

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



أثر إنشاء مكتب إدارة المشاريع لتحقيق جائزة الملك عبد العزيز للجودة (التميز المؤسسي) في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية لجامعة الملك خالد وجامعة الملك عبد العزيز.

The Impact of Establishing a Project Management Office on Achieving the King Abdulaziz Quality Award (Institutional Excellence) in Government Universities in the Kingdom of Saudi Arabia: An Analytical Study of King Khalid University and King Abdulaziz University.

خطة بحث مقدمة للحصول على درجة الماجستير المهني في تخصص إدارة المشاريع

إعداد الطالب/

زهراء هاشم العلوي

إبراهيم عبد الله البازعي

سامي إبراهيم الشبيخي

إشراف/

الدكتور/ الفصيل عبد الحميد محمد حسن

الدكتور/ وليد عبد الجواد سليمان صديق

العام الدراسي:

٢٠٢٤

قائمة المحتوي:

الصفحة	الموضوع
١	المستخلص: Abstract
	الفصل الأول
٦-٥	مقدمة الدراسة
٦	مشكلة الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٦	أهداف الدراسة
٦	تساؤلات الدراسة
٧-٦	فرضيات الدراسة
٨-٧	مصطلحات الدراسة
٨	المنهجية وطرق الدراسة (المجتمع والعينة)
٩	مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني)
١٠-٩	هيكل الدراسة
	الفصل الثاني
١٨- ١١	الدراسات السابقة
١٩	- المحور الأول: مكتب إدارة المشاريع - المحور الثاني: التميز المؤسسي - المحور الثالث: الجامعات الحكومية السعودية
١٩	المبحث الأول: (مكتب إدارة المشاريع)
١٩	المبحث الثاني: (التميز المؤسسي)
١٩	المبحث الثالث: (الجامعات الحكومية السعودية)
	الفصل الثالث
٢٠	إجراءات الدراسة
٢٠	تطبيق أداة الدراسة
٢٠	الأساليب الإحصائية
٢٠	تحليل النتائج
	الفصل الرابع
٢١	الملخص – Summary
٢١	النتائج
٢١	التوصيات
٢١	المقترحات
	المراجع والملاحق
٢٢	المراجع العربية

٢٣	المراجع الأجنبية
٢٣	المراجع الإلكترونية

قائمة الجداول:

الصفحة	الموضوع	الصفحة	الموضوع

المستخلص: Abstract

الكلمات المفتاحية: مكاتب إدارة المشاريع، الجامعات الحكومية السعودية، التميز المؤسسي، جائزة الملك عبد العزيز للجودة.

Abstract

Keyword: Project Management Offices, Saudi government universities, Institutional Excellence, King Abdulaziz Quality Award.

الفصل الأول

- مقدمة الدراسة.
- مشكلة الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- تساؤلات الدراسة.
- فروض الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.
- المنهجية وطرق الدراسة.
- مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني).

المقدمة:

تشهد الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية تطورًا مستمرًا في مجال تنفيذ المشاريع والاستراتيجيات، وتعزيز كفاءة وجودة الأداء الإداري، ويأتي مكتب إدارة المشاريع كألية فعالة لتحسين إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف المؤسسية وإيصال الجهات الحكومية إلى التميز المؤسسي تحقيقًا لرؤية السعودية ٢٠٣٠.

حيث تأتي رؤية السعودية ٢٠٣٠ في جانب برنامج التحول الوطني والذي يهدف لتطوير البنية التحتية اللازمة وتهيئة البيئة الممكنة للقطاع العام والخاص وغير الربحي وذلك بعدة طرق من أهمها التركيز على تحقيق التميز في الأداء الحكومي (المنصة الوطنية الموحدة، ٢٠٢٣، تم الاسترجاع ٢٥ فبراير ٢٠٢٤). وتحقيقًا لرؤية السعودية ٢٠٣٠ في التحول الوطني تأتي جائزة الملك عبد العزيز للجودة للوصول إلى التميز المؤسسي، للسعي نحو التميز والتطوير عن طريق اتباع أداة اتقان وهي متمحورة حول خمسة نقاط أساسية وهي (أداء، نظام، انفاذ، قياس، وتطوير) (جائزة الملك عبد العزيز للجودة، ٢٠٢٢).

ويوجد في مكاتب إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية تفاوت في إنشائها، حيث أنشأت بعض المؤسسات الحكومية مكاتب لإدارة مشاريع محددة، مثل وزارة الصحة لبرنامج الصحة الإلكترونية ووزارة الداخلية لمركز المعلومات الوطني. ويظهر دور هذه المكاتب في تنسيق وإدارة مشاريع ذات تعقيد تقني، مما يعزز فاعلية الخدمات المقدمة. وهناك العديد من أنواع مكاتب إدارة المشاريع في المنظمات حسب درجة التحكم والتأثير على المشاريع، حيث يمكن أن تقدم الدعم أو تدير المشاريع مباشرة. اختيار النوع المناسب يعتمد على حجم المنظمة وطبيعة العمل والثقافة المؤسسية. في هذا السياق يمكن تصنيف مكاتب إدارة المشاريع إلى عدة أنواع فقد صنف مكتب ادارة المشاريع (PMO) إلى ٥ أنواع ومنها: مكتب اداري (Departmental) وهو الذي يدعم وحدات أعمال أو أقسام محددة، ومكتب خاص بمشاريع محددة (Project-specific) والذي يشرف على نجاح مشروع محدد، مكتب استراتيجي (Strategic) وهو الإشراف على عملية تغيير مؤسسي رئيسية، أما عن مكتب دعم المشروع (Project-support) فهو يعالج مهام ادارية لتسريع انهاء المشروع، وأخيرًا مركز التميز (Center of Excellence) والذي يعني بالتدريب والتطوير لمدراء المشاريع. وقد وجد اختلاف كبير في طرق استعمال الشركات لهذه المكاتب، فيمكن لشركة كبيرة أن تشكل مكتب ادارة المشاريع بأكثر من تصنيف لمعالجة احتياجاتها المعقدة (بكة، ٢٠٢٤، تم الاسترجاع ٢٦ فبراير ٢٠٢٤)

وتلعب القيادة دور مهم في تحقيق التميز المؤسسي من خلال توفير الرؤية والتوجيه وتعزيز ثقافة التحسين المستمر والابتكار، وتهدف استراتيجية التميز المؤسسي إلى تحقيق معايير عالية وأداء استثنائي في مختلف جوانب المنظمة، بما في ذلك الجودة والكفاءة والنجاح بشكل عام، حيث تشمل العناصر الرئيسية للاستراتيجية التزام الإدارة بالجودة ومشاركة أصحاب المصلحة والتواصل الفعال والعمل الجماعي والتخطيط الاستراتيجي مع بعضهم، وتؤكد الاستراتيجية على الحاجة إلى نهج شامل يشمل جميع جوانب المنظمة، لتحقيق التميز المستدام (Pungersek, Maletic, Maletic, and Mesko, 2020). أما عن التميز المؤسسي في مستوى الجامعات فهو يشير إلى الجودة الشاملة والأداء للمؤسسة في مجالات مختلفة مثل التدريس والبحث والابتكار والمشاركة المجتمعية وهي تنطوي على التحسين المستمر للعمليات والأنظمة والممارسات لتحقيق معايير عالية وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة في الجامعات التي تضع الخطط الاستراتيجية لتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها التي تتضمن (ضمان الجودة، تطوير أعضاء هيئة التدريس، البحث والابتكار، المشاركة في النشاطات المجتمعية، والتحسين المستمر) (الخياط، ٢٠١٩).

تميز الجامعات، بما في ذلك جامعة الملك عبد العزيز وجامعة الملك خالد، بوضع خطط استراتيجية تمتد على مدى خمس سنوات، تتماشى مع رؤية السعودية ٢٠٣٠، تم بناء الخطة الاستراتيجية الرابعة (٢٠٢٢-٢٠٢٥) لجامعة الملك عبد العزيز باستخدام منهجيات حديثة للتخطيط الاستراتيجي، وهي تهدف إلى تعزيز جودة البحث العلمي والابتكار وريادة الأعمال، وخلق بيئة مواتية لهذه الأهداف، بالإضافة إلى تحقيق الريادة المحلية والعربية في مجالات متعددة. أما الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك خالد بعسير، فتهدف إلى تحسين مخرجات التعليم والتعلم وتعزيز البحث والابتكار، وتعزيز المسؤولية المجتمعية وتحسين جودة الحياة الجامعية، بالإضافة إلى تنوع مصادر الإيرادات واستدامتها. هذه الخطط تسعى لتحقيق التميز المؤسسي والمساهمة في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠. (جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٢٢؛ وإدارة الاستراتيجية، ٢٠٢٣)

يتضح من النص أعلاه تركيز الجامعات الحكومية السعودية على تحقيق التميز المؤسسي وفق استراتيجيات تتماشى مع رؤية السعودية ٢٠٣٠. ونرى أن بعض المؤسسات الحكومية أنشأت مكاتب لإدارة مشاريع محددة. ويظهر دور هذه المكاتب في تنسيق وإدارة مشاريع ذات تعقيد تقني وحسب ما تم سرده وتهدف استراتيجية التميز المؤسسي إلى تحقيق معايير عالية وأداء استثنائي في مختلف جوانب المنظمة، بما في ذلك الجودة والكفاءة والنجاح بشكل عام.

مشكلة الدراسة.

ومما سبق ذكره، توصل الباحثين إلى عدة مبررات تقود إلى القيام بعمل الدراسة وهي الترابط بين هدف بناء مكاتب إدارة المشاريع وتركيز الجامعات على إنشاء خطط إستراتيجية تقودها إلى التميز والجودة على المستوى المحلي أو العالمي، أيضا ولتوضيح الفجوات البحثية من الدراسات السابقة يمكن ذكر توصيات ونتائج ومقترحات متعلقة بمشكلة الدراسة الحالية ومن أهمها: ذكر مقترح من دراسة (الشمري، واللويش، ٢٠٢٢) في إجراء دراسات حول معايير إدارة التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية، وتطوير نموذج لإدارة التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، أما عن دراسة (المانع، ٢٠٢٠) فقد ذكر عدة توصيات من أهمها، إشراف جهة حكومية على ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي ويكونوا من ذي المؤهلات العلمية العليا في مجال التخطيط الاستراتيجي بالجامعات، اما عن مجال مكتب إدارة المشاريع فعلى حد علم الباحثين لا يوجد دراسات سابقة باللغة العربية الا في ثلاث دراسات وهم: (العظمة، ٢٠١٦؛ محمود، وهارون، ٢٠١٩؛ وبخش، ٢٠٢٠).

ويمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: هل يوجد أثر لمكاتب إدارة المشاريع على تطوير الخطط الاستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية للحصول على جائزة الملك عبد العزيز للجودة (التميز المؤسسي)؟

أهمية الدراسة.

- بناء شركة استشارية تعتمد على منهجيات واستراتيجيات مكاتب إدارة المشاريع لتطوير وحوكمة استراتيجيات وسياسات الجامعات للوصول الى التميز المؤسسي.
- مواكبة التطور في المملكة التابع لبرنامج التحول الوطني وتماشيا مع رؤية السعودية ٢٠٣٠.

أهداف الدراسة.

- معرفة تأثير مكاتب ادارة المشاريع على تطوير الخطط الاستراتيجية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية لتحقيق جائزة الملك عبد العزيز للجودة (التميز المؤسسي).
- تحديد التوافق بين الخطط الاستراتيجية لعينة الجامعات الحكومية السعودية واستراتيجيات مكاتب إدارة المشاريع.
- تحديد التوافق بين الخطة الاستراتيجية لعينة الجامعات الحكومية السعودية ومعايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة (التميز المؤسسي).

تساؤلات الدراسة.

- ١- هل الخطط الاستراتيجية لعينة الجامعات الحكومية السعودية قائمة على نفس استراتيجيات مكاتب ادارة المشاريع؟
- ٢- هل معايير الخطة الاستراتيجية لعينة الجامعات الحكومية السعودية تتوافق مع معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة (التميز المؤسسي)؟

فرضيات الدراسة.

- ١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) بين متوسط توافق الخطط الاستراتيجية لعينة الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية واستراتيجيات مكاتب إدارة المشاريع.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) بين متوسط توافق الخطة الاستراتيجية لعينة الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية ومعايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة (التميز المؤسسي).

مصطلحات الدراسة.

أولاً: مكاتب إدارة المشاريع:

اصطلاحياً:

عرف (محمود، وهارون، ٢٠١٩) مكتب إدارة المشاريع (PMO) بأنه إدارة برامج المشاريع في المؤسسة أو إدارة مجموعة من المشاريع. يتركز هذا المكتب في مختلف المستويات التنظيمية، مما يعني أنه يمكن أن يشير إلى عدة تسميات ويؤدي أدواراً متنوعة بناءً على المستوى الذي ينتهي إليه، مثل إدارة برنامج المؤسسة أو إدارة مجموعة من المشاريع تحت برنامج واحد، أو يمكن أن يشير إلى قائد وموظف سام في إدارة المشاريع، أو إلى فريق مستقل لتسيير المشروع. وعلى الرغم من التنوع في المصطلحات، إلا أنه في الغالب يشير إلى إدارة مجموعة من البرامج والمشاريع.

ووفقاً لمعهد إدارة المشاريع PMI، يُعرف مكتب إدارة المشاريع PMO على أنه: "هيكل تنظيمي يمكن استخدامه لوضع معايير موحدة للمحافظ أو البرامج أو عمليات الحوكمة المتعلقة بالمشروع وتسهيل مشاركة الموارد والمنهجيات والأدوات والتقنيات." (بكرة، ١٥ يناير ٢٠٢٤ تم الاسترجاع ٢٨ فبراير ٢٠٢٤)

إجرائياً: يمكن تعريف مكتب إدارة المشاريع حسب البحث وعينته وما تم ذكره أعلاه بأنه هيكل أو قسم إداري بالمنظمة له دور فعال في تطبيق الخطة الاستراتيجية في وتنفيذ لكافة المشاريع والمؤسسات وتحديد الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية لتحقيق التميز المؤسسي والجودة.

ثانياً: التميز المؤسسي:

اصطلاحياً: تتعدد التعريفات في التميز المؤسسي من حيث النظر إليها كعملية إدارية، أو كأداة للوصول إلى الأداء بجودة أعلى أو أنها معايير الحصول على جوائز مؤسسية مختلفة عالمية أو محلية، وسيتم ذكر أبرزها كما يلي:

عرف الشمري (٢٠١٨) التميز المؤسسي بأنه حالة من التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والخدمات المقدمة، وهي مرحلة متقدمة من الإبداع حيث يعتمد الأداء الكفاء والفعال على مفاهيم إدارية متقدمة. تشمل هذه المفاهيم التركيز على الأداء والنتائج، وخدمة العملاء، والقيادة الفعالة، والإدارة بالمعلومات، وتطوير العمليات فالهدف من تطبيق هذه المبادئ هو الحصول على أفضل النتائج والتميز عن الآخرين.

وقد عرفتها (الخياط، ٢٠١٩) بأن التميز المؤسسي هو عنصر تفوق المؤسسة الجامعية، وتمكينها من استثمار مصادر القوة لديها واتباعها لاستراتيجيات مبتكرة لإضافة قيمة تميز مخرجاتها التعليمية التي يصعب الوصول لها من قبل المنافسين، وذلك بشكل مستمر، ومتجدد، ومبدع يتناسب مع احتياجات خريجها، والمتغيرات العصرية من حولهم.

ويمكن القول بأن التميز المؤسسي (EFQM Excellence) يهدف إلى تحقيق معايير عالية وأداء استثنائي في مختلف جوانب المنظمة كالجودة والكفاءة والفعالية والنجاح الشامل، حيث يتضمن التحسين المستمر وتعزيز العمليات والأنظمة والممارسات داخل المؤسسة لتلبية وتجاوز توقعات أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتلعب القيادة دوراً حاسماً في دفع التميز المؤسسي من خلال توفير الرؤية والتوجيه وتعزيز ثقافة التحسين المستمر والابتكار، إذا يعتبر التميز المؤسسي مطلباً لتحقيق نهج شامل من المنظمة والقيادة والعمليات والموارد والثقافة التنظيمية الشاملة (Pungersek, Maletic, Maletic, Mesko, 2020).

أما عن تعريف التميز المؤسسي وفق رؤية جائزة الملك عبد العزيز للجودة، فيمكن القول بأنها جوائز تبنى على نماذج التميز المؤسسي لتوجيه القطاعات والمنشآت المختلفة في تبني تفعيل أنظمة وسياسات العمل المختلفة وقياس فعاليتها وكفاءتها بغرض التحسين والتطوير المستمر بما يتوافق مع التوجهات الحديثة للمفاهيم والمبادئ الإدارية وفق أفضل الممارسات والتطبيقات الناجحة (جائزة الملك عبد العزيز للجودة، ٢٠٢٢).

إجرائياً: يمكن تعريف التميز المؤسسي حسب اتجاه البحث وعينته وما تم ذكره سابقاً، بأنه عنصر مهم لتحقيق المعايير العالية في الإدارة والقيادة للمنشآت ذات القطاعات المختلفة وأهمها القطاع التعليمي الأكاديمي (الجامعات) وتشمل على عدد من النماذج والبنود التي يجب إتباعها في مختلف الجوانب داخل الجامعة ومنها (تعزيز العمليات والأنظمة والممارسات لأعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة، وتعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر، والتوجه للمشاركة ضمن الأنشطة المجتمعية) وهذا بما يتوافق مع التوجهات الحديثة للمفاهيم والمبادئ الإدارية وفق ممارسات وتطبيقات ناجحة.

المنهجية وطرق البحث.

المنهج:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (تحليل المحتوى) والذي يقوم على تحديد وجود كلمات أو موضوعات أو مفاهيم معينة ضمن بعض البيانات النوعية المحددة، حيث يمكن الباحثين من تحديد وتحليل وجود معاني وعلاقات مثل هذه الكلمات أو الموضوعات أو المفاهيم المحددة، أيضاً هو عملية لدراسة وفهم المعلومات والأفكار التي تم توثيقها في النصوص والوثائق والمقالات والأبحاث العلمية، حيث يمكن ويساعد على استيعاب وتقييم المعلومات، واستكشاف الاتجاهات الحالية والمستقبلية.

المجتمع والعينة:

المجتمع

مكاني: الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

زمني: منذ نشر جوائز الملك عبد العزيز للجودة (التميز المؤسسي) عام ٢٠٢٠ م وحتى عام ٢٠٢٢ م.

مادي: التقارير للخطط الاستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية ومعايير التميز المؤسسي واستراتيجيات مكاتب إدارة المشاريع.

العينة

تم اختيار عينة قصدية وهي جامعتان حكومية في المملكة العربية السعودية (جامعة الملك خالد، جامعة الملك عبد العزيز) وقد تم اختيار هذه العينة بسبب تحقيقهم لجائزة الملك عبد العزيز للجودة (التميز المؤسسي) في عام ٢٠٢٠ وعام ٢٠٢٢.

أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات).

سيتم استخدام جدول تحليل (أداة الملاحظة) لفرز وتحليل التقارير والخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية وبنود ومعايير الحصول على التميز المؤسسي ودور الاستراتيجيات التي تبنى في مكاتب إدارة المشاريع.

تصميم الأداة: سيتم تقسيم جدول التحليل على سؤالين رئيسيين تم ذكرهم في تساؤلات الدراسة وهما:

- ١- هل الخطط الاستراتيجية لعينة الجامعات الحكومية السعودية قائمة على نفس استراتيجيات مكاتب إدارة المشاريع؟
- ٢- هل معايير الخطة الاستراتيجية لعينة الجامعات الحكومية السعودية تتوافق مع معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة (التميز المؤسسي)؟

وتتفرع من كل سؤال رئيسي أسئلة فرعية لها نقاط محددة وواضحة وهي كالآتي:

الأسئلة الفرعية للسؤال الرئيسي الأول:

- أ- ماهي منهجية القيام بالخطة الإستراتيجية للجامعة؟
- ب- ماهي مهام الإدارة المسؤولة عن التخطيط والتطوير والجودة؟
- ج- ماهي استراتيجيات مكاتب إدارة المشاريع؟
- د- ماهي منهجيات تطبيق الاستراتيجيات في مكاتب إدارة المشاريع؟

الأسئلة الفرعية للسؤال الرئيسي الثاني:

- أ- ماهي معايير تطبيق الخطة الاستراتيجية للجامعة؟
- ب- ماهي أهداف الخطة الاستراتيجية للجامعة؟
- ج- ماهي معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة (التميز المؤسسي)؟
- د- ماهي أهداف جائزة الملك عبد العزيز للجودة (التميز المؤسسي)؟

الأساليب الإحصائية: سيتم استخدام برنامج SPSS للوصول الى المعادلات الإحصائية المطلوبة لتحقيق النتائج المرجوة من البحث والذي يدعم الدراسات النوعية.

مجالات الدراسة (الموضوعي، مكاني، زمني).

المجال الموضوعي: ينقسم الى ثلاث موضوعات رئيسية وهي: (مكتب إدارة المشاريع، التميز المؤسسي، الجامعات الحكومية).

المجال الزمني: طبقت الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الثالث ١٤٤٥هـ/ ٢٠٢٤م.

المجال المكاني: الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

هيكل الدراسة.

ستقوم الدراسة على هيكل وإجراءات متسلسلة ومحددة، وستوضح على عدة نقاط أساسية وهي كما يلي:

أولاً: تحديد الأهمية ومشكلة الدراسة ويمكن صياغتها بشكل مبسط بأنها تهدف إلى معرفة تأثير مكاتب إدارة المشاريع على تطوير الخطط الاستراتيجية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بهدف الحصول على جائزة الملك عبد العزيز للجودة (التميز المؤسسي)، يُسلط البحث الضوء على التوافق بين الخطط الاستراتيجية للجامعات واستراتيجيات مكاتب إدارة المشاريع، كما يركز على توافق الخطط الاستراتيجية مع معايير.

ثانياً: تحديد مجال وعينة الدراسة ونوع الأداة المستخدمة ومنهجيتها حيث قامت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (تحليل محتوى) وتستخدم أداة الملاحظة على شكل جدول لتحليل الخطة الاستراتيجية والوثائق والأبحاث العلمية ضمن مجال (مكتب إدارة المشاريع، التميز المؤسسي، الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية تحديداً في جامعتي الملك فهد والملك عبد العزيز اللذين حصلوا على جائزة الملك عبد العزيز للجودة (التميز المؤسسي) في عامي ٢٠٢٠ - ٢٠٢٢.

ثالثاً: بناء الجانب النظري (أدبيات الدراسة) في جانب الدراسات السابقة وتحديد المواضيع الأساسية والفرعية وهي المحاور الرئيسية الثلاثة (مكتب إدارة المشاريع، التميز المؤسسي، الجامعات الحكومية السعودية).

رابعاً: جمع المعلومات في الجانب التطبيقي لأداة جدول تحليل المحتوى (الملاحظة) وتعبئة المعلومات المطلوبة حسب الأسئلة الفرعية المنبثقة من السؤالين الرئيسيين، حيث سيتم تجميع المعلومات أولاً في الجانب النظري وفرزها في جدول التحليل.

خامساً: التوصل الى نتائج تساؤلات الدراسة من خلال التحليل الوصفي ونتائج فرضيات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة في برنامج SPSS لمعرفة مدى التوافق.

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة:
الدراسات السابقة
- المحور الأول: مكتب إدارة المشاريع - المحور الثاني: التميز المؤسسي - المحور الثالث: الجامعات الحكومية السعودية
الجانب النظري
- المبحث الأول (مكتب إدارة المشاريع) - المبحث الثاني (التميز المؤسسي) - المبحث الثالث (الجامعات الحكومية السعودية)

١- دراسات في محور مكتب إدارة المشاريع

(١-١) دراسة (بخش، ٢٠٢٠) القائمة بعنوان: تطوير إدارة مكاتب تحقيق الرؤية في ضوء منهجية إدارة مكتب إدارة

المشروعات "PMO Value Ring".

هدفت الدراسة في تطوير إدارة مكاتب تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال تحليل واقع انشاء وإدارة المكاتب وتناول الدراسة مشكلة: عدم وجود ممارسات فعالة لإدارة المكاتب في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. وعدم كفاية فهم واستخدام منهجية مكتب إدارة المشاريع (PMO) في إدارة المكاتب، عدم كفاية التركيز على أصحاب المصلحة وتوقعاتهم في خلق القيمة لتحقيق الرؤية وتقييم محدود لآليات خلق القيمة في سياق توقعات أصحاب المصلحة والحاجة إلى المبادئ التوجيهية وأفضل الممارسات لإنشاء وإدارة المكاتب لتتماشى مع الرؤية. عمل البحث على تحليل كل من ادارة وتنظيم مكاتب تحقيق الرؤية ومنهجية مكتب ادارة المشروعات وتوصل البحث من خلال هذا التحليل الى وجود تقارب بين كل منهما خاصة في التركيز على الخطوات والعناصر الرئيسية لإنشاء وإدارة مكاتب ادارة المشروعات وتوصي الدراسة بضرورة الاستفادة من الدليل الإرشادي لإنشاء وإدارة مكاتب تحقيق الرؤية ومن خلال تحليل منهجية مكتب ادارة المشروعات واوصت الدراسة بضرورة تركيز مكاتب تحقيق الرؤية على اصحاب المصالح وتوقعاتهم لخلق قيمة حقيقية اضافة على تقييم اثبات القيمة في ضوء توقعات اصحاب المصالح.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تحليل منهجية مكتب إدارة المشاريع (PMO) وتحقيق رؤية ٢٠٣٠ وتختلف عن الدراسة الحالية في عدم تركيزها على تخصيص مكتب إدارة المشاريع للجامعات السعودية للوصول الى "التميز المؤسسي" أما الدراسة الحالية فتركز على أثر مكتب إدارة المشاريع على التميز المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية وتستفيد الدراسة الحالية من الدراسة السابقة في انشاء مكتب إدارة مشاريع متخصص وتضيف الدراسة الحالية في انشاء مكتب إدارة مشاريع لتحقيق التميز المؤسسي للجامعات السعودية.

(٢-١) دراسة (العظمة، ٢٠١٦) القائمة بعنوان: تحسين الأداء الاستراتيجي لمنظومات الاعمال: ماذا بعد مكتب إدارة

المشاريع، مكتب دعم المشاريع.

الغرض من الدراسة هو استكشاف مفهوم مكتب إدارة المشاريع (PMO) ودوره في تحسين أداء المشروع ونتائج الأعمال. وتهدف إلى تحديد الممارسات الإدارية والتنظيمية التي تساهم في فعالية مكاتب إدارة المشاريع في أنواع مختلفة من المنظمات. وتناولت الدراسة ايضا الأنواع المختلفة لهياكل PMO ، مثل المصفوفة المتوازنة والمصفوفة الضعيفة والمصفوفة القوية وتأثيرها على نجاح المشروع. تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى حول المهارات والكفاءات اللازمة المطلوبة لمحتري مكتب إدارة المشاريع وأهمية مواءمة وظائف مكتب إدارة المشاريع مع الأهداف التنظيمية، وتشمل متغيرات البحث في المصادر المقدمة مفهوم مكتب إدارة المشاريع (PMO) ، وأنواع مختلفة من هياكل PMO (المصفوفة المتوازنة، المصفوفة الضعيفة، المصفوفة القوية)، الممارسات الإدارية والتنظيمية، أداء المشروع، ونتائج الأعمال، ويستكشف

البحث مفهوم مكتب إدارة المشاريع (PMO) ودوره في تحسين أداء المشروع ونتائج الأعمال. ويحدد الممارسات الإدارية والتنظيمية التي تساهم في فعالية مكاتب إدارة المشاريع في أنواع مختلفة من المنظمات،

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دور مكتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع ونتائج الأعمال وتختلف في عدم تناول دور مكتب إدارة المشاريع في الجامعات السعودية لتحقيق التميز المؤسسي أما الدراسة الحالية فتركز على انشاء مكتب إدارة مشاريع لتحقيق التميز المؤسسي للجامعات الحكومية السعودية وتستفيد الدراسة الحالية في مفهوم مكتب إدارة المشاريع للمنظمات وتضيف على تحقيق التميز المؤسسي للجامعات الحكومية السعودية.

(٣-١) دراسة (Tsatryan, and Muller, 2015) القائمة بعنوان: **Integration and governance of multiple project management offices (PMOs) at large organizations**

الغرض من الدراسة هو معالجة حوكمة مكاتب إدارة المشاريع المتعددة (PMOs) في المنظمات الكبيرة القائمة على المشاريع. تهدف الدراسة إلى تطوير إطار مفاهيمي واختباره من خلال دراسة حالة في بنك أوروبي كبير، وتركز الدراسة على دمج وحدات الحوكمة المتعددة غير المترابطة في المنظمات الكبيرة القائمة على المشاريع. يستكشف الجوانب الرسمية وغير الرسمية لدمج هياكل حوكمة PMO المتعددة. تستخدم الدراسة نهج دراسة الحالة النوعية في بنك أوروبي كبير لاختبار الإطار المفاهيمي لحوكمة PMO. ويدرس الأبعاد الهيكلية والإجرائية والعلائقية والتنظيمية لحوكمة مكتب إدارة المشاريع ما عن نتائج الدراسة يشير التحليل إلى أن تكامل هياكل إدارة مكتب إدارة المشاريع المتعددة يتأثر في الغالب بالأبعاد العلائقية والتنظيمية. تقترح الدراسة متغيرات لمراقبة وتحليل جهود التكامل في حوكمة PMO. توصي الدراسة بزيادة فهم الحوكمة الشبكية لمنظمات إدارة المشاريع وتطوير أبعاد الحوكمة المرتبطة بها. كما يقترح نمطاً نظرياً أولياً للتكامل في حوكمة PMO كمساهمة في نظرية حوكمة المشاريع. توفر الدراسة أثراً لكل من الممارسين والباحثين في هذا المجال.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التركيز على مكاتب إدارة المشاريع وتختلف هذه الدراسة في تطوير إطار رباعي الأبعاد لحوكمة مكتب إدارة المشاريع وتستفيد الدراسة الحالية في تسليط الضوء على أهمية التركيز على انشاء مكتب إدارة مشاريع وتضيف على انشاء مكتب إدارة مشاريع لتحقيق التميز المؤسسي للجامعات الحكومية السعودية.

(٤-١) دراسة (Aubry, Hobbs, and Thuillier, 2007) القائمة بعنوان: **A new framework for understanding organizational project management through the PMO.**

الغرض من الدراسة هو تقديم مساهمة نظرية لفهم إدارة المشاريع التنظيمية ومكتب إدارة المشاريع (PMO). تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقات المعقدة بين الاستراتيجية والمشاريع والهياكل داخل المنظمة، حيث يعمل مكتب إدارة المشاريع كنقطة دخول لدراسة أسس إدارة المشاريع التنظيمية. تتناول الدراسة الحاجة إلى إطار مفاهيمي جديد لفهم مكتب إدارة المشاريع وإدارة المشاريع التنظيمية، والابتعاد عن النهج الوضعي التقليدي. ويهدف إلى سد الفجوة بين النهج الوضعي والطبيعة المعقدة لإدارة المشاريع التنظيمية. أما عن المنهجية تستمد الدراسة من ثلاث مجالات متكاملة - الابتكار وعلم الاجتماع والنظرية التنظيمية - لتطوير إطار مفاهيمي جديد لفهم مكتب

إدارة المشاريع وإدارة المشاريع التنظيمية. يتم حاليًا استخدام الإطار واختباره في دراسة تجريبية لفهم مكتب إدارة المشاريع ومساهماته في الأداء التنظيمي. تسلط الدراسة الضوء على أهمية النظر في المفهوم متعدد الأوجه لنجاح المشروع، بما يتجاوز مجرد المؤشرات المالية، ليشمل عوامل مثل الابتكار والعملية والأشخاص. كما يؤكد على الحاجة إلى المواءمة الاستراتيجية والمستويات المتتالية لتحليل الأداء من مستوى الشركة إلى مستوى المشروع. توصي الدراسة بتقييم نجاح إدارة المشروع بناءً على المعايير التقليدية مثل التكلفة والجدول الزمني والجودة، مع مراعاة تحقيق أهداف العمل أيضًا.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التركيز على مكاتب إدارة المشاريع وتختلف في عدم تقاطعها بخصوص تحقيق التميز المؤسسي للجامعات بواسطة مكتب إدارة المشاريع وتستفيد الدراسة الحالية في منهجية مكاتب إدارة المشاريع وتضيف على إنشاء مكتب إدارة مشاريع لتحقيق التميز المؤسسي للجامعات الحكومية السعودية.

(٥-١) دراسة (محمود، وهارون، ٢٠١٩) القائمة بعنوان: أهمية مكتب إدارة المشاريع PMO في تحسين تنفيذ مشاريع مؤسسات الإنجاز في ظل التحولات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية.

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية «مكتب إدارة المشاريع (PMO)» ودوره الفعال في تحسين جودة تنفيذ المشروع في الوقت المحدد وبتكلفة مواتية في سياق التغيرات والتطورات التنظيمية والاقتصادية. المشكلة التي تناولتها الدراسة هي عدم وجود إطار تشغيلي واضح لمكتب إدارة المشاريع في مؤسسة Centraleen مما يؤدي إلى النزاعات والخلافات، وتوصي الدراسة بالتطبيق الفعال لنموذج OPM3 لتقييم درجة نضج إدارة المشاريع في الشركات المنفذة. تهدف الدراسة أيضًا إلى توضيح الخطوات العملية لإنشاء مكتب إدارة المشاريع داخل الشركة.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إنشاء مكتب إدارة المشاريع داخل المنظمات وتختلف في توصيتها بخصوص تطبيق النموذج OPM3 وتستفيد الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في أهمية مكتب إدارة المشاريع ودوره الفعال في المنظمات وتضيف الدراسة الحالية في إنشاء مكتب إدارة مشاريع لتحقيق التميز المؤسسي للجامعات الحكومية السعودية.

(٦-١) دراسة (Darling, and Whitty, 2016) القائمة بعنوان: The project management office: it's just not what it used to be.

الغرض من الدراسة هو استكشاف كيان مكتب إدارة المشاريع (PMO) وتطوره، مع التركيز بشكل خاص على الجانب الإنساني وتأثيره على نتائج المشروع. تتناول مشكلة الدراسة عدم فهم وتعريف مكاتب إدارة المشاريع في الأدبيات، فضلاً عن التناقض بين النظريات التي يتم تدريسها للموظفين وممارساتهم الفعلية. تتضمن منهجية الدراسة مراجعة الأدبيات للأبحاث المتعلقة بـ PMO، مع التركيز على التفاعلات البشرية والعلوم السلوكية وإدارة السمعة. أما عن نتائج الدراسة تسلط الضوء على الوجود المبكر لمنظمات إدارة المشاريع في مختلف القطاعات، بما في ذلك الزراعة والضرائب والإسكان والبنية التحتية المدنية والاستحواذ العسكري والاستكشاف العلمي والتعليم. كان

الجيش الأمريكي من أوائل من نظر في البعد الإنساني في مكاتب إدارة المشاريع، مع الاعتراف بقيمة البحث الإنساني في تحسين نتائج المشروع حددت الحكومة الكندية مشكلات تطوير الفريق والصيانة داخل فرق إدارة المشروع، وقارنت البيئة بمجموعة عمليات زمن الحرب.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية على أهمية مكاتب إدارة المشاريع وتختلف في عدة محاور تم التطرق إليها الباحث وتستفيد الدراسة الحالية في إيضاح تعريف مكتب إدارة المشاريع وتضيف الدراسة الحالية على إنشاء مكتب إدارة مشاريع لتحقيق التميز المؤسسي للجامعات الحكومية السعودية.

٢- دراسات في التميز المؤسسي

(١-٢) دراسة (Pungersek, Maletic, Maletic, and Mesko, 2020) القائمة بعنوان: Leadership as a Determinant of

EFQM Excellence: Model Implementation in Slovenian Higher Education Institutions.

الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في العلاقات المتبادلة بين أبعاد القيادة وتأثيرها على قرار تنفيذ نموذج EFQM للتميز في مؤسسات التعليم العالي (HEiS) في سلوفينيا، وتتناول الدراسة مشكلة كيفية تأثير أبعاد القيادة على التنفيذ الناجح والاستخدام المستدام لنموذج EFQM للتميز في مؤسسات التعليم العالي، حيث تستخدم طريقة نمذجة مسار المربعات الصغرى الجزئية (PLS-PM) لتقييم نموذج القياس والنموذج الهيكلي PLS-PM وهي طريقة تقدير قائمة على المكونات تقوم بتحليل العلاقات المتعددة بين كتل المتغيرات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن القيادة من خلال نظام الإدارة الفعال والثقافة التي تخلق القيم، تؤثر بشكل إيجابي على تفاعل أصحاب المصلحة وتكاملهم، مما يؤثر بدوره على عملية صنع القرار لاعتماد وتنفيذ نماذج الجودة مثل EFQM أو CAF ، وتوصي الدراسة بأن يقوم القادة المؤسسين في مؤسسات التعليم العالي بإدارة وموازنة الأبعاد القيادية بطريقة تسهل التنفيذ الناجح والاستخدام المستدام لنموذج EFQM للتميز. ويؤكد على الحاجة إلى التزام الإدارة بالجودة ومشاركة أصحاب المصلحة ووضع سياسة الجودة والأهداف القابلة للقياس.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية لمعرفة نموذج التميز المؤسسي في المجال التعليمي وتختلف في تحديد هذه الدراسة لعينة لمؤسسات التعليم العالي في سلوفينيا وجانب تطبيق التميز المؤسسي أما الدراسة الحالية فتركز على دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ نموذج التميز المؤسسي في الجامعات السعودية وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في جانب تحليل البيانات لمعرفة آثار قرار تنفيذ نموذج التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية العالي وتضيف الدراسة الحالية على الدراسة السابقة جزئية دور مكتب إدارة المشاريع في تطبيق نموذج التميز المؤسسي في الجامعات.

(٢-٢) دراسة (أبو سعده، عثمان، وصديق، ٢٠٢١) القائمة بعنوان: إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في

مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لكل من التميز المؤسسي والأداء الإداري، ورصد ممارسة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم من حيث أبعاد التميز المؤسسي، ووضع رؤية مقترحة لتحسين الأداء الإداري لهذه المدارس، وكانت المشكلة التي تناولتها الدراسة هي الحاجة إلى تعزيز الأداء الإداري داخل المدارس والمؤسسات التعليمية من خلال تنفيذ التميز المؤسسي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الأدبيات النظرية وتقييم الواقع التنظيمي لمدارس التعليم الأساسي بالفيوم. تألفت عينة الدراسة من أساتذة عاملين مع عناوين وظيفية مختلفة في هذه المدارس، ومن ثم أظهرت الدراسة الميدانية أن درجة التميز المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي بالفيوم كانت متوسطة، بينما كانت أهمية التميز المؤسسي كبيرة، وأوصت الدراسة بالتركيز على التقنيات لزيادة الفعالية المؤسسية لهذه المدارس، مثل تحديث التشريعات، وتحسين المناخ التنظيمي، وترسيخ مفهوم المشاركة.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التعرف على الأسس النظرية للتميز المؤسسي وتختلف في نوع العينة ومستواها حيث تركز الدراسة السابقة على تعليم المدارس أما الدراسة الحالية فتركز على الجامعات في السعودية وتستفيد الدراسة الحالية في جانب طريقة حساب درجة التميز المؤسسي في المجال التعليمي وتضيف على الدراسة السابقة دور مكتب إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي.

(٣-٢) دراسة (خياط، ٢٠١٩) القائمة بعنوان: التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي "EFQM".

يأتي الغرض والهدف من الدراسة بتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات وكيفية تطبيقه، والمشكلة التي تناولتها الدراسة هي حاجة الجامعات إلى السعي للتميز في مجالات مختلفة مثل التدريس والبحث والمشاركة المجتمعية، ويستخدم المنهج الوصفي في أسلوبه المسحي التحليلي، لملائمته لطبيعة الدراسة حيث يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وقد توصل البحث إلى عدة نتائج حسب القيام بتحليل النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) بمتطلبات لازمة للوصول للتميز المؤسسي في الجامعات وخاصة في مصر حسب العينة المحددة في الدراسة، ويمكن ذكر أهم النتائج كما يلي: ضرورة التخطيط الاستراتيجي والتمكين الأكاديمي والتمكين المالي والتمكين الإداري، وتمكين القيادات، وضرورة الاتصال الفعال، وضرورة تفعيل القوانين والتشريعات ودعم الثقافة المؤسسية والتعليم المؤسسي المستمر والمشاركة المجتمعية، وتشمل التوصيات المستندة إلى الدراسة الجامعات التي تركز على التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة وتطوير أعضاء هيئة التدريس والبحث والابتكار والمشاركة مع أصحاب المصلحة والتحسين المستمر لتحقيق التميز المؤسسي.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في العينة وهي الجامعات ولكن تختلف في الدولة المحددة وجانب المنهج أيضا فالدراسة الحالية تركز على دولة السعودية وتحديد المنهج الوصفي التحليلي (تحليل المحتوى) وتستفيد الدراسة الحالية من نتائج تحليل النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) للوصول إلى التميز المؤسسي في الجامعات وتضيف على الدراسة السابقة في معرفة دور استراتيجيات ومنهجيات مكتب إدارة المشاريع.

(٤-٢) دراسة (الشمرى، واللويش، ٢٠٢٢) القائمة بعنوان: ممارسة معايير التميز المؤسسي بجامعة حائل في ضوء النموذج

الأوروبي للتميز (EFQM)

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة الممارسة لمعايير إدارة التميز المؤسسي في جامعة حائل في ضوء المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) من وجهة نظر القادة الأكاديميين، أما عن المشكلة التي تناولتها الدراسة هي تحديد درجة الممارسة لمعايير إدارة التميز المؤسسي في جامعة حائل في ضوء EFQM وتحديد أي اختلافات في درجة الممارسة بناءً على عوامل مثل طبيعة العمل وعدد سنوات الخدمة في العمل القيادي والتنوع بين الجنسين، وقد استخدم الباحث منهج العينة العشوائية والوصفية، إلى جانب الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من القيادة الأكاديمية لجامعة حائل، ووجدت الدراسة أن ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي في جامعة حائل ككل حظيت بدرجة عالية من الموافقة من وجهة نظر القادة الأكاديميين. كان متوسط الحساب لجميع المعايير ٣,٦٩، مع انحراف معياري قدره ٠,٧٩. بالإضافة إلى ذلك، لم تكن هناك اختلافات كبيرة في درجة الممارسة بناءً على طبيعة العمل وعدد سنوات الخدمة في العمل القيادي، ولكن كانت هناك اختلافات على أساس الجنس لصالح الإناث، وقامت الدراسة بالتوصية على زيادة الوعي بين جميع الأطراف المرتبطة بالجامعة حول أهمية الحفاظ على الموارد والممتلكات، وتشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم، وتقدير الجهود المتميزة ومكافأتها.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في العينة من حيث اختيارها للمجال الأكاديمي (الجامعات في السعودية) ومعرفة الممارسة لمعايير إدارة التميز المؤسسي وتختلف في اختيار العينة من جامعة مختلفة في مدينة أخرى تختلف عن الدراسة الحالية في الكمية، أيضا تختلف في اختياره لأداة الاستبيان وتستفيد الدراسة الحالية في جانب طريقة تحليل المعلومات من خلال الأساليب الإحصائية وتضيف الدراسة الحالية على الدراسة السابقة في ربط استراتيجيات مكتب إدارة المشاريع مع نماذج التميز المؤسسي والخطط الاستراتيجية للجامعات الحاصلة على التميز المؤسسي.

٣- دراسات في محور الجامعات الحكومية السعودية

(١-٣) دراسة (بنجر، ٢٠٢٢) القائمة بعنوان: نظام الجامعات الجديد واسهامه في تعزيز الهوية الاكاديمية في الجامعات

السعودية.

تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد مدى مساهمة النظام الجامعي الجديد في تعزيز تميز الهوية الأكاديمية للجامعات، وهدفت إلى تحديد أبرز المحتويات الواردة في النظام الجامعي الجديد وإلقاء الضوء على أبرز مؤشرات الهوية الأكاديمية للجامعات فيما تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد مدى مساهمة النظام الجامعي الجديد في تعزيز تميز الهوية الأكاديمية للجامعات، واتبعت الدراسة نهجاً تحليلياً وصفيًا حيث اعتبرت الأنسب لتحقيق أهداف البحث، وخلص البحث إلى نتائج من أبرزها أن المؤشرات تميز الهوية الأكاديمية في مكوناتها التالي: الصورة الرمزية، الهوية التنظيمية، الانتاجية الثقافية، الموارد البشرية، وأن النظام الجديد للجامعات يحث الجامعات ويطلبها بالسعي على الحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي، مما يزيد من تميز الجامعة وتأهلها لدخول المنافسة العالمية، ومن أبرز المضامين التي يتضمنها النظام الجديد والتي من شأنها تعزيز الهوية الأكاديمية للجامعات السعودية هي: المرونة، الاستقلالية المنضبطة، ضبط الحوكمة، التنافسية، دعم الابتكار وريادة الأعمال، وتوصي الباحثة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج بأجراء تعديلات على نظام الجامعات الجديد تتضمن المقترحات التالية: وجود فريق استشاري متخصص ووطني لتأسيس هوية الجامعة، والتزام الجامعة منذ تأسيسها بالمعايير

الأكاديمية المتفق عليها عالميا في البحث والتدريس والإدارة وخدمة المجتمع، وإن تحدد الجامعة منذ تأسيسها في بنائها التنظيمي وظيفته معينة من وظائفها الأساسية (البحث، التدريس، خدمة المجتمع)، وإلزام كل جامعة بوضع البرامج الأكاديمية بحسب الوظيفة التي اختارتها الجامعة لها بما يعزز هويتها الأكاديمية، أخيرا إتاحة مشاركة أوس لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي في اعداد وصياغة اللوائح المالية للجامعة.

هدفت الدراسة لتعزيز الهوية الأكاديمية في الجامعات السعودية، تتفق هذه الدراسة في تحليل منهجية الجامعات السعودية مع الدراسة الحالية وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتختلف في انها تعزز الهوية الأكاديمية للجامعات أما الدراسة الحالية فتركز على أثر مكتب إدارة المشاريع على التميز المؤسسي في الجهات الجامعات السعودية وتستفيد الدراسة الحالية في انشاء مكتب إدارة مشاريع متخصص للجامعات السعودية وتضيف على تحقيق التميز المؤسسي للجامعات السعودية

(٢-٣) دراسة (العتيبي، ٢٠١٩) القائمة بعنوان: تطوير الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن المساهمة فيه من خلال مدخل الإدارة الاستراتيجية لتطوير أداء القيادة الجامعية في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وكانت المشكلة التي تناولتها الدراسة هي تطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، فيما اتبعت الباحثة منهجاً وصفيًا تحليليًا، حيث قامت بتحليل الأدبيات المتخصصة في مدخل الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي، وتم تحديد أهم متطلبات تطوير تطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من خلال التزام الجامعات، وتطبيق استراتيجية دخول الإدارة في جميع السياسات والإجراءات الإدارية، وتفعيل التقنيات الحديثة التي تعزز قدرة الجامعة والتفكير الاستراتيجي، وتم الوصول الى توصيات من أبرزها انه يجب على كل جامعة اعتماد نموذج معين للإدارة الاستراتيجية للجامعات العالمية، وجذب الكفاءات المتميزة في الإدارة الاستراتيجية، وتحسين أدائها وتطوير خدماتها.

تتفق هذه الدراسة في تحليل المنهجية الاستراتيجية السعودية للجامعات مع الدراسة الحالية وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتختلف في انها تعتمد الإدارة الاستراتيجية فقط للتطوير أما الدراسة الحالية فتركز على أثر مكتب إدارة المشاريع على التميز المؤسسي في الجهات الجامعات السعودية وتستفيد الدراسة الحالية في اعتماد نموذج معين للإدارة الاستراتيجية مع متخصص للجامعات السعودية وتضيف على تحقيق التميز المؤسسي للجامعات السعودية.

(٣-٣) دراسة (الشهراني، ٢٠٢٢) القائمة بعنوان: استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء نموذج الإدارة الاستراتيجية للبرنامج.

ان الغرض من الدراسة التعرف على الوضع الحالي لإدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية ووضع استراتيجية مقترحة لتحسينها. وكانت المشكلة التي تناولتها الدراسة هي الحاجة إلى إدارة فعالة لبرامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية، وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الوصفي ووضع استبيان سداسي الأبعاد لجمع البيانات من العاملين في أقسام الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية، وتوصلت الدراسة الى نتائج أبرزها أن أبعاد إدارة التغيير التنظيمي للعمليات والاستراتيجية والتحسين المستمر قد

تحققت بدرجة قوية. تم تحقيق أبعاد التقييم والحوكمة بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة باستخدام الاستراتيجية المقترحة وتصميم برنامج تدريبي لتعزيز كفاءة مديري برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات. بالإضافة إلى ذلك، يجب رفع المستوى التنظيمي للشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية، ويجب تعزيز إدارتها بناءً على معايير الحوكمة.

تتفق هذه الدراسة في تحليل إدارة المشاريع لأن البرامج جزء من مكتب إدارة المشاريع السعودية للجامعات مع الدراسة الحالية وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتختلف في أنها لا تذكر أثر التميز المؤسسي للجامعات أما الدراسة الحالية فتركز على أثر مكتب إدارة المشاريع على التميز المؤسسي في الجهات الجامعات السعودية وتستفيد الدراسة الحالية في اعتماد نموذج الإدارة الاستراتيجية للبرنامج والمشاريع وتضيف على تحقيق التميز المؤسسي للجامعات السعودية

(٤-٣) دراسة (جابو، ٢٠٢١) القائمة بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة دراسة حالة: جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية.

تهدف الدراسة إلى فهم دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة داخل الجامعات في المملكة العربية السعودية. مع التركيز على جامعة الملك خالد. تهدف الدراسة أيضاً إلى التوافق مع رؤية ٢٠٣٠، التي تؤكد على أهمية الإدارة الاستراتيجية للتطوير المستمر في الجامعات. تتناول الدراسة أهمية توضيح اهتمام المنظمة بالإدارة الاستراتيجية كنهج إداري. ويهدف إلى تسليط الضوء على أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التطوير المستمر والأهداف المرجوة للمنظمة. استخدم الباحث منهجية الاستبيان حيث وزع الباحث ٦٠ استبياناً على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، مع قبول ٥١ استبياناً للتحليل الإحصائي. تم استخدام نهج إحصائي لقياس استقرار الاستبيان وتحديد العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتطوير المستمر في الجامعة. وجدت الدراسة علاقة إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية والتطوير المستمر في جامعة الملك خالد. كما تساهم هذه العلاقة في الحفاظ على الأداء الجيد في الجامعات السعودية. تؤكد الدراسة على أهمية الإدارة الاستراتيجية في الأعمال الإدارية وضرورة رفع مستويات الوعي لتحقيق التنمية المستمرة وثقافة التنمية المستدامة. توصي الدراسة بإنشاء هيكل إداري يساعد على إيجاد حلول للتنمية المستدامة. كما يسلط الضوء على أهمية الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأعمال والسعي لزيادة الوعي حول أهمية رؤية الأعمال التنموية من خلال مفاهيم الإدارة الاستراتيجية المتوازنة.

تتفق هذه الدراسة في أهمية الإدارة الاستراتيجية للتطوير في الجامعات السعودية مع الدراسة الحالية وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتختلف في أنها لا تذكر أثر التميز المؤسسي للجامعات أما الدراسة الحالية فتركز على أثر مكتب إدارة المشاريع على التميز المؤسسي في الجهات الجامعات السعودية وتستفيد الدراسة الحالية في اعتماد نموذج الإدارة الاستراتيجية للبرنامج والمشاريع وتضيف على تحقيق التميز المؤسسي للجامعات السعودية.

- جانب النظري:

المبحث الأول: مكتب إدارة المشاريع.

- إستراتيجيات مكتب إدارة المشاريع:

- منهجيات مكتب إدارة المشاريع:

- أنواع مكتب إدارة المشاريع:

- هيكل إدارة مكتب إدارة المشاريع:

المبحث الثاني: التميز المؤسسي.

- التميز المؤسسي العالمي الأوروبي EFQM:

- معايير واستراتيجيات تطبيق التميز المؤسسي في القطاعات:

- جائزة الملك عبد العزيز للجودة (التميز المؤسسي):

- معايير الحصول على جائزة الملك عبد العزيز للجودة (التميز المؤسسي):

المبحث الثالث: الجامعات الحكومية السعودية.

- أهداف الجامعات الحكومية السعودية:

- هيكل الجامعة الإداري:

- الخطط الاستراتيجية للجامعات الحكومية السعودية:

- جامعة الملك خالد:

- جامعة الملك عبد العزيز:

الفصل الثالث

- إجراءات الدراسة
- تطبيق أداة الدراسة
- الأساليب الإحصائية
- تحليل النتائج

الفصل الرابع

- الملخص – Summary
- النتائج
- التوصيات
- المقترحات

الملخص: Summary

النتائج:

التوصيات:

المقترحات:

المراجع والمصادر:

العربية:

- أبو سعده، أحمد رياض، عثمان، مني شعبان، وصديق، أبو بكر أحمد. (٢٠٢١). إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ١٥(١٥). ٩١-٣٥. DOI: 10.21608/JFUST.2022.80760.1389
- إدارة الاستراتيجية. (٢٠٢٠). استراتيجية جامعة الملك خالد ٢٠٢٣: الوثيقة الإعلامية. جامعة الملك خالد. https://www.kku.edu.sa/sites/default/files/2023-06/KKU_Strategy_Ar.pdf
- بخش، عبد الرحمن بن أحمد. (٢٠٢٠). تطوير إدارة مكاتب تحقيق الرؤية في ضوء منهجية إدارة مكتب إدارة المشروعات PMO Value Ring. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ١٧(١٧). ٤٤-٣٦. ISSN: 2663-5798
- بنجر، أماني بنت عبدالعزيز. (٢٠٢٢). نظام الجامعات الجديد واسهامه في تعزيز الهوية الاكاديمية في الجامعات السعودية. *مجلة بحوث كلية الآداب*، ٣٣(١٣٠). ٥٧٥-٥٤٥. DOI: 10.21608/sjam.2022.127309.1489
- جابر، إحسان إبراهيم. (٢٠٢١). دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة-دراسة حالة: جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية- *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ١١٥(١١٥). ١٣٠-١١٥. DOI: 10.26389/AJSRP.N101020
- جامعة الملك عبدالعزيز. (٢٠٢٢). ابتكار وإزدهار: ٢٠٢٢ طموح ٢٠٢٥ (الخطة الاستراتيجية الرابعة). الاصدار ١٢. المركز الاستراتيجي لتحقيق رؤية المملكة. <https://csp.kau.edu.sa/Pages-KAU-SP4-AR.aspx>
- جائزة الملك عبدالعزيز للجودة. (٢٠٢٢). النموذج الوطني للتميز المؤسسي ٢٠٢٢ م. <https://2u.pw/oYcxn>
- خياط، ونام محمد. (٢٠١٩). التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي "EFQM". *مجلة كلية التربية بالمنصور*، ١٠٨(٤). DOI: 10.21608/MAED.2019.131638
- الشمري، بشرى بنت مليح، واللويش، الأدهم بن خليفة. (٢٠٢٢). ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي بجامعة حائل في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM). *مجلة بحوث*، ٢٨(٨). ٢٨٠-٢٨١. DOI: 10.21608/BUHUTH.2023.180638.1438
- الشمري، محمد بن فهاد. (٢٠١٨). جاهزية الجامعات السعودية الناشئة للتميز المؤسسي في ضوء معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة والتميز: دراسة حالة على جامعة حائل. *مستقبل التربية العربية*، ٢٥(١١٥). ٦١-١٢٢. <https://search.mandumah.com/Record/965762>
- الشهراني، فيصل محمد. (٢٠٢٢). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء نموذج الإدارة الاستراتيجية للبرنامج. *التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، ٤١(١٩٥). ٢٣٧-٢٢٨. DOI: 10.21608/JSREP.2022.254744
- العتيبي، البندري بنت عبدالله. (٢٠١٩). تطوير الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*، ٢٥(٨). ٤٢٠-٣٧٥. DOI: 10.21608/jsu.2019.224670
- العظمة، علاء الدين. (٢٠١٦). تحسين الأداء الاستراتيجي لمنظومات الاعمال: ماذا بعد مكتب إدارة المشاريع، مكتب دعم المشاريع. *مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية*، ٤٨(١٠٦-١٠٧). <https://search.mandumah.com/Record/754741>
- المانع، عبدالله بن محمد. (٢٠٢٠). مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام دراسة حالة: جامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الملك خالد في ابها، وجامعة الملك فيصل في الاحساء. *مجلة كلية التربية*، ٣١(١٢١). ٤. DOI: 10.21608/JFEB.2020.122334
- محمود، واضح، وهارون، الطاهر. (٢٠١٩). أهمية مكتب إدارة المشاريع PMO في تحسين تنفيذ مشاريع مؤسسات الإنجاز في ظل التحولات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، ٢٠(١). ٣٦-١٣. <https://search.mandumah.com/Record/970499/Description>

الأجنبية:

- Aubry, M. Hobbs, B. and Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organizational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4). 328-336. DOI: [10.1016/j.ijproman.2007.01.004](https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.004)
- Darling, E.J, and Whitty, S.J. (2016). The project management office: it's just not what it used to be. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2). 282-308. DOI: [10.1108/IJMPB-08-2015-0083](https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2015-0083)
- Pungersek, M. Maletic, M. Maletic, D. and Mesko, M. (2020). Leadership as a Determinant of EFQM Excellence: Model Implementation in Slovenian Higher Education Institutions. *Managing Global Transitions*, 18(1). 45-66. <https://doi.org/10.26493/1854-6935.18.45-66>
- Tsaturyan, T. and Muller, Ralf. (2015). Integration and governance of multiple project management offices (PMOs) at large organizations. *International Journal of Project Management*, 33(5). 1098-1110. DOI: [10.1016/j.ijproman.2015.01.003](https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.003)

المواقع الالكترونية:

- بكة. (١٥ يناير ٢٠٢٤). أنواع مكتب إدارة المشاريع (PMO) على أساس معايير PMI في ٢٠٢٤. تم الاسترجاع ٢٦ فبراير ٢٠٢٤. <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/types-of-project-management-offices-pmo>
- بكة. (١٥ يناير ٢٠٢٤). تأسيس مكتب إدارة مشاريع ناجح والهيكل التنظيمي لمكتب إدارة المشاريع ناجح. تم الاسترجاع ٢٨ فبراير ٢٠٢٤. <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/how-to-set-up-successful-project-management-office-pmo>
- المنصة الوطنية الموحدة. (٢٠٢٣). رؤية المملكة ٢٠٣٠. تم الاسترجاع ٢٥ فبراير ٢٠٢٤. <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/content/saudivision>