

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع

أسم الطالب
رولا محمد الكيلاني

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
10	1.2. مشكلة الدراسة.....
14	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
14	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
14	1.3. أهمية الدراسة.....
14	1.3.1. على المستوى النظري:.....
15	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
16	1.4. أسئلة الدراسة.....
19	1.5. أهداف الدراسة.....
20	1.6. فرضيات الدراسة.....
22	1.7. نموذج الدراسة.....
27	1.8. الدراسة الميدانية.....
28	1.9. مخطط المشروع.....
29	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
30	2.1. المقدمة:.....
30	2.2. المتغير المستقل.....
32	2.3. المتغير التابع.....
33	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
34	2.5. الخاتمة.....
36	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
36	3.1. المقدمة.....
37	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
37	3.3. تصميم البحث.....
38	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
38	3.5. طريقة جمع البيانات.....
39	3.6. أنواع البيانات.....

39	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
40	3.8. الخاتمة
41	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
42	4.1. المقدمة
42	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
42	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
43	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
43	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
43	4.6. الخاتمة
44	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
45	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
45	5.2. توصيات الدراسة
45	5.3. الخاتمة
46	قائمة المراجع
47	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية ومتسارعة على كافة المستويات مما يفرض على المؤسسات تحديات غير مسبقة تتطلب استجابات استراتيجية فعالة. فمن ناحية، أدى التطور التكنولوجي المتسارع إلى ظهور تقنيات ثورية مثل لضخمة، والحوسبة السحابية، مما غير قواعد المنافسة وأعاد تشكيل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والبيانات نماذج الأعمال التقليدية. ومن ناحية أخرى، أصبحت الأسواق أكثر ديناميكية وتقلباً، مع تغير سريع في تفضيلات العملاء لجائحات والتغيرات وظهور منافسين جدد من مختلف أنحاء العالم. كما أن الأحداث العالمية غير المتوقعة، مثل الجيوسياسية، أضافت طبقات إضافية من التعقيد وعدم اليقين في ظل هذه البيئة المتغيرة، تواجه المؤسسات ضغوطاً متزايدة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، مع ضرورة التكيف السريع مع المتغيرات واستباق التحديات المستقبلية. لم يعد نجاح المؤسسة يقتصر على قدرتها على إدارة عملياتها شمل كفاءتها في إدارة المشاريع والمبادرات الاستثنائية التي تقود النمو والتطوير التشغيلية اليومية فحسب، بل امتد لي والتحول التنظيمي. فالمشاريع تمثل الأدوات الرئيسية التي تستخدمها المؤسسات لتنفيذ استراتيجياتها، وإطلاق منتجات. حول الرقمي المنشود وخدمات جديدة، وتحسين عملياتها الداخلية، ودخول أسواق جديدة، وتحقيق الت نشأة وتطور مفهوم مكتب إدارة

1.1.2 المشاريع ككيان تنظيمي حاسم يهدف (Project Management

Office - PMO) في هذا السياق، يبرز مكتب إدارة المشاريع على تحسين ممارسات إدارة المشاريع، وتوحيدها، وربطها بشكل وثيق باستراتيجية المؤسسة. يعود المفهوم الأولي لمكاتب إدارة المشاريع إلى ثلاثينيات القرن الماضي، عندما أنشأ صالح الجو الأمريكي مكتباً للمشاريع لمراقبة تطوير الطائرات ومنذ ذلك الحين، تطور هذا المفهوم بشكل كبير وانتشر في مختلف القطاعات مثل الاتصالات والفضاء والبناء وتكنولوجيا المعلومات في التسعينيات، ومع تزايد الحاجة إلى ممارسات أكثر كفاءة في إدارة المشاريع، بدأت المؤسسات في تبني مكاتب إدارة وقد تطور دور مكتب إدارة المشاريع بشكل كبير. المشاريع الحديثة بهدف تنسيق المشاريع بشكل فعال وتوحيد العمليات منذ نشأته. ففي الماضي، كان يُنظر إليه على أنه مجرد وحدة إدارية تقدمية تركز على توحيد القوالب وإعداد التقارير. الروتينية، مما جعله عرضة للفشل أو التحول إلى "صندوق أدوات" ال قيمة

استراتيجية ملموسة له واقع مكاتب إدارة المشاريع: بين الانتشار الواسع ومعدالت الفشل المرتفعة 1.1.3 على الرغم من الانتشار الواسع لمكاتب إدارة المشاريع في شتى القطاعات، حيث تشير الإحصائيات إلى أن نسبة كبيرة من المؤسسات تمتلك واحداً منها، إل أن هذه المكاتب ال تزال تواجه تحديات جمة تهدد فعاليتها واستمراريتها. تشير الدراسات % 60 ، يتم إغلاق Gartner فشل مكاتب إدارة المشاريع. فوفقاً لدراسة أجرتها إلى أرقام مثيرة للقلق حول معدالت مكاتب إدارة المشاريع خالل السنوات الثالث الأولى من إنشائها، ويعزى ذلك بشكل كبير إلى عدم وضوح الأدوار، أو نقص . دعم القيادة، أو التوقعات غير الواقعية % من مكاتب إدارة المشاريع تُغلق خالل السنوات 75 % إلى 50 إلى أن ما يقرب من Forrester كما أشار بحث أجرته هذا يعني أن العديد من مكاتب إدارة المشاريع الجديدة تفشل في تبرير وجودها للمؤسسة على . الثالث الأولى من عملها المدى القصير. وحتى عندما ال يتم حلها رسمياً، تعاني نسبة كبيرة من مكاتب إدارة المشاريع من الضعف وعدم الفعالية. المؤسسات أوقفت مكاتب إدارة المشاريع لديها إلى أن حوالي خمس 2021 فقد أشار استطلاع أُجري في أستراليا عام . خالل العامين السابقين ألنها أصبحت غير فعالة أو تشكل عبئاً على الموارد هذا التناقض الصارخ بين الانتشار الواسع ومعدالت الفشل المرتفعة يطرح إشكالية جوهرية تحتاج إلى تحليل وتفسير علمي دقيق: لماذا تفشل هذه النسبة الكبيرة من مكاتب إدارة المشاريع؟ وما هي العوامل التي تجعل بعضها ناجحاً وفعالاً؟ إدارة المشاريع لديها بشكل يضمن تحقيق القيمة المأمولة منها؟ وكيف يمكن للمؤسسات تصميم وتشغيل مكاتب الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع في المؤسسة المعاصرة 1.1.4 يتجلى الدور الحديث لمكتب إدارة المشاريع الفعال في كونه شريكاً استراتيجياً يضيف قيمة حقيقية للمؤسسة من خالل ضمان تنفيذ المشاريع الصحيحة بالطريقة الصحيحة، وتحقيق العوائد المرجوة منها. فالمؤسسات التي تمتلك مكاتب إدارة . التغيرات، وتقليل مخاطر الفشل، وزيادة العائد على الاستثمار في المشاريع مشاريع فعالة تكون أكثر قدرة على التكيف مع وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تضم مكاتب إدارة مشاريع عالية الأداء تحقق معدالت نجاح أفضل للمشاريع ، ترتبط مكاتب إدارة المشاريع الفعالة، وخاصة تلك Gartner و (PMI) بشكل ملحوظ. فوفقاً لمعهد إدارة المشاريع على . المتوافقة مع الاستراتيجية، بتسليم المزيد من المشاريع في الوقت المحدد، وفي حدود الميزانية،

وتحقيق أهدافها % فقط من المؤسسات التي ليس لديها مكتب إدارة مشاريع استراتيجي حققت 22 سبيل المثال، أشارت دراسة إلى أن . يجي مشاريعها جميع أهدافها التجارية، مقارنة بأكثر من ثلث المؤسسات التي لديها مكتب إدارة مشاريع استرات من هنا، تنبع أهمية هذا البحث الذي يسعى إلى استكشاف الأبعاد المختلفة لفعالية مكتب إدارة المشاريع، وتحديد العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيقها، وتحليل تأثيرها على الأداء المؤسسي، وتقديم إطار عملي لقياس هذه الفعالية وتعزيزها

1.2. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي حول أسباب استمرار معاناة المؤسسات من ضعف أداء المشاريع وارتفاع معدلات فشلها على الرغم من إنشاء مكاتب إدارة المشاريع. هذا التناقض بين

الهدف المنشود من إنشاء هذه المكاتب إلى تحليل علمي دقيق. ويمكن تفصيل هذه المشكلة من خلال تحديد الواقع الفعلي ألدائها يشكل إشكالية جوهرية تحتاج : الفجوات التالية على المستويين النظري والتطبيقي فجوات على المستوى النظري 1.2.1 أوال: تعدد المفاهيم وغياب التفاف على تعريف موحد لمكتب إدارة المشاريع الفعال يوجد تباين كبير في الأدبيات حول التعريف الدقيق لمكتب إدارة المشاريع، حيث يختلف هذا المفهوم باختالف السياق التنظيمي، وحجم المؤسسة، وطبيعة القطاع الذي تعمل فيه. فبعض التعريفات تركز على الجانب التنفيذي والإداري لمكتب دور الاستراتيجية والقيادي. هذا التعدد والتباين يجعل من الصعب بناء إدارة المشاريع، بينما تؤكد تعريفات أخرى عل . إطار نظري موحد يمكن من خلاله دراسة وتقييم فعالية هذه المكاتب بشكل متسق يُعرّف مكتب إدارة المشاريع بشكل عام بأنه وحدة تنظيمية مركزية تدعم أنشطة إدارة المشاريع من خلال تطوير وصيانة ومع ذلك، فإن هذا التعريف العام ال يلتقط التنوع . معايير وعمليات ومنهجيات إدارة المشاريع لضمان نجاح المشاريع . الكبير في الأدوار والوظائف التي يمكن أن يضطلع بها مكتب إدارة المشاريع في سياقات مختلفة ثانياً: قلة النماذج الشاملة لقياس الفعالية ، إل أن النماذج P3M3 و OPM3 على الرغم من وجود عدة نماذج لقياس نضج إدارة المشاريع بشكل عام، مثلالمخصصة لقياس فعالية مكتب إدارة المشاريع بشكل خاص ال تزال محدودة وغير شاملة. تركز النماذج الحالية غالباً على جوانب كمية مثل الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات، وتهمل جوانب نوعية أكثر أهمية مثل مدى مساهمة مكتب إدارة . هداا الاستراتيجية، وتطوير الكفاءات، ونشر ثقافة إدارة المشاريع في المؤسسة المشاريع في تحقيق ال إلى أن تقييم فعالية مكاتب إدارة المشاريع وتحديد مجالا Perrier (2024) و Pellerin تشير دراسة حديثة أجراهاوقد سعت هذه الدراسة إلى تطوير نظام تصنيف لنضج مكاتب إدارة التحسين ال يزال يمثل تحدياً كبيراً للمؤسسات المشاريع، وحددت خمسة موضوعات حاسمة لتحقيق الفعالية المستدامة: الثقافة التنظيمية، الحوكمة، الكفاءة، ضوابط . المشروع، والمشاركة ثالثاً: عدم وضوح العالقة السببية بين ممارسات مكتب إدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسيال تزال الآليات الدقيقة التي يساهم من خالها مكتب إدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل. فهل يتم هذا التحسين من خلال توحيد الإجراءات والمنهجيات فقط؟ أم من خلال نقل المعرفة وتطوير الكفاءات؟ ارات المتعلقة بالمشاريع؟ أم من خلال التأثير على الثقافة التنظيمية وجعلها أكثر تقبلاً أم من خلال تحسين عملية اتخاذ القر لممارسات إدارة المشاريع (الحرافية؟) بأن دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطا الاستراتيجية في المنظمات 2024 وآخرون) Sandhu تفيد دراسة القائمة على المشاريع يعتمد بشكل كبير على خمسة أدوار رئيسية هي: تطوير منهجيات إدارة المشاريع، مراقبة ومراجعة هذا يشير إلى أن تأثير مكتب إدارة المشاريع يتوسطه . أداء المشاريع، التعلم التنظيمي، وتحسين هيكل المنظمة والتواصل . هذه الأدوار المتنوعة، مما يستدعي دراسة أكثر تعمقاً للعلاقات بين هذه المتغيرات رابعاً: الاختلافات القطاعية وتأثيرها على فعالية مكتب إدارة المشاريع تظهر الأبحاث أن هناك اختلافات جوهرية في طبيعة عمل مكاتب إدارة المشاريع وأولوياتها بين القطاعات المختلفة. فقد (دراسة معمقة حول تأثير مكاتب إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي باستخدام إطار 2024 وآخرون) Syalevi أجرى مقياس أداء في قطاع تكنولوجيا 17 ، وقِيموا خمسة نماذج و) Competing Values Framework (القيم المتنافسة . المعلومات وعبر القطاعات كشفت هذه الدراسة عن اختلافات جوهرية: في القطاعات غير التقنية، تتقدم العلاقات الشخصية والتدريب القائم على الكفاءات وبيئة

العمل، بينما في قطاعات تكنولوجيا المعلومات، يتم التركيز على معرفة فرق الموارد في مكتب إدارة كما تؤكد صناعات تكنولوجيا المعلومات . جيا، والتعاون لنجاح المشاريع المشاريع، والتدريب الفعال، واستخدام التكنولوجيا . على دور التكنولوجيا في تجنب إخفاقات إدارة المشاريع وإعطاء الأولوية للتسليم في الوقت المحدد لمتطلبات العملاء هذا التنوع يستدعي تطوير أطر نظرية تأخذ في الاعتبار الخصوصية القطاعية عند دراسة فعالية مكاتب إدارة المشاريع، . وعدم افتراض وجود نموذج واحد يناسب جميع السياقات خامساً: محدودية الدراسات في السياق العربي تعاني المنطقة العربية من ندرة نسبية في الدراسات الأكاديمية المتخصصة التي تتناول موضوع مكاتب إدارة المشاريع في سياقها الثقافي والتنظيمي الخاص. إن الخصائص الثقافية والتنظيمية للمؤسسات العربية قد تؤثر بشكل كبير على طريقة يع، مما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات التي تراعي هذه الخصوصية. هذا تصميم وتشغيل وتقييم مكاتب إدارة المشار . البحث يساهم في سد هذه الفجوة من خلال تقديم إطار نظري يمكن أن يكون أساساً لدراسات تطبيقية في المستقبل فجوات على المستوى التطبيقي 1.2.2 على المستوى التطبيقي، تواجه مكاتب إدارة المشاريع العديد من التحديات التي تؤثر سلباً على فعاليتها. يمكن تصنيف هذه : التحديات إلى عدة فئات رئيسية أولاً: ضعف الموازنة بين مكتب إدارة المشاريع والستراتيجية العامة للمؤسسة تعمل العديد من مكاتب إدارة . يُعد الافتقار إلى الموازنة الاستراتيجية أحد أكثر الأسباب شيوعاً لفشل مكاتب إدارة المشاريع مشاريع بمعزل عن التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تركز على الجوانب التشغيلية والتكتيكية للمشاريع مثل فرض المتطلبات للعمليات، دون الالتفات إلى مدى مساهمة هذه المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى. هذا يؤدي إلى . تنفيذ مشاريع ناجحة من الناحية الفنية ولكنها ال تصنيف قيمة حقيقية للمؤسسة أو ال تساهم في تحقيق رؤيتها المستقبلية في كندا إلى أن السبب الرئيسي (Business Improvement Architects (BIA أشار تقرير بحثي عالمي أجرته Sakhalin-II ومن الأمثلة الصارخة على ذلك مشروع . لفشل المشاريع هو عدم التوافق مع الاستراتيجية التنظيمية في روسيا، حيث أدى الافتقار إلى الموازنة الاستراتيجية إلى تجاوزات هائلة في التكاليف، Royal Dutch Shell لشركة . مليار دولار 20 مليارات دولار إلى 10 حيث تضاعفت ميزانية المشروع من . % من المؤسسات ليس لديها طريقة رسمية لتحديد أولويات المشاريع أو ربطها بالستراتيجية 68 وجد نفس التقرير أن من السهل أن نرى كيف يصبح مكتب إدارة المشاريع في مثل هذه البيئة مجرد وظيفة إدارية بحتة، تدفع بمشاريع قد ال . تقدم قيمة استراتيجية حقيقية ثانياً: ضعف الدعم التنفيذي والسلطة المحدودة يُعترف على نطاق واسع بأن الرعاية التنفيذية هي عامل نجاح حاسم ألي مبادرة رئيسية، ومكتب إدارة المشاريع ليس استثناءً. يمكن أن يؤدي نقص الدعم التنفيذي أو الالتزام إلى تدمير مكتب إدارة المشاريع منذ البداية. غالباً ما تكافح مكاتب مع القيادة العليا. إذا نظر المدراء التنفيذيون إلى مكتب resonate قيمتها بمصطلحات إدارة المشاريع التقليدية لتوصيل إدارة المشاريع على أنه عبء بيروقراطي أو إذا كانت لديهم تجارب سيئة سابقة مع مكاتب إدارة المشاريع، فإن دعمهم . سيكون فاتراً أو معدوماً تأثير الرعاية التنفيذية على نجاح مكتب إدارة المشاريع كبير. وفقاً لأبحاث الصناعة، تزداد معدلات نجاح مكتب إدارة . يتجلى الدعم التنفيذي في أشكال . % عندما يتمتع بدعم تنفيذي كامل مقارنة بدعم قليل أو معدوم 30 المشاريع بنسبة متعددة: توفير والية وتوجيه واضحين، وضمان حصول مكتب إدارة المشاريع على الموارد الكافية، والترويج لدور مكتب إدارة المشاريع أمام كبار المديرين الآخرين، واستخدام بيانات مكتب إدارة المشاريع في صنع القرار. بدون ذلك، غالباً ما .

مكتب إدارة المشاريع إلى السلطة ويكافح لدفع أي تغيير يفتقر لماذا تفشل بعض مكاتب إدارة المشاريع في كسب الدعم التنفيذي؟ السبب الرئيسي هو الفشل في إظهار القيمة بمصطلحات % من المستجيبين إن السبب الرئيسي لضعف الدعم 93 ، قال 2024 تجارية. في استطلاع لمكاتب إدارة المشاريع عام . مة التي يوفرها مكتب إدارة المشاريع التنفيذي هو أن المدراء التنفيذيين ال يفهمون القي ثالثاً: العمليات الجامدة وعدم المرونة تتطلب بيئة الأعمال اليوم مرونة، ومع ذلك ال تزال العديد من مكاتب إدارة المشاريع متجذرة في منهجيات صارمة تعتمد على التخطيط المفصل المسبق. نموذج مكتب إدارة المشاريع التقليدي، المتجذر في إدارة المشاريع بأسلوب القيادة والتحكم في حين أن التساق في المنهجية أمر . اتباع عملية محددة وتخطيط مفصل مسبق الذي يعود إلى الخمسينيات، يؤكد على . جيد، إل أن الجمود المفرط يمكن أن يجعل مكتب إدارة المشاريع غير قادر على التعامل مع التغيير من الأعراض الدالة على هذه المشكلة الصعوبة التي تواجهها العديد من مكاتب إدارة المشاريع في التكيف مع منهجيات Agile والمنهجيات الهجينة. أصبحت منهجيات Agile من المؤسسات أساليب 65 سائدة، حيث يستخدم أكثر من % Agile غالباً إلى جانب مناهج ، Waterfall ومع ذلك، ال تزال العديد من مكاتب إدارة المشاريع تفرض أطر . التقليدية بدلاً من تمكينها. على سبيل المثال، فإن طلب وثائق شاملة أو موافقات مرحلية على Agile حوكمة ثقيلة تبطئ فرق . يتعارض مع الغرض من المرونة Agile مبادرات أمر شائع، حيث تقوم Agile أن عدم التوافق بين تقنيات مكتب إدارة المشاريع التقليدية ومشاريع Deloitte تالحظ . لتناسب تقارير مكتب إدارة المشاريع، بدلاً من تحديث نهج مكتب إدارة المشاريع Agile المؤسسات بنشويه مشاريع رابعاً: ضعف إدارة التغيير والقضايا الثقافية يمكن عامل فشل رئيسي آخر في الجانب البشري من المشاريع، وهو الجانب الذي غالباً ما تقلله مكاتب إدارة المشاريع التقليدية. المشاريع، بحكم تعريفها، تنفذ تغييراً (أنظمة جديدة، عمليات، منتجات) يؤثر على أصحاب المصلحة. إذا تم إهمال ، فإن المشاريع جيدة التنظيم يمكن أن تتعثر. ومع ذلك، تركيز العديد من مكاتب إدارة (OCM) جانب إدارة التغيير التنظيمي المشاريع على المهارات "الصعبة" للنطاق والجدول الزمني والميزانية، وتفتقر إلى الخبرة أو التركيز في إدارة التغيير . والتواصل على سبيل . لقد لوحظ أن التحديات الأكثر شيوعاً في تطبيقات مكتب إدارة المشاريع ليست فنية بل ثقافية ومرتبطة بالتغيير المثال، إذا فرض مكتب إدارة المشاريع عمليات جديدة دون تأمين موافقة فرق المشروع، فقد يولد استياءً أو امتثالاً على الورق فقط. وبالمثل، فإن مكتب إدارة المشاريع الذي ال يتواصل بشأن "السبب" وراء التغييرات سيواجه صعوبة في . الحصول على تعاون عبر الإدارات إذا كان يُنظر إلى مكتب إدارة المشاريع على أنه وظيفة تدقيق عقابية ("شرطة المشروع")، فقد يخفي مديرو المشاريع والفرق المشاكل أو يتجنبون مكتب إدارة المشاريع، مما يحد من فعاليته. يمكن لثقافة الخوف أو عدم الثقة أن تقوض رى، إذا عزز مكتب إدارة المشاريع ثقافة داعمة تعمل كمدرّب ومتعاون، بسرعة مهمة مكتب إدارة المشاريع. من ناحية أخ . فيمكنه بناء الثقة وتوجيه تسليم المشاريع بشكل أكثر فعالية خامساً: تحديات إدارة الموارد وتوزيعها تواجه مكاتب إدارة المشاريع صعوبات كبيرة في إدارة الموارد المشتركة عبر المشاريع المتعددة. يؤدي عدم وجود نظام فعال لتخصيص الموارد وتحديد الأولويات إلى صراعات بين المشاريع على الموارد المحدودة، وارتفاع معدلات الاحتراق . خير تسليم المشاريع الوظيفي بين الموظفين، وضعف الإنتاجية، وتأ سادساً: صعوبة قياس القيمة المضافة تجد مكاتب إدارة المشاريع صعوبة في قياس وتوثيق القيمة التي تضيفها للمؤسسة. فكيف يمكن قياس مساهمة مكتب إدارة المشاريع في

تحسين جودة القرارات؟ أو في نشر المعرفة؟ أو في تطوير كفاءات العاملين؟ هذه الجوانب النوعية يصعب . دارة المشاريع إثبات قيمتها وتبرير تكاليفها أمام الإدارة العليا قياسها كمياً، مما يجعل من الصعب على مكاتب إ : وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي، وكيف يمكن لهذه الفعالية أن تساهم في تحسين (PMO) ما هي العوامل الرئيسية التي تحدد فعالية مكتب إدارة المشاريع؟ الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

1.3. أهمية الدراسة

تتعدد اوجه اهمية هذه الدراسة ويمكن تصنيفها الى جانبين رئيسيين:

1.3.1. على المستوى النظري:

على المستوى النظري اولا : تقديم إطار نظري متكامل حول فعالية مكتب إدارة المشاريع يسعى هذه الدراسة إلى تجميع وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة المتفرقة حول موضوع مكاتب إدارة المشاريع، وتقديمها في إطار نظري متكامل ومتناسك. سيساعد هذا الإطار الباحثين والدارسين على فهم أعمق وأشمل لمكونات هذا الموضوع وتعقيده، ويوفر لهم مرجعية نظرية يمكن ا . لبناء عليها في دراساتهم المستقبلية ثانياً: سد الفجوة المعرفية بين الأدوار الاستراتيجية والتنفيذية لمكاتب إدارة المشاريع تساهم هذه الدراسة في تقليل الفجوة القائمة بين التصور النظري لمكتب إدارة المشاريع كشريك استراتيجي، والواقع التنفيذي الذي تعمل فيه معظم هذه المكاتب. من خلال تحليل الأدبيات التي تتناول كمال الجانبين، ستحاول الدراسة تقديم تصور متوازن يدمج بين البعد الاستراتيجي .ية والتنفيذية لعمل مكاتب إدارة المشاريع ثالثاً: تحليل الاختلافات القطاعية وتأثيرها على فعالية مكاتب إدارة

المشاريع تتناول هذه الدراسة بالتحليل الاختلافات الجوهرية في طبيعة عمل مكاتب إدارة المشاريع وأولوياتها بين قطاعات تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الأخرى. هذا التحليل المقارن سيثري الفهم النظري لكيفية تصميم مكاتب إدارة المشاريع بشكل يتناسب مع خصوصية كل قطاع. رابعاً: تجميع عوامل النجاح الحرجة من الدراسات السابقة تقدم الدراسة مراجعة منهجية وتحليل نقدياً للعوامل الرئيسية التي تحدد نجاح مكاتب إدارة المشاريع وفعاليتها، بالاعتماد على أحدث ما توصلت إليه الأبحاث والدراسات في هذا المجال. هذا التجميع سيساعد في بناء قاعدة معرفية صلبة يمكن الاستناد إليها في الدراسات المستقبلية

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

2. على المستوى التطبيقي أولاً : تقديم إرشادات عملية للمؤسسات لتقدم الدراسة إرشادات عملية قيمة للمؤسسات التي تسعى إلى إنشاء مكاتب إدارة مشاريع جديدة أو تطوير المكاتب القائمة لديها. ستساعد هذه الإرشادات المؤسسات على تجنب الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل مكاتب إدارة المشاريع، وتوجيه جهودها نحو الممارسات التي أثبتت فعاليتها في تحقيق النجاح ثانياً: مساعدة المدراء التنفيذيين في اتخاذ القرارات يمكن للمدراء التنفيذيين وأصحاب القرار في المؤسسات الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في فهم الخطوات العملية اللازمة لتحويل مكاتب إدارة المشاريع من وحدات إدارية تقليدية إلى شركاء استراتيجيين فاعلين. سيساعد ذلك في تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية، وتصميم هياكل تنظيمية مناسبة، وتحديد مؤشرات أداء مناسبة لتقييم هذه المكاتب والمقاييس العملية التي يمكن للمؤسسات استخدامها (KPIs) ثالثاً: توفير أدوات قياس عملية تقدم الدراسة مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم فعالية مكاتب إدارة المشاريع لديها. هذه المؤشرات تغطي الجوانب الكمية والنوعية لعمل مكتب إدارة المشاريع، مما يساعد في تقديم صورة متوازنة وشاملة عن أدائه والقيمة التي يضيفها. رابعاً: معالجة التحديات الواقعية تناقش الدراسة الحلول العملية أبرز التحديات التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع في الواقع العملي، مثل كيفية كسب تأييد ودعم الإدارة العليا، وكيفية التعامل مع مقاومة التغيير، وكيفية إدارة الموارد المشتركة بكفاءة، وكيفية قياس وتوثيق القيمة المضافة. هذه الحلول مستمدة من أفضل الممارسات والتجارب الناجحة في هذا المجال خامساً: رفع كفاءة العاملين في مكاتب إدارة

المشاريع يمكن للعاملين في مكاتب إدارة المشاريع الاستفادة من هذه الدراسة في تطوير معارفهم ومهاراتهم، وفهم متطلبات العمل بشكل أعمق، واكتساب رؤى جديدة حول كيفية تحسين أدائهم وزيادة فعاليتهم

2.1. أسئلة الدراسة

أسئلة الدراسة : بناءً على مشكلة الدراسة وأهميتها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية وما هي أدواره الرئيسية في المؤسسة المعاصرة؟ (PMO) السؤال الرئيسي الأول: ما المقصود بمكتب إدارة المشاريع ما هي التعريفات المختلفة لمكتب إدارة المشاريع في الأدبيات الإدارية؟ • كيف تطور مفهوم مكتب إدارة المشاريع عبر الزمن؟ • ما هي الأنواع المختلفة لمكاتب إدارة المشاريع (داعم، موجه، متكامل) وخصائص كل نوع؟ • ما هي الوظائف والمسؤوليات الأساسية لمكتب إدارة المشاريع على المستويات التكتيكية والتشغيلية • والستراتيجية؟ كيف يختلف دور مكتب إدارة المشاريع باختلاف حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها وقطاعها؟ • السؤال الرئيسي الثاني: ما هي العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق فعالية مكتب إدارة المشاريع وضمان استدامتها؟ كيف يمكن تعريف "فعالية" مكتب إدارة المشاريع من منظور نظري وتطبيقي؟ • ما هي الأبعاد المختلفة لفعالية مكتب إدارة المشاريع (البعد الاستراتيجي، البعد التشغيلي، البعد التنظيمي، البعد البشري)؟ المرتبطة بفعالية مكتب إدارة المشاريع وفقاً Critical Success Factors) ما هي عوامل النجاح الحرجة • للدراسات الحديثة؟ كيف يؤثر الدعم التنفيذي والتزام القيادة العليا على فعالية مكتب إدارة المشاريع؟ • ما هو دور المواءمة الاستراتيجية وربط المشاريع بأهداف المؤسسة في تعزيز فعالية مكتب إدارة المشاريع؟ • كيف تساهم كفاءات العاملين في مكتب إدارة المشاريع (المعرفة، المهارات، الخبرات) في تحقيق فعاليتها؟ • ما هو تأثير الثقافة

التنظيمية الداعمة على فعالية مكتب إدارة المشاريع؟ • كيف تؤثر آليات الحوكمة المتوازنة (الجمع بين الرقابة والمرونة) على فعالية مكتب إدارة المشاريع؟ • السؤال الرئيسي الثالث: كيف يساهم مكتب إدارة المشاريع الفعال في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام؟ ما هي مؤشرات الأداء المؤسسي التي يمكن أن تتأثر بعمل مكتب إدارة المشاريع؟ • كيف يؤثر مكتب إدارة المشاريع على معدلات نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق • النطاق المطلوب؟ كيف يساهم مكتب إدارة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال المشاريع؟ • ما هو دور مكتب إدارة المشاريع في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتخصيصها بشكل أمثل عبر المشاريع؟ • كيف يساهم مكتب إدارة المشاريع في إدارة المخاطر على مستوى المشاريع والمؤسسة ككل؟ • ما هو تأثير مكتب إدارة المشاريع على رضا العملاء وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين؟ • كيف يساهم مكتب إدارة المشاريع في نشر المعرفة وأفضل الممارسات وتعزيز التعلم التنظيمي؟ • السؤال الرئيسي الرابع: ما هي أبرز التحديات التي تعيق فعالية مكاتب إدارة المشاريع في تطبيق أدوارها، وكيف يمكن التغلب عليها؟ ما هي التحديات التنظيمية (مثل ضعف المواءمة الاستراتيجية، نقص الدعم التنفيذي) التي تواجه مكاتب إدارة • المشاريع؟ ما هي التحديات المتعلقة بالموارد البشرية (مثل نقص الكفاءات، مقاومة التغيير) التي تواجه مكاتب إدارة • المشاريع؟ ما هي التحديات المتعلقة بالعمليات والمنهجيات (مثل الجمود، عدم المرونة) التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع؟ • ما هي التحديات المتعلقة بالتكنولوجيا والتحول الرقمي التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع؟ • ما هي الاستراتيجيات الفعالة للتغلب على هذه التحديات بناءً على أفضل الممارسات؟ • ما هي آليات تعزيز الدعم التنفيذي وبناء الثقة في مكتب إدارة المشاريع؟ • كيف يمكن تطوير ثقافة تنظيمية داعمة لممارسات مكتب إدارة المشاريع؟ • السؤال الرئيسي الخامس: كيف يمكن قياس فعالية مكتب إدارة المشاريع من خلال مؤشرات أداء رئيسية مناسبة؟ المناسبة لقياس أداء مكتب إدارة المشاريع وفعاليتها؟ (KPIs) ما هي مؤشرات الأداء الرئيسية • Lagging (والمتأخرة) Leading Indicators (كيف يمكن التمييز بين مؤشرات الأداء المتقدمة • Indicators) في سياق مكتب إدارة المشاريع، وما أهمية كل منها؟ ما هي المقاييس الكمية التي يمكن استخدامها لقياس فعالية مكتب إدارة المشاريع (مثل العائد على الاستثمار، • تحقيق

الفوائد، الانحراف عن الجدول الزمني والميزانية؟ ما هي المقاييس النوعية التي يمكن استخدامها لقياس فعالية مكتب إدارة المشاريع (مثل رضا أصحاب المصلحة،

- نضج ممارسات إدارة المشاريع)؟ كيف يمكن تطوير نظام متكامل ومتوازن لتقييم أداء مكتب إدارة المشاريع يأخذ في الاعتبار الأبعاد المختلفة • للفعالية؟ وما هي مستويات هذا النضج؟ (PMO Maturity) كيف يمكن قياس مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع •

202 أهداف الدراسة الهدف الأول : تأصيل المفهوم وتقديم تعريف شامل ومحدث لمكتب إدارة المشاريع يهدف هذا البحث إلى تقديم تعريف واضح وشامل لمكتب إدارة المشاريع يأخذ في الاعتبار تطور هذا المفهوم عبر الزمن، وتنوع الأدوار التي يمكن أن يضطلع بها، واختالف السياقات التنظيمية التي يعمل فيها. سيتم تحليل التعريفات المختلفة الموجودة في الأدبيات، واستخلاص العناصر المشتركة والمميزة لكل منها، والخروج بتعريف إجرائي يمكن استخدامه في هذا البحث الهدف الثاني: توضيح تطور أدوار مكتب إدارة المشاريع من الدور التنفيذي إلى الدور الاستراتيجي. يسعى البحث إلى تتبع التطور التاريخي لمفهوم مكتب إدارة المشاريع، بدءاً من دوره التقليدي كوحدة إدارية تقدمية تركز على توحيد الإجراءات وإعداد التقارير، وصولاً إلى دوره الحديث كشريك استراتيجي يشارك في صنع القرار وربط المشاريع بالاستراتيجية العامة للمؤسسة. سيتم تحليل العوامل التي ساهمت في هذا التطور، والتحديات التي رافقته الهدف الثالث: تحديد عوامل النجاح الحرجة لمكاتب إدارة المشاريع الفعالة يهدف البحث إلى رصد وتحليل العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح مكاتب إدارة المشاريع وفعاليتها، بالاعتماد على تحليل الدراسات السابقة وأفضل الممارسات في هذا المجال. سيتم تصنيف هذه العوامل إلى فئات رئيسية: عوامل تنظيمية (الدعم التنفيذي، المواءمة الاستراتيجية، الثقة التنظيمية، الحوكمة)، عوامل بشرية (كفاءات العاملين، التدريب والتطوير، المهارات القيادية)، عوامل متعلقة بالعمليات (المنهجيات، إدارة المعرفة، ضوابط المشروع)، وعوامل متعلقة بالتكنولوجيا الهدف الرابع: تحليل كيفية مساهمة مكاتب إدارة المشاريع الفعالة في تعزيز الأداء المؤسسي يسعى البحث إلى دراسة وتحليل الآليات المختلفة التي تساهم من خلالها مكاتب إدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي، بما في ذلك: زيادة معدلات نجاح المشاريع، تحسين كفاءة استخدام الموارد، تعزيز إدارة المخاطر، نشر المعرفة وأفضل الممارسات، تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتحسين رضا أصحاب المصلحة الهدف الخامس: تشخيص المعوقات والتحديات التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع يهدف البحث إلى تحديد أبرز التحديات العملية التي تواجه مكاتب إدارة المشاريع في أداء مهامها وتحقيق أهدافها، وتحليل أسباب هذه التحديات، وتقديم تصنيف لها يساعد في فهمها بشكل أفضل. سيتم التركيز بشكل خاص على التحديات المرتبطة بالسياق التنظيمي والثقافي للمؤسسات. الهدف السادس: اقتراح آليات عملية للتغلب على التحديات بناءً على تحليل التحديات، سيقدم البحث مجموعة من الآليات العملية والاستراتيجيات المقترحة التي يمكن للمؤسسات اتباعها للتغلب على هذه التحديات وتعزيز فعالية مكاتب إدارة

المشاريع لديها. ستستند هذه الآليات إلى أفضل الممارسات والتجارب الناجحة في هذا المجال. الهدف السابع: بناء إطار متكامل لقياس فعالية مكاتب إدارة المشاريع يهدف البحث إلى اقتراح إطار متكامل لقياس فعالية مكاتب إدارة المشاريع، يتضمن مجموعة متوازنة من مؤشرات الأداء الرئيسية الكمية والنوعية، ويأخذ في الاعتبار الأبعاد المختلفة لعمل مكتب إدارة المشاريع: البعد التكتيكي (إدارة المشاريع الفردية)، والبعد التشغيلي (إدارة برامج المشاريع)، والبعد الاستراتيجي (ربط المشاريع بالستراتيجية). سيساعد هذا الإطار المؤسسات على تقييم أداء مكاتب إدارة المشاريع لديها بشكل أكثر دقة وشمولية. الهدف الثامن: تقديم توصيات عملية للمؤسسات والباحثين سيختتم البحث بمجموعة من التوصيات العملية الموجهة للمؤسسات التي لديها مكاتب إدارة مشاريع أو تخطط لإنشائها، بالإضافة إلى توصيات للباحثين المهتمين بإجراء دراسات مستقبلية في هذا المجال

2.2. فرضيات الدراسة

بناءً على مراجعة الأدبيات الالوية وتحليل الإطار النظري للدراسة، يمكن صياغة الفرضيات التالية اختبارها من خلال تحليل الدراسات السابقة والأدبيات المتاحة: الفرضية الأولى: العلاقة بين المواءمة الاستراتيجية وفعالية مكتب إدارة المشاريع توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة المواءمة الاستراتيجية لمكتب إدارة المشاريع وبين فعاليته في تحقيق أهداف المؤسسة. كلما كان مكتب إدارة المشاريع أكثر ارتباطاً بالاستراتيجية العامة للمؤسسة وأكثر فهماً أولوياتها الاستراتيجية، زادت فعاليته في تحقيق النتائج المرجوة الفرضية الثانية: تأثير الحوكمة المتوازنة على نجاح المشاريع تؤدي مكاتب إدارة المشاريع التي تتبنى مبادئ الحوكمة المتوازنة التي تجمع بين الرقابة والمرونة إلى تحسين معدلات نجاح المشاريع بشكل أكبر من تلك التي تركز على الرقابة الصارمة فقط أو تلك التي تمنح مرونة مفرطة دون وجود رقابة كافية. الفرضية الثالثة: دور كفاءات العاملين في تعزيز فعالية مكتب إدارة المشاريع تساهم كفاءات فريق عمل مكتب إدارة المشاريع، والتي تشمل المعرفة العميقة بإدارة المشاريع، وفهم طبيعة الأعمال، والخبرة العملية، والمهارات القيادية والتواصلية، بشكل مباشر في زيادة فعالية المكتب وتعزيز ثقة الإدارة العليا والمتعاملين به، وبالتالي تعزيز دوره الاستراتيجي داخل المؤسسة الفرضية الرابعة: تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية مكتب إدارة المشاريع توجد علاقة بين نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وبين فعالية مكتب إدارة المشاريع. ففي المؤسسات ذات الثقافة الداعمة للتعاون والتعلم المستمر، تكون مكاتب إدارة المشاريع أكثر قدرة على تحقيق أهدافها مقارنة بالمؤسسات ذات الثقافة البيروقراطية أو المقاومة ل. لتغيير الفرضية الخامسة: الاختلافات القطاعية في أولويات مكاتب إدارة المشاريع تختلف الأولويات والممارسات المؤثرة في فعالية مكاتب إدارة المشاريع باختلاف القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة. ففي قطاع تكنولوجيا المعلومات، تكون الأولويات مرتبطة بالمرونة والابتكار والتكامل التكنولوجي، بينما في قطاع الإنشاءات، تركز الأولويات

على الالتزام بالمعايير والسالمة والجودة، وفي القطاع العام تركز على الالتزام باللوائح والشفافية .والمساءلة الفرضية السادسة: العالقة بين دعم الإدارة العليا وفعالية مكتب إدارة المشاريع توجد عالقة إيجابية بين درجة دعم الإدارة العليا لمكتب إدارة المشاريع وبين فعاليته. كلما كان الدعم المقدم من الإدارة العليا أقوى وأكثر استمرارية، زادت قدرة مكتب إدارة المشاريع على ممارسة سلطاته وتحقيق أهدافه والتأثير في مسار المشاريع والقرارات المتعلقة بها . الفرضية السابعة: تأثير مكتب إدارة المشاريع على كفاءة استخدام الموارد يساهم وجود مكتب إدارة المشاريع الفعال في تحسين كفاءة استخدام الموارد في المؤسسة، وذلك من خلال دوره في تخصيص الموارد بشكل أمثل عبر المشاريع المختلفة، وتجنب الزدواجية، وتقليل الهدر، وتحقيق الاستفادة القصوى من . الموارد المتاحة الفرضية الثامنة: العالقة بين نضج مكتب إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ودرجة (Project Management Office Maturity) توجد عالقة إيجابية بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع تحقيق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية من خلال المشاريع. كلما كان مكتب إدارة المشاريع أكثر نضجاً وتطوراً، زادت . مساهمته في ترجمة الاستراتيجية إلى مشاريع ناجحة تحقق القيمة المأمولة 1.7

2.3. نموذج الدراسة

بنوضح العالقات بين العوامل المختلفة المؤثرة في فعالية مكتب إدارة المشاريع، وتأثير هذه الفعالية على الأداء المؤسسي. : حو التالي يمكن تمثيل هذا النموذج على (الن : النموذج المقترح لفعالية مكتب إدارة المشاريع وتأثيرها على الأداء المؤسسي 1 الشكل [text] المتغير التابع [المتغيرات الوسيطة]) نتائج (PMO) عمليات ومخرجات (عوامل مدخلة) في الهيكل التنظيمي PMO موقع - هيكل الحوكمة المتوازن - الثقافة التنظيمية الداعمة - الدعم التنفيذي والتزام القيادة - المواعمة الاستراتيجية - : العوامل التنظيمية
 ↓ ↓ المهارات القيادية والتواصلية - معرفة، خبرة (PMO) كفاءات فريق - : العوامل البشرية ↓ القدرة على التأثير وبناء العالقات - ↓ التدريب والتطوير المستمر -
 ↓ رضا العملاء وأصحاب المصلحة - → إشراك فعال أصحاب المصلحة
 → عمليات مراقبة وتقييم الأداء - تحقيق الأهداف الاستراتيجية - → إدارة استباقية للمخاطر
 → آليات إدارة المعرفة ونقل الدروس
 - نجاح المشاريع (وقت، تكلفة، جودة) - → إدارة فعالة للموارد
 → أدوات وتقنيات متطورة - : الأداء المؤسسي → تحسين
 عمليات إدارة المشاريع → منهجيات ومعايير موحدة ومرنة - ↓ : العوامل التشغيلية (ROI) العائد على الاستثمار - → نشر المعرفة وأفضل الممارسات
 → الفوائد - → دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية :
 العوامل التكنولوجية (Realization) - أنظمة معلومات إدارة المشاريع - تنافسية المؤسسة - → توحيد البيانات والتقارير → البنية التحتية
 التكنولوجيا المتكاملة (PPM) - دعم التحول الرقمي - أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي
 ↓ التشريعات واللوائح المنظمة - البيئة التنافسية - حجم المؤسسة وهيكلها - ، إنشاءات، حكومي، إلخ
 IT (طبيعة القطاع - : العوامل الخارجية (بيئة المؤسسة) : شرح تفصيلي لنموذج الدراسة يتكون النموذج المقترح من ثالث مجموعات رئيسية من المتغيرات، بالإضافة إلى العوامل الخارجية التي تعمل كمتغيرات : تؤثر على قوة العالقات بين المتغيرات الأخرى (Moderating Variables) معدلة أوال: المتغيرات المستقلة (عوامل مدخلة) : تمثل هذه المجموعة العوامل الأساسية التي تؤثر في فعالية مكتب إدارة المشاريع، وتنقسم إلى أربع فئات رئيسية : العوامل التنظيمية .01 درجة ارتباط أهداف ومشاريع المؤسسة بالاستراتيجية العامة، ومدى فهم مكتب : المواعمة الاستراتيجية . إدارة المشاريع لهذه الاستراتيجية وقدرته على ترجمتها إلى مشاريع

وبرامج O مدى التزام الإدارة العليا بدعم مكتب إدارة المشاريع، وتوفير الموارد :
 الدعم التنفيذي والتزام القيادة . الالتزام له، واستخدام مخرجاته في اتخاذ القرارات،
 ومنحه السلطة الكافية لممارسة دوره O طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة ومدى
 تقبلها لممارسات إدارة المشاريع : الثقافة التنظيمية الداعمة . الموحدة، ودعمها
 للتعاون وتبادل المعرفة، وتشجيعها للتحسين المستمر O وضوح الأدوار
 والمسؤوليات، وآليات اتخاذ القرار، والتوازن بين الرقابة : هيكل الحوكمة المتوازن
 . والمرونة في إدارة المشاريع O موقعه التنظيمي وعلاقته بالدارات الأخرى، ومدى
 : موقع مكتب إدارة المشاريع في الهيكل التنظيمي . قربه من صناع القرار :
 العوامل البشرية .2O مستوى المعرفة والخبرة والمهارات التي يمتلكها العاملون في
 : كفاءات فريق مكتب إدارة المشاريع . مكتب إدارة المشاريع، بما في ذلك المعرفة
 بإدارة المشاريع وفهم الأعمال O قدرة فريق مكتب إدارة المشاريع على التأثير وبناء
 العلاقات والتواصل : المهارات القيادية والتواصلية . الفعال مع مختلف أصحاب
 المصلحة O توفر برامج تدريبية مستمرة لتطوير كفاءات العاملين ومواكبة أحدث :
 التدريب والتطوير المستمر . الممارسات O مهارات التعامل مع المقاومة وبناء الثقة
 مع فرق المشروع والدارات : القدرة على التأثير وبناء العلاقات . المختلفة :
 العوامل التشغيلية .3O وجود منهجيات ومعايير واضحة لإدارة المشاريع مع
 إمكانية تكيفها : منهجيات ومعايير موحدة ومرنة . وفقاً لطبيعة كل مشروع O
 استخدام أدوات وتقنيات حديثة لدعم عمليات إدارة المشاريع والتخطيط : أدوات
 وتقنيات متطورة . والمتابعة O وجود أنظمة ومنصات لتوثيق ونقل المعرفة
 والدروس المستفادة بين : آليات إدارة المعرفة ونقل الدروس . المشاريع O آليات
 منتظمة لمراقبة أداء المشاريع وتقييم مدى تحقيقها لأهداف : عمليات مراقبة
 وتقييم الأداء . : العوامل التكنولوجية .4O توفر البنية التحتية اللازمة لدعم أنظمة
 وتطبيقات إدارة المشاريع : البنية التحتية التكنولوجية المتكاملة . O أنظمة معلومات
 إدارة المشاريع (PPM): استخدام أنظمة متخصصة لإدارة محفظة المشاريع وتتبع
 . الأداء وإعداد التقارير O توظيف تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي :
 أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي . الاستخلاص الرؤى ودعم اتخاذ القرار O
 قدرة مكتب إدارة المشاريع على دعم وقيادة مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة :
 دعم التحول الرقمي . ثانياً: المتغيرات الوسيطة (عمليات ومخرجات مكتب إدارة
 المشاريع) تمثل هذه المجموعة الأدوار والوظائف التي يقوم بها مكتب إدارة
 المشاريع، والتي تتأثر بالمتغيرات المستقلة، وتؤثر : بدورها في المتغير التابع.
 تشمل هذه المتغيرات تطبيق منهجيات موحدة، وتطوير قوالب وأدوات، وتحسين
 جودة : تحسين عمليات إدارة المشاريع وتوحيدها . التخطيط والتنفيذ توزيع
 الموارد البشرية والمادية بكفاءة عبر المشاريع، وتجنب : الإدارة الفعالة للموارد

وتخصيصها بشكل أمثل • . الزدواجية والصراعات . تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر على مستوى المشاريع والمؤسسة : إدارة استباقية للمخاطر • التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة، وإدارة توقعاتهم، وضمان مشاركتهم : إشراك فعال أصحاب المصلحة • . الفعالة . توثيق ونقل الدروس المستفادة، وتنظيم ورش العمل والجلسات التدريبية : نشر المعرفة وأفضل الممارسات • . توفير المعلومات والتحليلات الدقيقة لإدارة العليا لدعم عملية اتخاذ القرار : دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية • . إنشاء نظام موحد لإعداد التقارير عن أداء المشاريع، وتوفير رؤية شاملة لإدارة : توحيد البيانات والتقارير • ثالثاً: المتغير التابع (النتائج) : يمثل هذا المتغير النتائج النهائية المتوقعة من وجود مكتب إدارة مشاريع فعال، ويشمل . تحقيق المشاريع أهدافها من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق النطاق المطلوب : نجاح المشاريع • . مساهمة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة : تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة • مستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين عن مخرجات المشاريع وأداء مكتب : رضا العملاء وأصحاب المصلحة • . إدارة المشاريع . القيمة المالية التي تحققها المشاريع مقارنة بتكاليفها : ROI) العائد على الاستثمار • . مدى تحقيق المشاريع للفوائد المتوقعة منها على المدى الطويل : Benefits Realization) تحقيق الفوائد • مساهمة مكتب إدارة المشاريع في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وقدرتها على التكيف مع : تنافسية المؤسسة • . التغيرات رابعاً: العوامل الخارجية (المتغيرات المعدلة) : تعمل هذه العوامل كمتغيرات معدلة تؤثر على قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والوسيط والتابعة تؤثر خصوصية كل قطاع (تكنولوجيا المعلومات، الإنشاءات، الخدمات المالية، القطاع الحكومي) : طبيعة القطاع • . على الأولويات والممارسات المناسبة تختلف احتياجات وتصميم مكاتب إدارة المشاريع باختلاف حجم المؤسسة وتعقيد هيكلها : حجم المؤسسة وهيكلها • . التنظيمي تؤثر شدة المنافسة في السوق على الضغوط والتحديات التي تواجهها المؤسسة ومكتب إدارة : البيئة التنافسية • . المشاريع قد تفرض بعض القطاعات متطلبات قانونية وتنظيمية تؤثر على عمل مكتب إدارة : التشريعات واللوائح المنظمة • المشاريع

2.4. الدراسة الميدانية : يمكن للمؤسسات التي ترغب في تطبيق هذا البحث ميدانياً اتباع الخطوات التالية : تقييم الوضع الحالي لمكتب إدارة المشاريع. 01 إجراء تقييم ذاتي لنضج مكتب إدارة المشاريع الحالي باستخدام نموذج نضج مقترح. يمكن الاستعانة ، متقدم (Structured) ، منظم (Nascent) بنموذج النضج المكون من خمسة مستويات: ناشئ (Advanced) أفضل في الفئة ، (Best-In-Class) طموح ، (o . Aspirational) ، تحديد مستوى النضج الحالي في كل من المجالات الخمسة الحرجة: الثقافة التنظيمية، الحوكمة، الكفاءة . ضوابط المشروع، والمشاركة : تحديد الفجوات بين الوضع الحالي والوضع المأمول. 02 مقارنة الوضع الحالي بالوضع المأمول استناداً إلى عوامل النجاح الحرجة المحددة في هذه الدراسة . 0 تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير . : تطوير خطة عمل تطويرية لمكتب إدارة المشاريع. 03 بناء خطة تطويرية تتضمن أهدافاً محددة وقابلة للقياس . 0 تحديد مبادرات التحسين المطلوبة في كل مجال من المجالات الحرجة . 0 وضع جدول زمني لتنفيذ المبادرات . 0 تحديد مؤشرات أداء رئيسية لقياس التقدم في تنفيذ الخطة . 0 تخصيص الموارد اللازمة للتنفيذ . 0 تحديد آليات المتابعة والتقييم الدوري . مخطط المشروع المقترح 1.10 المدة المرحلة مؤشرات الإنجاز المخرجات الرئيسية الزمنية الأولى: الإطار النظري وجمع المعلومات أسابيع 3 مسودة الفصل الأول (الإطار العام) والفصل الثاني (الدراسات السابقة) مصدراً أكاديمياً 25-20 اكتمال مراجعة المدة المرحلة مؤشرات الإنجاز المخرجات الرئيسية الزمنية الثانية: تحليل تحليل متكامل لعوامل النجاح ، أسابيع 4 الدراسات والمصادر التحديات، ومؤشرات الأداء 7-5 عوامل نجاح رئيسية، 7-5 تحديد تحديات رئيسية، ومجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء الثالثة: صياغة أسبوعان النتائج والتوصيات مسودة الفصل الثالث (الاستنتاجات) والفصل الرابع (التوصيات) استنتاجات رئيسية، 10-8 صياغة توصية عملية 12-10 وتقديم الرابعة: المراجعة النهائية والتنسيق أسبوع واحد النسخة النهائية الكاملة للبحث مع قائمة المراجع تدقيق لغوي وتنسيق كامل وفق المعايير الأكاديمية

2.5. مخطط المشروع

مؤشرات الانجاز الاولى : الاطار المقدمة 1. يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع مكاتب إدارة المشاريع من زوايا متعددة. سيتم التركيز على ثالث فئات رئيسية: الدراسات التي تناولت مكاتب إدارة المشاريع كمتغير مستقل يؤثر في الأداء، لمشاريع كمتغير تابع يتأثر بعوامل تنظيمية معينة، وأخيراً الدراسات التي بحثت في والدراسات التي حللت مكاتب إدارة ا طبيعة العالقة بين مكاتب إدارة المشاريع والنتائج المؤسسية. يساعد هذا الاستعراض في بناء أساس نظري متين للبحث . الحالي وتحديد الموقع الذي يحتله ضمن الخريطة البحثية لهذا المجال

تتنوع الدراسات السابقة في مجالات تركيزها ومناهجها، حيث اعتمد بعضها على المنهج الكمي من خلال الدراسات الاستقصائية والتحليل الإحصائي، بينما استخدم البعض الآخر المناهج النوعية مثل دراسات الحالة والمقابلات المعمقة. كما ة (تكنولوجيا المعلومات، الإنشاءات، الخدمات المالية، القطاع الحكومي) تنوعت عينات هذه الدراسات بين قطاعات مختلف . وبين مؤسسات ذات أحجام مختلفة الدراسات التي تناولت مكتب إدارة المشاريع كمتغير مستقل 2.2 ركزت العديد من الدراسات الحديثة على تحليل دور مكاتب إدارة المشاريع ككيان تنظيمي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء عند تصميمه وتشغيله بشكل صحيح. في هذا القسم، سنستعرض أهم هذه الدراسات مع تحليل تفصيلي . لمنهجياتها ونتائجها

(: دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطط الاستراتيجية 2024 وآخرون (Sandhu دراسة 2.2.1 النظرية وجمع المعلومات أسابيع 3 مسودة الفصل الأول (الطار العام) والفصل الثاني (الدراسات السابقة) مصدراً أكاديمياً 20-25 اكمال مراجعة المدة المرحلة مؤشرات الإنجاز المخرجات الرئيسية الزمنية الثانية: تحليل تحليل متكامل لعوامل النجاح، أسابيع 4 الدراسات والمصادر التحديات، ومؤشرات الأداء 5-7 عوامل نجاح رئيسية، 5-7 تحديد تحديات رئيسية، ومجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء الثالثة: صياغة أسبوعان النتائج والتوصيات مسودة الفصل الثالث (الاستنتاجات) والفصل الرابع (التوصيات) استنتاجات رئيسية، 8-10 صياغة توصية عملية 10-12 وتقديم الرابعة: المراجعة النهائية والتنسيق أسبوع واحد النسخة النهائية الكاملة للبحث مع قائمة المراجع تدقيق لغوي وتنسيق كامل وفق المعايير الأكاديمية

3. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

3.1. المقدمة:

المقدمة 1. يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع مكاتب إدارة المشاريع من زوايا متعددة. سيتم التركيز على ثالث فئات رئيسية: الدراسات التي تناولت مكاتب إدارة المشاريع كمتغير مستقل يؤثر في الأداء، لمشاريع كمتغير تابع يتأثر بعوامل تنظيمية معينة، وأخيراً الدراسات التي بحثت في الدراسات التي حللت مكاتب إدارة الطبيعة العالقة بين مكاتب إدارة المشاريع والنتائج المؤسسية. يساعد هذا الاستعراض في بناء أساس نظري متين للبحث. . الحالي وتحديد الموقع الذي يحتله ضمن الخريطة البحثية لهذا المجال تتنوع الدراسات السابقة في مجال تركيزها ومناهجها، حيث اعتمد بعضها على المنهج الكمي من خلال الدراسات الاستقصائية والتحليل الإحصائي، بينما استخدم البعض الآخر المناهج النوعية مثل دراسات الحالة والمقابلات المعمقة. كما ة (تكنولوجيا المعلومات، الإنشاءات، الخدمات المالية، القطاع الحكومي) تنوعت عينات هذه الدراسات بين قطاعات مختلف . وبين مؤسسات ذات أحجام مختلفة الدراسات التي تناولت مكتب إدارة المشاريع كمتغير مستقل 2.2 ركزت العديد من الدراسات الحديثة على تحليل دور مكاتب إدارة المشاريع ككيان تنظيمي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء عند تصميمه وتشغيله بشكل صحيح. في هذا القسم، سنستعرض أهم هذه الدراسات مع تحليل تفصيلي . لمنهجياتها ونتائجها) : دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطط الاستراتيجية

2.2.1 دراسة Sandhu وآخرون (2024)

3.2. المتغير المستقل

الدراسات التي تناولت مكتب إدارة المشاريع كمتغير مستقل 2.2 ركزت العديد من الدراسات الحديثة على تحليل دور مكاتب إدارة المشاريع ككيان تنظيمي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء عند تصميمه وتشغيله بشكل صحيح. في هذا القسم، سنستعرض أهم هذه الدراسات مع تحليل تفصيلي. لمنهجياتها ونتائجها دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطط الاستراتيجية 2024 وآخرون (Sandhu دراسة 2.2.1

(دراسة هدفت إلى استكشاف دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطط الاستراتيجية 2024 وآخرون (Sandhu أجفي المنظمات القائمة على المشاريع. استخدمت الدراسة منهجاً نوعياً من خلال دراسة حالة متعمقة لمنظمة تعمل في قطاع النفط والغاز : أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أكدت الدراسة أن دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ الخطط الاستراتيجية يعتمد بشكل كبير على خمسة أدوار رئيسية هي إنشاء وصيانة منهجيات ومعايير موحدة لإدارة المشاريع تضمن : تطوير منهجيات إدارة المشاريع. 1. التساق والجودة متابعة أداء المشاريع بشكل منتظم، وتحديد الانحرافات، وتقديم التقارير : مراقبة ومراجعة أداء المشاريع. 2. الالتزام للإدارة . توثيق الدروس المستفادة من المشاريع ونشرها لتعزيز التحسين المستمر : التعلم التنظيمي. 3. المساهمة في تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات إدارة المشاريع : تحسين هيكل المنظمة. 4. تسهيل التواصل بين مختلف أصحاب المصلحة وضمان تدفق المعلومات بشكل فعال : التواصل. 5. تشير هذه الدراسة إلى أن فعالية مكتب إدارة المشاريع كمتغير مستقل تتحدد بقدرته على تجسيد هذه الدالات الدراسة الأدوار الخمسة بشكل متكامل. كما تؤكد على أهمية النظر إلى مكتب إدارة المشاريع ككيان متعدد الوظائف وليس مجرد وحدة رقابية بحثية) : تحليل مقارنة لتأثير مكاتب إدارة المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات 2024 وآخرون (Syalevi دراسة 2.2.2 والقطاعات الأخرى) من الدراسات المهمة في هذا المجال، حيث قامت بتحليل شامل لتأثير مكاتب إدارة 2024 وآخرون (Syalevi تعد دراسة استخدمت Competing Values Framework) المشاريع على الأداء المؤسسي باستخدام إطار القيم المتنافسة . دراسة سابقة 23 وحللت (Systematic Literature Review) الدراسة منهج مراجعة الأدبيات المنهجية : المنهجية . استخدمت الدراسة إطار القيم المتنافسة، وهو إطار نظري يستخدم لتحليل الثقافة التنظيمية والفعالية المؤسسية . مقياس أداء في قطاع تكنولوجيا المعلومات وعبر القطاعات المختلفة 17 قيمت الدراسة خمسة نماذج و . : النتائج الرئيسية : كشفت الدراسة عن اختلافات جوهرية في أولويات وممارسات مكاتب إدارة المشاريع بين القطاعات o تتقدم العلاقات الشخصية : في القطاعات غير التقنية (Interpersonal Workplace ، Relationships) ، وبيئة العمل (Competency-based Training) والتدريب القائم على الكفاءات (Environment) كأولويات رئيسية . o يتم التركيز على معرفة فرق الموارد في مكتب إدارة المشاريع : في قطاعات تكنولوجيا المعلومات (Knowledge of PMO Resource Teams) والتدريب الفعال ، (Efficient Training) ، النجاح (Collaboration) ، والتعاون (Technology Utilization) واستخدام التكنولوجيا . المشاريع تؤكد صناعات تكنولوجيا المعلومات على دور التكنولوجيا في تجنب إخفاقات إدارة المشاريع وإعطاء الأولوية . للتسليم في الوقت المحدد لمتطلبات العملاء : أهمية الدراسة تبرز هذه الدراسة أهمية مراعاة الخصوصية القطاعية عند تصميم وتقييم مكاتب إدارة المشاريع. فما ينجح في قطاع تكنولوجيا المعلومات قد لا يكون مناسباً للقطاعات الأخرى، والعكس صحيح. كما تؤكد على ضرورة تطوير أطر تقييم تأخذ . في الاعتبار هذه الاختلافات تطوير نظام تصنيف لنضج مكاتب إدارة المشاريع (Perrier (2024 و Pellerin دراسة Maturity 2.2.3) إلى تطوير نظام تصنيف لنضج مكاتب إدارة المشاريع (Perrier (2024 و Pellerin سعت دراسة Rating System) يمكن المؤسسات من تقييم فعالية مكاتب إدارة المشاريع لديها بشكل موضوعي وتحديد مجالات التحسين : المنهجية اعتمدت الدراسة على مراجعة شاملة للأدبيات حول نماذج نضج إدارة المشاريع وعوامل نجاح مكاتب إدارة . المشاريع . استخدمت استبيانات لتقييم مستويات النضج والأهمية النسبية لعوامل النجاح المختلفة . لتحديد الأهمية النسبية المرجحة لكل عامل نجاح (AHP (Analytic Hierarchy Process) طبقت تحليل . وفئة : النتائج الرئيسية خمسة موضوعات حرجة لتحقيق (Thematic Analysis) حددت مراجعة الأدبيات والتحليل الموضوعي : الفعالية المستدامة لمكاتب إدارة المشاريع القيم والمعتقدات والممارسات السائدة في المؤسسة : (Organizational Culture) الثقافة التنظيمية 1. ومدى دعمها لإدارة المشاريع . وضوح الأدوار والمسؤوليات وآليات اتخاذ القرار : (Governance) الحوكمة. 2. مهارات وخبرات العاملين في مكتب إدارة المشاريع : (Competence) الكفاءة. 3. آليات مراقبة وتتبع أداء المشاريع : (Project Controls) ضوابط المشروع. 4. مدى تفاعل وانخراط أصحاب المصلحة مع مكتب إدارة المشاريع : (Engagement) المشاركة. 5. سلطات النتائج الضوء على عوامل النجاح الحرجة التالية لمكاتب إدارة المشاريع .

3.3. المتغير التابع

الدراسات التي تناولت مكتب إدارة المشاريع كمتغير تابع 3 تناولت دراسات أخرى كيفية قياس تأثير العوامل التنظيمية والبيئية على أداء وفعالية مكاتب إدارة المشاريع، أي النظر إلى . مكتب إدارة المشاريع كمتغير تابع يتأثر بعوامل مختلفة دراسة أسباب فشل مكاتب إدارة المشاريع 2.3.1 قامت العديد من الدراسات بتحليل أسباب فشل مكاتب إدارة المشاريع، مما يساعد في فهم العوامل التي تؤثر سلباً على . 365 PMO (2025) و CIO (2025) فعاليتها. من أبرز هذه الدراسات ما نشر في : أهم أسباب الفشل التي تم تحديدها يتم إنشاء العديد من مكاتب إدارة : إنشاء مكتب إدارة المشاريع ككيان تنفيذي/تكتيكي وليس كمركز استراتيجي . 1. المشاريع بهدف تقديم خدمات تنفيذية بحتة مثل إعداد التقارير وتوفير القوالب، دون أن يكون لها دور في التوجيه . الاستراتيجي أو تحديد أولويات المشاريع. هذا يؤدي إلى تهيمش دورها وعدم تحقيقها للقيمة المأمولة عندما يفتر موظفو مكتب إدارة المشاريع إلى الفهم : ضعف الخبرة التجارية لدى موظفي مكتب إدارة المشاريع . 2. العميق لأعمال واحتياجات الإدارات المختلفة، فإنهم يفقدون مصداقيتهم وقدرتهم على تقديم استشارات قيمة. هذا . قد يدفع الإدارات الأخرى إلى تجاوز مكتب إدارة المشاريع والعمل خارجه بدون دعم مستمر وفعال من القيادة العليا، يفتر مكتب إدارة : الافتقار إلى الحوكمة والدعم التنفيذي اللازمين . 3 " المشاريع إلى السلطة اللازمة لفرض المعايير أو التأثير في القرارات. هذا يحوله إلى مجرد "صندوق أدوات (Toolshed) بدلاً من كونه شريكاً استراتيجياً . عدم ربط المشاريع بالستراتيجية العامة للمؤسسة يؤدي إلى تنفيذ مشاريع ال : الافتقار إلى المواءمة الاستراتيجية . 4% من المؤسسات ليس لديها طريقة رسمية لتحديد أولويات المشاريع أو ربطها 68 تضيف قيمة حقيقية. . بالستراتيجية Agile عدم قدرة مكتب إدارة المشاريع على التكيف مع المنهجيات الحديثة مثل : العمليات الجامدة وعدم المرونة . 5% من مقاييس قيمة مكتب إدارة 75 يؤدي إلى عزله وتجاوزه من قبل فرق المشروع. من المتوقع أن تركز . على النتائج الاستراتيجية والقدرة على التكيف، بدلاً من الالتزام بكفاءة العمليات 2025 المشاريع بحلول عام إهمال الجانب الإنساني وإدارة التغيير يؤدي إلى مقاومة التغيير وضعف : ضعف إدارة التغيير والقضايا الثقافية . 6. تبني ممارسات مكتب إدارة المشاريع. إذا كان يُنظر إلى مكتب إدارة المشاريع على أنه "شرطة المشروع"، فقد . يخفي مديرو المشاريع المشاكل أو يتجنبون مكتب إدارة المشاريع تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية مكتب إدارة المشاريع 2.3.2 أشارت العديد من الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تحديد فعالية مكتب إدارة المشاريع. ففي المؤسسات ذات الثقافة الداعمة للتعاون والتعلم المستمر، تكون مكاتب إدارة المشاريع أكثر قدرة على تحقيق أهدافها. بينما . اضية أو المقاومة للتغيير، تواجه مكاتب إدارة المشاريع صعوبات أكبر في المؤسسات ذات الثقافة البيروقراطية إلى أن الثقافة التنظيمية هي أحد الموضوعات الخمسة الحرجة لتحقيق Pellerin (2024) و Pellerin تشير دراسة على أن قوة مكتب إدارة Centric Consulting (2025) كما تؤكد دراسة . الفعالية المستدامة لمكاتب إدارة المشاريع المشاريع تعتمد على مدى توافق ممارساته مع ثقافة المنظمة. إذا كانت العالقة بين مكتب إدارة المشاريع والأداء إيجابية في بيئة معينة، فإن إدخال ممارسات تتعارض مع الثقافة السائدة يمكن أن يضعف هذه العالقة

3.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الدراسات التي بحثت العلاقة بين مكتب إدارة المشاريع والأداء المؤسسي 2.4 ركزت العديد من المصادر على طبيعة العلاقة الديناميكية بين خصائص مكتب إدارة المشاريع والأداء المؤسسي، مسلطة . الضوء على العوامل الوسيطة والمعدلة التي تؤثر على هذه العلاقة ما وراء المثلث الحديدي: مقاييس جديدة للنجاح 2.4.1 إلى أن نجاح المشاريع، وبالتالي تأثير مكتب إدارة المشاريع، ال يقتصر على Magda Scrobota (2024) أشارت، Iron Triangle (" تحقيق أهداف المشروع المباشرة (الوقت، الميزانية، النطاق) والتي يعرفها إطار "المثلث الحديدي Benefits Management (بل يمتد ليشمل تحقيق القيمة على المدى الطويل كما هو محدد في خطة إدارة الفوائد Plan). يتطلب ذلك من مكتب إدارة المشاريع متابعة أداء المشروع بعد نقله إلى العمليات التشغيلية . يوضح الشكل التالي حدود المثلث الحديدي في قياس نجاح المشاريع): حدود إطار المثلث الحديدي في قياس نجاح المشاريع 2 الشكل (حيث يوضح هذا الإطار أن المشاريع يُتوقع تقليدياً تسليمها في الوقت المحدد، وفي النطاق المحدد، وتحت الميزانية المقررة. لكن هذا الإطار ال يقيس نجاح المحفظة بشكل كامل، وال يأخذ في الاعتبار القيمة الاستراتيجية طويلة المدى، وال . ثل قيود الموارد ومتطلبات أصحاب المصلحة يعالج الاحتياجات المختلفة للمشروع م مؤشرات الأداء الرئيسية كأداة لقياس التأثير 2.4.2 أن مكاتب إدارة المشاريع الاستراتيجية تستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية (Prism PPM 2025) أوضحت مقالة من (KPIs) لربط نتائج المشاريع بالأهداف التنظيمية. يتطور استخدام هذه المؤشرات عبر مراحل نضج مختلفة، بدءاً من المضمنة في الثقافة (Leading) وصولاً إلى المؤشرات المتقدمة (التنبؤية) (Lagging) (المؤشرات الأساسية المتأخرة . المؤسسية : أنواع مؤشرات الأداء مؤشرات تنبؤية تساعد في توقع الأداء المستقبلي، مثل كثافة قيمة : Leading Indicators (مؤشرات متقدمة ، Resource Utilization Rate (، ومعدل استغلال الموارد) Portfolio Value Density (المحفظة . Risk Identification Rate) ومعدل تحديد المخاطر مؤشرات تقيس الأداء السابق، مثل معدل تحقيق الفوائد : Lagging Indicators) مؤشرات متأخرة • (Benefits Realization Rate) والعائد على الاستثمار ، (ROI) والانحراف عن الجدول الزمني ، (Schedule Variance) . تؤكد المصادر على أهمية تحقيق التوازن بين النوعين من المؤشرات للحصول على صورة شاملة عن أداء مكتب إدارة . المشاريع 2026 مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية لعام 2.4.3 : 2026 خمسة مؤشرات أداء رئيسية

استراتيجية لمكاتب إدارة المشاريع لعام 2025 (Prism PPM) حددت مقالة منيقيس النسبة المئوية للقيمة المتوقعة التي تم تحقيقها من (**Benefits Realization**) تحقيق الفوائد 1. 100 المشاريع. يحسب باستخدام المعادلة: (الفوائد المحققة / الفوائد المتوقعة) * يضمن أن المشاريع تساهم بشكل مباشر في تحقيق (**Strategic Alignment**) (المواءمة الاستراتيجية) 2. الأهداف التنظيمية يكشف عن القيمة النقدية المنتجة مقارنة بتكاليف المشروع، مما يساعد في تحديد (**ROI**) العائد على الاستثمار 3. الأولويات ويضع مكتب إدارة المشاريع كمنشئ للقيمة. يحسب باستخدام المعادلة: (الأرباح أو القيمة النقدية 100 تكاليف المشروع) / تكاليف المشروع * للمشروع يقيم مدى مشاركة وتأيد أصحاب المصلحة (**Stakeholder Satisfaction**) رضا أصحاب المصلحة 4. لقرارات مكتب إدارة المشاريع تقيم الحالة الحالية لمكتب إدارة المشاريع (مثال: **PMO Maturity Score**) درجة نضج مكتب إدارة المشاريع 5. ناشئ، منظم، محسن) لتحديد التقدم واحتياجات التطوير المستقبلية عبر جميع الأبعاد تأثير القطاع على العلاقة بين مكتب إدارة المشاريع والداء 2.4.4 عن اختلافات جوهرية في تأثير مكاتب إدارة المشاريع 2024 وآخرون (Syalevi) كشفت مراجعة الأدبيات التي أجراها : على الأداء بين قطاع تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الأخرى . في قطاع تكنولوجيا المعلومات، يركز التأثير على معرفة الفريق، واستخدام التكنولوجيا، والتعاون في القطاعات غير التقنية، يظهر التأثير من خلال تعزيز العلاقات الشخصية، والتدريب القائم على الكفاءات، وبيئة العمل . هذه النتائج تؤكد على أهمية مراعاة الخصوصية القطاعية عند تصميم وتقييم مكاتب إدارة المشاريع

3.5. الخاتمة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة ان مفهوم فعالية المكتب ادارة المشاريع قد تطور بشكل كبير لم يعد النظر اليه كهيكل إداري ثابت، بل ككيان ديناميكي يجب تصميمه بعناية ليتماشى مع استراتيجية المؤسسة وثقافتها والسياق الذي تعمل فيه : المالمح الرئيسية التي تبرز من الدراسات السابقة لم يعد مكتب إدارة المشاريع مقتصرًا على الدور التنفيذي، بل أصبح يضطلع بأدوار : تعدد الأدوار والوظائف 1. استراتيجية متنوعة تشمل تطوير المنهجيات، مراقبة الأداء، التعلم التنظيمي، وتحسين الهيكل التنظيمي . والتواصل تُجمع الدراسات على أن فعالية مكتب إدارة المشاريع تعتمد على مجموعة من العوامل : عوامل النجاح الحرجة 2. الحرجة، أبرزها: المواءمة الاستراتيجية، الدعم التنفيذي، الثقافة التنظيمية الداعمة، الحوكمة المتوازنة، كفاءات . العاملين، واستخدام التكنولوجيا المناسبة تشمل الأسباب الرئيسية لفشل مكاتب إدارة المشاريع: ضعف المواءمة الاستراتيجية، : أسباب الفشل المتعددة 3. نقص الدعم التنفيذي، العمليات الجامدة، ضعف إدارة التغيير، وصعوبة قياس القيمة المضافة تخطت مقاييس النجاح المثلث الحديدي التقليدي (الوقت والتكلفة

والنطاق) لتشمل تحقيق : تطور مقاييس النجاح 4. القيمة الاستراتيجية، والعائد على الاستثمار، وتحقيق الفوائد، ورضا أصحاب المصلحة تختلف أولويات وممارسات مكاتب إدارة المشاريع باختلاف القطاع، مما يستدعي تصميم : الخصوصية القطاعية 5. أطر تقييم وتطوير تأخذ هذه الخصوصية في الاعتبار توجد عالقة إيجابية بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع ومساهمته في : أهمية نضج مكتب إدارة المشاريع 6. تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كلما كان مكتب إدارة المشاريع أكثر نضجاً، زادت فعاليته : الفجوة البحثية التي يسدها هذا البحث على الرغم من ثراء الدراسات السابقة، إل تزال هناك حاجة إلى المزيد من الدراسات التي تقدم أطراً متكاملة لقياس فعالية مكاتب إدارة المشاريع، وتأخذ في الاعتبار التعقيد التنظيمي والتحول الرقمي. كما أن الدراسات في السياق العربي إل تزال زيد من البحوث التي تراعي الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمؤسسات العربية. هذا محدودة، مما يستدعي إجراء الم . البحث يساهم في سد هذه الفجوة من خلال تقديم إطار نظري متكامل يمكن أن يكون أساساً لدراسات تطبيقية في المستقبل (References)

قائمة المراجع 1. Syalevi, R., Raharjo, T., & Wibowo, W. S. (2024). The impact of Project Management Offices on organizational performance: a comprehensive review of the literature. International Journal of Information Systems and Project Management, 12(3), 72-94. 2. Pellerin, R., & Perrier, N. (2024). Developing a Maturity Rating System for Project Management Offices. Systems, 12(9), 367. 3. Prism PPM. (2025, December 23). How to Measure Portfolio Success With the Right KPIs. 4. Foundry Expert Contributor Network. (2025, September 29). Why PMO offices fail — and 7 ways to help your PMO succeed. CIO. 5. Syalevi, R., Raharjo, T., & Wibowo, W. S. (2024). The impact of Project Management Offices on organizational performance: a comprehensive review of the literature. International Journal of Information Systems and Project Management, 12(3). 6. Alshabragi, A. M., Almohsen, A. S., & Bin Mahmoud, A. A. (2024). Developing a Maturity Rating System for Project Management Offices. Systems, 12(9), 367. 7. Prism PPM. (2025, November 21). Top 5 PMO Metrics for 2026: How to Measure Strategic Impact

4. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

4.1. المقدمة

4.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

4.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

4.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

4.5. طريقة جمع البيانات

4.6. أنواع البيانات

4.7. إجراءات التحليل الإحصائي

4.8. الخاتمة

5. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

5.1. المقدمة

5.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

5.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

5.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

5.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

5.6. الخاتمة

6. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

6.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

6.2. توصيات الدراسة:

6.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

<https://forms.gle/jxCmXdbfcAGP5e1C6>

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	السؤال
					يساهم مكتب ادارة المشاريع في مواءمة المشاريع مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة
					يوفر مكتب ادارة المشاريع اليات فعالة لمتابعة اداء المشاريع
					يسهم مكتب ادارة المشاريع في تحسين استغلال الموارد المتاحة
					يساعد مكتب ادارة المشاريع في ادارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع
					يساعد مكتب ادارة المشاريع في الالتزام بالوقت المحدد لادارة المشاريع

إجابتك

سنوات الخبرة

3 سنوات ☐

5 سنوات ☐

10 سنوات ☐

15 سنة ☐

القطاع *

حكومي ☐

خاص ☐

هل يوجد مكتب إدارة مشاريع PMO في مؤسستك؟ *

نعم ☐

لا ☐

محو النموذج

التالي

عدم إرسال كلمات المرور عبر نماذج Google مطلقاً.

لم يتم إنشاء هذا المحتوى ولا اعتماده من قبل Google. - شروط الخدمة - سياسة الخصوصية



هل يبدو هذا النموذج مريباً؟ للإبلاغ

docs.google.com

نماذج Google

فعالية مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستراتيجية

البيانات العامة

يمكنك تسجيل الدخول إلى [Google](#) لحفظ مستوى التقدم.
[مزيد من المعلومات](#)

* تشير إلى أن السؤال مطلوب

المسمى الوظيفي *

إجابتك

سنوات الخبرة

3 سنوات ☐

5 سنوات ☐

10 سنوات ☐

15 سنة ☐



[docs.google.com](#)

* القطاع