



جامعة الجميع الذكية
كلية الإدارة - تخصص إدارة مشاريع
برنامج الماجستير - عام ٢٠٢٣

دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ استراتيجيات المنظمات

إعداد الدراسة:

عبدالله باعيسى (٢٢٢٠٠١٦٩٤)

خالد النفيعي (٢٢٢٠٠١٧٣٦)

إبراهيم الرتيق (٢٢٢٠٠١٧٣٧)

إشراف

د. وليد سليمان

للعام ٥١٤٤٥ هـ - ٢٠٢٣ م



المحتويات

المحتويات.....	ب
الفصل الأول: مقدمة الدراسة.....	١
المقدمة:.....	١
مشكلة الدراسة:.....	١
أهمية الدراسة:.....	٢
أهداف الدراسة:.....	٣
أسئلة الدراسة:.....	٤
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	٦
أولاً: المنطلقات النظرية الدراسية.....	٦
مفهوم إدارة المشاريع:.....	٦
مفهوم مكتب إدارة المشاريع:.....	٧
مفهوم استراتيجيات المنظمات:.....	٨
دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية:.....	٩
تأثير العوامل التنظيمية على فعالية مكتب إدارة المشاريع:.....	١٠
الأدوات والأساليب التي يستخدمها مكتب إدارة المشاريع:.....	١١
تأثير مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية:.....	١٢
الممارسات الفعالة التي يمكن للمنظمات اعتمادها لتعزيز دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الاستراتيجيات:.....	١٣
طرق تعزيز الفهم الأكاديمي والعملية لدور مكتب إدارة المشاريع في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة:.....	١٤
ثانياً: الدراسات السابقة.....	١٦

١٩	 الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
١٩	 نوع الدراسة:
١٩	 المنهجية وطرق الدراسة:
١٩	 أدوات الدراسة (أدوات جمع المعلومات):
٢٠	 مجال الدراسة:
٢١	 قائمة المراجع والمصادر الأساسية

الفصل الأول: مقدمة الدراسة

المقدمة:

في عالم يتسارع فيه التقدم التكنولوجي ويزداد تعقيدًا بشكل مستمر، أصبحت المنظمات تواجه تحديات متزايدة تتطلب منها إعادة النظر في استراتيجياتها وطرق تنفيذها للحفاظ على قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها. وفي هذا الإطار، يبرز دور مكتب إدارة المشاريع كعامل رئيسي في دعم المنظمات لتنفيذ استراتيجياتها بفعالية وكفاءة.

ومكتب إدارة المشاريع هو كيان تنظيمي يعمل على توفير التوجيه والدعم اللازم للمشاريع والبرامج داخل المنظمة. ويسعى المكتب إلى تحسين إدارة المشاريع وزيادة احتمالية نجاحها من خلال تطبيق مجموعة من أفضل الممارسات والأساليب والأدوات.

تأتي أهمية البحث في هذا الموضوع من كون مكتب إدارة المشاريع يلعب دورًا حاسمًا في ترجمة الاستراتيجيات التنظيمية إلى مشاريع قابلة للتنفيذ ومتابعة تنفيذها بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويهدف هذا البحث إلى استكشاف الدور الذي يلعبه مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ استراتيجيات المنظمات، مع التركيز على كيفية مساهمته في تحقيق التناغم والتكامل بين المشاريع والاستراتيجيات التنظيمية.

وسيتناول البحث أيضًا الأساليب والأدوات التي يستخدمها مكتب إدارة المشاريع لتحقيق هذا الدور، بالإضافة إلى استعراض العوامل الحرجة التي تسهم في نجاحه أو فشله. كما سيتم التطرق إلى الأثر الإيجابي الذي يمكن أن يحققه مكتب إدارة المشاريع في تعزيز قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها بنجاح، وكيف يمكن للمنظمات تعظيم الفائدة منه.

من خلال هذا البحث، سنسعى لتقديم إطار شامل يساعد في فهم دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ استراتيجيات المنظمات، وتقديم توصيات عملية تساعد المنظمات على استغلال هذا الدور بأفضل شكل ممكن لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في التحديات والصعوبات التي تواجه المنظمات في تحقيق تكامل فعال بين عمليات إدارة المشاريع والاستراتيجيات التنظيمية العامة،

وكيف يمكن لمكتب إدارة المشاريع أن يلعب دورًا محوريًا في تعزيز هذا التكامل وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتتمثل الإشكالية الرئيسية في أن العديد من المنظمات تفشل في ترجمة استراتيجياتها إلى مشاريع قابلة للتنفيذ، وفي العديد من الحالات، تُنفذ المشاريع بمعزل عن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يؤدي إلى هدر في الموارد وعدم القدرة على تحقيق النتائج المرجوة. وعلى الرغم من الاعتراف بأهمية دور مكتب إدارة المشاريع في تعزيز التكامل بين المشاريع والاستراتيجية التنظيمية، إلا أن هناك نقصًا في الفهم العميق لكيفية قيامه بذلك والعوامل التي تؤثر على فعاليته في هذا الدور.

ويتطلب التغلب على هذه التحديات فهمًا شاملاً للعمليات والأدوات والأساليب التي يستخدمها مكتب إدارة المشاريع، وكيف يمكن تحسينها لضمان التوافق والتكامل بين المشاريع والاستراتيجيات التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة إلى فهم العوامل البيئية والتنظيمية التي تؤثر على قدرة مكتب إدارة المشاريع على أداء هذا الدور بفعالية.

وتشير بعض الدراسات السابقة إلى أن هناك عدة عوامل تلعب دورًا حاسمًا في تحديد نجاح مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ استراتيجيات المنظمات، بما في ذلك الدعم التنظيمي، ومستوى نضج إدارة المشاريع، والكفاءات والمهارات المتوفرة داخل مكتب إدارة المشاريع، والأدوات والأساليب المستخدمة. ومع ذلك، يوجد نقص في الأدبيات حول كيفية تأثير هذه العوامل بشكل تفصيلي على فعالية مكتب إدارة المشاريع وكيف يمكن للمنظمات التغلب على العقبات المرتبطة بها.

ويسعى هذا البحث إلى ملء هذه الفجوة في الأدبيات من خلال تقديم فهم عميق وشامل لدور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ استراتيجيات المنظمات، وتحليل العوامل التي تؤثر على فعاليته في هذا الدور. من خلال تحقيق ذلك، يهدف البحث إلى تقديم توجيهات عملية للمنظمات حول كيفية تعزيز قدرة مكتب إدارة المشاريع على دعم تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. كما وتتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ استراتيجيات المنظمات؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الدور الحيوي الذي يمكن أن يلعبه مكتب إدارة المشاريع في تعزيز قدرة المنظمات على تنفيذ استراتيجياتها بفعالية وكفاءة. ففي بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة باستمرار، أصبح من الضروري للمنظمات أن تطور

قدرتها على التكيف والاستجابة بسرعة للتحديات والفرص التي تواجهها. وفي هذا السياق، يبرز دور مكتب إدارة المشاريع كعنصر حاسم في تحقيق التوافق والتكامل بين المشاريع التنفيذية والاستراتيجيات التنظيمية. وعلى ذلك فإن أهمية الدراسة تتمثل في النقاط التالي:

- تحسين تنفيذ الاستراتيجيات: تعتمد المنظمات على تنفيذ المشاريع بنجاح لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتسهم هذه الدراسة في تعزيز فهم كيف يمكن لمكتب إدارة المشاريع دعم المنظمات في هذا الاتجاه، مما يساعد على تحسين النتائج التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية.
- زيادة الكفاءة وتحسين استخدام الموارد: يسعى مكتب إدارة المشاريع إلى تحسين عمليات إدارة المشاريع وزيادة فعاليتها، مما يؤدي إلى استخدام أكثر كفاءة للموارد وتقليل الهدر.
- دعم اتخاذ القرار: من خلال توفير بيانات ومعلومات دقيقة وموثوقة حول تقدم المشاريع وأدائها، يساهم مكتب إدارة المشاريع في تعزيز قدرة المنظمات على اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة.
- تعزيز القدرة على التكيف والمرونة: في ظل التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، تحتاج المنظمات إلى أن تكون قادرة على التكيف والتعديل بسرعة. يساهم مكتب إدارة المشاريع في تعزيز هذه القدرة من خلال توفير إطار عمل مرن وقابل للتكيف يدعم تنفيذ المشاريع بفعالية.
- تعزيز التعلم التنظيمي وتطوير المهارات: يوفر مكتب إدارة المشاريع فرصًا للتعلم وتطوير المهارات من خلال مشاركة أفضل الممارسات والخبرات، مما يساهم في تطوير قدرات المنظمة على المدى الطويل.

من خلال تقديم فهم عميق لدور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ استراتيجيات المنظمات وتحليل العوامل التي تؤثر على فعاليتها في هذا الدور، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم قيمة مضافة للممارسين وصناع القرار في المنظمات، مما يساهم في تحسين قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استدامتها ونجاحها على المدى الطويل.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ استراتيجيات المنظمات، وذلك بهدف تحقيق فهم أعمق للممارسات والعوامل التي

تساهم في تحسين قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتحديدًا، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحليل دور مكتب إدارة المشاريع في تحقيق التوافق الاستراتيجي.
 - دراسة تأثير العوامل التنظيمية على فعالية مكتب إدارة المشاريع.
 - تقييم الأدوات والأساليب المستخدمة في مكتب إدارة المشاريع.
 - فحص تأثير مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - تحديد الممارسات الفعالة وتقديم توصيات لتحسين دور مكتب إدارة المشاريع.
 - تعزيز الفهم الأكاديمي والعملي لدور مكتب إدارة المشاريع.
- بشكل عام، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم مساهمة قيمة في مجال إدارة المشاريع والإدارة الاستراتيجية، مما يعزز قدرة المنظمات على تحقيق نجاح مستدام وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة.

أسئلة الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى استقصاء دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ استراتيجيات المنظمات، ولتحقيق ذلك، يمكن طرح الأسئلة البحثية التالية:
- ما هو دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية؟
 - كيف تؤثر العوامل التنظيمية على فعالية مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الاستراتيجيات؟
 - ما هي الأدوات والأساليب التي يستخدمها مكتب إدارة المشاريع، وكيف يمكن تحسينها؟
 - ما هو تأثير مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية؟
 - ما هي الممارسات الفعالة التي يمكن للمنظمات اعتمادها لتعزيز دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الاستراتيجيات؟
 - كيف يمكن لمكتب إدارة المشاريع المساهمة في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة؟

من خلال الإجابة على هذه الأسئلة، تسعى الدراسة إلى توفير فهم عميق
لدور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ استراتيجيات المنظمات، وكيف يمكن تحسين
هذا الدور لتحقيق نجاح أكبر في تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: المنطلقات النظرية الدراسية

مفهوم إدارة المشاريع:

يعرف المشروع بأنه: عملية استثمارية تتكون من مجموعة متكاملة من الأنشطة التي تنفذ خلال فترة زمنية محددة، وحسب تصاميم، وطاقات إنتاجية موجهة لخدمة أهداف مرغوبة ومتفق عليه (القرعان، ٢٠٠٧).

كما يعرف المشروع أيضاً بأنه: مجموعة من الأنشطة التي يتم تطبيقها لتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية محددة (رحيم، ٢٠١٠).

أما بالنسبة لإدارة المشاريع فتعرف بأنها: تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات لأنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع (رحيم، ٢٠١٠).

ويرى الباحث أن إدارة المشاريع هي عملية التخطيط والتنظيم والرقابة على الموارد والإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف محددة ضمن إطار زمني معين. وهي تتضمن مجموعة متنوعة من الأنشطة، من بينها تحديد الأهداف، تحديد المهام اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، تحديد الموارد اللازمة، تحديد الميزانيات، وتخطيط الجداول الزمنية.

وتتمثل أهمية إدارة المشاريع، في النقاط التالية:

- التنظيم: تساعد إدارة المشاريع في تنظيم المشروع وتوزيع الموارد بشكل فعال.
- تحقيق الأهداف: تضمن إدارة المشاريع أن يتم تحقيق أهداف المشروع ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة.
- إدارة المخاطر: تساعد في تحديد المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات للتقليل من تأثيرها.
- تحسين الكفاءة: تعمل إدارة المشاريع على تحسين كفاءة العمل وتحقيق أفضل استخدام للموارد.
- الاتصالات: تعزز من فعالية الاتصالات داخل فريق العمل وبين مختلف الأطراف المعنية.

وفيما يخص المهارات المطلوبة لإدارة المشاريع، فهي تتمثل في النقاط التالية:

- مهارات التخطيط: القدرة على وضع خطط واقعية وفعالة لإنجاز المشروع.

- مهارات التنظيم: القدرة على تنظيم الموارد وتوزيعها بشكل يضمن تحقيق أهداف المشروع.
 - مهارات التواصل: القدرة على التواصل بفعالية مع جميع الأطراف المعنية.
 - مهارات حل المشكلات: القدرة على تحديد المشكلات بسرعة وإيجاد حلول فعالة لها.
 - مهارات إدارة الوقت: القدرة على إدارة الوقت بفعالية وضمان إنجاز المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد.
- إدارة المشاريع تعتبر مهارة حيوية في عالم الأعمال اليوم، حيث تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

مفهوم مكتب إدارة المشاريع:

يعرف مكتب إدارة المشاريع بحسب الإصدار الخامس من الدليل المعرفي إدارة المشاريع بأنه: هو هيكل الإدارة المعني بتوحيد عمليات حوكمة المشاريع وتسهيل تقاسم الموارد والمنهجيات والأدوات والتقنيات. وتتمثل المهام التي يأخذها مكتب إدارة المشاريع في ثلاثة أنواع وهي: داعم، متحكم، وإدارة مباشرة (نجمي)، (٢٠١١).

كما يعرف مكتب إدارة المشاريع أيضاً بأنه: عبارة عن وحدة إدارية ضمن نطاق المنشأة يمكن أن تكون من خارجها تقوم بتسهيل مشاركة الموارد والأدوات الخاصة بالمشاريع بالإضافة إلى دعمها بالمعايير الأساسية المطلوبة خلال التنفيذ (المحيمي، ٢٠١٢).

ويرى الباحث أن مكتب إدارة المشاريع هو كيان ضمن المنظمة مسؤول عن تحسين فعالية وكفاءة إدارة المشاريع والبرامج. يعمل هذا المكتب كمركز للتميز، ويوفر الموارد والدعم والإشراف اللازم لإدارة المشاريع بشكل ناجح. وتتمثل الأدوار الرئيسية لمكتب إدارة المشاريع، في النقاط التالية:

- تطوير وتطبيق المعايير والأساليب: إنشاء وتحديث المعايير والأساليب المتعلقة بإدارة المشاريع لضمان الاتساق والجودة.
- توفير الموارد والتدريب: توفير الموارد البشرية والتقنية، بالإضافة إلى التدريب للمديرين وفرق العمل.
- مراقبة وتقييم أداء المشاريع: تتبع تقدم المشاريع وتقييم أدائها لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

- توفير الدعم والمشورة: تقديم الدعم والاستشارات لمديري المشاريع وفرق العمل.
 - تعزيز التواصل: تحسين التواصل بين فرق العمل والإدارة العليا وأصحاب المصلحة الآخرين.
 - إدارة المخاطر وحل المشكلات: تحديد وتحليل المخاطر ووضع استراتيجيات للتخفيف منها، ومساعدة فرق العمل في حل المشكلات التي قد تطرأ أثناء تنفيذ المشاريع.
- وفيما يخص فوائد إنشاء مكتب إدارة المشاريع، فتتمثل في النقاط التالية:
- تحسين الكفاءة: توحيد الممارسات والأدوات يؤدي إلى تحسين كفاءة إدارة المشاريع.
 - تعزيز الرؤية والتحكم: توفير رؤية واضحة وشاملة لجميع المشاريع، مما يسهل على الإدارة العليا اتخاذ القرارات.
 - تحسين الأداء: تتبع الأداء وتحليل البيانات يؤدي إلى تحسين أداء المشاريع.
 - زيادة رضا العملاء: تنفيذ المشاريع بشكل فعال وفي الوقت المحدد يزيد من رضا العملاء.
 - تعزيز القدرة على التكيف مع التغيير: تحسين القدرة على التكيف مع التغييرات في البيئة الخارجية أو متطلبات المشروع.
 - تقليل المخاطر: التحسين المستمر لعمليات إدارة المشاريع يساعد في تقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع.
- باختصار، مكتب إدارة المشاريع يلعب دوراً حيوياً في تحسين عمليات إدارة المشاريع داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق نجاح أكبر للمشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

مفهوم استراتيجيات المنظمات:

أن استراتيجيات المنظمات هي خطط على المدى الطويل تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وتحسين موقعها التنافسي في السوق. تعتمد هذه الاستراتيجيات على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتسعى إلى تحديد الفرص والتهديدات، واستغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف (الطاهر، ٢٠١٩).

وتتمثل العناصر الأساسية لاستراتيجيات المنظمات، في النقاط التالية:

- الرؤية: تصور لمستقبل المنظمة والمكانة التي تطمح للوصول إليها.
 - الرسالة: توضيح لغرض وجود المنظمة والقيم التي تحتضنها.
 - الأهداف: أهداف محددة وقابلة للقياس يجب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.
 - الاستراتيجيات: خطط على المدى الطويل لتحقيق الأهداف.
 - التكتيكات: خطوات محددة وعمليات يومية تساعد في تنفيذ الاستراتيجيات.
- وبالنسبة لأنواع استراتيجيات المنظمات، فتمثل في النقاط التالية:
- استراتيجية النمو: البحث عن فرص لزيادة المبيعات والحصة السوقية.
 - استراتيجية الاستقرار: الحفاظ على الوضع الحالي وتحسين الكفاءة التشغيلية.
 - استراتيجية التقلص: تقليص العمليات أو التخلص من بعض الأعمال لتحسين الأداء المالي.
 - استراتيجية التنويع: دخول أسواق جديدة أو إضافة منتجات جديدة.
- وفيما يخص أهمية استراتيجيات المنظمات، فهي تتمثل في النقاط التالية:
- توجيه الجهود: تحديد الاتجاه الذي يجب أن تتحرك فيه المنظمة.
 - تحسين الأداء: تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية.
 - زيادة التنافسية: تعزيز موقع المنظمة في السوق وزيادة قدرتها على مواجهة المنافسة.
 - الاستجابة للتغيرات: القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.
 - تحقيق الأهداف: ضمان أن تتخذ المنظمة القرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافها.
- وفي النهاية، استراتيجيات المنظمات هي عنصر حيوي لنجاح أي منظمة، حيث توفر الإطار اللازم لتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
- دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية:**

إن مكتب إدارة المشاريع يعتبر حلقة وصل أساسية بين المشاريع التنفيذية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث يلعب دورًا حاسمًا في ضمان أن جميع المشاريع تسير في الاتجاه الذي يتوافق مع الرؤية والرسالة الاستراتيجية للمنظمة. يعمل مكتب إدارة المشاريع على توضيح الأهداف الاستراتيجية ويضمن أن تكون

المشاريع متوافقة مع هذه الأهداف، كما يقوم بتقييم وتحديد أولويات المشاريع بناءً على مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الخطيب، ٢٠١٨).

ويقدم المكتب الإرشاد والدعم لفرق المشروع ويتابع التقدم ويقيم الأداء للتأكد من أن المشاريع تسير في الاتجاه الصحيح. كما يعمل على تحسين الاتصالات وتوفير الشفافية في كيفية مساهمة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويوفر التقارير والتحليلات اللازمة للإدارة العليا لاتخاذ القرارات المستنيرة.

بالإضافة إلى ذلك، يساهم مكتب إدارة المشاريع في تعزيز التعلم التنظيمي وبناء قاعدة معرفية داخل المنظمة، مما يعزز من قدرتها على تنفيذ استراتيجيات ناجحة في المستقبل وضمان استمراريتها في بيئة الأعمال التنافسية. من خلال هذه الجهود، يساهم مكتب إدارة المشاريع في تحقيق التوافق والانسجام بين المشاريع التنفيذية والأهداف الاستراتيجية، مما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وضمان نجاحها الاستراتيجي.

تأثير العوامل التنظيمية على فعالية مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الاستراتيجيات:

إن العوامل التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تحديد مدى فعالية مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الاستراتيجيات داخل المنظمات. ويتأثر أداء مكتب إدارة المشاريع بشكل مباشر بعدة عوامل رئيسية منها الثقافة التنظيمية، الدعم الإداري، ومستوى نضج إدارة المشاريع. فيما يلي تحليل لكيفية تأثير هذه العوامل (عصام، ٢٠١٤):

أولاً: الثقافة التنظيمية:

- التعاون والتواصل: الثقافة التي تشجع على التعاون والتواصل الفعال بين الأقسام والموظفين تسهل على مكتب إدارة المشاريع تنسيق المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- الابتكار والتجديد: ثقافة تشجع على الابتكار والتفكير خارج الصندوق تساعد مكتب إدارة المشاريع على إيجاد حلول إبداعية للتحديات وتحسين فعالية التنفيذ.

ثانياً: الدعم الإداري:

- التزام القيادة: دعم القيادة والتزامها بدور مكتب إدارة المشاريع يعزز من قدرته على تحقيق أهدافه ويسهم في نجاح المشاريع.

- توفير الموارد: توفير الموارد اللازمة، سواء كانت مالية أو بشرية أو تقنية، يعتبر عاملاً حاسماً في تحديد مدى فعالية مكتب إدارة المشاريع.

ثالثاً: مستوى نضج إدارة المشاريع:

- العمليات والإجراءات: وجود عمليات وإجراءات موحدة وواضحة يساعد في توحيد الجهود ويضمن تنفيذ المشاريع بكفاءة.

- قياس الأداء والتحسين المستمر: مستوى النضج يتضمن أيضاً وجود نظم لقياس الأداء والتحسين المستمر، وهو ما يؤدي إلى تحسين مستمر في أداء مكتب إدارة المشاريع.

من خلال تحليل تأثير هذه العوامل، يمكن للمنظمات فهم كيفية تحسين بيئة العمل والعوامل التنظيمية لتعزيز فعالية مكتب إدارة المشاريع وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بنجاح.

الأدوات والأساليب التي يستخدمها مكتب إدارة المشاريع:

إن مكتب إدارة المشاريع يستخدم مجموعة متنوعة من الأدوات والأساليب لتحسين تنفيذ المشاريع وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وهذه الأدوات والأساليب تشمل إدارة الموارد، تحليل المخاطر، التخطيط، المتابعة والتقييم، وغيرها. فيما يلي تحليل للأدوات والأساليب المستخدمة وتوصيات لتحسينها (القرعان، ٢٠٠٧):

أولاً: إدارة الموارد:

- الأدوات المستخدمة: برمجيات إدارة المشاريع التي تساعد في تخصيص الموارد وتتبع استخدامها.

- تحسين: تدريب الفريق على استخدام هذه الأدوات بكفاءة وتحديثها بانتظام لضمان الاستفادة القصوى منها.

ثانياً: تحليل المخاطر:

- الأدوات المستخدمة: أساليب تحليل المخاطر مثل تحليل سوات (SWOT) وتحليل السيناريوهات.

- تحسين: إجراء تحليلات المخاطر بانتظام وتحديثها باستمرار لتعكس التغييرات في البيئة الخارجية والداخلية.

ثالثاً: التخطيط:

- الأدوات المستخدمة: برامج التخطيط وإدارة المشاريع، الجداول الزمنية، والمخططات البيانية.
 - تحسين: تطوير مهارات فريق العمل في استخدام أدوات التخطيط وضمان تحديث الخطط بانتظام لتعكس أي تغييرات.
- رابعاً: المتابعة والتقييم:
- الأدوات المستخدمة: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، التقارير الدورية، وجلسات المراجعة.
 - تحسين: تحسين جودة البيانات المستخدمة في التقارير وتطوير قدرات فريق العمل في تحليل البيانات واستخلاص الاستنتاجات.
- خامساً: التواصل:
- الأدوات المستخدمة: البريد الإلكتروني، الاجتماعات، نظم إدارة الوثائق.
 - تحسين: تحسين قنوات التواصل وضمان أن تكون المعلومات سهلة الوصول ومحدثة.
- بشكل عام، يجب على مكتب إدارة المشاريع التأكد من أن جميع الأدوات والأساليب المستخدمة تتماشى مع أهداف المنظمة وأنها تستخدم بكفاءة. يجب أيضاً إجراء تقييمات دورية للأدوات والأساليب المستخدمة وتحديثها عند الحاجة لضمان استمرار فعاليتها وتحقيق النتائج المرجوة.
- تأثير مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية:**

إن مكتب إدارة المشاريع يشكل حجر الزاوية في ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات من خلال دوره الفعال في إدارة وتنفيذ المشاريع بكفاءة، ويعمل على ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة ويسهم في تحقيق التكامل بين مختلف وحدات وأقسام المنظمة، ويعزز من قدرات الفرق العاملة على التعامل مع التحديات والضغوط المتعلقة بتنفيذ المشاريع (نجمي، ٢٠١١).

في هذا السياق، يقوم مكتب إدارة المشاريع بدور حاسم في متابعة سير العمل وتقييم الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وذلك بهدف ضمان تحقيق النتائج المرجوة والوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويتم ذلك من خلال:

- تطوير القدرات: تعزيز مهارات وقدرات الفرق العاملة وتوفير التدريب والإرشاد اللازم.
 - تحسين التنسيق: ضمان التناغم والتكامل بين مختلف الأقسام والوحدات داخل المنظمة.
 - تعزيز الابتكار: تشجيع الابتكار وتبني الحلول الإبداعية لمواجهة التحديات.
 - ضمان الالتزام بالمعايير: التأكد من التزام جميع الأطراف بالمعايير والمتطلبات الخاصة بتنفيذ المشاريع.
 - تقديم الدعم والإرشاد: توفير الدعم اللازم والإرشاد للفرق العاملة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.
- من خلال هذا الدور الاستراتيجي والفعال، يساهم مكتب إدارة المشاريع في تعزيز فرص نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويضمن تحقيق القيمة المضافة والتميز في تنفيذ المشاريع.
- الممارسات الفعالة التي يمكن للمنظمات اعتمادها لتعزيز دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الاستراتيجيات:**
- تعتبر الاستراتيجية عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، ويكمن دور مكتب إدارة المشاريع في تعزيز تلك الاستراتيجيات وضمان تنفيذها بفعالية، لتحقيق ذلك، توجد عدة ممارسات فعالة يمكن للمنظمات اعتمادها لتعزيز دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الاستراتيجيات (رحيم، ٢٠١٠):
 - توضيح الرؤية والأهداف: يجب على المنظمات تحديد رؤيتها وأهدافها بوضوح والتأكد من أن جميع العاملين على دراية بها، هذا يضمن توجيه جهود مكتب إدارة المشاريع نحو تحقيق تلك الأهداف.
 - بناء ثقافة تنظيمية داعمة: تعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والابتكار وتقدير دور المكتب في تحقيق النجاح.
 - توفير الموارد اللازمة: ضمان توفير جميع الموارد اللازمة للمكتب، بما في ذلك التمويل، التقنيات، والكوادر البشرية المؤهلة.
 - تحسين عمليات اتخاذ القرار: تطوير آليات فعالة لاتخاذ القرار داخل المنظمة تضمن مشاركة المكتب في هذه العمليات وتعزز من دوره في تحقيق الاستراتيجيات.

- تطوير مهارات القيادة: الاستثمار في تطوير مهارات القيادة داخل المكتب، لضمان قدرتهم على إدارة الفرق بفعالية وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تعزيز التواصل الفعّال: ضمان تواصل فعّال بين المكتب وبقية أقسام المنظمة لضمان توحيد الجهود وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة.
- رصد وتقييم الأداء: إقامة نظم لرصد وتقييم أداء المكتب بشكل دوري للتأكد من فعاليته وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- تشجيع التعلم المستمر: تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتطوير المهني داخل المكتب لضمان مواكبته لأحدث الممارسات والتقنيات في مجال إدارة المشاريع.
- من خلال اعتماد هذه الممارسات، تستطيع المنظمات تحسين أداء مكتب إدارة المشاريع وضمان مساهمته الفعّالة في تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

طرق تعزيز الفهم الأكاديمي والعملي لدور مكتب إدارة المشاريع في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة:

مكتب إدارة المشاريع يمكن أن يكون له تأثير كبير على القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تحسين كفاءة وفعالية تنفيذ المشاريع وتعزيز الابتكار والمرونة. وفيما يلي بيان كيف يمكن لمكتب إدارة المشاريع المساهمة في هذه الجوانب (المحيميد، ٢٠١٢):

أولاً: تحسين إدارة المشاريع:

- توحيد الأساليب والأدوات: تطبيق معايير وأساليب موحدة لإدارة المشاريع، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية.
- توفير التدريب والتطوير: تنظيم برامج تدريبية لتطوير مهارات مدراء المشاريع والفرق العاملة.

ثانياً: تعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

- توفير البيانات والتحليلات: جمع وتحليل البيانات ذات الصلة بالمشاريع لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- المشاركة في التخطيط الاستراتيجي: تقديم المشورة والمساهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

ثالثاً: تحسين الابتكار والمرونة:

- تشجيع التفكير الإبداعي: خلق بيئة تشجع على الإبداع والتفكير خارج الصندوق.

- زيادة المرونة: تطبيق ممارسات إدارة المشاريع التي تعزز المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات.

رابعاً: تحسين العلاقات مع العملاء:

- تحسين التسليم: ضمان تسليم المشاريع في الوقت المحدد وضمن الميزانية، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء.

- تعزيز الثقة: بناء علاقات قوية وموثوقة مع العملاء من خلال تحقيق نتائج متسقة.

خامساً: تعزيز الكفاءة التشغيلية:

- تحسين العمليات: تحسين عمليات العمل وإزالة العقبات التي قد تؤدي إلى تأخيرات أو زيادة في التكاليف.

- تحسين استخدام الموارد: ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية.

من خلال هذه الأساليب والممارسات، يمكن لمكتب إدارة المشاريع أن يلعب دوراً حاسماً في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتحسين موقعها في السوق.

ثانياً: الدراسات السابقة

وفيها يتم التطرق إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع: دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ استراتيجيات المنظمات، ومن هذه الدراسات ما يلي:

في ٢٠١٩، قام واضح محمود والطاهر هارون بإجراء دراسة تحمل العنوان "الدور الرئيسي لمكتب إدارة المشاريع (PMO) في تعزيز فعالية تنفيذ مشاريع مؤسسات التنفيذ في ظل المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية". الغرض من هذه الدراسة كان تسليط الضوء على أهمية ودور مكتب إدارة المشاريع في رفع مستوى الكفاءة في إنهاء مشاريع مؤسسات التنفيذ بما يتماشى مع المواعيد المحددة والميزانيات المرصودة، وذلك وسط الظروف التنظيمية والاقتصادية المتغيرة والتحديات الإدارية المعاصرة. كما أكدت الدراسة على الحاجة إلى بيان الإجراءات اللازمة لتأسيس مكتب إدارة المشاريع داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن مكتب إدارة المشاريع يمكن أن يصبح عائقاً أمام المؤسسة الأم إذا لم يتم تحديد مهامه بشكل صريح ومحدد، وفي حالة عدم انتقاء فريق عمل مؤهل ومحترف في مجال إدارة المشاريع. أشارت الدراسة أيضاً إلى أن نموذج OPM3 يعد من الأدوات الهامة التي تساهم في تطبيق مكتب إدارة المشاريع بكفاءة، حيث يساعد هذا النموذج في تقييم وتحسين مستوى النضج في إدارة المشاريع بمؤسسات التنفيذ.

في عام ٢٠١٨، أجرى محمود الخطيب دراسة متخصصة تناولت حجم الاعتماد على نهج إدارة الأهداف من قبل شركات المقاولات النشطة في قطاع المشاريع الإنشائية، وتأثير هذا النهج على فعالية المشاريع المنفذة. الدراسة استعانت بالمنهجية الوصفية التحليلية لفحص وتحليل البيانات، واستهدفت في تحليلها مجموعة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركات المقاولات في منطقة غزة. ولجمع البيانات اللازمة، تم الاعتماد على استبيانات موزعة كأداة رئيسية للدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك استخداماً ملحوظاً لأسلوب الإدارة بالأهداف في شركات المقاولات المستطلعة، بنسبة بلغت حوالي ٨١,٦٪. كما بينت النتائج وجود اختلافات في وجهات النظر بخصوص توظيف أسلوب الإدارة بالأهداف وتأثيره على أداء المشاريع الإنشائية، حيث ترتبط هذه الاختلافات بالمستوى التعليمي للمستجيبين.

في العام ٢٠١٤، أجرى عصام محمد حسين إسماعيل دراسة بعنوان "تقييم دور وفعالية المكاتب الاستشارية في إدارة مراحل تنفيذ مشروعات البناء الهندسية: دراسة حالة لمشروع جامعة الملك فيصل بالأحساء في المملكة العربية السعودية". هذه الدراسة استهدفت تفصي مدى التزام المكاتب الاستشارية بالمعايير الدولية والمحلية في الاستشارات الهندسية، بالإضافة إلى فحص مستويات الكفاءة العلمية، التقنية، المعرفية والإدارية لديها. وقد هدفت أيضاً إلى تحديد المعايير الأساسية لتقييم كفاءة تلك المكاتب في إدارة عملية تنفيذ المشروعات الهندسية.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة البحث مجموعة من مدراء المشروعات ومديري التنفيذ في مكاتب التصميم الهندسي، مكاتب الإشراف على التنفيذ وشركات المقاولات، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات.

النتائج أشارت إلى وجود تأثير ملحوظ وذو أهمية إحصائية للممارسات غير المطابقة للمكاتب الاستشارية للمعايير الدولية في الأداء والخدمات والرقابة الفنية، والتي أثرت سلباً على نجاح أهداف مشروعات البناء الهندسية. كما أظهرت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنقص الكفاءات العلمية، التقنية، المعرفية والإدارية للهيكل التنظيمية للمكاتب الاستشارية على فشل تحقيق الأهداف المرجوة للمشروعات الهندسية. بالإضافة إلى ذلك، تبين وجود تأثير ذو أهمية إحصائية لضعف القدرة على التواصل الفعال والتفاعل مع توقعات وأهداف الجهات المالكة والمعنيين، مما يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف مشروعات البناء الهندسية.

في عام ٢٠١٢، أنجز يوسف جابر يوسف محمد دراسة تحت العنوان "تحليل فعالية منهجيات إدارة المشروعات في قطاع البناء بالمملكة العربية السعودية: وجهة نظر عملية من خلال عينة من المكاتب الهندسية وشركات المقاولات". كان الهدف الرئيسي من الدراسة هو تقييم تأثير تنفيذ منهجيات إدارة المشروعات على الأداء الإنشائي والعمليات المرتبطة به، فضلاً عن قياس التأثير على كفاءة الإدارة والمعرفة، ومدى ارتباط ذلك بالمعايير الأساسية للمشروع كالوقت، التكلفة والجودة، وتأثير وجود أو غياب مكتب إدارة المشروعات والتقدير لأهمية المنهجيات الإدارية كعنصر للتميز التنافسي.

البحث اعتمد على أساليب تحليلية وإحصائية، وشمل مدراء المكاتب الهندسية وشركات المقاولات كمجموعة الدراسة. وتم استخدام الاستبيانات والمقابلات كأدوات رئيسية لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ينبع من عدم وجود الخبرات والقدرات العلمية والإدارية المتنوعة، وغياب الدور الفعال

لمكتب إدارة المشروعات، بالإضافة إلى نقص الوعي بقيمة منهجيات إدارة المشروعات كعامل تنافسي، مما يؤدي إلى عدم النجاح في تطبيق منهجيات إدارة المشروعات بفعالية في القطاع الإنشائي.

"دليل ممارسات حوكمة المحافظ والبرامج والمشاريع" لعام ٢٠١٦ يحدد دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) كهيئة تُعنى بدعم إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع بصورة تتسق مع أهدافها المحددة. يمكن لمكتب إدارة المشاريع أن يكون الجهة المسؤولة عن تطبيق وصيانة معايير الإجراءات المتبعة في إدارة المشروعات أو البرامج أو المحافظ. هذا وقد يلعب دور الجهة المنفذة أو المستقبلية لعمليات حوكمة الإدارة التنظيمية للمشاريع (OPM)، مع العلم أنه قد تتواجد مكاتب إدارة مشاريع متعددة ذات أدوار وصلاحيات مختلفة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة.

وتبعًا للحاجات التنظيمية والبنية الثقافية للمنظمة، قد يقوم مكتب إدارة المشاريع بدوره على مستويات مختلفة مثل المؤسسة بأكملها، أو وحدة الأعمال، أو القسم، أو حتى الوظيفة الخاصة كتكنولوجيا المعلومات، والبحث والتطوير، أو التسويق وفقًا لما تقتضيه الحاجة. على سبيل المثال، قد يتم تأسيس مكتب إدارة مشاريع خصيصًا لإدارة تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، الأمر الذي قد يكون له تأثير واسع النطاق على كافة أعضاء المؤسسة من خلال تأثيره على الموارد البشرية والإجراءات المالية. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي تأسيس مكتب إدارة المشاريع إلى التأكيد على الحاجة لنظام حوكمة منظم ومصاغ بشكل رسمي في حال لم يكن موجودًا، حيث يمكن أن يتحمل المكتب مسؤولية تنفيذ الحوكمة ذاتها.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

نوع الدراسة:

دراسة وصفية، وتتميز الدراسات الوصفية "بأنها تعتمد على وصف الظاهرة أو مشكلة الدراسة، من خلال الأدبيات والمراجع التي تناولت موضوع الدراسة، كما يتم وصفها كما هي في الواقع من خلال البيانات المتوفرة عن مشكلة الدراسة، سواء كانت من خلال عينة الدراسة، أو من خلال الإحصائيات والنشرات الحكومية المتاحة". (عبيدات وآخرون، ٢٠١٢م) وتسعى الدراسة الحالية إلى الوصول إلى توضيح بيان دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ استراتيجيات المنظمات.

المنهجية وطرق الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية منهج المسح الاجتماعي، وهو طريقة من طرق البحث الاجتماعي يتم فيها تطبيق خطوات المنهج العلمي تطبيقاً عملياً على دراسة ظاهرة أو مشكلة اجتماعية أو أمنية أو أوضاع اجتماعية معينة سائدة في منطقته جغرافية بحيث نحصل على كافة المعلومات التي تصور مختلف جوانب الظاهرة المدروسة وبعد تصنيف وتحليل البيانات يمكن الاستفادة منها في الأغراض العلمية. وهذا المنهج هو المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات. (عبيدات وآخرون، ٢٠١٢م)

أدوات الدراسة (أدوات جمع المعلومات):

وبما أن وسيلة جمع المعلومات من أهم مراحل الإجراءات المنهجية في كل بحث، وبواسطتها، وعن طريق حسن اختيارها وتصميمها يمكن أن تصبح معلومات البحث على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة، وأن تخدم أهداف الدراسة وتجيب عن أسئلتها المختلفة.

ولذا قرر الباحث لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة أن يختار الأسلوب المعتمد على أداة جمع البيانات من المبحوثين وهي (استبانة) والتي تعرف بأنها: "مجموعة من الأسئلة المكتوبة بغرض استطلاع الرأي أو جمع المعلومات حول موضوع معين" (عبيدات وآخرون، ٢٠١٢م). وهذه الأداة (الاستبانة) تستطيع أن تعكس واقع المشكلة من ناحية، وتجيب على تساؤلات هذه الدراسة من ناحية أخرى. وقد وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الدراسة هي الاستبانة، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، أو الزيارات الميدانية أو الملاحظة الشخصية.

مجال الدراسة:

المجال المكاني: تعتبر مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية المجال المكاني لهذه الدراسة.

المجال البشري: سوف يتم إجراء هذه الدراسة على عدد من العاملين في الشركات بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

المجال الزمني: سوف يتم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٤٥ هـ / ٢٠٢٣ م.

قائمة المراجع والمصادر الأساسية

- عبيدات، ذوقان، عبد الرحمن عدس (٢٠١٢). البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه، الرياض، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- يوسف، ي. ج. م. (٢٠١٢). تقييم استخدام منهجية إدارة المشاريع في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من المكاتب الهندسية وشركات المقاولات.
- محمود، و.، & هارون، الطاهر. (٢٠١٩). أهمية مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين تنفيذ مشاريع مؤسسات الإنجاز في ظل التحولات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية.
- معهد إدارة المشاريع (٢٠١٧). الدليل المعرفي لإدارة المشاريع، الإصدار السادس، أمريكا: معهد إدارة المشاريع.
- القرعان، م. (٢٠٠٧). أساسيات إدارة المشاريع. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- رحيم، ع. (٢٠١٠). الإدارة الفعالة للمشاريع. القاهرة: المكتبة الأكاديمية للبحوث والنشر.
- نجمي، ف. (٢٠١١). دور مكتب إدارة المشاريع في تعزيز حوكمة المشاريع. الرياض: دار النشر للجامعات السعودية.
- الخطيب، م. (٢٠١٨). الاعتماد على نهج إدارة الأهداف في شركات المقاولات وتأثيره على فعالية المشاريع الإنشائية: دراسة في منطقة غزة.
- إسماعيل، ع. م. ح. (٢٠١٤). تقييم دور وفعالية المكاتب الاستشارية في إدارة مراحل تنفيذ مشروعات البناء الهندسية: دراسة حالة لمشروع جامعة الملك فيصل بالأحساء في المملكة العربية السعودية.
- Project Management Institute. (2016). Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide .