

أثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة  
الرياض

**The Impact of Project Management on the Success of  
Initiatives in Nonprofit Organizations in the Riyadh  
Region**

اسم الطالب:

محمد مصلح الزهراني

الرقم الجامعي:

٢٣٣٠٠١٨٣٩

مشروع تخرج - ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦ - الفصل الدراسي الثاني

## جدول المحتويات

|                                                  |                                   |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             | خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| 1.1. المقدمة:                                    | خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| 1.2. مشكلة الدراسة                               | خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  | خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                | خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| 1.3. أهمية الدراسة                               | خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| 1.3.1. على المستوى النظري:                       | خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     | خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| 1.4. أسئلة الدراسة                               | خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| 1.5. أهداف الدراسة                               | 7                                 |
| 1.6. فرضيات الدراسة                              | خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| 1.7. نموذج الدراسة                               | 10                                |
| 1.8. منهجية الدراسة                              | 11                                |
| 1.9. الدراسة الميدانية                           | خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح                       | خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |                                   |
|                                                  | خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| 2.1. المقدمة:                                    | خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| 2.2. المتغير المستقل                             | خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| 2.3. المتغير التابع                              | خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع | خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| 2.5. الخاتمة                                     | خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| قائمة المراجع                                    | خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |

## المقدمة

أصبحت إدارة المشاريع من المجالات الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في مختلف القطاعات، لما لها من دور أساسي في تحسين الأداء المؤسسي وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. ولم يعد تطبيق مبادئ إدارة المشاريع مقتصرًا على المؤسسات الربحية أو القطاعات الصناعية والتجارية، بل امتد ليشمل القطاع غير الربحي والجمعيات الأهلية التي تسعى إلى تقديم مبادرات وبرامج تنموية واجتماعية تسهم في خدمة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة. وتساعد ممارسات إدارة المشاريع في التخطيط السليم للمبادرات، وتنظيم الموارد المتاحة، ومتابعة التنفيذ، وتقييم النتائج، بما يرفع من احتمالية نجاح المبادرات وتحقيق أهدافها المنشودة (Kerzner, 2017).

ويشهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية اهتمامًا متزايدًا في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أكدت على تعزيز دور القطاع غير الربحي وزيادة مساهمته في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ودعم المبادرات المجتمعية والتطوعية بما يحقق التنمية المستدامة ويرفع من جودة الحياة (Vision 2030, 2016). ويستلزم هذا التوجه تطوير الأساليب الإدارية المستخدمة في الجمعيات الأهلية، ومن أبرزها تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بصورة منهجية واحترافية.

وتشير الأدبيات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع والمبادرات المختلفة، حيث تسهم عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتقييم في تحسين كفاءة استخدام الموارد، والالتزام بالجدول الزمني، وتحقيق الأهداف المحددة، وزيادة رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة (Turner, 2015 & Serrador؛ Dvir, 2007 & Shenhar). كما أوضحت العديد من الدراسات أن نجاح المبادرات في المنظمات غير الربحية يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارة المشاريع وقدرة القائمين عليها على توظيف الموارد المتاحة بالشكل الأمثل لتحقيق الأثر المجتمعي المطلوب (Bhatta, 2022 & Jayaram؛ Lewis, 2014).

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لبحث أثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض، من خلال التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وأثرها في نجاح المبادرات المنفذة داخل تلك الجمعيات. وتسعى الدراسة إلى الإسهام في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع في القطاع

غير الربحي، وتقديم نتائج يمكن أن تساعد متخذي القرار والعاملين في الجمعيات الأهلية على تطوير آليات إدارة المبادرات وتعزيز فرص نجاحها بما يتوافق مع مستهدفات التنمية ورؤية المملكة 2030.

### مشكلة الدراسة

تلعب الجمعيات الأهلية دورًا مهمًا في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال تنفيذ المبادرات والبرامج المجتمعية التي تستهدف تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق أثر تنموي مستدام. ومع التوسع في أنشطة القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، أصبحت الحاجة إلى تطبيق ممارسات إدارية حديثة أكثر أهمية لضمان نجاح المبادرات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وتعد إدارة المشاريع من أبرز الممارسات الإدارية التي تسهم في تحسين التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة، مما ينعكس على نجاح المبادرات وتحقيق النتائج المرجوة (Kerzner, 2017).

وعلى الرغم من اهتمام الأدبيات السابقة بدراسة العلاقة بين إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في قطاعات مختلفة، إلا أن نتائج الدراسات ما زالت تشير إلى الحاجة لمزيد من الدراسات التي تتناول أثر إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية، خاصة في البيئة السعودية التي تشهد نموًا متسارعًا في القطاع غير الربحي انسجامًا مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 (Bhatta, 2022 & Jayaram؛ Vision 2030, 2016).

#### 1.2.1 الفجوات النظرية

• اختلفت الدراسات السابقة في تحديد أبعاد إدارة المشاريع الأكثر تأثيرًا في نجاح المبادرات، حيث ركزت بعض الدراسات على التخطيط والتنفيذ، بينما تناولت دراسات أخرى المتابعة والتقييم وإدارة الموارد (Shenhar & Dvir, 2007؛ Weaver, 2014 & Too).

• تباينت نتائج الدراسات المتعلقة بقياس نجاح المشاريع والمبادرات، نتيجة اختلاف المعايير المستخدمة في قياس النجاح بين تحقيق الأهداف ورضا المستفيدين والاستدامة وكفاءة استخدام الموارد (Turner, & Serrador, 2015؛ Jugdev, 2012 & Müller).

• لا تزال الدراسات العربية التي تناولت أثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات في القطاع غير الربحي محدودة مقارنة بالدراسات الأجنبية، مما يستدعي المزيد من البحث في هذا المجال.

## 1.2.2 الفجوات التطبيقية

- ركزت معظم الدراسات التطبيقية على المؤسسات الربحية أو المشروعات التنموية العامة، بينما حظيت الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الربحية باهتمام بحثي أقل.
  - توجد حاجة إلى دراسات ميدانية تقيس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض، ومدى انعكاس ذلك على نجاح المبادرات التي تنفذها.
  - في ظل التوسع المستمر للقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، تبرز الحاجة إلى توفير أدلة علمية تدعم متخذي القرار في تطوير ممارسات إدارة المشاريع بما يعزز نجاح المبادرات المجتمعية.
- وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:
- ما أثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض؟**

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية إدارة المشاريع كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز فرص نجاح المبادرات والمشروعات. كما تكتسب الدراسة أهميتها من تركيزها على الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض، والتي تؤدي دورًا مهمًا في تحقيق التنمية المجتمعية ودعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

### 1.3.1 الأهمية النظرية

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع ونجاح المبادرات في القطاع غير الربحي، من خلال تناول العلاقة بينهما في بيئة بحثية تحتاج إلى مزيد من الدراسات.
- تقدم إطارًا معرفيًا يجمع بين مفاهيم إدارة المشاريع وأبعاد نجاح المبادرات، بما يساعد الباحثين والمهتمين على فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرين.
- تسهم في سد جانب من الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة أثر إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية داخل المملكة العربية السعودية.
- تمثل مرجعًا علميًا يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية المرتبطة بإدارة المشاريع والقطاع غير الربحي والمبادرات المجتمعية.

### 1.3.2 الأهمية التطبيقية

- تساعد نتائج الدراسة إدارات الجمعيات الأهلية في التعرف على أهمية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتقييم.
- تساهم في تقديم توصيات عملية يمكن أن تدعم تحسين كفاءة إدارة المبادرات وزيادة فرص نجاحها وتحقيق أهدافها.
- تفيد متخذي القرار في القطاع غير الربحي في تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المبادرات والمشروعات المجتمعية.
- تدعم الجهود الرامية إلى تعزيز مساهمة القطاع غير الربحي في التنمية الوطنية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
- تساعد العاملين في الجمعيات الأهلية على تبني ممارسات إدارية أكثر فاعلية تسهم في رفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

## اسئلة الدراسة

### السؤال الرئيسي

ما أثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض؟

### الأسئلة الفرعية

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض؟
- ما مستوى نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض؟
- ما أثر التخطيط للمشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض؟
- ما أثر تنظيم المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض؟
- ما أثر تنفيذ المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض؟
- ما أثر المتابعة والتقييم للمشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول أثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

## أهداف الدراسة

### الهدف العام:

قياس أثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.

### الأهداف الفرعية:

- تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.
- قياس مستوى نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.
- تحليل أثر التخطيط للمشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.
- تحليل أثر تنظيم المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.
- تحليل أثر تنفيذ المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.
- تحليل أثر المتابعة والتقييم للمشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.
- تقديم توصيات تسهم في تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بما يدعم نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.

## فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.

### الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للمشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتابعة والتقييم للمشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.

## نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



## منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

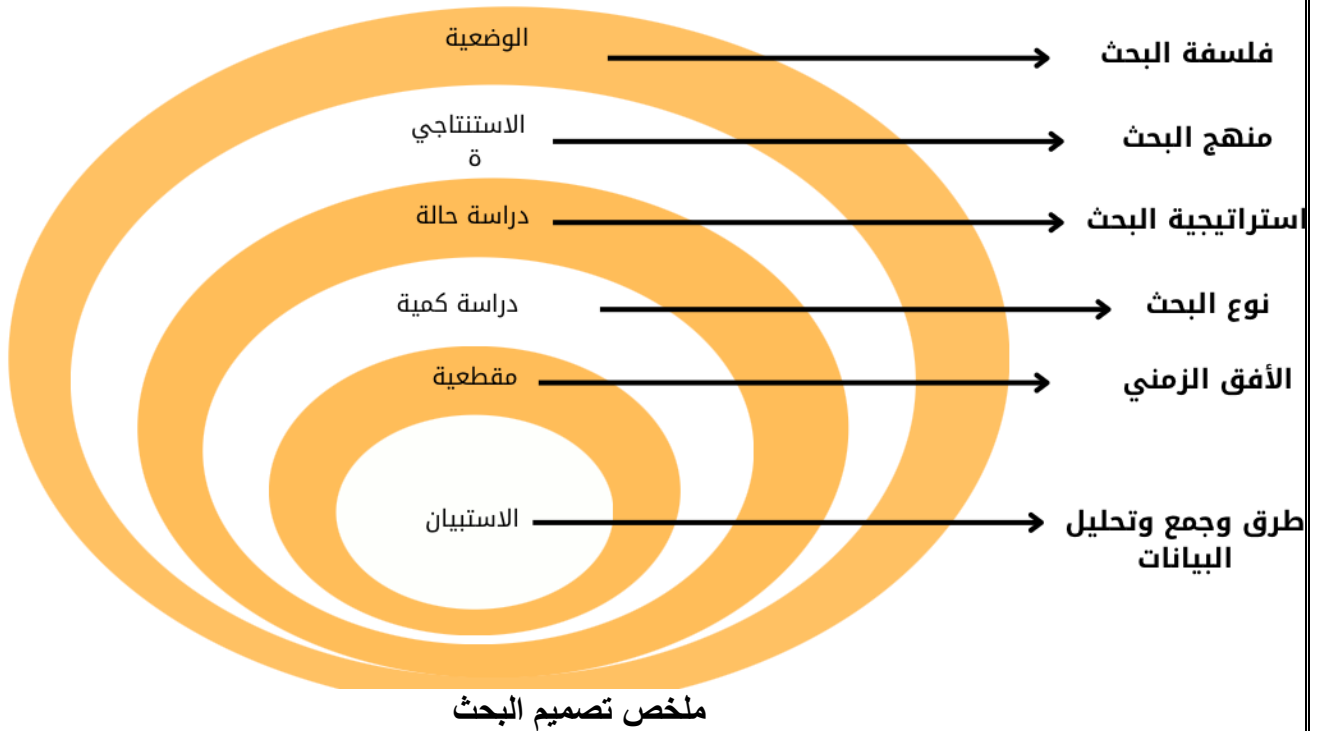
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



## منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها المتمثلة في قياس أثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية، حيث يساهم في وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام الاستبانة، ومن ثم تحليلها إحصائيًا للوصول إلى النتائج والتوصيات التي تساهم في تحقيق أهداف الدراسة.

## مخطط مشروع التخرج

يتكون مشروع التخرج من فصلين رئيسيين على النحو الآتي:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
- الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
- قائمة المراجع.
- ملحق الدراسة (الاستبانة).
- جدول أدوات البحث.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والمتمثل في أثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض، وذلك بهدف بناء إطار معرفي يوضح الجوانب النظرية والتطبيقية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تدعيم الدراسة الحالية. ونظرًا لندرة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين إدارة المشاريع ونجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض – في حدود علم الباحث – فسوف يتم استعراض الدراسات المرتبطة بمتغيرات الدراسة الرئيسية بصورة مباشرة وغير مباشرة، مع تصنيفها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم زمنيًا.

وفي ظل التوسع المتزايد في دور الجمعيات الأهلية في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وتعاضم مسؤولياتها في تنفيذ المبادرات التنموية والمجتمعية، أصبحت إدارة المشاريع من أهم الممارسات الإدارية التي تعتمد عليها هذه الجمعيات لضمان تنفيذ مبادراتها بكفاءة وفاعلية، وتحقيق أهدافها وفق الموارد المتاحة. وتؤكد الأدبيات المتخصصة أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع يسهم في تحسين عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، والحد من التحديات التي قد تواجه المبادرات، بما يرفع من فرص نجاحها وتحقيق أهدافها التنموية (Kerzner, 2017؛ Turner, 2014؛ Project Management Institute, 2021).

كما تواجه الجمعيات الأهلية تحديات متعددة تتمثل في محدودية الموارد المالية والبشرية، وتزايد احتياجات المستفيدين، وتعدد أصحاب المصلحة، وضرورة تحقيق الاستدامة والشفافية في تنفيذ المبادرات، الأمر الذي يجعل تطبيق منهجية متكاملة لإدارة المشاريع ضرورةً لتعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الأثر المجتمعي المستهدف. وقد أوضحت الدراسات أن تبني ممارسات فعالة لإدارة المشاريع يسهم في تحسين عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز التنسيق بين فرق العمل، ورفع كفاءة تنفيذ المبادرات، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بما ينعكس إيجابًا على أداء منظمات القطاع غير الربحي (Anheier, 2014؛ Lewis, 2014؛ Bhatta, & Jayaram, 2022؛ Association for Project Management, 2024).

ويُعد نجاح المبادرات من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها الجمعيات الأهلية في تقييم مدى تحقيق أهدافها التنموية والاجتماعية، حيث يقاس النجاح بمدى تحقيق المبادرة لأهدافها، والالتزام بالإطار الزمني والموارد المخصصة، وتحقيق رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة، فضلًا عن استدامة نتائج المبادرة واستمرار أثرها الإيجابي في المجتمع. وتشير الأدبيات إلى أن نجاح المبادرات لا يرتبط فقط بتوافر الموارد، وإنما يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارة المشاريع، لما لها من دور في تحسين التخطيط والتنفيذ والمتابعة وتقليل احتمالات التعثر، بما يسهم

في تحقيق القيمة المضافة للمبادرات المجتمعية (Baccarini, 1999؛ Bryde, 2005؛ Ika, 2009؛  
(Dvir, 2007 & Shenhar؛ Turner, 2015 & Serrador).

وتتجلى أهمية إدارة المشاريع بصورة أكبر في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، في ظل الاهتمام المتزايد بتنمية القطاع غير الربحي وتعزيز مساهمته في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال رفع كفاءة تنفيذ المبادرات التنموية وتعزيز أثرها الاجتماعي. ومن ثم فإن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع يُعد أحد العوامل الجوهرية التي تسهم في تحسين جودة تنفيذ المبادرات، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق الاستدامة المؤسسية، وهو ما تؤكد التقارير الوطنية والدراسات التي تناولت تطوير القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية (Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia, 2016؛  
(Salamon, 2015؛ Ministry of Human Resources and Social Development, 2023).

وانطلاقاً مما سبق، يستعرض هذا الفصل الدراسات السابقة ذات العلاقة بإدارة المشاريع ونجاح المبادرات، بهدف التعرف على أبرز ما توصلت إليه من نتائج، والاستفادة منها في بناء الدراسة الحالية، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها من خلال دراسة أثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.

## المتغير المستقل (إدارة المشاريع)

### تعريف إدارة المشاريع

تُعد إدارة المشاريع من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري الحديث، وقد حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية لما لها من دور فاعل في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ويُقصد بإدارة المشاريع تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والأساليب اللازمة لتخطيط المشروع وتنظيمه وتنفيذه ومتابعته وإغلاقه، بما يضمن تحقيق أهدافه ضمن الحدود المتفق عليها من حيث الوقت والتكلفة والجودة ونطاق العمل. كما تُعد إدارة المشاريع عملية إدارية متكاملة تهدف إلى تنسيق الموارد البشرية والمالية والفنية، وإدارة الأنشطة المختلفة بطريقة منهجية تحقق الاستخدام الأمثل للموارد وتلبي احتياجات أصحاب المصلحة (Project Management Institute, 2021؛ Kerzner, 2017).

وتطور مفهوم إدارة المشاريع في الفكر الإداري من التركيز على إدارة الوقت والميزانية فقط إلى مفهوم أكثر شمولاً يركز على تحقيق القيمة للمؤسسات، وتعزيز كفاءة التخطيط والتنفيذ والرقابة، وتحقيق المواءمة بين أهداف المشروع والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. كما أصبحت إدارة المشاريع أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز التنسيق بين فرق العمل، وإدارة الموارد بكفاءة، والتعامل مع التحديات والمتغيرات التي قد تواجه المشروع خلال مختلف مراحله، الأمر الذي يسهم في زيادة احتمالات نجاح المشاريع وتحقيق النتائج المستهدفة (Smyrk, 2011 & Zwikaël؛ Weaver, 2014 & Too؛ Turner, 2014).

وقد ازداد الاهتمام بإدارة المشاريع مع اتساع نطاق المبادرات والبرامج التي تنفذها المؤسسات الحكومية وغير الربحية، لما تتطلبه من تخطيط دقيق، وتنسيق مستمر، وإدارة فعالة للموارد، وضمان تحقيق الأهداف وفق الجداول الزمنية والإمكانات المتاحة. وفي هذا السياق، أصبحت إدارة المشاريع ضرورة إدارية تسهم في تحسين كفاءة تنفيذ المبادرات، وتعزيز جودة المخرجات، ودعم استدامة النتائج، وزيادة قدرة المؤسسات على تحقيق رسالتها وخدمة المستفيدين بكفاءة، ولا سيما في منظمات القطاع غير الربحي والجمعيات الأهلية (Lewis, Anheier, 2014؛ Association for Project Management, 2024).

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف إدارة المشاريع إجرائيًا في إطار هذه الدراسة بأنها مجموعة العمليات والإجراءات التي تتبعها الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض لتخطيط المبادرات وتنظيمها وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها، من خلال توظيف الموارد البشرية والمالية والتنظيمية بكفاءة، بما يسهم في تحقيق أهداف المبادرات، وتعزيز كفاءة التنفيذ، ورفع معدلات نجاحها وتحقيق أثرها المجتمعي.

### أهمية إدارة المشاريع

تتبع أهمية إدارة المشاريع من كونها أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على تنظيم أعمالها وتخطيط مواردها وتنفيذ مشاريعها ومبادراتها بكفاءة، بما ينعكس على تحسين جودة الأداء، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن الوقت والتكلفة المحددين. كما تسهم إدارة المشاريع في تحسين عمليات التخطيط والمتابعة والرقابة، ودعم اتخاذ القرارات، وتقليل الهدر في الموارد، ورفع مستوى جودة المخرجات، الأمر الذي يعزز قدرة المؤسسات على تحقيق نتائج أكثر كفاءة وفعالية (Project Management Institute, 2021؛ Kerzner, 2017).

كما تتجلى أهمية إدارة المشاريع في آثارها الإيجابية على مختلف المستويات، فعلى مستوى المشروع أو المبادرة تسهم في تحسين التخطيط، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز التنسيق بين فرق العمل، والالتزام بالجدول الزمني والميزانية، أما على مستوى المؤسسة فإنها تدعم كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وترفع مستوى رضا أصحاب المصلحة، بينما تسهم على مستوى المستفيدين في تحسين جودة الخدمات والمبادرات المقدمة، وزيادة أثرها التنموي والاجتماعي (Turner, 2014؛ Weaver, 2014 & Too؛ Smyrk, 2011 & Zwikael).

وتبرز أهمية إدارة المشاريع بصورة أكبر في الجمعيات الأهلية، نظرًا لاعتمادها على الموارد المحدودة، وحرصها على تعظيم الأثر المجتمعي لمبادراتها، وتعدد الجهات ذات العلاقة ببرامجها ومشروعاتها. ومن ثم فإن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المشاريع يسهم في رفع كفاءة تنفيذ المبادرات، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز الاستدامة المؤسسية، وزيادة فرص نجاح المبادرات وتحقيق أهدافها بما يتوافق مع مستهدفات تنمية القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية ورؤية المملكة 2030 (Ministry of Human Resources and Social Development, 2023؛ Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia, 2016؛ Jayaram & Bhatta, 2022).

## المتغير التابع (نجاح المبادرات)

### تعريف نجاح المبادرات

يُعد نجاح المبادرات من المفاهيم الرئيسة التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات إدارة المشاريع والإدارة الاستراتيجية، لما يمثله من مؤشر يعكس مدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها التنموية والاجتماعية بكفاءة وفعالية. ويُقصد بنجاح المبادرات مدى تحقيق المبادرة للأهداف التي أنشئت من أجلها، من خلال تنفيذ أنشطتها وفق الإطار الزمني المحدد، والميزانية المخصصة، ومستوى الجودة المطلوب، بما يحقق رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة، ويعزز الأثر الإيجابي للمبادرة في المجتمع. كما يُنظر إلى نجاح المبادرات على أنه مفهوم متعدد الأبعاد لا يقتصر على إنجاز الأعمال، وإنما يشمل تحقيق القيمة المضافة والاستدامة واستمرارية النتائج (Dvir, 2007 & Shenhar؛ Baccarini, 1999).

وتطور مفهوم نجاح المبادرات في الأدبيات الإدارية من الاعتماد على المعايير التقليدية المتمثلة في الوقت والتكلفة والجودة إلى مفهوم أكثر شمولاً يركز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وإشباع احتياجات المستفيدين، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة، وتعظيم الأثر المجتمعي للمبادرات. كما أصبح نجاح المبادرات يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على إدارة الموارد بكفاءة، والاستجابة للمتغيرات، وتحقيق النتائج المستهدفة بما ينسجم مع رسالتها وأولوياتها التنموية، خاصة في منظمات القطاع غير الربحي (Jugdev, 2012 & Müller؛ Bryde, 2005؛ Turner, 2015 & Serrador).

وقد ازداد الاهتمام بقياس نجاح المبادرات مع التوسع في تنفيذ المبادرات التنموية والاجتماعية داخل الجمعيات الأهلية، لما لها من دور في خدمة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة، الأمر الذي جعل نجاح المبادرات أحد المؤشرات المهمة لتقييم كفاءة الأداء المؤسسي وفعالية استخدام الموارد. كما يسهم نجاح المبادرات في تعزيز ثقة المستفيدين والداعمين، وزيادة فرص استدامة المبادرات، وتحقيق أثر اجتماعي وتنموي مستمر، بما يدعم مكانة الجمعيات الأهلية وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Salamon, 2015؛ Thuillier, 2005 & Diallo؛ Ministry of Human Resources and Social Development, 2023).

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف نجاح المبادرات إجرائياً في إطار هذه الدراسة بأنه مدى قدرة الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض على تحقيق أهداف مبادراتها بكفاءة وفعالية، من خلال الالتزام بالخطة الزمنية والموارد المتاحة، وتحقيق رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة، وتعظيم الأثر المجتمعي للمبادرات بما يسهم في تحقيق أهداف الجمعية واستدامة نتائجها.

### أهمية نجاح المبادرات

تتبع أهمية نجاح المبادرات من كونه أحد المؤشرات الأساسية التي تعتمد عليها الجمعيات الأهلية في تقييم كفاءة أدائها ومدى تحقيقها لأهدافها التنموية والاجتماعية، إذ يعكس نجاح المبادرات قدرة الجمعية على استثمار مواردها البشرية والمالية والتنظيمية بكفاءة، وتحقيق نتائج ملموسة تلبي احتياجات المستفيدين، وتسهم في تعزيز التنمية المجتمعية. كما يسهم نجاح المبادرات في دعم استدامة العمل المؤسسي، وتعزيز ثقة الداعمين والشركاء، وتحسين الصورة المؤسسية للجمعيات الأهلية (Turner, 2015 & Serrador؛ Dvir, 2007 & Shenhar).

كما تتجلى أهمية نجاح المبادرات في آثاره الإيجابية على مختلف المستويات، فعلى مستوى المبادرة يسهم في تحقيق الأهداف المخططة، والالتزام بالوقت والموارد، وتحسين جودة التنفيذ، أما على مستوى الجمعية فإنه يعزز كفاءة الأداء المؤسسي، ويدعم استمرارية المبادرات، ويزيد من قدرة الجمعية على الحصول على الدعم والشرائط المستقبلية، بينما يسهم على مستوى المجتمع في تعظيم الأثر التنموي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وتحقيق قيمة اجتماعية مستدامة (Ika, 2009؛ Bryde, 2005؛ Baccarini, 1999).

وتبرز أهمية نجاح المبادرات بصورة أكبر في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، في ظل التوجه نحو تعزيز مساهمة القطاع غير الربحي في التنمية الوطنية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، حيث يمثل نجاح المبادرات عنصرًا أساسيًا في رفع كفاءة الأداء، وتعظيم الأثر المجتمعي، وتحقيق الاستدامة، وزيادة إسهام الجمعيات الأهلية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، بما يتوافق مع مستهدفات تطوير القطاع غير الربحي في المملكة (Ministry of Human Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia, 2016؛ United Nations Volunteers, 2020؛ Resources and Social Development, 2023).

### العلاقة بين إدارة المشاريع ونجاح المبادرات

تُعد إدارة المشاريع من العوامل الرئيسة المؤثرة في نجاح المبادرات، إذ تسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهداف مبادراتها من خلال التخطيط المنظم، والتنفيذ الفعال، والمتابعة المستمرة، وإدارة الموارد بكفاءة، بما يضمن إنجاز المبادرات وفق الأهداف والمدة الزمنية والموارد المحددة. وتؤكد الأدبيات في مجال إدارة المشاريع أن التطبيق المنهجي لممارسات إدارة المشاريع يساعد على تحسين عمليات التخطيط والتنسيق بين فرق العمل، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز جودة التنفيذ، وتحقيق الأهداف التنموية للمبادرات، مما ينعكس بصورة مباشرة على زيادة فرص نجاحها. كما أن دمج ممارسات إدارة المشاريع في جميع مراحل المبادرة يدعم اتخاذ القرارات الفعالة، ويعزز القدرة على التعامل مع التحديات والمتغيرات التي قد تواجه التنفيذ، الأمر الذي يسهم في تحقيق النتائج المستهدفة وتعظيم الأثر المجتمعي للمبادرات.

وفي الجمعيات الأهلية، تزداد أهمية إدارة المشاريع نظرًا لاعتمادها على الموارد المحدودة، وتعدد أصحاب المصلحة، وضرورة تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة في تنفيذ المبادرات المجتمعية والتنموية. كما أن نجاح المبادرات في هذا القطاع يرتبط بدرجة كبيرة بقدرة الجمعيات على تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المشاريع، بما يشمل التخطيط السليم، والتنظيم، والمتابعة، والرقابة، والتقييم المستمر، الأمر الذي يسهم في رفع جودة المبادرات،

وتحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز استدامة نتائجها، ودعم مساهمة الجمعيات الأهلية في تحقيق مستهدفات التنمية الوطنية.

وانطلاقاً من ذلك، تفترض الدراسة الحالية وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين إدارة المشاريع بوصفها المتغير المستقل، ونجاح المبادرات بوصفه المتغير التابع، بحيث يسهم التطبيق الفعال لممارسات إدارة المشاريع في رفع معدلات نجاح المبادرات، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وتعظيم أثرها المجتمعي داخل الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض، وهو ما أكدته العديد من الدراسات والأدلة المهنية في مجال إدارة المشاريع وإدارة منظمات القطاع غير الربحي (Project Management Institute, 2021؛ Kerzner, 2017؛ Turner, 2014؛ Zwikael & Bhatta, 2022 & Jayaram؛ Smyrk, 2011).

## الخاتمة

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل من مفاهيم نظرية ودراسات سابقة تناولت متغيرات الدراسة الحالية، يتضح أن إدارة المشاريع ونجاح المبادرات يشكلان محورين أساسيين في مجال الإدارة، خاصة في ظل التوسع المتزايد في دور الجمعيات الأهلية في تنفيذ المبادرات التنموية والاجتماعية، وما يرافق ذلك من تحديات تتعلق بتخطيط المبادرات وتنفيذها وإدارة الموارد وتحقيق الاستدامة، الأمر الذي جعل إدارة المشاريع من الممارسات الإدارية الضرورية لضمان نجاح المبادرات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

فقد أكدت الأدبيات أن إدارة المشاريع تُعد من أهم العمليات الإدارية التي تسهم في رفع معدلات نجاح المبادرات، من خلال التخطيط السليم، والتنظيم الفعال، والتنسيق بين فرق العمل، والمتابعة المستمرة، والاستخدام الأمثل للموارد، بما يسهم في تحسين جودة التنفيذ، وتعزيز كفاءة اتخاذ القرار، وتحقيق أهداف المبادرات ضمن الإطار الزمني والموارد المتاحة، بما ينعكس إيجاباً على أداء الجمعيات الأهلية وتحقيق رسالتها المجتمعية (Project Management Institute, 2021؛ Kerzner, 2017؛ Turner, 2014).

كما أوضحت الأدبيات أن نجاح المبادرات يُعد من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها الجمعيات الأهلية في تقييم مدى تحقيق أهدافها التنموية والاجتماعية، إذ يرتبط بقدرة المبادرة على تحقيق أهدافها، والالتزام بالخطوة الزمنية، والاستخدام الكفء للموارد، وتحقيق رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة، وتعظيم الأثر المجتمعي واستدامة النتائج. وكلما ارتفع مستوى نجاح المبادرات، انعكس ذلك إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي، وزيادة ثقة الداعمين والشركاء، وتعزيز قدرة الجمعيات الأهلية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والإسهام في التنمية المجتمعية (Shenhar & Dvir, 2007؛ Serrador & Turner, 2015؛ Salamon, 2015).

وقد بينت نتائج الدراسات السابقة التي تم استعراضها وجود علاقة إيجابية واضحة بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المبادرات، حيث أكدت العديد من الدراسات أن التطبيق المنهجي لإدارة المشاريع يسهم في تحسين التخطيط، وتعزيز كفاءة التنفيذ، ورفع جودة المخرجات، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وزيادة القدرة على مواجهة التحديات التي قد تواجه المبادرات أثناء تنفيذها. كما أظهرت الدراسات أن الجمعيات والمؤسسات التي تتبنى ممارسات فعالة لإدارة المشاريع تحقق مستويات أعلى من النجاح مقارنة بالمؤسسات التي تقتصر إلى منهجية واضحة لإدارة مشاريعها، الأمر الذي يؤكد أهمية دمج إدارة المشاريع في جميع مراحل المبادرات باعتبارها أحد العوامل الرئيسة المؤثرة في نجاحها (Zwikaël & Smyrk, 2011؛ Jayaram & Bhatta, 2022؛ Association for Project Management, 2024).

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت إدارة المشاريع أو نجاح المبادرات بصورة منفصلة، فإن الملاحظ وجود محدودية نسبية في الدراسات التي بحثت العلاقة المباشرة بين إدارة المشاريع ونجاح المبادرات في الجمعيات

الأهلية بمنطقة الرياض، وفي البيئة السعودية على وجه الخصوص، وهو ما يمثل فجوة بحثية تستحق الدراسة، نظرًا للدور المتنامي للجمعيات الأهلية في تحقيق التنمية، والحاجة إلى تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع لضمان نجاح المبادرات وتعظيم أثرها المجتمعي.

وبناءً على ما سبق، تبرز أهمية الدراسة الحالية في سعيها إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال دراسة أثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض، بما يسهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة المشاريع والقطاع غير الربحي، وتقديم نتائج علمية وتطبيقية يمكن أن تستفيد منها الجمعيات الأهلية عند تطوير ممارسات إدارة المشاريع، بما يعزز نجاح المبادرات ويرفع من كفاءة أدائها وتحقيق أهدافها التنموية.

## • الفصل الثالث: منهجية البحث

## المقدمة :

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، وذلك من خلال توضيح منهج البحث المستخدم، والتعريف الإجرائي بمتغيرات الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبيان أداة جمع البيانات وإجراءات إعدادها، إضافة إلى أساليب التحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية تتسم بالدقة والموضوعية، وتسهم في تحقيق أهداف الدراسة المتعلقة بأثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.

## التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعد التعريفات الإجرائية من العناصر الأساسية في منهجية البحث العلمي، إذ تسهم في تحديد المقصود بمتغيرات الدراسة بصورة إجرائية تتوافق مع أهدافها وطبيعة تطبيقها الميداني، بما يضمن وضوح المفاهيم المستخدمة وإمكانية قياسها وتحليلها. وانطلاقاً من ذلك، اعتمدت الدراسة الحالية على تعريفين إجرائيين للمتغيرات الرئيسية، وهما إدارة المشاريع بوصفها المتغير المستقل، ونجاح المبادرات بوصفه المتغير التابع، وذلك بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة الميدانية المطبقة على الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.

## إدارة المشاريع

تُعد إدارة المشاريع المتغير المستقل في الدراسة الحالية، وتمثل إحدى العمليات الأساسية في الإدارة الحديثة، نظراً لدورها في تخطيط المشاريع والمبادرات وتنظيمها وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها، بما يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وتشير الأدبيات إلى أن التطبيق الفعال لممارسات إدارة المشاريع يسهم في دعم عملية اتخاذ القرار، وتحسين التخطيط والتنسيق بين فرق العمل، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، والالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على نجاح المبادرات، ولا سيما في منظمات القطاع غير الربحي التي تسعى إلى تحقيق أثر تنموي واجتماعي مستدام (Project Management Institute, 2021؛ Kerzner, 2017؛ Turner, 2014؛ Weaver, 2014).

## نجاح المبادرات

يُعد نجاح المبادرات المتغير التابع في الدراسة الحالية، ويُمثل أحد المؤشرات الرئيسية المستخدمة في تقييم مدى قدرة الجمعيات الأهلية على تحقيق أهداف مبادراتها وفق الخطط الموضوعية. ويعكس نجاح المبادرات مستوى

كفاءة وفاعلية تنفيذ المبادرات من خلال تحقيق الأهداف المنشودة، والالتزام بالإطار الزمني والموارد المتاحة، وتحقيق رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة، وتعظيم الأثر المجتمعي واستدامة النتائج. وتشير الأدبيات إلى أن نجاح المبادرات يرتبط بتطبيق الممارسات الإدارية الفعالة، وفي مقدمتها إدارة المشاريع، لما لها من دور في تحسين التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق أهداف المبادرات ورفع معدلات نجاحها، خاصة في الجمعيات الأهلية ومنظمات القطاع غير الربحي (Baccarini, 1999؛ Dvir, & Shenhar, 2007؛ Turner, 2015 & Serrador؛ Bhatta, 2022 & Jayaram).

## تصميم البحث

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

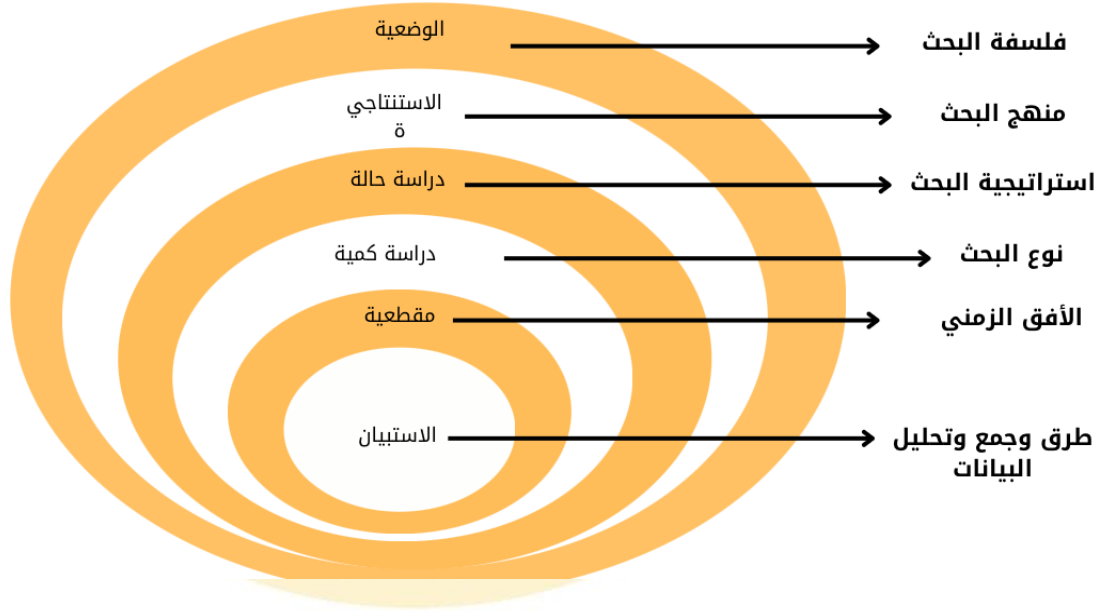
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

## تقنية جمع المعلومات: استبيان



### الشكل (2)

ملخص منهجية البحث

المصدر : الطالب 2026

## مجتمع البحث وتقنيات اختيار العينة:

يمثل تحديد مجتمع البحث واختيار العينة المناسبة أحد المرتكزات الأساسية في الدراسات العلمية، إذ تعتمد دقة النتائج وإمكانية تعميمها بدرجة كبيرة على مدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة تمثيلاً حقيقياً. فكلما تم اختيار العينة وفق أسس علمية ومنهجية سليمة، زادت قدرتها على عكس خصائص مجتمع الدراسة، وأسهم ذلك في تعزيز موثوقية نتائج التحليل الإحصائي ودقة تفسيرها، بما يدعم تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

وانطلاقاً من ذلك، حرصت الباحثة على تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة المناسبة بما يتوافق مع طبيعة الدراسة وأهدافها، لضمان جمع بيانات تعكس واقع تطبيق إدارة المشاريع وأثرها في نجاح المبادرات في

الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض. وفي هذا الجزء سيتم عرض مجتمع الدراسة، وعينة البحث، والطريقة المعتمدة في اختيارها بصورة تفصيلية.

### مجتمع العينة:

| القطاع                                           | التصنيفات                                            | عدد العملاء |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------|
| الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض القطاع غير الربحي | الموظفين وللعاملون في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض | ٢٢          |
|                                                  |                                                      |             |

جدول رقم: 1

المصدر: الطالب (2026)

### عينة البحث:

| عينة البحث                                           | حجم العينة |
|------------------------------------------------------|------------|
| الموظفين وللعاملون في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض | ٢٢         |

جدول رقم: 2

المصدر الطالب (2026)

## طريقة وتقنيات أخذ العينة

اعتمدت الدراسة على العينة غير الاحتمالية، وتم اختيار أفراد العينة باستخدام أسلوب العينة القصدية، وذلك من خلال استهداف الموظفين والعاملين في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض، لكونهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، والأقدر على تقديم البيانات المتعلقة بتطبيق إدارة المشاريع وأثرها في نجاح المبادرات. كما يسهم هذا الأسلوب في الحصول على بيانات تتوافق مع أهداف الدراسة وطبيعة مجتمعها، وتعزز من دقة النتائج وإمكانية تفسيرها.

## طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وقد قامت الباحثة بإعدادها بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، بما يتوافق مع أهداف الدراسة وطبيعة مجتمعها. وتم تصميم الاستبانة إلكترونياً باستخدام نماذج **Google (Google Forms)**، ثم توزيعها على الموظفين والعاملين في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض، حيث بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي (22) استجابة. وبعد جمع الاستبانات أخصت البيانات للتحليل الإحصائي بهدف تنظيمها وترميزها ومعالجتها وتفسيرها، بما يساعد في الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة المشاريع، والمتغير التابع المتمثل في نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية، والوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاستناد إليها في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

## إدارة المشاريع

قامت الباحثة بإعداد فقرات الاستبانة الخاصة بقياس المتغير المستقل (إدارة المشاريع) بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بإدارة المشاريع، وبما يتوافق مع أهداف الدراسة وطبيعة مجتمعها. وقد اشتمل هذا المحور على (8) عبارات أعدتها الباحثة لقياس مستوى تطبيق إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض، وتناولت هذه العبارات جوانب التخطيط، والتنظيم، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، وإدارة الموارد، والمتابعة والتقييم، وإدارة الوقت، وتطبيق الممارسات الحديثة في إدارة المشاريع، بما يعكس واقع تطبيق إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية. كما استخدمت الدراسة مقياس **ليكرت الخماسي** لقياس استجابات أفراد العينة، والذي يتدرج إلى: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)

### المتغير المستقل (إدارة المشاريع)

| المتغيرات      | الأبعاد        | عدد العبارات | المصدر                                                                                                                                                                                     |
|----------------|----------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| إدارة المشاريع | إدارة المشاريع | 8            | من إعداد الباحث بالاستناد إلى: Project Management Institute (2021)، Kerzner (2017)، Turner (2014)، Too Weaver (2014)، & Smyrk & Zwikael (2011)، Association for Project Management (2024). |

### جدول رقم 3:

المصدر: الطالب (2026)

### نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية:

قامت الباحثة بإعداد فقرات الاستبانة الخاصة بقياس المتغير التابع (نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية) بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بقياس نجاح المبادرات وإدارة المشاريع، وبما يتوافق مع أهداف الدراسة وطبيعة مجتمعها. وقد اشتمل هذا المتغير على (8) عبارات تقيس مستوى نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض. كما استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، والذي يتدرج إلى: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)

## المتغير التابع (نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية)

| المتغيرات                          | الأبعاد                            | عدد العبارات | المصدر                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------|------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية | نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية | 8            | من إعداد الباحث بالاستناد إلى: Baccarini (1999)، Bryde & (2005)، Diallo Thuillier (2005)، Ika (2009)، Shenhar Dvir (2007)، & Turner & Serrador & (2015)، Müller Jugdev (2012)، Bhatta & Jayaram (2022). |

جدول رقم : 4

المصدر : الطالب (2026)

## أنواع البيانات

تنقسم البيانات في هذه الدراسة إلى نوعين رئيسيين هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك بما يتناسب مع طبيعة دراسة أثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: البيانات الأولية:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الأولية على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك لقياس مستوى تطبيق إدارة المشاريع ومستوى نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض. وقد قامت الباحثة بإعداد الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، واستخدمت مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، بهدف الحصول على البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### ثانيًا: البيانات الثانوية:

تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الكتب العربية والأجنبية، والدوريات العلمية المحكمة، ورسائل الماجستير والدكتوراه، والدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بإدارة المشاريع ونجاح المبادرات في منظمات القطاع غير الربحي، بالإضافة إلى الاطلاع على التقارير والمنشورات المتعلقة بالقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، وتقارير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وتقارير رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة، ودعم نتائجها، والاستفادة من الأدبيات السابقة في تفسير النتائج ومناقشتها.

#### طرق إجراء التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات، سيتم إخضاعها للتحليل الإحصائي بهدف تنظيمها ومعالجتها وتفسيرها واستخلاص نتائج ذات دلالة علمية، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وسيتم في البداية إجراء التحليل الوصفي لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بما يسهم في التعرف على الخصائص الديموغرافية للمستجيبين ومستوى استجاباتهم على فقرات الاستبانة.

كما سيتم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها لضمان جودة البيانات وصلاحيّة الأداة للتطبيق، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتحقق من الصدق الظاهري، واستخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، ومعامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة والاتساق الداخلي لفقراتها. كما سيتم استخدام الإحصاءات المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة المشاريع والمتغير التابع المتمثل في نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية، بما يسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف الدراسة.

## الخاتمة

استعرض هذا الفصل منهجية الدراسة بصورة شاملة، حيث تضمن تمهيد الفصل، والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وطريقة وتقنيات اختيار العينة، وأداة الدراسة، وأنواع البيانات، وطرق جمعها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وذلك تمهيداً لعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها في الفصل الرابع، بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.

## قائمة المراجع

Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy* (2nd ed.). Routledge.

Association for Project Management. (2024). *Project management in non-profit organisations*. <https://www.apm.org.uk/blog/project-management-in-non-profit-organisations/>

Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25–32.

Bryde, D. J. (2005). Methods for managing different perspectives of project success. *British Journal of Management*, 16(2), 119–131. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00438.x>

Crawford, P., & Bryce, P. (2003). Project monitoring and evaluation: A method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *International Journal of Project Management*, 21(5), 363–373.

Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). The success dimensions of international development projects: The perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 23(3), 237–246.

Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6–19. <https://doi.org/10.1002/pmj.20137>

Jayaram, B. G., & Bhatta, N. M. (2022). Adoption of project management practices in NGO projects: A systematic review of the literature. *Journal of Management and Entrepreneurship*, 16(4), 51–61.

Kearns, K. P. (2000). *Private sector strategies for social sector success*. Jossey-Bass.

Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.

Khang, D. B., & Moe, T. L. (2008). Success criteria and factors for international development projects. *Project Management Journal*, 39(1), 72–84.

Lewis, D. (2014). *Non-governmental organizations, management and development*. Routledge.

Ministry of Human Resources and Social Development. (2023). *Nonprofit sector development report*. <https://www.hrsd.gov.sa>

Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott—The elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757–775. <https://doi.org/10.1108/17538371211269040>

Project Management Institute. (2021). *Pulse of the profession: Beyond agility*. PMI. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse>

Salamon, L. M. (2015). *The resilient sector: The state of nonprofit America*. Brookings Institution Press.

Serrador, P., & Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1490–1503. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business School Press.

Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>

Turner, J. R. (2014). *The handbook of project-based management* (4th ed.). McGraw-Hill.

United Nations Volunteers. (2020). *State of the world's volunteerism report 2020: Building resilient communities*. <https://www.unv.org/publications/swvr2020>

Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia. (2016). *Saudi Vision 2030*. <https://www.vision2030.gov.sa>

Zwikael, O., & Smyrk, J. (2011). *Project management for the creation of organisational value*. Springer.

الحارثي، عبد الله بن محمد. (2020). إدارة المشاريع ودورها في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية. *مجلة العلوم الإدارية*، 12 (2)، 68–45.

السبيعي، محمد بن عبدالله. (2018). دور إدارة المشاريع في تحقيق الكفاءة التنظيمية في القطاع الخيري بالمملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود).

العنبي، فهد بن سعد. (2021). أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع غير الربحي. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، 33 (1)، 110–89.

القحطاني، ناصر بن محمد، والدوسري، سعود بن عبدالله. (2019). ممارسات إدارة المشاريع والأداء التنظيمي في المنظمات غير الربحية. *المجلة الدولية للأعمال والإدارة*، 14 (5)، 47–34. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n5p34>

الطارنة، يوسف ياسين. (2011). أثر استراتيجيات العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مجموعة نقل الصناعية في الأردن (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط).

جعفر، أحمد. (2017). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تطوير الأداء المؤسسي.

طعامنة، زكي وليد. (2021). واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في بلدية الخميص. *Arab Journal for Scientific Publishing*, 29

عبد، عبد الصاحب نجم، وحسن، أمل عبد الجبار. (2018). تخطيط وجدولة تنفيذ المشاريع الحكومية: بحث تطبيقي. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 13 (43).

دار إكساد للنشر. (2023). إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية. <https://iksadyayinevi.com/wp-content/uploads/2023/11/PROJECT-MANAGEMENT-IN-NON-GOVERNMENTAL-ORGANIZATIONS-NGOs.pdf>

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2021). التقرير السنوي للتطوع في المملكة العربية السعودية. <https://www.hrsd.gov.sa>

Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy* (2nd ed.). Routledge.

Association for Project Management. (2024). *Project management in non-profit organisations*. <https://www.apm.org.uk/blog/project-management-in-non-profit-organisations/>

Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25–32.

Bryde, D. J. (2005). Methods for managing different perspectives of project success. *British Journal of Management*, 16(2), 119–131. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00438.x>

Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). The success dimensions of international development projects: The perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 23(3), 237–246.

Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6–19. <https://doi.org/10.1002/pmj.20137>

Jayaram, B. G., & Bhatta, N. M. (2022). Adoption of project management practices in NGO projects: A systematic review of the literature. *Journal of Management and Entrepreneurship*, 16(4), 51–61.

Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.

Lewis, D. (2014). *Non-governmental organizations, management and development*. Routledge.

Ministry of Human Resources and Social Development. (2023). *Nonprofit sector development report*. <https://www.hrsd.gov.sa>

Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott—The elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757–775. <https://doi.org/10.1108/17538371211269040>

Project Management Institute. (2021). *Pulse of the profession: Beyond agility*. PMI. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse>

Salamon, L. M. (2015). *The resilient sector: The state of nonprofit America*. Brookings Institution Press.

Serrador, P., & Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1490–1503. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business School Press.

Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>

Turner, J. R. (2014). *The handbook of project-based management* (4th ed.). McGraw-Hill.

United Nations Volunteers. (2020). *State of the world's volunteerism report 2020: Building resilient communities*. <https://www.unv.org/publications/swvr2020>

Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia. (2016). *Saudi Vision 2030*. <https://www.vision2030.gov.sa>

Zwikael, O., & Smyrk, J. (2011). *Project management for the creation of organisational value*. Springer.