

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / إدارة الأعمال

"دور وأهمية مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات"

إعداد الطالب: توكي فهد العمار

إشراف:

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

٣	مقدمة:
٤	مشكلة الدراسة
٥	أهمية الدراسة:
٦	أهداف الدراسة
٧	تساؤلات الدراسة
٨	فروض الدراسة:
٩	الدراسات السابقة:
٩	الفجوة البحثية:
١٣-١٠	المنطلقات النظرية للدراسة:
١٤	المنهجية وطرق البحث:
١٤	أداة الدراسة
١٥	مجتمع وعينة الدراسة
١٦	أساليب التحليل الإحصائي
١٧	خامسًا: حدود الدراسة
١٨	المراجع

مقدمة

شهدت بيئة الأعمال في العقود الأخيرة تغيرات متسارعة نتيجة التطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة العالمية، الأمر الذي دفع المنظمات إلى الاعتماد بشكل متزايد على المشاريع كوسيلة أساسية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتنفيذ خططها التطويرية. ومع تزايد عدد المشاريع وتعقيدها، ظهرت الحاجة إلى وجود جهة تنظيمية مركزية تعمل على تنسيق هذه المشاريع وضمان إدارتها وفق منهجيات ومعايير موحدة داخل المنظمة.

وفي هذا السياق برز مفهوم مكتب إدارة المشاريع (PMO) كأحد الأدوات التنظيمية التي تساعد المؤسسات على تحسين إدارة المشاريع ومتابعة تنفيذها بكفاءة. ومع تطور هذا المفهوم ظهر ما يعرف بمكتب إدارة المشاريع المؤسسي (Enterprise Project Management Office – EPMO) الذي يعمل على مستوى المنظمة بالكامل ويرتبط بشكل مباشر بالإدارة العليا، حيث يركز على ضمان توافق المشاريع مع الاستراتيجية المؤسسية وتحقيق القيمة المضافة للمنظمة.

يسهم مكتب إدارة المشاريع المؤسسي في توحيد منهجيات إدارة المشاريع، وتحسين عمليات التخطيط والمتابعة والرقابة، إضافة إلى دعم اتخاذ القرار فيما يتعلق باختيار المشاريع وترتيب أولوياتها. كما يساعد على تحسين استخدام الموارد وتقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة نسبة نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر.

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لمكاتب إدارة المشاريع المؤسسية في المنظمات الحديثة، إلا أن مستوى تطبيق هذا المفهوم والاستفادة منه يختلف من منظمة إلى أخرى، كما أن هناك تفاوتاً في فهم الدور الحقيقي الذي يمكن أن يؤديه مكتب إدارة المشاريع المؤسسي في تحسين أداء المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تسليط الضوء على دور وأهمية مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) في المنظمات، وبيان تأثيره في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتعزيز نجاحها.

مشكلة الدراسة

تواجه العديد من المنظمات تحديات كبيرة في إدارة مشاريعها، مثل ضعف التنسيق بين المشاريع المختلفة، وغياب منهجية موحدة لإدارة المشاريع، إضافة إلى تأخر تنفيذ بعض المشاريع أو تجاوز التكاليف والموارد المحددة لها. كما أن بعض المؤسسات تعاني من ضعف الربط بين المشاريع المنفذة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة استخدام الموارد وعدم تحقيق النتائج المرجوة من تلك المشاريع.

ورغم تبني العديد من المؤسسات لمفهوم مكتب إدارة المشاريع، إلا أن فعالية هذا المكتب ومدى مساهمته في تحسين أداء المشاريع لا تزال محل نقاش في الأدبيات الإدارية، خاصة فيما يتعلق بدور مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) الذي يعمل على مستوى المنظمة بالكامل.

وبناءً على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما دور مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

١. الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع المؤسسية.
٢. توضيح الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن يؤديه مكتب إدارة المشاريع المؤسسي داخل المنظمات.
٣. تقديم إطار نظري متكامل يوضح العلاقة بين تطبيق مكتب إدارة المشاريع المؤسسي ونجاح المشاريع.

الأهمية التطبيقية

١. مساعدة المنظمات على فهم أهمية إنشاء مكتب إدارة المشاريع المؤسسي.
٢. دعم صناع القرار في المؤسسات في تطوير ممارسات إدارة المشاريع.
٣. تقديم توصيات عملية لتحسين إدارة المشاريع وزيادة معدلات نجاحها.

أهداف الدراسة

الهدف العام

التعرف على دور وأهمية مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في المنظمات.

الأهداف الفرعية

١. توضيح مفهوم مكتب إدارة المشاريع المؤسسي وخصائصه الرئيسية.
٢. تحديد الوظائف الأساسية لمكتب إدارة المشاريع المؤسسي داخل المنظمة.
٣. تحليل دور مكتب إدارة المشاريع المؤسسي في تحسين إدارة المشاريع.
٤. التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق مكتب إدارة المشاريع المؤسسي في المنظمات.
٥. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد المنظمات على تفعيل دور مكتب إدارة المشاريع المؤسسي.

تساؤلات الدراسة

١. ما مفهوم مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) ؟
٢. ما أهم الأدوار التي يقوم بها مكتب إدارة المشاريع المؤسسي داخل المنظمة؟
٣. ما أثر تطبيق مكتب إدارة المشاريع المؤسسي على نجاح المشاريع؟
٤. ما التحديات التي تواجه المنظمات عند تطبيق مكتب إدارة المشاريع المؤسسي؟
٥. كيف يمكن تعزيز دور مكتب إدارة المشاريع المؤسسي في تحسين إدارة المشاريع؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) على تحسين أداء المشاريع في المنظمات.

الفرضيات الفرعية:

H1: يوجد تأثير إيجابي لمكتب إدارة المشاريع المؤسسي على كفاءة إدارة المشاريع.

H2: يساهم مكتب إدارة المشاريع المؤسسي في تحسين التنسيق بين المشاريع داخل المنظمة.

H3: يساعد مكتب إدارة المشاريع المؤسسي في تحسين استخدام الموارد في المشاريع.

الدراسات السابقة

- تشير العديد من الدراسات إلى أهمية مكاتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع داخل المؤسسات. فقد أوضحت دراسة Hobbs & Aubry أن وجود مكتب لإدارة المشاريع يسهم في توحيد منهجيات العمل وتحسين التنسيق بين المشاريع المختلفة داخل المنظمة.
- كما بينت دراسة Too & Weaver أن مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية تلعب دورًا استراتيجيًا في ربط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يساعد على تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.
- وأشارت دراسة Unger وآخرون إلى أن وجود مكتب إدارة مشاريع مؤسسي يساعد الإدارة العليا في اختيار المشاريع الأكثر توافقًا مع الاستراتيجية المؤسسية.
- كما أكدت دراسة Martinsuo أن مكاتب إدارة المشاريع تسهم في تحسين عمليات المتابعة والرقابة على المشاريع وتقليل المخاطر المرتبطة بها.

الفجوة البحثية

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت مكاتب إدارة المشاريع، إلا أن معظمها ركز على مكاتب إدارة المشاريع التقليدية، في حين أن الدراسات التي تناولت مكتب إدارة المشاريع المؤسسي ما تزال محدودة نسبيًا، خصوصًا في بيئات المنظمات في الدول النامية.

كما أن هناك نقصًا في الدراسات التي تركز على العلاقة المباشرة بين تطبيق مكتب إدارة المشاريع المؤسسي وتحسين كفاءة إدارة المشاريع داخل المؤسسات.

المنطلقات النظرية للدراسة

الإطار النظري لمكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO)

مفهوم إدارة المشاريع

تعد إدارة المشاريع من أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تعتمد المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتنفيذ خططها التطويرية. ويُعرف المشروع بأنه جهد مؤقت يتم تنفيذه بهدف إنتاج منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة. أما إدارة المشاريع فهي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية من أجل تحقيق أهداف المشروع ضمن حدود الوقت والتكلفة والجودة.

وقد تطورت إدارة المشاريع بشكل كبير خلال العقود الأخيرة، حيث ظهرت العديد من المعايير والمنهجيات العالمية مثل دليل إدارة المشاريع الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMBOK)، والذي يوفر إطاراً شاملاً لإدارة المشاريع بكفاءة وفعالية.

مفهوم مكتب إدارة المشاريع (PMO)

مكتب إدارة المشاريع هو وحدة تنظيمية داخل المنظمة مسؤولة عن وضع المعايير والمنهجيات الخاصة بإدارة المشاريع، إضافة إلى تقديم الدعم والإشراف على تنفيذ المشاريع المختلفة داخل المؤسسة.

ويهدف مكتب إدارة المشاريع إلى تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع من خلال توحيد الإجراءات والمنهجيات المستخدمة في إدارتها، وتقديم الدعم الفني والاستشاري لمديري المشاريع.

تطور مكاتب إدارة المشاريع

مرت مكاتب إدارة المشاريع بعدة مراحل تطورية، حيث بدأت كمكاتب دعم إداري تقدم خدمات محدودة لمديري المشاريع، ثم تطورت تدريجياً لتصبح جهة تنظيمية مسؤولة عن إدارة محافظ المشاريع وتنسيقها.

ومع تزايد أهمية المشاريع في تحقيق الاستراتيجيات المؤسسية، ظهر مفهوم مكتب إدارة المشاريع المؤسسي الذي يعمل على مستوى المنظمة بالكامل ويركز على التوافق الاستراتيجي للمشاريع.

مفهوم مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO)

يشير مفهوم مكتب إدارة المشاريع المؤسسي إلى وحدة تنظيمية تعمل على مستوى المؤسسة بالكامل وتكون مسؤولة عن إدارة وتنسيق جميع المشاريع والبرامج داخل المنظمة، مع التركيز على تحقيق التوافق بين المشاريع والأهداف الاستراتيجية.

ويختلف مكتب إدارة المشاريع المؤسسي عن مكاتب إدارة المشاريع التقليدية في كونه يرتبط مباشرة بالإدارة العليا ويشارك في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي المتعلقة بالمشاريع.

أهداف مكتب إدارة المشاريع المؤسسي

يهدف مكتب إدارة المشاريع المؤسسي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

١. ضمان توافق المشاريع مع الاستراتيجية المؤسسية.
٢. تحسين كفاءة استخدام الموارد داخل المنظمة.
٣. زيادة معدلات نجاح المشاريع.
٤. تعزيز الشفافية في إدارة المشاريع.
٥. دعم عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالمشاريع.

وظائف ومهام EPMO

يقوم مكتب إدارة المشاريع المؤسسي بعدة وظائف أساسية، من أهمها:

١. وضع المعايير والمنهجيات الخاصة بإدارة المشاريع.
٢. الإشراف على تنفيذ المشاريع داخل المنظمة.
٣. إدارة محفظة المشاريع.
٤. متابعة أداء المشاريع وتقييم نتائجها.
٥. تقديم التقارير للإدارة العليا حول تقدم المشاريع.

أنواع مكاتب إدارة المشاريع

يمكن تصنيف مكاتب إدارة المشاريع إلى عدة أنواع، مثل:

- مكتب دعم المشاريع
- مكتب التحكم في المشاريع
- مكتب إدارة المشاريع الاستراتيجي

ويعد مكتب إدارة المشاريع المؤسسي أحد أكثر الأنواع تطورًا، حيث يعمل على مستوى المنظمة بالكامل.

الفرق بين PMO و EPMO

يكمن الفرق الرئيسي بين PMO و EPMO في نطاق العمل. حيث يركز PMO غالبًا على إدارة المشاريع داخل قسم معين، بينما يعمل EPMO على مستوى المؤسسة بالكامل ويرتبط بالإدارة العليا.

كما أن EPMO يركز بشكل أكبر على التوافق الاستراتيجي للمشاريع وإدارة المحافظ والمبادرات الاستراتيجية.

دور EPMO في التوافق الاستراتيجي

يسهم مكتب إدارة المشاريع المؤسسي في تحقيق التوافق الاستراتيجي بين المشاريع المختلفة والأهداف العامة للمنظمة. ويتم ذلك من خلال تقييم المشاريع المقترحة واختيار المشاريع التي تحقق أكبر قيمة استراتيجية للمؤسسة.

كما يساعد EPMO على ترتيب أولويات المشاريع وتخصيص الموارد بطريقة تحقق أفضل استفادة ممكنة.

دور EPMO في تحسين أداء المشاريع

يلعب مكتب إدارة المشاريع المؤسسي دورًا مهمًا في تحسين أداء المشاريع من خلال:

- توحيد منهجيات إدارة المشاريع
- تحسين عمليات التخطيط والمتابعة
- تقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع
- تعزيز التواصل والتنسيق بين الفرق المختلفة

التحديات التي تواجه تطبيق EPMO

على الرغم من الفوائد الكبيرة لمكاتب إدارة المشاريع المؤسسية، إلا أن تطبيقها قد يواجه بعض التحديات، مثل:

١. مقاومة التغيير داخل المنظمة

٢. نقص الكفاءات المتخصصة في إدارة المشاريع

٣. ضعف دعم الإدارة العليا

٤. عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات

عوامل نجاح مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية، من أهمها:

١. دعم الإدارة العليا.

٢. وجود منهجيات واضحة لإدارة المشاريع.

٣. توفير الكفاءات والخبرات المتخصصة.

٤. استخدام أدوات وتقنيات حديثة لإدارة المشاريع.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف ظاهرة مكتب إدارة المشاريع المؤسسي وتحليل دوره في تحسين أداء المشاريع داخل المنظمات.

كما تعتمد الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة.

أدوات الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

ويتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية:

١. البيانات الديموغرافية.
٢. مستوى تطبيق مكتب إدارة المشاريع المؤسسي.
٣. أثر مكتب إدارة المشاريع المؤسسي على أداء المشاريع.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجال إدارة المشاريع داخل المنظمات التي تطبق أو تسعى لتطبيق مكتب إدارة المشاريع المؤسسي (EPMO) ، ويشمل ذلك مديري المشاريع، وأعضاء فرق المشاريع، والعاملين في مكاتب إدارة المشاريع في مختلف القطاعات (الحكومية والخاصة).

عينة الدراسة

نظرًا لصعوبة دراسة جميع أفراد المجتمع، تم اختيار عينة عشوائية (أو: عينة قصدية إذا تبين أدق) من العاملين في إدارة المشاريع داخل المنظمات محل الدراسة.

- نوع العينة: عينة عشوائية بسيطة / قصدية
- حجم العينة: (مثلاً) من ٨٠ إلى ١٥٠ مفردة (اختاري رقم مناسب مثل ١٠٠)
- خصائص العينة: تشمل مديري مشاريع، منسقي مشاريع، وأعضاء فرق المشاريع ممن لديهم معرفة بتطبيق EPMO .

مبررات اختيار الدراسة

تم اختيار هذه العينة لكونها الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة والأقدر على تقييم دور مكتب إدارة المشاريع المؤسسي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع.

أساليب التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك من خلال الأساليب التالية:

١. الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الديموغرافية
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات أفراد العينة

٢. اختبار الثبات والصدق:

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبيان

٣. اختبار الفرضيات:

- اختبار الانحدار الخطي (Regression Analysis) لقياس أثر EPMO على أداء المشاريع
- اختبار معامل الارتباط (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين المتغيرات

اختبارات الفروق (إذا احتجتي):

اختبار (T-test) للمقارنة بين مجموعتين

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين أكثر من مجموعات

حدود الدراسة

الحدود البشرية

مديرو المشاريع والعاملون في إدارات المشاريع.

الحدود المكانية

المنظمات التي تعتمد على إدارة المشاريع.

الحدود الزمنية

العام الدراسي ٢٠٢٦.

المراجع

Hobbs, B., & Aubry, M.

Too, E., & Weaver, P.

Unger, B., Gemünden, H., & Aubry, M.

Martinsuo, M.

Project Management Institute. PMBOK Guide.