

**دور مدراء المشاريع في الجمعيات الأهلية وأثره على جودة الخدمات
المقدمة للمستفيدين بمنطقة عسير**

managers in non-profit organizations and its impact on the quality of
services provided to beneficiaries in the Asir region

إعداد الطالب/

جمعان علي حملي

المشرف الثاني

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي

د.الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

٢٠٢٦

حقوق الطبع (Copyright Notice)

جميع حقوق الطبع محفوظة لجامعة ميدأوشن ©. لا يجوز إعادة إنتاج أي جزء من هذه الرسالة أو تخزينه في أنظمة استرجاع المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال، إلكترونياً أو ميكانيكياً، دون إذن كتابي مسبق من الجامعة.

All copyrights reserved to Mid-Ocean University © 2026. No part of this thesis may be reproduced, stored in retrieval systems, or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, without prior written permission from the University.

شكر وتقدير (Acknowledgement)

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله اكتمل هذا الجهد العلمي المتواضع. أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى صرح جامعة ميدأوشن العلمي، وأخص بالذكر المشرف الرئيسي سعادة الدكتور الفيصل عبد الحميد، والمشرف الثاني سعادة الدكتور فايز جراد، لما قدماه من توجيهات سديدة ودعم أكاديمي مستمر كان له بالغ الأثر في صياغة هذا البحث. كما يمتد الشكر والتقدير إلى كل من كان له مساهمة في نجاح هذا البحث وكافة مسؤولي ومستفيدي الجمعيات الأهلية بمنطقة عسير الذين ساهموا في تزويد الباحث بالبيانات اللازمة، سائلين المولى عز وجل أن ينفع بهذا العمل العباد والبلاد.

المستخلص (Abstract)

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء دور مدراء المشاريع في الجمعيات الأهلية وأثره في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين بمنطقة عسير، في ظل التحولات الكبرى التي يشهدها القطاع غير الربحي تماشياً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة شملت (٣٤) من مقدمي الخدمة و(٨٢) من المستفيدين. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات مدراء المشاريع على جودة الخدمات، حيث حقق التزام المدراء بمهامهم متوسطاً حسابياً (٤.٥٢)، بينما بلغت جودة الخدمات متوسطاً (٤.٢٢). وخلصت الدراسة إلى أهمية تمكين مدراء المشاريع وتفويض الصلاحيات لهم، مع ضرورة التركيز على تحسين خدمات "ما بعد تقديم الخدمة" التي سجلت أدنى تقييم لدى المستفيدين. الكلمات المفتاحية: مدراء المشاريع، الجمعيات الأهلية، جودة الخدمات، منطقة عسير، القطاع غير الربحي.

الكلمات المفتاحية: مدراء المشاريع، الجمعيات الأهلية، الجمعيات الإغاثية، جودة الخدمات، المستفيدون، منطقة عسير.

This study aims to investigate the role of project managers in non-profit organizations and its impact on enhancing the quality of services provided to beneficiaries in the Asir region, amidst the major transformations in the non-profit sector according to Saudi Vision 2030. The research adopted a descriptive-analytical methodology, using questionnaires for data collection from a sample of (34) service providers and (82) beneficiaries. The findings revealed a statistically significant positive impact of project management practices on service quality. The commitment of managers to their tasks achieved a mean of (4.52), while service quality reached a mean of (4.22). The study concluded the importance of empowering project managers and delegating authority, emphasizing the need to improve "after-service" care, which recorded the lowest rating among beneficiaries. Keywords: Project Managers, Non-Profit Organizations, Service Quality, Asir Region, Non-Profit Sector.

Keywords: Project managers, civil society organizations, relief organizations, service quality, beneficiaries, Asir region.

المحتويات

شكر وتقدير (Acknowledgement).....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
المستخلص (Abstract).....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
١.١ مقدمة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٢.١ مشكلة الدراسة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٣.١ أهمية الدراسة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٤.١ أهداف الدراسة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٥.١ تساؤلات الدراسة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٦.١ فروض الدراسة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٧.١ نموذج الدراسة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٨.١ المنهجية وطرق البحث أو النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٩.١ مصادر البيانات:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
١٠.١ أدوات الدراسة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
١١.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
١٢.١ حدود الدراسة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
تمهيد:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
المبحث الأول: دور مدراء المشاريع في المنظمات الإغاثي.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
المبحث الثاني: جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية وعرض نتائج التحليل الإحصائي.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
١. الخصائص الديموغرافية لعينة مقدمي الخدمة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٢. ثبات أداة الدراسة.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٣. عرض النتائج للإجابة على تساؤلات الدراسة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
الفصل الرابع: التحديات، النتائج والتوصيات.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
تمهيد:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
١. أبرز التحديات التي تواجه مدراء المشاريع:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٢. المقترحات التطويرية من وجهة نظر عينة الدراسة:.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

٥٠	٣. ملخص نتائج الدراسة الإحصائية:
٥١	٤. التوصيات:
٥٢	المراجع (References)
٥٢	الملاحق (Appendices)
٦١	خاتمة:

قائمة الجداول (List of Tables)

- جدول (3-1) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص العامة (الجنس)
- جدول (3-2) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص العامة (العمر)
- جدول (3-3) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص العامة (المسمى الوظيفي)
- جدول (3-4) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص العامة (المؤهل العلمي)
- جدول (3-5) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص العامة (سنوات الخبرة)
- جدول (3-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مدراء المشاريع
- جدول (3-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجودة الخدمات المقدمة

قائمة الأشكال (List of Figures)

- الشكل (3-1) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص العامة (الجنس)
- الشكل (3-2) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص العامة (العمر)
- الشكل (3-3) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص العامة (المسمى الوظيفي)
- الشكل (3-4) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص العامة (المؤهل العلمي)
- الشكل (3-5) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص العامة (سنوات الخبرة)
- الشكل (3-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مدراء المشاريع
- الشكل (3-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجودة الخدمات المقدمة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

Chapter One: General Framework of the Study

1.1 المقدمة (Introduction)

يشهد القطاع غير الربحي تطوراً ملحوظاً في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة في ظل مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وأصبح من القطاعات المؤثرة في دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتقديم الخدمات للفئات الأشد حاجة. وتبرز الجمعيات الأهلية، ولا سيما الجمعيات الإغاثية، بوصفها جهات فاعلة في تلبية الاحتياجات الإنسانية العاجلة وتقديم الدعم الغذائي والكسائي والسكني والعلاجي وغيرها من أشكال المساندة التي تمس حياة المستفيدين مباشرة.

وفي ظل تزايد حجم المشاريع وتنوعها وتعدد أصحاب المصلحة، لم يعد نجاح الجمعيات الأهلية مرتبطاً فقط بتوفر التمويل أو حجم المبادرات، بل أصبح مرتبطاً بدرجة كبيرة بكفاءة إدارة المشاريع داخلها. ويُعد مدير المشروع عنصراً محورياً في هذه المنظومة، إذ يتولى مسؤوليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتقييم وإدارة المخاطر وضبط الجودة، الأمر الذي ينعكس على مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وتكتسب منطقة عسير أهمية خاصة في هذا السياق؛ نظراً لتعدد محافظات، وتنوع احتياجات سكانها، ووجود فئات مستفيدة تحتاج إلى تدخلات إغاثية متخصصة ومنظمة. ومن هنا تتبع أهمية دراسة دور مدراء المشاريع في الجمعيات الأهلية وأثره على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من الجمعيات الإغاثية بمنطقة عسير.

1.2 مشكلة الدراسة (Research Problem)

مع التوسع الكبير والنمو المتسارع للجمعيات الإغاثية والأهلية في المملكة العربية السعودية في جميع مناطقها المباركة وخاصة بمنطقة عسير، ورغم الدعم الحكومي اللامحدود لتمكين القطاع غير الربحي وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠، من خلال تأسيس مركز خاص للاهتمام والرعاية والمتابعة للجمعيات تحت مسمى المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بقرار مجلس الوزراء رقم (٤٥٩) بتاريخ ١١/٨/١٤٤٠هـ، الموافق ١٦ أبريل ٢٠١٩م إلا أنه لا زال هناك عدة تحديات مستمرة تواجه هذه الجمعيات في تحقيق الكفاءة التشغيلية وضمان جودة خدماتها الإغاثية والتنمية المقدمة لمستفيديها وفق مجالاتها المختلفة .

وكما هو معلوم أن نجاح المشاريع لا يعتمد على توفر الموارد فقط، بل يتأثر بدرجة كبيرة بالكفاءة الإدارية والمهنية لمدير المشروع، وقدرته على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات المناسبة وإدارة المخاطر وتحسين الأداء،

وتتبلور مشكلة الدراسة في أن كفاءة الخدمات المقدمة من هذه الجمعيات مرتبط ارتباطاً وثيقاً بنمط وجودة الإدارة والمهارات لمدرء هذه المشاريع. حيث يُلاحظ وجود تفاوت لدى مدرء المشاريع تبني العمل وفق الممارسات الاحترافية لإدارة المشاريع (مثل التخطيط والمتابعة، وإدارة المخاطر، والتقييم الجودة) مما قد يؤدي إلى هدر في الموارد المالية والبشرية، أو تأخر في تقديم المساعدات وفق المخطط له، أو عدم موافقة الخدمات لاحتياجات المستفيدين الفعلية في منطقة عسير ذات الطبيعة الجغرافية والسكانية الخاصة.

ومن خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة، يلاحظ أن معظم الدراسات تناولت جودة الخدمات أو إدارة المشاريع كل على حدة، في حين ما زالت الدراسات التي تبحث العلاقة بين دور مدرء المشاريع وجودة الخدمات في الجمعيات الإغاثية والإنسانية، ولا سيما في منطقة عسير.

ومن هنا حرصت في دراستي هذه إلى إجراء هذه الدراسة؛ للتعرف على دور مدرء المشاريع في الجمعيات الإغاثية والإنسانية بمنطقة عسير، والكشف عن مدى إسهامهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، بما يسهم في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تساهم في

تطوير الأداء المؤسسي الاغاثي والانساني في جمعيات منطقة عسير ، وترفع جودة وكفاءة المشاريع الاغاثية، وتعزز جودة الخدمات في القطاع غير الربحي بشكل عام في كل مناطق المملكة .

وانطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

• ما دور مدراء المشاريع في الجمعيات الإغاثية والإنسانية بمنطقة عسير، وما أثر هذا الدور في جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين؟

- **Main Question:** What is the role of project managers in relief and humanitarian organizations in the Asir region, and what is the impact of this role on the quality of services provided to beneficiaries?

1.3 أهمية الدراسة (Research Importance)

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة التي يحظى بها القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، ولا سيما الجمعيات الإغاثية والإنسانية، في ظل مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تؤكد على رفع كفاءة القطاع وتعزيز أثره التنموي والاجتماعي. كما تنبع أهمية الدراسة من الدور المحوري الذي يؤديه مدير المشروع في تخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع الإغاثية، وما لذلك من أثر مباشر في جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها موضوعاً حيوياً يدمج بين علم إدارة المشاريع والقطاع الثالث (الخيري)، والذي يحظى باهتمام كبير في رؤية المملكة ٢٠٣٠. تنقسم الأهمية إلى:

• **الأهمية العملية (Practical Importance):** تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من إمكانية استفادة الجمعيات الإغاثية في منطقة عسير من نتائجها في تقييم وتطوير أداء مدراء المشاريع لديها. كما تساعد مجالس إدارات هذه الجمعيات على تبني سياسات واضحة تمنح الصلاحيات، وتحسن بيئة العمل، وتعزز الاستجابة لاحتياجات المستفيدين بناءً على التوصيات والمقترحات التي ستقدمها الدراسة إضافة الى التالي:

١. تزويد قيادات الجمعيات الإغاثية والإنسانية بمؤشرات علمية تساعد على تطوير أداء مدراء المشاريع ورفع كفاءتهم المهنية.

٢. دعم الجمعيات في تحسين ممارسات إدارة المشاريع بما يسهم في رفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وزيادة رضاهم.

٣. مساعدة الجهات المشرفة على القطاع غير الربحي في التعرف على الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في مجال إدارة المشاريع، بما يسهم في بناء برامج تدريبية وتأهيلية أكثر فاعلية.

٤. الإسهام في تعزيز كفاءة استثمار الموارد المالية والبشرية داخل الجمعيات الإغاثية والإنسانية، وتحقيق أثر تنموي واجتماعي أكبر.

٥. تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تساعد متخذي القرار في تطوير السياسات والإجراءات المرتبطة بإدارة المشاريع، بما يحقق استدامة الخدمات ويرفع مستوى جودة الأداء المؤسسي.

الأهمية العملية (Practical Importance): تكمن أهمية الدراسة العلمية في إثرائها للمكتبة العربية والمحلية بموضوع إدارة المشاريع في القطاع الإغاثي، وتوضيح الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة (ممارسات مدراء المشاريع، وجودة الخدمات)، وتوفير أداة قياس (استبانة) يمكن للباحثين استخدامها في دراسات مستقبلية مشابهة وتتلخص في :

١. إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع في القطاع غير الربحي، وبخاصة في الجمعيات الإغاثية والإنسانية.

٢. توضيح العلاقة بين دور مدراء المشاريع وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وهو موضوع ما يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية.

٣. توفير إطار نظري يمكن أن يستفيد منه الباحثون والمهتمون في الدراسات المستقبلية ذات الصلة بإدارة المشاريع وجودة الخدمات في القطاع غير الربحي.

٤. الإسهام في سد جانب من الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة دور مدراء المشاريع في الجمعيات الإغاثية والإنسانية بمنطقة عسير.

الأهمية المجتمعية (Societal Importance): تتبع الأهمية المجتمعية لهذه الدراسة من الدور الحيوي الذي تؤديه الجمعيات الإغاثية والإنسانية في تلبية احتياجات المستفيدين، والإسهام في تحسين جودة حياتهم من خلال تقديم المساعدات والخدمات الإنسانية والاجتماعية. وفي ظل التوسع الذي يشهده القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، أصبح تطوير إدارة المشاريع داخل هذه الجمعيات ضرورة لتعزيز كفاءة الأداء وتحقيق أثر تنموي مستدام.

وتسهم هذه الدراسة في إبراز أهمية دور مدراء المشاريع في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، من خلال تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة. كما تساعد نتائجها في دعم الجمعيات الإغاثية والإنسانية لتطوير ممارساتها الإدارية، بما ينعكس إيجاباً على سرعة تقديم الخدمات، وعدالتها، وكفاءتها، وزيادة رضا المستفيدين عنها. ومن المتوقع أن تفيد نتائج الدراسة الجهات المشرفة على القطاع غير الربحي وصناع القرار في تصميم برامج تدريبية وتطويرية تستهدف مدراء المشاريع، وتعزيز قدراتهم الإدارية والمهنية، بما يساهم في رفع جودة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة في المشاريع والخدمات الإنسانية.

كما تتوافق هذه الدراسة مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تؤكد على تنمية القطاع غير الربحي، وتعزيز مساهمته في التنمية الوطنية، ورفع كفاءة المنظمات غير الربحية، وتحقيق أثر اجتماعي مستدام يساهم في تحسين جودة الحياة للمجتمع، ولا سيما في منطقة عسير.

1.4 أهداف الدراسة (Research Objectives)

يكمُن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في التعرف على دور مدراء المشاريع بأبعاده (التخطيط وتحديد الاحتياجات، التنفيذ والمتابعة، إدارة الأزمات والشفافية) وأثره على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين في الجمعيات الإغاثية بمنطقة عسير. ويتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية:

1. التعرف على واقع ممارسات مدراء المشاريع في الجمعيات الإغاثية بمنطقة عسير من وجهة نظر العاملين.
2. قياس مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين بالجمعيات الإغاثية بمنطقة عسير.
3. استكشاف أبرز التحديات التي تواجه مدراء المشاريع في أداء مهامهم الإغاثية.
4. التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تطوير أداء مدراء المشاريع وتحسين جودة الخدمة.
5. التعرف على مستوى ممارسة مدراء المشاريع لمهام إدارة المشاريع في الجمعيات الإغاثية والإنسانية بمنطقة عسير.
6. قياس مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين في الجمعيات الإغاثية والإنسانية بمنطقة عسير.

1.5 تساؤلات الدراسة: (Research Questions)

السؤال الرئيسي (ما دور مدراء المشاريع في الجمعيات الإغاثية والأهلية بمنطقة عسير، وما أثر هذا الدور في جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين؟)

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور مدراء المشاريع بأبعاده (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة والتقييم، إدارة المخاطر) وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول دور مدراء المشاريع وجودة الخدمات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، نوع الجمعية)؟

ويتفرع منه عدد من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

1. ما مستوى ممارسة مدراء المشاريع لمهام إدارة المشاريع في الجمعيات الإغاثية والأهلية بمنطقة عسير؟
2. ما هو مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (الاستجابة، تلبية الاحتياجات، الرضا)؟؟

٣. ما هو مستوى التزام مدراء المشاريع بمهام التخطيط والتنفيذ وإدارة الأزمات في الجمعيات المبحوثة؟
٤. ما هي أبرز التحديات التي تعيق مدراء المشاريع في الجمعيات الإغاثية؟
٥. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور مدراء المشاريع بأبعاده (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة والتقييم، إدارة المخاطر) وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول دور مدراء المشاريع وجودة الخدمات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، نوع الجمعية)؟

1.6 فروض الدراسة (Research Hypotheses):

لتحقيق أهداف دراسة (دور مدراء المشاريع في الجمعيات الإغاثية والأهلية وأثره على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين بمنطقة عسير) فقد اعتمد الباحث على الفروض التالية :

الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور مدراء المشاريع في الجمعيات الإغاثية على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين بمنطقة عسير.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور مدراء المشاريع في الجمعيات الإغاثية والأهلية وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين بمنطقة عسير.

الفرضيات الفرعية:

- ١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تخطيط المشاريع وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- ٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنظيم المشاريع وإدارة الموارد وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- ٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنفيذ المشاريع وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- ٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متابعة المشاريع وتقييمها وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

٥- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المخاطر واتخاذ القرارات وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

٦- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد الدراسة حول دور مدراء المشاريع تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، ونوع الجمعية).

٧- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد الدراسة حول جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، ونوع الجمعية).

• **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور مدراء المشاريع على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

• **Null Hypothesis (H_0):** There is no statistically significant impact at ($\alpha \leq 0.05$) of the project managers' role on the quality of services provided to beneficiaries.

• **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لدور مدراء المشاريع (التخطيط، التنفيذ، إدارة الأزمات) على جودة الخدمات المقدمة.

• **Alternative Hypothesis (H_1):** There is a statistically significant positive impact of the project managers' role on the quality of services provided.

1.7 نموذج الدراسة: (Study Model)

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر دور مدراء المشاريع

(متغير مستقل) على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (متغير تابع).

المتغير المستقل (دور مدراء المشاريع)

: ويشمل تحديد الاحتياجات والتخطيط الاستراتيجي، توزيع المهام والتواصل،

متابعة التنفيذ، إدارة الأزمات، الشفافية والعدالة).



المتغير التابع (جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين): ويشمل تلبية الاحتياجات الفعلية، سرعة الاستجابة، رضا المستخدمين، التطوير المستمر.



1.8 المنهجية وطرق البحث أو النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

(Research Methodology or Scientific Theory for Preparing the Research)

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على الأثر بين المتغيرين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. حيث يُستخدم المنهج الوصفي في الجانب النظري لتوضيح متغيرات الدراسة، بينما يُستخدم المنهج التحليلي في الجانب الميداني لتحليل بيانات الاستبيانات، والربط بين النتائج، وتفسيرها وإصدار التوصيات المناسبة.

1.9 مصادر البيانات (Data sources):

- المصادر الثانوية: الكتب والمراجع والأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المشاريع وجودة الخدمات في المنظمات غير الربحية.
- المصادر الأولية: استبانتيين مصممتين لجمع البيانات الميدانية؛ الأولى موجهة لمدراء المشاريع والعاملين لقياس دور مدير المشروع، والثانية موجهة للمستخدمين لقياس جودة الخدمات.

1.10 أدوات الدراسة (Study Instruments) :

اعتمدت الدراسة على استبانتين لجمع البيانات:

١. استبانة مدراء المشاريع والعاملين وتتكون من جزأين؛ الأول للبيانات الديمغرافية (العمر، المؤهل، المسمى، سنوات الخبرة)، والثاني يقيس ممارسات مدير المشروع من خلال فقرات (تحديد الاحتياجات، الاعتماد على البيانات، توزيع المهام، إدارة الأزمات...الخ) بالإضافة لأسئلة مفتوحة عن التحديات والمقترحات.
٢. استبانة المستفيدين: لقياس جودة الخدمة من خلال فقرات تقيس (تلبية الاحتياجات، تحسين مستوى المعيشة، سرعة الاستجابة، المتابعة، والرضا العام).

1.11 الأساليب الإحصائية المستخدمة (Statistical methods used):

لتحليل البيانات، سيتم استخدام برنامج (SPSS) لتطبيق الأساليب التالية:

- الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري).
- معامل ثبات كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أدوات الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي (لاختبار أثر المتغير المستقل على التابع).

1.12 حدود الدراسة (Limitations of the study) :

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على قياس دور مدراء المشاريع وأثره على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- الحدود المكانية: الجمعيات الإغاثية في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: مدراء المشاريع، العاملين، والمستفيدين من تلك الجمعيات.
- الحدود الزمانية: العام (2026) .

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

Chapter Two: Literature Review & Theoretical Framework

2.1 تمهيد (Preface):

يمثل المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي أحد أهم الجهات التنظيمية الداعمة لنمو القطاع غير الربحي في المملكة، حيث يعمل على تطوير البيئة التنظيمية، ورفع كفاءة الجمعيات، وتعزيز الحوكمة والشفافية، وتمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق أثر تنموي واجتماعي مستدام. ويسهم المركز في دعم الجمعيات الإغاثية من خلال إصدار اللوائح والتنظيمات، وتقديم برامج التأهيل وبناء القدرات، وتطوير آليات الحوكمة، وقياس الأداء، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وفي المقابل، تؤدي الجمعيات الإغاثية دوراً محورياً في خدمة المستفيدين عبر توفير المساعدات الإنسانية والإغاثية للفئات الأكثر احتياجاً، والاستجابة للحالات الطارئة، وتنفيذ البرامج الموسمية والتنموية، بما يسهم في تحسين جودة الحياة وتعزيز الاستقرار الاجتماعي. كما تسعى هذه الجمعيات إلى تقديم خدماتها وفق مبادئ العدالة، والسرعة، والكفاءة، والشفافية، مع مراعاة احتياجات المستفيدين وتنوعها.

ويمكن تلخيص أثر المركز الوطني في تعزيز دور الجمعيات الإغاثية في خدمة المستفيدين فيما يلي:

- تطوير الأنظمة واللوائح المنظمة لعمل الجمعيات .
- رفع مستوى الحوكمة والشفافية والمساءلة .
- بناء القدرات الإدارية والمهنية للعاملين ومدراء المشاريع .
- تحسين جودة التخطيط وإدارة المشاريع الإغاثية .
- تعزيز التحول الرقمي وإدارة بيانات المستفيدين .
- دعم الاستدامة المالية وتنويع مصادر التمويل .
- تحسين كفاءة الخدمات وسرعة الاستجابة للحالات الإنسانية .
- رفع مستوى رضا المستفيدين وجودة الخدمات المقدمة .
- تعزيز الشراكات مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمانحين .
- الإسهام في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال تنمية القطاع غير الربحي .

العلاقة بين المركز الوطني والجمعيات الإغاثية وجودة الخدمات

يمكن صياغة العلاقة العلمية على النحو الآتي:

يسهم المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي في رفع كفاءة الجمعيات الإغاثية من خلال التنظيم والتمكين والحوكمة وبناء القدرات، الأمر الذي يعزز قدرة هذه الجمعيات على تقديم خدمات إغاثية أكثر جودة وكفاءة وعدالة للمستفيدين، ويؤدي إلى زيادة رضاهم وتحسين جودة حياتهم.

وتعد إدارة المشاريع من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، إذ تمثل منهجًا إداريًا متكاملًا يساهم في تخطيط المشاريع وتنظيمها وتنفيذها ومتابعتها وفق أسس علمية تضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق النتائج المستهدفة ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد. وقد أصبحت إدارة المشاريع في الوقت الحاضر أحد أهم عوامل نجاح المنظمات في مختلف القطاعات، ولا سيما القطاع غير الربحي الذي يواجه تحديات متزايدة تتمثل في تنامي احتياجات المستفيدين، ومحدودية الموارد، وارتفاع توقعات الجهات الداعمة والمجتمع فيما يتعلق بجودة الخدمات والشفافية وكفاءة الأداء.

وتبرز أهمية إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية والإغاثية من خلال دورها في تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى برامج ومشاريع عملية تحقق أثرًا ملموسًا في حياة المستفيدين. فالإدارة الفاعلة للمشاريع تساهم في تحديد الاحتياجات الفعلية للمستفيدين، ووضع الخطط المناسبة لتلبيتها، وتنسيق الموارد البشرية والمالية، وإدارة المخاطر، ومتابعة التنفيذ، وقياس النتائج بصورة مستمرة، الأمر الذي يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

كما أن نجاح مدير المشروع في تطبيق مبادئ إدارة المشاريع ينعكس بصورة مباشرة على مستوى رضا المستفيدين، من خلال سرعة تقديم الخدمات، وعدالة توزيعها، والالتزام بمعايير الجودة، وتحسين قنوات التواصل، والاستجابة الفاعلة لاحتياجات الفئات المستهدفة. وفي المقابل، فإن ضعف ممارسات إدارة المشاريع قد يؤدي إلى تأخر تنفيذ البرامج، وهدر الموارد، وانخفاض جودة الخدمات، وعدم تحقيق الأثر الاجتماعي المنشود.

وفي المملكة العربية السعودية، ازدادت أهمية إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي بالتزامن مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي أكدت على رفع كفاءة المنظمات غير الربحية، وتعزيز الحوكمة، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة الأثر التنموي والاجتماعي. وأصبح نجاح الجمعيات الأهلية والإغاثية مرتبطًا بقدرتها على تبني ممارسات إدارة المشاريع الحديثة، وتطوير كفاءات مديري المشاريع، بما يضمن تحقيق الاستدامة المؤسسية وتعظيم القيمة المقدمة للمستفيدين.

وانطلاقاً من ذلك، تكتسب دراسة دور مدراء المشاريع في الجمعيات الأهلية والإغاثية أهمية علمية وعملية، لما لهذا الدور من تأثير في جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وفي تحقيق أهداف الجمعيات ورسالتها الإنسانية والتنموية، بما يسهم في تعزيز الثقة المجتمعية، وتحسين كفاءة الأداء، وتحقيق أثر تنموي مستدام.

أولاً: مفهوم إدارة المشاريع (The Concept of Project Management)

تُعد إدارة المشاريع من أهم المجالات الإدارية الحديثة التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفعالية، من خلال التخطيط المنظم، والتنفيذ المنهجي، والمتابعة المستمرة للأنشطة والموارد. وقد ازدادت أهميتها مع تزايد تعقيد المشاريع وتنوعها، خاصة في القطاع غير الربحي الذي يعتمد على الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الأثر الاجتماعي.

وتُعرف إدارة المشاريع/ بأنها عملية تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والأساليب على أنشطة المشروع بهدف تحقيق متطلباته، من خلال إدارة نطاق المشروع، والوقت، والتكلفة، والجودة، والموارد، والمخاطر، والاتصالات، وأصحاب المصلحة بصورة متكاملة.

ووفقاً لمعهد إدارة المشاريع (PMI)، فإن إدارة المشاريع هي "تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع

(Project Management Institute [PMI], 2021).

كما عرفها المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس (ISO) بأنها تطبيق الأساليب والعمليات اللازمة لتوجيه المشروع والتحكم فيه بما يحقق أهدافه بكفاءة وفعالية، مع مراعاة تحقيق القيمة لأصحاب المصلحة وإدارة الموارد والمخاطر.

وفي القطاع غير الربحي، تمثل إدارة المشاريع الإغاثية منهجاً إدارياً يسهم في تحسين جودة الخدمات من خلال التخطيط السليم للبرامج، والاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية، والرقابة على التنفيذ، وقياس الأداء، وضمان تحقيق الأهداف التنموية والإنسانية للمشروعات. ويكتسب هذا المفهوم أهمية خاصة في الجمعيات الإغاثية، حيث ترتبط كفاءة إدارة المشاريع بسرعة الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وعدالة توزيع الخدمات، وتحقيق رضا المستفيدين، واستدامة الأثر التنموي.

وتتكون إدارة المشاريع من خمس مجموعات رئيسية من العمليات، وهي:

١. بدء المشروع (Initiating).
٢. التخطيط (Planning).
٣. التنفيذ (Executing).
٤. المراقبة والتحكم (Monitoring and Controlling).
٥. الإغلاق (Closing).

وينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

- المبحث الأول: دور مدراء المشاريع في المنظمات الإغاثية.
- المبحث الثاني: جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: دور مدراء المشاريع في المنظمات الإغاثية

Section One: The Role of Project Managers in Relief) (Organizations

مفهوم إدارة المشاريع الإغاثية

من منظور العمل الإنساني والإغاثي، تُعرف إدارة المشاريع الإغاثية بأنها /عملية تنظيم وتنسيق الموارد والأنشطة الإنسانية بهدف الاستجابة للاحتياجات الطارئة، والحد من آثار الكوارث والأزمات، وتقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين، مع الالتزام بالمبادئ الإنسانية المتمثلة في الإنسانية، والحياد، وعدم التحيز، والاستقلالية، واحترام كرامة الإنسان.

وتتميز إدارة المشاريع الإغاثية بعدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من أنواع إدارة المشاريع، ومن أبرزها:

- العمل في بيئات تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين وسرعة التغير.
- الحاجة إلى سرعة اتخاذ القرار والاستجابة للاحتياجات الإنسانية.
- تعدد أصحاب المصلحة، مثل الجهات الحكومية، والجهات المانحة، والمنظمات غير الربحية، والمجتمعات المحلية، والمستفيدين بتعدد شرائحهم.
- الاعتماد على الموارد المحدودة وتبرعات المحسنين وضرورة إدارتها بكفاءة.
- التركيز على الأثر الاجتماعي والإنساني وخدمة الفئات المحتاجة بنسبة ١٠٠%.
- الالتزام بمعايير الجودة والشفافية والحوكمة وفق معايير المركز الوطني لتمية القطاع غير الربحي والمساءلة في تقديم الخدمات.

وتتمثل الأهداف الرئيسية لإدارة المشاريع الإغاثية في:

- ضمان وصول المساعدات إلى المستفيدين في الوقت المناسب.
- وتحقيق العدالة في توزيع الموارد المالية والعينية على المستفيدين.
- تحسين كفاءة استخدام الإمكانيات المتاحة.
- تقليل المخاطر التشغيلية للجمعية .
- تعزيز التنسيق بين الجهات ذات العلاقة.
- رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة .
- كما تسهم الإدارة الفاعلة للمشروعات الإغاثية في تحقيق الاستدامة المؤسسية، وزيادة ثقة المانحين، وتحسين سمعة الجمعيات الأهلية، وتعظيم الأثر التنموي للمشروعات.

وفي المملكة العربية السعودية، اكتسبت إدارة المشاريع الإغاثية أهمية متزايدة في ظل التطور الذي يشهده القطاع غير الربحي، وصدور الأنظمة واللوائح المنظمة لعمل الجمعيات الأهلية، وتوجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى إلى رفع مساهمة القطاع غير الربحي في التنمية الوطنية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الحوكمة والكفاءة التشغيلية. وأصبحت الجمعيات الإغاثية مطالبة بتطبيق أفضل الممارسات والحوكمة في إدارة المشاريع، والاعتماد على مؤشرات الأداء، وقياس الأثر، وإدارة المخاطر، والتحسين المستمر، بما يضمن تقديم خدمات إنسانية أكثر كفاءة واستدامة.

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف إدارة المشاريع الإغاثية إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: مجموعة العمليات الإدارية التي يمارسها مدير المشروع في الجمعيات الإغاثية، وتشمل التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتقييم وإدارة الموارد والمخاطر، بهدف تقديم خدمات إغاثية عالية الجودة تلبي احتياجات المستفيدين بكفاءة وفعالية، وتسهم في رفع مستوى رضاهم وتحقيق أهداف الجمعية.

المهام الأساسية لمدير المشاريع في الجمعيات الإغاثية والإنسانية:

يؤدي مدير المشروع في الجمعيات الإغاثية والإنسانية دورًا محوريًا في تحقيق أهداف المشروع وضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين، وذلك من خلال إدارة جميع مراحل المشروع ابتداءً من تحديد الاحتياجات وانتهاءً بتقييم الأثر. وتؤكد أدبيات إدارة المشاريع أن نجاح المشاريع الإنسانية يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة مدير المشروع في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة، إضافة إلى قدرته على إدارة الموارد والعلاقات مع أصحاب المصلحة، وتحقيق التوازن بين متطلبات الجودة والوقت والتكلفة (PMI, 2021)؛ (Kerzner, 2022).

وتتمثل أهم المهام الأساسية لمدير المشاريع في الجمعيات الإغاثية والإنسانية فيما يأتي:

1. تحديد الاحتياجات الإغاثية وبناء المشاريع المتعلقة بها من خلال دراسة الاحتياج.

تبدأ مسؤولية مدير المشروع بإجراء دراسة لاحتياجات الفئات المستهدفة، وتحليل المشكلات والأولويات، وجمع البيانات اللازمة، ثم إعداد وثيقة المشروع التي تتضمن الأهداف، والنتائج المتوقعة، وخطة التنفيذ، ومؤشرات الأداء، بما يضمن توافق المشروع مع رسالة الجمعية واحتياجات المستفيدين.

2. التخطيط للمشروع الاغاثي

يتولى مدير المشروع إعداد الخطة التنفيذية للمشروع، والتي تشمل تحديد الأنشطة، والجدول الزمني، والميزانية، والموارد البشرية، وآليات المتابعة والتقييم، مع مراعاة إدارة المخاطر والبدائل المناسبة لضمان نجاح التنفيذ.

3. إدارة الموارد المالية والبشرية

يقوم مدير المشروع بتخصيص الموارد المالية والبشرية والمادية بطريقة تحقق الكفاءة والفاعلية، ومتابعة الإنفاق وفق الميزانية المعتمدة، والإشراف على فرق العمل والمتطوعين، وتنمية قدراتهم، وتحفيزهم لتحقيق أهداف المشروع.

4. قيادة فريق العمل والتنسيق بين الشركاء

تشمل مهام مدير المشروع قيادة فريق العمل، وتوزيع المسؤوليات، وتعزيز التواصل الفعال بين العاملين، والتنسيق مع الجهات الحكومية، والجهات المانحة، والشركاء، والمتطوعين، بما يسهم في تكامل الجهود وتحقيق أهداف المشروع الإنساني.

5. تنفيذ المشروع والإشراف على الأنشطة

يشرف مدير المشروع على تنفيذ جميع الأنشطة وفق الخطة الزمنية المعتمدة، ويتابع سير العمل بصورة مستمرة، ويعالج المعوقات التشغيلية، ويتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان إنجاز المشروع بكفاءة.

6. إدارة المخاطر والأزمات

نظراً لطبيعة المشاريع الإغاثية التي تُنفذ في بيئات متغيرة، يعمل مدير المشروع على تحديد المخاطر المحتملة، وتحليلها، ووضع خطط الاستجابة لها، بما يضمن استمرارية تقديم الخدمات وتقليل الآثار السلبية على المستفيدين.

7. ضمان جودة الخدمات

يعد ضمان الجودة من أهم مسؤوليات مدير المشروع، حيث يعمل على تطبيق معايير الجودة في جميع مراحل المشروع، ومراقبة مستوى الخدمات المقدمة، والتحقق من توافقها مع احتياجات المستفيدين والمعايير المهنية والإنسانية، مع السعي إلى التحسين المستمر.

8. المتابعة والتقييم وقياس الأداء

يقوم مدير المشروع بمتابعة مؤشرات الأداء الرئيسية، وقياس مدى تحقيق أهداف المشروع، وإعداد التقارير الدورية، وتحليل النتائج، وتقييم كفاءة التنفيذ، والاستفادة من الدروس المستخلصة في تطوير المشاريع المستقبلية.

9. إعداد التقارير وتعزيز المساءلة

يتولى مدير المشروع إعداد التقارير الفنية والمالية والإدارية للجهات المانحة والإدارة العليا، مع توثيق الإنجازات والتحديات، بما يعزز مبادئ الشفافية والمساءلة والحوكمة داخل الجمعية.

10. قياس أثر المشروع على المستفيدين

لا تقتصر مسؤولية مدير المشروع على تنفيذ الأنشطة، بل تمتد إلى قياس الأثر الاجتماعي والإنساني للمشروع من خلال تقييم مدى تحسن أوضاع المستفيدين، وقياس مستوى رضاهم عن الخدمات، وتحديد مدى تحقيق المشروع لأهدافه التنموية والإغاثية.

ومن خلال هذه المهام يتضح أن **مدير المشروع** يمثل العنصر الرئيس في نجاح المشاريع الإغاثية، إذ يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز رضا المستفيدين، وتحقيق الاستدامة في العمل الإنساني، الأمر الذي يجعل كفاءته الإدارية من أهم العوامل المؤثرة في نجاح الجمعيات الأهلية والإغاثية.

التحديات التي تواجه مدراء المشاريع الإغاثية:

يواجه مدراء المشاريع الإغاثية والإنسانية في الجمعيات الخيرية العديد من التحديات التي تؤثر في كفاءة تنفيذ المشاريع وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وذلك بسبب طبيعة العمل الإغاثي والإنساني الذي يتسم بسرعة التغيرات، وتعدد أصحاب المصلحة، ومحدودية الموارد المالية والبشرية، وارتفاع توقعات المستفيدين وتنوع احتياجاتهم وجود متطلبات تتعلق بالجهات المانحة والمتبرعين . وتتطلب هذه التحديات من مدير المشروع امتلاك مهارات قيادية وإدارية وفنية تمكنه من التعامل مع المتغيرات وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية، وتبرز أهم التحديات في:

١. محدودية الموارد المالية والبشرية المؤهلة في القطاع غير الربحي

(Limited financial and qualified human resources in the non-profit sector)

تُعد محدودية الموارد من أبرز التحديات التي تواجه مديري المشاريع الإغاثية، حيث تعتمد الجمعيات الأهلية بدرجة كبيرة على التبرعات والمنح، مما يؤدي إلى عدم استقرار مصادر التمويل في بعض الأحيان مما يؤدي لعدم وجود أمان وظيفي ويساهم في تسرب الكوادر في بعض الأحيان، كما تواجه بعض الجمعيات نقصاً في الكفاءات البشرية المتخصصة والمتطوعين المؤهلين لقلة البرامج المتخصصة المقدمة في هذا المجال ، الأمر الذي قد يؤثر في جودة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها.

٢. تغير احتياجات المستفيدين وتنوع فئاتهم في الجمعيات الإغاثية

(Changing beneficiary needs and the diversity of beneficiary groups in relief organizations)

تتغير الاحتياجات لدى المستفيدين من الجمعيات الإغاثية بصورة مستمرة نتيجة الكوارث والأزمات والظروف الاقتصادية والاجتماعية، مما يتطلب من مدير المشروع إعادة تقييم الأولويات وتعديل خطط التنفيذ بما يتناسب مع الاحتياجات الفعلية للمستفيدين، مع المحافظة على كفاءة استخدام الموارد، إضافة الى تنوع فئات المستفيدين من خدمات الجمعيات الإغاثية لتشمل الأسر ذات الدخل المحدود، والأرامل، والمطلقات، والأيتام، وكبار السن، والأشخاص ذوي الإعاقة، والمرضى، والمتضررين من الكوارث والأزمات، إضافة إلى الفئات التي تحتاج إلى برامج التمكين الاقتصادي والاجتماعي. ويؤدي هذا التنوع إلى اختلاف الاحتياجات والأولويات بين فئة وأخرى، مما يستلزم تصميم برامج ومشروعات مرنة تستجيب لهذه الاختلافات، وتحقيق العدالة والكفاءة في توزيع الخدمات.

٣. ضيق الوقت وسرعة الاستجابة في تنفيذ البرامج الاغاثية

(Time constraints and rapid response in the implementation of relief programs)

يعتبر ضيق الوقت وسرعة الاستجابة من أبرز التحديات التي تواجه مديري المشاريع في الجمعيات الإغاثية والإنسانية، إذ تتطلب طبيعة العمل الإغاثي التدخل الفوري لتلبية احتياجات المتضررين من الكوارث والأزمات والحالات الإنسانية الطارئة. وعلى خلاف المشاريع التنموية التي تمتد لفترات زمنية أطول، فإن المشاريع الإغاثية غالبًا ما تُنفذ في ظروف استثنائية تتطلب اتخاذ قرارات سريعة كانت جائحة كورونا خير شاهد على ما واجهته الجمعيات الإغاثية في المملكة العربية السعودية من تحدي كبير وكان لها الدور المميز في خدمة المستفيدين في ظل تعطل الاعمال وزيادة الحاجة.

وتفرض هذه الطبيعة ضغوطًا كبيرة على مدراء المشاريع، حيث يتعين عليهم إعداد الخطط التشغيلية بصورة عاجلة، وتحديد الأولويات، وتوزيع الموارد البشرية والمالية بكفاءة، والتنسيق مع الجهات الحكومية والجهات المانحة والشركاء والمتطوعين والمتبرعين، بما يضمن سرعة إيصال المساعدات إلى المستفيدين في الوقت المناسب. كما أن أي تأخير في تنفيذ البرامج الإغاثية قد يترتب عليه تفاقم معاناة المستفيدين، أو انخفاض فعالية التدخل الإنساني، أو فقدان ثقة المجتمع والجهات الداعمة.

ومن أبرز التحديات المرتبطة بضيق الوقت محدودية المعلومات المتاحة في بداية الأزمة، وسرعة تغير الأوضاع الميدانية، وصعوبة الوصول إلى بعض الفئات المستهدفة، إضافة إلى الحاجة المستمرة لاتخاذ قرارات فورية في ظل ظروف تتسم بعدم اليقين. ولذلك فإن مدراء المشاريع يحتاجون إلى مهارات عالية في التخطيط السريع، وإدارة الوقت، واتخاذ القرار، وإدارة المخاطر، والتواصل الفعال، بما يضمن تحقيق التوازن بين سرعة الاستجابة والمحافظة على جودة الخدمات.

كما تؤكد معايير حوكمة العمل الإنساني والإغاثي أن سرعة الاستجابة لا ينبغي أن تكون على حساب جودة الخدمة أو مبادئ العدالة والشفافية والمساءلة، بل يجب أن تقترن بآليات دقيقة لتحديد الاحتياجات الفعلية، والتحقق من أهلية المستفيدين كل فئة حسب احتياجاتها، ومتابعة تنفيذ الأنشطة، وقياس رضا المستفيدين، بما يضمن وصول المساعدات إلى الفئات الأكثر احتياجًا بكفاءة وكرامة.

وفي ضوء ذلك، فإن نجاح مدراء المشاريع في إدارة عامل الوقت يمثل مؤشرًا رئيسيًا على كفاءة إدارة المشروع الإغاثي، حيث يساهم في تقليل زمن الاستجابة، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، ورفع مستوى رضا المستفيدين، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة، وهو ما ينعكس إيجابًا على تحقيق أهداف الجمعية ورسالتها الإنسانية.

٤. إدارة المخاطر وعدم اليقين (Risk and Uncertainty Management)

تُنفذ المشاريع الإغاثية غالبًا في بيئات تتسم بدرجة عالية من المخاطر وعدم الاستقرار، مثل الكوارث الطبيعية والأزمات الإنسانية والتغيرات الاقتصادية، الأمر الذي يتطلب من مدير المشروع القدرة على تحليل المخاطر، ووضع خطط استجابة فعالة، والتكيف مع المستجدات.

٥. التنسيق بين أصحاب المصلحة (Coordination among stakeholders)

يواجه مدير المشروع تحديًا يتمثل في التنسيق بين عدد كبير من الأطراف، مثل الجهات الحكومية، والجهات المانحة، والشركاء، والمتطوعين، والمجتمع المحلي، والمستفيدين. ويتطلب ذلك مهارات عالية في الاتصال، وإدارة العلاقات، وحل النزاعات، لضمان تكامل الجهود وتحقيق أهداف المشروع.

٦. الالتزام بمتطلبات الجهات المانحة والمتبرعين

(Adherence to the requirements of funding agencies and donors)

تفرض الجهات المانحة والمتبرعين متطلبات دقيقة تتعلق بإعداد الخطط، وإدارة الميزانيات، ورفع التقارير الفنية والمالية، وقياس مؤشرات الأداء. وقد يؤدي عدم الالتزام بهذه المتطلبات إلى فقدان الدعم وانخفاضه أو ضعف ثقة المانحين، مما يضع مسؤولية كبيرة على مدير المشروع في ضمان الامتثال والشفافية.

٧. ضمان جودة الخدمات (Service Quality Assurance)

يعد ضمان جودة الخدمات من الركائز الأساسية لنجاح الجمعيات الإغاثية والإنسانية، إذ لا يقتصر نجاح هذه الجمعيات على تقديم المساعدات للمستفيدين، بل يمتد إلى ضمان تقديمها بكفاءة وفعالية وعدالة، بما يحقق رضا المستفيدين ويحافظ على كرامتهم، ويعزز ثقة المجتمع والجهات المانحة في أداء الجمعية. وقد أصبحت جودة الخدمات في القطاع غير الربحي معيارًا رئيسًا لتقييم الأداء المؤسسي، في ظل التوجهات الحديثة التي تركز على قياس الأثر وتحقيق الاستدامة، وليس مجرد تنفيذ الأنشطة أو صرف المساعدات من أبرز التحديات التي تواجه مدير المشروع المحافظة على جودة الخدمات في ظل محدودية الموارد، وزيادة أعداد المستفيدين، واختلاف احتياجاتهم. ويتطلب ذلك تطبيق معايير الجودة، والتحسين المستمر، وقياس رضا المستفيدين بصورة دورية.

٨. التحول الرقمي وإدارة البيانات (Digital Transformation and Data Management)

أصبح التحول الرقمي أحد المرتكزات الأساسية لتطوير أداء الجمعيات الإغاثية والإنسانية، حيث يسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع، وتعزيز جودة الخدمات، وتسريع الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، ودعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات. ولم يعد استخدام التقنيات الرقمية مقتصرًا على الجوانب الإدارية، بل أصبح عنصرًا رئيسًا في جميع مراحل المشروع، بدءًا من تحديد احتياجات المستفيدين، مرورًا بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة، وانتهاءً بقياس الأثر وتقييم الأداء.

ويقصد بالتحول الرقمي في الجمعيات الإغاثية توظيف التقنيات الرقمية والأنظمة الإلكترونية في تطوير العمليات الإدارية والتشغيلية، وتحسين تقديم الخدمات للمستفيدين، وتعزيز التواصل مع الجهات المانحة والشركاء، بما يسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستدامة المؤسسية. ويشمل ذلك استخدام أنظمة إدارة المشاريع، وقواعد بيانات المستفيدين، والمنصات الإلكترونية، والتطبيقات الذكية، ولوحات مؤشرات الأداء، وتقنيات التحليل الإحصائي، بما يدعم سرعة الوصول إلى المعلومات ودقة اتخاذ القرار.

وتعد إدارة البيانات من أهم مكونات التحول الرقمي، إذ تعتمد عليها الجمعيات الإغاثية في جمع بيانات المستفيدين، وتصنيفها، وتحليلها، وتحديثها بصورة مستمرة، بما يضمن التعرف على احتياجاتهم الفعلية، وتوجيه الخدمات للفئات الأكثر استحقاقًا. كما تسهم البيانات الدقيقة في الحد من ازدواجية تقديم الخدمات، وتحسين توزيع الموارد، وقياس مؤشرات الأداء، وإعداد التقارير للجهات الداعمة، وتعزيز الشفافية والمساءلة.

وتسهم التقنيات الرقمية في رفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال تسريع إجراءات التسجيل، وتحسين آليات التحقق من الاستحقاق، وتسهيل متابعة الطلبات، وتعزيز قنوات التواصل، وقياس مستوى رضا المستفيدين بصورة مستمرة. كما تساعد في تحسين كفاءة إدارة الموارد، وتقليل الأخطاء الإدارية، وزيادة سرعة إعداد التقارير، ودعم عمليات المتابعة والتقييم، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على فاعلية المشاريع الإغاثية.

ورغم المزايا الكبيرة للتحول الرقمي، فإن الجمعيات الإغاثية قد تواجه عددًا من التحديات، من أبرزها ضعف البنية التقنية، ونقص الكفاءات الرقمية، ومحدودية الموارد المالية اللازمة لتطوير الأنظمة، إضافة إلى التحديات المرتبطة بأمن المعلومات وحماية خصوصية بيانات المستفيدين والامتثال للأنظمة واللوائح ذات العلاقة. لذلك يتطلب نجاح التحول الرقمي وجود قيادة إدارية داعمة، واستثمارًا في بناء القدرات التقنية، وتطوير سياسات واضحة لحوكمة البيانات وإدارتها.

وفي المملكة العربية السعودية، يحظى التحول الرقمي باهتمام متزايد ضمن مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تسعى إلى رفع كفاءة القطاع غير الربحي، وتعزيز الحوكمة، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرار. ومن هذا المنطلق، أصبح تبني الحلول الرقمية وإدارة البيانات بكفاءة من العوامل الرئيسة التي تسهم في رفع أداء الجمعيات الإغاثية، وتحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز الأثر الاجتماعي للمشروعات.

9. الحوكمة والامتثال (Governance and Compliance)

تفرض الأنظمة واللوائح المنظمة للقطاع غير الربحي متطلبات متزايدة تتعلق بالحوكمة، وإدارة المخاطر، والشفافية، والمساءلة، وحماية البيانات، وهو ما يتطلب من مدير المشروع الالتزام بهذه المتطلبات ودمجها في جميع مراحل تنفيذ المشروع.

10. قياس الأثر والاستدامة (Impact Measurement and Sustainability)

لا يقتصر نجاح المشروع الإغاثي على تنفيذ الأنشطة، بل يمتد إلى تحقيق أثر مستدام في حياة المستفيدين. لذلك يواجه مدير المشروع تحدياً في تصميم مؤشرات دقيقة لقياس الأثر، وتوثيق النتائج، وضمان استدامة المنافع بعد انتهاء المشروع.

المبحث الثاني: جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين

(Section Two: Quality of Services Provided to Beneficiaries)

١. مفهوم جودة الخدمات الإغاثية

: (The Concept of Relief Service Quality)

تُعد جودة الخدمات الإغاثية من المفاهيم الرئيسة في إدارة منظمات القطاع غير الربحي، لما لها من دور في تحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ومع التطور الذي يشهده العمل الإنساني، لم يعد نجاح الجمعيات الإغاثية يقاس بحجم المساعدات المقدمة فحسب، بل أصبح يقاس بمدى جودة تلك الخدمات، وقدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين بصورة فعالة وعادلة وفي الوقت المناسب، مع المحافظة على كرامتهم واحترام حقوقهم.

وتشير جودة الخدمات إلى قدرة المنظمة على تقديم خدمات تتوافق مع احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم أو تتجاوزها، من خلال الالتزام بمعايير الكفاءة والفاعلية والموثوقية والاستجابة والتحسين المستمر. ويعرف باراسورامان وزيثامل وبيري (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988) جودة الخدمة بأنها الفجوة بين توقعات المستفيدين للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي عند الحصول عليها، وهو ما يشكل الأساس لنموذج SERVQUAL المستخدم على نطاق واسع في قياس جودة الخدمات.

وفي مجال العمل الإغاثي، يقصد بجودة الخدمات الإغاثية مدى قدرة الجمعيات الإنسانية على تقديم مساعدات وبرامج تستجيب للاحتياجات الفعلية للمستفيدين، وتصل إليهم في الوقت المناسب، وبصورة عادلة وآمنة، مع الالتزام بالمبادئ الإنسانية ومعايير الجودة والمساءلة. كما تشمل جودة الخدمات توفير آليات واضحة للتواصل مع المستفيدين، والاستماع إلى آرائهم، وقياس مستوى رضاهم، واستخدام التغذية الراجعة في تحسين الخدمات وتطويرها.

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن جودة الخدمات الإغاثية ترتبط بمجموعة من الأبعاد الرئيسة، من أهمها:

- **الاستجابة (Responsiveness):** سرعة تقديم الخدمات والاستجابة للاحتياجات الإنسانية الطارئة.
- **الاعتمادية (Reliability):** تقديم الخدمة بدقة واستمرارية وفق المعايير المعلنة.
- **الكفاءة (Efficiency):** الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية لتحقيق أفضل النتائج.
- **العدالة والإنصاف (Equity):** ضمان وصول الخدمات إلى جميع المستحقين دون تمييز.
- **الأمان والموثوقية (Assurance):** توفير خدمات آمنة تعزز ثقة المستفيدين بالجمعية.

- **التعاطف (Empathy):** مراعاة الظروف الإنسانية للمستفيدين واحترام كرامتهم وخصوصيتهم.
- **الشفافية والمساءلة (Transparency and Accountability):** وضوح الإجراءات وإتاحة قنوات للشكاوى والمقترحات والتغذية الراجعة.
- **الاستدامة (Sustainability):** تقديم خدمات تحقق أثراً إيجابياً يمتد إلى ما بعد انتهاء المشروع.

ويؤدي مدير المشروع دوراً أساسياً في تحقيق جودة الخدمات الإغاثية، من خلال التخطيط السليم للمشروع، وإدارة الموارد بكفاءة، والإشراف على تنفيذ الأنشطة، ومتابعة مؤشرات الأداء، وقياس رضا المستفيدين، وتطبيق إجراءات التحسين المستمر. كما يسهم في ضمان التزام المشروع بمعايير الجودة والحوكمة، والتنسيق مع أصحاب المصلحة، والاستجابة السريعة للتحديات والمتغيرات التي قد تؤثر في جودة الخدمات.

وتؤكد المعايير الإنسانية الأساسية للجودة والمساءلة (CHS) ودليل اسفير (Sphere Handbook) أن جودة الخدمات الإنسانية والإغاثية تقوم على مجموعة من المبادئ، من أهمها إشراك المستفيدين في تحديد احتياجاتهم، وتقديم خدمات قائمة على الأدلة، واحترام الكرامة الإنسانية، وتعزيز المشاركة المجتمعية، وإنشاء آليات فعالة للمساءلة واستقبال الشكاوى، بما يسهم في رفع مستوى الثقة وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

٢. أبعاد ومؤشرات جودة الخدمة في الجمعيات الإغاثية

:(Dimensions and Indicators of Service Quality in Relief Organizations)

بناءً على مقاييس أداة الدراسة (استبانة المستفيدين)، تتحدد جودة الخدمة عبر المؤشرات التالية:

١. **الملاءمة (الاستجابة للاحتياج الفعلي):** قدرة الجمعية على تقديم الدعم الذي يحتاجه المستفيد حقاً، وليس ما تفترض الجمعية أنه يحتاجه.
٢. **التوقيت وسرعة الاستجابة:** تقديم الخدمة الإغاثية في الوقت المناسب، خاصة في الحالات الطارئة والحرية.
٣. **الأثر التنموي:** قدرة المشاريع الإغاثية على إحداث تغيير إيجابي وملحوس يُسهم في تحسين مستوى معيشة المستفيدين، ونقلهم من دائرة الاحتياج إلى الاكتفاء متى ما أمكن ذلك.

٤. **الاستدامة والتطوير المستمر**: متابعة الجمعية لاحتياجات المستفيدين بشكل دوري، والاستفادة من نتائج قياس الرضا والتغذية الراجعة في تحسين وتطوير الخدمات المستقبلية.

كما تعد جودة الخدمات في الجمعيات الإغاثية مفهوماً متعدد الأبعاد، إذ لا تقتصر على تقديم المساعدات للمستفيدين، وإنما تشمل الكفاءة في الأداء، وعدالة توزيع الخدمات، وسرعة الاستجابة، واحترام كرامة المستفيد، وتحقيق الأثر الإيجابي المستدام. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن جودة الخدمة في المنظمات غير الربحية تقاس من خلال مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تعكس مستوى أداء الجمعية ومدى قدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين بكفاءة وفعالية.

أولاً: سرعة الاستجابة (Responsiveness)

ويقصد بها قدرة الجمعية على الاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين، وتقديم الخدمات في الوقت المناسب، خاصة في الحالات الطارئة.

المؤشرات:

سرعة استقبال طلبات المستفيدين.

تقليل مدة انتظار الحصول على الخدمة.

سرعة تنفيذ البرامج الإغاثية.

الاستجابة الفورية للحالات الطارئة.

سرعة معالجة الشكاوى والاستفسارات.

ثانياً: الاعتمادية (Reliability)

ويقصد بها قدرة الجمعية على تقديم الخدمة بصورة دقيقة ومنظمة وفق المعايير والإجراءات المعلنة.

المؤشرات:

الالتزام بمواعيد تقديم الخدمة.

دقة تنفيذ الإجراءات.

استمرارية تقديم الخدمات دون انقطاع.

الالتزام بالوعود المقدمة للمستفيدين.

انخفاض نسبة الأخطاء في تقديم الخدمة.

ثالثاً: الكفاءة والفاعلية (Efficiency and Effectiveness)

ويقصد بها قدرة الجمعية على تحقيق أهداف المشروع باستخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة.

المؤشرات:

كفاءة استخدام الموارد المالية.

كفاءة استثمار الموارد البشرية.

تحقيق أهداف المشروع وفق الخطة.

تقليل الهدر في الموارد.

تحقيق النتائج المخطط لها.

رابعاً: العدالة والشفافية (Equity and Transparency)

ويقصد بها تقديم الخدمات لجميع المستحقين وفق معايير واضحة وعادلة، مع تعزيز الشفافية في الإجراءات.

المؤشرات:

وضوح معايير الاستحقاق.

العدالة في توزيع المساعدات.

الإعلان عن آليات تقديم الخدمات.

وضوح إجراءات الحصول على الخدمة.

توافر قنوات للمساءلة والشكاوى.

خامساً: التعاطف واحترام كرامة المستفيد (Empathy and Dignity)

ويقصد به تعامل العاملين مع المستفيدين باحترام، ومراعاة ظروفهم الإنسانية والاجتماعية.

المؤشرات:

احترام خصوصية المستفيد.

حسن التعامل من قبل الموظفين.

مراعاة احتياجات الفئات الخاصة.

الاستماع لملاحظات المستفيدين.

مراعاة الظروف الإنسانية عند تقديم الخدمة.

سادساً: سهولة الوصول إلى الخدمة (Accessibility)

ويقصد بها قدرة المستفيد على الحصول على الخدمة بسهولة ودون معوقات.

المؤشرات:

سهولة إجراءات التسجيل.

وضوح قنوات تقديم الخدمة.

سهولة الوصول إلى مقر الجمعية أو المنصة الإلكترونية.

توافر الخدمات الرقمية.

ملاءمة أوقات تقديم الخدمة.

سابعاً: المشاركة والتواصل مع المستفيدين (Participation and Communication)

ويقصد بها إشراك المستفيدين في تحسين الخدمات وتعزيز التواصل معهم.

المؤشرات:

قياس رضا المستفيدين بصورة دورية.

إشراك المستفيدين في تقييم الخدمات.

الاستجابة للمقترحات والشكاوى.

توفير وسائل تواصل متعددة.

تزويد المستفيد بالمعلومات اللازمة عن الخدمة.

ثامناً: الأثر والاستدامة (Impact and Sustainability)

ويقصد به مدى إسهام الخدمات الإغاثية في تحسين أوضاع المستفيدين بصورة مستدامة.

المؤشرات:

تحسن مستوى معيشة المستفيد.

تحقيق الاكتفاء الذاتي للمستفيد عند الإمكان.

استمرارية أثر البرامج بعد انتهاء المشروع.

مساهمة البرامج في تحسين جودة الحياة.

تحقيق أهداف المشروع الإنسانية والتنمية.

تاسعاً: الجودة الإدارية للمشروع (Administrative Quality of the Project)

يرتبط هذا البعد بكفاءة إدارة المشروع ودورها في تحسين جودة الخدمات.

المؤشرات:

التخطيط الجيد للمشروع.

المتابعة المستمرة للتنفيذ.

الالتزام بالجدول الزمني.

إدارة المخاطر.

التحسين المستمر للخدمات.

استخدام مؤشرات الأداء في اتخاذ القرار.

الخلاصة (Conclusion):

تشكل هذه الأبعاد إطاراً متكاملًا لقياس جودة الخدمات في الجمعيات الإغاثية، حيث يجمع بين أبعاد جودة الخدمة التقليدية، ومعايير الجودة الإنسانية، ومتطلبات الحوكمة في القطاع غير الربحي. كما تمثل هذه الأبعاد أساساً علمياً لبناء أدوات القياس، وقياس أثر كفاءة مديري المشاريع في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

3. العلاقة بين إدارة المشاريع وجودة الخدمة (The relationship between project

management and service quality):

تُعد الإدارة الفعالة للمشاريع في الجمعيات الخيرية هي المحرك الأساسي لجودة الخدمة. فكلما كان تخطيط مدير المشروع مبنياً على بيانات دقيقة، وكلما امتلك فريق العمل توجيهات واضحة ومرونة للتعامل مع الأزمات، زادت قدرة الجمعية على تلبية احتياجات المستفيدين في الوقت المناسب وبالمستوى اللائق، مما ينعكس إيجاباً على رضاهم التام.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة (Section Three: Previous Studies)

الدراسة الأولى: دراسة (العلوي والطايعي، ٢٠٢٤)

اسم الدراسة: الجمعيات التنموية و دورها المجتمعي في تقوية قدرات و مهارات الأفراد .

الباحث: نعمة العلوي ومبارك الطايعي .

السنة: ٢٠٢٤ .

هدف الدراسة: معرفة الخدمات المعتمدة في برامج جمعية المبادرة للتضامن الاجتماعي، ومعرفة آثارها الاجتماعية والتأطيرية على المستفيدين، ومدى مساهمتها في بناء وتنمية قدرات الأفراد .

المنهج: دراسة كيفية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الاجتماعي، باستخدام تقنية المقابلة .

المجتمع والعينة: أجريت الدراسة على ٤ أطر مشرفين في مركز الرحماء للتربية والتكوين، و ١٥ مستفيداً ومستفيدة من برامج التربية والتكوين (الخطاطة والطبخ) .

أهم النتائج:

تساهم الخدمة الاجتماعية التي تقدمها الجمعية في تحقيق تنمية اجتماعية وبشرية وتأهيل العنصر البشري للإندماج في المحيط السوسيو-اقتصادي .

تتناسب برامج التربية والتكوين مع احتياجات المستفيدين وتساهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم .

وجود بعض الصعوبات التي تواجه المستفيدين مثل ضعف المستوى التعليمي أو بعد السكن أو إكراهات العمل .

وجه الاستفادة منها: الاستفادة من الإطار المفاهيمي المتعلق بدور منظمات المجتمع المدني في التنمية البشرية، وفهم آليات قياس الأثر الاجتماعي لبرامج الجمعيات على المستفيدين.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع دراستك: تتفق هذه الدراسة مع موضوعك في تسليط الضوء على عمل المنظمات غير الربحية وأثرها على المستفيدين، وتختلف في كونها تركز على جمعيات التنمية المهنية (التدريب والتكوين) في بيئة جغرافية مختلفة (المغرب)، بينما يتركز اهتمامك على إدارة المشاريع في المنظمات الإغاثية ورضا المستفيدين .

الدراسة الثانية: دراسة (مبروك، ٢٠٢١)

اسم الدراسة: تأثير البرامج المقدمة من الجمعيات الأسرية على الحد من المشكلات والتمكين الاجتماعي للأسر دراسة تقييمية للجمعيات الأسرية بمنطقة مكة المكرمة .

الباحث: د. سناء مبروك .

السنة: ٢٠٢١ .

هدف الدراسة: الوقوف على مدى ما تقدمه الجمعيات العاملة في المجال الأسري من خدمات وبرامج تلأئم احتياجات الأسر، ومدى توافق مخرجات الجمعيات مع أهدافها المحددة .

المنهج: منهج دراسة وصفية تحليلية، واعتمدت على المنهج الأنثروبولوجي (التحليل الكيفي) والمقابلة المتعمقة والاستبيان كأدوات للقياس .

المجتمع والعينة: بلغت العينة ١١٢ مفردة، مقسمة إلى ١٠٢ مفردة من العاملين بالجمعيات الأهلية الخيرية، و ١٠ مفردات من الأسر المستفيدة من الخدمات .

أهم النتائج: تصميم دليل إرشادي تقويمي للجمعيات العاملة في المجال الأسري لمساعدة القائمين عليها في التقويم الذاتي لتحسين الأداء وتطوير البرامج والخدمات المقدمة .

وجه الاستفادة منها: الاستفادة من أدوات القياس المستخدمة (مثل مقاييس رضا المستفيدين وتقويم جودة التخطيط)، وتوظيف فكرة "التقويم" كأداة لرفع جودة الخدمات في المنظمات الخيرية.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع دراستك: تتفق هذه الدراسة مع بحثك في اهتمامها بالجمعيات الخيرية والتنمية وقياس جودة خدماتها ومدى رضا المستفيدين، لكنها تختلف في تحديد نطاقها على "الجمعيات الأسرية" بدلاً من المنظمات الإغاثية والعمل الإنساني.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية وعرض نتائج التحليل الإحصائي

Chapter Three: Methodological Procedures and Presentation of Statistical Analysis Results

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية وعرض النتائج المستخلصة من عينة مقدمي الخدمة (المدرء والعاملين، ن=٣٤) والمستفيدين (ن=٨٢) .

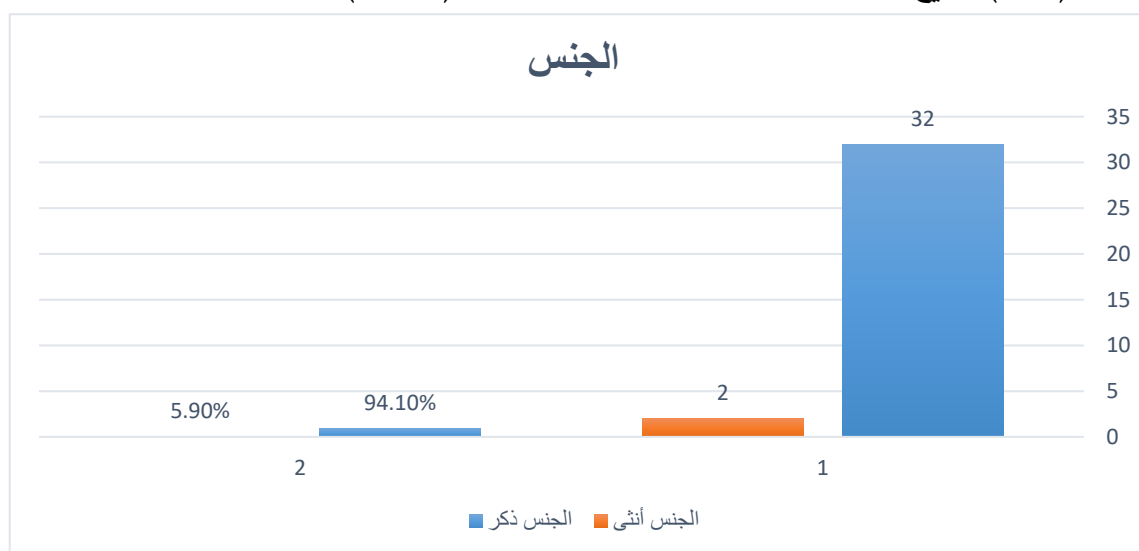
١. الخصائص الديموغرافية لعينة مقدمي الخدمة

:(Demographic characteristics of the service provider sample)

جدول (١-٣): توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص العامة (الجنس)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
الجنس	ذكر	32	94.1%
	أنثى	2	5.9%

الشكل (١-٣) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص العامة (الجنس)

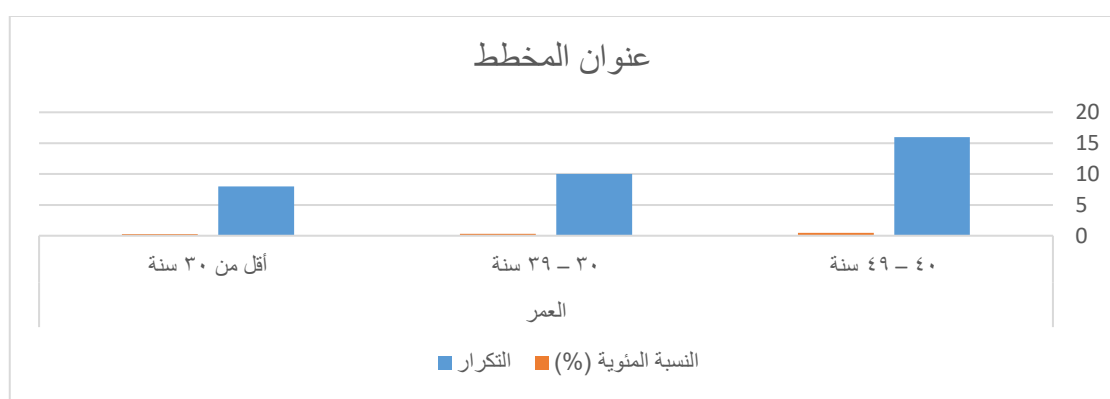


جدول (٢-٣): توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص العامة (العمر)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)

47.1%	16	40 - 49 سنة	العمر
29.4%	10	30 - 39 سنة	
23.5%	8	أقل من 30 سنة	

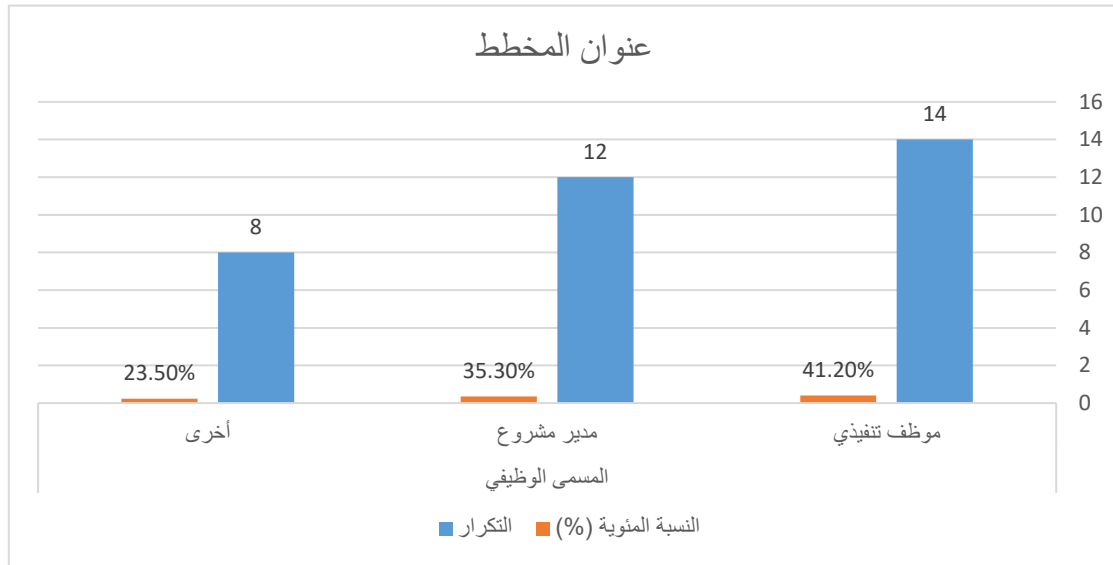
الشكل (٢-٣) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص العامة (العمر)



جدول (٣-٣): توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص العامة (المسمى الوظيفي)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المسمى الوظيفي	موظف تنفيذي	14	41.2%
	مدير مشروع	12	35.3%
	أخرى	8	23.5%

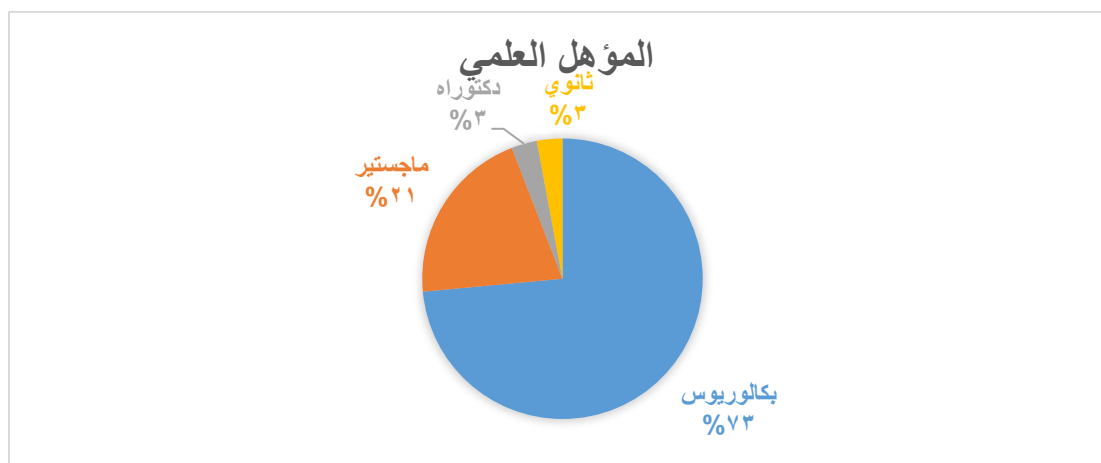
الشكل (٣-٣) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص العامة (المسمى الوظيفي)



جدول (٣-٤): توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص العامة (المؤهل العلمي)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	بكالوريوس	25	73.5%
	ماجستير	7	20.6%
	دكتوراه	1	2.9%
	ثانوي	1	2.9%

الشكل (٣-٤) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص العامة (المؤهل العلمي)



جدول (٣-٥): توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص العامة (سنوات الخبرة)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
سنوات الخبرة	أكثر من ١٠ سنوات	15	44.1%
	١٠ - 5 سنوات	11	32.4%
	أقل من ٥ سنوات	8	23.5%

الشكل (٣-٥) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص العامة (سنوات الخبرة)



2. ثبات أداة الدراسة (Reliability of the study instrument) : بلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا لاستبانة مدراء المشاريع (٠.٩٥٤)، ولإستبانة المستفيدين (٠.٩٥٩)، مما يؤكد تمتع أدوات الدراسة بدرجة ثبات عالية ومناسبة للتحليل .

3. عرض النتائج للإجابة على تساؤلات الدراسة

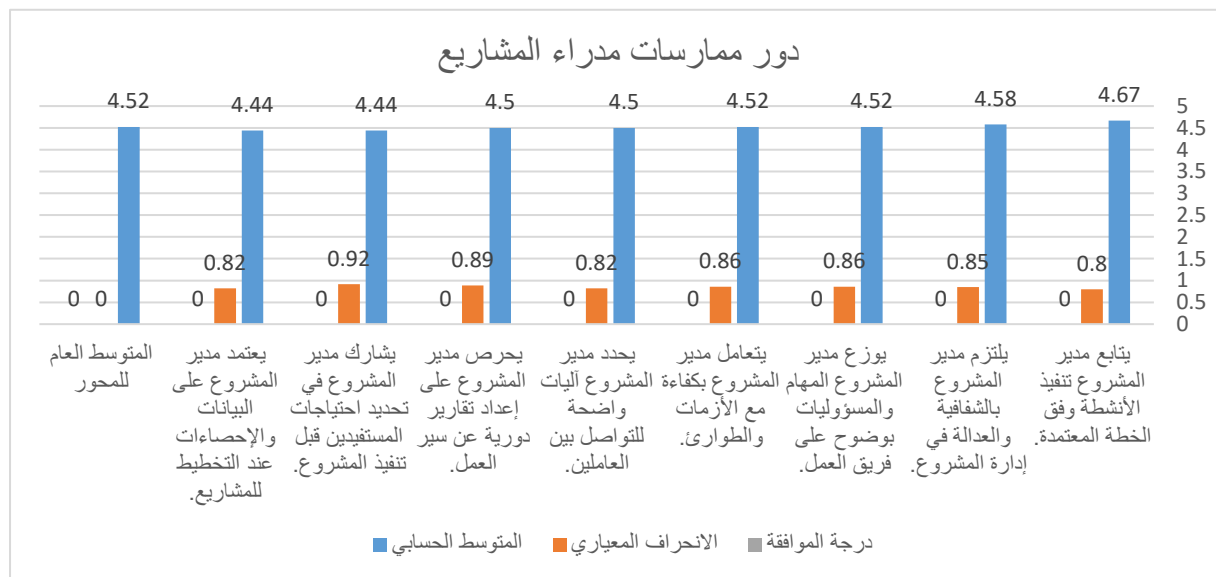
: (Presenting the results to address the study questions)

إجابة السؤال الأول: "ما هو مستوى التزام مدراء المشاريع بمهام التخطيط والتنفيذ في الجمعيات المبحوثة؟"

جدول (٣-٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مدراء المشاريع (مرتبة تنازلياً)

م	العبارة (ممارسات مدير المشروع)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يتابع مدير المشروع تنفيذ الأنشطة وفق الخطة المعتمدة.	4.67	0.80	عالية جداً
2	يلتزم مدير المشروع بالشفافية والعدالة في إدارة المشروع.	4.58	0.85	عالية جداً
3	يوزع مدير المشروع المهام والمسؤوليات بوضوح على فريق العمل.	4.52	0.86	عالية جداً
4	يتعامل مدير المشروع بكفاءة مع الأزمات والطوارئ.	4.52	0.86	عالية جداً
5	يحدد مدير المشروع آليات واضحة للتواصل بين العاملين.	4.50	0.82	عالية جداً
6	يحرص مدير المشروع على إعداد تقارير دورية عن سير العمل.	4.50	0.89	عالية جداً
7	يشارك مدير المشروع في تحديد احتياجات المستفيدين قبل تنفيذ المشروع.	4.44	0.92	عالية جداً
8	يعتمد مدير المشروع على البيانات والإحصاءات عند التخطيط للمشاريع.	4.44	0.82	عالية جداً
-	المتوسط العام للمحور	4.52	-	عالية جداً

الشكل (٣-٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مدراء المشاريع (مرتبة تنازلياً)

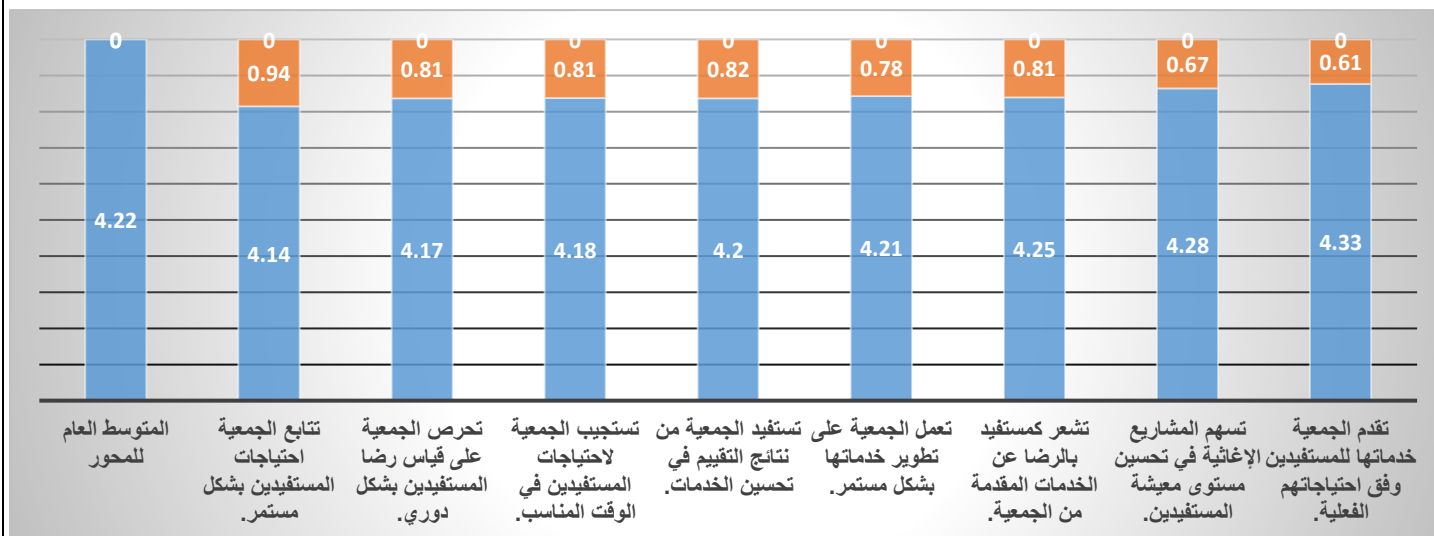


إجابة السؤال الثاني: "ما هو مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين؟"

جدول (٣-٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجودة الخدمات المقدمة (مرتبة تنازلياً)

م	العبرة (جودة الخدمة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تقدم الجمعية خدماتها للمستخدمين وفق احتياجاتهم الفعلية.	4.33	0.61	عالية جداً
2	تسهم المشاريع الإغاثية في تحسين مستوى معيشة المستفيدين.	4.28	0.67	عالية جداً
3	تشعر كمستفيد بالرضا عن الخدمات المقدمة من الجمعية.	4.25	0.81	عالية جداً
4	تعمل الجمعية على تطوير خدماتها بشكل مستمر.	4.21	0.78	عالية جداً
5	تستفيد الجمعية من نتائج التقييم في تحسين الخدمات.	4.20	0.82	عالية جداً
6	تستجيب الجمعية لاحتياجات المستفيدين في الوقت المناسب.	4.18	0.81	عالية
7	تحرص الجمعية على قياس رضا المستفيدين بشكل دوري.	4.17	0.81	عالية
8	تتابع الجمعية احتياجات المستفيدين بشكل مستمر.	4.14	0.94	عالية
-	المتوسط العام للمحور	4.22	-	عالية جداً

الشكل (٣-٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجودة الخدمات المقدمة (مرتبة تنازلياً)



إجابة الفرضية الرئيسية (Answering the main hypothesis): يتضح وجود ارتباط إيجابي؛ حيث انعكست الممارسات الإدارية (بمتوسط ٤.٥٢) بشكل مباشر على جودة الخدمة (بمتوسط ٤.٢٢). وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بـ: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة لالتزام مدراء المشاريع بمهام التخطيط والتنفيذ، على مستوى جودة الخدمات".

الفصل الرابع: التحديات، النتائج والتوصيات

Chapter Four: Challenges, Results, and Recommendations

تمهيد (Introduction) :

يُعد هذا الفصل خلاصة الدراسة، حيث يتم فيه عرض التحديات الميدانية التي تواجه مدراء المشاريع والمقترحات التطويرية بناءً على إجاباتهم المفتوحة في أداة الدراسة. كما يلخص الفصل أهم النتائج الكمية التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي، ويختتم بتقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن للجمعيات الإغاثية وصناع القرار في منطقة عسير الاستفادة منها لتحسين بيئة العمل وتجويد الخدمات.

١. أبرز التحديات التي تواجه مدراء المشاريع

(Key challenges facing project managers) :

من خلال تحليل الإجابات على السؤال المفتوح الموجه لمدراء المشاريع) :ما أبرز التحديات التي تواجه مدراء المشاريع في الجمعيات الإغاثية من وجهة نظرك؟(، أمكن تلخيص أبرز التحديات في النقاط التالية:

١. **المركزية وضعف الصلاحيات** :أشار عدد من المدراء إلى استمرار مركزية القرار لدى بعض مجالس الإدارة، وعدم إعطاء مدراء المشاريع الصلاحيات الكافية التي تتيح لهم اتخاذ قرارات سريعة ومرنة في الميدان.

٢. **الأزمات المفاجئة** :طبيعة العمل الإغاثي تجعله عرضة لتقلبات وأزمات غير متوقعة، مما يشكل تحدياً أمام المدراء في ظل محدودية الميزانيات المخصصة للطوارئ أو بطء الإجراءات الإدارية للتعامل معها.

٣. **غياب قواعد البيانات الموحدة** :صعوبة الوصول إلى قواعد بيانات تاريخية دقيقة حول المشاريع المنتهية والدروس المستفادة منها، مما قد يؤدي إلى تكرار بعض الأخطاء أو بطء التخطيط للمشاريع الجديدة.

٢. المقترحات التطويرية من وجهة نظر عينة الدراسة

(Developmental proposals from the perspective of the study sample) :

(استجابة للسؤال المفتوح) :ما المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير أداء مدراء المشاريع وتحسين جودة الخدمات؟، قدمت العينة مقترحات نوعية هامة، أبرزها:

١. **تفعيل خطط الطوارئ المرنة** :إيجاد لوائح مرنة تتيح التجاوب السريع مع الأزمات المفاجئة دون الإخلال بمبدأ الشفافية والرقابة.
٢. **إدارة المعرفة والدروس المستفادة** :خلق بيئة تتيح للمدراء الجدد الاستفادة من خبرات القيادات السابقة، من خلال توثيق "الدروس المستفادة" من المشاريع المنتهية في قاعدة بيانات رقمية موحدة للمنظمة.
٣. **تبادل الخبرات وتطوير الكفاءات** :تكثيف الدورات التدريبية المتخصصة لمدراء المشاريع، وتنظيم زيارات تبادلية مع الجمعيات الإغاثية المتقدمة والمتميزة محلياً أو إقليمياً لنقل أفضل الممارسات.
٤. **تطوير آليات التغذية الراجعة** :إيجاد قنوات تواصل مستمرة وفعالة بين المستفيدين وإدارة المشاريع لضمان التحسين المستمر.

3. ملخص نتائج الدراسة الإحصائية (Summary of the statistical study results):

بناءً على تحليل البيانات الكمية في الفصل الثالث، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسات مدراء المشاريع الإغاثية بمنطقة عسير جاء بدرجة (عالية جداً) (بمتوسط حسابي عام (٤.٥٢ من ٥.٠٠)، حيث تميز المدراء تحديداً في مهام "متابعة التنفيذ وفق الخطة المعتمدة"، و"الالتزام بالشفافية والعدالة".
٢. بينت الدراسة أن مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من الجمعيات الإغاثية جاء أيضاً بدرجة (عالية جداً) (بمتوسط عام (٤.٢٢ من ٥.٠٠)، وتصدرت "تلبية الاحتياجات الفعلية" مؤشرات الجودة كأكثر عنصر يشعر به المستفيدون.
٣. أثبتت الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التزام مدراء المشاريع بمهامهم (التخطيط، التنفيذ، إدارة الأزمات) وبين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، مما يؤكد أن الإدارة الاحترافية للمشروع هي الضامن الأول لرضا المستفيد.
٤. أظهرت النتائج أن أقل فقرات التقييم لدى المستفيدين (رغم أنها لا تزال ضمن التقييم العالي) تعلق بـ "المتابعة المستمرة لاحتياجاتهم بعد تلقي الخدمة"، مما يعكس حاجة الجمعيات لتعزيز مفهوم خدمة رعاية ما بعد المشروع.

4. التوصيات (Recommendations):

بناءً على النتائج والتحديات المستخلصة، توصي الدراسة بما يلي:

١. تفويض الصلاحيات: دعوة مجالس الإدارة في الجمعيات الإغاثية إلى تبني هيكل تنظيمي مرن يمنح مدراء المشاريع صلاحيات تنفيذية ومالية أوسع، بما يضمن سرعة الاستجابة الميدانية.
٢. إنشاء "بنك المعرفة الإغاثية": تصميم قاعدة بيانات إلكترونية موحدة على مستوى الجمعية (أو حتى على مستوى الجمعيات بمنطقة عسير) تُوثق فيها تقارير المشاريع، والتحديات، والدروس المستفادة للرجوع إليها كمرجع لتخطيط المشاريع المستقبلية.
٣. تأسيس وحدات "المتابعة والعناية بالمستفيدين": إيلاء اهتمام أكبر بمرحلة ما بعد تقديم الخدمة، من خلال تخصيص فرق عمل لقياس أثر المشاريع الإغاثية على تحسين مستوى معيشة المستفيدين على المدى الطويل، وليس وقت الأزمة فقط.
٤. التدريب المبني على الكفاءات: اعتماد برامج تدريبية احترافية) مثل PMP أو PMD Pro المخصصة للقطاع التنموي (للموظفين التنفيذيين ومدراء المشاريع الجدد لصقل مهاراتهم في التخطيط المبني على البيانات.

المراجع (References)

أولاً: الكتب والمؤلفات (الإطار النظري والمنهجي):

الغامدي، فيصل بن سعد (٢٠٢٥).

إدارة المشاريع الإنسانية في ظل الأزمات: التحديات والفرص (ط. ١). دار النشر الأكاديمي.

السلمي، علي (٢٠٢٣).

إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات في المنظمات غير الربحية. دار الفكر للنشر.

العمرى، خالد (٢٠٢٤).

منهجية البحث العلمي في العلوم الإدارية والاجتماعية. مكتبة العبيكان.

ثانياً: التقارير والمعايير الدولية (التي بنينا عليها أبعاد جودة الخدمات):

اللجنة الدائمة بين الوكالات (2024) (IASC). معايير اسفير (Sphere Handbook) للعمل الإنساني: الحد الأدنى للاستجابة.

مبادرة المعايير الإنسانية الأساسية (CHS Alliance) (٢٠٢٣). المعايير الإنسانية الأساسية للجودة والمساءلة.

ثالثاً: الدراسات السابقة (Previous Studies)

(العلوي، نعمة، وآخرون). (٢٠٢٤). الجمعيات التنموية ودورها المجتمعي في تقوية قدرات ومهارات الأفراد.

(مبروك، سناء). (٢٠٢١). تأثير البرامج المقدمة من الجمعيات الأسرية على الحد من المشكلات والتمكين الاجتماعي للأسر: دراسة تقييمية للجمعيات الأسرية بمنطقة مكة المكرمة.

الملاحق (Appendices)

• الملحق (1) استبانة دور مدراء المشاريع في الجمعيات الإغاثية وأثره على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين بمنطقة عسير.

السؤال

١. الجنس

• ذكر

• أنثى

2. العمر

• أقل من ٣٠ سنة

• 30-39 سنة

• 40-49 سنة

٣. المؤهل العلمي

• ثانوي

• بكالوريوس

• ماجستير

• دكتوراه

٤. المسمى الوظيفي

• مدير مشروع

• مشرف مشروع

• منسق مشروع

• موظف تنفيذي

• أخرى

٥. سنوات الخبرة

• أقل من ٥ سنوات

• 5-10 سنوات

• أكثر من ١٠ سنوات

قسم ٢ من ٢

ثانياً: محور دور مدراء المشاريع في الجمعيات الإغاثية (بعد كفاءة التخطيط للمشاريع)

الوصف (اختياري)

١. يشارك مدير المشروع في تحديد احتياجات المستفيدين قبل تنفيذ المشروع.

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

٢. يعتمد مدير المشروع على البيانات والإحصاءات عند التخطيط للمشاريع.

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

٣. يوزع مدير المشروع المهام والمسؤوليات بوضوح على فريق العمل.

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

٤. يحدد مدير المشروع آليات واضحة للتواصل بين العاملين.

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

٥. يتابع مدير المشروع تنفيذ الأنشطة وفق الخطة المعتمدة.

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

٦. يحرص مدير المشروع على إعداد تقارير دورية عن سير العمل.

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

٧. يتعامل مدير المشروع بكفاءة مع الأزمات والطوارئ.

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

٨ . يلتزم مدير المشروع بالشفافية والعدالة في إدارة المشروع.

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

ما أبرز التحديات التي تواجه مدراء المشاريع في الجمعيات الإغاثية من وجهة نظرك؟

ما المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير أداء مدراء المشاريع وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين؟

• الملحق : (2) استبانة جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين بالجمعيات الإغاثية بمنطقة عسير

السؤال

اسم الجمعية مقدمة الخدمة

اسم المستفيد من الخدمات (اختياري) ممكن تكتب حروف مختصرة

١. تقدم الجمعية خدماتها للمستفيدين وفق احتياجاتهم الفعلية.

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

٢. تسهم المشاريع الإغاثية في تحسين مستوى معيشة المستفيدين.

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

٣. تستجيب الجمعية لاحتياجات المستفيدين في الوقت المناسب.

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

٤. تتابع الجمعية احتياجات المستفيدين بشكل مستمر.

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

٥. تشعر كمستفيد بالرضا عن الخدمات المقدمة من الجمعية.

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

٦. **تحرص الجمعية على قياس رضا المستفيدين بشكل دوري.**

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

٧. **تعمل الجمعية على تطوير خدماتها بشكل مستمر.**

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

٨. **تستفيد الجمعية من نتائج التقييم في تحسين الخدمات.**

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

خاتمة (conclusion):

في الختام، تؤكد هذه الدراسة على أن العمل الإغاثي لم يعد مجرد ردة فعل تجاه الأزمات، بل أصبح صناعة تعتمد على أسس الإدارة الحديثة. إن مدير المشروع الناجح هو حجر الزاوية في تحويل الموارد المتاحة إلى خدمات نوعية تلبي احتياجات المستفيدين بشفافية وكفاءة. وتأمل هذه الدراسة أن تسهم مخرجاتها في الارتقاء ببيئة العمل المؤسسي في القطاع الثالث بمنطقة عسير، بما ينسجم مع التطلعات التنموية لرؤية المملكة ٢٠٣٠.