

**أثر مساهمة مكتب إدارة المشاريع PMO  
في تحقيق الرؤية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة  
(بالتطبيق على إدارة المشاريع بجامعة تبوك) المملكة العربية السعودية  
(دراسة حالة)**

**Impact of project management office's contribution In achieving the  
organization's strategic vision and objectives**

**(Upon applying at the project management in University of Tabuk)**

**KINGDOM OF SAUDI ARABIA**

اعداد الطالب

فواز حسن المطيري

٢٠٢١٢٠٥٨٧١

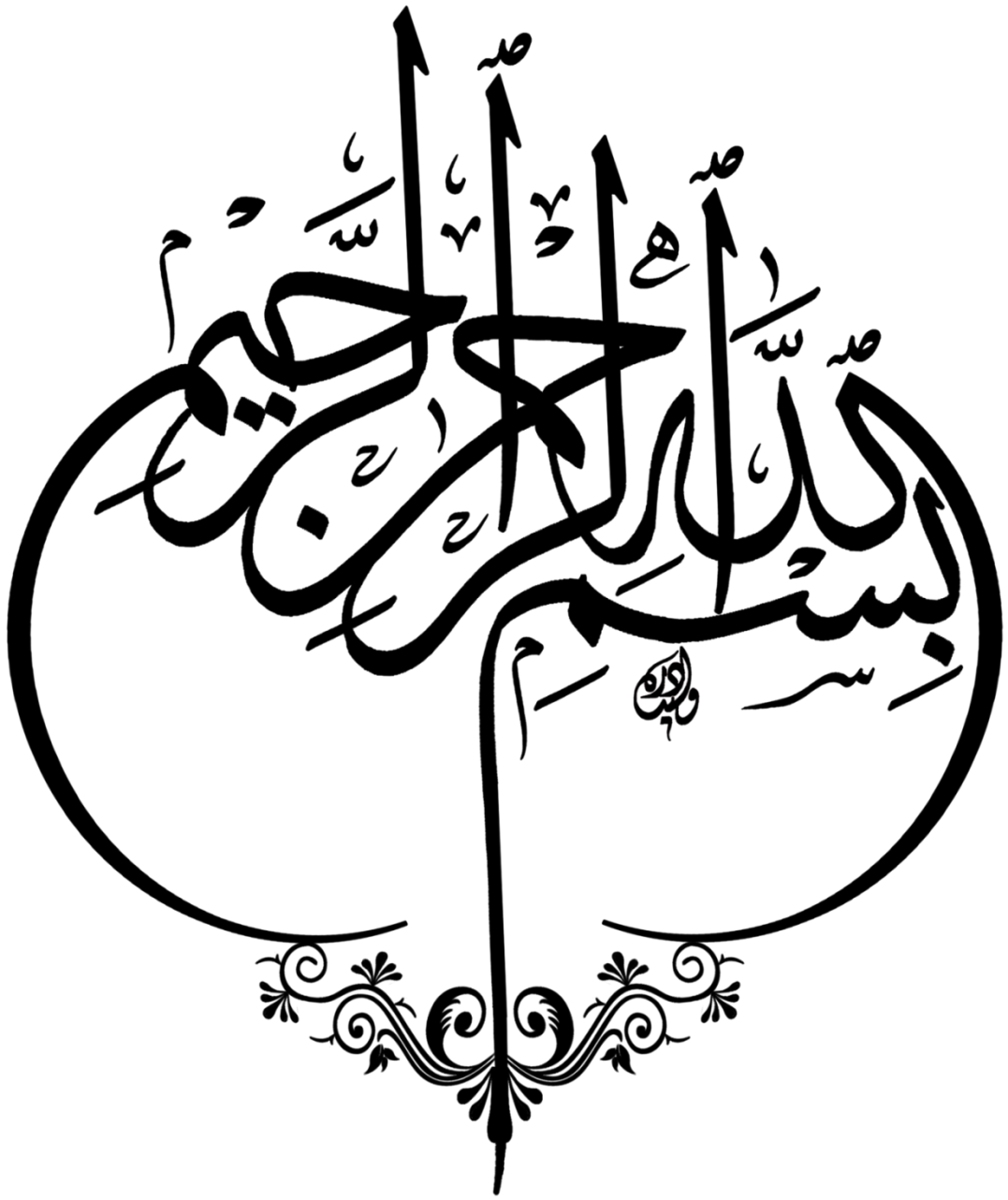
بكالوريوس إدارة المشاريع

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

اشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن



## الشكر و التقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله  
وصحبه أجمعين. أما بعد:

عرفاناً بالجميل أتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل، وأخص  
بالشكر

## الدكتورة : منى مصطفى العشري

المشرفة على هذا البحث، التي كان لها الفضل بعد الله في خروج هذا البحث بهذا  
الشكل لما أسدته لي من نصائح وتوجيهات كانت بمثابة النبراس المنير في كل  
مراحل البحث .

والله ولي التوفيق

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر مساهمة مكتب إدارة المشاريع PMO في تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة (بالتطبيق على إدارة المشاريع بجامعة تبوك) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تطبيق الدراسة على عينة الدراسة المكونة من عدد (٧١) من العاملين في إدارة المشاريع بجامعة تبوك. وتوصلت الدراسة إلى أن بعد إدارة المشاريع بجامعة تبوك له أثر في تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية في جامعة تبوك وكانت إجابات المستجوبين بدرجة ( موافق ) في جميع محاور الأسئلة.

ويمكن أن تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال دراسة أثر مساهمة مكتب إدارة المشاريع PMO في تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة

أما من الناحية التطبيقية العملية للدراسة، يمكن أن تقدم الدراسة توصيات للجهات ذات العلاقة في إدارة المشاريع بجامعة تبوك حول أهمية إدارة المشاريع، حيث كان المتغير الأول المستقل ( إدارة المشاريع ) والمتغير التابع (تحديد الأهداف بوضوح -فريق العمل - نظام الاتصال الفعال) مما يرفع من مستوى عمل إدارة المشاريع بجامعة تبوك .

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المشاريع - تحديد الأهداف بوضوح - فريق .

## **Abstract**

This study aimed to know the impact of the contribution of the Project Management Office (PMO) in achieving the vision and strategic goals of the organization (applied to project management at Tabuk University

To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical approach, as the study was applied to the study sample consisting of (71) employees in project management at Tabuk University

The study concluded that the project management dimension at Tabuk University has an impact on achieving the vision and strategic goals at Tabuk University, and the respondents' answers were (agree) in all axes of the questions

This study can contribute to the literature by studying the impact of the contribution of the Project Management Office (PMO) in achieving the vision and strategic goals of the organization

As for the practical application aspect of the study, the study can provide recommendations to the relevant parties in project management at Tabuk University about the importance of project management, as the first independent variable was (project management) and the dependent variable was (clearly defining goals - work team - effective communication system), which raises the level of project management work at Tabuk University

.Keywords: Project management - clearly defining goals - team

## قائمة المحتويات

|                                                        |                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أ                                                      | البسمة                                                                                             |
| ب                                                      | الشكر والتقدير                                                                                     |
| ج                                                      | الملخص باللغة العربية                                                                              |
| د                                                      | الملخص باللغة الأجنبية                                                                             |
| و                                                      | فهرس المحتويات .                                                                                   |
| ز                                                      | فهرس الجداول                                                                                       |
| <b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة.</b>             |                                                                                                    |
| ٨-١                                                    | مقدمة الدراسة<br>مشكلة الدراسة<br>أهداف الدراسة<br>أهمية الدراسة<br>حدود الدراسة<br>منهجية الدراسة |
| <b>الفصل الثاني : الدراسات السابقة - الإطار النظري</b> |                                                                                                    |
| ٢٠ - ٩                                                 | الدراسات السابقة .<br>الإطار النظري.                                                               |
| <b>الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>        |                                                                                                    |
| ٢٧ - ٢١                                                | منهج الدراسة.<br>متغيرات الدراسة<br>عينة الدراسة<br>خطوات بناء الاستبيان                           |
| ٥٠ - ٢٨                                                | <b>الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة</b>                                               |
| <b>الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات</b> |                                                                                                    |
| ٥١                                                     | حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                                                                  |
| ٥٥                                                     | توصيات الدراسة                                                                                     |
| ٥٥                                                     | الخاتمة                                                                                            |
| ٥٧-٥٦                                                  | المراجع                                                                                            |
| ٦١- ٥٨                                                 | الملاحق.                                                                                           |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول                                                                                             |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٢٥         | الجدول رقم (1) المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل                                                    |
| ٢٥         | الجدول رقم (2) المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع                                                     |
| ٣٠         | جدول رقم (3) وصف متغير الدراسة ( الجنس - عدد سنوات الخدمة - المؤهل)                                      |
| ٣٣         | جدول رقم (4) تصنيف مقياس ليكرت الخماسي                                                                   |
| ٣٤         | جدول رقم (5) معاملات الارتباط لفقرات الخاصة بإدارة المشاريع بجامعة تبوك                                  |
| ٣٥         | جدول رقم (6) معاملات الارتباط لفقرات اسئلة الخاصة عوامل نجاح إدارة المشاريع                              |
| ٣٦         | جدول رقم (7) معاملات الارتباط لفقرات : فريق العمل في إدارة المشاريع                                      |
| ٣٧         | جدول رقم (8) معاملات الارتباط لفقرات التحديات التي تواجه إدارة المشاريع                                  |
| ٣٨         | جدول رقم (9) فقرات اسئلة الدراسة ومعامل الارتباط لكل محور بالدرجة الكلية                                 |
| ٤٢         | جدول رقم (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية فقرات اسئلة إدارة مشاريع بجامعة تبوك     |
| ٤٤         | جدول رقم (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لفقرات عوامل نجاح إدارة المشاريع         |
| ٤٦         | جدول رقم (12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لفريق العمل في إدارة المشاريع            |
| ٤٨         | جدول رقم (13) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لمحور التحديات التي تواجه إدارة المشاريع |

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- مقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أهمية الدراسة .
- أسئلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- نموذج الدراسة .

## مقدمة :

مكتب إدارة المشاريع (PMO) هو قسم داخل المنظمة يحدد المعايير التي تُستخدم في إدارة المشروع، ويقدم التوجيه اللازم لتنفيذ المشروع، وهو يلعب العديد من الأدوار الداخلية في المنظمة، لكن هذه الأدوار تختلف من منظمة إلى أخرى وتعتمد على عدة عناصر مثل: حجم المنظمة، نطاق المشاريع، وحجم المشاريع التي تتم إدارتها.

وبعرف المعهد العالمي لإدارة المشاريع مكتب إدارة المشاريع (PMO) على أنه "هيكل إداري يوحد عمليات الحوكمة ذات الصلة بالمشروع ويسهل تقاسم الموارد والمنهجيات والأدوات والأساليب". (تعريف جامعة فيصل ، مكتب إدارة المشاريع )

ذكر الطراونة، يوسف ( ٢٠١١ ) في دراسته أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية "المشروع، عبارة عن محاولة مؤقتة خاص بطبيعته، ونشاط خارج العمليات المعتادة خلال وقت محدد، له نقطة بداية محددة وواضحة ونقطة نهاية محددة أيضاً، لتحقيق النتائج المرجوة التي تلبي أهداف واحتياجات المنظمة" (الطراونة ، ٢٠١١ ، ٧).

وقد ذكر الحسناوي، علي عبد الحسن ( ٢٠١٦ ) في دراسته نجاح إدارة المشروع في ضوء المنظمات المتعلمة : " ان نسبة كبيرة من المشاريع لم تحقق النجاح المطلوب ، وأن أغلب أسباب تلك المشاكل يعود إلى جذور متصلة بالمنظمة الراعية لها ، ومن أسباب تلك المشاكل الطرق التي استخدمت لإدارتها في الماضي والتي فقدت فعاليتها في التعامل مع المتغيرات البيئية المستمرة ، لذلك تبحث المنظمات لحل هذه القضية عن أفكار إدارية جديدة وتعلم الأساليب التي تساعد المنظمة للتكيف مع هذه التغيرات والتطور " ( الحسناوي ، ٢٠١٦ ، ١٣١).

يمكن أن تتراوح مسؤوليات مكتب إدارة المشاريع من توفير وظائف الدعم لإدارة المشروعات إلى المسؤولية الفعلية عن الإدارة المباشرة لمشروع واحد أو أكثر. يتولى مكتب إدارة المشاريع دمج البيانات والمعلومات من المشاريع الاستراتيجية وتقييم كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية عالية المستوى. ويعتبر مكتب إدارة المشاريع هو وسيلة الاتصال الطبيعية بين محافظ مشاريع المؤسسة وبرامجها ومشاريعها.

الوظيفة الأساسية لمكتب إدارة المشاريع هي دعم مدراء المشاريع بمجموعة متنوعة من الوسائل التي يمكن أن تشمل على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي: إدارة الموارد المشتركة بين جميع المشاريع التي يديرها مكتب إدارة المشاريع. تحديد وتطوير منهجية إدارة المشاريع وأفضل الممارسات والمعايير. الرقابة على الامتثال لمعايير إدارة المشاريع وسياساتها وإجراءاتها ونماذجها. ومن ضمن المنظمات التي يوجد بها مكتب إدارة المشاريع المنظمات / المؤسسات التعليمية في المملكة ( الجامعات ) والتي من ضمنها جامعة تبوك حيث تأسست إدارة المشاريع في عام ١٤٢٩ هـ ، إن ما نقوم به إدارة للمشاريع من أعمال توسعة في المباني يعد أساسيا لتغطية الاحتياجات في زيادة الكليات وإعداد الطلاب والطالبات مع المحافظة على أن توفر هذه المباني بيئة تعليمية جيدة.

وتعمل هذه الإدارة وفق استراتيجية معينة وذلك بتحديد إجراءات إدارة المشاريع من الفكرة إلى الإنجاز وذلك بتحديد كيفية الموافقة على المشاريع، إطلاق أو البدء بالمشاريع، التخطيط للمشاريع، إدارة ومراقبة المشاريع، إدخال البيانات من قبل مديري المشاريع وإدخال ساعات العمل من قبل فريق المشروع.

وحول روية إدارة المشاريع بجامعة تبوك فتتمثل في بناء مدينة جامعية وكليات رائدة وأصرح تعليمية مميزة معمارياً وفنياً وفق المواصفات العالمية لخلق بيئة أكاديمية تحقق أعلى مستوى كفاءه وفعالية وتضم تحقيق المشاريع ضمن نطاق الميزانية والجدول الزمنية وتحقيق أعلى مستوى من المنافع و أقل الأضرار على المجتمع والبيئة.( موقع جامعة تبوك - إدارة المشاريع )

#### مشكلة الدراسة :

الإدارة ضرورة لكل جهد جماعي، فوجود المواد الخام ، والآلة ، والعمال ، والمال ، وغيرها من الموارد لا يكفي بحد ذاته لنجاح المشروع ، فلا بد من وجود إدارة تضع الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ، ثم صياغة السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، من خلال البرامج الزمنية بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة.

## الفجوة النظرية :

لتحقيق الأهداف والنجاح في مختلف مجالات المشاريع، يتوقف الأمر على إدارة فعّالة. وهذا ينطبق على المشروعات بمختلف حجمها وتعتها، يعتبر بعض المنظمات خاصةً تلك التي قد لا تمتلك فهماً واضحاً لإدارة المشاريع، أنه يكفي أن يقتصر دورها على تقديم التوجيه للفريق وشرح أهدافهم، ويُفترض أن يكون ذلك كافياً لجعل المشروع أسهل وأقل تكلفة. ومع ذلك، يُظهر التجاوز في تكاليف المشروع على المدى الطويل، ويمكن أن تؤدي محاولات الكشف إلى زيادة هذه التكاليف أو حتى فشل المشروع. تبرز أهمية إدارة المخاطر كجزء من عملية إدارة المشروع، حيث تشمل تطوير منهجية واضحة لإدارة المخاطر بهدف تحقيق أهداف المشروع. يتيح ذلك للمؤسسات وضع خطة جيدة لتنفيذ المشروع بنجاح.

## الفجوة التطبيقية :

قد يواجه مكتب إدارة المشاريع (PMO) في المنظمات تحدياتٍ تقف حائلاً دون الوصول إلى اتساق الأداء بما يحقق التقدم للمنظمة، وأحد أكثرها أهمية هو عدم تقدير الدور الحاسم الذي يلعبه مكتب إدارة المشاريع بصفته ممثلاً للمعايير المثلى وأفضل الممارسات في المنظمة، حيث يحظى اليوم بإمكانية الوصول إلى الأدوات والاستراتيجيات الموجهة بشكل أساسي لتحقيق الوضوح والكفاءة والإنتاجية فيما يتعلق بالتعاون بين أعضاء الفريق وبيئة العمل. وهناك عدد من المشكلات التي تواجه مكتب إدارة المشاريع منها الموارد وكذلك الجمع غير الدقيق لمتطلبات المشروع، أيضاً ضعف الرقابة على المشروع

## أهمية الدراسة :

مكتب إدارة المشروعات PMO يمكن أن يساعد تطوير الممارسات والمنهجيات القياسية المنظمة على تقديم مشاريع عالية الجودة باستمرار وكفاءة أكبر. هذا التوحيد هو وظيفة مكتب إدارة المشاريع PMO، وهي مجموعة داخل المنظمة تعمل كمستودع للمشاريع ونظام دعم لفرق المشروعات.

يمكن أن يكون وجود مكتب إدارة المشاريع مفيداً للمؤسسات التي تدير عدداً كبيراً من المشاريع أو تتابع مشاريع تتضمن أقساماً متعددة. يمكن لمكتب إدارة المشاريع أيضاً المساعدة في التحكم في نفقات المشروع من خلال تخصيص الموارد والحفاظ على الشفافية من خلال العمل كقناة للتواصل.

تتمثل أهمية الدراسة في تناول أحد أكثر المواضيع ذات الفائدة للعديد من المنظمات وهو موضوع أثر مساهمة مكتب إدارة المشاريع PMO والذي يعد من المواضيع الحديثة لما لها من تأثير في أداء المنظمة ونجاحها ، فالمنظمة تضع الخطط والاستراتيجيات لمشاريعها الحالية والمستقبلية ، وتتمثل أهمية الدراسة في :

### الأهمية النظرية :

(١) التعرف على مفهوم إدارة المشاريع

(٢) التعرف على عوامل نجاح إدارة المشاريع بجامعة تبوك .

(٣) مساهمة هذه الدراسة في ترقية أداء إدارة المشاريع بجامعة تبوك.

### الأهمية التطبيقية :

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تحديد أبرز العوامل المؤثرة في إدارة المشاريع في جامعة تبوك مما يمكنها من تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور التي قد تبينها هذه الدراسة. وكذلك ستساعد هذه الدراسة في توضيح كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجه إدارة المشاريع في جامعة تبوك ما ينعكس إيجاباً على أداء هذه الإدارة .

### أسئلة الدراسة :

وتتمثل أسئلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

ما هو أثر مساهمة مكتب إدارة المشاريع PMO في تحقيق الرؤية والاهداف الاستراتيجية في جامعة تبوك؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة التالية :

(١) ما هي استراتيجيات إدارة المشاريع بجامعة تبوك ؟

٢) هل يمكن لإدارة المشاريع بجامعة تبوك أن تحدد العوامل التي تسهم في المشاريع لديها ؟

٣) ما العلاقة بين رؤية الجامعة ونجاح المشاريع داخلها ؟

**أهداف الدراسة :**

تهدف هذه الدراسة إلى الاتي :

١. التعرف على أثر مساهمة مكتب ادارة المشاريع PMO في تحقيق الرؤية والاهداف

الاستراتيجية بجامعة تبوك .

٢. التعرف مهام مكتب إدارة المشاريع في جامعة تبوك .

٣. التعرف على بعض المشكلات التي تواجه مكتب إدارة المشاريع في جهة الدراسة .

**فرضيات الدراسة :**

HA يوجد أثر لمساهمة مكتب ادارة المشاريع PMO في تحقيق الرؤية والاهداف الاستراتيجية في جامعة تبوك .

HB يوجد أثر لمساهمة مكتب ادارة المشاريع PMO في تحديد الأهداف بوضوح

HC يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمدير المكتب في جامعة تبوك.

HD يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير عوامل نجاح مكتب إدارة المشاريع بجامعة تبوك و الاستراتيجية التي يعمل بها فريق العمل بالمكتب.

**متغيرات الدراسة :**

**تعريف المتغير المستقل :** هو المتغير الذي يؤثر على المتغيرات الأخرى ولا يتأثر بها.

**نظرية المتغير المستقل :** نظرية المتغير المستقل ن تحديد متغيرات البحث تظهر بشكل واضح

عند استخدام الباحث المنهج التجريبي، فيحدد المتغير المستقل ويضبط كافة العوامل المؤثرة في

تجربة البحث، ويلاحظ التأثيرات التي يحدثها المتغير المستقل على المتغير أو المتغيرات التابعة

**أبعاد المتغير المستقل :** المتغير المستقل هو ما اختاره الباحث من صفات قابلة للقياس الكمي او

الكيفي لتقوم بالتأثير على كل او بعض المتغيرات الأخرى الموجودة في الدراسة العلمية ومرتبطة

بعلاقة ما مع موضوع البحث

**تعريف المتغير التابع :** هو: المتغير الذي يتبع المتغير المستقل، التأثير من المتغير المستقل يقع على المتغير التابع، من السهل جدًا قياس التأثيرات على المتغيرات التابعة.

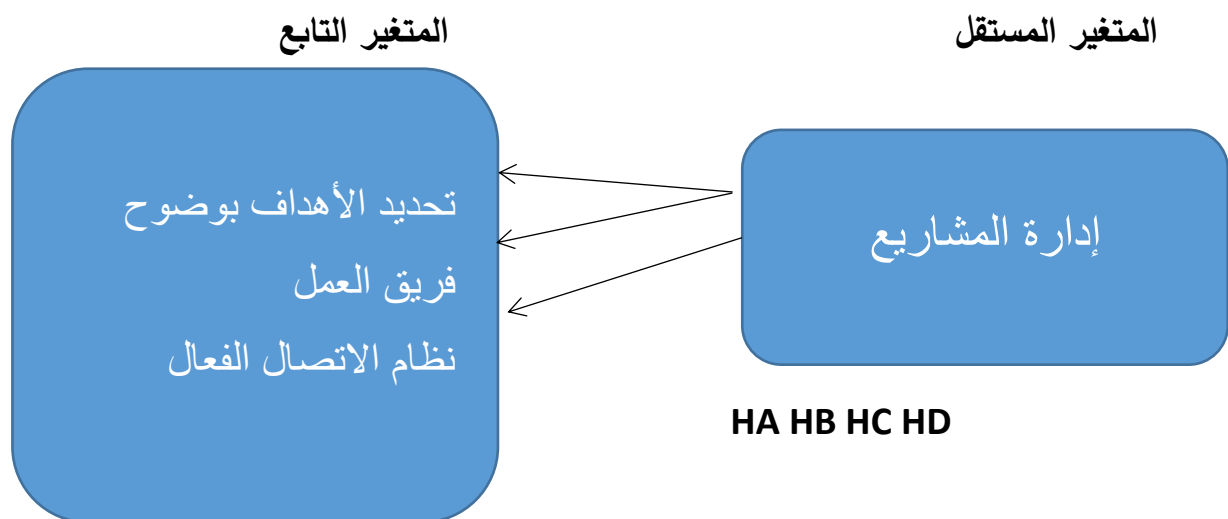
**نظرية المتغير التابع :** المتغيرات التابعة في مشكلة البحث أو البحث العلمي ككل هي ما تُظهر المتغير المستقل في الدراسة العلمية، العلاقة بين المتغيرات في الأبحاث العلمية التجريبية أو التربوية، هي ما تميز بين انواع المتغيرات وأي منهم متغير تابع وأي منهم متغير مستقل صاحب التأثير والمقصود بالمعالجة .

**أبعاد المتغير التابع :** يعتبر المتغير التابع هو أساس تحديد مشكلة البحث العلمي، والتي تعتبر أساس كل أنواع البحوث العلمية العديد من المجالات والتخصصات المختلفة. يُعد كلاً من المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة أساسيات يعتمد عليها الباحث في الكشف عن الدراسات السابقة وأدبيات موضوع البحث العلمي.

**العلاقة بين المتغيرات في الدراسة :**

تظهر العلاقة بين المتغيرات أولاً حينما يقوم المتغير المستقل في التأثير على المتغيرات الأخرى، دون أن يتأثر المتغير المستقل بها.

وفي هذه الدراسة نجد أن إدارة المشاريع كمتغير مستقل لا يتغير بل يظل هو الثابت بينما عوامل نجاح إدارة المشاريع وغيرها من الموضوعات التي يتناولها المتغير التابع يمكنها أن تتأثر حسب السير في الدراسة .



## حدود ونطاق الدراسة :

الحدود الموضوعية : أثر مساهمة مكتب إدارة المشاريع PMO في تحقيق الرؤية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة (بالتطبيق على إدارة المشاريع بجامعة تبوك)

الحدود المكانية : جامعة تبوك .

الحدود الزمانية : عام (١٤٤٦هـ - ١٤٤٧هـ)

الحدود البشرية : العاملين بقسم إدارة المشاريع بجامعة تبوك .

## مخطط الدراسة :

لقد تم إعداد هذه الدراسة وفق المنهج العلمي لمثل هذه الدراسات ، حيث تم اختيار عنوان الدراسة بعناية حيث أنني أعمل في هذه الجهة ( مكتب إدارة المشاريع بجامعة تبوك ) لذلك رأيت من الأهمية دراسة ( أثر مساهمة مكتب إدارة المشاريع PMO في تحقيق الرؤية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة ) . وكان هدفي في هذه الدراسة معرفة أثر مكتب إدارة المشاريع بجامعة تبوك في تحقيق الرؤية الأهداف الاستراتيجية لمكتب إدارة المشاريع في جامعة تبوك . وقد بينت ذلك من خلال الفصل الأول من الدراسة في الجزء الخاص بأهداف الدراسة ( كذلك من خلال الأسئلة الخاصة بالدراسة . ومن أجل الوصول لأهداف الدراسة والرد على فرضيتها تم وضع مقترح لاستبيان تضمن العديد من المحاور .

كذلك تم في الإطار النظري للدراسة توضيح مفهوم المشروع وكذلك مفهوم مكتب إدارة المشاريع وأهدافه ومهام المكتب .

الفصل الثاني  
الدراسات السابقة  
الإطار النظري

## الدراسات السابقة

### مقدمة :

يمكن تعريف الدراسات السابقة بأنها: "الأبحاث السابقة التي يرجع إليها الباحث؛ من أجل الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، ومن ثم القيام بدراستها بشكل جيد، ثم تحليلها بالطرق العلمية والمنهجية المستخدمة في البحث العلمي، وبعد ذلك تحديد مدى التشابه والاختلاف فيما بينها وبين فرضيات البحث العلمي المقدم". يُعدُّ تلخيص الدراسات السابقة على درجة كبيرة من الأهمية عند القيام بإجراء البحث العلمي، نظرًا لقيام الباحث العلمي بالتقريب عن استفسارات لأسئلة مُتعدّدة تعلق بذهنه،

### أهمية الدراسات السابقة :

يتطلّب الأمر الاستعانة بالدراسات والمؤلفات العلمية السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وتمنح الدراسات السابقة الباحث العلمي كل التفاصيل المتعلقة بفرضية البحث، نظرًا لقيامه بجمع المعلومات من أكثر من مرجع أو مصدر، ويساعده ذلك على الوقوف على التفاصيل الدقيقة لموضوع البحث، وتمثل الدراسات السابقة مظهرًا أخلاقيًا بالنسبة للباحث العلمي من جانبين، الأول يتمثّل في قيامه ببذل الجُهد والتعرُّف على كل ما يخصُّ موضوع الدراسة، والثاني يتمثّل في نسب المجهودات إلى أهلها عن طريق الإشارة إلى مؤلفي المصادر والدراسات السابقة، وقد تُمثّل تلك الدراسات مفتاحًا لجميع المشكلات التي افترضها الباحث العلمي، في حالة ما إذا توافقت أو دعمت مع ما هو مطروح في منهج البحث العلمي.

## الإطار النظري :

### مقدمة :

تعرف إدارة المشاريع على أنها تخصص يتعلّق بعملية تنظيم وإدارة الموارد المتاحة في المشاريع، مثل: الموارد البشرية أو الموارد المادية، بطريقة يمكن من خلالها إنجاز المشروع بنجاح في ظل مراعاة عوامل الجودة والوقت والتكلفة المتاحة.

و إدارة المشاريع حسب جمعية إدارة المشاريع (بريطانيا) هي تطبيق العمليات والأساليب والمهارات والمعرفة والخبرة لتحقيق أهداف المشروع المحددة وفقاً لمعايير قبول المشروع ضمن المعايير المتفق عليها. إدارة المشروع لها نواتج نهائية مقيدة بفترة زمنية محدودة وميزانية محدودة.

إن أحد العوامل الرئيسية التي تميز إدارة المشروع عن مجرد "الإدارة" هو أن لديها هذا الإنجاز النهائي وفترة زمنية محدودة ، على عكس الإدارة التي هي عملية مستمرة. بسبب هذا ، يحتاج العاملون في إدارة المشاريع إلى مجموعة واسعة من المهارات، في كثير من الأحيان المهارات التقنية ، وبالتأكيد مهارات إدارة الأفراد. وإدارة المشاريع إذن هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات لأنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع.

ولفهم ماهية إدارة المشاريع يجب أولاً تعريف مفهوم المشروع ، ومن ثم التعريف بخصائص المشروع ، كذلك التطرق إلى إدارة المشروع ومراحل حياة المشروع ، بعد ذلك أتطرق إلى مفهوم مكتب إدارة المشاريع ومهامه .

### مفهوم المشروع :

المشروع هنا هو عملية أو نشاط مقيد بزمن، أي له تاريخ بداية وتاريخ نهاية، يتم القيام به مرة واحدة من أجل تقديم منتج ما أو خدمة ما بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إيجاد قيمة مضافة.

وهناك اختلاف ما بين كون المشروع أمراً مؤقتاً لمرة واحدة، وبين العمليات الإدارية أو التشغيلية التي تجري بشكل دائم أو شبه دائم من أجل تقديم نفس المنتج أو الخدمة مراراً وتكراراً. ولا تتطلب إدارة المشاريع بالضرورة نفس المتطلبات التي تتطلبها إدارة العمليات الإدارية والتشغيلية الدائمة،

سواء من ناحية المهارات الفنية المطلوبة أو فلسفة العمل، ومن هنا نجد الحاجة إلى بلورة إدارة المشاريع.

فمفهوم المشروع هو مجموعة من الإجراءات اللازمة لإنجاز هدف معين، ويتطلب التنفيذ المنسق الأنشطة مترابطة، لها أمد محدد له بدايات ونهايات، وجميعها فريدة إلى حد ما وقد عرف هيرسون (١٩٩٢) المشروع بأنه " أي سلسلة من الأنشطة أو المهام التي لها أهداف محدده يجب أن تتجزأ ضمن مواصفات محدده ولها بداية ونهاية محددتان وله تمويل ويستعمل المصادر المختلفة من اموال ووقت ومعدات وعماله.

المشروع هو عملية فريدة من نوعها، التي تتكون من مجموعة من الأنشطة المنسقة والتحكم بالأنشطة من خلال تواريخ البدء والانتهاء، المتخذة لتحقيق هدف مطابقة للمتطلبات المحددة، بما في ذلك القيود من حيث التكلفة والوقت والموارد.

المشروع هو عبارة عن وقت وتكلفة عملية مقيدة لتحقيق مجموعة من الإنجازات المحددة تصل إلى معايير الجودة والمتطلبات.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكننا أن نستخلص الآتي: (لزهر ، ٢٠١٩ ، ٣)

١. أن المشروع عبارة عن مبادرة أي فكرة جديدة قابلة للتطبيق .

٢. أن المشروع له أهداف محددة .

٣. أنه غير قابل للتكرار بكل الأبعاد في مكان آخر (المشاريع الابتكارية)

٤. مرتبط بقدرة زمنية محددة.

٥. هناك محددات عن المشروع يجب التقيد بها، مثل: التكلفة، الوقت و الجودة.

يتطلب تخطيط المشروع تطوير هيكلية العمل، والتي ستصبح فيما بعد أساس نموذج تواصل المشروع. من الممكن استخدام هذا النموذج لاحقاً في تقييم المشروع عن طريق مقارنته مع المقاييس النظامية للكفاءة. التخطيط بالضرورة يحتاج الي محاذاة اهداف المشروع مع إستراتيجية المنظمة ومن ثم وضع مؤشرات أداء رئيسية لمتابعة الأداء.

## خصائص المشروع :

### • المشروع له فترة محددة :

يتم تنفيذ المشاريع في فترة محددة ومؤقتة، وبدايات ونهايات محددة أيضا يجب الالتزام بها، فكل مشروع ينتهي عندما يتحقق الهدف منه، فنجاح المشروع مرتبط بتحقيق الهدف ضمن الفترة المحددة لذلك لا بد من وضع برامج تبين متى يجب أن يبدأ العمل ومتى ينتهي حتى يمكن تقييم الأداء للعمل.

### التوجه نحو الهدف:

إن المشاريع موجهة نحو هدف، وهذه الأهداف هي التي تدفع بالمشروع إلى الأمام وكل الجهود المبذولة في التخطيط والتنفيذ هي من أجل تحقيقها، من هنا تأتي أهمية تحديد الأهداف وإعطاء التخطيط الوقت الكاف لتجنب تغيير هذه الأهداف مستقبلاً.

### • التعقيد:

إن تعقيد المشاريع يكمن في الحاجة إلى تنفيذ أنشطة متعددة مرتبط بعضها ببعض، وتحتاج إلى موارد مختلفة، بحيث لا يمكن إنجاز بعض الأعمال حتى يتم إنجاز أعمال أخرى معقدة. فالمشروع عبارة عن نظام مؤلف من أجزاء مترابطة مع بعضها البعض ال يمكن فصل أحدها عن الآخر

### • تكلفة المشروع

أي أن المشروع يتم له تضمين ميزانية محددة حيث تعتبر دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع من بين القرارات الحاسمة لاختيار إنجاز المشروع من عدمه، حيث تعتبر التكلفة المحدد الأساسي للموارد، حيث يجب التأكيد على أن بعض الشركات تتنافس على أساس التكلفة أي تتميز بالكفاءة العالية و والاستخدام الأمثل لمختلف الموارد في حين أن هناك شركات تتنافس على أساس الجودة و هي تتميز بقدرات عالية موجه نحو التميز و الابتكار.

## • المخاطرة :

تحتوي المشاريع على قدر قد يكون كبيرا من المخاطرة وعدم التأكد، لأنها تعتمد على التخطيط لأحداث ستتم في المستقبل وبالتالي لا مجال للتأكد من حتمية سير الخطة بالطريقة التي وضعت بها بالإضافة إلى خطر عدم تحقيق هدف المشروع.

## إدارة المشروع :

إن إدارة المشاريع في مفهومها العام هي التعامل مع الأشياء الجديدة لأول مرة خارج السياق المعتاد لهذا فإن المشاريع هي وسيلة مهمة لدى الشركات الرائدة في إدخال كل عوامل التغيير و التطوير، في التنظيم و أساليب العمل و سلوكيات العاملين بالمشروع، حيث لا بد من القول أن إدارة المشاريع قد تطورت بشكل كبير، نتيجة كثرة و تنوع المشاريع الإنشائية، إنتاجية خدمية، علمية... الخ مما أدى إلى تطور الإدارة التي تعنى بتسيير المشاريع التي تطورت معها مجموعة واسعة من المفاهيم و الأساليب الإدارية... الخ. (لزهر ، ٢٠١٩ ، ٨).

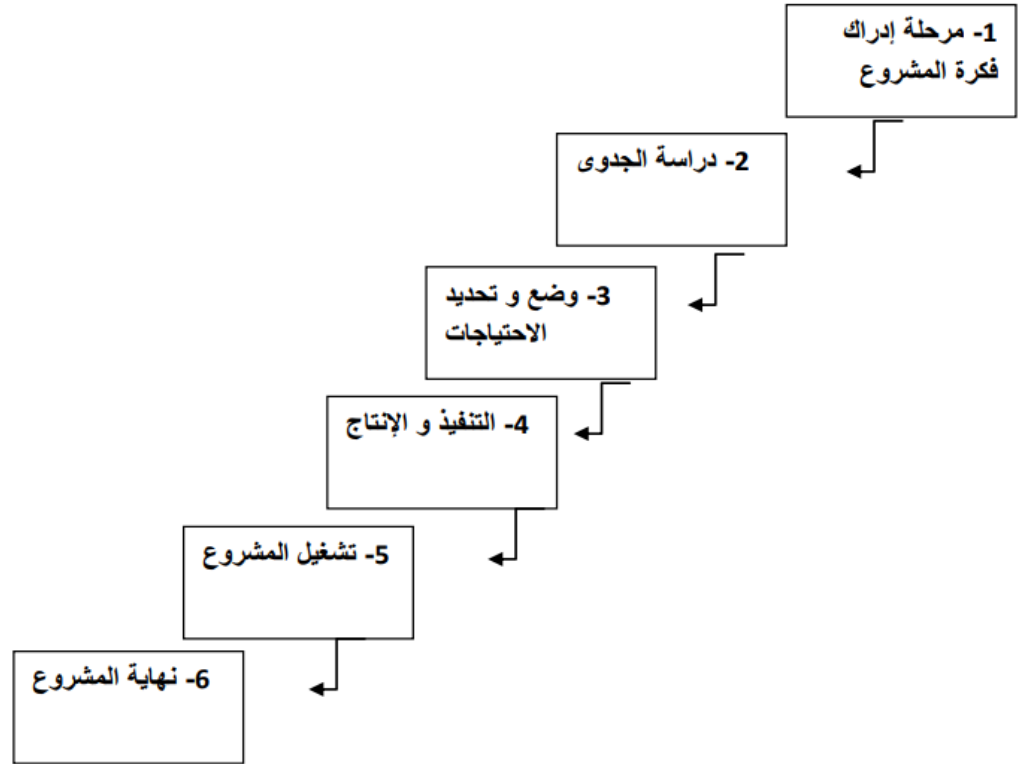
## تعريف إدارة المشروع :

هي الوظيفة الإدارية التي تتضمن مسؤولية تحديد الأهداف و التنظيم و التخطيط و الجدولة الزمنية، و الميزانيات التقديرية وآليات التنفيذ والرقابة، لتحقيق المعايير الفنية و الزمنية و المالية للمشروع. ( العباسي وبرهان ، ٢٠٠٩ ، ٨ ).

هو مجموع الأساليب و المفاهيم المتعلقة بتخطيط الموارد و الوظائف في جميع مراحل دورة حياة المشروع وفق المحددات التالية، التكلفة، الوقت، النطاق، الجودة و الأخلاقيات، من أجل تحقيق متطلبات وأهداف المشروع. (لزهر ، ٢٠١٩ ، ١٠).

## مرحل حياة المشروع :

يمر المشروع بعدة مراحل مختلفة خلال مرحلة التنفيذ و مرحلة لتسليم ونظرا لطول الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ المشروع يقسم إلى مراحل ويجب تحديد الأنشطة اللازمة في كل مرحلة حيث لا توجد دورة حياة قياسية تتناسب جميع المشاريع تتكون من ستة مراحل : (العباسي وبرهان ، ٢٠٠٩ ، ٣٠).



### إدراك فكرة المشروع:

يكون في هذه المرحلة المشروع عبارة عن فكرة أو عدة أفكار قابلة للدراسة و التحليل، و قد تحدث التنفيذ بناءً على نتائج الدراسات، حيث يتم في هذه المرحلة دراسة وبلورة فكرة المشروع و صياغتها.

### مرحلة دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع:

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل، حيث يتم وضع الأسس المالية و الفنية و التسويقية للمشروع، حيث يتم في هذه المرحلة اتخاذ القرار و بشكل نهائي فيما يخص تنفيذ المشروع أو الاستغناء عنه، وتتلخص هذه المرحلة بتقدير التكاليف المختلفة و العوائد المتوقعة، ثم تقرير إذا كان العائد الصافي (الربح) كافياً أم لا.

## مرحلة وضع و تحميل الاحتياجات:

من المهم جدا قبل البدء بتخطيط و تنظيم المشروع تعريف المشروع شامل و ذلك من خلال وضع و تحديد الاحتياجات اللازمة لكافة نشاطات و مراحل المشروع من ناحية الوقت و التكلفة و الموارد حيث أن التحضير الجيد لهذه المرحلة سيسهل علمية تنفيذ المشروع .

## مرحلة التنفيذ والإنتاج:

بعد القيام بدراسة الجدول والتي أدت إلى اتخاذ القرار في الشروع في تنفيذ مشروع معين و بعد وضع وتحديد الاحتياجات تأتي مرحلة التنفيذ التي تؤدي إلى وجود المشروع جديد أو منتج جديد .

## مرحلة التشغيل:

لا تنطبق هذه المرحلة على جميع أنواع المشاريع حيث تكوف عادة مطبقة في المشاريع الإنتاجية لمختلف المنتجات و الخدمات.

## مرحلة نهاية المشروع و تسليمه :

هي المصب النهائي لكل الجهود السابقة و التي تؤدي في النهاية إلى وجود مشروع جديد سواء كان (إنتاجيا، خدميا...) ( منتج جديد، ملعب جديد...الخ)

بعد تسليم المشروع بصفة رسمية يبدأ الزبون باستعمال المشروع الجديد، حيث تحدد مدة الضمان بالنسبة للشركة المنجزة، حيث تتحمل هذه الأخيرة نفقات الصيانة و التصليح و المتابعة التقنية لتشغيل المشروع، حيث تختلف مدة ضمان المشروع حسب طبيعة المشروع المنجز، إلا أن القاعدة في ذلك هو كلما كان المشروع كبيرا ومكلفا كلما كانت مدة الضمان أكبر، حيث تتراوح مدة الضمان في المشاريع الإنشائية مثل الطرقات الكبرى والبنى التحتية بصفة عامة من خمس إلى عشر سنوات.

## مفهوم مكتب إدارة المشاريع PMO :

مكتب إدارة المشاريع PMO هو قسم داخل المنظمة يحدد المعايير التي تُستخدم في إدارة المشروع، ويقدم التوجيه اللازم لتنفيذ المشروع، وهو يلعب العديد من الأدوار الداخلية في المنظمة، لكن هذه الأدوار تختلف من منظمة إلى أخرى وتعتمد على عدة عناصر مثل: حجم المنظمة، نطاق المشاريع، وحجم المشاريع التي تتم إدارتها.

تتألف الإدارة الناجحة لمكتب إدارة المشاريع من مزيج من الكفاءة والعمليات والأدوات المناسبة. تعرف إدارة المشاريع بأنها عملية تنظيم وإدارة الموارد المتاحة (البشرية والمالية)، واستغلالها استغلالاً أمثل وتسخيرها لإنجاز مشروع ما بجودة وكفاءة عالية. حيث تتكون إدارة المشاريع من مجموعة من العناصر منها: الوقت والتكلفة والموارد والمهام (الأنشطة) المراد تحقيقها.

## أهداف و مهام مكتب إدارة المشاريع :

### هـداف الإدارة:

١. وضع الخطط الاستراتيجية لبدء الأعمال في المشاريع.
٢. الإشراف المباشر على أعمال المشاريع الإنشائية لإنائها في وقتها المحدد وفقاً للتصاميم.
٣. تطوير آليات الإشراف على تنفيذ المشاريع الإنشائية.
٤. استخدام التقنيات الحديثة في الإشراف على المشاريع الإنشائية.
٥. تأهيل الكفاءات المتخصصة.
٦. تطبيق تعليمات وإجراءات الجودة في الإشراف على المشاريع الإنشائية.

### مهام الإدارة:

- ١) الإشراف ومتابعة تنفيذ المشاريع الإنشائية.
- ٢) الالتزام بتطبيق الأنظمة والتعليمات الحكومية الخاصة بالمنافسات المعمول بها في المملكة العربية السعودية.
- ٣) التنسيق والمتابعة مع جميع الأطراف ذات العلاقة في المشروع.

٤) الرفع بإيقاف العمل في المشروع عند اكتشاف حالات عدم مطابقة أو أخطاء في التنفيذ أو حدوث اختلاف بين الرسومات والتصاميم والتنفيذ الفعلي.

٥) اكتشاف وتحديد السلبات أثناء تنفيذ المشاريع واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لها.

٦) المتابعة الفنية لجميع أنشطة المشاريع بالتنسيق مع الاستشاري وفريق المتابعة على التنفيذ.

٧) التأكد من جودة المواد وكمياتها طبقاً للأصول الفنية والهندسية.

٨) الرفع للمدير المباشر بالتقارير الدورية عن حركة سير تنفيذ المشاريع.

### سياسة إدارة المشاريع :

يجب أن يكون لكل مشروع مدير وهو بدوره يكون من موظفين ، أو يمكن التعاقد مع مدير مشاريع خارجي، على ان يتم إشراك أحد موظفي أو مسؤولي المنظمة في إدارة المشروع، بما في ذلك الميزانيات والاتصال مع إدارة مكتب إدارة المشاريع . وتقدم التقارير بشكل دوري لمراقب المشروع الذي يعتبر المسؤول الأول عن المشروع.

اما بشأن المشاريع الكبيرة أو غير العادية، يوصى باستخدام مجموعة توجيهية للمشروع خصوصا في المشاريع المتقاطعة •

### خطة المشروع:

يجب أن يكون لكل مشروع خطة تحديد الأهداف والميزانية والجدول الزمني. يجب على مكتب إدارة المشاريع بالمنظمة أن تضع الخطة في بداية المشروع. يضع مكتب الاستراتيجية والجودة ميثاق لكل مشروع من المشاريع الاستراتيجية ويتم اعتماده من راعي الاستراتيجية المعنية بالمشروع

### التمويل:

يجب مناقشة التمويل مع قسم المالية والتأكد من مصادر تمويل المشروع وإقرار موازنة المشروع من الإدارة العليا قبل الدخول في أي التزامات. ميزانية المشاريع والمبادرات الاستراتيجية الكلية ترفع وتعتمد من مجلس الإدارة .

## المشتريات:

ينبغي إشراك وإخطار وحدة المشتريات بشأن المشروع ،لا سيما لضمان إجراءات العطاءات. سيتم تطبيق جميع قواعد الشراء العادية، يجب تقديم ملخص بعروض العطاءات إلى مراقب المشروع للموافقة عليها، وينبغي استشارة قسم المالية بشأن جميع العقود.

## مراقبة المشروع:

يجب عقد اجتماعات منتظمة بين مدير المشروع ومراقب المشروع، وأن يقدم مدير المشروع تقارير دورية إلى الإدارة المعنية التي وافقت على المشروع •

## إدارة المخاطر:

تشدد أفضل الممارسات على الحاجة إلى الإدارة الفعالة للمخاطر طوال فترة المشروع، مع إيلاء اهتمام خاص لعدم تجاوز الوقت والتكلفة و الفشل في تحقيق نتيجة ناجحة. إن استخدام سجل المخاطر هو أداة رئيسية لإدارة المخاطر ويجب مراجعتها وتحديثها باستمرار طوال عمر المشروع.

## • رصد وإدارة الميزانية:

على الرغم من أن المسؤولية الرئيسية عن رصد الميزانية تقع على عاتق مدير المشروع، ينبغي إبقاء مكتب الاستراتيجية والجودة والمالية على علم منتظم بالتقدم المحرز في المشروع مقابل الميزانية. يجب على مكتب الاستراتيجية والجودة الاحتفاظ بسجل لجميع المشاريع والمبادرات الاستراتيجية ، مع ملاحظة عن التقدم المحرز. ويجب أن يحصل أي تجاوز في الإنفاق على موافقة مسبقة من إدارة الجمعية •

## إنجاز المشروع:

من الضروري أن يعد مكتب إدارة المشاريع تقريراً موجزاً عن المشروع ( الأهداف المحققة والتكلفة مقابل الميزانية والتوقيت مقابل الجدول الزمني الأصلي) . وينبغي أن يشمل ذلك الدروس المستفادة

## التدريب:

تدريب الموظفين على الإجراءات الجديدة عنصراً هاماً من عناصر المشروع، وحيثما كان ذلك مناسباً، ويجب أن يدرج في الخطة والميزانية •

### رصد وتقييم المشروع:

يجب على مكتب إدارة المشاريع إعداد تقارير دورية شهرية عن حالة المشروع ومدى التقدم فيه مقارنة بالمخطط له وتقديم التقرير لمكتب الاستراتيجية والجودة والذي يقدمه بعد المناقشة والعرض على الإدارة لتقديم التوصيات وطلب التعديلات على خطة المشروع. يقوم مكتب إدارة المشاريع بعمل التعديلات اللازمة واعتمادها مرة أخرى .

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

### 3.1 المقدمة:

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي ، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة . توضيح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة ما تم تطبيقه، كما يلي:

### 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

في الدراسات البحثية تعتبر التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح . يصف التعريف الإجرائية كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو معالجته. يساعد الباحثين على التأكد من أن دراستهم متسقة وموثوقة وصالحة .

#### 3.2.1 إدارة المشاريع (المتغير المستقل) :

إدارة المشاريع هو تخصص يتعلّق بتنظيم وإدارة الموارد، مثل الموارد البشري بالطريقة التي يمكن إنجاز المشروع باحترام مضمونه المحدد وبمراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة. وإدارة المشروع عبارة عن تنظيم للأفراد والموارد والوقت وكافة المدخلات اللازمة بهدف إنجاز عمل معروف أو تحقيق هدف محدد ضمن قيود الوقت والمواصفات والموازنة.

#### 3.2.2 تحديد الأهداف (المتغير التابع) :

تحديد الأهداف يساعد على توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق نتائج محددة. بدلاً من التشتت والانشغال بأمور غير مهمة، يتم التركيز على الأنشطة التي تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف المنشودة.

#### 3.2.3 فريق العمل :

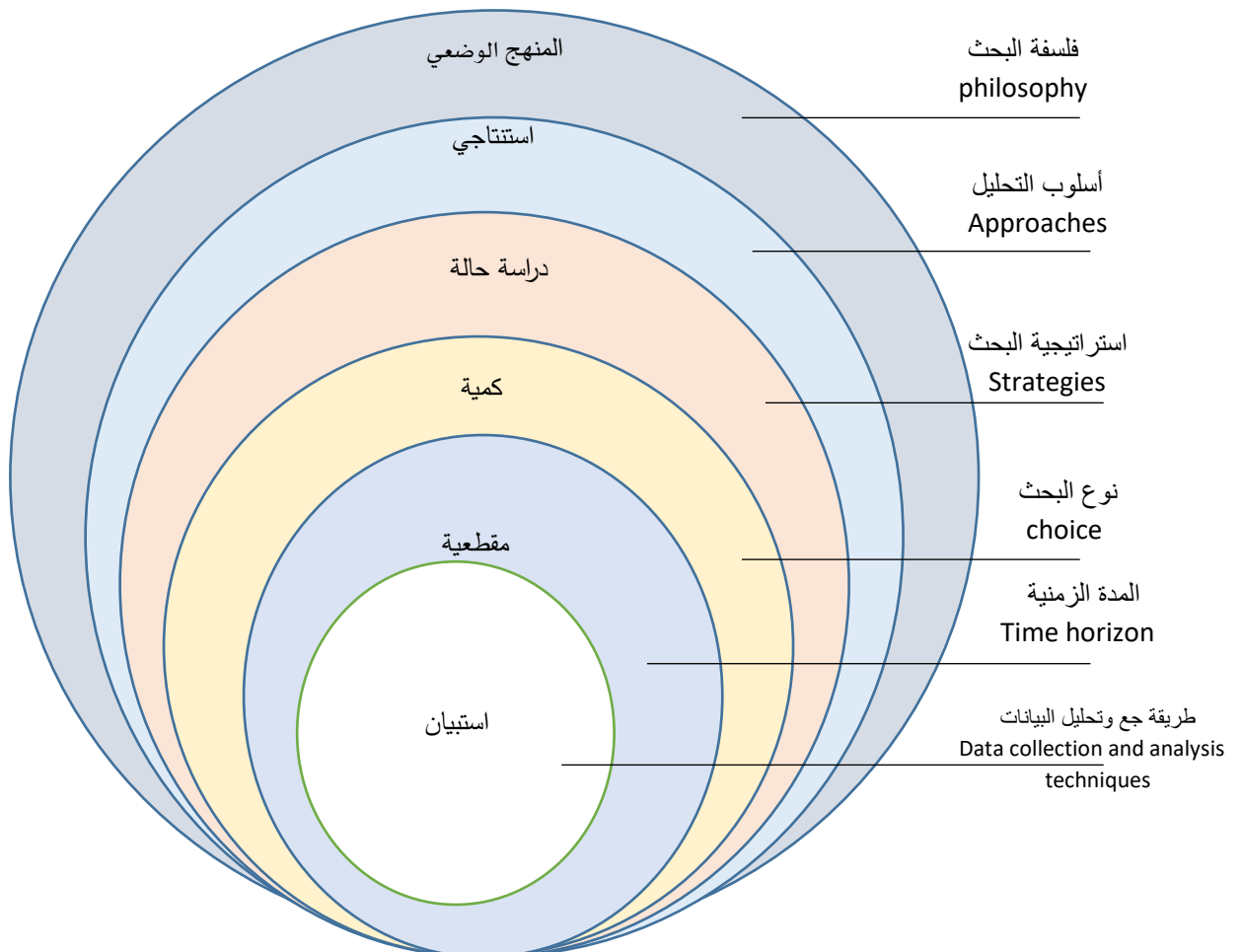
فرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف ، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات.

### 3.3 تصميم البحث:

في هذا القالب سنقدم هيكلًا يغطي خمس أمور منهجية مهمة ، يعتمد هذا الهيكل بشكل فضفاض (البصل البحثي)

١. فلسفة البحث philosophy المنهج الوضعي positivist
٢. أسلوب التحليل Approaches استنتاجي deductive
٣. استراتيجية البحث Strategies دراسة حالة case study
٤. نوع البحث choice كمية quantitative
٥. المدة الزمنية Time horizon مقطعية cross-sectional
٦. طريقة جمع وتحليل البيانات Data collection and analysis techniques الاستبيان

#### Questionnaire



### 3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:

يقدم هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة وعينتها بالإضافة إلى ذلك يوضح هذا الجزء الأساليب والتقنيات التي تم وضعها لاختيار عينة الدراسة وتحديد حجم العينة.

#### 3.4.1 مجتمع الدراسة:

مكتب إدارة المشاريع بجامعة تبوك : أسست إدارة المشاريع في عام ١٤٢٩ هـ ، حيث إن ما تقوم به إدارة المشاريع من أعمال توسعة في المباني يعد أساسيا لتغطية الاحتياجات في زيادة الكليات وإعداد الطلاب والطالبات مع المحافظة على أن توفر هذه المباني بيئة تعليمية . ورسالة مكتب إدارة المشاريع في الجامعة هي الريادة في بناء مدينة جامعية وكليات رائدة وأصرح تعليمية مميزة معمارياً وفنياً وفق المواصفات العالمية لخلق بيئة أكاديمية تحقق أعلى مستوى كفاءة وفعالية وتضم تحقيق المشاريع ضمن نطاق الميزانية والجدول الزمنية وتحقيق أعلى مستوى من المنافع و أقل الأضرار على المجتمع والبيئة

#### 3.4.2 عينة الدراسة:

يشمل مجتمع البحث على عينة من الموظفين العاملين في إدارة المشاريع بجامعة تبوك.

#### 3.4.3 طرق وتقنيات أخذ العينة:

يتم أخذ العينات من العينات غير احتمالية باستخدام العينات الملائمة عن طريق الاستبيان.

### 3.5 طرق جمع البيانات:

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث فعليه فقد أعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيان وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث .

#### 3.5.1 المتغير المستقل ( إدارة المشاريع ):

واعتمد الباحث على استبانة مرقس ( 2008 ) وذلك لقياس المتغير المستقل ( إدارة المشاريع ) وذلك من حيث ثلاث أبعاد ( التخطيط والتنفيذ والتقييم للمشروع ) وذلك في (٧) فقرات للمتغير .

الجدول رقم (1) المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل

| المتغير المستقل | الأبعاد                                 | عدد العبارات |
|-----------------|-----------------------------------------|--------------|
| إدارة المشاريع  | التخطيط                                 | ١            |
|                 | الاستراتيجية                            | ٢            |
|                 | تطبيق المفاهيم العالمية لإدارة المشاريع | ١            |
|                 | التنفيذ                                 | ٣            |
| المجموع الكلي   |                                         | ٧ فقرات      |

المصدر: الطالب

### 3.5.2 المتغير التابع ( تحديد الأهداف - فريق العمل - نظام الاتصال الفعال )

واعتمد الباحث على استبانة مرقس (2017) وذلك لقياس المتغير التابع وذلك من حيث ثلاثة أبعاد (تحديد الأهداف - فريق العمل - نظام الاتصال الفعال) والجدول التالي يبين ذلك :

الجدول رقم (2) المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع

تحديد الأهداف - عوامل النجاح - فريق العمل - نظام الاتصال الفعال

| المتغير المستقل                                    | الأبعاد            | عدد العبارات |
|----------------------------------------------------|--------------------|--------------|
| تحديد الأهداف<br>فريق العمل<br>نظام الاتصال الفعال | عوامل نجاح المشروع | ٧            |
|                                                    | فريق العمل         | ٦            |
|                                                    | التحديات           | ٤            |
|                                                    | المجموع الكلي      | ١٧           |

### 3.6 أنواع البيانات:

هذا القسم بعرض البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في البحث :

#### 3.6.1 البيانات الأولية :

تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة. تم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث ، وتحقيق أهداف الدراسة. تم توزيع الاستبيان الإلكتروني على عينة ممثلة من الموظفين العاملين في إدارة المشاريع بجامعة تبوك وتم الحصول على معدل استجابته عال.

- تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة بواسطة برامج إحصائية متقدمة ، وتم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

#### 3.6.2 البيانات الثانوية:

تم البحث بشكل مكثف في الكتب والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وتم استعراض الكتب والدراسات والمقالات العلمية المنشورة ذات الصلة .

- تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع الجامعة الخاص بإدارة المشاريع بها .

- تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسات الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة .

### 3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

تم اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة . يساعد الباحثين على فهم التركيبة للمشاركين في الدراسة .

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق ( التحليل العلمي الاستكشافي ) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلي قياسه ، بينما تقوم اختبارات الثبات ( اختبار كرونياخ الفا ) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت .

### 3.8 الخاتمة:

إدارة المشاريع هي تخصص يرتبط بتنظيم وإدارة الموارد، مثل الموارد البشرية، بكفاءة وفعالية . ويعتبر المحتوى والنظر في عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة من الأولويات لضمان نجاح تنفيذ إدارة المشاريع داخل المنظمات الحكومية والخاصة، ومن مهام هذه الإدارة الإشراف على عمليات خطط تطوير وتنفيذ المشاريع والبرامج في الجهة، وتوجيه ومتابعة عمليات تقدير الموازنة المالية وتحديد المتطلبات البشرية والتقنية والمعدات اللازمة لتنفيذها وضمان توفيرها في الوقت المناسب وضمن التكلفة المقدرة لها.

## الفصل الرابع

### التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

#### ١- التمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كال من: حزمة البرامج الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨، و برنامج ٣,٠ PLS-Smart. للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام ٢٨. SPSS. اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام ٣,٠ PLS، ومن أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر ٢٨ SPSS.

## ٢- خصائص عينة الدراسة :

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - عدد سنوات الخبرة - والمستوى التعليمي.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل :

- النوع ويشتمل على ( ذكر، أنثي).
- عدد سنوات الخبرة وتشمل ( أقل من ٥ سنوات/ من ٥ إلى ١٠ سنوات/ أكثر من ١٠ سنوات).

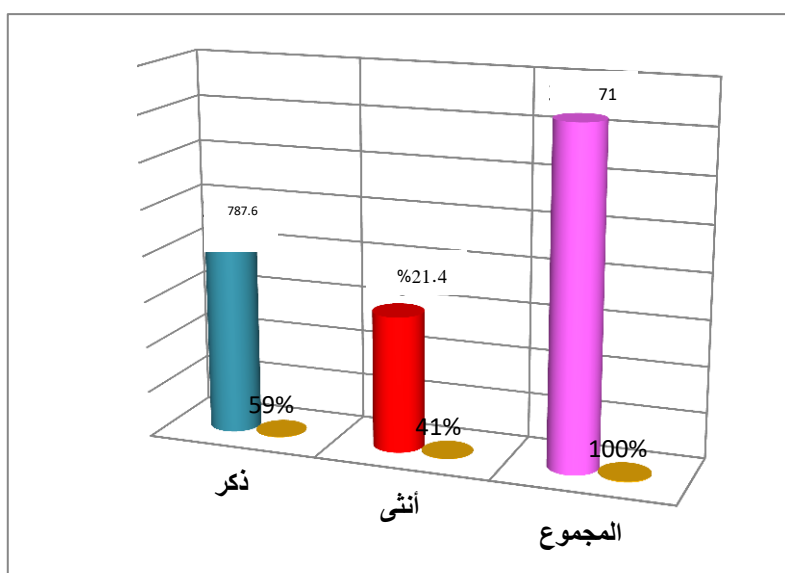
- المستوى التعليمي ويشمل ( ثانوي/ جامعي/ دراسات عليا)

الجدول، الرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة، كما لما يلي

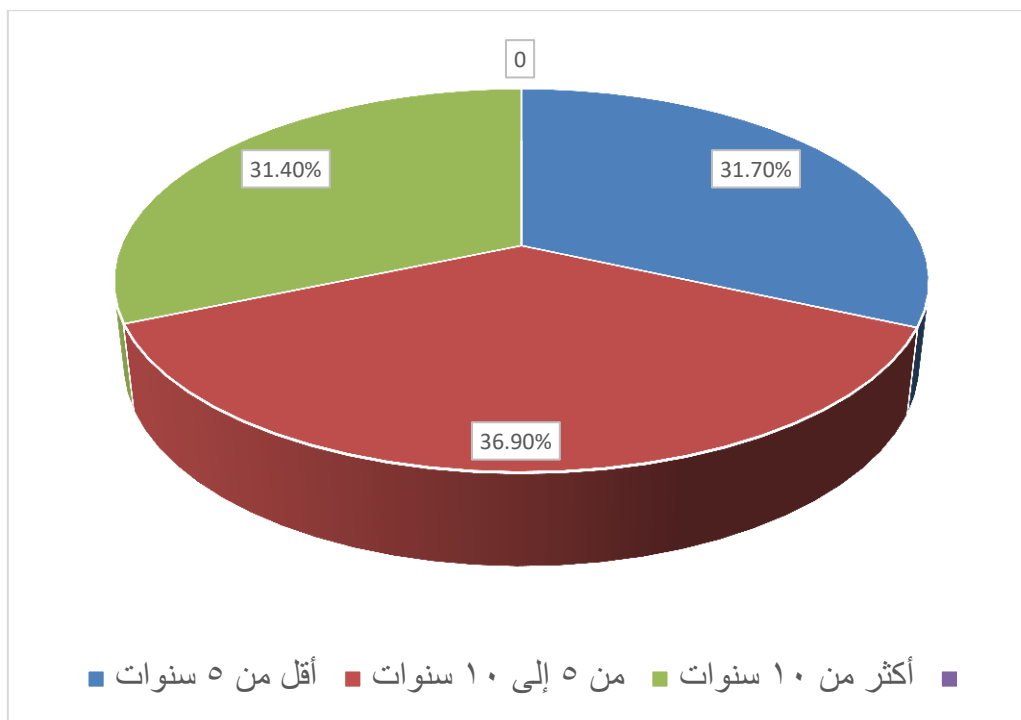
**جدول رقم (3) وصف متغير النوع ( الجنس - عدد سنوات الخدمة - المؤهل)**

| المحور الأول: متغيرات العينة |                         |         |        |
|------------------------------|-------------------------|---------|--------|
| المتغير                      | الفئة                   | التكرار | النسبة |
| جنس المشارك/المشاركة         | ذكر                     | 55      | 78.6%  |
|                              | انثى                    | 15      | 21.4%  |
|                              | المجموع                 | 70      | 100%   |
| عدد سنوات الخبرة في الوظيفة  | ٥ سنوات فأقل            | 8       | 11.4%  |
|                              | من ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات | 8       | 11.4%  |
|                              | من ١١ سنة إلى ١٥ سنة    | 15      | 21.4%  |
|                              | أكثر من ١٥ سنة          | 39      | 55.7%  |
|                              | المجموع                 | 70      | 100%   |
| المؤهل التعليمي              | المجموع                 | 70      | 100%   |
|                              | ثانوي أو أقل            | 18      | 25.7%  |
|                              | بكالوريوس               | 46      | 65.7%  |
|                              | دراسات عليا             | 6       | 8.6%   |
|                              | المجموع                 | 70      | 100%   |

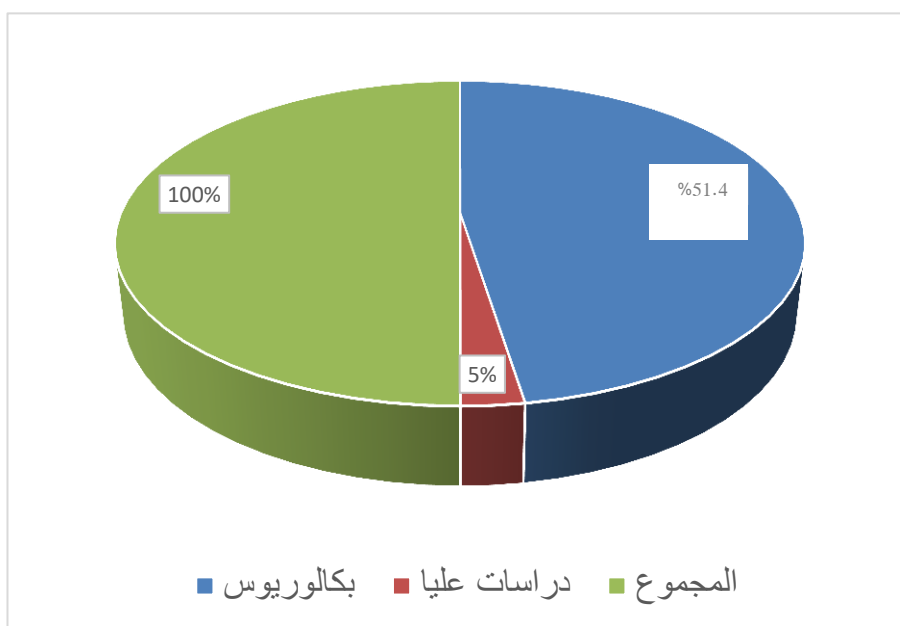
يتضح من الجدول السابق، أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور بنسبة (78.6%) مقارنة بعدد الإناث التي بلغت نسبتهم (21.4%)، فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة في الوظيفة، كان أغلب أفراد العينة الذين يحملون خبرة أكثر من ١٥ سنة (55.7%) مقارنة بحملة الخبرة من ١١ إلى ١٥ سنة الذين بلغت نسبتهم (21.4%)، ومن يمتلكون الخبرة من ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات ومن يملكون الخبرة اقل من ٥ سنوات كانت نسبهم متساوية وبلغت (11.4%) أما عن المؤهل التعليمي فقد كانت أعلى نسبة للبكالوريوس حيث بلغت نسبته (65.7%) مقارنة بمؤهل الثانوية أو أقل فقد حصلت هذه الفقرة على (25.7%) وتأتي في المرتبة الأخيرة الدراسات العليا بنسبة (8.6%).



الشكل رقم (1) وصف عينة البحث وفق متغير النوع



الشكل (2) وصف عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخدمة



الشكل رقم ( 3 ) وصف عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل

### ٣- قياس الصدق والثبات لآدات الدراسة :

ويعني أن الأجوبة التي تم الحصول عليها من المشاركين في الاستبيان أو الاستطلاع أو الدراسة هي صادقة وموثوقة وتعكس الحقيقة بدقة، بهدف الحصول على صدق الاستبانة وضمان أن النتائج التي تم الحصول عليها تعكس الحقيقة بدقة وتساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة، وقد قام الباحث باختبار صدق الاستبانة بثلاث طرق:

#### ٣.١. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

##### ١- صدق المحتوى

قام الباحث بالاطلاع على دراسات سابقة محكمة، وقد قام بتصميم الاستبانة وفقا لمتطلبات الدراسة وبذلك خرج الاستبيان بصورته النهائية . .

##### ٢- صدق المقياس

##### أولاً: الاتساق الداخلي

يقصد الاتساق الداخلي للاستبانة إلى مدى تجانس الأسئلة والمعايير المستخدمة في الاستبيان، وقد قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي لكل سؤال، وقياس مدى ارتباطهم، لضمان جودة البيانات وصحة التحليلات المستندة إلى الاستبيان.

الجدول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة بمعاملات الارتباط ، الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة (P -value, بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة

#### ١-الاتساق الداخلي لإدارة المشاريع في جامعة تبوك :

#### جدول رقم (4) تصنيف مقياس ليكرت الخماسي

| التصنيف         | غير موافق بشدة | غير موافق   | محايد       | موافق       | موافق بشدة |
|-----------------|----------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| الدرجة          | ١              | ٢           | ٣           | ٤           | ٥          |
| المتوسط الحسابي | ١,٨٠ - ١       | ٢,٦٠ - ١,٨٠ | ٢,٦١ - ٣,٤٠ | ٤,٢٠ - ٣,٤١ | ٥ - ٤,٢١   |

جدول رقم (5) معاملات الارتباط للفقرات الخاصة بإدارة المشاريع بجامعة تبوك

| م  | الفقرات                                                                                                                              | معامل الارتباط | الدالة الإحصائية |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|
| ١. | تهتم إدارة المشاريع بجامعة تبوك بتطوير السيناريوهات (المشاهد المحتملة) بحيث تغطي أبعاد التوقعات في التخطيط والتنفيذ والتقييم للمشروع | .840**         | 0.000            |
| ٢. | تهتم إدارة المشاريع بالجامعة بوضع استراتيجية طوارئ خاصة بكل سيناريو تعبيراً عن الاستعداد المسبق                                      | .873**         | 0.000            |
| ٣. | تحرص إدارة المشاريع على التحديد المسبق لكمية المخرجات (المتوقعة) ونوعها لما بعد تنفيذ المشروع                                        | .852**         | 0.000            |
| ٤. | يتم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منه                                                                                       | .873**         | 0.000            |
| ٥. | يتم وضع خطة تنفيذ المشروع بدقة وفي الإطار الزمني للتنفيذ                                                                             | .851**         | 0.000            |
| ٦. | تمتاز الخطة الموضوعية من قبل إدارة المشاريع بجامعة تبوك بالشمولية بحيث تغطي نشاطات التنفيذ جميعها                                    | .840**         | 0.000            |
| ٧. | يوجد وعي من قبل الإدارة العليا في قسم إدارة المشاريع بجامعة تبوك بضرورة تطبيق المفاهيم العالمية لعلم إدارة المشاريع                  | .853**         | 0.000            |

\*\* الارتباط مهم عند المستوى 0.01

\*\* الارتباط مهم عند المستوى 0.01

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط توضح أن القيم الاحتمالية لفقرات الخاصة بإدارة المشاريع داخل الجامعة كانت أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بمعنى أن معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً وذلك دليل على مصداقية فقرات المحور لما وضعت لأجل قياسه.

## ٢- الاتساق الداخلي لعلاقة عوامل نجاح إدارة المشاريع:

جدول رقم (6) معاملات الارتباط لفقرات اسئلة الخاصة عوامل نجاح إدارة المشاريع

| م  | الفقرات .                                                                                                | معامل الارتباط | الدلالة الاحصائية |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|
| ١. | يتم تحديد العوامل والمخاطر الخارجية التي يمكن أن تؤثر في تنفيذ المشروع                                   | .434**         | 0.000             |
| ٢. | تم توزيع الأدوار بوضوح من قبل قسم إدارة المشاريع بين منفذي المشروع                                       | .847**         | 0.000             |
| ٣. | يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات بحسب خطة المشروع الموضوعية                                         | .829**         | 0.000             |
| ٤. | يتم اتباع إجراءات سليمة للإدارة المالية للمشاريع                                                         | .436**         | 0.000             |
| ٥. | تتخذ القرارات بفاعلية أثناء تنفيذ المشاريع                                                               | .845**         | 0.000             |
| ٦. | يتم إدارة الموارد المالية والبشرية والمادية بأسلوب يتسم بالإحساس بالمسؤولية والكفاءة                     | .827**         | 0.000             |
| ٧. | تحرص إدارة المشاريع بجامعة تبوك على وضع تطوير أنظمة لمعالجة الانحرافات السالبة عن الخطط والأهداف المحددة | .847**         | 0.000             |

\*\* الارتباط مهم عند المستوى 0.01

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط توضح أن القيم الاحتمالية لفقرات الاسئلة الخاصة لعوامل نجاح إدارة المشاريع كانت أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بمعنى ان معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً وذلك دليل على مصداقيه فقرات المحور لما وضعت لأجل قياسه.

### ٣- الاتساق الداخلي لعلاقة فريق العمل في إدارة المشاريع

جدول رقم (7) معاملات الارتباط لفقرات : فريق العمل في إدارة المشاريع

| مستوى<br>الدلالة | معامل<br>الارتباط | الفقرات .                                                                                      |
|------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.000            | .875**            | ١ تحرص إدارة المشاريع بفريق العمل وتقوم بتطوير أداء فريق العمل في القسم                        |
| 0.000            | .858**            | ٢ تتناسب الأجور والمكافآت مع حجم العمل المطلوب من فريق العمل في القسم                          |
| 0.000            | .734**            | ٣ تهتم إدارة المشاريع بالشكاوى المقدمة من الموظفين أو المستهدفين بشأن بعض الإجراءات            |
| 0.000            | .875**            | ٤ تحرص إدارة المشاريع على أن يكون النمط الإداري السائد هو حفز الموظفين ودفعهم إلى العمل المبدع |
| 0.000            | .859**            | ٥ تراعي إدارة المشاريع إيجاد آليات محددة للمساءلة والمحاسبة لفريق العمل في ضوء النتائج         |
| 0.000            | .858**            | ٦ يدرك الموظفون العاملون في قسم إدارة المشاريع حقوقهم وواجباتهم بشكل كامل                      |

\*\*. الارتباط مهم عند المستوى 0.01

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط توضح أن القيم الاحتمالية لفقرات فريق العمل في إدارة المشاريع كانت أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بمعنى ان معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً وذلك دليل على مصداقيه فقرات المحور لما وضعت لأجل قياسه.

٤- الاتساق الداخلي للتحديات التي توجه إدارة المشاريع في جامعة تبوك

جدول رقم (8) معاملات الارتباط لفقرات التحديات التي توجه إدارة المشاريع

| مستوى<br>الدلالة | معامل<br>الارتباط | الفقرات .                                                               |
|------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 0.000            | .875**            | ١ عدم انسجام المشروع مع المتطلبات والاحتياجات للجامعة                   |
| 0.000            | .858**            | ٢ عدم وضوح الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة من قبل الإدارة العليا |
| 0.000            | .734**            | ٣ عدم وجود برامج تدريبية للموظفين بقسم إدارة المشاريع                   |
| 0.000            | .875**            | ٤ قلة الرقابة على المشاريع                                              |

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط توضح أن القيم الاحتمالية لفقرات التحديات التي توجه إدارة المشاريع كانت أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بمعنى ان معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً وذلك دليل على مصداقيه فقرات المحور لما وضعت لأجل قياسه.

## ثانياً: الصدق البنائي:

يشير إلى مدى قدرة الاستبانة على قياس المفهوم أو الظاهرة التي تهدف إلى قياسها بشكل دقيق وصحيح. يتم تحقيق الصدق البنائي من خلال تصميم الأسئلة والمعايير بشكل يضمن قدرتها على قياس المفهوم بشكل دقيق ومن خلال إجراء اختبارات الصدق للتأكد من صحة النتائج. يعتبر الصدق البنائي هاماً لضمان موثوقية الاستبانة وصحة التحليلات المستندة إليها، وذلك بقياس مدى الارتباط كل فقرات اسئلة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

### جدول رقم (9) فقرات اسئلة الدراسة ومعامل الارتباط لكل محور بالدرجة الكلية

| المحاور                                            | معامل الارتباط | عدد الفقرات |
|----------------------------------------------------|----------------|-------------|
| ١ فقرات اسئلة إدارة المشاريع بجامعة تبوك.          | .821**         | ٧           |
| ٢ فقرات أسئلة عوامل نجاح إدارة المشاريع .          | .866**         | ٧           |
| ٣ فقرات أسئلة فريق العمل في إدارة المشاريع         | .905**         | ٦           |
| ٤ فقرات أسئلة التحديات التي تواجه إدارة المشاريع . | .903**         | ٤           |

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط توضح أن القيم الاحتمالية للفقرات كانت أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بمعنى ان معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً وهذا ما يثبت الصدق البنائي للاستبانة.

### ٣.٠٢. ثبات أداة الدراسة

تشير إلى قدرة الاستبانة على إعطاء نتائج متسقة ومتكررة عند إجرائها عدة مرات على نفس المجموعة من الأفراد أو المتغيرات. يتم تحقيق ثبات الاستبانة من خلال اختبارات الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ ويستخدم هذا التحليل من أجل اختبار مدى مصداقية وثبات فقرات الاسئلة المستخدمة في الاستبيان لدراسة أثر إدارة المشاريع . استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ ، لتحقيق من جودة وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة من خلال منظومة التحليل الإحصائي " SPSS

" حيث تكون قيمة معامل ألفا كرونباخ بين (1.0) ، وهو يبين درجة الارتباط الداخلي بين إجابات عناصر العينة، فعندما تكون قيمته صفر فان ذلك يدل على عدم وجود ارتباط بين الإجابات، أما إذا كانت قيمته واحد فان ذلك يدل على أن الإجابات مرتبطة مع بعضها البعض ارتباطا تاما ، وتعتبر القيمة المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ هي ٠,٦ (٦٠%) فأكثر، وفي الجدول التالي يوضح قيمة معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبيان:

#### ٤- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقا لمقياس ليكرت الخماسي، وفقا لما يلي

| موافق بشدة | موافق | محايد | لا أوافق بشدة | لا أوافق |
|------------|-------|-------|---------------|----------|
| ٥          | ٤     | ٣     | ٢             | ١        |

#### إجراءات الدراسة

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة كما يتضح على النحو التالي:

##### أ- قوائم الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث.

##### ب- الدراسة التحليلية:

وتم تفرغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصفيته وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع الدراسة باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الاسئلة الأساسية الخاصة بالدراسة.

## البرامج الإحصائية المستخدمة

قامت الباحثة باستخدام برنامج SPSS وذلك لحساب الصدق والثبات والاحصاء الوصفية ودراسة أسئلة الدراسة لنموذج الدراسة.

## أساليب الدراسة الإحصائية

المتوسطات الحسابية (Mean) والانحرافات المعيارية (std deviation) لدرجات أفراد العينة عن كل فقرة من فقرات الاستبيان.

اختبار معامل الفا كرونباخ (Alpha-Cronbach) حساب معامل الثبات لأداة الدراسة.

معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) للتأكد من صدق الاتساق وداخلي لأداة الدراسة.

## ٥ معاملات الارتباط الخطى بين متغيرات الدراسة

جدول المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل

| المتغير المستقل | الأبعاد                                 | عدد العبارات |
|-----------------|-----------------------------------------|--------------|
| إدارة المشاريع  | التخطيط                                 | ١            |
|                 | الاستراتيجية                            | ٢            |
|                 | تطبيق المفاهيم العالمية لإدارة المشاريع | ١            |
|                 | التنفيذ                                 | ٣            |
| المجموع الكلي   |                                         | ٧ فقرات      |

### 3.5.2 المتغير التابع ( تحديد الأهداف - فريق العمل - نظام الاتصال الفعال )

واعتمد الباحث على استبانة مرقس (2017) وذلك لقياس المتغير التابع وذلك من حيث ثلاثة أبعاد (تحديد الأهداف - فريق العمل - نظام الاتصال الفعال) والجدول التالي يبين ذلك :

جدول المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع

تحديد الأهداف - عوامل النجاح - فريق العمل - نظام الاتصال الفعال

| المتغير المستقل                                                              | الأبعاد            | عدد العبارات |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|
| تحديد الأهداف<br><br>فريق العمل<br><br>فريق العمل<br><br>نظام الاتصال الفعال | عوامل نجاح المشروع | ٧            |
|                                                                              | فريق العمل         | ٦            |
|                                                                              | التحديات           | ٤            |
|                                                                              | المجموع الكلي      |              |

## ٦- نتائج اختبار فروض الدراسة

### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية

تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لنموذج الدراسة كما يلي: -

جدول رقم ( 10 ) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية فقرات اسئلة إدارة لمشاريع بجامعة تبوك

| م | الفقرات                                                                                                                              | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الاعتماد | الترتبة |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|----------------|----------|---------|
| ١ | تهتم إدارة المشاريع بجامعة تبوك بتطوير السيناريوهات (المشاهد المحتملة) بحيث تغطي أبعاد التوقعات في التخطيط والتنفيذ والتقييم للمشروع | 4.63    | 0.543             | 92.6%          | موافق    | 2       |
| ٢ | تهتم إدارة المشاريع بالجامعة بوضع استراتيجية طوارئ خاصة بكل سيناريو تعبيرا عن الاستعداد المسبق                                       | 4.64    | 0.512             | 92.8%          | موافق    | 1       |
| ٣ | تحرص إدارة المشاريع على التحديد المسبق لكمية المخرجات (المتوقعة) ونوعها لما بعد تنفيذ المشروع                                        | 4.61    | 0.546             | 92.2%          | موافق    | 3       |
| ٤ | يتم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منه                                                                                       | 4.53    | 0.542             | 91.6%          | موافق    | 4       |
| ٥ | يتم وضع خطة تنفيذ المشروع بدقة وفي الإطار الزمني للتنفيذ                                                                             | 4.51    | 0.532             | 91.7%          | موافق    | 6       |
| ٦ | تمتاز الخطة الموضوعية من قبل إدارة المشاريع بجامعة تبوك بالشمولية بحيث تغطي نشاطات                                                   | 4.52    | 0.531             | 91.2%          | موافق    | 5       |

|       |       |       |       |      | التنفيذ جميعها                                                                                                      |   |
|-------|-------|-------|-------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 7     | موافق | 91.1% | 0.530 | 4.50 | يوجد وعي من قبل الإدارة العليا في قسم إدارة المشاريع بجامعة تبوك بضرورة تطبيق المفاهيم العالمية لعلم إدارة المشاريع | ٧ |
| موافق |       | 92.4% | 0.456 | 4.62 | المجموع الكلي                                                                                                       |   |

يوضح الجدول السابق متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أسئلة إدارة المشاريع بجامعة تبوك، وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأعلى استجابة فالأقل استجابة وكان أعلاها متوسطا وهي في المرتبة الاولى هي الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تهتم إدارة المشاريع بالجامعة بوضع استراتيجية طوارئ خاصة بكل سيناريو تعبيرا عن الاستعداد المسبق " ، بمتوسط حسابي يبلغ (4.64) ووزن نسبي (92.8%) وانحراف معياري (0.512) بدرجة استجابة "موافق" يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تهتم إدارة المشاريع بجامعة تبوك بتطوير السيناريوهات (المشاهد المحتملة) بحيث تغطي أبعاد التوقعات في التخطيط والتنفيذ والتقييم للمشروع " في الجامعة ، بمتوسط حسابي يبلغ (4.63) ووزن نسبي (92.6%) وانحراف معياري (0.543) بدرجة استجابة "موافق" ، يليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تحرص إدارة المشاريع على التحديد المسبق لكمية المخرجات (المتوقعة) ونوعها لما بعد تنفيذ المشروع ". بمتوسط حسابي يبلغ (4.61) ووزن نسبي (92.2%) وانحراف معياري (0.546) بدرجة استجابة "موافق" ، يليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يتم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منه " ، بمتوسط حسابي يبلغ (4.53) ووزن نسبي (91.6%) وانحراف معياري (0.542) بدرجة استجابة "موافق" ، يليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (6) والتي تنص على يتم " تمتاز الخطة الموضوعية من قبل إدارة المشاريع بجامعة تبوك بالشمولية بحيث تغطي نشاطات التنفيذ جميعها " بمتوسط حسابي يبلغ (4.52) ووزن نسبي (91.2%) وانحراف معياري (0.531) بدرجة استجابة "موافق" ، يليها في المرتبة السادسة الفقرة رقم (5) والتي تنص " يتم وضع خطة تنفيذ المشروع بدقة وفي الإطار الزمني للتنفيذ " ، بمتوسط حسابي يبلغ (4.51) ووزن نسبي (91.2%) وانحراف معياري (0.532) بدرجة استجابة "موافق" أما المرتبة السابعة والتي تنص على يوجد وعي من قبل الإدارة العليا في قسم إدارة المشاريع

بجامعة تبوك بضرورة تطبيق المفاهيم العالمية لعلم إدارة المشاريع بمتوسط حسابي يبلغ ( 4.50 ) ووزن نسبي ( 91.1% ) وانحراف معياري (0.530) بدرجة استجابة "موافق".

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ (4.62) بوزن نسبي بلغ (92.4%) مما يدل على وجود فاعلية كبيرة في تطبيق إدارة المشاريع في جامعة تبوك وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تبين ذلك من خلال اتجاهات عينة الدراسة والتي جاءت " موافق " على فقرات الأسئلة.

فقرات أسئلة .

جدول رقم (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لفقرات عوامل نجاح إدارة المشاريع

| الترتيب | العلم | النسبة | المعياري | المتوسط | الفقرات .                                                                            | م |
|---------|-------|--------|----------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 1       | موافق | 93.2%  | 0.535    | 4.66    | يتم تحديد العوامل والمخاطر الخارجية التي يمكن أن تؤثر في تنفيذ المشروع               | ١ |
| 3       | موافق | 87.8%  | 0.708    | 4.39    | تم توزيع الأدوار بوضوح من قبل قسم إدارة المشاريع بين منفي المشروع                    | ٢ |
| 2       | موافق | 93.2%  | 0.535    | 4.66    | يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات بحسب خطة المشروع الموضوع                       | ٣ |
| 4       | موافق | 87.7%  | 0.707    | 4.37    | يتم اتباع إجراءات سليمة للإدارة المالية للمشاريع                                     | ٤ |
| 5       | موافق | 93.1%  | 0.533    | 4.35    | تتخذ القرارات بفاعلية أثناء تنفيذ المشاريع                                           | ٥ |
| 6       | موافق | 93.2%  | 0.535    | 4.66    | يتم إدارة الموارد المالية والبشرية والمادية بأسلوب يتسم بالإحساس بالمسؤولية والكفاءة | ٦ |
| 7       | موافق | 87.8%  | 0.708    | 4.39    | تحرص إدارة المشاريع بجامعة تبوك على وضع                                              | ٧ |

|       |       |       |  |  |                                                                     |
|-------|-------|-------|--|--|---------------------------------------------------------------------|
|       |       |       |  |  | تطوير أنظمة لمعالجة الانحرافات السالبة عن<br>الخطط والأهداف المحددة |
| موافق | 89.8% | 0.456 |  |  | المجموع الكلي                                                       |

يوضح الجدول السابق متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات اسئلة عوامل نجاح إدارة المشاريع ، وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأعلى استجابة فالأقل استجابة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة استجابة "موافق " وذلك بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.66,4.41) وانحرافات معيارية ما بين (0.708,0.535)، وكان أعلاها متوسطا وهي في المرتبة الاولى هي الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يتم تحديد العوامل والمخاطر الخارجية التي يمكن أن تؤثر في تنفيذ المشروع " بمتوسط حسابي يبلغ (4.66) ووزن نسبي (93.2%) وانحراف معياري (0.535) بدرجة استجابة "موافق ". يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات بحسب خطة المشروع الموضوع " بمتوسط حسابي يبلغ (4.41) ووزن نسبي (88.2%) وانحراف معياري (0.648) بدرجة استجابة "موافق ". يليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تم توزيع الأدوار بوضوح من قبل قسم إدارة المشاريع بين منفي المشروع " بمتوسط حسابي يبلغ (4.39) ووزن نسبي (87.8%) وانحراف معياري (0.708) بدرجة استجابة "موافق ". يليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يتم اتباع إجراءات سليمة للإدارة المالية للمشاريع " بمتوسط حسابي يبلغ (4.37) ووزن نسبي (87.7%) وانحراف معياري (0.707) بدرجة استجابة "موافق ". يليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (5) والتي تنص على " تتخذ القرارات بفاعلية أثناء تنفيذ المشاريع بمتوسط حسابي يبلغ (4.35) ووزن نسبي ( ) 93.1% وانحراف معياري ( 0.533) بدرجة استجابة "موافق ". يليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (6) والتي تنص على " يتم إدارة الموارد المالية والبشرية والمادية بأسلوب يتسم بالإحساس بالمسؤولية والكفاءة " بمتوسط حسابي يبلغ (4.66) ووزن نسبي ( 93.2%) وانحراف معياري ( 0.535) بدرجة استجابة "موافق "

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ (4.49) بوزن نسبي بلغ (89.8%) مما يدل على إدارة المشاريع بجامعة تبوك لديها العوامل التي تساعد في إنجاز المهام وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. حيث تبين ذلك من خلال اتجاهات عينة الدراسة والتي جاءت " موافق " على فقرات الأسئلة .

فقرات الاسئلة الخاصة بفريق العمل في إدارة المشاريع بجامعة تبوم:

**جدول رقم (12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لفريق العمل في إدارة المشاريع**

| م             | الفقرات                                                                                      | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | العام الاتجاه | الترتبة |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|----------------|---------------|---------|
| ١             | تحرص إدارة المشاريع بفريق العمل وتقوم بتطوير أداء فريق العمل في القسم                        | 4.11    | 0.925             | 82.2%          | موافق         | 1       |
| ٢             | تتناسب الأجور والمكافآت مع حجم العمل المطلوب من فريق العمل في القسم                          | 3.47    | 1.20              | 69.4%          | موافق         | 3       |
| ٣             | تهتم إدارة المشاريع بالشكاوى المقدمة من الموظفين أو المستهدفين بشأن بعض الإجراءات            | 3.87    | 0.931             | 77.4%          | موافق         | 2       |
| ٤             | تحرص إدارة المشاريع على أن يكون النمط الإداري السائد هو حفز الموظفين ودفعهم إلى العمل المبدع | 3.42    | 1.18              | 69.2%          | موافق         | 4       |
| ٥             | تراعي إدارة المشاريع إيجاد آليات محددة للمساءلة والمحاسبة لفريق العمل في ضوء النتائج         | 3.40    | 1.17              | 68.2%          | موافق         | 5       |
| ٦             | يدرك الموظفون العاملون في قسم إدارة المشاريع حقوقهم وواجباتهم بشكل كامل                      | 4.66    | 0.535             | 93.2%          | موافق         | 6       |
| المجموع الكلي |                                                                                              | 3.82    | 0.775             | 76.4%          | موافق         |         |

يوضح الجدول السابق متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أسئلة بفريق العمل في إدارة المشاريع بجامعة تبوك وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأعلى استجابة فالأقل استجابة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأسئلة والبالغ عددها (6) فقرات بدرجة استجابة "موافق" وذلك بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.11,3.47) وانحرافات معيارية ما بين (0.762,1.20)، وكان أعلاها متوسطا وهي في المرتبة الاولى هي الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تحرص إدارة المشاريع بفريق العمل وتقوم بتطوير أداء فريق العمل في القسم " بمتوسط حسابي يبلغ (4.11) ووزن نسبي (82.2%) وانحراف معياري (0.925) بدرجة استجابة "موافق" يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تهتم إدارة المشاريع بالشكاوى المقدمة من الموظفين أو المستهدفين بشأن بعض الإجراءات " بمتوسط حسابي يبلغ (3.87) ووزن نسبي (77.4%) وانحراف معياري (0.931) بدرجة استجابة "موافق". يليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تتناسب الأجور والمكافآت مع حجم العمل المطلوب من فريق العمل في القسم " بمتوسط حسابي يبلغ (3.47) ووزن نسبي (69.4%) وانحراف معياري (1.20) بدرجة استجابة "موافق". يليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تحرص إدارة المشاريع على أن يكون النمط الإداري السائد هو حفز الموظفين ودفعهم إلى العمل المبدع " بمتوسط حسابي يبلغ (3.42) ووزن نسبي (69.2%) ( وانحراف معياري (1.18) بدرجة استجابة "موافق". يليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تراعي إدارة المشاريع إيجاد آليات محددة للمساءلة والمحاسبة لفريق العمل في ضوء النتائج " بمتوسط حسابي يبلغ (3.40) ووزن نسبي (68.2%) وانحراف معياري (1.17) بدرجة استجابة "موافق". يليها في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٦) والتي تنص يدرك الموظفون العاملون في قسم إدارة المشاريع حقوقهم وواجباتهم بشكل كامل ، بمتوسط حسابي يبلغ (4.66) ووزن نسبي (93.2%) وانحراف معياري (0.535) بدرجة استجابة "موافق".

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ (3.82) بوزن نسبي بلغ (76.4%) مما يدل على فريق العمل في إدارة المشاريع بجامعة تبوك يعمل على تطوير أدائه من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. حيث الاتجاه العام لعينة الدراسة كانت " موافق " على فقرات الأسئلة الخاصة بفريق العمل

جدول رقم (13) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لمحور التحديات التي تواجه إدارة المشاريع

| م             | الفقرات                                                                | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | العلم | الترتبة |
|---------------|------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|----------------|-------|---------|
| ١             | عدم انسجام المشروع مع المتطلبات والاحتياجات للجامعة                    | 4.24    | 0.770             | 84.8%          | موافق | 2       |
| ٢             | عدم وضوح الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية من قبل الإدارة العليا | 4.20    | 0.827             | 84%            | موافق | 3       |
| ٣             | عدم وجود برامج تدريبية للموظفين بقسم إدارة المشاريع                    | 4.50    | 0.654             | 90%            | موافق | 1       |
|               | قلة الرقابة على المشاريع                                               | 4.20    | 0.827             | 83%            | موافق | 4       |
| المجموع الكلي |                                                                        | 4.31    | 0.624             | 86.2%          | موافق |         |

يوضح الجدول السابق متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الرابع التحديات التي تواجه قسم إدارة المشاريع ، وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأعلى استجابة فالأقل استجابة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الرابع والبالغ عددها (3) فقرات بدرجة استجابة "موافق" وذلك بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.20,4.50) وانحرافات معيارية ما بين (0.770,0.827)، وكان أعلاها متوسطا وهي في المرتبة الاولى هي الفقرة رقم (3) والتي تنص على " عدم وجود برامج تدريبية للموظفين بقسم إدارة المشاريع " بمتوسط حسابي يبلغ (4.50) ووزن نسبي (90%) وانحراف معياري (0.654) بدرجة استجابة "موافق". يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) والتي تنص على " عدم انسجام المشروع مع المتطلبات والاحتياجات للجامعة." بمتوسط حسابي يبلغ (4.24) ووزن نسبي (84.8%) وانحراف معياري (0.770) بدرجة استجابة "موافق" يليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (2) والتي تنص على " عدم وضوح الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية من قبل الإدارة العليا " بمتوسط حسابي يبلغ (4.20) ووزن نسبي (84%) وانحراف معياري (0.827) بدرجة استجابة "موافق بشدة".

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ (4.31) بوزن نسبي بلغ (86.2%) مما يدل على وجود من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أما عن السؤال الثاني للدراسة وهو : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تُعزى لاختلاف المتغيرات ( الجنس - سنوات الخبرة الوظيفية - المؤهل العلمي)؟

**جدول يبين جنس المشاركين ( ذكر - أنثى)**

| النسبة | البيان  |
|--------|---------|
| 62.5 % | ذكر     |
| 37.5%  | أنثى    |
| 100%   | المجموع |

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة ( 62.5 ) % من عدد أفراد العينة من الذكور ، وأن نسبة ( 37.5 ) منهم من الإناث ، وأن أفراد العينة هم الجنسين ، بالتالي يمكن أن نعتبر أن العينة تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً

**جدول يبين الخبرات العملية لعينة الدراسة**

| النسبة | البيان                |
|--------|-----------------------|
| 29.6%  | ( ٥ ) سنوات فأقل      |
| 23.9%  | أقل من ( ١٠ ) سنوات   |
| 26.8%  | حتى أقل من ( ١٥ ) سنة |
| 19.7%  | من ( ١٥ ) سنة فأكثر   |

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة ( 29.6 ) من عدد أفراد العينة لديهم خبرة في العمل ، وأن نسبة (23.9%) لديهم خبرة في العمل أقل من ( 10 ) ، و ( 26.8 ) من أفراد العينة لديهم خبرة في مجال العمل أقل من ( 15 ) سنة وأن نسبة ( 19.7% ) من أفراد العينة لديهم

الخبرة في العمل ( 15 ) سنة وأكثر ويمكن أن نستنتج أن أفراد العينة أغلبهم لديهم خبرة في مجال العمل

جدول يبين مؤهلات عينة الدراسة

| النسبة | البيان       |
|--------|--------------|
| 5.7    | ثانوي أو أقل |
| 51.4%  | بكالوريوس    |
| 42.9%  | دراسات عليا  |
| 100%   | المجموع      |

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة ( 5.7 ) من عدد أفراد العينة من حملة الثانوية وأقل ، وأن نسبة ( 51. ) منهم من حملة البكالوريوس، و ( 42.9 ) من حملة الدراسات العليا . ويمكن أن نستنتج أن أفراد العينة أغلبهم من حملة الشهادات .

## ٧- الخلاصة

من أجل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية، فقد تم استخدام كال من برنامجي SPSS PLS-SEM 28V& PLS-SEM فقد قامت الباحثة بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة، كذلك قامت بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة. وفقا لنتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة، فقد تحقق الصديق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. كذلك، فقد تم اثبات الفرض الرئيسي للدراسة .

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والاستنتاجات

## 5.1 مقدمة :

يتناول هذا الفصل المساهمة النظرية والتطبيقات العملية للدراسة، بالإضافة إلى التوصيات وحدود الدراسة، والدراسات المستقبلية، والخاتمة، على النحو التالي

## 5.2 المساهمات النظرية::

لقد تم في هذه الدراسة في إطارها النظري على المتغيرات المستقل ( إدارة المشاريع ) والتابع (تحديد الأهداف بوضوح - فريق العمل - نظام الاتصال الفعال).

وبالتالي استطاع الباحث من خلال دراسته الحالية بناء الإطار النظري بشكل يعزز المعرفة النظرية بمتغيرات الدراسة، كما تمكن من تحديد أبعاد المتغيرات وتحديد المنهجية الأنسب لتحقيق أهدافها. وكانت الأداة المناسبة لجمع البيانات من عينة الدراسة هي الاستبانة حيث تم نشرها إلكترونياً على العاملين في إدارة المشاريع بجامعة تبوك ، وكان عدد المشاركين (٧١) مشارك من الجنسين.

## 5.3 المساهمات العملية:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تطبيقه العملي على (العاملين في إدارة المشاريع بجامعة تبوك ) حيث يمكن لإدارة المشاريع بجامعة تبوك الاستفادة من نتائج الدراسة لمعرفة أثر مساهمة مكتب إدارة المشاريع PMO في تحقيق الرؤية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة. وأثر هذه المساهمة في تطوير إدارة المشاريع بجامعة تبوك.

## 5.4 التوصيات:

يجب على القائمين على إدارة المشاريع بجامعة تبوك، دراسة أي مشروع تقوم به وفق منهج عملي وذلك بوضع الخطط اللازمة للمشروع والتي يمكن تنفيذها على أرض الواقع، والتي تستلزم تحديد قائمة النشاطات بناء على هيكل تقسيم العمل بالإضافة إلى تحديد المدة الزمنية و الموارد اللازمة لتنفيذ نشاطات المشروع.

## 5.5 حدود الدراسة :

### 5.5.1 الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بيان أثر مساهمة مكتب إدارة المشاريع PMO

في تحقيق الرؤية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة

### 5.5.2 الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على العاملين في إدارة المشاريع بجامعة تبوك حيث

تكونت عينة الدراسة من (٧١) مشارك من العاملين في إدارة المشاريع بالجامعة.

### 5.5.3 الحدود المكانية : تقتصر الدراسة على النطاق الجغرافي لجامعة تبوك والتي تقع في

المملكة العربية السعودية ( منطقة تبوك).

### 5.5.4 الحدود الزمانية : سوف يتم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٤م

## 5.6 الدراسات المستقبلية :

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتي أظهرت العلاقة الوثيقة بين المتغير الأول ( إدارة المشاريع ) وأبعاده والمتغير الثاني وأبعاده (تحديد الأهداف بوضوح - فريق العمل - نظام الاتصال الفعال). فإن الباحث يوصي الآخرين الذين يريدون مواصلة الدراسات حول نفس المواضيع بتوحيد هذه النتائج في بيئات العمل والتركيز على أحد الفرضيات الفرعية و علاقته بتساؤلات الدراسة التي طرحها الباحث.

أما في ما يخص الدراسات المستقبلية يجب أن تكون هناك دراسات خاصة بإدارة المخاطر في المشاريع التي تقوم بها المنظمات وبالأخص المنظمات الحكومية وذلك لتجنب هذه المخاطر سوء من ناحية تمويل المشروع أو المواد المستخدمة في المشروع أو ناحية توفير الموارد البشرية للمشروع .

## الخاتمة :

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر مساهمة مكتب إدارة المشاريع PMO في تحقيق الرؤية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة (بالتطبيق على إدارة المشاريع بجامعة تبوك) وقد تناول الباحث العديد من الموضوعات الخاصة بإدارة المشاريع .

وقد كشفت النتائج عن بأن إدارة المشاريع بجامعة تبوك تعمل وفق استراتيجية منظمة ووفق للأهداف الموضوعية من قبل الإدارة العليا للإدارة، كما أظهرت نتائج الدراسة أثر هذه المساهمة في تطوير إدارة المشاريع بجامعة تبوك.

وبناءً على هذه النتائج يوصي الباحث بأن تهتم الإدارة العليا بجامعة تبوك ممثلة في إدارة المشاريع بأن تضع نصب أعينها المخاطر التي قد تواجه تلك المشاريع التي تقوم بها من إمداد المواد اللازمة للمشروع وتشديد الرقابة وتأهيل العاملين في إدارة المشاريع عن طريق إعداد برامج تدريب لهم.

كما يقترح الباحث القيام بدراسات مستقبلية حول إدارة المخاطر في المشاريع في المنظمات الحكومية بصفة عامة وإدارة المشاريع بجامعة تبوك. .

## المراجع :

- دوين ، أحمد يوسف ( ٢٠١٢ ) ، إدارة المشاريع ، دار اليازوي للنشر والتوزيع ، عمان
- نجم ، عبود نجم ( ٢٠١٣ ) ، مدخل لإدارة المشروع ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن
- يونج، تريفور (٢٠٠٥). " المرجع في إدارة المشروعات، دليل علمي للسياسات والتدابير الفعالة ، ترجمة بهاء شاهين، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- ميرديث، جاك، صمويل فانتل، (١٩٩٩). " إدارة المشروعات"، ترجمة دار المريخ. المترجم سرور على سرور. الرياض السعودية.
- العباسي ، غالب و محمد نور برهان، (٢٠٠٩) إدارة المشاريع ، الشركة العربية المتحدة للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- عبد الرحمن الجبوري(٢٠٠٨)، إدارة المشاريع، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- كاظم جاسم العيساوي(٢٠٠٥) ، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، .
- حسن إبراهيم بلوط(٢٠٠٦) ، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- عبد الستار محمد العلي(٢٠٠٩)، إدارة المشروعات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، .
- نعيم نصير(٢٠٠٥) ، إدارة وتقييم المشروعات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، .
- الدراسات العلمية**
- الطراونة، يوسف ( ٢٠١١ ) أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية دراسة ماجستير منشورة .
- الحسناوي، علي عبد الحسن ( ٢٠١٦ ) ، نجاح إدارة المشروع في ضوء المنظمات المتعلمة : دراسة ماجستير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد - بغداد

د. بليغ علي حسن بشر (٢٠١٢) ، دور الرقابة العليا للدولة في حماية المال العام ومكافحة الفساد المالي في البلدان النامية، دراسة منشورة ، مجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي ، العدد (٢١)

لزهري، قدوم ، ( ٢٠١٩ ) إدارة المشاريع ، دراسة منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التيسير - الجزائر .

## الملاحق

## الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يهدف هذا الاستبيان الى التعرف على آراء واتجاهات الموظفين بإدارة المشاريع بجامعة تبوك بشأن أثر مساهمة مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

لذا نأمل منكم التفضل بالمشاركة الفاعلة والبنّاءة في تزويدنا بالبيانات اللازمة والضرورية والتي تشكل رافداً مهماً في إتمام هذه الدراسة، والتفضل بالإجابة عنها بموضوعية لما لذلك من الأثر الكبير على صحة النتائج التي يتوصل اليها الباحث، علماً بأن جميع البيانات الواردة في هذا الاستبيان سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

<https://forms.gle/eSmYv9QVUuLY5DYc7>

## المعلومات الشخصية

الرجاء وضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب:

الجنس:

( ) ذكر

( ) أنثى

عدد سنوات الخبرة:

( ) من ٥ سنوات فأقل

( ) من ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات

( ) أكثر من ١٠ سنة

المؤهل العلمي:

( ) ثانوي أو أقل

( ) بكالوريوس

## فقرات الأسئلة

| م                                                 | الأسئلة                                                                                                                              | موافق<br>بشدة | موا<br>فق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|-------|--------------|----------------------|
| <b>المحور الأول: إدارة المشاريع في جامعة تبوك</b> |                                                                                                                                      |               |           |       |              |                      |
| ١                                                 | تهتم إدارة المشاريع بجامعة تبوك بتطوير السيناريوهات (المشاهد المحتملة) بحيث تغطي أبعاد التوقعات في التخطيط والتنفيذ والتقييم للمشروع |               |           |       |              |                      |
| ٢                                                 | تهتم إدارة المشاريع بالجامعة بوضع استراتيجية طوارئ خاصة بكل سيناريو تعبيرا عن الاستعداد المسبق                                       |               |           |       |              |                      |
| ٣                                                 | تحرص إدارة المشاريع على التحديد المسبق لكمية المخرجات (المتوقعة) ونوعها لما بعد تنفيذ المشروع                                        |               |           |       |              |                      |
| ٤                                                 | يتم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منه                                                                                       |               |           |       |              |                      |
| ٥                                                 | يتم وضع خطة تنفيذ المشروع بدقة وفي الإطار الزمني للتنفيذ                                                                             |               |           |       |              |                      |
| ٦                                                 | تمتاز الخطة الموضوعة من قبل إدارة المشاريع بجامعة تبوك بالشمولية بحيث تغطي نشاطات التنفيذ جميعها                                     |               |           |       |              |                      |
| ٧                                                 | يوجد وعي من قبل الإدارة العليا في قسم إدارة المشاريع بجامعة تبوك بضرورة تطبيق المفاهيم العالمية لعلم إدارة المشاريع                  |               |           |       |              |                      |
| <b>المحور الثاني: عوامل نجاح إدارة المشاريع</b>   |                                                                                                                                      |               |           |       |              |                      |
| ١                                                 | يتم تحديد العوامل والمخاطر الخارجية التي يمكن أن تؤثر في تنفيذ المشروع                                                               |               |           |       |              |                      |
| ٢                                                 | تم توزيع الأدوار بوضوح من قبل قسم إدارة المشاريع بين منفذي المشروع                                                                   |               |           |       |              |                      |
| ٣                                                 | يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات بحسب خطة المشروع الموضوعة                                                                      |               |           |       |              |                      |
| ٤                                                 | يتم اتباع إجراءات سليمة للإدارة المالية للمشاريع                                                                                     |               |           |       |              |                      |
| ٥                                                 | تتخذ القرارات بفاعلية أثناء تنفيذ المشاريع                                                                                           |               |           |       |              |                      |
| ٦                                                 | يتم إدارة الموارد المالية والبشرية والمادية بأسلوب يتسم                                                                              |               |           |       |              |                      |

|                                                       |  |  |  |  |                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                       |  |  |  |  | بالإحساس بالمسؤولية والكفاءة                                                                                        |
|                                                       |  |  |  |  | ٧<br>تحرص إدارة المشاريع بجامعة تبوك على وضع تطوير<br>أنظمة لمعالجة الانحرافات السالبة عن الخطط والأهداف<br>المحددة |
| المحور الثالث: فريق العمل في إدارة المشاريع           |  |  |  |  |                                                                                                                     |
|                                                       |  |  |  |  | ١<br>تحرص إدارة المشاريع بفريق العمل وتقوم بتطوير أداء<br>فريق العمل في القسم                                       |
|                                                       |  |  |  |  | ٢<br>تتناسب الأجور والمكافآت مع حجم العمل المطلوب من<br>فريق العمل في القسم                                         |
|                                                       |  |  |  |  | ٣<br>تهتم إدارة المشاريع بالشكاوى المقدمة من الموظفين أو<br>المستهدفين بشأن بعض الإجراءات                           |
|                                                       |  |  |  |  | ٤<br>تحرص إدارة المشاريع على أن يكون النمط الإداري السائد<br>هو حفز الموظفين ودفعهم إلى العمل المبدع                |
|                                                       |  |  |  |  | ٥<br>تراعي إدارة المشاريع إيجاد آليات محددة للمساءلة<br>والمحاسبة لفريق العمل في ضوء النتائج                        |
|                                                       |  |  |  |  | ٦<br>يدرك الموظفون العاملون في قسم إدارة المشاريع حقوقهم<br>وواجباتهم بشكل كامل                                     |
| المحور الرابع: التحديات التي تواجه قسم إدارة المشاريع |  |  |  |  |                                                                                                                     |
|                                                       |  |  |  |  | ١<br>عدم انسجام المشروع مع المتطلبات والاحتياجات للجامعة                                                            |
|                                                       |  |  |  |  | ٢<br>عدم وضوح الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة<br>من قبل الإدارة العليا                                       |
|                                                       |  |  |  |  | ٣<br>عدم وجود برامج تدريبية للموظفين بقسم إدارة المشاريع                                                            |
|                                                       |  |  |  |  | ٤<br>قلة الرقابة على المشاريع                                                                                       |