

# مراجعة ونقد ورقة بحثية

بمعنوان:

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

Prepared by:

م. حسن أبو قبالة حسن منصور

دراسات نقدية 003  
المهمة الخامسة 05



## المهمة الخامسة 005

Chapter

01

## رابط الورقة البحثية



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

رابط الورقة البحثية:

[stn-lib.midocean.ae/researches/2021206324.pdf?Expires=1770985673&Signature=XEnB-zqV2rgEzu1hg-ZbvrfyQM0dAfiV5cTMSWsCVwl5RehTGPuqrloAY7B8jbgv3sdwok~dws5NckzTQBU6WA3nyaojDnfO2weDeBPVBOF4nuEP0olk9a5p46JExxj~Zo91rZe1K~z5IXISLFRTj-w7H3bFRv8smv~NSAcYGt8vu1hWOauAXZWn~CZrZNTzS6CFWi7wMeefVScq7GqE202exGr2WnN4BK6l1zj0ZKHkqQYsRtGAVO7yxhiVvYLe7J~unROIA4hwC-GWCQnoEUBKO5U2lbMpyyh0IMa-VGaa4AZwQEY3NIPiLWs25tlEgOp6DwGTcTrcCnpyEXSOQ\\_&Key-Pair-Id=K18MM9I9RC7VL4](https://stn-lib.midocean.ae/researches/2021206324.pdf?Expires=1770985673&Signature=XEnB-zqV2rgEzu1hg-ZbvrfyQM0dAfiV5cTMSWsCVwl5RehTGPuqrloAY7B8jbgv3sdwok~dws5NckzTQBU6WA3nyaojDnfO2weDeBPVBOF4nuEP0olk9a5p46JExxj~Zo91rZe1K~z5IXISLFRTj-w7H3bFRv8smv~NSAcYGt8vu1hWOauAXZWn~CZrZNTzS6CFWi7wMeefVScq7GqE202exGr2WnN4BK6l1zj0ZKHkqQYsRtGAVO7yxhiVvYLe7J~unROIA4hwC-GWCQnoEUBKO5U2lbMpyyh0IMa-VGaa4AZwQEY3NIPiLWs25tlEgOp6DwGTcTrcCnpyEXSOQ_&Key-Pair-Id=K18MM9I9RC7VL4)

Chapter  
**01**

# أولاً: عرض التفاصيل الأساسية للدراسة

## عرض التفاصيل الأساسية للدراسة

### □ عنوان البحث:

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

The Cooperation Efforts of Project Management Offices (PMO): A Study to Reduce Conflicts Between Project Management Agencies

### □ المجال العلمي للدراسة:

✓ مجال الدراسة: إدارة المشاريع (Project Management).

✓ التخصص الدقيق: مكاتب إدارة المشاريع PMO والتنسيق بين الجهات أو الوكالات التي تدير المشاريع.

✓ الموضوع الرئيس للدراسة:

- التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع.

- تقليل التضارب والصراعات بين الجهات المسؤولة عن إدارة المشاريع.

- تحسين التنسيق المؤسسي وإدارة البيانات والتواصل بين الجهات.

## عرض التفاصيل الأساسية للدراسة

### □ مكان التطبيق (نطاق الدراسة):

تشير الدراسة إلى بيئة المؤسسات التي تعمل فيها عدة مكاتب لإدارة المشاريع أو جهات مسؤولة عن إدارة المشاريع، حيث يحدث تضارب في الأدوار أو البيانات أو التنسيق.

ويتركز التطبيق في:

- المؤسسات التي تعتمد عدة PMOs أو جهات إدارة مشاريع.
- بيئات المشاريع المؤسسية الكبيرة.
- المنظمات التي تحتاج تنسيقاً عالياً بين المشاريع.
- ولا يقتصر التطبيق على قطاع محدد بل يمكن أن يشمل:
- القطاع الحكومي.
- الشركات.
- المؤسسات متعددة المشاريع.

### □ سنة النشر:

✓ في ديسمبر من العام 2022م.

## عرض التفاصيل الأساسية للدراسة

### □ اسم الباحثين:

✓ الدراسة مشروع بحث جماعي ضمن برنامج الماجستير، ومن أبرز الباحثين المشاركين:

- إبراهيم أحمد القيسي.
- عاصم ناصر البزي.
- مصعب إسماعيل أبو إسماعيل.
- فهد موسى فقيهي.
- عبد الله سيف.
- لولوه فهد الناشي.
- عصام البهلولي.
- مثقاب الروقي.
- إضافة إلى عدد من الباحثين المشاركين ضمن فريق البحث.

### □ مكان النشر:

جامعة الجميع الذكية، كلية الإدارة، برنامج ماجستير إدارة المشاريع - نوع النشر: مشروع تخرج / بحث أكاديمي لدرجة الماجستير.

Chapter  
02

# ثانياً: وصف مختصر لفكرة الدراسة

## وصف مختصر لفكرة الدراسة

□ تهدف الدراسة إلى معالجة مشكلة التضارب أو التعارض بين الجهات أو الوكالات المسؤولة عن إدارة المشاريع داخل المؤسسات، وذلك من خلال:

- ✓ تعزيز التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع (PMO).
- ✓ تطوير آليات تبادل البيانات والمعلومات بين الجهات.
- ✓ توحيد طرق عرض البيانات وإدارة المشاريع.
- ✓ تحسين الاتصال المؤسسي والتنسيق بين الفرق.

□ وتفترض الدراسة أن وجود آليات تعاون وتكامل بين مكاتب إدارة المشاريع يساهم في:

- ✓ تقليل النزاعات التنظيمية.
- ✓ رفع كفاءة إدارة المشاريع.
- ✓ تحسين نتائج المشاريع على مستوى المؤسسة.

## تحليل الدراسة

- ✓ تهدف الدراسة إلى تحليل واقع التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع داخل المؤسسات، ودوره في تقليل التعارض والتضارب بين الجهات المسؤولة عن إدارة المشاريع. وقد ركزت الدراسة على تحليل العلاقات التنظيمية بين تلك المكاتب، إضافة إلى تحديد المشكلات والعوائق التي تعيق التعاون بينها، ومن ثم اقتراح حلول تسهم في تعزيز التنسيق ورفع كفاءة النظام الإداري في إدارة المشاريع.
- ✓ اعتمدت الدراسة على تحليل الجهود المبذولة لتحقيق التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع، مع دراسة التحديات التي تواجهها هذه المكاتب في بيانات العمل متعددة المشاريع. كما هدفت إلى الوصول إلى آليات تسهم في تعزيز التكامل التنظيمي بين الجهات المسؤولة عن تنفيذ وإدارة المشاريع، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التضارب وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي في إدارة المشاريع.
- ✓ وقد اعتمدت الدراسة منهجاً تحليلياً ميدانياً، حيث تم جمع البيانات من عينة من العاملين في مجال إدارة المشاريع، بلغ عددهم (86) فرداً، من ذوي الخبرة في هذا المجال، بهدف تحليل آرائهم حول مستوى التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع وأثره في تقليل التضارب بين الجهات المختلفة.
- ✓ كما استخدمت الدراسة أدوات إحصائية لتحليل البيانات مثل اختبار (T-test) وبعض الاختبارات الإحصائية الأخرى لتحليل العلاقات بين المتغيرات المرتبطة بالتعاون بين مكاتب إدارة المشاريع.

Chapter  
03

# ثالثاً: الإيجابيات والملاحظات النقدية

## الإيجابيات

يمكن تحديد مجموعة من الجوانب الإيجابية التي تميز هذه الدراسة، ومن أهمها:

- ✓ **أهمية الموضوع:** حيث تناولت الدراسة موضوعاً مهماً في مجال إدارة المشاريع، وهو التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، وهو موضوع يكتسب أهمية كبيرة في ظل التوسع في تطبيق إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع في المؤسسات الحديثة.
- ✓ **معالجة مشكلة تنظيمية واقعية:** تطرقت الدراسة إلى مشكلة حقيقية تواجه العديد من المؤسسات، وهي التضارب بين الجهات المسؤولة عن إدارة المشاريع نتيجة ضعف التنسيق أو تداخل الأدوار.
- ✓ **الربط بين التعاون والكفاءة التنظيمية:** حيث ركزت الدراسة على العلاقة بين التعاون المؤسسي وتحسين كفاءة الأداء الإداري في إدارة المشاريع، وهو توجه يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في حوكمة المشاريع.
- ✓ **الاعتماد على دراسة ميدانية:** اعتمدت الدراسة على بيانات ميدانية من العاملين في إدارة المشاريع، الأمر الذي يعزز من واقعية النتائج ويعطي الدراسة بعداً تطبيقياً.
- ✓ **دعم الدراسة بمراجع علمية:** استندت الدراسة إلى مجموعة من المراجع العلمية في مجال إدارة المشاريع والتعاون التنظيمي، مما يعزز من الإطار النظري للدراسة.

## الإيجابيات

- ✓ اختيار موضوع حديث ومهم: حيث تناولت الدراسة موضوع التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع، وهو من الموضوعات المعاصرة في إدارة المشاريع، خاصة مع انتشار النماذج المؤسسية لإدارة المشاريع (Enterprise PMO) في المؤسسات الكبيرة.
- ✓ ارتباط الدراسة بواقع المؤسسات: حيث تعالج الدراسة مشكلة واقعية تواجه العديد من المؤسسات، وهي تضارب الصلاحيات أو عدم وضوح الأدوار بين الجهات المسؤولة عن إدارة المشاريع.
- ✓ التركيز على التكامل المؤسسي: حيث ركزت الدراسة على فكرة التكامل بين مكاتب إدارة المشاريع بدلاً من عملها بشكل منفصل، وهو توجه حديث في حوكمة المشاريع.
- ✓ الجمع بين الجانب النظري والتطبيقي: حاولت الدراسة الربط بين الأدبيات النظرية في إدارة المشاريع وبين التطبيق العملي من خلال تحليل النتائج الميدانية.
- ✓ طرح حلول تنظيمية: اقترحت الدراسة مجموعة من الآليات التنظيمية التي يمكن أن تساهم في تقليل التضارب بين الجهات، مثل:
  - توحيد أساليب عرض البيانات.
  - تعزيز التعاون المؤسسي بين المكاتب.
  - تحسين مشاركة المعلومات.

## الملاحظات النقدية

على الرغم من أهمية الدراسة، إلا أن هناك مجموعة من الملاحظات النقدية التي يمكن طرحها من منظور أكاديمي، ومن أبرزها:

- ✓ **محدودية نطاق العينة:** حيث اعتمدت الدراسة على عينة محدودة نسبياً، وهو ما قد يؤثر في إمكانية تعميم نتائج الدراسة على جميع المؤسسات أو القطاعات.
- ✓ **عدم التوسع في النماذج النظرية:** لم تتوسع الدراسة بشكل كافٍ في توظيف النماذج النظرية الحديثة المرتبطة بإدارة المحافظ والبرامج أو نماذج الحوكمة المؤسسية للمشاريع.
- ✓ **التركيز على الجانب الوصفي:** ركزت الدراسة بدرجة كبيرة على التحليل الوصفي للواقع دون تقديم نموذج متكامل لإدارة التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع.
- ✓ **ضعف التحليل المقارن:** لم تتضمن الدراسة مقارنة بين نماذج مختلفة لمكاتب إدارة المشاريع أو بين مؤسسات تطبق مستويات مختلفة من التعاون.
- ✓ **محدودية الربط بالمعايير العالمية:** لم يتم الربط بشكل كافٍ مع المعايير العالمية لإدارة المشاريع مثل: ISO 21500 / PRINCE2 / PMI والتي يمكن أن تدعم التحليل بشكل أكبر.

## الملاحظات النقدية

- ✓ **محدودية الإطار النظري:** الإطار النظري للدراسة كان بحاجة إلى تعميق أكبر من خلال ربط موضوع التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع بنظريات تنظيمية معروفة مثل:
- نظرية الحوكمة المؤسسية.
  - نظرية التنسيق التنظيمي.
  - نظرية الشبكات التنظيمية.
- إضافة هذه النظريات كان سيمنح الدراسة عمقاً علمياً أكبر.
- ✓ **عدم توضيح بيئة التطبيق بشكل دقيق:** حيث لم يتم توضيح قطاع التطبيق بشكل محدد، حيث لم تحدد الدراسة بوضوح ما إذا كانت الدراسة تركز على:
- القطاع الحكومي.
  - شركات المقاولات.
  - المؤسسات متعددة المشاريع.
- وهو أمر مهم لفهم سياق النتائج.

## الملاحظات النقدية

✓ **محدودية حجم العينة:** يبدو أن حجم العينة المستخدمة في الدراسة محدود نسبياً، مما قد يؤثر على تعميم النتائج على نطاق أوسع من المؤسسات.

✓ **ضعف الربط بين النتائج والأدبيات:** كان من الممكن تعزيز الدراسة من خلال المقارنة بين نتائجها ونتائج دراسات سابقة في مجال PMO أو التعاون بين الوحدات التنظيمية.

✓ **الحاجة إلى نموذج مفاهيمي واضح:** حيث لم تقدم الدراسة نموذجاً مفاهيمياً واضحاً يوضح العلاقة بين المتغيرات مثل:

- التعاون بين PMO مشاركة البيانات.
  - توحيد الإجراءات.
  - تقليل التضارب التنظيمي.
- وجود نموذج مفاهيمي كان سيعزز البناء العلمي للدراسة.

Chapter  
04

# رابعاً: توصيات ومقترحات لتطوير الدراسة

## توصيات لتطوير الدراسة

□ يمكن تطوير هذه الدراسة في المستقبل من خلال عدد من التوصيات العلمية، من أبرزها:

- ✓ توسيع حجم العينة لتشمل مؤسسات متعددة وقطاعات مختلفة.
- ✓ تطوير نموذج تنظيمي للتعاون بين مكاتب إدارة المشاريع داخل المؤسسة.
- ✓ الربط بين التعاون بين PMOs وبين حوكمة المشاريع المؤسسية.
- ✓ دراسة أثر التحول الرقمي وأنظمة إدارة المشاريع الرقمية في تعزيز التعاون بين المكاتب.
- ✓ تحليل دور القيادة التنظيمية في تعزيز التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع.
- ✓ توسيع الإطار النظري وربطه بنظريات التنظيم والإدارة الحديثة.
- ✓ استخدام منهجيات بحثية أكثر تقدماً مثل النمذجة الهيكلية (SEM).
- ✓ تطبيق الدراسة على قطاعات محددة مثل شركات المقاولات أو المؤسسات الحكومية.
- ✓ توسيع حجم العينة للحصول على نتائج أكثر قابلية للتعميم.
- ✓ تطوير نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين التعاون المؤسسي وأداء المشاريع.

## مقترحات لبحوث مستقبلية

□ يمكن اقتراح مجموعة من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تبنى على هذه الدراسة، مثل:

- ✓ دور حوكمة المشاريع في تقليل التعارض بين مكاتب إدارة المشاريع.
- ✓ أثر التحول الرقمي في تعزيز التكامل بين مكاتب إدارة المشاريع داخل المؤسسات.
- ✓ العلاقة بين نضج مكتب إدارة المشاريع (PMO Maturity) ومستوى التعاون بين الجهات المسؤولة عن إدارة المشاريع.
- ✓ دور إدارة المحافظ (Portfolio Management) في تقليل تضارب المشاريع داخل المؤسسات الكبرى.
- ✓ تأثير الثقافة التنظيمية في مستوى التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع.
- ✓ دراسة أثر نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO Maturity) على مستوى التعاون بين المكاتب.
- ✓ دراسة العلاقة بين حوكمة المشاريع (Project Governance) والتنسيق بين مكاتب إدارة المشاريع.
- ✓ تحليل دور التحول الرقمي وأنظمة إدارة المشاريع الرقمية في تقليل التضارب بين الجهات.
- ✓ دراسة مقارنة بين المؤسسات التي تمتلك PMO مركزي والمؤسسات التي تعتمد PMO متعدد المستويات.
- ✓ دراسة تأثير التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع الاستراتيجية للمؤسسات.

## رأي الشخصي العلمي

## □ من وجهة نظري الأكاديمية:

- ✓ أرى أن الدراسة تعد محاولة جيدة لتسليط الضوء على قضية مهمة في إدارة المشاريع، وهي قضية التنسيق والتكامل بين الجهات المسؤولة عن إدارة المشاريع داخل المؤسسة. ويلاحظ أن الدراسة ركزت على تحليل واقع التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع، وهو موضوع مهم في ظل تزايد تعقيد المشاريع في المؤسسات الحديثة.
- ✓ ومع ذلك، كان من الممكن تعزيز القيمة العلمية للدراسة من خلال توسيع الإطار النظري وربطه بشكل أكبر بالمفاهيم الحديثة في إدارة المحافظ والحوكمة المؤسسية للمشاريع. كما أن تقديم نموذج تطبيقي لإدارة التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع كان سيعزز من القيمة التطبيقية للدراسة.
- ✓ كما أن التركيز على التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع يعكس تحولاً مهماً في الفكر الإداري من العمل المنعزل إلى العمل التكاملي المؤسسي.
- ✓ ومع ذلك، فإن الدراسة كانت ستصبح أكثر قوة لو تم تعزيزها بإطار نظري أعمق ونموذج تحليلي أكثر وضوحاً يربط بين متغيرات الدراسة المختلفة.

✓ يمكن القول إن الدراسة قدمت إسهاماً علمياً مهماً في مجال إدارة المشاريع من خلال تناول موضوع التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع ودوره في الحد من التضارب بين الجهات المسؤولة عن إدارة المشاريع. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تعزيز التعاون والتنسيق بين هذه المكاتب يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتقليل المشكلات التنظيمية المرتبطة بتداخل الأدوار والصلاحيات.

✓ ورغم أهمية هذه النتائج، إلا أن الحاجة ما زالت قائمة لإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول هذا الموضوع من زوايا مختلفة، خاصة في ظل التوسع المتزايد في تطبيق إدارة المشاريع على مستوى المؤسسات والقطاعات المختلفة.



خاتمة



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You





جامعة الجميع الذكية  
Everyone's Smart University

**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

م. أحمد عصام الهلولي "2021206412"  
م. عايض مثقاب الروقي "20212005100"  
م. مصعب اسماعيل أبو اسماعيل "20222006232"  
أ. بارعة أكرم جمال "20222005492"

م. إبراهيم أحمد القيسي "2021206268"  
م. عاصم ناصر البزيع "20222005981"  
م. فهد موسى فقيهي "20212005296"  
أ. ابتسام عبد الله سيف "2021206470"  
أ. لولوه فهد الناشي "20212005313"

قائد فريق مشروع البحث: د. محمد عصام الهلولي "2021206324"

تحت إشراف: د. وليد صديق

## حقوق الملكية الفكرية

هذا البحث محمي حسب اللائحة التنفيذية لنظام حماية حقوق المؤلف في المملكة العربية السعودية الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/41 بتاريخ 1424/07/02 هـ. والمعدلة بقرار مجلس إدارة الهيئة السعودية للملكية الفكرية رقم (2022 /21/03) وتاريخ 1443/11/17 هـ، الموافق 2022/06/16 م. تماشياً مع الاستخدام العادل على النحو المحدد في قوانين حقوق الطبع والنشر، يُسمح بالاقتراسات الموجزة من هذه المواد مع الإقرار المناسب. لا يُسمح باستخدام هذه المواد لتحقيق مكاسب مالية بدون إذن كتابي صريح من المؤلف.

## شكر وتقدير

أولاً وقبل كل شيء نحمد لله تعالى ونشكره على توفيقه وبركاته علينا طوال فترة عملنا لإنجاز هذا البحث.

كفريق بحث واحد وبشكل جماعي نود أن نقدم امتناننا العميق والصادق لمشرف البحث لدينا، الدكتور وليد صديق لإعطائنا الفرصة لإجراء البحوث وتقديم إرشادات لا تقدر بثمن خلال هذا البحث. لقد ألهمتنا ديناميكيته ورؤيته وإخلاصه ودوافعه المعرفية بشدة. لقد علمنا منهجية إجراء البحث وتقديم أعمال البحث بأكبر قدر ممكن من الوضوح. كان شرف وامتنياز كبير لنا أن نعمل تحت إشرافه. نحن ممتنون للغاية لما قدمه لنا. نود أيضاً أن نشكره على صداقته وتعاطفه وروح الدعابة التي يتمتع بها. نتقدم بالشكر الجزيل له على صبره خلال حلقات النقاش التي أجريناها معه حول العمل البحثي وإعداد المشروع.

نعرب عن شكرنا وامتناننا الخاص لعائلتنا ووالدينا وزملائنا الباحثين والمحكمين لدراستنا ورئيس جامعة الجميع الذكية الأستاذ ناصر المحيimid وجميع أعضاء هيئة التدريس لما قدموه لنا من دعم ومساندة لإكمال مشروعنا البحثي بمنهجية علمية.

## فهرس المحتويات

|      |                                                |    |
|------|------------------------------------------------|----|
| I.   | المقدمة.....                                   | 1  |
|      | 1.1 أهمية الدراسة.....                         | 2  |
|      | 1.2 أسئلة الدراسة.....                         | 3  |
|      | 1.3 الدراسات السابقة والإطار النظري.....       | 3  |
|      | 1.4 المنطلقات النظرية للدراسة.....             | 4  |
|      | 1.5 فوائد مكتب إدارة المشاريع.....             | 5  |
|      | 1.6 فوائد أتمتة مكاتب المشاريع.....            | 6  |
|      | 1.7 أهمية توحيد طريقة عرض البيانات.....        | 7  |
|      | 1.8 أهمية مشاركة البيانات.....                 | 7  |
|      | 1.9 فوائد العضو الثابت بين المكاتب.....        | 8  |
| II.  | الدراسة النظرية.....                           | 8  |
|      | 2.1 العينة.....                                | 8  |
|      | 2.2 جمع البيانات.....                          | 8  |
|      | 2.3 تحليل البيانات.....                        | 9  |
| III. | دوافع الفرضية.....                             | 9  |
| IV.  | محتويات النظرية.....                           | 12 |
|      | 4.1 النظرية.....                               | 12 |
|      | 4.2 القضايا الحالية.....                       | 12 |
|      | 4.3 عيوب التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع..... | 15 |
| V.   | الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية.....       | 16 |
|      | 5.1 التطبيق العملي.....                        | 16 |
|      | 5.2 منهج الدراسة.....                          | 16 |

|       |                                                     |         |
|-------|-----------------------------------------------------|---------|
| 5.3   | مصادر جمع البيانات.....                             | 16..... |
| .VI   | نتائج الدراسة الميدانية.....                        | 17..... |
| 6.1   | مجتمع وعينة الدراسة.....                            | 17..... |
| 6.2   | أداة الدراسة.....                                   | 19..... |
| 6.3   | الأساليب الإحصائية.....                             | 19..... |
| 6.4   | صدق وثبات الاستبانة.....                            | 20..... |
| .VII  | تحليل النتائج والتصور المقترح (التحليل العملي)..... | 23..... |
| 7.1   | تحليل محاور الدراسة.....                            | 23..... |
| 7.2   | نتائج تحليل المحور الأول.....                       | 24..... |
| 7.3   | نتائج تحليل المحور الثاني.....                      | 25..... |
| .VIII | الخاتمة.....                                        | 26..... |
| .IX   | المصادر والمراجع.....                               | 28..... |
| .X    | ملاحق الدراسة.....                                  | 30..... |
| .XI   | الملخص باللغة العربية.....                          | 36..... |
| .XII  | الملخص باللغة الإنجليزية.....                       | 37..... |

## فهرس المخططات والجداول

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| مخطط (1) مراحل عمل فريق البحث.....                                                             | 13 |
| جدول (1) أفراد عينة الدراسة حسب جهة العمل.....                                                 | 17 |
| جدول (2) أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....                                             | 17 |
| جدول (3) أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في إدارة المشاريع.....                            | 18 |
| جدول (4) أفراد عينة الدراسة حسب نوع مكتب إدارة المشاريع.....                                   | 18 |
| جدول (5) مقياس ليكرت.....                                                                      | 19 |
| جدول (6) الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة.....                                                   | 21 |
| جدول (7) معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاسبانة..... | 22 |
| جدول (8) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.....                                          | 22 |
| جدول (9) اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov).....                             | 23 |
| جدول (10) اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الأول وفقراته.....                    | 24 |
| جدول (11) اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الثاني وفقراته.....                   | 25 |
| مخطط (2) معلومات أولية عن المشاركين في الاستبيان.....                                          | 30 |
| مخطط (3) المحور الأول للاستبيان.....                                                           | 31 |
| مخطط (4) المحور الثاني للاستبيان.....                                                          | 33 |

## النبذة

مكتب إدارة المشاريع (PMO) كيان تنظيمي ديناميكي متعدد الأبعاد يعتمد على عدد كبير من المتغيرات، الهدف الرئيس لمكتب إدارة المشاريع هو مواءمة المشروع والتنظيم وتلبية احتياجات المنظمة وتوقعاتها، 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.

يرمز (PMO) إلى مكتب إدارة المشاريع. وهو عبارة عن إدارة أو قسم داخل المنظمة يقوم بدعم فريق عمل المشروع (عادةً مدراء المشاريع). قد يتطلب مكتب إدارة المشاريع من المشروع بأن يتوافق مع معايير إدارة المشروع والأطر والحوكمة وقد يقوم بإدارة المشاريع بنفسه مباشرة.

بناءً 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.

### 1. 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 على أنه إنهاء العمل بنجاح معاً كفريق واحد لتحقيق هدف مشترك ضمن إطار زمني معين.

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 فبالتالي تزيد من تعزيز كفاءة وإنتاجية جميع الإدارات.

إن 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 للعمل معاً لتنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها. ومع ذلك فإنه في أغلب الأحيان يجد الموظفون صعوبة في التعاون والعمل معاً بسهولة وتوازن .

غالباً 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 إلى اتخاذ قرارات مناسبة تفيد كلاً من الإدارات وأصحاب المصلحة.

يؤكد الباحثان جيف وجونثان أن العمل على تعزيز التواصل بين جميع أقسام إدارات المشاريع من خلال التبادل المفتوح للمعلومات يشجع الأفراد والفرق على العمل معاً 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.<sup>1</sup>

## 1.1 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 والتعاون بين جميع موظفي إدارة مكاتب المشاريع. قد يفهم المشاركون التعاون على أنه منظور وطريقة للتواصل مع

---

<sup>1</sup> Jeff Weiss and Jonathan Hughes. Want Collaboration? Accept-and Actively Manage-Conflict. Harvard Business Review. 2012.

بعضهم البعض بالإضافة إلى المنظمة؛ بل هو عبارة عن أسلوب أو مجموعة من المهارات والأدوات التي تعطي طريقة واضحة ومفصلة لتحقيق الهدف من خلال العمل المشترك وتساعد على بناء الثقة بين الأعضاء للتغلب على التردد والشكوك الأولية. بالتالي لا يكون الهدف فقط تحقيق مصالحهم الخاصة، ولكن مصالح جميع الإدارات والمنظمة. فينتج عن التعاون نتائج ملموسة وجوهريّة ومستدامة من خلال الانتقال بين المراحل التكوينية إلى المشاركة والعمل المشترك.

## 1.2 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؟

قيادة الفريق التعاوني هي ممارسة إدارية تهدف إلى إخراج المدراء والموظفين من الانغلاق الى الانفتاح للعمل معاً في بيئة عمل تعاونية. وبالتالي تتم مشاركة المعلومات بشكل فردي ويتحمل الجميع المسؤولية. إنه يتناقض مع النماذج التنظيمية التقليدية من أعلى إلى أسفل حيث تتحكم مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين في تدفق المعلومات.

## 1.3 الدراسات السابقة والإطار النظري

يقول الباحث جوديث هولتن أن المنظمات تزيد من اعتمادها على العلاقات الافتراضية في هيكلة العمليات لبيئة عالمية وتتطلب الفرق الافتراضية أساساً متيناً من الثقة المتبادلة والتعاون إذا أرادوا العمل بفعالية.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Judith A. Holton. Building trust and collaboration in a virtual team. Team Performance Management: An International Journal. Volume 7. Number 3/4 . 2001 . pp. 36 - 47. ISSN 1352-7592.

استناداً على دراسة قدمت من الأستاذ منصور عوض صالح القحطاني في المملكة العربية السعودية عام 1994 تحت عنوان: فعالية التنسيق بين الوحدات المحلية وأثره على برامج التنمية دراسة تطبيقية على منطقة عسير. تهدف الدراسة لمعرفة فعالية التنسيق والتعاون بين وحدات الإدارة المحلية وفروع الوزارات بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، وإبراز أهمية التنسيق بين أجهزة المرافق العامة التي تقدم خدمات أساسية للمواطنين، وما يترتب على ذلك من تنمية الكثير من المدن والقرى وبالتالي تحقيق أهداف التنمية.

أظهرت نتائج الدراسة أن التنسيق بين الإدارات المحلية وفروع الوزارات يواجه عدد من الصعوبات منها مركزية الإدارة، وعدم توفر المعدات والأجهزة الحديثة التي تساعد على فعالية التنسيق وخاصة في المجالات الفنية، بالإضافة إلى التقاليد القبلية، وضعف الاتصالات وتبادل المعلومات حول الخدمات والمشروعات، وعدم نضوج الاختصاصات بين الإدارات المحلية، وضعف الدور الذي تؤديه لجنة تنسيق الخدمات بالمنطقة. كما أظهرت الدراسة أيضاً أن أمانة منطقة عسير تحاول تسهيل وظيفة التنسيق من خلال العمل على تجاوز المعوقات السابقة.<sup>3</sup>

#### 1.4 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 ومواقفهم 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: الجانب الأول (التعاون غير المنظم) وهو البحث عن إجابات للأسئلة غير المعروفة، واستخدام الأدوات لمشاركة المعلومات حول المشكلات

<sup>3</sup> نادية درباس، التنسيق في الإدارة المحلية وأثره على التنمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة: دكتوراه علوم، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية: 2020/2021م.

المطروحة، وزيادة الإنتاجية الشخصية. الجانب الثاني (التعاون المنظم) وهو مشاركة المعرفة العامة والقواعد المكتوبة وسير العمل المنظم والمحدد الذي لا يتغير.

## 1.5 فوائد مكتب إدارة المشاريع

بشكل عام هناك العديد من الفوائد لمكتب إدارة المشاريع ومن هذه الفوائد:

- ترتيب الاستثمار بالمشاريع حسب الأولوية.
  - يعمل على تحسين البصيرة الإدارية في توقع التكلفة والفوائد الحقيقية لكل مشروع.
  - يساهم في الحصول على عائد على الاستثمار لكل مشروع ضمن المحفظة.
  - يؤدي إلى اتباع منهج موحد لإدارة المشاريع وذلك لإنجاز المشاريع حسب الخطة المعدة مسبقاً.
  - يساعد على توافق وموائمة المشاريع مع استراتيجية المنظمة.
  - العمل على تحسين أداء المشاريع ورفع قدراتها مع مرور الوقت بشكل مستمر.
- هناك العديد من المسؤوليات التي تقع على مكتب إدارة المشاريع، حيث إن المسؤولية الأساسية لمكتب إدارة المشاريع هي دعم المشاريع وخاصة مدراء المشاريع. والذي يتحقق عن طريق:
- إدارة الموارد المشتركة بين المشاريع.
  - تطوير وإدامة منهجية موحدة لإدارة المشاريع بناءً على أفضل الممارسات.
  - تطوير وإدامة المعايير والجراءات لإدارة المشاريع وسياساتها.
  - توفير التدريب والتعليم لموظفي المشروع.
  - توفير الإشراف على وظائف المشروع.
  - الرقابة على الامتثال لمعايير إدارة المشاريع وسياساتها عن طريق فحص المشاريع.
  - تنسيق الاتصال بين المشاريع.

## 1.6 فوائد أتمتة مكاتب المشاريع

الأتمتة تزيد من عملية التعاون بين طاقم العمل في مكاتب المشاريع مما يدعم العمليات داخل المؤسسات. وأتمتة المكاتب تريح طاقم العمل من العمل الروتيني المتكرر وتخلق بيئة عمل مناسبة الى العاملين ذوي المهارة العالية. مع الأخذ في الاعتبار أن هذا المستوى العالي من الخبرة سيترتب عليه زيادة في تكلفة أجور العاملين.

تأتي فائدة الأتمتة أنها تؤدي إلى زيادة الإنتاج حيث تستطيع المكاتب العمل بسرعة ودقة أكبر من خلال أتمتة عملياتها اليومية. ففي السابق برغم وجود الآلات لكنها كانت تحتاج إلى وقت طويل للإنتاج، وكذلك الإنتاج لم يكن بالدقة المطلوبة على يد الإنسان. وجاءت الأتمتة لتمثل تجليات هذا التطور في العديد من المجالات وأتاحت آفاقاً في كل خطوة، وسهلت عليها الكثير من الأمور.

من هنا يمكن صياغة فوائد أتمتة مكاتب المشاريع كالتالي:

- توفير الوقت: تساهم في توفير الجهد والوقت على طاقم العمل في المؤسسات.
- إنتاج أكبر: تساعد في مضاعفة الإنتاج في العمل، وهذا يعزز من القدرة الإنتاجية بشكل متسق ومنظم.
- توفير المال: تمكن المؤسسات من تخفيف العبء المالي والتقليل من نفقات العمل لأنها تختصر الكثير من الأعمال الروتينية التي تحتاج الى عدد كبير من الموظفين.
- توفير الموارد: يؤدي إلى الاستغناء عن الكثير من الاحتياجات الأخرى كالورق والحبر على سبيل المثال.
- رفع الكفاءة: إن العمل في المؤسسات يؤدي الى تقليل نسبة الأخطاء الفردية الشائعة التي كانت تحدث في أغلب المؤسسات أو المكاتب، فذلك سيرفع مستوى المشاريع، وسيقلل مستوى الغش والخداع والفساد والمشاكل المعتادة في هذا المجال.

## 1.7 أهمية توحيد طريقة عرض البيانات

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

- 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 والتنبيه في حال وجود أي تهديدات.

## 1.8 أهمية مشاركة البيانات

تعتبر مشاركة البيانات داخل مكاتب إدارة المشاريع من الوسائل الحديثة التي تتيح معرفة البيانات المتوفرة والعمل من خلالها على تحقيق الأهداف التي تم رسمها والتخطيط لها مسبقاً ومن أهمها ما يلي:

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

## 1.9 فوائد العضو الثابت بين المكاتب

إن وجود عضو ثابت بين مكاتب إدارة المشاريع يضمن استقرار العمل للمؤسسات في جميع المجالات التي تؤدي الى تحسن في مكاتب إدارة المشاريع، حيث أن 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. وتتلخص فوائد وجود العضو الثابت بين المكاتب:

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

## II. الدراسة النظرية:

### 2.1 العينة

شملت عينة البحث على مجموعة من مدراء مكاتب إدارة المشروعات في القطاع الحكومي وتم اختيارها بطريقة العينة العشوائية المنتظمة حيث إن المجتمع المقصود هو مدراء ادارة مكاتب المشاريع في الجهات الحكومية والشبه حكومية وغيرها؛ ويعتبر مجتمع متجانس لكون مدراء ادارة المشاريع في هذه الجهات لديهم نفس المجالات والمشاريع المتشابهة وحيث ان الدراسة تهدف الى جهود التعاون والتنسيق في مجال إدارة المشاريع والحد من التضارب بين هذه المكاتب.

### 2.2 جمع البيانات

قمنا بتحديد الاستبيان لجمع البيانات وكذلك تحديد كيفية قياس الصدق والثبات فيه من خلال مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمشكلة الدراسة وكل سؤال من أسئلة الاستبيان سوف يتناول محور من محاور مشكلة الدراسة وتم صياغة أسئلة الاستبيان بناء على الأفراد التي ستقدم لهم

ومستويات العلمية وهم مدراء ادارة مكاتب المشاريع في الجهات المعنية التي تم تعريفها وذكرها بالتفصيل مسبقاً. تم تطبيق وتنفيذ الاستبيان من خلال توزيعه عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي على أفراد العينة البحثية ليتم جمع المعلومات من هؤلاء الأفراد بناء على إجاباتهم على أسئلة الاستبيان. تم تحكيم الاستبيان من قبل مختصين بإدارة المشروعات. بعد ذلك للتأكد من نجاح الاستبيان، قمنا بتجربة الاستبيان على مجموعة أفراد بسيطة من هذه العينة لتحقيق معيار الصدق والثبات، ومن ثم التعديل على الاستبيان لمواءمة معايير الصدق والثبات. أسئلة الاستبيان متنوعة ما بين أسئلة مفتوحة ومغلقة.

### 2.3 تحليل البيانات

عند الانتهاء من إجراء الاستبيان سنقوم بتبويب البيانات وإجراء التصنيفات المناسبة، ومن ثم استخدام أدوات التحليل الإحصائي للحصول على النتائج الرقمية والوصفية، والتي تساعد في تدوين النتائج، وفي ضوء ذلك نضع مجموعة من التصورات والآراء الشخصية والتي تعد بمثابة الحل لمشكلة البحث.

## III. دوافع الفرضية:

لقد جاءت الفرضية انطلاقاً من الاعتبارات التالية:

- علاقة الموضوع المباشرة بمجال إدارة المشاريع.
- انطلاقاً من رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والتي تضمنت أهدافها الرئيسية على رفع مستوى مساهمة المشاريع في الناتج المحلي الإجمالي.
- قلة المواضيع والدراسات التي تناولت جهود التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع.
- الرغبة في تحديد وتطوير منهجية التعاون بين إدارة المشاريع وأفضل الممارسات والمعايير والأساليب المستخدمة.

- البحث في تطوير مكاتب إدارة المشاريع ومدى نضجها من حيث الإجراءات والسياسات والنماذج وغيرها من العمليات المشتركة التي تعزز التعاون بين المكاتب.
- البحث في مدى التواصل الفعال لتعزيز التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع في مختلف القطاعات.

في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على زيادة الإقبال على أنشطة رأس المال الجريء التي تعتمد على تقديم التمويل مقابل حصة من الأسهم، لتصبح المملكة أحد الأسواق الإقليمية الرائدة في هذا المجال. فقد اتخذت الحكومة العديد من الإجراءات الفعالة لدعم ريادة الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية وتحسين بيئة الأعمال، وهو ما جعل المملكة سوقاً جاذبة لهذا النوع من الأنشطة.<sup>4</sup>

حرصت الغرفة التجارية بالرياض على إلقاء الضوء على مبادئ الحوكمة وأهميتها للمنشآت الصغيرة والمتوسطة وإعداد دليل استرشادي لتطبيقها في إطار خطوات وإجراءات محددة للتعاون بين مكاتب إدارة المشاريع، وتوجيه ومراقبة أعمال ونشاطات الشركات، وتحديد حقوق وواجبات كل طرف ذو علاقة بالمشروع، سواءً ملاكها أو مدراءها أو موظفيها.<sup>5</sup>

مخرجات المنتدى السعودي للشركات الناشئة حول محور مشاركة التجارب ونقل المعرفة بين رواد الأعمال وأصحاب الشركات الناشئة، حيث كانت أهم فوائد النقاش هي: مشاركة التجارب ونقل المعرفة هي من أهم صفات الحضارات المتقدمة، دعم الأفكار ورواد الأعمال في المجتمع يبدأ من إثبات رائد الأعمال نفسه وإيمانه بالفكرة التي تبناها، ليس من المستحيل أن تصبح رائد أعمال ناجح ولكن بالطبع ليس من السهل أن تصيب النجاح في يوم وليلة، أغلب الشركات الناشئة تغلق من أول سنة لأسباب داخلية لها علاقة بالفريق المؤسس وليست أسباب خارجية، يحتاج كل رائد

<sup>4</sup> منشآت متخصصة، 2021، تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حلول أكثر خيارات متنوعة، الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

<sup>5</sup> خليل، بدر الدين محمد، الديبان، محمد بن عدنان، 2016، حوكمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، مركز دراية للدراسات والمعلومات، إدارة الدراسات والمعلومات.

أعمال أن يؤسس نفسه ويتسلح بالمعرفة قبل البدء بالعمل التجاري، حيث ان البحث عن الاستشارات المناسبة من أهم ما يحتاجه كل قائد ورائد أعمال.<sup>6</sup>

إن نجاح أي سياسة اقتصادية في تنمية الصناعة الوطنية لأي اقتصاد هو وجود تعاون مشترك بين مكاتب إدارة المشاريع وآليات وبرامج يتم اعتمادها لتطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز تنافسيتهما في الأسواق المحلية والعالمية. حيث أن الصناعات الصغيرة والمتوسطة أحد المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي.<sup>7</sup> تعتبر رؤية المملكة مشروعا كبيرا يحتاج إلى جهات حكومية داعمة تعمل وفق منهجية مناسبة لدعم تنفيذ هذا المشروع، وتسعى الجهات المسؤولة عن تنفيذ الرؤية إلى تطوير منهجيات مساعدة لتنفيذ الرؤية، علاوة على الاستفادة بالمدخلات الإدارية الحديثة في مجال إدارة المشاريع.

تعتبر إدارة المشروعات أداة مهمة في الوقت الحالي، حيث تتعلق المشروعات بالعديد من الأهداف الاستراتيجية والاقتصادية والتكنولوجية وغيرها من الأهداف. ويتطلب تحقيق ذلك إدارة متعددة الأوجه بمختلف مجالات المعرفة، مما يجعل من الضروري إنشاء هيكل تنظيمي يقيس عمليات الحوكمة المتعلقة بالمشروعات، ويسهل تبادل الموارد والمنهجيات والأدوات والتقنيات.

سعي المملكة في جهود التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع والعمل على تيسير إجراءات بدء المشروعات الجديدة حيث تم تخفيض عدد الأيام التي يستغرقها بدء مشروع جديد من أكثر من 70 يوما في عام 2004 إلى 25 يوما في عام 2013، وهو تحسن لم يتحقق خلال نفس الفترة إلا في إندونيسيا والهند. وبالإضافة إلى ذلك، تم تخفيض تكاليف بدء المشروعات الجديدة كنسبة مئوية من نصيب الفرد من إجمالي الدخل القومي (من 60% إلى 5% فقط)، كما تم تخفيض عدد الإجراءات اللازمة لتسجيل المشروعات في المملكة من 14 إجراء إلى 9 إجراءات على مدار العشر سنوات الماضية. وفي مايو 2013. استحدثت المملكة عملية جديدة لتقديم طلبات إنشاء الشركات

<sup>6</sup> شركة وادي مكة للتقنية، 2017، الملتقى السعودي للشركات الناشئة"، مكتبة الملك فهد الوطنية.

<sup>7</sup> رشيد، ثامر محمود، رشيد، ايناس محمد، 2013، استراتيجية دعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية مع إشارة الى تجربة العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10.

عبر شبكة الإنترنت فانخفض عدد الإجراءات مرة أخرى إلى 7 إجراءات وانخفض عدد الأيام اللازمة لاستكمال الإجراءات إلى 23 يوماً.<sup>8</sup>

## IV. محتويات النظرية:

### 4.1 النظرية

هناك العديد من الصراعات بين مكاتب إدارة المشاريع، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. هذا بسبب عدم وجود سياسة موحدة متفق عليها بين مكاتب إدارة المشاريع والتي من شأنها ترتيب النشر على قاعدة بيانات مشتركة. يمكن أن تتسبب هذه المشكلات في تأخير العديد من المشاريع ومواجهة العديد من المشكلات، والتي يمكن تجنبها إذا كانت هناك سياسة قانونية لتنسيق قاعدة بيانات موحدة بين مكاتب إدارة المشاريع. من المهم البدء في اتخاذ إجراءات لحل هذه المسألة لتحسين عمل بيئة مكاتب إدارة المشاريع.

### 4.2 القضايا الحالية

في عام 2014، أشارت الدراسة الى مقارنة بين عدد من مكاتب إدارة المشاريع من قطاعات مختلفة من عدة جوانب، والتي كان الصراع هو الجانب الرئيسي<sup>9</sup>، وأشار البحث إلى تقديم قضية أساسية كحالة رئيسية ومراقبة التحسينات مع الوقت في حالات مستقبلية أخرى. لقد ألهمنا هذا العمل للعمل على استبيان يمكن أن يساعد فرضيتنا على المضي قدماً. نحن نتطلع إلى حل من شأنه أن يخفف من حدة الصراع بين مكتب إدارة المشاريع أو حتى يحلها بالكامل. ستكون نقاط الحل وفقاً لنتيجة الاستبيان. نتطلع للحصول على بيانات ذات قيمة عالية يمكن أن تكون في متناول اليد

<sup>8</sup> صندوق النقد الدولي، 2015، المملكة العربية السعودية، معالجة التحديات الاقتصادية الناشئة للحفاظ على النمو، صندوق النقد الدولي، إدارة الشرق الأوسط وآسيا الوسطى.

<sup>9</sup> Hofman Mariusza. Models of PMO functioning in a multi-project environment. Elsevier, 2014, 46 – 54, doi: 10.1016/j.sbspro.2014.03.008.

وسهلة الفهم، والتي يمكن أن تكون متاحة للتطوير المستقبلي. في دراستنا، نتفهم أن الحلول المقترحة من قبلنا تحتاج إلى تلبية السياسات الحكومية، إلى جانب القدرة على تلبية المعايير الدولية. إشارة إلى كلمة الرئيس عبد الفتاح السيسي، رئيس جمهورية مصر العربية في الملتقى الدولي الأول للصناعة الذي عقد في أكتوبر 2022، على أنها مسألة تثير القلق بشأن المعايير الإدارية الحالية المطبقة والتي من شأنها تأخير انطلاق المشروع. بالتالي يجب توفير بعض المساحة والاعتبار لتسريع عجلة العمل. على وجه الخصوص، إذا كانت خطة عمل المشروع مفهومة جيداً أو أنها طارئة. في هذه الحالة، يجب أن يكون لدينا مرونة في معايير إدارة المشروع من أجل تحسين منهجية عمل مكاتب إدارة المشاريع.



مخطط (1) يوضح الشكل مراحل عمل فريق البحث. في المرحلة الأولى، حددنا القضايا الجارية بين مكاتب إدارة المشاريع واقترح دراسات استكشافية. في المرحلة الثانية، بناءً على البيانات المقدمة من الاستبيان، نبدأ في تحليل البيانات. بالمرحلة الثالثة، يتم تحليل النتيجة النهائية وإعطاء الحلول.

يمكن للنقطة الأساسية لعمليتنا البحثي أن تساعد مكاتب دعم المشاريع. حالياً، نظراً لأننا نتطلع إلى تحقيق رؤية 2030 بطريقة ناجحة في المملكة العربية السعودية، فنحن بحاجة إلى حل الخلافات الواقعة بين مكاتب

إدارة المشاريع من مختلف القطاعات. وبالتالي يمكننا تسريع وتيرة العمل لتحقيق الرغبة النهائية لمشروع ما وتحقيق التقدم في المشاريع الدولية بامتياز.

التنسيق من أهم الوظائف التي تقع على كاهل مدير مكاتب المشاريع الذي يقوم بأعباء الإدارة، وتكمن مهارته في ممارسة دوره كقائد إداري وذلك يستوجب قدرته على التنسيق بين فروع ووحدات المنظمة لتحقيق أهدافها.<sup>10</sup> يعد التنسيق بين أجهزة الخدمات العامة من المبادئ الأساسية التي تهتم بها الحكومات لتحقيق الاستدامة، ويكون ذلك بشكل ملحوظ في البلاد النامية بسبب الحاجة إلى التوسع في الخدمات لديها، مما يستوجب استحداث إدارات جديدة متعددة، ولكي تؤدي هذه الإدارات عملها على أكمل وجه لابد من أن تعمل على أساس التنسيق بينها لأن ذلك سيحدد الاختصاصات، ويقلل من التضارب ويوسع من فرص التعاون لتحقيق أهدافها.<sup>11</sup>

قد تحدث نزاعات بين جهود الإدارات المختلفة فيقوم التنسيق بإزالة هذا التنازع من أجل تحقيق الصالح العام، فعلى سبيل المثال غالباً ما يحدث أن تقوم إحدى الوحدات بأعمال الحفر في الشوارع لتنفيذ مشروعاتها، وبعد انتهاء العمل يتم رصف هذه الشوارع واعادتها إلى ما كانت عليه، ولكن ما تلبث أن تأتي وحدة أخرى وتعيد الحفر والرصف من جديد، ولا شك أن وجود التنسيق الفعال بين الوحدات الإدارية يؤدي إلى منع التضارب في الاختصاصات، ويؤدي ذلك إلى الاقتصاد في الوقت والجهد والمال.<sup>12</sup> كثيراً ما تتنافس المنظمات أو الوحدات في سبيل الحصول على الموارد اللازمة كالموارد الأولية والقوى البشرية والأموال النقدية فيقوم التنسيق بالتوفيق بين احتياجات هذه المنظمات وتحديد أولويات الحصول عليها.<sup>13</sup>

يجب التنبيه إلى ضرورة ضبط المسافات الإدارية بين وحدات الجهاز الإداري. حيث أن كل إدارة تعمل على تعزيز مكانتها بزيادة عدد موظفيها وتنويع أوجه نشاطها والحصول على أكبر قدر ممكن

<sup>10</sup> عبد الغني عبد الله بسيوني، أصول علم الإدارة العامة: دراسة الأصول ومبادئ علم الإدارة وتطبيقاتها في الإسلام والولايات المتحدة الأمريكية، وفرنسا ومصر ولبنان، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص.309.

<sup>11</sup> حسن أبشر الطيب، التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العملية، دار الجيل، لبنان، 1982، ص.176.

<sup>12</sup> طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2002، ص.515.

<sup>13</sup> إبراهيم عبد العزيز شيخا، أصول الإدارة العامة تعريفها وطبيعتها وأهم مشكلاتها، العلمية الإدارية، التخطيط، التنظيم، القيادة، وسلطة إصدار الأوامر، التنسيق، الاتصال، الرقابة، أبو العزم للطباعة، مصر، 2001، ص.365.

من الاعتمادات المالية. بالتالي تنجح وحدة إدارية أو أكثر في الوصول إلى مبتغاها على حساب الوحدات الأخرى.<sup>14</sup>

#### 4.3 عيوب التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع

يلعب مكتب إدارة المشاريع دوراً مهماً في تنظيم المعايير المختلفة لتحقيق النجاح التنظيمي المؤسسي. بالنسبة لهذا الجانب، يمكن أن تظهر العديد من النزاعات عندما يحدث التعاون بين اثنين أو أكثر من مكاتب إدارة المشاريع. تأتي مصادر الصراع من طبيعة المستويات المختلفة للمعايير التي يطبقها كل مكتب إدارة مشاريع. هناك ثلاثة مستويات عامة من مكاتب إدارة المشاريع (أساسي، قياسي، متقدم)؛ وبالتالي، تظهر فرصة كبيرة لمواجهة التعارضات بين مكاتب إدارة المشاريع عندما يتم تعيين مستوى مختلف من مكتب إدارة مشروع للعمل مع مستويات مختلفة من مكاتب إدارة المشاريع الأخرى. تحدث التعارضات بشكل أساسي بسبب اختلاف المعرفة والخبرة التي يمتلكها مديرو مكاتب إدارة المشاريع. إلى جانب القياسات المختلفة لطريقة أداء التحكم التي يستخدمها كل مكتب إدارة مشاريع لتحقيق العمل النهائي المطلوب. في النهاية، حتى قدرات الموارد تختلف بين مختلف مكاتب إدارة المشاريع. نتيجة لذلك، فإن فرض المعايير والأساليب وتطبيقها بين مختلف مكاتب إدارة المشاريع يكاد يكون مستحيلاً. يركز بحثنا على الحد من هذا التعارض الطبيعي للمساعدة في تحقيق رؤية عمل المشروع المطلوب تنفيذه. يتمثل عمل فريق بحثنا الحالي في جمع المعلومات المتعلقة بالنقطة المركزية لهذا البحث، والتي يمكن أن تدعم وتساعد في التطوير المستقبلي لهذه الفرضية.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> سميماف محمد الطماوي، الوجيز في الإدارة العامة، الطبعة السابعة، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص. 219-221.

<sup>15</sup> Ayyagari, Ramakrishna; Henry, Raymond; and Purvis, Russell, "A Conceptual Framework of the Alignment of the Project Management Office (PMO) with the Organizational Structure" (2006). AMCIS 2006 Proceedings. 449.

## ٧. الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية:

### 5.1 التطبيق العملي

يقدم هذا الفصل الإجراءات والخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث يتناول منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، والعينة التي طبقت عليها الدراسة، بالإضافة إلى توضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة وخطواتها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

### 5.2 منهج الدراسة

استخدم فريق بحثنا المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بالمنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً.

### 5.3 مصادر جمع البيانات

لقد استخدمنا في بحثنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

- المصادر الأولية: من خلال الجانب الميداني بتوزيع الاستبانة لدراسة متغيرات الدراسة، وتجميع بياناتها وتфриغها وتحليلها الإحصائي.
- المصادر الثانوية: وهي الكتب والمقالات العلمية التي تناولت موضوع الدراسة.

## VI. نتائج الدراسة الميدانية:

### 6.1 مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في إدارة المشاريع، وقد قام فريق بحثنا باستخدام أسلوب العينة العشوائية، وبلغت عينة الدراسة (86) عينة، وفيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المعلومات الشخصية:

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جهة العمل:

جدول (1) أفراد عينة الدراسة حسب جهة العمل

| النسبة % | التكرار | جهة العمل |
|----------|---------|-----------|
| 36.0     | 31      | وزارة     |
| 20.9     | 18      | هيئة      |
| 43.0     | 37      | أخرى      |
| 100.0    | 86      | المجموع   |

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (1) أن 36% من أفراد عينة الدراسة يعملون في وزارة، بينما 20.9% يعملون في هيئة، و43% يعملون في أماكن أخرى.

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (2) أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| النسبة % | التكرار | المؤهل العلمي |
|----------|---------|---------------|
| 5.8      | 5       | ثانوي         |
| 45.3     | 39      | بكالوريوس     |
| 7.0      | 6       | دبلوم عالي    |
| 33.7     | 29      | ماجستير       |
| 8.1      | 7       | دكتوراة       |
| 100.0    | 86      | المجموع       |

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (2) أن 5.8% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي، بينما 45.3% بكالوريوس، و7% دبلوم عالي، و33.7% ماجستير، في حين أن 8.1% مؤهلهم العلمي دكتوراة.

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في إدارة المشاريع:

جدول (3) أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في إدارة المشاريع

| النسبة % | التكرار | سنوات الخبرة في إدارة المشاريع |
|----------|---------|--------------------------------|
| 25.6     | 22      | أقل من 5 سنوات                 |
| 20.9     | 18      | من 5 - 10 سنوات                |
| 14.0     | 12      | من 11 - 15 سنة                 |
| 24.4     | 21      | من 16 - 20 سنة                 |
| 15.1     | 13      | أكثر من 20 سنة                 |
| 100.0    | 86      | المجموع                        |

تبين من النتائج الموضحة في جدول (3) أن 25.6% من أفراد العينة خبرتهم العملية (أقل من 5 سنوات) بينما 20.9% تتراوح خبرتهم العملية بين (5-10 سنوات)، و14% تتراوح خبرتهم العملية بين (11-15 سنة)، و24.4% تتراوح خبرتهم العملية بين (16-20 سنة)، في حين أن 15.1% خبرتهم العملية (أكثر من 20 سنة).

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع مكتب إدارة المشاريع:

جدول (4) أفراد عينة الدراسة حسب نوع مكتب إدارة المشاريع

| النسبة % | التكرار | نوع مكتب إدارة المشاريع |
|----------|---------|-------------------------|
| 27.9     | 24      | مباشر (Directive)       |
| 16.3     | 14      | متحكم (Controlling)     |
| 17.4     | 15      | داعم (Supportive)       |
| 38.4     | 33      | غير محدد                |
| 100.0    | 86      | المجموع                 |

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (4) أن 27.9% من أفراد عينة الدراسة أشاروا بأن مكتب إدارة المشاريع الذي يعملون به مباشر، بينما 16.3% أشاروا أنه متحكم، و17.4% أشاروا أنه داعم، في حين أن 38.4% أشاروا أنه غير محدد.

## 6.2 أداة الدراسة

قمنا كفريق بحث بإعداد استبانة تدور حول "جهود التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع" حيث تتكون استبانة الدراسة من قسمين وهما على النحو التالي:

**القسم الأول:** بيانات جهة العمل.

**القسم الثاني:** محاور الاستبانة وتتكون من محورين.

قام فريق بحثنا باستخدام مقياس ليكرت لتصحيح فقرات الاستبانة، وفق مقياس خماسي وتعطى الإجابة موافق بشدة (5) درجات، الإجابة موافق (4)، الإجابة محايد (3)، الإجابة غير موافق (2)، والإجابة غير موافق بشدة (1)، كما هو موضح في جدول (5).

جدول (5) مقياس ليكرت

| درجة الموافقة  | طول الفترة          | الوزن النسبي المقابل للفترة |
|----------------|---------------------|-----------------------------|
| غير موافق بشدة | من 1 - 1.80         | من 20% - 36%                |
| غير موافق      | أكبر من 1.80 - 2.60 | أكبر 36% - 52%              |
| محايد          | أكبر من 2.60 - 3.40 | أكبر 52% - 68%              |
| موافق          | أكبر من 3.40 - 4.20 | أكبر 68% - 84%              |
| موافق بشدة     | أكبر من 4.20 - 5    | أكبر 84% - 100%             |

## 6.3 الأساليب الإحصائية

قمنا كفريق بحثي بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي بهدف معرفة تكرار فئات متغير ما وفي وصف متغيرات الدراسة.

2. معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): لقياس صدق فقرات الاستبانة.

3. اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

4. اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولموجروف - سمرنوف، لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.

5. اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test)، لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستبانة الفكرية لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي درجة الحياد وهي 3 أم تختلف عنها.

#### 6.4 صدق وثبات الاستبانة

##### أولاً: صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما أعدت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال التالي:

##### صدق الاتساق الداخلي

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها 86 عينة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، ويبين جدول رقم (6) أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (6) الصديق الداخلي لفقرات الاستبانة

| م             | الفقرات                                                                                                                                       | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|
| المحور الأول  |                                                                                                                                               |                |                   |
| 1             | عدم توفر الجهاز الفني اللازم لإدارة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) يشكل معوق لأدائها.                                                             | 0.62           | 0.000             |
| 2             | عدم تطبيق إجراءات موحدة في مكاتب إدارة المشاريع (PMO) يشكل معوق لأدائها.                                                                      | 0.60           | 0.000             |
| 3             | ضعف الأداء في تنفيذ المشاريع من حيث (الوقت، الجودة، التكاليف) يشكل تحدي لعمل مكاتب إدارة المشاريع (PMO).                                      | 0.68           | 0.000             |
| 4             | عدم كفاية المعلومات المتاحة عن المشاريع لدى مكاتب إدارة المشاريع يشكل تحدي لأداء هذه المكاتب.                                                 | 0.66           | 0.000             |
| 5             | تكرار الفشل الإداري بالمؤسسة التي يعمل بها مكتب إدارة المشاريع مع عدم القدرة على تفادي الفشل.                                                 | 0.66           | 0.000             |
| 6             | ضعف التواصل والاتصال الإداري بالمؤسسة يشكل تحدي لمكاتب إدارة المشاريع لأداء عملها بالشكل المطلوب.                                             | 0.74           | 0.000             |
| 7             | التغيرات المستمرة في أهداف المشروع حيث أن كثرة التعديلات والملاحظات بدون اتباع نهج رشيق لتخطيط المشروع وتنفيذه قد تسبب إشكاليات إدارية عديدة. | 0.66           | 0.000             |
| 8             | عدم تحديد متطلبات المشروع المتفق عليها بوضوح يشكل تحدي لمكاتب إدارة المشاريع بالمؤسسات الإدارية.                                              | 0.57           | 0.000             |
| 9             | عدم تقدير الدور الحاسم الذي يلعبه مكتب إدارة المشاريع بصفته ممثلاً للمعايير المثلى وأفضل الممارسات في المنظمة.                                | 0.71           | 0.000             |
| 10            | عدم وجود تنسيق وتعاون بين مكاتب إدارة المشروعات والإدارات الأخرى بالمؤسسة المعنية.                                                            | 0.75           | 0.000             |
| 11            | عدم وجود منسقين بين مكاتب إدارة المشروعات فيما بينها وكذلك الجهات الأخرى الخارجية.                                                            | 0.68           | 0.000             |
| المحور الثاني |                                                                                                                                               |                |                   |
| 1             | يجب توفر تنسيق وتعاون بين مكاتب إدارة المشروعات داخل المؤسسات وفيما بينها خارج المؤسسات.                                                      | 0.63           | 0.000             |
| 2             | ضرورة استخدام أدوات التعاون والتواصل الإلكتروني مثل (سلاك - تيمز) وغيرها بين مكاتب إدارة المشروعات.                                           | 0.69           | 0.000             |
| 3             | ضرورة وجود ممثلين داعمين للتواصل بين مكاتب إدارة المشروعات فيما بينها.                                                                        | 0.83           | 0.000             |
| 4             | أن تتوفر مشاركة للبيانات والمعلومات بين مكاتب إدارة المشروعات لزيادة الفاعلية وتعزيز التواصل ومشاركة التجارب والخبرات.                        | 0.78           | 0.000             |
| 5             | أهمية قيام حلقات نقاش واجتماعات ومؤتمرات لزيادة الفاعلية وتعزيز التواصل ومشاركة التجارب والخبرات.                                             | 0.57           | 0.000             |
| 6             | وجود سفراء ومنسقين بين مكاتب إدارة المشروعات.                                                                                                 | 0.72           | 0.000             |

## الصدق البنائي

يبين جدول رقم (7) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05.

جدول (7) معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

| المحور        | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|---------------|----------------|-------------------|
| المحور الأول  | 0.96           | 0.000             |
| المحور الثاني | 0.89           | 0.000             |

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

## ثانياً: ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب الثبات من خلال التالي:

## الثبات بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha

بعد تطبيق الاستبانة تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، حيث وجد أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة 0.89 وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع، والنتائج موضحة في جدول (8):

جدول (8) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

| المحور               | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|----------------------|-------------|--------------------|
| المحور الأول         | 11          | 0.88               |
| المحور الثاني        | 6           | 0.78               |
| جميع فقرات الاستبانة | 17          | 0.91               |

## VII. تحليل النتائج والتصور المقترح (التحليل العملي):

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق أهداف الدراسة، ومن أجل ذلك قام فريق بحثنا بجمع البيانات اللازمة من خلال أداة الدراسة "الاستبانة"، وتم تفريغها وتحليلها احصائياً، وأجراء الاختبارات اللازمة التي تم التفصيل لها في الفصل السابق، وقد استخدمنا برنامج (SPSS)، في تحليل البيانات، وذلك للتوصل لنتائج الدراسة.

### اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولموجروف - سمرنوف (1-Sample K-S)

فيما يلي اختبار كولموجروف - سمرنوف لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؛ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم (9) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05  $sig. > 0.05$  وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات العملية.

جدول (9) اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

| المحور               | قيمة Z | القيمة الاحتمالية |
|----------------------|--------|-------------------|
| المحور الأول         | 0.93   | 0.34              |
| المحور الثاني        | 1.19   | 0.11              |
| جميع فقرات الاستبانة | 0.72   | 0.66              |

### 7.1 تحليل محاور الدراسة

النتائج التالية توضح التحليل الإحصائي لجميع محاور الاستبانة، باستخدام اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الإجابة يساوي قيمة معينة وهي الدرجة المتوسطة وتساوي (3) وتكون العبارة ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون على محتواها عندما تكون القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%، والعكس صحيح، وفيما يلي نتائج تحليل محاور الدراسة.

## 7.2 نتائج تحليل المحور الأول

للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول، فقد تم إيجاد قيمة اختبار T للعينة الواحدة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 4.04، والانحراف المعياري يساوي 0.65، والوزن النسبي يساوي 80.9%، وقيمة اختبار T تساوي "14.921"، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة للمحور الأول قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على المحور الأول، والنتائج موضحة في جدول (10):

جدول (10) اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الأول وفقراته

| م | الفقرة                                                                                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | قيمة T | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|-------------------|---------|
| 1 | عدم توفر الجهاز الفني اللازم لإدارة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) بشكل معوق لأدائها.                                                             | 4.00            | 0.93              | 80.0           | 9.939  | 0.000             | 8       |
| 2 | عدم تطبيق إجراءات موحدة في مكاتب ادارة المشاريع (PMO) بشكل معوق لأدائها.                                                                      | 4.03            | 0.80              | 80.7           | 11.942 | 0.000             | 7       |
| 3 | ضعف الأداء في تنفيذ المشاريع من حيث (الوقت، الجودة، التكاليف) بشكل تحدي لعمل مكاتب إدارة المشاريع (PMO).                                      | 4.17            | 0.90              | 83.5           | 12.142 | 0.000             | 3       |
| 4 | عدم كفاية المعلومات المتاحة عن المشاريع لدى مكاتب إدارة المشاريع بشكل تحدي لأداء هذه المكاتب.                                                 | 4.17            | 1.01              | 83.5           | 10.804 | 0.000             | 3       |
| 5 | تكرار الفشل الإداري بالمؤسسة التي يعمل بها مكتب لإدارة المشاريع مع عدم القدرة على تفادي الفشل.                                                | 3.74            | 1.10              | 74.9           | 6.289  | 0.000             | 11      |
| 6 | ضعف التواصل والاتصال الإداري بالمؤسسة بشكل تحدي لمكاتب إدارة المشاريع لأداء عملها بالشكل المطلوب.                                             | 4.19            | 0.93              | 83.7           | 11.867 | 0.000             | 2       |
| 7 | التغيرات المستمرة في أهداف المشروع حيث أن كثرة التعديلات والملاحظات بدون اتباع نهج رشيق لتخطيط المشروع وتنفيذه قد تسبب إشكاليات إدارية عديدة. | 4.24            | 0.83              | 84.9           | 13.983 | 0.000             | 1       |

| م  | الفقرة                                                                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | قيمة T | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|-------------------|---------|
| 8  | عدم تحديد متطلبات المشروع المتفق عليها بوضوح بشكل تحدي لمكاتب إدارة المشاريع بالمؤسسات الإدارية.               | 4.10            | 1.02              | 82.1           | 10.065 | 0.000             | 5       |
| 9  | عدم تقدير الدور الحاسم الذي يلعبه مكتب إدارة المشاريع بصفته ممثلاً للمعايير المثلى وأفضل الممارسات في المنظمة. | 3.86            | 1.00              | 77.2           | 8.011  | 0.000             | 10      |
| 10 | عدم وجود تنسيق وتعاون بين مكاتب إدارة المشروعات والإدارات الأخرى بالمؤسسة المعنية.                             | 3.91            | 1.07              | 78.1           | 7.863  | 0.000             | 9       |
| 11 | عدم وجود منسقين بين مكاتب إدارة المشروعات فيما بينها وكذلك الجهات الأخرى الخارجية.                             | 4.06            | 0.91              | 81.2           | 10.759 | 0.000             | 6       |
|    | الدرجة الكلية                                                                                                  | 4.04            | 0.65              | 80.9           | 14.921 | 0.000             |         |

### 7.3 نتائج تحليل المحور الثاني

للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني، فقد تم إيجاد قيمة اختبار T لعينة الواحدة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 4.14، والانحراف المعياري يساوي 0.67، والوزن النسبي يساوي 82.8%، وقيمة اختبار T تساوي "15.692"، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة للمحور الثاني قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني، والنتائج موضحة في جدول (11):

جدول (11) اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الثاني وفقراته

| م | الفقرة                                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | قيمة T | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|-------------------|---------|
| 1 | يجب توفر تنسيق وتعاون بين مكاتب إدارة المشروعات داخل المؤسسات وفيما بينها خارج المؤسسات. | 4.38            | 0.84              | 87.7           | 15.231 | 0.000             | 1       |

| م | الفقرة                                                                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | قيمة T | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|-------------------|---------|
| 2 | ضرورة استخدام أدوات التعاون والتواصل الإلكتروني مثل (سلاك - تيمز) وغيرها بين مكاتب إدارة المشروعات.                    | 4.24            | 0.85              | 84.9           | 13.524 | 0.000             | 2       |
| 3 | ضرورة وجود ممثلين داعمين للتواصل بين مكاتب إدارة المشروعات فيما بينها.                                                 | 4.15            | 0.85              | 83.0           | 12.598 | 0.000             | 4       |
| 4 | ان تتوفر مشاركة للبيانات والمعلومات بين مكاتب إدارة المشروعات لزيادة الفاعلية وتعزيز التواصل ومشاركة التجارب والخبرات. | 4.19            | 0.98              | 83.7           | 11.266 | 0.000             | 3       |
| 5 | أهمية قيام حلقات نقاش واجتماعات ومؤتمرات لزيادة الفاعلية وتعزيز التواصل ومشاركة التجارب والخبرات.                      | 3.87            | 1.23              | 77.4           | 6.601  | 0.000             | 6       |
| 6 | وجود سفراء ومنسقين بين مكاتب إدارة المشروعات.                                                                          | 4.00            | 1.01              | 80.0           | 9.220  | 0.000             | 5       |
|   | الدرجة الكلية                                                                                                          | 4.14            | 0.67              | 82.8           | 15.692 | 0.000             |         |

## VIII. الخاتمة:

تم بحمد الله سبحانه وتعالى ختام هذه الدراسة التي تناولت جهود التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع (PMO) دراسة للحد من التضارب بين وكالات إدارة المشاريع. حيث تم شرح الصعوبات والمعوقات التي قد تؤثر على التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع وإيجاد الحلول الممكنة التي من شأنها أن تساهم في زيادة كفاءة المنظومة الإدارية والتعاون بين جميع موظفي إدارة مكاتب المشاريع. وقد تبين أن قيادة الفريق التعاوني ممارسة إدارية تهدف إلى إخراج المدراء والموظفين من الانغلاق إلى الانفتاح للعمل معاً في بيئة عمل تعاونية، وأن توحيد طريقة عرض البيانات في المؤسسات تحمل أهمية كبيرة وذلك لما لها من أثر إيجابي في تسهيل وتبسيط تنفيذ خطة الأعمال في الأقسام الداخلية لمكاتب إدارة المشاريع. إن مكتب إدارة المشاريع له دوراً مهماً في تنظيم المعايير المختلفة لتحقيق النجاح التنظيمي.

وقد تبين أنه من الممكن أن تظهر العديد من النزاعات عندما يحدث التعاون بين اثنين أو أكثر من مكاتب إدارة المشاريع. وأن هذه الصراعات تأتي من مصادر طبيعية نظراً لمستويات المعايير المختلفة التي يطبقها كل مكتب إدارة مشاريع. إن التعارضات تحدث بشكل أساسي بسبب اختلاف المعرفة

والخبرة التي يمتلكها مديرو مكاتب إدارة المشاريع. إلى جانب القياسات المختلفة لطريقة أداء التحكم التي يستخدمها كل مكتب إدارة مشاريع لتحقيق العمل النهائي المطلوب. في النهاية، حتى قدرات الموارد تختلف بين مختلف مكاتب إدارة المشاريع. نتيجة لذلك، فإن فرض المعايير والأساليب وتطبيقها بين مختلف مكاتب إدارة المشاريع يكاد يكون مستحيلاً. ركز بحثنا على الحد من هذا التعارض الطبيعي للمساعدة في تحقيق رؤية عمل المشروع المطلوب تنفيذه. وقد عمل فريق بحثنا الحالي على جمع المعلومات المتعلقة بالنقطة المركزية لهذا البحث، والتي يمكن أن تدعم وتساعد في التطوير المستقبلي لهذه الفرضية.

## IX. المصادر والمراجع:

### ❖ المراجع العربية

- (1) نادية درياس، التنسيق في الإدارة المحلية وأثره على التنمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة: دكتوراه علوم، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية: 2020/2021م.
- (2) منشآت متخصصة، 2021، تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حلول أكثر وخيارات متنوعة، الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- (3) خليل، بدر الدين محمد، الديبان، محمد بن عدنان، 2016، حوكمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، مركز دراية للدراسات والمعلومات، إدارة الدراسات والمعلومات.
- (4) شركة وادي مكة للتقنية، 2017، الملتقى السعودي للشركات الناشئة"، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- (5) رشيد، ثامر محمود، رشيد، ايناس محمد، 2013، استراتيجية دعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية مع إشارة الى تجربة العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10.
- (6) صندوق النقد الدولي، 2015، المملكة العربية السعودية، معالجة التحديات الاقتصادية الناشئة للحفاظ على النمو، صندوق النقد الدولي، إدارة الشرق الأوسط وآسيا الوسطى.
- (7) عبد الغني عبد الله بسيوني، أصول علم الإدارة العامة: دراسة الأصول ومبادئ علم الإدارة وتطبيقاتها في الإسلام والولايات المتحدة الأمريكية، وفرنسا ومصر ولبنان، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص. 309.
- (8) حسن أبشر الطيب، التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العملية، دار الجيل، لبنان، 1982، ص. 176.

- (9) طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2002، ص.515.
- (10) إبراهيم عبد العزيز شيخا، أصول الإدارة العامة تعريفها وطبيعتها وأهم مشكلاتها، العلمية الإدارية، التخطيط، التنظيم، القيادة، وسلطة إصدار الأوامر، التنسيق، الاتصال، الرقابة، أبو العزم للطباعة، مصر، 2001 ص 365.
- (11) سميفاف محمد الطماوي، الوجيز في الإدارة العامة، الطبعة السابعة، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص. ص. 219-221.

#### ❖ المراجع الإنجليزية

- 1) Jeff Weiss and Jonathan Hughes. Want Collaboration? Accept-and Actively Manage-Conflict. *Harvard Business Review*. 2012.
- 2) Judith A. Holton. Building trust and collaboration in a virtual team. Team Performance Management: *An International Journal*. Volume 7. Number 3/4 . 2001 . pp. 36 - 47. ISSN 1352-7592.
- 3) Hofman Mariusza. Models of PMO functioning in a multi-project environment. *Elsevier*, 2014, 46 – 54, doi: 10.1016/j.sbspro.2014.03.008.
- 4) Ayyagari, Ramakrishna; Henry, Raymond; and Purvis, Russell, "A Conceptual Framework of the Alignment of the Project Management Office (PMO) with the Organizational Structure" (2006). *AMCIS 2006 Proceedings*. 449.

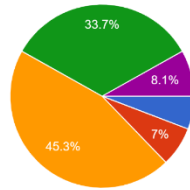
## X. ملاحق الدراسة:

قمنا كفريق بحث بإعداد دراسة بعنوان: دراسة الصعوبات والمعوقات التي تؤثر على التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع (PMO) والحلول المقترحة لتفعيل وزيادة كفاءة المنظومة الإدارية للتعاون بين جميع موظفي مكاتب إدارة المشاريع، وتهدف الدراسة إلى محاولة التوصل لحلول عملية، وتحتوي الاستبانة على قسمين الأول يحتوي معلومات أولية عن المشارك، والثاني يشتمل على محاور الاستبانة الرئيسية والمتعلقة بأهداف وتساؤلات الدراسة. تم تحكيم هذا الاستبيان من قبل الدكتور سعد عزيز العتيبي (عضو هيئة التدريس بجامعة أم القرى)؛ والدكتور فهد عبد الله الضويحي مدير إدارة المعرفة والابتكار (قطاع المشاريع) بشركة تطوير لتقنيات التعليم. حيث أوصوا (بالغاء البيانات الشخصية للمشاركين، وإضافة المؤهل الدراسي وسنوات الخبرة، وتقسيم الاستمارة إلى محورين، واستخدام المعيار الخماسي في الإجابات). استهدفنا في هذا الاستبيان مدراء المشاريع في الجهات الحكومية والشبه حكومية وغيرها بالمملكة العربية السعودية.

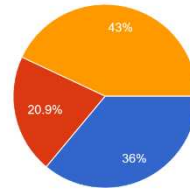
### ❖ القسم الأول

#### مخطط (2) معلومات أولية عن المشاركين في الاستبيان

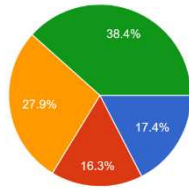
المؤهل الدراسي:  
86 responses



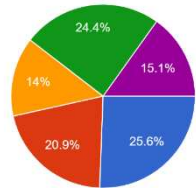
الجهة التي تعمل فيها:  
86 responses



نوع مكتب إدارة المشروعات الذي تعمل فيه:  
86 responses



سنوات الخبرة في مجال إدارة المشروعات:  
86 responses

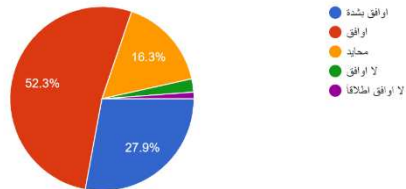


## ❖ القسم الثاني

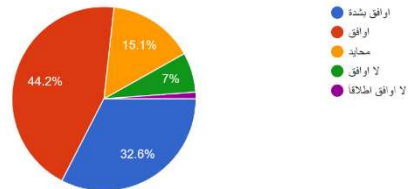
### • المحور الأول

#### مخطط (3) المحور الأول للاستبيان

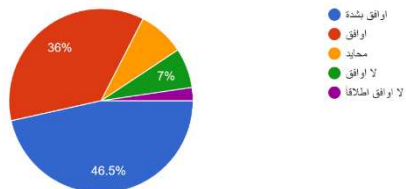
يشكل معوق لأدائها (PMO) عدم تطبيق إجراءات موحدة في مكاتب إدارة المشاريع  
86 responses



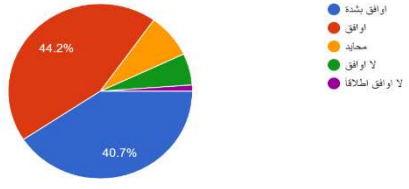
يشكل معوق لأدائها (PMO) عدم توفر الجهاز الفني اللازم لإدارة مكاتب إدارة المشاريع  
86 responses



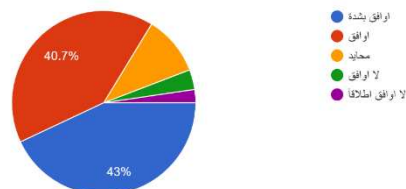
عدم كفاية المعلومات المتاحة عن المشاريع لدى مكتب إدارة المشاريع بشكل تحدي لأداء هذه المكاتب  
86 responses



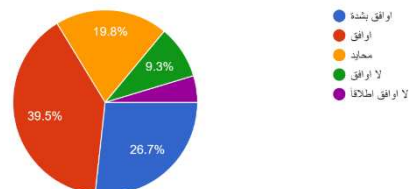
(PMO) ضعف الأداء في تنفيذ المشاريع من حيث (الوقت، الجودة، التكاليف) بشكل تحدي لعمل مكتب إدارة المشاريع  
86 responses



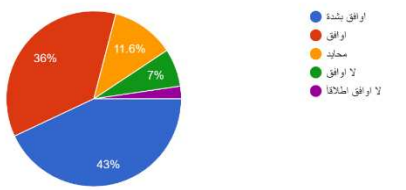
ضعف التواصل والاتصال الإداري بالمؤسسة بشكل تحدي لمكاتب إدارة المشاريع لأداء عملها بالشكل المطلوب  
86 respon



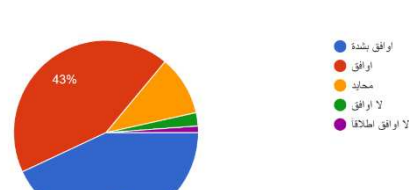
تكرار الفصل الإداري بالمؤسسة التي يعمل بها مكتب إدارة المشاريع مع عدم القدرة على تفادي الفصل  
86 responses



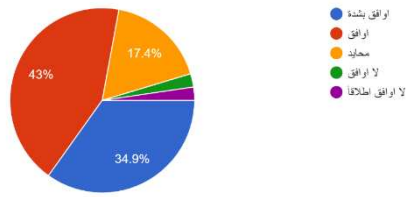
عدم تحديد متطلبات المشروع المتفق عليها بوضوح بشكل تحدي لمكاتب إدارة المشاريع بالمؤسسات الإدارية  
86 responses



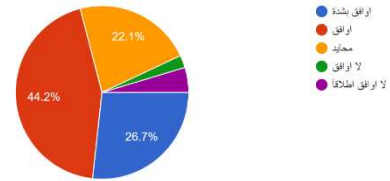
التغييرات المستمرة في أهداف المشروع حيث أن كثرة التعديلات والملاحظات بدون اتباع نهج رشيق لتخطيط المشروع وتنفيذه قد تسبب إشكاليات إدارية عديدة  
86 responses



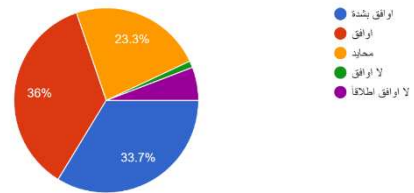
عدم وجود تنسيق وتعاون بين مكاتب إدارة المشروعات فيما بينها وكذلك الجهات الأخرى الخارجية  
86 responses



عدم تقدير الدور الحاسم الذي يلعبه مكتب إدارة المشاريع بصفته ممثلاً للمعايير المثلى وأفضل الممارسات في المنظمة  
86 responses



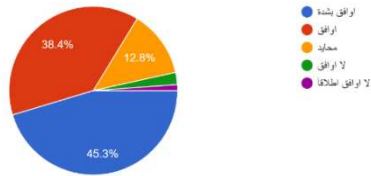
عدم وجود تنسيق وتعاون بين مكاتب إدارة المشروعات والإدارات الأخرى بالمؤسسة المعنية  
86 responses



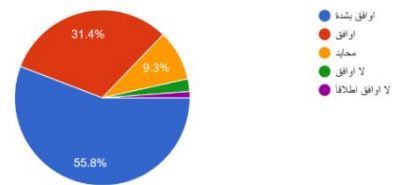
## • المحور الثاني

### مخطط (4) المحور الثاني للاستبيان

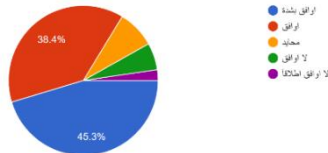
ضرورة استخدام أدوات التعاون والتواصل الإلكتروني مثل (سلاك - تيمز) وغيرها بين مكاتب إدارة المشروعات  
86 responses



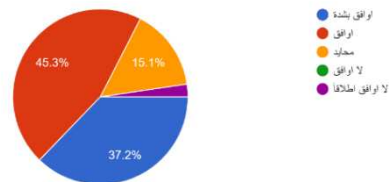
يجب توفر تنسيق وتعاون بين مكاتب إدارة المشروعات داخل المؤسسات وفيما بينها خارج المؤسسات  
86 responses



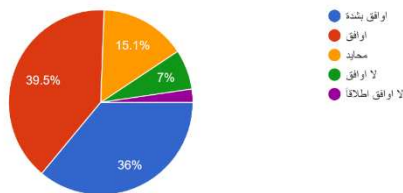
إن تتوفر مشاركة للبيانات والمعلومات بين مكاتب إدارة المشروعات لزيادة الفاعلية وتعزيز التواصل ومشاركة التجارب والخبرات  
86 responses



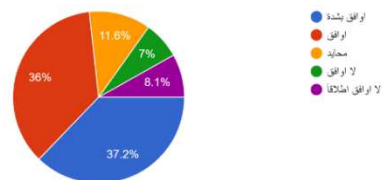
ضرورة وجود ممثلين داعمين للتواصل بين مكاتب إدارة المشروعات فيما بينها  
86 responses



وجود سفراء ومنسقين بين مكاتب إدارة المشروعات  
86 responses



أهمية قيام حلقات نقاش واجتماعات ومؤتمرات لزيادة الفاعلية وتعزيز التواصل ومشاركة التجارب والخبرات  
86 responses



تم وضع سؤال مفتوح للمشاركين في الاستبيان عن وجهة نظرهم في تعزيز التنسيق والتعاون بين مكاتب إدارة المشروعات وكانت اجاباتهم كالتالي:

- يجب وجود آلية للتنسيق.
- التواصل الفعال وحوكمة أعمال مكاتب إدارة المشاريع مع دعم الإدارات العليا من أهم أسباب تعزيز وتكامل التعاون بين إدارات مكاتب إدارة المشاريع والبرامج.
- شيء جيد.
- التواصل المستمر سر النجاح.
- الاجتماعات المتكررة.
- هناك فوائد عديدة للتعاون بين مكاتب إدارة المشاريع من شأنها زيادة الكفاءة في جميع المحاور المتعلقة في المشروع مثل مدة الإنجاز المتوقعة، التكاليف، مدة الانجاز الفعلية، الاستفادة من مخرجات المشروع. كذلك من الممكن الاستفادة من تبادل الخبرات في المشاريع المتشابهة، بل قد يلاحظ المكتب المشترك وجود نفس المشروع في إدارة اخرى وبالتالي يساهم في تحكيم وضبط مراحل المشروع للخروج بأفضل النتائج وبأقل التكاليف، كذلك قد يتم بيع المنتج بين الجهات لتفادي تكرار المشروع مرة أخرى.
- ضرورة.
- إعطاء الصلاحيات الكاملة لمدرء المشاريع المتميزين قبل بداية المشروع حتى اغلاقه.
- لا يوجد غير مكتب واحد للمشاريع في الجهة التي اعمل بها ولا يؤثر على سير عمل المكتب شيء ماعدا ارتباطنا بالمالية.
- يحد بشكل كبير من الوقوع في اخطاء سبق وان ارتكبت في مشاريع سابقة ويزيد من الخبرات وهذا يتم بالمناقشة والتواصل عبر قنوات التواصل الإلكترونية.
- يجب التفريق ان التنسيق لابد ان يكون تحت اختصاص معين فلا يوجد فائدة بين التعاون بين مكتب وزارة الزراعة ومكتب وزارة التعليم، والعكس يجب ان تكون الوزارات او الهيئات الخدمية بينها تنسيق، واشراك غيرها مضيعة للوقت.

- ضروري جداً وجود غرف مشتركة حالياً تقوم بذلك.
- وجود قاعدة بيانات يقوم التحكم بها من قبل جهة محايدة بين الاقسام تساعد على اشفة البيانات الهامة بطريقة يسهل الوصول اليها والاستفادة منها لكل مكاتب ادارة المشاريع.
- إذا لا يوجد تنسيق وتعاون بين مكاتب ادارة المشروعات لا يوجد نتائج سليمة.
- مفيد جداً في تحديث المعلومات وتوحيد الجهود.

## XI. الملخص:

يهدف هذا البحث إلى بيان جهود التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع (PMO) حيث تهدف الدراسة للحد من التضارب بين وكالات إدارة المشاريع، من خلال تحليل واقع العلاقات بين وكالات إدارة المشاريع والمشكلات التي تواجهها، ولتحقيق هذا الهدف عمل البحث على تحليل جهود التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع للحد من التضارب بين وكالات إدارة المشاريع ومنهجية الجهود المقدمة للحد من التضارب، وقدم البحث شرحاً للصعوبات 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. يوصي البحث بضرورة تزويد الجهود التعاونية بين مكاتب إدارة المشاريع للحد من التضارب بين وكالات إدارة المشاريع كما أوصت الدراسة بضرورة التركيز على رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والسعي من أجل إنجازها.

الكلمات المفتاحية: مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، رؤية المملكة العربية السعودية، إدارة المشروعات.

## **XII. Abstract:**

This research aims to study cooperation efforts between project management offices (PMO), where the study aims to reduce the conflict between project management agencies, by analyzing the reality of relationships between project management agencies and the problems they face, and to achieve this goal, the research analyzed cooperation efforts between project management offices Projects to reduce conflict between project management agencies and the methodology of efforts made to reduce conflict, The research provided an explanation of the difficulties and obstacles that may affect cooperation between project management offices and finding solutions that contribute to increasing the efficiency of the administrative system in cooperation between all project office management employees. Through this analysis, the research concluded that there are great efforts to reduce the conflict between the project management agencies, and the research recommends the need to provide efforts between the project management offices to reduce the conflict between the project management agencies. The study also recommended the need to focus on the vision of the Kingdom of Saudi Arabia and strive to achieve it.

**Keywords:** PMO, Saudi Arabia's vision, projects management.