

دراسة اثر الدور الاستراتيجي الذي يقوم به مكتب إدارة المشاريع في
تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف

**"Studying the Impact of the Strategic Role Played
by the Project Management Office in Developing
Expansion Projects for the Holy Mosque in
Medina".**

مشروع تخرج

إعداد

هاجر علي القحطاني 222000824

نوره عبدالله هادي القحطاني 222001689

شروق صالح الزهراني 222001007

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

2023/01445م



الفصل الأول: الإطار العام للدارسة

1,1 المقدمة:

تعرف الإدارة بصفة عامة على أنها قدرة التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم، وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة المرسومة، وتشترك الإدارة الاستراتيجية Strategic Management في التعريف إلا أنها تتسع لتشمل مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية المنظمة ورسالتها على المدى البعيد في ضوء ميزاتها التنافسية التي تسعى إلى تنفيذها من خلال دراسة الفرص والتهديدات البيئية ومتابعتها وتقويمها، وعلاقاتها بقوة التنظيم وضعفه وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة ، من خلال تحليل مجموعة من العوامل أو المتغيرات الاستراتيجية والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة في فاعلية الأداء التنظيمي وكفاءته.

يمثل مفهوم إدارة المشاريع Project Management يمثل جزءاً من المفهوم العام لمصطلح الإدارة ويشترك معها في المفهوم العام، فهي فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها خلال حياة المشروع، من خلال استخدام التقنيات الحديثة، لتحقيق الأهداف المحددة، بالطريقة التي تمكن من إنجاز المشروع، وذلك بتنفيذ مضمون ما جاء فيه، ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة

إن إدارة المشاريع باعتبارها علماً وفناً حديثاً ومتطوراً، وليس مجرد قواعد ثابتة تصلح لكل المشاريع، فهي كتاب قواعد مرنة تنبثق من طبيعة عمل المشروع ، ومما لا شك فيه أن لكل مشروع أهدافاً محددة لا بد من تحقيقها، وهنا تكمن أهمية تطوير المشاريع لقياس مدى تحقيق الأهداف المرجوة، وتلعب إدارة المشاريع دوراً حاسماً في نجاح تنفيذ المشاريع بغض النظر عن السياسات والاستراتيجيات المعمول بها في الشركات. فهي تركز على تنظيم وإدارة الموارد المتاحة بطريقة فعالة وفعالة. وتشمل هذه الموارد الموارد البشرية والموارد المادية والموارد المالية، وتدير إدارة المشاريع الموارد البشرية عن طريق تحديد الفرق المناسبة وتعيين المهام المناسبة لكل فرد، وتوجيههم وتنسيق عملهم لتحقيق أهداف المشروع بأفضل طريقة ممكنة. كما تدير الموارد المادية بتخطيط استخدام المعدات والمواد اللازمة لتنفيذ المشروع، وتنظيم توافرها واستخدامها بكفاءة.

ويأخذ في الاعتبار عوامل الجودة والوقت والتكلفة المتاحة. تهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في تنفيذ المشروع وتلبية متطلبات العميل. كما تحدد وتتحكم في الجدولة لضمان تسليم المشروع في الوقت المناسب وتنفيذه بشكل فعال. وتدير التكاليف والموارد المالية بحذر لضمان استخدام الموارد بكفاءة وتحقيق أهداف المشروع بأقل تكلفة ممكنة.

إن أهداف إدارة المشاريع تتمثل بزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف والحد من المصاريف وإنهاء المشروع في الوقت المحدد المتفق عليه من قبل جميع الأطراف وإنجاز المشروع حسب الموازنة المقررة وتنفيذ جميع المتطلبات لضمان الجودة وإرضاء جميع أطراف المشروع (الحربي، 2022) وتمر إدارة المشاريع بعدة مراحل تبدأ من خلال الإعداد الجيد للمشروع ضمن الموازنة المتاحة، والتخطيط المبني على الخبرة، والتنفيذ باستخدام تطبيق المهارات والمعارف والتقنيات المتاحة ومراقبة سير الأمور وتقديمها وإنهاء المشروع وتسليمه في الوقت المحدد (العلميات والصمادي، 2022).

وبالتالي فإن فاعلية إدارة المشاريع تعنى بالاستخدام الفعال والكفاء لموارد المشروع البشرية والمادية والمعلوماتية من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة وفي ظل قيود التأخر من خلال الوقت، التكلفة، الجودة لتحقيق الأهداف بمعنى أنها تستخدم العديد من المهارات لتحقيق النجاح بوضع معايير عالية للعمل. كما أن الإدارة العليا ومديرو المشاريع يلعبون أدوار رئيسية في إدارة المشروع من خلال تحديد السياسات والمسؤوليات والعلاقات السلطوية التي تشرف عليها، ويعمل مدير المشاريع ضمن عملية تبادل بين المشاريع والوحدات الوظيفية المختلفة، وذلك لإيجاد تكامل بين عناصر المشروع لتحقيق أهداف الزمن والتكاليف والأداء، وتقع على عاتقه مسؤولية نجاح المشاريع. كما ويقوم مديرو المشاريع بالتأكد من مدى تطابق المشاريع مع أهداف المنظمة. (حداد وأبوزيد، 2021)

إدارة هذه المشاريع تتطلب تخطيطاً دقيقاً، وتنسيقاً مستمراً بين مختلف الأطراف المعنية، واستخدام أحدث الأساليب والتقنيات في إدارة المشاريع. تلك الجهود تسعى إلى تطوير البنية التحتية وتحسين الخدمات المقدمة في المنطقة، مما يعزز تجربة الحجاج والزوار ويسهم في تطوير وتحسين البيئة العامة في المدينة المقدسة.

2.1 مشكلة الدراسة

نظراً لانتزاد أعداد السكان في المدينة المنورة، في ظل الأهمية الدينية لها، سواء المقيمين منهم أو الزائرين المؤقتين، واللذين يمثلون ضغوطاً متزايدة على رقعتها الحضرية. ومع بدء التوسعة السعودية وما يصاحبها من إزالة لعدد غير قليل من المباني المحيطة الحرم تأتي أهمية هذا البحث.

وبقدر الأهمية للحرم في هيكلية التركيب العمراني للمدينة وجذب السكن والأنشطة المختلفة لها كان للتوسعات المتعاقبة للمسجد آثارها الواضحة على خصائص العمران في المدينة.

تعد هذه المشاريع جزءاً حيوياً من الجهود المستمرة لتطوير البنية التحتية وتوفير الخدمات المتطورة في مكة المكرمة. وتشمل هذه المشاريع بناء وتوسعة الفنادق، وإنشاء مرافق لخدمة الحجاج والزوار، وتطوير البنية التحتية لتسهيل تنقل الزوار وتحسين تجربتهم.

لذلك تسعى إلى فهم الأثر الاستراتيجي لإدارة المشاريع في توسعة الحرم المدني الشريف وكيف يمكن أن يساهم هذا الدور في تحسين وتطوير هيكلية المدينة والخدمات المقدمة للسكان والزوار. بناءً على هذا الفهم، يمكن تطبيق استراتيجيات فعّالة للتخطيط الحضري وتطوير المشاريع بشكل مستدام ومتوازن. هذا يعزز الأهمية الاستراتيجية لإدارة المشاريع في هذا السياق ويسلط الضوء على التحديات والفرص التي تنشأ من التوسعات المستمرة للمسجد النبوي وتأثيرها على المدينة المنورة ككل.

3.1 أهمية الدراسة:

الدراسات العلمية والعملية حول تأثير تطوير وتوسعة الحرم المدني الشريف تحمل أهمية كبيرة على الصعيدين العلمي والعملية:

→ أهمية علمية:

- تساهم الدراسة في إغناء المعرفة حول أفضل الممارسات في إدارة المشاريع الكبرى ذات الأبعاد الدينية والثقافية.
- توفر فهماً أعمق لتأثير التوسع الحضري وتطوير الأماكن المقدسة على بنية المدينة والمجتمع.
- تفتح الأبواب أمام البحث الأكاديمي لاستكشاف جوانب جديدة في مجالات التخطيط الحضري وإدارة المشاريع.

أهمية عملية:

- توجه الدراسة إلى تحديات وحلول تطبيقية قابلة للتنفيذ في إدارة المشاريع الحضرية الكبرى.

- تساهم النتائج في تحسين استراتيجيات التخطيط والتنفيذ في تطوير الأماكن الدينية والمقدسة.
- تُعزز الدراسة النظرة الشاملة نحو التنمية المستدامة والمتوازنة للأماكن الدينية والحضرية.

4,1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى الدور الاستراتيجي بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية – تقويم الاستراتيجية) في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف ، وتتفرع عن هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمشاريع توسعة الحرم المدني الشريف وكيفية تأثيرها على استراتيجيات التطوير.
- صياغة استراتيجيات تطويرية متوافقة مع رؤية توسع الحرم المدني وأهداف التطوير طويلة وقصيرة الأمد.
- تحليل تنفيذ الاستراتيجيات وكيفية تطبيقها على أرض الواقع وتقييم العوامل التي تؤثر على عملية التنفيذ.
- تقييم وتحليل النتائج والمخرجات لضمان تحقيق الأهداف المرسومة ومدى تأثير الاستراتيجيات على توسع الحرم المدني الشريف.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر الدور الاستراتيجي بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية – تقويم الاستراتيجية) في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف ؟

وتتفرع عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- كيف يؤثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في عملية تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف؟
- كيف يتم صياغة الاستراتيجية بما يتناسب مع أهداف توسعة الحرم المدني والرؤية الاستراتيجية للمشروع؟

– ما هو دور تنفيذ الاستراتيجية في تحقيق أهداف توسعة الحرم المدني الشريف وكيف يتم ذلك بشكل فعال؟

– كيف يتم تقويم الاستراتيجية وتحليل النتائج لضمان تحقيق الأهداف والتحسين المستمر في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف؟

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للدور الاستراتيجي بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية – تقويم الاستراتيجية) في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف) ، وتتفرع عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات هي كما يلي:

– **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتحليل البيئة الداخلية والخارجية في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف.

– **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لصياغة الاستراتيجية في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف).

– **الفرضية الفرعية الثالث :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتنفيذ الاستراتيجية تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف).

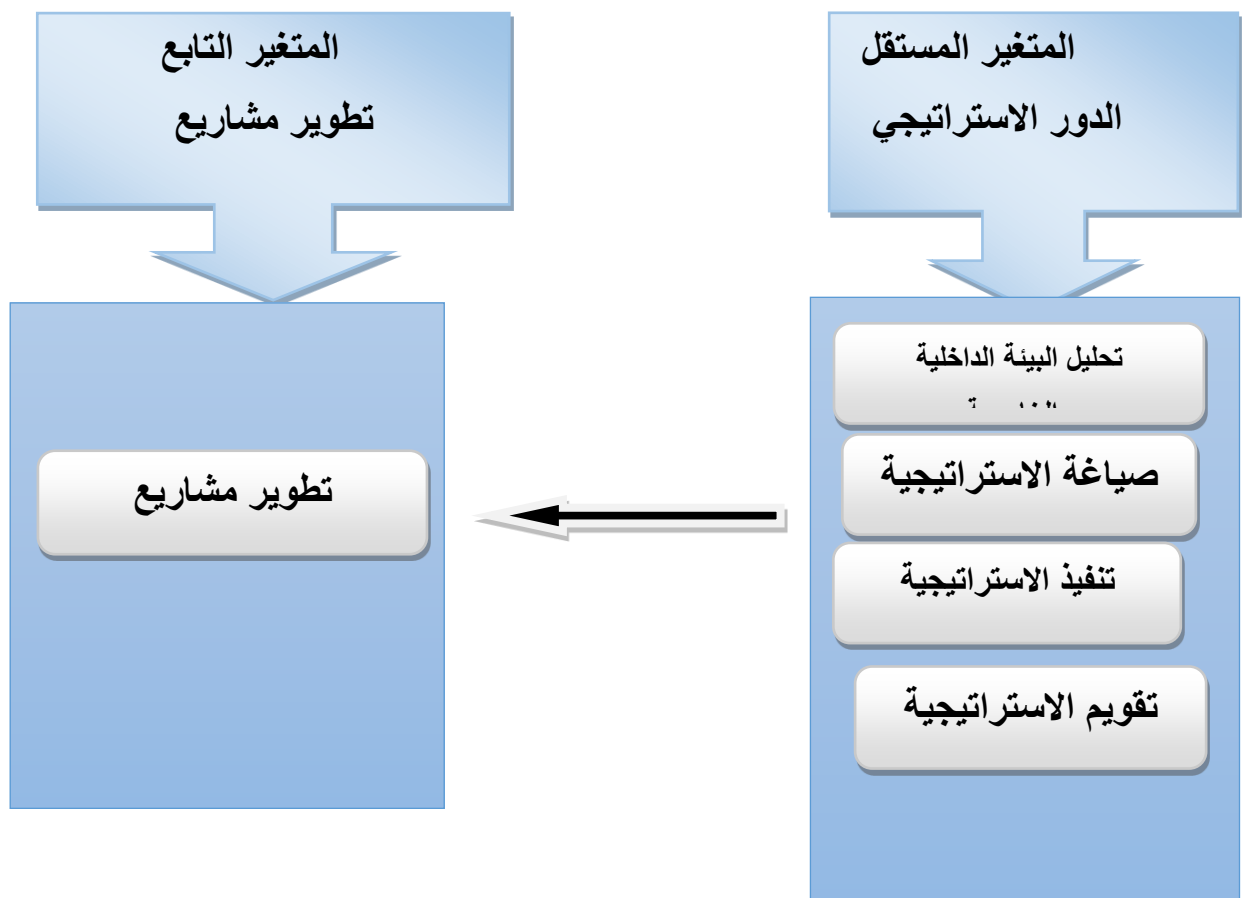
– **الفرضية الفرعية الرابعة :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتقويم الاستراتيجية في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف).

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة الدور الاستراتيجي بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية – تقويم الاستراتيجية) في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف) ، ويتضمن المتغيرات التالية:

- **المتغير المستقل:** الدور الاستراتيجي بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية – تقويم الاستراتيجية)
- **المتغير التابع :** تطوير مشاريع .

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



8.1 أسباب إختيار الموضوع

اختيار موضوع تأثير الدور الاستراتيجي في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف يمكن أن يكون نابعا من عدة أسباب:

- يمثل الحرم المدني الشريف مكانا مقدسا للمسلمين حول العالم، لذا يُعتبر تطويره وتوسعته أمرا ذا أهمية كبرى.
- توسيع وتطوير يتطلب استراتيجيات محكمة وإدارة فعالة، مما يشكل تحديات كبيرة قد تحفز على استكشاف دور الاستراتيجية في تحقيق الأهداف.
- يعتبر فهم كيفية تطبيق الاستراتيجية في تطوير مشاريع كبيرة مثل تلك في الحرم الشريف مفيدا للتنمية والتطوير المستدام.
- توسيع الحرم يمكن أن يؤثر على السياحة والاقتصاد المحلي والعالمي، والتفكير في كيفية تحقيق هذا التوسع بشكل فعال يعتبر أمرا حيويا.
- هذا الموضوع يمكن أن يوفر إضافة علمية وأكاديمية مهمة في مجال دراسات الإدارة والاستراتيجية والتخطيط العمراني .

9.1 المنهجية :

تعتمد الدراسة على منهج وصفي تحليلي لفهم أثر الدور الاستراتيجي لمكتب إدارة المشاريع في تطوير مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف. هذا المنهج يسمح للباحث بوصف وتحليل الظواهر والمشاكل العلمية بدقة ويعمل على حل التحديات التي تدرج ضمن مجال البحث العلمي. تشمل أعمال الباحث في هذا المنهج جمع البيانات ذات الصلة من مصادر متعددة، ومن ثم تحليلها وتفسيرها بشكل دقيق ومنهجي. يستخدم الباحث أدوات تحليل مناسبة للبيانات المجمعة بهدف تقديم تفسير دقيق ونتائج موضوعية حول تلك الظاهرة.

مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع ريادة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية وأيضا البحث والمطالعة من خلال الإنترنت وذلك ليتم دعم الدراسة بالمفاهيم والأسس ذات العلاقة بموضوعها..

- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة.

أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة..
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على قياس متغيرات أبعاد الدور الاستراتيجي حسب ، نموذج الدراسة المعد من قبل الباحث
- **القسم الثالث :** خصص لقياس تطوير مشاريع حسب نموذج الدراسة المعد من قبل الباحث.

الجدول رقم (1-1)

المتغير المستقل الدور الاستراتيجي

الأسئلة (1 - 5)	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
الأسئلة (6 - 10)	صياغة الاستراتيجية
الأسئلة (11 - 15)	تنفيذ الاستراتيجية
الأسئلة (16 - 20)	تقويم الاستراتيجية
المتغير التابع : تطوير المشاريع	
الأسئلة (20 - 30)	تطوير المشاريع

المصدر : إعداد الباحث

وبين الجدول (1-1) توزيع الفقرات في الاستبانة وعددها إزاء كل متغير.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بحيث يختار المُستجيب أحدها للتعبير عن موافقته بشأن كل فقرة من فقرات الاستبانة (أوافق بشدة، و أوافق، ومحايد، ولا أوافق، ولا أوافق بشدة). وتم إعطاء مقياس ترتيبي من (1-5) على التوالي وذلك للاستفادة منها عند عملية تحليل النتائج وتبريرها. أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدتها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية للمتغيرات في أنموذج الدراسة فقد حدد الباحث ثلاث مستويات (مرتفع، ومتوسط، وضعيف) .

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الإستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وبالتحديد الأساليب الإحصائية التالية:
أولاً: أسلوب الإحصاء الوصفي ويتضمن ما يلي:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي لحساب متوسط إستجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري لاجابات عينة الدراسة لقياس مستوى متغيرات الدراسة

ثانياً: أسلوب الإحصاء الاستدلالي ويتضمن مايلي:

- اختبار كرونباخ ألفا للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار التباين الأحادي (ANOVA) One-way Analysis of Variance لدراسة الفروق لمجموعات ثلاثة فأكثر.

11.1 حدود الدراسة

- **حدود موضوعية :** اقتصرت الدراسة على معرفة أثر الدور الاستراتيجي بأبعادها (تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية – تقويم الاستراتيجية) على تطوير مشاريع .
- **حدود مكانية:** اقتصرت الدراسة على مشاريع توسعة الحرم المدني الشريف.
- **حدود زمانية:** اقتصرت الدراسة خلال عام الدراسي 2023م.
- **حدود بشرية :** اقتصرت الدراسة على المدراء ورؤساء المشاريع والمهندسين بمشاريع توسعة الحرم المدني الشريف.

12.1 الدراسات السابقة

الدراسة	على و رؤوف (2022).
---------	--------------------

هذه الدراسة إلى بيان تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، دعم الإدارة العليا، تنفيذ الاستراتيجيات) للقطاع الصناعي العراقي	أهداف الدراسة
التخطيط الاستراتيجي(التحليل الاستراتيجي، دعم الإدارة العليا، تنفيذ الاستراتيجيات)	المتغير المستقل
أداء المشاريع	المتغير التابع
تم أتباع المنهج الوصفي التحليلي .	منهجية البحث
تم التوصل إلى عدد من النتائج التي أثبتت وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين امتلاك المعرفة ونجاح إدارة المشروع، وان من أبرز النتائج التي توصل اليها البحث الحالي هي امتلاك الشركة خطة استراتيجية واضحة تركز على أساليب امتلاك المعرفة ولاستفادة منها في عمليات تطوير وتحسين إدارة مشاريعها. ومن أهم التوصيات هي على إدارة الشركة أن تجعل امتلاك المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين ونجاح إدة مشاريعها.	أهم النتائج والتوصيات
الشوابكة و قطيشتات (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد ريادة الأعمال على الأداء في قطاع المقاولات الإنشائية.	الدراسة أهداف الدراسة
ريادة الأعمال (اخذ المخاطرة، الإبداع والابتكار ، والاستباقية) الأداء في قطاع الشركات الإنشائية	المتغير المستقل المتغير التابع
تم استخدام المنهج(الكمي الوصفي التحليلي) كماتم جمع المعلومات اللازمة من خلال عينة عشوائية باستخدام الاستبانة التي تم تصميمها وفقا لمتغيرات الدراسة.	منهجية البحث
توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر لأبعاد ريادة الأعمال (اخذ المخاطرة، الإبداع والابتكار ، والاستباقية) على الأداء في قطاع الشركات الإنشائية وأوصت الدراسة ضرورة المحافظة على ثقافة ريادة الأعمال لدى العاملين في الشركات الإنشائية وان تنظم شركات الإنشاء في الأردن الندوات التوعوية والملتقيات والمؤتمرات والبرامج التدريبية حول تطبيق أبعاد ريادة الأعمال .	أهم النتائج والتوصيات

الدراسة	(العبداللات والشورة ، 2021)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الجودة وإدارة الجدول الزمني وإدارة النطاق وإدارة التكلفة وإدارة المخاطر وإدارة الموارد) من خلال التخطيط لإدارة الأزمات كمتغير معدل في أمانة عمان الكبرى
المتغير المستقل	الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة)
المتغير التابع	إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الجودة وإدارة الجدول الزمني وإدارة النطاق وإدارة التكلفة وإدارة المخاطر وإدارة الموارد)
منهجية البحث	التخطيط لإدارة الأزمات اعتمدت الدراسة المنهج الكمي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستوى متوسط من الأهمية للحاكمية الرشيدة وإدارة المشاريع والتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع، وكذلك وجود دور للتخطيط لإدارة الأزمات في تحسين أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع في أمانة عمان الكبرى. كما توصلت أن لبعدي الاستدامة والفاعلية الأثر الأكبر في إدارة المشاريع وفي أبعادها، ولبعد الاستدامة التأثير الأكبر في وجود التخطيط لإدارة الأزمات. وكان لبعد الشفافية التأثير العكسي في إدارة المشاريع وكذلك بوجود التخطيط لإدارة الأزمات. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة استمرار أمانة عمان الكبرى بتطبيق الحاكمية الرشيدة وتقييمها، مع التوعية المستمرة لموظفيها بأبعاد الحاكمية الرشيدة، والعمل على نشر ثقافة الحاكمية في الأمانة، مع الاستمرار بوضع استراتيجيات تضمن تقديم الخدمات لكافة الفئات المستهدفة وفقا للعدالة الاجتماعية ودون تمييز، ومنح الجميع فرصا متساوية، وضرورة وضع مؤشرات أداء لقياس أبعاد إدارة المشاريع في المشاريع التي يتم تنفيذها في الأمانة، وكذلك تعيين فرق متخصصة لإدارة

الأزمات وأخرى لإدارة المخاطر، وعمل دليل خاص في حاكمية المشاريع الرشيدة يتم تطبيقه في المنظمات الحكومية والخاصة مع ضرورة وجود جهة مسؤولة عن متابعة التطبيق وعمل دراسة علمية مشابهة في القطاع الخاص.	
Hao Lu et al. (2020)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى تحديد تأثيرات العوامل المتعلقة بالسمات الشخصية للعمال في إنتاجية وأداء المشاريع الإنشائية في شرق كرواتيا (أي منطقة سلافونيا وبارانيا)، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات العامة التي يمكن اتخاذها للتأثير في السمات المدروسة للعمال من أجل زيادة إنتاجية المقاول.	أهداف الدراسة
السمات الشخصية	المتغير المستقل
إنتاجية وأداء المشاريع	المتغير التابع
اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الكمي من خلال استخدام إستبانات المسح.	منهجية البحث
توصلت نتائج الدراسة أنه تم تصنيف القوة الجسدية والمعنويات والأخلاق للعمال كيمتات شخصية ذات تأثير أكبر من المستوى التعليمي في أداء وإنتاجية المشاريع الإنشائية في منطقة الدراسة، كما يمكن تطوير هذه القدرات من خلال تدريب العمال وتحفيزهم.	أهم النتائج والتوصيات
وأوصت الدراسة بضرورة استقطاب المديرين من ذوي الكفاءات التدريب العاملين في المشاريع، بالإضافة إلى تشجيع الحكومة على هذه المقالة الثانية في مجال البناء والإنشاءات، ورفع مهاراتهم وتحسين قدراتهم .	
التبيني و العون (2020)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة لبيان أثر حاضنات الأعمال في تطوير المشاريع الريادية في الأردن	أهداف الدراسة
حاضنات الأعمال (خدمات فنية، خدمات إدارية، وخدمات مالية، وخدمات استشارية وخدمات مهنية)	المتغير المستقل
تطوير المشاريع الريادية(نمو الأعمال، نمو الأرباح، القدرة على الاستمرارية).	المتغير التابع
اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة	منهجية البحث

أهم والتوصيات	النتائج	توصلت الدراسة في نتائجها إلى إنه هنالك دور لحاضنات الأعمال في تطوير المشاريع ضمن الخدمات التي تقدمها، وأشارت الدراسة إلى أهمية هذه الخدمات بحيث جاء في المرتبة الأولى محور الخدمات المهنية، ثم محور الخدمات الفنية، ثم محور الخدمات الإدارية، ثم محور الخدمات الاستشارية، وأخيرا محور الخدمات المالية. فقد استنتجت هذه الدراسة إلى أن هنالك دور كبير للخدمات الفنية والخدمات الإدارية المقدمة في تطوير المشاريع الريادية، وأن حاضنات الأعمال تقوم على تقديم الخدمات الإدارية والخدمات الاستشارية بصورة مستمرة في سبيل تحسين الأداء المالي والمنتجات المصنعة من قبل المشروع، وقد أشارت الدراسة إلى أن هنالك بعض المعوقات في تقديم الخدمات المالية وخاصة في تقديم التسهيلات المالية. توصلت الدراسة في نتائجها لوجود دلالة إحصائية بأن ما تقدمه حاضنات الأعمال من (خدمات فنية، خدمات إدارية، وخدمات مالية، وخدمات استشارية وخدمات مهنية) ككل يساعد المشاريع الريادية على التطور إلا أنه بقياسها بشكل منفصل توصلت هذه الدراسة في نتائجها لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لما تقدمه حاضنات من خدمات فنية وخدمات استشارية على تطوير المشاريع الريادية بجميع محاوره سواء كانت (نمو الأعمال، نمو الأرباح، القدرة على الاستمرارية). أوصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز الخدمات الفنية والاستشارية المقدمة من حاضنات الأعمال وضرورة توظيف مستشارين مختصين بالأعمال المقدمة من حاضنات الأعمال وضرورة إجراء دراسات مستقبلية عن استمرارية المشاريع الريادية تهدف إلى معرفة الأعمار المناسبة التي تكون قادرة على إدارة تلك المشاريع.
الدراسة	باكر و ابو حجل (2020)	تناولت الدراسة مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها وضرورة تطبيقها في شركة السكر السودانية كما سعت إلى تشخيص الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في شركة السكر السودانية و هدفت إلى تقديم المقترحات والتوصيات التي من المتوقع أن تعمل على تحسين وتطوير أداء المؤسسات بصورة عامة.

المتغير المستقل	الإدارة الإستراتيجية (تحليل البيئة الداخلية - وضع الإستراتيجية - صياغة الإستراتيجية)
المتغير التابع	أداء المؤسسات
منهجية البحث	إتبعنا هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي وبرنامج (SPSS)
أهم النتائج والتوصيات	وجود علاقة تأثير معنوية بين المسؤولية الاجتماعية والتنافسية المستدامة ، وهذا ما يبين اتفاقا بين أفراد العينة حول مدى التزام المؤسسات المدروسة بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة وبتكاليف تتماشى مع قدرتهم الشرائية مع الحفاظ على مستوى الاشباع الذي تقدمه هذ المنتجات اضافة الى التزامها بالمحافظة على مستويات ارباح مقبولة ضمانا لحقوق اصحاب المصالح مع التزامها باحترام قواعد المنافسة الحرة الناتجة تحرير وعولمة الاقتصاد رغبة منها في تحقيق التنافسية والتميز.
الدراسة	(الطوير ، 2017).
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على الإدارة الإستراتيجية ودورها في رفع أداء الهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية.
المتغير المستقل	الإدارة الاستراتيجية
المتغير التابع	رفع الأداء
منهجية البحث	واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج الدراسة مؤكدة على أن هناك ضعف في مشاركة العاملين في صياغة رسالة المؤسسة بيانات حقيقية قابلة للتحقيق ولا تعكس وجود فكر استراتيجي، وعدم توفر المعرفة التامة للعاملين بمفهوم الإدارة الإستراتيجية، وأن المؤسسة تمتلك رسالة استراتيجية ولكن هذه الرسالة غير منشورة بشكل جيد داخل المؤسسة. كُتب هذا المستخلص من قبل دار المنظومة 2021
الدراسة	(الطراونة و جبرين 2011).
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى بيان اثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية (دراسة تطبيقية على مجموعة شركات نقل الصناعية في الاردن.
المتغير المستقل	استراتيجية العمليات

إدارة المشاريع الاستراتيجية	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات نذكر منها الآتية : 1- أكدت الدراسة على إمكانية الاعتماد على المتغيرات الرئيسة والفرعية التابعة لها (السياسات الحكومية، المنافسة، العوامل الاقتصادية لتمثل البيئة الخارجية والإبداع، الموارد البشرية الهيكل التنظيمي لتمثل البيئة الداخلية المؤثرة في استراتيجية العمليات في مستوى مجموعة 2 - اتضح من تحليل البيئة الخارجية والداخلية أن مجموعة نقل تؤكد أهمية متغيرات البيئتان على استراتيجية العمليات باستثناء المنافسة إذ لم تعط أهمية لهذا المتغير في التأثير والعلاقة في استراتيجية العمليات، إذ اتضح من الدراسة رفض قبول الفرضية التي مفادها بأن المنافسة لها تأثير على استراتيجية العمليات. 3- يعد اهتمام مجموعة نقل بالعوامل البيئية مرحلة متطورة في الإدراك الاستراتيجي لفلسفة تطوير استراتيجية العمليات مع استراتيجية المنظمة معاً، لكونها تؤثر على إدارة المشاريع الاستراتيجية. 4 - أظهرت نتائج التحليل قوة تأثير استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية تبعاً لمجالاتها المتمثلة في (تكنولوجيا العمليات تخطيط الإنتاج والرقابة والإدارة والتنظيم) وترابطها مما يساهم كثيراً في إدارة المشاريع الاستراتيجية.	أهم النتائج والتوصيات
(محمد و حسين 2022).	الدراسة
هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحساسية الاستراتيجية لمجموعة من القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت .	أهداف الدراسة
ممارسات القيادة الاستراتيجية	المتغير المستقل
الحساسية الاستراتيجية	المتغير التابع
تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لهذا اعتمد الباحث في الدراسة أسلوب الحصر الشامل في تحديد حجم العينة.	منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها: أوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها ومتغير الحساسية الاستراتيجية. وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات كان أهمها ينبغي أن تقوم القيادات في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت بعقد دورات وبرامج تدريبية مستمرة لتطوير الملاك البشري فيما يتعلق بالفكر الاستراتيجي.
الدراسة أهداف الدراسة المتغير المستقل	الدراسة Asgard & Jangensem (2019) أهداف الدراسة جاءت هذه الدراسة بسبب حوادث خطيرة ومميتة في مواقع الإنشائية كل عام، ووركرزت على سؤالين رئيسيين: هل يمكن تحسين الصحة والسلامة في مرحلة البناء خلال المراحل الأولى من إدارة المشروع ؟ ما هي العناصر الرئيسية لتحديات الصحة والسلامة في المراحل الأولى من إدارة المشروع التي تحتاج إلى معالجة ؟ المستقل الصحة والسلامة
المتغير التابع منهجية البحث أهم النتائج والتوصيات	إدارة المشروع استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة. أهم النتائج والتوصيات أشارت الدراسة إلى ثلاثة تحديات رئيسية للسلامة في وقت مبكر مراحل المشاريع الإنشائية: عدم الكفاءة، عدم تحديد الأولويات، وجود عواقب طبوغرافية، اقترحت الدراسة أن تقوم المؤسسات التعليمية وعمالء البناء والسلطات العامة بدورهم لتحسين الوضع.
الدراسة أهداف الدراسة المتغير المستقل المتغير التابع منهجية البحث أهم النتائج والتوصيات	Samni et al (2018) هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير تكلفة ممارسات السلامة على مشاريع الإنشائية تكلفة ممارسات الصحة والسلامة المشاريع الإنشائية استخدام المنهج الوصفي ،و اعتمدت الدراسة التقنية الكمية. أهم النتائج والتوصيات وجدت الدراسة أن اصطدام الأجسام المتساقطة، الإنزلاق والتعثر والسقوط من المرتفعات، انهيار الرافعات هي المخاطر الرئيسية على السلامة التي لها آثار كبيرة على تكلفة المشروع. كما وجد

البحث أن توفير برامج السلامة في مواقع البناء يساهم ما بين 3-5% من تكاليف المشروع، كما تم الكشف عن أن نسبة تكلفة الحوادث من التكلفة الإجمالية للمشاريع الإنشائية أقل من 1% بمتوسط مساهمة نسبتها 0.218%، وبناء على هذه النتائج يمكن الإستنتاج أن تكاليف برامج الصحة والسلامة مهمة في زيادة تكاليف الإنشاءات، تمت التوصية بإعطاء الأولوية دائما لممارسات وبرامج السلامة في مرحلة تقدير المشروع الأولية للمشروع، لأنها تشكل النسبة معقولة لتكلفة المشروع.

(المغربي و الشرباتي 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، والتدريب، والدعم، والتفويض) على أداء المشاريع من حيث (التكلفة والوقت والجودة) في مؤسسات تصنيع الكيماويات الأردنية .

أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، والتدريب، والدعم، والتفويض)

أداء المشاريع من حيث (التكلفة والوقت والجودة)

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وفقا لطبيعة الدراسة والأهداف، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي. spss لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات هناك علاقة قوية بين المتغيرات الفرعية للقيادة الموقفية وأبعاد أداء المشروع، ويظهر أن ممارسات القيادة الموقفية تؤثر بشكل إيجابي على أداء المشروع، وكان التأثير الأكبر هو الدعم والتدريب. من الضروري تنفيذ ممارسات القيادة الموقفية في منظمات التصنيع الكيميائي. لذلك، فإن إدخال القيادة الموقفية مع الرؤية؛ المهمة والأهداف ستؤدي إلى تحسين الأداء. الدراسة الحالية أجريت في مؤسسات تصنيع الكيماويات الأردنية.

توصي هذه الدراسة الباحثين المستقبليين بجمع المزيد من البيانات على مدى فترة أطول للتحقق من صلاحية النموذج الحالي وأداة القياس. كما نوصي بإجراء دراسات مماثلة على صناعات أخرى في الأردن وخارجه للتأكد من أن النتائج يمكن أن تكون عامة. هذه الدراسة هي واحدة من الدراسات القليلة التي حققت في تأثير أنماط القيادة الموقفية على أداء المشروع، تم تطوير

الدراسة

أهداف الدراسة

المتغير المستقل

المتغير التابع

منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات

نموذج الدراسة من مصادر مختلفة لصياغة فكرة جديدة عن القيادة الموقفية وأداء المشروع.	
(معلا، 2020).	الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تمكين الموارد البشرية. استعرضت الدراسة النظر في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتمكين الموارد البشرية .	أهداف الدراسة
دور الإدارة الاستراتيجية	المتغير المستقل
تمكين الموارد البشرية	المتغير التابع
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
توصلت نتائج الدراسة مؤكدة على أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية له أهمية كبيرة في ترسيخ مفهوم تمكين العاملين في المنظمات؛ حيث أن المنظمة تعمل على منح مزيد من الصلاحيات وإتاحتها لهم في أداء أعمالهم وإشراكهم عمليات اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم، ومنحهم الثقة الكافية لأدائها والعمل بروح فريق العمل. وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على عمل المنظمة على تعزيز وتفعيل دور العاملين ومشاركتهم في كافة فعاليات الشركة واستغلال قدراتهم بما يخدم مصلحة المنظمة، والاستفادة من خبراتهم المتراكمة في بناء استراتيجياتها المستقبلية وتحديد أهدافها الاستراتيجية. كُتب هذا المستخلص من قبل المنظومة 2022	أهم النتائج والتوصيات

المراجع

- التبنيني، قيس خالد ضيف الله، و العون، سالم سفاح. (2020). أثر حاضنات الأعمال في تطوير المشاريع الريادية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13 ، 253 - 292.
- حداد، أنجم عيد عواد، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء مشاريع شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن: دراسة تطبيقية على مشاريع شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الطراونة، يوسف ياسين، و جبرين، علي هادي. (2011). *أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مجموعة نقل الصناعية في الأردن* (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/723379>
- محمد، نجم عبدالله، و حسين، احمد علي. (2022). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحساسية الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع59 ، 170 - 187. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1322340>
- الشوابكة، محمد عبدالباسط أحمد، و قطيشات، رانيا جعفر. (2021). أثر أبعاد ريادة الأعمال على الأداء في قطاع المقاولات الإنشائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الطوير، عبدالكريم إبراهيم. (2017). الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع أداء الهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية. *مجلة علوم التربية الرياضية والعلوم الأخرى*، ع2 ، 56 - 73. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/891443>
- العبدلات، ديمة شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- علي، علي حسين عبد، و رؤوف، محمد عماد. (2022). تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع في القطاع الصناعي العراقي. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ع135 ، 134 - 145. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1342908>
- العليمات، صفاء سليمان محمد، و الصمادي، زياد محمد علي. (2022). أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع في شركات المقاولات الأردنية (رسالة ماجستير

غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1255620>

- المغربي، عماد سليمان، والشرباتي، عبدالعزيز أحمد. (2021). أثر أنماط القيادة الوضعية على أداء المشاريع: دراسة ميدانية على منظمات التصنيع الكيميائي الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان
- المعادات، هديل محمد حديثه، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- معلا، جمعة سالم علي سالم. (2020). دور الإدارة الاستراتيجية في تمكين الموارد البشرية. *المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية*، ع153، 459. 479 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1133097>

- Asgård, T., & Jørgensen, L. (2019). Health and safety in early phases of project management in construction *Procedia Computer Science*, 164, 343-349.
- Sanni Otaru, S. L, Mohammed, Y. D., & Olaku, P. A. (2018). Assessment of the Cost Impacts of Health and Safety Practices on Construction Projects in Abuja, Nigeria.

Mid-Ocean University

College of Management



Department of Project Management

**"Studying the Impact of the Strategic Role
Played by the Project Management Office in
Developing Expansion Projects for the Holy
Mosque in Medina**

Preparation:

**Norah Abdullah Hadi Al-Qahtani
222001689**

Supervision:

**Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq
Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan
1445-2023**