

عنوان البحث

تحليل وتقييم منهجيات إدارة المشاريع الملائمة للقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية
على الجمعيات الأهلية

إعداد الطالب/

رمزي عبده سعود الحوشي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

مقدمة:

يشهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية نموًا متسارعًا في إطار رؤية 2030، التي تهدف إلى رفع مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي، وزيادة عدد الجمعيات الأهلية الفعالة. ومع هذا النمو، تزداد الحاجة إلى تحسين كفاءة وفعالية إدارة المشاريع داخل الجمعيات الأهلية، لا سيما في ظل التحديات المرتبطة بتنوع المنهجيات المستخدمة وغياب إطار موحد يلائم طبيعة القطاع. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم المنهجيات الحالية المستخدمة في إدارة المشاريع داخل الجمعيات الأهلية، واقتراح إطار مناسب يلبي احتياجاتها ويعزز قدرتها على تحقيق الأثر الاجتماعي المنشود.

مشكلة الدراسة:

رغم تنوع المنهجيات المعتمدة في إدارة المشاريع داخل الجمعيات الأهلية السعودية، إلا أن مدى ملائمة هذه المنهجيات لطبيعة العمل غير الربحي لم يُدرس بشكل كافٍ. مما يؤدي إلى تفاوت في نتائج المشاريع وصعوبة في ضمان فعاليتها واستدامتها.

السؤال الرئيس: ما مدى ملائمة منهجيات إدارة المشاريع المستخدمة في الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية لطبيعة القطاع غير الربحي، وما أبرز التحديات والفرص المرتبطة بتطبيقها؟

أهمية الدراسة:

- علمية: إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة المشاريع غير الربحية
- عملية: دعم الجمعيات في اختيار المنهجية الأنسب لمشاريعها
- تنموية: مساعدة صناع السياسات على تطوير أطر تنظيمية تدعم فاعلية المشاريع

أهداف الدراسة:

١. تحليل واقع إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية
٢. تصنيف المنهجيات المتبعة وتقييمها
٣. تحديد الفجوات بين الممارسات الحالية والمعايير المثلى
٤. تقديم إطار أو توصيات منهجية لإدارة المشاريع غير الربحية في السعودية

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما مدى ملاءمة منهجيات إدارة المشاريع المستخدمة في الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية لطبيعة القطاع غير الربحي، وما أبرز التحديات والفرص المرتبطة بتطبيقها؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما أبرز المنهجيات المستخدمة حاليًا في إدارة المشاريع داخل الجمعيات الأهلية؟
 - ما نسبة استخدام كل منهجية (PMI ، Agile ، LFA ،... RBM إلخ)؟
 - ما مصادر المعرفة أو التدريب التي تعتمد عليها الجمعيات في تبني هذه المنهجيات؟
٢. ما مدى التزام الجمعيات الأهلية بمراحل إدارة المشاريع وفق المنهجيات المعتمدة؟

○ هل يتم تنفيذ كل مرحلة من مراحل المشروع (التحليل، التخطيط، التنفيذ، المتابعة، الإغلاق) بشكل منهجي؟

○ ما الأدوات المستخدمة في كل مرحلة؟

٣. ما التحديات التي تواجه الجمعيات في تطبيق منهجيات إدارة المشاريع؟

○ هل تتعلق التحديات بالموارد البشرية؟ التمويل؟ الفهم المنهجي؟ الثقافة التنظيمية؟

○ ما التحديات التقنية أو الإجرائية أو المرتبطة بالبنية النظامية؟

٤. ما مدى وعي الجمعيات بأهمية المواءمة بين المنهجيات العالمية وخصوصية القطاع غير الربحي المحلي؟

○ هل توجد محاولات لدمج أو تكييف المنهجيات؟

○ ما الممارسات الجيدة التي ظهرت في بعض الجمعيات ويمكن تعميمها؟

٥. ما مدى الحاجة إلى تطوير إطار وطني أو منهجية مواءمة لإدارة المشاريع في القطاع غير الربحي السعودي؟

○ هل ترى الجمعيات ضرورة لذلك؟

○ ما الخصائص التي يجب أن تتوافر في هذا الإطار المقترح؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع منهجية إدارة المشاريع المستخدمة في الجمعيات الأهلية ودرجة ملاءمتها لطبيعة القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية

الفروض الفرعية:

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات الأهلية في مستوى الالتزام بمراحل إدارة المشاريع باختلاف المنهجية المعتمدة.

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الموارد البشرية المؤهلة ومدى فاعلية تطبيق المنهجيات داخل الجمعيات الأهلية.

٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات الأهلية في درجة إدراكها لأهمية المواءمة بين المنهجيات العالمية وطبيعة القطاع غير الربحي.

٤. توجد علاقة طردية بين مستوى استخدام أدوات التخطيط والمتابعة وبين تحقيق أهداف المشاريع غير الربحية.

٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم الجمعية (من حيث التمويل أو عدد الموظفين) ومدى اعتمادها لمنهجيات متقدمة في إدارة المشاريع.

٦. توجد فروق في التحديات التي تواجه الجمعيات عند تطبيق المنهجيات تبعاً لنوع الجمعية (تنموية، إغاثية، تعليمية، صحية).

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات سعودية

١- دراسة: العقيل، بدر (2021)

العنوان: واقع إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية السعودية
المنهج: وصفي تحليلي – استبيان على ٥٠ جمعية

٢- دراسة: مركز الملك خالد (2020)

العنوان: حوكمة المشاريع في القطاع غير الربحي
المنهج: تحليل تقارير سنوية لـ ٣٠ جمعية

ثانياً: دراسات عربية

٣- دراسة: الرفاعي، علي (٢٠١٩) – مصر

العنوان: أثر تطبيق منهجية LFA في تحسين نتائج المشاريع الخيرية
المنهج: دراسة حالة على ٤ جمعيات تنموية

٤- دراسة: أمينة بوثلجة (٢٠٢٠) – الجزائر

العنوان: قياس أثر المشاريع الاجتماعية: منظور الجمعيات الأهلية
المنهج: نوعي – مقابلات متعمقة

ثالثاً: دراسات دولية

٥- تقرير (2016) PM4NGOs :

العنوان: Project DPro – A Guide for NGOs

المحتوى: يقدم نموذجاً مبسطاً لإدارة المشاريع مخصصاً للمنظمات غير الربحية

٦- دراسة (Smith, J. (2018) :

العنوان: Adapting Agile Methodologies in Nonprofit Project Management

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تمثل الخلفية الفكرية والمنهجية التي تُبنى عليها مفاهيم البحث وتحليلاته، ويمكن إجمال هذه المنطلقات في ما يلي:

١- منطلق إدارة المشاريع كمنهج علمي:

تُعد إدارة المشاريع مجالاً معرفياً متكاملًا له أطره النظرية والمعمارية) مثل دليل PMBOK ، و PRINCE2 ، و Agile)، وتفترض هذه الأطر أن المشاريع تمر بمراحل منتظمة تشمل: البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة، والإغلاق، مع التركيز على الجودة والوقت والتكلفة والمخاطر.

٢- خصوصية القطاع غير الربحي:

تختلف طبيعة القطاع غير الربحي عن القطاع الربحي من حيث الأهداف (تركز على الأثر لا العائد)، والمستفيدين (أفراد المجتمع لا العملاء)، وطبيعة التمويل (تبرعات ومنح لا عوائد)، وهو ما يستدعي تكيف المنهجيات لتتناسب مع هذه الخصوصية. وبالتالي، فإن منهجيات إدارة المشاريع تحتاج إلى مواءمة مع هذا السياق الفريد.

٣- نظرية المواءمة: (Contingency Theory)

تنطلق هذه النظرية من أن "لا توجد طريقة واحدة مثلى للإدارة"، بل تتطلب الظروف والسياقات المختلفة حلولاً مختلفة. وهي تدعم توجه الدراسة نحو البحث عن منهجيات "ملائمة" لا "مثالية" في إدارة المشاريع غير الربحية، وفقاً لظروف الجمعيات الأهلية السعودية.

٤- منهجية التفكير القائم على النتائج: (Results-Based Management - RBM)

تُعد هذه المنهجية من أبرز المنهجيات المستخدمة في القطاع التنموي، وتفترض أن التخطيط يجب أن يبدأ من تحديد الأثر المرغوب، ثم النتائج، ثم المخرجات، فالأنشطة. وبشكل هذا المنهج مدخلاً مهماً لقياس فعالية المنهجيات المستخدمة.

٥- نظرية أصحاب المصلحة: (Stakeholders Theory)

نظرًا لتعدد الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمشاريع في القطاع غير الربحي (مانحون، مستفيدون، جهات تنظيمية)، فإن إشراكهم في مراحل المشروع يعد من المنطلقات الجوهرية لتقييم مدى نجاح أو ملاءمة المنهجية المعتمدة.

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: نوع الدراسة

تُعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، حيث تسعى إلى وصف واقع منهجيات إدارة المشاريع المستخدمة في الجمعيات الأهلية السعودية، وتحليل مدى ملاءمتها، وتقييم فعاليتها بناءً على المعايير الدولية والسياق المحلي.

ثانياً: المنهج المستخدم

• المنهج المختلط: (Mixed Methods)

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي لجمع بيانات معيارية قابلة للتحليل الإحصائي من خلال استبيانات، والمنهج النوعي لتعميق الفهم عبر مقابلات مع أصحاب العلاقة من مديري المشاريع في الجمعيات.

يتيح هذا الدمج بين النوعين فهماً أكثر شمولاً وعمقاً للواقع والتحديات والممارسات.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها

• مجتمع الدراسة: جميع الجمعيات الأهلية المرخصة في المملكة العربية السعودية التي تدير مشاريع تنمية ممولة.

• عينة الدراسة:

○ كمياً: عينة عشوائية طبقية من (١٠٠-١٥٠) موظف/ة يعملون في إدارة المشاريع بعدد من الجمعيات في مختلف المناطق (الرياض، الشرقية، مكة، المدينة، عسير...).

○ نوعياً: عينة قصدية من (١٠-١٥) شخصاً من أصحاب الخبرة والقرار في الجمعيات وجهات التمويل والتنظيم.

رابعاً: طرق تحليل البيانات

• البيانات الكمية: سيتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS من خلال الإحصاء الوصفي (المتوسطات، التكرارات، الانحراف المعياري)، والإحصاء التحليلي (اختبار الفرضيات باستخدام T-Test أو ANOVA حسب الحاجة).

- البيانات النوعية: سيتم تحليلها باستخدام منهج التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لاستخلاص الأنماط والتحديات والممارسات ذات الدلالة.

أدوات الدراسة:

أولاً: الاستبيان (Questionnaire)

الهدف من الأداة:

قياس درجة استخدام منهجيات إدارة المشاريع، ومدى ملاءمتها، والتحديات المرتبطة بتطبيقها في الجمعيات الأهلية.

مكونات الاستبيان (مقترحة):

١. البيانات العامة للمستجيب:

○ الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، موقعه الوظيفي، حجم الجمعية.

٢. استخدام المنهجيات:

○ ما المنهجيات التي تستخدمها الجمعية؟ (PMBOK، Agile، منهجيات محلية، لا يوجد منهجية محددة...)

○ ما مدى تطبيق كل مرحلة من مراحل إدارة المشاريع؟ (بدء - تخطيط - تنفيذ - مراقبة - إغلاق).

٣. عوامل الملاءمة:

○ مدى توافق المنهجية مع طبيعة المستفيدين.

○ مرونة الإجراءات.

○ سهولة التوثيق والتقارير.

٤. التحديات:

○ نقص الكفاءات.

○ ضعف الموارد التقنية.

○ غياب التكيف المحلي للمنهجيات العالمية.

٥. التقييم العام:

○ رضاك العام عن كفاءة المنهجية.

○ مقترحاتك لتحسينها.

✓ طريقة القياس:

مقياس ليكرت الخماسي (من ١: لا أوافق بشدة إلى ٥: أوافق بشدة).

ثانيًا: دليل المقابلات شبه المهيكلية (Semi-Structured Interview Guide)

🎯 الهدف من الأداة:

استكشاف العمق النوعي لرؤية الخبراء والممارسين حول مدى ملاءمة المنهجيات، ومعوقات التطبيق، وأفضل الممارسات الممكنة.

✂️ محاور المقابلة:

١. كيف تصف واقع إدارة المشاريع في جمعيتكم؟
٢. ما المنهجية (أو المزيج) الذي تتبعونه؟ ولماذا؟
٣. ما أبرز العقبات في استخدام المنهجيات العالمية في العمل غير الربحي؟
٤. هل ترون ضرورة تصميم منهجية خاصة بالقطاع غير الربحي؟ ما أهم عناصرها؟
٥. ما مقترحاتكم لتعزيز كفاءة إدارة المشاريع في الجمعيات؟

👥 الفئة المستهدفة:

- مدراء مشاريع.
- مسؤولو الجودة والتخطيط.
- استشاريون في إدارة المشاريع.
- ممثلو جهات تنظيمية أو مانحة.

حدود الدراسة :

- الحدود المكانية: الجمعيات الأهلية داخل المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق أدوات الدراسة خلال النصف الثاني من عام ٢٠٢٥.
- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على منجزات إدارة المشاريع، دون التطرق لإدارة الموارد المالية أو العلاقات العامة في الجمعيات.

المراجع:

أولاً: مراجع في منجزات إدارة المشاريع (عامة وخاصة)

١. Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7th Edition.

المرجع الرسمي والأشهر عالمياً في إدارة المشاريع.

٢. Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th Edition.

أحد أكثر المراجع عمقاً في تطبيقات إدارة المشاريع.

٣. خلود هندية. (2024). ماذا بعد؟ قياس الأثر الاجتماعي وإدارته. مركز أثر.

مرجع حديث حول إدارة وقياس الأثر في القطاع غير الربحي.

٤. الجمعية السعودية للإدارة. (2020). دليل إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي.

إصدار محلي يركز على تكيف المنجزات العالمية مع طبيعة الجمعيات الأهلية.

٥. أكاديمية مسك. (2019). دليل إدارة المشاريع للمنظمات غير الربحية.

أداة عملية مبسطة تعتمد على نماذج واقعية من السعودية.

ثانياً: مراجع في إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي

٦. Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management.

يناقش كيف يمكن للحكومة والقطاع غير الربحي اعتماد منهجيات أكثر تكيفًا مع الواقع الاجتماعي.

٧. PM4NGOs. (2020). Project DPro Guide (Project Management for Development Professionals).

منهجية مصممة خصيصًا للمنظمات غير الربحية.

٨. الجوهري، أحمد. (2021). إدارة المشاريع التنموية في المنظمات الخيرية: دراسة تطبيقية. المجلة السعودية للعلوم الإدارية.

٩. جمعية "مكنون". (2022). "تجربة منهجية متكاملة لإدارة المشاريع غير الربحية.

وثيقة داخلية يمكن الاستئناس بها عند توفرها.

ثالثًا: مراجع منهجية البحث والتحليل

١٠. عبيدات، ذوقان وآخرون. (2018). البحث العلمي: مفاهيمه وأدواته وأساليبه. دار الفكر.

١١. Creswell, J. W. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 5th Edition.

مرجع أساسي في اختيار وتصميم المنهجية.

١٢. السيد، أحمد. (2020). طرق البحث في العلوم الاجتماعية. دار الشروق.

رابعًا: مراجع مساعدة سعودية

١٣. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023).

الدليل التنظيمي للجمعيات الأهلية في السعودية.

١٤. المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2024). (NCNP).

منصة تمكين – تقارير الأداء والمنهجيات المستخدمة في تطوير المنظمات.