

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

**إعداد الطالب/ حسن أبو قبالة حسن منصور**

**إشراف/**

**د. الفیصل عبد الحمید**

**د. فايز جراد**

**العام الدراسي:**

**2023 م**

## مقدمة:

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 (PMO) 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.

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق مكتب إدارة المشاريع على أداء شركات الإنشاءات من حيث تحقيق الجودة، خفض التكاليف، الالتزام بالوقت، وتحقيق رضا العملاء.

## مشكلة الدراسة:

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 (PMO) في تقديم هيكلة 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.

## أهمية الدراسة:

### الأهمية العلمية:

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

### الأهمية العملية:

يعتبر تطبيق مكتب إدارة المشاريع 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 (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 وبتح 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.

## أهداف الدراسة:

- تقييم دور مكتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية.
- تحديد العلاقة بين تطبيق مكتب إدارة المشاريع وتحقيق أهداف المشروع.
- دراسة تأثير مكتب إدارة المشاريع على جودة التنفيذ والتحكم في التكاليف.
- تحليل أثر مكتب إدارة المشاريع 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.

## تساؤلات الدراسة:

1. هل يسهم تطبيق مكتب إدارة المشاريع في تحسين إدارة الموارد البشرية والمادية في المشروع؟
2. كيف يؤثر مكتب إدارة المشاريع على دقة التنبؤ بالتكاليف والمصاريف؟
3. هل يؤثر مكتب إدارة المشاريع على تحسين رضا العملاء من خلال تحقيق متطلباتهم؟
4. ما هي التحديات التي تواجه شركات الإنشاءات في تطبيق مكتب إدارة المشاريع؟

## فروض الدراسة:

- الفرضية الأولى: "تطبيق مكتب إدارة المشاريع (PMO) يؤدي إلى تحسين كفاءة أداء المشاريع".
- الفرضية الثانية: "تساهم مكاتب إدارة المشاريع في خفض التكاليف الكلية للمشاريع وتقليل الهدر في الموارد المالية".
- الفرضية الثالثة: "يساهم وجود مكتب إدارة المشاريع في زيادة الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع الإنشائية وتقليل التأخيرات".
- الفرضية الرابعة: "يؤدي تطبيق مكتب إدارة المشاريع إلى تحسين جودة نتائج المشاريع المنفذة".
- الفرضية الخامسة: "يساهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين إدارة المخاطر وتقليل تأثيرها على المشاريع".
- الفرضية السادسة: "تطبيق مكتب إدارة المشاريع يؤدي إلى زيادة رضا العملاء نتيجة لتحسين جودة الخدمات المقدمة".
- الفرضية السابعة: "يساهم مكتب إدارة المشاريع في تطوير مهارات وقدرات الفريق الإداري".

## الدراسات السابقة:

1. The Impact of PMOs on Project Success in the Construction Industry. (رسالة ماجستير تتناول تأثير مكاتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في صناعة البناء).
2. PMI (Project Management Institute) Reports سنوية . (تقارير سنوية تقدمها معهد إدارة المشاريع، تتضمن تحليلات ودراسات حالة حول تأثير مكاتب إدارة المشاريع في مختلف القطاعات، بما في ذلك البناء).
3. Conference Papers: “Establishing Project Management Offices in Construction Industry”
4. Academic Journals: “The Role of Project Management Offices in Construction Projects” (دراسة تنشر في مجلات إدارة المشاريع، تستعرض كيف يمكن لمكاتب إدارة المشاريع أن تؤثر على فعالية إدارة المشاريع في قطاع البناء).
5. Impact of Project Management Office on Project Success: A Case Study of Construction Industry (دراسة تتناول تأثير تطبيق مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في شركات الإنشاءات).

## المنطلقات النظرية للدراسة:

- النشأة والتطور.
- تاريخ مكتب إدارة المشاريع (PMO).
- مفهوم مكتب إدارة المشاريع (PMO)، وأدواره في المشاريع الإنشائية.
- دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشروع وعلاقة مكتب إدارة المشاريع بالتحكم في التكاليف والجودة والوقت.
- العوائد المتوقعة من تطبيق مكتب إدارة المشاريع ودراسة الفوائد المتوقعة من التطبيق في مشاريع الإنشاءات.
- التحديات المحتملة التي قد تواجه الشركات عند تنفيذ مكاتب إدارة المشاريع مثل التكاليف الإضافية، والموارد البشرية المطلوبة.
- عوامل نجاح وفشل مكتب إدارة المشاريع (PMO).
- مهام مكتب إدارة المشاريع (PMO).
- كيفية إنشاء مكتب إدارة المشاريع (PMO).

## المنهجية وطرق البحث:

المنهج الوصفي التحليلي: سيتم اعتماد هذا المنهج لتحليل البيانات المتعلقة بتطبيق مكاتب إدارة المشاريع في شركة بلر العربية للتجارة والمقاولات.

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

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

## أدوات الدراسة:

- Google Forms لإنشاء استبيانات وتوزيعها على المهندسين ومديري المشاريع في شركات الإنشاءات.
- Microsoft Forms لجمع المعلومات من أفراد الشركات بشكل أكثر خصوصية.
- Excel لتحليل البيانات الأولية مثل إنشاء جداول محورية ورسوم بيانية.
- Microsoft Word لكتابة وتنسيق البحث.

## حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: سيركز 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 الشركات.

## المراجع:

- Brian Hobbs - **The Project Management Office (PMO): A Quest for Understanding.**
- Toni Park - **The Impact of Project Management Offices on Project and Organizational Performance.**
- Dr. Ahmed Alsanosi - **PMO Book**
- **Internet Website**
- مقال - تطبيق إدارة المشاريع PMO في المؤسسات الحكومية في السعودية.
- سعيد الغامدي، بدر الحربي، هشام أبووسع، احمد الكثيري، فادي تعلق - دراسة قياس مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع في الوزارات بالمملكة العربية السعودية.
- د. محمد عصام البهلولي - جهود التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع (PMO) دراسة للحد من التضارب بين وكالات إدارة المشاريع.