



**Tikrit Journal of Administrative  
And Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The possibility of applying the standard specification (ISO 21500:2021) within the framework of project management - in the Dhi Qar Investment Authority (a case study in the educational complex project of Al Ain University)**

Researcher: Mohammed Mohsen Karim  
College of Administration and Economics  
University of Baghdad  
[mohammad.alsahlani@gmail.com](mailto:mohammad.alsahlani@gmail.com)

Prof. Dr. Fadheela Salman Dawood  
College of Administration and Economics  
University of Baghdad  
[fadhielaslman@gmail.com](mailto:fadhielaslman@gmail.com)

**Abstract**

The research aims to know the current reality of the projects at Al Ain University and to know their effectiveness and efficiency of performance and their role in development in order to improve the management of the implementation of this investment project. Al Ain) out of a total of (16) projects for investment opportunities in the education sector of the Dhi Qar Investment Authority. The extent to which the paragraphs of the international standard (ISO21500:2021) and its requirements were applied, and the diagnosis of the gap for each item between the actual reality and the requirements of the standard was measured. The (16) checklists were distributed among the directors of the college departments and the Dhi Qar Investment Commission, which is the main tool for the study, and was analyzed statistically based on the 7-like Likert scale.

The research found the percentage of application of the international standard (ISO 21500:2021) at Al Ain University in the fourth sub-request (implementation of the strategy), where the arithmetic mean reached 4.1%, i.e. 68.3% application rate and a gap rate of 31.7%. This confirms that Al Ain University enjoys a higher leadership and project manager able to implement the strategy, and accordingly the researcher recommended the need to increase attention to the internal and external organizational environment through the harmonization between organizational variables and the project environment. The application of the principles of project governance because of its great importance in achieving compatibility between the project objectives.

**Key words:** Project management, international standard ISO 21500:2021.

## أمكانية تطبيق المواصفة القياسية (ISO 21500:2021) ضمن إطار ادارة المشاريع -في هيئة استثمار ذي قار (دراسة حاله في مشروع المجمع التعليمي لجامعة العين)

أ.د. فضيلة سلمان داود  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة بغداد

الباحث: محمد محسن كريم  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة بغداد

### المستخلص

يهدف البحث الى معرفة الواقع الراهن للمشروعات في جامعة العين ومعرفة فاعليتها و كفاءة أدائها ودورها في التنمية وذلك لتحسين إدارة تنفيذ هذا المشروع الاستثماري، وتحقيقاً لأهداف البحث فقد اختير هذا المشروع وهي احد مشاريع هيئة استثمار ذي قار ميداناً لها حيث كان اسم المشروع (المجمع التعليمي لجامعة العين) من مجموع (16) مشروعاً للفرص الاستثمارية في قطاع التربية والتعليم التابعة لهيئة استثمار ذي قار وتم قياس مدى تطبيق فقرات المواصفة القياسية الدولية (ISO21500:2021) ومتطلباتها وتشخيص الفجوة لكل بند بين الواقع الفعلي ومتطلبات المواصفة، ووزعت (16) قائمة فحص على مدراء اقسام الكلية وهيئة استثمار ذي قار وهي الاداة الرئيسية للدراسة وحللت إحصائياً اعتماداً على مقياس ليكرت السباعي.

توصل البحث الى نسبة تطبيق المواصفة الدولية القياسية (ISO 21500:2021) في جامعة العين في المطلب الفرعي الرابع (تنفيذ الاستراتيجية) حيث بلغ الوسط الحسابي 4.1% أي بنسبة تطبيق 68.3% وبنسبة فجوة 31.7% وهذا ما يؤكد تمتع جامعة العين بقيادته علياً ومدير مشروع قادر على تنفيذ الاستراتيجية، وبناءً على ذلك أوصى الباحث بضرورة زيادة الاهتمام بالبيئة التنظيمية الداخلية والخارجية من خلال الموازنة بين المتغيرات التنظيمية ومحيط المشروع وتطبيق مبادئ حوكمة المشروع لشأنها الكبير في تحقيق التوافق بين اهداف المشروع.

**الكلمات المفتاحية:** ادارة المشاريع، المواصفة الدولية القياسية ISO 21500:2021.

### المقدمة

يسعى البحث الى تطبيق المواصفة القياسية الدولية (ISO21500:2021) في إدارة المشاريع في احد مشاريع هيئة استثمار ذي قار، إذ ان من خلال الاطلاع على التجارب والدراسات السابقة تبين ان اتباع منهجية إدارة المشاريع لها تأثير استراتيجي متزايد، مما يزيد من كفاءة مستوى أداء إدارة المشاريع وبالتالي يرفع من مستوى رضا الزبائن التي تقدم لهم هذه المشاريع، وأحدث هذه المنهجيات هي المواصفة القياسية الخاصة بإدارة المشاريع (ISO21500:2021) وهي منهجية صادرة عن منظمة الايزو (ISO) في عام (2021)، إذ تتألف هذه المواصفة من أربع بنود رئيسية (النطاق، المصطلحات والتعاريف، مفاهيم إدارة المشاريع والبرامج والمحافظة، معايير إدارة المشاريع والبرامج والمحافظة)، تلك هي فلسفة هذه البحث التي تريد ان تنطلق منها في قياس مدى امكانية تطبيق المواصفة القياسية الدولية (ISO/21500:2021) ضمن اطار مشاريع هيئة استثمار ذي قار لمشروع المجمع التعليمي لجامعة العين.

لتحقيق هدف البحث تم تقسيم الدراسة الى اربعة مباحث تناول المبحث الاول منهجية البحث في حين تناول المبحث الثاني الجانب النظري من الدراسة بينما خصص المبحث الثالث للجانب التطبيقي واخيراً ركز المبحث الرابع أهم الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الاول: منهجية للبحث

**أولاً. مشكلة البحث:** الكثير من المشاريع في العراق تعاني من عدم إنجازها وتلكؤها لذلك تتضح مشكلة البحث في غياب مستوى فهم وتطبيق المواصفة الدولية (ISO/TS21500:2021) في ادارة المشاريع وخاصة في المشاريع التي تشرف عليها هيئة استثمار ذي قار، وعلية يمكن صياغة المشكلة بالسؤال الرئيس وهو (هل يوجد أماكن لتطبيق المواصفة القياسية الدولية (ISO/21500:2021) في مشروع (المجمع التعليمي لجامعة العين).

**ثانياً. أهمية البحث:** يكتسب البحث أهميته من خلال التطرق الى مفاهيم معاصرة تحتاج اليها هيئة استثمار ذي قار في تنفيذ مشاريعها الاستثمارية كما يمكن تأشير أهمية البحث من خلال ما يلي:

1. تسليط الضوء والتركيز على بيان أهمية المواصفة القياسية الدولية (ISO21500:2021) إدارة المشاريع أذ انها تسهم في حل المشاكل التي تعاني منها مشاريع هيئة استثمار ذي قار.
2. زيادة قدرة هيئة استثمار ذي قار وبالأخص المجمع التعليمي لجامعة العين على مواجهة المخاطر التي تتعرض لها وكيفية معالجتها.
3. تسليط الضوء والتركيز على بيان أهمية المواصفة القياسية الدولية (ISO 21500:2012) في إدارة المشاريع لاسيما وهي تسهم في حل المشاكل التي تعاني منها جامعة العين.

**ثالثاً. اهداف البحث:** يأمل البحث في تحقيق مجموعة من الاهداف لتي يمكن توضيحها كالتالي:

1. كشف واقع عمليات انشطة ادارة مشروع (جامعة العين) وفق فقرات المواصفة القياسية الدولية (ISO21500:2021) ومتطلباتها وتشخيص الفجوة لكل بند بين الواقع الفعلي ومتطلبات المواصفة.
2. التعرف على الواقع الراهن للمشروعات في المحافظة ومعرفة فاعليتها وكفاءة أدائها ودورها في التنمية سعياً لتطوير هذا الواقع من خلال تطبيق منهجية معاصرة تحسن إدارة تنفيذ هذه المشاريع، ومن ثم فإنها تؤثر بشكل إيجابي في دورها للتنمية سعياً لاستشراف الحلول والمعالجات التي تمكن هذه المشروعات من خلال رفع مستوى تنفيذها بشكل متدرج ومستمر وصولاً إلى هدفها الأساس وهو تنمية المحافظة.

## المبحث الثاني: الجانب النظري

**أولاً. مفهوم ادارة المشاريع:** انتشرت إدارة المشاريع في السنوات الأخيرة، ووصلت إلى آفاق جديدة من الرقي. إذ برزت كمجال متميز من ممارسات الإدارة لمواجهة تحديات البيئة الاقتصادية الجديدة، وعملية العولمة، والتقدم التكنولوجي السريع، واهتمامات الجودة لأصحاب المصلحة. وتعد إدارة المشاريع مجال إدارة متميز يساعد في التعامل مع المشاريع، ومع تزايد الطلب والضغط الناتج عن هذه المشاريع، قررت منظمة المعايير الدولية (ISO) نشر معيار إدارة المشروع، ISO21500، لجعل هذه العمليات والمفاهيم أكثر قابلية للفهم ويمكن الوصول إليها، مما يمكن الشركات من التعاون بكفاءة أكبر. وتعتبر هذه المواصفة من المواصفات الحديثة في علم الادارة والتي تلخص الممارسات الرشيدة في ادارة المشاريع و يمكن اعتماد هذه المواصفة في المشاريع الاستراتيجية وتخطيطها بشكل سليم وربطها لاحقاً بنظام ادارة الجودة ISO 9001 وايضا المواصفة الدولية ISO 10006 الخاصة بإدارة الجودة في المشاريع (القيسي، 2018: 12)، تقدم

هذه المواصفة القياسية الدولية إرشادات حول مفاهيم وعمليات إدارة المشروعات التي لها تأثير على أداء المشروعات ولها تأثير أيضاً على القراء المستهدفين لهذه المواصفة القياسية الدولية والمتمثلين بكبار المديرين ورعاة المشاريع، من أجل تزويدهم بفهم أفضل لمبادئ إدارة المشاريع وممارستها ولمساعدتهم على تقديم الدعم والتوجيه المناسبين لمديري المشاريع وفرق إدارة المشاريع، حيث عرف (ماسي، 2003: 17) المشروع على أنه مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية المترابطة لها بدايات ونهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أداء واهداف محددة. ويصف (Krajewski, et al., 2010: 70) المشروع بأنه "مجموعة من الأنشطة المترابطة لها نقطة بداية ونقطة نهاية تؤدي الى منتج فريد" وتم تعريف المشروع من وجهة نظر ISO 21500:2012، في البند 3-2 من بنود المواصفة كالتالي، هو مجموعة من العمليات المتفرقة التي تتضمن نشاطات منسقة ومراقبة، بتاريخ بداية ونهاية محددة، يتم اجراءها لغرض تحقيق هدف محدد، (ISO 25100,2012:3). من خلال ما تم ذكره من التعريفات السابقة أستنتج الباحث أن إدارة المشاريع هي تطبيق عملي للمعرفة والمهارات والخبرات والأدوات والتقنيات والأساليب الحديثة والفعالة من أجل ضمان تلبية متطلبات واحتياجات المشروع ويتم ذلك من خلال تطبيق وممارسة عمليات إدارة المشروع ودمجها فيما بينها منذ لحظة التخطيط مروراً بالتنظيم والتنفيذ والتوجيه والتحكم حتى اكتمال المشروع من خلال اتباع إرشادات المواصفة الدولية الادارة المشاريع.

**ثانياً. أهمية ادارة المشاريع:** لم تعد إدارة المشروع إدارة ذات احتياجات خاصة، فقد أصبحت بسرعة طريقة قياسية لممارسة الأعمال التجارية. ويشر المستقبل بزيادة أهمية ودور المشاريع في المساهمة في التوجه الاستراتيجي للمنظمات. تبرز أهمية ادارة المشاريع من خلال الآتي (دودين، 2012: 22) و (الحو، 2015: 16):

1. تحديد المسؤوليات الوظيفية لضمان احتساب جميع الأنشطة الضرورية. إذ يمكن لنهج إدارة المشروع أن يوفر للمنظمات الفرصة لتعيين المسؤولين إلى مهمة معينة وإزالة الأنشطة والمهام غير الضرورية.

2. تساعد إدارة المشروع في إنجاز المزيد من العمل في وقت أقل وبأشخاص أقل.

3. يقلل من الحاجة الى اعداد التقارير المستمرة وذلك لأنها توضح المهام والمسؤوليات لجميع المستويات الإدارية.

4. تدعم المديرين بمجموعة فعالة من الاساليب لحل المشاكل التي يواجهونها اثناء تنفيذ المشاريع.

**ثالثاً. المكونات الأساسية للمشروع:** لكل مشروع مكونات او عناصر تمثل اساس نجاح كل مشروع تجاري لذا يتميز المشروع بخمس عناصر اساسية والمتمثلة بموقع المشروع وعمر المشروع والهيكل الاداري والفني للمشروع ومستلزمات اقامه المشروع، وكلاهما (العلي، 2009: 25) (العزاوي، 2020: 13) (Crawford, J. K., 2021: 34)

1. **موقع المشروع:** اذ ان أهمية إيجاد مكان مناسب وظروف بيئية ومناخية مناسبة لإنشاء وتأسيس المشروع محدد ضمن رقعة جغرافية معينة بما يعرف بتوطين المشروع.

2. **عمر المشروع:** مدة زمنية افتراضية تمثل دورة حياة المشروع والتي ينبغي تصفية اعمال المشروع بعد انتهاء هذه المدة ويرتبط عمر المشروع بتكنولوجيا المشروع.
  3. **الهيكل الإداري والتنظيمي للمشروع:** هو الكيفية التي يتم من خلالها ربط الوحدات المكونة للمشروع مع بعضها وتحديد الصلاحيات الممنوحة وحدود المسؤوليات وقنوات الاتصال وتطابق الاشراف فيها.
  4. **الهيكل الفني والعمالي:** ويشمل القائمين بالعملية الإنتاجية جميعاً لأغراض التشغيل والاشرف والسيطرة والمتابعة.
  5. **مستلزمات إقامة المشاريع:** وتمثل مدخلات أساسية لبناء الأصول المادية لإقامة المشروع وتضم كل من التكاليف الثابتة والمتغيرة لتشغيل المشروع.
- رابعاً. **تعريف ISO 21500:2021:** وهي وثيقة تعتبر من أحدث المعايير التي وضعتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، والغرض منها هو تقديم إرشادات للمنظمات حول مفاهيم وعمليات إدارة المشاريع التي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على أداء المشاريع، ويوفر أفضل الممارسات لإدارة المشروع، مثل العمليات ومجموعات العمليات ومجموعات الموضوعات. ويمكن أن تمنح (ISO21500) المؤسسات والشركات من أي حجم أو صناعة فرصة لبناء هيكل فعال لإمكانية تحقيق المزيد من النجاح وتسليم مشاريعهم بشكل أفضل. يمكن استخدام (ISO21500) لتوجيه المنظمات في مهامها اليومية، وفي هذه الحالة، إدارة المشروع من خلال العمليات والمفاهيم، وقد يكون لها تأثير على أداء المشروع (4: 2022: *Manóλακας*) هي مواصفة دولية تم اصدارها من قبل المنظمة الدولية للتقييس ISO ويمكن استخدامها لمختلف المنظمات التي تتعامل مع المشاريع بشكل كبير، وهذه المواصفة العالمية توفر ارشادات لمفاهيم وعمليات ادارة المشروع وهي ذات اهمية وتأثير في اداء المشروع (9: 2014: *Otero-Mateo et al*), من خلال ما سبق يعرف الباحث المواصفة الدولية (ISO 21500:2021) بأنها وثيقة دولية توفر المعرفة الأساسية حول نطاق إدارة المشروع وكذلك الممارسات الجيدة مع الهدف النهائي وهي تقدم المفاهيم الأساسية للقيام بإدارة المشروع والبرنامج والحافطة، و تنطبق هذه الوثيقة على معظم المنظمات، بما في ذلك المنظمات العامة والخاصة ولا تعتمد على حجم ونوع المنظمة، كما أنها قابلة للتطبيق على أي مشروع أو برنامج أو محفظة، بغض النظر عن مدى تعقيدها أو حجمها أو مدتها.
- خامساً. مزايا المواصفة الدولية ISO 21500:** هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تقدمها ISO لأي مؤسسة، ولكن الأهم هو جودة النظام الذي يساعد المؤسسات على وضعه، تعطي معايير ISO مجموعة متنسقة من الإجراءات والمتطلبات يمكن تطبيقه عالمياً، ولكن الأمر متروك للمنظمات لتقرر كيفية تنفيذه لذلك تعد (ISO 21500) معياراً شاملاً لجميع المنظمات ولجميع أنواع المشاريع التي تمثل ممارسات جيدة وصحيحة في إدارة المشاريع له مجموعة من المزايا والتي يمكن أن تحسن من فرص نجاح المشروع وهي كالاتي (ISO ) (38: 2013: *Zandhuis et al*) (103: 2021: *López Teque*) (1-2: 2012: *Kristinsdóttir, L. K.*) (3: 2014: *Kristinsdóttir, L. K.*)
1. ان (ISO21500) ليس معياراً جديداً لإدارة المشاريع، ولكنه مرجع لمعايير إدارة المشاريع الأخرى والأساليب وأفضل الممارسات، إذ تكمن أهمية (ISO21500) في أنه يقدم معياراً عالمياً

- واحدًا ولغة لممارسة إدارة المشروع، إنه شامل ونقطة مرجعية لجميع المشاريع في جميع المنظمات.
2. يعد أساسًا جيدًا لمديري المشاريع الأكفاء لتحقيق نتائج المشروع المناسبة، في الوقت نفسه، يمكن للمؤسسة أن تثبت داخليًا وخارجيًا أنها تقدم مشاريع عالية الجودة، لأنها استندت إلى المعيار المستقل.
3. تعد حلقة وصل بين إدارة المشاريع والعمليات التجارية المختلفة لا سيما في مجال التحسين المستمر: تحقيق عمليات التحسين الضرورية والمطلوبة في العمليات مع الحد الأدنى من الاضطراب في عمليات الإنتاج والخدمة.

### المبحث الثالث: الجانب العملي

**قياس نتائج متطلبات المواصفة في جامعة العين وتحليلها:** يتناول المبحث الحالي قياس وتحليل نتائج تطبيق متطلبات المواصفة موضوع الدراسة في جامعة العين، بهدف التعرف على مدى توثيق وتطبيق تلك المواصفة من عدمها، لمساعدة الجامعة على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف بما يتناسب ومعايير المواصفة لتكون الجامعة مؤهلة للحصول على شهادة الايزو (21500-2021)، ومن هذا المنطلق يتكون هذا الجانب من عدة محاور:

**المحور الاول:** قياس نتائج جامعة العين ذات الصلة بالمواصفة عينة الدراسة، اذ ينقسم هذا المحور الى المتطلبات الاتية:

**المطلب الرئيسي الاول:** قياس نتائج مفاهيم إدارة المشاريع والبرامج والمحافظة في جامعة العين: ويتضمن الاتي:

**المطلب الفرعي الاول:** قياس نتائج المشاريع والبرامج والمحافظة: تدلنا نتائج الجدول (1) الى ان جامعة العين قد وثقت وطبقت من معايير المشاريع والبرامج والمحافظة بنسبة (58.3%)، اذ جاءت قيمة الوسط الحسابي (3.5) لتؤكد نسبة التطبيق، وهذا يعني ان هناك فجوة نسبتها (41.7%)، ومن هذه النتائج تبين الاتي:

- 1. الحالة الايجابية:** تطبق جامعة العين عملياتها من قبل فرق عمل مستقرة نسبيًا لتجعل عمل المشروع أكثر استدامة، في حين ان الجامعة لديها خطط ادارية تمكنها من ادارة البرامج بطريقة منسقة لمعرفة نقاط القوة والضعف، بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- 2. الحالة السلبية:** تعاني جامعة العين من محدودية قدرتها على تنفيذ المشاريع من قبل فرق عمل مؤقتة قادرة على تسليم المشروع وفق النتائج المحددة، فضلا عن ذلك لا تبتذل ادارة الجامعة أي جهد عمل مستقل داخل المشروع، مما يؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية المشتركة.
- 3. فرص التحسين:** لا بد ان تقوم جامعة العين بإدارة عمل المشروع من خلال أداء العمل على النحو المحدد في خطط المشروع، من أجل الحصول على المخرجات المعتمدة، فضلا عن الاعتماد فرق عمل مستقرة نسبيًا حتى تتمكن من تسليم المشروع بالوقت المحدد، ليساعد ذلك على تحقيق الاهداف التشغيلية والاستراتيجية للجامعة كما موضح في الجدول (1) ادناه.

## الجدول (1): قياس نتائج ادارة المشاريع والبرامج والمحافظ في مشروع جامعة العين

ت	المطلب الرئيسي الاول: مفاهيم ادارة المشاريع والبرامج والمحافظ					
	مطلب كلياً، موثق كلياً	مطلب كلياً، موثق جزئياً	مطلب كلياً، موثق كلياً	مطلب جزئياً، موثق كلياً	مطلب جزئياً، موثق جزئياً	غير موثق، غير موثق
١	*					
٢					*	
٣			*			
٤					*	
٥				*		
٦	*					
	٦	٥	٤	٣	٢	١
	١	١	١	١	١	١
	٦	٥	٤	٣	٢	١
	الاوزان					
	التكرارات					
	النتيجة (الوزن * التكرارات)					
	الوسط الحسابي المرجح = مج. النتيجة / مج. التكرارات					
	النسبة المئوية لمدى المطابقة					
	حجم العجوة = ١ - النسبة المئوية لمدى المطابقة					
	٣,٥ = ٦ / ٢١					
	٠,٥٨,٣ = ٣٦ / ٢١ = (٦ * ٦) / ٢١					
	٠,٤١,٧ = ٠,٥٨,٣ - ١					

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel .

**المطلب الفرعي الثاني: البيئة التنظيمية:** تبين قيمة الوسط الحسابي المقدرة البالغة (2.8) ان نسبة فجوة تطبيق متطلبات البيئة التنظيمية هي (52.8) في جامعة العين، وهي اعلى من نسبة التطبيق الفعلي لهذا المتطلب والتي بلغت (47.2%)، وهذه النتائج مبينة في الجدول (2)، وبذلك تبين لنا ما يلي:

- 1. الحالة الايجابية:** تمتلك الجامعة عدد كافي من العاملين الاداريين والمهندسين للقيام بالعمل على أكمل وجه ممكن، كما يقوم المدراء في بتنفيذ أدوار تشغيلية أو وظيفية أخرى، فضلا عن امتلاك مديرو المشاريع والبرامج والحافظات مهارة عالية.
- 2. الحالة السلبية:** تعتبر الجامعة المدراء في المشروع كمالكين للموارد بشكل جزئي، بالإضافة الى توثيق وتطبيق جزئي لمتطلب اعتبار المدير بانه الراعي الرسمي للمشروع، في حين ان الجامعة تمتلك عدد قليل من العاملين المؤثرين في المشروع.
- 3. فرص التحسين:** ضرورة ان تقوم ادارة الجامعة بتطبيق وتوثيق متطلبات البيئة التنظيمية في مشروع من خلال اعتبار المدراء مالكين للموارد وهم الرعاة الرسميين للمشروع، حتى تتمكن الجامعة من ممارسة الاجراءات الرقابية عليهم بسهولة، كما يجب ان تمتلك عدد كافي من العاملين المؤثرون في المشروع عن طريق تدريب العاملين لتنمية خبراتهم في مجال تخطيط وتنفيذ المشاريع كما موضح في الجدول (2) ادناه

## الجدول (2) قياس نتائج البيئة التنظيمية في مشروع جامعة العين

ت	المطلب الرئيسي الاول: مفاهيم ادارة المشاريع والبرامج والمحافظة						
	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
١				*			
٢						*	
٣				*			
٤							*
٥					*		
٦			*				
	٠	١	٢	٣	٤	٥	٦
	١	١	٠	١	٢	١	٠
	٠	١	٠	٣	٨	٥	٠
	الاوران						
	التكرارات						
	النتيجة (الوزن * التكرارات)						
	$٢,٨ = ٦ / ١٧$						
	الوسط الحسابي المرجح = مج. النتيجة / مج. التكرارات						
	النسبة المئوية لمدى المطابقة = مج. النتيجة / (اعلى وزن * مج. التكرار)						
	$٠,٤٧,٢ = ٣٦ / ١٧ = (٦ * ٦) / ١٧$						
	حجم الفجوة = ١ - النسبة المئوية لمدى المطابقة						
	$٠,٥٢,٨ = ٠,٤٧,٢ - ١$						

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel. المتطلب الفرعي الثالث: البيئة الخارجية: توضح النتائج المبينة في الجدول (3) ان جامعة العين قد طبقت ما نسبة (58.3%) من فقرات البيئة الخارجية اجمالاً، وهي نسبة مقبولة وفق قيمة الوسط الحسابي المقدره قيمة (3.5)، مما تعطينا هذه النتيجة دليل على ان هناك فجوة تقدر نسبتها (41.7%)، ومن هنا اتضح ان لنا الحالات التي عززت نسبة التطبيق والفجوة على حدا سواء، ومنها:

1. الحالة الايجابية: توثق وتطبق ادارة الجامعة جزء كبير بالأمور المتعلقة الفرص والتهديدات الناشئة عن جميع قيود البيئة المحيطة بالمشروع، وكذلك توفر الجامعة جميع متطلبات الحكومة والجهات الاخرى عند تنفيذ المشروع.
2. الحالة السلبية: ان تقديم الفوائد التي يحققها مشروع جامعة العين لأصحاب المصلحة الخارجيين ضعيف للغاية، كما تتعاون الجامعة بشكل محدود مع المنظمات العاملة في البيئة الخارجية عند تنفيذ المشروع.
3. فرص التحسين: يتطلب من ادارة الجامعة احتساب فوائد المشروع المادية بشكل دقيق وتقديمها للأطراف الاخرى في البيئة الخارجية عبر التعاون مع المنظمات التي تعمل في البيئة المحيطة بها للاستفادة من خبرتها عند تنفيذ المشروع، وهذا ما يسهل تطبيق متطلبات المواصفة موضوع الدراسة كما موضح في الجدول (3) ادناه.

## الجدول (3): قياس نتائج البيئة الخارجية في مشروع جامعة العين

ت	المطلب الرئيسي الاول: مفاهيم إدارة المشاريع والبرامج والمحافظة	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	غير مطبق
	المطلب الفرعي الثالث: البيئة الخارجية	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	غير مطبق
١	تحديد الفرص والتهديدات الناشئة عن القيود الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية في جامعة العين				*				
٢	يوفر المشروع جميع متطلبات الحكومة والجهات الأخرى في جامعة العين				*				
٣	يتم تقديم الفوائد التي تنتجها المشاريع والبرامج لأصحاب المصلحة الخارجيين في جامعة العين					*			
٤	التعاون مع منظمات أخرى عاملة في البيئة الخارجية عند تنفيذ مشروع معين في جامعة العين						*		
	الأوزان	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠	
	التكرارات	٠	١	١	١	١	٠	٠	
	النتيجة (الوزن * التكرارات)	٠	٥	٤	٣	٢	٠	٠	
	الوسط الحسابي المرجح = مج. النتيجة / مج. التكرارات								$3,5 = 4 / 14$
	النسبة المئوية لمدى المطابقة = مج. النتيجة / (أعلى وزن * مج. التكرارات)								$0,58,3 = 24 / 14 = (4 * 6) / 14$
	حجم الفجوة = 1 - النسبة المئوية لمدى المطابقة								$0,41,7 = 1 - 0,58,3$

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

**المطلب الفرعي الرابع: تنفيذ استراتيجية:** تشير نتائج الجدول (4) الى ان نسبة تطبيق متطلبات تنفيذ استراتيجية في جامعة العين قد بلغت (68.3%) وهي نسبة متوافقة بشكل قريب من معايير المواصفة 21500، وذلك حسب قيمة الوسط الحسابي (4.1)، وعلى الرغم من ذلك الجامعة لديها فجوة بنسبة (31.7%)، فيجب ايجاد البدائل التي تساعد في ردم هذه الفجوة من خلال الاتي:

1. **الحالة الايجابية:** تبين ارتفاع نسبة توثيق وتطبيق متطلبات تنفيذ استراتيجية يعود الى الاتي:
  - أ. تحتسب ادارة الجامعة التكاليف مقابل الفوائد بوقت محدد وعلى نحو دقيق، مما يساعد على تحقيق أنواع عديدة من المنافع.
  - ب. توفير كافة الموارد التي يتطلبها مشروع جامعة العين مع وضع خطة لتخصيص الموارد لضمان عدم هدرها.
2. **الحالة السلبية:** هناك ضعف في توثيق تعرض المشروع للمخاطر ما يؤثر سلباً على تقييم المخاطر وتخفيفها في جامعة العين.
3. **فرص التحسين:**
  - أ. العمل الجاد نحو وضع خطط لمواجهة المخاطر والازمات التي يمكن ان تواجه المشروع في المستقبل، عن طريق تشكيل فريق عمل مختص بدراسة وتحليل المخاطر ومواجهتها والاستفادة منها في مشاريع اخرى.
  - ب. تعزيز الجهود الرامية الى احتساب كلف المشروع وفوائده وتخصيص موارده بالشكل الذي يضمن تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمشروع كما موضح في الجدول (4) ادناه.

## الجدول (4): قياس نتائج تنفيذ استراتيجية في مشروع جامعة العين

ت	المطلب الرئيسي الأول: مفاهيم إدارة المشاريع والبرامج والمحافظة					
	مطلب كلياً موثق كلياً	مطلب كلياً، موثق جزئياً	مطلب كلياً، موثق كلياً	مطلب جزئياً، موثق كلياً	مطلب جزئياً، موثق جزئياً	مطلب جزئياً، موثق جزئياً
١	*					تُحسب إدارة المشروع التكاليف مقابل الفوائد في جامعة العين
٢	*					تُحقق المشاريع في جامعة العين أنواع عديدة من المنافع
٣			*			يُعرض مشروع جامعة العين لمستوى مقبول من المخاطر
٤			*			تتوافق عملية التنفيذ في جامعة العين مع الأهداف الاستراتيجية
٥	*					توافر الموارد في جامعة العين
٦			*			توقيت احتساب التكاليف وتحقيق الفوائد في جامعة العين
٧	*					وضع خطة لتخصيص الموارد في جامعة العين
٨		*				تقييم وتخفيف التعرض العام للمخاطر جامعة العين
٩			*			تنسيق توقيت تنفيذ المشاريع والبرامج والأعمال الأخرى جامعة العين
١٠			*			مساعدة المنظمة في اتخاذ قرارات بشأن تحديد أولويات تنفيذ وإغلاق المشاريع والبرامج جامعة العين
	٦	٥	٤	٣	٢	١
	٢	٢	٤	٠	١	٠
	١٢	١٠	١٦	٠	٢	١
	النتيجة (الوزن * التكرارات)					
	الوسط الحسابي المرجح = مج. النتيجة / مج. التكرارات					
	النسبة المئوية لمدى المطابقة = مج. النتيجة / (مج. التكرارات * مج. التكرارات)					
	حجم الفجوة = ١ - النسبة المئوية لمدى المطابقة					
	٠,٣١٧ = ٠,٦٨٣ - ١					
	٤,١ = ١٠ / ٤١					
	٠,٦٨٣ = ٦٠ / ٤١ = (١٠ * ٦) / ٤١					

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

**المطلب الفرعي الخامس: نهج الحوكمة والادارة المتكاملة:** ان نتائج الجدول (5) تبين قيمة الوسط الحسابي المقدر بـ (3.3) ليدل ذلك على ان جامعة العين مطبقة وموثقة من متطلب لنهج الحوكمة والادارة المتكاملة بشكل فعلي ما نسبته (55.8%)، وهي نسبة مقبولة لكنها تحتاج الى تعزيز من قبل ادارة الجامعة، مما يعني ان هناك فجوة تقدر في عدم تطبيق تقدر نسبتها (44.2%)، وفي ضوء ذلك اتضح الاتي:

## 1. الحالة الايجابية: تتضمن الاتي:

أ. تحقق الجامعة المواءمة الاستراتيجية بين المشاريع والبرامج والحافظات والأهداف التنظيمية عبر تطبيق نظام الحوكمة في جانب الإدارة ووضع ضوابط مناسبة للعمل الذي يتم تنفيذه.  
ب. تحدد ادارة الجامعة أدوار ومسؤوليات جميع المستويات الادارية العاملة في المشروع بشكل واضح وسهل الفهم، مما يسهل فهم مشترك لاستراتيجيات الجامعة وأهدافها وخططها وخرائط طريقها.  
ج. تركز جامعة العين على تطوير الأهداف الاستراتيجية، وتمكين الشفافية لمعرفة أسباب استخدام الموارد في المشروع، وتوضح ادارة الجامعة عملية التقدم في عمل المشروع عبر الإبلاغ المتسق لمتخذ القرار.

2. الحالة السلبية: وتتمثل بالفقرات التي تؤثر سلبا على تنفيذ نهج الحوكمة في جامعة العين، ومن هذه الفقرات:

أ. محدودية التطوير المستمر لكافة أنشطة مشروع جامعة العين لينعكس ذلك على صعوبة تحقيق الفوائد المتوقعة وإدارة المخاطر وانهاء العمل.  
ب. ضعف توثيق متطلبات مقارنة المخرجات المتحققة مع المخرجات المخططة في جامعة العين.  
ج. عدم وجود نهج متكامل للحوكمة وادارة المشاريع والبرامج والمحافظ في جامعة العين، مما يؤثر سلبا على التمكين الشفافية ومواءمة مع الأهداف الاستراتيجية وتسهيل عملية الاتصال الداخلي والخارجي في جامعة العين.

3. **فرص التحسين:** وضع خطط للتطوير المستمر من قبل ادارة مشروع جامعة العين من خلال انشاء قسم يتولى البحث والتطوير يتولى مهمة تطوير جميع أنشطة الجامعة حتى تتمكن من التفوق من اداء اعمالها، وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية لمساعدة الجامعة من التواصل مع كافة المستويات الادارية واصحاب المصالح على حدا سواء، ليعرف الجميع كل ما تقوم به الجامعة اتجاه العاملين والمجتمع، العمل على وضع سياسة للجودة في جامعة العين عن طريق تشكيل فريق عمل مدرب على التدقيق الداخلي والخارجي حتى يتولى عملية اعداد دليل للجودة يمكن الجامعة من الحصول على شهادة الايزو 21500 كما موضح في الجدول (5) ادناه.

الجدول (5): قياس نتائج نهج الحوكمة والادارة المتكاملة في مشروع جامعة العين

ت	المطلب الرئيسي الاول: مفاهيم إدارة المشاريع والبرامج والمحافظة	مطبق كلياً	مطبق كلياً، مطبق جزئياً	مطبق كلياً، مطبق جزئياً	مطبق جزئياً، مطبق جزئياً	مطبق جزئياً، مطبق جزئياً	غير مطبق، غير مطبق
١	المواءمة الاستراتيجية بين المشاريع والبرامج والمحافظة بالاستراتيجية والأهداف التنظيمية			*			
٢	التطوير المستمر ولتأكد من إمكانية تحقيق الفوائد المتوقعة وإدارة المخاطر وانتهاء العمل في				*		
٣	أطر الحوكمة والإدارة والضوابط مناسبة للعمل الذي يتم تنفيذه في جامعة العين					*	
٤	إشراك أصحاب المصلحة عبر اجراء الاتصالات معهم في جامعة العين				*		
٥	مقارنة المخرجات المتوقعة مع المخرجات المخططة في جامعة العين			*			
٦	أدوار ومسؤوليات واضحة عبر جميع المستويات الادارية للمشروع أو البرنامج أو المحفظة في			*			
٧	تطوير خطة الجودة التي تشمل المنهجيات والتقنيات والموارد اللازمة لتنفيذ أنشطة الجودة					*	
٨	المنتظمة المخطط لها في جامعة العين				*		
٩	يجب تصميم طرق العمل لتعظيم احتمالية النجاح ضمن المشروع أو برنامج في جامعة العين				*		
١٠	التحسين المستمر لبنية المحفظة في جامعة العين				*		
١١	استيعاب الخبرة والدروس المستفادة ضمن قاعدة المعرفة التنظيمية و مشاركتها واستخدامها			*			
١٢	لتعزيز اداء المشروع أو برنامج أو محفظة في المستقبل في جامعة العين			*			
١٣	وجود نهج متكامل للحوكمة والإدارة للمشاريع والبرامج والمحافظة في جامعة العين			*			
١٤	بناء فهم مشترك لاستراتيجيات المنظمة وأهدافها وخطتها وخرائط طريقها في جامعة العين			*			
١٥	تطوير التركيز في جامعة العين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية			*			
١٦	التمكين في جامعة العين والشفافية ومواءمة مع الأهداف الاستراتيجية في جامعة العين			*			
١٧	تسهيل عملية الاتصال الداخلي والخارجي في جامعة العين			*			
	تأمين الشفافية لمعرفة أسباب استخدام الموارد في جامعة العين			*			
	توضيح عملية التقدم في العمل عبر الإبلاغ المتسق لمتخذ القرار في جامعة العين			*			
	الأوزان	٦	٥	٤	٣	٢	١
	التكرارات	٠	٢	٥	٤	٤	١
	النتيجة (الوزن * التكرارات)	٦	١٠	٢٠	١٢	٨	١
	الوسط الحسابي المرجح = مج. النتيجة / مج. التكرارات						
	النسبة المئوية لمدى المطابقة = مج. النتيجة / (أعلى وزن * مج. التكرار)						
	حجم الفجوة = ١ - النسبة المئوية لمدى المطابقة						

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

**المطلب الرئيسي الثاني: معايير إدارة المشاريع والبرامج والمحافظة:** ويتضمن المتطلبات والفقرات المنبثقة عنها وهي كالآتي:

**المطلب الفرعي الأول: معايير ومفردات داعمة:** تشير النتائج الموردة في الجدول (6) ان جامعة العين قد طبقت ووثقت متطلب المعايير الداعمة بنسبة (55.5%) وذلك وفق قيمة الوسط الحسابي (3.3) مما يشير الى انها اعلى من الوسط الفرضي (3)، وبذلك النتيجة فان (44.5%) تمثل نسبة الفجوة، وفي ضوء ذلك اتضح الآتي:

1. **الحالة الايجابية:** يتوفر دليل في جامعة العين يختص بالمعايير الداعمة والإرشادات المتعلقة بممارسات إدارة المشاريع والبرامج والحافظات المختلفة.
2. **الحالة السلبية:** لدى الجامعة معايير بديلة جزئية تدعم المشروع أو البرنامج في جامعة العين، بالإضافة الى معاناة الجامعة في تكوين هيكل الحوكمة.
3. **فرص التحسين:** لا بد من وضع معايير بديلة لاستخدامها عند حدوث مخاطر في تنفيذ المعايير الاساسية، بما يضمن استمرار العمل والتمكن من مواجهة المخاطر على حدا سواء، فضلا عن اعتماد هيكل حوكمة محكم لاتخاذ القرارات بصورة متنسقة ومحايده وموضوعية وبعادلة بدون استبعاد أي طرف معين كما موضح في الجدول (6) ادناه.

الجدول (6): قياس نتائج معايير ومفردات داعمة في مشروع جامعة العين

ت	المطلب الرئيسي الثاني: معايير إدارة المشاريع والبرامج والمحافظة	مطبق كليا	مطبق كليا	مطبق جزئيا	مطبق جزئيا	مطبق جزئيا	مطبق جزئيا	غير مطبق	غير مطبق
	المطلب الفرعي الأول: معايير ومفردات داعمة	مطبق كليا	مطبق كليا	مطبق جزئيا	مطبق جزئيا	مطبق جزئيا	مطبق جزئيا	غير مطبق	غير مطبق
١	توفر المعايير الداعمة إرشادات حول استخدام ممارسات إدارة المشاريع والبرامج والحافظات المختلفة في جامعة العين	*							
٢	يمكن تطبيق معيار بديل داعم على إدارة المشروع أو البرنامج داخل المنظمة في جامعة العين			*					
٣	هيكل الحوكمة محدد بشكل دقيق في جامعة العين			*					
	الأوزان	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠	٠
	التكرارات	٠	١	٠	١	١	١	٠	٠
	النتيجة (الوزن * التكرارات)	٠	٥	٠	٤	٢	١	٠	٠
	الوسط الحسابي المرجح = مج. النتيجة / مج. تكرارات								
	النسبة المئوية لمدى المطابقة = مج. النتيجة / (الوزن * مج. التكرارات)								
	حجم الفجوة = ١ - النسبة المئوية لمدى المطابقة								

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

**المطلب الفرعي الثاني: فوائد استخدام المعايير في إدارة المشاريع والبرامج والمحافظة:** وتشمل البنود الآتية:

**البند اولاً: ادارة المشاريع:** توضح نتائج الجدول (7) ان جامعة العين طبقت ووثقت نسبة كبير من فقرات ادارة المشاريع، وذلك وفق قيمة الوسط الحسابي المقدر (3.9)، اذ بلغت هذه النسبة (65.2%)، بمعنى ان هناك فجوة نسبتها (34.8%)، وبذلك تساعدنا تلك النتيجة على تحديد الآتي:

1. الحالة الايجابية: طبقت جامعة العين ووثقت الاتي:
- أ. الاتفاق مع المجهزين على شراء المواد وفق مواصفات محددة، والقيام بإعداد التقارير في نهاية كل مرحلة من مراحل العمل.
- ب. تحويل الأفكار إلى نواتج وفوائد ملموسة وغير ملموسة في جامعة العين.
2. الحالة السلبية: تعاني الجامعة من التطبيق المحدود للفقرات الاتية:
- أ. ضعف القوة التنظيمية خلال تنفيذ المشروع، ليؤثر ذلك على جهد الادارة المتعلق بمراقبة التغيير في جامعة العين.
- ب. متطلبات توثيق الخاصة بالمواصفة شبة معدومة في جامعة العين
3. فرص التحسين: على اساس اعلاه نقترح الاتي:
- أ. تطبيق مبادئ القوة التنظيمية باعتبارها عاملا مؤثرا في تفسير كيفية اداء الاعمال في المشروع لتحقيق النتائج المرجوة.
- ب. يجب تحقيق المراقبة المتكاملة للتغيير لمنع حدوث أية تغييرات غير ضرورية، فضلا عن التعرف على أثر التغيير على المشروع، وتقديم البدائل والموافقة عليها من قبل الادارة.
- ج. اعداد سجلات الجودة لإعطاء دليل ملموس للتحقيق من توثيق وتطبيق متطلبات المواصفة مما يسمح اتخاذ الإجراء الوقائي التصحيحي والجدول (7) يوضح التالي.
- الجدول (7): قياس نتائج ادارة المشاريع في مشروع جامعة العين

المطلب الرئيسي الثاني: معايير إدارة المشاريع والبرامج والمحفظ	مطلب كلياً موثق كلياً *	مطلب كلياً، غير موثق جزئياً	مطلب كلياً، غير موثق	مطلب جزئياً، موثق كلياً	مطلب جزئياً، موثق جزئياً	مطلب جزئياً، غير موثق	غير موثق	ت
تعزيز الفرص لتحويل الأفكار إلى نواتج وفوائد ملموسة وغير ملموسة في جامعة العين	*							١
تعزيز القوة التنظيمية من خلال تنفيذ المشروع في جامعة العين		*						٢
تمكين الإدارة المتكاملة للتخطيط في جامعة العين	*							٣
ادارة الموارد على نحو فعال في جامعة العين	*							٤
يتم تحديد جدول زمني لتنفيذ المشروع في جامعة العين	*							٥
تحسب التكلفة من قبل الادارة بشكل دقيق في جامعة العين	*							٦
مواجهة المخاطر قبل وثناء وقوعها في جامعة العين			*					٧
تقوم الادارة بمراقبة التغيير في جامعة العين		*						٨
تطبيق الادارة متطلبات الجودة في جامعة العين		*						٩
تتوفر متطلبات التوثيق في جامعة العين						*		١٠
تقوم الادارة بشراء المواد وفق مواصفات محددة في جامعة العين	*							١١
يتم إعداد التقارير في نهاية كل مرحلة من مراحل العمل في جامعة العين	*							١٢
الأوزان	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠	
التكرارات	٣	٤	١	٠	٢	١	١	
النتيجة (الوزن * التكرارات)	١٨	٢٠	٤	٠	٤	١	٠	
الوسط الحسابي المرجح = مج. النتيجة / مج. التكرارات	$3,9 = 12 / 47$							
النسبة المئوية لمدى المطابقة = مج. النتيجة / (اعلى وزن * مج. التكرار)	$0,602 = 72 / 47 = (12 * 6) / 47$							
حجم الفجوة = ١ - النسبة المئوية لمدى المطابقة	$0,398 = 1 - 0,602$							

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

**البند ثانياً: ادارة البرامج:** ان نتائج الجدول (8) تشير الى ان الجامعة لديها تقصير في توثيق وتطبيق معايير ادارة البرامج، حيث تمثل التقصير بنسبة الفجوة (42.9%)، وبالرغم من ذلك جاءت قيمة الوسط الحسابي (3.4) لتعطينا دليل على ان الجامعة منفذة لفقرات ادارة برامجها بنسبة (57.1%)، ومن هذا المنطلق تبين لنا التالي:

1. **الحالة الايجابية:** تتضمن الفقرات التي تم توثيقها وتطبيقها في ادارة برامج جامعة العين:
    - أ. التنسيق العالي بين كافة الوظائف المتعلقة بإدارة المشاريع للمساهمة في تحقيق النتيجة المرجوة في جامعة العين.
    - ب. تعزيز ممارسات الإدارة المتكاملة للمشاريع، بما يحقق القيمة التنظيمية للمشروع لينعكس ذلك على تعزيز الميزة الاستراتيجية والتغيير المستدام على حدا سواء.
  2. **الحالة السلبية:** هي الحالات التي تحول دون تطبيق ادارة البرامج بما يتلاءم والمواصفة:
    - أ. محدودية الرقابة المستمرة على المشاريع مما يؤثر سلبا على نسبة الانجاز والانحرافات في التنفيذ في جامعة العين.
    - ب. ضعف في مشاركة أصحاب المصلحة في تنفيذ المشاريع والبرامج ذات الصلة في جامعة العين
  3. **فرص التحسين:** تتضمن تطبيق تقنيات الرقابة الإدارية للتحقق إذا كان العمل يحدث وفق الخطط المعتمدة والتعليمات الصادرة، من اجل ضمان استخدام فعال للموارد وتحقيق الأهداف المخطط لها، فضلا عن مساعدة الادارة في كشف أسباب الانحرافات واصلاحها.
- العمل على تطوير الاستراتيجية من اجل تحويل أي مشكلة أو فرصة الى أهداف وخطط واضحة يمكن اقتناصها وتطبيقها بسهولة لزيادة الإنتاجية والأداء وتعظيم الربح مع توفير الوقت والجهد والمال. الاستفادة من خبرات اصحاب المصالح ومشاركتهم في تخطيط وتنفيذ المشروع للوصول الى الاهداف المخططة كما موضح في الجدول (8) ادناه.

**الجدول (8): قياس نتائج ادارة البرامج في مشروع جامعة العين**

المطلب الرئيسي الثاني: معايير إدارة المشاريع والبرامج والمحفز	مطلب كلياً موثق كلياً	مطلب كلياً، موثق جزئياً	مطلب كلياً، موثق جزئياً	مطلب كلياً، موثق جزئياً	مطلب جزئياً، موثق كلياً	مطلب جزئياً، موثق جزئياً	مطلب جزئياً، موثق جزئياً	غير موثق	غير موثق
التنسيق العالي بين كافة الوظائف المتعلقة بإدارة المشاريع للمساهمة في تحقيق النتيجة المرجوة في جامعة العين	*								
الرقابة المستمرة على المشاريع لمعرفة نسبة الانجاز والانحرافات في التنفيذ في جامعة العين		*							
تعزيز ممارسات الإدارة المتكاملة للمشاريع في جامعة العين	*								
تعزيز الميزة الاستراتيجية وتمكين التغيير المستدام في جامعة العين		*							
تطوير الموائمة بين الاستراتيجية والنتائج من خلال إدارة الفوائد في جامعة العين			*						
تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة من خلال التنفيذ المنسق للمشاريع والبرامج ذات الصلة في جامعة العين				*					*
تحقيق القيمة التنظيمية للمشروع في جامعة العين				*					
الأوزان	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠	٠	٠
التكرارات	٠	٢	٢	١	١	١	٠	٠	٠
النتيجة (الوزن * التكرارات)	٠	١٠	٨	٣	٢	١	٠	٠	٠
الوسط الحسابي المرجح = مج. النتيجة / مج. التكرارات									
النسبة المئوية لمدى المطابقة = مج. النتيجة / (أعلى وزن * مج. التكرارات)									
حجم الفجوة = ١ - النسبة المئوية لمدى المطابقة									

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

**البند ثالثاً: ادارة المحافظ:** ان نتائج معايير ادارة المحافظ المبينة في الجدول (9) تدل على الجامعة مطبقة لتلك المعايير بنسبة (58.3%) وهي نسبة ايجابية الى حد ما، وهذا حسب قيمة الوسط الحسابي (3.5)، اذ ان هذه النتيجة تدل على وجود فجوة بنسبة (41.7%)، وهذا يمكننا من الوقوف على الاتي:

1. **الحالة الايجابية:** وتتعلق بتحقيق القيمة المضافة الفوائد للمشروع من خلال تحسين الموائمة بين الإستراتيجية والمخرجات، توفر منهج لتطوير خطط اختيار أولويات المشاريع والبرامج والمحافظ من بين الفرص المتنافسة، تحقق الجامعة الموائمة بين الحوكمة التنظيمية وإدارة المشاريع والبرامج والمحافظ.

2. **الحالة السلبية:** تتمثل باختيار متواضع للمشاريع والبرامج التي تسهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية والتنظيمية المتفق عليها، عدم الحفاظ على خطط الرقابة المستدامة على المشاريع والبرامج ليؤثر ذلك في تحقيق الاستراتيجية والأهداف، صعوبة تحقيق الموائمة بين المشاريع والبرامج والحافظات مع الأهداف الاستراتيجية في جامعة العين.

3. **فرص التحسين:** وهي المقترحات التي تتوافق مع متطلبات المواصفة من خلال صياغة استراتيجيات المحفظة الاستثمارية عبر اختيار المشاريع والبرامج التي تحقق الاهداف الاستراتيجية باقل المخاطر واعلى العوائد وتحديد خيارات الاستثمار في المشاريع التي يمكن ان تصل الى اعلى درجات الموائمة بين المشروع والبرامج والمحافظ حتى تكون اكثر قدرة على مواجهة التغييرات في البيئة التشغيلية واعتماد خطط رقابة لقياس ومراقبة الأداء الخاص بالمحفظة على فترات منتظمة، بهدف التأكد من مدى الحاجة إلى تغيير في حال وجود انحراف النتائج عن ما هو مخطط له، وهذا سيساعد على تحقيق التوازن للمحفظة المشروع كما موضح في الجدول (9) ادناه.

الجدول (9): قياس نتائج ادارة المحافظ في مشروع جامعة العين

ت	المطلب الرئيسي الثاني: معايير إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ	مطبق كلياً	مطبق كلياً، مطبق جزئياً	مطبق كلياً، مطبق جزئياً	مطبق جزئياً، مطبق جزئياً	مطبق جزئياً، مطبق جزئياً	مطبق جزئياً، مطبق جزئياً	غير مطبق، غير موثق
١	اختيار المشاريع والبرامج للمساهمة في الاستراتيجية والأهداف التنظيمية المتفق عليها في جامعة العين							*
٢	الحفاظ على رقابة مستمرة على المشاريع والبرامج التي تساهم معاً في تحقيق الاستراتيجية والأهداف المتفق عليها في جامعة العين				*			
٣	تطوير منهجية لاختيار أولويات المشاريع والبرامج والمحافظ من بين الفرص المتنافسة في جامعة العين			*				
٤	إنشاء وموائمة المشاريع والبرامج والحافظات مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في جامعة العين			*				
٥	الموائمة بين الحوكمة التنظيمية وإدارة المشاريع والبرامج في جامعة العين			*				
٦	تحسين الموائمة بين الاستراتيجية والمخرجات من خلال إدارة القيمة والفوائد في جامعة العين	*						
	الأوزان	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
	التكرارات	١	٠	٢	٢	٠	١	٠
	النتيجة (الوزن * التكرارات)	٦	٠	٨	٦	٠	١	٠
	الوسط الحسابي المرجح = مج. النتيجة/ مج. التكرارات	$3,5 = 6/21$						
	النسبة المئوية لمدى المطابقة = مج. النتيجة/ (اعلى وزن * مج. التكرار)	$0,58,3 = 21/21 = (6 * 6) / 21$						
	حجم الفجوة = ١ - النسبة المئوية لمدى المطابقة	$0,417 = 0,583 - 1$						

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

**البند رابعا: الحوكمة:** تشير نتائج الجدول (10) ان الجامعة عينة البحث مطبقة لنسبة محدود من فقرات الحوكمة، اذ بلغت هذه النسبة (56.6%)، في حين كانت الفجوة لذات الفقرات (43.4%)، حيث قدمت لنا قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.4) دليل اخر على ان الجامعة مطبقة لجزء محدود من متطلبات الحوكمة، ومن هنا نستطيع القول ما يلي:

1. **الحالة الايجابية:** لدى جامعة العين مجموعة من القيم واخلاقيات العمل ليعزز ذلك العمليات التنظيمية لكافة أنشطة الجامعة، لتكون الجامعة أكثر استطاعة على إدارة ومواجهة المخاطر التنظيمية.
2. **الحالة السلبية:** تتوفر كافة اجراءات المساءلة بشكل واضح لكنها غير مطبقة بشكل كلي، فضلا عن ضعف ترسيخ متطلبات الشفافية، بالإضافة الى عدم مشاركة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في جامعة العين.
3. **فرص التحسين:** تتضمن السماح لأعضاء المشروع والمديرين وأعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة الآخرين لتقديم رؤيتهم في بناء خطة مفيدة للحوكمة، لتتمكن الجامعة من إدارة المشروع بنجاح وكفاءة عالية، وتتطلب من جامعة العين اتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز الشفافية لضمان تدفق المعلومات بما يسهل عملية اتخاذ القرار ومراقبة تنفيذها، وكذلك ضمان وصول المعلومات لأصحاب المصلحة كما موضح في الجدول (10) ادناه.

الجدول (10): قياس نتائج الحوكمة في مشروع جامعة العين

المطلب الرئيسي الثاني: معايير إدارة المشاريع والبرامج والمحافظة	مطلب كلياً موثق كلياً	مطلب كلياً، موثق جزئياً	مطلب كلياً، غير موثق	مطلب كلياً، موثق كلياً	مطلب جزئياً، موثق جزئياً	مطلب جزئياً، غير موثق	غير مطبق، غير موثق	ت
تتوفر كافة اجراءات المساءلة بشكل واضح في جامعة العين						*		١
ترسيخ متطلبات الشفافية في المشاريع في جامعة العين						*		٢
تحسين مشاركة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في جامعة العين				*				٣
إدارة مواجهة المخاطر التنظيمية في جامعة العين			*					٤
توضيح القيم والأخلاق والعمليات التنظيمية في جامعة العين	*							٥
الأوزان	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠	
التكرارات	١	٠	١	١	٢	٠	٠	
النتيجة (الوزن * التكرارات)	٦	٠	٤	٣	٤	٠	٠	
الوسط الحسابي المرجح = مج. النتيجة / مج. التكرارات	$3,4 = 5 / 17$							
النسبة المئوية لمدى المطابقة = مج. النتيجة / (اعلى وزن * مج. التكرار)	$0,566 = 3,4 / 17 = (5 * 6) / 17$							
حجم الفجوة = ١ - النسبة المئوية لمدى المطابقة	$0,434 = 1 - 0,566$							

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

**المطلب الفرعي الثالث: الاعتبارات التنظيمية:** تشير نتائج الجدول (11) الى ان جامعة العين مطبقة جزء متواضع من متطلبات الاعتبارات التنظيمية، وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي المقدره (4)، وعلى اساس ذلك فان نسبة تطبيق المطلب الثالث بأجمالي فقراته (66.6%)، وبذلك فان الفجوة المرتبطة بتطبيق الاعتبارات التنظيمية بلغت نسبتها (33.4%)، ووفق هذه النتائج تبين لنا الاتي:

1. **الحالة الايجابية:** يقصد بها الفقرات المطبقة والموثقة بشكل كلي او جزئي: تحقق القوة التنظيمية والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها في جامعة العين. الاعتبارات التنظيمية في جامعة العين تعزز التكامل بين اثنين أو أكثر من المشاريع والبرامج الداخلية والخارجية، تنظيم المشروع يساعد على بناء هيكل لحوكمة ومناهج الادارة المتكاملة.

2. **الحالة السلبية:** تتضمن الاتي:

❖ سياسية بيئية داخليًا وخارجيًا للمشروع غير مطبقة على نحو واضح.

❖ تتوفر في جامعة العين الثقافة والقيم التنظيمية على نحو جزئي.

3. **فرص التحسين:** انحصرت باستخدام القوة التنظيمية من قبل ادارة الجامعة لتشجيع العاملين على ابتكار خيارات ابداعية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية والبقاء والنمو وتحقيق المردود المالي المنشود ووضع سياسية بيئية تنظيمية للجامعة، وكذلك الانسجام مع التوجهات العالمية المتعلقة بالبيئة بهدف الحفاظ على صحة المجتمع والبيئة الطبيعية على حدا سواء كما موضح في الجدول (12) ادناه.

الجدول (12): قياس نتائج الاعتبارات التنظيمية في مشروع جامعة العين

ت	المطلب الرئيسي الثاني: معايير إدارة المشاريع والبرامج والمحافظة	مطبق كلياً	مطبق كلياً،	مطبق جزئياً،	مطبق جزئياً،	مطبق جزئياً،	غير مطبق،
	المطلب الفرعي الثالث: الاعتبارات التنظيمية	مطبق كلياً	مطبق كلياً،	مطبق جزئياً،	مطبق جزئياً،	مطبق جزئياً،	غير مطبق،
١	الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها في جامعة العين واضحة جدا		*				
٢	تحديد العديد من الخيارات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العين					*	
٣	تحقيق التكامل بين اثنين أو أكثر من المشاريع والبرامج الداخلية والخارجية للمنظمة في جامعة العين		*				
٤	تتوفر سياسة بيئية داخليًا وخارجيًا للمشروع في جامعة العين				*		
٥	توفير هيكل لحوكمة المشروع في جامعة العين		*				
٦	مناهج الإدارة في جامعة العين الإدارة واضحة		*				
٧	تتوفر في جامعة العين الثقافة والقيم التنظيمية			*			
٨	اعتبارات توفير الموارد في جامعة العين	*					
٩	العلاقات التعاقدية مع الموردين في جامعة العين	*					
	الأوزان	٦	٥	٤	٣	٢	١
	التكرارات	٢	٢	٢	١	١	١
	النتيجة (الوزن * التكرارات)	١٢	١٠	٨	٣	٢	١
	الوسط الحسابي المرجح= مج. النتيجة/ مج. التكرارات						٤ = ٩ / ٣٦
	النسبة المئوية لمدى المطابقة= مج. النتيجة/ (اعلى وزن * مج. التكرار)						٠,٦٦٦ = ٥٤ / ٣٦ = (٩ * ٦) / ٣٦
	حجم الفجوة = ١ - النسبة المئوية لمدى المطابقة						٠,٣٣٤ = ١ - ٠,٦٦٦

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

**المحور الثاني: المؤشر العام لقياس نتائج متطلبات المواصفة في جامعة العين:** تدل نتائج المؤشر العام المبينة في الجدول (13) ان جامعة العين مطبقة وموثقة لنسبة متواضعة من متطلبات المواصفة 2021-21500، حيث كانت نسبة التطبيق لكافة متطلبات المواصفة (58.8%)، ولا ثبات تلك النسبة جاءت قيمة الوسط الحسابي (3.5)، مما يشير ذلك الى ان نسبة الفجوة (41.2%)، اذ يرجع ظهور نسبة الفجوة بهذا الشكل الى ضعف توثيق وتطبيق المتطلب الذي يخص البيئة التنظيمية، فضلا عن المتطلب المرتبط بفقرات نهج الحوكمة والادارة المتكاملة، اضافة الى التوثيق المتواضع للمعايير والمفردات الداعمة التابع، ويرغم من ذلك فان الجامعة مطبقة لجزء لا بأس به من متطلبات المواصفة ذات العلاقة بإدارة المحافظ، ادارة المشاريع، الاعتبارات التنظيمية، تنفيذ الاستراتيجية، ادارة البرامج، وعلى اساس ما ذكر فان الهيئة مطبقة للمتطلب الثاني اكثر المتطلب كما موضح في الجدول (13) ادناه.

الجدول (13): المؤشر العام لقياس نتائج متطلبات المواصفة في جامعة العين

البنود الرئيسية والفرعية	التفاصيل	الوسط الحسابي	نسبة التطبيق	نسبة الفجوة
المطلب الرئيسي الاول	مفاهيم إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ			
المطلب الفرعي الاول	المشاريع والبرامج والمحافظ	3.5	58.3	41.7
المطلب الفرعي الثاني	البيئة التنظيمية	2.8	47.2	52.8
المطلب الفرعي الثالث	البيئة الخارجية	3.5	58.3	41.7
المطلب الفرعي الرابع	تنفيذ استراتيجية	4.1	68.3	31.7
المطلب الفرعي الخامس	نهج الحوكمة والادارة المتكاملة	3.3	55.8	44.2
المطلب الرئيسي الثاني	معايير إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ			
المطلب الفرعي الاول	معايير ومفردات داعمة	3.3	55.5	44.5
المطلب الفرعي الثاني: يتضمن	فوائد إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ			
البند اولا	ادارة المشاريع	3.9	65.2	34.8
البند ثانيا	ادارة البرامج	3.4	57.1	42.9
البند ثالثا	ادارة المحافظ	3.5	58.3	41.7
البند رابعا	الحوكمة	3.4	56.6	43.4
المتطلب الفرعي الثالث	الاعتبارات التنظيمية	4	66.6	33.4
المعدل		3.5	58.8	41.2

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

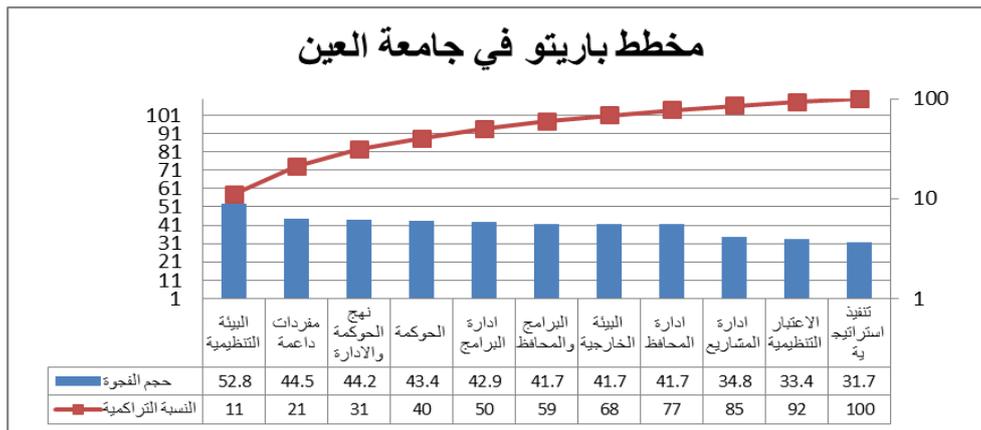
**المحور الثالث: مخطط باريتو:** نجسد نتائج المؤشر العام الواردة في الجدول (13) في مخطط باريتو من خلال ترتيب حجم الفجوة ترتيبا تنازليا لكل متطلب من متطلبات المواصفة الرئيسية والفرعية، ومن ثم نجد المجموع التراكمي لحجم الفجوة وعلى أثرها نحدد نسبة الفجوة التراكمية، والجدول (14) يوضح هذه العملية.

الجدول (14): نسب التطبيق والفجوة والمجموع التراكمي للفجوة ونسبتها في جامعة العين

ت	البنود الرئيسية والفرعية	نسبة التطبيق	نسبة الفجوة	المجموع التراكمي للفجوة	نسبة الفجوة التراكمية
1	البيئة التنظيمية	47.2	52.8	52.8	0.11
2	معايير ومفردات داعمة	55.5	44.5	97.3	0.21
3	نهج الحوكمة والادارة المتكاملة	55.8	44.2	141.5	0.31
4	الحوكمة	56.6	43.4	184.9	0.40
5	ادارة البرامج	57.1	42.9	227.8	0.50
6	المشاريع والبرامج والمحافظ	58.3	41.7	269.5	0.59
7	البيئة الخارجية	58.3	41.7	311.2	0.68
8	ادارة المحافظ	58.3	41.7	352.9	0.77
9	ادارة المشاريع	65.2	34.8	387.7	0.85
10	الاعتبارات التنظيمية	66.6	33.4	421.1	0.92
11	تنفيذ استراتيجيات	68.3	31.7	452.8	0.100
	المعدل	58.8	41.2		

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

ولتوضيح النتائج الواردة في الجدول (14) بشكل أكثر وضوحاً تم استخدام مخطط باريتو في الشكل (2) وعن طريق هذا المخطط يتطلب الأمر ان تقوم جامعة العين بمعالجة نقاط الضعف التي تحول دون تطبيق متطلبات المواصفة، إذ تمثلت نقاط الضعف نسبة الفجوة الاجمالية (41.2%)، لذا يجب ان تولي الجامعة الاهتمام بوثيق وتطبيق متطلبات المواصفة 21500 من خلال معالجة المعايير وفق الاهمية النسبية التي وردت في مخطط باريتو ابتداءً من البيئة التنظيمية مروراً بالمتطلبات الاخرى وصولاً الى تنفيذ الاستراتيجية.



الشكل (2): مخطط باريتو وفق نسبة الفجوة في جامعة العين

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

**رابعاً. الاستنتاجات والتوصيات**

- أ. الاستنتاجات المتعلقة بالمشاريع والبرامج والمحافظة** حيث تتم ادارة وتطبيق البرامج في جامعة العين بطريقة منظمة ومنسقة مما يسهل عليها عملية التعرف على مكامن القوة والضعف، فضلا عن مساهمة محافظة المشاريع والبرامج في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. هناك ضعف في توفير متطلبات تكوين فرق عملة مستقرة ومؤقتة في الجامعتين مما يؤثر ذلك سلبا على انجاز العمليات على نحو مستدام، وكذلك تؤثر على قدرة الفريق في تسليم المشروع بالوقت المحدد.
- ب. الاستنتاجات المرتبطة بالبيئة التنظيمية** اي لدى الجامعة عدداً كافياً من أعضاء الهيئة الإدارية، كما يتمتع هؤلاء الاعضاء بمهارات عالية مما يسمح القيام بالعمل بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية. ان الاجراء الخاص بقيام المدراء بتنفيذ أدوار تشغيلية أو وظيفية أخرى غير موثوق وغير مطبق، بالإضافة الى ان هناك عدد غير كافي من الموظفون المأثرون بالمشروع أو البرنامج أو المحافظة في جامعة العين.
- ج. الاستنتاجات ذات العلاقة بالبيئة الخارجية** حيث تحدد ادارة الجامعة الفرص والتهديدات الناتجة عن جميع الظروف المحيطة بهما، وبذلك ستمكن الجامعة من توفير متطلبات الحكومة والجهات الاخرى ذات العلاقة.
- د. الاستنتاجات المتصلة بتنفيذ استراتيجية** حيث تحسب ادارة الجامعة بتوقيت محدد مسبقا التكاليف مقابل الفوائد لمعرفة المنافع، اذ اثبتت نتائج الدراسة ان هذه المتطلبات موثقة ومطبقة في الجامعتين وبنسبة كبيرة. ضعف عملية التنسيق والتوقيت في تنفيذ المشاريع مما يصعب عملية تحديد أولويات التنفيذ والأغلاق ويجعلها تتوافق جزئياً مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة
- هـ. الاستنتاجات الخاصة بنهج الحاكمية والإدارة المتكاملة** حيث كشف البحث بان الجامعة تحقق المواثمة الاستراتيجية بين المشاريع والبرامج ومحافظة الاعمال والأهداف التنظيمية وتطبق متطلبات الشفافية الخاصة باستخدام الموارد من اجل توضيح عملية التقدم في العمل عبر الإبلاغ المنظم لمتخذ القرار في الجامعة.
- و. الاستنتاجات المتعلقة بالمفردات والمعايير الداعمة** حيث تتوفر المعايير المرتبطة بإرشادات كيفية استخدام تقنيات ومبادئ إدارة المشاريع والبرامج والمحافظة في الجامعة، فضلا عن ان هيكل الحاكمية محدد بشكل دقيق وعلى الرغم من توثيقة لكنه يحتاج الى تطبيق فعال.
- ز. الاستنتاجات الخاصة بإدارة المشاريع** تحول ادارة الجامعة جميع الافكار الابداعية الى مخرجات ملموسة وغير ملموسة، بالإضافة الى امكانية الجامعة على تطبيق مبادئ الإدارة المتكاملة للتخطيط، حيث تبين هناك ضعف في توثيق متطلبات ادارة المشروع بشكل خاص ومتطلبات المواصفة 21500 بشكل عام في الجامعتين، وهذا يؤثر سلبا في الحصول شهادة الجودة الايزو.
- ح. الاستنتاجات المرتبطة بإدارة البرامج** حيث التنسيق العالي بين كافة الوظائف المتعلقة بإدارة المشاريع للمساهمة في تعزيز القيمة التنظيمية وتحقيق النتيجة المنشودة للجامعة وان اجراءات الرقابة في جامعة العين تتوافق بشكل جزئي مع المواصفة المدروسة، وايضا ضعف مشاركة اصحاب المصالح في ادارة برامج المشروع، ليسبب ذلك تطوير محدود للمواثمة بين الاستراتيجية والنتائج.
- ط. الاستنتاجات ذات الصلة بإدارة المحافظ** كشفت نتائج البحث ان الجامعة تختار المشاريع والبرامج للإسهام في تعزيز العلاقة بين الاستراتيجية والأهداف التنظيمية. تطور ادارة الجامعة منهجية

لتحديد أولويات المشاريع والبرامج والمحافظة من بين الفرص المتنافسة، بهدف تحسين الموائمة بين الإستراتيجية والمخرجات عن طريق إدارة القيمة، إذ ان الجامعة مطبقة وموثقة لذلك الامر بنسبة عالية.

ي. **الاستنتاجات المتصلة بالاعتبارات التنظيمية** يوجد توثيق وتطبيق للأهداف الإستراتيجية المطلوبة تحقيقها في الجامعة، كما تتوفر مكونات هيكل الحاكمية عبر تطبيق منهج الادارة المتكاملة بشكل واضح. لا توجد خيارات كافية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ليكون من الصعب تحقيق التكامل بين اثنين من المشاريع الداخلية والخارجية في الجامعة وان السياسية البيئية في الجامعتين تكاد شبه معدومة في الجامعة، وهذا يؤثر على الثقافة والقيم التنظيمية.

### ثانياً. المقترحات والدراسات المستقبلية

1. ضرورة قيام الجامعة بتنظيم مواردها والتنسيق بين انشطتها حتى تضمن تنفيذ عملياتها بما يحقق الاهداف الاستراتيجية المحددة مسبقاً للمشروع.
- اليات التنفيذ:** وضع خطط استراتيجية للمشروع تساعد على الوصول الى الاهداف. تنظيم الموارد البشرية والمالية والمادية بما يتأقلم مع المواصفة لضمان تنفيذ الخطة.
2. العمل على توفير فريق عمل يتمتع بمهارة وكفاءة ومستقر بشكل كبير او متغيرة على نحو بسيط بحيث لا يؤثر على استقرار الفريق، وبذلك ستمكن الجامعة من انجاز العمل وتسليم المشروع الى الجهة الرسمية بالوقت المحدد.
- اليات التنفيذ:** تشكيل فرق عمل اداري وهندسي أكثر استقراراً ولا تتغير الا عند الضرورة الملحة. تدريب فريق العمل لتنمية مهارتهم ليكونوا أكثر قدرة على تنفيذ أي مشروع.
3. يجب ان تبذل ادارة الجامعتين جهد مستقل خارج وظيفتها الرسمية خدمة للمشروع المراد تنفيذه واعتبار هذا الجهد جزء من برنامجها في ادارة المشروع، من اجل تسريع تنفيذ المشروع وتحقيق الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية على حدا سواء.
- اليات التنفيذ:** من خلال ايجاد بيئة العمل المناسبة لتحقيق مزيد من الكفاءة والفاعلية للعمل. تحديد عدد العاملين المهرة لبذل جهد مستقل وجدولة عملهم ومكافأتهم.
4. ضرورة تحليل البيئة الداخلية والخارجية SWAT لمعرفة الفرص واقتناصها، وكذلك معرفة المخاطر والتهديدات ومواجهتها، فان نتيجة هذا التحليل سيساعد الجامعة على توفير متطلبات الحكومة والجهات المستفيدة الاخرى.
- اليات التنفيذ:** اتخاذ القرارات الصحيحة حول المشروع وامكانية تنفيذه. الاستفادة من التطورات الحاصلة التي تخص المشاريع للمساعدة في مواجهة التهديدات.
5. الاسراع في الحصول شهادة الجودة الايزو من خلال توثيق متطلبات المواصفة من قبل ادارة الجامعة في مشاريعها.
- اليات التنفيذ:** تشكيل فريق وتدريبه على كيفية التوثيق والتدقيق لمتطلبات المواصفة. اعداد دليل موضوعي لتعليمات واجراءات العمل.

## المصادر

### المصادر العربية:

1. القيسي، رنا مصطفى عبد الرزاق، (2018)، تكامل المشروعات بتطبيق معايير المواصفة الدولية ISO:21500 وامكانية تطبيقها ضمن مشاريع محافظة بغداد - دراسة حالة، رسالة دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
2. الحلو نورهان (2015)، واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع لدى مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
3. دودين، أحمد يوسف، (2012)، إدارة المشاريع، الطبعة العربية، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
4. العزاوي، صابرين فرحان سلمان، (2020)، تحليل دور إدارة المشروع في معالجة أزمة السكن في محافظة ديالى بعد 2003، رسالة دبلوم عالي في الادارة المحلية، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
5. العلي، عبد الستار محمد، (2009)، إدارة المشروعات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى عمان/الأردن
6. ماسي، ريدنغ جون، (2003)، المنهج الإداري في إدارة المشاريع، ترجمة أيمن الارخانزي، مكتبة العبيكان، الرياض.

### ثانياً المصادر الاجنبية

1. concepts Management des projets, programmes et portefeuilles/Contexte et concepts 2021, Second edition, ISO 21500.
2. Crawford, J. K., (2021), Project management maturity model. Auerbach Publications.
3. Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P. and Malhotra, Monoj k., (2010), Operations Management: Processes and Value Chains Global Edition, 9th ed., Prentice Hall, Inc., USA.
4. Kristinsdóttir Lára K., 2014, ISO 21500: How project management standard can contribute to a consultancy firm in Iceland, MS Thesis to Environmental and Natural Resources, School of Social Science at University of Iceland.
5. López Teque, A. D. R., (2021), Sistema Nacional de Acompañamiento Educativo (SINAE) impulsado por el Ministerio de Educación (MINEDUC) en el departamento de 68. Quetzaltenango basado en la norma ISO 21500 (gestión de proyectos) en planificación y ejecución, Doctoral dissertation, Universidad de San Carlos de Guatemala.
6. Otero-Mateo, M., Pastor-Fernandez, A., & Portela-Nunez, J. M., (2014), Influence of standard ISO 21500 in the management of collaborative networks. In Materials Science Forum
7. Zandhuis A., (2013), and Stellingwerf R. 2013, ISO 21500 Guidance on project management. Netherland: Van Haren Publishing
8. Μανώλακας, K., (2022), Η κουλτούρα της διοίκησης έργων στην Ελλάδα και η χρήση του ISO 21500, Master's thesis, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.]