

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



عنوان البحث

أثر إنشاء مكاتب إدارة المشاريع (Project Management Office)

بتحسين كفاءة الإداء بالمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/عبدالله شايح الشايح

رقم الطالب/ ٢٤١٠٠٢٤٣٥

إشراف/

د. أسماء أبوعنزة

العام الدراسي:

٢٠٢٤ م

## مقدمة:

تتردد أهمية مكتب إدارة المشاريع (PMO) في المنظمات الحكومية بكثرة كلما ذكر أو تناول الحديث كيفية بلوغ المنظمات لأهدافها وخططها الاستراتيجية، ولم يعد يغفل أي مسؤول في منظمة ما يمكن أن يتحقق من مكاسب للمنظمة إذا كان لديها مكتب إدارة مشاريع، وما يضمنه ذلك المكتب من تنفيذ المشاريع وفق الخطة الزمنية والميزانية المحددة، لكن البعض قد يختلط عليه الأمر وتتداخل المعلومات حول تلك المكاتب ودورها وأهميتها وفوائدها .

## تعريف مكتب إدارة المشاريع (PMO) :

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 داخليًا أو خارجيًا، 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.

ويعرف معهد إدارة المشاريع (Project Management Institute) (PMI مكتب إدارة المشاريع – PMO)

(Project Management Office) بأنه كيان تنظيمي يدعم إدارة المنظمة في متابعة المشاريع وإدارة مشاريع العملاء الخارجيين ومشاريع التطوير الداخلية، ويتابع عمليات الحوكمة ذات الصلة بالمشروع، ويسهل تقاسم الموارد والمنهجيات والأدوات والأساليب، وتتماشى أهدافه وعملياته ووظائفه بشكل كامل مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة كما يعمل كمركز كفاءة لممارسة إدارة المشاريع داخل المنظمة. ويعمل مكتب إدارة المشاريع الذي يعرف أيضًا بمكتب إدارة مجموعة البرامج كمركز إدارة مركزي يتولى بدوره الاحتفاظ بالوثائق المتعلقة بالمشاريع وتقديم التوجيهات والمقاييس الرئيسية في تنفيذ المشاريع التي تنفذ تحت إدارته، كما يساعد المنظمات في الحصول على عائد من استثماراتها وإضافة قيمة إلى القائمين على الإدارة من خلال المشاريع والبرامج والمحافظ، وذلك بالاستعانة بأدوات إدارة قوائم المشاريع التي توفر بيانات ورؤى حول المشاريع والبرامج الخاصة بالمنظمة.

دور ومهام مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ):

تعود نشأة مكاتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) إلى القرن التاسع عشر والتي شهدت

منذ ذلك تطور دورها بمرور الوقت لتتحول من أحد أنواع الحوكمة للصناعة الزراعية عام ١٩٣٩ م إلى

كيان يستخدم لحل المشكلات ومواجهة المعوقات، لكنها لم تعرف بمفهومها الحالي كمكاتب لإدارة المشاريع (PMO) حتى الخمسينيات من القرن الماضي.

وتختلف الحاجة إلى وجود مكتب لإدارة المشاريع حسب نشاط المنظمة وحجمها وطبيعة عملها، وإذا كانت

المنظمة المحدودة لا تحتاج إلى ذلك المكتب، فليس هناك أدنى شك في احتياج المنظمات متعددة

المشروعات والوظائف التي تتم بالتزامن في وقت واحد لمكتب يتولى إدارة مشاريعها، ولذا من المهم أن يكون

توفر مكتب لإدارة مشاريعها على رأس أولوياتها والذي يختار وفق حجم ونطاق المشاريع، ويتولى من خلال

ما يقدمه من كفاءات أو أدوات أو عمليات القيام ببعض المهام التي تساعد المنظمة في الإدارة بشكل أمثل

ومنها:

- اختيار المشاريع الملائمة: يتولى مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) اختيار الملائم

والمناسب منها وما يتوافق مع أهداف المنظمة والمشاريع الأخرى القائمة، كما يعمل على وضع سياسات

وعمليات ومسار العمل لتحديد وإدارة جميع المشاريع.

- إدارة ومتابعة تقدم المشروع: يعمل مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) لدى

المنظمة على المتابعة والتقييم المستمر لأداء المهام والتكاليفات، ودعم الموظفين وإطلاعهم على مسار

التقدم والتواصل والتدريب المنتظم، إضافة إلى الحفاظ على ثقافة المشروع المشتركة، وتقنيات العمل

الموحدة، وتحديد مقاييس المشروع ومؤشرات الأداء الرئيسية.

- إدارة الموارد بشكل فعال: يتولى مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) تحديد الأدوار

والمسؤوليات والأولويات على أساس الميزانيات والجداول الزمنية المقررة لكل مشروع خاص بالمنظمة، كما

يتولى وضع خطة لتدريب الموظفين لضمان إدارة المشروع بطريقة مبسطة وموحدة بين الجميع.

- جمع أدوات المشروع: يجمع مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) القوالب والبرامج والأدوات اللازمة لإنشاء مستودع للبيانات التي تخص المشروعات مما يساعد في التواصل والخروج بأفضل القرارات ومواجهة المعوقات.
- تطبيق الحوكمة: يطبق مكتب المشاريع الحوكمة في مختلف إجراءات العمل، كما يتابع اتخاذ القرارات بشكل صحيح من الأشخاص المناسبين بناء على المعلومات المتاحة، إضافة إلى المراجعة وتطوير هيكل المشروع والتأكد من وجود مساءلة ومحاسبة للمقصرين.
- الشفافية: تساعد الشفافية كقيمة مهنية القائمين على صنع القرار ومكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) لدى المنظمة في توفير معلومات ذات صلة ودقيقة لدعم اتخاذ القرار الفعال.
- قابلية إعادة الاستخدام: يوفر مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) الوقت والجهد عند اختيار وتطبيق الممارسات، حيث يعد بمثابة مستودع للدروس المستفادة التي تقدم النماذج وتحقق أفضل الممارسات من خلال المشاريع الناجحة السابقة.
- دعم التسليم: يهدم مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) الفعال لدى أي منظمة كل ما يعيق تسليم وتسليم المهام أو ما يتسم بالبيروقراطية، حيث يعمل على تسهيل أداء فرق العمل لوظائفهم بشكل أكثر فاعلية من خلال تبسيط التكاليفات، وتقديم التدريب والتوجيه لضمان تحقق الجودة.
- التتبع: يتولى مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) كل ما يخص مهامه من الوثائق وتاريخ المشروع والمعرفة التنظيمية.

ولما تمثل المشاريع الحكومية والتنمية في المملكة العربية السعودية نقطة تحول استراتيجية في مسيرة التنمية الاقتصادية والاستثمارية للمملكة العربية السعودية .

وتعكس هذه المشاريع التطور الشامل الذي تشهده المملكة العربية السعودية وامتداده إلى مختلف القطاعات الحيوية بدءاً من النفط والبنية التحتية إلى الابتكار وتكنولوجيا المعلومات.

حيث يمثل الجزء المخصص من ميزانية المملكة العربية السعودية للمشاريع وملحقاتها من صيانة وتشغيل أكثر من ٧٥ % من الميزانية المعتمدة للمملكة العربية السعودية في كل سنة .

مع الأخذ بالاعتبار العلاقة بين التكاليف الكلية والسيولة المعتمدة للمشاريع وأهميتها بتنمية المملكة

العربية السعودية لتصبح في مصاف الدول المتقدمة بعد أتمامها.

حيث تم إنشاء هيئة خاصة بموجب قرار مجلس الوزراء في ٢٣ فبراير ٢٠٢١ م الموافق ١١ رجب ١٤٤٢ هـ

بموجب قرار رقم ٣٨٩ لإتمام وزيادة الثقافة العامة لإدارة المشاريع الحكومية ممثلة (هيئة كفاءة الإنفاق

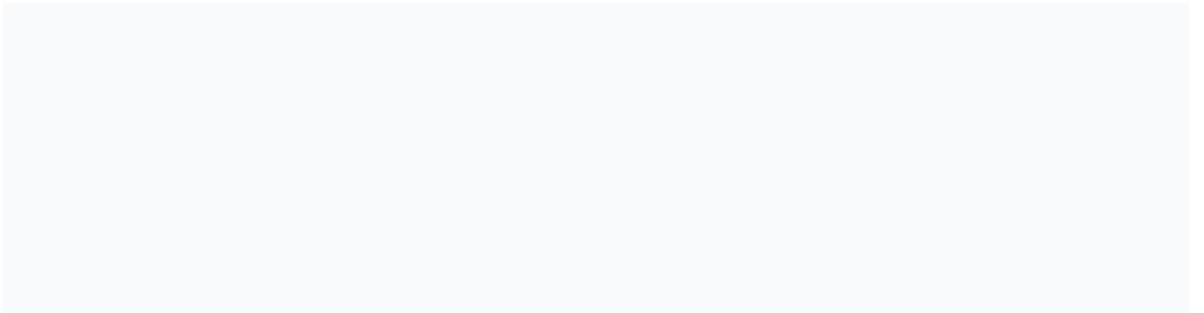
والمشروعات الحكومية (أكسبرو) ) لأهداف حسب التالي :

١- الإسهام في تحقيق كفاءة الإنفاق في الجهات الحكومية .

٢- الارتقاء بجودة المشروعات والأصول والمرافق ، وتخطيط البنية التحتية ، والبرامج المبادرات

والعمليات التشغيلية الممولة من الميزانية العامة.

٣- متابعة تنفيذ تلك الجهات للبرامج والمبادرات الخاصة بها بما يحقق أهداف الهيئة.



## مشكلة الدراسة:

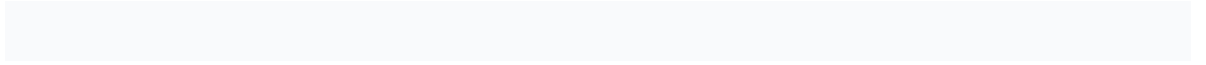
قلة الوعي الناتج من الأسلوب الإداري القديم وامتداد تأثيره على الإدارة الحديثة في بيئة العمل في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية والذي نتج عنه عدم تصورات أهمية إنشاء مكاتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) والأثر المصاحب لها من تحسين كفاءة الأداء ، حيث تواجه الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية صعوبة مشتركة في إدارة المشاريع وعدم القدرة على تنفيذها ضمن الموازنة المحددة والجدول الزمني مما يؤثر على مخرجات هذه المشاريع التنمية وعدم رضا العملاء .

مع العلم بأن هذه الدراسة الاستطلاعية قد تواجه بعض العوائق منها :

١ - صعوبة قياس فعالية مكاتب إدارة المشاريع ( Project Management Office )

بالجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

٢ - صعوبة قياس أداء المشاريع وإلّاثرها بالجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.



## أهمية الدراسة:

لما يمثل أهمية وجود مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وإمكانية تأثير هذه الدراسة لتسليط الضوء على نشر الوعي ورصد أهميته ودوره في تحسين الأداء ونجاح المشاريع وتجنب العوائق التي تواجه معظم المشاريع الحكومية والتي تؤدي إلى تعثر المشاريع وينتج عن ذلك الهدر المالي الثقيل على الموازنات الحكومية.

والفوائد الممكنة تحقيقها عند إنشاء مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) بالجهات الحكومية :

### ١- التوحيد القياسي :

يمكن ل PMO توحيد نهج مشروعات المنظمة من خلال توحيد أساليبها وعملياتها. يمكن أن يساعد التوحيد القياسي مديري المشاريع من خلال وضع قواعد لكيفية إكمال أعمال المشروعات وإجراءاته. على سبيل المثال ، إذا تركوا لتفضيلاتهم الخاصة ، قد يكون لدى اثنين من مديري المشاريع المختلفين طرق مختلفة لكتابة التقارير. ومع ذلك ، يمكن أن يضمن التوحيد القياسي أن يتضمن كل تقرير نفس التنسيق وأنواع التفاصيل والمزيد. يمكن أن يساعد هذا أيضا الإدارة العليا على مقارنة الأداء بين مديري المشاريع من خلال إنشاء نموذج تقييم قياسي.

### ٢- نتائج متسقة ودقيقة :

يمكن أن يكون التوحيد مفيدا بشكل خاص إذا واجه الفريق صعوبات أثناء تنفيذ المشروع. يمكن أن تساعد المعايير التي وضعها مكتب إدارة المشاريع الفريق على إزالة الصعوبة وإحراز تقدم. كما أن الوثائق المستمرة التي يحتفظ بها مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) يمكن أن تخلق صورة أوضح وأكثر دقة لكيفية تقدير مدد المشاريع ووضع الموازنات وتخصيص الموارد للمشاريع المستقبلية.

### ٣-إنخفاض التكاليف المالية :

يمكن أن يؤدي تحسين الدقة إلى فائدة إضافية تتمثل في انخفاض تكاليف المشاريع. إن وجود تقديرات دقيقة للوقت والمال والمواد اللازمة لمشروع ما يقلل من إمكانية إجراء مراجعات أو تعديلات في منتصف المشروع، مما قد يؤدي إلى زيادة التكاليف غير المدرجة في الموازنة. كما يتتبع مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) باستمرار تفاصيل المشروع، مثل التكلفة ، مما يسمح بالإدارة في الوقت الفعلي لضمان بقاء الفريق في حدود الموازنة.

### ٤-تسهيل إنجاز المشروع :

يمكن لمكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) تسهيل إكمال المشروع من خلال السماح لمديري المشاريع والفرق بالتركيز على تنفيذ الخطة واستكمال التسليمات وتلبية المعالم Milestones بينما يتعامل مكتب إدارة المشاريع مع الأنشطة الخلفية للتوثيق وإعداد التقارير والتواصل والتحليل. ويمكن لتحليلها أيضا أن ييسر الإنجاز من خلال توفير المعلومات للمنهجيات المنقحة التي يمكن أن تزيد الإنتاجية.

### ٥-التوافق مع الأهداف التنظيمية :

تتمثل أهم وظيفة لمكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) في تحديد توافق المشروع مع أهداف المنظمة طويلة الأجل. لنفترض أن مكتب إدارة المشاريع يرى أن إكمال مشروع معين قد لا يدفع المنظمة نحو أهدافها. في هذه الحالة ، يمكنه إلغاء المشروع لإعادة توجيه الوقت والمال والموارد إلى مشاريع أخرى تتماشى بشكل أفضل. وهذه الطريقة، يساعد مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) على ضمان أن أنشطة المنظمة تضيف قيمة Strategic Values دائما.

### ٦-مركز المعرفة :

يمكن أن يعمل PMO الخاص بمنظمتك كمركز للمعرفة بأشكال مختلفة. بصفته مركز التنسيق لجميع مشاريع المنظمة ، قد يكون PMO على دراية بأي أوجه تشابه في النطاق بين المشاريع عبر الإدارات ويمكنه

مشاركة المعرفة التي يمكن أن توجه فرق المشروع. يتفهم PMO أيضا متطلبات كل مشروع، وبالتالي يمكنه توجيه الفرق إلى أصول العمليات التنظيمية من دروس مستفادة وملفات وخلافه التي يمكن أن تسهل إكمال المشروع.

#### ٧-البيانات المركزية :

وبالمثل، فإن PMO هي وحدة تخزين لجميع بيانات المشروعات داخل المنظمة. يمكن للمركزية تبسيط جهود الفرق في تحديد موقع البيانات التي يحتاجون إليها. كما أنه يحافظ على الرؤية لجميع أصحاب المصلحة حول تفاصيل المشاريع، مثل التبعيات وأسباب التقدم أو المتعثر. يمكن أن تكون هذه الرؤية مفيدة لتوصيل المشكلات بين فرق المشاريع والإدارة العليا والسماح لهم بالعمل معا لوضع حلول تستند إلى بيانات ملموسة.

#### ٨-التدريب والتوجيه والإرشاد :

يمكن لمكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) تحديد المواهب القيادية العليا بين مديري المشاريع والمساعدة في تطويرهم من خلال التدريب والتوجيه والإرشاد. من خلال المساعدة في صقل مهارات إدارة المشاريع، يوفر مكتب إدارة المشاريع الدعم المهني الذي يمكن أن ينتج موظفين ومدراء مشاريع ذوي مهارات أفضل وقادة فرق يشعرون بالتقدير، مما يساهم في الاحتفاظ بالموظفين.

#### ٩-ضمان الجودة :

يمكن لمكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) المساعدة في الحفاظ على ضمان الجودة من خلال تقديم منظور فريد لأداء المشروع. يمكن لوجهة النظر من خارج المشروع في كثير من الأحيان تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين والتي لا يستطيع أولئك الأقرب إلى المشروع رؤيتها. على سبيل المثال، قد يدرك أحد أعضاء مكتب إدارة المشاريع أن فريق المشروع يمكنه استخدام موارده على النحو

الأمثل وتقديم نظرة ثاقبة حول كيفية القيام بذلك. يمكن أن يساعد ذلك الفريق على تلبية تداير الجودة الخاصة به وإكمال المشروع بشكل أكثر دقة.

١٠- اتخاذ قرارات أفضل :

مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) هو المكان الذي تتقاطع فيه تطلعات وخبرات الإدارة العليا وإدارة الفريق وفرق المشروع، مما يمنح مكتب إدارة المشاريع كمية واسعة من المواد المرجعية التي يمكن من خلالها استخلاص رؤى قابلة للتنفيذ. يمكن أن يكون هذا ذا قيمة في حالة حدوث اضطراب أو عقبة أمام المشروع. للتحايل على هذه التحديات ، يمكن لمدير المشروع التشاور مع مكتب إدارة المشاريع للنظر في إجراءات بديلة بناء على حلول المشروع السابقة.

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعريف عن أهمية وجود مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وإمكانية تأثير هذه الدراسة لتسليط الضوء على نشر الوعي ورصد أهميته ودوره في تحسين الأداء ونجاح المشاريع وتجنب العوائق التي تواجه معظم المشاريع الحكومية والتي تؤدي إلى تعثر المشاريع وينتج عن ذلك الهدر المالي الثقيل على الموازنات الحكومية وتحقيق الأهداف من إنشاء مكاتب مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

كما يمكن تحقيق أهداف الدراسة لتحقيقها حسب التالي :

١-تعريف مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ).

٢-دور مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ).

٣-الهدف من إنشاء مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ).

٤-إبرزالمعوقات التي تواجه المنشأة بالتأخر من إنشاء مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ).

٥-رصد الإثر من تأثير إنشاء مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

٦-تقديم مقترحات وتوصيات لأصحاب المصلحة في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بهدف رفع الوعي ونشر هذه الثقافة .

## تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الاستطلاعية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ماهو دور مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ).
- ٢- ماهي أنواع مكاتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ).
- ٣- إبرز المعوقات من عدم إنشاء مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ).
- ٤- أثر إنشاء مكاتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ).

## فروض الدراسة:

لتطوير فرضيات الدراسة الاستطلاعية حول العلاقة بين إنشاء مكاتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وتحسين كفاءة الأداء على النحو التالي :

الفرضية الأولى : هناك علاقة إيجابية بين إنشاء مكاتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) وتحسين كفاءة الأداء.

الفرضية الثانية : يسهم نشر الثقافة بأهمية إنشاء مكاتب إدارة المشاريع في تعزيز الأدوات والتقنيات المستخدمة لمتابعة تنفيذ المشاريع التنموية .

الفرضية الثالثة : تحقيق الأهداف الاستراتيجية المطلوبة على المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية لتحقيق التميز بين المنظمات الأخرى وتحقيق الهدف الأهم تحقيق التنمية بأنشاء المشاريع المخططة.

الفرضية الرابعة : تحسن ثقافة إدارة المخاطر وأهمية تحليل المخاطر النوعية والكمية وتقييم المخاطر وتطوير خطط الاستجابة ومراقبة المسؤولين للمخاطر ومراجعتها بانتظام .

## الدراسات السابقة:

دراسة أجنبية أجريت على ٤٥٠ مؤسسة، تبين أن ٣٠.٣ منها لديها مكاتب إدارة مشاريع (PMOs) أي ما نسبته ٦٧ % ، وأهم ما جاء في الدراسة من نتائج حول المؤسسات التي لديها (PMO):

- ٥٠ % من المؤسسات وجدت تحسن في نجاح المشاريع
- وصلت نسبة نجاح المشاريع ٦٥ % في المؤسسات التي لديها (PMO) عمره أكثر من ٤ سنين
- وصلت نسبة نجاح المشاريع ٣٧ % في المؤسسات التي لديها (PMO) عمره أقل من سنة
- أهم سببين لإنشاء (PMO) هما ١. زيادة معدل نجاح المشاريع، ٢. تطبيق معايير موحدة لإدارة المشاريع

نلاحظ عند ذكر أسباب إنشاء (PMO) عدم التطرق الى تقليل التكاليف، كما ان دراسة ل (PMI) و (CIO) أشارت الى أن ٧٤ % من المبحوثين لم يستفيدوا بتقليل التكاليف من (PMO)، وذلك لأن الهدف الرئيسي من إنشائه هو تسليم المشاريع بكفاءة ودقة عالية. ولكن بكل تأكيد (PMO) سوف تقلل التكاليف من خلال ادارة جيدة للموارد ودمج ادارات المشاريع الصغيرة.

### ١-عنوان الدراسة: "Project Management Maturity: A Key Enabler of Project Success"

#### النتائج الرئيسية:

وجدت الدراسة أن المنظمات التي لديها مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) فعال أكثر عرضة لتحقيق فوائد المشروع المرجوة، مثل تحسين كفاءة العمليات وزيادة رضا العملاء

كما وجدت الدراسة أن المنظمات التي لديها مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) فعال أكثر عرضة لامتلاك استراتيجية إدارة مشاريع واضحة.

## ٢- دراسة جمعية إدارة المشاريع الأمريكية (PMI ٢٠٢٠)

عنوان الدراسة: "Pulse of the Profession: Project Management in a Changing World"

النتائج الرئيسية:

بدأت الدراسة أن ١ % من المنظمات التي لديها مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) تعتبر، فعالاً في تحسين أداء المشاريع.

كما وجدت الدراسة أن المنظمات التي لديها مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) فعال أكثر عرضة لتبني ممارسات إدارة المشاريع الحديثة، مثل Agile و Serum

## ٣- دراسة شركة (Gartner ٢٠٢١)

عنوان الدراسة: "Top Trends in Project Management for 2021 and Beyond"

النتائج الرئيسية:

وجدت الدراسة أن دور مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) يتطور ليشمل المزيد من المسؤوليات الاستراتيجية، مثل حوكمة الشركات والابتكار.

كما وجدت الدراسة أن المنظمات تتجه بشكل متزايد إلى استخدام أدوات وتقنيات جديدة، مثل الذكاء الاصطناعي وأتمتة الروبوتات، لدعم مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ).

## ٤- دراسة شركة (Gartner ٢٠٢٢)

عنوان الدراسة: "The Top Trends in Project Management for 2022 and Beyond"

النتائج الرئيسية:

وجدت الدراسة أن المنظمات تتحول بشكل متزايد إلى نهج إدارة المشاريع المرن.

كما وجدت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي وأتمتة الروبوتات تلعب دوراً متزايد الأهمية في إدارة المشاريع.

عنوان الدراسة: "Project Management Offices: A Global Survey"

النتائج الرئيسية:

وجدت الدراسة أن ٨٧ % من المنظمات التي لديها مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) تعتبره فعالاً.

كما وجدت الدراسة أن المنظمات التي لديها مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) أكثر عرضة لتحقيق أهداف مشاريعها في الوقت المحدد وبالميزانية المحددة.

٦- دراسة معهد ستانفورد للأبحاث (٢٠١٨)

عنوان الدراسة: "The State of Enterprise Project Management: 2018 Benchmark Report"

النتائج الرئيسية:

وجدت الدراسة أن المنظمات التي لديها مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) أكثر عرضة لاعتماد منهجيات إدارة المشاريع الرسمية واستخدام أدوات إدارة المشاريع.

كما وجدت الدراسة أن المنظمات التي لديها مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) أكثر عرضة لامتلاك ثقافة قوية لإدارة المشاريع.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

### ١-نظرية مكاتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ):

مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) مفيدا للمؤسسات التي تدير عددا كبيرا من المشاريع أو تتابع مشاريع تتضمن أقساما متعددة. يمكن لمكتب إدارة المشاريع أيضا المساعدة في التحكم في نفقات المشروع من خلال تخصيص الموارد والحفاظ على الشفافية من خلال العمل كقناة للتواصل.

### ٢-نظرية الداعم:

يقوم مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) الداعم بجمع وتخزين معلومات جميع مشاريع المنظمة وتقديم الدعم حسب الحاجة. إنه يمارس القليل من السيطرة على المشاريع المختلفة ، وبدلا من ذلك ، يلعب دورا استشاريا أكبر لضمان اتباع الفرق لأفضل الممارسات ولديهم المعرفة التي يحتاجونها للبقاء على المسار الصحيح. قد يقدم مكتب إدارة المشاريع الداعم أيضا المشورة حول كيفية المضي قدما في المشاريع الجديدة بناء على البصيرة المكتسبة من المشاريع السابقة.

### ٣-نظرية المتحكم:

يشغل مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) المتحكم نفس الدور الاستشاري الذي يقوم به مكتب إدارة المشاريع الداعم ولكن لديه سلطة الفرض على الفرق على اتباع الممارسات التنظيمية، مثل استخدام أدوات معينة والالتزام بمنهجيات محددة. يمارس مكتب إدارة المشاريع المتحكم سيطرة معتدلة على مشاريع المنظمة.

### ٤-نظرية التوجيهي أو الموجه:

يمكن لمكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) التوجيهي توجيه مشاريع المنظمة بالكامل ، وممارسة مستوى عال من الرقابة الإدارية. يعين مديري المشاريع للمشاريع ، ويتلقى تقارير من هؤلاء المديرين ويكون مسؤولا عن نتائج كل مشروع. من خلال العمل كسلطة مركزية للمؤسسة في

المشاريع ، يمكن أن يساعد مكتب إدارة المشاريع التوجيهي في ضمان الاتساق عبر المحافظات المختلفة  
ويشارك أيضاً في التخطيط الاستراتيجي

## المنهجية وطرق البحث:

نوع الدراسة :

دراسة استطلاعية.

الجمهور المستهدف :

مسؤولي المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، مديري المشاريع ، أعضاء و فرق المشاريع ، أصحاب المصلحة في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

طرق البحث :

الدراسة الميدانية : يتم جمع البيانات من خلال نماذج استطلاع الرأي والمقابلات في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الدراسة المكتبية : يتم مراجعة الدراسات والمقالات بأهمية أنشاء مكاتب إدارة المشاريع.

خطة البحث :

المرحلة الأولى :

١- مراجعة الدراسات والمقالات بأهمية أنشاء مكاتب إدارة المشاريع.

٢- تصميم أدوات البحث (نماذج الاستبيان ، مقابلات ، الملاحظة)

المرحلة الثانية :

جمع البيانات من خلال نماذج الاستبيان ، مقابلات ، الملاحظة

المرحلة الثالثة :

تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

المرحلة الرابعة :

تفسير النتائج واستخلاص البيانات بعد التحليل.

المرحلة الخامسة:

كتابة تقرير الدراسة والتوصيات.

## أدوات الدراسة :

### نماذج استبيان :

تصميم نماذج استبيان لجمع البيانات من المستهدفين حول أثر إنشاء مكاتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) بتحسين كفاءة الإداء بالمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

### المقابلات :

تحديد نوع المقابلة المنظمة بأسئلة محددة مسبقاً للمستهدفين محددة بأسئلة ثنائية (نعم / لا) وأسئلة متعددة الخيارات حول أثر إنشاء مكاتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) بتحسين كفاءة الإداء بالمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

### الملاحظة :

ملاحظة الدراسات السابقة والمقالات بأهمية إنشاء مكاتب إدارة المشاريع و أثر إنشاء مكاتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) بتحسين كفاءة الإداء بالمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

## حدود الدراسة :

### ١-حدود منهجية البحث :

#### نوع الدراسة :

تعتمد الدراسة على المنهج الاستطلاعي ، مما يعني أنها تعتمد على بيانات استطلاعية بالمنظمات الحكومية لرصد الأثر بأنشاء مكاتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) بتحسين كفاءة الأداء بالمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

#### أدوات البحث :

تعتمد على أدوات البحث (نماذج الاستبيان ، مقابلات ، الملاحظة) وقد تكون إجابات المشاركين متحيزة لتوجه خاص بها وهذا ماقد يؤثرعلى دقة ونتائج البحث.

### ٢-حدود المفاهيم:

مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) :

دور ووظائف مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) واختلافها بمؤشرات إدارتها بالمنظمات.

#### إداء المشاريع :

قياس إداء المشاريع بمؤشرات وتحقيق أهدافها من أنشاء مكتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ).

٣-حدود السياق:

السياق بالمنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية :

أثر بإنشاء مكاتب إدارة المشاريع ( Project Management Office ) بتحسين كفاءة الإداء بالمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

## المراجع:

### ١- الكتب :

- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (دليل عمل إدارة المشروعات والبرامج والأداء) ٢٠٢٣ م
- الحازمي محمد بن واصل (دور منهجية إدارة المشاريع في تحقيق خطة التنمية) ٢٠٢١ م
- وزارة الاقتصاد والتخطيط (أسباب تعثر المشاريع الحكومية وسبل التغلب عليها) ٢٠١٢ م
- الكواري علي خليفة (دور المشروعات العامة في التنمية الاقتصادية) ١٩٨٣ م
- العمار عبدالله بن سليمان (الرقابة على المشاريع الحكومية وأثرها على إنجاح تلك

المشاريع) ٢٠١٢ م

### ٢- مقالات في مجالات ثقافية:

- الغامدي سلمان بن ناصر (دور الشراكات الدولية في تحسين أداء المشاريع التنموية في السعودية) ٢٠١٩ م
- السبيعي عبدالله بن حمد (التحديات التنفيذية للمشاريع التنموية في السعودية) ٢٠١٨ م

### ٣- الوسائط الإلكترونية:

- موقع هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (إكسبرو)
- السنوسي أحمد (١٠ فوائد مهمة لمكتب إدارة المشاريع PMO) ٢٠٢٢ م
- بكة (أنواع مكتب إدارة المشاريع PMO على أساس معايير PMI في ٢٠٢٤) ٢٠٢٤ م
- بكة (مكتب إدارة المشاريع PMO وتطبيقه في المؤسسات الحكومية في السعودية) ٢٠٢٤ م