

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



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

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

إعداد الطالب/ة

زهراء هاشم العلوي

إبراهيم عبد الله البازعي

سامي إبراهيم الشيعي

إشراف/

الدكتور/ الفيصل عبد الحميد محمد حسن

الدكتور/ وليد عبد الجواد سليمان صديق

العام الدراسي:

٢٠٢٤

## فهرس المحتوى:

| الصفحة | الموضوع                                                                                                                                                                                   |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١      | قائمة الجداول                                                                                                                                                                             |
| ٤      | <b>المستخلص: Abstract</b>                                                                                                                                                                 |
|        | <b>الفصل الأول</b>                                                                                                                                                                        |
| ٧-٦    | المقدمة                                                                                                                                                                                   |
| ٧      | مشكلة الدراسة                                                                                                                                                                             |
| ٧      | أهمية الدراسة                                                                                                                                                                             |
| ٧      | أهداف الدراسة                                                                                                                                                                             |
| ٨-٧    | تساؤلات الدراسة                                                                                                                                                                           |
| ٨      | فرضيات الدراسة                                                                                                                                                                            |
| ٨      | مجالات الدراسة (موضوعي، مكاني، زمني)                                                                                                                                                      |
| ٨      | هيكل الدراسة                                                                                                                                                                              |
| ١٠-٩   | مصطلحات الدراسة                                                                                                                                                                           |
| ١٨-١٠  | الدراسات السابقة                                                                                                                                                                          |
|        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المحور الأول: مكتب إدارة المشاريع</li> <li>- المحور الثاني: التميز المؤسسي</li> <li>- المحور الثالث: الجامعات الحكومية السعودية</li> </ul>       |
| ٢٥-١٨  | <b>الجانب النظري</b>                                                                                                                                                                      |
|        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المبحث الأول: (مكتب إدارة المشاريع)</li> <li>- المبحث الثاني: (التميز المؤسسي)</li> <li>- المبحث الثالث: (الجامعات الحكومية السعودية)</li> </ul> |
|        | <b>الفصل الثاني</b>                                                                                                                                                                       |
| ٢٦     | المنهجية وطرق الدراسة (المجتمع والعينة)                                                                                                                                                   |
| ٢٧     | منهج الدراسة                                                                                                                                                                              |
| ٢٧     | المجتمع وعينة الدراسة                                                                                                                                                                     |
| ٢٧     | أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات)                                                                                                                                                        |
| ٢٧-٢٦  | صدق أداة الاستبانة وثباتها                                                                                                                                                                |
| ٣٤-٢٨  | تطبيق أداة الدراسة                                                                                                                                                                        |
| ٣٤-٢٩  | الأساليب الإحصائية                                                                                                                                                                        |
| ٢٣-٢٩  | تفسير نتائج الدراسة                                                                                                                                                                       |
| ٢٤-٢٣  | نتائج فرضيات الدراسة                                                                                                                                                                      |
| ٣٧-٣٤  | <b>الملخص: summary</b>                                                                                                                                                                    |
| ٣٦     | التوصيات                                                                                                                                                                                  |

| المراجع والملاحق |                     |
|------------------|---------------------|
| ٣٧-٣٦            | المراجع العربية     |
| ٣٨               | المراجع الأجنبية    |
| ٣٨               | المراجع الإلكترونية |

#### قائمة الجداول:

| الصفحة | الموضوع                                                                                                        |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٢٧-٢٦  | جدول رقم (١) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لأداة الدراسة                                          |
| ٢٧     | جدول رقم (٢) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني لأداة الدراسة                                         |
| ٢٨-٢٧  | جدول رقم (٣): قيم معاملات الثبات ألفا لمحاور الدراسة                                                           |
| ٢٨     | جدول رقم (٤): تدرج مقياس ليكرت الخماسي                                                                         |
| ٢٩-٢٨  | جدول رقم (٥): خصائص عينة الدراسة                                                                               |
| ٣٠-٢٩  | جدول رقم (٦): تصورات المبحوثين حول أبعاد معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة والتميز المؤسسي                   |
| ٣٢     | جدول (٧) استجابات أفراد الدراسة لعبارات مهام مكاتب إدارة المشاريع مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة          |
| ٣٣     | جدول رقم (٨) نتائج اختبار "Independent Samples Test" للفروق بين إجابات أفراد الدراسة تبعاً لاختلاف نوع الجامعة |
| ٣٣     | جدول رقم (٩) نتائج اختبار "Independent Samples Test" للفروق بين إجابات أفراد الدراسة تبعاً لاختلاف نوع الجامعة |

## المستخلص: Abstract

هدف البحث إلى التعرف على أثر مكاتب إدارة المشاريع على تطوير الخطط الاستراتيجية في الجامعات السعودية للحصول على جائزة الملك عبد العزيز للجودة من وجهة نظر العاملين في الجامعات الحكومية السعودية بالملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وأعدا أداة البحث عبارة عن استبانة مكونة من (٢٨) عبارة، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وبلغت العينة (٧٨) فرد من العاملين في الجامعات الحكومية السعودية بالملكة العربية السعودية في العام الدراسي ١٤٤٥هـ. وتوصل البحث إلى عدد من النتائج، أبرزها: أبعاد معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز المؤسسي جاءت بمتوسط حسابي يبلغ ٢,٦٦. وتراوحت متوسطات موافقتهم ما بين ٢,٨٤ إلى ٢,٤٧، مما يشير إلى توافقهم على هذه المعايير بشكل عام، تشير النتائج إلى أن ردود أفعال المشاركين في الدراسة، الذين هم موظفون في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، بخصوص توافق المعايير والاستراتيجيات مع الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز، جاءت بمتوسط ٢,٧٥.

وفي ضوء النتائج قدم الباحثون مجموعة من التوصيات، منها: ضرورة تعزيز التوجه الاستراتيجي والمساهمة في رؤية ٢٠٣٠ للجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث أظهرت النتائج أهمية هذا العنصر كأساس لتحقيق التميز المؤسسي، تحسين عمليات تطبيق ومتابعة الخطة الاستراتيجية، لضمان فعالية العمليات والتوجه نحو تحقيق الأهداف المحددة بشكل أفضل، التركيز على التحسين المستمر لممارسات إدارة المشاريع، من خلال متابعة وتقييم الأداء وتطوير العمليات بشكل دوري ومستمر.

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

## Abstract

The objective of the research is to identify the impact of project management offices on the development of strategic plans in Saudi universities to receive the King Abdulaziz Award for Quality from the viewpoint of employees of Saudi government universities in Saudi Arabia. To achieve the research objectives, the researchers used the analytical descriptive curriculum. The research tool is an identification consisting of 28 phrases, verified, and validated. The sample reached 78 employees of Saudi Arabian public universities in the academic year 1445H.

The research achieved several results, most notably: the dimensions of the standards of the King Abdulaziz Award for Quality and Institutional Excellence came with an average arithmetic of 2.66. Their average approval ranged from 2.84 to 2.47, indicating that they generally agreed with these criteria. The results indicate that the responses of study participants, who are employees of public universities in Saudi Arabia, regarding the compatibility of standards and strategies with King Abdulaziz University's strategic plan, were averaging 2.75.

In the light of the findings, the researchers made a series of recommendations, including: the need to strengthen the strategic direction and contribute to the Vision 2030 of government universities in Saudi Arabia; The results demonstrated the importance of this element as a basis for achieving institutional excellence to improve the implementation and follow-up of the strategic plan, to ensure the effectiveness of the processes and the direction towards the better achievement of the identified objectives focus on the continuous improvement of project management practices, through periodic and continuous monitoring and evaluation of performance and process development.

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

## الفصل الأول

## المقدمة:

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

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

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

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

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

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

#### - مشكلة الدراسة.

ومما سبق ذكره، توصل الباحثين إلى عدة مبررات تقود إلى القيام بعمل الدراسة وهي الترابط بين هدف بناء مكاتب إدارة المشاريع وتركيز الجامعات على إنشاء خطط إستراتيجية تقودها إلى التميز والجودة على المستوى المحلي أو العالمي، وتتضح الفجوة البحثية بين البحث القائم على عنوان "أثر إنشاء مكتب إدارة المشاريع لتحقيق جائزة الملك عبدالعزيز للجودة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية" بعدم وجود دراسات سابقة باللغة العربية تتعلق بمجال مكتب إدارة المشاريع، باستثناء ثلاث دراسات سابقة (العظيمة، ٢٠١٦؛ محمود وهارون، ٢٠١٩؛ بخش، ٢٠٢٠)، والتي تركزت على هذا المجال. بالإضافة إلى ذلك، يمكن ذكر توصيات ونتائج ومقترحات من الدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة الدراسة الحالية، مثل توصية دراسة (الشمري واللويش، ٢٠٢٢) بإجراء دراسات حول معايير إدارة التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية وتطوير نموذج لإدارة التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي. كما ذكرت دراسة (المانع، ٢٠٢٠) توصية بضرورة وجود جهة حكومية تشرف على عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات وأن يكون لديهم المؤهلات العلمية العالية في مجال التخطيط الاستراتيجي. بالتالي، يمكن اعتبار هذه التوصيات والنتائج كفجوة بحثية تستدعي إجراء دراسة حول تأثير إنشاء مكتب إدارة المشاريع في تحقيق جائزة الملك عبدالعزيز للجودة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

#### - أهمية الدراسة.

#### جانب تطبيقي:

- بناء شركة استشارية تعتمد على منهجيات واستراتيجيات مكاتب إدارة المشاريع لتطوير وحوكمة استراتيجيات وسياسات الجامعات للوصول الى التميز المؤسسي.

#### جانب نظري:

- مواكبة التطور في المملكة التابع لبرنامج التحول الوطني وتماشيا مع رؤية السعودية ٢٠٣٠.

#### - أهداف الدراسة.

#### الهدف الرئيسي:

- معرفة تأثير مكاتب ادارة المشاريع على تطوير الخطط الاستراتيجية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية لتحقيق جائزة الملك عبد العزيز للجودة (التميز المؤسسي).

#### الأهداف الفرعية:

- تحديد التوافق بين الخطط الاستراتيجية لعينة الجامعات الحكومية السعودية واستراتيجيات مكاتب إدارة المشاريع.
- تحديد التوافق بين الخطة الاستراتيجية لعينة الجامعات الحكومية السعودية ومعايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة (التميز المؤسسي).

#### - تساؤلات الدراسة (الفروض).

#### تساؤل رئيسي:

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

#### تساؤل فرعي:

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

#### - فرضيات الدراسة.

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

#### - مجالات الدراسة (الموضوعي، مكاني، زمني).

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

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

المجال المكاني: الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

#### هيكل الدراسة.

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

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

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

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

رابعاً: جمع المعلومات في الجانب التطبيقي لأداة الاستبيان وتعبئة المعلومات المطلوبة حسب الأسئلة الفرعية المنبثقة من السؤالين الرئيسيين.

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

#### مصطلحات الدراسة

أولاً: مكاتب إدارة المشاريع:

اصطلاحياً:

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

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

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

ثانياً: التميز المؤسسي:

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

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

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

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

أما عن تعريف التميز المؤسسي وفق رؤية جائزة الملك عبد العزيز للجودة، فيمكن القول بأنها جوائز تبني على نماذج التميز المؤسسي لتوجيه القطاعات والمنشآت المختلفة في تبني تفعيل أنظمة وسياسات العمل المختلفة وقياس فعاليتها وكفاءتها بغرض التحسين

والتطوير المستمر بما يتوافق مع التوجهات الحديثة للمفاهيم والمبادئ الإدارية وفق أفضل الممارسات والتطبيقات الناجحة (جائزة الملك عبد العزيز للجودة، ٢٠٢٢).

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

## - الدراسات السابقة.

### ١- دراسات في محور مكتب إدارة المشاريع

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

#### المشروعات "PMO Value Ring".

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

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

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

المشاريع، مكتب دعم المشاريع.

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

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

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

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

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

(٤-١) دراسة (Aubry, Hobbs, and Thuillier, 2007) القائمة بعنوان A new framework for understanding

organizational project management through the PMO.

الغرض من الدراسة هو تقديم مساهمة نظرية لفهم إدارة المشاريع التنظيمية ومكتب إدارة المشاريع (PMO). تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقات المعقدة بين الاستراتيجية والمشاريع والهياكل داخل المنظمة، حيث يعمل مكتب إدارة المشاريع كنقطة دخول لدراسة أسس إدارة المشاريع التنظيمية. تتناول الدراسة الحاجة إلى إطار مفاهيمي جديد لفهم مكتب إدارة المشاريع وإدارة المشاريع التنظيمية، والابتعاد عن النهج الوضعي التقليدي. ويهدف إلى سد الفجوة بين النهج الوضعي والطبيعة المعقدة لإدارة المشاريع التنظيمية. أما عن المنهجية تستمد الدراسة من ثلاث مجالات متكاملة - الابتكار وعلم الاجتماع والنظرية التنظيمية - لتطوير إطار مفاهيمي جديد لفهم مكتب إدارة المشاريع وإدارة المشاريع التنظيمية. يتم حالياً استخدام الإطار واختباره في دراسة تجريبية لفهم مكتب إدارة المشاريع ومساهماته في الأداء التنظيمي. تسلط الدراسة الضوء على أهمية النظر في المفهوم متعدد الأوجه لنجاح المشروع، بما يتجاوز مجرد المؤشرات المالية، ليشمل عوامل مثل الابتكار والعملية والأشخاص. كما يؤكد على الحاجة إلى المواءمة الاستراتيجية والمستويات المتتالية لتحليل الأداء من مستوى الشركة إلى مستوى المشروع. توصي الدراسة بتقييم نجاح إدارة المشروع بناءً على المعايير التقليدية مثل التكلفة والجدول الزمني والجودة، مع مراعاة تحقيق أهداف العمل أيضاً.

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

(٥-١) دراسة (محمود، وهارون، ٢٠١٩) القائمة بعنوان: أهمية مكتب إدارة المشاريع PMO في تحسين تنفيذ مشاريع

مؤسسات الإنجاز في ظل التحولات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية.

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

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

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

it used to be.

الغرض من الدراسة هو استكشاف كيان مكتب إدارة المشاريع (PMO) وتطوره، مع التركيز بشكل خاص على الجانب الإنساني وتأثيره على نتائج المشروع. تتناول مشكلة الدراسة عدم فهم وتعريف مكاتب إدارة المشاريع في الأدبيات، فضلاً عن التناقض بين النظريات التي يتم تدريسها للموظفين وممارساتهم الفعلية. تتضمن منهجية الدراسة مراجعة الأدبيات للأبحاث المتعلقة بـ PMO ، مع التركيز على التفاعلات البشرية والعلوم السلوكية وإدارة السمعة. أما عن نتائج الدراسة تسلط الضوء على الوجود المبكر لمنظمات إدارة المشاريع في مختلف القطاعات، بما في ذلك الزراعة والضرائب والإسكان والبنية التحتية المدنية والاستحواذ العسكري والاستكشاف العلمي والتعليم. كان الجيش الأمريكي من أوائل من نظر في البعد الإنساني في مكاتب إدارة المشاريع، مع الاعتراف بقيمة البحث الإنساني في تحسين نتائج المشروع حددت الحكومة الكندية مشكلات تطوير الفريق والصيانة داخل فرق إدارة المشروع، وقارنت البيئة بمجموعة عمليات زمن الحرب.

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

## ٢- دراسات في التميز المؤسسي

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

EFQM Excellence: Model Implementation in Slovenian Higher Education Institutions.

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

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية لمعرفة نموذج التميز المؤسسي في المجال التعليمي وتختلف في تحديد هذه الدراسة لعينة لمؤسسات التعليم العالي في سلوفينيا وجانب تطبيق التميز المؤسسي أما الدراسة الحالية فتركز على دور مكتب إدارة المشاريع في تنفيذ

نموذج التميز المؤسسي في الجامعات السعودية وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في جانب تحليل البيانات لمعرفة آثار قرار تنفيذ نموذج التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية العالي وتضيف الدراسة الحالية على الدراسة السابقة جزئية دور مكتب إدارة المشاريع في تطبيق نموذج التميز المؤسسي في الجامعات.

(٢-٢) دراسة (أبو سعده، عثمان، وصديق، ٢٠٢١) القائمة بعنوان: إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم.

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

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

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

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

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

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

الأوروبي للتميز (EFQM)

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

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

### ٣- دراسات في محور الجامعات الحكومية السعودية

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

السعودية.

تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد مدى مساهمة النظام الجامعي الجديد في تعزيز تميز الهوية الأكاديمية للجامعات، وهدفت إلى تحديد أبرز المحتويات الواردة في النظام الجامعي الجديد وإلقاء الضوء على أبرز مؤشرات الهوية الأكاديمية للجامعات فيما تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد مدى مساهمة النظام الجامعي الجديد في تعزيز تميز الهوية الأكاديمية للجامعات، واتبعت الدراسة نهجًا تحليليًا وصفيًا حيث

اعتبرت الأنسب لتحقيق أهداف البحث، وخلص البحث الى نتائج من أبرزها ان المؤشرات تميز الهوية الاكاديمية في مكوناتها التالي: الصورة الرمزية، الهوية التنظيمية، الانتاجية الثقافية، الموارد البشرية، وان النظام الجديد للجامعات يحث الجامعات ويطلبها بالسعي على الحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي، مما يزيد من تميز الجامعة وتأهلها لدخول المنافسة العالمية، ومن أبرز المضامين التي يتضمنها النظام الجديد والتي من شأنها تعزيز الهوية الأكاديمية للجامعات السعودية هي: المرونة، الاستقلالية المنضبطة، ضبط الحوكمة، التنافسية، دعم الابتكار وريادة الاعمال، وتوصي الباحثة في ضوء ما توصلت اليه من نتائج بأجراء تعديلات على نظام الجامعات الجديد تتضمن المقترحات التالية: وجود فريق استشاري متخصص ووطني لتأسيس هوية الجامعة، والتزام الجامعة منذ تأسيسها بالمعايير الأكاديمية المتفق عليها عالميا في البحث والتدريس والإدارة وخدمة المجتمع، وان تحدد الجامعة منذ تأسيسها في بنائها التنظيمي وظيفة معينة من وظائفها الأساسية (البحث، التدريس، خدمة المجتمع)، وإلزام كل جامعة بوضع البرامج الأكاديمية بحسب الوظيفة التي اختارتها الجامعة لها بما يعزز هويتها الأكاديمية، أخيرا اتاحة مشاركة اوس لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي في اعداد وصياغة اللوائح المالية للجامعة.

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

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

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

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

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

ان الغرض من الدراسة التعرف على الوضع الحالي لإدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية ووضع استراتيجية مقترحة لتحسينها. وكانت المشكلة التي تناولتها الدراسة هي الحاجة إلى إدارة فعالة لبرامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية، وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الوصفي ووضع استبيان سداسي الأبعاد لجمع البيانات من العاملين في أقسام الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية، وتوصلت الدراسة الى نتائج أبرزها أن أبعاد إدارة التغيير التنظيمي للعمليات والاستراتيجية والتحسين المستمر قد تحققت بدرجة قوية. تم تحقيق أبعاد التقييم والحوكمة بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة باستخدام الاستراتيجية المقترحة وتصميم برنامج تدريبي لتعزيز كفاءة مديري برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات. بالإضافة إلى ذلك، يجب رفع المستوى التنظيمي للشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية، ويجب تعزيز إدارتها بناءً على معايير الحوكمة.

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

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

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

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

## - الجانب النظري.

### المبحث الأول: مكتب إدارة المشاريع.

#### - أنواع مكتب إدارة المشاريع:

هناك عدة أنواع لمكتب إدارة المشاريع لمراجع (بخش، ٢٠٢٢) وتتمثل هذه الأنواع فيما يلي:

النوع الأول: داعم - Support يأخذ مكتب إدارة المشاريع هذا الدور عندما يعمل على دعم مديري المشاريع بالسياسات والنماذج والمنهجيات والدروس المستفادة من مشاريع أخرى؛ وذلك لدعمهم ومساعدتهم في إدارة المشاريع التي يعملون فيها.

النوع الثاني: المتحكم - Control مكاتب المشاريع التي تأخذ دور المتحكم تقوم بتقديم الأدلة في كيفية إدارة المشاريع وتدريب الكوادر ووضع الأنظمة التقنية التي تساعد في ذلك إضافة إلى أنها تتأكد من مطابقة وموافقة التنفيذ مع تلك الأدلة والخطط.

النوع الثالث: المباشر أو الموجه - Direct تقوم مكاتب إدارة المشاريع بهذا الدور عندما تعمل إدارة المشاريع بشكل مباشر فتقوم بدعم ومعاونة إدارات الأعمال بمديري المشاريع، وتكون مسئولة عن تلك المشاريع. وهذه الفئة من مكاتب المشاريع تعتبر الأعلى من حيث الصلاحيات الممنوحة لها مقارنة بباقي الفئات.

#### - منهجيات مكتب إدارة المشاريع:

المنهجية تعرف بأنها منظومة المبادئ التوجيهية لحل مشكلة ما ذات مكونات منها الاطوار والمهام والطرق والاساليب والادوات اما المنهجية في ادارة المشاريع كما عرفتها PMI بأنها نظام الممارسات والتقنيات والاجراءات والقوانين والقواعد المستخدمة من قبل العاملين في ادارة المشاريع.

أبرز هذه المنهجيات وأكثرها استخداما مرونتها وتوافرها مع العديد من المشاريع هي:

أولاً: المنهجية الرشيقة او بما يسمى (AGILE): وتتميز بان الاستجابة للتغيير مقدم على اتباع الخطة والاعتماد على الدعم والثقة والتحفيز وهي الافضل لمشاريع الاتصالات وتقنية المعلومات.

ثانياً: منهجية (SCRUM): وهي تندرج من ضمن المنهجية الرشيقة ويعد بها كمنهجية مستقلة تمتاز بقدرتها على حكم تطوير المنتج بإطار التصميم. كما انها تعتمد على حزمة من مراحل الانتقال السريع Sprint وفي كل مرحلة من القفزات السريعة يتم التواصل بشكل يومي لتقييم الاداء وتطوير المراحل القادمة. هي الانسب للمشاريع المعتمدة على عدد اقل من ٧ اشخاص.

ثالثاً: منهجية (KANBAN): وهي من أقدم واعصر المنهجيات المستخدمة والتي اوجدها مصنعو سيارات TOYOTA وكانت سبب في قوة الشركة وتحقيق ارباح استثنائية لما فيها من ادارة محكمة للجودة بأقل وقت ممكن. KANBAN هي الوحيدة التي تتبنى التطوير في مراحل التطوير والتي تعتمد على Feed Back Loops و Flow Management والذي يجعلها الانسب للمشاريع الصناعية.

رابعاً: منهجية (Lean): وتعتمد بالأساس على رفع قيمة العميل وخفض الهدر. تتبنى هذه المنهجية قاعدة MUDA وهي لخفض الهدر MURA لمعالجة تدفق سير العمل MURI لإزالة الزوائد الغير ضرورية.

خامساً: منهجية (Six Sigma): أوجدت في عام ١٩٨٦ من مجموعة مهندسين في شركة MOTOROLA. تعتمد بالأساس على رفع مستوى الجودة والتقليل من عدد الأخطاء في سير العمل وتطويره وهي الأنسب للشركات الكبرى بهدف تحسين الجودة.

الآن علينا ان نوضح ان المنهجيات في ادارة المشاريع عبارة عن بحر يحكمه حدود، وان بالإمكان استخدام أكثر من منهجية في مشروع واحد حسب الاحتياج الاساسي للمشروع وعوامل أخرى بعد ذلك انت من يتحكم فيها (الغفيس، ٢٠١٩).

#### - مهام مكتب إدارة المشاريع:

تعمل مكاتب إدارة المشاريع على توحيد المعلومات والبيانات الخاصة بالمشروعات عموماً والمشروعات الاستراتيجية خصوصاً، ومن ثم العمل على موائمتها مع استراتيجية المنظمة لتحقيق الأهداف، ويمكن أن تكون المشاريع المدعومة والمنفذة من قبل مكتب إدارة المشاريع ليس لها عالقة ببعضها البعض، وغالباً ما يكون لمكتب إدارة المشاريع صفة تجعله يمثل أحد المعنيين بالمشروع، ومن ثم يكون لها الصالحية في إصدار التوصيات أو حتى إنهاء المشروع بما تقتضيه المصلحة، كما يقوم مكتب إدارة المشاريع بأدوار أخرى مثل اختيار إدارة المشروع وتجهيز الموارد المشتركة لعدة مشروعات أو لمشروع معين، وقد يتحول مكتب إدارة المشاريع إلى عبء يتسبب في فشل المشاريع التي يقوم عليها بسبب عدم وضوح دوره سواء في حجز الموارد أو تحديد أولويات المشاريع أو حتى إدارة الفريق الإداري للمشروع عدا الفرق الفنية الأخرى (المحيميد، ٢٠١٧).

#### المبحث الثاني: التميز المؤسسي.

التميز المؤسسي هو السعي المستمر لتحقيق الأداء المتميز والتفوق في جميع جوانب عمل المؤسسة. يتم تطبيق التميز المؤسسي من خلال تحسين العمليات والخدمات وتطوير المنتجات وتحسين تجربة العملاء. يهدف التميز المؤسسي إلى تحقيق تفوق المؤسسة عن منافسيها وتحقيق الريادة في السوق (أبوشماله، ٢٠٢٢).

ويعتبر نموذج EFQM أحد النماذج المعترف بها عالمياً في مجال التميز المؤسسي. ويتألف هذا النموذج من عدة أساسيات ومبادئ تهدف إلى تحقيق التميز والتطور المستدام في المؤسسات، وأحد أساسيات التميز المؤسسي وفق نموذج EFQM هو تركيز المؤسسة على تحسين أدائها وتحقيق النتائج الممتازة، حيث يتم تحديد الأهداف وتطوير خطط العمل المستدامة لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى ذلك، تعتبر القيادة الرشيدة والقوية من أساسيات التميز المؤسسي، حيث يجب أن تكون القيادة قادرة على تحديد الرؤية والقيم المشتركة للمؤسسة وتوجيه الجهود نحو تحقيقها (أبوشماله، ٢٠٢٢)، تعزيز الثقافة التنظيمية والتوجه نحو التعلم المستمر يعتبر أيضاً أحد أساسيات التميز المؤسسي، حيث يتم تشجيع التفكير الإبداعي والابتكار وتبادل المعرفة داخل المؤسسة (الشمري، واللويش، ٢٠٢٢).

باختصار يمكن القول إن أساسيات التميز المؤسسي وفق نموذج EFQM تتمثل في تحسين الأداء وتحقيق النتائج الممتازة، القيادة الرشيدة، الثقافة التنظيمية والتعلم المستمر، وتحقيق التوازن بين النتائج المالية والنتائج غير المالية.

وهناك عدة إجراءات يمكن اتخاذها لتنفيذ التميز المؤسسي بشكل صحيح. من بين هذه الإجراءات:

- ١- وضع استراتيجية واضحة: يجب على المؤسسة وضع رؤية واستراتيجية واضحة لتحقيق التميز المؤسسي وتحديد الأهداف والمبادئ الرئيسية التي تركز على تحسين الجودة وتحقيق التميز (زهران، ٢٠٢٢).
- ٢- تطوير القدرات: يجب على المؤسسة تطوير قدراتها ومهارات موظفيها من خلال توفير التدريب المناسب وتحفيز الاستشراف والابتكار (زهران، ٢٠٢٢).
- ٣- إدارة الجودة الشاملة: يجب تطبيق نهج إدارة الجودة الشاملة في جميع جوانب العمل بالمؤسسة، بما في ذلك تحسين العمليات وتحقيق الاستدامة وتلبية متطلبات العملاء (زهران، ٢٠٢٢، والشمري، واللويش، ٢٠٢٢).
- ٤- قياس الأداء والتحسين المستمر: يجب أن تقوم المؤسسة بقياس أدائها بانتظام وتحليل البيانات لتحديد المجالات التي يمكن تحسينها واتخاذ إجراءات مناسبة لتحقيق التحسين المستمر (زهران، ٢٠٢٢).

٥- توفير بيئة عمل ملائمة: يجب على المؤسسة توفير بيئة عمل مشجعة لتعزيز الابتكار والتفكير الإبداعي وتشجيع الموظفين على المشاركة في عملية تحقيق التميز المؤسسي (أبو شمالة، ٢٠٢٢).

وبالنسبة للإدارات التي تقوم بتنظيم التميز المؤسسي بشكل صحيح، يمكن أن تشمل:

- ١- إدارة الجودة الشاملة: تتولى هذه الإدارة تنفيذ استراتيجية التميز المؤسسي وتحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب العمل بالمؤسسة (زهران، ٢٠٢٢).
- ٢- إدارة الموارد البشرية: تلعب دورًا حاسمًا في تطوير مهارات وقدرات الموظفين وتعزيز التفاعل والابتكار في المؤسسة (زهران، ٢٠٢٢).
- ٣- إدارة العمليات: تهتم بتحليل وتحسين العمليات وتطبيق أفضل الممارسات وضمان تنفيذها بشكل صحيح وفعال (الشمري، واللويش، ٢٠٢٢).
- ٤- إدارة الجودة: تقوم بتحديد وتنفيذ معايير الجودة وضمان تطبيقها في جميع جوانب العمل بالمؤسسة (زهران، ٢٠٢١).
- ٥- إدارة التسويق: تلعب دورًا في تحليل احتياجات العملاء وتطوير منتجات وخدمات تلي تلك الاحتياجات وتسويقها بشكل فعال (أبو شمالة، ٢٠٢٢).

#### - جائزة الملك عبد العزيز للجودة (التميز المؤسسي):

جائزة الملك عبد العزيز هي جائزة سنوية تُمنح في المملكة العربية السعودية لتكريم الأفراد والمنظمات لمساهماتهم البارزة في مختلف المجالات. حيث تأسست جائزة الملك عبد العزيز في عام ١٩٧٩ وسميت باسم الملك عبد العزيز آل سعود، مؤسس المملكة العربية السعودية الحديثة. تهدف الجائزة إلى تعزيز التميز والابتكار في مجالات مثل العلوم والأدب والفنون والعمل الإنساني، وتعتبر واحدة من أعرق الجوائز في السعودية وتديرها مؤسسة الملك عبد العزيز للأبحاث والمحفوظات. يتم تقديم الجائزة سنويًا في حفل يحضره أفراد العائلة المالكة السعودية والضيوف الكرام. يتم اختيار الحاصلين على الجائزة من خلال عملية تقييم صارمة من قبل لجان الخبراء في كل فئة وتشمل الجائزة جائزة نقدية وشهادة تقدير وميدالية تذكارية، وعلى مر السنين، كرمت جائزة الملك عبد العزيز الأفراد والمنظمات من مختلف البلدان لمساهماتهم الكبيرة في مجالات تخصصهم.

بشكل عام، تعتبر جائزة الملك عبد العزيز اعترافًا رسميًا يحتفي بالتميز والابتكار في مختلف المجالات، مما يساهم في تقدم المجتمع (جائزة الملك عبد العزيز للجودة، ٢٠٢٢).

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

القسم الأول للمعايير (المعيار): المعيار الأول: القيادة الإدارية، التوجه الاستراتيجية والمساهمة في رؤية ٢٠٣٠، متابعة ومراجعة النظام الإداري والأداء المؤسسي، تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين، دعم ثقافة الجودة والتميز والابداع، الحوكمة المؤسسية والتنمية المستدامة، إدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات.

المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي، اعداد ونشر الخطة الاستراتيجية، تطبيق ومتابعة ومراجعة الخطة الاستراتيجية.

المعيار الثالث: الموارد البشرية، تخطيط وإدارة الموارد البشرية، تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية، بيئة العمل وتمكين الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية.

المعيار الرابع: الشراكات والموارد، إدارة الشراكات والتحالفات الاستراتيجية، إدارة الموارد المالية، إدارة المرافق والممتلكات، إدارة التقنية والتحول الرقمي

القسم الثاني للمعايير (إجمالي درجة الممكنات): المعيار الخامس: نتائج المستفيدين، مقياس رأي المستفيدين، مؤشرات الأداء المتعلقة بالمستفيدين، المعيار السادس نتائج الأداء الرئيسية: مخرجات الأعمال الرئيسية، مؤشرات الأداء الرئيسية (جائزة الملك عبدالعزيز للجودة، ٢٠٢٢).

### المبحث الثالث: الجامعات الحكومية السعودية.

#### **- الخطط الاستراتيجية للجامعات الحكومية السعودية:**

تعتمد الجامعات السعودية على الخطط الاستراتيجية لتحقيق أهدافها والتطور المستدام، ويتم التركيز على تطوير القيادة الأكاديمية وتحسين جودة التعليم والبحث العلمي (الهدان، ٢٠٢١)، حيث يسعى النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية إلى تحقيق التطور المستدام من خلال تنفيذ استراتيجيات تتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتهدف هذه الخطط الاستراتيجية إلى تعزيز الإدارة الاستراتيجية في الجامعات من خلال تحقيق التطوير المستدام والتعاون مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ (جابو، ٢٠٢١). ويشمل ذلك تحسين جودة التعليم والبحث العلمي وتطوير القدرات البشرية وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال، وبالإضافة إلى ذلك، تركز الجامعات السعودية على تطوير وتنفيذ خطط استراتيجية تهدف إلى تحسين البنية التحتية والمرافق الأكاديمية وتطوير البرامج الأكاديمية لتلبية احتياجات سوق العمل (مزهودة، ٢٠١٥).

وتعتبر الخطط الاستراتيجية في الجامعات السعودية وفق رؤية ٢٠٣٠ أمراً حيوياً لتحقيق أهداف التطور والتحول الشامل في القطاع التعليمي، تنص رؤية ٢٠٣٠ على تحقيق التميز والابتكار في التعليم العالي، وتعزيز القدرات البحثية، وتطوير برامج التعليم والتدريب، وتعزيز الريادة العلمية، وتطوير بنية التعليم الجامعي. وتركز الجامعات السعودية في خططها الاستراتيجية على العديد من الجوانب المهمة:

- ١- القيادة الأكاديمية: تعتبر القيادة الأكاديمية عنصراً أساسياً في الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية، حيث يتم تعزيزها من خلال تطوير القدرات القيادية للأعضاء الأكاديميين وتشجيعهم على تحقيق التميز الأكاديمي (الهدان، ٢٠٢١).
- ٢- التطوير المستدام: تهدف الجامعات السعودية إلى تحقيق التطوير المستدام من خلال تطوير برامج التعليم والتدريب التي تلبى احتياجات سوق العمل، وتعزيز البحث العلمي والابتكار، وتعزيز الاستدامة البيئية في الحرم الجامعي (جابو، ٢٠٢١).
- ٣- الشراكة المجتمعية: تعتبر الشراكة المجتمعية عنصراً مهماً في الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية، حيث يتم تعزيز التعاون والتواصل مع المجتمع المحلي والصناعة لتحقيق التنمية المستدامة وتلبية احتياجات المجتمع (الشهراني، ٢٠٢٢).
- ٤- التميز الأكاديمي: تسعى الجامعات السعودية لتحقيق التميز الأكاديمي من خلال تطوير برامج الدراسات العليا وتعزيز جودة التعليم، وتشجيع البحث العلمي والابتكار، وجذب الكوادر الأكاديمية المتميزة (مزهودة، ٢٠١٥).
- ٥- التحول الرقمي: تولي الجامعات السعودية اهتماماً كبيراً للتحول الرقمي في الخطط الاستراتيجية، حيث يهدف ذلك إلى تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتوفير البيئة الافتراضية المناسبة للتعليم والتعلم عن بُعد (مزهودة، ٢٠١٥).
- ٦- الجودة والاعتماد: تعتبر الجودة والاعتماد أحد الجوانب المهمة في الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية، حيث يتم العالغ على تطوير أنظمة ضمان الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي من المؤسسات المعترف بها (مزهودة، ٢٠١٥).
- ٧- التنوع الجامعي: تهدف الجامعات السعودية إلى تعزيز التنوع الجامعي من خلال توفير فرص متنوعة للطلاب في اختيار التخصصات والبرامج الأكاديمية المناسبة لهم، وتعزيز التبادل الثقافي والتعاون الدولي (جابو، ٢٠٢١).
- ٨- التوجيه المهني والتوظيف: تسعى الجامعات السعودية إلى تطوير برامج التوجيه المهني وتوفير فرص التدريب والتوظيف للطلاب بما يساعدهم على دخول سوق العمل وتحقيق التوازن بين العرض والطلب في سوق العمل (الشهراني، ٢٠٢٢).

باختصار، تركز الخطط الاستراتيجية في الجامعات السعودية وفق رؤية ٢٠٣٠ على تعزيز القيادة الأكاديمية، وتحقيق التطوير المستدام، وتعزيز الشراكة المجتمعية، وتحقيق التميز الأكاديمي، والتحول الرقمي، والجودة والاعتماد، والتنوع الجامعي، والتوجيه المهني والتوظيف.

## - جامعة الملك خالد:

تتطلع جامعة الملك خالد إلى أن تكون مؤسسة رائدة و متميزة على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي في مجالات العلوم والتكنولوجيا والإنسانيات والعلوم الطبية، وتهدف الجامعة إلى تحقيق التميز في البحث العلمي والابتكار، وتطوير برامج تعليمية متميزة ومتنوعة، وتوفير بيئة تعليمية حديثة ومجهزة بالتقنيات الحديثة، وتعزيز التعاون المجتمعي والشراكات مع القطاعات الحكومية والخاصة والمجتمع المحلي، وتتبع جامعة الملك خالد خططاً استراتيجية متعددة لتحقيق رؤيتها وأهدافها. تتمثل هذه الخطط في تنمية الجودة والاعتماد الأكاديمي، وتحسين بيئة التعلم والتعليم الإلكتروني، وتطوير البحث العلمي والابتكار، وتعزيز التعليم المستمر وتطوير الموارد البشرية، وتعزيز الشراكات المحلية والدولية، وتعمل الإدارات المسؤولة عن تنظيم جامعة الملك خالد على تحقيق هذه الخطط الاستراتيجية. وتشمل هذه الإدارات إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي، وإدارة التعلم الإلكتروني، وإدارة البحث العلمي والابتكار، وإدارة التعليم المستمر وتطوير الموارد البشرية، وإدارة الشراكات المحلية والدولية، ويمكن تفصيلها كما يلي من خلال مرجع الخطة الاستراتيجية للجامعة لعام (٢٠٢٣) (الإدارة الاستراتيجية، ٢٠٢٣):

### ١- إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي:

- تطوير نظم الجودة وضمان معايير الجودة في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري.
- تقييم الأداء والمتابعة لضمان التحسين المستمر.
- إعداد وتنفيذ الخطط والسياسات المتعلقة بالجودة والاعتماد الأكاديمي.

### ٢- إدارة التعلم الإلكتروني:

- تطوير وإدارة برامج التعليم الإلكتروني والتعلم عن بُعد.
- توفير المنصات والأدوات التكنولوجية اللازمة لتعزيز تجربة التعلم الإلكتروني للطلاب والأساتذة.
- توجيه وتدريب الأعضاء الأكاديميين والإداريين في استخدام التقنيات التعليمية الحديثة.

### ٣- إدارة البحث العلمي والابتكار:

- تعزيز ثقافة البحث العلمي والابتكار داخل الجامعة.
- توفير الدعم والموارد للباحثين وتسهيل إجراء الأبحاث والتجارب.
- تعزيز التعاون البحثي والشراكات مع المؤسسات والهيئات البحثية المحلية والدولية.

### ٤- إدارة التعليم المستمر وتطوير الموارد البشرية:

- تقديم برامج التعليم المستمر والتدريب لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- تطوير الموارد البشرية من خلال تقديم الدورات التدريبية والبرامج التطويرية.
- تقييم احتياجات التدريب وتنفيذ الخطط التدريبية الملائمة.

### ٥- إدارة الشراكات المحلية والدولية:

- تنسيق التعاون والشراكات مع المؤسسات والجهات المحلية والدولية.
- تسهيل تبادل المعرفة والخبرات والبرامج الأكاديمية المشتركة.
- تطوير وتعزيز العلاقات الدولية وتنظيم الزيارات والفعاليات الدولية.

تتمثل الروابط والارتباطات مع التميز المؤسسي في جامعة الملك خالد من خلال تحقيق الجودة والتميز في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري. وتتضمن هذه الارتباطات تطوير البرامج الأكاديمية ذات الجودة العالية، وتعزيز البحث العلمي والابتكار، وتحسين بيئة التعلم والتعليم الإلكتروني، وتطوير الكوادر الأكاديمية والإدارية، وتعزيز العمل، ويمكن توضيح الخطط الاستراتيجية التي تتبعها جامعة الملك خالد لتحقيق التميز المؤسسي كما يلي من خلال مرجع الخطة الاستراتيجية للجامعة لعام (٢٠٢٣) (الإدارة الاستراتيجية، ٢٠٢٣):

- ١- تطوير الجودة والاعتماد الأكاديمي: تعمل الجامعة على تحسين أنظمة الجودة وتعزيز الاعتماد الأكاديمي لضمان تقديم تعليم عالي الجودة وخدمات متميزة. تشمل هذه الجهود تطوير السياسات والإجراءات، وتقييم الأداء، وتعزيز ثقافة الجودة.
- ٢- تعزيز البحث العلمي والابتكار: تركز الجامعة على تطوير برامج البحث العلمي وتعزيز الابتكار في مجالات متنوعة. تعمل على توفير الموارد والبنية التحتية اللازمة لدعم الأبحاث وتشجيع التعاون البحثي وتبادل المعرفة.
- ٣- تحسين بيئة التعلم والتعليم الإلكتروني: تعمل الجامعة على توفير بيئة تعليمية مبتكرة ومحفزة تستخدم التقنيات الحديثة لتعزيز تجربة التعلم. تسعى لتنمية المهارات التكنولوجية وتطوير المناهج والتقنيات التعليمية الحديثة.
- ٤- تطوير الموارد البشرية: تهتم الجامعة بتطوير كوادرها الأكاديمية والإدارية من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المستمر. تسعى لجذب واحتضان المواهب الواعدة وتعزيز روح الابتكار والإبداع في جميع المجالات.
- ٥- تعزيز الشراكات المحلية والدولية: تسعى الجامعة إلى تعزيز التعاون والشراكات مع المؤسسات والهيئات المحلية والدولية. تهدف إلى تبادل المعرفة والخبرات والمشاركة في المشاريع المشتركة لتعزيز التنمية الأكاديمية والبحثية.

#### - جامعة الملك عبد العزيز:

تهدف جامعة الملك عبد العزيز إلى أن تصبح رائدة عالميًا في مجالات التعليم والبحث العلمي والخدمة المجتمعية. تسعى الجامعة لتحقيق التميز الأكاديمي والابتكار والتطور التكنولوجي، وتسعى أيضًا لتلبية احتياجات المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي ويمكن توضيح الخطة الاستراتيجية للجامعة من خلال المرجع الرسمي لها (جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٢٢).

وتتضمن التطلعات المستقبلية لجامعة الملك عبد العزيز ما يلي:

- ١- تطوير برامج تعليمية متميزة: العمل على تصميم وتنفيذ برامج تعليمية تتميز بالجودة العالية وتلبي احتياجات السوق ومتطلبات التطورات العلمية والتكنولوجية.
- ٢- البحث العلمي والابتكار: تعزيز ثقافة البحث العلمي وتشجيع الابتكار والاكتشاف في مختلف المجالات الأكاديمية والعلمية.
- ٣- التعاون الدولي: تعزيز التعاون مع الجامعات والمؤسسات العلمية العالمية من خلال إقامة شراكات وبرامج تبادل للطلاب والباحثين والمحاضرين.
- ٤- تطوير المجتمع المحلي: المساهمة الفعالة في تنمية المجتمع المحلي من خلال تقديم الخدمات والبرامج التعليمية والتدريبية التي تلبي احتياجاته.

تعتمد جامعة الملك عبد العزيز على العديد من الخطط الاستراتيجية لتحقيق رؤيتها، وتشمل بعض هذه الخطط ما يلي:

- ١- خطة تطوير البرامج الأكاديمية: تهدف إلى مراجعة وتطوير البرامج الأكاديمية بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل واحتياجات المجتمع.
- ٢- خطة دعم البحث العلمي: تركز على توفير البنية التحتية والموارد اللازمة لتعزيز البحث العلمي وتشجيع الباحثين على إجراء بحوث ذات جودة عالية.
- ٣- خطة التعاون الدولي: تهدف إلى تعزيز التعاون مع الجامعات والمؤسسات العلمية العالمية من خلال تبادل الخبرات والبرامج الأكاديمية والبحثية.

يتم تنظيم جامعة الملك عبد العزيز وتشغيلها عن طريق مجموعة من الإدارات والوحدات المذكور بعض الإدارات المسؤولة عن تنظيم جامعة الملك عبد العزيز:

- ١- رئاسة الجامعة: تتولى رئاسة الجامعة المسؤولية العليا عن إدارة الجامعة بشكل عام وتقود تنفيذ الرؤية والأهداف الاستراتيجية.
- ٢- الإدارة الأكاديمية: تشرف على تطوير وتنفيذ البرامج الأكاديمية المختلفة وتحقيق أعلى مستويات الجودة في التعليم والتعلم.
- ٣- البحث العلمي: تساهم في تطوير بيئة البحث العلمي وتشجيع الباحثين على الابتكار والاكتشاف من خلال توفير الدعم والموارد اللازمة.

٤- شؤون الطلاب: تعنى بشؤون الطلاب وتوفير الخدمات الأكاديمية والاجتماعية والصحية والرياضية والثقافية لتحقيق تجربة طلابية متميزة.

٥- العلاقات العامة والاتصال: تدير العلاقات العامة للجامعة وتعنى بالتواصل مع الجمهور ووسائل الإعلام وتعزيز سمعة الجامعة.

٦- التخطيط الاستراتيجي: تهتم بوضع الخطط الاستراتيجية للجامعة ومتابعة تنفيذها وتقييم الأداء وضمان تحقيق الأهداف المستهدفة.

ونجد بأن جامعة الملك عبدالعزيز تعزز التميز المؤسسي من خلال تحقيق الجودة في جميع جوانب عملها، بما في ذلك التعليم والبحث العلمي والخدمة المجتمعية. تركز الجامعة على جذب وتعيين أعضاء هيئة تدريس وباحثين متميزين، وتوفير البنية التحتية المناسبة والموارد اللازمة لتحقيق التميز في مختلف المجالات الأكاديمية والبحثية، ويمكن تفصيلها أكثر في النقاط التالية:

١- جودة التعليم والتعلم: تحقيق التميز يتطلب توفير برامج تعليمية ذات جودة عالية تستجيب لمتطلبات سوق العمل والمجتمع. يتم ذلك من خلال تطوير المناهج الدراسية واستخدام أساليب تدريس مبتكرة وتقييم منتظم للأداء التعليمي.

٢- البحث العلمي والابتكار: تعزز الجامعة البحث العلمي والابتكار كجزء أساسي من رؤيتها. وتوفر الجامعة البنية التحتية والموارد الضرورية لتشجيع الباحثين على القيام بأبحاث ذات جودة عالية وتطوير حلول جديدة ومبتكرة في مجالات مختلفة.

٣- جذب وتعيين المواهب: يلعب الأعضاء المتميزون في هيئة التدريس والباحثين دورًا حاسمًا في تحقيق التميز المؤسسي. لذا، تسعى الجامعة لجذب وتعيين الكفاءات العالمية وتوفير بيئة محفزة للعمل والتطوير المهني.

٤- البنية التحتية والموارد: توفير البنية التحتية الملائمة والموارد المالية والتقنية اللازمة تُعزز قدرة الجامعة على تحقيق التميز. يشمل ذلك تطوير وتحديث المختبرات والمكتبات والمنشآت التعليمية واستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمليات الأكاديمية.

٥- التقييم والتحسين المستمر: يتطلب تحقيق التميز المؤسسي توجيه الجهود نحو التقييم المستمر وتحليل البيانات وتحديد نقاط القوة والضعف وتطبيق تحسينات مستمرة. يتم ذلك من خلال إجراء تقييمات داخلية وخارجية وتشكيل فرق عمل لتطوير العمليات وتحسين الأداء.

٦- الشراكات والتعاون: تعمل الجامعة على تعزيز الشراكات المحلية والدولية مع الجامعات والمؤسسات الأكاديمية والصناعية والحكومية. هذا يتيح فرصًا للتبادل الأكاديمي والتعاون في مجال البحث والتدريب وتبادل المعرفة والخبرات.

٧- ثقافة الابتكار وريادة الأعمال: تشجع الجامعة ثقافة الابتكار وريادة الأعمال بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب. توفر الجامعة الدعم والموارد لتحويل الأفكار الابتكارية إلى منتجات وخدمات تجارية قابلة للتسويق.

٨- الخدمة المجتمعية: تُعزز الجامعة التفاعل المثمر مع المجتمع المحلي وتلبية احتياجاته من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحوثية واستشارية. تعزز هذه العلاقة الثقافية المؤسسية وتعزز سمعة الجامعة كمؤسسة ملتزمة بخدمة المجتمع.

ويعتبر تحقيق التميز المؤسسي عملية مستمرة ومتعددة الأبعاد. يتطلب الأمر رؤية واضحة والتزام قوي من قبل إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب من خلال تنفيذ هذه الإجراءات والمبادئ، يمكن لجامعة الملك عبدالعزيز تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز مكانتها كمؤسسة تعليمية رائدة.

## - الخلاصة:

توصل الباحثون الى الخلاصة في الجانب النظري وعرضها من خلال عدة نقاط رئيسية وهي:

- يعزز وجود مكتب إدارة المشاريع واتساق إدارة المشاريع ويسهم في تحقيق الفعالية والكفاءة في تنفيذ المشاريع، يوفر المكتب الإرشاد والدعم في تطبيق المعايير والمنهجيات القياسية والتحسين المستمر. بوجود هذا الهيكل التنظيمي، يكون لدى المؤسسة إطار يساعد على تحقيق الأهداف والمخرجات المحددة للمشاريع والبرامج.

- يعكس التميز المؤسسي تحولاً نحو الاستدامة والتفوق في الأداء المؤسسي. من خلال تطبيق مفاهيم إدارية متقدمة والتركيز على الجودة والكفاءة والفعالية، يمكن للمؤسسة تحقيق تميزها عن المنافسين وتلبية توقعات أصحاب المصلحة. يلعب القادة دوراً حاسماً في دفع التميز المؤسسي من خلال توفير التوجيه والرؤية وتعزيز ثقافة التميز في المؤسسة.
- يعكس التميز المؤسسي في الجامعات التزامها بالجودة والتفوق الأكاديمي. يساهم التميز المؤسسي في تعزيز سمعة الجامعة وجذب الطلاب المتميزين والأكاديميين ذوي الخبرة. يمكن أن يؤدي التميز المؤسسي في الجامعات إلى تعزيز التنافسية والتميز العلمي والابتكار في مجالات البحث والتعليم. يعمل التميز المؤسسي كمحفز لتحسين الأداء وتحقيق التميز في مجال التعليم العالي.
- بشكل عام، يمكن القول إن وجود مكاتب إدارة المشاريع يساهم في تحقيق الفعالية والكفاءة في إدارة المشاريع، في حين يسعى التميز المؤسسي إلى تحقيق الأداء المتفوق والابتكار في المشاريع داخل المؤسسات، وفي سياق الجامعات يكمن التميز المؤسسي في تحقيق التفوق والابتكار في التعليم العالي وتطوير البرامج الأكاديمية وتعزيز البحث العلمي.

## الفصل الثاني

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة الميدانية، وإجراءاتها التي استخدمت لتنفيذ الدراسة، وتحقيق أهدافها، بدءاً بتوضيح المنهج المستخدم، ومن ثم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وما تميزت به من خصائص، بالإضافة إلى توضيح كيفية تصميم أداة جمع البيانات، وآلية التحقق من صدقها وثباتها، وأخيراً التطرق إلى إجراءات تطبيقها، وختم الفصل بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واستخراج النتائج، وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك:

## - المنهجية وطرق البحث.

### منهج الدراسة.

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقد عرفه العساف (٢٠٠٣م، ص ١٧٨) بأنه "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، ذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب".

### المجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في الجامعات الحكومية السعودية بالمملكة العربية السعودية، حيث تم اختيار عينة قصدية من جامعتان حكومية في المملكة العربية السعودية (جامعة الملك خالد وجامعة الملك عبدالعزيز) تم اختيار هذه العينة بسبب تحقيقهم لجائزة الملك عبدالعزيز للجودة (التميز المؤسسي) في عام ٢٠٢٠ وعام ٢٠٢٢، حيث بلغت عينة الدراسة من العاملين في الجامعات الحكومية السعودية بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (٧٨) فرداً، خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٤٥ هـ.

## - أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات).

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحثون أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي (الاستبانة)، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، قام الباحثون بحصر المحاور التي تكشف عن أثر مكاتب إدارة المشاريع على تطوير الخطط الاستراتيجية في الجامعات السعودية للحصول على جائزة الملك عبدالعزيز للجودة لدى العاملين في الجامعات الحكومية السعودية بالمملكة العربية السعودية.

### صدق أداة الاستبانة وثباتها.

#### أولاً: صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضح ذلك ما جاء في الجداول التالية:

جدول رقم (١) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لأداة الدراسة

| رقم العبارة                          | معامل الارتباط                           | رقم العبارة                           | معامل الارتباط                        | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط |
|--------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-------------|----------------|-------------|----------------|
| البعد الأول: معيار القيادة الإدارية. | البعد الثاني: معيار التخطيط الاستراتيجي. | البعد الثالث: معايير الموارد البشرية. | البعد الرابع: معيار الشراكات والموارد | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط |
| ١                                    | ٠,٨٠٢**                                  | ١                                     | ٠,٨٧٧**                               | ١           | ٠,٨٢٧**        | ١           | ٠,٧٦٧**        |
| ٢                                    | ٠,٨٠١**                                  | ٢                                     | ٠,٨٢٨**                               | ٢           | ٠,٨١٥**        | ٢           | ٠,٨١٤**        |
| ٣                                    | ٠,٨٢٥**                                  | ٣                                     | ٠,٨٨٤**                               | ٣           |                | ٣           | ٠,٨٨٧**        |
| ٤                                    | ٠,٨٦٦**                                  | ٤                                     | ٠,٨٦٢**                               | ٤           |                | ٤           |                |

|  |                                       |         |                                      |
|--|---------------------------------------|---------|--------------------------------------|
|  |                                       | ٠,٨٩٢** | ٥                                    |
|  |                                       | ٠,٨٤٦** | ٦                                    |
|  | البعد الخامس: معيار نتائج المستفيدين. |         | البعد السادس: نتائج الأداء الرئيسية. |
|  | ١                                     | ٠,٦٨٧** | ١                                    |
|  | ٢                                     | ٠,٦٨٤** | ٢                                    |

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول رقم (١) أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، مما يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

جدول رقم (٢) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحاور الثاني لأداة الدراسة

| رقم العبارة | معامل الارتباط |
|-------------|----------------|
| ١           | ٠,٨٩٤**        |
| ٢           | ٠,٨٥٤**        |
| ٣           | ٠,٨٨٢**        |
| ٤           | ٠,٨٩٣**        |
| ٥           | ٠,٧٨٤**        |
| ٦           | ٠,٨٩٤**        |
| ٧           | ٠,٩٠٦**        |
| ٨           | ٠,٩٣٩**        |
|             | ٠,٨٥٤**        |

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

أوضح من الجدول رقم (٢) أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، مما يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

ثانياً: ثبات الاستبانة:

بالنسبة لدلالات الثبات للمقياس قام الباحثون بالتأكد منه بطريقه الاتساق الداخلي، حيث تم تقدير معامل الثبات لكل بعد من أبعاد المقياس وللمقياس ككل باستخدام معادلة كرونباخ ألفا كما يظهر في الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣): قيم معاملات الثبات ألفا لمحاور الدراسة

| معامل الثبات | عدد الفقرات |                                                     |
|--------------|-------------|-----------------------------------------------------|
| ٠,٩٨٦        | ٢٠          | معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة والتميز المؤسسي |
| ٠,٩٧٠        | ٨           | مهام مكاتب إدارة المشاريع                           |
| ٠,٩٨٩        | ٢٨          | الكلية                                              |

يوضح الجدول رقم (٣) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث جاء الثبات العام للدراسة (٠,٩٨٩) بينما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة بين (٠,٩٨٦ ، ٠,٩٧٠) وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

### ثالثاً: تحليل الإحصاء الوصفي للبيانات:

وفيما يلي عرض لما سيكون التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

#### جدول رقم (٤): تدرج مقياس ليكرت الخماسي

| غير متوافق | متوافق إلى حد ما | متوافق |
|------------|------------------|--------|
| ١،٦٦-١     | ٢،٣٣-١،٦٧        | ٣-٢،٣٤ |

### رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

- المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى إرتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن أسئلة الدراسة (متوسط متوسطات العبارات) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب عبارات الدراسة حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation): وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة للمحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون "Person Correlation": لمعرفة درجة الارتباط بين كل سؤال من أسئلة الدراسة.

- قام الباحثون باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.

### - تفسير نتائج الدراسة.

#### أولاً: تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

يتناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبانة، وذلك بالإجابة عن تساؤلات الدراسة عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الاستبانة، وجاءت النتائج كما يلي:

#### ١- خصائص أفراد الدراسة:

#### جدول رقم (٥): خصائص عينة الدراسة

| المتغير | فئات المتغير     | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|------------------|-------|------------------|
| الجامعة | جامعة الملك خالد | ٣٢    | ٤١               |

|      |    |                        |                                       |
|------|----|------------------------|---------------------------------------|
| ٥٩   | ٤٦ | جامعة الملك عبد العزيز |                                       |
| ١٢,٨ | ١٠ | دبلوم                  | المؤهل التعليمي                       |
| ٥٧,٧ | ٤٥ | بكالوريوس              |                                       |
| ١٦,٦ | ١٣ | ماجستير                |                                       |
| ١٢,٩ | ١٠ | دكتوراه                |                                       |
| ١٠,٣ | ٨  | ٥-١ سنوات              | عدد سنوات الخبرة                      |
| ٤٧,٤ | ٣٧ | ١٠-٦ سنة               |                                       |
| ٢٨,٢ | ٢٢ | ١٥-١١ سنة              |                                       |
| ١٤,١ | ١١ | ٢٥-١٦ سنة              |                                       |
| ١٤,١ | ١١ | لا يوجد                | عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها |
| ٤٢,٣ | ٣٣ | ٣-١ دورة تدريبية       |                                       |
| ٢٨,٢ | ٢٢ | ٧-٤ دورة تدريبية       |                                       |
| ١٥,٤ | ١٢ | ١٠-٨ دورة تدريبية      |                                       |

حيث تبين من خلال النتائج أعلاه أن (٥٩٪) من إجمالي عينة الدراسة كانوا يعملون في جامعة الملك عبد العزيز وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، بينما تبين أن (٤٧,٤٪) كان مؤهلهم التعليمي بكالوريوس، في حين أن (٤٧,٤٪) كانت سنوات خبرتهم من ٥ إلى أقل من ١٠ سنة، وأخيراً تبين أن (٤٢,٣٪) كانت خبراتهم من ٣-١ دورات تدريبية.

## ٢- الإجابة على تساؤلات الدراسة

السؤال الأول: ما هو واقع تطبيق معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز المؤسسي؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات (تقديرات) الباحثين لمعرفة واقع تطبيق معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز المؤسسي، وذلك الفقرات الأداة، وكذلك الدرجة الكلية (المجال الكلي) من وجهة نظر العاملين في الجامعات الحكومية السعودية بالملكة العربية السعودية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (٦): تصورات الباحثين حول أبعاد معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز المؤسسي

| توافق المعايير والاستراتيجيات مع الخطة الإستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز |                                                        |                 |                   |               |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| أولاً                                                                       | معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة (التميز المؤسسي): | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
| القسم الأول للمعايير (المعيار):                                             |                                                        |                 |                   |               |
| ١                                                                           | المعيار الأول: القيادة الإدارية                        |                 |                   |               |
| أ                                                                           | التوجه الاستراتيجي والمساهمة في رؤية ٢٠٣٠              | 2.84            | 1.05              | متوافق        |
| ب                                                                           | متابعة ومراجعة النظام الإداري والأداء المؤسسي          | 2.77            | 1.16              | متوافق        |
| ج                                                                           | تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين                         | 2.65            | 0.98              | متوافق        |
| د                                                                           | دعم ثقافة الجودة والتميز والابداع                      | 2.47            | 0.88              | متوافق        |
| هـ                                                                          | الحوكمة المؤسسية والتنمية المستدامة                    | 2.71            | 0.67              | متوافق        |
| و                                                                           | إدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات                  | 2.49            | 1.1               | متوافق        |
| ٢                                                                           | المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي                    |                 |                   |               |
| أ                                                                           | اعداد ونشر الخطة الاستراتيجية                          | 2.9             | 1.2               | موافق         |

|                                               |                                          |      |      |       |   |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------|------|------|-------|---|
| ب                                             | تطبيق ومتابعة ومراجعة الخطة الاستراتيجية | 2.74 | 1    | موافق | 2 |
| ٣                                             | المعيار الثالث: الموارد البشرية          |      |      |       |   |
| أ                                             | تخطيط وإدارة الموارد البشرية             | 2.73 | 1.14 | موافق | 1 |
| ب                                             | تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية       | 2.53 | 1.12 | موافق | 3 |
| ج                                             | بيئة العمل وتمكين الموارد البشرية        | 2.62 | 1.32 | موافق | 2 |
| د                                             | تقييم أداء الموارد البشرية               | 2.5  | 1.17 | موافق | 4 |
| ٤                                             | المعيار الرابع: الشراكات والموارد        |      |      |       |   |
| أ                                             | إدارة الشراكات والتحالفات الاستراتيجية   | 2.97 | 1.14 | موافق | 1 |
| ب                                             | إدارة الموارد المالية                    | 2.8  | 1.29 | موافق | 2 |
| ج                                             | إدارة المرافق والممتلكات                 | 2.58 | 1.2  | موافق | 4 |
| د                                             | إدارة التقنية والتحول الرقمي             | 2.76 | 1.2  | موافق | 3 |
| القسم الثاني للمعايير (إجمالي درجة الممكنات): |                                          |      |      |       |   |
| ٥                                             | المعيار الخامس: نتائج المستفيدين         |      |      |       |   |
| أ                                             | مقاييس رأي المستفيدين                    | 2.72 | 1.12 | موافق | 2 |
| ب                                             | مؤشرات الأداء المتعلقة بالمستفيدين       | 2.74 | 1.02 | موافق | 1 |
| ٦                                             | المعيار السادس نتائج الأداء الرئيسية     |      |      |       |   |
| أ                                             | مخرجات الأعمال الرئيسية                  | 2.8  | 0.89 | موافق | 1 |
| ب                                             | مؤشرات الأداء الرئيسية                   | 2.65 | 0.81 | موافق | 2 |
| ثانيا                                         | مهام مكاتب إدارة المشاريع:               |      |      |       |   |

من خلال النتائج الموضحة في جدول (٦) يتضح أن استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة والتميز المؤسسي لدى المبحوثين من العاملين في الجامعات الحكومية السعودية بالمملكة العربية السعودية بمتوسط حسابي (٢,٦٦).

ويتضح أيضاً أن هناك تباين في موافقة أفراد الدراسة حول أبعاد معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة والتميز المؤسسي لدى المبحوثين من العاملين في الجامعات الحكومية السعودية بالمملكة العربية السعودية، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢,٨٤) إلى (٢,٤٧) وهي متوسطات تقع في الفئة الأولى من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلى (متوافق) على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد الدراسة حول أبعاد معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة والتميز المؤسسي لدى المبحوثين من العاملين في الجامعات الحكومية السعودية بالمملكة العربية السعودية، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب متوسطات الموافقة عليها من قبل أفراد الدراسة كالتالي:

#### أ- معيار القيادة الادارية:

• جاءت العبارة رقم (١) وهي "التوجه الاستراتيجية والمساهمة في رؤية ٢٠٣٠" بالمرتبة الأولى من بين معيار القيادة الادارية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوافق بمتوسط حسابي (٢,٨٤). ويلها في الترتيب العبارة الثانية "متابعة ومراجعة النظام الإداري والأداء المؤسسي" بمتوسط حسابي ٢,٧٧

• جاءت العبارة رقم (٦) وهي "إدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات" بالمرتبة قبل الاخيرة من بين معيار القيادة الادارية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوافق بمتوسط حسابي (٢,٤٩). وفي المرتبة الأخيرة كانت عبارة "دعم ثقافة الجودة والتميز والابداع" بمتوسط حسابي ٢,٤٧

#### ب- معيار التخطيط الاستراتيجي:

• جاءت العبارة رقم (١) وهي "اعداد ونشر الخطة الاستراتيجية" بالمرتبة الأولى من بين معيار التخطيط الاستراتيجي من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوافق بمتوسط حسابي (٢,٩).

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي "تطبيق ومتابعة ومراجعة الخطة الاستراتيجية" بالمرتبة الاخيرة من بين معيار التخطيط الاستراتيجي من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوافق بمتوسط حسابي (٢,٧٤).

#### ج- معايير الموارد البشرية:

- جاءت العبارة رقم (١) وهي "تخطيط وإدارة الموارد البشرية" بالمرتبة الأولى من بين معايير الموارد البشرية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوافق بمتوسط حسابي (٢,٧٣).
- جاءت العبارة رقم (٤) وهي "تقييم أداء الموارد البشرية" بالمرتبة الاخيرة من بين معايير الموارد البشرية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوافق بمتوسط حسابي (٢,٥٠).

#### د- معيار الشراكات والموارد:

- جاءت العبارة رقم (١) وهي "إدارة الشراكات والتحالفات الاستراتيجية" بالمرتبة الأولى من بين معيار الشراكات والموارد من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوافق بمتوسط حسابي (٢,٩٧).
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي "إدارة المرافق والممتلكات" بالمرتبة الاخيرة من بين معيار الشراكات والموارد من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوافق بمتوسط حسابي (٢,٥٨).

#### القسم الثاني للمعايير (إجمالي درجة الممكنات):

#### هـ- نتائج المستفيدين:

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي "مؤشرات الأداء المتعلقة بالمستفيدين" بالمرتبة الأولى من بين معيار نتائج المستفيدين من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوافق بمتوسط حسابي (٢,٧٤).
- جاءت العبارة رقم (١) وهي "مقاييس رأي المستفيدين" بالمرتبة الاخيرة من بين معيار نتائج المستفيدين من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوافق بمتوسط حسابي (٢,٧٢).

#### و- نتائج الأداء الرئيسية:

- جاءت العبارة رقم (١) وهي "مخرجات الاعمال الرئيسية" بالمرتبة الأولى من بين معيار نتائج الأداء الرئيسية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوافق بمتوسط حسابي (٢,٨).
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي "مؤشرات الأداء الرئيسية" بالمرتبة الاخيرة من بين معيار نتائج الأداء الرئيسية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوافق بمتوسط حسابي (٢,٦٥).

#### السؤال الثاني: ما مهام مكاتب إدارة المشاريع؟

للتعرف سلامة مهام مكاتب إدارة المشاريع من وجهة نظر العاملين في الجامعات الحكومية السعودية بالمملكة العربية السعودية، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة سلامة أبعاد مهام مكاتب إدارة المشاريع من وجهة نظر العاملين في الجامعات الحكومية السعودية بالمملكة العربية السعودية، وفيما يلي النتائج التفصيلية فيما يتعلق بمهام مكاتب إدارة المشاريع من وجهة نظر العاملين في الجامعات الحكومية السعودية بالمملكة العربية السعودية:

جدول (٧) استجابات أفراد الدراسة لعبارات مهام مكاتب إدارة المشاريع مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

| م   | العبارات                                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتبة |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| (١) | يعمل على إدارة المشاريع المترابطة والفرعية للتأكد من تماشيها وفق الجدول الزمني.         | 2.79            | 0.8               | موافق         | 4       |
| (٢) | يعمل على إدارة المشاريع المترابطة والفرعية ضمن ميزانية محددة ومتوافقة مع أهداف المنظمة. | 2.8             | 0.86              | موافق         | 3       |
| (٣) | تقدم خدمات محدده من تسهيل التوجيه والمساعدة والاشراف على إدارة المشاريع.                | 2.71            | 0.97              | موافق         | 6       |
| (٤) | تقدم خدمات لضمان إيصال الفهم اللازم لإصحاب المصلحة في توقعات المشروع.                   | 2.69            | 0.92              | موافق         | 7       |
| (٥) | تحديد المعايير والمنهجيات المناسبة لإدارة المشروع للحفاظ عليه.                          | 2.85            | 0.98              | موافق         | 1       |
| (٦) | تمكن من الحصول على الرعاية التنفيذية داخل المنظمة.                                      | 2.81            | 0.97              | موافق         | 2       |
| (٧) | تقوم بتثبيت قيمة المشروع وتحدد مقاييسه، للقيام بعمليات موحدة.                           | 2.72            | 0.94              | موافق         | 5       |
| (٨) | التحسين المستمر لممارسات إدارة المشاريع.                                                | 2.6             | 1.05              | موافق         | 8       |
|     | المتوسط العام                                                                           | 2.75            | 0.91              |               |         |

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن استجابة أفراد الدراسة من العاملين في الجامعات الحكومية السعودية بالملكة العربية السعودية لتوافق المعايير والاستراتيجيات مع الخطة الإستراتيجية لجامعة الملك عبدالعزيز جاءت بدرجة متوافق بمتوسط حسابي (٢,٧٥). ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة لتوافق المعايير والاستراتيجيات مع الخطة الإستراتيجية لجامعة الملك عبدالعزيز من حيث مهام مكاتب إدارة المشاريع، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢,٨٥ إلى ٢,٦) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلى (متوافق) سلامة أداة الدراسة، مما يوضح التجانس في موافقة أفراد الدراسة، ويتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون وتم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٥) وهي " تحديد المعايير والمنهجيات المناسبة لإدارة المشروع للحفاظ عليه" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوافق بمتوسط حسابي (٢,٨٥)
٢. جاءت العبارة رقم (٦) وهي "تمكن من الحصول على الرعاية التنفيذية داخل المنظمة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوافق بمتوسط حسابي (٢,٨١) وتفسر هذه النتيجة سهولة الحصول على الرعاية التنفيذية داخل المنظمة.
٣. جاءت العبارة رقم (٢) وهي " يعمل على إدارة المشاريع المترابطة والفرعية ضمن ميزانية محددة ومتوافقة مع أهداف المنظمة" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوافق بمتوسط (٢,٨٠)
٤. جاءت العبارة رقم (٤) وهي " تقدم خدمات لضمان إيصال الفهم اللازم لإصحاب المصلحة في توقعات المشروع." بالمرتبة قبل الأخيرة من حيث موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوافق بمتوسط (٢,٦٩)
٥. جاءت العبارة رقم (٨) وهي " التحسين المستمر لممارسات إدارة المشاريع" بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوافق بمتوسط (٢,٦)

### ٣- نتائج فرضيات الدراسة:

الفرض الأول: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) حول توافق معايير الخطة الاستراتيجية لجامعات مع معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة (التميز المؤسسي) تعزى إلى متغير نوع الجامعة:

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول توافق معايير الخطة الاستراتيجية لجامعات مع معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة (التميز المؤسسي) تعزى إلى متغير نوع الجامعة قام الباحثون باستخدام اختبار "Independent Samples Test" لتوضيح فروق الدلالة الإحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لاختلاف نوع الجامعة كما يوضحها الشكل التالي:

جدول رقم (٨) نتائج اختبار "Independent Samples Test" للفروق بين إجابات أفراد الدراسة تبعاً لاختلاف نوع الجامعة

| نوع الجامعة           | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة الاحصائي |
|-----------------------|-------|-----------------|-------------------|----------|------------------------|
| جامعة الملك عبدالعزيز | ٣٢    | ٤,٣٦            | ٠,٤٥              | ٠,٦٣٨    | ٠,٢١٣                  |
| جامعة الملك خالد      | ٤٦    | ٣,٦٢            | ٠,٧٢              |          |                        |

يتضح من خلال النتائج في الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول نوافق معايير الخطة الاستراتيجية لجامعات مع معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة (التميز المؤسسي) تعزى إلى متغير نوع الجامعة، حيث كانت قيمة ت (٠,٦٣٨) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، مما تفسر هذه النتيجة بوعي العاملين في الجامعات السعودية بأهمية نوافق معايير الخطة الاستراتيجية لجامعات مع معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة (التميز المؤسسي).

الفرض الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) حول نوافق معايير الخطة الاستراتيجية لجامعات مع معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة (التميز المؤسسي) تعزى إلى متغير نوع الجامعة:

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مهام مكاتب إدارة المشاريع تعزى إلى متغير نوع الجامعة قام الباحثون باستخدام اختبار "Independent Samples Test" لتوضيح فروق الدلالة الإحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لاختلاف نوع الجامعة كما يوضحها الشكل التالي:

جدول رقم (٩) نتائج اختبار "Independent Samples Test" للفروق بين إجابات أفراد الدراسة تبعاً لاختلاف نوع الجامعة

| نوع الجامعة           | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة الاحصائي |
|-----------------------|-------|-----------------|-------------------|----------|------------------------|
| جامعة الملك عبدالعزيز | ٣٢    | ٤,٦٣            | ٠,٤٤              | ٠,٨٤٠    | ٠,٤١٢                  |
| جامعة الملك خالد      | ٤٦    | ٤,٤٠            | ٠,٦٨              |          |                        |

يتضح من خلال النتائج في الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مهام مكاتب إدارة المشاريع تعزى إلى متغير نوع الجامعة، حيث كانت قيمة ت (٠,٨٤٠) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، مما تفسر هذه النتيجة بوعي العاملين في الجامعات السعودية بمهام مكاتب إدارة المشاريع.

#### - الملخص: Summary

يتضمن ملخص الدراسة على أبرز النتائج التي خلصت إليها الدراسة، وعرض أبرز التوصيات التي توصل إليها الباحثون، وقد تضمنت الدراسة فصلين رئيسية، إضافة إلى المراجع والملاحق، وذلك على النحو الآتي:

الفصل الأول: تناول مقدمة عن الدراسة، ومشكلتها، وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، وحدودها، وأهم المصطلحات التي تناولت الدراسة، وأيضاً الجانب النظري، وقد تلخصت مشكلة الدراسة في التعرف على معايير الخطة الاستراتيجية لجامعاتي الملك عبدالعزيز والملك خالد وتوافقها مع معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة (التميز المؤسسي).

الفصل الثاني: أما عن الفصل الثاني فقد تطرق إلى ذكر منهجية الدراسة وطرق البحث والمجتمع والعينة والأداة مع ذكر الصدق والثبات للأداة (الاستبيان)، وتحليل النتائج احصائياً.

### ويمكن ذكر ملخص نتائج الدراسة كما يلي:

- إجابة السؤال الأول: ما هو واقع تطبيق معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز المؤسسي؟

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير تصورات المبحوثين حول تطبيق معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز المؤسسي. وقد تم تقديم النتائج في جدول يوضح تصورات المبحوثين حول أبعاد هذه المعايير، بالإضافة إلى الترتيب حسب درجات الموافقة.

تظهر النتائج أن استجابات المشاركين في الدراسة حول أبعاد معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز المؤسسي جاءت بمتوسط حسابي يبلغ ٢,٦٦. وتراوح متوسطات موافقتهم ما بين ٢,٨٤ إلى ٢,٤٧، مما يشير إلى توافقتهم على هذه المعايير بشكل عام.

وفيما يتعلق بمعيار القيادة الإدارية، فقد جاءت العبارة المتعلقة بـ "التوجه الاستراتيجي والمساهمة في رؤية ٢٠٣٠" بالمرتبة الأولى من حيث الموافقة، ولها في الترتيب "متابعة ومراجعة النظام الإداري والأداء المؤسسي". بينما كانت عبارة "دعم ثقافة الجودة والتميز والابداع" هي الأقل موافقة.

أما فيما يتعلق بمعيار التخطيط الاستراتيجي، فقد جاءت العبارة المتعلقة بـ "اعداد ونشر الخطة الاستراتيجية" بالمرتبة الأولى، وكانت الأقل موافقة هي عبارة "تطبيق ومتابعة ومراجعة الخطة الاستراتيجية".

وبالنسبة لمعيار الموارد البشرية، فقد جاءت العبارة المتعلقة بـ "تخطيط وإدارة الموارد البشرية" بالمرتبة الأولى، وكانت الأقل موافقة هي عبارة "تقييم أداء الموارد البشرية".

أما فيما يتعلق بمعيار الشراكات والموارد، فقد جاءت العبارة المتعلقة بـ "إدارة الشراكات والتحالفات الاستراتيجية" بالمرتبة الأولى، وكانت الأقل موافقة هي عبارة "إدارة المرافق والممتلكات".

وأخيراً، بالنسبة لنتائج المستفيدين والأداء الرئيسية، فقد جاءت العبارات المتعلقة بـ "مؤشرات الأداء المتعلقة بالمستفيدين" و "مخرجات الاعمال الرئيسية" بالمرتبة الأولى على التوالي في كل معيار.

- إجابة السؤال الثاني: ما مهام مكاتب إدارة المشاريع؟

تشير النتائج إلى أن ردود أفعال المشاركين في الدراسة، الذين هم موظفون في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، بخصوص توافق المعايير والاستراتيجيات مع الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز، جاءت بمتوسط ٢,٧٥، مما يشير إلى مستوى معتدل من الموافقة على صحة أداة الدراسة. ومع ذلك، هناك تباين في موافقة المشاركين في الدراسة بشأن توافق المعايير والاستراتيجيات مع الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز من حيث مهام مكاتب إدارة المشاريع. تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين ٢,٨٥ إلى ٢,٦، والتي تندرج في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت، مما يشير إلى التوافق. النتائج تظهر توافقاً في موافقة المشاركين.

#### **Summary:**

The study summary includes the main findings of the research, as well as presenting the key recommendations reached by the researchers. The study comprised two main chapters, in addition to references and appendices, as follows

Chapter One: This chapter introduced the study, its problem, questions, objectives, significance, limitations, and the key terms addressed in the study. It also covered the theoretical aspect. The problem of the study was summarized in identifying the criteria of the strategic plans of King Abdulaziz University and King Khalid University and their alignment with the criteria of the King Abdulaziz Quality Award (Institutional Excellence)

Chapter Two: As for the second chapter, it discussed the methodology of the study, research methods, population, sample, and the tool, mentioning the reliability and validity of the tool (questionnaire), and statistically analyzed the results

The summary of the study results can be outlined as follows

Answering the first question: What is the reality of applying the criteria of the King Abdulaziz Quality Award and Institutional Excellence

Arithmetic means and standard deviations were used to estimate the researchers' perceptions of the application of the criteria of the King Abdulaziz Quality Award and Institutional Excellence. The results were presented in a table illustrating the researchers' perceptions of the dimensions of these criteria, in addition to ranking according to agreement levels

The results show that participants' responses in the study regarding the dimensions of the King Abdulaziz Quality Award and Institutional Excellence criteria had an arithmetic mean of 2.66. Their agreement averages ranged from 2.84 to 2.47, indicating their general alignment with these criteria

Regarding the criterion of managerial leadership, the statement related to "strategic direction and contribution to Vision 2030" ranked first in terms of agreement, followed by "monitoring and reviewing administrative systems and institutional performance". While the statement "supporting a culture of quality, excellence, and innovation" had the least agreement

As for the strategic planning criterion, the statement related to "preparation and dissemination of the strategic plan" ranked first, and the least agreement was with the statement "application, monitoring, and reviewing of the strategic plan"

Regarding the human resources criterion, the statement related to "planning and management of human resources" ranked first, and the least agreement was with the statement "evaluation of human resource performance"

Concerning the partnerships and resources criterion, the statement related to "management of strategic partnerships and alliances" ranked first, and the least agreement was with the statement "management of facilities and assets"

Finally, regarding beneficiary outcomes and key performance indicators, the statements related to "beneficiary-related performance indicators" and "primary business outputs" ranked first in each criterion respectively

Answering the second question: What are the tasks of project management offices

The results indicate that the responses of the study participants, who are employees in government universities in the Kingdom of Saudi Arabia, regarding the alignment of criteria and strategies with the strategic plan of King Abdulaziz

University, had an average of 2.75, indicating a moderate level of agreement on the validity of the study tool. However, there was variation in the participants' agreement in the study regarding the alignment of criteria and strategies with the strategic plan of King Abdulaziz University concerning the tasks of project management offices. Their agreement averages ranged from 2.85 to 2.6, falling into the third category of the Likert scale, indicating agreement. The results show consensus in the participants' agreement

### أما عن نتائج فرضيات الدراسة فقد توصل الباحثون إلى:

نتائج الفرض الأول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) حول نوافق معايير الخطة الاستراتيجية لجامعات مع معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة (التميز المؤسسي) تعزى إلى متغير نوع الجامعة.

نتائج الفرض الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) حول نوافق معايير الخطة الاستراتيجية لجامعات مع معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة (التميز المؤسسي) تعزى إلى متغير نوع الجامعة.

### التوصيات:

١. ضرورة تعزيز التوجه الاستراتيجي والمساهمة في رؤية ٢٠٣٠ للجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث أظهرت النتائج أهمية هذا العنصر كأساس لتحقيق التميز المؤسسي.
٢. تحسين عمليات تطبيق ومتابعة الخطة الاستراتيجية، لضمان فعالية العمليات والتوجه نحو تحقيق الأهداف المحددة بشكل أفضل.
٣. تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط والتطوير وإدارة الكوادر البشرية، لتحقيق أفضل أداء وتحسين البيئة العملية داخل الجامعات.
٤. الاستثمار في إدارة الشراكات والتحالفات الاستراتيجية لتعزيز التعاون وتبادل الخبرات مع الجهات الخارجية، مما يساهم في تعزيز قدرة الجامعات على تحقيق التميز.
٥. توجيه الاهتمام نحو تطوير مهارات إدارة المشاريع وضمان تحقيق أفضل الممارسات في هذا المجال، مما يساهم في تحسين أداء المشاريع وتحقيق أهدافها بنجاح.
٦. تعزيز الرعاية التنفيذية لمكاتب إدارة المشاريع داخل المنظمات، من خلال توفير الدعم والموارد اللازمة لتحقيق أهداف المشاريع بكفاءة.
٧. التركيز على التحسين المستمر لممارسات إدارة المشاريع، من خلال متابعة وتقييم الأداء وتطوير العمليات بشكل دوري ومستمر.

### المراجع والمصادر:

#### العربية:

- أبو سعده، أحمد رياض، عثمان، مني شعبان، وصديق، أبو بكر أحمد. (٢٠٢١). إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ١٥(١٥). ٩١-٣٥. DOI: [10.21608/JFUST.2022.80760.1389](https://www.arab-api.org/APIPublicationDetails.aspx?PublicationID=801)
- أبو شمالة، نواف. (٢٠٢٢). الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسي - نماذج دولية رائدة. المعهد العربي للتخطيط. (١٦٠). ٢٣-١. <https://www.arab-api.org/APIPublicationDetails.aspx?PublicationID=801>
- إدارة الاستراتيجية ٢٠٣٠. (٢٠٢٣). استراتيجية جامعة الملك خالد ٢٠٢٣: الوثيقة الاعلامية. جامعة الملك خالد.

[https://www.kku.edu.sa/sites/default/files/2023-06/KKU\\_Strategy\\_Ar.pdf](https://www.kku.edu.sa/sites/default/files/2023-06/KKU_Strategy_Ar.pdf)

بخش، عبد الرحمن بن أحمد. (٢٠٢٠). تطوير إدارة مكاتب تحقيق الرؤية في ضوء منهجية إدارة مكتب إدارة المشروعات PMO Value Ring. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (١٧)، ٣٦-٤٤. ISSN: 2663-5798

بنجر، أماني بنت عبدالعزيز. (٢٠٢٢). نظام الجامعات الجديد وأسهمه في تعزيز الهوية الأكاديمية في الجامعات السعودية. *مجلة بحوث كلية الآداب*، ٣٣ (١٣٠)، ١-٥٤٥-٥٧٥. DOI: [10.21608/sjam.2022.127309.1489](https://doi.org/10.21608/sjam.2022.127309.1489)

جابر، إحسان إبراهيم. (٢٠٢١). دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة -دراسة حالة: جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية- *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٥ (١١)، ١١٥-١٣٠. DOI: [10.26389/AJSRP.N101020](https://doi.org/10.26389/AJSRP.N101020)

جامعة الملك عبدالعزيز. (٢٠٢٢). ابتكار وإزدهار: ٢٠٢٢ طموح ٢٠٢٥ (الخطة الاستراتيجية الرابعة). الإصدار ١٢. المركز الاستراتيجي لتحقيق رؤية المملكة. <https://csp.kau.edu.sa/Pages-KAU-SP4-AR.aspx>

جائزة الملك عبدالعزيز للجودة. (٢٠٢٢). *النموذج الوطني للتميز المؤسسي* ٢٠٢٢ م. <https://2u.pw/oYcxn>  
خياط، وئام محمد. (٢٠١٩). التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي "EFQM". *مجلة كلية التربية بالمنصور*، ١٠٨ (٤)، ٢٩-٣٠. DOI: [10.21608/MAED.2019.131638](https://doi.org/10.21608/MAED.2019.131638)

زهران، إيمان حمدي. (٢٠٢٢). متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي. جامعة سوهاج، *المجلة التربوية*، (٩٤)، ٢-١١٠٤-١٢٠٩. DOI: [10.12816/EDUSOHAG.2021](https://doi.org/10.12816/EDUSOHAG.2021)  
الشمري، بشرى بنت مليح، واللويش، الأدهم بن خليفة. (٢٠٢٢). ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي بجامعة حائل في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM). *مجلة بحوث*، ٢ (٨)، ١-٢٨. DOI: [10.21608/BUHUTH.2023.180638.1438](https://doi.org/10.21608/BUHUTH.2023.180638.1438)

الشمري، محمد بن فهد. (٢٠١٨). جاهزية الجامعات السعودية الناشئة للتميز المؤسسي في ضوء معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة والتميز: دراسة حالة على جامعة حائل. *مستقبل التربية العربية*، ٢٥ (١١٥)، ٦١-١٢٢. <https://search.mandumah.com/Record/965762>

الشهراني، فيصل محمد. (٢٠٢٢). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء نموذج الإدارة الاستراتيجية للبرنامج. *التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، ٤١ (١٩٥)، ٢-٢٣٧. DOI: [10.21608/JSREP.2022.254744](https://doi.org/10.21608/JSREP.2022.254744)

العتيبي، البندري بنت عبدالله. (٢٠١٩). تطوير الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*، ٢٥ (٨)، ١-٣٧٥-٤٢٠. DOI: [10.21608/jsu.2019.224670](https://doi.org/10.21608/jsu.2019.224670)

العظمة، علاء الدين. (٢٠١٦). تحسين الأداء الاستراتيجي لمنظومات الاعمال: ماذا بعد مكتب إدارة المشاريع، مكتب دعم المشاريع. *مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية*، (٤٨)، ١٠٦-١٠٢. <https://search.mandumah.com/Record/754741>

المانع، عبدالله بن محمد. (٢٠٢٠). مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام دراسة حالة: جامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الملك خالد في ابها، وجامعة الملك فيصل في الاحساء). *مجلة كلية التربية. بنها*، ٣١ (١٢١)، ٤-١١٦-٤٧. DOI: [10.21608/JFEB.2020.122334](https://doi.org/10.21608/JFEB.2020.122334)

محمود، واضح، وهارون، الطاهر. (٢٠١٩). أهمية مكتب إدارة المشاريع PMO في تحسين تنفيذ مشاريع مؤسسات الإنجاز في ظل التحولات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، ٢٠ (١)، ٣٦-١٣. <https://search.mandumah.com/Record/970499/Description>

المحيميد، ناصر بن إبراهيم. (٢٠١٧). إدارة المشاريع الإحترافية وفق منهجية PMI. مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض. ص ١٧٣. ديوي: ٦٥٨،٤٠٤

مزهودة، عبالمليك مسعود. (٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية: نحو رؤية تكاملية بين المنظور المالي ومنظور ضمان الجودة. *بحوث الدورة الثانية لمنتدى دراسات الخليج والجزيرة العربية: قضايا التعليم وتحدياته في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية*، الدوحة: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ٤٣٧-٤٩٥.

<https://search.mandumah.com/Record/795520>

الهبدان، تغريد بنت عبدالله. (٢٠٢١). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. *المجلة العلمية لكلية التربية*، ٣٧ (١٢)، ١٠٣-٧١. DOI: [10.21608/MFES.2021.210168](https://doi.org/10.21608/MFES.2021.210168)

#### الأجنبية:

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

#### المواقع الالكترونية:

- بكة. (١٥ يناير ٢٠٢٤). أنواع مكتب إدارة المشاريع (PMO) على أساس معايير PMI في ٢٠٢٤. تم الاسترجاع ٢٦ فبراير ٢٠٢٤. <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/types-of-project-management-offices-pmo>
- بكة. (١٥ يناير ٢٠٢٤). تأسيس مكتب إدارة مشاريع ناجح والهيكل التنظيمي لمكتب إدارة المشاريع ناجح. تم الاسترجاع ٢٨ فبراير ٢٠٢٤. <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/how-to-set-up-successful-project-management-office-pmo>
- الغفيص، عبدالله علي. (٢٠١٩). ٥ منهجيات في إدارة المشاريع. صحيفة مال. تم الاسترجاع ٣ ابريل ٢٠٢٤. <https://maaal.com/2019/05/123677-2>
- المنصة الوطنية الموحدة. (٢٠٢٣). رؤية المملكة ٢٠٣٠. تم الاسترجاع ٢٥ فبراير ٢٠٢٤. <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/content/saudivision>