

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

عنوان البحث :

"واقع إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية"

فريق البحث :

صفاء خلاف

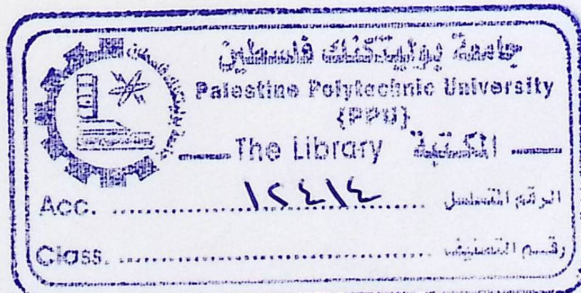
صفاء ابوسنينه

ربا مرقه

بإشراف الاستاذة:

دينا القدسي

كانون ثاني ٢٠١١



كلمة شكر

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد لنبعث الأمة من جديد...

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة... إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة... إلى جميع أساتذتنا الأفاضل...

ونخص بالتقدير والشكر: الأساتذة الفاضلة دينا القدسي لإشرافها على البحث وإهدائه الكثير من وقتها وعملها وجهدها، وتقدير كل ما يلزم البحث من معلومات وتوجيهات

نقول لهم بـشـأكم قول رسول الله صلى الله عليه وسلم:
"إن الحوت في البحر، والطير في السماء، ليصلون على معلم الناس الخير"

الباحثات

الإهداء

إلى الأمي الذي علم المتعلمين .. إلى سيد الخلق نبراس الأنبياء .. إلى رسولنا الكريم سيدنا
محمد صلى الله عليه وسلم
إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى
من أحمل اسمه بكل انخمار
والذي العزيز

إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والثاني، إلى
بسمته الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر جناحي وحنانها بلسم جراحي
أمي الحبيبة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة .. إلى شمعات مثقفة تثير ظلمة حياتي ..
إلى من بوجودهن أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها ..
إلى من عرفت معهن معنى الحياة والأخوة الصادقة
(أخواتي العزيزات)

إلى من حبهم تجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي
(إخوتي الأحباء)

إلى جميع العاملين في جامعة بوليتكنك فلسطين

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
*	شكر وتقدير	أ
*	الإهداء	ب
*	فهرس المحتويات	ج
*	فهرس الجداول	د
*	فهرس الأشكال	هـ
*	فهرس الملاحق	و
*	ملخص الدراسة	ز
الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)		
١.١	المقدمة	٢
١.٢	مشكلة الدراسة	٤
١.٣	أسئلة الدراسة	٥
١.٤	أهمية الدراسة	٥
١.٥	أهداف الدراسة	٥
١.٦	فرضيات الدراسة	٧
١.٧	حدود الدراسة	٨
١.٨	محددات الدراسة	٨
١.٩	مصطلحات الدراسة	٩
١.١٠	الهيكل التنظيمي لمحتويات للدراسة	٩
الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)		
٢.١	مقدمة	١٣
٢.١.١	ادارة المشاريع	١٣
٢.١.٢	تعريف المشروع	١٤
٢.١.٣	إدارة المشاريع	١٥
٢.١.٣.١	مفهوم إدارة المشاريع	١٥
٢.١.٣.٢	خصائص إدارة المشاريع	١٧
٢.١.٣.٣	الفائدة من عمل إدارة المشاريع	١٧

١٨	دورة حياة المشروع ومراحله	٢.١.٤
١٩	تصنيف العمليات الخاصة بالمشروع	٢.١.٥
٢٠	مرحلة التحضير	٢.١.٥.١
٢١	التخطيط للمشروع	٢.١.٥.٢
٢٢	مراحل التخطيط	٢.١.٥.٢.١
٢٣	خطة المشروع	٢.١.٥.٢.٢
٢٤	إدارة تكلفة المشروع	٢.١.٥.٢.٣
٢٦	أدوات التخطيط والرقابة	٢.١.٥.٢.٤
٣١	إدارة الجدول الزمني Time Management Plan	٢.١.٥.٢.٥
٣٢	تنفيذ المشروع	٢.١.٥.٣
٣٣	مرحلة إنهاء المشروع وإغلاقه	٢.١.٥.٤
٣٤	المهارات اللازمة لإدارة المشروع	٢.١.٦
٣٤	القيادة (leadership)	٢.١.٦.١
٣٤	اتصال (communication)	٢.١.٦.٢
٣٤	التفاوض (Negotiation)	٢.١.٦.٣
٣٥	القدرة على حل المشاكل	٢.١.٦.٤
٣٥	المؤثرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية على المشاريع	٢.١.٧
٣٥	القوانين والأنظمة الدولية والحكومة	٢.١.٧.١
٣٥	تنفيذ المشروع في دوله أخرى	٢.١.٧.٢
٣٦	مؤثرات ثقافيه	٢.١.٧.٣
٣٦	إدارة الوقت في المشاريع	٢.١.٨
٣٦	تعريف النشاطات التي يتكون منها المشروع	٢.١.٨.١
٣٦	عملية وضع أولويات وترتيب منطقي لتنفيذ النشاطات	٢.١.٨.٢
٣٧	تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل نشاط	٢.١.٨.٣
٣٧	تحديد وقت بداية ونهاية لكل نشاط خاص بالمشروع	٢.١.٨.٤
٣٧	الرقابة على عملية التنفيذ ومراجعتها	٢.١.٨.٥
٣٧	إدارة جودة المشاريع	٢.١.٩
٣٨	إدارة الموارد البشرية للمشروع	٢.١.١٠
٣٩	إدارة المخاطر	٢.١.١١

٤١	نبذة عن الجامعات الفلسطينية	٢.٢
٤١	جامعة الخليل	٢.٢.١
٤٢	جامعة النجاح	٢.٢.٢
٤٣	جامعة بيت لحم	٢.٢.٣
٤٣	جامعة بيرزيت	٢.٢.٤
٤٥	جامعة بوليتكنك فلسطين	٢.٢.٥
٤٥	جامعة أبوديس	٢.٢.٦
٥٤	الجامعة الامريكية بجنين	٢.٢.٧
٥١	جامعة القدس المفتوحة	٢.٢.٨
٥٣	الدراسات السابقة	٢.٣
٥٨	التعقيب على الدراسات السابقة	٢.٤
الفصل الثالث (منهج الدراسة)		
٦٥	منهج الدراسة	٣.١
٦٥	أدوات جمع البيانات	٣.٢
٦٦	صدق أداة الدراسة	٣.٣
٦٧	ثبات الأداة	٣.٤
٦٧	مجتمع الدراسة	٣.٥
٦٧	عينة الدراسة	٣.٦
٧٠	إجراءات الدراسة	٣.٧
٧٠	التحليل الإحصائي	٣.٨
الفصل الرابع (تحليل البيانات والنتائج)		
٧٢	تحليل أسئلة الدراسة	٤.١
٨٨	تحليل فرضيات الدراسة	٤.٢
الفصل الخامس (النتائج والتوصيات)		
٩٧	نتائج الدراسة	٥.١
١٠٠	توصيات الدراسة	٥.٢
المراجع		
١٠٢	المراجع العربية	•

١٠٣	المراجع الأجنبية	•
١٠٤	المواقع الالكترونية	•

67	٢-٢	جداول ذات الصلة
68	٢-٢	تصنيفات دولية للموارد
70	٢-٢	الإجراءات الفنية ومقارنتها بالبرامج
72	4-1	تصنيفات الفنية للموارد في المستودع
74	4-2	تصنيفات التصنيفات والإجراءات الفنية في المستودع
76	4-3	تصنيفات التصنيفات والإجراءات الفنية في المستودع
78	4-4	تصنيفات التصنيفات والإجراءات الفنية في المستودع
80	4-5	تصنيفات التصنيفات والإجراءات الفنية في المستودع
82	4-6	تصنيفات التصنيفات والإجراءات الفنية في المستودع
83	4-7	تصنيفات التصنيفات والإجراءات الفنية في المستودع
84	4-8	تصنيفات التصنيفات والإجراءات الفنية في المستودع
85	4-9	تصنيفات التصنيفات والإجراءات الفنية في المستودع
86	4-10	تصنيفات التصنيفات والإجراءات الفنية في المستودع
87	4-11	تصنيفات التصنيفات والإجراءات الفنية في المستودع

فهرس الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
١-٣	جدول ثبات الأداة	67
٢-٣	خصائص العينة الديموغرافية	68
٣-٣	الإجابات اللفظية ومقدارها بالدرجات	70
4-1	خصائص العينة الديموغرافية للمستجيبين	72
4-2	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية	٧٥
4-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو المرحلة التحضيرية في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية	76
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو مرحلة التخطيط في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية	78
4-5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو مرحلة تنفيذ المشروع في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية	80
4-6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو مرحلة إغلاق المشروع في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية	82
4-7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو معوقات المشروع في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية	83
4-8	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو تنفيذ الجامعة لمشاريع تطويرية	84
4-9	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو المشاريع التطويرية المنجزة خلال العام الدراسي ٢٠٠٩-٢٠١٠	85
4-10	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو أنواع المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية	86
4-11	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو عدد المشاريع المخطط لها للعام الأكاديمي (٢٠١٠-٢٠١١)	87

88	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو عدد كيفية تخطيط وتنفيذ المشاريع في الجامعات	4-12
88	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب الجنس	4-13
89	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للفروق في اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب المنصب الإداري	4-14
91	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للفروق في اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب التخصص	4-15
92	نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب الدرجة العلمية	4-16
93	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للفروق في اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب سنوات الخبرة	4-17
94	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للفروق في اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب عدد الكليات	4-18
95	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للفروق في اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب عدد الطلبة	4-19

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
19	دورة حياة المشروع	2-1
٢٩	الطريقة الفيزيائية لبناء WBS	2-2
٢٩	الطريقة التنظيمية لبناء WBS	2-3
٣٠	طريقة المراحل لبناء WBS	2-4

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق		
١٠٦	ملحق رقم ١ (الإستبانة)	•
١١٣	ملحق رقم ٢ (المحكمين)	•
١١٥	ملحق رقم ٣ (كتاب توصية)	•

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية في منطقة الضفة الغربية ومعرفة اتجاهات الإداريين نحو إدارة المشاريع التطويرية فيها والسياسات المتبعة لتنفيذ تلك المشاريع . واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وطبقت الدراسة على عينة قصدية عشوائية مكونة من (١٠) إداريين من الجامعات الفلسطينية، وقد اعتمدت الباحثة إستبانة مؤلفة من (٥٢) فقرة، تم تحليلها إحصائياً باستخدام الحاسب والرزم الإحصائية في التحليل الإحصائي.

بعد تحليل الاستبانة الخاصة أظهرت الدراسة إن الإداريين في الجامعات الفلسطينية قد أظهروا اتجاهاً عالياً نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية، كما وأبرزت وعياً عالياً للمشرفين على تلك المشاريع وتحديد خطوات المرحلة التحضيرية في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية والاهتمام بتلك الدراسات عالية الجودة لارسالها للجهات المانحة والتي ستقوم بدورها بدراسة تلك المشاريع وقرار تمويلها . كما اظهرت الدراسة الخطوات التي تتم فيها مرحلة التخطيط في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية من حيث تحديد المخاطر والفرص التي قد تواجه تلك المشاريع بالإضافة لاستخدام التقنيات الملائمة واعداد الجدولة المفصلة لنشاطات المشاريع .وقد اظهرت النتائج ان المدراء الممارسون لإدارة المشاريع التطويرية ملتزمون بالقواعد الأساسية العامة من دورة حياة المشروع الواحد من حيث التحضير والتخطيط والتنفيذ والاعلاق.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تكثيف الجهود بالبحث عن مصادر الدعم المالي اللازم لتنفيذ مشاريع تطويريه و ضرورة التركيز على العمل المشترك بين الجامعات الفلسطينية في تنفيذ المشاريع و الاستمرار بتعزيز العلاقة مع المجتمع والاستمرار بأخذ آراء المستفيدين من المشاريع التطويرية لما لذلك من أهمية في نجاح المشاريع لما لذلك من أهمية في نجاح المشاريع وتقبل مخرجاتها، كما اوصت الباحثة إدارات الجامعات بضرورة إعطاء دورات

تدريبية وتعليمية للأفراد والمدراء وذلك لإطلاعهم على كافة جوانب الموضوع وإيقائهم على إطلاع
على أحدث المستجدات بهذا المجال، وكذلك بضرورة تبني استراتيجيات تتفاعل مع حالة عدم التأكد
بالبيئة باعتبارها أحد أهم المعوقات التي تعيق تنفيذ المشاريع في الجامعات الفلسطينية.

Abstract

The purpose of this study was to investigate the reality of project management for development projects in Palestinian universities in West Bank and to know the tendencies of the administrators toward the management of development projects and the policies adopted to implement those projects. The study followed a descriptive analytical method, and applied to study a deliberately-random sample of (10) administrators of the Palestinian universities, researchers have adopted a questionnaire consisting of (52) items, were analyzed statistically using computer and statistical packages in the statistical analysis.

After analyzing the questionnaire of the study showed that the administrators in the Palestinian universities have shown a high trend toward the management of development projects in Palestinian universities .

The study comes out with a set of recommendations including the need to intensify efforts to search for sources of financial support for the implementation of development projects and the need to focus on joint work between the Palestinian universities in the implementation of projects and to continue strengthening the relationship with the community and continue to take the views of the beneficiaries of the projects as its important for the success of projects and the acceptance of the outcomes, as recommended by the researchers project staff in universities should be given training and education courses in project management and to inform them on all aspects of the topic and to keep them up-to-date with the latest developments in this area, as well as the need to adopt strategies to interact with the uncertainty in the environment as a one of the main obstacles impeding the implementation of projects in Palestinian universities.

الفصل الأول

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

أسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

حدود الدراسة

محددات الدراسة

منهجية الدراسة

أدوات الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

أسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

حدود الدراسة

محددات الدراسة

منهجية الدراسة

أدوات الدراسة

مصطلحات الدراسة

١.١ المقدمة

الإدارة ضرورية لتحقيق التقدم إذ لا يقاس التقدم الاقتصادي فقط بحجم الموارد ، وإنما يرجع بالمرتبة الأولى إلى القدرة على إدارة هذه الموارد بطريقة فعالة من قبل إداريين أكفاء . لعل واقعنا العربي الذي نعيشه حالياً أكبر دليل على ذلك فعلى الرغم وفرة الموارد ، إلا إن عالمنا العربي يعاني من غيبة التكامل الاقتصادي ، وعلى العكس من ذلك نجد اليابان التي تفتقر للموارد من أكثر أمم الأرض تقدماً اقتصادياً (مقرر جامعة القدس المفتوحة " إدارة المشاريع " ، ٢٠٠٨ : ٩) .

الإدارة ضرورية لكل جهد جماعي ، فوجود الموارد كالمواد الخام ، والآلات ، والعمال ، والمال ، وغيرها لا يكفي بحد ذاته لتكوين مشروع ناجح ، فلا بد من وجود إدارة تضع الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ، ثم صياغة السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، من خلال البرامج الزمنية بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة ، بعد ذلك تقسيم الواجبات وتنظيم المسؤوليات وإعطاء السلطات مع تحديدها وتعريفها لكل فرد في المشروع . ومن مهام الإدارة أيضاً وضع الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في المشروع من أجل دفعهم لبذل كل جهد ممكن لإتمام مهامهم على أكمل وجه (مقرر جامعة القدس المفتوحة "إدارة المشاريع" ، ٢٠٠٨ : ١٣)

لإدارة المشاريع علاقة بكافة فعاليات المؤسسة لكن بدرجات متفاوتة ، فهي متصلة بالتصميم والشراء والمبيعات وإدارة العقود ومحاسبة الكلف والتسويق وغير ذلك من أعمال المؤسسة (مقرر جامعة القدس المفتوحة " إدارة المشاريع " ، ٢٠٠٨ : ١٠) .

ومن الجدير بالذكر إن جذور إدارة المشاريع معتمدة على مبادئ الإدارة العامة . فالإدارة صفة فطرية لدى كل إنسان ، بغض النظر عن تفاوت قدراته العلمية والثقافية والإدارية ، لكن درجة استغلال هذه القدرات تتفاوت من شخص لآخر ، تختلف حاجة الإداريين إلى القدرات والمعارف الإدارية كل حسب موقعه في الهيكل الإداري ، فإلى جانب القدرات الفنية أو التخصصية يحتاج أي فرد في المشروع إلى قدرات إدارية متفاوتة ، سواء أكان المشروع حكومياً أم خاصاً ، صناعياً أم تجارياً أم زراعياً . فالإداري تقع عليه مسؤولية تخطيط وتنظيم وتوجيه عمل جميع الموظفين الذين يعملون تحت إمرته والرقابة عليهم ، وهو مسئول عنهم أمام الإدارة العليا ، التي قد تتمثل في المدير العام أو مجلس الإدارة ، حسب طبيعة المشروع . (مقرر جامعة القدس المفتوحة " إدارة المشاريع " ، ٢٠٠٠ : ١١)

وعليه نجد أن الجامعة تحتاج إلى إدارة جامعية ناجحة متميزة تشرف على كل نشاط جامعي قيادي تربوي هادف مرن، وتعتمد على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم ومن خلال خبرات سابقة بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف الجامعية المنشودة بأعلى كفاءة وأقل جهد ، لذلك فالإدارة الجامعية المتطورة والعصرية والمواكبة للتطور يجب أن لا يبقى نظامها الإداري نظاماً روتينياً بل يجب عليها استعمال الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعدها على الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها وتنشدها. (الصاوي والبستان، ١٩٩٩ : ٢٦)

وتعتبر إدارة المشاريع من الأساليب الإدارية الحديثة حيث أنها : "عملية بواسطتها تستطيع الإدارة العامة تحديد التوجهات طويلة الأجل للمؤسسة ، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإدارة الموضوعية . وتتعلق إدارة المشاريع بمجموعة السياسات

والممارسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بإدارة المشاريع والتي تحتاج إليها منظمة الأعمال لممارسة وظائفها في ظل البيئة المتغيرة للمنظمات وللأعمال. وهي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفيرها بالأعداد والكفايات التي تناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية (درة، الصباغ، ٢٠٠٨).

وتواجه إدارة المشاريع سواء في القطاع العام أو الخاص في العالم ككل تحديات هائلة وهي بأوائل القرن الحادي والعشرين، الذي يعج بالتغيرات السياسية والاقتصادية الاجتماعية والتكنولوجية والحضارية، وهي تغيرات سريعة ومعقدة (النجار، ٢٠٠٨).

ففي ضوء أهمية الجامعة ورسالتها والإدارة الجامعية ودورها وفعاليتها في تطوير الجامعة، يظهر دور إدارة المشاريع الفعال في تحسين العمل الإداري وتطويره، لذلك تنبع أهمية دراسة واقع إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، وذلك من أجل دراسة الواقع وتقديم اقتراحات ورؤى قد تسهم في تطوير وتحسين الأساليب الإدارية الجامعية في فلسطين، وخاصة أن نتيجة البحث والتقصي بين أن هناك ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المشاريع في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية فمن هنا رأت الباحثة ضرورة دراسة واقع إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

١.٢ مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في محاولة التعرف على واقع إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية في منطقة الضفة الغربية

١.٣ أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال التالي:

ما واقع إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية بمنطقة الضفة الغربية؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية التالية وهي :

- (١) ما اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في جامعاتهم؟
- (٢) ما أبرز مظاهر اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو مراحل إدارة المشاريع التطويرية المختلفة (المرحلة التحضيرية، مرحلة التخطيط، مرحلة التنفيذ، مرحلة الإغلاق) ؟
- (٣) ما أهم المعوقات التي تعيق تنفيذ ونجاح المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية؟
- (٤) ما عدد ونوع المشاريع التطويرية المنجزة خلال العام الأكاديمي (٢٠٠٩-٢٠١٠)؟
- (٥) ما عدد المشاريع التطويرية المحضر لها والمخطط لها للعام الأكاديمي (٢٠١٠-٢٠١١)؟

١.٤ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي :

- تتناول الدراسة موضوعاً من المواضيع الحديثة في التطوير الإداري وهو إدارة المشاريع.
- ومن المأمول أن تساعد هذه الدراسة على دراسة واقع إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية.
- قد توجه انتباه المسؤولين وأصحاب القرار في الجامعات الفلسطينية أو في وزارات التعليم العالي إلى تحديد مشاكل وصعوبات إدارة المشاريع.

١.٥ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- ١- التعرف على واقع إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية بمنطقة الضفة الغربية.
- ٢- التعرف على كيفية إدارة مراحل إدارة المشاريع.

٣- التعرف على اتجاهات الإداريين نحو واقع إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية.

٤- التعرف على عدد المشاريع التطويرية المنفذة في الجامعات والمشاريع المحضر لها مستقبلاً.

٥- تقديم بعض المقترحات والتوصيات للمهتمين والقائمين على إدارة الجامعات في فلسطين بخصوص تطوير إدارة المشاريع التطويرية .

١.٦ فرضيات الدراسة:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب الجنس للمستجيب.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب المنصب الإداري للمستجيب .

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب التخصص للمستجيبين .

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب الدرجة العلمية للمستجيبين.

٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين اتجاهات الإداريين في

الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب سنوات الخبرة

٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين اتجاهات الإداريين في

الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب عدد الكليات في الجامعة.

٧. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين اتجاهات الإداريين في

الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب عدد الطلبة في الجامعة.

١.٧ حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على:

الحدود البشرية: ستطلع الدراسة رأي كل من .. (رؤساء الجامعات ، عمداء الكليات، رؤساء الأقسام الإدارية، مدراء التخطيط والتطوير، مدراء إدارة المشاريع ، النواب الإداريون) في معرفة واقع إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية بمنطقة الضفة الغربية ، وذلك حسب خصوصية كل جامعته في تنفيذ و تخطيط مشاريعها.

الحدود المكانية : الجامعات الفلسطينية في منطقة الضفة الغربية .

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول للعام ٢٠١٠ - ٢٠١١.

الحدود الموضوعية: دراسة واقع إدارة المشاريع من ناحية تحضير المشروع والتخطيط والتنفيذ والإغلاق لهذا المشروع والمعوقات التي تواجه المشاريع .

١.٨ محددات الدراسة :

واجهت الباحثات مجموعة من العقبات أثناء إعداد هذه الدراسة وتمثلت ب :

١- قلة وندرة الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع ،فقد بذلت الباحثات أقصى جهد ممكن للوصول إلى أكبر كم من الدراسات المتعلقة بالموضوع .

٢- عدم التعاون من بعض الموظفين في بعض الجامعات ، والإجراءات الروتينية في إعطاء الموافقة على تعبئة الاستبانه .

١.٩ مصطلحات الدراسة:

الإدارة: تعنى بالطرق العلمية والعملية للاستغلال الأفضل للموارد المتوفرة من خلال التنظيم والتنسيق للجهود المختلفة . (مقرر جامعة القدس المفتوحة "إدارة المشاريع" ،٢٠٠٨: ٢١)

إدارة المشاريع: هي عبارة عن تطبيقات المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات لانجاز نشاطات المشروع وذلك لتلبية احتياجات المستفيدين وهذا يتضمن عمليات التحضير والتخطيط والتنفيذ وإغلاق المشروع. (Gray & Larson ، ٢٠٠٧)

المشروع: "هو عبارة عن عمل معقد ، غير روتيني ، ينفذ لمرة واحدة ومحدد بالزمن والتوقيت والموارد، ومواصفاته مصممه لتلبية احتياجات العملاء ." (Gray & Larson 2007)

الجامعات الفلسطينية: هي المؤسسات التي تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاثة كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس- الدرجة الجامعية الأولى- وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح الدبلوم العالي، أو الماجستير، أو الدكتوراه، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٨: ٣)

دورة حياة المشروع (Project life cycle): هي مصطلح يعبر عن الزمن الذي يستغرقه المشروع منذ ولادته ولحين إنجازه. وتتكون من عدة مراحل، وهذه الدورة ذات طبيعة عامة بغض النظر عن نشاط المشروع ومدته وحجمه، (المعهد العربي للتخطيط، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات: ٢٠٠٦)

المشاريع التطويرية: هي عبارة عن برامج أو مشاريع ذات فائدة مستدامة أو مشاريع تحرز تقدم في تعزيز القدرات المؤسسية للدول النامية التي تسعى لتطوير ذاتها وتحسين نشاطاتها. (Rondinelli, 1993).

المستفيدين (stakeholders): أي شخص أو مجموعه أو منظمة تؤثر أو تتأثر بأعمال المنظمة .

١.١٠ الهيكل التنظيمي لمحتويات الدراسة :

تحتوي هذه الدراسة على أربع فصول بالإضافة إلى هذا الفصل ،وهي :

الفصل الثاني: ويقسم الفصل الثاني إلى ثلاثة مباحث رئيسية تتمثل في: المبحث الأول: الإطار

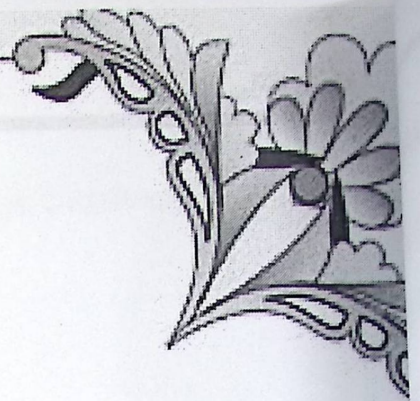
النظري للدراسة، والمبحث الثاني: الدراسات السابقة، المبحث الثالث: الجامعات الفلسطينية.

الفصل الثالث: ويتمثل الفصل الثالث في منهجية الدراسة من حيث: منهجية الدراسة، أداة الدراسة،

صدق أداة الدراسة، ثبات الأداة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، إجراءات الدراسة، التحليل الإحصائي.

الفصل الرابع: ويتمثل الفصل الرابع في تحليل البيانات والنتائج.

الفصل الخامس: ويشتمل هذا الفصل على النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الباحثات.



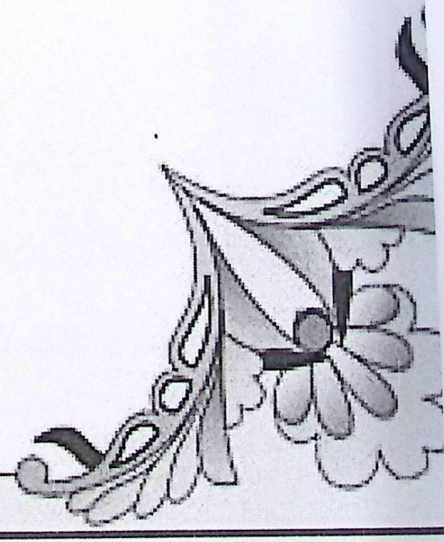
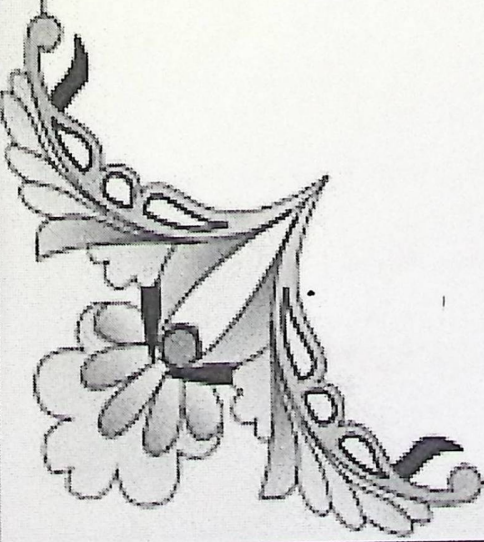
الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: إدارة المشاريع

المبحث الثاني: نبذة عن الجامعات الفلسطينية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة



الفصل الثاني

المبحث الأول: إدارة المشاريع

تتناول الباحثات في هذا الفصل وصفاً كاملاً لموضوع إدارة المشاريع من حيث التعريف ودورة حياة المشروع ومراحله

٢.١.١ مقدمة:

"إن نشاطات الحياة المختلفة و بالذات الاقتصادية منها بشكل خاص في حالة تجدد وتطور ونمو في مختلف الاتجاهات والتخصصات وقد ظهرت هذه العملية من النمو والتطور بشكل واضح في القرن السابق والقرن الحالي حيث أن عملية النمو والتطور وولادة المنظمات المختلفة أصبح من مميزات القرن الحالي أو ما يعرف بالألفية الثالثة والتي تشكل أهم سماته بالمقارنة مع ما سبق . ولا بد لأي حالة من حالات النمو والتطور هذه وكذلك حالة الولادة الجديدة من فكرة معينة تحمل كل أو بعض طموحات متخذ القرار المستقبلية في أي منظمه أو منشأة في العمل في الواقع العملي . أن هذه الفكرة هي في واقع الحال ما يطلق عليه مسمى المشروع ، أي أن المشروع هو ذلك الوليد الجديد الذي يعد بمثابة نواة لأي منشأة أو منظمة ، أو هو توسيع وتطوير للوضع الحالي ، ولا يمكن رعاية وتنمية هذا الوليد دون أن هنالك إدارة وتوجيه من جهة عليا مدركة تأخذ على عاتقها عملية الرعاية والإشراف والتطوير". (الفضل، العبيدي ، ٢٠٠٨ : ٩)

"و أن الإدارة ضرورية لتحقيق التقدم إذ لا يقاس التقدم الحضاري فقط بحجم الموارد ، وإنما يرجع بالمرتبة الأولى إلى القدر على إدارة هذه الموارد بطريقه فعاله من قبل إداريين أكفاء . لعل واقعنا العربي الذي نعيشه يعاني حالياً اكبر دليل على ذلك فعلى الرغم من وفرة الموارد ، إلا أن عالمنا العربي أفقر الأرض تقدماً اقتصادياً". (مقرر جامعة القدس المفتوحة "إدارة المشاريع" ، ٢٠٠٨ : ١٣)

من هنا بدأت الجهود تتوحد في إطار واحد نحو خلق إدارة واعية من شأنها أن تشرف على عملية تخطيط وجدولة ورقابة عملية تنفيذ المشاريع المختلفة . ولم تعد هذه العملية رهينة بكفاءة ومهارة المخطط أو المشرف على عملية تنفيذ المشروع فحسب ، بل تطورت إلى أكثر من ذلك ،

بحيث أصبحت تسخر لهذا الغرض الأساليب العلمية المختلفة ومن أهم هذه الأساليب هو البرمجة الشبكية التي ظهرت إلى الواقع في نهاية الخمسينات ومن ثم بدأ التنامي بشكل متناسب مع تطور البرمجيات والحواسيب . (الفضل، العبيدي ، ٢٠٠٨ : ٩) .

٢.١.٢ تعريف المشروع :

المشروع : هو عبارة عن عمل معقد ، غير روتيني ، ينفذ لمرة واحدة ومحدد بالزمن والتوقيت والموارد ، ومواصفاته مصممه لتلبية احتياجات العملاء . (gray & Larson 2007)
ومن ميزاته انه:

- (١) نشاط غير متكرر .
 - (٢) حجمه محدود وهناك تنوع كبير في نشاطاته .
 - (٣) جهد مؤقت يستخدم لصنع منتجات فريدة وخدمات فريدة.
 - (٤) هو نشاط له بداية وله نهاية .
 - (٥) يتكون من مجموعه من النشاطات المترابطة ، والتي لها نقطة بداية ونقطة نهاية تؤخذ من قبل الأشخاص والمنظمات لمطابقة الأداء المحدد (Maylor , 2003).
- وعرف أيضا المشروع بأنه " عبارة عن جهود منظمه يتم القيام بها بهدف تحقيق انجاز محدد لمرة واحدة، وذو طبيعة خاصة لا تتكرر بنفس الصورة ويتم انجازه خلال فتره زمنيه محدده وفي حدود ميزانيه ماليه محدده" (الفضل، العبيدي ، ٢٠٠٨ : ١٤)
- وهو أيضا عبارة عن "مجموعه من العمليات أو النشاطات تربطها علاقات محدده ومعرفه تنفذ بزمان محدد بغرض تحقيق مجموعه من الأهداف" (مقرر جامعة القدس المفتوحة "إدارة المشاريع" ، ٢٠٠٨ : ٩) .

ومن خلال هذه التعريفات فقد لخص فريق البحث هذه التعريفات بما يلي ،المشروع :هو مجموعه متسلسلة من النشاطات المترابطة معا لانجاز هدف معين لمرة واحدة ويتميز بمحدودية الوقت والميزانية والجودة.

والمشروع عادة يتحدد بثلاث محاور رئيسيه وهي : الوقت ، التكلفة ، والجودة .
وهذه المحاور الثلاث تتضارب معا في كافة مراحل تنفيذ أي مشروع ، ومن هنا ظهرت إدارة المشاريع كعلم إداري مستقل . (PMPOK)

٢.١.٣ إدارة المشاريع :

٢.١.٣.١ مفهوم إدارة المشاريع:

هناك عدة تعريفات أيضا توضح مصطلح إدارة المشاريع ، وكل تعريف يركز على جانب معين من جوانب إدارة المشاريع منها:

إدارة المشاريع "هي عبارة عن تطبيقات المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات لنشاطات المشروع لمقابلة احتياجات المشروع وهذا يتضمن عمليات التحضير والتخطيط والتنفيذ وإغلاق العمل". (Gray & Larson, ٢٠٠٧):

خلال هذه المراحل المفاضلة تكون بين:

(١) حجم المجال .

(٢) الجودة .

(٣) التكلفة .

(٤) الجدولة . (Gray & Larson , 2007).

وهي أيضا "عبارة عن مجموعة من المبادئ والتطبيقات والتقنيات تطبق لقيادة فريق المشروع ومراقبة الجدولة والتكلفة والأداء والمخاطر التي تؤدي إلى رهن الزبون" (Chapman , 1997).

وهي عبارة عن "تنظيم للموارد والأفراد والوقت وكافة المدخلات اللازمة بهدف انجاز عمل معروف أو تحقيق هدف محدد ضمن قيود الوقت والمواصفات والموازنة" (مقرر جامعة القدس المفتوحة "إدارة المشاريع" ٢٠٠٠: ١٠).

ويمكن تلخيص تعريف إدارة المشاريع على أنها عبارة عن جهود منظمه ومخطط لها بدقه لتحقيق هدف محدد بمجهود واحد . وهي تتضمن إنشاء خطه للمشروع والتي يجب أن تتضمن تحديد الهدف من إنشاء المشروع ، والنشاطات والإجراءات ليتم تطبيق الخطه على ارض الواقع ، وتحديد الموارد والميزانية ووقت زمني مدروس لانجازه .

وعلى فريق المشروع أن يأخذ بعين الاعتبار الأمور التالية:

- (١) الوقت، التكلفة ، المخاطرة، الجودة، أبعاد المشروع (scope).
 - (٢) الأخذ بعين الاعتبار احتياجات توقعات ومتطلبات جميع الأفراد والمؤسسات المعنية (المؤثرة والمأثرة بالمشروع) (stakeholder).
 - (٣) مراعاة الاحتياجات والمواصفات الأنسب .
- ونستنتج من هذه التعريفات أن إدارة المشاريع يجب أن تتضمن ثلاث محاور رئيسيه وهي:
- (١) مراعاة إكمال المشروع بالوقت المحدد .
 - (٢) إتمام المشروع بالميزانية المحددة .
 - (٣) يجب على المشروع أن يراعي المواصفات والجودة المطلوبة والمناسبة .

فهذه المعايير الثلاث يمكن وضعها بهرم مع مراعاة عنصر الأمان في انجاز الثلاث محاور، وإن المواصفات العملية للمشروع يجب أن تحقق عنصر الأمان له (safety) ويمكن اعتبار عنصر ألمان من محاور إدارة المشاريع كصناعة الطائرات . من هنا يجب مراعاة عنصر الأمان ووضعه في سلم الأولويات لمعايير ومحاور إدارة المشاريع .(lester,2000).

٢.١.٣.٢ خصائص إدارة المشاريع:

- (١) لا تكون إلا بمشاركة الأفراد .
- (٢) فريدة من نوعها في الغالب ولا تتكرر بنفس التفاصيل .
- (٣) تعتمد على مبدأ التغيير .
- (٤) الناتج المرتقب منها بعد الانجاز يكون متوقع ومحدد .
- (٥) تستهلك موارد مادية وتحتاج طاقات وخبرات بشريه .
- (٦) قد تكون صغيره أو كبيرة الحجم (الفضل ، العبيدي ٢٠٠٨ : ٣٥) .

٢.١.٣.٣ الفائدة من عمل إدارة المشاريع :

بشكل عام يتم تنفيذ وتطبيق إدارة المشاريع لتحقيق الفوائد التالية :

- (١) وضع أهداف قابله للقياس .
- (٢) توضيح المهام والمسؤوليات بشكل واضح وتام .
- (٣) تعمل على الاستفادة من الموارد بأفضل الطرق .
- (٤) ثبات عملية التخطيط والتطبيق والضبط .
- (٥) حل المشاكل فوراً وحلها بسرعة مع مراعاة الوقت . (مقرر جامعة القدس المفتوحة " إدارة المشاريع"، ٢٠٠٠ : ٤٤).

فيما يمكن تلخيص عوامل وأسباب فشل المشاريع بما يأتي :

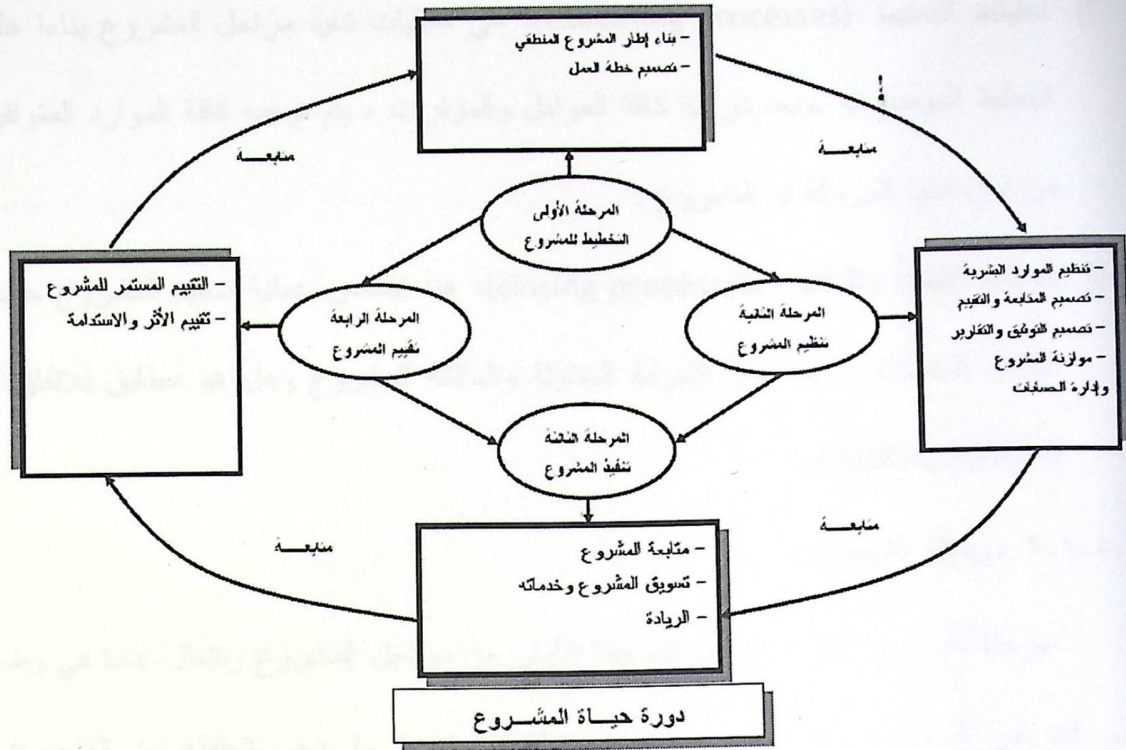
- (١) عدم وضوح المسؤوليات.
- (٢) خلل في عملية التفويض في السلطة .
- (٣) ضعف في عملية الاتصال والتنسيق ما بين أفراد الفريق نفسه أو الفريق مع دوائر أخرى ذات علاقة.

- (٤) أهداف غير واقعية.
- (٥) عدم وضوح الهدف بشكل واضح وصريح .
- (٦) قلة أو ضعف البيانات اللازمة لإنشاء خطة المشروع .
- (٧) ضعف في التوفيق ما بين ألتكلفه والوقت ومواصفات ألتجوده .
- (٨) عدم وضوح أو ضعف التخطيط في الأمور ألتفصيلة والتفصيلية.
- (٩) عدم الاستقرار السياسي . (PMPOK).
- (١٠) المستفيدين من المشروع غير موافقين على توقعات المشروع .
- (١١) توقعات المشروع غير واضحة .
- (١٢) وقت قليل يعطى لتنفيذ المشروع .
- (١٣) محدودية في الموارد المتوفرة للمشروع . (Gray & Larson , 2007).

٢.١.٤ دورة حياة المشروع ومراحله :

"رغم اختلاف المشاريع من حيث طبيعة أنشطتها والمخاطر والمصاعب التي تواجهها إلا أنها تشترك في كونها تمر بمراحل مشتركة من لحظة ظهور فكرة المشروع وحتى نقطة انتهاء وتسليم المشروع وينبغي التنبيه إلا إن هذه المراحل لا ترتبط بالأنشطة التي تسبق نقطة قبول فكرة المشروع وتخصيص الموارد له وتتجسد هذه الأنشطة بدراسات الجدوى والتي تسبق ولادة المشروع والتي تركز على إثبات أو نفي جدوى المشروع وغالبا ما تكون دراسات الجدوى بأشكالها المختلفة (السوق ، المالية ، البيئية ، الفنية) مشروع بحد ذاته له بداية ونهاية زمنية محددة فإذا بدأت فكرت المشروع ستبدأ بعدها مراحل حياة المشروع والتي تختلف وجهات النظر حوله " (العبيدي ، الفضل ، ٢٠٠٨ : ٢٩).

شكل رقم (٢-١)



(القرعان، ٢٠٠٨)

٢.١.٥ تصنيف العمليات الخاصة بالمشروع :

أن المشروع عادة كما تم الاشارة في السابق يتكون من مراحل ، وتكون هذه المراحل هي المكونة لعمر المشروع ككل، وعمر المشروع كما أسلفنا يتكون من خمس عمليات متسلسلة وكل مرحلة من هذه المراحل تتكون من العمليات المتسلسلة التالية وهي:

(١) **عمليات التمهيد (initiating processes):** وتتضمن تحديد وتعريف المشروع والهدف المطلوب منه.

(٢) **عمليات التخطيط (planning processes):** وهو عملية مستمرة على طول فترة عمر المشروع تتضمن تحديد الموارد اللازمة والموارد البشرية وجودة المشروع وجدولة وقت المشروع.

(٣) **عمليات التنفيذ (executing processes):** هي عمليات تنفيذ مراحل المشروع بناء على الخطط الموضوعة .وبعد دراسة كافة العوامل والمؤثرات ، يتم توجيه كافة الموارد المتوافرة من اجل تنفيذ المرحلة أو المشروع .

(٤) **عمليات الإنهاء والإغلاق (closing processes):** هنا تتضمن عملية تسليم المشروع حسب الاتفاق المنصوص عليه بين الشركة المقاوله والمالكة للمشروع وهل هو مطابق للاتفاق أم لا.(PMBOK, 2000).

٢.١.٥.١ مرحلة التحضير:

مرحلة البدء في المشروع هي المرحلة الأولى من مراحل المشروع وتتمثل عادة في وضع تصورات عن المشروع والغرض من هذه المرحلة هو تحديد ما ينبغي تحقيقه من المشروع. (Maylor, 2003)

وتتضمن هذه المرحلة :

ملخص المشروع (charter , proposal): تشكل الوثيقة المرجعية للمشروع أهم الوثائق الخاصة بالمشروع والتي تعبر عن البنود البنود الرئيسية التي تم الاتفاق عليها بين إدارة المشروع وكلا من ممول المشروع والمستفيد الرئيسي من المشروع والذي يتم تنفيذ المشروع لحسابه . وتعبر هذه الوثيقة عن الإطار العام لمكونات خطة المشروع وفي هذا الإطار تدرج البنود التالية :

(١) **الموضوع:** أي عن عنوان المشروع ، أي اسم المشروع والجهات المنفذة والمستفيدة من المشروع.

(٢) **خلفية المشروع:** وتبين أسباب قيام المشروع ، أي تحديد الدوافع الداخلية والخارجية لانجاز المشروع.

(٣) **السلطة التي أقرت المشروع :** بعبارة ما هي الجهة أو الجهات التي يتعامل معها مدير المشروع عند حدوث الخلافات والصراعات أثناء تنفيذ المشروع .

(٤) المخرج النهائي للمشروع بعد الانتهاء منه: أي تحديد المستفيد المباشر من المشروع أو الجهة التي ستقوم باستخدام المشروع .

(٥) أهداف المشروع: وتمثل النتائج والفوائد النهائية للمشروع والتي ينبغي أن تتوافق مع اختبار (smart) أهداف فيها خصائص جيدة.

(٦) نطاق المشروع: تحديد الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمشروع أي تحديد الأقسام الوظيفية في داخل المنظمة التي ستؤثر في انجاز المشروع ودورها في انجاز كل مرحلة من مراحل المشروع .

(٧) القيود : المحددات المفروضة على المشروع ومن أمثلتها قيود (الوقت ، الكلفة الجودة) .

(٨) الموازنة التقديرية (الأولية): وتمثل تقديرات تقريبية لتكاليف كل مرحلة من مراحل المشروع .

(٩) المخرج النهائي للمشروع (المنتج أو الخدمة) : ويمثل الالتزام الذي يقوم مدير المشروع بموجبه تحديد النتائج الملموسة وغير الملموسة للمشروع وذلك في نهاية كل مرحلة رئيسية من المشروع . ويتم ذلك من خلال الأدلة التوضيحية التي توضح مكونات المشروع وكيفية عملها وإجراءات الصيانة.

(١٠) محاور واستراتيجيات التنفيذ: وتبين التوجهات الاستراتيجية والقواعد التي ستحكم عمل المشروع والتي تستمد من إستراتيجية المنظمة .

(١١) تحليل أولي للمخاطر: ويتمثل بتحديد مصادر وأنواع الخطر والصعوبات التي ستواجه المشروع وتقدير احتمال حدوثها وإعداد الخطط اللازمة لمواجهتها لتقليل أثارها السلبية على سير المشروع .

(١٢) المراحل الرئيسية: ويعني ذلك تحديد المراحل الرئيسية للمشروع وتقدير الوقت اللازم لكل مرحلة والموارد اللازمة لها .

(١٣) الأدوار والمسؤوليات: وتبين الأطر التنظيمية للمشروع . (العبيدي ، الفضل ، ٢٠٠٨ : ٥١،٥٢).

٢.١.٥.٢ التخطيط للمشروع :

"يعرف تخطيط المشروع على أنه تجميع معظم أدبيات إدارة المشروعات على أهمية الوقت والجهد الذي ينبغي أن يسخر لوظيفة التخطيط وذلك لدور وأهمية تخطيط وذلك لدور وأهمية تخطيط المشروع في دعم إدارة المشروع في التنبؤ بكيفية سير المشروع إنشاء مراحل تنفيذه ، وما هي أهم المشاكل والمخاطر التي من المحتمل مواجهتها ومن ثم ما هي وسائل (العبيدي ، الفضل ، ٢٠٠٨) . وأن أي مشروع سيواجه العديد من المتغيرات في الواقع العملي التي لا يمكن السيطرة عليها مثال ذلك (أن يكون العاملون دون المستوى المطلوب) وهنا يأتي دور التخطيط من خلال رسم الاستجابات المطلوبة لحل كل مشكله قبل وقوعها وهذا يرتبط بقدرة مخطط المشروعات بالتنبؤ بالمشاكل والمصاعب التي سيواجهها المشروع في مرحلة التنفيذ ، أي أن تخطيط المشروع هو أداة لتصور بناء مسبق عن مراحل تنفيذ المشروع والمخاطر المتوقعة التي سيواجهها والاستجابات اللازمة للمعالجة". (العبيدي ، الفضل ، ٢٠٠٨ : ٥١).

٢.١.٥.٢.١ مراحل التخطيط :

يمر التخطيط بمراحل مختلفة تؤدي إلى الحصول في النهاية على خطه متكاملة ، عند وضع خطة المشروع فأننا نمر بالمراحل التالية :

(١) توضيح أبعاد أو مجال المشروع (scope) وتقرير الأهداف الرئيسية التي يسعى المشروع لتحقيقها .

(٢) تجميع البيانات والمعلومات المتوفرة ، ووضع الفرضيات المستقبلية بناء على دراسة المعلومات المتوفرة حول ما سيكون عليه مستقبل المشروع والمشاكل التي يمكن أن تواجه المشروع وسبل حلها.

- (٣) تعيين الخطوات العملية التي يجب القيام بها من اجل تحقيق الأهداف .
 - (٤) البحث عن النشاطات والعمليات ألبديله لتنفيذ كل خطوه من الخطوات .
 - (٥) دراسة وتحليل كل من النشاطات أو العمليات ألبديله من اجل معرفة المزايا والعيوب .
 - (٦) اختيار البديل الأفضل بناء على مقارنة البدائل المختلفة .
 - (٧) تقسيم المشروع إلى برامج فرعية .
 - (٨) تقسيم البرامج الفرعية إلى أنشطه .
 - (٩) دراسة النشاطات وتشمل طريقة التنفيذ ومستلزمات التنفيذ ووقت التنفيذ والكلف ومسؤولية التنفيذ وما إلى ذلك .
 - (١٠) تجميع الأنشطة في خطط فرعية .
 - (١١) تجميع الخطط الفرعية في خطه عامه للمشروع .
 - (١٢) إعداد الموازنة التخطيطية للمشروع .
 - (١٣) إعداد تقرير الخطة. (مقرر جامعة القدس المفتوحة " إدارة المشاريع " ، ٢٠٠٠ : ٩٥،٩٦) .
- ٢.١.٥.٢.٢ خطة المشروع :**

تمثل خطة المشروع خريطة طريق ترشد فريق المشروع إلى كيفية الوصول من (أ) إلى النقطة (ب) وتمثل نقطة انطلاق المشروع .

ولأهمية الخطة فإن إعدادها يتطلب جهدا ووقتا كبيرا من إعداد المشروع وقد تشترك جميع الأطراف المهتمة في المشروع في إعداد الخطة لضمان فهمها وتقليل فرص حدوث الصراعات بينها في مرحلة التنفيذ .

في إطار المشروع تأخذ الخطط ثلاثة أبعاد ، حيث تركز هذه الأبعاد على ما يلي:

(١) الوقت اللازم للانجاز .

(٢) الموارد المالية .

٣) الموارد البشرية والمادية.

تهدف خطة المشروع بأبعادها الثلاث إلى تحقيق السيطرة على المشروع وذلك بمقارنة ما سيحدث فعلا في المشروع مع المعايير المثبتة في الخطة . (مقرر جامعة القدس المفتوحة "إدارة المشاريع" ، ٢٠٠٨ : ٥٧،٥٨،٥٩)

ومن خلال التغذية الراجعة تسعى إدارة المشروع إلى إبقاء المشروع في مساره المخطط له . ولتمكين إدارة المشروع من الخطة في التحكم بالمشروع ينبغي إن تحدد معايير واضحة ومحددة لدرجة الاختلافات المقبولة بين المخطط والمتحقق . (مقرر جامعة القدس المفتوحة "إدارة المشاريع" ، ٢٠٠٨،

٢.١.٥.٢.٣ إدارة تكلفة المشروع :

يقصد بتكلفة المشروع كافة التكاليف المتعلقة بالمشروع من بدايته إلى نهايته والتي يجب أن نعمل لها دراسة دقيقة لمعرفة كافة النواحي المالية المتعلقة بالمشروع ، حتى نعرف هل المشروع مجدي أم لا وعملية إدارة تكاليف المشروع تحتاج إلى عملية تخطيط مسبقة من أجل معرفة الكلفة الكلية للمشروع من خلال معرفة مراحل المشروع وتكلفة كل مرحلة.

ذلك يجب أن نقوم بعملية تخطيط للموارد المتعلقة بالمشروع سواء أكانت مباشرة أو غير مباشرة.

وأي مشروع يوجد لديه نوعان من التكاليف :

- التكاليف المباشرة : (direct cost) مثل العمالة ، الماكينات، مواد خام الخ .
 - التكاليف غير المباشرة : (indirect cost) : مثل التأمين ، الترخيص الخ .
- والكلفة تؤثر بشكل كبير على المشروع من حيث أنها ترتبط بالجودة والوقت والميزانية ، فعند محاولة التقليل من التكاليف المحددة للمشروع فلن يتم الحصول على الجودة المطلوبة، والعكس

صحيح، وكذلك عند التقليل من الوقت المحدد للمشروع فإن التكاليف المباشرة سوف تزيد والتكاليف غير المباشرة سوف تقل، فكل منهما يكون على حساب الآخر. (سلطان، ٢٠٠٤)

فالعلاقة بين الوقت والكلفة المباشرة دائما عكسية وكل منهما يكون على حساب الآخر، وبالنسبة للميزانية فمن المهم أن نراعي أثناء حساب تكاليف المشروع الميزانية المحددة له، لأن أي انحراف عن هذه الميزانية سوف يؤدي إلى عجز في المشروع، وكذلك الحال بالنسبة للوقت والجودة. (سلطان، ٢٠٠٤)

ومن المهم أيضا أن نقوم بالتنبؤ بتكاليف أخرى سوف تأتي أثناء تنفيذ المشروع وإدخالها ضمن ميزانية المشروع حتى لا يحدث مفاجئ بهذه التكاليف.

وفي إطار إعداد خطة المشروع ينبغي أن تراعي إدارة المشروع كلفة إعداد الخطة والتي تتأثر بمجموعه من العوامل أهمها :

(١) **تعقيد المشروع** : كلما ارتفع مستوى تعقيد المشروع من حيث (التكنولوجيا ، الموارد ، التنظيم) كلما ارتفعت كلفة التخطيط .

(٢) **حجم المشروع** : تتطلب المشاريع الكبيرة نفقات كبيرة للعمليات الإدارية المرتبطة بالتخطيط والسيطرة قد تصل أحيانا إلى الكلفة الكلية للمشروع .

(٣) **ثقافة المنظمة** : تشتهر بعض المنظمات بتميزها في عمليات التخطيط والسيطرة بينما تفشل بعض المشاريع لارتباطها بمنظمات لا تمتلك أدوات واضحة للتعامل مع المستقبل والسيطرة عليه، لذلك يكمن القول إن المنظمات التي تتقن عمليات التخطيط والسيطرة سينشأ عنها مشاريع تتقن التخطيط والسيطرة والعكس صحيح .

(٤) **درجة المثل ومحد التأخذ** : في المشاريع التقليدية التي تتعامل مع عمليات واضحة وتقليدية كمشاريع البناء التقليدية فإن كلفة إعداد الخطة وبرامجها التفصيلية ستكون أقل مقارنة مع مشاريع تتعامل مع عمليات جديدة ونتائجها غير مؤكدة .

(٥) عدد ونوع أدوات التخطيط والرقابة: فكلما كانت الأدوات بسيطة وسهلة الاستخدام كلما انخفضت كلفة التخطيط والعكس صحيح . (الفضل ، العبيدي ، ٢٠٠٨ : ٥٧،٥٨).

٢.١.٥.٢.٤ أدوات التخطيط والرقابة :

تستلزم عملية التخطيط إعداد الجداول وبرامج العمل التفصيلية ، وكلما كان إعداد هذه الجداول سهل التعلم والاستخدام كلما انخفضت كلفة التخطيط والعكس صحيح . ونتيجة لدعم الحاسوب في إعداد الجداول والعكس صحيح . ونتيجة لدعم الحاسوب في إعداد الجداول والمخططات أصبحت أدوات التخطيط والسيطرة متاحة من خلال الحاسوب الشخصي . (العبيدي ، الفضل ، ٢٠٠٨ : ٥٩) .

ومن اجل القيام بإدارة تكاليف المشروع لا بد من إتباع الخطوات التالية:

٢.١.٥.٢.٤.١ تخطيط الموارد :

من المهم معرفة ما هي الموارد المطلوبة سواء من موارد بشريه، أجهزه، معدات، مواد خام، وسائل نقل.....الخ، ومن ثم يتم تحديد الكميات المطلوبة من هذه الموارد حتى يتم استخدامها لسد حاجة كل نشاط من أنشطة المشروع ، وهذا يحتاج إلى معرفة مجال عمل المشروع ، ودراسة سياسة الجهة القائمة على المشروع . (الزيداني ، ١٩٩٨)

٢.١.٥.٢.٤.٢ تقدير التكاليف :

في هذه المرحلة يتم إيجاد قائمه بالتكاليف لتلك المصادر التي نحتاجها لإتمام أنشطة المشروع، من خلال تنظيم هذه التكاليف ، والتأكد من عدم وجود نقص فيها ، وهنا يجب على فريق المشروع أن يستخدم وسائل تكنولوجيه مثل قاعدة البيانات من اجل حفظ المعلومات المتعلقة بالتكاليف وتوثيقها وحمايتها . (الزيداني ، ١٩٩٨)

٢.١.٥.٢.٤.٣ عمل موازنة التكاليف :

هنا يتم عمل موازنة وتوزيع جميع التكاليف التي حصلنا عليها على نشاطات المشروع كل على حده ، بحيث يتم عمل جدول له للنشاطات من خلال معرفة بداية ونهاية كل نشاط، واعتماد كل نشاط على نشاط آخر ، وذلك من اجل معرفة حاجة كل نشاط للتكاليف حسب الفترة الزمنية التي يستغرقها كل نشاط . كما يجب أن نقوم بمراعاة المخاطر والتغيرات التي قد يتعرض لها النشاط ، وخصوصا إذا كان يشكل مسارا حرجا في المشروع. (الزيداني ، ١٩٩٨)

٢.١.٥.٢.٤.٤ الرقابة على الموازنة والتكاليف :

بعد القيام بإعداد موازنة المشروع ، لا بد من القيام بمراقبة وضبط التكاليف بشكل مستمر، من اجل مواجهة التغيرات والمخاطر التي قد تحدث أثناء تنفيذ المشروع ، وذلك من خلال المتابعة المستمرة لسير العمل ، والحصول على تقارير بشكل دوري حول سير عمل المشروع، ومقارنة النتائج التي تم الحصول عليها مع المعايير الموضوعية والمحددة مسبقا، حتى نستطيع معرفة إذا ما حصل انحراف في الميزانية والجودة والوقت أم لا، ويفضل أن يكون هناك أكثر من خطة لمواجهة التغيرات ، وإيجاد حلول.(الزيداني ، ١٩٩٨)

ومن أهم أدوات التخطيط والسيطرة التي تستخدم في جدولة أعمال المشروع ما يلي :

(١) **مخطط تحليل العمل (Work Break Down Structure)**: هي عبارة عن الأداة الأساسية

في بناء الجدولة وكذلك كأداة لتحليل بنية المشروع إلى اصغر وحدة نشاط يمكن جدولتها

ومن ثم قياسها والرقابة عليها

(٢) **مخطط غانت (Gantt chart)** : هو وسيلة لبرمجة المشاريع والسيطرة عليها ، وهو عبارة

عن توضيح للاستخدام المخطط او الفعلي للمصادر المتاحة ضمن إطار زمني محدد

(٣) **شبكات الأعمال (P networks)**

(٤) **(ERT , CPM) . : (الفضل ، العبيدي ، ٢٠٠٨ : ٥٩)**

أولاً: مخطط تحليل العمل (WBS) :

هو عبارة عن الأداة الأساسية في بناء الجدولة وكذلك كأداة لتحليل بنية المشروع إلى أصغر وحدة نشاط يمكن جدولتها ومن ثم قياسها والرقابة عليها. (الفضل ، العبيدي، ٢٠٠٨).

تقسيم العمل هو تحليل تدريجي لأنشطة المشروع بهدف الحصول على عمليات بسيطة ومحددة، يمكن حساب زمنها وكلفتها. (الزيداني، ١٩٩٨).

يتم تفصيل العمل في المشروع إلى مجموعات جزئية صغيرة حسب النتائج والمنتجات التي يجب تسليمها في النهاية. والفائدة منه هي تنظيم وتحديد المراحل والأعمال بشكل متصل التي سيتم تنفيذها بالمشروع حيث أن جميع الأعمال التي غير موجودة في هذه البنية تكون خارج نطاق المشروع. (الزيداني، ١٩٩٨).

وبشكل عام فإن المشروع يتم تقسيمه إلى كتل صغيرة حتى تصل إلى مجموعات العمل نفسها.

▪ **نقط المراقبة Control Account:** حيث توضع داخل البنية وهي نقط تقوم الإدارة العليا

بمراقبتها. وهي تستخدم في كأساس البنية عندما تكون مجموعات العمل نفسها غير محددة.

▪ **كتل التخطيط Planning Package:** وهي عنصر من عناصر البنية وتكون تحت مستوى

نقط المراقبة. وتستخدم لتخطيط عمل معروف ولا يحتوي على جدول زمني محدد.

مجموعات العمل Work Package: وهي أصغر مستوى في بنية تقسيم العمل وفيها يتم تحديد

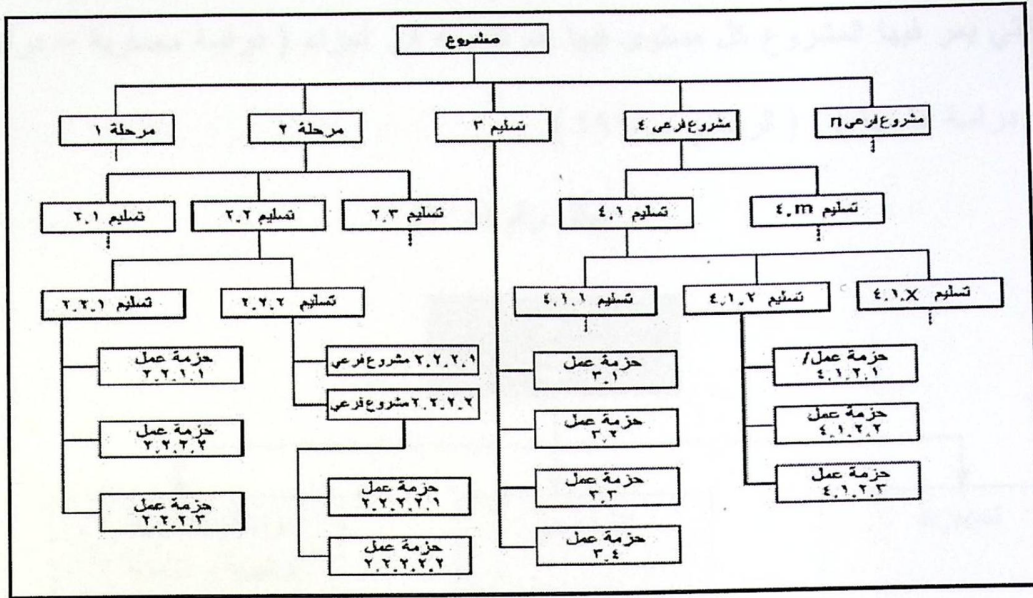
الزمن والكلفة والموارد اللازمة لتنفيذ العمل بسهولة ودقة (الزيداني ، ١٩٩٨).

طرق بناء (W B S)

(١) الطريقة الفيزيائية :

وتهدف إلى الحصول على منتج ملموس (نقوم بالتقسيم حتى نصل إلى كتل وأجزاء ملموسة)

شكل رقم (٢-٢)

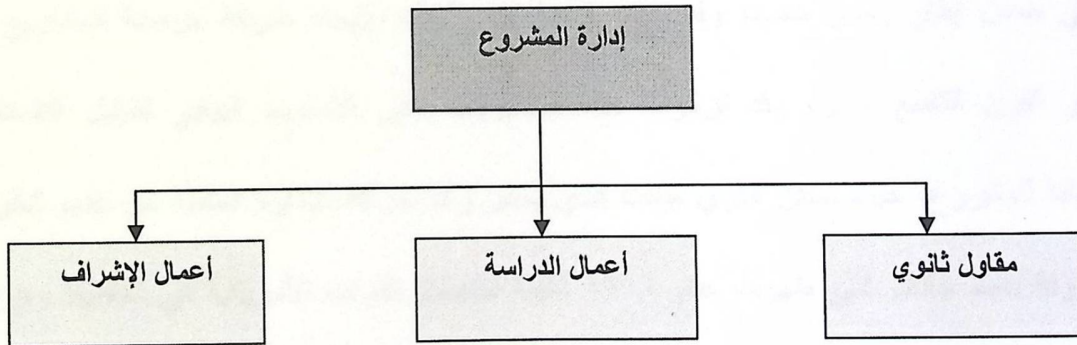


(الزيداني ، ١٩٩٨)

(٢) الطريقة التنظيمية :

حيث يتم تقسيم العمل حسب البنية التنظيمية للمشروع (إدارة المشروع) حيث تتعامل إدارة المشروع مع ثلاثة جهات هي (مقاول ثانوي - أعمال الدراسة - أعمال الإشراف) ، وضمن كل قسم نقوم بتوضيح التفاصيل الإدارية .

شكل رقم (٢-٣)

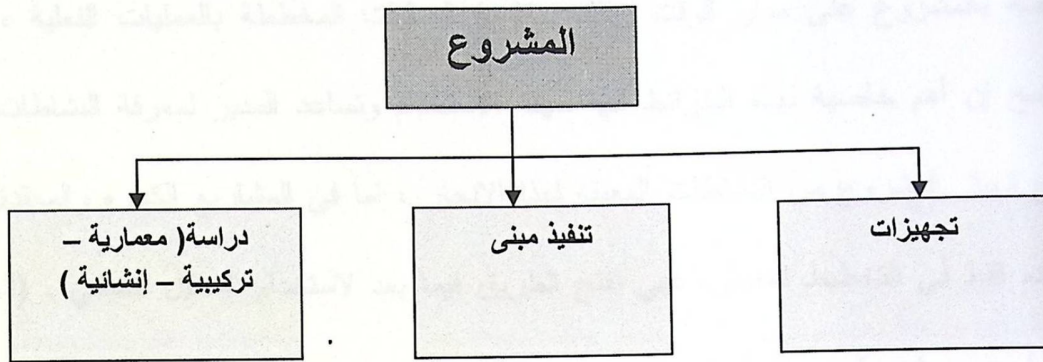


(الزيداني ، ١٩٩٨)

(٣) طريقة المراحل :

ويعتبر المشروع في هذه الحالة عبارة عن دراسة تنفيذ مبنى ، وتجهيزات ، والمراحل المتعددة التي يمر فيها المشروع كل مستوى فيها يتم تقسيمه إلى أجزاء (دراسة معمارية - دراسة تركيبية - دراسة إنشائية) . (الزيداني ، ١٩٩٨)

شكل رقم (٤-٢)



(الزيداني ، ١٩٩٨)

ثانياً: مخطط غانت (Gant chart):

هو وسيلة لبرمجة المشاريع والسيطرة ، وهو عبارة عن توضيح للاستخدام المخطط أو الفعلي ضمن إطار زمني محدد، وقد بدأت المحاولات الجادة لإيجاد طريقة لبرمجة المشاريع في أواخر القرن التاسع عشر، وقد تركزت هذه المحاولات على الأسلوب البياني لتمثيل النشاطات المختلفة للمشروع، حيث تمكن هنري جانت الذي يعتبر رائد حركة الإدارة العلمية من تقديم الطريقة المعروفة باسم جانت التي ظهرت عام ١٩١٠ لتلبية حاجات القوات الأمريكية في تخطيط ومراقبة إنتاج المصانع العسكرية. (مقرر جامعة القدس المفتوحة "إدارة المشاريع" ، ٢٠٠٨ : ١١٧) .

وتعتبر خرائط جانت من الأساليب الرقابية الوصفية ، والتقليدية التي شاع استخدامها في مطلع القرن العشرين وتستعمل لمراقبة الزمن وتتكون من محورين أحدهما أفقي وإحدهما عمودي حيث تظهر على المحور العمودي أنواع النشاطات وعلى الأفقي الزمن ، ويرسم لكل نشاطات تدل بدايته على بداية العمل بالنشاط ، ونهايته على زمن نهاية العمل في ذلك النشاط ، كما يدل طول

المستطيل على الزمن اللازم لإنجاز النشاط المطلوب . . (مقرر جامعة القدس المفتوحة " إدارة المشاريع " ، ٢٠٠٨ : ١١٨)

إن خرائط جانت تعتبر أداة عامة للتخطيط والجدولة العامة بالمشاريع البسيطة غير المعقدة ، وهي تساعد المدراء في الجدولة المبدئية لأنشطة المشاريع ، ومن ثم مراقبة انجاز المراحل المتسلسله الخاصة بالمشروع على مدار الوقت وذلك بمقارنة العمليات المخططة بالعمليات الفعلية ، ومن الواضح إن أهم خاصية لهذه الخرائط انها سهله الاستخدام وتساعد المدير لمعرفة النشاطات التي تسرع انجاز المشروع من النشاطات المعيقه لهذا الانجاز ، اما في المشاريع الكبيره والمعقدة فأنها تستخدم فقط في التخطيط المبدئي، فهي تفتح الطريق فيما بعد لاستخدام التحليل الشبكي . (العبيدي والفضل ، ٢٠٠٨ : ٨٠)

٢.١.٥.٢.٥ إدارة الجدول الزمني Time Management Plan

أولاً: تحديد وتعريف الأنشطة:

يتم من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال التي يجب أن تتم للوصول إلى المنتج النهائي للمشروع. يستفاد من بنية تقسيم العمل التي تم تحديدها مسبقاً بتحديد الأعمال وتحويلها إلى أنشطة لها تعريفات زمنية وتالي معين. فعلى سبيل المثال يمكن تقسيم العمل في نظام المستودعات إلى مجموعات عمل أصغر يتم من خلالها تحديد الموارد اللازمة لإنهاء العمل بدقة (مبرمج) وبالتالي الزمن اللازم لانتهاء بدقة أكبر.

ثانياً: تحديد الموارد البشرية المطلوبة

يتضمن ذلك تحديد نوعية وكمية الموارد البشرية اللازمة التي سيتم استخدامها في عمليات التطبيق. حيث نبدأ بتحديد حاجة كل نشاط من الموارد وتحديد مؤهلات هذه الموارد وخبراتهم بما يوافق احتياجات تنفيذ هذه النشاطات. كما يتم تحديد زمن ووقت الحاجة واستخدام هذه الموارد

ثالثاً: تحديد الفترة الزمنية للأنشطة

يتم تحديد الفترات الزمنية اللازمة لإنهاء الأنشطة والأعمال من قبل الموارد. حيث يتم بداية تحديد المدة الزمنية اللازمة لكل نشاط إذا قام به شخص واحد ومن ثم تحديد إمكانية قيام عنصرين بشريين به مع الأخذ بعين الاعتبار الجدوى الاقتصادية من ذلك.

ويجب الانتباه إلى أن من الممكن أن يقوم شخص واحد بأداء العمل خلال مدة وأن يقوم 2 شخص بأداء العمل نفسه بمدة أقل ولكن يجب أن يتم حساب الكلفة + الزمن + الجودة + توفر الموارد.

رابعاً: تطوير الجدول الزمني:

تحليل تتابع الأنشطة التي تم توثيقها في المرحلة السابقة والفترات ومتطلبات الموارد بالإضافة إلى تحليل حدود المشروع الزمنية. ومن أهم الطرق وأكثرها انتشاراً هي طريقة المسار الحرج:

- نهاية مبكرة: وهي أقرب تاريخ يمكن لنشاط أن ينتهي عنده
- الحساب المتقدم: حساب الجدول الزمني عن طريق البدايات المبكرة ومن ثم الانتهاء.
- بداية متأخرة: وهي أبعد تاريخ يمكن لنشاط أن يبدأ عنده
- نهاية متأخرة: وهي أبعد تاريخ يمكن لنشاط أن ينتهي عنده
- الحساب الراجع: حساب الجدول الزمني عن طريق البدايات المتأخرة ومن ثم الانتهاء. (الزيداني، ١٩٩٨)

٢.١.٥.٣ تنفيذ المشروع

بعد أن قمنا بدراسة الجدوى للمشروع والتي أدت إلى اتخاذ القرار (القرار بالمضي قدماً بالمشروع وتنفيذه) نقوم بوضع وتحديد الاحتياجات اللازمة للمشروع ومن ثم تأتي مرحلة التنفيذ والتي ستؤدي في نهايتها إلى خلق مشروع جديد منتج .

التنفيذ الناجح يكون عرضه للفحص والتقييم المستمر في جميع الخطوات ، بل وقد يتطلب

الأمر تعديل الخطة ، ومن أهم أسباب نجاح تقييم المشروعات توفر المعلومات الصحيحة والدقيقة، ومن ناحية إداريه تتطلب عملية التنفيذ إبراز الخطوات التالية:

(١) اتخاذ الترتيبات الإدارية للإشراف على التنفيذ، تحديد المسؤوليات ضمن الدائرة المسؤولة مباشرة عن عملية التنفيذ ، وتحديد علاقاتها مع الدوائر الأخرى المهتمة بالمشروع .

(٢) وضع المخططات التي تبين جداول العمل والأوقات والانجازات الرئيسية في كل فتره زمنيه وقياس مدى التقدم والانجاز .

(٣) الرقابة على تنفيذ المشروع ، ورفع التقارير حسب الحاجة اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية عما تم تنفيذه .

(٤) مقارنة ما تم تنفيذه مع ما تم التخطيط له وتقييم مدى الانحراف عن الخطط الموضوعه .

(٥) جمع المعلومات وتقديم التقارير الدورية واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة الانحرافات أن وجدت وتحديث المخططات والجداول الزمنية الموضوعه .

(٦) إعداد الخطط المتعلقة بالمراحل التالية .

(٧) التثبت والتحقق من المواصفات والمعلومات الفنية .

(٨) تأسيس برامج تدريبيه للقائمين على عملية التنفيذ من مراقبين ومقيمين وغيرهم .

(٩) تطوير دليل يبين كيفية التشغيل (عند الحاجة) (مقرر جامعة القدس المفتوحة " إدارة المشاريع " ، ٢٠٠٨)

٢.١.٥.٤ مرحلة إنهاء المشروع وإغلاقه :

هذه المرحلة هي المصب النهائي لكل الجهود السابقة والتي ستؤدي بعد نهاية هذه المرحلة إلى خلق مشروع جديد منتج سواء كان هذا المشروع مشروعاً إنتاجياً أو خدمياً أو غيره وتتضمن هذه المرحلة:

(١) إنهاء المشروع .

- ٢) تطوير الخطط المساعدة في نقل مسؤوليات المشروع للجهات الأخرى .
- ٣) تحويل الموارد التي كانت مستغلة في المشروع إلى مشاريع أخرى (إن وجدت) .
- ٤) اخذ العبر والدروس المستفادة من المشروع . (مقرر جامعة القدس المفتوحة " إدارة المشاريع " ، ٢٠٠٨ : ١٥٥).

٢.١.٦ المهارات اللازمة لإدارة المشروع :

إن لإدارة العليا اثر كبير على عمل المشروع سواء من ناحية الخير هاو القوانين العامة للمؤسسة التي تؤثر على أداء الأفراد، كما أن هناك خبرات إداريه تؤثر على المشروع منها:

٢.١.٦.١ القيادة (leadership):

وتتضمن الأساليب المتبعة لإدارة الفريق وتحفيزه وتوجيهه وعمل رؤية مستقبلية واستراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية .

٢.١.٦.٢ الاتصال (communication):

هنا يجب توعية الأفراد حول أهمية الاتصال الجيد والفعال لإنجاح المشروع ، وتوضيح المسؤولية الواقعة عليهم في ضرورة إرسال واستقبال المعلومات ومعالجتها . ويجب تدريبهم على كافة أساليب الاتصال المرئية والمقروءة والمسموعة وتوضيح كيفية وتوقيت وحالة استخدام كل منها.

٢.١.٦.٣ التفاوض (Negotiation):

يستخدم التفاوض أثناء اجتماعات فريق المشروع كأهم أساليب التوصل للحلول والخطط والآليات الخاصة بالمشروع، أو تحديد مجال العمل وعمل جدول له للمهام ووضع الميزانيات ومراعاة الاختلافات بينها كما يستخدم التفاوض في الأمور التي تتعلق بالقوانين الخاصة بالعمل وتحديد الموارد.

٢.١.٦.٤ القدرة على حل المشاكل :

إن حل المشاكل يكون باتخاذ قرارات تتبع من تحليل المشكلة وأسبابها وأعراضها وتأثيرها، لذلك يلزم الفريق عند حل أي مشكله يدرس أبعاد هذه المشكلة وأطرافها وتأثيراتها ثم وضع الحلول والخيارات المتاحة حتى يتم اختيار الأفضل بينها وبعدها يتم اختيار الأفضل بينها وبعدها يتم اتخاذ القرار. (PMBOK , 2000)

٢.١.٧ المؤثرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية على المشاريع :

إن المشروع جزء من البيئة المحيطة به ، وهو عبارة عن منشأ ستؤثر وتتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بجميع العوامل البيئية المحيطة به . لذلك هناك عوامل قد تكون اجتماعيه أو اقتصاديه او بيئية ستؤثر بالمشروع وتتأثر به وسوف يكون لها تأثير على فريق المشروع من ناحية وضع وانجاز خطط المشروع ودراسته ، فهنا يبرز دور فريق المشروع في التعامل مع هذه المؤثرات الخارجية بالشكل المناسب والأمثل في مراعاة وضع خطة العمل لإنشاء المشروع، ومن هذه العوامل المؤثرة :

٢.١.٧.١ القوانين والأنظمة ألدوليه والحكومة :

هناك معايير تكون موضوعه من قبل الحكومة أو منظمات معينه تلزم بها جميع المشاريع المقامة في الدول أو في المنطقة تلزم بها جميع المشاريع المقامة في الدول هاو في المنطقة : مثل قوانين رخص البناء التابعة للبلديات، كما أن هناك معايير وقوانين حكوميه تشكل قيود ومؤثرات على المشروع.

٢.١.٧.٢ تنفيذ المشروع في دوله أخرى:

عند توجه جهة معينه لإنشاء مشروع معين في دوله أخرى، فهنا يجب على فريق المشروع أن يأخذ بعين الاعتبار الاختلافات المتعلقة بالوقت أو بالقوانين أو بالثقافة السائدة في تلك الدولة وغيرها من الأمور المتعلقة بإنشاء المشروع .

٢.١.٧.٣ مؤثرات ثقافيه: يجب على فريق المشروع أن يراعي الثقافة الخاصة بالمؤسسة مالكة المشروع مع الثقافة السائدة في البلد أو المنطقة المراد إقامة المشروع عليها عن طريق معرفة عادات وتقاليد وأعراف وقيم واتجاهات وأخلاقيات هذا البلد أو المنطقة وغيرها من الأمور التي تتعلق بتلك المدين أو الدولة ، وأن يكون المشروع مراعيًا لتعدد الثقافات في البلد الواحد. (Nigel, 2001)

٢.١.٧.٤ إدارة الوقت في المشاريع:

يعتبر الوقت سلاح ذو حدين إنشاءً لإنجاز أي مشروع ، فقد يتسبب أي تأخير بدفع الغرامات ماليه وكذلك فإن أي تأخير أي نشاط قد يسبب تأخير النشاطات التي تعتمد عليه ، ومن هنا ظهرت حاجه إلى إيجاد أداره سليمة ودقيقه للوقت المتاح لإنجاز المشروع . وتمر جدولة نشاطات المشروع في خمس مراحل أساسيه :

٢.١.٨.١ تعريف النشاطات التي يتكون منها المشروع :

وهي عملية توضيح النشاطات المحدده المئوي القيام بها إنشاءً دورة حياة المشروع والأهداف المرجو تحقيق من كل منها .

٢.١.٨.٢ عملية وضع أولويات وترتيب منطقي لتنفيذ النشاطات .

وهي عملية توضيح العلاقات المنطقيه والتداخلات ما بين النشاطات ، حيث ان هناك نشاطات يمكن تنفيذها بشكل متواز ، فمثلا في عمليات الإنشاءات قد يتم البدء ببناء الطوابق العليا بشكل متزامن مع عمليات تشطيب الطوابق الارضيه . وهناك نشاطات يكون تنفيذها بشكل تسلسلي ، فمثلا لا يمكن القيام بطلاء الغرفة إلا بعد الانتهاء من مرحلة القصارة . وان الترتيب السليم للنشاطات منذ البداية المبكرة للمشروع يضمن الحصول على الأهداف المرجوة .

يمكن ترتيب النشاطات بالاعتماد على وسائل يدوية (manual techniques) في حالة المشاريع ذات الحجم الصغير والتي تتضمن عدد قليل من النشاطات ومثال عليها جانت تشارت أو

(critical path method). أما فيما يتعلق بالمشاريع الضخمة التي تتضمن كما كبيرا من النشاطات

المتداخلة بشكل معقد نسبيا فيتم استخدام برامج محسوبة ، ومن أشهر هذه البرامج ms projects .

٢.١.٨.٣ تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل نشاط :

هنا يتم تحديد الوقت اللازم لانجاز كل نشاط وربطه بالجودة المطلوبة والموارد المتوفرة

إثناء تنفيذ كل نشاط ، حيث يتدخل كل من المحاسبين ، مسؤولي الجودة عن هذه المتغيرات .

٢.١.٨.٤ تحديد وقت بداية ونهاية لكل نشاط خاص بالمشروع :

هنا يتم تحديد وقتي بداية مبكر ومتأخر ووقتي نهاية مبكر ومتأخر ، حيث يتم حساب حجم

المرونة او التعويم لكل نشاط على حده .

٢.١.٨.٥ الرقابة على عملية التنفيذ ومراجعتها :

وهنا يتم التأكد من مطابقة الخطة الموضوعه مسبقا للعمل الذي تم انجازه ومدى التقيد

بالوقت المتاح لكل مرحلة في المشروع . (maylor , 2003).

٢.١.٨ إدارة جودة المشاريع :

أصبح تطبيق الجودة ومراعاة حاجات الزبائن من أهم الأساليب التي تضمن نجاح الشركات

واحتفاظها بميزة تنافسيه عاليه ، ولا تقل الجودة أهميه في قطاع البناء والإنشاءات عنها في أي قطاع

آخر من قطاعات الإنتاج، بل ان الجودة في تطبيق المشاريع هي واحده من المحاور الثلاث الحاسمة

طوال فترة المشروع (الجودة ، الوقت ، الميزانية) .

وتشمل إدارة الجودة للمشاريع على جميع العمليات والخطوات الكفيلة بتوكيد ان المشروع

يفي بالحاجات التي أنشئ من اجلها حيث يتم تحديد سياسة للجودة، أهداف محدده، تحديد المسؤوليات

والمهام .

يتكون نظام الجودة من إجراءات محدده هي :

(١) تخطيط الجودة:

وهنا يتم تحديد معايير الجودة المتعلقة بالمشروع وتوضيح كيفية استيفائها .

(٢) توكيد الجودة :

الأصل في إدارة الجودة الوقاية خير من العلاج ، لذلك يتم عمل تقييم دوري للأداء العام والانجازات الخاصة بالمشروع للتأكد من أن خط سير المشروع سيضمن إنهائه بالمعايير المطلوبة . كما يتم عمل إجراءات وقائية تضمن منع حدوث أي خلل .

(٣) ضبط الجودة :

عمل رقابه على المشروع وذلك بمقارنة ما تم انجازه فعلياً مع المعايير والخطط الموضوعة سابقاً، كما يتم عمل إجراءات تصحيحية لمعالجة الأخطاء فيما لو حدثت . فان نجاح إدارة جودة المشروع تعتمد إلى حد بعيد على فريق المشروع نفسه ، حيث يجب ان يكون كل منهم على علم تام بكيفية تطبيق معايير الجودة . (maylor ,2003).

٢.١.٩ إدارة الموارد البشرية للمشروع :

تهتم إدارة الموارد بكيفية استغلال طاقات فريق المشروع بالطريقة الأمثل وكذلك تهتم بكيفية إنشاء فرق العمل وتدريبهم وتوجيههم لإدارة وانجاز مجموعه من المهام ضمن إطار زمني محدد وميزانيه محدده ، وهذا يحتاج إلى جهد كبير في عمليات اختيار فريق وتدريبه حتى يصبح قادراً على أداء المهام الموكلة إليه .

وقد يتم تكوين فريق العمل مع بداية المشروع وينتهي مع نهايته وهذا يحتاج إلى مواجهة تحديات كبيره في كيفية تفاعل وتعاون الفريق بشكل متواصل وإيجاد وسيلة للتفاهم رغم اختلاف التخصصات، إن إدارة المصادر البشرية هي من اكبر التحديات التي تواجه تطبيق أي مشروع ، وتتبع الحاجة لتوزيع الموارد البشرية لمحدودية هذه الموارد والكفاءات .(العبيدي،الفضل،٢٠٠٨)

٢.١.١٠ إدارة المخاطر :

هي عملية مخططة ومنظمة تهتم بتوضيح تحليل والاستجابة للمخاطر وتقليل حجم الغموض الذي قد يعترض تنفيذ المشروع بالطريقة المرجوة . إن الهدف هنا هو تعظيم فرص تحقيق هدف المشروع وتقليل فرص الفشل في تحقيق أهداف المشروع .

إن المخاطر التي قد تواجه المشروع هي وضع غير متوقع ، والتي إذا حدثت قد تؤدي إلى نتائج سلبية وأحيانا ايجابية .

أنواع المخاطر :

(١) مخاطر تتعلق بالنواحي التقنية للمشروع .

وهي التخوف من حدوث مشكله تقنيه أثناء تقديم الخدمة أو إنتاج المنتج مما يحول دون رضا الزبون . وهذا النوع من المخاطر يتضمن مشاكل تتعلق بتوافر المعدات التكنولوجية في مؤسسه ومشاكل أخرى تتعلق بالإمكانيات التقنية .

(٢) مخاطر تتعلق بنواحي الجدولة الزمنية للمشروع :

وهي نوع من المخاطر تتعلق بتأخير توقيت تقديم الخدمة أو المنتج ، وفي هذا النوع يدخل أحيانا السبب السابق في تأخير الخدمة فمثلا لو تم إدخال تكنولوجيا جديدة إلى مصنع معين قد تواجه صعوبات في استخدامها في العمليات الانتاجية وهذه مشكلة تقنيه وأحيانا المشكله تكون في الوقت اللازم للتعلم على التعامل معها وكلتا الحالتين تؤديان إلى تأخير في تسليم الطلبات .

(٣) مخاطر تتعلق بالتكاليف :

إن هذا النوع من المخاطر يأتي بشكل أساسي من التخوف من عدم كفاية الميزانية المخططة مسبقا للمشروع وحدث عجز في الميزانية .

وعادة ما يتم تحديد المخاطر التي قد تواجه المشروع بعقد اجتماع لا يقتصر على الفريق المسئول عن تنفيذ المشروع وإنما تتعداهم إلى أشخاص مؤهلين من داخل المؤسسة أو من خارجها للمساعدة في الكشف عن المخاطر والمشاكل التي قد تعترض خطة المشروع أثناء تنفيذه .

(PMBOK,2000)

٢.٢.١ نبذة عن الجامعات الفلسطينية

تعتبر الجامعات من أهم المؤسسات التعليمية في أي دولة، وهي تلعب دوراً مهماً في تطوير المجتمع وخلق الكوادر البشرية المؤهلة. وفي فلسطين، كانت الجامعات تلعب دوراً محورياً في الحياة الاجتماعية والثقافية. ومن هنا يأتي إيراد توثيق تطورها عبر الزمن، خصوصاً على ضوء الأحداث الجارية، والتي من شأنها أن تساهل في فهمها.

فما هي هذه النماذج من الجامعات الفلسطينية وما هي تاريخها؟

٢.٢.١.١ جامعة الخليل

٢.٢.١.٢ مقدمة

الفصل الثاني

المبحث الثاني: نبذة تاريخية عن الجامعات الفلسطينية

المعروف أنه يلزم أن يسبق البحث في التاريخ، وذلك بعد توثيق دولة فلسطين في الفترة الانتدابية (١٩١٧-١٩٤٨)م، وقد خرجت هذه الفترة إلى حيز الوجود بأشكالها المتعددة التي بدأت برعايتها كدولة للتربية الإسلامية لتكون أول مؤسسة تعليمية فلسطينية في القدس في سنة ١٩٢١م، ثم انتقلت إليها مدرسة "أريون" تعليمية وعلمية من مختلف أرجاء فلسطين.

وبدعم هذه المؤسسة في مدينة هذا العام تأسست "الجامعة الإسلامية" (١٩٣٠)م، والتي وبطاقة ذلك لم تحصل إلا أن لا تم بجهد كبير بعد الموافقة من مجلس أمن الجامعة، وكان هذا الجهد، وبمساعدة المتبرعين من أبناء الأمة.

والد قامت الجامعة بأداء مهامها كجامعة تعليمية علمية من أجل تلبية حاجات المواطنين في التعليم العالي من التعليم الجامعي من خلال دورها في التعليم والتأهيل الجامعي، وبمهمة ضمن إطار الاستقلالية والحيوية، وبمهمة تلك الفترة، فقد تم تحريك الاهتمامات القومية ووضع إستراتيجية شاملة، بالحرص الجهد على العمل على تعزيز دورها التعليمي في كل

٢.٢ نبذة عن الجامعات الفلسطينية:

تعتبر الجامعات ركنا أساسيا من أركان بناء الدولة العصرية المنفتحة القائمة على الفكر المتطور ، والتعليم الجامعي له أبعاد كبيرة وخطيرة في آن واحد لان عملية التعليم ذات أبعاد اجتماعية واقتصادية وثقافية ، بالإضافة إلى كونه عملية مستمرة ليست مرتبطة بزمان ومكان وجيل معين ، ومن هنا يأتي إدراك الواقع التعليمي فهو ليس مقصورا على جهة محددة إنما هو واجب يخص كل من يهتم بمستقبل شعبه ومصيره .

فيما يلي نبذة موجزة عن الجامعات الفلسطينية مرتبة حسب تاريخ نشوئها .

٢.٢.١ جامعة الخليل :

٢.٢.٢ مقدمة:

ترسخت فكرة إنشاء جامعة في مدينة الخليل في أذهان مجموعة من أبنائها الواعين برئاسة المغفور له بإذن الله سماحة الشيخ محمد علي الجعبري، وذلك بعد وقوع بقية فلسطين في قبضة الاحتلال الإسرائيلي في عام ١٩٦٧م، وقد خرجت هذه الفترة إلى حيز التنفيذ بتأسيس جامعة الخليل التي بدأت نواتها بتأسيس كلية الشريعة الإسلامية لتكون أول مؤسسة علمية للتعليم الجامعي في فلسطين في سنة ١٩٧١م، إذ انتظم فيها ثلاثة وأربعون طالباً وطالبة من مختلف أرجاء فلسطين.

ويضم حرم الجامعة في جنباته هذا العام خمسة آلاف وخمسمائة (٥٥٠٠) طالب وطالبة، كل ذلك تم بفضل الله أولاً ثم بجهود السواعد المخلصة في مجلس أمناء الجامعة وكوادرها الجادة، وجهود الخيرين من أبناء الأمة.

ولقد قامت الجامعة بإجراء مراجعة شاملة لواقعها الحالي من أجل الخروج برؤية تطويرية شاملة لكي تتمكن الجامعة من القيام بدورها الريادي في المجتمع والاستجابة لاحتياجاته وخدمته ضمن إطار الاستقلالية والديموقية . وكنتيجة لتلك الدراسة ، فقد تم تحديد الاحتياجات التطويرية ووضع إستراتيجية شاملة ، يتلخص الهدف العام منها في العمل على تحريك زخم نهضوي في كيان

الجامعة يمكنها من مواجهة كافة التحديات التي قد تهدد مسيرتها وعطاءها وفاعليتها نظراً للظروف العامة ، وكذلك من العمل على تطوير الجامعة في كافة جوانبها ليتسنى لها استحقاق مكانتها الرائدة

ولذلك فقد تحولت سياسة الجامعة من فلسفة الحفاظ على البقاء إلى فلسفة التطوير والارتقاء من اجل البقاء لتستعيد دورها الريادي .

وتمت المباشرة لتحقيق الأهداف التطويرية من خلال تشكيل لجنة رئيسية لإدارة عملية التطوير تضم نخبة من الأكاديميين والإداريين مدعومة بمستشارين ولجان فرعية في العديد من الميادين التخصصية .

٢.٢.٣ جامعة النجاح :

تأسست جامعة النجاح في عام ١٩٧٢ وكان يشرف عليها مجلس أمناء يضم في عضويته ١٧ شخصية من الشخصيات الوطنية، ويتولى عدداً من المسؤوليات والصلاحيات منها:

- العمل على توفير الموارد المالية للجامعة وتنميتها.
- إقرار الموازنة وتفويض من يراه مناسباً بالصرف والإشراف على كافة الأمور المالية وفقاً لنظام مالي يقره المجلس.
- إقرار الأنظمة المالية والإدارية و كادر الموظفين و الهيئة التدريسية و أية أنظمة أخرى تقتضيها مصلحة الجامعة و/أو تعديلها و/أو إلغائها.
- تعيين موظفي الإدارة و أعضاء الهيئة التدريسية و كافة الموظفين، و إنهاء خدماتهم ، و اتخاذ كافة الإجراءات المتعلقة بذلك.
- ينتخب مجلس الأمناء من بين رئيسا ، و نائباً للرئيس، و أميناً للسر.

الأمر لا يقف عند هذا الحد بل تمتد علاقات جامعتنا في نسيج من التواصل العلمي والفكري والثقافي والتربوي وغيرها من اتجاهات ضمن أطر العمل الجامعي المرموق والذي يعتبر امتداداً لمسيرة الجامعة التي امتدت عشرات السنين لتحقيق فلسفة وجودها في خدمة المجتمع المحلي وإقامة العلاقات الجامعية المرموقة مع العديد من الجامعات في مختلف دول العالم في إطار فلسفة جامعية أكاديمية وإدارية ومجتمعية من أجل الحضارة الإنسانية في إطار الاستثمار بمجالات التعليم المتعددة.

جامعة بيت لحم :

تأسست جامعة بيت لحم بتاريخ ١٩٧٣/١٠/١ في مدينة بيت لحم، في شارع الفرير على أرض مساحتها ١٧ ألف متر مربع، تعود ملكيتها لرهبانية دي لاسال. في تشرين الأول عام ١٩٧٩ تم تشكيل مجلس أمناء محلي لها. في عام ١٩٧٦ عملت عضواً مشاركاً في تأسيس مجلس التعليم العالي الذي تبنى مهمة التعاون والسعي لإيجاد مساعدات مالية للجامعات الفلسطينية. في أيار ١٩٨١ أصبحت عضواً في اتحاد الجامعات العربية.

في جامعة بيت لحم كلية الآداب، كلية العلوم، كلية إدارة الأعمال، كلية التمريض، كلية التربية ومعهد إدارة الفنادق والسياحة.

كانت وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تصدق شهاداتها، ولما أصبحت السلطة الفلسطينية قائمة على الضفة الغربية وقطاع غزة أنيط تصديق الشهادات الجامعية لوزارة التعليم العالي فيها.

كان عدد طلاب الجامعة في سنتها الأولى ١١٢ طالباً، وفي حزيران ١٩٧٧ تخرج الفوج الأول وهم ستة وعشرون طالباً من كلية الآداب، ستة طلاب من كلية إدارة الأعمال، خمسة عشر طالباً من إدارة الفنادق والسياحة. فيما يبلغ عددهم اليوم ٢١٠٠ بينهم ١٨٠٠ متفرغ.

٢.٢.٤ جامعة بيرزيت :

جامعة بيرزيت مؤسسة عربية فلسطينية يشرف عليها مجلس أمناء مستقل يقرر سياستها ويتحمل مسؤولياتها، وتلتزم الجامعة بقيم التميز وتشجيع الابتكار والتجربة والإبداع والإتقان، والعمل

الجماعي، والديمقراطية المبنية على التعددية وحرية الرأي واحترام الآخر.

وتسعى الجامعة إلى التميز في مجالات التعليم العالي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. والتزمت الجامعة منذ تأسيسها بتوفير الفرص التعليمية دون تمييز، وتهيئة الطلبة ليكونوا مواطنين صالحين فعالين في مجتمعهم ومنتمين له. وتهيئ الجامعة المناخ المناسب لتنمية الطلبة وبلورة شخصياتهم وصقل مواهبهم في جو ليبرالي منفتح ومرتكز على التراث العربي الإسلامي."

١.٢.٢ إدارة شؤون جامعة بيرزيت

يشرف على إدارة شؤون جامعة بيرزيت مجلس أمناء مستقل مؤلف من عدد من المثقفين و المتخصصين في المجتمع الفلسطيني. للمجلس صلاحيات مهمة، منها تعيين رئيس الجامعة، وتعين نواب الرئيس وعمداء الكليات بتوصية منه كما يصادق المجلس على الميزانية و خطط التطوير العامة بعد تقديمها له من قبل مجلس الجامعة و الذي يتألف من رئيس الجامعة ونوابه والعمداء، و يتحمل المجلس مسؤولياته التنظيمية والإدارية تجاه الجامعة.

يدير شؤون الجامعة رئيس الجامعة. للرئيس أربعة نواب: نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية، نائب الرئيس للإدارية و المالية و نائب الرئيس لشؤون التنمية المجتمعية و نائب الرئيس للتخطيط والتطوير والجودة. كلية عميد يترأسها ويكون مسئولاً عن إدارتها، ويندرج تحت الكليات عدداً من الدوائر يتولى شؤونها رؤساء ائر والبرامج التي يترأسها منسقون.

وضمن إطار هذه السياسة تكون القوانين واللوائح المتعلقة بالشؤون الأكاديمية من مسؤولية المجلس الأكاديمي، والذي يتألف من العمداء ونائب الرئيس للشؤون الأكاديمية وأعضاء منتخبين من الدوائر والكليات. أما مجلس الجامعة فيتكون من الرئيس و نوابه و عمداء الكليات.

٢.٢.٥ جامعة بوليتكنك فلسطين

لقد كانت بداية هذه الجامعة في عام ١٩٧٨ بمبادرة من رابطة الجامعيين لمحافظة الخليل كلية فنية هندسية تمنح درجة الدبلوم، وتطورت عبر مسيرتها الطويلة لتمنح درجة البكالوريوس في بعض البرامج الهندسية في عام ١٩٩١. تحولت إلى جامعة في عام ١٩٩٩ بأربعة كليات تمنح درجات الدبلوم والبكالوريوس في العديد من البرامج الأكاديمية، وتمشياً مع حاجة المجتمع فقد بدأت بطرح برامج ماجستير في العام ٢٠٠٦.

المجالس والهيئات التأسيسية:

للجامعة عدد من المجالس والهيئات التأسيسية والإدارية التي تدعم مسيرتها وتديرها وترعى شؤونها، وأهم هذه المجالس:

- مجلس الأمناء
- مجلس الجامعة
- مجلس العمداء
- مجالس الكليات

٢.٢.٦ جامعة ابوديس القدس :

تقع في مدينة القدس، يرأسها د.سري نسيبة. فكرة إنشائها بدأت عام ١٩٣١ لتواجه صعوبات في زمن الانتداب البريطاني، وتبعته الصعوبات تلو الصعوبات. ولكن الجامعة رغم ذلك أصبحت واقعا في أبو ديس على مساحة من الأرض قدرها ٢٠٠ دونم ولكن معرضة للمصادرة من قبل سلطات الاحتلال الإسرائيلي بحجة بناء طريق دائري، ولإتمام مشاريعها وضعت إدارة الجامعة مخططات تبلغ موازنتها ٦١ مليون دولار بانتظار من يتقدم بها.^[١] انضمت جامعة القدس إلى اتحاد الجامعات العربية عام ١٩٨٤ بعد توحيد أربع كليات كانت تعمل في مدينة القدس وهي كلية الدعوة وأصول الدين (تأسست عام ١٩٧٨) والكلية العربية للمهن الصحية (تأسست عام ١٩٧٩) وكلية العلوم والتقنية (تأسست عام ١٩٧٩) وكلية هند الحسينية للبنات (تأسست عام ١٩٨٢)، ثم تبعها إنشاء كلية الحقوق عام ١٩٩٢ وكلية الطب عام ١٩٩٤

لقد كانت جامعة القدس وما زالت الجامعة الفلسطينية والعربية الوحيدة في منطقة القدس الشريف وتضم الجامعة ١٢ كلية وهي:

- ١. كلية الطب البشري

- ٢. كلية طب الأسنان
- ٣. كلية الصيدلة
- ٤. كلية المهن الصحية - العلوم الطبية المساندة
- ٥. كلية الهندسة
- ٦. كلية العلوم والتقنية
- ٧. كلية الصحة العامة
- ٨. كلية الحقوق
- ٩. كلية الفنون والآداب
- ١٠. كلية التجارة
- ١١. كلية الدعوة و اصول الدين
- ١٢. كلية الدراسات العليا
- ١٣. كلية الآداب

٢.٢.٦ الجامعة الأمريكية بجنين :

بالإنجليزية (The Arab American University) :أو اختصارا (AAUJ) جامعة

فلسطينية .تعتبر أول جامعة خاصة في فلسطين وبرأس مال فلسطيني، تأسست في عام ٢٠٠٠ بالتعاون مع جامعة ولاية كاليفورنيا في ستانسلوس التي قدمت النصح في مجال وضع الخطط الأكاديمية وكيفية تنفيذها. تقدم الجامعة خدماتها التعليمية للطلبة الراغبين بالالتحاق بها من فلسطين والخارج. لقد خطت الجامعة خطوات واسعة نحو تطوير منشآتها ومختبراتها والعمل على استقطاب هيئة أكاديمية مميزة تولى رئاستها د.وليد ذيب ومن ثم د.منذر صلاح وحاليا أ.د. عدلي صالح.

٢.٢.٥.١ رسالة الجامعة وأهدافها:

(١) توفير الكفاءات المتخصصة لتطوير الاقتصاد الفلسطيني والنهوض به على المستويين المحلي والعالمي من خلال تقديم تخصصات جديدة تلبي الحاجات المستقبلية للمجتمع الفلسطيني .

(٢) بناء شخصية الطالب الجامعي بناء إبداعيا، وتنمية قدرته على البحث والتحليل والتواصل وتحفيز روح المبادرة والقيادة لديه .

(٣) لتأكيد على أهمية البحث العلمي والتطبيق الميداني في مجال التخصص، والاستفادة الفاعلة من تكنولوجيا المعلومات، والإفادة من خبرات الجامعات المحلية والعالمية في نقل التقنية الحديثة وتوظيفها في العملية التدريسية .

(٤) تطوير كفاءات خريجي الجامعات والمعاهد وموظفي القطاعين العام والخاص وإنشاء مراكز تدريب وتأهيل لطلبة الجامعة وغيرهم في مجالات متعددة من خلال مركز التعليم المستمر ومركز حسيب الصباغ لتكنولوجيا المعلومات للتميز .

(٥) المساهمة في تطوير المجتمع الفلسطيني، والتفاعل المستمر مع مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية لجعل الجامعة مركز إنتاج علمي متميز في المجالات المختلفة .

٢٠٢٠٧ جامعة القدس المفتوحة:

٢٠٢٠٦.١ نشأة الجامعة التاريخية:

راودت فكرة إنشاء جامعة في فلسطين عقول عدد من الشخصيات والمفكرين والأكاديميين إبان فترة الانتداب البريطاني. واقتصرت الجهود المبذولة في هذا المضمار على إنشاء بعض الكليات والمعاهد التي منحت الدرجة الأكاديمية الأولى والمتوسطة في الحقوق الأدبية كالحقوق والتربية والعلوم الزراعية وقد توقفت هذه الكليات بعد نكبة ١٩٤٨. وجد الفلسطينيون تحت ظروفهم الجديدة التي فرضت عليهم أن التعليم العالي هو أحد الأسلحة التي تضمن لهم العيش الكريم ولتلبية احتياجاتهم واحتياجات الدول المحيطة بهم. واعتمدوا في تحصيل ذلك على التسهيلات التي منحت لهم من جامعات الأقطار العربية والدول الأجنبية.

في عام ١٩٦٧ أحيل بين طلبة الضفة الغربية وقطاع غزة التي احتلها الجيش الاسرائيلي والجامعات، ووضعت الإجراءات الإسرائيلية التعسفية صعوبات وعراقيل جمّة طال أمدها الأمر الذي حفّز عدة جهات ومؤسسات إلى العمل على الخروج من هذا المأزق بالاعتماد على الذات، الأمر الذي

أدى إلى إنشاء جامعات ومعاهد كانت قلاع صمود في وجه الإجراءات العسكرية من ناحية وملاذا لخريجي الثانوية العامة من الناحية الأخرى.

هكذا تقرر تحويل كلية بيرزيت المتوسطة إلى جامعة بكليتي العلوم والآداب في عام ١٩٧٢ يشرف عليها جمعية مجلس أمناء.

وافتحت جامعة بيت لحم عام ١٩٧٣ بتنسيق بين أخوة دي لاسال والقاصد الرسولي والسدة الباباوية وبعض المواطنين، وتم إنشاء جامعة النجاح في نابلس بتوسيع كلية النجاح الوطنية عام ١٩٧٧.

٢.٢.٦.٢ الأهداف العامة لجامعة القدس المفتوحة

تنبثق الأهداف المذكورة أدناه من رؤية الجامعة ورسالتها بحيث تشكل مشاغل تهدي مسيرة الجامعة وتشكل دليل عمل لها. وتتناول هذه الأهداف نشاطات مستمرة منذ نشأة الجامعة فتدعو إلى تطويرها وتحسينها كما تتناول محاور ونشاطات جديدة فتدعو إلى تحقيقها. وقد صيغت الأهداف بشكل عام يركز على تنظيم العمل على صورة نشاطات نوعية مرغوبة. وتسهيلاً للمتابعة قسمت الأهداف إلى مجالات تغطي مختلف جوانب مسيرة الجامعة.

٢.٢.٦.٣ إنجازات الجامعة

منذ إنشاء جامعة القدس المفتوحة، كرست طواقمها الأكاديمية والإدارية والفنية نفسها لبناء نموذج لمؤسسة أكاديمية تسهم بفاعلية في تحقيق مجتمع المعرفة، وفي إرساء أسس التنمية البشرية والمستدامة، والاعتماد على الذات. وفي هذا السياق، استطاعت الجامعة مراكمة إنجازاتها، وتصويبها باتجاه تحقيق رسالتها وأهدافها، وهكذا فقد حققت جملة من الإنجازات منها:

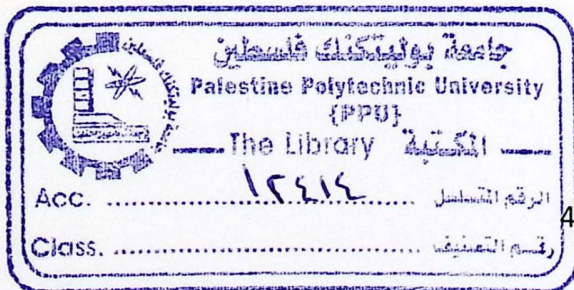
- اعتماد الجامعة شريكاً في مشروع "إراسموس" للتطوير الأكاديمي: اعتمدت الجامعة شريكاً في مشروع إراسموس (Erasmus Mundus) للتطوير الأكاديمي بالشراكة مع جامعات أوروبية وعربية وبتمويل من الاتحاد الأوروبي. ويهدف المشروع إلى دعم مؤسسات التعليم

العالي في أوروبا والعالم العربي، عبر تقديم منح دراسية في عدة تخصصات تستفيد منها شريحة كبيرة من الطلبة والأكاديميين يتم تقديمها من الاتحاد الأوروبي إلى جانب بعض الزيارات العلمية.

يشار إلى أن جامعة بروكسل الحرة هي الجهة المشرفة على المشروع الذي يضم ١٠ جامعات أوروبية و ١٠ عربية.

▪ اعتمدت جامعة القدس المفتوحة مركزا للتدريب والامتحانات من قبل أكاديمية أوراكل "Oracle IT Academy"، وأكاديمية مايكروسوفت "Academy Microsoft IT"، وأكاديمية صن "Sun Academic Initiative"، ومركز امتحانات بروما تريك "Authorized Parametric Testing Center"، ومركز امتحانات توفل "Authorized Testing Center ETS TOEFL"، بالإضافة إلى وكالة حصريه لشركة سيرتي بورت "Certiport" في فلسطين.

▪ إنجاز خطة إستراتيجية للفترة ٢٠٠٧-٢٠١١: يعتبر إنجاز الخطة الإستراتيجية لجامعة القدس المفتوحة للفترة ٢٠٠٧-٢٠١١ من أهم المنجزات التي حققتها إدارة الجامعة، لكونها تضع الجامعة على عتبة الحداثة والتميز من خلال تطبيق معايير الجودة والنوعية في كافة نواحي العمل الأكاديمي والإداري في الجامعة، حيث عملت الخطة على تطوير رؤية ورسالة الجامعة وتحليل وتحديد الاحتياجات والأهداف وإستراتيجيات العمل المستقبلية، مع الأخذ بالاعتبار توصيات التقييم الخارجي للجامعة. وقد تم تشكيل لجنة متابعة للخطة الإستراتيجية لضمان جدية الالتزام بعملية التخطيط وحسن الأداء والتنفيذ، وتقديم الدعم الفني لدوائر الجامعة ومراكزها في تنفيذ ومتابعة خططها السنوية التي تصب باتجاه تحقيق أهداف ورسالة ورؤية الجامعة.



▪ مشاريع الأبنية: تعتبر الإنجازات التي حققتها جامعة القدس المفتوحة على صعيد تنفيذ إستراتيجيتها الخاصة بالتحول إلى الأبنية المملوكة بدلاً من المستأجرة وفق ما ورد في خطتها الإستراتيجية وتوصيات التقييم الخارجي للجامعة، لما ينطوي عليه ذلك من أهمية في المدى المنظور في تعزيز أداء ودور ومكانة الجامعة المتنامية في الاقتصاد والمجتمع الفلسطيني التي يعكسها التنامي السريع والكبير لأعداد الدارسين، مما يعطي الجامعة المرونة والقدرة على التوسع بشقيه الرأسي والأفقي المستندة إلى أسس تراعي النواحي النوعية الفنية والهندسية والأكاديمية، وذلك استكمالاً لجهود رئاسة الجامعة الهادفة للنهوض بعملية التعليم الجامعي المفتوح وفق معايير الجودة الشاملة، وبما يلبي متطلبات وتحديات تنمية وتطوير القوى البشرية في فلسطين. وبناءً عليه، تم إنجاز مراحل مهمة بهذا الاتجاه مثل إنجاز مشروع منطقة بيت لحم التعليمية، ومبنى منطقة الخليل التعليمية، حيث من المتوقع استلام المرحلة الثانية من منطقة الخليل في القريب العاجل من هذا العام، كما تم إنجاز المرحلة الأولى من مبنى منطقة شمال غزة (بيت لاهيا)، ومبنى إدارة الجامعة في قطاع غزة. وما زالت الجهود مستمرة على هذا الصعيد، حيث تم تخصيص قطع أراضي في العديد من محافظات الوطن جنباً إلى جنب مع تواصل جهود الدوائر المعنية في الجامعة لتجديد التمويل الضروري للبناء، وتحديدًا في منطقة رام الله والبيرة التعليمية، ومنطقة قلقيلية التعليمية، و منطقة جنين التعليمية.

▪ دخول الجامعة في برنامج التقييم الخارجي: وافقت إدارة جامعة القدس المفتوحة، على إجراء تقييم خارجي للجامعة، وشمل هذا التقييم شتى جوانب عمل الجامعة، أكاديميا، وإداريا، وماليا، وتكنولوجيا، وقد قام بإجراء التقييم نخبة من الأكاديميين والخبراء من جامعة مانيتوبا الكندية، وبدعم من البنك الدولي، وجاءت نتائج هذا التقييم إيجابية للغاية.

(www.qou.edu)

الفصل الثاني

المبحث الثاني: التزامات السابقة

2.3 التزامات السابقة

يقول هذا المبحث بأن التزامات السابقة تلك التي يتولد عنها التزامات وهي:

الالتزامات من الإخلال

2.3.1 الالتزامات من الإخلال: هي التي تنشأ عن الإخلال بواجب قانوني أو تعاقدي.

للتوضيح في التزامات السابقة الإخلال في العقد (2004)، وكان هذا هو المبدأ.

الفصل الثاني

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

2.3 الدراسات السابقة:

يتناول هذا المبحث بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة والتي تمكنت

الباحثات من الإطلاع عليها

٢.٣.١ الدراسة الأولى دراسة قام بها "أبودية محمد، الدراويش عماد، المخارزة علي" بعنوان "إدارة

المشاريع في شركات المقاولات الإنشائية في الخليل " ، عام (٢٠٠٤) ، وكان الهدف الرئيسي

من هذه الدراسة التعرف على المدى الذي يتم فيه استخدام مفاهيم إدارة المشاريع في شركات المقاولات في محافظة الخليل.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تحليل الاستبانة :

- (١) أغلبية الشركات لا تتوفر لديها دائرة مستقلة لإدارة المشاريع .
- (٢) غالبية الشركات تقوم بعمل دراسات الجدوى الاقتصادية قبل البدء بتنفيذ المشاريع.
- (٣) يتم تقسيم المشروع إلى نشاطات وحساب العمر الكلي للمشروع .
- (٤) تقوم الشركات بعمل موازنة وتقدير لتكاليف المشروع .

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة بعد توزيع الاستبانة وتحليلها :

- (١) إيجاد قسم مستقل خاص بإدارة المشاريع، فوجود قسم مستقل لإدارة المشاريع يؤدي إلى وجود تخطيط وتنفيذ للمشاريع بشكل أكثر كفاءة، حيث يؤدي أيضا إلى تخفيف ضغط عمل عن الدوائر الأخرى في الشركة وخاصة الدائرة الفنية .

- (٢) قيام الشركات بالتنسيق مع جهات مختصة بالتدريب لعمل دورات ومحاضرات في إدارة المشاريع ، حيث أن عمل مثل هذه الدورات يؤدي إلى تطوير وزيادة مهارات وخبرات الموظفين.

- (٣) قيام الشركات بوضع خطة مرنة وكذلك خطة بديله للتعامل مع أي طارئ ، أي عمل خطة وخطة بديله ، وخاصة في الوضع الحالي إذ أن الأوضاع غير مستقره تحسبا من تعطيل في العمل بسبب الاغلاقات والاحتياجات .

- (٤) قيام الشركات باستخدام وتطبيق أنظمة جوده لدعم عملية تنفيذ المشاريع مع استمرارية التطوير مثل الايزو ٩٠٠٠ ، حيث أن استخدام مثل هذه الأنظمة يجعل الشركات تطبق معايير عالمية تعمل على تحسين عمليات وأداء المؤسسة باستمرار وتقلل من الأخطاء التي قد تحصل.

(٥) استخدام برامج الحاسوب مثل ms project و primavera باعتبارها مهمة في عملية التخطيط والجدولة وعمل التقارير والموازنة الاعتماد على استخدام أكثر من برنامج في التحليل والتخطيط حيث تكمن فائدة هذه البرامج في توفير الوقت في عملية التخطيط ، وعملية الجدولة، وعملية تحديد ومراقبة المواصفات ، وتقدير التكاليف للمشروع.

٢٠٣٠٢ الدراسة الثانية دراسة قام بها (قاسم ، قاسم ، سلطان ، معن ، القواسمي ، هداية ،)

بعنوان " تطبيق أساسيات إدارة المشاريع تطبيق أساسيات إدارة المشاريع في مجمع الحاووز

التجاري ، بلدية الخليل " (٢٠٠٤) وكان الهدف الرئيسي من الدراسة هو: تطبيق إدارة المشاريع

بشكل كامل على مشروع بناء مجمع تجاري خاص ببلدية الخليل .

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة بعد توزيع الاستبانة كما يلي :

(١) من خلال التحليل المالي للمشروع وجد أن فترة الاسترداد طويلة حيث تصل لحوالي ١٢.٥ سنة وهذا يعود إلى تكلفة الأساسات المصممة لتحمل اثني عشر طابقاً ، لذلك فإن فريق المشروع يقترح بناء المجمع كاملاً ، وليس فقط المرحلة الأولى منه والتي تتضمن ستة طوابق، حيث أن عدد المحلات التجارية والمكاتب قليل بالنسبة للتكاليف ، وذلك من أجل موازنة التكاليف وتقليل فترة الاسترداد .

(٢) يقترح فريق المشروع على البلدية أن يتم إعادة تصميم الطابق الأول من المجمع والذي يقع بمحاذاة الشارع ، بحيث تكون أبواب المحلات التجارية من داخل المجمع وليست من خارجه وذلك من أجل أن يقوم المستهلك بالدخول للمجمع والتسوق داخله .

(٣) يقترح فريق المشروع أن يتضمن المجمع صالة أعراس في الطابق الأخير منه من أجل تنشيط الحركة داخل المجمع .

٢.٣.٣ الدراسة الثالثة دراسة قامت بها (القدس، دينا بعنوان "التخطيط للمشاريع التطويرية التي تنفذها المنظمات الأهلية بمنطقة جنوب الضفة الغربية الواقع والمأمول " ٢٠٠٧) .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آلية تخطيط المشاريع التطويرية للمنظمات الأهلية في منطقة جنوب الضفة ومقارنتها بالتخطيط المأمول ، وتحديد معوقات التخطيط الجيد في هذه المنظمات للخروج بتوصيات عملية تساهم في تحسين عملية تخطيط المشاريع في المنظمات .

وقد شمل مجتمع الدراسة جميع المنظمات الأهلية العاملة في منطقة جنوب الضفة الغربية (محافظة الخليل وبيت لحم) قامت الباحثة باختيار عينة مكونة من ١٨٤ منظمة وتمت إعادة ١٧٨ استبانة (بنسبة إرجاع ٩٦%) وقد تم تحليل ١٧٧ من هذه الاستبيانات.

ومن نتائج الدراسة تبين أن معظم المنظمات الأهلية في منطقة جنوب الضفة الغربية تعي أهمية التخطيط الجيد لضمان نجاح تنفيذ المشاريع التطويرية، كما تبين أن بعض الجهات المانحة تتبنى آليات محددة في تخطيط المشاريع التي تمولها مما يزيد العبء على المنظمات الأهلية في تبني عدة آليات يتبناها ممولون مختلفون. كما أظهرت الدراسة أن الأطراف المعنية بالمشروع والمستفيدين من المشروع لا يتم إشراكهم بشكل كاف في عملية تخطيط المشاريع، كما بينت نتائج الدراسة أن عدم الاستقرار السياسي يعتبر أهم معوق من معوقات النجاح التخطيط الجيد لمشاريع المنظمات الأهلية، كما أظهرت النتائج أن أكثر طرق التخطيط استخداما من قبل المنظمات الأهلية هي جلسات العصف الذهني والزيارات الميدانية وورش العمل.

وقد أوصت الباحثة بضرورة عقد دورات تدريبية لكافة المستويات الإدارية في المنظمة في موضوعات إدارة المشاريع، تخطيط المشاريع ومتابعة تنفيذها، بالإضافة إلى إشراك المستفيدين من المشروع في بعض مراحل عملية تخطيط المشروع. كما أوصت الباحثة بضرورة تخصيص نشاطات ومسؤوليات تتعلق بإدارة المشاريع والتخطيط للمشاريع في المنظمات لضمان نجاح المنظمة في تخطيط وتنفيذ مشاريعها. ونظرا للظروف السياسية والاقتصادية المحيطة في بيئة عمل المنظمات الأهلية، فإن الباحثة توصي بضرورة إعداد خطة طوارئ لأي مشروع يتم التخطيط له. كما أوصت الباحثة بضرورة إجراء تدريب للعاملين في المنظمات الأهلية على الآلية التخطيط التي يتبنوها عالميا.

وتكتسب هذه الدراسة خصوصية لأنها تتناول إدارة المشاريع في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية .

وقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث التوصيات حيث كانت توصيات هذه الدراسات هو إيجاد قسم خاص لإدارة المشاريع في المؤسسات أيضا تدريب الموظفين على تطبيق إدارة المشاريع ، وقد تشابهت أيضا في نتائج بعض الدراسات ومن أهمها التخطيط الجيد لضمان للتنفيذ الجيد .

وقد اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة والعينة الذي طبقت عليه هذه الدراسة ، وفي بعض المتغيرات التي تناولتها الباحثات في هذه الدراسة وفي مكان وزمان الدراسة .

الفصل الثالث

منهج الدراسة

أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة

ثبات الأداة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

إجراءات الدراسة

التحليل الإحصائي

يتناول هذا الفصل وصفا للطريقة والإجراءات التي قامت بها الباحثات لانجاز هذه الدراسة وقد شمل وصف منهج الدراسة ، وأدوات جمع البيانات والمعلومات ، ومجتمع الدراسة ، وعينة الدراسة ، وفي النهاية التحليل والنتائج الإحصائية .

٣.١ منهج الدراسة :

لقد استخدمت الباحثات الأسلوب الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة وتحديد خصائصها ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها والتي تتمثل في تقييم واقع إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية باستثناء جامعات غزة لصعوبة الوصول إليها ، وتم اعتماد هذا المنهج لتفسير الوضع القائم وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات لان هذا المنهج ملائم لمثل هذه الدراسة .

٣.٢ أدوات جمع البيانات

(١) بيانات ومعلومات ثانوية : حيث تم الاعتماد على الكتب والدراسات السابقة والمراجع الالكترونية.

(٢) بيانات أولية : تم الاعتماد فيها على الاستبانة كمصدر أساسي لجمع البيانات الأولية

حيث تم تصميم استبانة خصيصا لهذه الدراسة ، تتألف من قسمين:

القسم الأول: ويشتمل على المعلومات العامة لمعبئ الاستبانة وهي: الجنس، والمنصب الإداري،

والتخصص العلمي، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة. ومعلومات عامه عن الجامعة من حيث: سنة

التأسيس، عدد الكليات في الجامعة، وعدد طلبة الجامعة.

القسم الثاني: يتكون من مجموعة من الفقرات مقسومة إلى عدة أبعاد هي:

المرحلة التحضيرية لإدارة المشاريع وتتكون من ٩ فقرات.

مرحلة التخطيط لإدارة المشاريع وتتكون من ١٩ فقرة.

مرحلة تنفيذ المشروع لإدارة المشاريع وتتكون من ١٠ فقرات.

مرحلة إغلاق المشروع لإدارة المشاريع وتتكون من ٨ فقرات.

مرحلة المعوقات لإدارة المشاريع وتتكون من ٦ فقرات.

وإجابة هذه الفقرات "أوافق بشدة" و"أوافق" و"محايد" و"لا أوافق" و"لا أوافق بشدة"، وقد تم التوصل إلى فقرات الاستبانة بعد الاطلاع والمناقشة مع بعض المدرسين وقد تم تصحيح هذه الفقرات بمساعدة الأستاذة المشرفة على البحث للتأكد من صياغتها وشمولها للفرضيات.

وقد مرت عملية تطويرها بعدة مراحل وهي كالتالي :

١- تمت صياغة أسئلة الاستبانة بشكل أولي بعد أن اطلعت الباحثة على مواد الدراسة وتحديد النقاط التي سيتم البحث فيها ، وتم الاطلاع على استبانة مشابهة للاستفادة من بنودها .

٢- عرضت أسئلة الاستبانة على عدد من الأساتذة المتخصصين للتحكيم بموضوع الدراسة ، وتم بناء على عملية التحكيم تعديل لبعض فقرات الاستبانة

٣- تم فحص وثبات الأداة إحصائياً

٣.٣ صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بمناقشتها مع مشرفة البحث أولاً ، كما وتم عرض أداة

الدراسة على مجموعة من ذوي الاختصاص وذلك بهدف تحكيمها ، وقد أبدوا بعض الملاحظات

والاقتراحات وبناء عليها تم تعديل الأداة إلى أن توصلت الباحثة إلى الشكل النهائي لها .

٣.٤ ثبات الأداة :

تم احتساب ثبات الأداة باستخدام معادلة الثبات " كرونباخ ألفا" وبلغت قيمة الثبات كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١-٣)

البعد	قيمة الثبات
المرحلة التحضيرية	0.650
مرحلة التخطيط	0.896
مرحلة تنفيذ المشروع	0.812
مرحلة إغلاق المشروع	0.683
مرحلة المعوقات	0.971

وتعتبر هذه القيمة عالية وجيدة جداً وهذا يدل على مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، وعليه فأداة الدراسة جيدة ومقبولة، مع العلم أن نسبة القبول في الثبات ٦٠%.

٣.٥ مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمنطقة الضفة الغربية، ذلك في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١.

٣.٦ عينة الدراسة :

تشمل عينة الدراسة مجموعة الإداريين العاملين في جامعات الضفة والذين تم اختيارهم من ضمن مجتمع الدراسة وتم اختيار عينة قصدية عشوائية من الإداريين الذين لهم علاقة بإدارة مشاريع، سواء كانوا رؤساء الجامعة أو نواب رئيس الجامعة أو مدراء دوائر التخطيط، مدراء مشاريع أو أي إداري تم تحديده من قبل الجامعة كشخص له علاقة بإدارة المشاريع، و تم استثناء أمعة القدس لتزامن العطلة مع توزيع الاستبيان وعدم الوصول لأي من المسؤولين، وقد شملت عينة على (١٠) إداريين، و شملت خصائص العينة الديموغرافية للدراسة متغيرات كل من الجنس،

والمنصب الإداري، والتخصص العلمي، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، سنة التأسيس، عدد الكليات في الجامعة، وعدد طلبة الجامعة، وقد شملت العينة الإداريين في كل من :

١- جامعة بوليتكنك فلسطين / الخليل .

٢- جامعة الخليل / الخليل

٣- جامعة بيت لحم / بيت لحم

٤- جامعة بير زيت / رام الله

٥- جامعة النجاح / نابلس

٦- الجامعة الأمريكية / جنين

٧- جامعة القدس المفتوحة / الخليل و رام الله

ويبين الجدول التالي متغيرات عينة الدراسة:

جدول رقم (٢-٣)

خصائص العينة الديموغرافية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	٩	90%
أنثى	١	10%
المنصب الإداري		
رئيس الجامعة	١	10%
نائب رئيس الجامعة	٣	30%
مدير دائرة	٢	20%
مدير دائرة التخطيط والتطوير	١	10%
غير ذلك (منسق مشاريع)	٣	30%
التخصص العلمي		
ادارة اعمال	٦	60%
فيزياء	٢	20%
الكيمياء	١	10%

هندسة	١	١٠%
<u>الدرجة العلمية</u>		
بكالوريوس	٤	٤٠%
ماجستير	٠	٠%
دكتوراة	٦	٦٠%
غير ذلك	٠	٠%
<u>سنوات الخبرة</u>		
٥-١	٣	٣٠%
١٠-٦	٠	٠%
١٥-١١	٤	٤٠%
أكثر من ذلك	٣	٣٠%
<u>سنة التأسيس</u>		
١٩٩١	١	١٠%
١٩٧٨	٢	٢٠%
١٩٨٣	١	١٠%
١٩٧٢	١	١٠%
١٩٧١	٣	٣٠%
١٩٧٣	٢	٢٠%
٢٠٠٠	١	١٠%
<u>عدد الكليات</u>		
٥-٣	٢	٢٠%
٨-٦	٤	٤٠%
أكثر من ذلك	٤	٤٠%
<u>عدد طلبة الجامعة</u>		
أقل من ١٠٠٠	١	١٠%
٤٩٩٩-١٠٠٠	٣	٣٠%
٨٩٩٩-٥٠٠٠	٤	٤٠%
١٢٩٩٩-٩٠٠٠	٠	٠%
١٧٠٠٠-١٣٠٠٠	٠	٠%
أكثر من ١٧٠٠٠	٢	٢٠%

٣.٧ إجراءات الدراسة :

بعد تحديد مشكلة الدراسة والانتهاء من إعداد الاستبانة والتأكد من صدقها وقياس ثباتها قامت الباحثات بتوزيع نسخ الاستبانة على بعض المعنيين في عينة الدراسة وتم جمع الاستبيانات و بعد أن استكملت عملية جمع الاستبيانات التي أجاب عليها المعنيون وقد تأكدت الباحثات من إجراء عملية التوزيع وعملية الجمع ثم أعطيت النسخ المجاب عليها إلى المحلل الإحصائي لتحليلها إحصائياً والتوصل إلى النتائج والخروج بالتوصيات المتعلقة بموضوع البحث

٣.٨ التحليل الإحصائي:

لقد تم توزيع ١٠ استبانات ضمن قاعدة العينة العشوائية القصدية وقد استردت بأكملها أي ١٠٠%.

بعد جمع الاستبانات قام فريق البحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسب وقد تم ذلك بإعطاء الاستبانات أرقاماً معينة أي " بتحويل الإجابة اللفظية إلى إجابة رقمية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٣-٣)

الإجابات اللفظية ومقدارها بالدرجات

الرقم "الدرجة"	الإجابة
٥	أوافق بشدة
٤	أوافق
٣	محايد
٢	لا أوافق
١	لا أوافق بشدة

وذلك في الفقرات الموجبة وتم عكسها في الفقرات السالبة وبذلك أصبح الاستبيان يعين إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية، بالاتجاه الموجب بحيث كلما زادت الدرجة كلما كان الاتجاه أفضل، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات

الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار ت (T Test)، اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

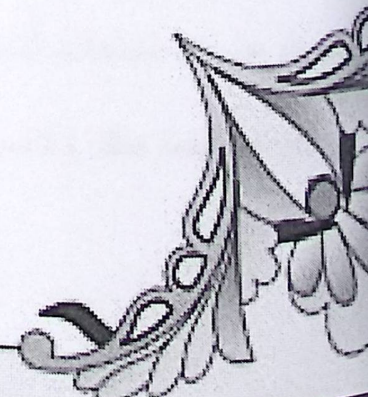
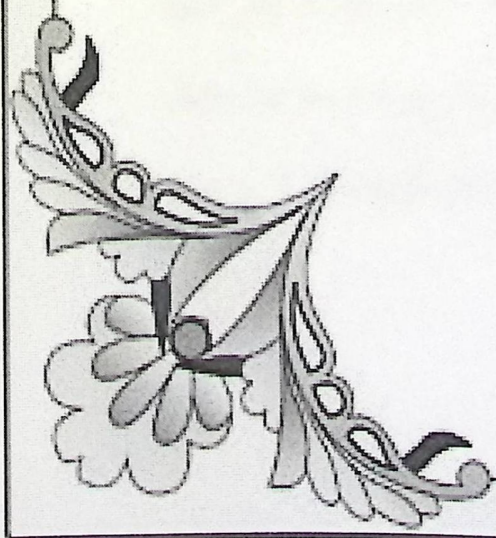
الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج



الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج



تحليل البيانات والنتائج

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية.

٤.١ تحليل نتائج الدراسة

٤.١.١ السؤال الأول : ما اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاعداد لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية، كما هو واضح في الجدول رقم (٤-٢)

جدول رقم (٤-١)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المتغير
عالية	1.166646	4.022222	١٠	المرحلة التحضيرية
عالية	0.698306	4.110526	١٠	مرحلة التخطيط
عالية	0.539689	4.48	١٠	مرحلة تنفيذ المشروع
عالية	0.960423	4.075	١٠	مرحلة إغلاق المشروع
متوسطة	0.597362	2.883333	١٠	معوقات ادارة المشاريع
عالية	0.792485	3.914216	١٠	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٤-١) حول اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية

نحو ادارة المشاريع التطويرية أن الدرجة الكلية للاجابات كانت متوسط ٣.٩ وهو متوسط عالي نسبيا . بينما يلاحظ أن متوسط الاجابات حول معوقات ادارة المشاريع كانت درجة متوسطة وهذا يدل بشكل عام على ان اتجاهات الاداريين نحو مراحل ادارة المشاريع في الجامعات الفلسطينية متقاربة من حيث المراحل بينما هناك خلاف في المعوقت التي تواجه المشاريع.

السؤال الثاني: ما أبرز مظاهر اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو المرحلة التحضيرية في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو المرحلة التحضيرية في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (٢-٤)

جدول رقم (٢-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو المرحلة التحضيرية في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المظاهر
٠.٤٢١٦٤	٤.٨٠٠٠	يتم إعداد مقترح مشروع project proposal لإرساله للجهات المانحة
٠.٦٧٤٩٥	٤.٧٠٠٠	يتاح لكل قسم أو كلية التفكير بالمشاريع التطويرية اللازمة
٠.٥١٦٤٠	٤.٤٠٠٠	يتم أخذ رأي المستفيدين Stakeholders في التحضير لفكرة المشروع
٠.٦٩٩٢١	٤.٤٠٠٠	تأتي فكرة المشروع بعد تحليل الاحتياجات بناء على المتغيرات البيئية
٠.٧٨٨٨١	٤.٢٠٠٠	لا يتم الانتقال لمرحلة تخطيط المشروع إلا بعد الحصول على الموافقة على تمويل المشروع
١.٤١٨١٤	٣.٧٠٠٠	يتم تمويل المشاريع في الجامعة من مانحين خارجيين
١.٠٠٢٧٨	٣.٧٠٠٠	تتبلور أفكار المشاريع في الجامعة من قبل الإدارة العليا وتعمم الأفكار للتنفيذ في الإدارات الأدنى
١.٣٣٧٤٩	٣.٧٠٠٠	يتم تمويل المشاريع في الجامعة ذاتيا
١.٨٩٧٣٧	٢.٦٠٠٠	يتم دراسة ريادة وندرة فكرة المشروع قبل الموافقة على التخطيط للمشروع

يوضح لنا الجدول رقم (٢-٤) أهم اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو المرحلة التحضيرية في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها:

(١) يتم إعداد مقترح مشروع project proposal لإرساله للجهات المانحة بمتوسط حسابي

عالي "٤.٨".

(٢) يتاح لكل قسم أو كلية التفكير بالمشاريع التطويرية اللازمة بمتوسط حسابي عالي "٤.٧".

(٣) يتم أخذ رأي المستفيدين Stakeholders في التحضير لفكرة المشروع بمتوسط حسابي عالي "٤.٤".

(٤) تأتي فكرة المشروع بعد تحليل الاحتياجات بناء على المتغيرات البيئية بمتوسط حسابي "٤.٤".

(٥) لا يتم الانتقال لمرحلة تخطيط المشروع إلا بعد الحصول على الموافقة على تمويل المشروع بمتوسط حسابي "٤.٢".

(٦) يتم تمويل المشاريع في الجامعة من مانحين خارجيين بمتوسط حسابي "٣.٧".

(٧) تتبلور أفكار المشاريع في الجامعة من قبل الإدارة العليا وتعمم الأفكار للتنفيذ في الإدارات الأدنى بمتوسط حسابي "٣.٧".

(٨) يتم تمويل المشاريع في الجامعة ذاتيا بمتوسط حسابي "٣.٧".

(٩) يتم دراسة ريادة و ندرة فكرة المشروع قبل الموافقة على التخطيط للمشروع بمتوسط حسابي "٢.٦".

ويلاحظ أيضا من الجدول السابق أن الاجابات كانت بمتوسط عالي لاعداد مقترح المشروع وهذا يدل على ان التحضير للمشاريع في الجامعات الفلسطينية يتم من خلال اعداد مقترح المشروع ويمكن ارجاع هذا السبب الى ان تمويل الجامعات لمشاريعها من قبل ممولين خارجيين يتطلب هذا الامر .ويبين كذلك ان الجامعات تتيح لكل قسم او كلية التفكير بالمشاريع التطويرية اللازمة وهذا يعتبر أمرا جيدا ويعد من انواع اللامركزية بحيث يتاح لكل فرع الاستجابة لمتطلبات بيئته حسب ظروفه الامر الذي يؤدي الى تطوير الكليات والاقسام في الجامعة بشكل كبير وبالتالي تطوير الجامعة، وللوصول إلى مرحلة تطويرية متقدمة تعتمد الإدارات من وجهة نظر الإداريين فيها إلى الاستفادة من آراء العاملين والموظفين والطلبة فيها لتتمكن بعد ذلك من البدء بمشروع على اسس سليمة هدفه

الأساسي هو خدمة الجامعة بكل أركانها، والنهوض بها إلى مصاف الجامعات المتطورة. ويعتبر هذا من الطرق المعاصرة في الإدارة حيث يشترك المستفيد بعملية اتخاذ القرارات .

وتفسر الباحثات أيضا أن المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية تتم وفق خطوات منطقية حيث يتم إعداد مقترح مشروع project proposal وذلك بعد تحليل الاحتياجات بناء على المتغيرات البيئية، من جهة أخرى يرى الإداريين أن التخطيط الجيد للمشروع هو ضمانه للتنفيذ الجيد للمشروع، وأن التواصل جيد بين إدارة (فريق) المشروع والمنفذين هي من أهم أسس نجاح المشروع، كما أن الجامعات تعمل رقابة جيدة على جودة موارد المشروع للتأكد من تنفيذ المشروع على الشكل الأفضل.

٤.١.٣ السؤال الثالث : ما أبرز مظاهر اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو

مرحلة التخطيط في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو مرحلة التخطيط في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (٤-٤)

جدول رقم (٤-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو مرحلة التخطيط في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المظاهر
٠.٥٢٧٠٥	٤.٥٠٠٠	يتم تحديد المخاطر والفرص والمحددات التي قد تواجه المشروع ١٧
٠.٩٦٦٠٩	٤.٤٠٠٠	يتم إعداد جدول مفصلة لنشاطات المشروع باستخدام التقنيات المتاحة في إدارة المشاريع
٠.٥١٦٤٠	٤.٤٠٠٠	أثناء التخطيط للمشروع يتم التواصل بشكل جيد مع المستفيدين
٠.٦٧٤٩٥	٤.٣٠٠٠	stakeholders من المشروع
٠.٦٧٤٩٥	٤.٣٠٠٠	هناك ضبط للجودة للمشروع بما يتناسب مع الميزانية وفترة المشروع ١٩
٠.٦٧٤٩٥	٤.٣٠٠٠	هناك ضبط للجودة للمشروع وفق متطلبات المستفيد ١٨
٠.٦٧٤٩٥	٤.٣٠٠٠	هناك رقابة على إدارة الوقت للمشروع
		يتم إعداد شجرة لنشاطات المشروع (WBS)

٠.٤٨٣٠٥	٤.٣٠٠٠	توجد رقابة من إدارة المشروع على إطار المشروع لضمان عدم التشتت عن المجال الأساسي
٠.٦٣٢٤٦	٤.٢٠٠٠	يتم تعريف إطار/مجال المشروع scope بدرجة دقيقة بحيث لا يحتاج لتغيرات كبيرة بالفترات اللاحقة
١.٥٤٩١٩	٤.٢٠٠٠	يتم الاستعانة بكوادر متخصصة للمساعدة في إدارة المشروع من خارج الجامعة
٠.٥١٦٤٠	٤.٢٠٠٠	قبل الاستجابة لأي متطلبات جديدة للمستفيدين يتم مراعاة الميزانية ، والجدولة وجودة المشروع قبل الموافقة عليها
٠.٥١٦٤٠	٤.١٠٠٠	يتم إضافة أية مقترحات أو تعديلات من قبل المستفيدين من المشروع أثناء مرحلة التخطيط
٠.٩١٨٩٤	٤.١٠٠٠	يمارس المستفيدون دورا رئيسيا في التأثير على تخطيط المشروع
٠.٦٧٤٩٥	٤.١٠٠٠	يتم الاستعانة بالبرامج الحاسوبية المتخصصة بإدارة المشاريع مثل (MS-project) لتسهيل عملية تخطيط المشروع
٠.٧٨٨٨١	٤.٠٠٠٠	في مرحلة التخطيط يكون هامش الفرق في مدة المشروع (Duration) بالمقارنة مع المرحلة التحضيرية بسيط جدا
١.٠٠٢٧٨	٤.٠٠٠٠	هناك تدخل من قبل الممولين في تحديد ميزانيات المشاريع
٠.٩٦٦٠٩	٤.٠٠٠٠	يتم استغلال فائض الأيام المتاحة حسب الجدولة في التخطيط للنشاطات الحرجة بالمشروع
٠.٤٢١٦٤	٣.٩٠٠٠	يتم احتساب ميزانيات طوارئ للمشروع
١.٣٤٩٩٠	٣.٩٠٠٠	في مرحلة التخطيط يكون هامش الفرق في الميزانية (Budget) بالمقارنة مع المرحلة التحضيرية بسيط جدا

يوضح لنا الجدول رقم (٣-٤) أهم اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو مرحلة التخطيط في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: يتم تحديد المخاطر والفرص والمحددات التي قد تواجه المشروع بمتوسط حسابي "٤.٥"، ويتم إعداد جدولة مفصلة لنشاطات المشروع باستخدام التقنيات المتاحة في إدارة المشاريع بمتوسط حسابي "٤.٤"، وأثناء التخطيط للمشروع يتم التواصل بشكل جيد مع المستفيدين stakeholders من المشروع بمتوسط حسابي "٤.٤"، وهناك ضبط للجودة للمشروع بما يتناسب مع الميزانية وفترة المشروع بمتوسط حسابي "٤.٣"، وهناك ضبط للجودة للمشروع وفق متطلبات الزبون بمتوسط حسابي "٤.٣"، وهناك رقابة على إدارة الوقت للمشروع بمتوسط حسابي "٤.٣"، ويتم إعداد شجرة لنشاطات المشروع (WBS) بمتوسط حسابي "٤.٣"، وتوجد رقابة من إدارة

المشروع على إطار المشروع لضمان عدم التشتت عن المجال الأساسي بمتوسط حسابي "٤.٣"، ويتم تعريف إطار/مجال المشروع scope بدرجة دقيقة بحيث لا يحتاج لتغيرات كبيرة بالفترات اللاحقة بمتوسط حسابي "٤.٢"، ويتم الاستعانة بكوادر متخصصة للمساعدة في إدارة المشروع من خارج الجامعة بمتوسط حسابي "٤.٢".

في حين كانت أقل الاجابات هي في مرحلة التخطيط يكون هامش الفرق في الميزانية (Budget) بالمقارنة مع المرحلة التحضيرية بسيط جدا بمتوسط حسابي "٣.٩"، يسبقها يتم احتساب ميزانيات طوارئ للمشروع بمتوسط حسابي "٣.٩"، يسبقها يتم استغلال فائض الأيام المتاحة حسب الجدولة في التخطيط للنشاطات الحرجة بالمشروع بمتوسط حسابي "٤".

من خلال الجدول السابق يرى الإداريين أن مرحلة التخطيط كأى مرحلة أخرى لا تخلو من الدراسة والفحص، فأى مشروع تطويري في الجامعة يحتاج إلى تخطيط جيد حتى يحقق أهدافه المنشودة، لذا يعتمد القائمون على المشاريع التطويرية على تحديد جميع المخاطر والتحديات التي قد تواجه المشروع ومحاولة الحد منها وتقليلها بعدة اساليب منها إعداد جدولة لنشاطات المشروع ومراحله والخطوات التي يمر بها، وذلك من خلال التواصل مع المستفيدين من المشروع، ويكون نتيجة هذا كله البدء بمشروع تطويري وفق أسس وتخطيط سليم، ومخاطر قليلة وهذا يدل بشكل عام على أن الجامعات تتبع الاسلوب العلمي الصحيح بالتخطيط للمشاريع وفق الابعاد المتبعه عالميا لتخطيط المشاريع .

٤.١.٤ السؤال الرابع: ما ابرز مظاهر اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو

مرحلة تنفيذ البرنامج في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو مرحلة تنفيذ البرنامج في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (٤-٤)

جدول رقم (٤-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو مرحلة تنفيذ المشروع في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المظاهر
٠.٤٢١٦٤	٤.٨٠٠٠	التخطيط الجيد للمشروع هو ضمانه للتنفيذ الجيد للمشروع
٠.٥١٦٤٠	٤.٦٠٠٠	يتم إرسال تقارير الانجاز بعد مراجعتها للممولين
٠.٥١٦٤٠	٤.٦٠٠٠	التواصل جيد بين إدارة (فريق) المشروع والمنفذين
٠.٥١٦٤٠	٤.٦٠٠٠	هناك رقابة جيدة على جودة موارد المشروع
٠.٧٠٧١١	٤.٥٠٠٠	هناك لجان متخصصة في التعهدات والعطاءات لتنفيذ المشروع
٠.٥٢٧٠٥	٤.٥٠٠٠	هناك رقابة جيدة على سلسلة التوريد أثناء تنفيذ المشروع
٠.٥١٦٤٠	٤.٤٠٠٠	تراقب إدارة المشاريع الانجاز من قبل المنفذين بواسطة تقارير دورية حول الانجاز
١.٥٦٧٠٢	٤.٣٠٠٠	تواجه المشاريع فروقات في جدولة الوقت والميزانيات بين ما تم تخطيطه وبين التنفيذ على أرض الواقع
١.٠٥٩٣٥	٤.٣٠٠٠	يتم إرسال تقارير الانجاز بعد مراجعتها لإدارة الجامعة
٠.٩١٨٩٤	٤.٢٠٠٠	تمارس رقابة جيدة على منفيدي (المنفذين والمتعهدين) المشروع

يوضح لنا الجدول رقم (٤-٤) أهم اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو مرحلة

تنفيذ المشروع في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: التخطيط الجيد للمشروع هو ضمانه للتنفيذ الجيد للمشروع بمتوسط حسابي "٤.٨"، ويتم إرسال تقارير الانجاز بعد مراجعتها للممولين بمتوسط حسابي "٤.٦"، والتواصل جيد بين إدارة (فريق) المشروع والمنفذين بمتوسط حسابي "٤.٦"، وهناك رقابة جيدة على جودة موارد المشروع بمتوسط حسابي "٤.٦"، وهناك لجان متخصصة في التعهدات والعطاءات لتنفيذ المشروع

بمتوسط حسابي "٤.٥"، وهناك رقابة جيدة على سلسلة التوريد أثناء تنفيذ المشروع بمتوسط حسابي "٤.٥"، وتراقب إدارة المشاريع الانجاز من قبل المنفذين بواسطة تقارير دورية حول الانجاز بمتوسط حسابي "٤.٤"، وتواجه المشاريع فروقات في جدولة الوقت والميزانيات بين ما تم تخطيطه وبين التنفيذ على أرض الواقع بمتوسط حسابي "٤.٣"، ويتم إرسال تقارير الانجاز بعد مراجعتها لإدارة الجامعة بمتوسط حسابي "٤.٣"، وتمارس رقابة جيدة على منفيدي (المنفذين والمتعهدين) المشروع بمتوسط حسابي "٤.٢".

يبين لنا الجدول السابق أن مرحلة التنفيذ تعتبر من أهم المراحل في حياة المشروع من وجهة نظر الإداريين، فالجميع يتفق أن التنفيذ الجيد للمشروع يكون نتيجة التخطيط الجيد له، وأن تنفيذ المشروع يتم وفق خطوات محددة ومدرسة، ويتفق الجميع أن من اسس التنفيذ الجيد هو اطلاع الممولين على خطوات التنفيذ وسير العمل في المشروع من خلال التقارير المتابعة إليهم وهذا يدل على الرقابة العليا التي يمارسها الممولين على المشاريع في الجامعات الفلسطينية، كما لم يغفل الإداريين عن أهمية الاتصال الجيد بين الإدارة والمنفذين، فهذا الاتصال يدفع خطوات التنفيذ إلى الأمام من خلال التشجيع المستمر للعاملين في المشروع.

ومن جانب آخر بين الإداريين أن الرقابة الجيدة على موارد المشروع سواء المادية او البشرية، ووضعها في مكانها السليم سبب كاف لنجاح المشروع وازدهاره، وأن هذه الرقابة تشمل تشكيل لجان متخصصة لتنفيذ العطاءات والتعهدات في المشروع، وبالتالي فالمشروع يسير وفق سلسلة مدروسة من عمليات التنفيذ التي تنتهي بمشروع منفذ جيداً.

٤.١.٥ السؤال الخامس: ما ابرز مظاهر اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو

مرحلة إغلاق المشروع في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو مرحلة إغلاق المشروع في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (٥-٤).

جدول رقم (٥-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو مرحلة إغلاق المشروع في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المظاهر
٠.٤٢١٦٤	٤.٨٠٠٠	يتم إغلاق المشروع ماليا بعد الانتهاء منه
٠.٤٢١٦٤	٤.٨٠٠٠	يتم عمل مراجعة نهائية لإنجاز المشروع قبل إغلاقه
٠.٩٦٦٠٩	٤.٤٠٠٠	يغلق المشروع بعد موافقة المستفيدين (زبون او عميل) على المخرجات
١.١٠٠٥٠	٤.١٠٠٠	تجرى احتفالية نهائية لإغلاق المشروع وتشغيله (اعلان واشهار)
٠.٩١٨٩٤	٣.٨٠٠٠	يتم إعادة توزيع موارد المشروع بعد انتهائه
١.٣٤٩٩٠	٣.٦٠٠٠	يتم مكافئة (مكافئة مالية ، كتاب شكر ، ترقية) لأعضاء فريق المشروع
١.٣٤٩٩٠	٣.٦٠٠٠	يتم كتابة وتدوين الدروس والعبر من المشروع

يوضح لنا الجدول رقم (٥-٤) أهم اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو مرحلة إغلاق المشروع في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: يتم إغلاق المشروع ماليا بعد الانتهاء منه بمتوسط حسابي "٤.٨"، ويتم عمل مراجعة نهائية لإنجاز المشروع قبل إغلاقه بمتوسط حسابي "٤.٨"، ويغلق المشروع بعد موافقة المستفيدين (زبون او عميل) على المخرجات بمتوسط حسابي "٤.٤"، وتجرى احتفالية نهائية لإغلاق المشروع وتشغيله بمتوسط حسابي "٤.١"، ويتم إعادة توزيع موارد المشروع بعد انتهائه

بمتوسط حسابي "٣.٨"، ويتم مكافئة (مكافئة مالية ، كتاب شكر ، ترقية ..) لأعضاء فريق المشروع بمتوسط حسابي "٣.٦"، ويتم كتابة وتدوين الدروس والعبر من المشروع بمتوسط حسابي "٣.٦"، ويتم إغلاق المشروع مالياً بعد الانتهاء منه بمتوسط حسابي "٣.٥".

وتفسر النتيجة السابقة أن إغلاق المشروع مالياً بعد الانتهاء منه خطوة مهمة في حياة المشروع فالإغلاق المالي امر حيوي جداً للرقابة المالية على المشروع وضمانة جيدة للمولين بحسن اداء ادارة المشاريع في الجامعات ويعني في المقابل أن المشروع نكلل بالنجاح والفائدة سوف نعم جميع المستفيدين في الجامعة من طلبة وموظفين وعاملين، ولم يغفل الإداريين في التنويه إلى عمل المراجعة المالية النهائية لانجاز المشروع قبل اغلاقه حتى يتسنى لهم التعرف على أهم الخطوات التي مروا بها في حياة المشروع ومدى تطبيق الأهداف المنشودة من المشروع وذلك من خلال اخذ الموافقة من المستفيدين.

بينما نلاحظ متوسطا حسابيا اقل تركيزا لادارات المشاريع على مكافأة اعضاء فريق المشروع، وهذا امر غير محبذ ، اذ ان احد اهم اسباب رغبة الاداريين بالعلم في ادارة المشاريع بالاضافة لكونه عملا ممتعا وخبرة جديدة فانهم يسعون للتميز بين اقرانهم بالمكافآت المالية او المعنوية. كما نلاحظ متوسطا حسابيا اقل تركيزا لادارات المشاريع على تدوين الدروس والعبر المستفادة من تطبيق المشروع الحالي ، فالدروس والعبر امر مهم جدا للمشاريع المستقبلية لتجنب الوقوع بالاطعاء السابقة والتعلم من نجاحات الاخرين.

٤.١.٦ السؤال السادس : ما ابرز مظاهر اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو

معوقات المشروع في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو معوقات المشروع في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (٦-٤).

جدول رقم (٤-٦).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو معوقات المشروع في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية مرتبة حسب الأهمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المظاهر
١.٨١٣٥٣	٣.٢٠٠٠	حالة عدم التأكد في البيئة
١.٧٢٨٨٤	٣.١٠٠٠	عدم كفاية التمويل للمشروع
١.٨٥٢٩٣	٢.٩٠٠٠	الفهم غير الواضح لأهداف المشروع
١.٨١٣٥٣	٢.٨٠٠٠	سوء تقدير الحاجة المجتمعية للمشروع
١.٨٢٨٧٨	٢.٧٠٠٠	عدم توفر الموارد البشرية
١.٥٧٧٦٢	٢.٦٠٠٠	سوء العلاقة بين أعضاء فريق المشروع

يوضح لنا الجدول رقم (٤-٦). أهم اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو معوقات

المشروع في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: حالة عدم التأكد في البيئة بمتوسط حسابي "٣.٢"، وعدم كفاية التمويل للمشروع بمتوسط حسابي "٣.١"، والفهم غير الواضح لأهداف المشروع بمتوسط حسابي "٢.٩"، وسوء تقدير الحاجة المجتمعية للمشروع بمتوسط حسابي "٢.٨"، وعدم توفر الموارد البشرية بمتوسط حسابي "٢.٧"، وسوء العلاقة بين أعضاء فريق المشروع بمتوسط حسابي "٢.٦" أقل من حيث سوء العلاقة وهذا يعتبر أمر جيد .

وتفسر النتيجة السابقة إلى وجود عدد من العوامل التي تقف أمام المشاريع التطويرية في الجامعات ومنها الشكوك التي تحوم دوماً في أذهان القائمين على المشاريع والعاملين بها في نجاح المشروع او عدم نجاحه، بسبب العوامل البيئية المحيطة من عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وغيرها ، والتخوف الدائم من نقص التمويل للمشروع او توقف المانحين عن تمويله.

٤.١.٧ السؤال السابع: هل سبق وأن نفذت الجامعة او تنفذ مشاريع تطويرية

(Development Project)

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد، والنسب المئوية لإجابات الإداريين نحو تنفيذ المشاريع التطويرية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (٧-٤) ..

جدول رقم (٧-٤)

المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو تنفيذ الجامعة لمشاريع تطويرية

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	١٠	%١٠٠
لا	٠	%٠

من الجدول (٨-٤) نلاحظ أن جميع الجامعات تنفذ مشاريع تطويرية، فهي تسعى دوماً إلى مواكبة كل ما هو جديد، فالجدول التالي يثبت أن الجامعات الفلسطينية تسعى دوماً إلى عمل العديد من المشاريع التطويرية التي تعمل على تطوير الكادر الأكاديمي والطلبة والمختبرات.

٤.١.٨ السؤال الثامن: ما عدد المشاريع التطويرية المنجزة خلال العام الأكاديمي (٢٠٠٩-٢٠١٠)

(٢٠١٠)

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد، والنسب المئوية لإجابات الإداريين نحو تنفيذ المشاريع التطويرية خلال العام الأكاديمي (٢٠٠٩-٢٠١٠)، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (٨-٤).

جدول رقم (٨-٤)

المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو المشاريع التطويرية المنجزة خلال العام الدراسي ٢٠٠٩-٢٠١٠

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ١٠ مشاريع	٧	%٧٠
١٠-٣٠	٢	%٢٠
٣١-٥٠	١	%١٠
٥١-٧٠	٠	%٠
أكثر من ٧٠ مشروع	٠	%٠

من خلال الجدول رقم (٩-٤) نلاحظ أن (٧٠%) من الجامعات نفذت مشاريع تطويرية عددها أقل من ١٠، في حين أن (٢٠%) منهم نفذت مشاريع تتراوح بين (١٠-٣٠) مشروع عام ٢٠٠٩-٢٠١٠.

وتفسر هذه النتيجة إلى نقص التمويل للمشاريع التطويرية في الجامعات والوضع الاقتصادي الصعب التي يمر به المجتمع الفلسطيني من نقص الدعم للطلبة والجامعات.

٤.١.٩ السؤال التاسع: ما أنواع المشاريع التطويرية المنجزة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد، والنسب المئوية لإجابات الإداريين نحو أنواع المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (٩-٤).

جدول رقم (٩-٤).

المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو أنواع المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
مختبرات	١	١٠%
طلابي	١	١٠%
مختبرات وكادر	١	١٠%
مختبرات وطلاب	١	١٠%
مختبرات وكادر وطلاب	١	١٠%
مختبرات وكادر وطلاب وأبنية	٥	٥٠%

من خلال الجدول رقم (٩-٤) نلاحظ أن (٥٠%) من الجامعات كانت مشاريعها التطويرية شاملة لجميع مقوماتها، فعملت مشاريع تطويرية للمختبرات والكوادر التعليمية والطلبة والأبنية، ونلاحظ أن ١٠% من الجامعات كانت مشاريعها التطويرية شاملة للمختبرات والكوادر التعليمية والطلبة وأن ١٠% من الجامعات كانت مشاريعها التطويرية شاملة للمختبرات والطلاب وأن ١٠%

من الجامعات كانت مشاريعها التطويرية شاملة للمختبرات والكوادر التعليمية، وأن ١٠ % من الجامعات كانت مشاريعها التطويرية للطلاب وأن ١٠ % من الجامعات كانت مشاريعها التطويرية للمختبرات .

٤.١.١٠ السؤال العاشر : ما عدد المشاريع التطويرية المحضر له والخطط لها للعام الأكاديمي (٢٠١٠-٢٠١١) ؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد، والنسب المئوية لإجابات الإداريين نحو عدد المشاريع التطويرية المخطط لها للعام الأكاديمي (٢٠١٠-٢٠١١) ، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (٤-١٠).

جدول رقم (٤-١٠)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو عدد المشاريع المخطط لها للعام الأكاديمي (٢٠١٠-٢٠١١)

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
٦٠ %	٦	أقل من ١٠ مشاريع
٣٠ %	٣	١٠-٣٠
١٠ %	١	٣١-٥٠
٠ %	٠	٥١-٨٠
٠ %	٠	أكثر من ٨٠ مشروع

من خلال الجدول رقم (٤-١١) نلاحظ أن (٦٠ %) من الجامعات تنوي القيام بمشاريع تطويرية في العام ٢٠١٠-٢٠١١ بمعدل أقل من ١٠ مشاريع، في حين أن (٣٠ %) منهم تنوي القيام بمشاريع تتراوح بين (١٠-٣٠) مشروع.

وتفسر هذه النتيجة إلى وجود خطة لكل جامعة تسعى من خلالها تنفيذ العديد من المشاريع التطويرية في الجامعات وهذه المشاريع قد تكون جاهزة للتنفيذ أو انها تحتاج إلى ممولين لتنفيذها.

٤.١.١١ السؤال الحادي عشر: كيف يتم تخطيط وتنفيذ المشاريع في الجامعة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد، والنسب المئوية لإجابات الإداريين نحو تخطيط وتنفيذ المشاريع في الجامعة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (١١-٤).

جدول رقم (١١-٤)

المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لاتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو عدد كيفية تخطيط وتنفيذ المشاريع في الجامعات

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
٥٠%	٥	فرق إدارة المشاريع
٣٠%	٣	إدارة مركزية للمشاريع تتبع الإدارة العليا
٢٠%	٢	إدارة مشاريع لا مركزية خاصة بكل قسم
٠%	٠	غير ذلك

من خلال الإجابة على السؤال السابق ومن خلال الجدول رقم (١٠-٤) يتبين لنا أن (٥٠%)

من الجامعات لديها فرق لإدارة المشاريع تعتمد عليها في تنفيذ المشاريع التطويرية في الجامعة، في حين ان (٣٠%) من الجامعات تعتمد على إدارة مركزية للمشاريع تتبع الإدارة العليا، (٢٠%) من العينة لديها إدارة مشاريع لا مركزية خاصة بكل قسم.

٤.٢ فرضيات الدراسة

٤.٢.١ الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات الإداريين في

الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب الجنس

للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم اختبار t (t test) للفروق في اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب الجنس، وذلك كما هو واضح في الجدول (٤-١٢).

جدول رقم (٤-١٢)

نتائج اختبار t (t-test) للفروق في اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب الجنس

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدالة الإحصائية
ذكر	٩	٣.٢٧٧٨	٠.٩٠٥٢٣	٨	٠.٠٠	٠.٠٠٠
أنثى	١	٤.٥٠٠٠	٠.٠٠٠٠			

نلاحظ من الجدول السابق انه لا توجد فروق دالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين

اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب الجنس، حيث اظهرت النتائج انه عند مستوى $(\alpha=0.05)$ غير دالة إحصائية.

وهذا يؤكد قبول الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين

اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب الجنس.

٤.٢.٢ الفرضية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين اتجاهات الإداريين في

الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب المنصب الإداري.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way

analysis of variance) للفروق في اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب المنصب الإداري، وذلك كما هو واضح في

الجدول (٤-١٣)

جدول رقم (١٣-٤)

نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للفروق في اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب المنصب الإداري

المنصب الإداري	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
رئيس الجامعة	١	٢.٥٠٠٠		١.٧٣٣	٠.٤٣٣	٤	٠.٣٥	٠.٨٣٤
نائب رئيس الجامعة	٣	٣.٥٠٠٠	١.٣٢٢٩	٦.١٦٧	١.٢٣٣	٥	١	
مدير دائرة	٢	٣.٠٠٠٠	٠.٧٠٧١					
مدير دائرة التخطيط والتطوير	١	٤.٠٠٠٠						
غير ذلك (منسق مشاريع)	٣	٣.٦٦٦٧	١.٠٤٠٨					

نلاحظ من الجدول السابق انه لا توجد فروق دالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين

اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب المنصب الإداري، حيث اظهرت النتائج انه عند مستوى ($\alpha=0.05$) غير دالة إحصائية.

وتفسر الباحثات هذه النتيجة إلى التعاون الكبير بين الإدارة العليا والعاملين للوصول إلى الهدف الشامل من المشاريع التطويرية، فهم يرون أن التخطيط الجيد للمشروع هو ضمانة للتنفيذ الجيد للمشروع، وان تحديد المخاطر والفرص والمحددات التي قد تواجه المشروع من أهم اسس نجاح المشروع بالإضافة إلى إعداد جدولة مفصلة لنشاطات المشروع باستخدام التقنيات المتاحة في إدارة المشاريع.

وهذا يؤكد قبول الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب المنصب الإداري.

٤.٢.٣ الفرضية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين اتجاهات الإداريين في

الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب التخصص.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب التخصص، وذلك كما هو واضح في الجدول (٤-١٤)

جدول رقم (٤-١٤)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب التخصص

التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
إدارة أعمال	٦	٣.٦٦٦٧	٠.٨٧٥٦	٤.٠٦٧	١.٣٥٦	٣	٢.١٢٢	٠.١٩٩
فيزياء	٢	٢.٥٠٠٠						
الكيمياء	١	٢.٥٠٠٠		٣.٨٣٣	٠.٦٣٩	٦		
هندسة	١	٤.٥٠٠٠						

نلاحظ من الجدول السابق انه لا توجد فروق دالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب التخصص، حيث اظهرت النتائج انه عند مستوى ($\alpha=0.05$) غير دالة احصائياً.

ويعود السبب في ذلك إلى أن الإداريين يرون أن أفكار المشاريع التطويرية في الجامعة تتبلور من قبل الإدارة العليا، حيث يتم أخذ رأي المستفيدين Stakeholders في التحضير لفكرة المشروع، وتعمم الأفكار للتنفيذ في الإدارات الأدنى، وهذه الأمور من أسباب نجاح هذه المشاريع، ومن جانب آخر يرى الإداريين أن وجود لجان متخصصة في التعهدات والعطاءات لتنفيذ المشروع، ووجود رقابة جيدة على سلسلة التوريد أثناء تنفيذ المشروع من أسس نجاح أي مشروع تطويري في الجامعة.

وهذا يؤكد قبول الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب التخصص.

٤.٢.٤ الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب الدرجة العلمية للتحقق من صحة الفرضية الرابعة استخدم اختبار ت (t test) للفروق في اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب الدرجة العلمية، وذلك كما هو واضح في الجدول (٤-١٥).

جدول رقم (٤-١٥)

نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب الدرجة العلمية

الدرجة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس	٤	٤.١٢٥٠	٠.٤٧٨٧١	٨	٣.٢٨٩	٠.١٠٧
دكتورة	٦	٢.٩١٦٧	٠.٨٦١٢٠			

نلاحظ من الجدول السابق انه لا توجد فروق دالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب الدرجة العلمية، حيث اظهرت النتائج انه عند مستوى ($\alpha=0.05$) غير دالة إحصائية.

وهذا يؤكد قبول الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب الدرجة العلمية.

٤.٢.٥ الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب سنوات الخبرة للتحقق من صحة الفرضية الخامسة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول (٤-١٦)

جدول رقم (٤-١٦)

نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي للفروق في اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
٥-١	٣	٤.١٦٦٧	٠.٢٨٨٧	٢.٥٤٦	١.٢٧٣	٢	١.٦٦٤	٠.٢٥٦
١٥-١١	٤	٣.١٢٥٠	١.١٠٨٧	٥.٣٥٤	٠.٧٦٥	٧		
أكثر من ذلك	٣	٣.٠٠٠٠	٠.٨٦٦٠					

نلاحظ من الجدول السابق انه لا توجد فروق دالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب سنوات الخبرة، حيث اظهرت النتائج انه عند مستوى ($\alpha=0.05$) غير دالة احصائياً. ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن المشاريع التطويرية تحتاج إلى العديد من السنوات، وبذلك فهي لا تقتصر على الموظفين القدماء أو الجدد، إنما تحتاج إلى تكاتف الأيدي بين الموظفين جميعاً لنجاح هذه المشاريع والوصول من خلالها إلى تطوير الأبنية الجامعية والمختبرات وتطوير الكادر التعليمي والوصول بذلك إلى زيادة مكانة الجامعة العلمية والأكاديمية.

وهذا يؤكد قبول الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب سنوات الخبرة.

٤.٢.٦ الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب عدد الكليات للتحقق من صحة الفرضية السادسة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب عدد الكليات، وذلك كما هو واضح في الجدول (٤-١٧)

جدول رقم (٤-١٧)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب عدد الكليات

عدد الكليات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
٥-٣	٢	٤.٢٥٠٠	٠.٣٥٣٦	١.٨٣٨	٠.٩١٩	٢	١.٠٦١	٠.٣٩٦
٨-٦	٤	٣.١٢٥٠	١.١٠٨٧	٦.٠٦٣	٠.٨٦٦	٧		
أكثر من ذلك	٤	٣.٢٥٠٠	٠.٨٦٦٠					

نلاحظ من الجدول السابق انه لا توجد فروق دالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب عدد الكليات، حيث اظهرت النتائج انه عند مستوى ($\alpha=0.05$) غير دالة إحصائية.

ولعل السبب في ذلك يعود إلى اقتناع الإداريين إلى أهمية المشاريع التطويرية في الجامعات، حيث أكدوا جميعاً أن المشاريع التطويرية ستشمل معظم الكليات في الجامعة، لما لها من تأثير على سير العملية التعليمية، وتقدم الجامعة والرقى بها إلى أعلى المستويات.

وهذا يؤكد قبول الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب عدد الكليات.

٤.٢.٧ الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب عدد الطلبة

للتحقق من صحة الفرضية السابعة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب عدد الطلبة، وذلك كما هو واضح في الجدول (٤-١٨)

جدول رقم (٤-١٨)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب عدد الطلبة

عدد الطلبة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
٤٩٩٩-١٠٠٠	٣	٣.٥٠٠٠	١.٠٠٠٠	١.٥٨٨	٠.٥٢٩	٣	٠.٥٠٣	٠.٦٩٤
٨٩٩٩-٥٠٠٠	٤	٣.١٢٥٠	١.٠٣٠٨					
١٢٩٩٩-٩٠٠٠	١	٤.٥٠٠٠	٠.٠٠٠٠	٦.٣١٣	١.٠٥٢	٦		
أكثر من ١٧٠٠٠	٢	٣.٢٥٠٠	١.٠٦٠٧					

نلاحظ من الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين

اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب عدد الطلبة، حيث أظهرت النتائج أنه عند مستوى ($\alpha=0.05$) غير دالة إحصائية.

فالجامعات الفلسطينية تسعى دوماً إلى التطوير بغض النظر عن عدد طلبتها، فالإداريين في الجامعات الفلسطينية يسعون دائماً إلى عمل العديد من المشاريع التطويرية التي تعتم بتطوير الكادر الأكاديمي، والطلبة، وكذلك تطوير المختبرات والأبنية للوصول إلى الجودة في التعليم.

وهذا يؤكد قبول الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب عدد الطلبة.

الفصل الخامس

النتائج

التوصيات

الفصل الخامس

النتائج

التوصيات

٥.١ النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية، والتعرف على الفروق بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية فيها، وبعد أن تمت الإجابة على أسئلة الدراسة ظهرت النتائج التالية:

(١) إن الإداريين في الجامعات الفلسطينية قد أظهروا اتجاهاً عالياً نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حيث بلغ متوسطهم الحسابي "3.9" وهو متوسط عالي الدرجة.

(٢) إن أهم اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو المرحلة التحضيرية في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية كانت يتم إعداد مقترح مشروع project proposal لإرساله للجهات المانحة بمتوسط حسابي "٤.٨"، ويتاح لكل قسم أو كلية التفكير بالمشاريع التطويرية اللازمة بمتوسط حسابي "٤.٧".

(٣) إن أهم اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو مرحلة التخطيط في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية كانت يتم تحديد المخاطر والفرص والمحددات التي قد تواجه المشروع بمتوسط حسابي "٤.٥"، ويتم إعداد جدول مفصلة لنشاطات المشروع باستخدام التقنيات المتاحة في إدارة المشاريع بمتوسط حسابي "٤.٤".

(٤) إن أهم اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو مرحلة تنفيذ المشروع في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية كانت التخطيط الجيد للمشروع هو ضمانه للتنفيذ الجيد للمشروع بمتوسط حسابي "٤.٨"، ويتم إرسال تقارير الانجاز بعد مراجعتها للممولين بمتوسط حسابي "٤.٦"، والتواصل جيد بين إدارة (فريق) المشروع والمنفذين بمتوسط حسابي "٤.٦".

(٥) إن أهم اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو مرحلة إغلاق المشروع في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية كانت يتم إغلاق المشروع ماليا بعد الانتهاء منه بمتوسط حسابي "٤.٨"، ويتم عمل مراجعة نهائية لإنجاز المشروع قبل إغلاقه بمتوسط حسابي "٤.٨"، ويغلق المشروع بعد موافقة المستفيدين (زبون او عميل) على المخرجات بمتوسط حسابي "٤.٤"، وتجرى احتفالية نهائية لإغلاق المشروع وتشغيله بمتوسط حسابي "٤.١".

(٦) إن أهم اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو معوقات المشروع في إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية كانت حالة عدم التأكد في البيئة الخارجية بمتوسط حسابي "٣.٢"، وعدم كفاية التمويل للمشروع بمتوسط حسابي "٣.١"، سوء تقدير الحاجة المجتمعية لأهداف المشروع بمتوسط حسابي "٢.٩"، وعدم توافر الموارد البشرية اللازمة لإدارة المشاريع وسوء العلاقة بين أعضاء فريق المشروع.

(٧) جميع الجامعات تنفذ مشاريع تطويرية، وأن (٧٠%) من الجامعات نفذت مشاريع تطويرية عددها اقل من ١٠، في حين أن (٢٠%) منهن نفذن مشاريع تتراوح بين (١٠-٣٠) مشروع عام ٢٠٠٩-٢٠١٠، في حين أن (٥٠%) من الجامعات كانت مشاريعها التطويرية شاملة لجميع مقوماتها، وأن (٦٠%) من الجامعات تنوي القيام بمشاريع تطويرية في العام ٢٠١٠-٢٠١١ بمعدل اقل من ١٠ مشاريع، في حين أن (٣٠%) منهن تنوي القيام بمشاريع تتراوح بين (١٠-٣٠) مشروع.

(٨) (٥٠%) من الجامعات لديها فرق لإدارة المشاريع تعتمد عليها في تنفيذ المشاريع التطويرية في الجامعة، في حين أن (٣٠%) من الجامعات تعتمد على إدارة مركزية للمشاريع تتبع الإدارة العليا، (٢٠%) من العينة لديها إدارة مشاريع لا مركزية خاصة بكل قسم.

٩) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب الجنس.

١٠) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين اتجاهات الإداريين في الجامعات الفلسطينية نحو إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية حسب المنصب الإداري، والتخصص، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، وعدد الكليات، وعدد الطلبة.

٥.٢ التوصيات:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي فريق الدراسة بما يلي:

١. ضرورة تكثيف الجهود بالبحث عن مصادر الدعم المالي اللازم لتنفيذ مشاريع تطويره تخدم مصالح الجامعات الفلسطينية والمجتمع ككل خاصة أن الجامعات الفلسطينية في مجملها تعاني من نقص في الموارد المالية .

٢. ضرورة التركيز على العمل المشترك بين الجامعات الفلسطينية في تنفيذ مشاريع تعاونية (joint venture & inter organization partnership) وذلك لان هذه المشاريع المشتركة تخدم مصلحة وأكبر عدد من المستفيدين في المجتمع الفلسطيني ويكون لها صدق أفضل عند الممولين الخارجيين.

٣. كما توصي الباحثات إدارات الجامعات بضرورة الاستمرار بتعزيز العلاقة مع المجتمع والاستمرار بأخذ آراء المستفيدين من المشاريع التطويرية لما لذلك من أهمية في نجاح المشاريع لما لذلك من أهمية في نجاح المشاريع وتقبل مخرجاتها .

٤. كما توصي الباحثات إدارات الجامعات بضرورة إعطاء دورات تدريبية وتعليمية للأفراد والمدراء وذلك لإطلاعهم على كافة جوانب الموضوع وإقائهم على إطلاع على أحدث المستجدات بهذا المجال .

٥. توصي الباحثات لإدارات المشاريع في الجامعات الفلسطينية بضرورة تبني استراتيجيات تتفاعل مع حالة عدم التأكد بالبيئة باعتبارها احد أهم المعوقات التي تعيق تنفيذ المشاريع في الجامعات الفلسطينية ، ومن هذه الاستراتيجيات الشراكات مع المنافسين و التعاون الايجابي للتفاعل مع البيئة والتواصل المستمر مع المجتمع و المستفيدين .

٦. توصي الباحثات إدارات المشاريع في الجامعات الفلسطينية بضرورة ربط نهاية المشاريع بمكافآت مالية أو معنوية تمنح لجميع العاملين على هذه المشاريع، حتى تكون حافزا وتعزيزا للآخرين وعاملا جاذبا لهم بالعمل مستقبلا في إدارة المشاريع.

٧. كما أوصت الباحثات بضرورة تخصيص نشاطات ومسؤوليات تتعلق بإدارة المشاريع والتخطيط للمشاريع في الجامعات الفلسطينية لضمان نجاح الجامعات في تخطيط وتنفيذ مشاريعها .

٨. في ضوء الظروف الاقتصادية والسياسية المحيطة ببيئة عمل الجامعات فقد أوصت الباحثات بضرورة إعداد خطة طوارئ لأي مشروع يتم التخطيط له .

المراجع

المراجع العربية

المراجع الأجنبية

المواقع الالكترونية

قائمة المراجع

المراجع العربية :

١- حنوش ، زكي ، الرقابة والتخطيط في المشروع ، منشورات جامعة حلب، حلب ، (١٩٨١).

٢- الزيداني ، عبد السلام ، محاور معرفية في إدارة المشاريع ، (١٩٩٨)

٣- الفضل ، مؤيد ، العبيدي ، محمود ، إدارة المشاريع منهج كمي ، الوراق للنشر والتوزيع عمان شارع الجامعة الأردنية ، (٢٠٠٨)

٤- عباسي ، غالب ، إدارة المشاريع ، معهد الإدارة العامة ، عمان ، الأردن ، (١٩٩٠)

٥- عباسي ، غالب ، أساسيات إدارة المشاريع المتكاملة ، الجامعة الأردنية ، (١٩٩٣).

٦- سلطان ، سهيل محاضرات في إدارة المشاريع جامعة بوليتكنك فلسطين ، (٢٠٠٤)

٧- مقرر جامعة القدس المفتوحة إدارة المشاريع ، مطبعة الأمل ، (٢٠٠٨) .

٨- مقرر جامعة القدس المفتوحة إدارة المشاريع ، مطبعة الأمل ، (٢٠٠٠) .

٩- وزارة التربية والتعليم ، ١٩٩٨

المراجع الأجنبية :

- 1_ Harvey , maylor, project, prentice hall , third edition,2003.
- 2_ Gray , Clifford & Larson Eric , project management managerial process, third edition mc grow hill ,2006
- 3-Lester, Albert k, project planning and control , butter worth Heinemann, third edition 2000
- 4-Slack , Nigel , & others operation management prentice hall , third edition,1998.
- 5-Timothy j , Kloppenburg project management contemporary approach , 2009.
- 6-Rondinelli, Dennis, Development project as policy experiments: an adaptive approach to development administration, 2nd edition, Routledge (Taylor and Francis) UK, 1993
- 7_Author unknown , aguide to the project management body of knowledge project management institute , 2000 edition USA 2000.

المراجع الالكترونية :

1_ www.ppu.edu.

2_ www.hebron.edu.

3_ www.alquds.edu.

4_ www.ujui.edu.

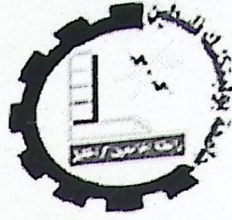
5_ www.qou.edu.

6_ www.birziet.edu.

7_ www.najah.edu.

8_ PMBOK.com Project management body of knowledge.

بسم الله الرحمن الرحيم



استبانة

"واقع إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية"

حضرة السيد/ السيدة المحترم/ة

تقوم الباحثات بإجراء دراسة حول " واقع إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين/الخليل ، لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة لجمع البيانات حول هذه الدراسة كما و نرجو من حضرتكم الإجابة عن الأسئلة بكل موضوعية وشفافية، حيث أن موضوعية ودقة إجاباتكم سيكون له أثر ايجابي في صدق وأصالة النتائج التي ستقدمها الدراسة.

ولكم جزيل الشكر

الباحثات
ربي مرقة
صفاء أبو سنييه
صفاء خلاف

إشراف: أ. دينا القدسي

تشرين ثاني ٢٠١٠

القسم الأول:

أولا : معلومات حول معبئ الطلب :

- ١- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- المنصب الإداري : ☐ رئيس الجامعة ☐ نائب رئيس الجامعة ☐ مدير دائرة ☐ مدير دائرة التخطيط والتطوير ☐ غير ذلك ، حدد:
- ٣- التخصص العلمي :
- ٤- الدرجة العلمية :
- ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ غير ذلك ، حدد:
- ٥- سنوات الخبرة : ☐ ١-٥ ☐ ٦-١٠ ☐ ١١-١٥ ☐ أكثر من ذلك . حدد

ثانيا : معلومات حول الجامعة

- ١- تاريخ تأسيس الجامعة :
 - ٢- عدد الكليات : ☐ ٣-٥ ☐ ٦-٨ ☐ أكثر من ذلك ، حدد
 - ٣- العدد التقريبي للموظفين (إداريين / أكاديميين) :
 - ٤- عدد طلبة الجامعة : ☐ أقل من ١٠٠٠ ☐ ١٠٠٠-٤٩٩٩ ☐ ٥٠٠٠-٨٩٩٩ ☐ ٩٠٠٠-١٢٩٩٩ ☐ ١٣٠٠٠-١٧٠٠٠ ☐ أكثر من ١٧٠٠٠
 - ٥- هل سبق وان نفذت الجامعة أو تنفذ حاليا مشاريع تطويرية (development projects) ؟ ☐ نعم ☐ لا
- إذا كانت الإجابة نعم أرجو الإجابة عن الأسئلة التالية :
- ١.٥- عدد المشاريع التطويرية المنجزة خلال العالم الأكاديمي الماضي (٢٠٠٩-٢٠١٠) ☐ أقل من ١٠ مشاريع ☐ ١٠-٣٠ ☐ ٣١-٥٠ ☐ ٥١-٧٠ ☐ أكثر من ٧٠ مشروع
 - ٢.٥- أنواع المشاريع التطويرية : ☐ مختبرات ☐ كادر ☐ طلابي ☐ أبنية ☐ غير ذلك ، حدد:
 - ٣.٥- عدد المشاريع المحضر لها والمخطط لها للعام الأكاديمي الحالي (٢٠١٠-٢٠١١) ☐ أقل من ١٠ مشاريع ☐ ١٠-٣٠ ☐ ٣١-٥٠ ☐ ٥١-٨٠ ☐ أكثر من ٨٠ مشروع
 - ٦- يتم تخطيط وتنفيذ المشاريع في الجامعة من خلال : ☐ فرق إدارة المشاريع ☐ إدارة مركزية للمشاريع تتبع الإدارة العليا ☐ إدارة مشاريع لا مركزية خاصة بكل قسم ☐ غير ذلك ، حدد :

القسم الثاني: عملية إدارة المشاريع

-	أولا : المرحلة التحضيرية (التمهيدية) :	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
١	تتبلور أفكار المشاريع في الجامعة من قبل الإدارة العليا وتعمم الأفكار للتنفيذ في الإدارات الأدنى					
٢	يتاح لكل قسم أو كلية التفكير بالمشاريع التطويرية اللازمة					
٣	تأتي فكرة المشروع بعد تحليل الاحتياجات بناء على المتغيرات البيئية					
٤	يتم أخذ رأي المستفيدين Stakeholders في التحضير لفكرة المشروع					
٥	يتم دراسة ريادة و ندرة فكرة المشروع قبل الموافقة على التخطيط للمشروع					
٦	يتم إعداد مقترح مشروع project proposal لإرساله للجهات المانحة					
٧	يتم تمويل المشاريع في الجامعة ذاتيا					
٨	يتم تمويل المشاريع في الجامعة من مانحين خارجيين					
٩	لا يتم الانتقال لمرحلة تخطيط المشروع إلا بعد الحصول على الموافقة على تمويل المشروع					

	ثانيا : مرحلة التخطيط	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
١	أثناء التخطيط للمشروع يتم التواصل بشكل جيد مع المستفيدين stakeholders من المشروع					
٢	يمارس المستفيدون دورا رئيسيا في التأثير على تخطيط المشروع					
٣	يتم تعريف إطار/مجال المشروع scope بدرجة دقيقة بحيث لا يحتاج لتغيرات كبيرة بالفترات اللاحقة					
٤	توجد رقابة من إدارة المشروع على إطار المشروع لضمان عدم التشتت عن المجال الأساسي					
٥	يتم إعداد شجرة لنشاطات المشروع (WBS)					
٦	يتم الاستعانة بالبرامج الحاسوبية المتخصصة بإدارة المشاريع مثل (MS-project) لتسهيل عملية تخطيط المشروع					
٧	يتم إعداد جدول مفصلة لنشاطات المشروع باستخدام التقنيات المتاحة في إدارة المشاريع					

٨	هناك رقابة على إدارة الوقت للمشروع				
٩	يتم استغلال فائض الأيام المتاحة حسب الجدولة في التخطيط للنشاطات الحرجة للمشروع				
١٠	يتم احتساب ميزانيات طوارئ للمشروع				
١١	يتم الاستعانة بكوادر متخصصة للمساعدة في إدارة المشروع من خارج الجامعة				
١٢	في مرحلة التخطيط يكون هامش الفرق في الميزانية (Budget) بالمقارنة مع المرحلة التحضيرية بسيط جدا				
١٣	في مرحلة التخطيط يكون هامش الفرق في مدة المشروع (Duration) بالمقارنة مع المرحلة التحضيرية بسيط جدا				
١٤	هناك تدخل من قبل الممولين في تحديد ميزانيات المشاريع				
١٥	يتم إضافة أية مقترحات أو تعديلات من قبل المستفيدين من المشروع أثناء مرحلة التخطيط				
١٦	قبل الاستجابة لأي متطلبات جديدة للمستفيدين يتم مراعاة الميزانية ، والجدولة وجودة المشروع قبل الموافقة عليها				
١٧	يتم تحديد المخاطر والفرص والمحددات التي قد تواجه المشروع				
١٨	هناك ضبط للجودة للمشروع وفق متطلبات الزبون				
١٩	هناك ضبط للجودة للمشروع بما يتناسب مع الميزانية وفترة المشروع				

ثالثا : مرحلة تنفيذ المشروع					
أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده	
					١ هناك رقابة جيدة على سلسلة التوريد أثناء تنفيذ المشروع
					٢ هناك رقابة جيدة على جودة موارد المشروع
					٣ هناك لجان متخصصة في التعهدات والعطاءات لتنفيذ المشروع
					٤ تمارس رقابة جيدة على منفذي (المنفذين والمتعهدين) المشروع
					٥ ترأق إدارة المشاريع الانجاز من قبل المنفذين بواسطة تقارير دورية حول الانجاز
					٦ التواصل جيد بين إدارة (فريق) المشروع والمنفذين
					٧ يتم إرسال تقارير الانجاز بعد مراجعتها للممولين
					٨ يتم إرسال تقارير الانجاز بعد مراجعتها لإدارة الجامعة

٩	تواجه المشاريع فروقات في جدولة الوقت والميزانيات بين ما تم تخطيطه وبين التنفيذ على أرض الواقع				
١٠	التخطيط الجيد للمشروع هو ضمانه للتنفيذ الجيد للمشروع				

رابعاً : مرحلة إغلاق المشروع					
	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
١					يتم إغلاق المشروع مالياً بعد الانتهاء منه
٢					يتم إغلاق المشروع إدارياً بعد الانتهاء منه
٣					يتم إعادة توزيع موارد المشروع بعد انتهائه
٤					يغلق المشروع بعد موافقة المستفيدين (زبون او عميل) على المخرجات
٥					يتم عمل مراجعة نهائية لإنجاز المشروع قبل إغلاقه
٦					يتم كتابة وتدوين الدروس والعبر من المشروع
٧					يتم مكافئة (مكافئة مالية ، كتاب شكر ، ترقية ..) لأعضاء فريق المشروع
٨					تجرى احتفالية نهائية لإغلاق المشروع وتشغيله

القسم الثالث :

١ - المعوقات					
	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
١					حالة عدم التأكد في البيئة
٢					الفهم غير الواضح لأهداف المشروع
٣					سوء تقدير الحاجة المجتمعية للمشروع
٤					سوء العلاقة بين أعضاء فريق المشروع
٥					عدم توفر الموارد البشرية
٦					عدم كفاية التمويل للمشروع

٢- هل أنت راض عن واقع إدارة المشاريع التطويرية في الجامعة ؟
☐ نعم ☐ لا

و لماذا ؟

.....
.....
.....
.....

٣- أي أمور أخرى تتعلق بالبحث وترغب في إضافتها لم تتطرق لها الباحثات ؟

.....
.....
.....
.....

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أسئلة الدراسة :

السؤال الرئيسي

ما واقع إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية؟
ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع تخطيط المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية ؟

٢. ما هي الآلية المتبعة للرقابة على تنفيذ المشاريع ؟

٣. ما هي الطرق المستخدمة في التحضير لفكرة مشروع في الجامعات ؟

٤. ما هي الآليات المستخدمة في إغلاق المشروع ؟

٥. ما هي طرق تمويل المشاريع في الجامعات ؟

الهيئة العامة
للبحوث والدراسات

فرضيات الدراسة:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات واقع إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية من حيث (سنة التأسيس ، عدد الطلاب ، عدد الكليات ،)

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات واقع إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات معبئ الاستبانة الديموغرافية التالية (الجنس ، التخصص، الدرجة العلمية ، سنوات الخبرة، المنصب الإداري) .

قائمة المحكمين

١	الدكتور مروان جلعود	جامعة بوليتكنك فلسطين
٢	الدكتور سهيل سلطان	جامعة بوليتكنك فلسطين
٣	الأستاذ امجد الننتشة	جامعة بوليتكنك فلسطين
٤	الأستاذ عبد الحكيم عيده	جامعة أبو ديس/البوليتكنك
٥	الأستاذ ماجد مرقه	مدرس وباحث
٦	الأستاذ نضال أبو فارة	المحلل الإحصائي



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات
دائرة العلوم الادارية

التاريخ: 2010/12/9

حضرة السيد رئيس الجامعة الأمريكية المحترم

الموضوع : مساعدة الطالبات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطالبات التالية أسماؤهن:

صفاء أبو سنيينة

صفاء خلاف

ربي مرقه

وهن من طلبة الدائرة، وذلك لتعبئة الاستبيان لإنهاء مشروع التخرج والذي هو بعنوان:
"واقع إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية".

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في خدمة الطلبة والمجتمع.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس الدائرة

أ. محمد شالطة



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات
دائرة العلوم الادارية

التاريخ: 2010/12/9

حضرة السيد رئيس جامعة النجاح الوطنية المحترم

الموضوع: مساعدة الطالبات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطالبات التالية أسماؤهن:

صفاء أبو سنية

صفاء خلاف

ربي مرقه

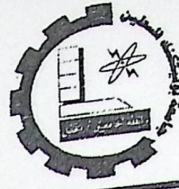
وهن من طلبة الدائرة، وذلك لتعبئة الاستبيان لإنهاء مشروع التخرج والذي هو بعنوان:
"واقع إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية".

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في خدمة الطلبة والمجتمع.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس الدائرة

أ. محمد شالطة



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات
دائرة العلوم الادارية

التاريخ: 2010/12/9

حضرة السيد رئيس جامعة الخليل المحترم

الموضوع : مساعدة الطالبات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطالبات التالية أسماؤهن:

صفاء أبو سنيينة

صفاء خلاف

ربي مرقه

وهن من طلبة الدائرة، وذلك لتعبئة الاستبيان لإنهاء مشروع التخرج والذي هو بعنوان:
"واقع إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية".

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في خدمة الطالبة والمجتمع.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس الدائرة

أ. محمد شالطة

كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات
دائرة العلوم الادارية

التاريخ: 2010/12/9

حضرة السيد رئيس جامعة بيت لحم المحترم

الموضوع: مساعدة الطالبات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطالبات التالية أسماؤهن:

صفاء أبو سنيينة

صفاء خلاف

ربي مرقه

وهن من طلبة الدائرة، وذلك لتعبئة الاستبيان لإنهاء مشروع التخرج والذي هو بعنوان:
"واقع إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية".

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في خدمة الطالبة والمجتمع.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس الدائرة

أ. محمد شالفة

كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات
دائرة العلوم الادارية

التاريخ: 2010/12/9

حضرة السيد رئيس جامعة القدس المفتوحة المحترم

الموضوع: مساعدة الطالبات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطالبات التالية أسماؤهن:

صفاء أبو سنية

صفاء خلاف

ربي مرقه

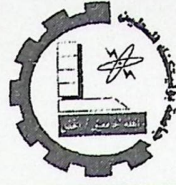
وهن من طلبة الدائرة، وذلك لتعبئة الاستبيان لإنهاء مشروع التخرج والذي هو بعنوان:
"واقع إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية".

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في خدمة الطلبة والمجتمع.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس الدائرة

أ. محمد شالطة



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات
دائرة العلوم الادارية

التاريخ: 2010/12/9

حضرة السيد رئيس جامعة بيرزيت المحترم

الموضوع: مساعدة الطالبات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطالبات التالية أسماؤهن:

صفاء أبو سنيّة

صفاء خلاف

ربي مرقه

وهن من طلبة الدائرة، وذلك لتعبئة الاستبيان لإنهاء مشروع التخرج والذي هو بعنوان:

"واقع إدارة المشاريع التطويرية في الجامعات الفلسطينية".

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في خدمة الطلبة والمجتمع.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس الدائرة

أ. محمد شالفا