

وزارة التعليم العالي
جامعة الملك سعود

الخطة الإستراتيجية
لوكالة الجامعة للمشاريع
(2030 – 2015)

إعداد

إدارة التطوير والجودة

الإصدار الثاني : 30 ذي القعدة 1436هـ



قائمة المحتويات

7	1-1 كلمة سعادة وكيل الجامعة للمشاريع
8	2-1 المقدمة.
9	3-1 الوكالة في سطور .
9	1-3-1 نبذة عن الوكالة.
11	2-3-1 أهداف الوكالة.
11	3-3-1 مهام الوكالة.
12	4-1 منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية.
14	1-4-1 تعريف رسالة الوكالة.
14	2-4-1 تعريف رؤية الوكالة.
14	3-4-1 تعريف قيم الوكالة.
15	4-4-1 التحليل الرباعي (SWOT ANALYSIS).
15	5-4-1 صياغة الأهداف الإستراتيجية.
16	6-4-1 بناء المبادرات.
16	7-4-1 عوامل النجاح الحرجة.
16	5-1 مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية.
20	1-2 أهداف وضع خطة إستراتيجية للوكالة.
20	2-2 مجالات التحليل الإستراتيجي.
21	3-2 الأطراف أصحاب المصلحة في الخطة الإستراتيجية.
23	4-2 مناهج التحليل.
24	5-2 المحاور الإستراتيجية.
25	6-2 علاقة الوكالة بالخطة الإستراتيجية للجامعة.
26	7-2 الموارد المالية لمشاريع الوكالة.
27	8-2 منجزات الوكالة خلال العشر سنوات الماضية.
28	9-2 المسح والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للوكالة.
29	10-2 مصفوفة التحليل البيئي الرباعي (SWOT ANALYSIS) لمحاور الدراسة.
30	1-10-2 الهيكل التنظيمي.
33	2-10-2 إجراءات العمل الإدارية.
36	3-10-2 الموارد البشرية.
39	4-10-2 التقنية.
40	5-10-2 البنية التحتية والحدود المكانية.
41	6-10-2 التمويل.



42	11-2 ملخص نتائج مصفوفة التحليل البيئي الرباعي للوكالة.
46	1-3 مقدمة.
47	2-3 أهداف المقارنة المرجعية.
47	3-3 نطاق الدراسة .
48	4-3 منهجية العمل.
52	5-3 مقارنة نتائج المسح الإحصائي.
52	6-3 ملخص نتائج المسح.
78	7-3 المقارنة المرجعية لقياس وتقييم أداء إدارات وكالة الجامعة للمشاريع.
84	8-3 التوصيات.
86	1-4 مقدمة
86	2-4 مفهوم المخاطر
87	3-4 أهداف إدارة المخاطر
87	4-4 إستراتيجية إدارة المخاطر .
88	1-4-4 تخطيط إدارة المخاطر
89	2-4-4 تحديد المخاطر
90	3-4-4 تحليل المخاطر
91	4-4-4 خطة مواجهة المخاطر
91	5-4-4 مراقبة المخاطر والسيطرة عليها
92	5-4 أنواع المخاطر.
93	6-4 ترميز المخاطر
93	7-4 إدارة المخاطر.
93	1-7-4 المخاطر الاقتصادية.
97	2-7-4 المخاطر المالية.
100	3-7-4 المخاطر التنظيمية والإدارية.
101	4-7-4 مخاطر الموارد البشرية.
102	5-7-4 المخاطر الإنشائية.
108	8-4 الإجراءات التي تتخذها الوكالة لمعالجة الخطر.
112	1-5 مقدمة
112	2-5 رؤية الوكالة
112	3-5 رسالة الوكالة
112	4-5 قيم الوكالة



5-5 الأهداف الإستراتيجية لوكالة الجامعة للمشاريع

6-5 الهيكل التنظيمي لوكالة الجامعة للمشاريع

7-5 مبادرات الأهداف الإستراتيجية

8-5 علاقة الأهداف الإستراتيجية بالمبادرات .

9-5 آليات تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

1-9-5 مفهوم الخطة التنفيذية.

2-9-5 مراحل تنفيذ الخطة.

.....113.....

.....114.....

.....116.....

.....120.....

.....124.....

.....124.....

.....124.....

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
49	جامعات المقارنة المرجعية وفق الإقليم	1-3
90	مصفوفة الاحتمال والأثر (مؤشر المخاطر)	1-4
96	مصفوفة تقييم المخاطر الاقتصادية	2-4
102	المخاطر الإنشائية المحتملة	3-4
108	خطوات إدارة المخاطر	4-4
114	الأهداف الإستراتيجية لوكالة الجامعة للمشاريع	1-5
116	مبادرات الأهداف الاستراتيجية	2-5
124	مراحل الخطة التنفيذية	3-5

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
13	منهجية الخطة الإستراتيجية	1-1
17	مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية	2-1
27	عدد المشاريع المنجزة خلال الفترة (1436-1427)	1-2
29	الهيكل العام لمصفوفة التحليل الرباعي	2-2
48	منهجية العمل بوكالة الجامعة للمشاريع	1-3
88	مخطط تدفق بيانات عمليات تخطيط إدارة المخاطر	1-4
89	تخطيط إدارة المخاطر	2-4
92	المخاطر المحتملة	3-4
115	الهيكل التنظيمي لوكالة الجامعة للمشاريع	1-5
119	الأهداف الإستراتيجية ومبادراتها	2-5
119	الأهداف الإستراتيجية وتكلفتها	3-5
120	العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية والمبادرات	4-5



الباب الأول الوكالة في سطور





1 1 كلمة سعادة وكيل الجامعة للمشاريع



الجامعة بتطوير آليات العمل وفق منهجيات الإدارة الحديثة ومعايير ومفاهيم إدارة الجودة للمنافسة العالمية وتحقيق التميز والريادة فقد قامت وكالة الجامعة للمشاريع بتحديث خطتها الاستراتيجية (2015 م - 2030 م) بمشاركة جميع الإدارات لتطوير وتحسين الأداء برؤية مستقبلية (مدينة جامعية نموذجية بمعايير عالمية داعمة لبناء مجتمع المعرفة) من خلال رسالتها (دراسة وتصميم وتنفيذ مشاريع الجامعة وتشغيل وصيانة المدينة الجامعية وضمان تطبيق أعلى متطلبات السلامة والأمن للمرافق والمنشآت والأفراد وتقديم دعم فني وتقني لتطوير وتحسين المرافق والمنشآت لتوفير أفضل بيئة محفزة لمنسوبي الجامعة تحقق مبادئ التنمية المستدامة لخدمة البيئة والمجتمع).

وفي الختام أتطلع أن تتضافر جهودنا جميعاً وأن نعمل يداً واحدة لترجمة رؤيتنا وطموحاتنا في السعي لإنجاز هذه الخطة وجعلها واقعاً ملموساً من أجل مستقبل أفضل للوكالة ولجامعتنا العريقة وأسأل الله التوفيق للجميع .

وكيل الجامعة للمشاريع

د. عبدالله بن محمد الصقير

لقد أحدث تطور الاتصالات وتقنية المعلومات في العالم أجمع إلى ولادة عصر جديد اعتمد على تطبيقات التعاملات الإلكترونية مما ساهم عبر شبكات المعلومات في تغيير منهجيات إدارة المشاريع في المراقبة والسيطرة على كافة محددات المشروع (الوقت ، التكلفة ، النطاق ، الجودة) من خلال برامج رقمية متقدمة في مجالات إدارة المشاريع ، وقد عنيت الوكالة باستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مختلف التخصصات الهندسية، في نظم المعلومات الجغرافية "GIS" وفي إدارة عمليات الصيانة "MAXIMO" ونظام المعمارية الموسسية "EA" وتسعى الوكالة إلى تطبيق نظام مكتب إدارة المشاريع "PMOS" لإدارة كافة الموارد اللازمة لمشاريع الجامعة وإعداد التقارير الفنية وربطها مع جميع الإدارات المعنية داخل وخارج الجامعة عبر بوابات إلكترونية تفاعلية. ومن هذا المنطلق تسعى وكالة الجامعة للمشاريع إلى تطوير وتحسين آليات العمل في مجال عمليات البناء والتشييد وإدارة المشاريع وذلك من خلال أتمتة جميع عمليات المشاريع وخدمات التشغيل والصيانة باستخدام تقنية ونظم قواعد البيانات وفق المعايير العالمية لإدارة المشاريع ومفاهيم ومعايير الجودة والممارسات المثلى لأفضل الجامعات العالمية .

وفي إطار المشاركة في تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية واهتمام معالي مدير

2-1 المقدمة.

لقد شهدت وكالة الجامعة للمشاريع منذ تأسيس إدارة التطوير والجودة عام 1430هـ تعزيز دورها في تحسين جودة عمليات المشاريع وخدمات التشغيل والصيانة ورفع كفاءة مدراء ومهندسي المشاريع، لذا فقد أولت الوكالة وإدارتها الاهتمام البالغ بدراسة وإعداد خطتها الإستراتيجية (2015م – 2030 م) وكانت من أوائل الإدارات المبادرة بإعداد ورسم خطتها الإستراتيجية بتشكيل فريق عمل بموجب قرار سعادة وكيل الجامعة للمشاريع رقم 1/5/280658 وتاريخ 1430/10/24هـ .

وقد تم والله الحمد في غرة ربيع الثاني 1432هـ تدشين الخطة الإستراتيجية للوكالة بحضور سعادة وكيل الجامعة للتطوير والجودة والمختصين ومدراء ومهندسي الوكالة ، وبناءً على التنسيق وملاحظات المختصين بعمادة التطوير فقد قامت إدارة التطوير والجودة بالوكالة بناءً على توجيهات معالي مدير الجامعة بتحديث الخطة الإستراتيجية واستكمال البيانات المطلوبة الخاصة بالنقاط المرجعية وإدارة المخاطر بحدود الوقت المجدول لإنجاز الأعمال المطلوبة ومن خلال المنهجية المحددة في الشكل رقم (1-1) ،ويمكن إبراز التعديلات والتحديثات على خطة الوكالة بالنقاط التالية: تم إعادة صياغة الرؤية والرسالة (وفق منظور وملاحظات عمادة الجودة) . تم تحديث الأهداف الرئيسية بما يحقق رؤية ورسالة الوكالة . إعادة دراسة المبادرات والأنشطة والمؤشرات بما يحقق الأهداف الإستراتيجية. إضافة قسم جديد للنقاط المرجعية . إضافة قسم جديد لإدارة المخاطر المحتملة لإدارة المشاريع .

وفي الختام .. فبعد شكر الله الذي بنعمته تتم الصالحات أتوجه بخالص الشكر والتقدير لسعادة وكيل الجامعة للمشاريع على توجيهاته البناءة ولسعادة خبير الجودة الأستاذ / عصام الدين محمد أبو العنين خليفة على الدراسة والإعداد وكذلك بوافر الشكر للأستاذ / فلاح بن شديد القحطاني مستشار عمادة التطوير والجودة على تعاونه وتوصياته القيمة وأيضاً الشكر أجذله ممن أدخل وعالج البيانات كلاً من الأخ / عبدالله الدوسري والأخ / محمد الضعيمان ولكل من ساهم في إعداد الخطة الاستراتيجية للوكالة .

مدير إدارة التطوير والجودة

المهندس / سليمان بن محمد الشبل



1-3-1 الوكالة في سطور .

1-3-1 نبذة عن الوكالة.

تعود نشأة وكالة الجامعة للمشاريع إلى عام 1392هـ، حيث تم إنشاء قسم في إدارة الجامعة يحمل مسمى (هيئة مشروع مباني الجامعة)، وقد اقتصر دور هذا القسم في المرحلة الأولى على متابعة ما يقوم به المخططون من أعمال هندسية، ولم يكن به من العاملين سوى خمسة أشخاص بما فيهم مدير المشروع والإداريين.

ومع بداية التنفيذ الفعلي لوحدات مشروع المدينة الجامعية عام 1397هـ، كان لابد لإدارة المشروع من أن تتطور وتنمو نمواً يتناسب مع حجم المسؤوليات والصلاحيات المتزايدة. وهكذا تغير مسماها لتصبح (الإدارة العامة للمشاريع) وتم دعمها بالخبراء والمهندسين والفنيين المؤهلين. وقد تولت الإدارة العامة للمشاريع الإدارة والإشراف على التنفيذ والمتابعة لجميع المنشآت في المدينة الجامعية بالدرعية أثناء تشييدها في المرحلة الأولى وذلك في عام 1400هـ بالإضافة إلى منشآت مراكز الدراسات الجامعية داخل مدينة الرياض بالملز وعليشة وكذلك الإشراف والمتابعة لمشاريع فرعي الجامعة في القصيم وأبها، وكان العمل خلال تلك المرحلة يقوم على أساس فرق عمل متخصصة تتكون من مختلف التخصصات الهندسية.

وفي عام 1412هـ، رأت إدارة الجامعة أن تُضم إدارة الصيانة إلى الإدارة العامة للمشاريع وتم تغيير التسمية لتصبح الإدارة العامة للمشاريع والصيانة مشكلة إدارتين مختصتين بشؤون المشاريع وشؤون الصيانة.

ونظراً لما تشهده جامعة الملك سعود من تطورات في شتى المجالات البحثية والأكاديمية والهندسية ففي نهاية عام 1426هـ تم إنشاء وكالة الجامعة للمشاريع بموجب موافقة كريمة من خادم الحرمين الشريفين رئيس مجلس التعليم العالي على محضر جلسة التعليم العالي (الأربعين) المعقودة بتاريخ 1426/12/1هـ وتوجيهه البرقي الكريم رقم 4118/م وبتاريخ 1427/6/2هـ. وبموجب قرار معالي مدير الجامعة رقم 2729000937 وتاريخ 1429/8/4هـ، تم فصل مهام المشاريع عن مهام التشغيل والصيانة في الإدارة العامة للمشاريع والصيانة بالإضافة إلى استحداث أربع إدارات مختصة بعمليات إدارة المشاريع وخدمات التشغيل والصيانة على النحو التالي:

1. الإدارة العامة للمشاريع.
2. الإدارة العامة للصيانة.
3. الإدارة العامة للدراسات والتصميم.

4. الإدارة العامة للإشراف والتنفيذ.

وفي مطلع عام 1430 هـ ، أصبح يتبع وكالة الجامعة للمشاريع بعد الهيكلة الجديدة العديد من الإدارات (ثلاث عشرة إدارة) ذات التخصصات الفنية المتنوعة وتم تعديل الهيكل الإداري للوكالة وإداراتها واستحداث بعض الوحدات الإدارية المساندة بناءً على متطلبات الخطة الإستراتيجية ونظام إدارة الجودة ، وتتكون الوكالة من ستة أفرع رئيسية هي:

1. الوكالة المساعدة للمتابعة والتطوير.
2. الوكالة المساعدة لشؤون التشغيل.
3. الإدارة العامة للمشاريع.
4. الإدارة العامة للصيانة.
5. إدارة التطوير والجودة.
6. إدارة الشؤون الإدارية.

وفي إطار برنامج تطوير آليات العمل في الوكالة فقد تم في عام 1436 هـ دمج إدارات التشغيل والصيانة بإدارة عامة واحدة تحت مسمى الإدارة العامة للتشغيل والصيانة وأصبح في الوكالة خمس إدارات عامة (الإدارة العامة للمشاريع – الإدارة العامة للتشغيل والصيانة – الإدارة العامة للدراسات والتصاميم – الإدارة العامة للتشغيل والخدمات المساندة للطالبات – الإدارة العامة للسلامة والأمن الجامعي) بالإضافة إلى ست إدارات (إدارة التطوير والجودة – إدارة الشؤون الإدارية – إدارة الإسكان والمرافق الترويحية – إدارة الخدمات والمرافق العامة – إدارة التخطيط والمتابعة) أمل الإطلاع على الشكل (5-1).

وقد قامت الوكالة ومازالت خلال مسيرتها بالدراسة والإشراف على تصميم وتنفيذ العديد من المشاريع العملاقة بالجامعة ومن أبرزها تصميم مشروع المدينة الجامعية للطالبات ومباني ومنشآت المدينة الطبية بالمدينة الجامعية بالدرعية ومباني الكليات الجديدة (العلوم الطبية التطبيقية، العمارة والتخطيط، الحاسب الآلي، اللغات والترجمة، السنة التحضيرية... الخ)، بالإضافة إلى توسعة بعض مباني الكليات الحالية وتحديث المخطط العام للجامعة وتنفيذ العديد من الدراسات والتصاميم لمشاريع الجامعة المختلفة داخل المدينة الجامعية وخارجها فضلاً عن متابعة مشاريع وبرامج التشغيل والصيانة لجميع وحدات الجامعة داخل وخارج مدينة الرياض. كما تتطلع الوكالة إلى تقديم المزيد من المجهود المتميزة بما يسهم في تنفيذ طموحات حكومة خادم الحرمين الشريفين على الصعيدين المحلي والدولي وتحقيق التميز والريادة والمنافسة العالمية.

1-3-2 أهداف الوكالة.

1. توظيف المعارف والمهارات والأدوات والأساليب الحديثة والبرمجيات الحاسوبية في دراسة وتصميم والإشراف على تنفيذ مشاريع الجامعة الأكاديمية والطبية والرياضية والخدمية في إطار منظومة الجودة الشاملة برؤى ذات توجه مستقبلي.
2. تحقيق ظروف تشغيل مبتكرة لمنشآت ومرافق وتجهيزات ونظم الجامعة لضمان الاستفادة القصوى وترشيد الطاقة وسلامة العاملين.
3. رفع كفاءة وفعالية المنشآت الأكاديمية والطبية والرياضية والخدمية وتطبيق أعلى معايير الصيانة لاستمرار أدائها بجودة وكفاءة عالية .
4. تطوير وتحديث البنية التحتية لجميع المنظومات المستخدمة في مباني ومرافق الجامعة .
5. تحقيق أعلى معايير السلامة والأمن للمنشآت والأفراد والممتلكات في وحدات الجامعة المختلفة .
6. دعم دور الجامعة للمساهمة في التنمية المستدامة وخدمة المجتمع والبيئة .

1-3-3 مهام الوكالة.

1. الإشراف على مشاريع الجامعة ومبانيها ومتابعة تنفيذ الخطط التفصيلية للمشاريع التي تحت التصميم والتنفيذ بالإضافة إلى تقديم خدمات التشغيل والصيانة لكافة منشآت ومرافق الجامعة، والقيام بأعمال المتابعة الميدانية والدراسات الخاصة بتعديل المشاريع في ضوء ما تسفر عنه المتابعة.
2. متابعة عمليات التشغيل والصيانة لكافة مرافق ومنشآت الجامعة لضمان استمرارية عملها بكفاءة وجودة عالية.
3. التعامل المنتظم مع المقاولين والاستشاريين والتواصل مع مختلف أصحاب المصلحة المحددة .
4. تباشر الوكالة أعمال التصميم والتنفيذ والإشراف وتوفير الخدمات والبنى التحتية للمستشفيات الجامعية كجزء من رسالة الجامعة نحو خدمة المجتمع.
5. تضطلع الوكالة بمسؤوليات مهمة تجاه الإستدامة على مستوى المدينة الجامعية وذلك منذ نحو ربع قرن مضى من بناء المدينة الجامعية، خاصة فيما يتعلق بالمحافظة على المستوى التشغيلي للمنشآت والمعدات والتجهيزات والنظم الجامعية وتدوير مياه الصرف الصحي وإعادة استخدامها.

6. الإشراف على الوحدات السكنية للجامعة واقتراح الإستخدام الأمثل لتلك الوحدات ومتابعة عمليات التشغيل والصيانة لكافة المرافق بهذه الوحدات بما يحقق المحافظة عليها وتهيئة أفضل ما يمكن توفيره لراحة أعضاء هيئة التدريس والموظفين وكافة الساكنين بهذه الوحدات.
7. الإشراف على عمليات الأمن والسلامة في مواقع الجامعة وعلى المنشآت والممتلكات بالجامعة والأفراد بكل الوسائل المطلوبة وعمل كل ما من شأنه تنظيم حركة المرور في جميع المواقع بالجامعة وتحديد احتياجات تلك الأعمال من القوى البشرية والعمل على تطويرها.
8. العمل على ضمان سلامة وصحة البيئة والحفاظ عليها واقتراح الخطط الخاصة بتطوير وزيادة التشجير والمسطحات الخضراء في المدينة الجامعية والمحافظة عليها وزيادة رقعتها وفقاً للمتاح.
9. الإشراف على المرافق الرياضية وأندية أعضاء هيئة التدريس والموظفين وتطويرها والمحافظة عليها وتشغيلها وصيانتها ووضع القواعد التنظيمية للخدمات المقدمة واقتراح السبل المثلى لتطوير أنشطة ومجالات الخدمات التي يقدمها النادي.
10. العمل على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من القوى العاملة حسب الإمكانيات المتاحة.
11. تقديم الدراسات والإستشارات الفنية لمعالي مدير الجامعة ووكالات وكليات الجامعة .
12. تحديد احتياجات الوكالة من القوى العاملة الفنية منها والإدارية واقتراح ما يلزم بالتنسيق مع عمادة أعضاء هيئة التدريس وشؤون الموظفين لإيجاد الكوادر اللازمة المؤهلة واستمرار تنمية كفاءتهم.
13. إعداد متطلبات الميزانية السنوية فيما يخص المشروعات الجديدة.

4-1 منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية.

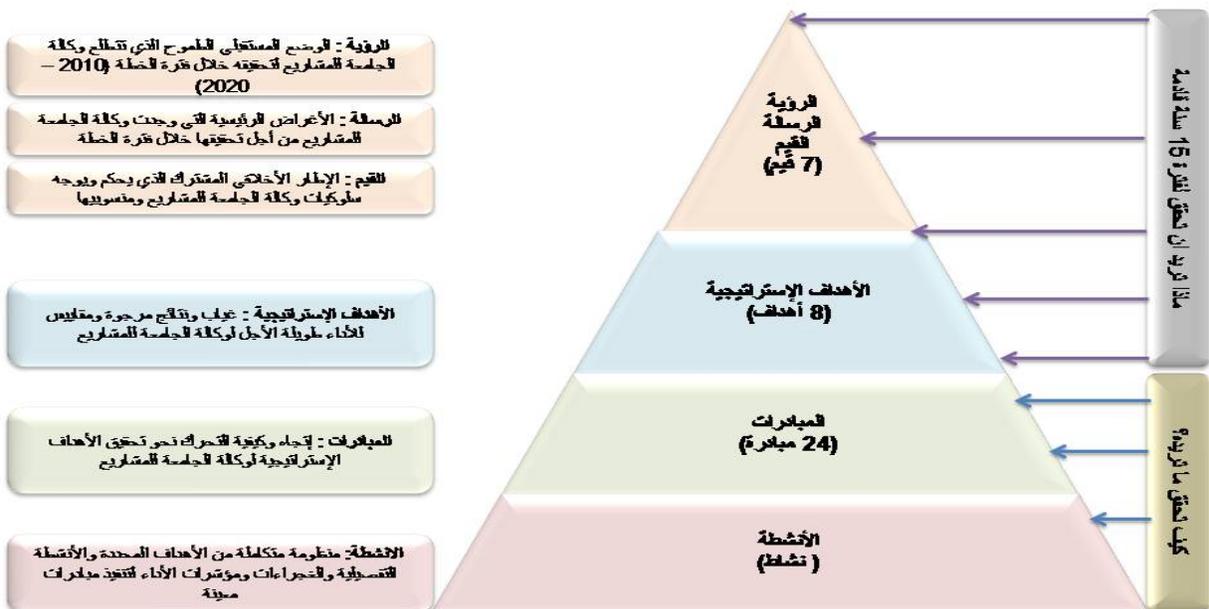
قامت وكالة الجامعة للمشاريع على ضوء الأساليب العلمية المتبعة في التخطيط الإستراتيجي بتحديث الخطة الإستراتيجية وفق منهجية مبنية على دقة المعلومات وعمق التحليل وعلى الطموح المستقبلي للوكالة مع الأخذ في الحسبان نتائج تحليل الواقع الحالي وآليات التطوير ،حيث قامت إدارة التطوير والجودة بمراجعة الخطة الإستراتيجية الحالية لوكالة

الجامعة للمشاريع وتقييمها وتحديد ومعالجة الانحرافات السلبية وتعزيز الإيجابيات، ويوضح الشكل رقم (1-1) منهجية وكالة الجامعة للمشاريع لإعداد الخطة الإستراتيجية.

شكل رقم (1-1) منهجية الخطة الاستراتيجية



2 عناصر إعداد الخطة الإستراتيجية لوكالة الجامعة للمشاريع



1-4-1 تعريف رسالة الوكالة.

الرسالة (Mission Statement) هي الإفصاح بشكل واضح ودقيق عن الغاية الأساسية لوجود الوكالة وهي تجيب على الأسئلة التالية:

س1 : لماذا الوكالة موجودة؟

س2 : كيف ترى الوكالة نفسها؟

س3 : ماذا تعمل الوكالة؟

س4 : لماذا تعمل ما تقوم به من أعمال؟

س5 : ما هو مدى ما تقوم به الوكالة من أعمال؟

كما أن رسالة الوكالة تحدد سبب وجودها الآن وفي المستقبل وتبين الحدود للنشاطات التي تقوم بها وتوضح الأولويات التي تهتم بها المنشأة.

1-4-2 تعريف رؤية الوكالة.

الرؤية المستقبلية للوكالة (Vision Statement) هي تصور ما تريد أن تصل له الوكالة في المستقبل (وضع وكالة الجامعة للمشاريع عام 2030م)، وهي عبارة عن المزج بين ال واقع الذي يمكن تحقيقه بنهاية تنفيذ الخطة الإستراتيجية من خلال القدرة على التخيل والتصور المستقبلي والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية.

والرؤية هي الوضع المثالي للوكالة في المستقبل، ويجب أن تكون مشتركة ويؤمن بها جميع منسوبي الوكالة ويعمل الكل على تحقيقها لتكون ممكنة.

1-4-3 تعريف قيم الوكالة.

القيم والمباني (Values) هي التي تحكم أداء الوكالة والتي تمثل إطار لكافة الأعمال التي تقوم بها الوكالة. والقيم تعتبر المرجع لتحديد الصحيح والخطأ والملائم والمقبول والمرفوض والمرغوب في الوكالة.

والقيم هي تلك الاعتقادات التي تؤمن بها الوكالة وتنادي بتطبيقها والأخذ بها سواء في أداء العمل أو في سلوك منسوبي الوكالة، وتعتبر القيم المعيار الرئيسي لاتخاذ القرارات.

1-4-4 التحليل الرباعي (SWOT Analysis).

تعتبر مرحلة التحليل من أهم مراحل التخطيط الإستراتيجي، فمن خلالها يتم تحديد الإطار العام للخطة الإستراتيجية، كما أن هذه المرحلة تحدد الاتجاهات العامة للخطة الإستراتيجية من حيث متطلبات المستفيدين ، ومستوى خدمات ومنتجات الوكالة المقدمة للمستفيدين لذلك تولي هذه المرحلة أهمية خاصة عند إعداد الخطة الإستراتيجية نظراً لأن أي خلل في هذه المرحلة سيؤثر على كافة المراحل التالية والتي تعتمد بشكل أساسي على نتائج هذه المرحلة.

وترتكز عملية التحليل على مسح شامل لبيئة (Comprehensive Environmental Scanning) الداخلية (Internal Environment) والخارجية (External Environment) وتتمثل عملية مسح البيئة (SWOT Analysis) بتحليل نقاط القوة (Strengths) والضعف (Weaknesses) في البيئة الداخلية، والفرص (Opportunities) والمخاطر (Threats) في البيئة الخارجية.

لذلك فإن عملية التحليل تهدف بشكل أساسي إلى تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية بشكل علمي ودقيق لتكون المرتكز الأساسي للخطة الإستراتيجية لوكالة الجامعة للمشاريع.

1-4-5 صياغة الأهداف الإستراتيجية.

تعتبر الأهداف الإستراتيجية ترجمة للرسالة والرؤية المستقبلية للوكالة وتعتمد على نتائج تحليل البيئة، وتعبر عن ما تريد الوكالة تحقيقه خلال فترة محددة.

وتنقسم الأهداف إلى نوعين: (1) أهداف كمية، و (2) أهداف نوعية، وقد تبنت وكالة الجامعة للمشاريع الأهداف النوعية وفق طبيعة الخدمات والقطاع الذي تقوم بتقديمه كما أنها جهة حكومية غير ربحية حيث أن الأهداف النوعية تعكس الرغبات الغير مالية والتي لا يمكن قياسها وتشمل ما ترغب الوكالة تحقيقه خلال فترة محددة.

ولكي تكون الأهداف ذات قيمة يجب أن تكون أهداف:

* ذكية SMART.

* دقيقة ومحددة وواضحة Specific .

* يمكن قياسها ومتابعتها ومحفزة Monitorable, Measurable, & Motivating.



* مقبولة وقابلة للتنفيذ . Acceptable & Actionable

* منطقية وواقعية . Reasonable & Realistic

* مجدولة زمنياً . Time-Related

6-4-1 بناء المبادرات.

المبادرات هي المنهج العام الذي تتبناه الوكالة لتحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية وخدمة رسالتها بشكل فعال وهناك عدد من الإستراتيجيات التي يمكن تبنيها لتحقيق الأهداف والرؤية المستقبلية ، ويحكم الأخذ بأحد هذه الإستراتيجيات نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

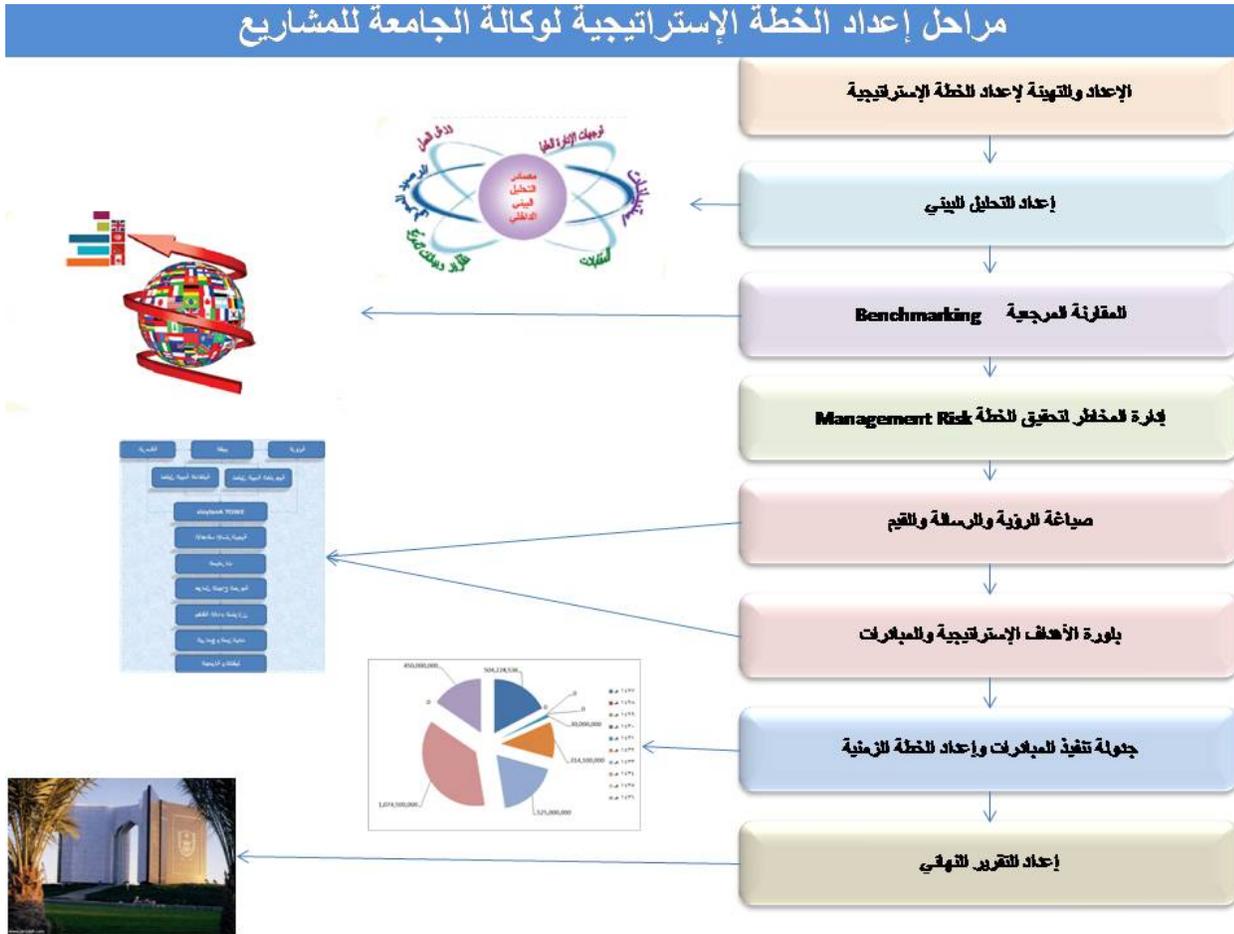
7-4-1 عوامل النجاح الحرجة.

عوامل (مؤشرات) النجاح الحرجة هي قياسات محددة ودقيقة لأداء الوكالة نحو تحقيق الأهداف المستقبلية. ويمكن أن تكون هذه المؤشرات مالية أو سلوكية. ويتطلب تحديد عوامل النجاح الحرجة بشكل جيد تقسيم الوكالة إلى نشاطات أو قطاعات أو إدارات محددة (Line of Business LOBs) ، والنشاط ممكن إدارته ومتابعته بشكل مستقل في الوكالة ويتطلب موارد أو مصاريف محددة.

5-1 مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية.

وفقاً للمنهجية المعتمدة لإعداد الخطة الإستراتيجية لوكالة الجامعة للمشاريع فقد تم تحديد مراحل مرتبة زمنياً – الشكل رقم (2-1) – حسب تنفيذها لتتمكن الوكالة من إعداد خطة إستراتيجية واقعية قابلة للتنفيذ من حيث الإمكانيات المتاحة فنياً ومالياً ، وفيما يلي سيتم إستعراض مراحل إعداد الخطة تفصيلاً.

شكل رقم (2-1) مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية



المرحلة الأولى: الإعداد والتحضير.

تم في هذه المرحلة تحديد مدير المشروع المسؤول عن المتابعة والإشراف والمراجعة والتطوير و تحديد فريق العمل للدراسة ولإعداد وفي هذه المرحلة تم التخطيط لإنجاز الأعمال المطلوبة في الفترة المحددة ورسم منهجية تحديث الخطة وجدولة إقامة ورش العمل والاجتماعات وعرض المنجزات على المهندسين ومدراء الإدارات.

المرحلة الثانية : جمع وتحليل البيانات.

تشمل هذه المرحلة الإطلاع على الدراسات والتقارير والوثائق ذات العلاقة وحصر العمليات لتحديد وجمع البيانات والمعلومات وعمل التدقيق المعرفي لعناصر الخطة السابقة لتحديد الإيجابيات والإنحرافات السلبية، وتم حصر أصحاب المصلحة ذوي العلاقة



المباشرة ، وبناءً على منهجية العمل تم تنفيذ ثلاث ورش عمل مع منسوبي إدارات الوكالة ولمعرفة التطلعات المستقبلية لأصحاب المصلحة تم الإعتماد على الدراسات لنتائج الإستبانات المعدة من قبل فريق العمل السابق لتحليل البيئة الداخلية والخارجية.
المرحلة الثالثة : تحليل بيئة العمل.

بناءً على نتائج المرحلة السابقة تم في هذه المرحلة إجراء عملية تقييم وتوصيف للوضع الحالي للوكالة ومعرفة مواطن القوة والضعف والفرص والتحديات التي يجب أن تعالجها هذه الاستراتيجية ، وتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية .
المرحلة الرابعة : الإستراتيجية.

بناءً على التصور الشامل للوضع الراهن للوكالة وتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية الأساسية والضمنية تم في هذه المرحلة رسم الرؤية المستقبلية لتطلعات الوكالة وإعادة صياغة الرسالة ووضع الأهداف وتحديد الخيارات الاستراتيجية لتحقيقها.

المرحلة الخامسة: خطة التنفيذ.

في هذه المرحلة تم إعداد أهم المبادرات والأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بصورة مرحلية حسب البرامج الزمنية المقترحة لتلك المبادرات وتوضيح المؤشرات المطلوبة لقياس الأداء على ضوء البرنامج الزمني المحدد. وتم عمل وصف لمنهجية إدارة الخطة للمتابعة والإشراف على تنفيذها.

***** نهاية الباب الأول *****



1-2 أهداف وضع خطة إستراتيجية للوكالة.

يسعى مشروع الخطة الإستراتيجية في وكالة الجامعة للمشاريع إلى إعداد خطة شاملة لكافة أنشطتها الحالية والمستقبلية الأساسية والضمنية من خلال منهجية علمية واضحة وآليات عمل محددة مبنية على بيانات دقيقة على ضوء نتائج تحليل الواقع والتوجهات والتجارب العالمية للوصول بالجامعة لطموحات منسوبيها لتحقيق الريادة والتميز في مجالات التعليم الجامعي والبحث العلمي وخدمة المجتمع من خلال تقديم خدمات متميزة في دراسة وتصميم والإشراف على تنفيذ مشروعات الجامعة الأكاديمية والإدارية والطبية والرياضية وتشغيلها وصيانتها ، كما يهدف المشروع إلى تهيئة وكالة الجامعة للمشاريع للإستجابة السريعة والمدروسة للتغيرات المتلاحقة والتوسع والتطور السريع الذي تشهده الجامعة ومواكبة ذلك من خلال النقاط التالية:

1. تحديد القضايا الأساسية والمؤثرة في رؤية ورسالة الوكالة بما يخدم أهداف الجامعة.
2. تحسين وتطوير بيئة العمل الداخلية وتحسين كفاءة العاملين.
3. توفير بيئة جاذبة للكفاءة المتميزة من الاستشاريين والمهندسين والفنيين والإداريين.
4. تحقيق متطلبات الجامعة في الجوانب المتعلقة بالتشغيل والصيانة واستثمار ذلك في مهام التقويم والاعتماد الأكاديمي على المستويين المحلي والعالمي.
5. توفير الإمكانيات المعيارية لإدارة مشاريع المدن الجامعية والمباني الأكاديمية والخدمية.
6. تطوير نظام للتخطيط الإستراتيجي يخدم مسيرة الوكالة المستقبلية والإرتقاء بخدماتها بشكل مستدام.
7. التكامل مع منظومة الخدمات على مستوى مدينة الرياض وتعزيز مفهوم الإستدامة على مستوى المدينة الجامعية بالدرعية.

2-2 مجالات التحليل الإستراتيجي.

يشتمل مشروع الخطة الإستراتيجية لوكالة الجامعة للمشاريع على ستة مجالات رئيسية للتحليل الإستراتيجي للعمل وهي:

1. الهيكل التنظيمي.



2. إجراءات العمل الإدارية.
3. الموارد البشرية.
4. التقنية.
5. البنية التحتية والحدود المكانية.
6. التمويل.

2-3 الأطراف أصحاب المصلحة في الخطة الإستراتيجية.

يعد تحديد الأطراف أصحاب المصلحة من العوامل المهمة لضمان فاعلية الخطة، حيث أن مقابلة احتياجات وتوقعات تلك الأطراف من أولى الضمانات التي توضح مدى واقعية الخطة المقترحة في توكيد الجودة وتميز الخدمات المقدمة من الوكالة للجامعة والمجتمع، ويمكن تحديد الأطراف أصحاب المصلحة على النحو التالي:

2-3-1 أطراف البيئة الداخلية لوكالة الجامعة للمشاريع.

- أ. وكيل الجامعة للمشاريع.
- ب. مساعدا الوكيل.
- ج. الإدارات المختلفة داخل الوكالة.
- د. الوحدات التابعة للوكالة.

2-3-2 أطراف البيئة الخارجية لوكالة الجامعة للمشاريع والجهات ذات العلاقة داخل جامعة الملك سعود (وكالات – عمادات – كليات – إدارات – إلخ).

- أ. جهات ذات طابع موارد بشرية .
 - عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين
 - عمادة تطوير المهارات
 - عمادة الجودة
 - عمادة التطوير



● عمادة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد

ب. جهات ذات طابع إداري ومالي .

● الإدارة العامة للتخطيط والميزانية

● إدارة أملاك الجامعة

● الإدارة العامة للمشتريات والمستودعات

● الإدارة المالية

ج. جهات ذات طابع فني .

● وادي الرياض للتقنية

● برنامج الإنشاءات الإستراتيجية

● أوقاف الجامعة

● المدينة الطبية

● عمادة التعاملات الإلكترونية والاتصالات

د. جهات خارج جامعة الملك سعود

● المقاولون والموردون

● الإستشاريون

● وزارة المياه والكهرباء

● وزارة الاتصالات والمعلومات

● وزارة النقل

● الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض

● أمانة منطقة الرياض



- أمانة منطقة الرياض
- الإدارة العامة للمرور
- الدفاع المدني
- الشركة السعودية للكهرباء
- شركة المياه الوطنية
- محافظة الدرعية

4-2 مناهج التحليل.

1. منهج النظم (Systems Approach).

يقوم منهج النظم على أسلوب تفكير منظم قادر على دراسة منظومة الوكالة في ترابطها وعلاقتها مع باقي المنظومات داخل الجامعة وخارجها، في ضوء علاقة تبادلية لا تتجاهل طبيعة البيئة المؤثرة بكامل عناصرها.

2. تحليل المضمون (Content Analysis).

يعرف تحليل المضمون بأنه منهج يقوم على مبدأ تحليل الوثائق واللوائح المتصلة بتعاملات وأنشطة الوكالة.

3. التحليل الإستراتيجي الرباعي (SWOT).

يعتبر التحليل الإستراتيجي الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية (SWOT Analysis) واحداً من أبرز أساليب استكشاف وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة "ويعني بالمؤسسة وكالة الجامعة للمشاريع" ويشير مصطلح SWOT إلى نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة Strengths & Weaknesses والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية Opportunities & Threats ، وهذه النقاط الأربع تمثل أهم نتائج ومرتكزات تحليل بيئة المؤسسة التي تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها. وهناك أهداف عامة من التحليل وهي:

- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
- البحث والإستقطاب.



- التوظيف الإيجابي لقدرات ومهارات الموارد البشرية.
- التمكين والتوجيه والإشراف الإيجابي.
- والغرض الأساسي من التحليل الإستراتيجي الرباعي يتمثل في نقطتين أساسيتين هما:
 - يربط التحليل الإستراتيجي الرباعي بين ما يجري داخل المؤسسة وما يحدث خارجها، ومن ثم يعمل على تحسين القدرة على اتخاذ القرار الإستراتيجي السليم.
 - لم يعد من الممكن لأي مؤسسة أن تعمل بمعزل عن كثير من العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها، ومن ثم أصبح من الضروري العمل على تحليل هذه العوامل وتقييمها وتقدير الإستجابة المناسبة لها في صورة تحديد الإتجاه الإستراتيجي وصياغة وتنفيذ الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من تحقيق رسالتها والنجاح في أعمالها.
- وهناك مجموعة من الأسئلة التي يجب أن تطرح عند إعداد تحليل البيئة الداخلية ومنها:
 - ما الذي نقدمه بشكل أفضل لخدمة المجتمع المحلي؟
 - ما هي نقاط القوة التي لم نستثمرها بشكل كاف؟
 - ما هي نقاط الضعف التي يجب علاجها؟
 - ما هي الخدمات التي يجب تقديمها والتي يوجد بها قصور؟
 - ما هو الموقف المالي للمؤسسة ودرجة قوتها المالية؟
 - هل تمتلك المؤسسة القدر الكافي من الموارد المالية والبشرية؟
 - هل تقوم المؤسسة بعملياتها بكفاءة وبتكاليف مناسبة؟
- أما بالنسبة لتحليل البيئة الخارجية، فيجب النظر عند التحليل إلى بعدين هما؛ البيئة الخارجية بشكل عام، والبيئة الخارجية المباشرة، وهنا سوف ننظر إلى مجموعة عوامل حاكمة هي:
 - طبيعة ودرجة المنافسة بين المنافسين الحاليين.
 - معوقات تقديم الخدمات.
 - القوة التنافسية للخدمات المقدمة من الوكالة.
 - قوة المستخدمين.
 - قوة متخذي القرار.

5-2 المحاور الإستراتيجية.

من خلال تحليل كل من الوضع الراهن للوكالة والإستبيانات والمقابلات الشخصية وورش العمل بالإضافة إلى الدراسة الميدانية، يمكن استنباط محاور الخطة الإستراتيجية للوكالة في إطار مجالات التحليل الإستراتيجي والتي تتضمن خمسة محاور رئيسية هي:



1. أفضل الممارسات.
 2. إحتياجات ورضا المستفيدين.
 3. التطوير والتدريب.
 4. التمويل والإستثمار.
 5. الإستثمار الأفضل للموارد غير المالية.
- وتغطي هذه المحاور الإستراتيجية الأبعاد والعناصر التي تؤثر على بيئة العمل الداخلية والخارجية في الوكالة (مجالات التحليل الإستراتيجي)، بالإضافة إلى مخرجات العمل في إدارات الوكالة والخدمات التي تقدم لمنسوبي الجامعة.

2-6 علاقة الوكالة بالخطة الاستراتيجية للجامعة.

1. علاقة الوكالة بالقيم في خطة الجامعة.

- احتوت الخطة الإستراتيجية للجامعة استناداً إلى القيم الإسلامية على منظومة القيم التالية:
- * **الجودة والتميز:** نقيس أداءنا وفقاً لمعايير محفزة، ونلبي أسمى التطلعات ونسعى لتحقيق التميز من خلال التزامنا بأفضل المعايير الفكرية في التعليم والإلتزام.
 - * **القيادة والعمل الجماعي:** نحرص على التزامنا بتطوير الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي بما يحقق التطور الإجتماعي، مع الحرص على دعم قيم المهنية والمسؤولية والإبداع.
 - * **حرية الاستقصاء:** فالاستقصاء الفكري والبحث العلمي المتسمان بالقوة والأمانة إنما يشكلان ركيزة التقاليد الأكاديمية لدينا، ويتجلى ذلك في جميع جوانب أنشطتنا العملية.
 - * **الإنصاف والنزاهة:** نلتزم بمبادئ العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص والتنوع الثقافي، مما يجعل أسس التعامل مع أعضاء مجتمعنا العلمي قائمة على أسمى مثل الأمانة والاحترام والأخلاقيات المهنية.
 - * **الشفافية والمساءلة:** نلتزم كل الإلتزام بعرض تفكيرنا وأفكارنا على المجتمع والعلماء للحكم على إسهاماتنا في المعارف العالمية، ونحاسب كل فرد في مجتمعنا العلمي على احترام قيمنا وتعزيزها بكل السبل وفي جميع الأنشطة العلمية.



ولأن وكالة الجامعة للمشاريع هي إحدى الوحدات الفاعلة في الجامعة من خلال الدور الريادي الذي تؤديه، ولها علاقات مع المجتمع الداخلي للجامعة والمجتمع الخارجي، فإن مظلة القيم الخاصة بالجامعة تغطي الوكالة وتضبط دورها، كباقي وحدات الجامعة.

2. علاقة الوكالة بالأهداف الإستراتيجية في خطة الجامعة.

إحتوت الخطة الإستراتيجية للجامعة على تسعة أهداف إستراتيجية هي:

1. الإجابة في جميع المجالات والتميز في مجالات محددة.
2. أعضاء هيئة تدريس متميزون.
3. الكيف وليس الكم.
4. تعزيز قدرات الخريجين.
5. بناء جسور التواصل.
6. بيئة تعليمية داعمة.
7. مستقبل مستدام.
8. المرونة والمساءلة.
9. بناء تنظيم إداري داعم.

ومن خلال استعراض المبادرات والأهداف الفرعية التي طرحتها الخطة الإستراتيجية للجامعة من أجل تحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية، يتضح أن دور وكالة الجامعة للمشاريع يمكن أن يندرج ولا ينحصر تحت معظم هذه الأهداف وعلى الأخص "بناء جسور التواصل"، "بيئة تعليمية داعمة"، "مستقبل مستدام"، بناء تنظيم إداري داعم" من خلال توفير بيئة تعليمية متميزة وذلك بتصميم وإنشاء وإدارة المشاريع بالجامعة بالإضافة إلى تقديم الخدمات المساندة من التشغيل والصيانة والإستخدام الأمثل للموارد المالية والتقنية لدعم استدامة دور الوكالة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في خطة الجامعة.

وعليه، تسعى الوكالة من خلال خطتها الإستراتيجية ممثلة في رؤيتها ورسالتها لإدراج أهدافها الإستراتيجية ضمن أهداف خطة الجامعة الإستراتيجية.

7-2 الموارد المالية لمشاريع الوكالة.

يتم تمويل وكالة الجامعة للمشاريع من ميزانية الجامعة طبقاً للبنود والإحتياجات المختلفة سواء للمشاريع الجاري تنفيذها والمنفذة والتي لم يتم البدء في تنفيذها، ويستحوذ

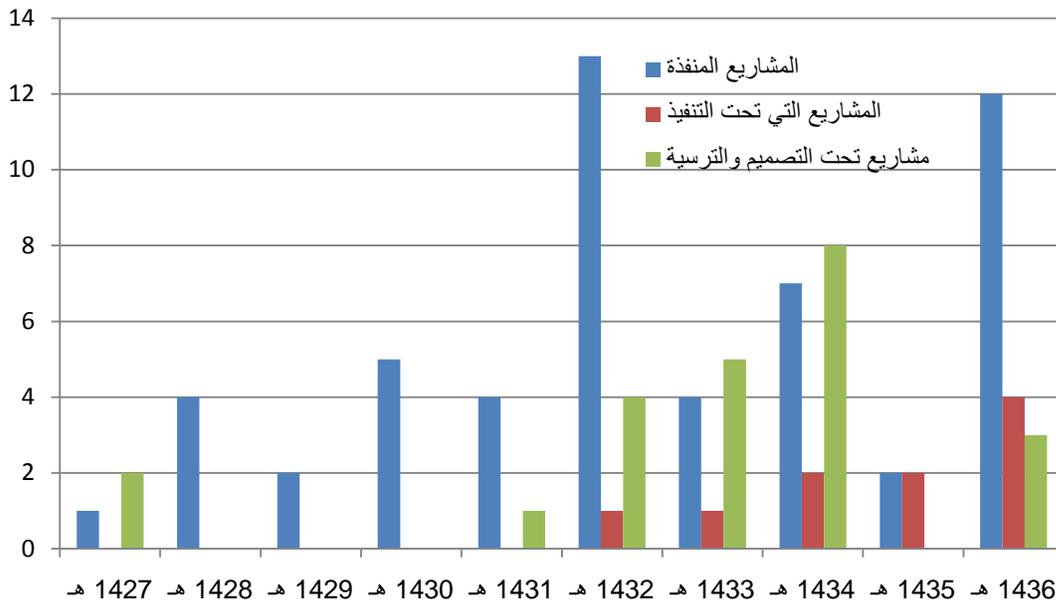
قطاع المشاريع الجاري تنفيذها داخل المدينة الجامعية على الجزء الأكبر من الميزانية لما يمثله من أهمية وبعد استراتيجي للجامعة في الوقت الراهن وفي المستقبل وقد بلغت إجمالي تكلفة المشاريع بحدود 18 مليار ريال موزعة على النحو التالي :

المشاريع التي تم تنفيذها تجاوزت أربعة عشر مليار ريال وما زال تحت التنفيذ عشرة مشاريع تكلفتها بحدود ستمائة مليون ريال والعمل جاري على تصميم واستكمال إجراءات ترسية مشاريع بتكلفة تقديرية ثلاثة مليارات ريال تقريباً .

8-2 منجزات الوكالة خلال العشر سنوات الماضية.

وكالة الجامعة للمشاريع هي الجهة المناط بها مهام الدراسات الهندسية وإعداد التصاميم وتجهيز وثائق مشاريع الجامعة والإشراف على تنفيذها بالإضافة إلى الإشراف على تشغيل وصيانة منشآت ومرافق الجامعة، حيث تقوم الوكالة بدراسة وتصميم مشاريع الجامعة وفق المعايير والمواصفات الفنية العالمية والإشراف على تنفيذها وفق منهجية إدارة المشاريع الدولية والممارسات المثلى في أفضل الجامعات العالمية. وقد قامت الوكالة خلال العشر سنوات الماضية بتنفيذ أكثر من (54) مشروع إستراتيجي وما زال تحت التنفيذ عشرة مشاريع والعمل جاري على تصميم واستكمال إجراءات ترسية (23) مشروعاً كما هو موضح في الشكل (1-2). وتقوم الوكالة أيضاً بالإشراف على تشغيل وصيانة أكثر من (28) مشروع.

شكل رقم (1-2) عدد المشاريع المنجزة خلال الفترة (1427 - 1436هـ)





9-2 المسح والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للوكالة.

يركز هذا الجزء من إعداد الخطة الإستراتيجية لوكالة الجامعة للمشاريع على تحليل بيئة العمل في الوكالة سواء بيئة العمل الداخلية أو بيئة العمل الخارجية. وهو استعراض وتقييم للبيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق الاستبيان الذي تم توزيعه على إدارات الوكالة وكذلك من خلال اللقاءات مع الإدارات المختلفة للوكالة وورش العمل الداخلية وكذلك ورش العمل التي تم إجراؤها مع الشركاء الإستراتيجيين من داخل الجامعة وخارجها. ومن ثم تم تقييمها ومناقشتها مع مديري الإدارات وذلك بهدف تحليلها وتحديد العوامل الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل وكالة الجامعة للمشاريع.

1-9-2 منهجية إعداد المسح والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للوكالة.

استخدم فريق العمل أسلوبين لتحديد القضايا الأساسية للوكالة، وذلك من خلال الإستبيان وطريقة تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT Analysis) الأكثر شيوعاً. يستخدم هذا المصطلح لتحليل البيئة الداخلية عن طريق عوامل القوة Strengths وعوامل الضعف Weaknesses والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) والتي في مجموعها ربما لا تكون تحت سيطرة الإدارة العليا في المدى القصير.

واشتملت عملية المسح والتحليل البيئي للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية لوكالة الجامعة للمشاريع على ستة مجالات رئيسية للتحليل الإستراتيجي تناولها الإستبيان الذي وزع على ثلاث عشرة إدارة بوكالة الجامعة للمشاريع.

كما أجرى فريق إعداد الخطة الإستراتيجية للوكالة ثلاث ورش عمل هدفت إلى مناقشة استمارة الإستبيان وتوضيحها والرد على ما ورد حولها من أسئلة من قبل الجهات المختلفة. كما عقدت ورش عمل أخرى لمناقشة ما ورد باستمارة الإستبيان التي وزعت على ثلاث عشرة إدارة من إدارات الوكالة. وقد قام الفريق بعد ذلك العمل بتحليل الإستبيانات وتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات لكل عنصر ومناقشتها مع مدراء الإدارات من خلال ورشة عمل خصصت لهذا الغرض تبعها ورشة عمل ثانية مع الجهات ذات العلاقة من خارج الوكالة. وقد تم ذلك وفق صياغة مصفوفة التحليل البيئي للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية للوكالة وصياغة مسودة تقرير الخطة الإستراتيجية لوكالة الجامعة للمشاريع (2015-2030م).

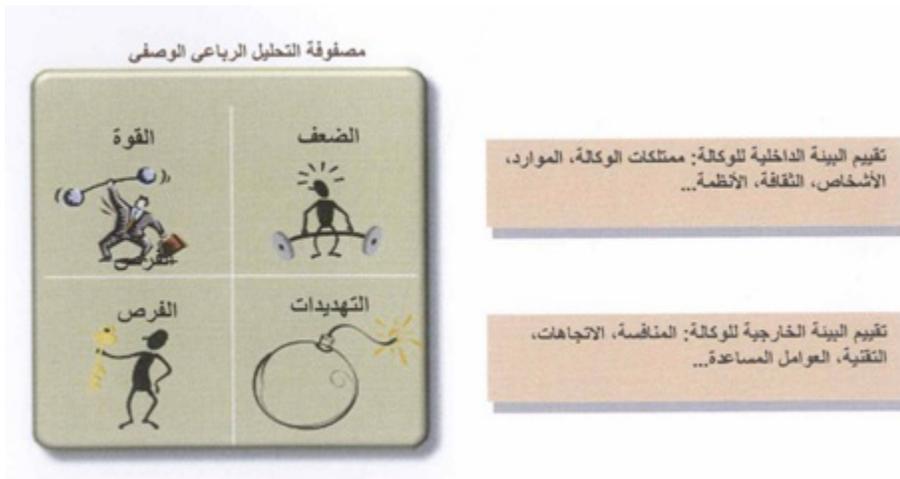
10-2 مصفوفة التحليل البيئي الرباعي (SWOT Analysis) لمحاور الدراسة.

تقوم عملية التحليل البيئي الرباعي على أساس عملية تحليل الأعمال والوظائف من خلال تحليل استمارات الإستبيان التي جمعت الكثير من البيانات، والمعلومات، والحقائق المرتبطة بطبيعة الوظائف والأعمال داخل الوكالة، ومن ثم تحليلها، وتوصيفها، وتلخيصها، وتدوينها في مصفوفة التحليل الرباعي والتي تبين من خلالها مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات التي قد تواجهها أعمال الوكالة (شكل رقم 2-2) لكافة مجالات الوكالة التالية:

1. الهيكل التنظيمي.
2. إجراءات العمل الإدارية.
3. الموارد البشرية.
4. التقنية.
5. البنية التحتية والحدود المكانية.
6. التمويل.

ومن ثم تحديد البيئة التي ستمارس من خلالها مهام الوكالة ، بما يضمن في النهاية جودة عالية في الأداء يترتب عليها جودة عالية مطلوبة في المخرجات والخدمات التي تقدمها الوكالة للجامعة ومنسوبيها.

شكل رقم (2-2) الهيكل العام لمصفوفة التحليل البيئي الرباعي



2-10-1 الهيكل التنظيمي.

يهتم هذا العنصر بدراسة الهيكل التنظيمي للوكالة وتحليل فعاليته، وتوضيح الإرتباطات والعلاقات الإدارية والتنظيمية بين مكونات ووحدات الوكالة.

البيئة الداخلية	
نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة Strengths
<ul style="list-style-type: none"> ■ عدم الإستقرار وتضارب المصالح مع بعض الجهات الأخرى ذات التوجهات المشتركة بالجامعة. ■ سيطرة الروتين في التعامل وبطء التجاوب مع متطلبات الإدارة. ■ قلة الإستفادة من الكوادر الموجودة في بعض الإدارات. ■ آلية التعيين عن طريق شئون الموظفين وعدم استحداث وظائف حتى لو كانت الحاجة ماسة لها. ■ القصور في عدد العاملين في بعض الإدارات خاصة في التخصصات الهندسية وعدم التوزيع الجيد للأعباء الإدارية على الطاقم الإداري. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تفويض الصلاحيات للجان الفنية. ■ إلمام الموظفين بأعمالهم والأنشطة المكلفين بها ببعض الإدارات. ■ وضوح المهام والأهداف لإدارات الوكالة. ■ عدم المركزية في تنفيذ بعض الأعمال من خلال تفويض بعض صلاحيات المدير للمساعد ورؤساء الأقسام. ■ نسبة الإداريين إلى المتخصصين مناسبة في بعض الإدارات. ■ كفاية عدد الموظفين الإداريين.
البيئة الخارجية	
التهديدات Threats	الفرص Opportunities
لا يوجد	لا يوجد



البيئة الداخلية	
Weaknesses نقاط الضعف	Strengths نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ضعف دعم الموظفين في معظم الإدارات فنياً ومالياً وخارج الدوام ومكافآت المتميزين والدورات التدريبية. ▪ لا يوجد دليل لتوصيف الوظائف. ▪ الهيكل التنظيمي غير ملائم لطبيعة الأعمال ونشاط بعض الإدارات. ▪ لا يوجد تحديد للمهام والواجبات والمسئوليات. ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ وجود قسم للتنسيق والمتابعة مع الوحدات والأقسام المختلفة في بعض الإدارات. ▪ استخدام الحاسب الآلي للتنسيق مع الوحدات. ▪ الهيكل التنظيمي يسمح بالإستجابة السريعة للتغيير. ▪ إجتماعات الإدارة بمدراء الوحدات بصفة دورية. ▪ وجود وحدتي متابعة فنية وإدارية داخل بعض الإدارات.
البيئة الخارجية	
Threats التهديدات	Opportunities الفرص
لا يوجد	لا يوجد



البيئة الداخلية	
Weaknesses نقاط الضعف	Strengths نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ لا توجد أدوات لتحقيق التنسيق والتكامل بين وحدات الإدارات المختلفة. ▪ تغير السياسات في معظم الأحيان بتغير الأشخاص. ▪ لا يوجد تراكم وتوارث للخبرات الهندسية والإدارية. ▪ عدم إشعار المستفيدين بالخدمات المقدمة لهم نتيجة للضعف في العلاقات العامة والإعلام عن البرامج والدراسات والمشاريع. ▪ القصور في كثير من الأحيان في الأخذ باعتبارات الأمن والسلامة المهنية للمنشآت والمستخدمين. 	
البيئة الخارجية	
Threats التهديدات	Opportunities الفرص
لا يوجد	لا يوجد

2-10-2 إجراءات العمل الإدارية.

يهدف هذا العنصر إلى التعرف على الوضع الراهن لإجراءات ونظم العمل الإدارية وتقويم فعاليتها. وكذلك توصيف الإجراءات الإدارية اللازمة لتطبيق الأنظمة والتعليمات ذات العلاقة بعمل الوكالة. وتحليل وتقييم آلية العمل والمعاملات ومساراتها واقتراح الخطط المناسبة لتيسيرها وتفادي الإزدواجية وتضارب الصلاحيات والمسئوليات.

البيئة الداخلية	
نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة Strengths
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ضعف التركيز على متطلبات الإدارة الفاعلة وعدم وضوح دورها داخل الوكالة. ▪ عدم وجود دعم للإجراءات المتبعة بالقدر الكافي. ▪ النظام الإداري بالجامعة بشكل عام لا يساعد على دعم موظفي الوكالة وتحفيزهم ودفعهم للعمل الجاد بالقدر الكافي. ▪ تمثل الإجراءات الإدارية في بعض الأحيان عائق في سبيل تقديم الخدمات للمستفيدين من إدارات الوكالة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ قوة المعرفة والمهارات الإدارية لدى العديد من العاملين في الإدارة العليا للوكالة. ▪ وضوح الإجراءات الإدارية المتبعة في بعض الإدارات. ▪ دعم الوكالة لإداراتها ومساندتها. ▪ وضوح إجراءات تنفيذ العمل في بعض الإدارات. ▪ الالتزام بتطبيق الأنظمة واللوائح في معظم الأحيان. ▪ المرونة في تعديل سياسات الوكالة وفقاً للمستجدات.
البيئة الخارجية	
التحديات Threats	الفرص Opportunities
<ul style="list-style-type: none"> ▪ أسلوب البيروقراطية المتواصل في النظام الإداري العام لدى بعض الإدارات بالجامعة. ▪ عدم التفاعل الكافي بين الإدارات بالجامعة مع إدارات الوكالة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ وجود نظام إداري على مستوى الجامعة يحدد أنظمة العمل الإداري. ▪ وضوح العلاقات بين الوكالة كمسؤولة عن المشروعات والإستشاريين والمقاولين وفقاً للنظام الحكومي.

البيئة الداخلية	
Weaknesses نقاط الضعف	Strengths نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> ■ عدم وجود مجلس أو لجنة أو جهاز إداري يضطلع بمهمة التنسيق بين الإدارات في الوكالة. ■ وجود تضارب في المصالح في أعمال إنشاء وتنفيذ المشاريع بين الوكالة وجهات أخرى داخل الجامعة. ■ عدم استخدام النماذج الإلكترونية في التنسيق بين إدارات الوكالة. ■ وجود بعض القيود في التعامل مع الإدارات وخاصة في تبادل البيانات. ■ عدم وجود هيكل واضح لمعظم الإدارات يوضح المهام والمسؤوليات. ■ عدم توزيع المشاريع بشكل جيد على كامل الجهاز الفني. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ توافر أنظمة لمعالجة الانحرافات السالبة عن خطط وأهداف الوكالة. ■ وجود متابعة عن طريق التقارير الكتابية في العديد من الإدارات.
البيئة الخارجية	
Threats التهديدات	Opportunities الفرص



البيئة الداخلية	
Weaknesses نقاط الضعف	Strengths نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم وجود تدريب موجه كافي. ▪ عدم وضوح السياسات الإدارية مما يؤثر على تنظيم إجراءات العمل. ▪ عدم وجود خطة إستراتيجية ورؤية مستقبلية لتطوير العمل الإداري. ▪ عدم وجود مقاييس أداء واضحة لموظفي الإدارات المختلفة بالوكالة. ▪ لا يوجد خارطة طريق للعمل التنفيذي والإجراءات. ▪ لا توجد إجراءات عمل لكل إدارة. ▪ بعض الأعمال تعتمد على الخبرات المتراكمة دون توثيق تلك الإجراءات كعمل مؤسسي. 	
البيئة الخارجية	
Threats التهديدات	Opportunities الفرص

2-10-3 الموارد البشرية.

يركز هذا العنصر على تقييم الموارد البشرية لدى الوكالة من خلال (الإستقطاب، الإختيار، التعيين، التدريب والتطوير، النقل والتدوير، تقويم الأداء). وكذلك تقييم احتياجات الموارد البشرية للوكالة في المرحلة الحالية والمستقبلية وتحديد الفجوات واقتراح الحلول.

البيئة الداخلية	
نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة Strengths
<ul style="list-style-type: none"> ▪ نقص عدد المهندسين والفنيين وضعف خبرات بعضهم. ▪ عدم تناسب الأجور والمكافآت مع حجم العمل المطلوب في بعض الإدارات وخاصة الفنية منها. ▪ عدم وجود خبرات طويلة متراكمة في نفس مجال العمل. ▪ تناقص وقلّة أعداد العاملين في بعض الإدارات خلال السنوات الخمس الأخيرة بشكل ملحوظ. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ استخدام بعض الإدارات برامج الحاسب الآلي للتحكم في الفترة الزمنية لإنجاز العمل. ▪ تشجيع بعض الإدارات لمنسوبيها على التجديد والإبتكار بإعطائهم الصلاحيات الكاملة لإنجاز العمل.
البيئة الخارجية	
التحديات Threats	الفرص Opportunities
لا يوجد	لا يوجد



البيئة الداخلية	
Weaknesses نقاط الضعف	Strengths نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ضعف الدعم الفني وعدم وجود بعض المختصين. ▪ البيروقراطية في الإجراءات الإدارية في شئون الموظفين. ▪ عدم وجود أطقم السكرتارية وخدمات إدارية مساندة وكافية لدى العديد من الإدارات. ▪ وجود نقص في بعض التخصصات والوظائف في بعض الإدارات. ▪ ضعف الرواتب الممنوحة من الجامعة مقارنة بالقطاع الخاص. ▪ نظام الخدمة المدنية قديم ولم يحدث له إجراءات تعديل أو تطوير لمواكبة المتغيرات المتعددة. 	
البيئة الخارجية	
Threats التهديدات	Opportunities الفرص
لا يوجد	لا يوجد



البيئة الداخلية	
Weaknesses نقاط الضعف	Strengths نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ لا يوجد في الجامعة إجراءات تسمح لها بتمييز موظفيها وفق حاجاتها ومتطلباتها. ▪ لا يوجد القدر الكافي من عناصر التدريب وتطوير الذات للمنسوبين. ▪ العقود التي تطرح لا يسمح لها بإضافة وظائف تخصصية لقلّة قيمة العقد لدعم أعمال بعض الإدارات. ▪ الرواتب التي تمنح للموظفين السعوديين في عقود المقاولين لا تساعد في إيجاد الأفضل. 	
البيئة الخارجية	
Threats التهديدات	Opportunities الفرص
لا يوجد	لا يوجد

2-10-4 التقنية.

من أهم ما يرصده هذا العنصر هو حصر وتقييم الوضع الراهن للتقنيات والأجهزة والبنية التحتية والمنشآت القائمة حالياً. كذلك تحديد الاحتياجات الفنية اللازمة والمواصفات المناسبة لمساعدة الوكالة على أداء أعمالها من التطبيقات الإلكترونية المناسبة، وآلية تفعيل تقنية المعلومات والإدارة الإلكترونية وأنظمة الحماية الإلكترونية للمعلومات والأرشفة الفاعلة لها وذلك لتأهيل أعمال الوكالة للحكومة الإلكترونية من أجل متابعة حركة المعاملات آلياً والبحث عن الوثائق والأنظمة والمعلومات والقرارات آلياً واستخدام بوابة إلكترونية تفاعلية لتلقي الطلبات والإقتراحات والشكاوى.

البيئة الداخلية	
نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة Strengths
<ul style="list-style-type: none"> ■ عدم توافر أنظمة أرشفة شاملة لحفظ الوثائق إلكترونياً. ■ عدم وجود أنظمة الكترونية خاصة بإدارة المشاريع. ■ عدم وجود خطة إستراتيجية لتحديث وإحلال وتطوير الأجهزة والمعدات. ■ عدم وجود برامج حاسوبية لمساعدة أعمال التصميم لمختلف التخصصات. ■ عدم وجود قاعدة بيانات لأسعار تقدير تكاليف مشاريع الجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ توافر أنظمة لمتابعة حركة المعاملات إلكترونياً (مثل نظام مدار). ■ وجود موقع إلكتروني على البوابة الإلكترونية للجامعة يدعم التواصل والتعريف بالوكالة وإداراتها. ■ وجود نظام المعلومات الجغرافية. ■ وجود نظام توثيق جيد لدى بعض الإدارات. ■ توفر البنية التحتية لشبكة الانترنت. ■ وجود نظام إلكتروني لإدارة مواد الصيانة.
البيئة الخارجية	
التحديات Threats	الفرص Opportunities
<ul style="list-style-type: none"> ■ تسرب موظفي الوكالة بعد التدريب على البرمجيات الحديثة. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ توافر برمجيات حاسوبية متخصصة في مجال التصميم وإدارة المشاريع وقواعد البيانات الهندسية. ■ دعم الحكومة لأعمال الحكومة الإلكترونية.

5-10-2 البنية التحتية والحدود المكانية.

يهدف عنصر البنية التحتية والحدود المكانية إلى حصر وتقييم الوضع الراهن من خلال استمارة الإستبيان التي تضمنت مجموعة من الأسئلة التي تركز على تحديد الوضع الراهن والتعرف على الإحتياجات الحالية والمستقبلية وذلك لتقديم واقتراح الحلول.

البيئة الداخلية	
نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة Strengths
<ul style="list-style-type: none"> ▪ كثرة وحدات وفروع الجامعة. ▪ التباعد المكاني لفروع الجامعة عن الفرع الرئيسي. ▪ التشتت في أكثر من عمل وضعف التركيز لدى العديد من العاملين. ▪ القصور القائم في أعداد المنسويين الفنيين. ▪ ضعف الإتصال الإداري بين الوحدات المختلفة. ▪ ضعف العلاقة المكانية بين بعض الإدارات والوكالة. ▪ ضعف الإتصال الإداري بين الوحدات المختلفة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ وجود خبرة جيدة لدى بعض إدارات الوكالة بالإشراف على أعمال الترميم والإشراف على التنفيذ داخلياً. ▪ التوجه بشكل أكبر لأعمال التطوير وأعمال التأهيل والعمل على توظيف التقنية في ذلك. ▪ إنشاء وحدة متابعة الجودة. ▪ هيكله الوكالة بشكل جيد. ▪ وجود جهاز رقابي جيد.
البيئة الخارجية	
التحديات Threats	الفرص Opportunities
لا يوجد	<ul style="list-style-type: none"> ▪ استمرار حاجة بعض الإدارات والوحدات لخدمات الدراسات والتصميم والخدمات المساندة لها بصفة مستمرة.

6-10-2 التمويل.

يشير تحليل محور التمويل إلى تقييم الوضع الراهن لمصادر التمويل وتحديد الإحتياجات الحالية والمستقبلية لبرامج التمويل وأساليب إدارة الموارد المالية والتفاعل مع الإدارة المالية بالجامعة.

البيئة الداخلية	
نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة Strengths
<ul style="list-style-type: none"> ■ اقتصار تمويل الوكالة لمشاريعها على ميزانية الجامعة. ■ عدم توفر إتمادات مالية لاستئجار وحدات سكنية لتغطية النقص في خدمات الإسكان لمنسوبي الجامعة. ■ عدم توفر الدعم المالي الكافي للأنشطة الاجتماعية في إسكان الجامعة. ■ مركزية الإدارة المالية وعدم توافر إدارة مالية مستقلة بالوكالة. ■ لا يوجد ميزانية ثابتة للإدارات فلا يوجد حساب خاص لكل إدارة. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ توفر نظام مالي حكومي يدعم أعمال الوكالة. ■ إمكانية تمويل بعض المشاريع من تبرعات أفراد (دار مكة، مشاريع الأوقاف).
البيئة الخارجية	
التحديات Threats	الفرص Opportunities
لا يوجد	<ul style="list-style-type: none"> ■ تأسيس جامعات ناشئة بمنطقة الرياض ليس لديها الخبرة في تصميم وتنفيذ وإدارة وتشغيل المشروعات الأكاديمية. ■ إمكانية جذب مشروعات لخدمة المجتمع تزيد من دخل الوكالة وتمثل تمويل إضافي للجامعة.

11-2 ملخص نتائج مصفوفة التحليل البيئي الرباعي للوكالة.

استخلص فريق العمل من نتائج تحليل المجالات الستة للتحليل الإستراتيجي السابق عرضها إلى مصفوفة عامة تمثل تلخيص لنتائج مصفوفة التحليل البيئي الرباعي لوكالة الجامعة للمشاريع ورصدها في النقاط الخاصة للوقوف على مواطن القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه تفعيل الأعمال المنوطة بها الوكالة بكفاءة وفاعلية. وما يلي هو رصد عام لهذه المصفوفة التحليلية والتي ستوجه عملية صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية للوكالة وهي:

البيئة الداخلية	
نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة Strengths
<ul style="list-style-type: none"> ضعف الكادر المالي لمنسوبي الوكالة وضعف الحوافز المادية مما يؤدي إلى تسرب الكوادر البشرية بعد تأهيلها بالوكالة. نقص بعض الكوادر البشرية للأعمال المساندة (سواء الفنية او الإدارية). عدم وجود خطط تدريبية واضحة ومحددة الأهداف خاصة للمهندسين والفنيين. 	<ul style="list-style-type: none"> وجود كوادر بشرية ذات خبرات عالية في تخصصات متعددة قادرة على أن تشكل في مجملها بيت خبرة مميز. استخدام التقنيات الحديثة في أعمال الوكالة (مثل برنامج ماكسيمو في الصيانة والتشغيل ونظم المعلومات الجغرافية لدعم القرارات المكانية ونظم ال BMS للتحكم في الإدارة وأنظمة التكييف وأنظمة الري).
البيئة الخارجية	
التحديات Threats	الفرص Opportunities
<ul style="list-style-type: none"> قدم وقصور بعض الأنظمة واللوائح الحكومية وما في بعضها من البيروقراطية والتي تعيق التطوير خاصة في موضوع ترسية المشاريع، الأمر الذي يؤدي إلى إسناد بعض المشاريع لشركات لا تحقق طموح الجامعة وكذا عدم القدرة على توفير الوظائف الفنية المطلوبة. عدم وجود نظام تأهيل فاعل للمقاولين والإستشاريين على مستوى البلاد. 	<ul style="list-style-type: none"> دعم الدولة لمشروعات الجامعة وتوفير الإعتمادات المالية لها. السمعة والمكانة العالية التي تحتلها الجامعة على مستوى الوطن والمنطقة. حرص القيادات العليا بالجامعة على تطوير الأداء بالوكالة. توافر بنية تحتية للتقنيات المعلوماتية للجامعة تؤهل الوكالة للتطوير.

البيئة الداخلية	
Weaknesses نقاط الضعف	Strengths نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> ■ لا يوجد دليل إرشادي لإجراءات العمل سواء للمقاولين أو المنسوبين. ■ ضعف التنسيق الأفقي سواء على المستوى الداخلي بين إدارات الوكالة أو على مستوى الجهات ذات العلاقة داخل الجامعة والذي يؤدي في بعض الأحيان إلى عدم وضوح المسؤولية وتداخلها. ■ ضعف القدرة على تقييم الأداء الإداري للمقاولين. ■ عدم وجود مكتبة علمية ومركز للمعلومات وأرشيف إلكتروني لأعمال التوثيق وقاعدة بيانات عن المواد المعتمدة والشركات المعتمدة. ■ قلة عدد المهندسين المتخصصين في أعمال التصميم والإشراف. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ أخذ الوكالة بمبدأ الإستدامة (Sustainability) فيما يتعلق بالخدمات منذ سنوات طويلة. ■ تنوع المشاريع التي تقوم بها الوكالة مما يزيد من خبرات الكوادر البشرية. ■ وجود عدد مقبول من الإستشاريين في مجالات مختلفة. ■ تمتلك الوكالة مجمع مركزي كامل للخدمات. ■ وجود مخطط متكامل وتوافر دراسات مستقبلية لاستثمارات الأراضي والنقل مع إستمرارية تحديثه. ■ تعمل الوكالة في ضوء منظومة متكاملة لتطوير مرافق الجامعة وخدماتها .
البيئة الخارجية	
Threats التهديدات	Opportunities الفرص
<ul style="list-style-type: none"> ■ وجود جهات أخرى تقوم بأعمال مماثلة لما تقوم به الوكالة داخل المدينة الجامعية وضعف التنسيق بينها. ■ إنجاز هذا الحجم من المشاريع التطويرية مع عدم كفاية البنود المعتمدة للتشغيل والصيانة في ميزانية الجامعة مما يؤثر على ضمان جودتها مستقبلاً. ■ عدم التعريف بالوكالة على المستوى المحلي والوطني والإقليمي مما يقلل فرص تقديم خدمات للجامعات الناشئة داخل المملكة وخارجها. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ الرؤية التكاملية لمشاريع الجامعة. ■ توافر قواعد بيانات ضخمة تدعم أعمال الوكالة. ■ الإستفادة من مشروع أوقاف الجامعة في دعم ميزانية الوكالة. ■ تأسيس جامعات ناشئة بمنطقة الرياض لا تتوفر لديها خبرة إدارة المشروعات الجامعية، مما يعزز قدرة الوكالة في جذب مشروعات تمثل دعم مالي وتزيد من قدرات الوكالة الفنية.

البيئة الداخلية	
Weaknesses نقاط الضعف	Strengths نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> عدم وجود برامج حاسوبية متخصصة بأعمال الإدارات بالوكالة. القصور في التعريف باعتبارات الأمن والسلامة في المشاريع. عدم وجود خطة إستراتيجية لتحديث وإحلال وتطوير البنية التحتية تتواءم مع العمر الافتراضي لتلك البنى. بطء تقديم الدعم الفني من إدارات الوكالة الفنية. ضعف الدعاية والإعلان عن أنشطة الوكالة. 	<ul style="list-style-type: none"> توافر أنظمة لمتابعة حركة المعاملات إلكترونياً (نظام مدار). وجود موقع إلكتروني للوكالة على البوابة الإلكترونية للجامعة يدعم التواصل والتعريف بالوكالة وإداراتها وإنجازاتها.
البيئة الخارجية	
Threats التهديدات	Opportunities الفرص
<ul style="list-style-type: none"> ضعف التنسيق الكافي مع الجهات التي تقدم خدمات للجامعة (مثل المياه، الكهرباء، الهاتف... الخ) بخصوص المشروعات المستقبلية والإستراتيجية التي تقوم بها أو تخطط لها الجامعة. إغفال الخطة الإستراتيجية للجامعة أهمية ودور وكالة الجامعة للمشاريع كوكالة تقدم خدمات مساندة للعملية التعليمية والبحثية. التباعد المكاني لفروع الجامعة عن الفرع الرئيسي. 	<ul style="list-style-type: none"> حرص الكثير من المقاولين على العمل في مشروعات الجامعة لما يضيفه ذلك لهم من قيمة. تكامل رؤية الوكالة كداعم للخطة الإستراتيجية بالجامعة. مساهمة وكالة الجامعة للمشاريع في خطط استدامة مدينة الرياض من خلال أعمال معالجة المياه وإدارة الطاقة... الخ.

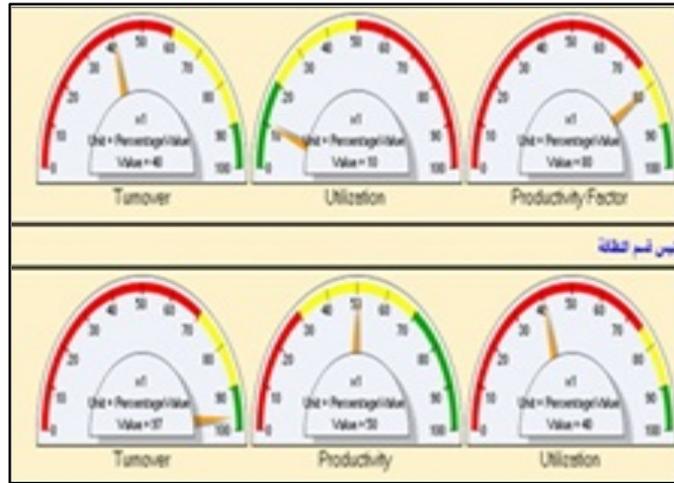
من خلال استخلاص نتائج التحليل البيئي الرباعي بشكل إحصائي، نجد أن مواطن الضعف تقارب مواطن القوة من حيث العدد وليس من حيث التأثير من إجمالي العناصر، كما نجد أن عناصر الإجراءات الإدارية والموارد البشرية والهيكل التنظيمي يمثلون أكثر نقاط الضعف حيث أن هناك تداخلات أفقية ورأسية بين إدارات الوكالة وبين الوكالة والإدارات الأخرى بالجامعة.

***** نهاية الباب الثاني *****



الباب الثالث

المقارنة المرجعية





1-3 مقدمة.

انطلاقاً من أهمية مشاركة وكالة الجامعة للمشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة للفترة 2015م حتى 2030م فقد قامت الوكالة بوقت مبكر بدراسة احتياجات الوكالة بالتعاون مع دور الخبرة المتخصصة في مجال إدارة المشاريع حيث قامت شركة الخبراء لتوطين المعرفة بالتعاون مع شركة المنهج (METHOD) بدراسة احتياجات الوكالة في مجال إدارة المشاريع المؤسسية نظراً لأن كافة أعمال الجامعة يتم تنفيذها من خلال الإدارة العامة للمشاريع وذلك من خلال إجراء الدراسات الميدانية في الوكالة والمسح الإحصائي على أفضل الجامعات في جميع أنحاء العالم ، لتحديد الممارسات المثلى لإدارة المشاريع في الجامعات عبر العالم.

تعد دراسة المقارنة المرجعية من التطبيقات المعاصرة التي بدأ إستخدامها كأحد الأدوات المستخدمة في التطوير والوصول إلى الريادة في مجال العمل وتحقيق رضا المستفيدين والإستفادة من قدرات منسوبي الوكالة في تحقيق التميز والإبداع حيث أنها أسلوب لتحسين وتطوير الأداء لإحداث تغيير من خلال المشاركة في المعلومات والمعرفة والخبرات مع الجامعات المتميزة والرائدة ونقلها إلى وكالة الجامعة للمشاريع وهي ليست تقليداً لأداء الآخرين والوصول إلى مستواهم ولكن التعلم منهم والإستفادة من تجاربهم وتحديد فرص التحسين والتطوير من خلال تجارب الجامعات المتميزة والرائدة بما يتناسب مع بيئة العمل الداخلية والخارجية في جامعة الملك سعود.

ولذلك إعتمدت وكالة الجامعة للمشاريع في إعداد خطتها الإستراتيجية للفترة من 2015م حتى 2030م على تنفيذ دراسة المقارنة المرجعية كأحد مرتكزات الخطة الإستراتيجية ، حيث أنه تم مقارنة منهج إدارة مشاريع وكالة الجامعة للمشاريع بمنهجيات وأساليب إدارة المشاريع لعدد (40) من الجامعات العالمية من المائة الأولى من جامعات النخبة المتخصصة في المشاريع و تم الإستناد على تحديد معايير المقارنة والتي تم إعتقاد 17 معياراً أساسياً لتنفيذ عملية المقارنة لتتمكن وكالة الجامعة للمشاريع من تحديد مدى قدرتها على التحسين داخلياً وخارجياً وفق أفضل الممارسات العالمية.



2-3 أهداف المقارنة المرجعية.

سوف تساعد هذه الدراسة أصحاب المصلحة في وكالة الجامعة للمشاريع - جامعة الملك سعود على مقارنة ممارساتهم وأدائهم في إدارة مشاريع الجامعة مع جامعات أخرى على مستوى العالم ، وسوف يلقي هذا بمزيد من الضوء على مناطق القوة ومناطق التحسين في الممارسات الحالية والأداء الحالي وتحقيق الأهداف التالية:

1. زيادة كفاءة الأداء بشكل عام من خلال تبني أفضل الممارسات العالمية.
2. تمثل المقارنة المرجعية نقطة البداية التي تبدأ بها عملية التطوير ، حيث تتيح للوكالة فرص التعلم من تجارب أو تطبيقات الجامعات المتميزة والرائدة وتقليل التكلفة ودرجة المخاطر التي يمكن أن تواجهها الوكالة، فتبني هذا الأسلوب يوفر على الوكالة كثير من الوقت والجهد والتكلفة نتيجة تجنب الأخطاء التي قد وقعت فيها الجامعات الأخرى.
3. الاستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل عليها من عملية القياس وتوظيفها بالأسلوب الصحيح المخطط والمنهجي يمكن أو يساعد الوكالة في وضع خطة فعالة لتحسين الأداء.
4. تحديد مستوى الأداء بشكل شامل ومفصل مقارنة بمستوى الأداء في الجامعات المشاركة الأخرى ومستوى الأداء في جامعات عالمية و متميزة.
5. تحديد نقاط التميز في الوكالة للإستمرار في المحافظة عليها.
6. تحديد فرص التحديث والتطوير في الوكالة.
7. توصيات عملية (تطبيقية) لتحسين مستوى الأداء في الوكالة.
8. معرفة موقع جامعة الملك سعود ضمن جامعات العالم في مجال إدارة المشاريع، من حيث الإلتزام بالممارسات المثلى أو الشائعة بين هذه الجامعات، ومعرفة درجة التباين في حال وجودها.
9. معرفة وتحديد الممارسة المثلى كما تبناها معهد إدارة المشاريع وموقع الجامعة منها.
10. معرفة الآثار المترتبة على ممارسات الوكالة الحالية في المجالات المختلفة لإدارة المشاريع.

3-3 نطاق الدراسة.

تغطي الدراسة أهم أنشطة الوكالة لجميع مجالات معارف إدارة المشاريع لمختلف دورة حياة المشروع من جوانب مختلفة حسب الموضح أدناه:

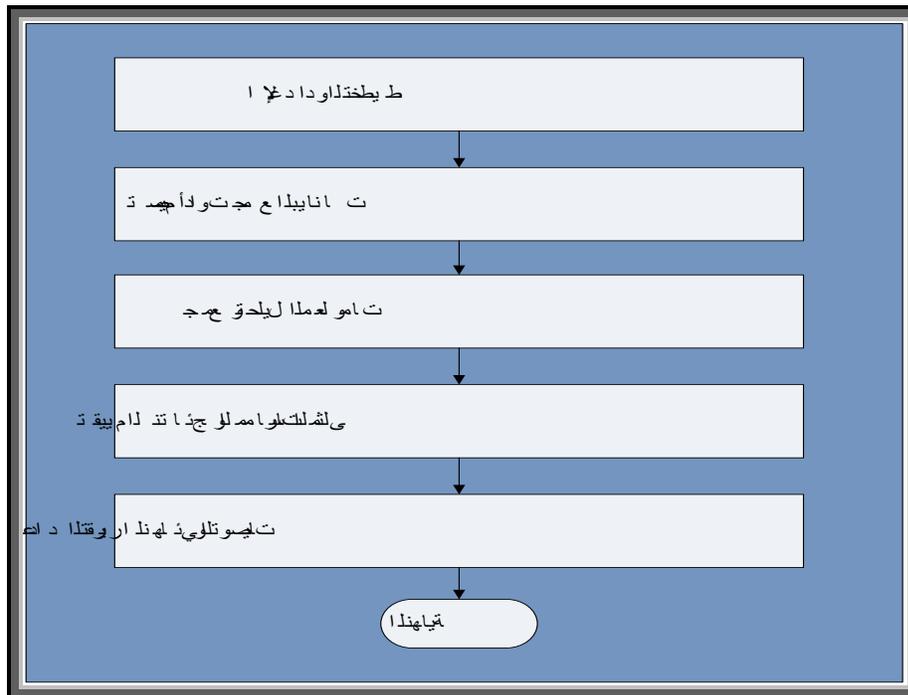
1. المعايير المتبعة ومدى ارتباطها بالمعايير العالمية .
2. إدارة برامج تنفيذ المشاريع.

3. منهجية إدارة المشاريع.
4. المجالات المعرفية المختلفة لإدارة المشاريع (كإدارة المخاطر وإدارة الاتصالات وغيرها).
5. رضا المستفيد.
6. إلتزام الإدارة تجاه إدارة المشاريع.

4-3 منهجية العمل.

اعتمدت وكالة الجامعة للمشاريع بالإشتراك مع شركة الخبراء لتوطين المعرفة بالتعاون مع شركة المنهج (METHOD) في تنفيذ هذه الدراسة على منهجية عمل تركز على تصميم منهجية علمية تطبيقية تؤدي إلى تحليل أداء الوكالة، وفي سبيل تحقيق ذلك قامت وكالة الجامعة للمشاريع بتنفيذ المنهجية التالية وفق الشكل (1-3) :

شكل رقم (1-3) منهجية العمل بوكالة الجامعة للمشاريع



3-4-1 تطوير أدوات وطرق جمع المعلومات.

قامت شركة الخبراء لتوطين المعرفة بالتعاون مع شركة المنهج (METHOD) بتصميم استبيان لتقييم أداء المشاريع بالوكالة مقارنة بأداء المشاريع في جامعات أخرى وذلك لتحديد نقاط التطوير والتحسين المتاحة والعمل على دمجها بالخطة الإستراتيجية في صيغة أهداف إستراتيجية ومبادرات لتتمكن الوكالة من تطوير خدماتها.

3-4-2 جمع المعلومات.

قامت وكالة الجامعة للمشاريع بالإشتراك مع شركة الخبراء لتوطين المعرفة بالتعاون مع شركة المنهج (METHOD) بتحديد طبيعة ونوعية المعلومات المطلوبة لكافة مراحل الدراسة، وتم تحديد مصادر المعلومات التي تم الحصول عليها، حيث أنه تم التواصل مع أربعين جامعة على مستوى العالم والمدرجة في الجدول (3-1) الموضح أدناه مرتبة بحسب القارات التي شاركت منها:

جدول رقم (3-1) جامعات المقارنة المرجعية وفق الإقليم

الإقليم	الجامعة
الشرق الأوسط	جامعة الملك سعود
	جامعة بيرزيت
	الجامعة الأردنية
	الجامعة الأمريكية في القاهرة
أمريكا الشمالية	جامعة Notre Dame
	جامعة Minnesota
	جامعة Emory
	جامعة Montreal
	جامعة Alberta
	جامعة Columbia
	جامعة شرق Minnesota
	جامعة Michigan
	جامعة Alaska Anchorage
	جامعة Georgia Institute of Technology
جامعة Victoria	



الجامعة	الإقليم
جامعة Carnegie Mellon	
جامعة Calgary	
جامعة Pennsylvania	
جامعة Athabasca	
جامعة Texas في دالاس	
جامعة سيدني	أستراليا
جامعة غرب استراليا	
جامعة ماليزيا	آسيا
المعهد الهندي للتكنولوجيا في دلهي	
كلية الإدارة في بنك Canara	
جامعة Tsinghua	
جامعة Canterbury	
الجامعة الوطنية للإنشاءات والعمارة في كييف، أوكرانيا	أوروبا
برنامج جامعة كامبردج للقيادة المستمرة	
أكاديمية الدولة لأهم الإداريين في مجال الاستثمار في موسكو، روسيا	
جامعة Tartu	
جامعة العلوم التطبيقية bfi Vienne	
جامعة Minho	
جامعة Maribor	
Imperial College London	
BI Norwegian School Of Management	
ESC. Lille	
جامعة Bristol	
جامعة (NTU) Nottingham Trent	
جامعة Victoria	

تمت صياغة الاستبانات لعدد (47) سؤال من قبل خبراء يتمتعون بتاريخ طويل في مجال إدارة المشاريع والمعايير المتعلقة به.

3-4-3 طرق وأساليب تحليل البيانات وتقييم النتائج.

قامت شركة الخبراء لتوطين المعرفة بالتعاون مع شركة المنهج (METHOD) باتخاذ عدد من الإجراءات والعمليات لمراجعة وتحليل كافة البيانات التي تم جمعها وتوفيرها وذلك كالتالي:

- معالجة بيانات الاستبيانات التي تم جمعها.

- تحليل بيانات الاستبيانات تحليلاً إحصائياً باستخدام البرمجيات الإحصائية.

أدخلت بيانات الاستبيانات وتم معالجتها من خلال برامج التحليل الإحصائي المعتمد (SPSS). وكانت الأساليب المستخدمة لتحليل بيانات هذه الدراسة هي:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية والاجتماعية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة.

ثانياً: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكافة عبارات الاستبانة ذات الإجابة المتدرجة وفق مقياس ليكرت؛ وذلك لتحديد أهمية كل محور، حيث كانت إجابات عينة الدراسة متدرجة وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً)، وتم إدخالها في الحاسب الآلي وفق المقياس التالي (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي؛ حيث يتم حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة ثم لكل محور، وتم اعتماد الوسط الحسابي بالدرجة الأولى لغايات المقارنة بين الجامعات وتم اللجوء للانحراف المعياري في حال تساوت الأوساط الحسابية بين جامعتين أو أكثر حيث أن الجامعة ذات الوسط الحسابي الأعلى تحوز على الترتيب الأفضل، مع ملاحظة أنه إذا تساوت المتوسطات فيتم اللجوء للتمييز بين الجامعات استناداً للانحراف المعياري، فالجامعة ذات الانحراف المعياري الأقل تحوز على ترتيب أفضل من الأخرى.

ثالثاً: حساب التكرارات والنسب المئوية لآراء المجيبين فيما يتعلق بالمحاور المختلفة.

وقد روعي في الأسئلة أن تغطي الممارسات المثلى في إدارة المشاريع المطروحة لمعرفة مدى اتساق الممارسات الشائعة بين الجامعات مع أفضل الممارسات تبعاً لمعايير معهد إدارة المشاريع PMI.

5-3 مقارنة نتائج المسح الإحصائي.

لتسهيل قراءة نتائج المسح الإحصائي ، فإن الرسم المرفق بالإجابات يكشف عن التالي:

- النسبة المئوية للجامعات اختارت تلك الإجابة أمام كل إجابة.

- إجابة جامعة الملك سعود، محاطة بإطار بهذا اللون

- الإجابة التي تملئها الممارسات المثلى في إدارة المشاريع مشار إليها بالرمز () وتعتبر الهدف المرجعي لوكالة الجامعة للمشاريع.

6-3 ملخص نتائج المسح.

1-6-3 الموقع الجغرافي للجامعة.

أ. خلفية عن الموضوع: تم تقسيم المناطق وفقاً للتقسيمات العالمية.

ب. السؤال ونتائج الإجابات:

أين تقع الجامعة ؟

النسبة المئوية	الإجابات
43.2	أمريكا الشمالية
27.0	أوروبا
10.8	آسيا
0.0	أمريكا الجنوبية واللاتينية
10.8	الشرق الأوسط
2.7	أفريقيا
5.4	استراليا

ج. التحليل:

لا ينطبق.

د. الممارسة المثلى في الموضوع:
لا تنطبق.

هـ. نتيجة جامعة الملك سعود:
الجامعة تقع في منطقة الشرق الأوسط.

و. الآثار المترتبة:
تحديد نسب مختلف الجامعات التي أجابت الاستبيان في العالم كله.

3-6-2 عدد الطلاب.

أ. خلفية عن الموضوع: كلما زاد عدد الطلاب كلما ازدادت الحاجة إلى تطبيق أسس الإدارة.

ب. السؤال ونتائج الإجابات:
ما عدد طلاب الجامعة؟

النسبة المئوية	الإجابات
7.7	أقل من 5.000
7.7	-5.000 9.999
71.8	-10.000 50.000
10.3	أكثر من 50.000

ج. التحليل:
لا ينطبق.

د. الممارسة المثلى في الموضوع:
لا تنطبق .

هـ. نتيجة جامعة الملك سعود:

جامعة الملك سعود لديها أكثر من 75.000 طالب وطالبة وبالتالي تقع ضمن المجموعة الرابعة.

و. الآثار المترتبة:

تزداد الحاجة إلى إنجاز المشاريع في الجامعات بالدقة والنجاح المطلوب وتحقيق الغايات من المشاريع كلما ازداد عدد الطلاب والذي ينعكس بدوره على حجم الجامعة وللحصول على ذلك يتطلب وجود مكتب إدارة مشروع لديه الأدوات لتطبيق أفضل الممارسات في إدارة المشاريع.

3-6-3 وجود مدير مشروع كمسمى وظيفي.

أ. خلفية عن الموضوع: ما مدى أهمية إيجاد هذا المسمى لدى الجامعات وكيف ترى الجامعات وجود شخص بهذا المسمى يكون مسؤولاً عن متابعة وضبط أداء المشاريع؟

ب. السؤال ونتائج الإجابات:

هل يوجد مسمى وظيفي لمدير مشروع؟

النسبة المئوية	الإجابات
74.4	نعم
25.6	لا

ج. التحليل:

لا ينطبق.

د. الممارسة المثلى في الموضوع:

يجب أن يكون لدى كل جامعة مسمى وظيفي باسم مدير مشروع.

هـ. نتيجة جامعة الملك سعود:

لا يوجد لدى الجامعة مسمى وظيفي باسم مدير مشروع، بل يوجد رئيس لجنة المشروع الذي يقوم بجزء من مهام مدير المشروع ويعتبر هو البديل الموجود حالياً.

و. الآثار المترتبة:

وجود مسمى وظيفي باسم مدير مشروع يعني وجود وصف لطبيعة الوظيفة وبالتالي وجود تعريف للأدوار والمسؤوليات وهذا المسمى يشير إلى أن المسؤولية الكاملة عن نتائج المشروع.

على الجانب الآخر فإن عدم وجود مثل هذا المسمى له سلبيات كثيرة أهمها عدم فهم صلاحيات مدير المشروع والمسؤوليات الملقاة على عاتقه لانجاح المشروع وذلك من قبل فريق عمل المشروع.

3-6-4 وجود مدير مشروع بدوام كامل.

أ. خلفية عن الموضوع: ما مدى أهمية إيجاد هذا المسمى لدى الجامعات وكيف ترى الجامعات وجود شخص بهذا المسمى يكون مسؤولاً عن متابعة وضبط أداء المشاريع بحيث تكون شغله الشاغل؟

ب. السؤال ونتائج الإجابات:

هل وظيفة مدير مشروع هي وظيفة بدوام كامل؟

النسبة المئوية	الإجابات
68.4	نعم
31.6	لا

ج. التحليل:

لا ينطبق.

د. الممارسة المثلى في الموضوع:

يجب أن يكون الموقع الوظيفي "مدير مشروع" بدوام كامل.

هـ. نتيجة جامعة الملك سعود:

لا يوجد لدى الجامعة مسمى وظيفي باسم مدير مشروع بدوام كامل.

و. الآثار المترتبة:

إن وجود مدير مشروع بدوام كامل يؤدي إلى أن هنالك شخص قد كرس وقته لإدارة المشاريع وبالتالي نجاح المشاريع وتقليل مخاطرها.

في المقابل فإن عدم وجود هذا الشخص سيزيد من مخاطر المشروع وكذلك من احتمالية فشل المشروع.

3-6-5 الأدوار الأخرى التي يقوم بها مدير المشروع.

أ. خلفية عن الموضوع: ما مدى أهمية إيجاد هذا المسمى لدى الجامعات وكيف ترى الجامعات وجود شخص بهذا المسمى يكون مسؤولاً عن متابعة وضبط أداء المشاريع بحيث تكون شغله الشاغل أم أنه مكلف بمهام أخرى غير إدارة المشاريع يقوم بها؟

ب. السؤال ونتائج الإجابات:

هل لدى مدير المشروع مسميات وظيفية أخرى في حال عدم قيامه بإدارة مشاريع (أشر على كل ما ينطلق)؟

النسبة المئوية	الإجابات
17.5	لا يوجد لديه مسميات أخرى كونه متفرغ لإدارة المشاريع
29.8	مدير إدارة
21.1	مهندس تصميم
17.5	تكنولوجيا المعلومات مبرمج
14.0	أخرى

ج. التحليل :

من الملاحظ أنه على الرغم من أن ثلاثة أرباع الجامعات لديها مسمى وظيفي لمدير مشروع إلا أنها مسميات وظيفية مؤقتة تظهر في حالة وجود المشاريع مما يعني عودة مدير المشروع لأداء أدواره ومهامه الأخرى المنوطة به في حالة عدم تكلفه بإدارة مشاريع.

د. الممارسة المثلى في الموضوع:

يجب أن يكون مدير المشروع متفرغاً لإدارة المشاريع بحسب معهد إدارة المشاريع، على أن الممارسة المتبعة عامة في الجامعات مخالفة لذلك وعلى هذا يعتبر مقبولاً أن يكون لمدير المشروع وظيفة أخرى في الجامعة عندما لا يكون مدير مشروع متفرغ لكن من الأهمية بمكان أن يكون مدير المشروع متفرغ حتى لا يضطر إلى توزيع وقته بين الوظيفتين.

هـ. نتيجة جامعة الملك سعود:

تقوم الجامعة بتكليف مهندسين من التصميم أو من الإشراف والتنفيذ أو من إدارة المشاريع بالقيام بدور رئيس لجنة و الذي يمثل دور مدير مشروع مع عدم وجود التسمية كما مر معنا.

و. الآثار المترتبة:

إن إشغال مدير المشروع بالأعمال الفنية سيفقده التركيز في إدارة المشاريع. بالإضافة إلى ذلك فإن المهندس أو المصمم المتمكن من الناحية الفنية ليس بالضرورة أن يكون قادراً على إدارة المشاريع.

3-6-6 أهمية راعي المشروع.

أ. خلفية عن الموضوع: من المهم جداً وجود راعي لكل مشروع حيث يدعو وجوده إلى اهتمام الإدارة العليا في المشروع.

ب. السؤال ونتائج الإجابات:

هل يوجد راعي لكل مشروع؟

النسبة المئوية	الإجابات
44.1	نعم لكل المشاريع
32.4	نعم للمشاريع الرئيسية
23.5	لا

ج. التحليل:

يتضح أن حوالي ثلث الجامعات لديها راعي للمشاريع الرئيسية إلا أن (44.1%) من الجامعات لديها راعي لكل مشروع.

د. الممارسات المثلى في الموضوع:

يجب أن يكون لكل مشروعٍ راعٍ يساعد مدير المشروع في مالا سلطة للأخير عليه.

هـ. نتيجة جامعة الملك سعود:

يوجد راعي لكل مشروع.

و. الآثار المترتبة :

راعي المشروع هو الداعم الرئيس للمشروع مما يضمن نجاح المشروع. ويكون ذلك من خلال مساعدته لمدير المشروع في التغلب على العقبات والأمور التي هي خارج نطاق صلاحيات مدير المشروع بالإضافة إلى أن الراعي سيؤمن التمويل اللازم لتنفيذ المشروع حتى الإنتهاء منه.

3-6-7 دور راعي المشروع.

أ. خلفية عن الموضوع: وجود راع للمشروع مهم جداً لكل مشروع حيث يشير وجوده إلى اهتمام الإدارة العليا في المشروع. بمعرفة الأدوار التي على الراعي أن يقوم بها سيمنح مدير المشروع الدعم المطلوب والكافي لعمل ما هو مطلوب منه.

ب. السؤال ونتائج الإجابات:

ما دور راعي المشروع (أشر على كل ما ينطبق)؟

النسبة المئوية	الإجابات
10.1	لا يوجد دور لراعي المشروع
 24.6	توفير التمويل للمشروع
21.7	مسئول مسؤولية تامة عن نجاح المشروع أمام الإدارة
 21.7	يدعم مدير المشروع في التعامل مع مخاطر المشروع التي هي خارج صلاحيته
 21.7	يعتمد منتجات المشروع

ج. التحليل:

الدور الرئيسي لراعي المشروع هو توفير التمويل على الرغم من وجود الأدوار الأخرى له إلا أنها أقل أهمية من توفير التمويل.

د. الممارسات المثلى في الموضوع:

راعي المشروع هو ممول المشروع، وهو الذي يساعد مدير المشروع على تخطي الصعوبات التي تكون خارج حدود السلطات الممنوحة له.

هـ. نتيجة جامعة الملك سعود:

أهم دور لراعي المشروع في الجامعة هو أن يدعم مدير المشروع في التعامل مع مخاطر المشروع التي هي خارج صلاحياته.

و. الآثار المترتبة :

عندما تكون مشاركة راعي المشروع فعالة فإنه سيصون المشروع ويقلل التكلفة والمخاطر وسيزيل أي معوقات أمام سير المشروع.

3-6-8 التدريب على إدارة المشاريع.

أ. خلفية عن الموضوع: يحتاج فريق إدارة المشروع لأن يكون على معرفة بأفضل الممارسات في إدارة المشاريع بالإضافة إلى حاجته إلى إبقاء هذه المعرفة محدثة بشكل مستمر لتطبيق أحدث مراحل العمل في مجال إدارة المشاريع وباطبع فإن التدريب يوفر له أكثر من ذلك ولكن بشكل أساسي معرفة فريق المشروع بأي معيار يجب عليهم الإلتزام.

ب. السؤال ونتائج الإجابات:

هل توفر الجامعة التدريب على إدارة المشاريع لفريق عمل المشروع (ومن ضمنهم مدير المشروع)؟

النسبة المئوية	الإجابات
17.6	نعم وبشكل إلزامي
52.9	نعم ولكن دون إلزام (أي المرشحين للتدريب يمكنهم الحضور أو لا)
29.4	لا

ج. التحليل:

حوالي (70%) من الجامعات توفر التدريب في مجال إدارة المشاريع لفريق عمل المشروع والباقي لا يفعل ذلك يلاحظ أيضاً أن أكثر من (50%) من الجامعات يوفر هذا التدريب ولكن بشكل إختياري ودون إلزام أحد على الحضور.

د. الممارسات المثلى في الموضوع:

يجب على كل جامعة أن تدرب موظفيها لتوحيد التوقعات وطريقة العمل.

هـ. نتيجة جامعة الملك سعود:

توفر الجامعة التدريب في مجال إدارة المشاريع ولكن ليس إلزامياً.

و. الآثار المترتبة :

إن عدم التدريب على إدارة المشاريع وخاصة مدير المشروع سيزيد من خطر عدم سير المشروع بشكل صحيح، عدم التوثيق الصحيح وعدم المتابعة الصحيحة. إن إدارة المشاريع تتم وفق مجموعة من المراحل بتطبيق المسارات المكتسبة والمعززة باستمرار بالتدريب الصحيح لضمان الحصول على النتائج المرجوة.

9-6-3 تدريب مدير المشروع.

أ. خلفية عن الموضوع: يحتاج مدير المشروع لأن يكون على معرفة بأفضل الممارسات في إدارة المشاريع بالإضافة إلى حاجته إلى إبقاء هذه المعرفة محدثة بشكل مستمر لتطبيق أحدث مراحل العمل في مجال إدارة المشاريع وبالطبع فإن التدريب يوفر له أكثر من ذلك ولكن بشكل أساسي يلزم معرفة مدير المشروع بأي معيار يجب عليه الإلتزام به.

ب. السؤال ونتائج الإجابات:

هل تلزم الجامعة مدراء المشاريع بالحصول على التدريب على إدارة المشاريع قبل تكليفهم بإدارة المشاريع؟

النسبة المئوية	الإجابات
11.8	نعم وبشكل إلزامي
52.9	نعم ولكن دون إلزام
35.3	لا

ج. التحليل:

حوالي ثلثي الجامعات توفر التدريب في مجال إدارة المشاريع لمدير المشروع والباقي لا يفعل ذلك. يلاحظ أيضاً أن أكثر من (50%) من الجامعات يوفر هذا التدريب ولكن بشكل اختياري ودون إلزام أحد بالحضور.

د. الممارسات المثلى في الموضوع:

يحسن بالجامعات أن تلزم الموظفين بالحضور إلى التدريب الذي تؤمنه لهم، فمن أهدافه توحيد طريقة العمل وضمان جودة النتائج .

هـ. نتيجة جامعة الملك سعود:

لا تلزم الجامعة مدير المشروع بالحصول على التدريب على إدارة المشاريع.

و. الآثار المترتبة :

إن عدم التدريب على إدارة المشاريع وخاصة مدير المشروع سيزيد من خطر عدم سير المشروع بشكل صحيح وكذلك عدم التوثيق الصحيح وعدم المتابعة الصحيحة. إن إدارة المشاريع تتم وفق مجموعة من المراحل بتطبيق المهارات المكتسبة والمعززة وباستمرار التدريب الصحيح لضمان الحصول على النتائج المرجوة.

3-6-10 المعيار القياسي الدولي المشترك بين مدراء المشاريع.

أ. خلفية عن الموضوع: إن وجود معيار قياسي دولي يوفر أرضية للعمل المشترك لشريحة واسعة من الأشخاص ويتم ذلك بالحصول على الشهادة المعتمدة لذلك والتي تؤهل مدير المشروع لفهم مراحل العمل وتطبيق تلك المراحل بشكل صحيح مما يؤثر بشكل إيجابي على نجاح المشروع.

ب. السؤال ونتائج الإجابات:

أي من الشهادات التالية يحرص مدراء المشاريع على اقتنائها (أشر على كل ما ينطبق)؟

النسبة المئوية	الإجابات
30.2	PMP
0.0	PgMP
7.0	CAMP
7.0	CPM
0.0	Project+
16.3	PRINCE2
23.3	لاشيء
16.3	أخرى

ج. التحليل:

يسعى معظم مدراء المشاريع للحصول على شهادة مدير مشروع محترف (PMP) إلا أن هناك (16%) منهم مهتم بالحصول على شهادة (PRINCE2).

د. الممارسات المثلى في الموضوع:

إن الحرص على توحيد المعيار وربطه بالمعايير الدولية الموجودة هو الممارسة الأفضل في مجال إدارة المشاريع.

هـ. نتيجة جامعة الملك سعود:

لا تطلب الجامعة من مدراء المشاريع الحصول على أي شهادة دولية في إدارة المشاريع ولم يحصل أحد منهم على أي شهادة في هذا المجال (حسب المعلومات المجموعة).

و. الآثار المترتبة :

كما ذكرنا فإن الحصول على شهادة دولية في إدارة المشاريع يساعد في خلق لغة مشتركة لإدارة المشاريع وكذلك يضمن تطبيق مراحل عمل موحدة للجميع وبالتالي رفع نسبة النجاح للمشاريع.

3-6-11 اتخاذ معيار قياسي دولي .

أ. خلفية عن الموضوع: إن وجود معيار قياسي دولي يوفر أرضية للعمل المشترك لشريحة واسعة من الأشخاص ويتم ذلك بالحصول على الشهادة المعتمدة لذلك والتي تؤهل مدير المشروع لفهم مراحل العمل وتطبيق تلك المراحل بشكل صحيح مما يؤثر بشكل إيجابي على نجاح المشروع.

ب. السؤال ونتائج الإجابات:

ما هو موقف الجامعة من حيث حصول مدراء المشاريع على الشهادات الدولية المعتمدة؟

النسبة المئوية	الإجابات
6.3	مطلوب الحصول على الشهادة الدولية لكل مدراء المشاريع
3.1	مطلوب الحصول على الشهادة الدولية لمدراء المشاريع الرئيسية
25.0	يفضل الحصول على الشهادة الدولية
62.5	حيادي
3.1	لايشجع الحصول على أي شهادة

ج. التحليل:

كما هو واضح فإن أغلب الجامعات تقف موقفاً حيادياً تجاه حصول مدراء المشاريع على الشهادة الدولية في إدارة المشاريع قبل تكليفهم بذلك إلا أن هناك نسبة قليلة (10%) تطلب ذلك للمشاريع الرئيسية.

د. الممارسات المثلى في الموضوع:

يجدر بالجامعة أن يكون لها موقف مؤيد لحصول موظفيها المعنيين بإدارة المشاريع على الشهادات الدولية المتعلقة بذلك. كما يجدر بها دعم جهودهم في ذلك الاتجاه.

هـ. نتيجة جامعة الملك سعود:

لا تطلب الجامعة من مدراس المشاريع الحصول على أي شهادة دولية في إدارة المشاريع ولم يحصل احد من موظفي الوكالة على أي شهادة في إدارة المشاريع (حسب المعلومات المجموعة).

و. الآثار المترتبة :

كما ذكرنا فإن الحصول على شهادة دولية في إدارة المشاريع يساعد في خلق لغة مشتركة لإدارة المشاريع وكذلك يضمن تطبيق مراحل عمل موحدة للجميع وبالتالي رفع نسبة النجاح للمشاريع.

3-6-12 حاجات التدريب في الجامعة.

أ. خلفية عن الموضوع: حيث أن إدارة المشاريع فرع من فروع المعرفة والدراسة مع بعض المهارات فإنه من الممكن تعليمها لفريق عمل المشروع وبالتالي ترفع بشكل كبير من أدائهم لمعرفة المطلوب منهم.

ب. السؤال ونتائج الإجابات:

ما هي حاجات التدريب الأولية لمدراس المشاريع في الجامعة (أشر على كل ما ينطبق)؟

النسبة المئوية	الإجابات
36.5	إدارة المشاريع : إدارة النطاق، الوقت والتكلفة / الميزانية، التخطيط إدارة العقود وإدارة المخاطر
47.6	المهارات: القيادة ، الإتصال، التفاوض، علاقات العملاء، إدارة أصحاب المصالح وإدارة الموردين
14.3	التسويق وتطوير الأعمال
1.6	أخرى

ج. التحليل:

تظهر النسبة الأكبر (47.6%) الحاجة إلى التدريب على إكتساب المهارات بينما النسبة التالية وهي 36.5% والتي لا تقل عنها أهمية فهي للحاجة إلى التدريب على إدارة المشاريع.

د. الممارسات المثلى في الموضوع:

يحسن دوماً الحرص على تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم في جميع المجالات، سواء المهارات المتعلقة بالسلوك أو تلك التقنية المتعلقة بأداء العمل.

هـ. نتيجة جامعة الملك سعود:

ترى الجامعة حاجة مدراء المشاريع إلى التدريب على إدارة المشاريع واكتساب المهارات بالإضافة إلى التسويق وتطوير الأعمال حتى يمكنهم من أداء أدوارهم بشكل فعال وكفاء.

و. الآثار المترتبة :

يستلزم هنا قرع جرس الإنذار للقيام بعمل دراسة مستفيضة للحاجات التدريبية وتوفير البرامج التدريبية.

3-6-13 وجود منهجية موثقة.

أ. خلفية عن الموضوع: سوف يفلت زمام الضبط في حالة غياب قواعد العمل المكتوبة. يجب وجود منهجية موثقة لإدارة المشاريع قبل الطلب من أي كان الإلتزام بها.

ب. السؤال ونتائج الإجابات:

هل لدى الجامعة منهجية موثقة لإدارة المشاريع / كتيب إدارة المشاريع؟

النسبة المئوية	الإجابات
36.4	نعم لكل المشاريع
12.1	نعم للمشاريع الرئيسية
18.2	نعم لبعض الأنواع من المشاريع
33.3	لا

ج. التحليل:

على الرغم من أن ثلث الجامعات ليس لديها منهجية لإدارة المشاريع إلا أن الثلثين لديه بطريقة أو بأخرى نوع من المنهجية.

د. الممارسات المثلى في الموضوع:

لابد من وجود منهجية موثقة يسهل فهمها والوصول إليها وتطبيقها لضمان نجاح المشاريع والتحكم الجيد فيها.

هـ. نتيجة جامعة الملك سعود:

أهم دور لراعي المشروع في الجامعة هو أن يدعم مدير المشروع في التعامل مع مخاطر المشروع التي هي خارج صلاحياته.

و. الآثار المترتبة :

يستلزم هذا قرع جرس الإنذار أيضاً فهذه التوصية مهمة جداً وهي تحضير منهجية موثقة لإدارة المشاريع للتمكن من تحقيق المسؤولية والمحاسبة بالإضافة إلى أن ذلك يوضح ويسهل على مدراء المشاريع مهمتهم في إنجاح المشاريع.

3-6-14 أي من المنهجيات الدولية القياسية مطبق في الجامعة.

أ. خلفية عن الموضوع: سوف يفلت زمام الضبط في حالة غياب قواعد العمل المكتوبة. يجب وجود منهجية موثقة لإدارة المشاريع قبل الطلب من أي كان الإلتزام بها.

ب. السؤال ونتائج الإجابات:

على أي من المنهجيات الدولية القياسية إعتد في تحضير منهجية إدارة المشاريع في الجامعة.

النسبة المئوية	الإجابات
28.6	لا يوجد منهجة لإدارة المشاريع في الجامعة
25.7	يوجد منهجية ولكنها ليست مبنية على أي من المنهجيات القياسية الدولية
22.9	معهد إدارة المشاريع PMI
14.3	PRINCE2
8.6	أخرى

ج. التحليل:

على الرغم من أن حوالي ربع الجامعات لديها منهجية خاصة ومستقلة لإدارة المشاريع إلا أن (40%) من الجامعات لديها منهجيات مبنية على أساس أفضل الممارسات الدولية.

د. الممارسات المثلى في الموضوع:

إن تطبيق منهجية قياسية دولية يضمن توحيد أساليب التطبيق في مختلف أنحاء العالم، ويوفر في مجال تدريب الكوادر كما يضمن التناغم العام مع السوق والمحيط الموجود.

هـ. نتيجة جامعة الملك سعود:

لا يوجد لدى الجامعة منهجية مكتوبة وموثقة لإدارة المشاريع.

و. الآثار المترتبة :

يستلزم هذا قرع جرس الإنذار أيضاً فهذه التوصية مهمة جداً وهي تحضير منهجية موثقة لإدارة المشاريع للتمكن من تحقيق المسؤولية والمحاسبة بالإضافة إلى أن ذلك يوضح ويسهل على مدراء المشاريع مهمتهم في إنجاح المشاريع.

3-6-15 الإلتزام بالمنهجية.

أ. خلفية عن الموضوع: سوف يفلت زمام الضبط في حالة غياب قواعد العمل المكتوبة. يجب وجود منهجية موثقة لإدارة المشاريع قبل الطلب من أي كان الإلتزام بها.

ب. السؤال ونتائج الإجابات:

أي من العبارات التالية صحيح بخصوص تطبيق المنهجية في إدارة المشاريع في الجامعة؟

النسبة المئوية	الإجابات
21.2	لا يوجد منهجية لإدارة المشاريع في الجامعة
18.2	يلتزم مدراء المشاريع بتطبيق المنهجية بشكل تام
57.6	يلتزم مدراء المشاريع بتطبيق المنهجية من حيث المبدأ وليس بالتفصيل
3.0	الإلتزام بالمنهجية ضعيف
0.0	لا يوجد التزام بالمنهجية

ج. التحليل:

يلتزم مدراء المشاريع في (57.6%) من الجامعات بتطبيق المنهجية من حيث المبدأ وليس بالتفصيل مما يؤشر أيضاً إلى مدى سهولة التطبيق والوصول للمعلومة وأشياء أخرى.

د. الممارسات المثلى في الموضوع:

إن الإلتزام بالمنهجية الموثقة هو أساس الضبط والمحاسبة في المشاريع، وهو معيار من معايير نجاح المشروع وضمان لذلك النجاح.

هـ. نتيجة جامعة الملك سعود:

لا يوجد لدى الجامعة أي منهجية مكتوبة وموثقة لإدارة المشاريع.

و. الآثار المترتبة :

يستلزم هذا قرع جرس الإنذار أيضاً فهذه التوصية مهمة جداً وهي تحضير منهجية موثقة لإدارة المشاريع للتمكن من تحقيق المسؤولية والمحاسبة بالإضافة إلى أن ذلك يوضح ويسهل على مدراء المشاريع مهمتهم في إنجاح المشاريع.

3-6-16 شمول المنهجية.

أ. خلفية عن الموضوع: يجب أن تشمل المنهجية جوانب معينة كحد أدنى، هذه الجوانب هي الجوانب الأساسية لضمان نجاح المشروع.

ب. السؤال ونتائج الإجابات:

ما الجوانب التي تغطيها المنهجية (أشر على كل ما ينطبق)؟

النسبة المئوية	الإجابات
12.7	البدء
12.7	إدارة نطاق المشروع
13.2	إدارة جدول أعمال المشروع
12.7	إدارة تكاليف المشروع / الميزانية
8.5	إدارة الجودة للمشروع
10.6	إدارة الاتصال للمشروع
7.9	إدارة الموارد البشرية للمشروع
9.5	إدارة المخاطر للمشروع
12.2	إدارة التوريد / العقود للمشروع

ج. التحليل:

إدارة الاتصال، الموارد البشرية المخاطر والجودة على الجانب الأقل اهتماماً في المنهجية بالمقارنة مع الجوانب الأخرى المعروفة.

د. الممارسات المثلى في الموضوع:

إن جميع الجوانب المذكورة في السؤال هي جوانب يجب أن تغطيها منهجية إدارة المشاريع بشكل واضح، وحين يحدث هذا فإننا نضمن أفضل النتائج ضمن محددات المشروع.

هـ. نتيجة جامعة الملك سعود:

لا يوجد لدى الجامعة منهجية موثقة لإدارة المشاريع. على أن الجامعة عادة ما تركز بشكل غير موثق في عمليات محدودة ولأسباب قانونية على عمليات البدء، النطاق، جدولة المهام وجودة التسليمات.

و. الآثار المترتبة :

تكراراً لما سبق، يلزم فرع جرس الإنذار أيضاً فهذه التوصية مهمة جداً وهي تحضير منهجية موثقة لإدارة المشاريع للتمكن من تحقيق المسؤولية والمحاسبة بالإضافة إلى أن ذلك يوضح ويسهل على مدراء المشاريع مهمتهم في إنجاح المشاريع.

3-6-17 تطوير المنهجية.

أ. خلفية عن الموضوع: إن الهدف الأساس من المنهجية هو تسهيل شؤون العمل وضمان النجاح، وعلى هذا فإن آلية تطوير وتحسين المنهجية بشكل مستمر، يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من المنهجية ذاتها.

ب. السؤال ونتائج الإجابات:

كيف يمكن تحسين المنهجية الحالية؟

النسبة المئوية	الإجابات
26.7	بحاجة إلى منهجية جديدة
3.3	بحاجة إلى تفاصيل أكثر
6.7	جعلها سهلة الاستعمال
16.7	تسهيل وصول المستخدمين إليها
20.0	تأكيد الإلتزام بها
16.7	التفتيش لتأكيد الإلتزام بها
10.0	أخرى

ج. التحليل:

أكثر من ربع الجامعات بحاجة إلى منهجية جديدة بينما (36.7%) بحاجة إلى تأكيد الإلتزام بالمنهجية.

د. الممارسات المثلى في الموضوع:

يجب أن تكون المنهجية مفصلة بما يكفي لضمان حسن التنفيذ والشمول، ومرنة بما يكفي ليسهل الوصول إليها وتنفيذها والالتزام بها. من المفضل كذلك إلتزام المنهجية بمعايير دولية ذات مصداقية لتوحيد الجهود وإتاحة الأخذ عن الأفضل في المجال.

هـ. نتيجة جامعة الملك سعود:

لا يوجد لدى الجامعة منهجية موثقة لإدارة المشاريع. وقد لاحظ المستفتون بأن القواعد الموجودة (غير المكتوبة في معظمها يصعب الوصول إليها ويصعب تنفيذ بعض أجزاءها في بعض الأحيان).

و. الآثار المترتبة :

تكراراً لما سبق، يلزم قرع جرس الإنذار أيضاً فهذه التوصية مهمة جداً وهي تحضير منهجية موثقة لإدارة المشاريع للتمكن من تحقيق المسؤولية والمحاسبة بالإضافة إلى أن ذلك يوضح ويسهل على مدراء المشاريع مهمتهم في إنجاح المشاريع.

3-6-18 أدوات إدارة المشاريع.

أ. خلفية عن الموضوع: تسهل البرامج الإلكترونية عمل مدراء المشاريع.

ب. السؤال ونتائج الإجابات:

أي من البرامج الإلكترونية التالية يستخدم في إدارة المشاريع بالجامعة (أشر على كل ما ينطبق).

النسبة المئوية	الإجابات
31.3	Excel
34.4	Microsoft Project
12.5	Microsoft Project Server (EPM)
10.9	Primavera
10.9	other

ج. التحليل:

أكبر البرامج الإلكترونية استخداماً هو (Microsoft Project) يليه برنامج (Excel).

د. الممارسات المثلى في الموضوع:
لاتنطبق.

هـ. نتيجة جامعة الملك سعود:

لا يوجد لدى الجامعة برامج معتمدة لإدارة المشاريع ولكن تستخدم بعض البرامج بشكل فردي.

و. الآثار المترتبة :

إستخدام برامج تدريب مختلفة أو حتى عدم الاستخدام مطلقاً يؤدي إلى حدوث التأخير والإعاقات.

3-6-19 أدوات إدارة المشاريع.

أ. خلفية عن الموضوع: تسهل البرامج الإلكترونية عمل مدراء المشاريع.

ب. السؤال ونتائج الإجابات:

هل تستخدم الجامعة برنامج إلكتروني معين؟

النسبة المئوية	الإجابات
12.9	نعم
22.6	نعم لمشاريع معينة
64.5	لا

ج. التحليل:

معظم الجامعات لا تستخدم برنامج إلكتروني معين بشكل رسمي.

د. الممارسات المثلى في الموضوع:

استخدام برنامج إلكتروني متخصص في إدارة المشاريع يوفر ويؤمن المشاركة أمر من الأمور الموصى بها.

هـ. نتيجة جامعة الملك سعود:

لا يوجد لدى الجامعة أي برنامج يستخدم رسمياً لإدارة المشاريع.

و. الآثار المترتبة :

استخدام برامج تدريب مختلفة أو حتى عدم الإستخدام مطلقاً يؤدي إلى حدوث التأخير والإعاقات.

3-6-20 أدوات إدارة المشاريع.

أ. خلفية عن الموضوع: تسهل البرامج الإلكترونية عمل مدراء المشاريع.

ب. السؤال ونتائج الإجابات:

أي من البرامج الإلكترونية التالية يستخدم في إدارة المشاريع بالجامعة بشكل رسمي (أشر على كل ما ينطبق)؟

النسبة المئوية	الإجابات
48.4	لا يوجد
22.6	Microsoft Project
3.2	Microsoft Project Server (EPM)
6.5	Primavera
6.5	برنامج مطور خصيصاً للجامعة
12.9	أخرى

ج. التحليل:

رغم أن معظم الجامعات لا تستخدم برنامج إلكتروني معين بشكل رسمي إلا أن (22.6 %) منها يستخدم (Ms Project).

د. الممارسات المثلى في الموضوع:

لا تنطبق .

هـ. نتيجة جامعة الملك سعود:

لا يوجد لدى الجامعة أي برنامج رسمي لإدارة المشاريع.

و. الآثار المترتبة :

استخدام برامج تدريب مختلفة أو حتى عدم الاستخدام مطلقاً يؤدي إلى حدوث التأخير والإعاقات.

3-6-21 المحددات الثلاثية في إدارة المشاريع.

أ. خلفية عن الموضوع: أكبر تحد لمدير المشروع هو إبقاء المشروع ضمن المحددات الثلاثية وهي الميزانية والوقت والنطاق.

ب. السؤال ونتائج الإجابات:

- هل تنتهي مشاريع الجامعة ضمن الوقت المحدد؟

لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
%3.03	%18.18	%54.55	%24.24	%0

- هل تنتهي مشاريع الجامعة ضمن الميزانية؟

لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
%3.03	%9.09	%48.48	%33.33	%6.06

- بشكل عام مشاريع هل تحقق الجامعة أهدافها الرئيسية؟

لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
%0	3.03	%33.33	%39.39	%24.24

ج. التحليل:

رغم أن نصف الجامعات تعتقد أنها إلى حد ما من ناحية الوقت والميزانية إلا أن غالبيتها يعتقد أن المشاريع تحقق أهدافها الرئيسية.

د. الممارسات المثلى في الموضوع:

لا تنطبق.

هـ. نتيجة جامعة الملك سعود:

إحدى مشاكل المشاريع في الجامعة هي التأخير .

و. الآثار المترتبة :

تسبب المشاريع المتأخرة نوع من الإحباط للمستخدمين والزبائن.

3-6-22 تحديات إدارة المشاريع.

أ. خلفية عن الموضوع: تسهل البرامج الإلكترونية عمل مدراء المشاريع.

ب. السؤال ونتائج الإجابات:

ما هي الأسباب الرئيسية لإخفاق المشاريع (أشر على كل ما ينطبق)؟

النسبة المئوية	الإجابات
8.8	عدم وضوح النطاق
8.8	عدم التخطيط
3.1	اختيار المشروع الخاطئ
5.0	عدم الوفاء بالوعد
4.4	عدم كفاءة المقاول
6.9	ضعف إدارة المقاول
4.4	الاختيار غير الجيد للمقاولين
9.4	عدم ضبط المشروع
6.9	عدم وجود منهجية قياسية لإدارة المشاريع
6.3	ضعف الإلتزام بالمنهجية
6.3	ضعف مهارات إدارة المشاريع عند مدراء المشاريع
5.7	ضعف مهارات القيادات عند مدراء المشاريع
9.4	ضعف أو عدم وجود الدعم من الإدارة
10.1	ضعف الاتصال
4.4	أخرى

ج. التحليل:

لا ينطبق .

د. الممارسات المثلى في الموضوع:

لا تنطبق .

هـ. نتيجة جامعة الملك سعود:

من المهم في الجامعة الانتباه إلى الاتصال وضبط المشروع وتأمين الدعم من الإدارة فغياب هذه هو في مقدمة الأسباب التي تؤدي إلى إخفاق المشاريع. كما أن ضعف التخطيط وقلة وضوح المتطلبات يلي ذلك.

و. الآثار المترتبة :

يتسبب ضعف الاتصال وقلة دعم الإدارة في بعض الأحيان بسمعة غير مرغوب فيها للوكالة عند أطراف أخرى في الجامعة.

3-6-23 أدوات إدارة المشاريع.

أ. خلفية عن الموضوع: تسهل البرامج الإلكترونية عمل مدراء المشاريع.

ب. السؤال ونتائج الإجابات:

ما هي التحديات الرئيسية التي يواجهها مدراء المشاريع في إدارتهم للمشاريع؟

النسبة المئوية	الإجابات
29.0	حصولهم على الموارد البشرية المناسبة
6.5	حصولهم على دعم مدراء الإدارات
16.1	حصولهم على دعم الإدارة العليا
3.2	إدارة فريق المشروع
19.4	إدارة الزبائن
25.8	أخرى

ج. التحليل:

وجود الموارد البشرية المناسبة ، حسن إدارة الزبائن ووجود الدعم من الإدارة العليا تعتبر التحديات الرئيسية التي يواجهها مدراء المشاريع.

د. الممارسات المثلى في الموضوع:

لا تنطبق .

هـ. نتيجة جامعة الملك سعود:

يعتبر كل ما ذكر من التحديات الرئيسية التي يواجهها مدراء المشاريع، على أن التركيز الأكبر كان على كون الموارد البشرية هي الأكثر صعوبة وندرة بالإضافة إلى دعم الإدارة العليا.

و. الآثار المترتبة :

قلة الكوادر تعني صعوبة التحكم بالمشروع وغياب الرقابة الفاعلة والمتابعة المجدية، وغياب دعم الإدارة عادة ما يعني أن لا يؤخذ مدير المشروع على محمل الجد بما يكفي لتنفيذ ما يطلبه من قبل الفريق التابع له أو المقاول العامل معه.

3-6-24 إدارة لإدارة المشاريع.

أ. خلفية عن الموضوع: وجود إدارة لإدارة المشاريع أمر جوهري لأي مؤسسة لديها مشاريع إستراتيجية رئيسية.

ب. السؤال ونتائج الإجابات:

هل يوجد إدارة مكرسة لإدارة المشاريع في الجامعة؟

النسبة المئوية	الإجابات
9.7	نعم أكثر من إدارة ولها إدارة مركزية
35.5	نعم أكثر من واحدة وكل واحدة لها إدارة مستقلة
22.6	نعم إدارة واحدة
32.3	لا يوجد

ج. التحليل:

حوالي نصف الجامعات فيها أكثر من إدارة لإدارة المشاريع.

د. الممارسات المثلى في الموضوع:

يجب أن تكون هنالك إدارة مركزية واحدة مسؤولة عن كافة المشاريع بشكل مباشر، وليس عدد من الإدارات لأن ذلك قد يشتت الجهود أو يداخل بينها.

هـ. نتيجة جامعة الملك سعود:

يوجد أكثر من إدارة وكل واحدة منها إدارة مستقلة تتبع مدير الجامعة.

و. الآثار المترتبة :

أحياناً وجود أكثر من إدارة يؤدي إلى امتعاض واستياء الموظفين.

3-6-25 أدوات إدارة المشاريع.

أ. خلفية عن الموضوع: وجود إدارة لإدارة المشاريع أمر جوهري لأي مؤسسة لديها مشاريع إستراتيجية رئيسية.

ب. السؤال ونتائج الإجابات:

ما إسم الإدارة؟

النسبة المئوية	الإجابات
33.3	مكتب إدارة المشروع / البرنامج
19.0	إدارة المشاريع
47.6	أخرى

ج. التحليل:

حوالي نصف الجامعات اسم الإدارة فيها إدارة المشاريع إلا أن النصف الآخر لديه أسماء أخرى.

د. الممارسات المثلى في الموضوع:

لا تنطبق .

هـ. نتيجة جامعة الملك سعود:

يوجد أكثر من إدارة وكل واحدة إدارة مستقلة ويوجد إدارة المشاريع في وكالة الجامعة للمشاريع.

و. الآثار المترتبة :

وجود أكثر من إدارة يتطلب تعريف واضح للأدوار تجنباً لتداخل المسؤوليات.

3-6-26 أدوات إدارة المشاريع.

أ. خلفية عن الموضوع: وجود إدارة لإدارة المشاريع أمر جوهري لأي مؤسسة لديها مشاريع إستراتيجية رئيسية.

ب. السؤال ونتائج الإجابات:

ما الدور الذي تقوم به هذه الإدارة؟

النسبة المئوية	الإجابات
33.3	تقوم بدور المساند: تقدم خدمات استشارية غير ملزمة بالإضافة إلى الدعم في إدارة المشاريع
9.5	تقوم بدور المتحكم: تدقيق التزام المشاريع ومدراء المشاريع لمعايير الجامعة و متطلباتها
 38.1	تقوم بدور القيادة : مسؤولة عن إدارة المشاريع بمدراء مشاريع يزودوا مدير الإدارة بالمعلومات
19.0	أخرى

ج. التحليل:

(38.1%) من الجامعات لديها مكاتب تقوم بدور القيادة في إدارة مشاريع وتحدد وجهتها وما الذي يجب فعله إلا أن (33.3%) منها تقوم بدور المساند الذي يقدم الاستشارة بدلاً من القيادة.

د. الممارسات المثلى في الموضوع:

إدارة المشاريع، خاصة على مستوى مكتب إدارة المشاريع يجب أن تتخذ من القيادة العلمية أسلوباً لها.

هـ. نتيجة جامعة الملك سعود:

تقوم إدارة المشاريع في الجامعة بدور القيادة والتوجيه.

و. الآثار المترتبة :

هذا من الممارسات الإيجابية التي تقوم بها الوكالة على أنه لا يكفي لضمان نجاح المشاريع.

7-3 المقارنة المرجعية لقياس وتقييم أداء إدارات وكالة الجامعة للمشاريع.

ويتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-3) للمسح الميداني لعناصر المقارنة لعدد 40 جامعة عالمية مقارنة بجامعة الملك سعود نتائج المقارنة وفق ما هو موضح بالجدول.

جدول رقم (2-3) المسح الميداني لعناصر المقارنة ل40 جامعة عالمية

ملاحظة	المستهدف للجامعة	الوضع الحالي للجامعة	الممارسة المثلى للجامعات		عناصر المقارنة	رقم المرجعية
			%	التطبيق		
يوجد لجنة .		لا يوجد	74.4	نعم	مدير المشروع.	3-1
يجب أن يكون الموقع الوظيفي "مدير مشروع" متفرغ بدوام كامل		لا يوجد	68.4	نعم	مدير المشروع بدوام كامل.	4-2
لا ينبغي ان تكون وظيفة مدير مشروع وظيفة مؤقتة.		لا يوجد	17.5	نعم	مدير المشروع بدون مسميات اخرى.	5-3
		لا يوجد	41.5	نعم	راعي المشروع.	6-4
لا يقتصر دور راعي المشروع على تمويل تكاليف تنفيذ المشروع فحسب بل يساعد مدير لمشروع في تخطي الصعوبات التي تكون خارج حدود المسؤوليات الممنوحة له.		لا يوجد	24.6	نعم	1/7/5 دور راعي المشروع.	7-5
		لا يوجد	21.7	نعم	2/7/5 تمويل المشروع.	
		لا يوجد	21.7	نعم	3/7/5 دعم مدير المشروع في التعامل في ادارة المخاطر.	
يجب تدريب جميع المهندسين والفنيين على مختلف تخصصاتهم ومستوياتهم لتوحيد التوقعات وطريقة العمل.		لا يوجد	21.7	نعم	4/7/5 يعتمد منتجات المشروع.	8-6
		لا	17.6	نعم	اليات تدريب جهاز الاشراف في الجامعة.	
		نعم	52.9	نعم	التدريب بشكل الزامي .	
		لا	11.8	نعم	التدريب بشكل اختياري.	9-7
		لا	11.8	نعم	الزام مدراء المشاريع بالتدريب.	

ملاحظة	المستهدف للجامعة	الوضع الحالي للجامعة	الممارسة المثلى للجامعات		عناصر المقارنة	رقم المرجعية
			%100	التطبيق		
توحيد المعايير وربطها بالمعايير الدولية هي الممارسة المثلى في مجال إدارة المشاريع.		لا يوجد	30.2	PMP	الشهادات الدولية التي يحرص مدراء المشاريع على الحصول عليها.	10-8
يجدر بالجامعة أن يكون لها موقف مؤيد وداعم لحصول المهندسين المعنيين بإدارة مشاريع الجامعة على الشهادات الدولية.		لا يوجد	9.4	مطلوب	موقف الجامعات من حيث حصول مدراء المشاريع على الشهادة الدولية.	11-9
			25.0	يفضل		
			65.5	غير مطلوب		
		نعم	36.5	نعم	حاجات التدريب الأولية لمدراء المشاريع في الجامعات في مجالات: إدارة المشاريع.	12-10
			47.6	نعم	مهارات القيادة.	
			14.3	نعم	التسويق وتطوير العمل.	
					توفر منهجية موثقة لإدارة المشاريع في الجامعات.	
لا بد من وجود منهجية موثقة يسهل فهمها والوصول إليها وتطبيقها لضمان نجاح المشاريع والتحكم الجيد فيها.		لا يوجد	36.4	نعم	لكل المشاريع.	13-11
			30.3	نعم	للمشاريع الرئيسية.	
			33.3	نعم	بدون منهجية.	

ملاحظة	المستهدف للجامعة	الوضع الحالي	الممارسة المثلى للجامعات		عناصر المقارنة	رقم المرجعية
			%	التطبيق		
إن تطبيق منهجية قياسية دولية يضمن أن تتسق أساليب التطبيق في مختلف مشاريع الجامعة مع مختلف الموردين ، ويوفر في مجال تدريب الكوادر الهندسية كما يضمن التناغم العام مع السوق وتبادل الخبرات وإتاحة نقل أفضل الممارسات .		لا يوجد			منهجية إدارة المشاريع في الجامعة يعتمد في تحضيرها على المنهجيات الدولية القياسية التالية.	14-12
			22.9	نعم	معهد إدارة المشاريع الأمريكي PMI.	
			14.3	نعم	.PRINCE2	
			25.7	نعم	المنهجية ليست مبنية على أي من المنهجيات القياسية الدولية.	
			8.6		أخرى.	
إن الالتزام بتطبيق المنهجية الموثقة في إدارة المشاريع هو أساس الضبط والمحاسبة لمختلف أنشطة المشاريع ، وهو أيضاً معيار من معايير نجاح المشروع وضمن لذلك النجاح.		لا يوجد			الالتزام بتطبيق المنهجية في إدارة المشاريع في الجامعة.	15-13
			18.2	نعم	يلتزم مدراء المشاريع بتطبيق المنهجية بشكل تام.	
			57.6	نعم	يلتزم مدراء المشاريع بتطبيق المنهجية من حيث المبدأ وليس بالتفصيل.	
			3	نعم	الالتزام بالمنهجية ضعيف.	
			21.2	نعم	لا يوجد منهجية لإدارة المشاريع في الجامعات.	

ملاحظة	المستهدف للجامعة	الوضع الحالي للجامعة	الممارسة المثلى للجامعات		عناصر المقارنة	رقم المرجعية
			%	التطبيق		
إن جميع المعارف المذكورة هي الحد الأدنى ويجب أن تغطيها منهجية إدارة المشاريع بشكل واضح. وحين يحدث هذا فإن الوكالة تضمن أفضل النتائج ضمن محددات المشروع.		لا يوجد			الجوانب التي تغطيها منهجية ادارة المشاريع.	16-14
			12.7	نعم	إدارة نطاق المشروع .	
			12.7	نعم	إدارة جدول أعمال المشروع .	
			13.2	نعم	إدارة تكاليف المشروع / الميزانية.	
			12.7	نعم	إدارة الجودة للمشروع.	
			8.5	نعم	إدارة الاتصال للمشروع .	
			10.6	نعم	إدارة الموارد البشرية للمشروع.	
			7.9	نعم	إدارة المخاطر للمشروع.	
يجب أن تكون المنهجية مفصلة بما يكفي لضمان حسن التنفيذ ، ومرنة بما يكفي تنفيذها والالتزام بها. ومن المفضل كذلك إلتزام المنهجية بمعايير قياسية دولية ذات مصداقية لتوحيد الجهود وإتاحة وتبادل الخبرات والأخذ عن الأفضل في المجال تقنيات ادارة المشاريع.		لا يوجد	26.7	نعم	تطوير منهجية ادارة المشاريع.	17-15
			3.3	نعم	بحاجة إلى منهجية جديدة.	
			6.7	نعم	بحاجة إلى تفاصيل أكثر.	
			16.7	نعم	جعلها سهلة التطبيق .	

ملاحظة	المستهدف للجامعة	الوضع الحالي للجامعة	الممارسة المثلى للجامعات		عناصر المقارنة	رقم المرجعية
			%	التطبيق		
			20.0		تسهيل وصول المستخدمين إليها.	
			16.7		تأكيد الالتزام بها .	
			26.7		التفتيش لتأكيد الالتزام بها .	
استخدام برامج إلكترونية عالمية متخصصة في إدارة المشاريع (تصميم وإشراف وتشغيل وصيانة) يوفر ويؤمن المشاركة لفرق الإشراف وربط الإدارات المعنية ومختلف اصحاب المصلحة لتحقيق اهداف المشروع.		لا يوجد			البرامج الإلكترونية المستخدمة في إدارة المشاريع بالجامعات بشكل رسمي.	19-16
			35.5	نعم	يتم استخدام , Primavera , Microsoft Project , Maximo,Excel .	
			64.5	نعم	لا تستخدم برامج معينة في ادارة المشاريع.	
يجب أن تكون هنالك إدارة مركزية واحدة مسؤولة عن كافة المشاريع بشكل مباشر لان هذا يوجد الإجراءات والجهود والمخرجات ويمنع الازدواجية في العمليات.		نعم	9.7	نعم	التشكيل الإداري لمهام ادارة المشاريع.	26-17
			35.5	نعم	أكثر من إدارة ولها إدارة مركزية.	
			22.6	نعم	أكثر من واحدة وكل واحدة لها إدارة مستقلة.	
			32.3	نعم	إدارة واحدة.	
					لا يوجد .	

ملاحظة	المستهدف للجامعة	الوضع الحالي للجامعة	الممارسة المثلى للجامعات		عناصر المقارنة	رقم المرجعية
			%	التطبيق		
					دور التشكيل الإداري .	28-18
			33.3	نعم	تقوم بدور المساندة : تقدم خدمات استشارية غير ملزمة بالإضافة إلى الدعم في إدارة المشاريع.	
			9.5	نعم	تقوم بدور المتحكم : تدقيق التزام المشاريع ومدراء المشاريع لمعايير منهجية الجامعة و متطلباتها .	
		نعم	38.1	نعم	تقوم بدور القيادة : مسئولة عن إدارة المشاريع بمدراء مشاريع يزودوا مدير الإدارة بالمعلومات.	

*** ملاحظة :

المعيار المرجعي لتقييم وقياس الاداء في الوكالة مشار إليه في الرمز () .



8-3 التوصيات.

1. تطوير منهجية إدارة المشاريع وفق معايير عالمية تفي بمتطلبات مشاريع الجامعة لكافة مراحل دورة حياة المشروع في الوكالة.
2. تدريب موظفي الوكالة على منهجيات معتمدة لإدارة المشاريع (PMI).
3. بناء الهيكل التنظيمي للوكالة والإدارات الفرعية بما يتناسب مع أهداف الخطة الإستراتيجية 2010 – 2030م ومتطلبات نظام ادارة الجودة للوكالة.
4. تطوير برامج تدريبية في المجال الهندسي لمنسوبي الوكالة لمختلف التخصصات والمستويات الهندسية التأسيسية والمتقدمة بالتعاون مع عمادة تطوير المهارات.
5. يجب أن تضع وكالة الجامعة للمشاريع خطة للإستثمار في تقنية المعلومات وأتمتة الأنظمة الداخلية لعمليات وخدمات ادارة المشاريع.
6. إبرام تحالفات مع جهات متميزة في إدارة المشاريع لنقل المعرفة وتقنيات ادارة المشاريع وتبادل الخبرات.
7. إعداد قوائم توحيد المواصفات الفنية ومعايير التصميم وبنود جداول الكميات القياسية وتقديمات الموردين .

***** نهاية الباب الثالث *****



الباب الرابع

إدارة مخاطر الخطة الاستراتيجية



1-4 مقدمة

تقوم منهجية إدارة المشروعات في الوكالة على الإدارة التكاملية لعمليات دورة حياة المشروع ومجالات معارف المشروع لتحقيق الوصول الناجح لمحددات المشروع الرئيسية (الوقت ، التكلفة ، النطاق ، الجودة) وحيث أن معظم مشاريع الجامعة الإنشائية وبرامج التشغيل والصيانة تتميز بطول فترة التنفيذ خاصة في مرحلة التنفيذ ومرحلة التشغيل والصيانة التي قد تؤدي إلى تغيير الظروف الداخلية والخارجية مما يجعلها عرضة لمخاطر متعددة نتيجة لطول فترة التنفيذ وتعدد المراحل ، ونظراً لتعدد وكثرة أنشطة المشاريع وتداخلها فيما بينها في علاقة معقدة فإن هناك مخاطر تواجهها المشاريع يتطلب من الوكالة ممثلة في مدير وجهاز الإشراف التنبؤ بها والتخطيط والمراقبة المستمرة لخفض تأثيرها على سير المشروع والسيطرة المبكرة على محددات المشروع . وترتكز إدارة المخاطر على التعامل الفعال مع احتمال وقوع المخاطر والآثار المترتبة على حدوثها، وسوف يتم في هذه الخطة وصف المخاطر الاقتصادية والمالية والفنية والتنظيمية المحتمل حدوثها مع تحليلها وتحديث مؤشرات ومدى خطورة تأثيرها على مسار تحقيق الخطة الإستراتيجية (2015-2030 م) ووضع خطة لمعالجة هذه المخاطر ومتابعة تنفيذها وإعداد تقارير بنتائج تلك المتابعة .

2-4 مفهوم المخاطر

المخاطر في قطاع البناء والتشييد بشكل عام ضرورة حتمية لا يمكن مع تجنبها والتقليل من أثرها إلا في الاهتمام في التخطيط لجميع المخاطر المحتملة سواء للظروف البيئية الداخلية أو الخارجية وطبيعة المشروعات لتجنب الانحراف المعاكس عن النتيجة المرغوبة المتوقعة لتحقيق أهداف المشروع.

ووفق منهجية إدارة المشاريع (PMI) الدليل الإرشادي (PMBOK) الإصدار الرابع والممارسات المثلى في إدارة المشاريع في الجامعة ووزارة الدفاع والطيران (MODA) الإدارة العامة للأشغال العسكرية (GDMW) فإن المخاطر هي إمكانية حدوث وقائع غير مؤكدة بحيث إذا حدثت يكون لها تأثير سلبي أو ايجابي على أحد أهداف المشروع ومن هذا المنطلق فإن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو قياس المخاطر من أجل مراقبتها والتحكم فيها والحيلولة دون الآثار السلبية على محددات المشروع وتعرثرها .



3-4 أهداف إدارة المخاطر

يتمثل الهدف العام في حماية المشروعات الجامعة من الآثار السلبية للمخاطر المتوقعة لمختلف مراحل دورة حياة المشروع في زيادة احتمالية وتأثير الأحداث الايجابية وتقليل احتمالية وتأثير الأحداث السلبية وذلك من خلال اتخاذ الإجراءات التالية :

- 1-المراقبة المنتظمة للأوضاع المالية والإقتصادية .
- 2 مراقبة المشروع لتحديد المخاطر الجديدة والمتغيرة .
- 3-إزالة أو تقليل آثار المخاطر على محددات المشروع .
- 4-ضمان اتخاذ القرارات على المستوى الملائم لحدود الصلاحيات .
- 5-تخطيط الاتصالات فيما بين أصحاب المصلحة داخل وخارج الجامعة.
- 6-نقل أو المشاركة في المخاطر عن طريق مقاولي الباطن وشركات التأمين .
- 7-قبول هذه المخاطر إذا كانت بسيطة أو احتمال وقوعها قليل جداً .
- 8-الاحتفاظ بسجلات واضحة ودقيقة للمخاطر لمختلف مراحل دورة حياة المشروع .

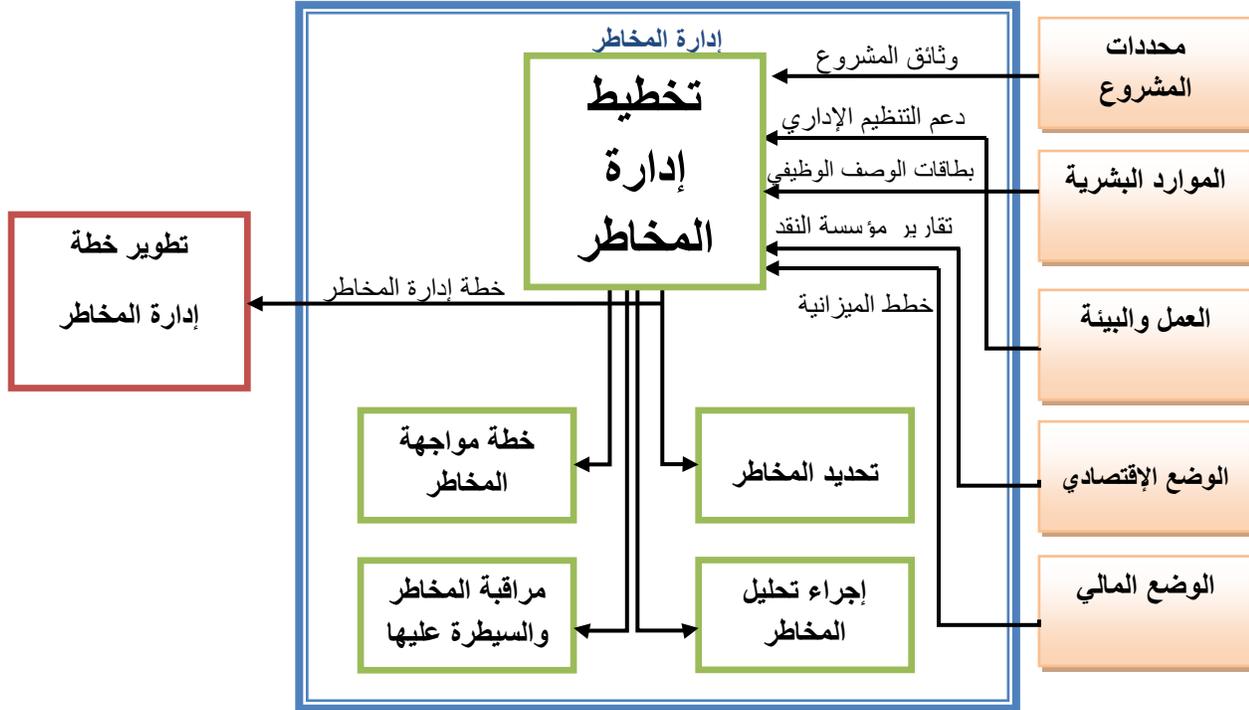
4-4 إستراتيجية إدارة المخاطر .

تشمل إدارة المخاطر على العمليات المتعلقة بتخطيط المخاطر والتعرف عليها وتحليلها ومواجهتها ورصدها والسيطرة عليها من خلال العمليات التالية :

- 1-تخطيط إدارة المخاطر .
- 2-تحديد المخاطر .
- 3-التحليل النوعي أو الكمي للمخاطر .
- 4-خطة مواجهة المخاطر .
- 5-مراقبة المخاطر والسيطرة عليها .

ترتبط هذه العمليات ارتباطاً وثيقاً مع مجالات معارف المشروع ومراحل دورة حياة المشروع والوضع الراهن حسب الموضع بالشكل رقم (1-4) المبين أدناه ، وقد تتضمن كل عملية منها على الجهود المبذولة من مدير المشروع وجهاز الإشراف وبقية أصحاب المصلحة حسب احتياجات المشروع الحالية والمستقبلية .

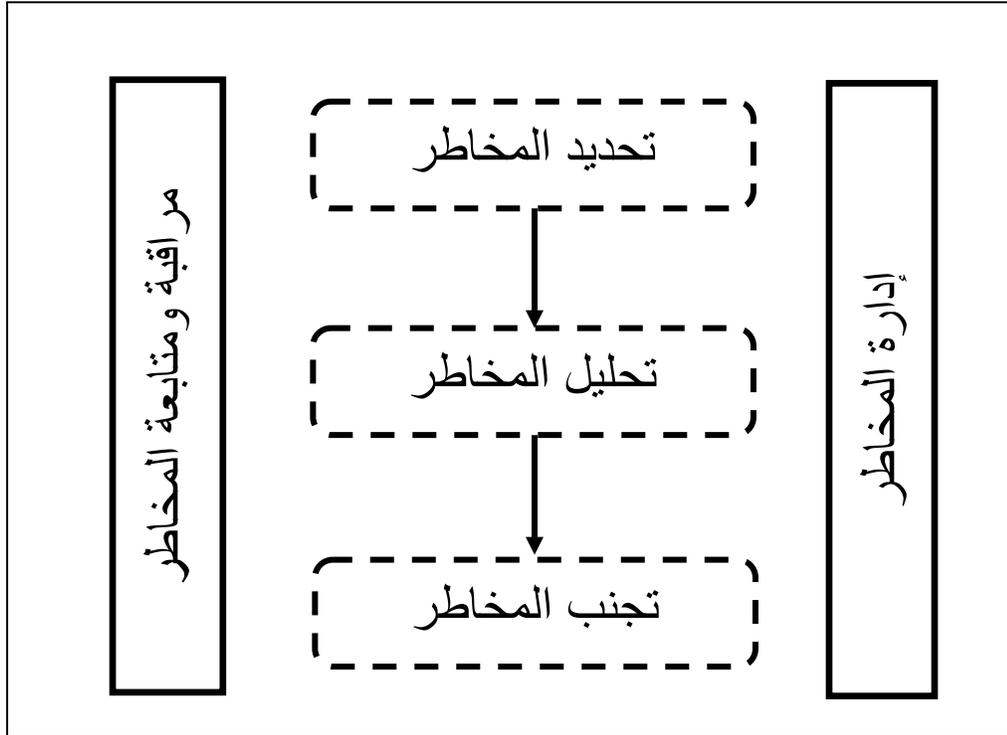
شكل رقم (1-4) مخطط تدفق بيانات عمليات تخطيط إدارة المخاطر



1-4-4 تخطيط إدارة المخاطر

عملية تخطيط المخاطر تركز على تحديد الطرق التي يتم من خلالها تطبيق أنشطة إدارة مخاطر مشروعات الجامعة بشكل واضح ودقيق يكفل تحسين احتمالية نجاح عمليات إدارة المخاطر وتدفق البيانات بشكل سليم وفق المخطط الموضح بالشكل رقم (4 - 2) وتتمثل أهمية عملية تخطيط المخاطر في ضمان أن تتناسب درجة ونوعية ورؤية إدارة المخاطر مع المخاطر وأهمية المشروعات بالنسبة للجامعة كما تتمثل أهمية التخطيط في توفير الموارد والوقت الكافي لأنشطة إدارة المخاطر وينبغي أن تبدأ عملية التخطيط قبل وعند مرحلة التصميم وتنتهي في وقت مبكر أثناء مرحلة التخطيط للمشروع .

شكل رقم (2-4) تخطيط إدارة المخاطر



2-4-4 تحديد المخاطر

تهدف هذه العملية إلى اكتشاف والتعرف على كل المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها مشروعات الجامعة الموضحة بالشكل رقم (1-4) والتي قد تهدر أهداف المشروع سواء جزئياً أو كلياً وهذا يتطلب من مدير المشروع وجهاز الإشراف وبقية اصحاب المصلحة تحديد المدخلات الرئيسية و الأدوات اللازمة لتحديد تلك المخاطر وكذلك الاستعانة بقوائم الفحص بالأخطار.

يقوم مدير المشروع وجهاز الإشراف بتحديد المخاطر بصورة كاملة قبل وعند بدء المشروع بإتباع الخطوات التالية :

- أ - يجب على من يشارك في دراسة وثائق المشروع لتحديد المخاطر أن يكون لديهم المعرفة التامة والخبرة الجيدة في إدارة المشاريع والنظرة الشاملة بمنهجية إدارة المشاريع وإستراتيجية التشغيل والصيانة بالإضافة إلى الأهداف الإستراتيجية للوكالة .



ب - القيام بشكل دوري ومنتظم بدراسة تحديد المخاطر وعدم الاكتفاء بإعداد خطة المشروع وذلك احتمالية ظهور مخاطر جديدة لأسباب متغيرات على عمليات المشروع أو ظهور عوامل خارجية .

ت - مشاركة أصحاب المصلحة في تحديد المخاطر الغير فنية والتي تقع ضمن اختصاصاتهم.

3-4-4 تحليل المخاطر

تعتبر تقنيات التحليل النوعي او الكمي للمخاطر الأسلوب العملي الشائع لتحليل المخاطر حسب أهميتها وتتم عملية تقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها وتحديد أولويات المخاطر التي تؤثر على أهداف المشروع من خلال جمع البيانات الخارجية والداخلية من وثائق وسجلات المشروع وتحليلها بأساليب رسم المخططات التحليلية وتقييمها وتحديد مستويات الاحتمالية والتأثير .

وبناءً على جمع وتحليل البيانات وتقييمها يتم تحديد مستويات المخاطر المحتملة وهذه المخاطر مرتبطة بالعوامل الخارجية و بمراحل دورة حياة المشروع (الدراسة والتصميم ، الطرح والترسية ، الإشراف على التنفيذ والتشغيل ، والصيانة) وترتيب المخاطر يكون مستنداً على احتمال حدوث المخاطرة وشدة الأثر السلبي على أهداف المشروع (الوقت ، التكلفة ، والنطاق ، والجودة) وفقاً لمصفوفة الاحتمال والأثر الموضح بالجدول رقم (1-4) المشار له أدناه ويتم التعبير عن وزن المخاطر بالأرقام (1 ، 3 ، 5) وهي تمثل ترتيب المخاطر من حيث أهميتها (منخفض ، متوسط ، عالي) وهذه التقديرات لا تمثل المقدار الفعلي للمخاطر والتي تعبر عن أهميتها (ترتيب المخاطر = الاحتمال * الأثر) .

جدول رقم (1-4) مصفوفة الاحتمال والأثر (مؤشر المخاطر)

الاحتمالية			الأثر
عالي	متوسط	منخفض	
5	3	1	
5	3	1	منخفض (1)
15	9	5	متوسط (3)
25	15	5	عالي (5)

4-4-4 خطة مواجهة المخاطر

تتمثل خطة المواجهة للمخاطر التخطيط للاستجابة للمخاطر بوقت مبكر من أجل وضع الخيارات والإجراءات بهدف تحسين الفرص والتقليل من المخاطر التي تهدد تحقيق خطط مشاريع الجامعة وهذا يعتمد على إجراءات التحليل النوعي أو الكمي .

وتتضمن عمليات الاستجابة للمخاطر إلى اتخاذ الإجراء التالي :

أ - التخطيط لكيفية الاستجابة للمخاطر .

ب - تنفيذ ومراقبة خطط مواجهة المخاطر المعدة للاستجابة لتلك المخاطر .

وللقيام بذلك لا بد من تشكيل وحدة دائمة تتولى مسؤولية التخطيط للمخاطر وللإستجابة والمراقبة والتواصل المنتظم مع مدراء المشاريع وفرق الإشراف وجميع اصحاب المصلحة في الجامعة.

ويتم التخطيط للاستجابة لمخاطر المشروع وفقاً للخيارات التالية :

- 1 تجنب المخاطر وهذا يكون بتنفيذ خطة المشروع وإعادة جدولة تنفيذ أنشطة المشروع لتجنب المخاطرة تماماً .
 - 2 قبول المخاطر حيث يكتفي بتوثيق ووصف المخاطر دون التخطيط لاتخاذ إجراء .
 - 3 نقل المخاطر إلى طرف آخر من خلال التعاقد من الباطن أو شركات التأمين .
 - 4 تقليل أثر احتمال حدوث المخاطر وأثرها على أحد محددات المشروع إلى الحد المقبول ويتم ذلك من خلال اتخاذ الإجراء التالي :
- أ - الوقاية قبل حدوث المخاطر منذ بدء وضع خطة المشروع من قبل مدير المشروع وجهاز الإشراف وجدولة أنشطة المشروع على أن يتم إدراج أنشطة الوقاية في هيكل تجزئة أعمال المشروع (WBS) .
- ب - اتخاذ إجراءات الطوارئ من قبل مدير المشروع وجهاز الإشراف بمجرد حدوث المخاطر لتقليل أثرها وهنا تبرز أهمية خطة الطوارئ .

4-4-5 مراقبة المخاطر والسيطرة عليها

وفق خطط الاستجابة للمخاطر يتم مراقبة وتتبع المخاطر التي يتم اكتشافها ومراقبة المخاطر المتبقية والتعرف على المخاطر الجديدة وتقييم فعالية المخاطر من قبل لجنة ادارة المخاطر لجميع جوانب مشاريع الجامعة.

4 5 أنواع المخاطر.

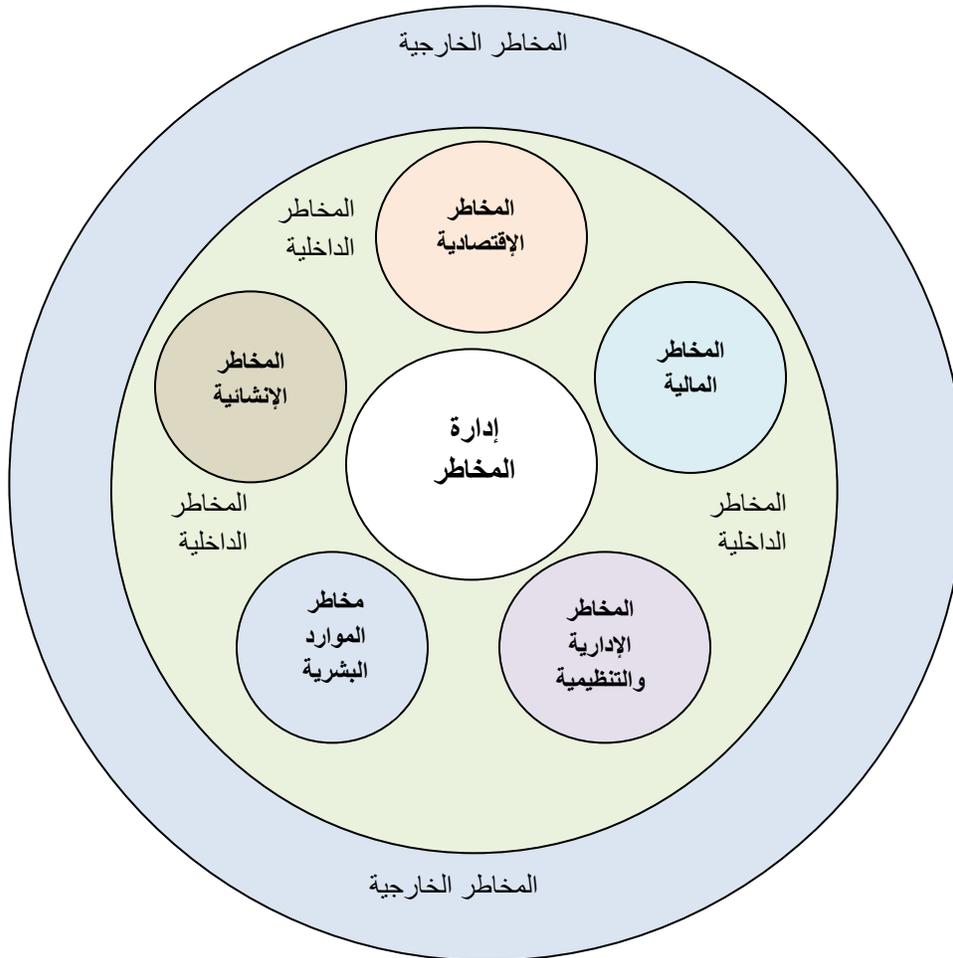
على ضوء جهة الخطر المحتمل حدوثه وتأثيره على مشاريع الجامعة فقد تم تقسيم المخاطر الى فئتين رئيسيتين هما :

أولاً : المخاطر الخارجية وهي جميع المخاطر المحتملة الخارجة عن سيطرة الجامعة سواء كانت اسبابها محلية او دولية (البيئة الخارجية).

ثانياً المخاطر الداخلية وهي جميع المخاطر المحتمل حدوثها داخل الجامعة (البيئة الداخلية) او في مواقع المشاريع ويمكن توقع درجة احتمال حدوثها والتخطيط لتجنب آثارها.

وفي نطاق هذا التقسيم تم تحديد أنواع المخاطر في الشكل رقم (4-3) حسب طبيعة الخطر ليسهل معه دراستها والتخطيط للمخاطر والإستجابة والمراقبة والمتابعة والتقييم.

شكل رقم (4 - 3) المخاطر المحتملة.



وسوف نستعرض تفصيلاً المخاطر التي قد تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق الخطة الإستراتيجية وفق ما هو موضح بالشكل أعلاه.

6-4 ترميز المخاطر

يتعدد ترميز المخاطر وفقاً لنوع المخاطر وطبيعة ومراحل المشروع حسب المبين أدناه ، ويهدف ترميز المخاطر إلى تسهيل الإدارة الفعالة للمخاطر وربطها بمؤشرات الأداء ، ولأهمية الوقت لتحديد ومعالجة المخاطر ذات الأولوية العالية فقد تم ترميز المخاطر بالألوان حيث أن المخاطر المميزة باللون الأحمر فإنها عالية الخطورة أما المميزة باللون الأخضر والأصفر متوسطة ومنخفضة الخطورة:

- 1- المخاطر المحتملة في مرحلة الدراسة والتصميم ويرمز لها (DR) .
- 2- المخاطر المحتملة في مرحلة الطرح والترسية ويرمز لها (BR) .
- 3- المخاطر المحتملة في مرحلة التنفيذ ويرمز لها (CR) .
- 4- المخاطر المحتملة في مرحلة التشغيل والصيانة ويرمز لها (MR) .
- 5- المخاطر المحتملة في الإقتصاد ويرمز لها (ER).
- 6- المخاطر المحتملة في الموارد المالية ويرمز لها (FR).
- 7- المخاطر المحتملة في الموارد البشرية ويرمز لها (HR).
- 8- المخاطر المحتملة في الإدارية والتنظيمية ويرمز لها (AR).

7-4 إدارة المخاطر.

1-7-4 المخاطر الإقتصادية.

بدأ الإقتصاد العالمي بالنمو في عام 2014م، ولكن بوتيرة أبطأ من المتوقع ، وقد يعزى الضعف في التعافي إلى عدة عوامل مثل ضعف النشاط الإقتصاد في الربع الأول بسبب برودة الطقس غير المعتادة في الولايات المتحدة، وبسبب النمو الأضعف من المتوقع في بعض الأسواق الناشئة بما فيها الصين نتيجة الأوضاع النقدية المشددة، وركود النمو في الربع الثاني بسبب ضعف الإستثمار والصادرات في منطقة اليورو بالإضافة إلى التراجع الأكثر من المتوقع في الطلب المحلي بسبب زيادة ضريبة الإستهلاك في اليابان ومع ذلك، ظل النمو في معظم دول الخليج العربي في مساره الصحيح بسبب قوة الإنفاق الرأسمالي العام والنمو الإئتماني المتسارع الذي استمر في دعم الأنشطة الإقتصادية غير النفطية المحلية.

ظلت الأوضاع المالية العالمية داعمة للتعافي الإقتصادي بالرغم من وجود تحديات في بعض المناطق فقد ظلت هذه الأوضاع تيسيرية في أعقاب الأزمة المالية العالمية التي حدثت في الفترة 2007م إلى 2009م وأزمة الدين في منطقة اليورو. وقد بدأ النمو في الإرتفاع في الولايات المتحدة، كما أظهرت منطقة اليورو أيضا علامات للتعافي الإقتصادي مع أنها لا تزال تواجه تحديات كبيرة قد تهدد استدامة نموها المستقبلي، بما في ذلك مخاطر الإنكماش ومستويات الدين المرتفعة. وفي المشهد الياباني، اضمحلت آثار زيادة ضريبة الإستهلاك وبدأت معدلات النمو في التعافي مصحوبة بتضخم. وفيما يتعلق بالإقتصاديات الناشئة، فهناك تفاوت بينها في التأثير بالإخفاض الأخير في أسعار النفط والسلع، حيث تواجه الإقتصاديات ذات الصادرات النفطية والسلعية مخاطر أعلى وتراجعات اقتصادية محتملة. أما الدول المستوردة للنفط فمن المحتمل أن تستفيد من هذا الانخفاض نتيجة زيادة المنافسة الناشئة عن انخفاض مستويات الأسعار وارتفاع قيمة الدولار الأمريكي. وظل النمو في اقتصادات دول الخليج العربي في المسار الصحيح في عام 2014م، إلا أنه قد يتباطأ في عام 2015م بفعل التطورات الأخيرة في سوق النفط وانخفاض الإيرادات الحكومية. ومع ذلك، من المرجح أن تظل أسواقها المالية في مأمن من التطورات التي قد تطرأ على الأسواق المالية العالمية كالزيادة المتوقعة في أسعار الفائدة الأمريكية والتذبذب المرتفع في أسواق العملات.

وبشكل عام، واصل الإقتصاد السعودي أداءه الجيد رغم تدهور أسعار النفط مؤخراً وأظهرت مؤشرات الإقتصاد الكلي الحقيقية والمالية الرئيسية تطوراً مستداماً، وأدى استمرار الفائض في الحساب الجاري إلى زيادة قوية في بناء احتياطي النقد الأجنبي، وخلق فوائض كبيرة في الميزانية العامة لعدة سنوات (باستثناء عجز هامشي في عام 2014)، وانخفاض كبير في الدين العام. وعلى الرغم من استمرار استقرار الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي نتيجة لزيادة النشاطات غير النفطية، واصل تضخم مؤشر أسعار المستهلك انخفاضه متأثراً بالضغط التنافسي على تضخم أسعار المواد الغذائية بالمواكبة مع انخفاض أسعار المواد الغذائية عالمياً. وواصلت أوضاع السياسة النقدية دعمها للإستثمار والنمو، حيث ظلت أسعار الفائدة منخفضة واستمر معدل سعر الصرف المرتبط بالدولار الأمريكي أدائه الجيد وداعماً للسياسة النقدية والتجارة والإستثمار والأصول المالية.

وتضطلع المملكة بدور مؤثر في نظام سوق النفط العالمية وإستقرارها بوصفها ثاني أكبر مصدر للنفط الخام والبلد المنتج الوحيد الذي يمتلك طاقة إنتاجية فائضة ضخمة. إذ تبلغ الإحتياطات النفطية المثبتة للسعودية 266 مليار برميل، وتشير التقديرات إلى أن طاقتها الإنتاجية الفائضة تبلغ في الوقت الحالي 2.7 مليون برميل يوميا، وسيظل للسعودية دور مؤثر

في ظل عدم اليقين بشأن آفاق السوق النفطية العالمية بسبب قوة التعافي العالمي ومسار الإنتاج النفطي في الولايات المتحدة وحجم الإنقطاعات في عرض النفط في البلدان الأخرى.

والمخاطر المحيطة بآفاق النمو متوازنة بوجه عام ، فبالنسبة لاحتمالات تجاوز التوقعات قد تسجل معدلات النمو مزيدا من الارتفاع في حالة ارتفاع أسعار النفط أو زيادة الإنتاج ، أو زيادة الإنفاق الحكومي عن المتوقع ، أو بسبب آثار الثروة التي قد تنشأ عن استمرار ارتفاع أسعار الأسهم . أما مخاطر التطورات المعاكسة التي تهدد آفاق النمو فتتمثل في سوق نفطية عالمية أضعف أو انخفاض في أسعار الأسهم في حالة ظهور فقاعة أسعار وانفجارها فيما بعد .

وتمثل سوق النفط القناة الأساسية لانتقال التداعيات داخليا / خارجيا إلى / من المملكة. فنظرا لأن المملكة هي البلد الوحيد الذي يمتلك طاقة إنتاجية فائضة ضخمة، فقد استمرت في العمل على موازنة الطلب والعرض في سوق النفط العالمية، وهي تتأثر بالتالي ليس فقط بحركة الأسعار ولكن بحجم الصادرات أيضا وتعكس الأسواق المالية في الوقت الحالي توزيعا متكافئا لاحتمالات هبوط أسعار النفط خلال السنوات الخمسة القادمة . فسوف يتراجع الطلب على النفط إذا ما أدى السحب التدريجي لتدابير التيسير الكمي من قبل بنك الاحتياطي الفيدرالي إلى زيادة التقلبات في الأسواق المالية وتباطؤ النمو العالمي أو في حالة تقادم التباطؤ في الأسواق الصاعدة مقارنة بالسيناريو الأساسي أو وقوع اضطرابات مالية حادة في الصين . بالمثل فسوف تؤدي زيادة الناتج النفطي الأمريكي بمعدل أسرع من المتوقع أو زيادة الناتج في البلدان الأخرى إلى ضغوط خافضة للإنتاج السعودي و / أو أسعار النفط ومن ناحية أخرى، نجد من الممكن أيضا حدوث صدمات سلبية في العرض بسبب عدم اليقين بشأن الوضع في أوكرانيا، والاضطرابات التي تشهدها أهم البلدان المصدرة للنفط بما فيها العراق وليبيا ، وقد تؤدي هذه الصدمات إلى ارتفاع أسعار النفط وإنتاج السعودية من النفط كما هو موضح بالجدول رقم (2-4).



جدول رقم (4-2) مصفوفة تقييم المخاطر الاقتصادية

م	وصف المخاطر	درجة احتمال حدوث المخاطر			درجة شدة الأثر		
		عالي	متوسط	منخفض	عالي	متوسط	منخفض
ER1	زيادة التقلبات في السوق المالية العالمية	○	●3	○	○	●3	○
ER2	تباطؤ مطول في معدلات النمو في الاقتصادات المتقدمة والصاعدة .	○	●3	○	○	●3	○
ER3	انخفاض مستمر في أسعار النفط	○	●3	○	○	●3	○
ER4	تباطؤ النمو في الصين	○	●3	○	○	●3	○
ER5	المخاطر الإقليمية الجغرافية السياسية	○	●3	○	○	●3	○
ER6	ظهور فقاعة في سوق الأسهم بسبب ارتفاع السيولة وانفجارها فيما بعد .	○	●3	○	○	●3	○
سياسة درء الخطر							
<p>- تبني سياسة مالية ترتبط بالاحتياطات الوقائية الضخمة للسيولة المالية ، في حين يمكن لمؤسسة النقد العربي السعودي توفير السيولة للنظام المالي عند الضرورة .</p> <p>- تبني سياسة ادخار الإيرادات الإضافية وسيكون التأثير على النمو محدودا .</p> <p>- النظر في البداية في اتخاذ تدابير معينة للحد من الإقراض الموجه لاستثمارات الأسهم وإذا لم تثبت هذه التدابير أي جدوى ، سيلزم اتخاذ إجراءات لتقليص السيولة بما في ذلك من خلال رفع نسبة الاحتياطي الإلزامي .</p> <p>- أهم قنوات التأثير هي أسعار النفط والتغير في حجم الإنتاج نظرا لدور الصين الرئيسي في دفع الطلب العالمي على النفط ويمكن الاستجابة لتباطؤ النمو من خلال سياسة المالية العامة بفضل الاحتياطات الوقائية الضخمة ، في حين يمكن لمؤسسة النقد العربي السعودي توفير السيولة للنظام المالي عند الضرورة .</p>							



4-7-2 المخاطر المالية.
أ - إنخفاض التمويل.

م	وصف الخطر	درجة احتمال حدوث المخاطر			درجة شدة الأثر		
		عالي	متوسط	منخفض	عالي	متوسط	منخفض
FR1	تعرض الدولة لأزمة مالية بسبب انخفاض أسعار البترول .	○	● 3	○	○	● 3	○
FR2	توجيه الصرف لوكالات وعمادات أخرى .	○	○	● 2	○	● 3	○
سياسة درء الخطر							
<ul style="list-style-type: none"> - البحث عن مصادر تمويل غير حكومية. - في ظل الأزمة المالية يكون للترشيد الداخلي للموارد الجديدة أهمية استراتيجية . - إعادة ترتيب الأولويات. - دعوة رجال المال والأعمال وأفراد القطاع الخاص إلى التكاليف لإنشاء مؤسسات وافية كبرى للبحث العلمي . 							
الإجراءات التي تتخذها الوكالة لمعالجة الخطر							
<ul style="list-style-type: none"> - إيقاف البرامج والمشروعات الجديدة التي لم تستكمل إجراءات تصميمها أو طرحها . - دراسة البرامج والمشروعات القائمة وإمكانية إلغائها أو تخفيض بعض التزاماتها . - الترشيد في إجراء البحوث ذات الميزانيات العالية وعدم التوسع فيها . - ترشيد المصروفات الإدارية والتشغيلية . - تنمية الموارد المالية الذاتية الخاصة بالجامعة لتغطية بعض النفقات العاجلة والضرورية . 							



ب - الهدر المالي والمخالفات المالية.

م	وصف الخطر	درجة احتمال حدوث المخاطر			درجة شدة الأثر		
		منخفض	متوسط	عالي	منخفض	متوسط	عالي
FR3	هدر مالي بسبب استخدام برامج تقنية جديدة .	○	○	○	○	● 3	○
FR4	هدر مالي بسبب ضعف المستوى التقني لبعض مستخدمي التقنية.	○	○	○	○	○	○
FR5	رصد مخالفات مالية على الجامعة بواسطة الجهات الرقابية الخارجية .	○	○	○	○	○	○
سياسة درء الخطر							
<ul style="list-style-type: none"> - اختبار النظام من فترة إلى أخرى وفحصه . - تفعيل دور المراجع الداخلي بشكل أكبر . - تفعيل دور المراجع الخارجي بشكل أكبر . 							
الإجراءات التي تتخذها الوكالة لمعالجة الخطر							
<ul style="list-style-type: none"> - اتخاذ الإجراءات النظامية وفق اللوائح المالية المعمول بها برفع محضر إلى صاحب الصلاحية يثبت وقوع الخطر التشغيلي ونوعه . - حصر الأضرار التي ترتب عليها الوقوع في مخاطر التشغيل المالي وتحديد المسؤولية . - رفع آلية المعالجة المقترحة وفق الخطر الواقع وآثاره . - اعتماد الآلية المقترحة من صاحب الصلاحية وتفعيلها . - تطوير الأنظمة الإدارية والمالية ونظم المعلومات لتلافي الخطر فيها والتقليل من حدوثه . - زيادة البرامج التدريبية للعاملين في الأنظمة الإدارية والمالية الفنية والقانونية . - تفعيل دور إدارة الرقابة الداخلية . 							



ج - إدارة السيولة المالية.

م	وصف الخطر	درجة احتمال حدوث المخاطر			درجة شدة الأثر		
		عالي	متوسط	منخفض	عالي	متوسط	منخفض
FR6	سوء إدارة السيولة المالية في الوكالة.	○	● 3	○	○	● 3	○
سياسة درء الخطر							
<ul style="list-style-type: none"> - التقيد الدقيق بأوجه الصرف حسب ما هو مقرر له . - وضع نظام محاسبي دقيق لمراقبة أوجه الصرف على البنود المتعددة . 							
الإجراءات التي تتخذها الوكالة لمعالجة الخطر							
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد بنود وبرامج ومشروعات الميزانية التي تعاني من نقص السيولة المالية والفترة الزمنية المخصصة لكل منها . - جدولة المعتمد في بنود الميزانية لتغطية الالتزامات الضرورية خلال الفترة المخصصة لهذه البنود (عام مالي مثلاً أو ثلاث سنوات للمشروع) . - ترشيد الالتزامات المترتبة على نقص السيولة وتقليصها . - إيجاد البدائل النظامية من الميزانية الحكومية أو من المصادر الجامعية الذاتية وإعداد دراسة مستفيضة لها ورفع كل تلك التقارير لمتخذ القرار لاتخاذ ما يراه مناسباً . 							

3-7-4 المخاطر التنظيمية والإدارية.

م	وصف الخطر	درجة احتمال حدوث المخاطر			درجة شدة الأثر		
		عالي	متوسط	منخفض	عالي	متوسط	منخفض
AR1	عدم إنشاء وحدة تنظيمية لمتابعة تنفيذ الخطة وإعداد تقارير متابعة تنفيذ الخطة.	○	● 3	○	○	● 3	○
AR2	عدم إعداد نظام لمتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية ونماذج التقارير وتحديد دورية التقارير.	○	● 3	○	○	● 3	○
سياسة درء الخطر							
<ul style="list-style-type: none"> - تأسيس وحدة تنظيمية (مكتب - وحدة - قسم - لجنة) تعنى بمتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومرتبطة بسعادة الوكيل. - إعداد إجراءات ونماذج عمل متابعة الخطة الإستراتيجية. - إعداد نماذج تقارير نتائج متابعة الخطة الإستراتيجية. - تحديد مهام ومسؤوليات وصلاحيات الوحدة التنظيمية. 							
الإجراءات التي تتخذها الوكالة لمعالجة الخطر							
<ul style="list-style-type: none"> - إصدار قرار بتأسيس وحدة تنظيمية لإدارة الخطة الإستراتيجية بالوكالة ومتابعة تنفيذها. - تحديد مسؤوليات وصلاحيات الوحدة لتتمكن من تنفيذ مهامها وتفعيل دور تحقيق الخطة الإستراتيجية. - تحديد نظام للحوافز والمكافآت لتشجيع المعنيين بتحقيق الخطة لإعطائها أولوية العمل. - حصر كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالخطة الإستراتيجية. - إعداد إجراءات ونماذج عمل متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية. - تحديد اجتماعات دورية لمناقشة توصيات التقارير ونتائج متابعة الخطة والمستفيدين. - إعداد لائحة الخطة الإستراتيجية على أن تحتوي على دورية التقارير ودورية تحديث الخطة وسياسة اعتماد وإغلاق تحقيق الأهداف والمبادرات. - اعتماد نظام اداري متكامل للوحدة التنظيمية المعنية بتحقيق الخطة الإستراتيجية. 							



4-7-4 مخاطر الموارد البشرية.

أ- توفير فريق العمل

م	وصف الخطر	درجة احتمال حدوث المخاطر			درجة شدة الأثر		
		عالي	متوسط	منخفض	عالي	متوسط	منخفض
HR1	عدم توفير فريق عمل مؤهل ومدرب على عناصر الخطة الإستراتيجية.	○	● 3	○	○	● 3	○
سياسة درء الخطر							
<ul style="list-style-type: none"> - إعداد بطاقات الوصف الوظيفي وتحديد مهام ومسؤوليات وصلاحيات فريق العمل. - وضع برامج تدريبية عن التخطيط الإستراتيجي. - تنفيذ ورش عمل عن عناصر الخطة الإستراتيجية للوكالة. 							
الإجراءات التي تتخذها الوكالة لمعالجة الخطر							
<ul style="list-style-type: none"> - تشكيل فريق عمل الخطة الإستراتيجية يمثل جميع ادارات الوكالة والتخصصات الهندسية. - إعداد خطة تدريبية لفريق عمل الخطة الإستراتيجية. 							

ب- التسرب الوظيفي

م	وصف الخطر	درجة احتمال حدوث المخاطر			درجة شدة الأثر		
		عالي	متوسط	منخفض	عالي	متوسط	منخفض
HR2	تسرب الموظفين المتميزون أو تقاعدهم نتيجة لعدم تقديرهم مادياً أو معنوياً.	○	● 3	○	○	● 3	○
HR3	طلب المتعاقدين إنهاء عقده .	○	● 3	○	○	● 3	○
سياسة درء الخطر							
<ul style="list-style-type: none"> - تشجيع الموظفين ونشر جهودهم في موقع الوكالة والجامعة وتوافر خدمات مساندة. - بناء نظام حوافز لتشجيع الموظفين . - أن يكون هناك سياسة واضحة ومعلنة تتسم بالعدالة عند إنجاز الفريق لمشاريع ومبادرات وأهداف إستراتيجية. 							
الإجراءات التي تتخذها الوكالة لمعالجة الخطر							
<ul style="list-style-type: none"> - الاجتماع مع الموظف الراغب في إنهاء عمله وفهم الخلل الذي أدى إلى الرغبة في التسرب . - محاولة علاج الأسباب التي دعت له لذلك إذا كان ذلك ممكناً . - توفير عضو بديل عنه لضمان عدم توقف العمل . - الإعلان عن وظيفة شاغرة بالوسائل الرسمية . - تعيين البديل بأسرع وقت ممكن . 							
إنهاء الخطر والتخلص من الأضرار التي سببها							
<ul style="list-style-type: none"> - تشكيل لجنة على مستوى الوكالة لدراسة أسباب التسرب . - اقتراح الحلول ورفعها إلى إدارة الجامعة . - بناء نظام حوافز لتشجيع الموظفين . - وضع القوانين لتقليل حركة الموظفين ذو أعباء وظيفية . 							

4-7-5 المخاطر الإنشائية.

جدول رقم (3-4) المخاطر الإنشائية المحتملة.

م	وصف المخاطرة	درجة احتمال حدوث المخاطر			درجة شدة الأثر		
		عالي	متوسط	منخفض	عالي	متوسط	منخفض
أ - مخاطر مرحلة الدراسة والتصميم .							
مرحلة الدراسة والتصميم	DR1	عدم قدرة المكتب الاستشاري على إتمام المشروع .	○	○	○	○	○
	DR2	عدم القدرة على إتمام تصميم المشروع في الوقت المحدد .	○	○	○	○	○
	DR3	أخطاء التصميم	○	○	○	○	○
	DR4	قصور في أعمال التصميم	○	○	○	○	○
	DR5	تغيير مجال أعمال التصميم من قبل المستفيد .	○	○	○	○	○
	DR6	تأخير في تقديمات الاستشاري .	○	○	○	○	○
	DR7	تأخر في صرف مستحقات الاستشاري .	○	○	○	○	○
	DR8	عوامل طبيعية .	○	○	○	○	○
	DR9	عوامل بيئية	○	○	○	○	○
ب - مخاطر مرحلة الطرح والترسية.							
مرحلة الطرح والترسية	BR1	عدم وجود موردين مؤهلين .	○	○	○	○	○
	BR2	عدم تلبية المكاتب الهندسية للدعوات .	○	○	○	○	○
	BR3	عدم تجاوب المقاولين للمنافسة .	○	○	○	○	○
	BR4	ضعف الإقبال على شراء وثائق المنافسة .	○	○	○	○	○



م	وصف المخاطرة	درجة احتمال حدوث المخاطر			درجة شدة الأثر		
		عالي	متوسط	منخفض	عالي	متوسط	منخفض
BR5	تمديد فترة المنافسة .		3			2	
BR6	عدم كفاية وثائق المنافسة .					3	
BR7	ارتفاع أسعار المتنافسين .					3	
BR8	تعديل وثائق المنافسة .			2		3	
BR9	عدم مطابقة الإعلان للأنظمة المطلوبة .			2		3	
BR10	عدم قدرة المتنافسين على زيارة المواقع .			2		3	
BR11	تأخر إجازة المشروع من وزارة المالية .			2		2	
BR12	تأخر ترسية المشروع .					2	5
BR13	ترسية المشروع على مقاول غير مؤهل .		3				5
BR14	ترسية المشروع على مكتب هندسي غير مؤهل .			2			5
BR15	عوامل طبيعية			2		3	
BR16	عوامل بيئية .			2		3	
ج - مخاطر مرحلة التنفيذ.							
CR1	ضعف مقدرة المقاول المالية والفنية .		3				5
CR2	قلة الخبرة لدى مقاولي الباطن .			2		3	
CR3	ضعف المقدرة المالية لمقاول الباطن .		3				5

مرحلة الطرح والترسية

مرحلة التنفيذ (بالمقاول)



م	وصف المخاطرة	درجة احتمال حدوث المخاطر			درجة شدة الأثر		
		عالي	متوسط	منخفض	عالي	متوسط	منخفض
CR4	عدم قدرة المقاول على إتمام المشروع في الوقت المحدد .	○	●3	○	○	○	○
CR5	عدم التخطيط للمشروع من قبل المقاول .	○	○	○	○	○	●5
CR6	عدم التخطيط للمشروع من قبل الوكالة .	○	○	○	○	○	○
CR7	تأخر استلام الموقع من قبل المقاول .	○	○	○	○	○	○
CR8	عدم كفاية العمالة المهرة والعادية .	○	○	○	○	○	○
CR9	عدم كفاية المعدات والتجهيزات .	○	○	○	○	○	○
CR10	نقص في مواد البناء .	○	○	○	○	○	○
CR11	ضعف أداء مدير المشروع من قبل المقاول .	○	○	○	○	○	○
CR12	عدم تواجد مدير المشروع (المقاول) في الموقع .	○	○	○	○	○	○
CR13	عدم تواجد مهندس المقاول في الموقع .	○	○	○	○	○	○
CR14	ضعف خبرة مهندس المقاول .	○	○	○	○	○	○
CR15	ضعف الهيكل الإداري الفني للمقاول .	○	○	○	○	○	○
CR16	عدم التزام المقاول بتقديم جدول أعمال أنشطة المشروع .	○	○	○	○	○	○
CR17	عدم تقيد المقاول بالبرنامج الزمني للمشروع .	○	○	○	○	○	○
CR18	عدم التزام المقاول بتقديم التقرير اليومي .	○	○	○	○	○	○

مرحلة التنفيذ (خاص بالمقاول)



م	وصف المخاطرة	درجة احتمال حدوث المخاطر			درجة شدة الأثر		
		عالي	متوسط	منخفض	عالي	متوسط	منخفض
CR19	عدم التزام المقاول بتقديم التقرير الشهري .	○	○	○	○	○	○
CR20	تأخر المقاول بتقديم المخططات التنفيذية.	○	○	○	○	○	○
CR21	عدم مقدرة المقاول بإعداد المخططات التنفيذية حسب جدول أنشطة المشروع .	○	○	○	○	○	○
CR22	تأخر تقديم العينات للاعتماد .	○	○	○	○	○	○
CR23	عدم التزام المقاول بالمواعيد المحددة للإستلامات الجزئية .	○	○	○	○	○	○
CR24	عدم التزام المقاول بشروط العقد.	○	○	○	○	○	○
CR25	عدم التزام المقاول بالمواصفات الفنية .	○	○	○	○	○	○
CR26	عدم التزام المقاول بسلامة الموقع.	○	○	○	○	○	○
CR27	ضعف صلاحيات مدير المشروع (المقاول) .	○	○	○	○	○	○
CR28	عدم تجهيز مكاتب المقاول بالمواقع .	○	○	○	○	○	○
CR29	ضعف التواصل فيما بين مكتب المواقع والمكتب الرئيسي للمقاول.	○	○	○	○	○	○
د - مخاطر مرحلة التنفيذ .							
CR30	أخطاء في الكميات .	○	○	○	○	○	○
CR31	عدم تطابق المخططات الهندسية مع وثائق المشروع .	○	○	○	○	○	○

مرحلة التنفيذ (خاص بالمقاول)

مرحلة التنفيذ
(خاص بالوكالة)



م	وصف المخاطرة	درجة احتمال حدوث المخاطر			درجة شدة الأثر			
		منخفض	متوسط	عالي	منخفض	متوسط	عالي	
مرحلة التنفيذ (خاص بالوكالة)	CR32	قصور في التصميم يترتب عليه زيادة في التكاليف .	2	0	0	2	0	0
	CR33	تغيير في مواصفات ووثائق المشروع .	0	3	0	2	0	0
	CR34	تأخير صرف مستحقات المقاول .	2	0	0	2	0	0
	CR35	تأخير تسليم المواقع للمقاول .	0	3	0	2	0	0
	CR36	تأخير اعتماد تقديرات المقاول .	0	3	0	2	0	0
	CR37	تأخير اعتماد مدير المشروع .	0	3	0	2	0	0
	CR38	تجاوز المشروع التكلفة التعاقدية.	2	0	0	0	3	0
	CR39	إيقاف المشروع .	2	0	0	0	3	0
	CR40	ضعف جهاز الإشراف (الوكالة).	2	0	0	0	3	0
	CR41	ضعف المراقبة والمتابعة .	2	0	0	0	3	0
	CR42	ضعف خبرة مدير المشروع .	2	0	0	0	3	0
	CR43	تعديل نطاق المشروع من قبل المستفيد .	0	3	0	2	0	0
	CR44	سحب المشروع .	0	3	0	2	0	0
	هـ-مخاطر مرحلة التشغيل والصيانة.							
مرحلة التشغيل والصيانة	MR1	ضعف مقدرة المقاول المالية .	2	0	0	0	3	0
	MR2	ضعف مقدرة المقاول الفنية .	2	0	0	0	3	0



م	وصف المخاطرة	درجة احتمال حدوث المخاطر			درجة شدة الأثر		
		عالي	متوسط	منخفض	عالي	متوسط	منخفض
MR3	تأخر استلام وتسليم الموقع للمقاول .			2		3	
MR4	تأخر تأمين العمالة .			2		3	
MR5	تأثر تجهيز الموقع (مكاتب , مستودع , ورش) .			2		3	
MR6	عدم التزام المقاول بتخطيط أعمال الصيانة .			2		3	
MR7	عدم التزام المقاول بتخطيط أعمال التشغيل .					5	
MR8	تأخير المقاول بتأمين قطع الغيار .			2		3	
MR9	عدم تفيد المقاول ببرامج الصيانة .			2		3	
MR10	عدم تفيد المقاول ببرامج التشغيل .					5	
MR11	نقص في المعدات والأدوات .			2		3	
MR12	ضعف خبرة مدير المشروع (مقاول) .			2		3	
MR13	ضعف في خبرة المهندس الفنية (المقاول) .			2		3	
MR14	ضعف خبرة العمالة المهرة .			2		3	
MR15	عدم الالتزام بأوقات الدوام .			2		3	
MR16	عدم جاهزية فريق الطوارئ .			2		3	
MR17	تعطيل محطة توزيع الطاقة الكهربائية .					5	

مرحلة التشغيل والصيانة



م	وصف المخاطرة	درجة احتمال حدوث المخاطر			درجة شدة الأثر		
		عالي	متوسط	منخفض	عالي	متوسط	منخفض
MR18	تعطل محطة التبريد .	5					2
MR19	تعطل محطة توزيع المياه .			2			3
MR20	تعطل محطة مياه الحريق .			2			3
MR21	تأخر المقاول بالتعاقد مع مقاول الباطن.			2			3
MR22	ضعف خبرة مقاول الباطن .			2			3

مرحلة التشغيل والصيانة

8-4 الإجراءات التي تتخذها الوكالة لمعالجة الخطر.

جدول رقم (4-4) خطوات إدارة المخاطر

م	المسؤول	الإجراء
1		تحديد المخاطر
1-1	مدير المخاطر	عند تحديد مخاطر جديدة يقوم مدير المخاطر بالتوجيه باستيفاء نموذج تحديد المخاطر إن لزم الأمر .
2-1	مكتشف الحالة	يقوم مكتشف الحالة باستيفاء نموذج تحديد المخاطر وتقديمه لمدير المشروع .
3-1	مدير المخاطر	يقوم مدير المخاطر بتحديث سجل المخاطر وتقرير الحالة وفق بيانات نموذج تحديد المخاطر .
4-1	مدير المخاطر	يقوم بتقديم نموذج تحديد المخاطر إلى مدير المشروع .
5-1	مدير المشروع	يقوم بتكليف أحد أعضاء جهاز الإشراف بدراسة وتقييم طبيعة وأثر المخاطر .
6-1	جهاز الإشراف	يقوم المهندس المكلف من قبل مدير المشروع باستيفاء نموذج تقييم المخاطر وتقديمه لمدير المخاطر .
2		تحليل المخاطر
1-2	مدير المشروع	يقوم جهاز الإشراف بمراجعة المخاطر وتحديد احتمالية حدوثها وأثرها وإطارها الزمني وأنشطة الاستجابة للمخاطرة حتى تاريخه .



م	المسؤول	الإجراء
2-2	مدير المشروع	يقوم جهاز الإشراف بتحديد درجة المخاطرة وأولويتها باستخدام جدول رقم (4-4) حصر المخاطر .
3-2	مدير المشروع	يقوم جهاز الإشراف بتحديث سجلات المخاطر وتقرير الحالة الخاص بتلك الفترة ويتم حفظ السجلات والمستندات بقاعدة البيانات (PMOS) .
3		تخطيط الاستجابة للمخاطر
1-3	مدير المشروع	يقوم جهاز الإشراف بتحديد الاستجابة المناسبة للمخاطر المحددة في القسم الرابع وإذا تقرر قبول المخاطر يتعين إبلاغ الجهة المعنية (3-5) بذلك وإذا قرر مدير المشروع تجنب أو نقل أو تقليل الأثر نتخذ الإجراء (3-2) .
2-3	مدير المشروع	يقوم جهاز الإشراف بتحديد الأنشطة التي يتعين القيام بها لتجنب أو نقل أو تقليل الأثر ثم تحديث سجل المخاطر وتقرير الحالة ثم يتم حفظ السجلات والمستندات بقاعدة بيانات المشاريع (PMOS) .
3-3	مدير المشروع	يتم توجيه المخاطر حسب أولوية المشروع (أحمر ، أصفر ، أخضر) لمزيد من الإجراءات والاتصالات الضرورية .
4-3	مدير المشروع	يقوم جهاز الإشراف بإعداد خطة الطوارئ لكل المخاطر باللون الأحمر .
5-3	مدير المشروع	يتم إبلاغ الجهات المعنية بأنشطة الاستجابة لكافة المخاطر المميزة باللون الأحمر التالية: <ul style="list-style-type: none"> ● الإدارة العامة للشؤون المالية . ● الإدارة العامة للمشتريات . ● الإدارة العامة للتخطيط والميزانية والمشاريع .
6-3	صاحب الصلاحية	يقوم بالموافقة على الاستجابة المحددة أو تعديل أنشطة الاستجابة للمخاطر .
4		الاستجابة للمخاطر
1-4	مدير المشروع	يقوم جهاز الإشراف بتحديث جداول تجزئة أعمال المشروع (WBS) لتشمل أنشطة الاستجابة للمخاطر .
2-4	مدير المشروع	يتم إبلاغ جهاز الإشراف والمقاول بالإجراءات المطلوبة .
3-4	مدير المشروع	التحقق من تحديث خطة الطوارئ وفي حالة التحقق من التحديث يتم الانتقال إلى الإجراء رقم (4-4) وإلا يكون الإجراء رقم (4-6) .



م	المسؤول	الإجراء
4-4	مدير المشروع	ما إن يقرر أن خطة الطوارئ قد حدثت بالفعل يتم تكليف جهاز الإشراف بأنشطة خطة الطوارئ .
5-4	مدير المشروع	يقوم جهاز الإشراف بتحديث خطة المشروع والتكلفة والجدول الزمني لتعكس خطة الطوارئ ويتم تحديث بيانات المشروع بقاعدة بيانات المشاريع (PMOS) .
6-4	مدير المشروع	يقوم جهاز الإشراف بمراقبة انجاز الأنشطة ومدى فاعليتها في تقليل أثر المخاطر .
7-4	مدير المشروع	يقوم جهاز الإشراف بتحديث سجلات المخاطر وتقرير الحالة بتلك الفترة وتحديث سجلات المشروع في قاعدة بيانات المشاريع (PMOS) .

***** نهاية الباب الرابع *****



الباب الخامس الاستراتيجية



1-5 مقدمة

قامت إدارة التطوير والجودة بالتحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية لوكالة الجامعة للمشاريع وإعداد دراسة المقارنة المرجعية لوكالة الجامعة للمشاريع مع عدد (40) جامعة عالمية ووفقاً لإدارة المخاطر الخاصة بالخطة الإستراتيجية ببلورة رؤية ورسالة وقيم وكالة الجامعة للمشاريع إلى جانب بلورة أهدافها الإستراتيجية وفقاً للفترة الزمنية للخطة الإستراتيجية لجامعة الملك سعود (2015-2030) ومبادرات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك كما يلي:

- الرؤية • (Vision Statement)
- الرسالة • (Mission Statement)
- القيم • (Values)
- الأهداف الإستراتيجية • (Strategic Goals)
- المبادرات • (Strategies)

2-5 رؤية الوكالة

"مدينة جامعية نموذجية بمعايير عالمية داعمة لبناء مجتمع المعرفة"



3-5 رسالة الوكالة

دراسة وتصميم وتنفيذ مشاريع الجامعة وتشغيل وصيانة المدينة الجامعية وضمان أعلى متطلبات السلامة والأمن للمرافق والمنشآت والأفراد وتقديم دعم فني وتقني لتطوير وتحسين المرافق والمنشآت لتوفير أفضل بيئة محفزة لمنسوبي الجامعة تحقق مبادئ التنمية المستدامة لخدمة البيئة والمجتمع".



رسالتنا

4-5 قيم الوكالة

انطلاقاً من قيم ديننا الحنيف وثقافتنا الغراء، نؤمن بالقيم الآتية:



1. **الجودة والتميز:** تقيس الوكالة أداءها من خلال تطبيق مقاييس رفيعة المستوى تحترم الطموحات الكبيرة والسعي وراء التميز.
2. **القيادة والعمل بروح الفريق:** تلتزم الوكالة التزاماً راسخاً بتعزيز الأدوار القيادية الفردية والمؤسسية التي تدفع عجلة التنمية الاجتماعية مع إيماننا العميق بالاحترافية والمسؤولية والإبداع والعمل بروح الفريق الواحد.
3. **العدالة والنزاهة:** تلتزم الوكالة بمبادئ العدالة الإدارية والتنظيمية وتكافؤ الفرص ويلتزم جميع منسوبي الوكالة بأعلى درجات الأمانة والاحترام والأخلاقيات المهنية.
4. **الشفافية والمساءلة:** تلتزم الوكالة التزاماً راسخاً بالشفافية في تبادل البيانات والمعلومات مع شركائها والجهات المختصة ، ويلتزم جميع منسوبي الوكالة باحترام قيمنا في جميع أنشطة الوكالة.
5. **التحسين المستمر:** تلتزم الوكالة بدعم التحسين المستمر لكافة أنشطتها وتعزيز الإنجاز العملي وفق آليات تضمن إستدامة وتطوير وتنمية مواردها.

5-5 الأهداف الإستراتيجية لوكالة الجامعة للمشاريع

تمثل الأهداف الإستراتيجية بالجدول رقم (5-1) خلاصة التحليل الرباعي لوكالة الجامعة للمشاريع وأيضاً نتائج توصيات دراسة المقارنة المرجعية التي تمت بين وكالة الجامعة للمشاريع وعدد (40) جامعة عالمية حيث تم بناءها لتكون ذكية (SMART) أي:

- دقيقة ومحددة وواضحة (Specific).
- يمكن قياسها ومتابعتها ومحفزة (Measurable, Monitorable & Motivating).
- مقبولة وقابلة للتنفيذ (Acceptable & Actionable).
- منطقية وواقعية (Reasonable & Realistic).
- مجدولة زمنياً (Time Framed).



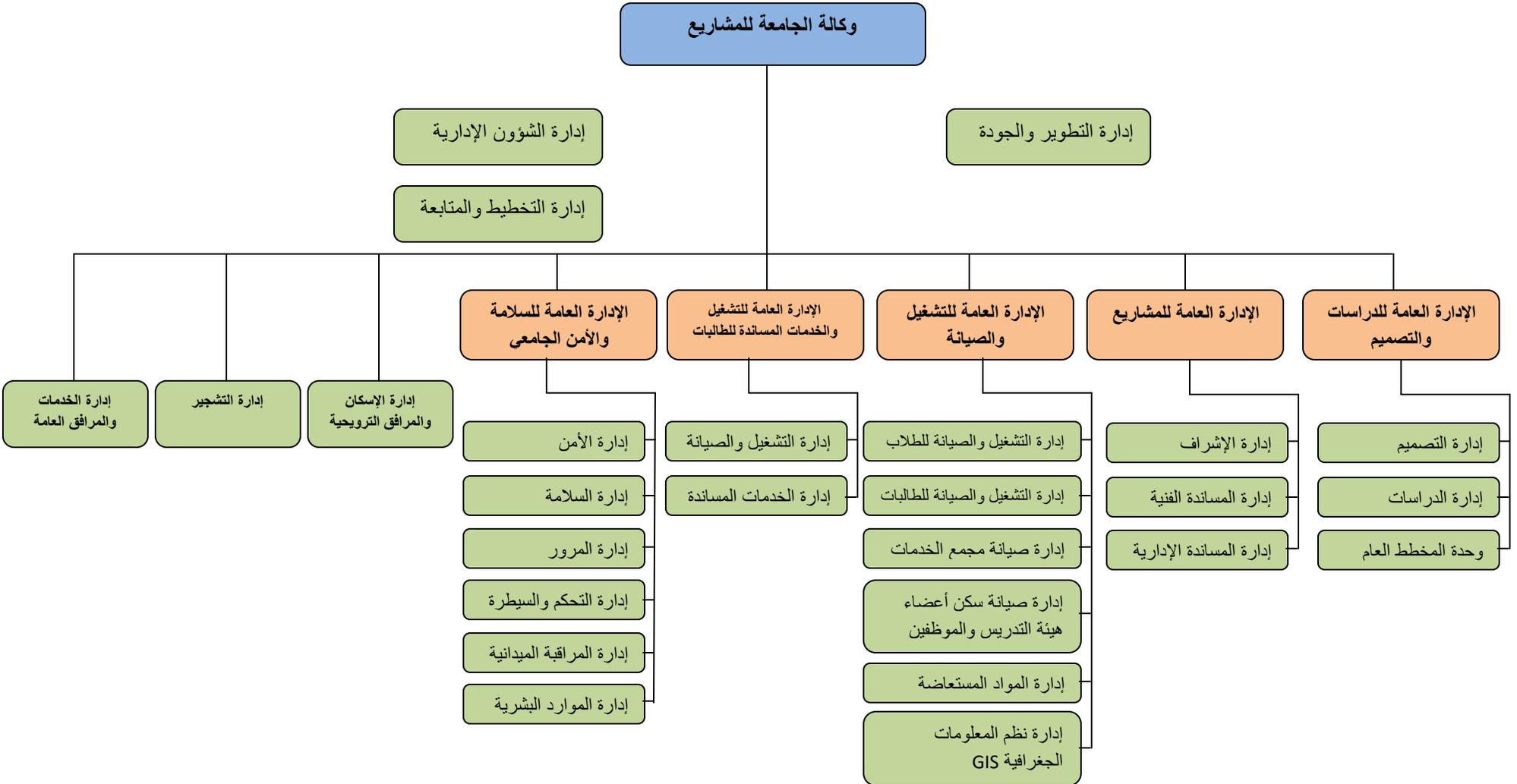
جدول رقم (1-5) الأهداف الإستراتيجية لوكالة الجامعة للمشاريع

رقم الهدف	الهدف الإستراتيجي
04-01	مرافق وخدمات متكاملة ومتميزة .
04-02	ضمان تطبيق معايير السلامة والأمن.
04-03	تحسين كفاءة تشغيل وصيانة مرافق ومنشآت الجامعة .
04-04	بيئة أكاديمية مستدامة برؤية مستقبلية .
04-05	تطوير منهجية إدارة المشاريع وفق معايير عالمية معتمدة .
04-06	تطبيق معايير ومفاهيم الجودة الشاملة لكافة أنشطة الوكالة .
04-07	الإستثمار الأمثل للموارد المالية .
04-08	أتمتة كافة أعمال الوكالة بإستخدام تقنية الحاسب الآلي "IT" .

6-5 الهيكل التنظيمي لوكالة الجامعة للمشاريع

لقد مر الهيكل التنظيمي للوكالة بعدة مراحل تطويرية منذ تأسيس وحدة التطوير والجودة سنة 1430 هـ ليتلاءم مع منهجية إدارة المشاريع وفق المقاييس العالمية لإدارة المشاريع. وبناءً على مفاهيم ومعايير الجودة والإطار العام لاستراتيجية التشغيل والصيانة في الوكالة فقد تم إعادة دراسة هيكل الوكالة في بداية الربع الأخير من هذا العام 1436 ، حيث تم ضم جميع إدارات التشغيل والصيانة تحت قيادة واحدة حسب التوضيح بالشكل رقم (1-5) لتوحيد الإجراءات والنماذج القياسية وترشيد الموارد ، ويتميز الهيكل التنظيمي بوفائه لجميع مهام وأنشطة الوكالة ومرونته ومواجهة المتغيرات والتحديات.

شكل رقم (5-1) الهيكل التنظيمي بوكالة الجامعة للمشاريع



7-5 مبادرات الأهداف الإستراتيجية

قام فريق الخطة الإستراتيجية بعقد ورش عمل مع مسؤولي إدارات الوكالة وتنفيذ عدد من اللقاءات مع قيادات الوكالة لتحديد مبادرات الأهداف الإستراتيجية تمهيدا لجدولتها وفق الملحق رقم (1) ويستعرض جدول (2-5) ملخص مبادرات الأهداف والإدارة المسؤولة عن تنفيذ المبادرة وتكلفة التنفيذ ووفقا للشكل رقم (2-5) الذي يوضح الهدف الإستراتيجي وعدد المبادرات المرتبطة به وأيضا الشكل رقم (3-5) الذي يوضح التكلفة الإجمالية لتحقيق كل هدف .

جدول رقم (2-5) مبادرات الأهداف الإستراتيجية

الهدف الأول: مرافق وخدمات متكاملة ومتميزة			
رقم المبادرة	المبادرات	الإدارة المعنية بالمبادرات	التكلفة
AI-01	تحسين النادي الإجتماعي والرياضي والمراكز التجارية والترفيهية	إدارة الإسكان والمرافق الترويحية	4.000,000
AI-02	تحسين خدمات إسكان أعضاء هيئة التدريس والموظفين والباحثين	إدارة الإسكان والمرافق الترويحية	—
AI-03	تطوير خدمات المطاعم ومرافق الإسكان بما يتناسب مع متطلبات المستفيدين الأساسية والضمنية	إدارة الإسكان والمرافق الترويحية	—
AI-04	تطوير خدمات الضيافة للقدامين الجدد من الخارج	إدارة الإسكان والمرافق الترويحية	1.600.000
AI-05	إنشاء عدد 2 مساجد في سكن أعضاء هيئة التدريس المرحلة الثانية والثالثة	إدارة الإسكان والمرافق الترويحية	3.500.000
AI-06	تطوير وتحسين خدمات المساجد	إدارة الإسكان والمرافق الترويحية	800.000
AI-07	الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة	إدارة الإسكان والمرافق الترويحية	1.000.000
AI-08	تشغيل المحلات التجارية والمطاعم في سكن أعضاء هيئة التدريس المرحلة الثانية	إدارة الإسكان والمرافق الترويحية	—
الهدف الثاني: تطبيق أعلى معايير السلامة والأمن			
رقم المبادرة	المبادرات	الإدارة المعنية بالمبادرات	التكلفة
SI-01	تأسيس وحدة التفيتيش لضمان منشآت ومرافق الجامعة	الإدارة العامة للسلامة والأمن	—
SI-02	تدريب منسوبي الجامعة على السلامة والصحة المهنية والإخلاءات	الإدارة العامة للسلامة والأمن	150.000



رقم المبادرة	المبادرات	الإدارة المعنية بالمبادرات	التكلفة
SI-03	إستقلال مقر الإدارة العامة للسلامة والأمن الجامعي لتفعيل الدور الحيوي لها	الإدارة العامة للسلامة والأمن	30.000.000
SI-04	تأسيس مركز تدريب للسلامة والأمن لخدمة المجتمع	الإدارة العامة للسلامة والأمن	200.000
SI-05	إبرام اتفاقيات مع هيئات وجهات متخصصة لتبادل الخبرات والمعرفة على المستوى الإقليمي والعالمي	الإدارة العامة للسلامة والأمن	300.000
SI-06	الإطلاع واستقطاب تقنيات الأمن والسلامة الحديثة	الإدارة العامة للسلامة والأمن	250.000
SI-07	استكمال منظومة التقنية للسلامة والأمن في منشآت ومرافق الجامعة	الإدارة العامة للسلامة والأمن	50.000.000
SI-08	تطوير لوائح وأنظمة السلامة	الإدارة العامة للسلامة والأمن	—
SI-09	نشر ثقافة السلامة والصحة المهنية لكافة منسوبي الجامعة	الإدارة العامة للسلامة والأمن	1.000.000
الهدف الثالث: تحسين كفاءة تشغيل وصيانة مرافق ومنشآت الجامعة			
رقم المبادرة	المبادرات	الإدارة المعنية بالمبادرات	التكلفة
MI – 01	تطوير نظام العمل بمجمعات الخدمات بالجامعة .	الإدارة العامة للتشغيل والصيانة	300.000
MI – 02	تحديث المنظومات الفنية والإلكترونية	الإدارة العامة للتشغيل والصيانة	2,000,000
MI – 03	تطوير وتحديث نفق الخدمات	الإدارة العامة للتشغيل والصيانة	127.943.645
MI – 04	تطوير أنظمة الحاسب للتشغيل والصيانة	الإدارة العامة للتشغيل والصيانة	1.000.000
MI – 05	تطوير وتأهيل محطة معالجة الصرف الصحي	الإدارة العامة للتشغيل والصيانة	—
MI – 06	تدشين خدمة إلكترونية للتشغيل والصيانة لجميع المستفيدين بالجامعة	الإدارة العامة للتشغيل والصيانة	1.500.000
MI – 07	تطوير آلية تتبع الأعطال وإصلاحها	الإدارة العامة للتشغيل والصيانة	3.500.000
MI – 08	تطوير إستراتيجية التشغيل والصيانة	الإدارة العامة للتشغيل والصيانة	250.000
MI – 09	تطوير نظام العمل بمجمعات الخدمات بالجامعة	الإدارة العامة للتشغيل والصيانة	180.000.000

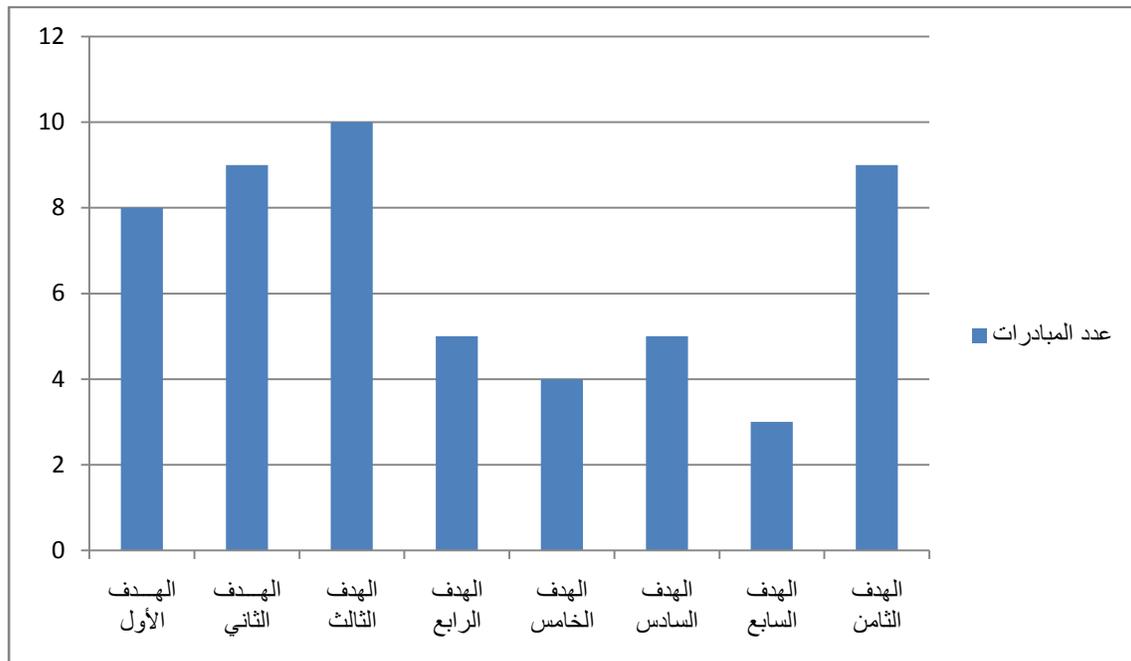


رقم المبادرة	المبادرات	الإدارة المعنية بالمبادرات	التكلفة
MI - 10	تدريب كوادر بشرية " نسائية" لعمليات التشغيل والصيانة	الإدارة العامة للتشغيل والصيانة	200,000
MI - 11	تطوير وتأهيل محطة معالجة الصرف الصحي	الإدارة العامة للتشغيل والصيانة	_____
الهدف الرابع: بيئة أكاديمية مستدامة برؤية مستقبلية .			
رقم المبادرة	المبادرات	الإدارة المعنية بالمبادرات	التكلفة
EI- 01	وضع برامج لبيئة صديقة وصحية	إدارة التشجير	5.000.000
EI- 02	استخدام أنظمة ترشيد الطاقة والاستفادة بقدر المستطاع من المواد الصديقة للبيئة (الطاقة الخضراء)	الإدارة العامة للتشغيل والصيانة	5.000.000
EI- 03	تحقيق التوازن البيئي داخل المدن الجامعية .	إدارة التشجير	100.000.000
EI- 04	توفير مصادر مياه متنوعة لري المزروعات .	إدارة التشجير	3,236.0000
EI- 05	إنشاء مشاتل جديدة وفقاً للتقنيات الحديثة .	إدارة التشجير	23.000.000
الهدف الخامس : تطوير منهجية إدارة المشاريع وفق معايير عالمية معتمدة			
رقم المبادرة	المبادرات	الإدارة المعنية بالمبادرات	التكلفة
PI- 01	إعداد منهجية إدارة المشاريع وفقاً لمعايير إدارة المشاريع PMI	الإدارة العامة للمشاريع	_____
PI- 02	إعداد دليل الإجراءات القياسية لإدارة المشاريع.	الإدارة العامة للمشاريع	100.000
PI- 03	تحديث المواصفات الفنية والقياسية للمشاريع	الإدارة العامة للمشاريع	400.000
PI- 04	إعداد برنامج تدريب مدراء المشاريع وجهاز الإشراف	الإدارة العامة للمشاريع	600.000
الهدف السادس : تطوير معايير ومفاهيم الجودة الشاملة لكافة أنشطة الوكالة			
رقم المبادرة	المبادرات	الإدارة المعنية بالمبادرات	التكلفة
QI- 01	تحسين بيئة العمل بوكالة الجامعة للمشاريع.	إدارة التطوير والجودة	1.000.000
QI- 02	إعداد الدليل المعرفي لإجراءات العمل للوكالة	إدارة التطوير والجودة	250.000
QI- 03	تطوير موقع الوكالة الإلكتروني	إدارة التطوير والجودة	_____
QI- 04	حصول إدارات الوكالة على شهادة المطابقة أيزو 2008/9001 .	إدارة التطوير والجودة	100,000
QI-05	إعداد برامج لنشر ثقافة الجودة	إدارة التطوير والجودة	100,000

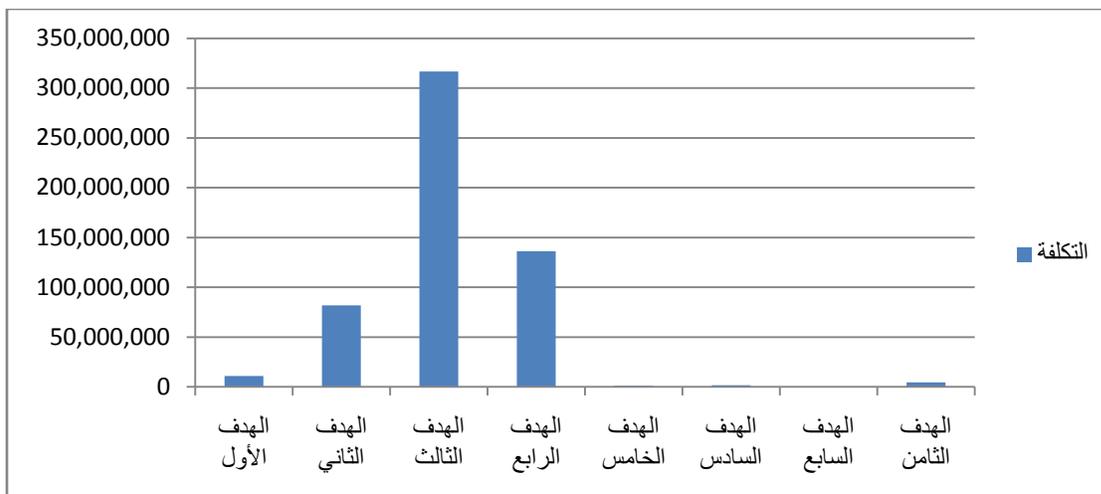


الهدف السابع : الاستثمار الأمثل للموارد المالية .			
رقم المبادرة	المبادرات	الإدارة المعنية بالمبادرات	التكلفة
FI-01	ضبط آليات السيطرة على محددات المشروع .	الإدارة العامة للمشاريع	_____
FI-02	تعزيز استثمار مواقع الجامعة	مكتب وكيل الجامعة للمشاريع	_____
FI-03	تطبيق تقنيات الهندسة القيمة على مشاريع الجامعة الاستراتيجية	الإدارة العامة للمشاريع	_____

شكل رقم (2-5) الأهداف الإستراتيجية ومبادراتها



شكل رقم (3-5) الأهداف الإستراتيجية وتكلفة تحقيقها



8-5 علاقة الأهداف الاستراتيجية بالمبادرات .

قام فريق العمل بإعداد شبكة العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية والمبادرات حيث أنه يوجد علاقة إرتباط بين الأهداف الإستراتيجية والمبادرات (إرتباط قوي – إرتباط متوسط – إرتباط محدود) كما هو موضح أدناه في الشكل رقم (4-5) .

شكل رقم (4-5) العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية والمبادرات

المبادرات	الأهداف الاستراتيجية							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	●			●			○	
2	●			●				
3	●			●				
4	●						○	
5	●				○			○
6	●			●				
7	●							
8	●							○
9	●		●	○	○			
10	○		●	○	○			
11	○		●					
12	○		●					
13	○		●					
14	○		●					
15			●	○				
16	○			●	○			

1

○ إرتباط محدود

● إرتباط متوسط

● إرتباط قوي



8	7	6	5	4	3	2	1	الأهداف الإستراتيجية	المبشرات
أصبحت كافة أعمال الوكالة باستخدام تقنية الحاسب الآلي 100%	الإستثمار الأمثل للموارد المالية	تطبيق معايير ومفاهيم الجودة الشاملة لكافة أنشطة الوكالة	تطوير منهجية إدارة المشاريع وفق معايير عالمية معتمدة	بيئة أكاديمية مستدامة بمرورية مستقبلية	تحسين كفاءة تشغيل وصيانة مرافق ومباني الجامعة	حضانة تطبيق معايير السلامة والأمن	مرافق وخدمات متكاملة ومتطورة	استخدام أنظمة ترقييد الطاقة والاستفادة بغير المستطاع من الموارد الصديقة للبيئة (الطاقة الخضراء) .	17
			○	●				تحديث المنظومات التقنية والإلكترونية	18
			○	●		○		تطوير وتحديث تقى للخدمات .	19
○				●				تطوير أنظمة لأحلب للتخزين والسيولة .	20
				●		○		تطوير وتأهيل محطة معالجة صرف الصحي .	21
○				●				تدعيم خدمة إلكترونية للتسجيل والسجلات لجميع المستخدمين بالجامعة .	22
○				●		○		تطوير آلية تتبع الأعطال وإصلاحها .	23
				●		○		تطوير استراتيجية للتسجيل والصيانة	24
				○		●		وضع برامج لبيئة صديقة وصحية	25
				○		●		تحقق التوازن البيئي داخل المدن الجامعية .	26
				○		●		إقتناء مقائل جديدة وفقاً للتقنيات الحديثة .	27
				○		●		توفير مصادر مياه متنوعة لري المزروعات .	28
○	○	●						إعداد منهجية إدارة المشاريع وفقاً لمعايير إدارة المشاريع PMI	29
○	○	●						إعداد دليل الإجراءات القياسية لإدارة المشاريع .	30
○	○	●						تصميم قاعدة بيانات إلكترونية لأنظم مكتب المشاريع PMOS	31



المعيار	1	2	3	4	5	6	7	8	الأهداف الاستراتيجية
32									تحديث المواصفات التقنية والعملياتية للمنتج .
33									إعداد قاعدة بيانات أسعار تكاليف للمنتج .
34									تأسيس نظام إلكتروني لتأهيل الموردین .
35									إعداد برنامج للأرشفة الإلكترونية للمخططات ووثائق المقروع .
36									إعداد برنامج تدريب مدراء المنتج وجهاز الإتراف .
37									تصميم بيئة العمل
38									إعداد برنامج للأرشفة .
39									تطوير موقع الوكالة الإلكتروني .
40									إعداد برامج لتقتر ثقافة للجودة .
41									إعداد قاعدة بيانات لإدارة عمليات الجودة OMCS
42									إعداد الدليل المعرفي لإجراءات العمل الوكالة .
43									ضبط آليات السيطرة على مخدات المقروع .
44									تجهيز قاعدة بيانات لإدارة الموارد المالية للمنتج .
45									تطبيق تقنيات الهندسة القومية على مشاريع الجامعة الاستراتيجية .
46									تعزيز مستعمل مواقع الجامعة .



8 7 6 5 4 3 2 1

المؤشرات		الأهداف الإستراتيجية	
		●	○
		●	○
		●	
		●	
		●	
		●	
		●	○
		●	
○		●	
		●	

4

● لويقل متوسط ○ لويقل عموود

● لويقل متوسط ○ لويقل عموود

● لويقل قوي

9-5 آليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

1-9-5 مفهوم الخطة التنفيذية.

لم يعد نجاح الخطة الاستراتيجية متوقفاً على صياغة الرؤية والرسالة والقيم وتحديد الأهداف الاستراتيجية والمبادرات فحسب، بل يعتمد أيضاً على النجاح في تحديد الاستراتيجيات واعتماد المرحلة الاولى من الخطة الاستراتيجية والالتزام بجميع العوامل المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وهذا يتطلب وضع الاستراتيجية المعتمدة موضع التنفيذ الفعلي لكي تستطيع الوكالة النجاح في الوصول إلى تنفيذ مشاريعها ومبادراتها.

2-9-5 مراحل تنفيذ الخطة.

سيتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية للوكالة وفقاً للموارد والإمكانات المتاحة للوكالة والاستفادة المثلى من الخبرات والمهارات في الكوادر الهندسية والفنية ، ويعتمد تنفيذ الخطة التنفيذية على ثلاث مراحل مفصلة في الجدول رقم (3-5) كما يلي:

- 1- الإعداد والتحضير.
- 2- تفصيل الاستراتيجية.
- 3- المتابعة والتقييم.

جدول رقم (3-5) مراحل الخطة التنفيذية

1- مرحلة الإعداد والتحضير.			
م	الوصف	الجهة المسؤولة	ملاحظات
1-1	تشكيل وحدة المتابعة والإشراف على الخطة.	إدارة التطوير والجودة	
2-1	إعداد الإجراءات والمسؤوليات والمهام والصلاحيات لوحدة الإشراف والمتابعة.	إدارة التطوير والجودة	
3-1	تكليف مدير لوحدة الإشراف والمتابعة.	إدارة الشؤون الإدارية	
4-1	تشكيل فريق عمل على مستوى إدارات الوكالة حسب الأهداف أو التنظيم الإداري.	إدارة التطوير والجودة	
5-1	ترشيح منسق للخطة الاستراتيجية.	إدارة التطوير والجودة	
6-1	تدريب فريق العمل على مهارات التخطيط الاستراتيجي.	إدارة التطوير والجودة	
7-1	تطوير ثقافة تعزيز الاستراتيجية.	عمادة تطوير المهارات	
8-1	التعريف بالخطة لجميع المستويات.	إدارة التطوير والجودة	



ملاحظات	الجهة المسؤولة	الوصف	م
	عمادة التطوير	إدخال الخطة بقاعدة البيانات "SA".	9-1
2- مرحلة تفصيل الخطة الاستراتيجية.			
	إدارة التطوير والجودة	اعتماد الخطة الاستراتيجية للوكالة.	1-2
	إدارة التطوير والجودة	توزيع الخطة على الجهات المختصة.	2-2
	وحدة الإشراف والمتابعة	مراجعة الإطار العام للخطة.	3-2
	وحدة الإشراف والمتابعة	إعداد الاهداف التفصيلية السنوية.	4-2
	وحدة الإشراف والمتابعة	إعداد نماذج الخطة التنفيذية.	5-2
	إدارة التطوير والجودة	إعداد الإرشادات والبيانات لتعزيز عوامل النجاح.	6-2
	إدارة التخطيط والمتابعة	تحديد الموارد والموازنة التشغيلية.	7-2
	وحدة الإشراف والمتابعة	تحديد الأولويات والبرامج امنية.	8-2
	وحدة الإشراف والمتابعة	تكليف إدارات الوكالة بإعداد الخطط التنفيذية.	9-2
3- مرحلة المتابعة والتقييم .			
	وحدة الإشراف والمتابعة	عقد الاجتماعات الدورية.	1-3
	وحدة الإشراف والمتابعة	إعداد التقارير الدورية بصفة منتظمة.	2-3
	وحدة الإشراف والمتابعة	إعداد المقارنات وقياس مؤشرات الاداء.	3-3
	وحدة الإشراف والمتابعة	تصحيح المسارات الحرجة.	4-3
	وحدة الإشراف والمتابعة	تحديث البيانات ومؤشرات الأداء في قاعدة البيانات.	5-3



التوثيق

المهندس	الأستاذ
سليمان بن محمد الشبل مدير إدارة التطوير والجودة	عصام الدين محمد أبو العنين رئيس قسم توكيد الجودة
1436/11/29 هـ	1436/11/29 هـ

الأستاذ الدكتور	الدكتور
يوسف بن عبده بن عبدالله عسيري وكيل الجامعة للتطوير والجودة	عبد الله بن محمد الصقير وكيل الجامعة للمشاريع
1436/11/29 هـ	1436/11/29 هـ



المراجع

1. الخطة الإستراتيجية لوكالة الجامعة للمشاريع الإصدار الأول.
2. تقرير صندوق النقد الدولي عام 2014 م.
3. تقرير مؤسسة النقد العربي السعودي 2015 م.
4. خطة إدارة المخاطر لجامعة الملك سعود.
5. الدراسة الشاملة لإحتياجات إدارة المشاريع المؤسسة (إعداد شركة الخبراء لتوطين المعرفة).