

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 والممكن لتوجيه جميع المبادرات والتغييرات التنظيمية، والتي بدورها تساهم بشكل رئيسي في تحقيق الاستراتيجية والأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى للمنظمة، ويجدر الإشارة إلى ما يشهده العالم من تغيرات كبيرة خاصة تلك التحديات لمكافحة (فيروس كورونا 19) وتعددتها في المنهجيات المستخدمة في تخطيط وتنفيذ مهام مكتب إدارة المشاريع، وبدوري أعددت دباجة وتنسيق هذا الكتاب بناءً على عدة مصادر ومنهجيات مختلفة، والتي بدورها ساهمت في إعداد كتاب مكتب إدارة المشاريع PMO و دعم العاملين في هذا القطاع بدليل تطبيقي عملي يساعدهم في إنجاز مهمتهم بسلاسة 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، وتتجلى أهميته في دعم وتشجيع المنظمات التي لم تشرع في إنشائه، أو تمكينه داخل المنظمة •



شكر و تقدير

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 4-4709-03-603-978 وغير مسموح نهائياً بتداول
هذا الكتاب أو نسخه أو مشاركته بأي صورة كانت دون إذن كتابي
من المؤلف وخرق ذلك يخول المؤلف بمقاضاة المتعدي 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 2022 إن شاء الله التخرج .
- حاصل على درجة ماجستير إدارة المشروعات - الاكاديمية العربية - 2016 .
- حاصل على درجة ماجستير إدارة الاعمال - جامعة بولتون - المملكة المتحدة - 2020 .

المؤهلات

- عضو ومعتمد من قبل معهد إدارة المشاريع - بنسلفانيا - الولايات المتحدة الأمريكية بصفته
- مدير مشروع محترف (PMP® - 2011)
- محترف إدارة المخاطر (PMI-RMP® - 2013)
- تحليل الأعمال الاحترافية (PMI-PBA® - 2017)
- محترف إدارة البرامج (PgMP® - 2018)
- محترف إدارة المحافظ (PfMP® - 2019)
- معتمدة من AXELOS 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

له عشرات المقالات في إدارة المشاريع وأكثر من 100 فيديو في إدارة المشاريع

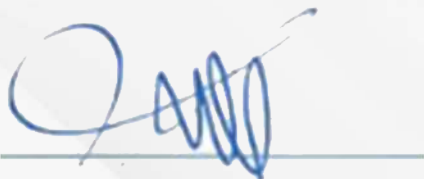
متحدث في مؤتمرات ومنتديات في موضوعات إدارة المشاريع (Big 5, SEC, DPMF, Cairo Construction Research Center)

رئيس مجلة رواد المتخصصة في إدارة المشاريع www.rwaadpm.com

مؤسس ومالك www.professionalengineers.us PES Inc.

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، ويجدر الإشارة إلى ما يشهده العالم من تغييرات كبيرة خاصة تلك التحديات لمكافحة (فيروس كورونا 19) وتعددتها في المنهجيات المستخدمة في تخطيط وتنفيذ مهام مكتب إدارة المشاريع، وبدوري أعددت دباجة وتنسيق هذا الكتاب بناءً على عدة مصادر ومنهجيات مختلفة، والتي بدورها ساهمت في إعداد كتاب مكتب إدارة المشاريع PMO و دعم العاملين في هذا القطاع بدليل تطبيقي عملي يساعدهم في إنجاز مهمتهم بسلاسة 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، وتتجلى أهميته في دعم وتشجيع المنظمات التي لم تشرع في إنشائه، أو تمكينه داخل المنظمة •



كيف تقرأ هذا الكتاب ؟

القسم الأول

(الإطار العام لإدارة المشاريع) يغطي هيكل عمل إدارة المشروع بشكل عام لتقديم ما يقرب القارئ من مجال إدارة المشروع، ويشمل هذا القسم فصلين 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 نضج إدارة المشروع في المنظمة ، (OPM) يدور هذا القسم حول المرحلة الأولى من رحلة مكتب إدارة المشاريع والتي تشرح عمليًا كيفية تقييم نضج إدارة مشروع المنظمة، ويحتوي هذا القسم على فصلين :

• الفصل الثالث

كيفية إنشاء مكتب إدارة المشاريع؟

• الفصل الرابع

ويشمل على المرحلة الأولى وهي تقييم مستوى نضج 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 هيكل 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 أتمتة ودمج تدفق عمليات مكتب إدارة المشاريع PMO و نظامك باستخدام أداة إدارة المشروع في المنظمة EPM ، وسنرى ذلك عمليًا 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 عمليًا، 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 حقيقية لإدارة المشروعات بإحدى شركات المقاولات .

جدول المحتويات

1
2
4
6
13
14
22
23
24
25
26
26
27
28
28
29
30
31
32
33
34
36
37
37
39
39
40
40
44
45

تمهيد
شكر وتقدير
التعريف بالكاتب
كيف تقرأ هذا الكتاب
مقدمة
وضع المشاريع في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

الفصل الأول

- 1.1 الدور الحاسم للمشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية نبذة عن
2.1 الإستراتيجية التنظيمية
3.1 السياق التنظيمي
4.1 إدارة المشروعات في المنظمة (OPM)
5.1 فوائد إدارة المشروعات في المنظمة (OPM)
6.1 أساسيات إدارة المشروعات في المنظمة
7.1 عمليات التمكين الأساسية لإدارة المشروعات في المنظمة (OPM)
8.1 الإستراتيجية
9.1 نماذج الاستراتيجية
10.1 رؤية المملكة 2030 : الرؤية والأهداف والغايات
11.1 ترجمة رؤية المملكة 2030 إلى أفعال
12.1 رسم خرائط المبادرات الاستراتيجية المشاريع للأهداف الاستراتيجية
13.1 كيفية تحديد أولويات المشاريع
14.1 استراتيجية محافظ المشاريع الشاملة

الفصل الثاني

- 1.2 ما هو مكتب إدارة المشاريع (PMO)؟
2.2 الوظائف الرئيسية لمكتب إدارة المشاريع
3.2 داعم أو مركز التميز
4.2 متحكم
5.2 مكتب إدارة المشاريع التوجيهي
6.2 مكتب إدارة المشروع المزيج

الفصل الثالث

- 1.3 مراحل إنشاء مكتب إدارة المشاريع

الفصل الرابع

50

51	المرحلة الأولى تقييم مستوى نضج إدارة المشروع في المنظمة (OPM)	1.4
53	المستويات الخمسة للالتزامات 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	فضلا عن إدارة محافظ المشاريع	7.4
59	استخدام تقييم مختلط مشتق من منهجيات ISO 10006 و prince2 و PMBOK لتقييم نضج	8.4
60	كيف تصنف كل عملية؟	9.4
68	بعد التقييم	10.4

72

الفصل الخامس

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

82

الفصل السادس

83	إنشاء مخطط هيكلي لمكتب إدارة المشاريع PMO وإعادة تنظيم المسميات الوظيفية مع أفضل الممارسات	1.6
84	الهيكل التنظيمي المقترح 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 تخصيص المسؤولية (RAM) المعروفة أيضًا باسم مخطط الامتثال، المسؤولية والتشاور والإبلاغ RACI	14.6
94	نموذج مخطط الامتثال، المسؤولية والتشاور والإبلاغ RACI	15.6

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

الفصل السابع

98		
99		
100	تحديد مراحل دورة حياة المشروع وبوابات المرحلة	1.7
101	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	بوابة مرحلة المشروع/ استعراض بوابة المشروع وع	7.7
103	مراحل دورة حياة المشروع القابلة للتسليم	8.7
104	المؤشرات والإنجازات	9.7
105	المثال رقم: تسليمات دورة حياة المشروع لشركة إدارة مشاريع	10.7

الفصل الثامن

112		
113		
113	هل سمعت عن الحوكمة من قبل؟	1.8
114	الحوكمة التنظيمية	2.8
115	نصفي المنظمة التشغيلي والتغيير	3.8
115	إدارة المشروع في المنظمة	4.8
116	الحوكمة التنظيمية وإدارة المشروع في المنظمة OPM	5.8
116	حوكمة إدارة المشروع في المنظمة OPM	6.8
117	تعريفات APM للحوكمة 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	أتمتة عمليات 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 وقوائم المراجعة	1.10
151	سجل الاتصال وطلب العرض	2.10
153	سجل الاتصال ومذكرة الملاحظات	3.10

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 مرحلي 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

الفصل الحادي عشر

184		
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 حقيقية	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 تقييم فرصة؟	8.11
195	حدد تعريف المعايير وتصنيف الملاءمة الاستراتيجية	9.11
195	حدد تعريف المعايير وتصنيف الإلحاح	10.11
196	حدد تعريف المعايير وتصنيف الجدوى	11.11
196	تحديد تعريف المعايير وتصنيف سهولة التنفيذ	12.11

الفصل الثاني عشر

198		
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	تتبع معلومات المنظمة بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية KPIS	5.12
205	تتبع معلومات البرنامج بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية KPIS	6.12
206	تتبع 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	13.12
212	لوحة معلومات إدارة المخاطر	14.12
215	مؤشرات الأداء الرئيسية رقم (1): معدل تكرار الإصابة الكبير (SIFR)	15.12
216	مؤشرات الأداء الرئيسية رقم (2): موازنة السنة الكاملة مقابل التكلفة الفعلية للسنة الكاملة	16.12
217	مؤشرات الأداء الرئيسية رقم (3): تنبؤات التكلفة	17.12
218	مؤشرات الأداء الرئيسية رقم (4): تاريخ انتهاء التصميم	18.12
219	مؤشرات الأداء الرئيسية رقم (5): تاريخ انتهاء المناقصة	19.12
220	مؤشرات الأداء الرئيسية رقم (6): تاريخ انتهاء البناء	20.12
221	مؤشرات الأداء الرئيسية رقم (7): العيوب في التسليم	21.12
222	اتجاه أداء المشروع حسب الفترة	22.12
222	مؤشرات الأداء الرئيسية للمشاريع (KPIS)	23.12
223	اتجاهات مؤشرات أداء المشروع	24.12

227

الفصل الثالث عشر

228	المرحلة الرابعة- تنفيذ التدريب على إدارة المشروع للموظفين	1.13
228	ما هو تطوير كفاءات مدير المشروع (PMCD)؟	2.13
228	لماذا يعد على قدر من الأهمية؟	3.13
228	ما هي كفاية الاختصاص؟	4.13
229	أبعاد الكفاءة في إدارة المشروع	5.13
230	الشهادات المهنية PMI	6.13
232	التدريب القائم على الكفاءة المعرفية لإدارة المشاريع	7.13
235	كفاءات الأداء والمعرفة	8.13
235	الكفاءات الشخصية	9.13

238

الفصل الرابع عشر

239	خطوات تطوير الكفاءات	1.14
240	تطوير الكفاءة كمحفظة أو برنامج أو مدير مشروع	2.14

241

الفصل الخامس عشر

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

للحصول على الكتاب يرجى زيارة موقعنا

www.alsenosy.com

أو التواصل معنا من خلال الأرقام التالية

+966 5 423 41634 +966 54 132 3774