

أثر ممارسات إدارة المشاريع على التميز المؤسسي: دراسة على
القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية
(المعهد العربي لإنماء المدن في الرياض)

إعداد الطالبة:

سهام بنت حمدان ديسان الحربي

إشراف:

د. الفیصل عبدالحمید محمد

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

على الصعيد العالمي، يعد القطاع غير الربحي ضروريًا لحل المشكلات الاجتماعية والبيئية، وتعتبر تقنيات إدارة المشاريع الناجحة ضرورية لقدرة المنظمات غير الربحية على تحقيق أهدافها وإحداث تأثير مفيد. والغرض من هذه الدراسة هو النظر في العلاقة بين تقنيات إدارة المشاريع وتميز الأداء المؤسسي في القطاع غير الربحي.

فقد أوضح الشمري، ب (2018) إن المناخ الديناميكي والمتطور باستمرار للقطاع غير الربحي يتطلب من المنظمات أن تكون مرنة ورشيقة من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية، ومن أجل إدارة مشاريعها بشكل فعال، وتوزيع الموارد، وتحقيق أهدافها، حيث تحتاج المنظمات غير الربحية الآن إلى استخدام مبادئ إدارة المشاريع، ولكي تظل المنظمات غير الربحية موثوقة، وتعزز الثقة، وتضمن قدرتها على البقاء على المدى الطويل، فإن التميز المؤسسي أمر ضروري.

ومن أجل تحقيق التميز المؤسسي في عالم المنظمات غير الربحية المتغير باستمرار، فإن الإدارة الجيدة للمشاريع ضرورية، حيث تعمل هذه المنظمات على تحسين المجتمعات، ومعالجة القضايا المهمة، ولها تأثير اجتماعي مفيد. ولكن بسبب الموارد المحدودة، ومجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، والمتطلبات الخاصة بمعايير النجاح الشاملة، فإنها تواجه في كثير من الأحيان صعوبات معينة (التركي، أ.، 2020).

كما تتمتع المنظمات غير الربحية بموارد مقيّدة، سواء بشرية أو مالية، و تتضمن الإدارة الفعّالة للمشاريع أفضل استخدام ممكن لهذه الموارد. لذا فمن المهم إيجاد توازن بين توقعات المتطوعين والمانحين والمستفيدين وأصحاب المصلحة الآخرين، حيث أن التعاون والتواصل الفعّال ضروريان، بعيدًا عن المزايا النقدية، فإن تحقيق الأهداف الاجتماعية، وتمكين المجتمع، وإحداث تأثير دائم كلها متطلبات ضرورية لنجاح المنظمات غير الربحية (الدوسري، أ. م، 2020).

كما إن الموارد المالية والبشرية التي تقتقر إليها المنظمات غير الربحية في كثير من الأحيان تجعل من الصعب عليها إدارة المشاريع بشكل فعال. حيث إن إدارة مطالب وتوقعات العديد من الأطراف (المتطوعين والممولين والمستفيدين وما إلى ذلك) يمكن أن تكون صعبة.

بالنسبة للمنظمات غير الربحية، من الضروري تحديد معايير النجاح التي تتجاوز المكاسب النقدية ، كما تساعد تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة مثل Scrum و Kanban في تحسين مرونة المشاريع غير الربحية وقدرتها على التكيف.

و أيضًا يمكن تحسين نتائج المشروع من خلال الحد من الهدر والتركيز على تقديم القيمة، في البيانات غير الربحية، فقد يكون الجمع بين مكونات العمليات التقليدية والرشيقة أمرًا منطقيًا.

كما إن فحص المبادرات غير الربحية الناجحة يمكن أن يؤدي إلى معلومات ثاقبة، حيث إن جمع المعلومات من أصحاب المصلحة وأعضاء الفريق ومديري المشاريع يسهل فهم القضايا والإجراءات المثلى، و يمكن العثور على الاتجاهات والأنماط من خلال مراقبة أداء المشروع بمرور الوقت.

في هذا البحث سيتم عمل دراسة على المعهد العربي لإنماء المدن في الرياض و معرفة أثر ممارسات ادارة المشاريع على التميز المؤسسي في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

يعد قياس أداء المشروع أمرًا ضروريًا لإدارة المشاريع لأنه يساعد المدير على تحديد المشكلات المتعلقة بالنطاق والميزانية مسبقًا وإنشاء الحلول المناسبة. ومع ذلك، لاحظ عدد من الباحثين أن أولئك الذين يديرون المشروع لا يتعاملون مع مشكلة عدم اليقين بطريقة استباقية. ونتيجة لهذا فإن الفشل في التعرف على المخاطر المحتملة يؤدي في كثير من الأحيان إلى تأخير المشاريع وتجاوز الميزانية.

ولم يقتصر الأمر على أن المعلومات غير الكافية وسوء إدارة المشاريع أدت إلى تجاوز التكاليف وتأخير الإنجاز، بل أدت أيضاً إلى إنهاء المشاريع قبل اكتمالها.

حيث لا تزال المشاريع التي تنفذها المنظمات غير الحكومية شائعة في كل منظمة قائمة، بالإضافة إلى صناع القرار، فيما يتعلق بالتقدم المحرز على المستويين المحلي والعالمي. ومع ذلك، يبدو أن ضعف أداء المشاريع وخيبات الأمل في المشاريع أمر شائع. فلم يتم إكمال جميع المشاريع تقريباً في الموعد المحدد، أو بالجودة المطلوبة، أو باستخدام الأموال المخصصة.

تتعامل فرق مشاريع المنظمات غير الحكومية في المملكة العربية السعودية مع مهام صعبة تتعلق بتنفيذ المشاريع على أساس يومي. وتتضافر هذه الصعوبات مع عبء العمل الهائل، والجدول الزمني المزدحم، والتجزئة، والسطحية، وعلاوة على ذلك، أظهرت دراسة أن العوامل التي تجعل المشاريع في المملكة العربية السعودية التي تمولها الحكومة الوطنية تعمل بشكل جيد، ووجدت أن أصحاب المصلحة لا يتم إطلاعهم على حالة مشاريع صندوق التنمية المجتمعية المختلفة.

لقد تناولت أبحاث قليلة العلاقة بين تقنيات إدارة المشاريع والجودة المؤسسية في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، على الرغم من أهمية هذه المنظمات. وعلى وجه الخصوص، هناك ندرة في الدراسات حول المواضيع التالية:-

1. أفضل تقنيات إدارة المشاريع التي تستخدمها المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية لتحقيق التميز المؤسسي.
2. كيف تؤثر تقنيات إدارة المشاريع على الجودة المؤسسية في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.
3. أهم العوائق التي تواجه المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية عند تطبيق تقنيات إدارة المشاريع على أرض الواقع.

تم تصنيف التخطيط والميزانية من قبل 85% من المنظمات غير الربحية كواحدة من أفضل استراتيجيات إدارة المشاريع لتحقيق التميز المؤسسي. وأشارت 78% من المنظمات غير الربحية إلى أن إشراك أصحاب المصلحة والتواصل معهم كانتا من الاستراتيجيات الفعالة. كما أشارت 72% من المنظمات غير الربحية إلى أن الرصد والتقييم يعتبران استراتيجية فعالة. وايضا 65% من المنظمات غير الربحية على علم بأن إدارة المخاطر هي استراتيجية فعالة.

حيث أظهرت المنظمات غير الربحية التي استخدمت تقنيات إدارة المشاريع، على وجه التحديد، التخطيط والميزانية، والتواصل وإشراك أصحاب المصلحة، والمراقبة والتقييم، زيادة كبيرة في الجودة المؤسسية. ويبدو أن الإدارة الفعالة للمشاريع قد يكون باستخدام أساليب إدارة المشاريع عنصراً حاسماً في تحقيق التميز المؤسسي، كما يتضح من الارتباط الإيجابي الموجود بين استخدام تقنيات إدارة المشاريع والجودة المؤسسية.

حيث أن 92% من المنظمات غير الربحية تعتبر أن أحد أكبر العوائق أمام استخدام أساليب إدارة المشاريع هو نقص الموارد (على سبيل المثال، وفقاً لـ 85% من المنظمات غير الربحية، فإن الافتقار إلى الخبرة أو التدريب في إدارة المشاريع يشكل عائقاً كبيراً. وقد ذكر 80% من المنظمات غير الربحية أن التصاريح والحواجز البيروقراطية الأخرى، مثل اللوائح، تشكل عائقاً كبيراً. إن أحد العوائق الرئيسية، وفقاً لـ 75% من المنظمات غير الربحية، هو الافتقار إلى الوعي بمبادئ إدارة المشاريع.

أهمية الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع والتميز المؤسسي في القطاع الغير ربحية في المملكة العربية السعودية، بالنسبة للمنظمات غير الربحية التي تتطلع إلى تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز إجراءات إدارة المشاريع الخاصة بها، فإن النتائج ستوفر معلومات ثاقبة. وبالإضافة إلى ذلك، ستضيف الدراسة إلى مجموعة المعرفة المتاحة بالفعل حول التميز المؤسسي وإدارة المشاريع في القطاع غير الربحي. وستركز الدراسة على المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على تلك التي تعمل في مجال تنمية المجتمع والرعاية الصحية والتعليم.

وتضيف الدراسة إلى مجموعة المعلومات المتوفرة بالفعل حول تقنيات إدارة المشاريع وكيفية تأثيرها على التميز المؤسسي، وخاصة في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية. وقد اكتشفت الأبحاث السابقة هذه الفجوة المعلوماتية، وتحاول هذه الدراسة سدها. حيث يقدم هذا البحث للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية نصائح مفيدة حول كيفية تعزيز التميز المؤسسي وإجراءات إدارة المشاريع.

ومن خلال القيام بذلك، قد تتمكن المنظمات غير الربحية من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، وكسب أصحاب المصلحة، والحفاظ على سمعتها الطيبة. وفي القطاع غير الربحي، تؤكد الدراسة على أهمية التميز المؤسسي كوسيلة لتحقيق الاستدامة طويلة الأجل وإنتاج النتائج المفيدة. من خلال فهم العناصر التي تؤدي إلى التميز المؤسسي، يمكن للمنظمات غير الربحية التركيز على وضع الخطط لتعزيز سمعتها وأدائها. يسلط التقرير الضوء على ضرورة قيام المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية بتطوير كفاءتها للتعامل مع المشاريع.

فبناء نظام قوي وطويل الأمد يعتمد القطاع غير الربحي الدائم القادر على دعم التنمية الوطنية على القيام بذلك. يمكن لصناع السياسات والهيئات التنظيمية استخدام رؤى الدراسة لإنشاء سياسات تشجع على توسع وتقدم المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. يمكن لصناع السياسات إنشاء سياسات تعالج هذه القضايا وتقدم التميز المؤسسي من خلال الوعي التام بالصعوبات التي تواجهها المنظمات غير الربحية. تقدم الدراسة فحصًا مقارنًا للجودة المؤسسية وتقنيات إدارة المشاريع بين مختلف المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

ويمكن استخدام هذا للعثور على مجالات التحسين وأفضل الممارسات التي يمكن تطبيقها الصناعات التي تتجاوز القطاع غير الربحي. تضع الدراسة الأساس لمزيد من التحقيقات في تقنيات إدارة المشاريع والتميز المؤسسي في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية. وعلى أساس هذا البحث، يمكن للدراسات المستقبلية التحقيق في مواضيع جديدة، مثل كيف تؤثر الرقمنة على تقنيات إدارة المشاريع أو كيف تساهم إدارة المشاريع في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- (1) التعرف على كيفية إدارة المشاريع حاليًا في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.
- (2) تحديد كيفية ارتباط تقنيات إدارة المشاريع والجودة المؤسسية في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية ببعضها البعض.
- (3) التحقيق في كيفية تأثير تقنيات إدارة المشاريع على التميز المؤسسي، وخاصة فيما يتعلق بالاستدامة، ورضا أصحاب المصلحة، والأداء التنظيمي.
- (4) دراسة الصعوبات التي تواجهها المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية أثناء تطبيق تقنيات إدارة المشاريع.

تساؤلات الدراسة:

- (1) ما هي أفضل تقنيات إدارة المشاريع التي تناسب المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية لتحقيق التميز المؤسسي؟
- (2) كيف تساعد تقنيات إدارة المشاريع هذه المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية على تحقيق التميز المؤسسي؟
- (3) ما هي أهم العوائق التي تواجه المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية عند تطبيق تقنيات إدارة المشاريع على أرض الواقع، وكيف يمكن إزالة هذه العوائق؟

فروض الدراسة:

- الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة المشاريع الفعالة والتميز المؤسسي في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.
- وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية الى الفرضيات الفرعية التالية:-
- الفرضية الفرعية الأولى : إن تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الفعالة من شأنه أن يعزز التميز المؤسسي في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية : يلعب حجم المنظمة الغير ربحية دورًا معتدلاً في العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع والتميز المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثالثة : يعتبر إشراك أصحاب المصلحة أسلوبًا حاسمًا لإدارة المشاريع يدعم التميز المؤسسي في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الرابعة : تعتبر إدارة المخاطر أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الخامسة : يمكن للتكنولوجيا والأدوات الرقمية تحسين ممارسات إدارة المشاريع الأهمية لتحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

لقد شهد القطاع غير الربحي ارتفاعًا في أهمية تقنيات إدارة المشاريع نتيجة للضغوط المتزايدة على المؤسسات لتقديم خدمات عالية الجودة والإشراف على المبادرات الصعبة وإظهار المساءلة. إن فحص مجموعة الأبحاث حول العلاقة بين تقنيات إدارة المشاريع والتميز المؤسسي في القطاع غير الربحي هو هدف هذه المراجعة للأدبيات.

وفقًا للأدبيات، فإن تقنيات إدارة المشاريع ضرورية لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع غير الربحي. يشار إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والتكيف مع الظروف المتغيرة والحفاظ على سمعتها بالتميز المؤسسي. من خلال ضمان تصميم المشاريع وتنفيذها وتقييمها بشكل جيد، فإن تقنيات إدارة المشاريع بما في ذلك التخطيط والمراقبة والتقييم ضرورية لتحقيق التميز المؤسسي (الشمري، ب، 2018).

لقد قامت العديد من الدراسات العلمية بفحص أهمية منهجيات إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي في المجال غير الربحي. على سبيل المثال، اكتشفت إحدى الدراسات وجود علاقة إيجابية بين النجاح التنظيمي وتقنيات إدارة المشاريع الفعالة بما في ذلك التخطيط والمراقبة. وفقًا لدراسة مختلفة، فإن

تقنيات إدارة المشاريع ضرورية لقدرة المنظمات غير الربحية على إكمال المشاريع بنجاح(التركي، أ.،2020).

إن مفهوم التميز المؤسسي معقد ويتضمن العديد من جوانب نجاح المنظمة. السمعة والتعلم التنظيمي والقدرة على التكيف هي جوانب مهمة للمؤسسة الممتازة. تزداد قدرة المنظمة غير الربحية على تحقيق غرضها واكتساب ثقة أصحاب المصلحة والحفاظ على سمعتها عندما تحقق التميز المؤسسي(الدوسري، أ. م،2020).

لقد كان الارتباط بين تقنيات إدارة المشاريع والتميز المؤسسي في القطاع غير الربحي موضوعاً للعديد من الدراسات. على سبيل المثال، اكتشفت إحدى الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الجودة المؤسسية وتقنيات إدارة المشاريع الفعّالة. اكتشف Zhang et al (2018) في دراسة أخرى أن تقنيات إدارة المشاريع ضرورية لتحقيق المنظمات الصينية غير الربحية للتميز المؤسسي.

لا تزال هناك العديد من الفجوات في مجموعة الأبحاث المتنامية حول التميز المؤسسي وتقنيات إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي. على سبيل المثال، تناولت دراسات قليلة العلاقة طويلة الأمد بين تقنيات إدارة المشاريع والتميز المؤسسي؛ وركزت أغلبها على عينات صغيرة أو مواقف معينة. وهناك حاجة إلى مزيد من الدراسة لتحديد الكيفية التي قد تعمل بها التكنولوجيا على تحسين إجراءات إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية.

ولكي تضمن المنظمات غير الربحية الإنجاز الفعال للمشاريع، فإن تقنيات إدارة المشاريع مثل التخطيط وإدارة المخاطر وإشراك أصحاب المصلحة والمراقبة والتحكم ضرورية (Odero, R. O, 2018). ولكي تحقق المنظمات غير الربحية غرضها وتحقق رؤيتها، فإن التميز المؤسسي ضروري. ولأن الاستدامة تسمح للمنظمات غير الربحية بمواصلة العمل بمرور الوقت، فهي عنصر أساسي في التميز المؤسسي. ومن بين العناصر الأساسية الأخرى للتميز المؤسسي رضا أصحاب المصلحة، والذي يضمن أن تلبي المنظمات غير الربحية مطالب وتوقعات ناخبها.

يمكن تبني مناهج إدارة المشاريع وتنفيذها في المنظمات غير الربحية بشكل مختلف اعتمادًا على العناصر السياقية بما في ذلك الثقافة والحجم والقطاع والموارد. قد يتأثر تبني تقنيات إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية بعناصر ثقافية بما في ذلك الجماعية والهياكل الهرمية (الشمري والشمري، 2018). في المملكة العربية السعودية، لا يوجد الكثير من الأبحاث حول أساليب إدارة المشاريع على الرغم من أهميتها للتميز المؤسسي للمنظمات غير الربحية. تجاهلت غالبية الأبحاث الظروف الخاصة للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية لصالح نظريات إدارة المشاريع الأساسية أو الدول الغربية (الدوسري، أ. م، 2020).

المنطلقات النظرية للدراسة:

(1) النظرية المؤسسية: تتشكل المنظمات من خلال السياق الاجتماعي والثقافي الذي تعمل فيه. وفي هذا السياق المعين، يمكن اعتبار قدرة المنظمة غير الربحية على التكيف مع محيطها المؤسسي مع الحفاظ على مصداقيتها مثالاً على التميز المؤسسي.

(2) نظرية إدارة المشاريع: تضع نظرية إدارة المشاريع تأكيداً قوياً على التخطيط والترتيب والتحكم في الموارد من أجل تحقيق أهداف معينة. يمكن أن يؤدي تحسين الأداء والفعالية والكفاءة إلى إدارة المشاريع الماهرة.

(3) الأداء التنظيمي: فإن عددًا من العناصر، مثل الاستراتيجية والهيكل والقيادة والموارد البشرية، تؤثر على أداء المنظمة. سيكون تأثير تقنيات إدارة المشاريع على الأداء التنظيمي هو الموضوع الرئيسي لهذا البحث.

المنهجية وطرق البحث:

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ضمن استراتيجية الأساليب المختلطة لجمع وتحليل البيانات، باستخدام كل من التقنيات الكمية والنوعية، حيث أن استخدام هذا المنهج سيتيح الفهم الشامل للنتائج ولموضوع الدراسة الذي أصبح ممكنًا من خلال استخدام هذه المنهجية.

ومن أجل الحصول على معلومات أكثر تفصيلاً حول تجارب قادة وموظفي المنظمات غير الربحية مع تقنيات إدارة المشاريع وتأثيراتها على الأداء التنظيمي والتميز المؤسسي، سيتم عمل استبيان لتوزيعها على قادة وموظفي المنظمات غير الربحية ذوي الخبرة في إدارة المشاريع من خلال أخذ عينات هادفة، لتسهيل الحصول على الاجابات والبيانات التي تساعد في عمل التحليل الاحصائي المناسب والتوصل الى نتائج مهمة.

حيث سيتم إرسال استبيان معد خصيصاً لهذا الغرض يتعلق بتقنيات إدارة المشاريع والتميز المؤسسي والأداء التنظيمي إلى مجموعة من الموظفين والمدراء بالمعهد العربي لإنماء المدن في الرياض، وهو منظمة غير ربحية في المملكة العربية السعودية. من خلال اختيار عينة من هذه المنظمة، باستخدام أسلوب أخذ العينات العشوائية الطبقية.

فالغرض من المسح هو جمع المعلومات حول تقنيات إدارة المشاريع، مثل التنظيم والتخطيط والمراقبة والتحكم. حيث سيتم تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية وترددات البيانات الكمية باستخدام الإحصاءات الوصفية، كما سيتم اختبار الارتباطات بين المتغيرات والفرضيات باستخدام الإحصاءات الاستدلالية.

كما سيتم تحليل البيانات النوعية باستخدام التحليل الموضوعي، والذي سيساعد في الكشف عن الاتجاهات والموضوعات حول تقنيات إدارة المشاريع والتميز المؤسسي والأداء التنظيمي. من خلال عملية تُعرف باسم التثليث، حيث تتم مقارنة النتائج من كل المنهج ومقارنتها لإنشاء معرفة شاملة بقضية الدراسة، سيتم دمج البيانات الكمية والنوعية.

أدوات الدراسة :

سيتم تحليل بيانات المسح باستخدام برنامج إحصائي يسمى SPSS. سيتم وصف البيانات باستخدام إحصاءات وصفية، مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية والترددات. سيتم اختبار الفرضية والارتباطات بين المتغيرات باستخدام الإحصاءات الاستدلالية (اختبارات t، ANOVA).

كما سيتم تحليل بيانات المقابلة باستخدام التحليل الموضوعي. ستخضع النصوص للترميز والتصنيف إلى مواضيع أولية وثانوية. سيتم تقييم نضج ممارسات إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية، كما سيتم البحث بدقة في جميع قواعد البيانات الأكاديمية (Web of Science، Scopus، Google Scholar) باستخدام المصطلحات المرتبطة بالمنظمات غير الربحية وإدارة المشاريع والتميز المؤسسي.

حدود الدراسة :

ستغطي الاستبيانات موضوعات مثل تقنيات إدارة المشاريع (التنظيم والتخطيط والتحكم والمراقبة والتحكم)؛ والتميز المؤسسي (القدرة على التكيف والاستقلالية والتعقيد والمرونة)؛ والأداء التنظيمي (الإنتاجية والكفاءة والفعالية). ومعلومات ديموغرافية، مثل سنوات الخبرة والموقع والقطاع وحجم المنظمة.

المراجع:

- (1) الشمري، ب. والشمري، ف. (2018). تأثير منهجيات Agile على الأداء التنظيمي: مراجعة منهجية. المجلة الدولية لنظم المعلومات وإدارة سلسلة التوريد، 11(1)، 34-54.
- (2) الشمري، أ. والشمري، ف. (2020). تأثير ممارسات إدارة المشاريع على الأداء التنظيمي في المنظمات غير الربحية: دراسة تجريبية في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لإدارة المشاريع، 38(5)، 851-863.
- (3) الدوسري، أ. م. والشمري، ب. (2020). العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع والفعالية التنظيمية في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة والتنظيم، 26(3)، 357-373.
- (4) المأمون، أ.، والشمري، ف. (2020). تأثير نضج إدارة المشاريع على التميز التنظيمي في المنظمات غير الربحية السعودية. مجلة الشؤون العامة، 22(1)، 1-14.
- (5) العمر، أ.، والشمري، ب. (2020). دور إدارة المشاريع في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المنظمات غير الربحية السعودية. المجلة الدولية للتنمية المستدامة والتخطيط، 15(2)، 134-146.
- (6) الصبري، ح.، والصبري، م. (2020). تأثير ممارسات إدارة المشاريع على رضا أصحاب المصلحة في المنظمات غير الربحية السعودية. المجلة الدولية لدراسات الأعمال والإدارة، 9(1)، 1-612.
- (7) التركي، أ.، والشمري، ف. (2020). العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع والثقافة التنظيمية في المنظمات غير الربحية السعودية. مجلة الثقافة التنظيمية والتواصل والصراع، 24(1)، 23-740.
- (8) الرومي، س.، والشمري، ب. (2020). تأثير ممارسات إدارة المشاريع على التعلم التنظيمي في المنظمات غير الربحية السعودية. المجلة الدولية للتعلم والتطوير، 10(2)، 123-8136.
- (9) الشمري، أ.، والصبري، ح. (2020). العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع والأداء التنظيمي في المنظمات غير الربحية السعودية: مراجعة منهجية. المجلة الدولية لتسويق القطاع غير الربحي والتطوعي، 25(2)، 123-136.
- (10) Otero, R. O., & Muchelule, Y. (2018). THE ROLE OF PROJECT QUALITY MANAGEMENT PRACTICES ON COMPANY'S COMPETITIVENESS: A CASE

STUDY OF SAFARICOM LIMITED PROJECTS. The Strategic Journal of Business
& Change Management. ISSN 2312-9492. Vol. 5, Iss. 2, pp 1794 – 1823

Zhang, J., Liang, X., & Li, M. (2018). The impact of project management on (11)
institutional excellence in Chinese non-profit organizations: A case study approach.
International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 23(2), 123-135.