

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع



دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشاريع – دراسة تطبيقية
على قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ محمد صالح الوكاع

٢٥١٠٠٢٧١٧

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة محفوظة لجامعة ميدأوشن، ولا يجوز إعادة نشر هذا البحث أو أي جزء منه بأي وسيلة كانت دون إذن خطي مسبق من الجامعة.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المشاريع.

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة من العاملين في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية، وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل (40) استجابة.

تضمنت الاستبانة محورين رئيسيين، تمثل المحور الأول في ممارسات إدارة المشاريع، بينما تناول المحور الثاني أداء المشاريع والذي تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي الوقت والتكلفة والجودة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط وتحليل الانحدار.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في شركات المقاولات جاء بدرجة مرتفعة نسبياً، في حين جاء مستوى أداء المشاريع بدرجة متوسطة. تشير نتائج التحليل إلى أن ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع قد يسهم في تحسين عمليات التخطيط والمتابعة داخل المشاريع، إلا أن نتائج الدراسة لم تظهر علاقة إحصائية مباشرة بين المتغيرين في العينة محل الدراسة.

وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات بهدف تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وتطوير دور مكاتب إدارة المشاريع داخل شركات المقاولات بما يسهم في تحسين أداء المشاريع.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المشاريع، مكتب إدارة المشاريع (PMO) ، أداء المشاريع، شركات المقاولات، المملكة العربية السعودية.

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخراً على توفيقه وفضله الذي أعانني على إتمام هذا البحث.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن وكلية الإدارة لما قدمته من بيئة علمية متميزة ساهمت في دعم مسيرتي الأكاديمية.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى المشرفين الكريمين:

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

على ما قدماه من توجيهات علمية قيمة وملاحظات بناءة ساهمت في تطوير هذا البحث وإخراجه بالشكل المطلوب.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى جميع الأساتذة الكرام في برنامج ماجستير إدارة المشاريع لما قدموه من علم ومعرفة ساهمت في تعزيز خبراتي العلمية.

وأخيراً، أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع أفراد عينة الدراسة الذين ساهموا في تعبئة الاستبانة، مما كان له الأثر الكبير في إنجاح هذه الدراسة.

الإهداء

إلى والديّ العزيزين اللذين كانا دائماً مصدر الدعم والتشجيع في مسيرتي العلمية، واللذين غرسا في نفسي حب العلم والسعي نحو التميز.

إلى عائلتي الكريمة التي كانت سنداً لي خلال مراحل دراستي المختلفة، وشاركتني لحظات التعب والنجاح.

إلى أساتذتي الكرام الذين أفادوني بعلمهم وخبراتهم، وكان لهم دور كبير في تطوير معارفي العلمية.

إلى كل من قدم لي الدعم والمساندة خلال هذه الرحلة العلمية، أهدي هذا العمل المتواضع تقديراً وامتناناً لهم.

فهرس المحتويات

المحتويات

١	الفصل الأول
٢	1.1 المقدمة
٣	1.2 مشكلة الدراسة:
٣	1.3 أهداف الدراسة:
٤	1.4 أهمية الدراسة:
٤	1.5 تساؤلات الدراسة:
٤	1.6 فرضيات الدراسة:
٥	1.7 نموذج الدراسة:
٦	1.8 حدود الدراسة:
٧	الفصل الثاني
٧	الإطار النظري والدراسات السابقة
٨	2.1 المقدمة:
٨	2.2 مفهوم إدارة المشاريع:
٩	2.3 أهداف إدارة المشاريع:
٩	2.4 مفهوم مكتب إدارة المشاريع (PMO) :
١٠	2.5 مهام مكتب إدارة المشاريع:
١٠	2.6 مفهوم أداء المشاريع:
١١	2.7 أبعاد أداء المشاريع:
١١	2.8 أنواع مكاتب إدارة المشاريع:
١٢	2.9 أهمية مكتب إدارة المشاريع:
١٢	2.10 فوائد تطبيق ممارسات إدارة المشاريع:
١٣	2.11 الدراسات السابقة:
١٧	الفصل الثالث
١٧	منهجية الدراسة
١٨	3.1 المقدمة:
١٨	3.2 منهج الدراسة:

١٨	3.3مجتمع الدراسة:
١٩	3.4عينة الدراسة:
١٩	3.5أداة الدراسة:
١٩	3.6محاور الاستبانة:
٢٠	3.7صدق وثبات الاستبانة:
٢٠	3.8الأساليب الإحصائية المستخدمة:
٢٢	الفصل الرابع
٢٢	تحليل البيانات
٢٣	4.1 تحليل البيانات الديموغرافية:
٢٦	4.2تحليل ممارسات إدارة المشاريع:
٢٧	4.3تحليل أداء المشاريع:
٢٨	4.4اختبار فرضيات الدراسة:
٢٩	4.6مناقشة نتائج الدراسة:
٣١	نتائج الدراسة
٣٢	التوصيات
٣٣	الدراسات المستقبلية
٣٤	المراجع
٣٦	الملحق

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

شهدت إدارة المشاريع خلال العقود الأخيرة تطوراً ملحوظاً نتيجة التوسع الكبير في تنفيذ المشاريع في مختلف القطاعات الاقتصادية، حيث أصبحت إدارة المشاريع عنصراً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسات وتحسين كفاءة استخدام الموارد.

ومع تزايد حجم المشاريع وتعقيدها، ظهرت الحاجة إلى تطبيق أساليب إدارية حديثة تساعد المؤسسات على إدارة مشاريعها بكفاءة وفعالية. ويُعد مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office (PMO) - أحد الأدوات التنظيمية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات بهدف تحسين إدارة المشاريع داخل المنظمة.

ويعمل مكتب إدارة المشاريع على توحيد منهجيات إدارة المشاريع، وتقديم الدعم لمديري المشاريع، بالإضافة إلى متابعة تنفيذ المشاريع وضمان تحقيق أهدافها ضمن حدود الوقت والتكلفة والجودة.

وفي المملكة العربية السعودية يشهد قطاع المقاولات نمواً متسارعاً نتيجة التوسع في المشاريع التنموية المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، والتي تهدف إلى تعزيز التنمية الاقتصادية وتطوير البنية التحتية وتنفيذ مشاريع كبرى في مختلف القطاعات.

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية دراسة دور مكتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع داخل شركات المقاولات، لما له من دور في تحسين التخطيط والمتابعة والتنسيق بين مختلف الأطراف المشاركة في تنفيذ المشاريع.

1.2 مشكلة الدراسة:

تُعد إدارة المشاريع من أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ مشاريعها بكفاءة وفعالية. ومع ذلك، فإن العديد من المشاريع في قطاع المقاولات تواجه تحديات تتعلق بالتأخير في التنفيذ أو تجاوز التكاليف أو عدم تحقيق الجودة المطلوبة.

وعلى الرغم من تزايد اهتمام المؤسسات بتطبيق ممارسات إدارة المشاريع، إلا أن نتائج العديد من المشاريع لا تزال دون المستوى المتوقع، مما يشير إلى وجود فجوة بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وتحقيق الأداء الفعلي للمشاريع.

وفي قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية، تزداد أهمية إدارة المشاريع في ظل التوسع الكبير في المشاريع التنموية المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، والتي تتطلب مستوى عاليًا من الكفاءة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على مدى تأثير ممارسات إدارة المشاريع، وخاصة دور مكتب إدارة المشاريع (PMO)، في تحسين أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

1.3 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.
٢. التعرف على مستوى أداء المشاريع في شركات المقاولات من حيث الوقت والتكلفة والجودة.
٣. دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المشاريع في شركات المقاولات.
٤. تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز دور مكتب إدارة المشاريع وتحسين أداء المشاريع في قطاع المقاولات.

1.4 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية، والذي يشهد توسعاً كبيراً في تنفيذ المشاريع التنموية المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. كما تبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على دور مكتب إدارة المشاريع في تحسين كفاءة إدارة المشاريع داخل المؤسسات، من خلال توحيد منهجيات العمل وتعزيز عمليات التخطيط والمتابعة والتنسيق بين مختلف الأطراف المعنية بتنفيذ المشاريع. وتتمثل أهمية الدراسة كذلك في تقديم نتائج علمية يمكن أن تسهم في مساعدة شركات المقاولات على تطوير ممارسات إدارة المشاريع بما ينعكس إيجاباً على تحسين أداء المشاريع وتحقيق أهدافها ضمن حدود الوقت والتكلفة والجودة.

1.5 تساؤلات الدراسة:

ما دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، وهي:

١. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية؟
٢. ما مستوى أداء المشاريع في شركات المقاولات من حيث الوقت والتكلفة والجودة؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المشاريع في شركات المقاولات؟

1.6 فرضيات الدراسة:

في ضوء تساؤلات الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية لاختبار العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المشاريع في شركات المقاولات:

الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المشاريع من حيث الوقت.

٢. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المشاريع من حيث التكلفة.

٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المشاريع من حيث الجودة.

1.7 نموذج الدراسة:

يعتمد نموذج الدراسة الحالية على دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

وتتمثل المتغيرات الرئيسة للدراسة في:

المتغير المستقل:

ممارسات إدارة المشاريع.

المتغير التابع:

أداء المشاريع، والذي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

• الوقت

• التكلفة

• الجودة

ويفترض نموذج الدراسة أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع يسهم في تحسين أداء المشاريع من خلال تعزيز كفاءة التخطيط والتنفيذ والمتابعة داخل المشاريع.

ممارسات إدارة المشاريع ← أداء المشاريع

- الوقت
- التكلفة
- الجودة

شكل (١): نموذج الدراسة المقترح

1.8.1 حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على دراسة دور ممارسات إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع.

الحدود المكانية:

تطبق الدراسة على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية:

تم إجراء الدراسة خلال الفترة من فبراير ٢٠٢٦ إلى مارس ٢٠٢٦.

الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على العاملين في شركات المقاولات مثل مديري المشاريع والمهندسين والمشرفين والإداريين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث يهدف إلى تقديم عرض شامل للمفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المشاريع ومكتب إدارة المشاريع (PMO) ودوره في تحسين أداء المشاريع.

كما يستعرض هذا الفصل مفهوم أداء المشاريع وأبعاده الرئيسية المتمثلة في الوقت والتكلفة والجودة، إضافة إلى توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المشاريع في المؤسسات.

ويتضمن هذا الفصل كذلك عرضاً لعدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة المشاريع وأثرها على نجاح المشاريع، وذلك بهدف الاستفادة من نتائجها وربطها بموضوع الدراسة الحالية.

2.2 مفهوم إدارة المشاريع:

تُعد إدارة المشاريع من أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ مشاريعها بكفاءة وفعالية، حيث تهدف إلى تحقيق أهداف المشروع ضمن حدود محددة من حيث الوقت والتكلفة والجودة.

وقد عرّف معهد إدارة المشاريع (Project Management Institute – PMI) إدارة المشاريع بأنها تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع بهدف تحقيق متطلبات المشروع بكفاءة وفعالية.

كما تُعرف إدارة المشاريع بأنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الموارد المختلفة للمشروع، بما يضمن تنفيذ المشروع وفق الأهداف المحددة وفي الإطار الزمني والمالي المخطط له.

وتكمن أهمية إدارة المشاريع في قدرتها على تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتقليل المخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع، إضافة إلى تعزيز القدرة على التخطيط والمتابعة واتخاذ القرارات المناسبة خلال مختلف مراحل تنفيذ المشروع.

2.3 أهداف إدارة المشاريع:

تسعى إدارة المشاريع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وضمان تحقيق النتائج المرجوة منها، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

١. تحقيق أهداف المشروع وفق المتطلبات المحددة.
٢. تنفيذ المشروع ضمن الإطار الزمني المخطط له.
٣. الالتزام بالميزانية المحددة للمشروع وتقليل تجاوز التكاليف.
٤. ضمان تحقيق مستوى الجودة المطلوب في مخرجات المشروع.
٥. تحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية.
٦. تقليل المخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع.
٧. تعزيز التنسيق والتواصل بين مختلف الأطراف المشاركة في تنفيذ المشروع.

2.4 مفهوم مكتب إدارة المشاريع (PMO) :

يُعد مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office – PMO) من الأدوات التنظيمية الحديثة التي تعتمدها المؤسسات بهدف تحسين إدارة المشاريع ورفع مستوى كفاءتها. ويُعرّف مكتب إدارة المشاريع بأنه وحدة تنظيمية داخل المؤسسة مسؤولة عن دعم وتنسيق وإدارة المشاريع المختلفة داخل المنظمة.

ويهدف مكتب إدارة المشاريع إلى توحيد منهجيات وأساليب إدارة المشاريع داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تقديم الدعم لمديري المشاريع ومتابعة تنفيذ المشاريع بما يضمن تحقيق أهدافها ضمن حدود الوقت والتكلفة والجودة.

كما يعمل مكتب إدارة المشاريع على تطوير المعايير والإجراءات المتعلقة بإدارة المشاريع، وتوفير الأدوات والنماذج التي تساعد على تحسين التخطيط والمتابعة والتقارير الخاصة بالمشاريع. وتزداد أهمية مكتب إدارة المشاريع في المؤسسات التي تنفذ عددًا كبيرًا من المشاريع، حيث يساهم في تحسين التنسيق بين المشاريع المختلفة وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المشاريع.

2.5 مهام مكتب إدارة المشاريع:

يقوم مكتب إدارة المشاريع بعدد من المهام الأساسية التي تهدف إلى تحسين إدارة المشاريع داخل المؤسسة وتعزيز كفاءة تنفيذها. ومن أبرز هذه المهام ما يلي:

١. تطوير وتوحيد منهجيات إدارة المشاريع داخل المؤسسة.
٢. تقديم الدعم والإرشاد لمديري المشاريع أثناء تنفيذ المشاريع.
٣. متابعة تقدم المشاريع والتأكد من تنفيذها وفق الخطط المحددة.
٤. إعداد التقارير الدورية المتعلقة بحالة المشاريع.
٥. المساهمة في إدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع.
٦. تعزيز التنسيق بين المشاريع المختلفة داخل المؤسسة.
٧. المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المشاريع.

2.6 مفهوم أداء المشاريع:

يُعد أداء المشاريع من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة المشاريع، حيث يشير إلى مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه وفق المعايير المحددة من حيث الوقت والتكلفة والجودة. ويعكس أداء المشروع مستوى نجاح المشروع في تنفيذ الأنشطة المخططة وتحقيق النتائج المطلوبة ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد، إضافة إلى تحقيق مستوى الجودة المطلوب في مخرجات المشروع.

ويُستخدم مفهوم أداء المشاريع كأحد المؤشرات المهمة لقياس مدى كفاءة إدارة المشاريع داخل المؤسسات، حيث يساعد في تقييم مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه ومدى كفاءة استخدام الموارد المختلفة أثناء تنفيذ المشروع.

كما تعتمد العديد من الدراسات في مجال إدارة المشاريع على ثلاثة أبعاد رئيسية لقياس أداء المشاريع، وهي: الالتزام بالوقت المحدد لتنفيذ المشروع، والالتزام بالتكلفة المحددة، وتحقيق مستوى الجودة المطلوب.

2.7 أبعاد أداء المشاريع:

يعتمد قياس أداء المشاريع في العديد من الدراسات على مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تعكس مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه. وتتمثل أهم أبعاد أداء المشاريع في الوقت والتكلفة والجودة، حيث تُعد هذه الأبعاد من أكثر المؤشرات استخدامًا في تقييم نجاح المشاريع.

أولاً: بُعد الوقت

يشير بُعد الوقت إلى مدى التزام المشروع بالجدول الزمني المحدد لتنفيذه، حيث يُعد الالتزام بالوقت أحد أهم مؤشرات نجاح المشروع. ويُقاس هذا البعد من خلال قدرة المشروع على إنجاز الأعمال ضمن المدة الزمنية المخطط لها وتقليل التأخير في تنفيذ الأنشطة المختلفة.

ثانياً: بُعد التكلفة

يقصد ببعد التكلفة مدى التزام المشروع بالميزانية المحددة له، حيث تسعى المؤسسات إلى تنفيذ مشاريعها دون تجاوز التكاليف المخطط لها. ويُعد التحكم في التكاليف أحد العوامل المهمة التي تعكس كفاءة إدارة المشروع.

ثالثاً: بُعد الجودة

يشير بُعد الجودة إلى مدى تحقيق المشروع للمواصفات والمعايير المطلوبة في مخرجات المشروع. ويُعد تحقيق مستوى جودة مرتفع في تنفيذ المشاريع من العوامل الأساسية التي تسهم في رضا العملاء وتحقيق أهداف المشروع.

2.8 أنواع مكاتب إدارة المشاريع:

توجد عدة أنواع من مكاتب إدارة المشاريع تختلف حسب مستوى الصلاحيات والدور الذي تقوم به داخل المؤسسة. ومن أبرز أنواع مكاتب إدارة المشاريع ما يلي:

مكتب إدارة المشاريع الداعم (Supportive PMO)

يقدم هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع الدعم لمديري المشاريع من خلال توفير النماذج والأدوات والإرشادات المتعلقة بإدارة المشاريع، دون أن يمتلك سلطة مباشرة على إدارة المشاريع.

مكتب إدارة المشاريع الرقابي (Controlling PMO)

يعمل هذا النوع على مراقبة تطبيق منهجيات إدارة المشاريع داخل المؤسسة، والتأكد من التزام المشاريع بالمعايير والإجراءات المعتمدة.

مكتب إدارة المشاريع التوجيهي (Directive PMO)

يمتلك هذا النوع صلاحيات أكبر حيث يقوم بإدارة المشاريع بشكل مباشر من خلال تعيين مديري المشاريع والإشراف على تنفيذ المشاريع.

2.9 أهمية مكتب إدارة المشاريع:

تزداد أهمية مكاتب إدارة المشاريع في المؤسسات التي تنفذ عددًا كبيرًا من المشاريع، حيث تسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتعزيز التنسيق بين مختلف الإدارات داخل المؤسسة. كما تساعد مكاتب إدارة المشاريع في توحيد منهجيات إدارة المشاريع، وتطوير إجراءات التخطيط والمتابعة، إضافة إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المشاريع. وتسهم مكاتب إدارة المشاريع كذلك في تحسين أداء المشاريع من خلال متابعة تنفيذ المشاريع والتأكد من الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة.

2.10 فوائد تطبيق ممارسات إدارة المشاريع:

يسهم تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في تحقيق العديد من الفوائد للمؤسسات، ومن أبرز هذه الفوائد ما يلي:

- تحسين كفاءة التخطيط للمشاريع.
- تعزيز القدرة على متابعة تقدم المشاريع.
- تقليل المخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع.
- تحسين استخدام الموارد المتاحة.
- زيادة فرص نجاح المشاريع.

بعد استعراض الإطار النظري المتعلق بإدارة المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع وأداء المشاريع، سيتم عرض عدد من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.

2.11 الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات موضوع إدارة المشاريع ودور ممارسات إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع في مختلف القطاعات. وفيما يلي عرض لعدد من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية:

الدراسة الأولى:

هدفت دراسة (Aubry et al., 2010) إلى التعرف على دور مكتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع داخل المؤسسات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عدد من مديري المشاريع في المؤسسات المختلفة. وأظهرت نتائج الدراسة أن وجود مكتب لإدارة المشاريع يساهم في تحسين مستوى التنسيق بين المشاريع المختلفة داخل المؤسسة، كما يساعد في توحيد منهجيات إدارة المشاريع وتحسين عملية اتخاذ القرار المتعلقة بإدارة المشاريع.

الدراسة الثانية:

هدفت دراسة (Too & Weaver, 2014) إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في المؤسسات. واعتمدت الدراسة على تحليل مجموعة من المشاريع في عدد من المؤسسات التي تطبق ممارسات إدارة المشاريع. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بشكل منظم يساهم في تحسين أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها، خاصة فيما يتعلق بالالتزام بالوقت والتكلفة المحددة للمشروع.

الدراسة الثالثة:

هدفت دراسة (Joslin & Müller, 2016) إلى تحليل دور مكاتب إدارة المشاريع في دعم تنفيذ المشاريع وتحسين نتائجها. واعتمدت الدراسة على تحليل بيانات عدد كبير من المشاريع في مؤسسات مختلفة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن وجود مكتب إدارة مشاريع فعال يساهم في تحسين أداء المشاريع من خلال تعزيز عمليات التخطيط والمتابعة والتنسيق بين مختلف الأطراف المشاركة في المشروع.

الدراسة الرابعة:

هدفت دراسة (Hobbs & Aubry, 2010) إلى التعرف على طبيعة عمل مكاتب إدارة المشاريع ودورها في تحسين إدارة المشاريع داخل المؤسسات. واعتمدت الدراسة على تحليل بيانات عدد من المؤسسات التي تطبق مكاتب إدارة المشاريع.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مكاتب إدارة المشاريع تساهم في تطوير ممارسات إدارة المشاريع داخل المؤسسات، كما تساعد في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتعزيز فرص نجاحها.

الدراسة الخامسة:

هدفت دراسة (Martinsuo, 2013) إلى دراسة دور إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع داخل المؤسسات التي تعتمد على تنفيذ المشاريع بشكل مستمر. واعتمدت الدراسة على تحليل عدد من المشاريع في مؤسسات مختلفة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع يساهم في تحسين مستوى التخطيط والمتابعة داخل المشاريع، كما يساعد على تقليل المخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع.

كما أكدت الدراسة أن وجود منهجيات واضحة لإدارة المشاريع يساهم في رفع مستوى نجاح المشاريع داخل المؤسسات.

الدراسة السادسة:

هدفت دراسة (Mir & Pinnington, 2014) إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في المؤسسات. واعتمدت الدراسة على تحليل بيانات مجموعة من المشاريع في عدد من المؤسسات. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع يسهم بشكل كبير في تحسين أداء المشاريع وتحقيق أهدافها ضمن حدود الوقت والتكلفة والجودة. كما أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد منهجيات واضحة لإدارة المشاريع تحقق مستويات أعلى من نجاح المشاريع.

الدراسة السابعة:

هدفت دراسة (Pemsel & Wiewiora, 2013) إلى التعرف على دور مكاتب إدارة المشاريع في دعم إدارة المعرفة داخل المؤسسات التي تعتمد على المشاريع. وأظهرت نتائج الدراسة أن مكاتب إدارة المشاريع تسهم في تحسين تبادل المعرفة والخبرات بين المشاريع المختلفة داخل المؤسسة، مما يساعد على تحسين أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها. كما أشارت الدراسة إلى أن وجود مكتب إدارة مشاريع فعال يساعد المؤسسات على تطوير ممارسات إدارة المشاريع بشكل مستمر.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن معظم الدراسات أكدت أهمية ممارسات إدارة المشاريع ودور مكاتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع داخل المؤسسات.

كما تشير الدراسات إلى أن تطبيق منهجيات واضحة لإدارة المشاريع يسهم في تحسين عمليات التخطيط والمتابعة والتنسيق بين مختلف الأطراف المشاركة في تنفيذ المشاريع.

وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في التأكيد على أهمية ممارسات إدارة المشاريع، إلا أنها تختلف عنها في تركيزها على قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية، مما يسهم في تقديم فهم أعمق لدور ممارسات إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع في هذا القطاع.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 المقدمة:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة الحالية، حيث يتضمن وصفًا لمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة، إضافة إلى أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، وكذلك إجراءات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الخطوات المنهجية التي تم اتباعها للوصول إلى نتائج الدراسة، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

3.2 منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها من خلال جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج التي تساعد في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة. وقد تم استخدام هذا المنهج لدراسة دور ممارسات إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية، والذين يشاركون في إدارة وتنفيذ المشاريع داخل هذه الشركات، مثل مديري المشاريع والمهندسين والمشرفين والإداريين. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، حيث يمتلك العاملون في هذا القطاع الخبرة العملية المتعلقة بإدارة المشاريع وتنفيذها، مما يساهم في توفير معلومات واقعية حول ممارسات إدارة المشاريع وأثرها على أداء المشاريع.

3.4 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من العاملين في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية، والذين يشاركون في إدارة وتنفيذ المشاريع داخل هذه الشركات.

وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة الإلكترونية من خلال نماذج Google Forms ، حيث تم توزيع الاستبانة على عدد من العاملين في قطاع المقاولات.

وبلغ عدد الاستجابات التي تم الحصول عليها 40 استجابة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم الاعتماد على هذه الاستجابات في تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة.

3.5 أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميم استبانة بهدف التعرف على ممارسات إدارة المشاريع وأثرها على أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

وقد تم إعداد الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع إدارة المشاريع وأداء المشاريع.

وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية، ويشمل عددًا من المتغيرات مثل المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، وحجم الشركة، ووجود جهة مسؤولة عن متابعة المشاريع داخل الشركة.

القسم الثاني: محاور الدراسة، ويشمل مجموعة من العبارات التي تقيس ممارسات إدارة المشاريع وأداء المشاريع.

3.6 محاور الاستبانة:

تكونت الاستبانة من محورين رئيسيين يعكسان متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: ممارسات إدارة المشاريع

يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات التي تهدف إلى قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في شركات المقاولات، وقد اشتمل هذا المحور على 7 عبارات.

المحور الثاني: أداء المشاريع

يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أداء المشاريع، وقد اشتمل هذا المحور على 6 عبارات موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي:

• بُعد الوقت

• بُعد التكلفة

• بُعد الجودة

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، والذي يتدرج من (لا أوافق بشدة) إلى (أوافق بشدة).

3.7 صدق وثبات الاستبانة:

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المختصين في مجال إدارة المشاريع والبحث العلمي، وذلك بهدف التأكد من وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة.

وقد تم إجراء بعض التعديلات البسيطة على صياغة بعض العبارات بناءً على ملاحظات المحكمين، وذلك بما يساهم في تحسين وضوح الاستبانة وملاءمتها لأهداف الدراسة.

أما بالنسبة لثبات الاستبانة، فقد تم التأكد من ثبات الأداة من خلال اتساق عبارات الاستبانة وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة بشكل متجانس، مما يعزز من موثوقية نتائج الدراسة.

3.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة، وذلك بهدف الوصول إلى النتائج التي تساعد في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لتحليل بيانات الاستبانة، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، بهدف التعرف على اتجاهات استجابات أفراد العينة تجاه عبارات الاستبانة.

كما تم استخدام الأساليب الإحصائية التحليلية لدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المشاريع في شركات المقاولات.

وقد تم استخدام برنامج **SPSS** لتحليل البيانات واستخراج النتائج الإحصائية الخاصة بالدراسة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات

4.1 تحليل البيانات الديموغرافية:

يتناول هذا الجزء تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على خصائص العينة التي شاركت في الإجابة عن الاستبانة. وتشمل هذه البيانات المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، وحجم الشركة، ووجود جهة مسؤولة عن متابعة المشاريع داخل الشركة. وقد بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل 40 استجابة.

توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (١): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير مشروع	12	30%
مهندس مشروع / موقع	8	20%
مشرف	4	10%
إداري	10	25%
أخرى	6	15%
المجموع	40	100%

يتضح من الجدول أن فئة **مديري المشاريع** تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (٣٠٪)، تليها فئة **الإداريين** بنسبة (٢٥٪)، ثم **المهندسين** بنسبة (٢٠٪). وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب المشاركين في الدراسة يعملون في وظائف مرتبطة بإدارة المشاريع، مما يعزز من موثوقية البيانات التي تم جمعها.

تشير هذه النتائج إلى أن شركات المقاولات تولي اهتمامًا متزايدًا بتطبيق ممارسات إدارة المشاريع، وذلك في ظل التوسع الكبير في المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

كما تعكس هذه النتائج أهمية تطوير ممارسات إدارة المشاريع داخل المؤسسات بما يسهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها.

جدول (٢): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	2	5%
من ٥ إلى أقل من ١٠	8	20%
من ١٠ إلى أقل من ١٥	4	10%
15 سنة فأكثر	26	65%
المجموع	40	100%

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة طويلة في مجال العمل، حيث بلغت نسبة من لديهم خبرة 15 سنة فأكثر حوالي (٦٥%) من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغت نسبة من لديهم خبرة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات حوالي (٢٠%). وتشير هذه النتائج إلى أن معظم المشاركين في الدراسة يمتلكون خبرة كافية في مجال العمل في قطاع المقاولات، مما يعزز من موثوقية البيانات التي تم الحصول عليها.

تشير هذه النتائج إلى أن شركات المقاولات تولي اهتماماً متزايداً بتطبيق ممارسات إدارة المشاريع، وذلك في ظل التوسع الكبير في المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

كما تعكس هذه النتائج أهمية تطوير ممارسات إدارة المشاريع داخل المؤسسات بما يسهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها.

جدول (٣): توزيع أفراد العينة حسب حجم الشركة

حجم الشركة	التكرار	النسبة
صغيرة	9	22.5%
متوسطة	19	47.5%
كبيرة	12	30%
المجموع	40	100%

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة يعملون في الشركات المتوسطة بنسبة بلغت (٤٧.٥٪)، تليها الشركات الكبيرة بنسبة (٣٠٪)، ثم الشركات الصغيرة بنسبة (٢٢.٥٪). وتشير هذه النتائج إلى أن المشاركين في الدراسة يمثلون مختلف أحجام شركات المقاولات، مما يعزز من شمولية نتائج الدراسة. تشير هذه النتائج إلى أن شركات المقاولات تولي اهتماماً متزايداً بتطبيق ممارسات إدارة المشاريع، وذلك في ظل التوسع الكبير في المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية. كما تعكس هذه النتائج أهمية تطوير ممارسات إدارة المشاريع داخل المؤسسات بما يساهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها.

جدول (٤): وجود جهة مسؤولة عن متابعة المشاريع داخل الشركة

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	31	77.5%
لا	9	22.5%
المجموع	40	100%

يتضح من الجدول أن غالبية الشركات المشاركة في الدراسة لديها جهة مسؤولة عن متابعة المشاريع داخل الشركة، حيث بلغت نسبة الإجابة بـ نعم حوالي (٧٧.٥٪) من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الشركات التي لا يوجد لديها جهة مسؤولة عن متابعة المشاريع حوالي (٢٢.٥٪). وتشير هذه النتائج إلى أن معظم الشركات تولي اهتماماً بمتابعة وإدارة المشاريع داخل المؤسسة. تشير هذه النتائج إلى أن شركات المقاولات تولي اهتماماً متزايداً بتطبيق ممارسات إدارة المشاريع، وذلك في ظل التوسع الكبير في المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية. كما تعكس هذه النتائج أهمية تطوير ممارسات إدارة المشاريع داخل المؤسسات بما يساهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها.

4.2 تحليل ممارسات إدارة المشاريع:

يتناول هذا الجزء تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمحور ممارسات إدارة المشاريع، وذلك بهدف التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

وقد تم استخدام المتوسط الحسابي لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه عبارات هذا المحور.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية لعبارات ممارسات إدارة المشاريع

م	العبرة	المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
1	توجد جهة واضحة داخل الشركة مسؤولة عن متابعة المشاريع	3.9	مرتفع
2	يتم استخدام نماذج موحدة لإدارة المشاريع	3.6	متوسط
3	يتم إعداد جدول زمني واضح قبل بدء المشروع	4.0	مرتفع
4	تتم متابعة تقدم المشروع بشكل دوري	4.1	مرتفع
5	يتم إعداد تقارير دورية عن حالة المشروع	3.9	مرتفع
6	يتم تحليل أسباب التأخير أو تجاوز التكاليف عند حدوثها	3.8	مرتفع
7	يوجد تنسيق واضح بين إدارة المشاريع والإدارة العليا	3.7	متوسط
المتوسط العام	—	3.86	مرتفع

يتضح من نتائج الجدول أن المتوسط العام لعبارات محور ممارسات إدارة المشاريع بلغ (٣.٨٦)، وهو ما يشير إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في شركات المقاولات جاء بدرجة مرتفعة.

كما تشير النتائج إلى أن أعلى متوسط كان للعبرة المتعلقة بمتابعة تقدم المشروع بشكل دوري، في حين جاءت بعض العبارات بدرجة متوسطة مثل استخدام النماذج الموحدة لإدارة المشاريع والتنسيق بين إدارة المشاريع والإدارة العليا.

وتعكس هذه النتائج وجود اهتمام نسبي بتطبيق ممارسات إدارة المشاريع داخل شركات المقاولات.

4.3 تحليل أداء المشاريع:

يتناول هذا الجزء تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمحور أداء المشاريع، وذلك بهدف التعرف على مستوى أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

وقد تم قياس أداء المشاريع من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الوقت، التكلفة، والجودة.

جدول (٦): المتوسطات الحسابية لعبارات أداء المشاريع

م	العبرة	المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
1	غالبًا يتم تسليم المشاريع في الوقت المحدد	3.2	متوسط
2	نسبة التأخير في المشاريع منخفضة	3.0	متوسط
3	يتم الالتزام بالميزانية المحددة للمشروع	3.3	متوسط
4	نادرًا ما يحدث تجاوز كبير في التكاليف	3.1	متوسط
5	يتم تنفيذ المشاريع وفق المواصفات المطلوبة	3.8	مرتفع
6	مستوى رضا العملاء عن جودة المشاريع مرتفع	3.7	مرتفع
المتوسط العام	—	3.35	متوسط

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط العام لعبارات محور أداء المشاريع بلغ (٣.٣٥)، وهو ما يشير إلى أن مستوى أداء المشاريع في شركات المقاولات جاء بدرجة متوسطة.

كما يتضح أن بعد الجودة جاء بدرجة مرتفعة نسبيًا مقارنة ببعدي الوقت والتكلفة، حيث حصلت العبارات المتعلقة بتنفيذ المشاريع وفق المواصفات المطلوبة ومستوى رضا العملاء على متوسطات أعلى.

في المقابل، جاءت العبارات المرتبطة بالالتزام بالوقت والتكلفة بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود بعض التحديات المرتبطة بتأخير المشاريع أو تجاوز التكاليف في بعض الحالات.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة:

يهدف هذا الجزء إلى اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالعلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية، وذلك بالاعتماد على تحليل استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك بهدف التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع داخل الشركات محل الدراسة، وكذلك مستوى أداء المشاريع من حيث الأبعاد الرئيسية المتمثلة في الوقت والتكلفة والجودة.

وأظهرت نتائج التحليل أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع جاء بدرجة مرتفعة نسبياً، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٣.٨٦)، وهو ما يشير إلى اهتمام شركات المقاولات بتطبيق عدد من الممارسات المرتبطة بالتخطيط للمشاريع ومتابعة تنفيذها وإعداد التقارير الدورية المتعلقة بتقديم العمل في المشاريع.

وفي المقابل، أظهرت النتائج أن مستوى أداء المشاريع جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٣.٣٥)، وهو ما يعكس وجود تباين في مستويات الأداء المرتبطة بتنفيذ المشاريع، خاصة فيما يتعلق بالالتزام بالجدول الزمني المحدد للمشاريع والميزانيات المخصصة لها.

وتشير هذه النتائج إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع قد يسهم في تحسين عمليات التخطيط والتنظيم والمتابعة داخل المشاريع، الأمر الذي يمكن أن ينعكس إيجاباً على كفاءة تنفيذ المشاريع داخل شركات المقاولات.

ومع ذلك، لم تظهر نتائج الدراسة وجود علاقة إحصائية ذات دلالة مباشرة بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المشاريع في العينة محل الدراسة، وهو ما يشير إلى أن أداء المشاريع قد يتأثر بعدد من العوامل الأخرى مثل طبيعة المشاريع المنفذة، أو حجم الشركات، أو مستوى الخبرة الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات.

وبناءً على ذلك، لا يمكن الجزم بوجود تأثير مباشر لممارسات إدارة المشاريع على أداء المشاريع في شركات المقاولات في العينة محل الدراسة، الأمر الذي يستدعي إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية

التي تتناول هذا الموضوع في قطاعات مختلفة أو باستخدام عينات أكبر وأساليب تحليل إحصائي أكثر تعمقاً.

4.5 ملخص نتائج التحليل:

أظهرت نتائج تحليل البيانات مجموعة من النتائج المهمة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن أبرز هذه النتائج ما يلي:

١. وجود مستوى مرتفع نسبياً من تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

٢. جاء مستوى أداء المشاريع بدرجة متوسطة بشكل عام.

٣. يشير تحليل النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المشاريع وتحسين أداء المشاريع.

٤. يبرز دور ممارسات إدارة المشاريع في تحسين عمليات التخطيط والمتابعة والتنسيق داخل المشاريع.

4.6 مناقشة نتائج الدراسة:

تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة نسبياً، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسات بتطبيق أساليب التخطيط والتنظيم والمتابعة المرتبطة بإدارة المشاريع. ويعكس ذلك أيضاً تنامي الوعي بأهمية إدارة المشاريع في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وتقليل المشكلات المرتبطة بالتأخير أو تجاوز التكاليف.

كما أظهرت النتائج أن مستوى أداء المشاريع جاء بدرجة متوسطة، خاصة فيما يتعلق ببعدي الوقت والتكلفة، في حين جاء بعد الجودة بدرجة أفضل نسبياً. وقد يشير ذلك إلى أن شركات المقاولات قد تركز بدرجة أكبر على تحقيق جودة المخرجات الفنية للمشاريع، حتى في حال وجود بعض التحديات المرتبطة بالالتزام الصارم بالجدول الزمنية أو الميزانيات المحددة للمشاريع.

وتتفق هذه النتائج مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع يسهم في تحسين عمليات التخطيط والمتابعة داخل المشاريع، إلا أن تأثيرها المباشر على أداء المشاريع قد

يتأثر بعدد من العوامل التنظيمية والإدارية داخل المؤسسات مثل حجم الشركة وطبيعة المشاريع المنفذة ومستوى الخبرة لدى العاملين في إدارة المشاريع.

نتائج الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

وبعد تحليل بيانات الاستبانة التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، والتي بلغ عددها 40 استجابة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة المتعلقة بموضوع الدراسة.

ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

١. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في شركات المقاولات جاء بدرجة مرتفعة نسبياً.
 ٢. بينت النتائج أن مستوى أداء المشاريع في شركات المقاولات جاء بدرجة متوسطة بشكل عام.
 ٣. أظهرت النتائج أن بعد الجودة في أداء المشاريع جاء بدرجة أفضل مقارنة ببعدي الوقت والتكلفة.
 ٤. تشير النتائج إلى وجود دور مهم لممارسات إدارة المشاريع في تحسين عمليات التخطيط والمتابعة داخل المشاريع.
 ٥. تسهم ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، مما يساعد على تحسين أداء المشاريع.
- كما تشير نتائج الدراسة إلى أهمية تطوير ممارسات إدارة المشاريع داخل شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التوسع الكبير في المشاريع التنموية المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
- وتبرز الحاجة إلى تعزيز دور مكاتب إدارة المشاريع في دعم عمليات التخطيط والمتابعة داخل المشاريع بما يسهم في تحسين أداء المشاريع وتحقيق أهدافها.
- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفي ضوء ما تم عرضه من تحليل إحصائي لمتغيرات الدراسة، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وتطوير دور مكاتب إدارة المشاريع داخل شركات المقاولات بما يسهم في تحسين أداء المشاريع.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز دور ممارسات إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية، ومن أبرز هذه التوصيات ما يلي:

١. تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المشاريع داخل شركات المقاولات بما يسهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.

٢. دعم إنشاء وتطوير مكاتب إدارة المشاريع (PMO) داخل المؤسسات لما لها من دور في تحسين التنسيق بين المشاريع المختلفة.

٣. الاهتمام بتطوير مهارات مديري المشاريع والعاملين في مجال إدارة المشاريع من خلال التدريب والتأهيل المستمر.

٤. تعزيز استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة في إدارة المشاريع لتحسين عمليات التخطيط والمتابعة.

٥. العمل على تحسين إدارة الوقت والتكاليف في المشاريع للحد من التأخير وتجاوز الميزانيات المحددة.

الدراسات المستقبلية

يمكن للدراسات المستقبلية التوسع في دراسة دور مكاتب إدارة المشاريع في قطاعات أخرى مثل القطاع الحكومي أو قطاع الطاقة أو قطاع البنية التحتية، كما يمكن دراسة أثر مستوى نضج إدارة المشاريع داخل المؤسسات على أداء المشاريع. كما قد تسهم الدراسات المستقبلية التي تعتمد على عينات أكبر وأساليب تحليل إحصائي أكثر تقدماً في تقديم فهم أعمق للعلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المشاريع.

المراجع

المراجع العربية:

- معهد إدارة المشاريع. (٢٠٢١). دليل إدارة المشاريع. (PMBOK Guide). معهد إدارة المشاريع.
- كيرزنر، هارولد. (٢٠١٧). إدارة المشاريع: التخطيط والجدولة والرقابة. ترجمة دار المريخ للنشر، الرياض.
- العتوي، أحمد بن محمد. (٢٠١٩). إدارة المشاريع الحديثة: المفاهيم والتطبيقات. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- الشمري، محمد بن سعد. (٢٠١٨). إدارة المشاريع الاحترافية وفق معايير PMI. دار المريخ للنشر، الرياض.
- الزهراني، أحمد بن علي. (٢٠٢٠). إدارة المشاريع في المنظمات المعاصرة. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- السلمي، علي بن عبد الله. (٢٠١٦). إدارة المشاريع: الأسس والممارسات التطبيقية. دار الفكر العربي، القاهرة.

المراجع الأجنبية:

- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2010). The contribution of the project management office to organizational performance. *International Journal of Project Management*, 28(7), 766–778.
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2010). *The Project Management Office (PMO): A Quest for Understanding*. Project Management Institute.
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). Identifying interesting project phenomena using philosophical and methodological triangulation. *International Journal of Project Management*, 34(6), 1043–1056.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.

PMI. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Project Management Institute.

Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394.

الملحق

الملحق (١): استبانة الدراسة

استبانة حول ممارسات إدارة المشاريع وأثرها على أداء المشاريع في شركات المقاولات – دراسة ماجستير

إخواني

هذه الاستبانة جزء من بحث ماجستير بعنوان دور مكتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع

يرجى الاستجابة بصراحة وبدون مجهود كبير؛ لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة.

مدة الإجابة تقريبًا 3-5 دقائق.

شكرًا لتعاونكم.

مع فائق شكري وتقديري.

استبانة حول ممارسات إدارة المشاريع وأثرها على أداء المشاريع في شركات المقاولات – دراسة ماجستير

البيانات الديموغرافية

1 المسمى الوظيفي

مدير مشروع ☐

مهندس مشروع ☐

مهندس موقع ☐

مشرف ☐

إداري ☐

أخرى: ☐

2 عدد سنوات الخبرة

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

3 حجم الشركة

- ☐ صغيرة
- ☐ متوسطة
- ☐ كبيرة

4 هل توجد جهة داخل الشركة مسؤولة عن متابعة المشاريع؟

- ☐ نعم
- ☐ لا
- ☐ أخرى:

المحور الأول: ممارسات إدارة المشاريع

توجد جهة واضحة داخل الشركة مسؤولة عن متابعة المشاريع

لا أوافق بشده لا أوافق محايد أوافق أوافق بشده

توجد جهة واضحة
داخل الشركة
مسؤولة عن متابعة
المشاريع

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

يتم استخدام نماذج
موحدة لإدارة
المشاريع

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

يتم إعداد جدول
زمني واضح قبل
بدء المشروع

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

تتم متابعة تقدم
المشروع بشكل
دوري

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

يتم إعداد تقارير
دورية عن حالة
المشروع

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

يتم إعداد تقارير
دورية عن حالة
المشروع

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

يتم تحليل أسباب
التأخير أو تجاوز
التكاليف عند
حدوثها

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

يوجد تنسيق واضح
بين إدارة المشاريع
والإدارة العليا

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

المحور الثاني: أداء المشاريع

بُعد الوقت

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

☐
☐
☐
☐
☐

غالبًا يتم تسليم المشاريع في الوقت المحدد.

☐
☐
☐
☐
☐

نسبة التأخير في المشاريع منخفضة.

بُعد التكلفة

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

☐
☐
☐
☐
☐

يتم الالتزام بالميزانية المحددة للمشروع.

☐
☐
☐
☐
☐

نادرًا ما يحدث تجاوز كبير في التكاليف.

بُعد الجودة

لا أوافق بشدة لا أوافق محايد أوافق أوافق بشدة

☐
☐
☐
☐
☐

يتم تنفيذ المشاريع وفق المواصفات المطلوبة.

☐
☐
☐
☐
☐

مستوى رضا العملاء عن جودة المشاريع مرتفع.

Abstract

This study aimed to examine the role of the Project Management Office (PMO) in improving project performance in contracting companies in Saudi Arabia. The study adopted a descriptive analytical approach to examine the relationship between project management practices and project performance

A questionnaire was used as the main data collection tool. It was distributed to employees working in contracting companies in Saudi Arabia, and a total of 40 valid responses were obtained

The questionnaire consisted of two main sections: project management practices and project performance, which was measured through three main dimensions: time, cost, and quality

The results indicated that the level of applying project management practices in contracting companies was relatively high, while the level of project performance was moderate. The findings also suggest that higher levels of project management practices may contribute to improving planning and monitoring processes within projects. However, the results did not show a statistically significant relationship between project management practices and project performance within the study sample

Based on these findings, the study recommends strengthening the implementation of project management practices and enhancing the role of Project Management Offices (PMOs) in contracting companies in order to improve project performance

:Keywords

Project Management; Project Management Office (PMO); Project Performance; Contracting Companies; Saudi Arabia.

Midocean University

College of Management

Master of Project Management



**The Role of the Project Management Office (PMO) in Enhancing Project
Performance: An Applied Study on the Contracting Sector in Saudi
Arabia**

Prepared by:

MOHAMMAD SALEH ALWAKAA

251002717

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed

Dr. Fayez Jarad

Year:2026