

**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**

## فهرس المحتويات

| م | الموضوع                                                                                                                                                                                                                                                                  | رقم الصفحة |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| ١ | <p>الفصل الأول</p> <p>الإطار العام للدراسة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مقدمة.</li> <li>- مشكلة الدراسة.</li> <li>- أهمية الدراسة .</li> <li>- أسئلة الدراسة.</li> <li>- أهداف الدراسة.</li> <li>- فرضيات الدراسة.</li> <li>- نموذج الدراسة .</li> </ul> | ١٢ - ٢     |
| ٢ | <p>الفصل الثاني</p> <p>الدراسات السابقة والإطار النظري</p> <p>الدراسات السابقة.</p>                                                                                                                                                                                      | ١٣         |
| ٣ | الإطار النظري .                                                                                                                                                                                                                                                          | ٢٤ - ١٤    |
| ٤ | <p>الفصل الثالث</p> <p>منهجية الدراسة</p>                                                                                                                                                                                                                                | ٢٥         |
| ٥ | المراجع                                                                                                                                                                                                                                                                  | ٢٨         |

## 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 ايضاً، 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 تقوم 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 رؤية 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 وتعقدها، يعتبر بعض المنظمات خاصةً تلك التي قد لا تمتلك فهمًا واضحًا لإدارة المشاريع، أنه يكفي أن يقتصر دورها على تقديم التوجيه للفريق وشرح أهدافهم، ويُفترض أن يكون ذلك كافيًا لجعل المشروع أسهل وأقل تكلفة. ومع ذلك، يُظهر التجاوز في تكاليف المشروع على المدى الطويل، ويمكن أن تؤدي محاولات التقشف 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 حائلًا دون الوصول إلى اتساق الأداء بما يحقق التقدم للمنظمة، وأحد أكثرها أهمية هو عدم تقدير الدور الحاسم الذي يلعبه مكتب إدارة المشاريع بصفته ممثلًا 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، أيضا 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 مفيدا للمؤسسات التي تدير عددا كبيرا من المشاريع أو تتابع مشاريع تتضمن أقساما متعددة. يمكن لمكتب إدارة المشاريع أيضا 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 استراتيجية 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. التعريف على أثر مساهمة مكتب إدارة المشاريع PMO في تحقيق الرؤية والاهداف الاستراتيجية بجامعة تبوك .

٢. التعريف 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 او البحث العلمي ككل هي ما تُظهر المتغير المستقل في الدراسة العلمية، العلاقة بين المتغيرات في الأبحاث العلمية

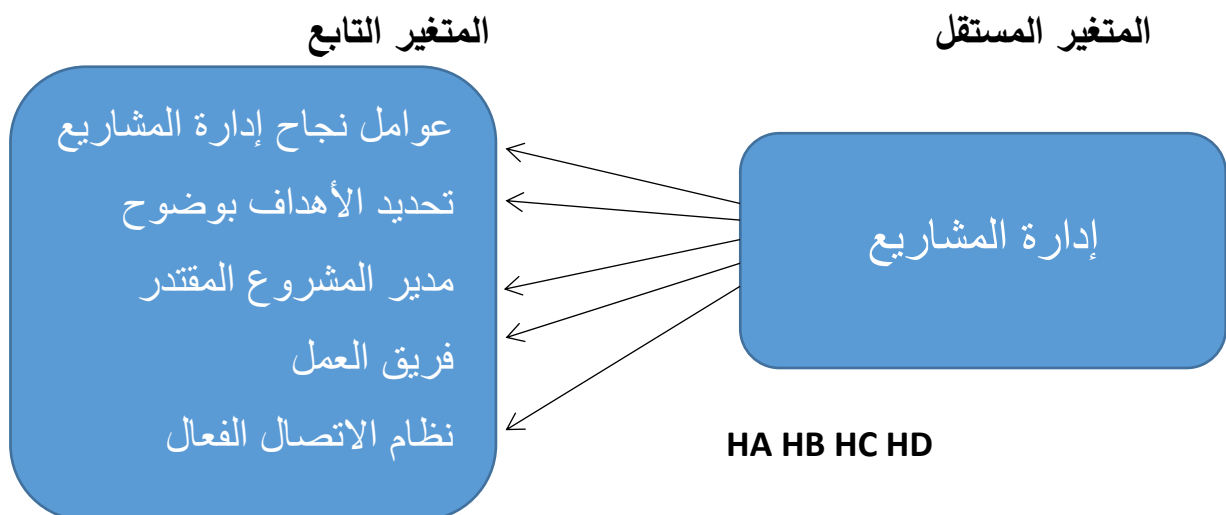
التجريبية او التربوية، هي ما تميز بين انواع المتغيرات وأي منهم متغير تابع وأي منهم متغير مستقل صاحب التأثير والمقصود بالمعالجة .

**أبعاد المتغير التابع :** يعتبر المتغير التابع هو أساس تحديد مشكلة البحث العلمي، والتي تعتبر أساس كل أنواع البحوث العلمية العديد من المجالات والتخصصات المختلفة. يُعدّ 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 مُتعدِّدة تعلق بذهنه،

### أهمية الدراسات السابقة :

يتطلب 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 يتمثل في قيامه ببذل الجهد والتعرف على كل ما يخص موضوع الدراسة، والثاني يتمثل في نسب المجهودات إلى أهلها عن طريق الإشارة إلى مؤلفي المصادر والدراسات السابقة، وقد تمثل تلك الدراسات مفتاحًا لجميع المشكلات التي افترضها الباحث العلمي، في حالة ما إذا توافقت أو دعت 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 تتجز 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 الاتي: (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 محدد.

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 الاستخدام 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).

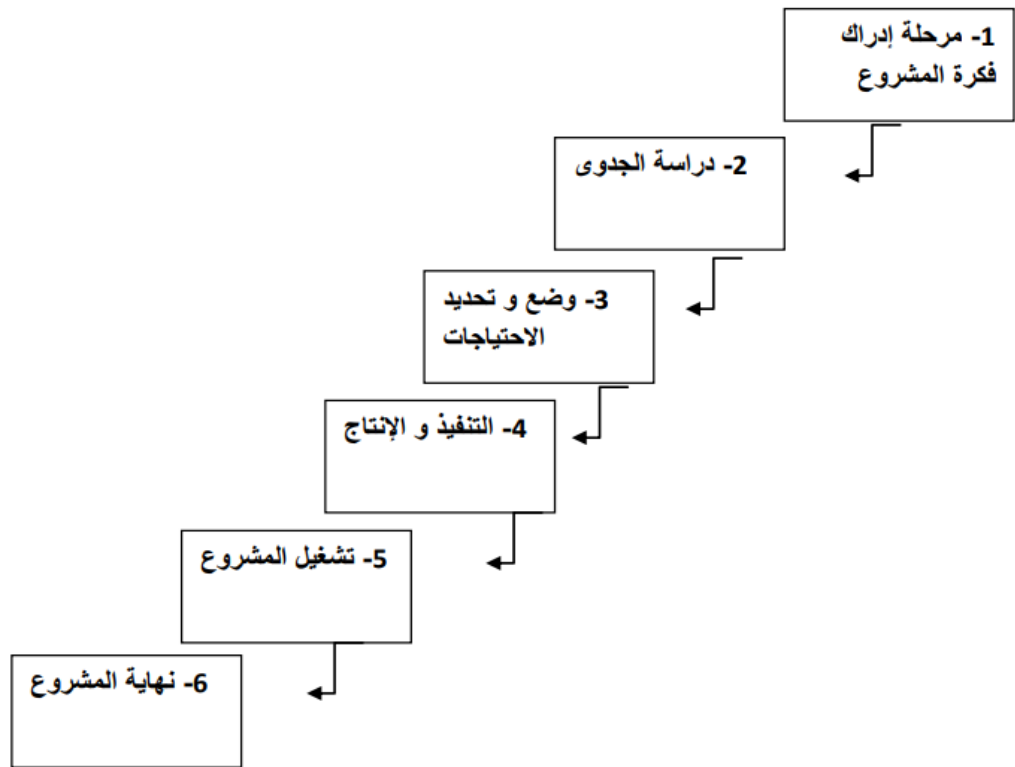
#### تعريف إدارة المشروع :

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).



## مرحلة 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) كافيا أم لا.

### **مرحلة وضع و تحميل الاحتياجات:**

من المهم جدا قبل البدء بتخطيط و تنظيم المشروع تعريف المشروع تعريف 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 عملية 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 كبيراً ومكلفاً 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 لإنهائها 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 خصوصاً 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

## تمهيد:

تناولت الدراسة في الاجزاء السابقة الدراسات السابقة والإطار النظري، وفي هذا الجزء نتناول وصفا لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، كما يتضمن هذا الجزء وصفا للإجراءات التي قمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، التي اعتمدت عليها في تحليل الدراسة.

## منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها ونستطيع أن نتفاعل معها فنصفها ونحلها.

## مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عينة من العاملين في قسم إدارة المشاريع بجامعة تبوك .

## عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من العاملين في جامعة تبوك ولغرض تطبيق هذه الدراسة تم اختيار العينة بطريقة عشوائية من مختلف المراتب من أجل تعميم العينة وتمثيل مجتمع الدراسة الى حد كبير، إذ بلغ عدد العاملين الذين أجرى عليهم الاستبيان ( ) لأجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

## أدوات الدراسة:

تمثلت أداة البحث باستبانة لمعرفة أثر التدريب وعلاقته بتطوير فعالية أداء العاملين بجامعة تبوك ، تم إعداد استبانة مغلقة بهدف قياس العلاقة بين التدريب وأثره أدائهم في ضوء بعض المتغيرات .

## 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

( ) دراسات عليا

## فقرات الأسئلة

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

## 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 ومحاربة الفساد المالي في البلدان النامية، دراسة منشورة ، مجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي ، العدد (٢١)

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