

# مكتب إدارة المشاريع

# PMO

دليل عملي مدعم بتطبيقات من الواقع

إنشاء ، تشغيل ، واستدامة  
مرفق بالكتاب عدة حالات تطبيقية



الدكتور أحمد السنوسي

Ph.D, MSC, MBA, PFMP, PGMP, PMP, PMOC,  
PMI- PBA, PMI- RMP, PRINCE2 (P)



# التمهيد

يعد مكتب إدارة المشاريع PMO المحرك الرئيسي والممكّن للتوجيه جميع المبادرات والتحفيزات التنظيمية، والتي بدورها تساهُم بشكل رئيسي في تحقيق الاستراتيجية والأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى للمنظمة، ويُجدر الإشارة إلى ما يشهده العالم من تغيرات كبيرة خاصة تلك التحديات لمكافحة (فيروس كورونا 19) وتعدّتها في المنهجيات المستخدمة في تحطيط وتنفيذ مهام مكتب إدارة المشاريع، وبدوره أعددت دباجة وتنسق هذا الكتاب بناءً على عدة مصادر ومنهجيات مختلفة، والتي بدورها ساهمت في إعداد كتاب مكتب إدارة المشاريع PMO ودعم العاملين في هذا القطاع بدليل تطبيقي عملي يساعدُهم في إنجاز مهمتهم بسلامة ويسر، يبرز مكتب إدارة المشاريع والذي يعد أحد الأقسام الهامة والحيوية داخل المنظمة والذي أهمل في السنوات الماضية في العديد من المنظمات، مما أثر سلباً على أداء المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة، وتنطّلّ أهميته في دعم وتشجيع المنظمات التي لم تشرع في إنشاءه، أو تمكينه داخل المنظمة.



الدكتور/أحمد السنوسي

# شکر و تَهْبِير

أود أن أعرب عن امتناني وشكري لكل من ساهم في إنجاز هذا الكتاب وإخراجه بهذه الصورة من مراجعة وتدقيق وتصميم وإخراج، كما أتوجه بالشكر والعرفان لعائلتي ووالدي وزوجتي على دعمهم وتشجيعهم.

هذا الكتاب مسجل ومرخص في وزارة الإعلام السعودية -  
برقم 130720200026530

وردمك برقم 978-603-4709-4-4 وغير مسموح نهائياً بتداول  
هذا الكتاب أو نسخه أو مشاركته بأي صورة كانت دون إذن كتابي  
من المؤلف وخلق ذلك يخول المؤلف بمقاضاة المتعددي قانونياً  
والله خير الشاهدين.

دكتور/أحمد السنوسي



## دكتور / أحمد السنوسي

أحمد إبراهيم السنوسي

باحث-محاضر-مستشار

- حاصل على بكالوريوس الهندسة المدنية
- حاصل على درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة المشروعات... يونيو 2019 - جامعة سينسيناتي - الولايات المتحدة الأمريكية .
- دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال - قيد الدراسة - جامعة الإدارة والعلوم - ماليزيا - متوقع بحلول إن شاء الله التخرج . 2022
- حاصل على درجة ماجستير إدارة المشروعات - الأكاديمية العربية - 2016 .  
حاصل على درجة ماجستير إدارة الأعمال - جامعة بولتون - المملكة المتحدة - 2020 .

### المؤهلات

- عضو و معتمد من قبل معهد إدارة المشاريع - بنسلفانيا - الولايات المتحدة الأمريكية بصفته مدیر مشروع محترف (PMP® - 2011)
- مدیر مشروع محترف (PMI-RMP® - 2013)
- محترف إدارة المخاطر (PMI-PBA® - 2017)
- تحليل الأعمال الاحتراافية (PgMP® - 2018)
- محترف إدارة البرامج (PfMP® - 2019)
- محترف إدارة المحافظ AXELOS الممولة من المملكة المتحدة
- شهادة PRINCE2 (ممارس) - 2017
- معتمد من مكتب إدارة المشاريع (PMOC®) - الولايات المتحدة الأمريكية - 2018

حاصل على درجات أكاديمية إضافية وفقاً لما يلي:

- دبلوم المدرب المحترف الدولي (TOT®) - جامعة القاهرة- 2014
- دبلوم التحكيم في عقود البناء - الأكاديمية العربية للعلوم- 2016

### و ايضاً

نفذ أكثر من 300+ دورة في إدارة المشاريع  
مؤلف مجموعة من الكتب في إدارة المشروعات تجدونها على [www.alsenosy.com](http://www.alsenosy.com)  
له عشرات المقالات في إدارة المشاريع وأكثر من 100 فيديو في إدارة المشاريع  
(Big 5, SEC, DPMF, Cairo Construction Research Center)  
متحدث في مؤتمرات ومنتديات في موضوعات إدارة المشاريع  
[www.rwaadpm.com](http://www.rwaadpm.com)  
رئيس مجلة رواد المتخصصة في إدارة المشاريع  
PES Inc. [www.professionalengineers.us](http://www.professionalengineers.us)  
مؤسس ومالك

# التمهيد

يعد مكتب إدارة المشاريع PMO المحرك الرئيسي والممكن لتوجيه جميع المبادرات والتغييرات التنظيمية، والتي بدورها تساهم بشكل رئيسي في تحقيق الاستراتيجية والأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى للمنظمة، ويحد الإشارة إلى ما يشهده العالم من تغيرات كبيرة خاصة تلك التحديات لمكافحة (فيروس كورونا 19) وتعدّها في المنهجيات المستخدمة في تحديد وتنفيذ مهام مكتب إدارة المشاريع، وبدوره أعددت دجاجة وتنسق هذا الكتاب بناءً على عدة مصادر ومنهجيات مختلفة، والتي بدورها ساهمت في إعداد كتاب مكتب إدارة المشاريع PMO ودعم العاملين في هذا القطاع بدليل تطبيقي عملي يساعدهم في إنجاز مهمتهم بسلامة ويسر، يبرز مكتب إدارة المشاريع والذي يعد أحد الأقسام الهامة والحيوية داخل المنظمة والذي أهمل في السنوات الماضية في العديد من المنظمات، مما أثر سلباً على أداء المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة، وتجلى أهميته في دعم وتشجيع المنظمات التي لم تشرع في إنشاءه، أو تمكينه داخل المنظمة.



الدكتور/أحمد السنوسى

# كيف تقرأ هذا الكتاب ؟

## القسم الأول

(الإطار العام لإدارة المشاريع) يعطي هيكل عمل إدارة المشروع بشكل عام لتقديم ما يقرب القارئ من مجال إدارة المشروع، ويشمل هذا القسم فضلين على النحو التالي:

- **الفصل الأول**

الدور الحاسم للمشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- **الفصل الثاني**

ما هو مكتب إدارة المشاريع (PMO)؟

## القسم الثاني

المرحلة الأولى: تقييم مستوى نجاح إدارة المشروع في المنظمة، يدور هذا القسم حول المرحلة الأولى من رحلة مكتب إدارة المشاريع والتي تشرح عملياً كيفية تقييم نجاح إدارة مشروع المنظمة، ويحتوي هذا القسم على فضلين:

- **الفصل الثالث**

كيفية إنشاء مكتب إدارة المشاريع؟

- **الفصل الرابع**

ويشمل على المرحلة الأولى وهي تقييم مستوى نجاح إدارة المشروع في المنظمة.

## **القسم الثالث**

- المرحلة الثانية: إنشاء منهجية وعمليات مكتب إدارة المشاريع (PMO) .
- **الفصل الخامس** تطوير استراتيجية مكتب إدارة المشاريع باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)
- **الفصل السادس** تصميم هيكلة وتنظيم مكتب إدارة المشاريع PMO .
- **الفصل السابع** تحديد دورة حياة المشروع .
- **الفصل الثامن** حوكمة مكتب إدارة المشاريع .
- **الفصل التاسع** بناء سياسات وإجراءات إدارة المشروع .
- **الفصل العاشر** تطوير النماذج القياسية لإدارة المشروع .
- عند الإنتهاء من المرحلة الثانية، فيلزمك الآن أتمته ودمج تدفق عمليات مكتب إدارة المشاريع PMO ونظامك باستخدام أداة إدارة المشروع في المنظمة EPM ، وسنرى ذلك عملياً في القسم الرابع، والذي سيفطي ما يلي :

## **القسم الرابع**

المرحلة الثالثة: التكامل بين عمليات إدارة المشروع في PMIS

- **الفصل الحادي عشر** تكوين وتنفيذ نظام متكامل لمراقبة الأداء والتحكم فيه
- **الفصل الثاني عشر** إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية ولوحات المعلومات ل PMO لتفعيل مكتب إدارة المشاريع الخاص بك بكفاءة، يلزمك فريق يتمتع بمهارات إدارة المشاريع المطلوبة لتغطية جميع خدمات مكتب إدارة المشاريع بشكل فعال، وبالتالي يقدم القسم الخامس إطار عمل لكفاءة إدارة المشروع عملياً، ويحتوي هذا القسم على الفصول التالية:

## **القسم الخامس**

(تنفيذ تدريب على إدارة المشروع لمنسوبي إدارة المشروعات).

- **الفصل الثالث عشر** تنفيذ التدريب على إدارة المشروع في المنظمة (OPM).
- **الفصل الرابع عشر** تطوير الكفاءة كمدير محفظة أو برنامج أو مدير مشروع.

## **القسم السادس**

منهجية حقيقة لإدارة المشروعات بإحدى شركات المقاولات .

# جدول المحتويات

1	تمهيد
2	شكر وتقدير
4	التعريف بالكاتب
6	كيف تقرأ هذا الكتاب
13	مقدمة
14	وضع المشاريع في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا
22	<b>الفصل الأول</b>
23	الدور الحاسم للمشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية نبذة عن
24	الإستراتيجية التنظيمية 1.1
25	السياق التنظيمي 2.1
26	إدارة المشروعات في المنظمة(OPM) 3.1
26	فوائد إدارة المشروعات في المنظمة(OPM) 4.1
27	أساسيات إدارة المشروعات في المنظمة 5.1
28	عمليات التمكين الأساسية لإدارة المشروعات في المنظمة(OPM) 6.1
28	الإستراتيجية 7.1
29	نماذج الاستراتيجية 8.1
30	رؤية المملكة 2030 : الرؤية والأهداف والغايات 9.1
31	ترجمة رؤية المملكة 0302 إلى أفعال 10.1
32	رسم خرائط المبادرات الاستراتيجية للمشاريع للأهداف الاستراتيجية 11.1
33	كيفية تحديد أولويات المشاريع 12.1
34	استراتيجية محافظ المشاريع الشاملة 13.1
34	استراتيجية محافظ المشاريع الشاملة 14.1
36	<b>الفصل الثاني</b>
37	ما هو مكتب إدارة المشاريع (PMO)؟ 1.2
37	الوظائف الرئيسية لمكتب إدارة المشاريع 2.2
39	داعم أو مركز التميز 3.2
39	متحكم 4.2
40	مكتب إدارة المشاريع التوجيهي 5.2
40	مكتب إدارة المشروع المزدوج 6.2
44	<b>الفصل الثالث</b>
45	مراحل إنشاء مكتب إدارة المشاريع 1.3

## الفصل الرابع

50

51	المرحلة الأولى تقييم مستوى نضج إدارة المشروع في المنظمة (OPM)	1.4
53	المستويات الخمسة للتزامات إدارة المشروع	2.4
54	ما المجالات المراد تقييمها لتحديد مستوى التزامات إدارة المشروع: مراحل المشروع؟	3.4
55	ما المجالات المراد تقييمها لتحديد مستوى التزامات إدارة المشروع: عمليات إدارة المشروع؟	4.4
55	ما المجالات المراد تقييمها لتحديد مستوى التزامات إدارة المشروع: مخرجات إدارة المشروع؟	5.4
56	قد يشمل التقييم أيضًا إدارة البرنامج	6.4
56	فضلاً عن إدارة محافظ المشاريع	7.4
59	استخدام تقييم مختلط مشتق من منهجيات ISO 10006 و PMBOK و prince2 لتقدير نضج	8.4
60	كيف تصنف كل عملية؟	9.4
68	بعد التقييم	10.4

72

73	المرحلة الثانية - تطوير مكتب إدارة المشاريع PMO	1.5
76	بطاقات الأداء المتوازن (BSC)	2.5
77	استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتحديد أهداف وغايات PMO	3.5
77	منطق السبب والنتيجة الطبيعي	4.5
78	نموذج الارتباط الاستراتيجي لبطاقات الأداء المتوازن (BSC) لمكتب إدارة المشاريع	5.5
79	توقع العملاء	6.5
79	منظور العمليات الداخلية	7.5
80	منظور التعلم والنمو	8.5

## الفصل الخامس

82

83	إنشاء مخطط هيكلی لمكتب إدارة المشاريع PMO وإعادة تنظيم المسميات الوظيفية مع أفضل الممارسات	1.6
84	الهيكل التنظيمي المقترن لمكتب إدارة المشاريع PMO	2.6
84	المسميات الوظيفية الممكنة لمكتب إدارة المشاريع PMO	3.6
85	صياغة دليل الوصف الوظيفي للمسميات الوظيفية الواردة في المخطط التنظيمي	4.6
86	ما المراد تغطيته بالوصف الوظيفي؟	5.6
87	الهدف من إدارة المشروع	6.6
87	المسؤوليات الرئيسية لمدير المشروع	7.6
89	العلاقات الرئيسية بين مدير المشروع وكل من أصحاب المصلحة المناسبين في المشروع	8.6
90	المهارات والكفاءات الرئيسية لمدير المشروع	9.6
91	معايير أداء مدير المشروع	10.6
91	خبرة مدير المشروع	11.6
91	مؤهلات مدير المشروع	12.6
92	هوية مدير المشروع	13.6
92	مصفوفة تحصيص المسؤولية (RAM) المعروفة أيضًا باسم مخطط الامتثال، المسؤولية والتشاور والإبلاغ RACI	14.6
94	نموذج مخطط الامتثال، المسؤولية والتشاور والإبلاغ RACI	15.6

## الفصل السادس

95	نموذج لمصفوفة (RAM) للمشروع الهندسي والإنشاءات	16.6
95	نموذج من سير العمل- طلب المعلومات (RFI)	17.6
95	اختصارات أخرى لمصفوفة تخصيص المسؤولية	18.6

## الفصل السابع

98		
99	تحديد مراحل دورة حياة المشروع وبوابات المرحلة	1.7
100	تطوير دورة حياة المشروع والمراحل الخيار رقم 1	2.7
101	تطوير دورة حياة المشروع والمراحل الخيار رقم 2	3.7
101	تطوير دورة حياة المشروع والمراحل الخيار رقم 3	4.7
102	تطوير دورة حياة المشروع والمراحل الخيار رقم 4	5.7
102	بوابات المرحلة من أفضل الممارسات لإدارة دورة حياة المشروع	6.7
103	بواية مرحلة المشروع/ استعراض بوابة المشروع وع	7.7
103	مراحل دورة حياة المشروع القابلة للتسلیم	8.7
104	المؤشرات والإنجازات	9.7
105	المثال رقم: تسليمات دورة حياة المشروع لشركة إدارة مشاريع	10.7

## الفصل الثامن

112		
113	هل سمعت عن الحكومة من قبل؟	1.8
114	الحكومة التنظيمية	2.8
115	نصفي المنظمة التشغيلي والتغييري	3.8
115	إدارة المشروع في المنظمة	4.8
116	الحكومة التنظيمية وإدارة المشروع في المنظمة OPM	5.8
116	حكومة إدارة المشروع في المنظمة OPM	6.8
117	تعريفات APM للحكومة في إدارة المشروعات	8.8
118	عملية استعراض بوابات مشروع العميل	9.8
119	بوابات المشروع	10.8

## الفصل التاسع

127		
129	عمليات إدارة المشروع والإجراءات والنماذج	1.9
131	ما هي إجراءات إدارة المشروع المراد تغطيتها؟	2.9
132	نموذج من إدارة مخاطر عملية إدارة المشروع- تحديد المخاطر	3.9
132	أتمته عملية إدارة المشروع	4.9
133	مخرجات تحديد المخاطر: سجل المخاطر	5.9
146	ملخص	6.9

## الفصل العاشر

148		
150	تطوير النماذج القياسية لإدارة المشروع والوثائق والتقارير والسجلات والشهادات والدفاتر	1.10
151	وقوائم المراجعة	2.10
153	سجل الاتصال وطلب العرض	3.10
	سجل الاتصال ومذكرة الملاحظات	

155	محضر الاجتماع وإشعار العمل غير المطابق	4.10
157	تقرير المراقبة الميدانية الدوري وتقرير المراقبة الميدانية اليومي	5.10
159	نموذج السلامة	6.10
160	التقرير اليومي للمقاول	7.10
162	تقرير مرحلتي أسبوعي / شهري وطلب تفسير	8.10
164	إشعار توضيح وترتيب المجالات	9.10
166	طلب عرض	10.10
170	مخططات التدفق	11.10
171	قائمة المخططات الانسيابية / سير العمل	12.10
173	قائمة المخططات الانسيابية / سير العمل / مثال	13.10
174	قائمة نماذج إدارة المشروع	14.10
178	قائمة تقارير إدارة المشروع	15.10
<b>184</b>	<b>الفصل الحادي عشر</b>	
186	المرحلة الثالثة- دمج عمليات إدارة المشروع في نظام معلومات إدارة المشروع (PMIS)	1.11
188	نظام معلومات إدارة المشروع (PMIS)	2.11
188	أتمتة عمليات إدارة المشروع: التقاط البيانات الصحيحة بالتنسيق الصحيح من قبل عضو الفريق المناسب	3.11
189	إصدار واحد في الوقت الفعلي لتقارير أداء مشاريع وبرامج ومحافظ حقيقة	4.11
190	مثال لتحديد أولويات المبادرات ونموذج التقييم لجهة حكومية في دول مجلس التعاون الخليجي	5.11
191	تحديد أولويات المبادرات ونموذج التقييم	6.11
192	تخطيط المبادرة للنتيجة المرجحة	7.11
194	كيف تقيم فرصة؟	8.11
195	حدد تعريف المعايير وتصنيف الملاعنة الاستراتيجية	9.11
195	حدد تعريف المعايير وتصنيف الإلزام	10.11
196	حدد تعريف المعايير وتصنيف الجدوى	11.11
196	تحديد تعريف المعايير وتصنيف سهولة التنفيذ	12.11
<b>198</b>	<b>الفصل الثاني عشر</b>	
199	الإبلاغ عن نسخة واحدة من حقيقة حالة المشروع وصحتها وأدائها	1.12
200	نسخة واحدة بالوقت الفعلي لتقارير أداء مشروع وبرامج ومحافظ المشروعات	2.12
201	نموذج مؤشرات الأداء الرئيسية	3.12
202	لوحة معلومات تحليل محافظ المشاريع	4.12
204	تبعد معلومات المنظمة بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs	5.12
205	تبعد معلومات البرنامج بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs	6.12
206	تبعد تحكم المشروع بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs	7.12
207	لوحة معلومات المنظمة	8.12
207	لوحة معلومات المشروع	9.12
208	لوحة معلومات المشروع بالعربية	10.12
209	لوحة معلومات إدارة التكلفة	11.12
210	لوحة معلومات إدارة الجدول الزمني	12.12

211	لوحة معلومات أداء العقد
212	لوحة معلومات إدارة المخاطر
215	مؤشرات الأداء الرئيسية رقم (1): معدل تكرار الإصابة الكبير (SIFR)
216	موازنة السنة الكاملة مقابل التكلفة الفعلية للسنة الكاملة
217	مؤشرات الأداء الرئيسية رقم (3): تنبؤات التكلفة
218	مؤشرات الأداء الرئيسية رقم (4): تاريخ انتهاء التصميم
219	مؤشرات الأداء الرئيسية رقم (5): تاريخ انتهاء المناقحة
220	مؤشرات الأداء الرئيسية رقم (6): تاريخ انتهاء البناء
221	مؤشرات الأداء الرئيسية رقم (7): العيوب في التسلیم
222	اتجاه أداء المشروع حسب الفترة
222	مؤشرات الأداء الرئيسية للمشاريع (KPIs)
223	اتجاهات مؤشرات أداء المشروع
<b>227</b>	<b>الفصل الثالث عشر</b>

228	المرحلة الرابعة- تنفيذ التدريب على إدارة المشروع للموظفين
228	ما هو تطوير كفاءات مدير المشروع (PMCD)؟
228	لماذا يعد على قدر من الأهمية؟
228	ما هي كفاية الاختصاص؟
229	أبعاد الكفاءة في إدارة المشروع
230	الشهادات المهنية PMI
232	التدريب القائم على الكفاءة المعرفية لإدارة المشاريع
235	كفاءات الأداء والمعرفة
235	الكفاءات الشخصية

## **الفصل الرابع عشر**

239	خطوات تطوير الكفاءات
240	تطوير الكفاءة كمحفظة أو برنامج أو مدير مشروع

## **الفصل الخامس عشر**

241	إطار العمليات
242	ما قبل البدء
243	عمليات البدء
246	عمليات التخطيط
250	التنفيذ و المتابعة
254	التنفيذ و المتابعة ( طلبات التغيير )
258	التنفيذ و المتابعة ( التصعيد )
265	الإغلاق
268	الهيكل التنظيمي
269	RACI-MATRIX
270	قائمة النماذج

للحصول على الكتاب يرجي زيارة موقعنا

[www.alsenosy.com](http://www.alsenosy.com)

أو التواصل معنا من خلال الأرقام التالية

 +966 5 423 41634     +966 54 132 3774