

جامعة ميدأوشن

كلية إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

دراسة أثر مكاتب إدارة مشاريع الأعمال وتأثيرها على إنجاح المشاريع

The Impact of Business Project Management Offices

on Projects Success

إعداد الدراسة:

عبد الله محمد أحمد الحامد

بحث تخرج مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على

درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال

لعام 2026م

بسم الله الرحمن الرحيم

شكرو وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الانسان ما لم يعلم، الحمد لله المنان، الملك القدوس السلام، مدير الليالي والايام، مصرف الشهور والاعوام، قدر الامور فأجراها على أحسن نظام ما شاء الله كان وما لم يشأ لم يكن، الحمد لله على ما أنعم به علينا من فضله الخير الكثير والعلم الوفير وأعاننا على إنجاز هذا البحث العلمي عليه نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لدكاترة الجامعة على ما قدموه لنا من علم نافع وإرشاد مستمر وعطاء متميز وعلى ما بذلوه من جهد متواصل ونصح وتوجيه من بداية مرحلة البحث حتى إتمام هذه البحث العلمي، ومهما كتبنا من عبارات وجمل فإن كلمات الشكر تظل عاجزة عن إيفاء حقهما، فجزاهما الله عنا خير الجزاء وجعل ذلك في موازين حسناتهما.

كما نتقدم بعبارات الشكر والتقدير إلى والدينا العزيزين اللذين غرسا في حب العلم من الصغر، وقدما لنا كل غالي ونفيس، وكان لهما الفضل بعد الله فيما وصلنا إليه الان فلا نملك الا الدعاء لهما بطول العمر وحسن العمل وبلوغ الجنان.

ويسرنا ان نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لرئيس مجلس ادارة جامعة ميدأوشن .

كما يسرنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لمعالي مدير جامعة ميدأوشن وإلى عميد الكلية ولكل من قدم لنا نصيحة، ولكل من مد لنا يد العون، أو أسدى لنا بمعروف أ كانت له إسهامه صغيرة أو كبيرة في إنجاز هذا العمل فله منا خالص الشكر والتقدير.

ملخص الدراسة

إن التطور الكبير في عالم الأعمال أدى إلى ابتكار العديد من الأدوات والمنهجيات التي تدعم مفاهيم إدارة الأعمال وتعزز من فاعلية أدائها فكان يستوجب على المنظمات ان تختار المنهجية التي تتناسب مع طبيعة مشروعها لتتمكن من ادارته بشكل فعال وتسلط الدراسة الضوء على مكاتب إدارة المشاريع و تبين المفهوم والانواع والأهداف لمكاتب إدارة المشاريع , وكذلك وظائف ومسؤوليات مكاتب إدارة الأعمال والعلاقة بين مكتب إدارة أعمال المشاريع والمشروع و الأدوار التي يقوم بها مكتب إدارة أعمال المشاريع المؤدية الى نجاح المشروعات من خلال أدوات و استراتيجيات مدروسة وتكمن أهميته في أنه يعد أهم عوامل التغيير والتمكين التي تساعد المنظمات في تحقيق اهدافها الاستراتيجية وتحقيق مستهدفات المنظمات .

ولقد اعتمدت في هذه الدراسة على ناحية العوامل الخارجية فتشمل ضبط التزام الموردين بتوفير المواد في الوقت المحدد وأيضاً بناء خطة الاتصالات مع أصحاب المصلحة وإدارة التكامل في المشروع كذلك إدارة أصحاب المصلحة كما انه تم التوصل الى ان هناك صعوبات تواجه مكتب ادارة أعمال المشاريع وهي ضعف خطة الاتصال بين المعنيين، مما يؤثر على مدى التزامهم في المشروع وعدم توفير المعلومات لتمكين قرارات مدروسة من قبل الإدارة العليا وكذلك التواصل غير الفعال بين مدير المشروع ومكتب إدارة المشاريع.

وقد تم التوصل الى التوصيات التالية من خلال الدراسة وهي تقوية الاتصال بين المعنيين في المشروع باستخدام طرق التواصل الحديثة وتوفير مركز معلومات موحد يساهم في حفظ الدروس المستفادة من المشاريع السابقة والمشاريع القائمة مما يساعد المعنيين بالحصول على هذه المعلومات والرجوع اليها وإقامة اجتماعات دورية بين مدراء المشاريع والمعنيين مما يساعد على تقدير ما يطلبه المشروع واخذ الموافقات اللازمة له.

Abstract

The great development in the business world has led to the creation of many tools and methodologies that support business management concepts and enhance the effectiveness of their performance. Organizations have had to choose the methodology that suits the nature of their project in order to be able to manage it effectively. The study sheds light on project management offices and shows the concept, types and objectives of project management offices, as well as the functions and responsibilities of business management offices, the relationship between the project management office and the project, and the roles that the project management office plays that lead to the success of projects through well-thought-out tools and strategies. Its importance lies in the fact that it is considered one of the most important factors of change and empowerment that help organizations achieve their strategic goals and achieve the goals of the organizations.

In this study, I relied on the aspect of external factors, which includes controlling the commitment of suppliers to provide materials on time, as well as building a communication plan with stakeholders and managing integration in the project, as well as managing stakeholders. It was also found that there are difficulties facing the Project Management Office, which is the weakness of the communication plan between the concerned parties, which affects the extent of their commitment to the project and the lack of information to enable well-thought-out decisions by senior management, as well as the ineffective communication between the project manager and the Project Management Office..

The following recommendations were reached through the study: strengthening communication between those concerned in the project using modern communication methods, providing a unified information center that contributes to preserving lessons learned from previous and current projects, which helps those concerned to obtain and refer to this information, and holding periodic meetings between project managers and those concerned, which helps in assessing what the project requires and obtaining the necessary approvals for it.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
2	شكر وتقدير
3	ملخص الدراسة (اللغة العربية)
4	ملخص الدراسة (اللغة الانجليزية)
	الفصل الأول: مدخل الدراسة
7	مقدمة
7	مشكلة الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	أسئلة الدراسة
8	المنطلقات النظرية للدراسة
8	المنهجية وطرق البحث
9	أدوات الدراسة
	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
10	الإطار النظري :
11	المتغير الأول : مفهوم المشاريع إدارة المشاريع
14	المتغير الثاني : مفهوم مكتب إدارة المشاريع وأثرها على نجاح المشاريع
19	الدراسات السابقة

الفصل الأول

مدخل الى الدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أسئلة الدراسة
- المنطلقات النظرية للدراسة
- المنهجية وطرق البحث
- أدوات الدراسة

"دراسة أثر مكاتب إدارة أعمال المشاريع على إنجاح المشاريع"

- مقدمة

تأتي أهمية العلوم الإدارية في تطوير المنظمات في الوقت الراهن وأهمية إدارة المشاريع أحد التوجهات الإدارية الحديثة ويرجع ذلك إلى النمو والتطور الهائل في مجال المشاريع.

حيث يرى بعض العلماء في علم إدارة المشاريع أن نشأة هذا العلم يعود إلى الحرب العالمية الأولى والبعض الآخر يقول بأنها نشأة في الحرب العالمية الثانية. بيد أن المشاريع كعلم وتأسيس لم يتم إلا في أواخر القرن العشرين.

أما كمبدأ ومفهوم لإدارة المشاريع فقد تلقاه الإنسان منذ القدم كجزء أساسي لعمارة الأرض. فبناء سيدنا نوح عليه السلام للسفينة مشروع، وبناء الكعبة المشرفة مشروع، وبناء الأهرامات مشروع، ونحت الجبال لقوم صالح عليه السلام مشروع.

وكجزء من علم إدارة المشاريع يظهر مفهوم جديد وهو (مكتب إدارة المشاريع) والذي تشير عدد من الدراسات إلى أن فكرة إيجاده تعود إلى الثمانينات الميلادية من القرن العشرين.

ويعد الأهمية البالغة لهذا المكتب حيث يعد أهم عوامل التغيير والتمكين التي تساعد المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وفي نجاح وتحقيق مستهدفات المشاريع ومساعدة مدراء المشاريع وفرق العمل لنجاح المشاريع.

وتسلط الدراسة على مكاتب إدارة المشاريع من حيث المفهوم والانواع والأهداف، وكذلك وظائف ومسؤوليات مكاتب إدارة المشاريع وعلاقة مكتب إدارة المشاريع وارتباطها بالمشروع وعوامل تأثير المكتب على نجاح المشاريع.

- مشكلة الدراسة

إن التطور الكبير في عالم الأعمال أدى إلى ابتكار العديد من الأدوات والمنهجيات التي تدعم مفاهيم إدارة المشاريع وتعزز من فاعلية ادائها فكان لازماً على المنظمات انت تختار المنهجية التي تتناسب مع طبيعة مشروعها لتتمكن من ادارته بشكل فعال ومن هنا تجسدت مشكلة هذه الدراسة في تحديد أثر مكتب إدارة المشاريع في نجاح المشروعات مما يسهل على مدراء المشاريع واصحاب المصلحة اختيار الاسلوب الافضل لإدارة المشاريع.

- أهمية الدراسة

تبحث المنظمات لإدارة مشاريعها عن الطرق الحديثة التي تؤدي إلى نجاحها وتحقيق مستهدفاتها، وعلى الرغم من حدوث تقدم في تسليم المشاريع باستخدام منهجيات إدارة المشاريع الحديثة والتقليدية، فإنه يمكن لمكاتب إدارة المشاريع تولي مجموعة من الوظائف والمسؤوليات والدعم تجاه المشاريع لأن تكون أكثر موائمة مع استراتيجيات المنظمة في نجاح المشاريع وتحقيق مستهدفات المنظمات الإستراتيجية.

نظراً لوجود تحديات تواجه المشاريع تتعلق بالاحتياجات التقنية الحديثة وبيئات العمل عن بعد وزيادة تعقيد بعض المشاريع وتداخلها وحاجة المشاريع إلى الموارد والتنسيق بينها، فإن الدراسة ستساعد مكاتب إدارة المشاريع في فهم وظائفها ومسؤولياتها تجاه المشاريع، وفهم مدراء المشاريع لعمل المكتب ودور تلك المكاتب تجاه المشروع.

- أسئلة الدراسة

(1) التساؤل الرئيسي:

- ما أثر مكتب إدارة أعمال المشاريع في نجاح المشروعات؟

(2) التساؤلات الفرعية:

- 1- ماهي أدوار مكتب ادارة أعمال المشاريع من وجهة نظر مدراء أعمال المشاريع؟
- 2- ماهي العوامل الداخلية المؤثرة لمكتب ادارة أعمال المشاريع في نجاح المشاريع من وجهة نظر المدراء؟
- 3- ماهي العوامل الخارجية المؤثرة لمكتب ادارة أعمال المشاريع في نجاح المشاريع من وجهة نظر المدراء؟
- 4- ما هي الصعوبات التي تواجه مكتب إدارة أعمال المشاريع أثناء تنفيذ المشاريع وتحقيق نجاحها؟

- المنطلقات النظرية للدراسة

انطلقت الدراسة على النظريات المعرفية للبحوث العلمية، حيث أن النظرية تقوم على أهمية مكتب إدارة المشاريع لنجاح المشروعات وقوة التواصل بين مكتب إدارة المشاريع والمشروعات، كما أن دور مكتب إدارة المشاريع له الدور الأكبر في نجاح تلك المشاريع.

- المنهجية وطرق البحث

تختلف المنهجيات و طرق البحث تبعا لاختلاف الموضوع ، وذلك من اجل الوصول الى الحقائق العلمية بطريقة دقيقة ، و تحدد طبيعة المناهج حسب الأهداف لكل دراسة ، و قد يتأثر هذا التحديد أيضا بطبيعة البحث، و بناء على موضوع دراستنا حيث أنها تتعلق بوصف الآثار و تفسيرها و تحليلها فقد تم اختيار المنهج الوصفي للبحث ، حيث يمكننا من خلاله وصف و ملاحظة آثار استخدام مكاتب المشاريع في تحقيق النجاح في المشاريع ، و ما يترتب على ذلك من آثار إيجابية تحقق المزيد من النجاح في انجاز المشاريع حسب المحددات لها (الوقت التكلفة، الجودة) .

- أدوات الدراسة

تكمن قيمة البحث العلمي بقيمة المخرجات والتوصيات، ولا تستقيم المخرجات حتى تكون المدخلات حقيقية وأكثر دقة، وللوصول لهذه المدخلات هناك العديد من الأساليب والأدوات وبناء على طبيعة الدراسة يتم اختيار الأداة المناسبة معها، ونظرا لأن دراستنا تتحدث عن مكتب إدارة المشاريع والآثار المنعكسة على المشاريع من خلال المكتب كان لابد من استخدام عدة أساليب لجمع المعلومات واستخدامنا في دراستنا على :

الاستبانة نظرا لأن منهجية الدراسة وصفية، فنحن بحاجة لاستخدام هذه الأداة لجمع البيانات من شريحة الدراسة، من أجل التعرف على آراء المستفيدين من الدراسة ومعرفة طبيعة احتياجاتهم فيما يتعلق بموضوع الدراسة من خلال استبيان مقيد – مفتوح، لتلافي سلبيات الاستبيان المقيد، حيث أن الأسئلة المقيدة قد تؤثر على مصداقية المعلومات، أو قد توجه المبحوث نحو إجابات تتنافى مع الواقع الذي يمارسه.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

أولاً: الإطار النظري :

- 1- مفهوم المشاريع إدارة المشاريع
- 2- مفهوم مكتب إدارة أعمال المشاريع وأثرها على المشاريع

ثانياً: الدراسات السابقة

- مفهوم المشروع وإدارة المشاريع:

يعرف المشروع على أنه مسعى مؤقت يتم إجراؤه وتنفيذه لإنشاء منتج أو خدمة فريدة فالمشروع مؤقت لأنه يحتوي على بداية ونهاية محددة في وقت محدد، وبالتالي فإنه محدد لنطاق العمل والموارد المطلوبة للتنفيذ.

والمشروع فريد من نوعه لأنه ليس عملية روتينية بل مجموعة محددة من العمليات المصممة لتحقيق هدف فردي.

وقد عرفت أيضاً جمعية إدارة المشاريع البريطانية (APM) المشاريع بأنها:

مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية، لها بدايات ونهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل مدير للمشروع أو المنظمة لتحقيق أهداف محددة في إطار معايير التكلفة والوقت والجودة المخطط لها.

ومن خلال هذه التعريفات المذكورة سابقاً يمكن التواصل إلى أنه هناك مجموعة من العناصر يجب توافرها في مفهوم المشروع وهي:

- (1) المشروع له أنشطة مترابطة وغير روتينية.
- (2) المشروع يتكون من أنشطة لها بدايات ونهايات زمنية محدودة.
- (3) المشروع له موازنة تقديرية مخصصة بها الأموال اللازمة لهذا المشروع.
- (4) المشروع له هدف يجب تحقيقه سواء كان هذا الهدف عبارة عن خدمة أو منتج فريد.
- (5) يجب تحقيق معايير التكلفة والوقت والجودة والأداء المناسبة والمطلوبة من العملاء.
- (6) المشروع له نطاق عمل محدد

أما بالنسبة لإدارة المشاريع فقد تعددت التعاريف لها ومن هذه التعاريف تعريف وضعه معهد إدارة المشاريع الأمريكي (PMI):

إدارة المشاريع هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات لأنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع (PMI، 2008).

كما تعرف بأنها مجموعة من العمليات التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على موارد المنظمة المختلفة وذلك من أجل تحقيق أهداف وغايات معينة (Kerzner, 2017)، وتعرف أيضاً بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والأساليب والآليات والأدوات المستخدمة في تخطيط وتنظيم عمليات ونشاطات المشروع، حيث تعد بمثابة القاعدة الأساسية للتخطيط الفعال والجدولة، واستخدام الموارد والمصادر، واتخاذ القرارات وإدارة ومراجعة الخطط وتحديثها بشكل دوري ومستمر (Richman, 2011).

وبالتالي فإن إدارة المشروع لها نواتج نهائية مقيدة بفترة زمنية محدودة وميزانية محدودة وهو أحد العوامل الرئيسية التي تميز إدارة المشروع عن مجرد "الإدارة" بأن لديها هذا الإنجاز النهائي وفترة زمنية محدودة، على عكس الإدارة التي هي عملية مستمرة، وبسبب هذا فإن مدير المشروع المحترف يحتاج إلى مجموعة واسعة من المهارات – كما ذكرنا سابقاً- وفي كثير من الأحيان المهارات التقنية وبالتأكيد إلى مهارات إدارة الأفراد والقيادة والتواصل.

ومن خلال هذه التعريفات المذكورة سابقاً يمكن التواصل إلى أنه هناك مجموعة من العناصر تمثل إدارة المشاريع وهي:

- (1) الوقت: حيث يعتبر من أهم عناصر إدارة المشاريع، وهو إنجاز المشاريع المطلوبة في الوقت المحدد.
- (2) التكاليف: والمقصود بها مراقبة التكاليف والأموال المالية من أجل زيادة إنتاج الربح.
- (3) الموارد البشرية: من أهم عناصر إدارة المشاريع متابعة عمل الموظفين لتقييم الأداء وعملية الإنتاج بصورة منتظمة ومستمرة.
- (4) المهام: وتعني متابعة المهام الخاصة بإنجاز المشروع في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة، حيث يجب متابعة جميع خطوات المشروع من الأمور الصغيرة الأولية وحتى الوصول إلى النقطة النهائية.

مراحل تنفيذ المشروع

إدارة المشاريع لها دورة حياة، وتنقسم إلى خمس مراحل:

- (1) عمليات الإعداد (البدء): - هي مرحلة دراسة المشروع بشكل كافي والتعرف على أهدافه وبدء دراسة جدوى المشروع وتحديد مدى الاحتياج إلى تنفيذه ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للمشروع وفي حالة ثبات جدوى المشروع تبدأ المرحلة التالية.
- (2) عمليات التخطيط: هي المرحلة الأدق من مراحل تنفيذ المشروع، حيث يتم خلال هذه المرحلة تحديد كافة الأمور المرتبطة بالمشروع من حيث وضع آلية التنفيذ وتحديد المدة اللازمة للتنفيذ والإمكانات المطلوبة ودراسة المخاطر والعقبات والعمل على حلها، ووضع الإطار الزمني الذي يتم خلاله تنفيذ المشروع
- (3) عمليات التنفيذ: يعتمد نجاح هذه المرحلة بشكل كبير على نجاح المرحلة السابقة، حيث إذا تم التخطيط بشكل جيد نتج عن ذلك تنفيذ المشروع بشكل جيد، ولكن خلال هذه المرحلة يلزم المتابعة جيداً للتأكد من توافر الإمكانيات والعمل على تنفيذ الخطة وفقاً للإطار الزمني المحدد.
- (4) عمليات المراقبة والتحكم: هي من المراحل التي يجب القيام بها بشكل صحيح، فبعد البدء في التنفيذ قد تظهر أمور جديدة لذلك يجب خلال تلك المرحلة القيام بالتواصل مع فريق العمل والاستفادة من التغذية العكسية كذلك مراقبة مصروفات المشروع والتأكد من مطابقتها للخطة وكذلك الاستفادة من الفرص التي قد تظهر أثناء التنفيذ وعلاج المخاطر والمشكلات الطارئة.

(5) عمليات الإغلاق: هي مرحلة وصول المشروع إلى محطته الأخيرة، وهذه المرحلة أهميتها كبيرة فيجب خلال هذه المرحلة مراجعة كل الخطوات السابقة وتقييمها والاستفادة من نقاط الضعف والعمل على تجنبها في الخطوات القادمة، كذلك يجب حفظ جميع المستندات الخاصة بالمشروع وترتيبها.

أهداف إدارة المشاريع

كما أن إدارة المشاريع لها أهداف وتسليمات مهمة تعتبر هي أهداف المنظمة غير أنها جميعها متشابهة ومتنوعة ومتعددة لكل مشروع حسب ميزانيته وطبيعته، وهي كالتالي:

- (1) زيادة الإنتاجية.
- (2) تقليل التكاليف.
- (3) الحد من المصاريف.
- (4) إنهاء المشروع في الوقت المحدد المتفق عليه.
- (5) إنجاز المشروع حسب الميزانية المقررة.
- (6) تنفيذ جميع المتطلبات مثل: ضمان الجودة.
- (7) إرضاء جميع أطراف المشروع وجميع أصحاب المصلحة من العميل إلى فريق المشروع.

التحديات والمصاعب في إدارة المشاريع

هناك عدة تحديات ومصاعب تواجه إدارة المشاريع ومن أبرز تلك التحديات والمصاعب عاملان رئيسيان: حيث يعتبر إتمام إنجاز المشروع بالتكاليف والوقت المحدد والمتفق عليه من أول التحديات التي تواجه أي مدير مشروع بالإضافة إلى تحقيق الوضع الأمثل والأنسب للمشروع، وهو من أكبر التحديات وأكثرها طموحاً، حيث يقصد بالوضع الأمثل والأنسب هو القدرة على تخصيص المدخلات المطلوبة بهدف تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

محددات المشاريع:

- 1- الوقت (الزمن)
- 2- التكلفة (الميزانية)
- 3- نطاق العمل (الجودة).

مفهوم مكتب إدارة المشاريع وأثرها على نجاح المشاريع:

يعرف معهد إدارة المشاريع الأمريكي (PMI) مكتب إدارة المشاريع (PMO) على أنه كيان أو وحدة تنظيمية لديها مسؤوليات متنوعة تتعلق بكونها مركزاً لإدارة وتنسيق المشاريع التي تقع في نطاق عملها، كما أن مسؤوليات المكتب قد تختلف بدءاً من توفير الدعم لمنظومة إدارة المشاريع إلى الإدارة الفعلية والمباشرة لتلك المشاريع.

إن حاجة المنظمة لإنشاء مكتب إدارة مشاريع تابع من أهمية المشاريع نفسها ويجب أن تكون الأداة للتطوير فعالة وبكفاءة عالية ولن تحقق ذلك بطريقة فعالة إلا إذا كانت تستخدم أسلوباً علمياً احترافياً في إدارة المشاريع ومتابعتها ومراقبة أدائها وفقاً لمنهج تتضح فيه أطر الحوكمة والمسؤوليات ومن خلال موارد بشرية تتميز بالقدرة والمهارة، ولعل العناصر التالية تعتبر من أهم العناصر التي تستدعي قيام المنظمات بإنشاء مكاتب إدارة المشاريع لديها:

- المخاطر:
المشاريع بطبيعتها ترتبط بالمخاطرة، كونها إيجاد لشيء لم يكن موجوداً أصلاً. وكلما زادت نسبة المخاطرة زادت الحاجة إلى تنظيم العمل ودراسته ومنهجيته، فالمشاريع بصفة عامة تسير لصنع شيء مستقبلي، والمستقبل بطبيعته غيبي غير مؤكد لا يمكن أن يتنبأ بالظروف التي قد تحدث فيه، وهذا ما يبرر كون درجة نجاح المشاريع منخفضة جداً.
- المنافسة والربحية:
كلما زادت درجة المنافسة والربحية، زادت أهمية إدارة المشاريع بطرق احترافية ومن خلال منهجيات موحدة وسياسات وإجراءات واضحة تؤدي إلى وصول المنتج أو الخدمة إلى المستهلك بشكل أسرع.
- الاستراتيجية الطموحة:
وهي ما يطلق عليها الاستراتيجيات التحولية (Transformational Strategies)، وقد تكون مرتبطة أيضاً بالمنافسة والربحية في المؤسسات والشركات.
- أسباب فشل مكاتب إدارة المشاريع:
 - ضعف الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا
 - تحول دور المكتب إلى ما يشبه المدقق والمحقق
 - إنبهاك الموظفين وبيئة العمل بالبيروقراطية وكثرة الإجراءات والنماذج

- عدم توافق دور المكتب مع حاجة المنظمة وأولوياتها وإدارة مواردها بطريقة صحيحة
- عدم تقديم قيمة مضافة أو فوائد للمنظمة
- ضعف إبراز دور المكتب لدى الإدارة العليا وإدارة المشروع وفريق العمل
- ضعف إدارة التغيير

ويلعب مكتب إدارة المشاريع دوراً رئيسياً في إدارة المشاريع من المستوى الاستراتيجي، على عكس إدارة المشروع. كما أن مكتب إدارة المشاريع التي تركز على الأنشطة اليومية داخل فريق المشروع يعمل كإطار عمل لمدراء المشاريع.

ولذلك فإن مكتب إدارة المشاريع PMO هي الوحدة الإدارية في المؤسسة المسؤولة عن وضع المنهجيات الخاصة بإدارة المشروعات وتدريب فريق العمل عليها وتطبيقها لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة.

ربما هناك تساؤل عن الشيء الأساسي والمطلوب والمتوقع من إدارة المشاريع فالتأكيد هو تنفيذ العمل المطلوب ضمن الوقت المطلوب والتكلفة المطلوبة ومعايير الجودة المطلوبة، حيث يأتي دور مكتب إدارة المشاريع في متابعة المشاريع وضبطها وقيادتها.

كما أن لمكاتب إدارة المشاريع تعريف عدة ومن تلك تعريف المعهد العالمي لإدارة المشاريع بأن مكتب إدارة المشاريع PMO: هيكل إداري يوحد عمليات الحوكمة ذات الصلة بالمشروع ويسهل تقاسم الموارد والمنهجيات والأدوات والأساليب.

ويمكن أن تتراوح مسؤوليات مكتب إدارة المشاريع من توفير وظائف الدعم لإدارة المشروعات إلى المسؤولية الفعلية عن الإدارة المباشرة لمشروع واحد أو أكثر.

يتولى مكتب إدارة المشاريع دمج البيانات والمعلومات من المشاريع الاستراتيجية للمؤسسات ويقوم بتقييم كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية عالية المستوى. ويعتبر مكتب إدارة المشاريع هو وسيلة الاتصال الطبيعية بين محافظ مشاريع المؤسسة وبرامجها ومشاريعها.

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

- إدارة الموارد المشتركة بين جميع المشاريع التي يديرها مكتب إدارة المشاريع.
- تحديد وتطوير منهجية إدارة المشاريع وأفضل الممارسات والمعايير.
- التوجيه والتعليم والتدريب والإشراف.

- الرقابة على الامتثال لمعايير إدارة المشاريع وسياساتها وإجراءاتها ونماذجها.
- تطوير وإدارة سياسات المشروع وإجراءاته ونماذجه وغيرها من الوثائق المشتركة.
- تنسيق الاتصال بين المشاريع.
- وهناك عدة أنواع من الهياكل مكاتب إدارة المشاريع (PMO) ويختلف كل منها في درجة التحكم والتأثير الذي يتمتع به على المشاريع داخل المنظمة وهي:

(1) الداعمة:

تقدم مكاتب إدارة المشاريع الداعمة دوراً استشارياً للمشاريع من خلال توفير النماذج وأفضل الممارسات والتدريب والمعلومات والدروس المستفادة من المشاريع الأخرى. وهذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع يعد بمثابة مستودع مشاريع. حيث أن درجة التحكم التي يقدمها هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع منخفضة.

(2) المتحكم:

تقدم مكاتب إدارة المشاريع المتحكم الدعم وتتطلب الامتثال من خلال وسائل مختلفة. وقد يشمل الامتثال اعتماد وأطر ومنهجيات إدارة المشاريع، أو استخدام نماذج معينة، أو الإذعان للقواعد الحاكمة، ودرجة التحكم التي يقدمها هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع تكون معتدلة.

(3) الموجهة:

تتحكم مكاتب إدارة المشاريع الموجهة في المشاريع من خلال إدارة المشاريع بشكل مباشر. ودرجة التحكم التي يقدمها هذا النوع من مكاتب إدارة المشاريع تكون مرتفعة. (دليلك لتأسيس مكتب إدارة المشاريع – النمر -2020)

ويمكن تحديد دور مكتب إدارة المشاريع على حسب فلسفة أداة (PMO Role Identification Tool – PMO RIT) وتعتمد هذه الفلسفة على ما يلي:

أولاً: تحديد المعيار الأول (مدى التغطية):

وذلك من خلال اختيار نوع المكتب الذي نريد إنشاؤه. وهو أحد ثلاث خيارات:

- على مستوى مشروع / برنامج
- على مستوى إدارة أو قسم
- على مستوى المنظمة

ثانياً: المعيار الثاني (درجة التحكم والسيطرة):

وذلك من خلال قياس حجم المشاريع مقارنة بالتشغيل (Project Volume).

ويتحدد من خلال هذا المعيار ما إذا كان يجب أن يكون دور مكتب إدارة المشاريع – من ناحية درجة التحكم في المشاريع – داعماً أو مسيطراً أو موجهاً، ويتحدد حجم مشاريع المنظمة من خلال ثلاثة عناصر:

- (1) نسبة الموارد البشرية المستخدمة في المشاريع مقارنة بنسبة الموارد البشرية المستخدمة في المهام التشغيلية.
- (2) متوسط مدة تنفيذ المشاريع في المنظمة.
- (3) نسبة الصرف المالي على المشاريع (الميزانيات) مقارنة بالصرف على التشغيل.

ثالثاً: المعيار الثالث (الدور الاستراتيجي):

وذلك من خلال معرفة الوضع الاستراتيجي للمنظمة، ويتحدد من خلال هذا المعيار ما إذا كان يجب أن يكون دور مكتب إدارة المشاريع – من الناحية الاستراتيجية – مسانداً أم ممكناً.

ولذلك يسعى مدراء المشاريع ومكتب إدارة المشاريع إلى تحقيق أهداف مختلفة وتدفعهم احتياجات مختلفة.

ويتم مواءمة كل هذه الجهود مع الاحتياجات الاستراتيجية. ومن الممكن أن تشمل الاختلافات بين دور مدراء المشاريع ومكتب إدارة المشاريع ما يلي:

- يكون تركيز مدير المشروع على أهداف محددة للمشروع، في حين أن مكاتب إدارة المشاريع يدير التغييرات الرئيسية في نطاق البرنامج، والتي يمكن أن ينظر إليها باعتبارها فرص محتملة لتحقيق أفضل الأهداف للأعمال.
- يتحكم مدير المشروع في موارد المشروع المخصصة من أجل تحقيق أهداف المشروع على أكمل وجه، في حين أن مكتب إدارة المشاريع يحسن استخدام الموارد التنظيمية المشتركة في جميع المشاريع.
- يتولى مدير المشروع إدارة القيود (النطاق والجدول الزمني والتكلفة والجودة وغيرها) المفروضة على المشاريع الفردية، في حين أن مكتب إدارة المشاريع يدير المنهجيات والمعايير والمخاطر / الفرص الكلية والقياسات والترابط بين المشاريع على مستوى المنظمة.

مهام مكتب إدارة المشاريع (PMO)

- 1) الإشراف على انجاز المشاريع: من المبادرة إلى الانجاز ويشمل:
 - متابعة المشاريع الداخلية الخارجية: وذلك بالتأكد من مطابقتها للخطط الموضوعة.
 - متابعة إدارة المشاريع: يقوم مكتب إدارة المشاريع بمتابعة مدراء المشاريع بطريقة إدارتها مع متابعة مؤشرات أداء المشاريع على نظام إدارة المشاريع والتأكد من أن مدراء المشاريع قاموا بتحديث ورفع جميع المعلومات الخاصة بالمشاريع الجارية وفقاً للخطط المعدة.
- 2) إدارة الأولويات بين المشاريع: وذلك بتقديم المشاريع ذات الأولوية الأعلى والتي تخدم أكثر أهداف المنظمة بما يمكن من استخدام الموارد حسب الأولوية المحددة.
- 3) التنسيق بين المشاريع: في بعض الأحيان قد يقوم مكتب إدارة المشاريع بتولي مهام التنسيق بين جميع أو بعض مشاريع المنظمة مع جهات أخرى. والتركيز لا ينصب هنا على إدارة المشاريع وإنما على التنسيق الممكن بين المشاريع والربط بينها.
- 4) إعداد منهجية إدارة المشاريع: وذلك بتحديد إجراءات إدارة المشاريع من الفكرة إلى الانجاز والتسليم وذلك بتحديد كيفية الموافقة على المشاريع، كيفية إطلاق أو البدء بالمشاريع، كيفية التخطيط للمشاريع، كيفية إدارة ومراقبة المشاريع، كيفية إدخال البيانات من قبل مديري المشاريع وإدخال ساعات العمل من فريق المشروع.
- 5) دعم وتدريب مدراء المشاريع: وذلك عبر تدريبهم على استعمال المنهجية المعدة من قبل المكتب وكذلك تدريبهم على استخدام نظام إدارة المشاريع.
- 6) إعداد التقارير للإدارة العليا: وذلك بجمع التقارير الواردة من مختلف المشاريع والبرامج، ومقارنتها وتلخيصها، ومن ثم يقدم تقريراً موجزاً عنها إلى الإدارة لمراجعتها.
- 7) جمع وأرشفة ومشاركة الدروس المستفادة: يقوم مكتب إدارة المشاريع بالحرص على جمع وأرشفة الدروس المستفادة من المشاريع المنجزة مع تغذية قاعدة الدروس المستفادة ومشاركتها مع جميع مدراء المشاريع الأخرى.
- 8) قاعدة البيانات التاريخية: كما يجب على مكتب إدارة المشاريع تحمل مسؤولية قواعد البيانات التاريخية وسجلات المشاريع، إضافة إلى مقاييس ونتائج أداء المشاريع.
- 9) الدعم والتدريب: إضافة إلى وظيفته الأولية، فإن مكتب إدارة المشاريع قد يصبح مسؤولاً عن تدريب وتطوير موظفي المنظمة في إدارة المشاريع.

ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة سلطان علي (2020) بعنوان: دور مكتب إدارة المشاريع، هدفت هذه الدراسة لمعرفة إلى أي مدى يتم توجيه الابتكارات من قبل مكتب إدارة المشروع. اشتملت عينة الدراسة على أعضاء تنظيميين من شركة مالكة ومشغلة للنقل العام في قطاع البنية التحتية في المملكة المتحدة، واستخدم الباحث منهج المقابلات لمنسوبي الشركة. وتوصلت الدراسة إلى أن مكتب إدارة المشاريع يوفر فرصاً للبناء وتعزيز القدرات المبتكرة للمالك ومنظمة المشغل.

دراسة طارق الأميري (2016) بعنوان: دراسة استكشافية وسببية لتبسيط تنفيذ المشاريع، وقد هدفت هذه الدراسة لاكتشاف الأدوات الأكثر فاعلية لمكتب إدارة المشاريع. اشتملت عينة الدراسة على مؤسسات القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتم تصميم استبيان يحتوي جميع جوانب أسئلة البحث وفرضياته لعدد من موظفي القطاع العام الاماراتي. وتوصلت الدراسة إلى أعلى أربعة أدوار في مكتب إدارة المشاريع وهي؛ المشاركة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، تطوير كفاءات ومنهجية إدارة المشروع، مراقبة أداء المشروع والتحكم فيه، وإدارة الهيكل التنظيمي وتحسين الاتصال.

دراسة Simon P Philbin (2016) بعنوان: استكشاف مكتب إدارة المشروع - الدور والهيكل والعمليات. وهدفت هذه الدراسة إلى توفير دراسة استكشافية للأدبيات المتعلقة بالمشاريع الهندسية التي سيتم استخدامها لتطوير عمليات مكتب إدارة المشاريع، اشتملت عينة الدراسة على عدد من الممارسين الذين يتطلعون إلى تصميم وإنشاء مكتب إدارة مشاريع. حيث شكلت المقابلات أداة الدراسة، وقد أوصت هذه الدراسة بإنشاء جدول أعمال بحثي لإبلاغ الدراسات المستقبلية اللازمة لزيادة فهم الأساس النظري لمكتب إدارة المشاريع.

دراسة Marzieh المشاريع، (2015) بعنوان: استخدام مكاتب إدارة المشروع لتحسين قدرات إدارة المشروع. وهدفت هذه الدراسة إلى التحقق مما إذا كان يمكن لمكتب إدارة المشاريع تحقيق القيمة والاحتفاظ بها وكيف يمكن ذلك، اشتملت عينة الدراسة على شركات إدارة المشاريع. واستخدم الباحث منهج الدراسة الاستقصائية والمقابلات، وتوصلت الدراسة إلى الاعتراف بمكاتب ادارة المشاريع، دورها وتنفيذها وأهميتها وقيمتها للشركات المضيفة.

دراسة Chris Kaufman (2015) بعنوان: استراتيجيات التنفيذ الناجح لمشاريع البرمجيات وتقنية المعلومات. وهدفت هذه الدراسة لاكتشاف طريقة للتحسين المستمر لمشاريع البرمجيات واقتراح الحلول المناسبة لتطويرها، اشتملت عينة الدراسة على مجموعة من شركات البرمجيات. واستخدم الباحث استبانة لجمع البيانات وقد أوصت هذه الدراسة بإنشاء إطار عمل لمشاريع تقنية المعلومات والبرمجيات.