

**The cooperation efforts of project management offices (PMO): A study to  
reduce conflicts between project management agencies**

**جهود التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع (PMO): دراسة للحد من التضارب بين وكالات  
إدارة المشاريع**

تقديم مشروع التخرج  
لعمادة الدراسات العليا  
جامعة الجميع الذكية  
ماجستير إدارة مشاريع  
كلية الإدارة  
ديسمبر 2022

أحمد بن عصام أحمد: 2021206412  
عاصم بن ناصر البزيع: 20222005981  
ابتسام عبد الله سيف: 2021206470  
بارعه أكرم جمال: 20222005492  
لولوة الناشي: 20212005313  
فهد بن موسى فقيهي: 20212005296  
إبراهيم بن أحمد القيسي: 2021206268  
عايض بن مثقاب الروقي: 20212005100  
مصعب إسماعيل أبو إسماعيل: 20222006232  
القائد: محمد بن عصام الهلولي: 2021206324

مشرف المقرر: د. وليد صديق

## فهرس المحتويات

|                                                |   |
|------------------------------------------------|---|
| 1. المقدمة .....                               | 4 |
| 1.1 أهمية الدراسة .....                        |   |
| 1.2 أسئلة الدراسة .....                        |   |
| 1.3 الدراسات السابقة والإطار النظري .....      |   |
| 1.4 المنطلقات النظرية للدراسة .....            |   |
| 1.5 فوائد مكتب إدارة المشاريع .....            |   |
| 1.6 فوائد أتمته مكاتب المشاريع .....           |   |
| 1.7 أهمية توحيد طريقة عرض البيانات .....       |   |
| 1.8 أهمية مشاركة البيانات .....                |   |
| 1.9 فوائد العضو الثابت بين المكاتب .....       |   |
| 1.10 فوائد وجود العضو الثابت بين المكاتب ..... |   |

## جهود التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع (PMO): دراسة للحد من التضارب بين وكالات

### إدارة المشاريع

#### النبذة:

مكتب إدارة المشاريع (PMO) كيان تنظيمي ديناميكي متعدد الأبعاد يعتمد على عدد كبير من المتغيرات ، الهدف الرئيسي لمكتب إدارة المشاريع هو مواءمة المشروع والتنظيم وتلبية احتياجات المنظمة و توقعاتها ، وخلال السنوات الماضية حدث تحول جذري في مجال إدارة المشاريع تبعاً للطفرات التي حدثت في المنظمات، وضمن هذا التحول ظهرت عدة مشاكل قد لا تظهر في بداية إنشاء مكتب إدارة المشاريع (PMO) ولكن تظهر بعد مدة والتي قد تكون متعبة ومرهقة لأصحاب القرار الذين يعتمدون على قراراتهم من البيانات التي تصلهم من هذه المكاتب.

وبناءً على المتغيرات السريعة لربما اضطر مكتب من هذه المكاتب إلى تعديل مساره (الاستراتيجي) حتى لا يتعارض مع مكتب آخر ولربما ترتب على هذا التعديل خسائر كبيرة هو في غنى عن الخوض فيها وغالب هذه المكاتب تكون في قمة العطاء والنجاح منفردة ولكن عندما تضطر هذه المكاتب إلى السير الاستراتيجي الخارجي المتناغم مع المكاتب الأخرى وعكسه على الداخلي بما يتناسب مع صاحب القرار تحدث الإشكاليات

يهدف هذا البحث لتسليط الضوء على إيجاد الحلول لهذه المشاكل .

## المقدمة :

يمكن تعريف الإدارة التعاونية على أنها مجموعة من تقنيات الإدارة المختلفة التي تقوم بالعمل بالاتحاد الجماعي بين المديرين والمشرفين والموظفين داخل منظمة إدارية. يمكن أن يُنظر إلى على أنه انتهاء العمل بنجاح معًا كفريق واحد لتحقيق هدف مشترك ضمن إطار زمني معين.

[Collaborative Management - Quick Guide \(tutorialspoint.com\)](http://www.tutorialspoint.com/Collaborative Management - Quick Guide)

المفهوم الكامن وراء أسلوب الإدارة التعاونية هو - السماح للمدراء بدمج نقاط القوة لدى ادارتهم مع نقاط قوة الإدارات الأخرى وتجعل من الممكن التغلب بشكل جماعي على أي نقاط ضعف موجودة داخل المنظومة فبالنالي تزيد من تعزيز كفاءة وإنتاجية جميع الادارات.

[https://www.tutorialspoint.com/collaborative\\_management/collaborative\\_management\\_quick\\_guide.](https://www.tutorialspoint.com/collaborative_management/collaborative_management_quick_guide.htm)

[htm](#)

ان إنتاجية الإدارات والفرق المختلفة لتحقيق رسالتها وأهدافها الشاملة. لا يعني أن العمل الجماعي يحدث بشكل طبيعي. لكي تكون الإدارات والفرق فعالة لتحقيق أهداف أصحاب المصلحة يحتاج الجميع إلى العمل معًا لتنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها . ومع ذلك فإنه في أغلب الأحيان يجد الموظفون صعوبة في التعاون والعمل معًا بسهولة وتوازن.

غالبًا ما يتم العثور على مشاكل بين الإدارات عندما لا يمكن تحديد الهدف المشترك بينهم أو عندما لا تتمكن المجموعات من التوافق فيما بينهم ، في هذه المرحلة تظهر الحاجة الماسة لتدخل ادارة مكاتب المشاريع لتشجيع وبناء التعاون بين الإدارات. والذي بدوره يؤدي ذلك إلى اتخاذ قرارات مناسبة تفيد كلاً من الإدارات وأصحاب المصلحة.

يؤكد وايس و هويز (2005، ص 1). Weiss, J., & Hughes, J. (2005). Want collaboration. *Harvard business review*, 83(3), 93-101. إن العمل على تعزيز التواصل بين جميع أقسام إدارات المشاريع من خلال التبادل المفتوح

للمعلومات يشجع الأفراد والفرق على العمل معًا لمعالجة جميع المخاوف مما يزيد من بناء الثقة وتقوية العلاقات داخل الفرق والإدارات حيث ان العديد من الشركات تستجيب لتحسين التعاون بين مكاتب المشاريع من خلال معالجة الأعراض وليس التركيز على السبب الجذري لفشل التعاون بين الإدارات.

<https://blog.thecenterforsalesstrategy.com/encouraging-collaboration-between-departments>

#### أهمية الدراسة:

من خلال هذا البحث سيتم شرح الصعوبات والمعوقات التي قد تؤثر على التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع وإيجاد الحلول التي تساهم في زيادة كفاءة المنظومة الإدارية في التعاون بين جميع موظفي إدارة مكاتب المشاريع

يُفهم المشاركون التعاون على أنه منظور وطريقة للتواصل مع بعضهم البعض بالإضافة إلى المنظمة ؛ ليس مجرد تكتيك أو مجموعة من المهارات أو الأدوات ويعطي طريقة واضحة ومفصلة لتحقيق الهدف من خلال العمل المشترك. ويساعد على بناء الثقة بين الأعضاء للتغلب على التردد أو الشكوك الأولية. وبالتالي لا يكون الهدف فقط تحقيق مصالحهم الخاصة ولكن مصالح جميع الإدارات والمنظمة. فينتج عن التعاون نتائج ملموسة وجوهرية ومستدامة من خلال الانتقال من المراحل التكوينية إلى المشاركة والعمل المشترك

#### أسئلة الدراسة:

ما هو المعنى الحقيقي للتعاون بين مكاتب إدارة المشاريع؟

ما هي وظيفة إدارة العمل التعاوني؟

كيف يتم بناء فريق عمل متعاون ؟

ما هي مهارات التعاون؟

ما هي عيوب التعاون ومشاركة المعلومات؟

<https://www.wrike.com/collaborative-work-guide/faq/what-are-the-disadvantages-of-collaboration/>

ما هي قيادة الفريق التعاوني؟

قيادة الفريق التعاوني هي ممارسة إدارية تهدف إلى إخراج المديرين والمديرين التنفيذيين والموظفين من الانغلاق إلى الانفتاح للعمل معاً في أماكن العمل التعاونية وتتم مشاركة المعلومات بشكل عضوي ويتحمل الجميع المسؤولية. إنه يتناقض مع النماذج التنظيمية التقليدية من أعلى إلى أسفل حيث تتحكم مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين في تدفق المعلومات.

<https://slack.com/blog/collaboration/collaborative-leadership-top-down-team-centric>

الدراسات السابقة والإطار النظري:

يقول هولتن جي اي (2001) *Team* (2001). Building trust and collaboration in a virtual team. Holton, J. A. (2001). *performance management: an international journal*. تزيد المنظمات من اعتمادها على العلاقات الافتراضية في هيكله العمليات لبيئة عالمية و تتطلب الفرق الافتراضية أساساً متيناً من الثقة المتبادلة والتعاون إذا أرادوا العمل بفعالية.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13527590110395621/full/html?fullSc=1>

## المنطلقات النظرية للدراسة:

يتكون نظام التعاون من مجموعة من الأدوات التي تنشئ سير عمل للمعلومات لفرق محددة وأعضاء الفريق المعني. يتيح ذلك للأفراد مشاركة أفكارهم ومواهبهم مع الأعضاء الآخرين بحيث يمكن إنجاز المهمة بكفاءة وفعالية.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على نظام التعاون ، ولكن هناك جانبان أساسيان لا يحتاجان فقط إلى التخصيص وفقاً للأهداف ، ولكن يجب أيضاً أخذهما في الاعتبار عندما يتعلق الأمر بثقافة الشركة. هما –

التعاون غير المنظم - البحث عن إجابات للأسئلة غير المعروفة ، واستخدام الأدوات لمشاركة المعلومات حول المشكلات المطروحة ، وزيادة الإنتاجية الشخصية.

التعاون المنظم - مشاركة المعرفة العامة والقواعد المكتوبة وسير العمل المنظم والمحدد الذي لا يتغير.

## فوائد مكتب إدارة المشاريع :

بشكل عام هناك العديد من الفوائد من وجود مكتب إدارة المشاريع. ومن هذه الفوائد:

يؤدي الى اتباع منهج موحد لإدارة المشاريع وذلك لإنجاز المشاريع حسب الخطة المعدة مسبقاً.

يساعد على توافق وموائمة المشاريع مع استراتيجية المنظمة

يساهم في الحصول على عائد على الاستثمار لكل مشروع ضمن الحافطة

ترتيب الاستثمار بالمشاريع حسب الأولوية.

يعمل على تحسين البصيرة الإدارية في توقع التكلفة والفوائد الحقيقية لكل مشروع.

العمل على تحسين أداء إدارة المشروع وقدراتها مع مرور الوقت بشكل مستمر.

## فوائد أتمته مكاتب المشاريع :

الأتمته تزيد من عملية التعاون بين طاقم العمل في مكاتب المشاريع مما يدعم العمليات داخل المؤسسات . و أتمته المكاتب تريح طاقم العمل من العمل الروتيني المتكرر وتخلق الحاجة إلى عمال ذوي مهارة عالية. وبهذه المهارات العالية يتوقعون أجورًا عالية.

وتأتي فائدة الأتمته أنها تؤدي إلى زيادة الإنتاج حيث تستطيع المكاتب العمل بسرعة ودقة أكبر من خلال أتمته عملياتها اليومية.

ففي السابق برغم وجود الآلات لكنها كانت تحتاج إلى وقت طويل للإنتاج، وكذلك الإنتاج لم يكن بالدقة المطلوبة على يد الإنسان. وجاءت الأتمته لتمثل تجليات هذا التطور في العديد من المجالات وأتاحت آفاقاً جديدة ودعمت الإنسان في كل خطوة.

وسهلت عليه الكثير من الأمور، ومن هنا يمكن صياغة فوائد أتمته مكاتب المشاريع كالتالي:

1. توفير الوقت: تساهم أتمته العمل إلى توفير الجهد والوقت على طاقم العمل في المؤسسات.
2. إنتاج أكبر: تساعد أتمته مكاتب المشاريع إلى مضاعفة الإنتاج في العمل، وهذا يعزز من القدرة الإنتاجية بشكل متسق ومنتظم.

3. توفير المال: تمكن أتمته العمل في المؤسسات من تخفيف العبء المالي وتقليل نفقات العمل . لأنها تختصر الكثير من الاعمال الروتينية الذي تحتاج الى عدد كبير من الموظفين.

4. توفير الموارد: يؤدي نظام أتمته إلى الاستغناء عن الكثير من الاحتياجات الأخرى كالورق مثلاً والجبر وإلى ما ذلك فنظم الأتمته تستوعب كميات هائلة من المعلومات في قرص مضغوط واحد.

5. رفع الكفاءة: ان أتمتة العمل في المؤسسات يؤدي الى تقليل نسبة الأخطاء اليدوية الشائعة التي كانت تحدث في أغلب المؤسسات أو المكاتب، فذلك سيرفع مستوى المشاريع ، وسيقل مستوى الغش والخداع والفساد والمشاكل المعتادة في هذا المجال.

#### أهمية توحيد طريقة عرض البيانات :

يعد توحيد طريقة عرض البيانات في المؤسسات ذات اهمية كبيرة وذلك لما لها من أثر إيجابي في تسهيل وتبسيط تنفيذ خطة الأعمال في الاقسام الداخلية لمكاتب إدارة المشاريع حيث تكمن أهمية توحيد طريقة عرض البيانات في مساعدة مكتب إدارة المشاريع على الاتي :

- فهم خطة عمل مكتب المشاريع بشكل دقيق وكافي.
- المساعدة في تحقيق الأهداف المختلفة لمكتب إدارة المشاريع.
- تساعد في تنفيذ برنامج التطوير المستمر في مكاتب إدارة المشاريع.
- توجيه أصحاب المصلحة الآخرين حول مكتب إدارة المشاريع.
- تخطيط وتتبع وإدارة الموارد.
- مواءمة المشاريع مع استراتيجية العمل.
- المحافظة على سير المشاريع في المسار الصحيح و التنبيه في حال وجود أي تهديدات .

## أهمية مشاركة البيانات :

يعتبر مشاركة البيانات داخل مكاتب إدارة المشاريع هي من الوسائل الحديثة التي تتيح معرفة البيانات المتوفرة والعمل من

خلالها على تحقيق الأهداف التي تم رسمها والتخطيط لها مسبقاً. وهناك أهمية كبيرة لمشاركة البيانات ومن أهمها ما يلي :

- العمل على تطبيق المعايير والإجراءات المحددة مسبقاً.
- معرفة نسبة الأعمال المنفذة من الأعمال المخطط لها.
- إمكانية إنشاء تقارير فصلية او نهاية المرحلة.
- تحسين مبدأ الشفافية للاطلاع على البيانات في كل الأقسام.
- سهولة التعرف على نتائج الأعمال المنفذة بشكل مستمر.
- معرفة مؤشرات العمل المخطط له اولاً بأول.
- تحليل الفجوة بين الوضع الحالي والحالة المستقبلية.
- إتاحة الفرصة في إدارة الموارد المشتركة.

## فوائد العضو الثابت بين المكاتب:

ان وجود عضو ثابت بين مكاتب ادارة المشاريع يضمن استقرار العمل للمؤسسات في جميع المجالات التي تؤدي الى تحسين في مكاتب إدارة المشاريع ، حيث وان الثبات يحافظ على المكتسبات والخبرات التي تم اعدادها من خلال خطة

المشروع المزمع تنفيذه. والذي يهدف لضمان تسليم جميع المشاريع باستخدام أفضل الممارسات، ورصد التقدم الشامل بالتنسيق بين جميع المكاتب.

#### فوائد وجود العضو الثابت بين المكاتب:

- استقرار العمل بين المكاتب بشكل منتظم.
- تحديد وترتيب المشاريع حسب الأولوية.