

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة المشاريع



عنوان البحث

أثر دور مكتب إدارة المشاريع على تحسين أداء المشاريع الانشائية:

دراسة تطبيقية على مشاريع مدينة الرياض

إعداد الطالب/ يوسف عباس الشمري

251002117

إشراف/

د. فايز جراد

د. الفصيل عبد الحميد

العام الدراسي:

2026/2025

مقدمة:

تشهد مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية توسعاً هائلاً في المشاريع الانشائية ضمن مشاريع رؤية المملكة 2030، والتي تهدف الى تحويل مدينة الرياض الى واحدة من أكبر العواصم الاقتصادية في العالم. هذا التوسع يستلزم وجود أدوات فعّالة في إدارة المشاريع لضمان تحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة عالية وحسب الجودة المطلوبة داخل إطار زمني ومالي محددين.

في ظل هذه التحديات، برزت الحاجة الى وجود جهات تنظيمية ومتخصصة لهذه العملية لتحسين كفاءة إدارة المشاريع مما يتطلب تطبيق أدوات فعّالة ومتقدمة لضمان الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع وجودة تنفيذها وجودة مخرجاتها مع الاخذ بالاعتبار أدوات مكتب إدارة المشاريع ودورها المهم في توحيد الممارسات وتقليل المخاطر وتحقيق اعلى النتائج والاهداف ضمن الوقت والتكلفة المحددين في خطط المشاريع.

ورغم الانتشار المتزايد لإنشاء مكتب إدارة المشاريع (PMO) في المؤسسات الحكومية والقطاعات الخاصة في المملكة، لا زال هنالك تباينات ملحوظة في مدى فعالية المكاتب في عملية إدارة المشاريع وخاصةً في قطاع الانشاءات الذي يعد من أكثر القطاعات تعقيداً من حيث التنفيذ وتداخل المراحل وتعدد الأطراف المعنية وحجم المخاطر والتكلفة المرسومة للمشاريع.

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية البحث الذي يهدف الى تقييم أثر دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) على تحسين أداء المشاريع الانشائية، من خلال دراسة تطبيقية على عينة من المشاريع المنفذة في منطقة روشن في الرياض. حيث سيتوجه هذا البحث الى تقديم تركيز الضوء وايضاح واقع الممارسات المطبقة في مكاتب إدارة المشاريع PMO، وقاسها من حيث المساهمة في تحقيق الأداء ووجود أثر فعلي على مستوى الجودة والتكلفة والوقت.

مشكلة الدراسة:

- على الرغم من تطبيق وتفعيل دور مكتب إدارة المشاريع PMO في المملكة العربية السعودية، وخاصةً مدينة الرياض لمكتب إدارة المشاريع كأداة تنظيمية واستراتيجية لإدارة المشاريع الانشائية، إلا أن النتائج الحقيقية لا تزال غير ثابتة من حيث المستوى المرجو في الأداء وكفاءة ونجاح المشاريع.
- في الغالب تستمر المشاريع في مواجهة التأخيرات الزمنية وتعدّي الميزانية الموضوعة للمشروع وفي بعض الأحيان تصبحها ضعف في الجودة المقدمة او الناتج المقدم كمنتج نهائي ايضاً خاصةً في قطاع الانشاء حيث ان أنواع واشكال ومفهوم الجودة ليس ثابت، بل له معايير وطرقه الخاصة للوصول لمعنى حقيقي للجودة المطلوبة مع الحرص على تفعيل دور الرقابة الكافية من اجل ضمان الحصول على الجودة المرجوة بالإضافة الى المحافظة على الجدول الزمني مع التكلفة في مسارهما الصحيح.
- من هنا تظهر الحاجة الفعلية لتقييم واقعي وموضوعي للدور المؤدى من قبل مكتب إدارة المشاريع، وفهم العلاقات بين وجود المكتب كأداة تنظيمية وإدارية وبين الأداء الفعلي والحقيقي للمشاريع الانشائية في الواقع.
- هل سيساهم وجود مكتب إدارة المشاريع PMO في المشاريع وفهم العلاقة بين الوجود وتحسين ورفع الأداء؟ أم أن وجوده غير فعّال في بعض الجهات دون ممارسات فعلية لدورة؟ وهل هنالك عوامل تقلل فعاليته او تزيدها؟

هذه الأسئلة هي نواة المشكلة البحثية التي يسعى هذا البحث الى معالجتها؟!

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في هذا البحث على التزايد الملحوظ في مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في عدة قطاعات في المملكة العربية السعودية، لاسيما هناك توسع كبير في تنفيذ المشاريع الانشائية بصورة سريعة لتحقيق المستهدفات الموضوعة لرؤية المملكة 2030 في الوقت المحدد حسب الخطة المنشأة من قبل حكومة المملكة العربية السعودية ومستهدف ولي العهد

ورئيس مجلس الوزراء صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود.

- ورغم هذا التوسع القادم بوتيرة متزايدة فنلاحظ ان هنالك تحديات ووجود فجوات معرفية وتطبيقية على المدى القريب والبعيد حول فعالية دور مكتب إدارة المشاريع للمشاريع الانشائية من حيث الزمن والتكلفة والمخرج النهائي وجودته.
- يعزز ويقوي هذا البحث الفهم المتعمق في هذا الدور من خلال دراسة تطبيقية على مشاريع مدينة الرياض وهي قائمة على ارض الواقع وتحتوي على عدة شرائح من المشاريع مما يعطي لهذا البحث فهماً عميقاً قابلاً للقياس.
- يسهم البحث في إيجاد وتوفير بيانات وتحليلات تدعم الجهات الإدارية وأصحاب القرار ومدراء المشاريع على تقييم جدوى انشاء وتطوير وتمكين مكاتب إدارة المشاريع، كما يساعد ويسهم في التوصل الى معرفة أوجه القصور والنجاح في تفعيل الممارسات الحالية والمخطط لتطبيقها.
- وثمرة البحث العلمي هي نتائجها التي تساعد الباحثين والمهنيين في هذا المجال بإثراء التحليلات العلمية والعملية مما يعزز مستوى الحوكمة ويحقق قيمة مضافة لجهات التنفيذ وجهات الرقابة في جميع القطاعات الانشائية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل الأدوار التنظيمية والفنية التي يمارسها مكتب إدارة المشاريع في المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض.
2. استكشاف العلاقة بين وجود مكتب إدارة المشاريع ومستوى تحسين الأداء في المشاريع من حيث (الوقت، التكلفة، الجودة).
3. فهم أثر نضج ممارسات مكتب إدارة المشاريع على مستوى نجاح المشاريع باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).

4. تحديد أبرز التحديات التنظيمية والإدارية التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع في القطاع الإنشائي.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما مدى تأثير مكتب إدارة المشاريع (PMO) على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض من حيث الوقت، التكلفة، والجودة؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما العلاقة بين نضج ممارسات مكتب إدارة المشاريع ومستوى نجاح المشروع؟
2. ما مدى مساهمة مكتب إدارة المشاريع في تقليل الانحرافات في الجدول الزمني والتكاليف؟
3. ما أبرز التحديات التي تواجه فعالية مكتب إدارة المشاريع في المشاريع الإنشائية؟

فروض الدراسة:

تفترض هذه الدراسة وجود أثر إيجابي لمكاتب إدارة المشاريع (PMO) على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض، ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروض فرعية التالية:

1. يساهم مكتب إدارة المشاريع في تحسين الالتزام بالجدول الزمنية (الوقت) للمشاريع الإنشائية
2. ينتج عن وجود مكتب إدارة المشاريع تقليل الانحرافات في التكاليف خلال تنفيذ المشاريع الإنشائية
3. ينعكس دور مكتب إدارة المشاريع بشكل إيجابي على جودة مخرجات المشروع الإنشائي
4. تختلف فعالية دور مكتب إدارة المشاريع من مشروع الى آخر تبعاً لنمط وهيكل الإدارة والجهة المنفذة.
5. تؤثر التحديات التنظيمية والإدارية على مستوى فعالية مكتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (فرحان، 2025) بعنوان أثر إدارة المشاريع على تحسين الأداء المالي: دراسة حالة شركات الإنشاء بالمملكة العربية السعودية.

- هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر إدارة المشاريع على تحسين الأداء المالي في شركات الإنشاء بالمملكة العربية السعودية، وقد ركزت على كيفية تأثير تطبيق معايير إدارة المشاريع على الجوانب المالية، تحديدًا في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة العوائد. كما سعت الدراسة إلى تحليل الأدوار المختلفة لإدارة الوقت، والتخطيط، وإدارة المخاطر، والرقابة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة ضمن إطار شامل يوضح العلاقة بين جودة إدارة المشاريع ومدى انعكاسها على الأداء المالي العام للشركات العاملة في القطاع الإنشائي. وقد جاءت هذه الدراسة في سياق متزامن مع التوجه الوطني لرؤية المملكة 2030، التي تعزز أهمية الكفاءة المالية والاستدامة في مختلف القطاعات.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الباحثة الأدوات الكمية لجمع البيانات، عبر استبيانات موجهة إلى مديري المشاريع والموظفين في شركات الإنشاء. وقد شملت العينة 160 مشاركًا يمثلون قطاعات إنشائية متنوعة في السوق السعودي. كما استخدمت الدراسة أساليب تحليل إحصائي شملت التباين والانحدار الخطي لاختبار فرضياتها بدقة وموضوعية. وتم تصميم أداة الاستبانة بعناية وفق مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس مدى التزام الشركات بمعايير إدارة المشاريع وتأثير ذلك على نتائجها المالية.
- توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، أبرزها أن الإدارة الفعالة للمشاريع تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المالي للشركات من خلال تقليل التكاليف غير الضرورية، وتحقيق كفاءة أعلى في استخدام الموارد. كما بيّنت النتائج أن التخطيط الجيد، والمتابعة الدقيقة، والالتزام بالجدول الزمني للمشاريع، عوامل تؤدي إلى رفع معدلات رضا العملاء وتحقيق العوائد المرجوة، مما ينعكس على استقرار وربحية الشركات.

- أكدت الدراسة على أن استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة في إدارة المشاريع، مثل أنظمة تتبع الأداء والبرمجيات المتقدمة، يلعب دورًا محوريًا في تحسين نتائج الشركات المالية، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها شركات الإنشاء في بيئة تنافسية وسريعة التغير. وقد أشارت إلى أن التكنولوجيا الحديثة تساهم في تقليل الأخطاء، وتوفير الوقت، ورفع كفاءة الإنفاق، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المالي.

- وفي جانب التوصيات، شددت الدراسة على ضرورة تعزيز برامج التدريب المستمر لمديري المشاريع والكوادر الإدارية، لضمان قدرتهم على تطبيق معايير الإدارة الحديثة بكفاءة. كما أوصت بتطبيق أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر، وزيادة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية لتسهيل عملية مراقبة الأداء وتحليل الانحرافات المالية بدقة. واعتبرت أن هذه الإجراءات مجتمعة تُعد من أهم العوامل التي تؤسس لأداء مالي قوي ومستدام في شركات الإنشاء.

2. دراسة (عواد، 2024) بعنوان التحليل الاستراتيجي لتأثير مكتب إدارة المشاريع في تطوير قطاع التشييد والبناء.

- هدفت هذه الدراسة إلى إجراء تحليل استراتيجي لتأثير مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في تطوير قطاع التشييد والبناء في العراق، من خلال تقييم دور هذه المكاتب في تحسين الأداء والتنفيذ لمشاريع البنية التحتية، وتحديد مدى التزامها بتطبيق المعايير الدولية، مع التركيز على مشروع تصميم وتجهيز وتنفيذ وتشغيل وصيانة مجاري الرمادي كنموذج تطبيقي. كما سعت الدراسة إلى الكشف عن عوامل النجاح الحرجة والمعوقات التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع في تنفيذ المشاريع، وكيفية تأثير ذلك على جودة المشاريع وتكلفتها ومدة تنفيذها، إضافة إلى تقديم حلول استراتيجية تساهم في تطوير هذا القطاع الحيوي.

- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام أسلوب العصف الذهني كأداة رئيسة لجمع البيانات من ذوي الخبرة في إدارة المشاريع من مهندسين واستشاريين ومديري مشاريع ومقاولين. تم اختيار عينة مكونة من 60 مشاركًا بطريقة عمدية، وتم توزيع استبانة صُممت وفق مقياس ليكرت الخماسي. كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لإجراء الاختبارات الإحصائية ومعرفة الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر الدراسة.

- توصلت الدراسة إلى أن هناك عدة معوقات رئيسة تؤثر سلبًا على أداء مكاتب إدارة المشاريع، من أبرزها ضعف الإلمام بالعمليات اللازمة لمراقبة تطبيق المعايير الدولية، مما

يؤدي إلى تدني جودة التنفيذ، وزيادة الوقت والتكلفة. وقد حاز هذا السبب على أعلى نسبة أهمية بلغت 79%. كما كشفت النتائج أن ضعف تدريب فرق العمل، وغياب التوصيف الدقيق للمهام، وعدم استخدام الأدوات الرقمية الحديثة، من بين أبرز العوامل التي تحد من كفاءة هذه المكاتب.

- أشارت الدراسة إلى أن عوامل النجاح الحرجة تنقسم إلى ثلاث محاور رئيسية: العمليات، أصحاب المصلحة، والتقنية. وقد تميز محور "العمليات" بعامل "توثيق العمليات الإدارية والفنية" كأعلى عامل أهمية بنسبة 79%. بينما تمثلت أبرز الفرص الخارجية المتاحة أمام مكاتب إدارة المشاريع في قدرتها على تقديم حلول فعالة للمشاكل الفنية والإدارية، واستخدام البرمجيات الحديثة في متابعة تنفيذ المشاريع، وتوفير موارد بشرية متعددة الخبرات، وكلها عوامل عززت نجاح مشروع مجاري الرمادي.
- أوصت الدراسة بضرورة تبني مكاتب إدارة المشاريع لاستراتيجية "النمو والتوسع" من خلال استثمار الفرص المتاحة واستغلال نقاط القوة مثل التزامها بالجودة وتطبيق معايير السلامة المهنية. كما شددت على ضرورة تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز روح التعاون بين أصحاب المصلحة، ورفع كفاءة الكادر الإداري، وتبني أدوات التدريب والتطوير الحديثة، مما يساهم في رفع جودة المشاريع ويقلل من نسب الهدر في الموارد.

3. دراسة (حسن، 2024) بعنوان تأثير مكتب إدارة المشروعات على تحسين نتائج المشروعات

- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) على تحسين نتائج المشاريع في المؤسسات، من خلال دراسة حالة تطبيق حقيقي على برنامج تنمية صعيد مصر بالتعاون بين الحكومة المصرية والبنك الدولي، وبالأخص في محافظتي قنا وسوهاج. ركزت الدراسة على تحليل دور مكتب إدارة المشاريع في رفع مستوى الأداء، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والربط بين الخطط العليا والتنفيذ الفعلي للمشاريع، مع تسليط الضوء على تأثير وجود أو غياب هذه المكاتب على الوقت، التكلفة، الجودة، وإرضاء العميل.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الجمع بين دراسة حالة تطبيقية وتحليل كمي باستخدام استبيانات وزعت على عينة مكونة من 64 مشاركًا من قطاعات

- متنوعة مثل الإنشاءات، التعليم، والصحة. كما تم الاستفادة من بيانات تاريخية لمشاريع البنية التحتية المنفذة في صعيد مصر، وتحليلها ضمن فرضيتين: الأولى بدون وجود مكتب إدارة مشاريع، والثانية بعد إنشاء المكتب وتطبيق أدوات الإدارة المهنية.
- توصلت الدراسة إلى أن غياب مكتب إدارة المشاريع في المؤسسات يؤدي إلى انخفاض كبير في نسب إنجاز العقود (14%)، وتجاوزات واضحة في التكاليف بنسبة تصل إلى 140%، إلى جانب ضعف إدارة المخاطر وعدم تحقيق رضا أصحاب المصلحة. وفي المقابل، أظهرت الفرضية الثانية - مع تطبيق هيكلية مكتب إدارة المشاريع - تحسناً ملحوظاً في معدلات الإنجاز (71.5%)، وتخفيضاً لتجاوزات التكاليف (إلى 105%)، وارتفاعاً في مستوى رضا العملاء بنسبة 100%.
 - أوضحت الدراسة أن مكتب إدارة المشاريع يلعب دوراً محورياً في ترجمة الاستراتيجيات العليا إلى خطط تنفيذية واقعية، من خلال إدارة فعالة للمخاطر، وتحقيق التوافق بين فرق العمل، وتوحيد منهجيات إدارة المشاريع، مما ينعكس على تعزيز فرص نجاح المشاريع. كما بينت أن غياب الممارسات الموحدة والسياسات الواضحة، يؤدي إلى تداخل في المسؤوليات وتكرار للأخطاء السابقة.
 - أوصت الدراسة بضرورة إنشاء مكاتب لإدارة المشاريع على المستوى التشغيلي في جميع أنواع المؤسسات، وربطها استراتيجياً بأهداف المنشأة العامة، وتوفير أدوات رقمية لإدارة الأداء، وتدريب الفرق الإدارية على تطبيق المعايير العالمية مثل تلك الواردة في دليل PMBOK. كما شددت على أهمية وجود مؤشرات أداء واضحة (KPIs) لمتابعة سير المشاريع، واعتماد مبدأ التحسين المستمر لتطوير بيئة العمل وتحقيق أهداف طويلة الأمد.

4. دراسة (سياليفي، 2024) بعنوان تأثير مكاتب إدارة المشاريع على التنظيم والأداء.

- هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة شاملة للدراسات السابقة التي تناولت أثر مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) على الأداء المؤسسي، مع تسليط الضوء على أوجه الاختلاف والتشابه في هذا الأثر بين القطاعات التقنية (IT) وغير التقنية. وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: "كيف يختلف تأثير مكاتب إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي بين القطاعات التقنية وغير التقنية؟ وما العوامل التي تسهم في تشكيل هذا الاختلاف؟". وقد

سعت الدراسة إلى معالجة هذا التساؤل من خلال تحليل منهجي دقيق لمجموعة من المؤلفات الأكاديمية ذات الصلة.

- اعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review) وفقاً لإرشادات Kitchenham، حيث تم تحليل 2205 دراسة أولية تم جمعها من ثمانية قواعد بيانات أكاديمية رائدة مثل ACM Digital Library و IEEE Explore و ProQuest وغيرها، وجرى اختيار 31 دراسة نهائية بناءً على معايير صارمة للتضمن والاستبعاد. كما استخدم الباحثون إطار "القيم المتنافسة" (Competing Values Framework)، الذي يضم خمسة نماذج تقييمية للأداء تشمل: الموارد البشرية، العمليات الداخلية، الأهداف العقلانية، النظام المفتوح، وجودة المخرجات، وتم تطبيق هذه النماذج لتقييم مساهمة الـ PMO في تحسين الأداء المؤسسي عبر الأبعاد المختلفة.
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الجوهرية، من أبرزها أن مكاتب إدارة المشاريع تُسهم بشكل فعال في تعزيز الأداء المؤسسي في كل من القطاعات التقنية وغير التقنية، غير أن طبيعة المساهمة تختلف باختلاف القطاع. ففي حين تركز القطاعات غير التقنية على البُعد البشري مثل تطوير الكفاءات، وتعزيز بيئة العمل، والاستقلالية في اتخاذ القرار، فإن القطاعات التقنية تُعطي من شأن المعرفة التخصصية لفريق الـ PMO، والتدريب القائم على التكنولوجيا، وتكامل الأدوات الرقمية في إدارة المشاريع. وأشارت الدراسة إلى أن هذه الفروقات تؤثر بشكل مباشر على أولويات الأداء وأساليب العمل داخل المؤسسات.
- كما بينت الدراسة أن الأهداف العقلانية مثل الكفاءة والإنتاجية وجودة التخطيط تحتل مركز الصدارة لدى جميع القطاعات، مما يدل على أن هذه العناصر تُعد مقياساً حاسماً لتقييم نجاح الـ PMO. علاوة على ذلك، شددت الدراسة على أن الدور المركزي للـ PMO لا يقتصر على المتابعة والتنسيق فحسب، بل يمتد ليشمل دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، وضمان المواءمة بين المشاريع وأهداف المؤسسة العامة، وتحقيق التكامل بين الأنظمة والهياكل التنظيمية.
- أوصت الدراسة بضرورة تبني مقاربات تكيفية لمكاتب إدارة المشاريع تأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل قطاع، سواء من حيث البيئة التشغيلية أو الموارد البشرية أو المتطلبات التقنية. كما دعت إلى تعزيز التكامل بين النماذج التقييمية المختلفة وتطوير أدوات قياس

مرنة تساعد على تتبع أداء الـ PMO بصورة أكثر دقة وفاعلية، مما يسهم في رفع كفاءة التنفيذ وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة.

5. دراسة (نغوين، 2017) بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية للمشروع على أداء مشاريع البناء

- هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية في بيئة المشاريع على أداء المشاريع الإنشائية، مع التركيز على المشاريع المنفّذة في قطاع البناء في فيتنام. وسعت الدراسة إلى سد فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات التي تتناول الثقافة التنظيمية على مستوى المشروع وليس على مستوى المنظمة، وذلك من منظور الممارسات الفعلية داخل فرق العمل. كما حاولت الدراسة تفسير كيف تؤثر التصرفات والسلوكيات اليومية للمشاركين في المشروع على مستوى الأداء العام.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات ميدانية استهدفت 199 مشروعاً إنشائياً مكتملاً في فيتنام، بمشاركة فاعلة من مديري المشاريع ومهندسين ميدانيين يمثلون المقاولين والمالكين. وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل العوامل الأساسية (Principal Component Factor Analysis) والانحدار الخطي المتعدد مدعوماً بنموذج Bayesian Model Averaging لتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المشاريع.
- توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية في المشاريع تتكون من خمسة أبعاد رئيسية:

1. التوافق والثقة بين الأطراف (goal alignment and reliance)

2. التوجه التعاوني (cooperative orientation)،

3. التزام المقاول (contractor commitment)،

4. التوجه نحو العاملين (worker orientation)،

5. التمكين في اتخاذ القرار (empowerment orientation).

وبيّنت النتائج أن بعدي "التوافق والثقة" والتزام المقاول كانا الأكثر تأثيراً في رفع الأداء العام ورضا الأطراف، في حين ساهم "التوجه التعاوني" في تحسين إنتاجية العمال. أما بعد "التمكين" فقد ثبت أنه لا يحمل تأثيراً معنوياً مباشراً، وهو ما يُعزى إلى طبيعة نظام التعاقد التقليدي الذي يقيد حرية اتخاذ القرار.

- كما كشفت الدراسة أن ثقافة المشروع المبنية على الالتزام والتعاون تسهم في تعزيز رضا العملاء وتحقيق جودة وسلامة أعلى، وتحسين مستوى الدروس المستفادة (lessons learned). وأكدت النتائج أن التزام المقاول بالجودة والميزانية والجدول الزمني هو المحدد الأقوى لأداء المشروع، مما يسلط الضوء على أهمية تبني المقاولين لسلوكيات احترافية وموجهة نحو النتائج.
- أوصت الدراسة بضرورة إعادة تصميم الثقافة التنظيمية في المشاريع الإنشائية من خلال تبني أبعاد ثقافية مرنة وملائمة لسياق المشروع، بحيث تعزز من الشفافية والتعاون والتمكين داخل فرق العمل، وتسهم في تطوير بيئة عمل تتسم بالثقة والاحترام المتبادل، ما ينعكس إيجاباً على مؤشرات الأداء الكلي للمشاريع.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تشكل الإطار الفلسفي والمفاهيمي لفهم وتحليل أثر مكتب إدارة المشاريع (PMO) على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في مدينة الرياض. وتتمثل أبرز هذه المنطلقات في الآتي:

أولاً: نظرية النظم (Systems Theory)

تتعلق هذه النظرية من اعتبار المشروع كمنظومة متكاملة تتفاعل فيها عدة مكونات (الوقت، التكلفة، الموارد، الجودة، الأطراف المعنية). ومن هذا المنظور، يُنظر إلى مكتب إدارة المشاريع كعنصر تنظيمي يعمل على تحقيق التوازن والتكامل بين هذه المكونات، ويضبط التفاعلات فيما بينها لضمان نجاح المشروع.

ثانياً: نظرية الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance Theory)

تعزز هذه النظرية دور الهياكل التنظيمية في ضبط الأداء وضمان الشفافية والمساءلة، وتدعم الدراسة في فهم كيف يمكن لمكتب إدارة المشاريع أن يكون أداة رقابية وتوجيهية تُسهم في تحسين كفاءة العمليات وتقليل الانحرافات في التنفيذ، بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.

ثالثاً: نموذج القيم المتنافسة (Competing Values Framework – CVF)

يُستخدم هذا النموذج لتحليل الأداء المؤسسي من خلال أربعة أبعاد رئيسية: التحكم، الإبداع، التعاون، والنتائج. ويُعد مناسباً لقياس مدى مساهمة مكتب إدارة المشاريع في تحقيق توازن بين الجوانب التشغيلية والابتكارية والإنتاجية، لا سيما في بيئة المشاريع الإنشائية التي تتطلب تعدد أدوار وتباين في الأولويات.

رابعاً: نظرية النضج التنظيمي (Organizational Maturity Theory)

تُعتمد هذه النظرية في تفسير العلاقة بين مستوى نضج ممارسات مكتب إدارة المشاريع ومستوى الأداء العام للمشروعات. فكلما ارتفع نضج المكتب في تطبيق الأدوات والمنهجيات، انعكس ذلك على تقليل المخاطر وتحسين مخرجات المشروع من حيث الوقت والجودة والتكلفة.

خامساً: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تُبرز هذه النظرية أهمية تلبية توقعات واحتياجات مختلف الأطراف المعنية بالمشروع (العميل، المقاول، الجهات المنظمة). ويدعم هذا المنطلق فكرة أن مكتب إدارة المشاريع يلعب دوراً محورياً في التنسيق والتواصل بين هؤلاء الأطراف، مما ينعكس إيجاباً على أداء المشروع واستقراره التنفيذي.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد الدراسة على المنهج النوعي الرئيسي، وذلك لتناسبه مع طبيعة الدراسة التي تصف وتحلل واقع مكاتب إدارة المشاريع الانشائية بمدينة الرياض، وقياس تأثيرها على تحسين الأداء لمكاتب إدارة المشاريع من حيث التكلفة والوقت والجودة ومن خلال آراء وتجارب العاملين في هذا المجال.

جمع البيانات: من خلال المقابلات مع مجموعة مختارة من العاملين في مجال إدارة المشاريع الانشائية (مهندسين، مديري مشاريع واستشاريين) كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وسيتم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة القصدية، أي اختيار المشاركين بناء على خبرتهم وصلتهم المباشرة بموضوع الدراسة.

خطوات المنهجية من حيث التنفيذ:

1. تصميم دليل مقابلة يتضمن الأسئلة التي تغطي محاور الدراسة (دور مكتب إدارة المشاريع - الأداء - التحديات).

2. التنسيق مع المشاركين لتحديد مواعيد المقابلات وإجرائها حضوريا أو عن بعد.

3. تحليل البيانات باستخدام التحليل الموضوعي لاستخراج الأنماط

4. والأفكار المتكررة وتفسيرها.

وستعرض النتائج من خلال عرض لاقتباسات المشاركين وتحليل مضمونها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.

أدوات الدراسة:

تعتمد الدراسة على أداة واحدة رئيسية لجمع البيانات وهي:

المقابلات شبه المنظمة (Semi- Structured interview):

تمثل المقابلات الأداة الأساسية المستخدمة في هذه الدراسة النوعية، وقد تم اختيارها لما توفره من مرونة في الحوار واخذ الآراء بحيادية أكبر من قبل المشاركين وقدرتها على كشف تفاصيل عميقة وحقيقية التي تتعلق بدور مكاتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع الانشائية.

تعد المقابلات شبة المنظمة مناسبة لهذا النوع من الدراسات لأنها تسمح للباحث بتوجيه أسئلة رئيسية ثابتة لجميع المشاركين، مع إتاحة المجال لطرح أسئلة إضافية بناء على سير الحديث وذلك يساعد على استكشاف آراء وتجارب المشاركين بشكل أعمق وأكثر دقة.

مواصفات أداة المقابلة:

تتضمن مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي تغطي المحاور التالية:

- 1- مدى وجود وتفعيل مكاتب إدارة المشاريع في المشاريع الانشائية
 - 2- الأدوار والوظائف الفعلية التي تمارس في مكاتب إدارة المشاريع الانشائية.
 - 3- تأثير مكاتب إدارة المشاريع على عناصر الأداء مثل الوقت والتكلفة والجودة.
 - 4- التحديات التي تواجه عمل مكاتب إدارة المشاريع في المشاريع الانشائية.
- يتم اعداد دليل المقابلة Interview Guide لضمان توحيد مضمون الأسئلة بين جميع المشاركين. تُسجل إجابات المشاركين (بعد اخذ موافقتهم)، ويتم تفرغها لتحليلها لاحقاً باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي.

العينة المستهدفة:

تستهدف المقابلات عدداً من ذوي العلاقة بإدارة المشاريع في مدينة الرياض مثل: مديري المشاريع، العاملين في مكاتب إدارة المشاريع، المهندسين والاستشاريين ذوي الخبرة في المشاريع الانشائية.

وسيتم اختيار المشاركين باستخدام العينة القصدية (Purposive Sampling) أي اختيار من لديهم خبرة مباشرة ومرتبطة بموضوع الدراسة.

حدود الدراسة:

هناك حدود يجب اخذها بالاعتبار عند تفسير النتائج وتشمل التالي:

1. الحدود المكانية

تركز الدراسة على مشاريع مدينة الرياض فقط، حيث تعد العاصمة السعودية مركزاً للأعمال والعديد من المشاريع الانشائية الكبرى ضمن رؤية المملكة 2030، مما يجعلها بيئة مناسبة لتحليل دور مكاتب إدارة المشاريع وتأثيرها على الأداء.

2. الحدود الزمانية

تتناول الدراسة المشاريع التي تم تنفيذها او كانت قيد التنفيذ خلال الفترة ما بين 2021 م الى 2025 م، وذلك بهدف فهم مدى تطور تطبيق ممارسات وأدوات إدارة المشاريع في السنوات الأخيرة.

3. الحدود البشرية

تقتصر عينة الدراسة على عدد من الافراد ذوي العلاقة المباشرة بإدارة المشاريع مثل: مديري المشاريع والعاملين في مكاتب إدارة المشاريع والمهندسين والاستشاريين في المشاريع الانشائية بمدينة الرياض.

4. الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على تحليل أثر دور مكاتب إدارة المشاريع PMO في تحسين الأداء في المشاريع الانشائية من حيث: الجدول الزمني (الوقت) والميزانية (التكلفة) وجودة التنفيذ. ولا تمتد الدراسة الى الجوانب الفنية والهندسية البحتة للمشاريع.

المراجع:

- فرحان، هيف (2025). أثر إدارة المشاريع على تحسين الأداء المالي: دراسة حالة شركات الإنشاء بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية. 329-378,3.
- حسن، محمد (2024). تأثير مكتب إدارة المشروعات على تحسين نتائج المشروعات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 669-726,2.

عواد، أمل (2024). التحليل الاستراتيجي لتأثير مكتب إدارة المشاريع في تطوير قطاع التشييد والبناء .
جامعة الازهر. 264-251

سياليفي، رحمداد (2024) . تأثير مكاتب إدارة المشاريع على التنظيم والأداء . المجلة العالمية لنظم
المعلومات وإدارة المشاريع. 94-72,3

نغوين، هونغ. (2017) تأثير ثقافة المنظمة للمشروع على أداء مشاريع البناء . ساستينا بيليتي. 21-1