشاريع، ووفقاً للمدير العام، قررت الشركة تطبيق مكتب إدارة المشاريع بسبب الحاجة إلى تحسين إدارة المشاريع وزيادة كفاءة العمليات، كما أشار إلى أن الشركة كانت تواجه تحديات مثل تأخير الجداول الزمنية وتجاوز التكاليف المحددة فكان من الضروري وجود إطار عمل موحد لإدارة المشاريع، خاصة مع توسع الشركة وزيادة عدد المشاريع قيد التنفيذ، وإن تأثير مكتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع تمثل في تحسين التخطيط حيث أدى تطبيق مكتب إدارة المشاريع إلى وضع منهجيات واضحة للتخطيط وتقليل العشوائية في تنفيذ المشاريع وضبط التكاليف بمساهمة في مراقبة الميزانيات وتقليل الإنفاق غير المخطط له والالتزام بالجدول الزمنية فأصبح هناك متابعة مستمرة للجدول الزمني، مما أدى إلى تقليل التأخير في تسليم المشاريع بنسبة كبيرة وأيضاً تحسين جودة المشاريع بتنفيذ عمليات مراجعة دورية لضمان جودة العمل وتقليل الأخطاء ولاحظنا تحسناً كبيراً في تنفيذ المشاريع بعد تطبيق مكتب إدارة المشاريع حيث أصبح هناك توحيد في الإجراءات ومتابعة دقيقة لكل مرحلة من مراحل المشروع.

ومن جانب التحديات التي واجهتها الشركة فقد أشار المدير العام الى انه كان هناك بعض التحديات في البداية، خاصة في تغيير ثقافة العمل، ولكن بعد عدة أشهر بدأ الجميع يلاحظ فوائد المكتب، ونحن نعمل الآن على تطوير نظام رقمي لإدارة المشاريع يساعد في تحسين سرعة اتخاذ القرارات وتقليل الأخطاء المحتملة، وقال أيضاً أن نجاح مكتب إدارة المشاريع لا يعتمد فقط على وجوده، بل على كيفية تطبيقه واستيعابه من قبل الفريق بالكامل.

أظهرت المقابلة مع المدير العام أن تطبيق مكتب إدارة المشاريع في شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات كان له تأثير إيجابي على الأداء العام للمشاريع، ورغم بعض التحديات، فإن النتائج كانت

ملحوظة من حيث تحسين التخطيط، وضبط التكاليف، والالتزام بالجدول الزمني، كما أن الشركة تسعى حاليًا إلى تطوير مكتب إدارة المشاريع ليكون أكثر كفاءة واستدامة على المدى الطويل.

وأوضح المدير التنفيذي في المقابلة الشخصية أن شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات تعمل في قطاع الإنشاءات منذ عدة سنوات، حيث تدير مشاريع متوسطة وكبيرة الحجم، قبل تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO)، كانت الشركة تعتمد على أساليب إدارة تقليدية، تعتمد بشكل أساسي على خبرة الأفراد دون وجود إطار تنظيمي موحد لإدارة المشاريع وكان لكل مشروع طريقة خاصة في الإدارة، مما أدى أحيانًا إلى تفاوت في الأداء بين المشاريع المختلفة.

أشار المدير التنفيذي إلى أن الشركة قررت تطبيق مكتب إدارة المشاريع للأسباب التالية:

➤ الحاجة إلى تحسين تخطيط المشاريع وضمان اتساق العمليات.

➤ تقليل تجاوز التكاليف وتأخير الجداول الزمنية.

➤ تعزيز القدرة على إدارة المخاطر واتخاذ قرارات أكثر استنادًا إلى البيانات.

➤ تحسين جودة المشاريع وتقليل الأخطاء التشغيلية.

ومع تزايد عدد المشاريع، أدركنا أن هناك حاجة ماسة لإنشاء مكتب إدارة مشاريع لتوحيد عمليات إدارة المشاريع وتحسين الكفاءة التشغيلية.

ووصف المدير التنفيذي عملية تطبيق مكتب إدارة المشاريع بأنها تمت على مراحل، بدءًا من تقييم الوضع الحالي، ثم وضع السياسات والإجراءات، وصولًا إلى دمج الأدوات التقنية والتدريب. ومع ذلك، واجهت الشركة عدة تحديات، من بينها مقاومة بعض الموظفين للتغيير بسبب الاعتماد على أساليب الإدارة التقليدية والحاجة إلى تدريب الفرق لضمان استيعابهم للمنهجيات الجديدة والتكاليف الأولية المرتفعة لتطبيق مكتب إدارة المشاريع، خاصة من ناحية الأنظمة الرقمية والبرمجيات وفي البداية، لم يكن الجميع مقتنعًا بمكتب إدارة المشاريع، ولكن مع مرور الوقت، أصبح واضحًا أن تأثيره إيجابي على أداء المشاريع.

وفقًا للمدير التنفيذي، أحدث تطبيق مكتب إدارة المشاريع تحسنًا ملموسًا في أداء المشاريع من خلال تحسين دقة التخطيط، وضبط التكاليف بشكل أفضل، وتحسين جودة العمل من خلال مراجعات دورية وإجراءات موحدة، وزيادة كفاءة إدارة المخاطر مما أدى إلى تقليل تأثير التحديات غير المتوقعة.

فبعد تطبيق مكتب إدارة المشاريع، لاحظنا انخفاضاً في عدد المشاريع التي تتجاوز ميزانيتها الأصلية، وتحسناً في تحقيق الأهداف الزمنية المحددة.

ورغم النجاح الذي حققه مكتب إدارة المشاريع، لا تزال هناك بعض التحديات التي تعمل الشركة على تحسينها مثل تعزيز ثقافة إدارة المشاريع الحديثة داخل الفرق التنفيذية وتحسين عمليات التكامل بين مكتب إدارة المشاريع والإدارات الأخرى مثل المشتريات والمالية والاستثمار في أنظمة الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية لتحسين دقة التخطيط واتخاذ القرار.

ونحن نخطط لتوسيع دور مكتب إدارة المشاريع ليشمل تحليل البيانات بشكل أعمق واستخدام التكنولوجيا لتوقع المخاطر مسبقاً.

وفي ختام المقابلة، قدم المدير التنفيذي عدة توصيات للشركات التي ترغب في تطبيق مكتب إدارة المشاريع، من أبرزها تخصيص الوقت الكافي للتخطيط قبل التنفيذ لضمان نجاح التطبيق وإشراك جميع الإدارات المعنية في عملية التغيير لضمان التبني السلس للمنهجية الجديدة وتوفير التدريب المناسب للموظفين لضمان فهمهم الكامل لدور مكتب إدارة المشاريع في تحسين المشاريع واعتماد نهج تدريجي في تطبيق مكتب إدارة المشاريع بدلاً من التنفيذ المفاجئ وذكر ان نجاح مكتب إدارة المشاريع لا يعتمد فقط على الأدوات المستخدمة، بل على ثقافة الشركة ومدى استعداد فرق العمل لتبنيه".

وأظهرت المقابلة مع المدير التنفيذي أن تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) في شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات كان له تأثير إيجابي ملحوظ على أداء المشاريع.

(2) المسح:

يتناول هذا الجانب من البحث عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانات. وتم تفسير النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها للإجابة على تساؤلات الدراسة. وسيبدأ هذا الجانب أولاً بخصائص أفراد الدراسة ومن ثم عرض وتحليل متغيرات الدراسة الأساسية.

أولاً: الخصائص الديموغرافية:

يوضح الجدول (4.1) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في قطاع الإنشاءات.

جدول (4.1): الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة

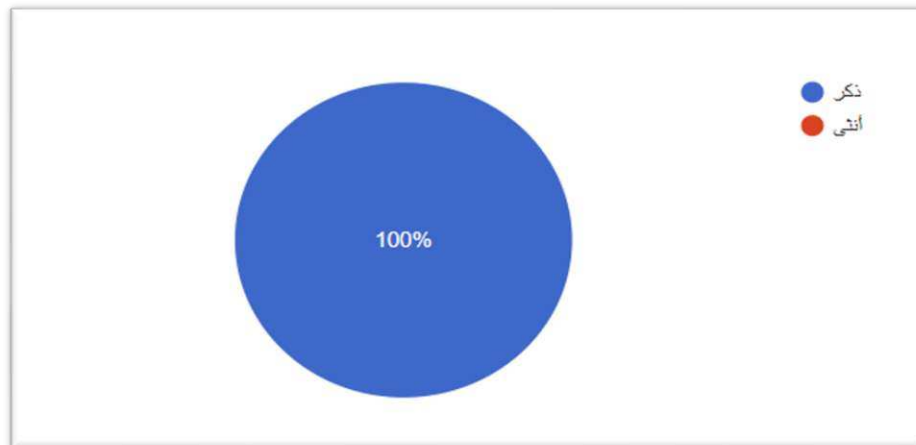
المتغير	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس:				
ذكر	11	100		
أنثى	0	0		
المجموع	11	%100	-	-
العمر:				
25 - 35 سنة	4	36.4		
35 - 45 سنة	4	36.4		
أكثر من 45 سنة	3	27.3		
المجموع	11	%100	39.1	8.3
المؤهل العلمي:				
دبلوم	3	27.3		
بكالوريوس	7	63.6		
ماجستير	1	9.1		
المجموع	11	%100	-	-
عدد سنوات الخبرة في قطاع الإنشاءات:				
5 - 10 سنوات	4	36.4		
10 - 15 سنة	3	27.3		
أكثر من 15 سنة	4	36.4		
المجموع	11	%100	12.5	4.5

توضح النتائج أن جميع أفراد الدراسة من الذكور (شكل 4.1). وفيما يتعلق بالعمر، يتضح من الجدول (36.4%) من أفراد الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (25 - 35) سنة، ونسبة مماثلة من أفراد الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (35 - 45) سنة، وأخيراً أفاد (27.3%) من أفراد الدراسة أن أعمارهم تزيد من (45) سنة (شكل 4.2). وبلغ متوسط عمر أفراد الدراسة (39.1) سنة بانحراف معياري (8.3) سنة.

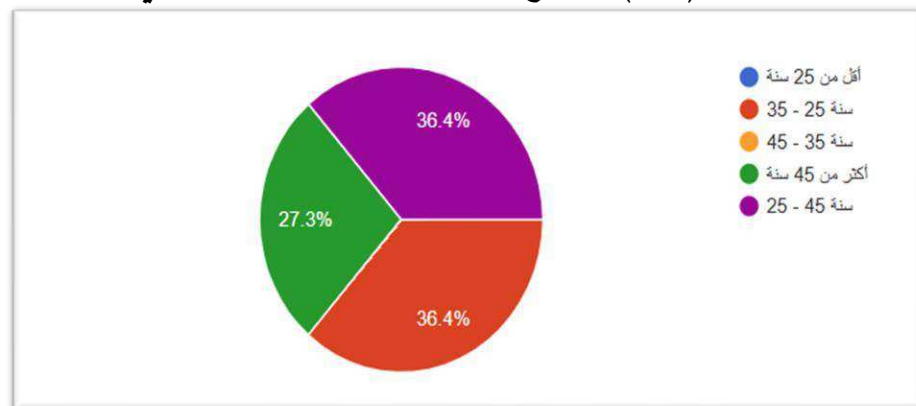
وفيما يتصل بالمستوى التعليمي، توضح النتائج أن معظم أفراد الدراسة لديهم درجة البكالوريوس بنسبة (63.6%)، يليهم أفراد الدراسة الذين لديهم درجة الدبلوم بنسبة (27.3%)، وأخيراً (9.1%) لديهم درجة الماجستير (شكل رقم 4.3).

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة في قطاع الإنشاءات، توضح النتائج أن (36.4%) تتراوح مدة خبرتهم ما بين (5 - 10) سنوات، ونسبة مماثلة أيضاً من أفراد الدراسة تزيد مدة خبرتهم عن (15) سنة، وأن (27.3%) من أفراد الدراسة تتراوح مدة خدمتهم ما بين (10-15) سنة (شكل رقم 4.4). وبلغ متوسط سنوات الخبرة في مجال الانشاءات (12.5) سنة بانحراف معياري (4.5) سنة.

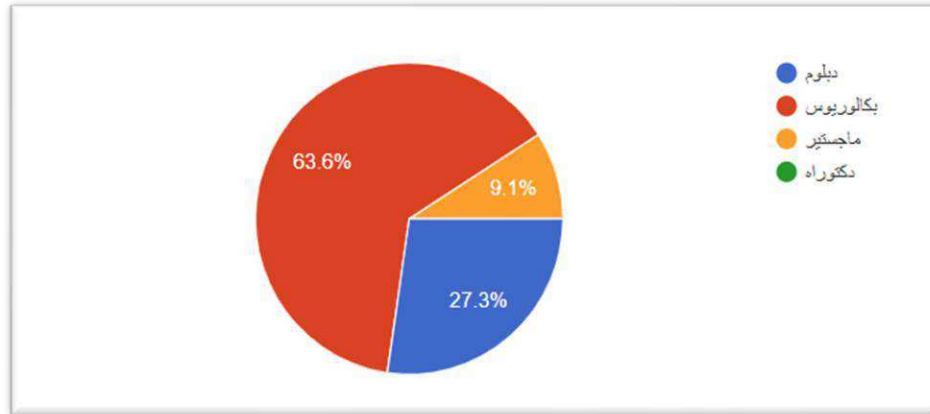
شكل (4.1): يوضح أفراد الدراسة حسب الجنس



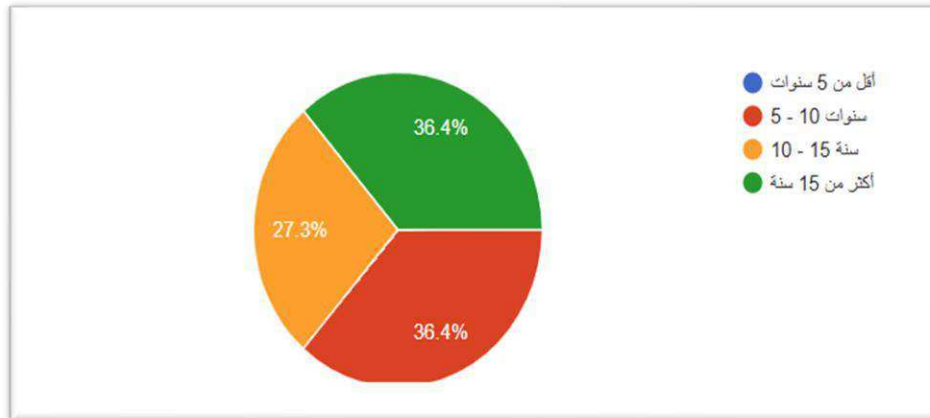
شكل (4.2): يوضح أفراد الدراسة حسب الفئة العمرية



شكل (4.3): يوضح أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي



شكل (4.4): يوضح أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة



ثانياً: عرض وتحليل متغيرات الدراسة الأساسية

1- ما مدى اهتمام الادارة العليا والتنفيذية بمكتب ادارة المشاريع بالشركة؟

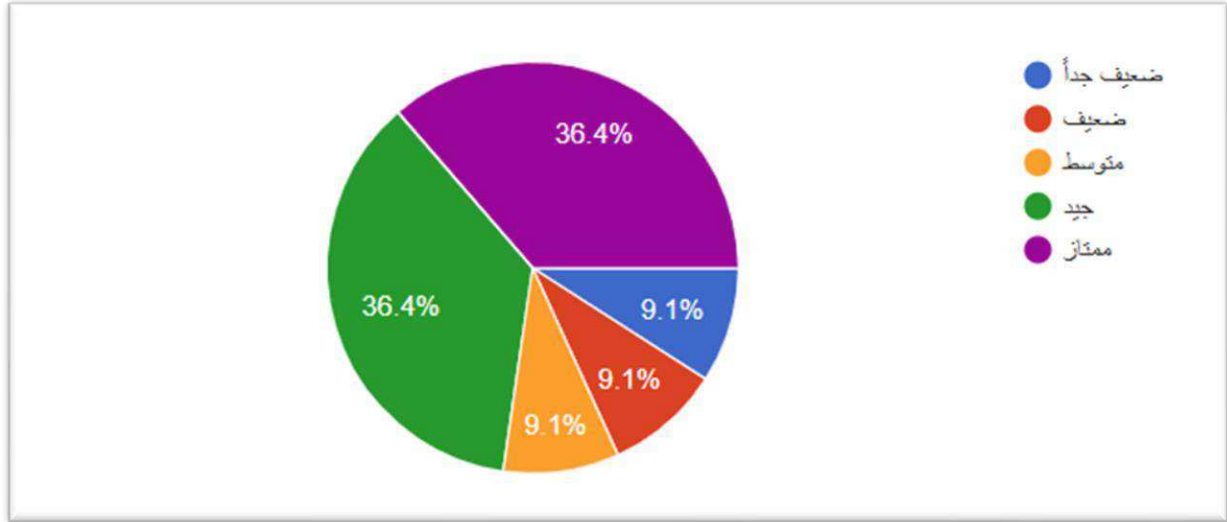
يوضح الجدول (4.2) والشكل (4.5) اتجاهات أفراد الدراسة حول اهتمام الإدارة العليا والتنفيذية بمكتب إدارة المشاريع بالشركة.

جدول (4.2): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة عن مستوى اهتمام الإدارة العليا والتنفيذية

بمكتب إدارة المشاريع بالشركة

النسبة %	التكرار	مستوى الاهتمام
9.1	1	ضعيف جداً
9.1	1	ضعيف
9.1	1	متوسط
36.4	4	جيد
36.4	4	ممتاز
%100	11	المجموع

شكل (4.5): يوضح إجابات أفراد الدراسة عن مستوى اهتمام الإدارة العليا والتنفيذية بمكتب إدارة المشاريع بالشركة



توضح النتائج أن معظم أفراد الدراسة (72.8%) يرون أن مستوى اهتمام الإدارة العليا والتنفيذية بمكتب إدارة المشاريع بالشركة إما جيد أو ممتاز. في حين يرى (27.2%) أن مستوى اهتمام الإدارة العليا والتنفيذية بمكتب إدارة المشاريع ما بين ضعيف جداً ومتوسط.

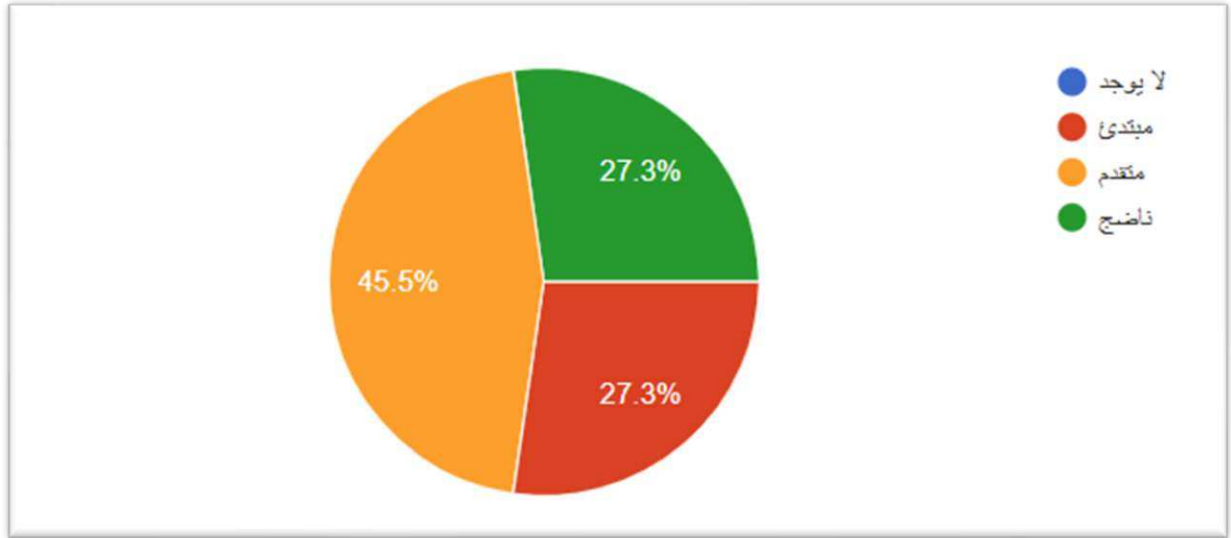
2- مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO)

يوضح الجدول (4.3) والشكل رقم (4.6) اتجاهات أفراد الدراسة حول مستوى نضج إدارة المشاريع بالشركة.

جدول (4.3): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة عن مستوى نضج إدارة المشاريع بالشركة

مستوى النضج	التكرار	النسبة %
مبتدئ	3	27.3
متقدم	5	45.5
ناضج	3	27.3
المجموع	11	100%

شكل (4.6): يوضح إجابات أفراد الدراسة عن مستوى نضج إدارة المشاريع بالشركة



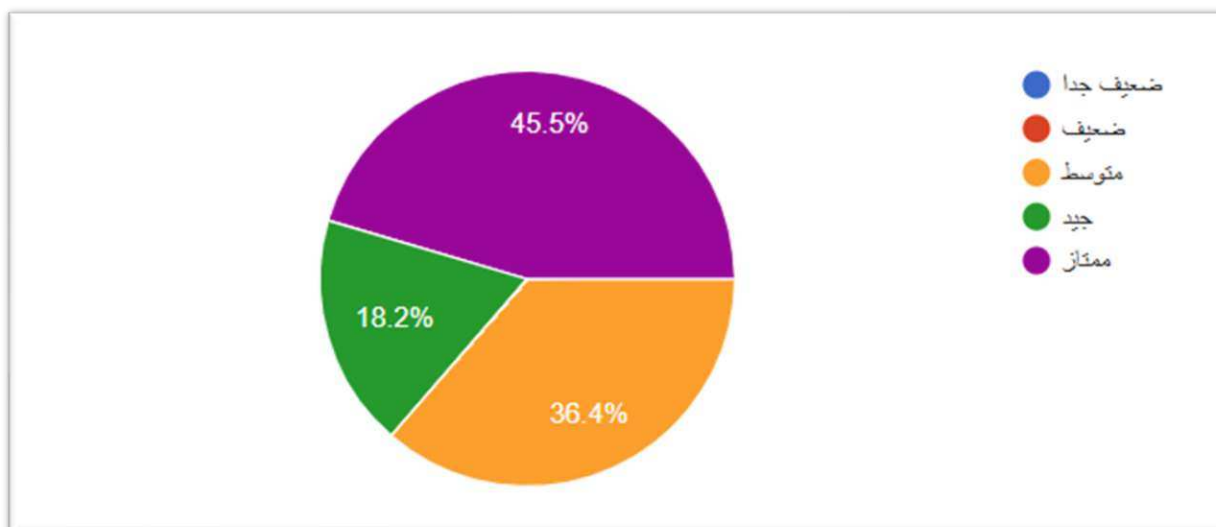
توضح النتائج أن معظم أفراد الدراسة (45.5%) يرون أن مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) بالشركة يعتبر متقدماً. في حين يرى (27.3%) أن مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع بالشركة ما بين مبتدئ وناضج.

3- مساهمة مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشاريع
يوضح الجدول (4.4) والشكل (4.7) مساهمة مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشاريع بالشركة.

جدول (4.4): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة عن مساهمة مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشاريع بالشركة

النسبة %	التكرار	مستوى المساهمة
18.2	2	جيد
36.4	4	متوسط
45.5	5	ممتاز
%100	11	المجموع

شكل (4.7): يوضح إجابات أفراد الدراسة عن مساهمة مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشاريع بالشركة



توضح النتائج أن أغلب أفراد الدراسة (45.5%) يميلون إلى رأي أن مساهمة مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين الأداء بالشركة تعتبر ممتازة. في حين يرى (36.4%) أن مساهمة مكتب إدارة المشاريع في تحسين الاداء هي متوسطة والفئة الأخيرة (18.2%) تعتبرها مساهمة المكتب جيدة.

4- ما هي المجالات التي أثر فيها مكتب إدارة المشاريع (PMO) بشكل إيجابي؟

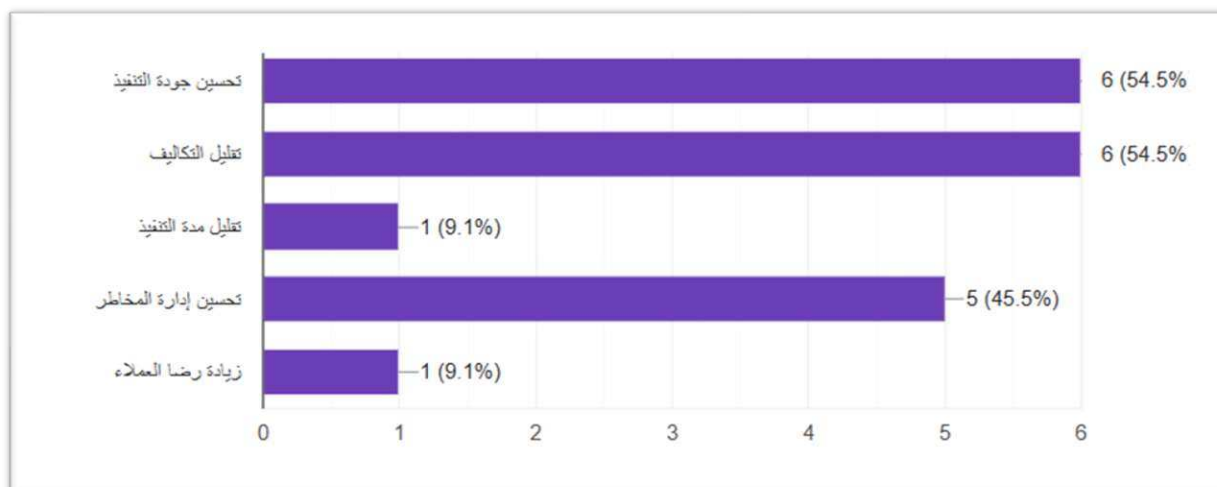
يوضح الجدول (4.5) والشكل (4.8) اتجاهات أفراد الدراسة في المجالات التي أثر فيها مكتب إدارة المشاريع (PMO) بشكل إيجابي بالشركة.

جدول (4.5): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة عن المجالات التي أثر فيها مكتب إدارة المشاريع (PMO) بشكل إيجابي بالشركة

المجال	التكرار *	النسبة % من اجمالي الاجابات	النسبة % من افراد الدراسة
تحسين جودة التنفيذ	6	31.6	54.5
تقليل التكاليف	6	31.6	54.5
تحسين إدارة المخاطر	5	26.3	45.5
تقليل مدة التنفيذ	1	5.3	9.1
زيادة رضا العملاء	1	5.3	9.1
المجموع	19	%100	-

*مجموع الإجابات أكثر من 11 نظراً لاختيار بعض أفراد الدراسة أكثر من مجال واحد.

شكل (4.8): يوضح إجابات أفراد الدراسة عن المجالات التي أثر فيها مكتب إدارة المشاريع (PMO) بشكل إيجابي بالشركة



توضح النتائج أن أغلب أفراد الدراسة (54.5%) يرون أن المجالات التي أثر فيها مكتب إدارة المشاريع (PMO) بشكل إيجابي بالشركة هي تحسين جودة التنفيذ وتقليل التكاليف. بينما يرى (45.5%) أنه حدث تحسين وتأثير إيجابي في إدارة المخاطر بسبب مكتب إدارة المشاريع (PMO). ويلاحظ آخرون (9.1%) فقط تقليلاً في مدة التنفيذ.

5- ما هي التحديات التي تواجه تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) في الشركة؟

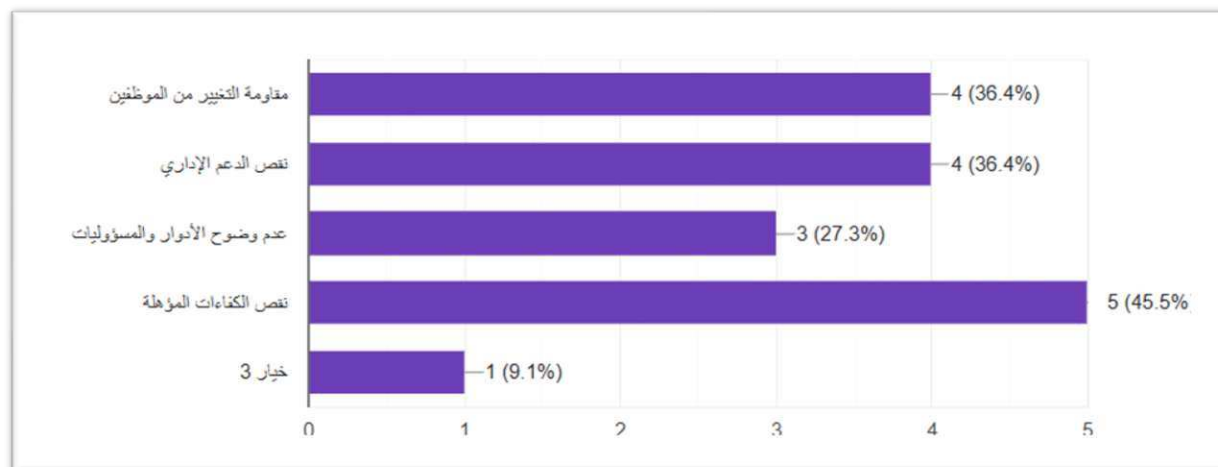
يوضح الجدول (4.6) والشكل (4.9) اتجاهات أفراد الدراسة في التحديات التي واجهت تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) في الشركة.

جدول (4.6): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة عن التحديات التي واجهت تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) بالشركة

التحديات	التكرار *	النسبة من إجمالي الإجابات	النسبة من أفراد الدراسة
نقص الكفاءات المؤهلة	5	31.3	45.5
مقاومة التغيير من الموظفين	4	25	36.4
نقص الدعم الإداري	4	25	36.4
عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات	3	18.7	27.3
المجموع	16	%100	-

*مجموع الإجابات أكثر من 11 نظراً لاختيار بعض أفراد الدراسة أكثر من مجال واحد.

شكل (4.9): يوضح إجابات أفراد الدراسة عن التحديات التي واجهت تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) بالشركة



توضح النتائج أن معظم أفراد الدراسة (31.3%) يرون أن أهم التحديات التي واجهت تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) بالشركة هو نقص الكفاءات المؤهلة. في حين يرى (25%) أن مقاومة التغيير من الموظفين ونقص الدعم الإداري هما التحديات التي واجهت تطبيق مكتب إدارة المشاريع بالشركة. بينما أبدى (18.7%) رأيهم بعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات.

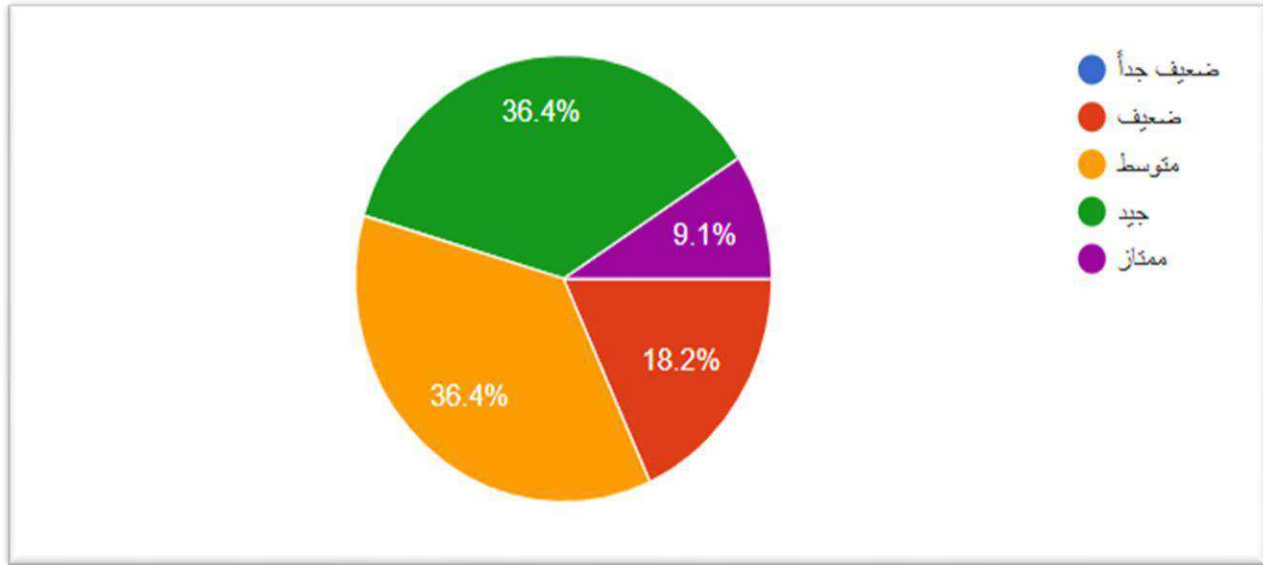
6- كيف تقيم مستوى تفاعل الإدارات الأخرى مع مكتب إدارة المشاريع (PMO) ؟

يوضح الجدول (4.7) والشكل (4.10) اتجاهات أفراد الدراسة في تقييم مستوى تفاعل الإدارات الأخرى في الشركة مع مكتب إدارة المشاريع (PMO) .

جدول (4.7): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة عن مستوى تفاعل الإدارات الأخرى مع مكتب إدارة المشاريع (PMO) بالشركة

النسبة %	التكرار	مستوى تفاعل الإدارات
18.1	2	ضعيف
36.4	4	متوسط
36.4	4	جيد
9.1	1	ممتاز
%100	11	المجموع

شكل (4.10): يوضح إجابات أفراد الدراسة عن مستوى تفاعل الإدارات الأخرى مع مكتب إدارة المشاريع (PMO) بالشركة



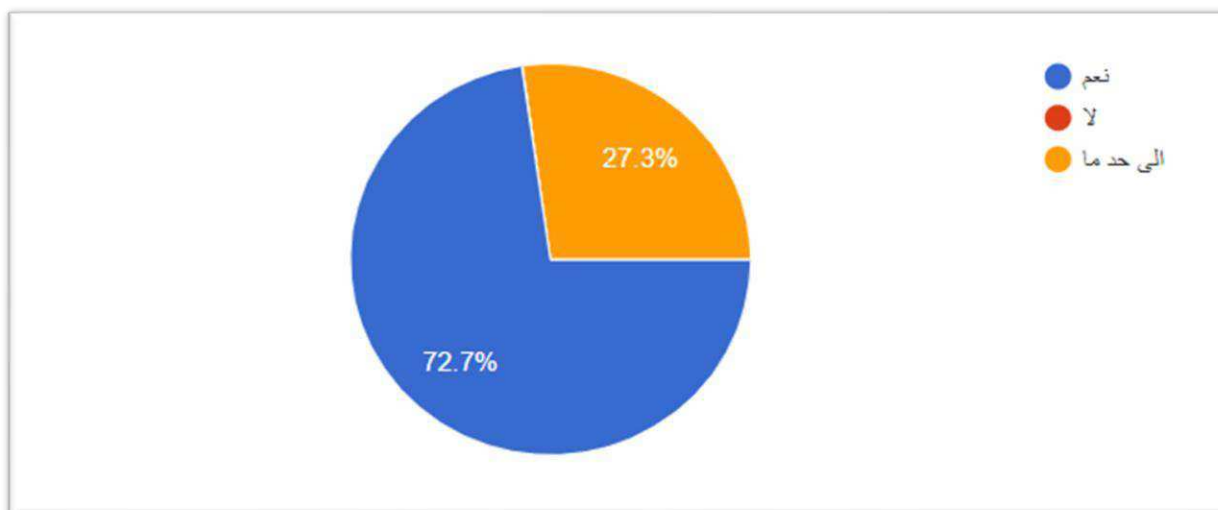
توضح النتائج أن معظم أفراد الدراسة (36.4%) يرون أن تفاعل الإدارات الأخرى في الشركة مع مكتب إدارة المشاريع (PMO) جيد ونفس النسبة ترى أنه متوسط. في حين يرى (18.1%) أن التفاعل ضعيف وعلى النمط الإيجابي يرى (9.1%) أنه ممتاز.

7- مساهمة مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين إدارة الموارد داخل المشاريع
يوضح الجدول (4.8) والشكل (4.11) اتجاهات أفراد الدراسة في مساهمة مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين إدارة الموارد داخل المشاريع.

جدول (4.8): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة عن مساهمة مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين إدارة الموارد داخل المشاريع بالشركة

المساهمة	التكرار	النسبة %
نعم	8	72.7
الى حد ما	3	27.3
المجموع	11	100%

شكل (4.11): يوضح إجابات أفراد الدراسة عن مساهمة مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين إدارة الموارد داخل المشاريع بالشركة



توضح النتائج أن غالب أفراد الدراسة (72.7%) يرون أن مكتب إدارة المشاريع (PMO) ساهم مساهمة فعالة في تحسين إدارة الموارد داخل المشاريع. بينما امسك اخرون (27.3%) العصا من المنتصف حيث يرون ان المساهمة الى حد ما.

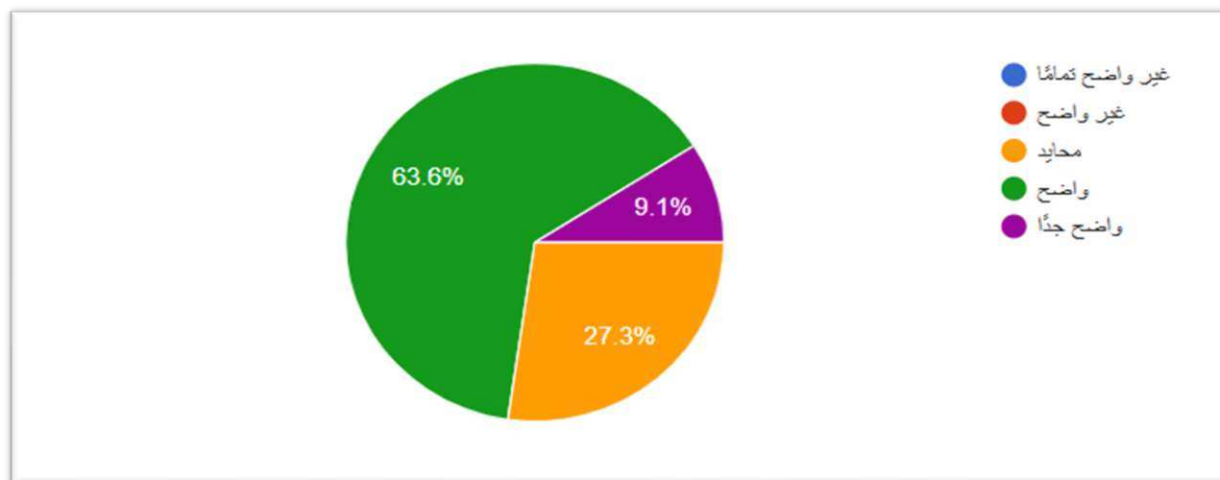
8- مدى وضوح العمليات والإجراءات بعد تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO)

يوضح الجدول (4.9) والشكل (4.12) اتجاهات أفراد الدراسة مدى وضوح العمليات والإجراءات بعد تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) بالشركة.

جدول (4.9): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة عن مدى وضوح العمليات والإجراءات بعد تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) بالشركة

مدى الوضوح	التكرار	النسبة %
محايد	3	27.3
واضح	7	63.6
واضح جدا	1	9.1
المجموع	11	%100

شكل (4.12): يوضح إجابات أفراد الدراسة عن مدى وضوح العمليات والإجراءات بعد تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) بالشركة



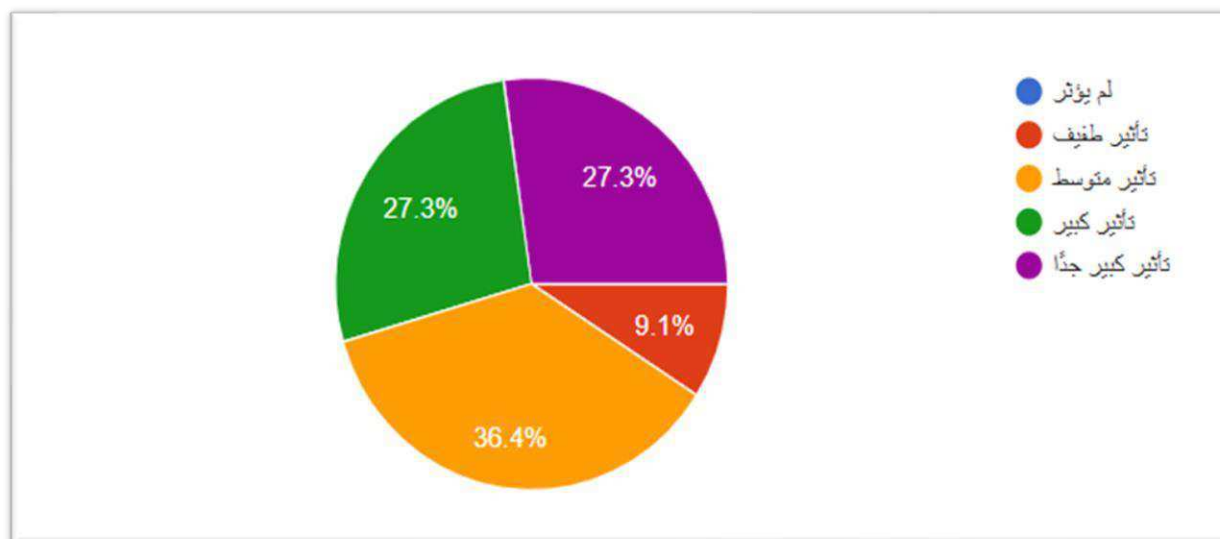
توضح النتائج أن النسبة الأكبر لأفراد الدراسة (63.6%) يرون أن هناك وضوح في العمليات والإجراءات حدث بعد تطبيق مكتب إدارة المشاريع. بينما ذكر البعض (27.3%) أنهم محايدون حيث اعتقد أن الرؤيا لم تكن ظاهرة العيان بالنسبة لهم. ويرى (9.1%) من أفراد الدراسة أن العمليات والإجراءات واضحة جداً.

9- مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع على تحسين إدارة الجدول الزمني للمشاريع
يوضح الجدول (4.10) والشكل (4.13) اتجاهات أفراد الدراسة حول مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع على تحسين إدارة الجدول الزمني للمشاريع بالشركة.

جدول (4.10): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة عن مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع على تحسين إدارة الجدول الزمني للمشاريع بالشركة

مدى التأثير	التكرار	النسبة %
تأثير طفيف	1	9.1
تأثير متوسط	4	36.3
تأثير كبير	3	27.3
تأثير كبير جداً	3	27.3
المجموع	11	100%

شكل (4.13): يوضح إجابات أفراد الدراسة عن مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع على تحسين إدارة الجدول الزمني للمشاريع بالشركة



توضح النتائج أن معظم أفراد الدراسة (36.3%) يرون أن مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع على تحسين إدارة الجدول الزمني للمشاريع بالشركة تأثيراً متوسطاً. في حين يرى (27.3%) أن التأثير ما بين كبير وكبير جداً، ونسبة (9.1%) فقط يرون أن التأثير كان طفيفاً.

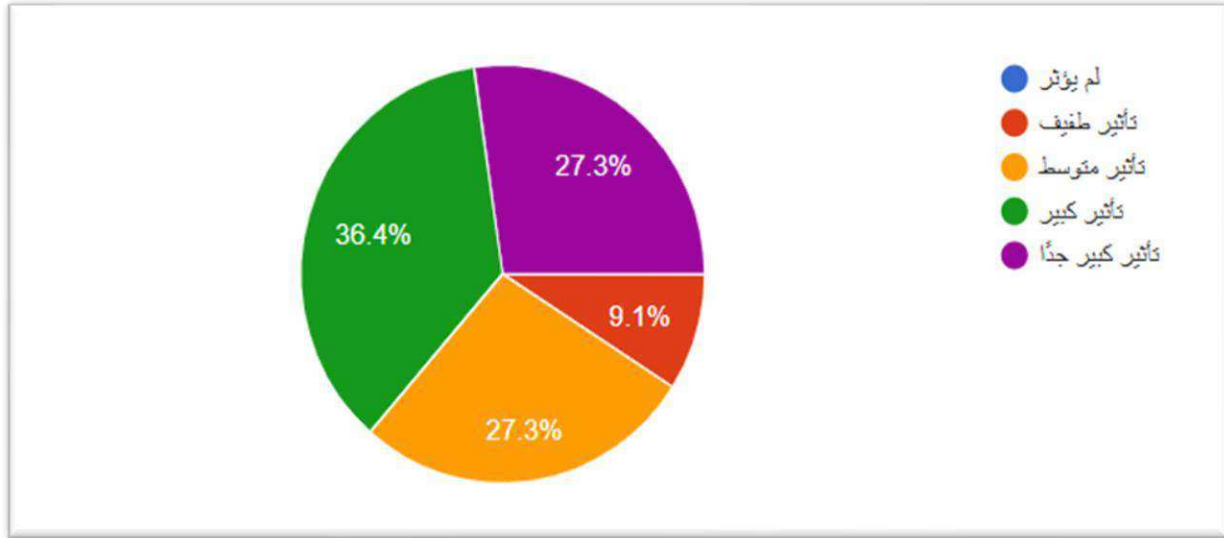
10- مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع على تقليل تكاليف المشاريع

يوضح الجدول (4.11) والشكل (4.14) اتجاهات أفراد الدراسة حول مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع على تقليل تكاليف المشاريع بالشركة.

جدول (4.11): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة عن مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع على تقليل تكاليف المشاريع بالشركة

مدى التأثير	التكرار	النسبة %
تأثير طفيف	1	9.1
تأثير متوسط	3	27.3
تأثير كبير	4	36.4
تأثير كبير جداً	3	27.3
المجموع	11	100%

شكل (4.14): يوضح إجابات أفراد الدراسة عن مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع على تقليل تكاليف المشاريع بالشركة



توضح النتائج أن معظم أفراد الدراسة (36.3%) يرون أن مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع على تقليل تكاليف المشاريع بالشركة تأثيراً كبيراً. في حين يرى (27.3%) أن التأثير ما بين متوسط وكبير جداً، ونسبة (9.1%) فقط يرون أن التأثير كان طفيفاً.

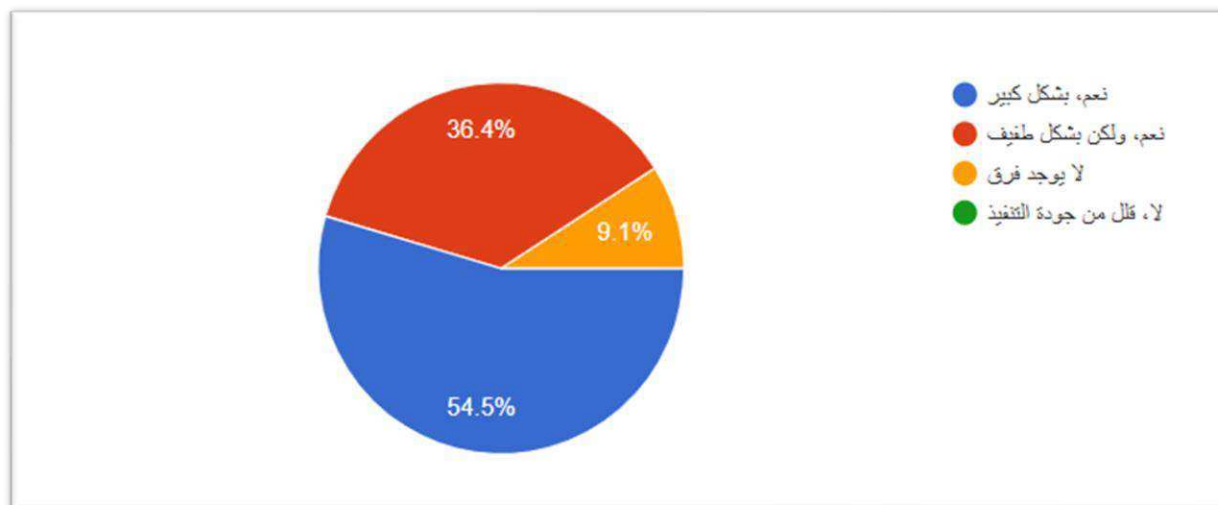
11- هل ساعد مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين جودة تنفيذ المشاريع؟

يوضح الجدول (4.12) والشكل (4.15) اتجاهات أفراد الدراسة حول مساعدة مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين جودة تنفيذ المشاريع بالشركة.

جدول (4.12): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة حول مساعدة مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين جودة تنفيذ المشاريع بالشركة

النسبة %	التكرار	المساعدة في تحسين جودة التنفيذ
36.4	4	نعم بشكل كبير
54.5	6	نعم ولكن بشكل طفيف
9.1	1	لا يوجد فرق
%100	11	المجموع

شكل رقم (4.15): يوضح إجابات أفراد الدراسة حول مساعدة مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين جودة تنفيذ المشاريع بالشركة



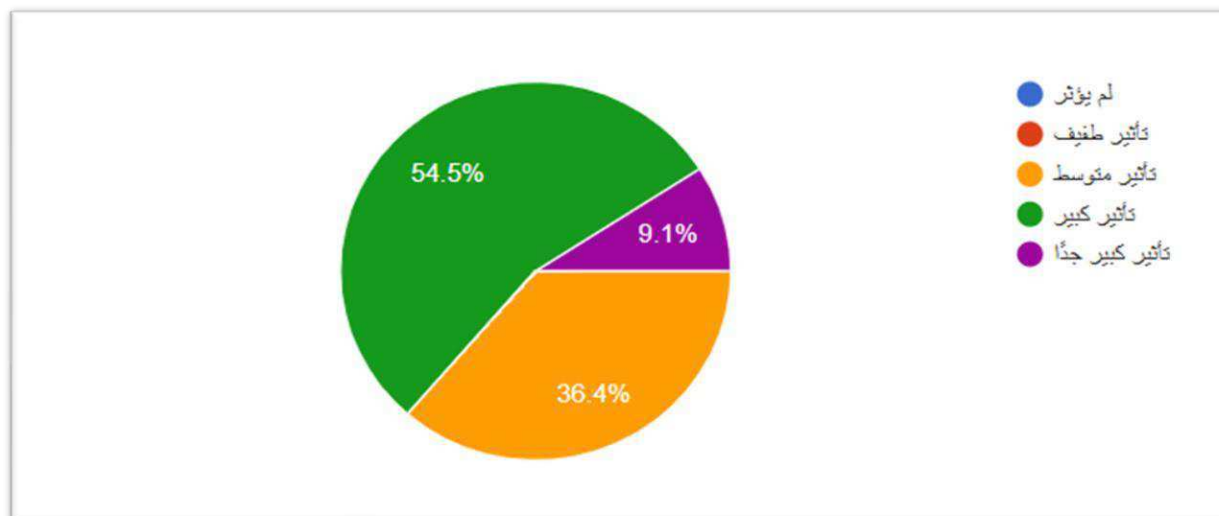
توضح النتائج أن معظم أفراد الدراسة (54.5%) يرون أن مكتب إدارة المشاريع (PMO) ساعد بشكل طفيف في تحسين جودة تنفيذ المشاريع بالشركة. في حين يرى (36.4%) أنه ساعد في تحسين جودة تنفيذ المشاريع بشكل كبير، ونسبة (9.1%) فقط يرون أنه لا يوجد فرق قبل وبعد تنفيذ المكتب فيما يخص جودة التنفيذ.

12- مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة
يوضح الجدول (4.13) والشكل (4.16) اتجاهات أفراد الدراسة حول مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة بالشركة.

جدول (4.13): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة حول مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة بالشركة

مدى التأثير	التكرار	النسبة %
تأثير متوسط	4	36.4
تأثير كبير	6	54.5
تأثير كبير جداً	1	9.1
المجموع	11	%100

شكل (4.16): يوضح إجابات أفراد الدراسة حول مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة بالشركة



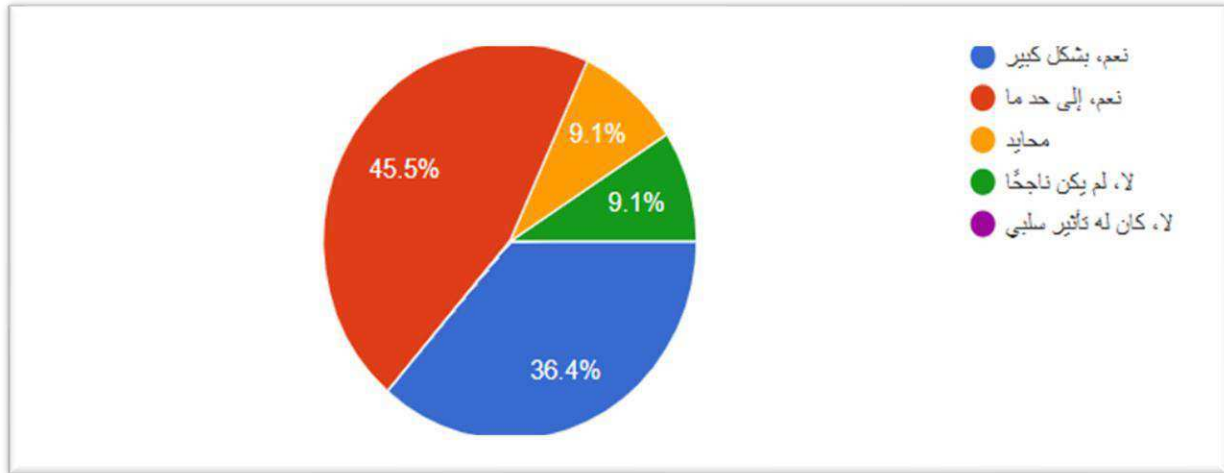
توضح النتائج أن معظم أفراد الدراسة (54.5%) يرون أن مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة بالشركة يعتبر تأثيراً كبيراً. في حين يرى (36.4%) أنه تأثير متوسط. ويرى (9.1%) أنه تأثيراً كبيراً جداً.

13- هل تعتقد أن تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) بالشركة كان استثماراً ناجحاً
يوضح الجدول (4.14) والشكل (4.17) اعتقادات أفراد الدراسة حول ان تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) بالشركة استثماراً ناجحاً ام لا.

جدول (4.14): التوزيع التكراري لإجابات أفراد الدراسة حول اعتقادهم عند تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) بالشركة بأنه استثمار ناجح ام لا

اعتقاد افراد الدراسة	التكرار	النسبة %
نعم بشكل كبير	4	36.4
نعم الى حد ما	5	45.5
محايد	1	9.1
لا لم يكن ناجحاً	1	9.1
المجموع	11	100%

شكل (4.17): يوضح إجابات أفراد الدراسة حول اعتقادهم عند تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) بالشركة بأنه استثمار ناجح ام لا



توضح النتائج أن معظم أفراد الدراسة (45.5%) أبدوا اعتقادهم ان تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) بالشركة كان استثماراً ناجحاً الى حد ما. في حين يرى (36.4%) أن تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) بالشركة كان استثماراً ناجحاً وبشكل كبير. بينما نسبة (9.1%) من افراد الدراسة ما بين محايد والرأي المعاكس بأنه لم يكن ناجحاً.

(3) التحليل المالي لأداء المشاريع

تم تحليل بيانات 10 مشاريع رئيسية تم تنفيذها قبل وبعد تطبيق مكتب إدارة المشاريع لمقارنة الأداء المالي والجدول الزمني.

■ مقارنة التكاليف

جدول (4.15): يوضح مقارنة التكاليف لعشرة مشاريع رئيسية بالشركة قبل وبعد تطبيق

مكتب إدارة المشاريع

المؤشر	قبل تطبيق مكتب إدارة المشاريع	بعد تطبيق مكتب إدارة المشاريع	التحسن (%)
متوسط تجاوز الميزانية	18%	6%	67% تحسن
معدل استخدام الموارد	75%	90%	20% تحسن
تكلفة الأخطاء وإعادة العمل	مرتفعة	منخفضة	50% تحسن

▪ مقارنة الجداول الزمنية

جدول (4.16): يوضح مقارنة الجداول الزمنية لعشرة مشاريع رئيسية بالشركة قبل وبعد تطبيق مكتب إدارة المشاريع

المؤشر	قبل تطبيق مكتب إدارة المشاريع	بعد تطبيق مكتب إدارة المشاريع	التحسن (%)
معدل التأخير عن الجدول الزمني	25%	10%	60% تحسن
عدد المشاريع التي اكتملت في الوقت المحدد	40%	85%	45% تحسن

(4) تحليل الكفاءة التشغيلية

تم تحليل عدد من العوامل التشغيلية داخل الشركة لتحديد مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع على الإنتاجية والكفاءة التشغيلية.

جدول (4.17): يوضح مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع على الإنتاجية والكفاءة التشغيلية

العامل	قبل التطبيق	بعد التطبيق	التحسن (%)
عدد الاجتماعات غير المجدية	مرتفع	منخفض	50% تحسن
وضوح المسؤوليات بين الفرق	غير واضح	واضح	80% تحسن
معدل رضا الموظفين عن تنظيم العمل	60%	85%	25% تحسن

4.3 النتائج

بناءً على التحليل أعلاه، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

1. تحسن واضح في كفاءة تنفيذ المشاريع، حيث أدى توحيد العمليات إلى تقليل التأخير وتحسين إدارة الموارد.
 2. تخفيض التكاليف التشغيلية من خلال تقليل الأخطاء وزيادة الشفافية المالية، مما عزز الربحية.
 3. تعزيز قدرة الشركة على إدارة المخاطر عبر أنظمة تقييم المخاطر والاستجابة الفعالة لها.
 4. زيادة رضا العملاء كنتيجة لتحسين جودة المشاريع والتواصل الفعال.
 5. تحسين بيئة العمل الداخلية، مما زاد من رضا الموظفين ورفع مستوى التنسيق بين الإدارات.
- وأكدت نتائج الدراسة أن تطبيق مكتب إدارة المشاريع في شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات كان له أثر إيجابي واضح على أداء المشاريع من حيث الجودة، الزمن، التكلفة، ورضا العملاء. ومع ذلك، هناك حاجة إلى بعض التحسينات لضمان تحقيق أقصى فائدة من مكتب إدارة المشاريع، خاصة فيما يتعلق بالتدريب والتحفيز.

4.4 مقارنة النتائج

تعددت الدراسات التي تناولت أثر تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) على أداء شركات الإنشاءات، وسعت إلى تحليل الفوائد والتحديات المرتبطة بتطبيق هذا النظام. فيما يلي استعراض لأبرز هذه الدراسات:

1. دراسة الحربي (2021):

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مكتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع في قطاع الإنشاءات. أظهرت النتائج أن وجود مكتب إدارة المشاريع (PMO) يساهم في تحسين جودة تنفيذ المشاريع وتقليل التكاليف والوقت المستغرق في الإنجاز. كما أكدت الدراسة أن نجاح تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) يعتمد بشكل كبير على دعم الإدارة العليا والتكامل مع باقي إدارات الشركة.

2. دراسة العتيبي (2019):

تناولت هذه الدراسة أثر مكاتب إدارة المشاريع على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات الإنشائية. وخلصت إلى أن مكتب إدارة المشاريع (PMO) يلعب دوراً جوهرياً في تحسين التنسيق بين المشاريع المختلفة، مما ينعكس إيجابياً على تحقيق الأهداف التنظيمية والاستراتيجية. كما أكدت أن التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) تشمل مقاومة التغيير ونقص الكفاءات المتخصصة.

3. دراسة كمال وآخرون (2018):

ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع في قطاع البناء. أظهرت النتائج أن الشركات التي تمتلك مكتب إدارة المشاريع (PMO) متطوراً تحقق أداءً أفضل في مؤشرات مثل التحكم في الميزانية، وإدارة المخاطر، وتحسين كفاءة العمليات مقارنةً بالشركات التي تعتمد على أساليب إدارة تقليدية.

4. دراسة الجاسم (2020):

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير تبني مكاتب إدارة المشاريع على تحسين الإنتاجية في الشركات الإنشائية. وتوصلت إلى أن مكتب إدارة المشاريع (PMO) يساهم في توحيد معايير إدارة المشاريع، مما يقلل من التباين في الأداء بين المشاريع المختلفة ويعزز الإنتاجية العامة للشركة.

مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

عند مقارنة نتائج دراستنا بنتائج الدراسات السابقة، نجد توافقاً كبيراً فيما يتعلق بدور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين الأداء العام لشركات الإنشاءات. تتفق جميع الدراسات على أن مكتب إدارة المشاريع (PMO) يساعد في تحسين الجودة، تقليل التكاليف، وتعزيز كفاءة العمليات. ومع ذلك، أظهرت دراستنا بعض التحديات الإضافية مثل الحاجة إلى تخصيص موارد إضافية لتطوير الكفاءات الداخلية وتعزيز ثقافة إدارة المشاريع داخل الشركة.

الاختلافات:

➤ ركزت بعض الدراسات السابقة على الأثر الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع (PMO) ، في حين أن دراستنا ركزت على الأداء التشغيلي والتشابهات بين الأداء المتوقع والفعلي في مشاريع محددة داخل شركة بلر العربية.

➤ أشارت بعض الدراسات مثل دراسة كمال (2018) إلى أن مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) يؤثر بشكل كبير على أدائه، وهو ما لاحظناه أيضاً في دراستنا حيث تبين أن الشركات التي تطبق مكتب إدارة المشاريع (PMO) بشكل متكامل تحقق نتائج أفضل.

➤ أبرزت دراستنا تحديات إضافية مثل مقاومة التغيير من قبل الموظفين، وهو ما لم يتم التطرق إليه بشكل موسع في بعض الدراسات السابقة.

خلاصة القول تؤكد نتائج هذه الدراسات أن تطبيق مكاتب إدارة المشاريع يعد عنصراً أساسياً في تحسين أداء شركات الإنشاءات. ومع ذلك، فإن فعالية التطبيق تعتمد على عدة عوامل مثل دعم الإدارة العليا، وجود كفاءات متخصصة، ومدى نضج المكتب نفسه.

4.5 التوصيات

بناءً على تحليل البيانات ومناقشة النتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية لتحسين تطبيق مكتب إدارة المشاريع في شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات:

1. تعزيز ثقافة إدارة المشاريع بتوعية الموظفين بأهمية مكتب إدارة المشاريع (PMO) وفوائده من خلال ورش عمل ودورات تدريبية.
2. تحسين تبني التكنولوجيا باستخدام برامج متقدمة مثل: ClickUp ، Clockify وغيرهم.
3. تحفيز الموظفين على التكيف مع التغيير بتقديم حوافز للموظفين الذين يساهمون في نجاح مكتب إدارة المشاريع.
4. تحسين آليات المراقبة والتقييم بتطوير نظام مستمر لمراقبة أداء مكتب إدارة المشاريع وإجراء التعديلات اللازمة لتعزيز فعاليته.
5. زيادة الدعم الإداري والمالي بضمان توفير الميزانيات اللازمة لدعم مكتب إدارة المشاريع وتحقيق أهدافه بكفاءة.
6. تعيين كفاءات محترفة ومؤهلة لإدارة مكتب إدارة المشاريع وفريق عمل مؤهل وحاصل على شهادات أكاديمية في إدارة المشاريع.

المراجع

المراجع العربية

- (2) السكارنة، بلال (2017). *اخلاقيات العمل*. الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- (3) المطيري، احمد (2021). *استكشاف تأثير مكتب إدارة المشاريع على مشاريع الانشاء في المملكة العربية السعودية*. بحث ماجستير بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن بالمملكة العربية السعودية - الظهران.
- (4) بكة، (2025). *مكتب إدارة المشاريع (PMO) وتطبيقه في المؤسسات الحكومية في السعودية*، مقال نشر على موقع بكة (<https://bakkah.com>).
- (5) علي، سلوى (2017). *تحليل مخاطر المشروعات على وفق نظام إدارة المشاريع الاحترافية دراسة حالة في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية*، دراسة نشرت في موقع ResearchGate بجامعة النهرين.
- (6) عوض، أمل وآخرون (2024). *تحليل استراتيجي لتأثير مكاتب إدارة المشاريع في تطوير قطاع التشييد*. مجلة جامعة الازهر، ص 251 - 264
- (7) عبدالرحمن، طارق (2014). *دليل تصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية - منهج تطبيقي لبناء المهارات البحثية*. المملكة العربية السعودية. معهد الإدارة العامة.
- (8) كاظم، اسراء (2020). *استخدام نموذج نضج إدارة المشاريع لتقويم منظمات قطاع التشييد: دراسة حالة في قسم الأبنية - الكرخ الأولى*. بحث مقدم بكلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- (9) محمد، جابر (2012). *توضيح واقع استخدام منهجية إدارة المشاريع وعلاقته بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية*. أطروحة جامعية لنيل درجة الدكتوراه في إدارة المشاريع بكلية الإدارة والاقتصاد بالأكاديمية العربية بالدنمارك.
- (10) محمود، واضح ، هارون، الطاهر (2019). *إبراز أهمية مكتب إدارة المشاريع ودوره الفعال في تحسين جودة تنفيذ وإنجاز مشاريع مؤسسات الإنجاز*، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة باتنة، ص 13-36

- (1) De Wit, A. (1988). *Measurement of project success. International Journal of Project Management.*
- (2) Gollner, S., Stuckas, H., Kihara, T. C., Laurent, S., Kodami, S., & Martinez Arbizu, P. (2016). *Mitochondrial DNA Analyses Indicate High Diversity, Expansive Population Growth and High Genetic Connectivity of Vent Copepods (Dirivultidae) across Different Oceans. PLOS ONE,*
- (3) Google. (n.d.). Retrieved February 5, 2025, from <https://www.google.com>
- (4) Jeffrey K. Pinto et al (2008), *PMO Value Ring.*
- (5) Parkinson, J. E. (1994). *Corporate governance: A legal perspective.* Oxford University Press.
- (6) Phillips, J., Brantley, W., & Phillips, P. (2012). *Project Management Office (PMO): A guide to improving organizational performance.* McGraw-Hill Education.
- (7) Project Management Institute (PMI) & Price water house Coopers (PwC). (2021). *Assessing the Current PMO Maturity State through a Custom PMO Maturity Index.* Retrieved from www.pmi.org.
- (8) Project Management Institute (PMI). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide).* Retrieved from www.pmi.org.
- (9) Price water house Coopers (PwC). (2022). *The PMO Maturity Journey in the Middle East.* Retrieved from www.pwc.com.
- (10) Schmidt, T. (2009). *Strategic Project Management Made Simple: Practical Tools for Leaders and Teams.* Wiley.

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/ المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

أتمنى ان تكون بخير وبأفضل حال.

أود ابلاغك بأنني طالب في جامعة ميد أوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حاليا على بحث بعنوان " أثر تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) على شركات الانشاءات (دراسة حالة: شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات)" وذلك جزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أتوجه اليك بهذا الطلب لأستفيد من خبراتك القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. ارفق لك نسخة من الاستبيان، وارجو منك التكرم بمراجعتها وابداء ملاحظاتك واقتراحاتك حول مدى دقة وملائمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة. كما ارجو منك اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، او حذفها، او إضافة عبارات جديدة.

أشركك جزيل الشكر على وقتك وجهودك، واتطلع الى تلقي ملاحظاتك القيمة.

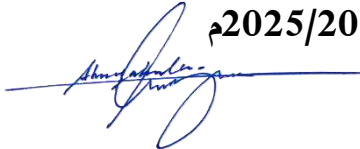
مع خالص التقدير والاحترام،،،

م. حسن أبو قبالة حسن منصور

طالب ماجستير إدارة الاعمال

كلية الادارة - جامعة ميد أوشن

2025/2024م



المحترم

عزيزي المهندس / حسن أبو قبالة حسن منصور

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

تحية طيبة وبعد..

بعد مراجعة الدراسة بعنوان "أثر تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) على أداء شركات الانشاءات (دراسة حالة: شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات)" او ان اشير الى ان الدراسة توفر اساساً متيناً لتحقيق أهدافها، الا ان هناك بعض الأفكار والمقترحات للتحسين والتي تم تسليط الضوء عليها من قبلي في الملف المرفق.

شكرا لك لإتاحة الفرصة لي لمراجعة هذا العمل.

د/ محمد علي يحي عثمان

معهد الإدارة العامة

Benyahia007@gmail.com

28/02/2025

المحترم

عزيزي المهندس / حسن أبو قبالة حسن منصور

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

تحية طيبة وبعد..

بعد مراجعة الدراسة بعنوان "أثر تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) على أداء شركات الانشاءات (دراسة حالة: شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات)" او ان اشير الى ان الدراسة توفر اساساً متيناً لتحقيق أهدافها، الا ان هناك بعض الأفكار والمقترحات للتحسين والتي تم تسليط الضوء عليها من قبلي في الملف المرفق.

شكرا لك لإتاحة الفرصة لي لمراجعة هذا العمل.

د/ محمد عبد الرحمن إسماعيل

معهد الإدارة العامة

20/02/2025

المحترم

عزيزي المهندس / حسن أبو قبالة حسن منصور

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

تحية طيبة وبعد..

بعد مراجعة الدراسة بعنوان "أثر تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) على أداء شركات الانشاءات (دراسة حالة: شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات)" او ان اشير الى ان الدراسة توفر اساساً متيناً لتحقيق أهدافها، الا ان هناك بعض الأفكار والمقترحات للتحسين والتي تم تسليط الضوء عليها من قبلي في الملف المرفق.

شكرا لك لإتاحة الفرصة لي لمراجعة هذا العمل.

د/ عبد المنعم التنقاري

معهد الإدارة العامة

abdelmonemtingary@gmail.com

26/02/2025

الاستبانة

عزيزي المشارك،

أشكرك على وقتك الثمين الذي لا يقدر بثمن في تعبئة هذه الاستبانة، والتي تهدف إلى دراسة أثر تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) على أداء شركات الإنشاءات بشكل عام وشركة بلر العربية للتجارة والمقاولات بشكل خاص وسيتم استخدام البيانات لأغراض بحثية فقط، وستُعامل جميع الإجابات بسرية تامة.

أولاً: الخصائص الديموغرافية (Demographic Characteristics):

الجنس:

- ذكر
- انثى

العمر:

- أقل من 25 سنة
- 25 - 35 سنة
- 25 - 45 سنة
- أكثر من 45 سنة

المؤهل العلمي:

- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

عدد سنوات الخبرة في قطاع الإنشاءات:

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

الوظيفة الحالية:

.....

ثانياً: محاور الدراسة (Research Topics):

ما هو مدى اهتمام الادارة العليا والتنفيذية بمكتب ادارة المشاريع (PMO) بالشركة؟

- ☐ ضعيف جداً
- ☐ ضعيف
- ☐ متوسط
- ☐ جيد
- ☐ ممتاز

ما هو مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO) في شركتك؟

- ☐ لا يوجد
- ☐ مبتدئ
- ☐ متقدم
- ☐ ناضج

ما مدى مساهمة مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشاريع؟

- ☐ ضعيف جداً
- ☐ ضعيف
- ☐ متوسط
- ☐ جيد
- ☐ ممتاز

ما هي المجالات التي أثر فيها مكتب إدارة المشاريع (PMO) بشكل إيجابي؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- ☐ تحسين جودة التنفيذ
- ☐ تقليل التكاليف
- ☐ تقليل مدة التنفيذ
- ☐ تحسين إدارة المخاطر
- ☐ زيادة رضا العملاء

ما التحديات التي تواجه تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) في شركتك؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- ☐ مقاومة التغيير من الموظفين
- ☐ نقص الدعم الإداري
- ☐ عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات
- ☐ نقص الكفاءات المؤهلة

ما هي اقتراحاتك لتحسين فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) في شركتك؟

.....

هل لديك أي ملاحظات أخرى تود مشاركتها حول أثر تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO)؟

.....

كيف تقيم مستوى تفاعل الإدارات الأخرى مع مكتب إدارة المشاريع (PMO)؟

- ☐ ضعيف جداً
- ☐ ضعيف
- ☐ متوسط
- ☐ جيد
- ☐ ممتاز

هل ساهم مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين إدارة الموارد داخل المشاريع؟

- ☐ نعم
- ☐ لا
- ☐ الى حد ما

ما مدى وضوح العمليات والإجراءات بعد تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO)؟

- غير واضح تمامًا
- غير واضح
- محايد
- واضح
- واضح جداً

ما مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع (PMO) على تحسين إدارة الجدول الزمني للمشاريع؟

- لم يؤثر
- تأثير طفيف
- تأثير متوسط
- تأثير كبير
- تأثير كبير جداً

ما مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع (PMO) على تقليل تكاليف المشاريع؟

- لم يؤثر
- تأثير طفيف
- تأثير متوسط
- تأثير كبير
- تأثير كبير جداً

هل ساعد مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين جودة تنفيذ المشاريع؟

- نعم، بشكل كبير
- نعم، ولكن بشكل طفيف
- لا يوجد فرق
- لا، قلل من جودة التنفيذ

ما مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة؟

- لم يؤثر
- تأثير طفيف
- تأثير متوسط
- تأثير كبير
- تأثير كبير جداً

ما هي التحديات التي واجهتها الشركة عند تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO)؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

- مقاومة التغيير من الموظفين
- نقص في المهارات والخبرات اللازمة
- ضعف الدعم من الإدارة العليا
- مشاكل في تكامل (PMO) مع الأنظمة الحالية

هل تعتقد أن تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) كان استثماراً ناجحاً لشركتك؟

- نعم، بشكل كبير
- نعم، إلى حد ما
- محايد
- لا، لم يكن ناجحاً
- لا، كان له تأثير سلبي

شكر وتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير لجميع المشاركين في هذا الاستبيان على وقتكم الثمين وجهودكم القيمة. ان مشاركتكم الفعالة وملاحظاتكم الهامة ساهمت بشكل كبير في إنجاح هذه الدراسة. أقدر لكم تعاونكم ودعمكم، وأؤكد لكم ان اجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

م. حسن أبو قبالة حسن منصور

طالب ماجستير إدارة الأعمال

كلية الإدارة – جامعة ميد او شن

2025/2024م

Abstract

This research aims to examine the impact of implementing a Project Management Office (PMO) on the performance of construction companies, with a specific focus on Baler Arabia Trading & Contracting as a case study. The study highlights the role of the PMO in enhancing overall project performance in terms of efficiency, quality, cost reduction, and adherence to timelines. Additionally, it explores corporate governance and its role in improving and streamlining organizational processes, as well as the contribution of the PMO in this regard. The research also addresses the key challenges faced by companies in implementing a PMO, strategies to overcome these challenges, and the factors that determine the success or failure of a PMO.

A descriptive-analytical approach and statistical analysis were employed to analyze the collected data. The data was gathered through surveys and interviews conducted with project managers, engineers, and administrative personnel within the company. Furthermore, project performance was analyzed before and after PMO implementation to assess the differences and gain deeper insights into the impact of this application.

In terms of research scope, the study focuses on evaluating the impact of the PMO on improving construction project performance, including aspects related to time management, quality, cost, risk management efficiency, communication among stakeholders, and the achievement of strategic objectives. Geographically, the study was conducted in the Kingdom of Saudi Arabia, selecting Baler Arabia Trading & Contracting in Riyadh as the case study. Regarding the temporal scope, the study covers the period from 2022 to 2023.

The research findings indicate that the implementation of a PMO has significantly contributed to improving project planning, organization, and control. The study results demonstrate that adopting a PMO has led to enhanced operational efficiency, increased adherence to schedules, and reduced unforeseen costs. Furthermore, it has played a crucial role in improving project execution quality and boosting client satisfaction.

The study recommends fostering a project management culture within companies and providing continuous training for employees to maximize the benefits of the PMO. It also emphasizes the importance of integrating PMO practices within the organizational structure of construction firms and leveraging digital tools to support management processes.

Additionally, the research underscores the necessity of improving monitoring and evaluation mechanisms, continuously measuring performance, and increasing

administrative and financial support to ensure adequate budgeting for PMO functions. It further recommends appointing qualified professionals to manage the PMO and establishing a competent project management team with academic certifications in project management. Lastly, it highlights the need to encourage employees to adapt to change by offering incentives to those who contribute to the success of the PMO.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Implementing the Project Management Office (PMO) on the
Performance of Construction Companies
(Case Study: Pillar Arabian Trading and Contracting Company)**

Prepared by: Hassan Abugabala Hassan Mansour

No.:241002595

Supervised by:

Dr. Al Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Year: 2024 / 2025