

تأثير مكاتب إدارة المشاريع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية
في أمانة منطقة المدينة المنورة – المملكة العربية السعودية
دراسة تحليلية

اسم الطالب

سالم عبدالرحمن محمد العلياني

الرقم الجامعي

٢٠٢١٢٠٥٨٩٣

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- ٢٠٢٤

جدول المحتويات:

جدول المحتويات

٢	 جدول المحتويات:
٤	 شكر وتقدير:
٥	 الإهداء:
٦	 مستخلص البحث:
٧	 الإطار العام للدراسة
٨	 مقدمة:
١٠	 مشكلة البحث:
١٠	 الفجوات النظرية:
١٠	 الفجوات التطبيقية:
١٠	 سؤال البحث الرئيسي:
١١	 أهمية البحث:
١١	 القيمة النظرية:
١١	 القيمة العملية:
١١	 أسئلة البحث الفرعية:
١١	 أهداف البحث:
١٢	 فرضيات البحث:
١٢	 الفرضية الرئيسية:
١٢	 الفرضية الفرعية الأولى:
١٢	 الفرضية الفرعية الثانية :
١٣	 نموذج البحث:
١٤	 منهجية البحث:
١٥	 فلسفة البحث:
١٥	 مدخل البحث:
١٥	 الخطوات المتبعة في المنهجية:
١٥	 جمع البيانات من خلال استبانات موجهة:
١٦	 تحليل البيانات بناءً على دراسة الحالة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة:
١٦	 استخلاص النتائج والتوصيات:
١٦	 تحليل عميق للنتائج والتوصيات:
١٦	 مقارنة النتائج بالدراسات السابقة والإطار النظري:
١٦	 توجيه المزيد من البحوث القادمة:
١٦	 الجدول الزمني:
١٦	 الفوائد المتوقعة:

١٧	الدراسة الميدانية:
١٨	مخطط المشروع:
١٩	الإطار النظري للدراسة
٢٠	مقدمة:
٢٠	علاقة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) بالمشاريع الإنشائية
٢٢	المتغير الأول: مكاتب إدارة المشاريع
٢٢	تعريفات:
٢٢	مراحل التطور:
٢٣	الأبعاد:
٢٤	النظريات:
٢٥	المتغير الثاني: إدارة المشاريع الإنشائية
٢٥	تعريفات:
٢٥	مراحل التطور:
٢٥	الأبعاد:
٢٦	النظريات:
٢٦	العلاقة بين مكاتب إدارة المشاريع وإدارة المشاريع الإنشائية:
٢٦	الأنماط:
٢٧	الصراعات والفجوات:
٢٨	الاستنتاج:
٢٨	آثار البحث المستقبلية:
٣٠	الملاحق:
٣١	المراجع:

شكر وتقدير:

بسم الله الرحمن الرحيم

أودّ في مستهلّ هذا البحث أن أتقدّم بخالص الشكر والتقدير إلى كلّ من ساعدني ودعمني في إنجازه، ولولا مساهماتهم لما تمّ هذا العمل على أكمل وجه.

أخصّ بالشكر:

- د. منى مصطفى على دعمها المتواصل وتوجيهاتها السديدة ونصائحها القيّمة التي ساهمت بشكل كبير في تحسين محتوى البحث ورفع مستواه العلمي.
- عائلتي وأصدقائي على دعمهم المعنوي وتشجيعهم المستمر، ممّا كان له بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل.

أشكر الله تعالى على توفيقه لي في إنجاز هذا البحث، وأرجو أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به الباحثين والمهتمين في هذا المجال.

الإهداء:

أهدي هذا البحث العلمي المتواضع:

إلى من أضاءوا دروب المعرفة، إلى من غرسوا في حبّ العلم والبحث، إلى من ساندوني في رحلتي العلمية.

مستخلص البحث:

تسعى أمانة منطقة المدينة المنورة إلى تحسين أداء مشاريعها الإنشائية من خلال تبني مكاتب إدارة المشاريع كوسيلة لتحسين الإشراف والتنسيق. تركز هذه الدراسة على تحليل تأثير مكاتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع في المنطقة، حيث يعتبر تحسين الإدارة والمتابعة وضمان جودة التنفيذ من أهم الأولويات. يُظهر البحث أهمية الدراسات العلمية في تقديم النصائح والتوصيات لتحسين عمليات الإدارة والإشراف على المشاريع الإنشائية. تعتبر هذه الدراسة مساهمة مهمة في فهم تأثير مكاتب إدارة المشاريع على تحسين أداء المشاريع في المنطقة، مما يساهم في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

إن الدول المتقدمة تطورت من خلال البحث العلمي في الجامعات والمراكز البحثية المتخصصة في مختلف العلوم والتخصصات, وإن اهتمام الدول المتقدمة بالمعرفة في إدارة المشاريع منذ ١٩٨٥م كان له دور هام في تقدمها في شتى المجالات, وبدأت الدول الأخرى في نفس الاتجاه والاستفادة من مواردها الطبيعية والاقتصادية في تطوير مشاريعها, ففي عام ١٩٨٥م ظهرت أول دراسة حول إدارة المشاريع المعرفة قامت بإصدار المجلة الدولية لإدارة المشروع في المملكة المتحدة تحت عنوان: نظم قائمة على المعرفة في إدارة المشاريع, وشارك في هذه الدراسة سبعة وخمسين باحثاً ومهتماً واتفقوا جميعاً على أهمية المعرفة في إدارة المشاريع. (السهيمي، ٢٠٢٠، ص ٣٣)

أصبح تحسين أداء المشاريع من الضروريات التي لا بد من أخذها في الاعتبار في ظلّ سعي المملكة العربية السعودية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠، تُعدّ كفاءة وفعالية إدارة المشاريع من أهم العوامل المؤثرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنموية. ولتحقيق ذلك، تُولي أمانة منطقة المدينة المنورة اهتماماً كبيراً بتطبيق أفضل الممارسات في إدارة المشاريع، إيماناً منها بأهمية ذلك في تحسين أداء المشاريع وضمان تحقيق أهدافها. (الغامدي، وآخرون، ٢٠٢٣)

تواجه المشاريع في المدينة المنورة عدد من العقبات أبرزها سوء الإدارة، ولذلك هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأداء في الإشراف على مشاريع التشييد ومعرفة مكامن القصور في أداء الجهات الاستشارية المحلية. حيث يعتبر ذلك الخطوة الأولى من أجل تحسين مستوى الأداء في إدارة المشاريع والإسهام بشكل فعال في بناء وتطوير البنية التحتية وازدهار المنطقة. (م. الكحيل وآخرون، ٢٠٢٢)

رغم المبالغ التي يتم ضخها في المشاريع إلا إن ما نشهده في الفترة الحالية هو ان المشاريع التي تم الانتهاء منها يوجد بها فجوات ومنها قلة الدراسات العلمية: على الرغم من أهمية مكاتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات العلمية التي تبحث في تأثيرها على أداء المشاريع في أمانة منطقة المدينة المنورة. (الباحث، ٢٠٢٤)

التركيز على المشاريع الحكومية: تركز معظم الدراسات على تأثير مكاتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع الحكومية، بينما تفتقر الدراسات التي تبحث في تأثيرها على أداء المشاريع في القطاع الخاص.

عدم وجود إطار نظري: تفتقر معظم الدراسات إلى إطار نظري واضح يربط بين مكاتب إدارة المشاريع وتحسين أداء المشاريع.

تواجه المشاريع في المدينة المنورة عدد من العقبات أبرزها سوء الإدارة، وعدم المتابعة أثناء تنفيذ المشاريع، وأيضاً عند الانتهاء من المشاريع لا يتم التدقيق عليها وفرض عقوبات رادعه للمتسبب بها. مما يسبب انعكاس هذا الأمر على المُخرج النهائي للمشروع. (الباحث، ٢٠٢٤)

يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة أمانة منطقة المدينة المنورة في تقييم فعالية مكتب إدارة المشاريع الحالي وتحديد فرص تحسينه.

مشكلة البحث:

تُعاني بعض مشاريع أمانة منطقة المدينة المنورة من ضعف في الأداء، ناتج عن:

سوء الإدارة.

نقص المتابعة.

ضعف الرقابة.

عدم وضوح معايير تقييم الأداء.

عدم وجود نظام فعال لإدارة المخاطر.

تؤثر هذه الفجوات على جودة المشاريع، وتُعيق تحقيق أهدافها، وتُهدد بتحقيق رؤية ٢٠٣٠.

الفجوات النظرية والفجوات التطبيقية:

الفجوات النظرية:

قلة الدراسات التي تبحث في تأثير مكاتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع في أمانة منطقة المدينة المنورة.

التركيز على المشاريع الحكومية، بينما تفتقر الدراسات التي تبحث في تأثيرها على أداء المشاريع في القطاع الخاص.

عدم وجود إطار نظري واضح يربط بين مكاتب إدارة المشاريع وتحسين أداء المشاريع.

الفجوات التطبيقية:

ضعف أداء بعض المشاريع في المدينة المنورة.

نقص الخبرات في مجال إدارة المشاريع.

عدم وجود نظام فعال للرقابة على المشاريع.

عدم وضوح خطط العمل والأهداف.

عدم استخدام أدوات حديثة لإدارة المشاريع.

سؤال البحث الرئيسي:

"كيف يمكن لمكاتب إدارة المشاريع أن تُساهم في تحسين أداء مشاريع أمانة منطقة المدينة المنورة، وتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠؟"

أهمية البحث:

تقديم حلول عملية لتحسين أداء مشاريع أمانة منطقة المدينة المنورة.
المساهمة في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠.
إثراء المعرفة العلمية حول تأثير مكاتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع.
تقديم نموذج قابل للتطبيق لتحسين أداء مشاريع أمانة منطقة المدينة المنورة.

القيمة النظرية:

سدّ الفجوة في المعرفة حول تأثير مكاتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع في سياق محدد.
تقديم نموذج نظري يُمكن استخدامه في دراسات أخرى.

القيمة العملية:

تقديم توصيات عملية لتحسين أداء مشاريع أمانة منطقة المدينة المنورة.
المساهمة في تطوير مهارات إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية.
تقديم نموذج قابل للتطبيق لتحسين أداء مشاريع أمانة منطقة المدينة المنورة.

أسئلة البحث الفرعية:

كيف يؤثر سوء الإدارة على أداء مشاريع أمانة منطقة المدينة المنورة؟
ماهي التحديات التي تواجه المشاريع في المدينة المنورة بسبب نقص المتابعة والرقابة؟
كيف يمكن لمكاتب إدارة المشاريع تحسين الرقابة والمتابعة خلال مراحل تنفيذ المشاريع في أمانة منطقة المدينة المنورة؟
كيف يمكن تطبيق نظام فعال لإدارة المخاطر لتحسين أداء المشاريع في المدينة المنورة؟
ماهي الأدوات الحديثة التي يمكن استخدامها في إدارة المشاريع لتحسين الأداء في أمانة منطقة المدينة المنورة؟

أهداف البحث:

تحديد تأثير سوء إدارة مكاتب المشاريع على جودة وأداء المشاريع في أمانة منطقة المدينة المنورة.
تقييم العوامل المؤثرة على تأخير المشاريع وانعكاساتها على وقت إنجاز المشاريع.

تحليل التحديات المحتملة التي تواجه المشاريع بسبب نقص المتابعة والرقابة، وتقديم توصيات لتحسين هذه العمليات.

تطوير نموذج عمل لإدارة المخاطر يتناسب مع احتياجات مشاريع المدينة المنورة ويساهم في تحسين أدائها. استكشاف الأدوات والتقنيات الحديثة في مجال إدارة المشاريع وتحديد تلك التي يمكن تطبيقها بشكر فعال في مشاريع أمانة منطقة المدينة المنورة.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة معنوية بين استخدام مكاتب إدارة المشاريع وتحسين أداء مشاريع البنية التحتية في أمانة منطقة المدينة المنورة.

الفرضية الفرعية الأولى:

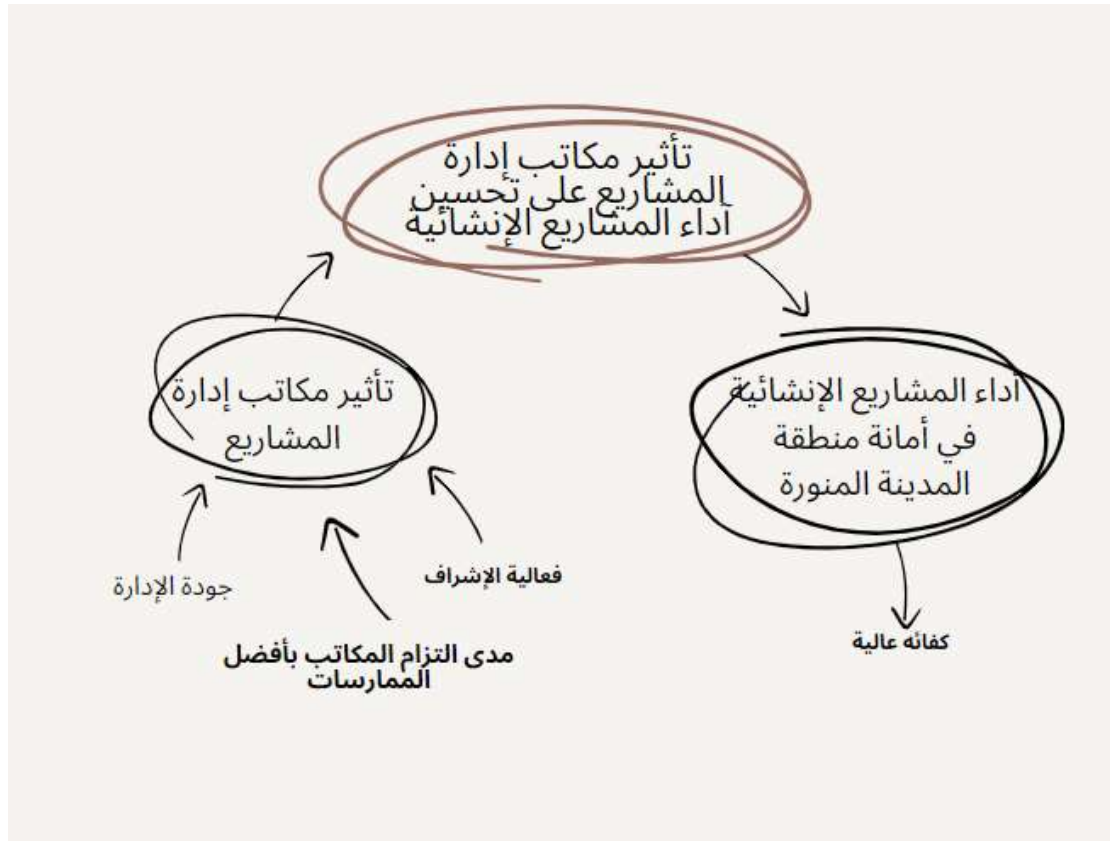
توجد علاقة معنوية سلبية ذات دلالة إحصائية بين نقص المتابعة و سوء أداء المشاريع الإنشائية في المدينة المنورة.

الفرضية الفرعية الثانية :

توجد فرص كبيرة لتحسين أداء المشاريع من خلال تطبيق إجراءات فعالة في الإشراف والرقابة.

نموذج البحث:

شكل (١)



تم التصميم بواسطة: الباحث

منهجية البحث:

شكل (٢)



تم التصميم بواسطة: الباحث

فلسفة البحث :**تفسيرية**

تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير مكاتب إدارة المشاريع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في أمانة منطقة المدينة المنورة، وتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠. يعتمد البحث على منهجية تحليلية لاستكشاف تأثير مكاتب إدارة المشاريع على تحسين أداء المشاريع .

مدخل البحث:**استقرائي**

بناءً على تحليلي للواقع يمكن أن يكون هناك عدة عوامل معًا مما تسبب في سوء كفاءة المشاريع الإنشائية في أمانة منطقة المدينة المنورة.

سوء الإدارة: وجود عدة عقبات تواجه المشاريع في المدينة المنورة، أبرزها سوء الإدارة. قد يتضمن ذلك قلة الخبرة في مجال إدارة المشاريع وعدم وضوح الخطط والأهداف، مما يؤثر سلبًا على جودة وأداء المشاريع.

نقص المتابعة والرقابة: أن بعض المشاريع تواجه نقصًا في المتابعة والرقابة أثناء تنفيذها، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الجودة المطلوبة وتأخير في مواعيد التسليم.

ضعف الرقابة على المشاريع: يمكن أن يكون هناك نقص في الرقابة على عمليات التنفيذ وجودة الأعمال المنجزة، مما يؤدي إلى ظهور عيوب ومشاكل في المشاريع.

عدم وضوح معايير تقييم الأداء: قد يكون هناك عدم وضوح في معايير تقييم أداء المشاريع، مما يجعل من الصعب تحديد مدى نجاح أو فشل المشاريع والتدخل لتصحيح الأوضاع.

عدم وجود نظام فعال لإدارة المخاطر: قد يؤدي عدم وجود نظام فعال لإدارة المخاطر إلى تعرض المشاريع لمخاطر غير متوقعة أو عدم القدرة على التعامل مع المشاكل بفعالية، مما يؤثر سلبًا على تقدم المشاريع.

الخطوات المتبعة في المنهجية:**جمع البيانات من خلال استبانات موجهة:**

يتم في هذه الخطوة جمع البيانات من خلال استبانات موجهة إلى مديري المشاريع في أمانة منطقة المدينة المنورة. و الضرورية لتحليل الموضوع بشكل مستفيض، من خلال استخدام استبانات مصممة بعناية لضمان جمع البيانات الدقيقة والموثوقة.

تحليل البيانات بناءً على دراسة الحالة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة:

يتم في هذه الخطوة تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام أساليب إحصائية مناسبة، بما يشمل تقنيات الإحصاء الوصفي والتحليل الانحدار والتحليل العاملي.

استخلاص النتائج والتوصيات:

بعد تحليل البيانات، يتم استخلاص النتائج الرئيسية والتوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين الممارسات أو حل المشكلة المعروضة في البحث.

تحليل عميق للنتائج والتوصيات:

يجب أن يشمل هذا التحليل تحليلاً عميقاً للتحديات التي قد تواجه تطبيق التوصيات والعوائق التي قد تعترض تحقيق الأهداف المقترحة.

مقارنة النتائج بالدراسات السابقة والإطار النظري:

يتم في هذه الخطوة مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة والإطار النظري الموجود، مما يساعد في فهم مدى توافق النتائج مع الأبحاث السابقة.

توجيه المزيد من البحوث القادمة:

يمكن للبحث الحالي توجيه المزيد من الدراسات المستقبلية في نفس المجال، بناءً على النتائج والتوصيات المستخلصة منه.

الجدول الزمني:

شهر: جمع البيانات.

شهر: تحليل البيانات.

شهر: كتابة تقرير البحث.

الفوائد المتوقعة:

تحسين أداء مكاتب إدارة المشاريع في أمانة منطقة المدينة المنورة.

تحسين أداء المشاريع الإنشائية في أمانة منطقة المدينة المنورة.

تقليل تكلفة المشاريع الإنشائية.

زيادة كفاءة وفعالية المشاريع الإنشائية.

الدراسة الميدانية:

هذه الدراسة الميدانية ستُجرى في مقر أمانة منطقة المدينة المنورة، الواقع في منطقة المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية. سيتم تنفيذ البحث في العديد من الأقسام والإدارات ذات الصلة بإدارة المشاريع داخل المقر، مما يسمح بالحصول على رؤى شاملة حول تأثير مكاتب إدارة المشاريع على أداء المشاريع الإنشائية في المنطقة.

مخطط المشروع:

	الفصل الأول : المقدمة
	الفصل الثاني: الإطار النظري
	الفصل الثالث: منهجية البحث
	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج و الخاتمة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

مقدمة:

نظرا لطبيعة المشروعات الإنشائية الخاصة التي تختلف عن غيرها من المشروعات الأخرى فهي تمر بعدد من المراحل المتداخلة والمتسلسلة وتتطلب تدخل عدد من الأطراف، لذلك فهي تحتاج إلى مجهودات وتخصصات فنية مختلفة ومستوى مرتفع من التنسيق بين هذه الأطراف خلال مراحلها المتعددة ابتداءً بمرحلة التفكير والتخطيط للاحتياجات المستقبلية وإيجاد مصادر التمويل اللازمة لها وعمل دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية ثم تتبعها مرحلة التصميم وما تشمله من إعداد الرسومات والخرائط والمواصفات الفنية وانتهاءً بمرحلتى التنفيذ والتشغيل والصيانة. إن أغلب المشاريع الإنشائية تواجهها العديد من المشاكل والعراقيل التي تؤدي إلى تأخرها وعدم الاستفادة منها في الوقت المناسب. وهذا ما أوضحته العديد من الدراسات السابقة حول مشاكل التأخير في هذه المشاريع وأسبابها. إلا أن هذه الدراسات ركزت على مرحلة التنفيذ وما يحدث فيها من عراقيل تؤدي إلى تأخر المشروع. غير أن هذا البحث ومن خلال الخبرة العملية للباحثة والرجوع إلى نتائج هذه الدراسات تبين أن مرحلة التصميم والدراسات هي أيضا من المراحل المهمة في المشروع بل وأكثرها حساسية وهي المرحلة التي تعتمد عليها مرحلة التنفيذ وأن أي تأخير أو فشل في إنجاز هذه المرحلة سيؤدي إلى فشل مرحلة التنفيذ وبالتالي تأخر المشروع، ومن هذا المنطلق ولما لهذه الخلفية من إثارة للموضوع يستحق كل تركيز وعناية ودراسة مستفيضة خاصة للنقص الواضح في الأبحاث والدراسات التي تستقصي هذه المرحلة فمن الضروري البحث وتركيز الضوء على هذه المرحلة المهمة أملا في الوصول إلى نتائج ايجابية. ويعتبر هذا البحث من البحوث التطبيقية التي تعتمد على الملاحظة والخبرة الشخصية للباحثة حيث تم ملاحظة ظاهرة تأخر المشاريع الإنشائية في ليبيا من قبل الباحثة والمختصين من خلال عملهم إما في مجال التصميم وإعداد الدراسات للمشاريع أو في مجال متابعة تنفيذ المشاريع بشكل عام، حيث تم اعتماد طريقة الاستبيان مع إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع عدد من المتخصصين في هذا المجال سواء من جهات مالكة أو مكاتب استشارية والذين شملتهم عينة الدراسة وهي طرق علمية تستخدم لجمع البيانات في البحوث. ومن خلال تحليل البيانات باستخدام طرق إحصائية ومعادلات رياضية تم استنتاج أن مشكلة تأخر إتمام الإجراءات المتعلقة بفتح الاعتمادات والدفعات المقدمة وصرف المستخلصات هي من أهم أسباب التأخير الأكثر احتمالا للحدوث بمؤشر حرج نسبته ٩٠,٦ % وكذلك هي من أكثر الأسباب إمكانية للتنبؤ بمؤشر حرج نسبته ٦٧,٢ % وتقع مسؤولية حدوث هذه المشكلة على المالك كما تم في هذه الدراسة تحديد درجة تأثير أسباب التأخير على أهداف المشروع الرئيسية (المدة، الكلفة، الجودة) حيث تم استنتاج أن أكثر الأسباب تأثيرا على مدة المشروع هو سوء الإدارة (المركزية وعدم الاستقرار) طرف المالك وذلك بمؤشر حرج نسبته ٩٠% أما أكثر الأسباب تأثيرا على كلفة المشروع فهو تغيير متطلبات المالك وفلسفة المشروع بمؤشر حرج نسبته ٨٧,١% أما فيما يتعلق بأكثر الأسباب تأثيرا على جودة المشروع فأوضحت الدراسة أنه يتمثل في عدم توفر الخبرات الفنية لدى المصمم بمؤشر حرج نسبته ٨٧,٢% مع ملاحظة أن مسؤولية أي طرف من الأطراف على التأخير لا تلغي مسؤولية الأطراف الأخرى وهذا ما أوضحته هذه الدراسة ونهدف من خلال هذه الاستنتاجات إلى تركيز الضوء على هذه الأسباب ولفت انتباه أصحاب القرار سواء في الجهات المالكة أو المكاتب الاستشارية أو جهات الدولة التي لها علاقة بالمشاريع بضرورة التكاثر والتعاون وذلك باتخاذ السبل الكفيلة لتفادي هذه المشاكل قبل حدوثها والرفع من كفاءة أداء المشروعات في ليبيا أسوة بالدول المتقدمة في هذا المجال. (سميرة، ٢٠٠٩)

علاقة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) بالمشاريع الإنشائية

تعتبر علاقة مكاتب إدارة المشاريع بالمشاريع الإنشائية أساسية لضمان نجاح تنفيذ العمل وتحقيق الأهداف المحددة. يمكن القول إن وجود مكاتب إدارة المشاريع يمثل عاملاً محورياً في توجيه وتنظيم الجهود والموارد في مشاريع البناء والإنشاء. إليك بعض النقاط العامة حول هذه العلاقة وتأثيرها:

توحيد العمليات والمعايير:

تعمل مكاتب إدارة المشاريع على تطبيق وتوحيد عمليات إدارة المشاريع في المشاريع الإنشائية، بما في ذلك عمليات التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم.

يضمن مكاتب إدارة المشاريع استخدام معايير موحدة ومقبولة دوليًا لضمان التوافق مع متطلبات الجودة والأمان والبيئة والصحة المهنية.

إدارة المخاطر والتحكم في التغييرات:

تقوم مكاتب إدارة المشاريع بتحليل المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشاريع الإنشائية، وتضع استراتيجيات للتعامل معها بشكل فعال.

تتولى مكاتب إدارة المشاريع أيضًا إدارة التغييرات في المشاريع، مما يساعد في التحكم بالتغييرات وتقليل تأثيرها على الجدول الزمني والميزانية.

توفير التوجيه والدعم الاستشاري:

تقدم مكاتب إدارة المشاريع الدعم والتوجيه لفرق العمل في المشاريع الإنشائية، سواء كان ذلك في تحديد الأهداف ووضع الخطط أو في حل المشاكل والتحديات التي تطرأ خلال تنفيذ المشروع.

يمكن لمكاتب إدارة المشاريع أيضًا تقديم التدريب والتطوير لفرق العمل لتعزيز مهاراتها وزيادة فاعليتها في إدارة المشاريع.

تحسين إدارة الموارد:

تساعد مكاتب إدارة المشاريع في تحسين استخدام الموارد المتاحة، بما في ذلك الموارد البشرية والمالية والمواد، من خلال تنسيق التخصيص الأمثل لهذه الموارد وفقًا لاحتياجات المشروع.

رصد الأداء والتقارير:

يقوم مكاتب إدارة المشاريع برصد أداء المشاريع باستمرار، ويحلل البيانات المتعلقة بها لتحديد التحسينات المطلوبة وتحقيق الأهداف بكفاءة.

يُعد إعداد التقارير الدورية وتقديمها للإدارة العليا جزءًا أساسيًا من دور PMO، حيث يساعد هذا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة وتحسين أداء المشاريع.

باختصار، تلعب أهمية مكاتب إدارة المشاريع دورًا حيويًا في إدارة المشاريع الإنشائية، حيث تساهم في تنظيم العمل وتحسين الأداء، وتقليل المخاطر، وضمان تحقيق الأهداف بنجاح.

المتغير الأول: مكاتب إدارة المشاريع**تعريفات:**

يتضح من المسمى أن مكتب إدارة المشاريع (PMO) هو قسم يختص بوضع وتحديد معايير إدارة المشروع والحفاظ عليها وضمان تحقيقها داخل المنظمة، ويكون هذا المكتب إما داخلياً أو خارجياً، وترتكز مهامه على توحيد العمليات وتحسين الكفاءة من خلال إنشاء وصيانة وثائق المشروع وتطبيق أفضل الممارسات، وتتبع المقاييس والتدريب، إضافة إلى نقل مؤشرات تقدم المشروع للمديرين التنفيذيين ورؤساء مجالس الإدارة، وتحديد أولويات المشاريع بما يدعم تحقيق أهداف المنظمة. (أوشن أكس، ٢٠٢٢)

يعرف مكتب إدارة المشاريع بأنه كيان أو قسم داخل المؤسسة يتم توجيه كل ما يتعلق بعمل مشاريع وبرامج المؤسسة وإدارتها ضمن صلاحياته، ووظيفته تحسين أداء ونتائج إدارة المشاريع، ومساعدة مدراء المشاريع في تحقيق أهداف المشاريع بحيث يتم التعامل مع المشاريع المتنوعة والمختلفة على أنها محفظة (Portfolio) مشاريع تدار بشكل تكاملي. (جامعة المجمعة، ٢٠٢٠)

يعرف مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأنه كيان أو قسم داخل المؤسسة يتم توجيه كل ما يتعلق بعمل مشاريع وبرامج المؤسسة وإدارتها ضمن صلاحياته، ووظيفته تحسين أداء ونتائج إدارة المشاريع، ومساعدة مدراء المشاريع في تحقيق أهداف المشاريع بحيث يتم التعامل مع المشاريع المتنوعة والمختلفة على أنها محفظة (Portfolio) مشاريع تدار بشكل تكاملي. وقد صنف معهد إدارة المشاريع (PMI) مكتب إدارة المشاريع (PMO) إلى ٣ أنواع:

- ١- **دور داعم: (Supportive)** من خلال دعم مدراء المشاريع بالسياسات والجراءات والمنهجيات والنماذج والدروس المستفادة من مشاريع سابقة.
- ٢- **دور متحكم: (Controlling)** من خلال توفير الأنظمة التقنية وتقديم الأدلة في إدارة المشاريع والتأكد من تطبيق المشاريع لها، وتدريب الكوادر وتأهيلها لإدارة المشاريع.
- ٣- **دور مباشر: (Directive)** من خلال إدارة ومباشرة المشاريع وتنفيذها وتعيين مدراء المشاريع لها. (د. وليد، ٢٠١٩)

مراحل التطور:

تطورت مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) بشكل كبير عبر الزمن، حيث بدأت كوحدات بسيطة تقدم الدعم وتوفر الإرشاد في إدارة المشاريع، وتطورت لتصبح شركاء استراتيجيين رئيسيين في نجاح المؤسسات. دعنا نلقي نظرة على هذا التطور عبر السنوات:

المرحلة الأولى: إنشاء المكتب (Establishment)

في بداية ظهورها، كانت مكاتب إدارة المشاريع تُنشأ كوحدات داعمة بسيطة تهدف إلى توفير الدعم الفني والمعرفي لإدارة المشاريع. كانت تركز أساساً على تطبيق المبادئ الأساسية لإدارة المشاريع.

المرحلة الثانية: تحسين الأداء (Performance Improvement)

مع تطور الاعتراف بأهمية إدارة المشاريع في نجاح المؤسسات، بدأت المكاتب في توسيع نطاق عملها لتشمل تحسين أداء إدارة المشاريع. تم تطوير العمليات والممارسات لضمان تنفيذ المشاريع بفعالية وكفاءة أكبر.

المرحلة الثالثة: التحول إلى الشراكة الاستراتيجية (Strategic Partnership)

مع تعمق فهم القيادة لأهمية إدارة المشاريع في تحقيق أهداف المؤسسة، بدأت المكاتب في التحول إلى شركاء استراتيجيين يساهمون بشكل فعال في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة. تعمل هذه المكاتب على دمج أهدافها مع أهداف المؤسسة وتقديم الدعم اللازم لتحقيقها.

خلال هذا التطور، تغيرت دور المكاتب وتعددت وظائفها وتنوعت أدواتها وممارساتها. ومع تقدم التكنولوجيا وتطور المعرفة في مجال إدارة المشاريع، أصبحت المكاتب قادرة على تقديم الدعم بشكل أكثر احترافية وفعالية لمديري المشاريع وفرق العمل.

الأبعاد:

الأبعاد العملية:

تركز على كيفية تطبيق مبادئ إدارة المشاريع على أرض الواقع. تشمل هذه الأبعاد تحديد الأهداف والمخاطر والجدول الزمنية وتوزيع الموارد وإدارة التغييرات.

يتم تحقيق هذه الأبعاد من خلال استخدام أدوات وتقنيات مثل مخطط العمل (Gantt chart) وتقنيات التحكم في المخاطر وتقنيات التقييم والمراقبة.

الأبعاد التنظيمية:

تتعلق بكيفية تنظيم المكتب داخل المؤسسة، بما في ذلك تحديد هيكل المكتب ووضع السياسات والإجراءات.

يتم تحقيق هذه الأبعاد من خلال تحديد دور المكتب ومسؤولياته وتوزيع الصلاحيات بين أفراد المكتب.

الأبعاد الاستراتيجية:

تتمثل في كيفية تحقيق أهداف المكتب بالتوافق مع أهداف المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية.

يتطلب هذا تحديد كيفية تكامل المكتب في استراتيجية المؤسسة وتوجيه جهوده نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

الأبعاد الثقافية:

تركز على تعزيز ثقافة الإدارة بالمشروع داخل المؤسسة وتعزيز قبول وتبني ممارسات إدارة المشاريع. يتم تحقيق هذه الأبعاد من خلال تشجيع التعلم المستمر وتبادل المعرفة وتشجيع التعاون بين أعضاء فريق المشروع.

النظريات:

النظريات المتعلقة بإدارة مكاتب المشاريع:

تقدم إطارات ومنهجيات مختلفة لتنظيم وتنفيذ المشاريع. على سبيل المثال:

نظرية (PMP (Project Management Professional

تركز على مجموعة من المهارات والمعرفة الأساسية التي يحتاجها مديرو المشاريع لنجاح إدارة المشاريع بفعالية، مثل التخطيط وإدارة المخاطر والتواصل.

نظرية (PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments

توفر إطار عمل مرّن لإدارة المشاريع يتميز بوضوح التوزيعات والمسؤوليات والعمليات. تركز على إدارة المراحل والتحكم في العمليات.

نظرية (PMBOK (Project Management Body of Knowledge

توفر إطاراً شاملاً لإدارة المشاريع يحتوي على العديد من العمليات والمفاهيم والأدوات التي يحتاجها مديرو المشاريع في مشاريعهم.

نظرية Agile

تركز على التعاون بين الفرق والاستجابة للتغيرات بشكل سريع ومرّن، مما يمكن المشاريع من التكيف مع متطلبات العملاء بشكل أفضل.

هذه النظريات تقدم مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات لإدارة المشاريع بفعالية وتلبية احتياجات مشاريع مختلفة بشكل أفضل.

المتغير الثاني: إدارة المشاريع الإنشائية

تعريفات:

إدارة المشاريع الإنشائية هي عملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة وإدارة المشاريع التي تتعلق بالبناء والإنشاء، سواء كانت مشاريع صغيرة مثل بناء منزل أو مشاريع كبيرة مثل إنشاء مطار أو جسر. تهدف إدارة المشاريع الإنشائية إلى تحقيق أهداف المشروع في الوقت المحدد وداخل الإطار المالي المحدد، مع الحفاظ على جودة العمل وتحقيق رضا العملاء.

مراحل التطور:

تطور إدارة المشاريع الإنشائية: إدارة المشاريع الإنشائية قد شهدت تطوراً كبيراً على مر السنين، حيث بدأت بأساليب بسيطة وتطورت بمرور الزمن إلى نظم متطورة ومتكاملة. تشمل التطورات الحديثة استخدام تقنيات الإدارة المتقدمة مثل نماذج بناء المعلومات (BIM) وتقنيات التخطيط والجدولة المتقدمة، وتطبيق الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في عمليات اتخاذ القرار.

الأبعاد:

أبعاد إدارة المشاريع الإنشائية:

١. **الجدولة والتخطيط:** تحديد الأنشطة اللازمة لإتمام المشروع وتحديد تسلسلها وتحديد الموارد اللازمة لكل نشاط.
٢. **إدارة المخاطر:** تحليل المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ المشروع وتطبيق استراتيجيات للتعامل معها.
٣. **إدارة التكاليف:** تقدير تكاليف المشروع ومراقبتها وضمان البقاء ضمن الميزانية المخصصة.
٤. **إدارة الجودة:** تحديد معايير الجودة وضمان تحقيقها خلال مراحل تنفيذ المشروع.
٥. **إدارة الموارد البشرية:** تعيين وتوجيه وتحفيز أعضاء فريق المشروع لضمان أدائهم الفعال.
٦. **الاتصال والتواصل:** تأمين تدفق المعلومات بين جميع أعضاء الفريق والأطراف المعنية بالمشروع.
٧. **إدارة التعاقدات:** التعامل مع عقود المشروع والتفاوض مع الموردين والمقاولين.
- ٨.

النظريات:**نظريات إدارة المشاريع الإنشائية:**

١. **نظرية العمليات:** تركز على تحليل وتحسين عمليات تنفيذ المشروع لتحقيق أفضل النتائج.
٢. **نظرية القيادة والإدارة:** تشير إلى دور القيادة الفعالة في إدارة المشاريع وتطوير الفريق.
٣. **نظرية إدارة التكاليف:** تركز على تحليل ومراقبة التكاليف وتطبيق استراتيجيات للحد منها.
٤. **نظرية إدارة المخاطر:** تعتبر تقدير وتحليل المخاطر وتطبيق استراتيجيات التخفيف جزءًا أساسيًا من عملية إدارة المشاريع.
٥. **نظرية التخطيط والجدولة:** تركز على تطوير الجداول الزمنية للمشروع وتنسيق الأنشطة بشكل فعال.

العلاقة بين مكاتب إدارة المشاريع وإدارة المشاريع الإنشائية:

علاقة مكاتب إدارة المشاريع (PMOs - Project Management Offices) بإدارة المشاريع الإنشائية (CPM - Construction Project Management) تعتبر أساسية لضمان نجاح المشاريع الإنشائية. تتمثل هذه العلاقة في تقديم الدعم والإرشاد لفرق إدارة المشاريع الإنشائية من خلال تبني أنماط مختلفة ومتعددة للتواصل والتعاون.

الأنماط:**أنماط علاقة مكاتب إدارة المشاريع وإدارة المشاريع الإنشائية:**

١. **العمل المشترك (Collaborative Approach):** في هذا النمط، تعمل مكاتب إدارة المشاريع جنبًا إلى جنب مع فرق إدارة المشاريع الإنشائية بشكل مكثف. يتم توفير الدعم والموارد والخبرة لضمان تنفيذ المشاريع بنجاح. يتضمن هذا النمط التخطيط المشترك وتنفيذ المشروعات ومتابعتها بشكل مشترك.
٢. **التبادل الثنائي (Bi-directional Exchange):** يركز هذا النمط على التبادل الثنائي للمعرفة والخبرة بين مكاتب إدارة المشاريع وإدارة المشاريع الإنشائية. يمكن أن يشمل ذلك جلسات تدريب متبادلة أو استشارات منتظمة لضمان تطوير المهارات والممارسات الفعالة.

٣. **الإشراف والمراجعة: (Supervisory and Review)** في هذا النمط، تقوم مكاتب إدارة المشاريع بالإشراف على أداء فرق إدارة المشاريع الإنشائية ومراجعة تقدم المشروعات بانتظام. يهدف هذا النمط إلى ضمان التزام المشروع بالمعايير والجدول الزمني والميزانية المحددة.

الصراعات والفجوات:

١. **فجوة المعرفة: (Knowledge Gap)** تتسبب فجوة المعرفة في صعوبة تبادل المعلومات والخبرات بين مكاتب إدارة المشاريع وفرق إدارة المشاريع الإنشائية. يمكن أن يتسبب هذا في تكرار الأخطاء وتقليل كفاءة العمل.

٢. **التنافس على الموارد: (Resource Competition)** يمكن أن يؤدي التنافس على الموارد المالية والبشرية إلى توتر في العلاقة بين مكاتب إدارة المشاريع وإدارة المشاريع الإنشائية، حيث يكون هناك صراع بين المشاريع للحصول على الموارد.

٣. **صراع السلطة: (Power Struggle)** يمكن أن يحدث صراع السلطة عندما يحاول كل من مكتب إدارة المشاريع وإدارة المشاريع الإنشائية تحديد السيطرة على عملية إدارة المشروع. يمكن أن يؤدي هذا الصراع إلى تعطيل التعاون والتنسيق بين الأطراف المعنية.

الاستنتاج:

تتطلب العلاقة بين مكاتب إدارة المشاريع وإدارة المشاريع الإنشائية فهمًا عميقًا لاحتياجات المشروع ومخاوفه وأهدافه. يجب على الطرفين التواصل بفعالية وتطبيق استراتيجيات تعاونية لتجاوز الصراعات والفجوات المحتملة وضمان نجاح المشاريع الإنشائية.

الدور الحيوي الذي تلعبه المشاريع في تحقيق التنمية المستدامة وتطوير البنية التحتية للمناطق، فإن تحسين إدارة المشاريع يُعتبر أمرًا ضروريًا لضمان نجاح هذه المشاريع وتحقيق أهدافها بفعالية. استعرض هذا البحث أداء مشاريع أمانة منطقة المدينة المنورة، وأبرز العقبات والتحديات التي تواجهها، مثل سوء الإدارة ونقص المتابعة وضعف الرقابة، مما أثر سلبًا على جودة وأداء المشاريع. وقد ركز البحث على تقديم حلول وتوصيات عملية لتحسين إدارة المشاريع في المنطقة، من خلال اعتماد أدوات وتقنيات حديثة في إدارة المشاريع وتطبيق نظام فعال للرقابة والمتابعة، بالإضافة إلى تحديد معايير واضحة لتقييم الأداء. ومن خلال تحقيق هذه التوصيات وتطبيقها بشكل جدي، يمكن لأمانة منطقة المدينة المنورة تحسين نتائج مشاريعها وتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ بنجاح. بالإضافة إلى ذلك، يشير البحث إلى أن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب التعاون والشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص والمجتمع المحلي، وتبني استراتيجيات متكاملة لتحقيق الاستدامة في جميع جوانب التنمية. في الختام، يمكن القول بأن تحقيق النجاح في مشاريع أمانة منطقة المدينة المنورة يعتمد بشكل كبير على تحسين إدارة المشاريع وتبني أفضل الممارسات الدولية في هذا الصدد، وذلك لتحقيق التنمية المستدامة والرفاهية لسكان المنطقة.

آثار البحث المستقبلية:

مكن توقع العديد من الآثار المستقبلية التي قد تنعكس على مجال إدارة المشاريع وتنمية المشاريع في أمانة منطقة المدينة المنورة وغيرها من المناطق. إليك بعض الآثار المستقبلية المحتملة:

١. **تحسين أداء المشاريع:** من خلال تطبيق التوصيات والحلول التي تم اقتراحها في هذا البحث، يمكن تحقيق تحسين ملموس في أداء المشاريع، مما يساهم في تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق الأهداف المحددة بنجاح، يوضح الشكل (٣) الهيكل التنظيمي لقسم إدارة الجودة المقترح الذي تقع عليه مسؤولية تطبيق الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء.
٢. **زيادة الشفافية والمساءلة:** من خلال تطبيق نظم الرقابة والمتابعة الفعالة التي تم اقتراحها، يمكن تعزيز مستوى الشفافية في إدارة المشاريع، مما يسهل عمليات المراقبة والتقييم ويعزز مستوى المساءلة. جدول (١)

٣. **تعزيز التنمية المستدامة:** من خلال تحسين إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف المحددة، يمكن تعزيز التنمية المستدامة في المنطقة، بما في ذلك تحسين البنية التحتية وتوفير الخدمات الأساسية للمجتمع.

٤. **تعزيز الثقة في القطاع الحكومي:** من خلال تحقيق نتائج إيجابية وتحسين أداء المشاريع الحكومية، يمكن زيادة الثقة في القطاع الحكومي وتعزيز صورته ومصداقيته أمام المواطنين.
٥. **جذب الاستثمارات:** عندما يتم تحسين أداء المشاريع وتعزيز البنية التحتية، من المرجح أن يزداد جاذبية المنطقة للاستثمارات، مما يعزز النمو الاقتصادي ويسهم في خلق فرص عمل جديدة.
٦. **التطور المهني والتقني:** يمكن أن يسهم هذا البحث في تعزيز التطور المهني والتقني للمتخصصين في مجال إدارة المشاريع، من خلال تبني أفضل الممارسات واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
٧. **البحث والتطوير المستقبلي:** قد يشجع هذا البحث على إجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال إدارة المشاريع وتطويرها، مما يسهم في استمرار التطور والابتكار في هذا المجال.

الملاحق:

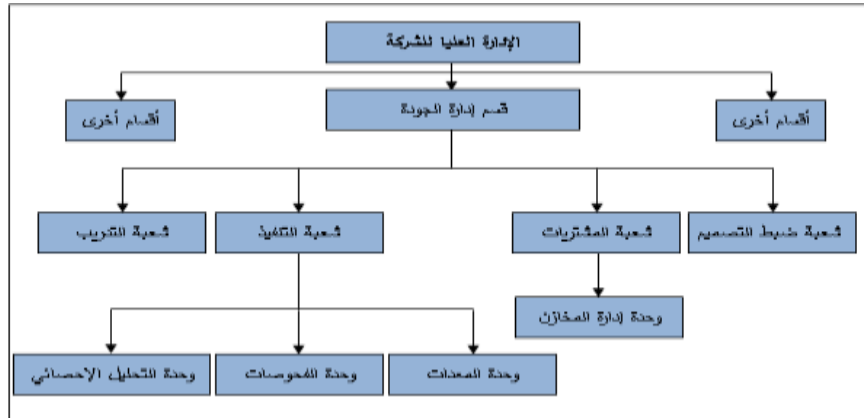
جدول (١) جدول يبين أهمية المراقبة والمتابعة في إدارة المشاريع:

الجوانب	الأهمية	الأسباب
تحديد التباينات والمشكلات المحتملة	يساعد على تحديد التباينات والمشكلات المحتملة في مرحلة مبكرة، مما يتيح الفرصة لاتخاذ التدابير اللازمة لتجنب حدوثها أو التعامل معها بفعالية.	- ضمان تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب. - تجنب تأخيرات غير متوقعة في المشروع. - توفير فرصة لتصحيح المسار في حالة وجود مشاكل.
توفير رؤى للتحسين	يسمح بمتابعة تقدم المشروع وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مما يسهل اتخاذ القرارات الاستراتيجية لتحسين أداء المشروع وتحقيق الأهداف المحددة.	- تحسين الكفاءة والفعالية في إدارة المشروع. - زيادة رضا العملاء والشركاء بنتائج المشروع. - تحسين تجربة المستفيدين من المشروع.
زيادة الشفافية والمساءلة	يعزز عمليات المراقبة والمتابعة الشفافية في إدارة المشاريع، مما يزيد من مستوى المساءلة لجميع أعضاء الفريق ويسهل متابعة تقدم العمل وتقديم التقارير المناسبة للجهات المعنية.	- تقوية الثقة بين الأطراف المعنية بالمشروع. - زيادة المسؤولية والالتزام بتحقيق الأهداف المحددة. - توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل أفضل.

المصدر: الباحث

جدول (٢) جدول يبين ارقام الأشكال وعنوانها ورقم الصفحة:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٣	نموذج البحث (تأثير مكاتب إدارة المشاريع على تحسين المشاريع الإنشائية)	شكل رقم ١
١٤	منهجية البحث (بصلة البحث)	شكل رقم ٢
٣٠	الهيكل التنظيمي المقترح لتحسين الأداء	شكل رقم ٣



الشكل (٣) الهيكل التنظيمي لقسم إدارة الجودة المقترح الذي تقع عليه مسؤولية تطبيق الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء

المراجع:

- ١- السهيمي، محمد. (٢٠٢٠). "إدارة مشاريع المعرفة وأهميتها في المؤسسات التعليمية والجامعات في القطاعين العام والخاص" شبكة المؤتمرات العربية، المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر، ص ٣٣.
- ١- الغامدي عبدالله، وآخرون (٢٠٢٣) "مفاهيم أساسية في إدارة معرفة المشاريع". *مجلة بحوث الشرق الأوسط*. 11(88), 290-308.
- ٢- م/الكحيل، معاذ، أ. د/حمود احمد أحمد الظفيري، د/طارق عبد الله حسين بركات، & د/عبد الوهاب مجاهد حسن العنسي. (٢٠٢١). "تقييم أداء الجهات الاستشارية المحلية في الإشراف على تنفيذ المشاريع الممولة دولياً في الجمهورية اليمنية". *Journal of Science and Technology*, 26 (٢).
- ٣- واس. (٢٠٢٤) "أمانة المدينة المنورة تنفذ أعمال الصيانة في مختلف أحياء المدينة المنورة".
<https://www.al-madina.com/article>
- ٤- الوثام. (٢٠٢٣) "٢٣ مشروعاً واعدًا... حراك تنموي بالمدينة المنورة لتحسين جودة الحياة".
<https://weam.co/1005425>
- ٥- سميرة عبد السلام صالح. (٢٠٠٩). دراسة أسباب التأخير في المشاريع الإنشائية خلال مرحلة الدراسة والتصميم.
- ٦- أوثن أكس. (٢٠٢٢).
<https://2u.pw/F1nwZdmD>
- ٧- جامعة المجمعة. (٢٠٢٠)
<https://m.mu.edu.sa/ar/administrations/pmo/1450>
- ٨- لينكدن. (٢٠١٩) "مكتب إدارة المشاريع"
<https://www.linkedin.com/pulse/%D9%85%D9%83%D8%AA%D8%A8-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9-/pmo-waleed-basuliman-pmp>