

أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إدارة استراتيجيات المشاريع لتأسيس وحدات إدارة المشاريع في القطاع الغير ربحي بمنطقة الرياض (دراسة تنبؤية)

مشروع بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير
بقسم المشاريع (تخصص إدارة المشاريع)

إعداد الباحثات

الجوهرة سلطان العصفور
امال علي البشير
ملك خالد

امال علي البشير
ملك خالد

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق
د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي
1445 هـ - 2023 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الحمد لله حباً وشكراً وامتناناً على البدء والختام (وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ
الْعَالَمِينَ).

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفاً بالتسهيلات لكنني فعلتها، فالحمد لله الذي
يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه، أهدي هذا النجاح لنفسي الطموحة أولاً
ابتدأت بطموح وانتهيت بنجاح ثم إلى كل من سعى معي لإتمام مسيرتي الجامعية في مرحلة
الماجستير دمت لي سنداً لا عمر له.

وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي : إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ
نورة أبداً والذي بذل جهد السنين من أجل أن اعتلي سلالم النجاح إلى من أحمل اسمه
بكل فخر إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم لطالما عاهدته بهذا
النجاح ها أنا أتممت وعدي وأهديته إليك (قدوتي أبي الغالي).

اهدي تخرجي إلى جنة الله في الأرض : إلى من علمتني الأخلاق قبل الحروف، إلى الجسر
الصاعد بي، إلى الجنة، إلى الداعمة الأولى في حياتي، واليد الخفية التي أزالته عن طريقي
الأشواك والمصاعب، والكتف الذي استند عليه دائماً (أمي صديقة ورفيقة دربي).

اهدي تخرجي إلى ملهمة نجاحي : من ساندني بكل حب عند ضعفي، وأزاح عن طريقي
المتاعب، مُمهداً لي الطريق، زارعا الثقة والإصرار بداخلي، لطالما كانت الظل لهذا النجاح
(قدوتي وملهمتي الدكتورة شعيبة مهمل العتيبي).

وأحب أن أختتم هذا الإهداء إلى صاحبة الفضل العظيم صديقة الرحلة والنجاح، إلى من
وقفت بجانبني كلما أوشكت أن أتعث (أمي الثانية الأستاذة منى باوزير).

وأخيراً من قال أنا لها.. أنا لها.. وأنا لها إن أبت رغما عنها أتيت بها، ماكنت لأفعل لولا
توفيق من الله، ها هو اليوم العظيم، هنا اليوم الذي أجريت سنوات من الدراسة الشاقة
حالة فيها حتى توالى بمنه وكرمه لفرحة الإتمام، الحمد لله الذي به خيراً وأملأً إلا وأغرقتنا
سروراً وفرحاً ينسيني مشقتي متطلعة لتحقيق مستقبل مختلف.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين وأشكره الذي أعانني على تجاوز الصعاب، وأمدني بالقوة والصبر على إتمام بحثي هذا.

وتقديرًا وعرفانًا مني، لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى جامعتي (جامعة ميدأوشن) وصرحها العلمي الشامخ التي احتضنتني وأمدتني بالاهتمام خلال سنوات دراستي فيها.

كما ويسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى محكمي الاستبانة بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية وعلى ما قدموه من ملاحظات ومقترحات ساهمت في إنجاز ما تستحقه هذه الدراسة من قيمة علمية.

وأخيراً وليس آخراً، أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في مد يد العون وبذل جهداً لمساندتي وأخص بالذكر جميع العاملين في القطاع الغير ربحي، وكل من ساهم بالإجابة على الاستبانة، وما تحملوه من مسؤولية وأمانة في الإجابة عن فقرات الاستبانة، وتقديم المقترحات البناءة في إدارة استراتيجيات المشاريع في جهات القطاع الغير ربحي، راجياً أن تكون هذه الكلمة خاصة بكل واحد منهم، وأسأل الله عز وجل أن يجزي الجميع عني خير الجزاء والله ولي التوفيق .

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الخطط الاستراتيجية والحوكمة في تحسين استراتيجيات إدارة المشاريع في القطاع الغير ربحي، وذلك من خلال تبني المؤسسات والجمعيات لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، والذي بدوره يساعد في معرفة خطط المنظمة على المدى القصير والطويل، من أجل تحسين أداء المنظمة واستدامة بقاء المنظمات الغير ربحية، كم تهدف إلى فهم تأثير الخطط الاستراتيجية وممارسات الحوكمة على جودة إدارة استراتيجيات المشاريع في مؤسسات القطاع الغير ربحي.

كما تم تصميم دراستنا باستخدام منهج الوصفي التحليلي لفهم التأثيرات والتفاصيل على نحو أفضل. وتم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة ومقابلات مع مسؤولين ومديرين في مؤسسات غير ربحية. أيضاً تم استخدام تحليل البيانات الإحصائي والتحليل النصي لفحص العلاقات وفهم السياق.

حيث أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة في محور أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إدارة المشاريع في القطاع الغير ربحي، تعزو لمستوى التعليم وتخصص الكيان والعمر. توجد علاقة دالة إحصائية بين الخطط الاستراتيجية وجودة إدارة المشاريع وتوجد علاقة دالة إحصائية بين الحوكمة وجودة إدارة المشاريع

الكلمات المفتاحية: الخطط الاستراتيجية، الحوكمة، جودة إدارة المشاريع.

Abstract

This study aims to understand the role of strategic plans and governance in improving project management strategies in the non-profit sector, Institutions and associations adopting strategic planning enhance organizational short and long-term plans, aiming to enhance performance and sustain non-profit organizations. The study utilized a descriptive-analytical approach to better understand the impacts, collecting data through targeted surveys and interviews with non-profit officials.

Statistical and text analysis revealed no statistically significant differences in the impact of strategic plans and governance on project management quality, attributing variations to education level, entity specialization and age.

The study identified a statistically significant relationship between strategic plans and project management quality, as well as governance and project management quality.

Keywords: Strategic plans, governance, project management quality.

الفهرس

3.....	إهداء
4.....	شكر وتقدير
5.....	المستخلص
6.....	Abstract
7.....	الفهرس
9.....	الفصل الأول
10.....	1/1 المقدمة:
11.....	1/2 مشكلة الدراسة:
12.....	1/3 أسئلة الدراسة:
13.....	1/4 أهداف الدراسة:
14.....	1/5 أهمية الدراسة:
16.....	1/6 تصميم الدراسة:
17.....	1/7 مصطلحات الدراسة:
19.....	1/8 تساؤلات الدراسة (الفروض):
21.....	1/9 الإطار النظري:
25.....	1/10 الدراسات السابقة:
29.....	1/11 المنهجية وطرق البحث:
30.....	1/12 أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات):
30.....	1/13 حدود الدراسة (بشري، مكاني، زمني):
31.....	الفصل الثاني
32.....	2/1 مقدمة
33.....	2/2 تصميم الدراسة
34.....	2/3 تعريف عوامل المتغيرات المستقلة
35.....	2/4 تعريف عوامل المتغير التابع

36	2/5 نموذج تصميم الدراسة
37	2/6 منهج الدراسة
37	2/7 أداة الدراسة
41	الفصل الثالث
42	3/1 تمهيد
42	3/2 منهج الدراسة
43	3/3 مصادر البيانات
43	3/4 مجتمع الدراسة
44	3/5 عينه الدراسة
46	3/6 أداة الدراسة
47	3/7 صدق وثبات الدراسة
52	الفصل الرابع
53	مناقشة التساؤل الأول:
58	مناقشة التساؤل الثاني:
65	الفصل الخامس
66	5/1 نتائج الدراسة
67	5/2 التوصيات
68	قائمة الملاحق
69	ملحق (1): الاستبانة قبل التحكيم
72	ملحق (2): الاستبانة بعد التحكيم
76	الخاتمة
78	المراجع
79	المراجع العربية
81	المراجع الأجنبية

الفصل الأول

1/1 المقدمة:

في عصر يتسم بالتغير الشديد في التكنولوجيا والعلم وأنماط العلاقات ونمط الإستهلاك بين البشر يجب أن يكون هناك استراتيجيات وبدائل وأساليب إدارية جديدة للتعامل مع مواقف الحياة المختلفة، وكان الانسان ولا زال ينجح مرة ويخفق مرة، يبلغ به ذكاؤه إلى أهدافه حيناً، ويقصر به حيناً، وينازل أطرافه ويكابد نتائجه، يستمر تارة وينقطع تارة.⁽¹⁾

إن إدارة المشاريع كغيرها من أنواع الإدارة تشمل المهام الاداريه المهمه وتبدأ بالتخطيط الذي نقوم به قبل البدء بالمشاريع والذي يعتبر أساس إدارة المشاريع ، والتنظيم والمراقبة والتحكم.⁽²⁾

كذلك عرفت إدارة المشاريع بأنها وسيلة مهمه لدى الشركات الرائدة في إدخال كل عوامل التطوير والتغيير في سلوكيات العاملين بالمشروع وفي أساليب العمل والتنظيم لذا نقول أن إدارة المشاريع قد تم تطويرها بشكل هائل مما أدى الى تطور الإدارة التي تساهم في إعطاء مجموعته واسعة من الأساليب الإدارية والمفاهيم، لذا حاجتنا لإدارة المشاريع ماسة للغاية في أي منشأة أو منظمة.⁽³⁾

وبالتالي نعرف الأدوات التي تساعدنا على إدارة المشاريع في القطاع الغير ربحي بشكل فعال وبكفاءة عالية ومنها : الإستراتيجية حيث تُعرّف الاستراتيجية في إدارة المشاريع هي مجموعة من الخطط والأنشطة التي تُعد بعناية لضمان تحقيق توافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وتحقيق هذا التوافق بفعالية وكفاءة عالية في سياق البيئة التي تعمل فيها.⁽⁴⁾

وبالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية هي سلسلة من القرارات المترابطة التي تهدف إلى تطوير استراتيجيات فعالة تُسهم في تحقيق أهداف المنظمة و يُشار إلى هذه القرارات والتصرفات بالقرارات الاستراتيجية. حيث إنها عملية تُجرى بواسطة الإدارة العليا لتحديد التوجهات طويلة الأمد وضمان أداء المنظمة بشكل مناسب من خلال التنفيذ الفعال والتقييم المستمر للاستراتيجية المعتمدة لتحقيق الأهداف.

تتضمن الإدارة الاستراتيجية تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات التأثير البعيد المدى، بهدف زيادة قيمة المنظمة من منظور العملاء والمساهمين والمجتمع بأكمله.⁽¹⁾

(1) البريدي، 1999

(2) عزت، محمد، 2,000

(3) دعاء محمود جوهر، 2022

(4) عايشة الشميلي، 2017

(1) عايشة الشميلي، 2017

وكذلك الحوكمة هي إحدى أهم الآليات الحديثة التي سعت العديد من المنظمات والدول إلى تطبيقها لتحسين جودة أنظمتها. إن الحوكمة تُعتبر متطلبًا أساسيًا لتحقيق التنمية ومكافحة الفساد في جميع المجتمعات والدول النامية ، حيث أصبحت هذه الدول بحاجة ماسة إلى إجراء إصلاحات شاملة في بنيتها الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية من أجل تلبية احتياجات المواطنين الأساسية وتحسين جودتها.⁽²⁾

1/2 مشكلة الدراسة:

لقد شهدت المنظمات الغير ربحية تطورات عديدة نتيجة نموها وتضخم حجمها، فقد أدى هذا إلى تعقد الدور الذي تقوم به هذه المنظمات في وضع استراتيجيات وأنظمة الحوكمة لعمل مشاريع ذات جودة عالية. في القطاع الغير ربحي يبرز غياب الخطط الاستراتيجية كتحدي يعيق تنفيذ مشاريع ذات جودة عالية، حيث يفتقد القطاع إلى توجيهات واستراتيجيات محكمة تهدف إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المستدامة. عدم وجود هذه الخطط قد يترك المشاريع بلا اتجاه وتوجيه، مما يؤثر سلباً على فعالية التنفيذ والتحقيق من مستوى الجودة. بالإضافة إلى ذلك يعتبر غياب أنظمة الحوكمة عقبة كبيرة أمام تحقيق مشاريع متميزة، وعدم وجود هذه الأنظمة يمكن أن يؤدي إلى انحراف عن مسار تحقيق الأهداف المرسومة وتقليل جودة الإدارة العامة للمشاريع في القطاع الغير ربحي.

(2) عجالي وبلكاوي ، 2020

1/3 أسئلة الدراسة:

بناء على ماسبق عرضه تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. ما مدى الحاجة إلى وجود وحدات متخصصة لوضع خطط استراتيجية وأنظمة ذات حوكمة عالية لإدارة المشاريع في المنظمات الغير ربحية ؟

ومن هذا التساؤل الأساسي يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالإدارة الاستراتيجية ؟
2. ما علاقتها بالمنظمات غير الربحية ؟
3. ماهي أهم مرتكزات حوكمة إدارة المشاريع الاستراتيجية ؟
4. إلى أي مدى تساهم إدارة المشاريع في تحقيق وضع استراتيجيات الحوكمة الإدارية في القطاع الغير ربحي ؟

من الممكن أن تواجه العديد من التحديات والمشكلات عند دراسة أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إدارة استراتيجيات المشاريع في تأسيس وحدات إدارة المشاريع في القطاع الغير ربحي بعض هذه المشكلات تشمل:

- **نقص البيانات:** قد يكون هناك نقص في البيانات المتاحة أو صعوبة في الوصول إلى معلومات كافية حول المشاريع والأنشطة في القطاع غير الربحي.
- **تحديد المتغيرات:** صعوبة تحديد المتغيرات المهمة التي يجب دراستها وقياس تأثير الخطط الاستراتيجية والحوكمة عليها.
- **الزمن والموارد:** قد تحتاج الدراسة إلى وقت وموارد محددة للبحث وتحليل البيانات بشكل كامل ودقيق.
- **مشكلات في إجراء المقابلات والاستطلاعات:** قد تواجه صعوبة في الحصول على مشاركة كافية من الأفراد والمؤسسات في القطاع غير الربحي لإجراء المقابلات أو الاستطلاعات.
- **التأثيرات الخارجية:** يجب مراعاة التأثيرات الخارجية مثل التغيرات الاقتصادية أو السياسية التي يمكن أن تؤثر على جودة إدارة المشاريع.
- **الأخطاء في جمع البيانات:** قد تواجه تحديات في جمع البيانات بشكل صحيح وتحليلها بطريقة دقيقة.

- **الاتجاهات المتغيرة:** القطاع غير الربحي قد يتأثر باتجاهات متغيرة مما يجعل تقييم تأثير الخطط الاستراتيجية والحوكمة تحدٍ مستمر.
- للتغلب على هذه المشكلات، يجب تخطيط جيد للبحث، واستخدام منهجيات بحثية دقيقة، والتعاون مع الجهات المعنية في القطاع غير الربحي لضمان توافر المعلومات اللازمة وتحقيق أقصى استفادة من الدراسة.

1/4 أهداف الدراسة:

- كل دراسة علمية وجدت من أجل تحقيق أهداف معينة حيث تهدف الدراسة الحالية إلى إبراز دور استراتيجية الإدارة في إدارة المشاريع بالمشاركة كوسيلة لتحقيق الحوكمة من خلال فتح مجالات لمشاركة في صنع القرار ويتفرع عن هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف وتتمثل فيما يلي :
- **تحقيق الأهداف المؤسسية:** تساعد الخطط الاستراتيجية والحوكمة في توجيه المشاريع نحو تحقيق الأهداف والرؤية المؤسسية في القطاع غير ربحي.
- **زيادة الشفافية والمساءلة:** تعمل الحوكمة على تحسين مستويات الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع، مما يبني الثقة بين الأطراف المعنية.
- **تحسين جودة القرارات:** توفر الخطط الاستراتيجية معلومات وأدلة تساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تنفيذ المشاريع.
- **تحسين توجيه الموارد:** يمكن توجيه الموارد المتاحة بفعالية أكبر نحو المشاريع والأنشطة ذات الأولوية العالية.
- **تطوير مهارات الإدارة:** تساهم في تطوير مهارات وقدرات موظفي وحدات إدارة المشاريع لضمان تنفيذ مشاريعهم بكفاءة.
- **تحسين التقييم والتعلم:** تسهل الخطط الاستراتيجية والحوكمة عمليات التقييم والتعلم المستمر من التجارب السابقة.
- **تعزيز الاستدامة:** تشجع على اتخاذ تدابير مستدامة في تنفيذ المشاريع للحفاظ على تأثير إيجابي طويل الأمد.
- **تعزيز التعاون والشراكات:** تشجع على بناء شراكات وتعاونات مع مؤسسات وجهات خارجية لتحقيق الأهداف المشتركة.

- **تقليل المخاطر:** من خلال الخطط الاستراتيجية والحوكمة، يمكن تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ تدابير للحد منها.
- **تحسين توجيه المشروعات نحو الفرص:** تساعد على تحديد واستغلال الفرص التي يمكن أن تعزز من تحقيق الأهداف المؤسسية.
- بالمجمل تهدف الخطط الاستراتيجية والحوكمة في القطاع الغير ربحي إلى تحسين جودة إدارة المشاريع وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية وخدمة الأغراض الاجتماعية والإنسانية التي يسعى إليها هذا القطاع.

1/5 أهمية الدراسة:

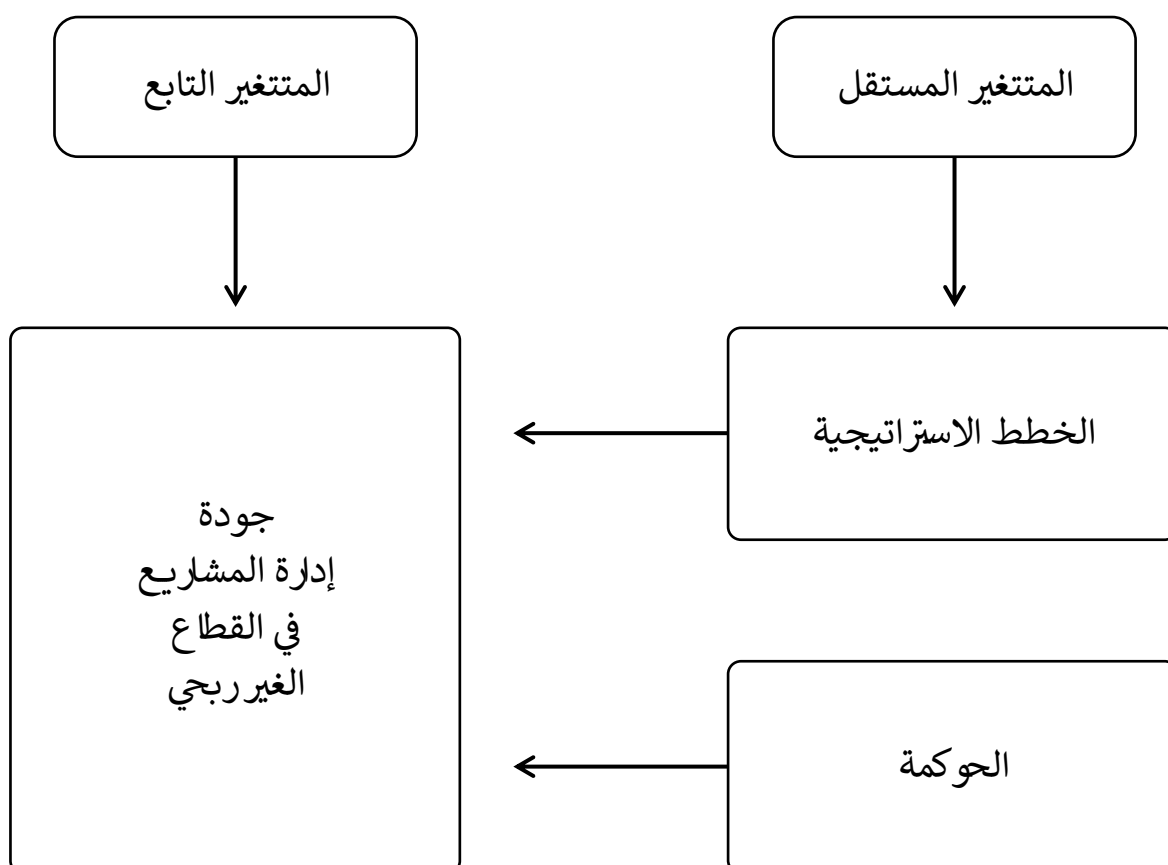
تبحث المنظمات في القطاع الغير ربحي عن تطوير أساليب إدارة المشاريع لديها وتحسين عملياتها وأنظمتها في عمل المشاريع لتصبح منافسة بشكل أكبر ، حيث يصبح إنشاء إدارة المشروع كميزه تنافسية للمنظمة، ومن أجل تحقيق ذلك يجب اختيار الطريقة الصحيحة والمنهجية المناسبة لإدارة المشروع وتتلخص أهمية الدراسة بأنها تسهل وتساعد أصحاب المنظمة في اختيار المنهجية المناسبة والأفضل لإدارة المشروع من خلال عمل وحدات متخصصة للتركيز على إنشاء المشاريع في القطاع الغير ربحي.

كما أن أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إدارة استراتيجيات المشاريع في تأسيس وحدات إدارة المشاريع في القطاع الغير ربحي لها أهمية كبيرة للأسباب التالية:

- **تحقيق الأهداف المؤسسية:** تساعد هذه الدراسة على فهم كيفية توجيه المشاريع نحو تحقيق أهداف المؤسسة في القطاع غير الربحي، مما يزيد من فعالية وفعالية الأعمال التي تُنفذ.
- **تحسين التخطيط والتنفيذ:** من خلال فحص الخطط الاستراتيجية والحوكمة، يمكن تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ للمشاريع، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل.
- **تعزيز الشفافية والمساءلة:** تعمل الحوكمة على تعزيز مستويات عالية من الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع، مما يبني الثقة بين أطراف المشروع والجمهور.
- **تحسين إدارة الموارد:** يمكن تحسين توجيه الموارد واستخدامها بفعالية أكبر من خلال فهم أفضل للاحتياجات والأولويات الاستراتيجية.

- **تحسين القرارات:** توفر الدراسة أدلة على أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة في اتخاذ قرارات أفضل في إدارة المشاريع والتكيف مع التغيرات.
 - **تعزيز التطوير المهني:** تسهم هذه الدراسة في تعزيز التطوير المهني لأفراد وحدات إدارة المشاريع، مما يزيد من كفاءتهم وفعاليتهم.
 - **تحسين التقارير والتقييم:** تساعد الخطط الاستراتيجية والحوكمة على تحسين عمليات تقديم التقارير وتقييم الأداء، مما يمكن من تحديد مناطق القوة والضعف.
- باختصار دراسة أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إدارة استراتيجيات المشاريع في القطاع غير ربحي تمكن من تحسين الأداء والنتائج، وبالتالي تعزز القدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية وخدمة الأغراض الاجتماعية والإنسانية التي يهدف إليها هذا القطاع.

شكل رقم (1-1) نموذج البحث



1/7 مصطلحات الدراسة:

ومن المصطلحات المستخدمة و الهامة والمختصة بمجال إدارة المشاريع والقطاع الغير ربحي إليك بعض المصطلحات:

1. الخطط الاستراتيجية (Strategic Plans):

هي مجموعة من الأهداف والاستراتيجيات والخطط التي تهدف إلى توجيه الأنشطة واتخاذ القرارات لتحقيق رؤية وأهداف مؤسسة أو منظمة غير ربحية على المدى البعيد.⁽¹⁾

2. الحوكمة (Governance):

هي الهيكلية والعمليات التي تسيطر على إدارة واتخاذ القرارات في منظمة غير ربحية. تشمل الحوكمة مسائل مثل الشفافية، والمساءلة، وتوزيع الصلاحيات.⁽²⁾

3. إدارة المشاريع (Project Management):

هي عملية تخطيط وتنفيذ ورصد وتقييم المشاريع بهدف تحقيق الأهداف المحددة في الزمن والميزانية وبجودة عالية.⁽³⁾

4. جودة الإدارة (Management Quality):

هي مدى تحقيق المشروع لأهدافه بكفاءة وبشكل يلبي التوقعات والاحتياجات.⁽⁴⁾

5. وحدات المشاريع (Project Units):

هي الهياكل أو الأقسام المخصصة لإدارة المشاريع داخل المؤسسات غير الربحية.⁽⁵⁾

6. القطاع غير الربحي (Nonprofit Sector):

هو القطاع الذي يتألف من المؤسسات والمنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق ربح مادي، بل تعمل على تحقيق أهداف اجتماعية أو بيئية أو إنسانية.⁽⁶⁾

7. أثر الخطط الاستراتيجية (Impact of Strategic Plans):

هو النتيجة أو التأثير الذي تترتب عليه تنفيذ الخطط الاستراتيجية على الأداء والنجاح في تحقيق الأهداف المؤسسية.⁽⁷⁾

8. مؤشرات الأداء (Performance Indicators):

(1) عائشة الشميلي، المنهل، 2017، ص 219
(2) أحمد يوسف، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011، ص 70
(3) عائشة الشميلي، المنهل، 2017، ص 220
(4) عبدالحميد، عبدالحميد شرف، 2002، ص 33
(5) عائشة الشميلي، المنهل، 2017، ص 221
(6) إحسان السيد، حسون علي، 2022، ص 95
(7) أحمد يوسف، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011، ص 70

هي المقاييس والمعايير التي تستخدم لتقييم وقياس أداء المشاريع والبرامج والأنشطة.⁽⁸⁾

9. تحسين العمليات (Process Improvement):

هو الجهد المستمر لتحسين وتبسيط العمليات والإجراءات الداخلية لزيادة الكفاءة وتحقيق الجودة المطلوبة.⁽¹⁾

10. الأهداف المؤسسية (Organizational Objectives):

هي الأهداف الرئيسية التي تحاول المؤسسة الغير ربحية تحقيقها من أجل تحقيق مهمتها ورسالتها.

هذه التعاريف تساعد على تفهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة وتسهم في توضيح السياق والمفاهيم المرتبطة بالبحث.⁽²⁾

(8) الشافعي، حجازي، 2009، ص 10

(1) الشافعي، حجازي، 2009، ص 10

(2) الشافعي، حجازي، 2009، ص 10

1/8 تساؤلات الدراسة (الفروض):

تعد فرضيات الدراسة من الخطوات المهمة في البحث العلمي، لأنها تعطي حلول وإجابات مبدئية ومؤقتة للتساؤلات المطروحة.

في دراسة أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إدارة استراتيجيات المشاريع في تأسيس وحدات مشاريع في القطاع غير الربحي، يمكن تقديم عدة فرضيات قد تُفحص أو تُثبت أو تُنفي. إليك بعض الفرضيات الممكنة لهذا تم اعتماد صياغة مجموعة من الفرضيات وتتمثل فيما يلي :

● توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين علاقة ذات دلالة إحصائية

● فرضية تأثير الخطط الاستراتيجية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الوحدات التي تعتمد الخطط الاستراتيجية في إدارة مشاريعها تحقق نتائج أفضل في تحقيق الأهداف المؤسسية مقارنة بالوحدات التي لا تعتمد على هذه الخطط.

● فرضية تأثير الحوكمة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للمشاريع لدى وحدات إدارة المشاريع التي تتبع ممارسات حوكمة قوية تظهر جودة أعلى في إدارة المشاريع وشفافية في العمليات.

● فرضية تحسين توجيه الموارد:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الخطط الاستراتيجية تمكن وحدات المشروع من توجيه الموارد بشكل أفضل نحو مشاريع مهمة وأولويات استراتيجية.

● فرضية تطوير القدرات:

توجد علاقة إيجابية بين تطوير مهارات موظفي وحدات المشروع وتطبيق الخطط الاستراتيجية والحوكمة.

● فرضية التأثير على الشفافية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في وحدات المشروع التي تتبع ممارسات حوكمة جيدة تكون أكثر شفافية واستجابة لاحتياجات الأطراف المعنية.

- فرضية تأثير التقييم والتعلم:
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في الخطط الاستراتيجية والحوكمة تساهم في تحسين عمليات التقييم والتعلم المستمر من الأخطاء والتحسينات.
- فرضية تقليل المخاطر:
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في الخطط الاستراتيجية تساهم في تحديد وإدارة المخاطر بشكل فعال، مما يقلل من مشكلات التنفيذ.
- فرضية تحسين التوجيه نحو الفرص:
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في الخطط الاستراتيجية تمكن من تحديد واستغلال الفرص التي تظهر أثناء تنفيذ المشاريع.

هناك العديد من أنواع إدارة المشاريع التي تختلف بناءً على الصناعة والأهداف والطبيعة الخاصة للمشروع. بعض الأنواع الشائعة لإدارة المشاريع تشمل:

1. إدارة المشاريع التقليدية: تعتمد على نموذج تسلسلي تقليدي حيث يتم تحديد المتطلبات بدقة في البداية ويتم تنفيذ المشروع وفقاً للمخطط الزمني المحدد.
2. إدارة المشاريع التكنولوجية: تستخدم في مشاريع تطوير التكنولوجيا وتتضمن تكامل تقنيات متقدمة وتحديثات متكررة.
3. إدارة المشاريع الاجتماعية: تتعامل مع مشاريع ذات طابع اجتماعي مثل مشاريع التنمية المجتمعية والمشاريع الخيرية.
4. إدارة المشاريع الإنشائية: تستخدم في مشاريع البنية التحتية والإنشاءات مثل البناء والهندسة المدنية.
5. إدارة المشاريع العلمية والبحثية: تتعامل مع مشاريع البحث والتطوير والمشاريع العلمية.
6. إدارة المشاريع الإدارية: ترتبط بمشاريع تحسين العمليات الإدارية والتحسين المؤسسي.
7. إدارة المشاريع الفنية: تتضمن مشاريع تطوير المنتجات والتصميم الفني.
8. إدارة المشاريع في مجال الطاقة والبيئة: تشمل مشاريع توليد الطاقة ومشاريع حماية البيئة.
9. إدارة المشاريع العالمية: تتعامل مع مشاريع تجاوزت الحدود الوطنية وتشمل التعامل مع تحديات العمل على الصعيدين الثقافي والجغرافي.

كل نوع من هذه الإدارات يتطلب مهارات وخبرات محددة لضمان نجاح المشروع، يجب على مديري المشاريع تحديد النوع المناسب للمشروع وتنفيذ الإستراتيجيات والأساليب المناسبة لضمان تحقيق الأهداف بنجاح.

جودة إدارة المشروع : الجودة في إدارة المشروع يقصد بها تلبية وانجاز المتطلبات المعتمدة.

تأثير الخطط الاستراتيجية على جودة إدارة المشاريع هو موضوع تم دراسته في البحوث السابقة. إليك بعض النقاط الشائعة التي تشير إلى هذا التأثير:

1. توجيه الأهداف: الخطط الاستراتيجية توفر التوجيه العام للمؤسسة، مما يساعد في توجيه المشاريع نحو تحقيق أهدافها بفعالية.
2. تنسيق الأنشطة: الخطط الاستراتيجية تساعد في تنسيق ومزامنة الأنشطة المشروعية مع أهداف المؤسسة بشكل أفضل.
3. تخصيص الموارد: الخطط الاستراتيجية تساهم في توجيه الموارد المالية والبشرية نحو المشاريع بشكل أكثر فعالية وكفاءة.
4. قياس الأداء: الخطط الاستراتيجية توفر إطارًا لقياس أداء المشاريع وضمان أنها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
5. تعزيز الاتجاه الاستباقي: الخطط الاستراتيجية تساعد في التفكير بصورة استباقية والتكيف مع التغيرات البيئية، مما يزيد من فعالية إدارة المشاريع.

الحوكمة :

تأثير الحوكمة على جودة إدارة المشروع هو موضوع قد تمت دراسته في البحوث السابقة. هناك العديد من الدراسات التي تسلط الضوء على هذا التأثير، وفيما يلي بعض النتائج الشائعة التي تم التوصل إليها في هذا السياق:

1. توجيه الاستراتيجية: الحوكمة تلعب دورًا مهمًا في توجيه الاستراتيجية العامة للمشروع، وهذا يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف بشكل أفضل.
2. ضمان الامتثال والشفافية: الحوكمة تساهم في ضمان الامتثال للمعايير والأنظمة المطلوبة، وتعزز من شفافية إدارة المشروع.
3. تخفيض مخاطر الفساد والاختلالات: الحوكمة الجيدة تساعد في الحد من مخاطر الفساد والاختلالات في المشروعات.
4. تعزيز التفوق والكفاءة: الحوكمة تعزز من تطبيق ممارسات إدارة المشروع ذات الكفاءة وتحسن جودة تخطيط وتنفيذ المشاريع.
5. تعزيز مشاركة الأطراف المعنية: الحوكمة تشجع على مشاركة الأطراف المعنية، مما يساهم في تحسين جودة الاتصال والتفاعل.

هناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تواجه إدارة المشاريع في المؤسسات غير الربحية. بعض هذه المعوقات تشمل:

1. موارد محدودة: غالباً ما تكون لدى المؤسسات غير الربحية ميزانيات محدودة وموارد قليلة، مما يجعل من الصعب تخصيص الموارد الكافية لإدارة المشاريع بكفاءة.
2. تنافس على الموارد: المؤسسات غير الربحية غالباً ما تتنافس على الموارد المالية والبشرية مع مشاريع أخرى داخل المؤسسة، مما يزيد من التحدي.
3. هياكل تنظيمية معقدة: بعض المؤسسات غير الربحية تكون ذات هياكل تنظيمية معقدة وإجراءات إدارية طويلة الأمد، مما يصعب عمليات اتخاذ القرار وتنفيذ المشاريع بسرعة.
4. تغييرات في التمويل: تعتمد العديد من المؤسسات غير الربحية على التمويل من المانحين أو الجهات المانحة، وهذا يمكن أن يكون غير مستقر ويتغير بشكل مفاجئ.
5. معايير متعددة: يمكن أن تواجه المؤسسات غير الربحية تحديات في تحقيق توافق بين معايير متعددة من جهات تمويل مختلفة.
6. احتياجات متنوعة للمستفيدين: المشاريع في المؤسسات غير الربحية يجب أن تلبى احتياجات وتوقعات مستفيدين متنوعين، مما يمكن أن يكون تحدياً في تحقيق الجودة.
7. تقييم الأثر: تحدي تقييم أثر المشاريع وتقدير القيمة المضافة التي يتم تقديمها للمجتمع والمستفيدين.

إدارة المشاريع في المؤسسات غير الربحية تتطلب التعامل مع هذه المعوقات والبحث عن حلول فعالة لضمان تنفيذ المشاريع بنجاح.

المنظمات الغير ربحية بمدينة الرياض:

هناك العديد من المنظمات الغير ربحية في مدينة الرياض، وتشمل مجموعة متنوعة من المجالات مثل التعليم، الرعاية الصحية، المساعدة الاجتماعية، البيئة، والثقافة.

إن مشاريع المنظمات غير الربحية في الرياض تشمل مجموعة متنوعة من الأنشطة التي تستهدف خدمة المجتمع وتحقيق أهداف إنسانية واجتماعية. هذه المشاريع يمكن أن تتضمن:

1. برامج التعليم: مشاريع توفير التعليم والتدريب للفئات المحتاجة من السكان.
2. رعاية صحية: مشاريع تقديم الرعاية الصحية والخدمات الطبية للأفراد بأسعار مخفضة أو مجاناً.
3. مشاريع توعية بالبيئة: حملات توعية بالحفاظ على البيئة ومشاريع لتنظيف وحماية البيئة.
4. دعم اللاجئين: مشاريع تقديم الدعم والمساعدة للأشخاص النازحين واللاجئين.
5. تعزيز الثقافة: مشاريع لدعم وتعزيز الفنون والثقافة في المجتمع.
6. مساعدات اجتماعية: برامج تقديم المساعدات الاجتماعية للأسر المحتاجة والأفراد ذوي الدخل المحدود.
7. مشاريع تنمية المهارات: توفير فرص لتطوير مهارات الشباب والباحثين عن عمل.
8. بنية تحتية: مشاريع تحسين بنية تحتية الأحياء والمناطق الفقيرة.

1/10 الدراسات السابقة:

يمكن تصوير إدارة المشاريع من ثلاثة زوايا رئيسية. الزاوية الأولى تركز على العمليات، حيث أن إدارة تنفيذ المشروع بشكل فردي تشكل جوهر إدارة المشاريع. الزاوية الثانية تركز على القيادة من خلال اعتبار الهيكل المؤقت للمشروع جوهر إدارة المشاريع. أما الزاوية الثالثة، فتركز على الجانب الاستراتيجي المتناغم مع الأهداف الاستراتيجية للمشروع، حيث يتم إدارة الإنجازات لتحقيق التغييرات الإيجابية المتضمنة في الأهداف التنظيمية الاستراتيجية.⁽¹⁾

تعتمد معظم المنظمات إدارة المشاريع كجزء من استراتيجية الميزة التنافسية الخاصة بها. نجاحها يعتمد على قدرتها على استخدامها كأداة استراتيجية لتحقيق أهداف العمل. وليس توجيه إدارة المشاريع مقتصرًا على المشروعات بشكل فردي، بل تمتد لتشمل المنظمة بأكملها، وهذا ما يُعرف بإدارة المشروع التنظيمي. يمكن للمنظمة من خلاله تطوير توجيهها التنظيمي الشامل نحو كافة الأنشطة، مع التركيز على معالجتها كمشاريع فردية وجماعية بطريقة تدعم أهدافها.⁽²⁾ إدارة المشروعات بحاجة إلى إدارة توجيه مميّزة. تعد قيمة المشروعات موضوعًا شاملاً يرتبط بمفاهيم مثل أداء إدارة المشروع، نجاح المشروع، نضج إدارة المشروع، وفعالية المشروع. بالإضافة إلى ذلك، هناك جهود مستمرة لتحسين إدارة المشروعات.⁽³⁾

من الواضح أن إدارة المشروعات تمثل مجموعة من الأدوات التي يمكنها مساعدة المنظمات على التغلب على التحديات المتنوعة التي تواجهها. إنها أيضًا وسيلة فعّالة لتحقيق أهدافها في بيئات المنافسة. بالإضافة إلى ذلك، توفر إطارًا لاستكمال المشروعات من خلال تنفيذ عمليات واستخدام أدوات مناسبة لتلبية احتياجات المشروع.⁽⁴⁾

لفهم إدارة المشروعات في المنظمات، يجب تحديد نضج إدارة المشروعات داخلها واستخدام هذا التقييم في تطوير خطة لتحسين العمليات والممارسات ذات القيمة في

(1) Mihaly Gorog, 2016

(2) Sahar Mirza& Other, 2019

(3) Gabrieela Fernads&others,2020

(4) دعاء محمود جوهر، 2022

مجال إدارة المشروعات، وذلك في سوق تنافسية تجعل المشروعات واجهة لتحديات متعددة.⁽¹⁾

إدارة جودة المشروع تُعرف بأنها عملية تشمل جميع أنشطة الإدارة بهدف ضمان تحقيق سياسة الجودة والمسؤوليات الإدارية. تستهدف أهداف المشروع من خلال التخطيط وتحسين الجودة، حيث تتحقق من خلال ضمان جودة المشروع والرقابة. تشمل عمليات التخطيط والضمان والتأكيد للجودة، وبالتالي تحسين جودة عمليات المشروع.⁽²⁾

إدارة جودة المشروع تهدف إلى تلبية وتحقيق المتطلبات المعتمدة من قبل إدارة المشروع.⁽³⁾

ضمان جودة المهام وعمليات المشروع منذ البداية وحتى النهاية، مع التركيز على التكامل والتفاعل بين المهام المترابطة على جميع المستويات.⁽⁴⁾ تحقيق جودة المشاريع يتم عبر وضع خطط مناسبة وتحديد الموارد الضرورية للتنفيذ، بالإضافة إلى استفادة من تجارب الآخرين في نفس المجال.⁽⁵⁾

الدراسة الأولى: أثر الخطط الاستراتيجية على جودة إدارة المشاريع :
الخطط الاستراتيجية تلعب دورًا حاسمًا في تحسين جودة المشاريع. إليك بعض الأثر الإيجابي.

تحديد الأهداف: تلعب الخطط الاستراتيجية دورًا حاسمًا في توضيح أهداف مشروعك، مما يسهل تحديد معايير ومراجع لقياس الأداء والجودة و توجيه الجهود حيث تقوم الخطط الاستراتيجية بتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية، مما يزيد من فرص تحسين الجودة كما يتم متابعة الأداء في تقديم الخطط الاستراتيجية دعمًا لإنشاء نظام مراقبة ومتابعة لأداء المشروع، مما يسمح بكشف أية مشكلات في وقت مبكر واتخاذ الإجراءات الضرورية.

(1) SaharMirza&other ,2019

(2) simona,2011

(3) Caupin , 2006

(4) التميمي ، 2010

(5) iso10006,2017

بينم في مجال تخصيص الموارد تمكن الخطط الاستراتيجية من توجيه الموارد المطلوبة للمشروع بشكل صحيح، بما في ذلك الموارد البشرية والمواد والوقت، مما يساهم في تحسين جودة الإنتاج وتعزيز التواصل وتساعد على تشجيع الخطط الاستراتيجية على التواصل الجيد بين فرق العمل والمراجعين والأطراف المعنية، مما يساهم في تحسين التفاهم حول أهداف المشروع ومتطلبات الجودة بين جميع الأطراف. بشكل عام، تلعب الخطط الاستراتيجية دورًا مهمًا في توجيه وتحسين أداء المشاريع وبالتالي تحسين جودتها، وتساعد المراجعين في تقديم تقييم دقيق للمشروع.⁽¹⁾

الدراسة الثانية: أثر الحوكمة على جوده اداره المشاريع:

الحوكمة تلعب دورًا حاسمًا في تحسين جودة إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي. الحوكمة تساعد في توجيه الأهداف والرؤية للمشاريع الخيرية والمؤسسات غير الربحية بطريقة تضمن تحقيق الأثر الاجتماعي المرجو. تحديد الأهداف بوضوح يساهم في تحقيق نتائج إيجابية.

وتلعب دورًا في توجيه تخصيص الموارد بكفاءة، مما يساعد على استخدام الأموال والجهد بشكل فعال لضمان تنفيذ المشروع بأعلى جودة كما تساهم في تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع الخيرية، مما يساهم في بناء الثقة بين المانحين والأعضاء والجمهور العام.

كما أن الأنظمة الحكومية الجيدة تضمن إجراء مراقبة وتقييم منتظم لأداء المشاريع، مما يساعد في التعرف على المشكلات في وقت مبكر واتخاذ التدابير اللازمة. وتحقيق الأثر الاجتماعي الإيجابي من خلال توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية المحددة.⁽²⁾

دراسة (Dunham, 2010): أفاد أنه يوجد خمسة متغيرات أساسية عند تقييم المشاريع، وهي مجموع الوقت اللازم المتوقع لإنتاج المنتج.

والجهود: متطلبات إنتاج المنتج والتكلفة: محددات الأسعار

والموارد: الأمور اللازمة للمشروع وميزاتها وتوفرها،

ومواصفات المشروع من ميزات ووظائف وخبرة؛ حيث أنها متطلبات يفرضها الزبون في إدارة المشاريع ومن الممكن اعتماد أي واحد من المعايير السابقة كهدف للمشروع بحيث نضمن أن المتغيرات الأربعة تسير في الإتجاه نفسه؛ مع الأخذ بعين الاعتبار علاقتها ببعضها البعض.

(1) يوسف ياسي الطراونه, 2011

(2) د. أمجد حسن عبدالرحمن, 2007

دراسة (Saee,2009)؛ بعنوان : "إدارة المشاريع الدولية" الإستراتيجية وتصميم المنظمات ؛ بين الباحث أنه نتيجة لزيادة المنافسة في بيئة متغيره بسرعة وتحديات مالية دولية ؛ فان الشركات مجبرة على استخدام استراتيجيات مرنة وهياكل مثل طرق إدارة المشاريع من أجل سرعة تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة في الأسواق المستهدفة وتوفير الجودة في خدمة العملاء. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو أنه من أجل أن تتفوق الشركات في إدارة المشاريع الدولية ؛ فإنها يجب أن تدرس بعناية وتنفذ استراتيجيات ملائمة تتعلق بالعوامل الهامة التالية : مفاهيم المشاريع ؛ خطة المشروع ؛ والاتصالات ؛ التنظيم ؛ الدعم المنظمي للمشروع ؛ انظمة الفرق؛ دورة حياة المشروع؛ والتعليم والتدريب ؛ وتصورات المنتج.

اما بالنسبة الى الموارد البشرية وعلاقاتهم؛ مهاراتهم؛ والقدرة على العمل كفرق؛ فإنه طبقاً لدراسة. (Schmidit ,2009)؛ تعتبرالموارد البشرية القلب والمحرك الأساسي للمشروع؛ وهو يزيد من فرص نجاح المشروع؛ ودعم ذلك دراسة (Phil 2007) إذ ركزت على ان الموارد البشرية هم أصل المشروع, نظراً لأهميتهم الكبيرة في تحقيق سبل النجاح للمشروع وسواءً الفريق او مدير المشروع.

بناء على أن المنهج الصحيح يعتمد بشكل أساسي على خصائص المشكلة ذاتها, وبما أننا لا يمكننا حل جميع المشكلات بنفس الأسلوب , فالمنهج هو مجموعة من الأسس والقواعد التي يتبعها الباحث للوصول إلى الحقيقة وهذا المنهج يشمل الطريقة التي يستخدمها الباحث في دراسته للمشكلة⁽¹⁾, اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي بالأسلوب التحليل ويقوم المنهج الوصفي على تحليل المعلومات بشكل دقيق لاي موضوع ويكون ذلك من خلال زمن محدد بهدف التوصل الى نتائج علمية يتم تفسيرها من خلال المعطيات، والمنهج الوصفي هو اكثر المناهج شيوعا وايضا ستعتمد الباحثات على الاستبانة وتجميع البيانات بالإضافة للمقابلات من اجل التعرف على واقع جودة إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية ومدى الوعي والاهتمام بجودة الخطط الاستراتيجية والحوكمة بهذه المنظمات ولتوصل الى مشاريع ذات جودة وكفاءة عالية تستغرق مدة هذه الدراسة ثلاثة أشهر وسيتم توزيع الاستبانة على مراحل وسوف يستخدم برنامج التحليل (SPSS) لتحديد نتائج التحليل الاحصائي .

(1) عمار أبو حوش, 1982

1/12 أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات):

قامت الباحثات باستخدام الاستبانة كأداة من أدوات البحث العلمي لجمع البيانات حول اثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة ادارة استراتيجيات المشاريع في القطاع الغير ربحي وبالتالي زيادة كفاءة وجوده ادارة المشاريع في هذا القطاع . حيث تم بناء الاستبانة بناء على معلومات موثوق من تقارير صادرة من الهيئة العامة للاحصاء والمركز الوطني للقطاع الغير ربحي ، وكذلك تم اجراء مقابلات مع مدراء منشآت المركز الوطني للقطاع الغير ربحي وكذلك الهيئة العامة للاحصاء ومعرفة مدى نقاط الضعف والقوة حول جودة ادارة المشاريع في القطاع الغير ربحي. وايضا تم تحكيم عبارات الاستبانة من قبل محكمين بجامعة جدة وكذلك من الدراسات السابقة. الاستبانة تعتبر من اكثر الطرق شيوعا في جمع البيانات والحصول على المعلومات والحقائق وتعتمد على اعداد مجموعه من الاسئلة توزع على مجتمع الدراسة .

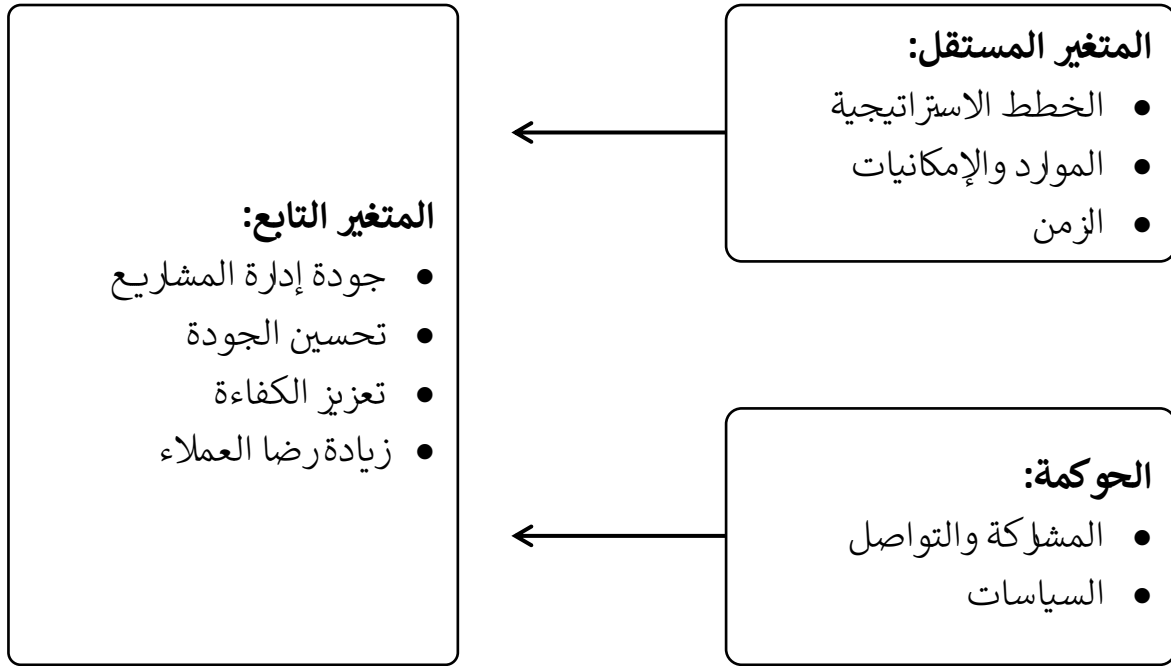
1/13 حدود الدراسة (بشري، مكاني، زماني):

الحدود الموضوعية : وتشمل رؤية مستقل اثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة في جمعيات ومؤسسات الغير ربحية في منطقة الرياض .
الحدود البشرية : وتشمل جميع الموظفين والمسؤولين في وحدات ومكاتب إدارة المشاريع في مؤسسات وجمعيات القطاع غير الربحي بمنطقة الرياض.
الحدود الزمانية : هذا البحث تنبؤي وسوف يطبق مطلع العام القادم 2024.
الحدود المكانية : جميع المؤسسات والجمعيات في القطاع غير الربحي.

الفصل الثاني

هذا الفصل يستعرض منهج الدراسة وعلاقته بالمجتمع، بالإضافة إلى شرح عينة الدراسة وخصائصها، يتناول أيضًا إجراءات بناء أداة الدراسة وضمان صدقها وثباتها، مع التركيز على تفاصيل تطبيقها، يشمل الفصل أيضًا الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

متغيرات الدراسة المستقلة وتعريفها



المتغير	التعريف	المصدر
الخطط الاستراتيجية	الخطط الاستراتيجية هي فهم عميق لواقع المؤسسة، حيث تحدد نقاط القوة والضعف الداخلية، وتفهم بيئتها الخارجية وبالتالي معرفة الفرص والمخاطر. تساعد هذه الخطط في توقع المستقبل والاستعداد له، مع صياغة بدائل استراتيجية توجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.	(نانسي عقيلان ، 2016)
الحوكمة	تُعرف على أنها السبيل الذي يضمن للمجتمع أن إدارة الشركة تلتزم بمصالح الأطراف ذات الاهتمام، مع التركيز في اختصار الحوكمة على تحقيق هدف تكبير ثروة المساهمين	منير هندي ، (2011)

2/3 تعريف عوامل المتغيرات المستقلة

المتغير	العامل	التعريف	المرجع
الخطط الاستراتيجية	الموارد والإمكانات	ما تقدمه البيئة لتكون مفيدة للإنسان، وتسهم في تعزيز فرص بقاءه. يقوم الإنسان بتمييز وتقييم الفوائد المستفادة من البيئة، ويعدل استعداداته للاستفادة اقتصاديًا بهدف تلبية احتياجاته أو متطلباته المحددة	بكري وآخرون، 1989،
	الزمن	هو مصطلح يشير إلى فترات قصيرة وطويلة ويمتد عبر مدى حياة العالم	ابن منظور لسان العرب دار صابر، بيروت، 1997،
الحكومة	المشاركة والتواصل	العملية التي يشارك فيها الأفراد بمساهمات حرة وواعية في تحسين نمط الحياة من جوانب إدارية واقتصادية واجتماعية وسياسية.	(مصطفى، ١٩٨٦)
	السياسات	عملية نظامية تتميز بدinamيات متحركة في التفاوض والتبادل، تُظهر من خلالها توجيه السلطة والنفوذ، والسيطرة على محاور النظام السياسي وأنشطته ومؤسساته	Banerjee، 1989،

2/4 تعريف عوامل المتغير التابع

المتغير التابع	العامل	التعريف	المرجع
جودة إدارة المشاريع	تحسين الجودة	تحسين الجودة يشير إلى قدرة المنتج المرغوب فيه على تحقيق شكل نهائي يلبي احتياجات وتوقعات العميل بشكل كامل.	قاسم علوان ، 2000
	تعزيز الكفاءة	قدرة العمليات والأنشطة الداخلية على أداء الأدوار المتوقعة، وتنسيقها وتكاملها بشكل فعال.	(احمد ، ٢٠١٠)
	زيادة رضا العملاء	تجربة الفرد للمتعة والرضا الناتجة عن أداء المنتج أو القيمة التي يحصل عليها من استهلاكه، مقارنة بتوقعاته الأولية، وتشمل مشاعر القبول والسعادة والحماس والبهجة.	(عبيد الكريم الخير ، ٢٠١٨)
	تقليل المخاطر	تحديد وتقليل الظواهر والأحداث المهددة لتحقيق الأهداف، والتي قد تؤثر سلباً على استمرارية المنظمة في سعيها لتحقيق رسالتها.	صالح ، 2007))

المصدر : عمل الباحثات 1445

2/5 نموذج تصميم الدراسة

تم الاعتماد على الهيكل التالي الذي يوضح الخطوات التي تتبعها الدراسة

تم استعراض المناهج البحثية وتحديد مشكلة البحث وأهدافه، حيث يظهر أن المنهج الملائم للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي.

يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما تظهر في الواقع، مع التركيز على الوصف الدقيق، سواء كان ذلك تعبيراً كيفياً أو كمياً.

يوفر التعبير الكيفي فهماً لخصائص الظاهرة، فيما يقدم التعبير الكمي وصفاً رقمياً لمقدارها أو حجمها، يؤكد البحث الوصفي على أهمية التحليل والتفسير بشكل علمي دقيق، تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لتقييم جودة إدارة المشاريع في القطاع الغير ربحي.

2/7 أداة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة من أدوات البحث العلمي لجمع البيانات حول أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على إداره المشاريع بالقطاع الغير ربحي لمعرفة مدى نقاط الضعف والقوة في إداره المشاريع بالقطاع الغير ربحي، وكذلك تم الاستناد إلى الدراسات السابقة في وضع أسئلة الاستبانة وأيضاً تم تحكيمها من قبل محكمين بجامعة الأميرة نورة بمدينة الرياض.⁽¹⁾

الاستبانة تُستخدم لتجميع المعلومات الضرورية للإجابة عن أسئلة البحث، وهي وسيلة شائعة لجمع البيانات والحصول على الحقائق، حيث تتضمن إعداد مجموعة من الأسئلة لتوزيعها في مجتمع الدراسة.

الجزء الأول: البيانات الأولية

يتعلق هذا الجزء بالمتغيرات المستقلة للدراسة وهي ذات أهمية للتعرف على خصائص أفراد الدراسة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، ومنها يتم تحديد متغيرات الدراسة وهي كما يلي (الجنس، العمر، الوظيفة).

الجزء الثاني: المحاور

(1) ملحق رقم (1) يشير العساف 2,000هـ، ص 100

اعتمدت الباحثة في إعداد المحاور على الشكل المغلق (Clos Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال. وقد استخدمت الباحثة طريقة ليكرت ذات التدرج الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، أوافق أحياناً، لا أوافق، لا أوافق بشدة) بحيث تم منح الإجابة على (موافق بشدة) خمس درجات. والإجابة على (موافق) أربع درجات. بينما تم منح الإجابة على (موافق إلى حد ما) ثلاث درجات. في حين تم منح الإجابة على (غير موافق) درجتان. كما تم منح الإجابة (غير موافق بشدة) درجة واحدة. وتتطلب الإجابة عليها وضع علامة (V) أمام كل فقرة وتحت الدرجة المختارة.

وقد تكون الجزء الثاني من الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية هي :-

❖ المحور الأول: الخطط الاستراتيجية لتحقيق جودة إدارة المشاريع

المجال الاول	العبارات	المرجع
	تملك المؤسسة خطة استراتيجية محددة لإدارة مشاريعها في القطاع غير الربحي	تم تحكيمه من قبل المحكمين
	هناك أهداف محددة تتعلق بجودة إدارة المشاريع في الخطة الاستراتيجية	تم تحكيمه من قبل المحكمين
	تقوم بتحديث الخطط الاستراتيجية باستمرار	تم تحكيمه من قبل المحكمين
	هناك اليات مستخدمة لتقييم أثر خطط الإدارة الاستراتيجية على جودة المشاريع	تم تحكيمه من قبل المحكمين
	تكامل خطط الإدارة الاستراتيجية مع عمليات تخطيط وتنفيذ المشاريع	تم تحكيمه من قبل المحكمين
	هناك أي تحديات تواجه تنفيذ وتقييم تأثير الخطط الاستراتيجية على جودة إدارة المشاريع	تم تحكيمه من قبل المحكمين
	يتم التحكم في مواجهة عوائق خطط المشاريع بفترة زمنية قصيرة	تم تحكيمه من قبل المحكمين
	يتم انشاء وحدة خاصة لعمل الخطط الاستراتيجية بإدارة المشاريع	تم تحكيمه من قبل المحكمين

❖ المحور الثاني: الحوكمة وارتباطها بجودة إدارة المشاريع

المجال الاول	العبارات	المرجع
	توجد هياكل حوكمية قوية لدعم إدارة المشاريع في المؤسسة	تم تحكيمة من قبل المحكمين
	تسهم هياكل الحوكمة في تعزيز فعالية وجودة إدارة المشاريع	تم تحكيمة من قبل المحكمين
	تتضمن خطط الحوكمة آليات لتعزيز التواصل وتوجيه المشاريع نحو أهداف المؤسسة	تم تحكيمة من قبل المحكمين
	تقوم المؤسسة بتهيئة السبل للموظفين من اجل المساهمة في عمليات صنع القرار	تم تحكيمة من قبل المحكمين
	تقوم المؤسسة بتقييم دور الحوكمة والخطط الاستراتيجية في تحسين الجودة الشاملة للمشاريع	تم تحكيمة من قبل المحكمين
	هناك أي تحديات تواجه تنفيذ وتقييم تأثير الحوكمة على جودة إدارة المشاريع	تم تحكيمة من قبل المحكمين
	توفر وحدة إدارة المشاريع التدريب والتطوير المستمر للموظفين لضمان كفاءتهم في إدارة المشاريع	تم تحكيمة من قبل المحكمين
	يتم التحكم في مواجهة عوائق خطط المشاريع	تم تحكيمة من قبل المحكمين
	يتم انشاء قسم خاص لضبط الحوكمة بإدارة المشاريع	تم تحكيمة من قبل المحكمين
	توجد رقابة بشكل دوري على تطبيق اليات الحوكمة	تم تحكيمة من قبل المحكمين

❖ المحور الثالث: جودة إدارة المشاريع

المجال الاول	العبارات	المرجع
	هناك أهداف محددة تتعلق بجودة إدارة المشاريع	تم تحكيمه من قبل المحكمين
	توجد خطط لتوسيع نطاق وحدة إدارة المشاريع أو تحسينها مستقبلاً	تم تحكيمه من قبل المحكمين
	اتضح المهام والمسؤوليات المطلوبة لدى فريق عمل إدارة المشاريع	تم تحكيمه من قبل المحكمين
	يوجد تحسن كمي ونوعي في الأهداف بالمبادرات	تم تحكيمه من قبل المحكمين
	المنفذة بالقطاع الغير ربحي	تم تحكيمه من قبل المحكمين
	هناك تفاعل وتواصل فعال بين وحدة إدارة المشاريع وأقسام المؤسسة الأخرى	تم تحكيمه من قبل المحكمين
	يتم تقييم أداء وحدة إدارة المشاريع	تم تحكيمه من قبل المحكمين
	هناك آليات لضمان مشاركة فعالة ومستدامة للمستفيدين في تطوير وتنفيذ المشاريع	تم تحكيمه من قبل المحكمين
	انعكس تطور أداء الخطط على نتائج أداء المنظمة	تم تحكيمه من قبل المحكمين

الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي تم بناءً على سهولة إعداده وتطبيقه، مما يمنح الباحثة حرية في تحديد موقفها ودرجته إيجابياً أو سلبياً في كل عبارة، حيث تم منح كل عبارة درجات من 1 إلى 5 وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

الفصل الثالث

هذا الفصل يستعرض منهج الدراسة وعلاقته بالمجتمع، بالإضافة إلى شرح عينة الدراسة وخصائصها، يتناول أيضًا إجراءات بناء أداة الدراسة وضمان صدقها وثباتها، مع التركيز على تفاصيل تطبيقها، يشمل الفصل أيضًا الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

3/2 منهج الدراسة

من خلال أهداف الدراسة تم اختيار المنهج الوصفي والذي عرفه⁽¹⁾ على أنه (أسلوب من الأساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية ، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة).

والمنهج الوصفي يقوم على دراسة الظواهر كما في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي أو كفي بما يوضح حجم الظاهرة، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، أو بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها، وتختلف البحوث المعتمدة على المنهج الوصفي على مستوى عمقها، وتتراوح من مجرد وصف الظواهر كمياً وكيفياً، كما هي في الواقع دون دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوثها، مروراً بالبحوث التي تسعى إلى التعرف على الأسباب المؤدية للظاهرة وصولاً إلى البحوث التي تقترح ما يمكن فعله أو تغييره في الموقف موضوع الدراسة.⁽²⁾

(1) العبيدات، 2,000

(2) العبيدات، 2,000

3/3 مصادر البيانات

اعتمدت الباحثة على نوعين اساسيين من البيانات:

- **البيانات الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت اليها الباحثة الى جمع البيانات الأولية من خلال قوائم الاستقصاء كأدوات رئيسة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض.

- **البيانات الثانوية:** حيث اتجهت الباحثة في معالجة الاطار النظري للدراسة الى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والدوريات والمقالات والدراسات السابقة التي تناولت أحد أو كلا متغيري الدراسة.

3/4 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في امانة العاصمة المقدسة، من الذكور والاناث.

3/5 عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها: مجتمع الدراسة الذي تجمع منه بيانات ميدانية، وهي تعتبر جزءاً من الكل، بمعنى أنه مجتمع الدراسة الذي تجمع منه بيانات ميدانية، وسوف نعتمد في هذه الدراسة على العينة العشوائية البسيطة عن طريق طرح الاستبيان عبر موقع جوجل دريف.

أولاً: متغير العمر

جدول رقم (1) العمر لأفراد العينة

العمر	التكرار	النسبة
من 18-20 سنة	2	2.6%
من 20-25 سنة	10	13.2%
من 25-30 سنة	22	28.9%
من 30-35 سنة	15	19.7%
من 35-40 سنة	7	9.2%
من 40-45 سنة	15	19.7%
من 45-50 سنة	5	6.6%
من 20-18 سنة	2	2.6%
المجموع	76	100%

نرى من خلال الجدول رقم (1) الخاص بعمر أفراد العينة أن أعلى الأعمار كانت ما بين (20-25) سنة، ثم نسبة 19.7% لمن أعمارهم ما بين (30-35) سنة، ونفس النسبة لمن أعمارهم ما بين (40-45) سنة، ثم نسبة 13.2% لمن أعمارهم ما بين (20-25) سنة، ونسبة 6.6% لمن أعمارهم ما بين (45-50) سنة. وأخيراً نسبة 2.6% لمن أعمارهم من (18-20) سنة.

ثانياً: متغير الجنس

جدول رقم (2) الجنس لأفراد العينة

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	30	39.5%
أنثى	46	60.5%
المجموع	76	100%

نرى من خلال الجدول رقم (2) الخاص بجنس أفراد العينة أن نسبة 60.5% تمثل الذكور، ونسبة 39.5% تمثل النساء.

ثالثاً: مستوى التعلم

جدول رقم (3) مستوى التعلم لأفراد العينة

العمر	التكرار	النسبة
ثانوي	3	3.9%
دبلوم	5	6.6%
بكالوريوس	45	59.2%
دراسات عليا	23	30.3%
المجموع	76	100%

نرى من خلال الجدول رقم (3) الخاص بمستوى التعليم لأفراد العينة أن نسبة 59.2% من حملة مؤهل البكالوريوس، ونسبة 30.3% دراسات عليا، وتمثل نسبة 6.6% لمؤهل الدبلوم، ونسبة 3.9% لمن يحمل مؤهل ثانوي.

ثالثاً: القطاع

جدول رقم (4) القطاع لأفراد العينة

العمر	التكرار	النسبة
البيئة	4	5.3%
التعليم والأبحاث	12	15.8%
التنمية والإسكان	5	6.6%
الخدمة الاجتماعية	33	43.4%
الدعم الخيري	17	22.4%
الصحة	5	6.6%
المجموع	76	100%

نرى من خلال الجدول رقم (4) الخاص بالقطاع أفراد العينة نرى أن نسبة 43.4% يعملون في قطاع الخدمات الاجتماعية، ونسبة 22.4% يعملون في قطاع الدعم الخيري، كما تمثل نسبة 15.8% لمن يعمل في قطاع التعليم والأبحاث، ونسبة 6.6% في قطاع الصحة، ونسبة 5.3% في قطاع البيئة

تم استخدام الاستبيان في هذه الدراسة، حيث في البحوث الكمية يتم اللجوء في الغالب إلى الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الأولية، وهو مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا والتي توجه إلى المستجوبين للحصول على إجاباتهم، ووظيفة الاستبيان هي القياس، حيث يمكن استخدامه لقياس السلوك الماضي، الاتجاهات والمواقف، والخصائص الشخصية.

كما يعرف على أنه: مجموعة من الأسئلة تطرح على أفراد عينة البحث ، والتي تعطينا إجابات لتفسير موضوع البحث" كما يعرف على أنه مجموعة من الأسئلة عامة التي تجيب عنها أسئلة الاستمارة بناءً على مشكلة الدراسة والتساؤلات والفرضيات المطروحة.

وقد تم إعداد أداة الدراسة بإشراف الدكتورة المشرفة على البحث وكانت بعنوان (أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إداره المشاريع في القطاع غير الربحي بمنطقة الرياض) دراسة تنبؤية.

وتم إعداد الاستبانة من جزئين:

الجزء الأول: ويمثل البيانات الأولية (العمر، الجنس، التعليم، القطاع)

الجزء الثاني: محور الدراسة

- البعد الأول: أثر الخطط الاستراتيجية ويتكون من العبارات التالية:
من رقم (1-2-3-4-5-6-7-8 - 15- 16 - 19 - 20 - 21 - 22 - 23)
- البعد الثاني: اثر الحوكمة:
من رقم (9-10-11-12-13-14-17-18-24-25-26-27).

❖ صدق الاستبانة:

يعني صدق الاستبانة التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه⁽¹⁾، كما يقصد بالصدق (شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها وأفرادها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها)⁽²⁾.

وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ / الصدق الظاهري (الخارجي) للأداة : ملحق رقم (1)

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه قامت الباحثة بعرضها على (21) من المحكمين، وذلك لمعرفة رأيهم في مدى مناسبة الأداة لأهداف الدراسة، والحكم على ما تحتويه الاستبانة من فقرات من حيث صحة الصياغة والوضوح، وترتيب الفقرات ومدى انتمائها للمحور، وبعد الاطلاع على ملاحظات ومقترحات الأساتذة المحكمين قامت الباحثة بالتعديل والحذف والإضافة حتى تم بناء الأداة في صورتها النهائية.

ب/ صدق الاتساق الداخلي للأداة (الصدق البنائي):

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً على أفراد عينة الدراسة، وبعد تجميع الاستبانات قامت الباحثة بترميز وإدخال البيانات من خلال جهاز الحاسوب باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences).

ومن ثم قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وجاءت النتائج.

(1) العساف، 1998م، ص 429

(2) عبيدات وآخرون، 2001م، ص 179

جدول رقم (5)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة
أبعاد محور أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جوده إداره المشاريع في القطاع الغير ربحي

البعد الأول: الخطط الاستراتيجية				البعد الثاني: أثر الحوكمة			
**0.614	15	**0.367	1	**0.645	24	**0.358	9
**0.524	16	**0.490	2	**0.634	25	**0.514	10
**0.558	19	**0.812	3	**0.726	26	**0.468	11
**0.607	20	**0.724	4	**0.730	27	**0.468	12
**0.708	21	**0.588	5			**0.501	13
**0.778	22	**0.577	6			**0.462	14
**0.801	23	**0.687	7			**0.564	17
		**0.796	8			**0.808	18

** دالة عند 0.05

نلاحظ من الجدول رقم (5) إن جميع قيم الارتباط جاءت دالة وذات دلالة إحصائية،
لارتباط أبعاد أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جوده إداره المشاريع في القطاع
الغير ربحي.

❖ ثبات الاستبانة:

إن ثبات أداة البحث (الاستبانة) يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم.⁽¹⁾

ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدمت الباحثة (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha)، حيث طبقت المعادلة لقياس الصدق البنائي، والجدول رقم (9) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لمحاور وأبعاد الدراسة.

جدول رقم (6)

يوضح معاملات الثبات ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: أثر الخطط الاستراتيجية	15	0.789
البعد الثاني: أثر الحوكمة	12	0.846
أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إداره المشاريع في القطاع الغير ربحي	27	0.679

يشير الجدول رقم (6) الخاص بالثبات لمحوري الدراسة انه قيم الفا كرونباخ جاءت دالة مما يشير الى ثبات الاستبانة، وصلاحياتها للتوزيع.

(1) العساف. 1995م. ص 430

الاساليب الاحصائية:

قامت الباحثة بمراجعة بيانات الدراسة تمهيداً لإدخالها للحاسوب للتحليل الإحصائي، وتم إدخالها بإعطائها أرقاماً معينة، من خلال تحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية (الترميز)، حيث أعطيت الإجابة (مرتفعة جداً) 5 درجات، و (مرتفعة) 4 درجات، و (متوسطة) 3 درجات، و (منخفضة) درجتان، وأعطيت الإجابة (منخفضة جداً) درجة واحدة.

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences والتي يرمز لها بالرمز (spss)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب.

حساب المدى:

من أجل تحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.8=5/4)

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: استخدم الباحث هذا الأسلوب للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها الدراسة.
2. المتوسط الحسابي (mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
3. الانحراف المعياري (standard Deviation): وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

4. معامل الارتباط بيرسون (person Correlation): لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الإستبانة والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها وبين الدرجة الكلية للاستبانة.
5. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach'a Alpha): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.
6. اختبار التاء للعينات المستقلة (sample t- test Independent): للتعرف على دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة، وتكون الفروق بين الفئات معنوية أو ذات دلالة إحصائية إذا كانت الدلالة الإحصائية لقيمة التاء المحسوبة أقل من أو تساوي (0.05).
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA): لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في إجابات مفردات عينة الدراسة باختلاف متغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
8. تم استخدام اختبار (أقل فرق معنوي) (SHFEH): لتحديد صالح الفروق بين فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين وذلك إذا ما بين اختبار تحليل التباين وجود فروق بين فئات هذه المتغيرات.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل توضيحاً للمنهج المستخدم في هذه الدراسة وهو المنهج الوصفي، كما عرض الفصل مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة من حيث خطوات بنائها، ومن حيث الصدق والثبات، حيث ثبت ارتفاع مستوى الثبات والصدق، ومن ثم أمكن تطبيقها في صورتها النهائية على عينة الدراسة، كما اشتمل الفصل على وصف عينة الدراسة، واشتمل أيضاً على وصف للمعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة، ويأتي الفصل التالي ليناقد نتائج الدراسة، وتقدم تفسيرات لهذه النتائج

الفصل الرابع

مناقشة التساؤل الأول:

ما درجة أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي.

جدول رقم (7)

اثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جوده اداره المشاريع في القطاع غير الربحي

م	محور اثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	متوسط بعد الحوكمة	3.915	0.510	عالية	2
2	متوسط بعد الخطط الاستراتيجية	4.022	0.569	عالية	1
	متوسط اثر الحوكمة والخطط الاستراتيجية في تعزيز فعالية وجودة إدارة المشاريع	3.969	0.512	عالية	

نرى من خلال الجدول رقم (7) الخاص بدرجة أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إدارة المشاريع في القطاع الربحي بمنطقة الرياض - دراسة تنبؤية ، حيث كان المتوسط العام للمحور (3.969)، وانحراف معياري (0.512) بدرجة عالية.

- وجاء بعد الحوكمة بدرجة عالية بمتوسط قدره (3.915)، وانحراف معياري (0.510).
- وجاء بعد الخطط الاستراتيجية بدرجة عالية بمتوسط قدره (4.22)، وانحراف معياري قدره (0.569).

وفيما يلي ترتيب العبارات في كل بعد من الأبعاد

أولاً: بعد الخطط الاستراتيجية

جدول رقم (8)

أثر الخطط الاستراتيجية على جودة إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	تملك المنظمة خطة استراتيجية محددة لإدارة مشاريعها في القطاع غير الربحي	4.263	.884	عالية جدا	1
2	هناك أهداف محددة تتعلق بجودة إدارة المشاريع في الخطة الاستراتيجية	4.236	.814	عالية جدا	2
5	تتكامل خطط الإدارة الاستراتيجية مع عمليات تخطيط وتنفيذ المشاريع	4.210	.913	عالية جدا	3
6	هل هناك أي تحديات تواجه تنفيذ وتقييم تأثير الخطط الاستراتيجية على جودة إدارة المشاريع	4.210	.821	عالية جدا	4
4	هناك البيانات مستخدمة لتقييم أثر خطط الإدارة الاستراتيجية على جودة المشاريع	4.171	1.024	عالية	5
15	توفر وحدة إدارة المشاريع التدريب والتطوير المستمر للموظفين لضمان كفاءتهم في إدارة المشاريع	4.118	.878	عالية	6
3	تقوم بتحديث الخطط الاستراتيجية باستمرار	4.092	1.008	عالية	7
19	هناك أهداف محددة تتعلق بجودة إدارة المشاريع	4.039	.7012	عالية	8
16	يتم التحكم في مواجهة عوائق خطط المشاريع بالمنظمة	4.000	.864	عالية	9
8	يتم انشاء وحدة خاصة لعمل الخطط الاستراتيجية بإدارة المشاريع	3.986	1.113	عالية	10
21	تتضح المهام والمسؤوليات المطلوبة لدى فريق عمل ادارة المشاريع	3.934	.679	عالية	11
7	يتم التحكم في مواجهة عوائق خطط المشاريع بفترة زمنية قصيرة	3.907	.882	عالية	12
22	يوجد تحسن كمي ونوعي في الأهداف بالمبادرات المنفذة بالقطاع غير ربحي	3.894	.722	عالية	13
20	توجد خطط لتوسيع نطاق وحدة إدارة المشاريع أو تحسينها مستقبلاً	3.868	.869	عالية	14
23	هناك تفاعل وتواصل فعال بين وحدة إدارة المشاريع وأقسام المنظمة الأخرى	3.407	.696	عالية	15
متوسط بعد الخطط الاستراتيجية		4.022	.569	عالية	

نرى من خلال الجدول رقم (8) الخاص بأثر بعد الخطط الاستراتيجية على جوده ادارة المشاريع في القطاع غير الربحي بدرجة عالية بمتوسط قدره (4.022)، وانحراف معياري (0.569).

- (1) جاءت العبارة [تملك المنظمة خطة استراتيجية محددة لإدارة مشاريعها في القطاع غير الربحي] بمتوسط قدره 4.263، وانحراف معياري 0.884 بدرجة أثر عالية جداً، في الترتيب الأول.
- (2) جاءت العبارة [هناك أهداف محددة تتعلق بجودة إدارة المشاريع في الخطة الاستراتيجية] بمتوسط قدره 4.236، وانحراف معياري 0.814 بدرجة أثر عالية جداً، في الترتيب الثاني.
- (3) جاءت العبارة [تتكامل خطط الإدارة الاستراتيجية مع عمليات تخطيط وتنفيذ المشاريع] بمتوسط قدره 4.210، وانحراف معياري 0.913 بدرجة أثر عالية جداً، في الترتيب الثالث.
- (4) جاءت العبارة [هل هناك أي تحديات تواجه تنفيذ وتقييم تأثير الخطط الاستراتيجية على جودة إدارة المشاريع] بمتوسط قدره 4.210، وانحراف معياري 0.821 بدرجة أثر عالية جداً، في الترتيب الرابع.
- (5) جاءت العبارة [هناك اليات مستخدمة لتقييم أثر خطط الإدارة الاستراتيجية على جودة المشاريع] بمتوسط قدره 4.171، وانحراف معياري 0.024 بدرجة أثر عالية جداً، في الترتيب الخامس.
- (6) جاءت العبارة [توفر وحدة إدارة المشاريع التدريب والتطوير المستمر للموظفين لضمان كفاءتهم في إدارة المشاريع] بمتوسط قدره 4.118، وانحراف معياري 0.878 بدرجة أثر عالية جداً، في الترتيب السادس.
- (7) جاءت العبارة [تقوم بتحديث الخطط الاستراتيجية باستمرار] بمتوسط قدره 4.092، وانحراف معياري 1.008 بدرجة أثر عالية جداً، في الترتيب السابع.
- (8) جاءت العبارة [هناك أهداف محددة تتعلق بجودة إدارة المشاريع] بمتوسط قدره 4.039، وانحراف معياري 0.701 بدرجة أثر عالية جداً، في الترتيب الثامن.
- (9) جاءت العبارة [يتم التحكم في مواجهة عوائق خطط المشاريع بالمنظمة] بمتوسط قدره 4.000، وانحراف معياري 0.864 بدرجة أثر عالية جداً، في الترتيب التاسع.
- (10) جاءت العبارة [يتم انشاء وحدة خاصة لعمل الخطط الاستراتيجية بإدارة المشاريع] بمتوسط قدره 3.986، وانحراف معياري 1.113 بدرجة أثر عالية جداً، في الترتيب العاشر.
- (11) جاءت العبارة [تتضح المهام والمسؤوليات المطلوبة لدى فريق عمل ادارة المشاريع] بمتوسط قدره 3.934، وانحراف معياري 0.679 بدرجة أثر عالية جداً، في الترتيب الحادي عشر.
- (12) جاءت العبارة [يتم التحكم في مواجهة عوائق خطط المشاريع بفترة زمنية قصيرة] بمتوسط قدره 3.907، وانحراف معياري 0.882 بدرجة أثر عالية جداً، في الترتيب الثاني عشر.
- (13) جاءت العبارة [يوجد تحسن كمي ونوعي في الأهداف بالمبادرات المنفذة بالقطاع الغير ربحي] بمتوسط قدره 3.894، وانحراف معياري 0.722 بدرجة أثر عالية جداً، في الترتيب الثالث عشر.
- (14) جاءت العبارة [توجد خطط لتوسيع نطاق وحدة إدارة المشاريع أو تحسينها مستقبلاً] بمتوسط قدره 3.868، وانحراف معياري 0.869 بدرجة أثر عالية جداً، في الترتيب الرابع عشر.
- (15) جاءت العبارة [هناك تفاعل وتواصل فعال بين وحدة إدارة المشاريع وأقسام المنظمة الأخرى] بمتوسط قدره 3.407، وانحراف معياري 0.696 بدرجة أثر عالية جداً، في الترتيب الخامس عشر.

ثانياً: بعد الحوكمة

جدول رقم (9)

أثر الحوكمة على جودة إدارة المشاريع في القطاع الغير ربحي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
10	تسهم هياكل الحوكمة في تعزيز فعالية وجودة إدارة المشاريع	4.381	7994.	عالية جداً	1
11	تتضمن خطط الحوكمة آليات لتعزيز التواصل وتوجيه المشاريع نحو أهداف المنظمة	4.236	8620.	عالية جداً	2
12	تقوم المؤسسة بتهيئة السبل للموظفين من أجل المساهمة في عمليات صنع القرار	4.118	8939.	عالية	3
9	توجد هياكل حكومية قوية لدعم إدارة المشاريع في المنظمة	4.065	9707.	عالية	4
14	هل هناك أي تحديات تواجه تنفيذ وتقييم تأثير الحوكمة على جودة إدارة المشاريع	4.065	8844.	عالية	5
18	توجد رقابة بشكل دوري على تطبيق اليات الحوكمه	3.986	9450.	عالية	6
13	تقوم المؤسسة بتقييم دور الحوكمة والخطط الاستراتيجية في تحسين الجودة الشاملة للمشاريع	3.960	9301.	عالية	7
17	يتم انشاء قسم خاص لضبط الحوكمه بإدارة المشاريع	3.881	1.0452	عالية	8
24	يتم تقييم أداء وحدة إدارة المشاريع من قبل ادارة المنظمة	3.684	6155.	عالية	9
26	انعكس تطور أداء الخطط على نتائج أداء المنظمة	3.618	6102.	عالية	10
27	هناك تحسين في تلبية احتياجات المستفيدين بسبب وجود وحدة إدارة المشاريع	3.526	6826.	عالية	11
25	هناك آليات لضمان مشاركة فعالة ومستدامة للمستفيدين في تطوير وتنفيذ المشاريع	3.460	6205.	عالية	12
متوسط بعد الحوكمة		3.915	.5101	عالية	

نرى من خلال الجدول رقم (9) الخاص بأثر بعد الخطط الاستراتيجية على جوده ادارته المشاريع في القطاع غير الربحي بدرجة عالية بمتوسط قدره (4.022)، وانحراف معياري (0.569)، وكان ترتيب العبارات كالتالي:

- (1) جاءت العبارة [تسهم هياكل الحوكمة في تعزيز فعالية وجودة إدارة المشاريع] بمتوسط قدره 4.381، وانحراف معياري 0.799 بدرجة أثر عالية جداً، في الترتيب الأول.
- (2) جاءت العبارة [تتضمن خطط الحوكمة آليات لتعزيز التواصل وتوجيه المشاريع نحو أهداف المنظمة] بمتوسط قدره 4.236، وانحراف معياري 0.862 بدرجة أثر عالية جداً، في الترتيب الثاني.
- (3) جاءت العبارة [تقوم المؤسسة بتهيئة السبل للموظفين من أجل المساهمة في عمليات صنع القرار] بمتوسط قدره 4.118، وانحراف معياري 0.893 بدرجة أثر عالية، في الترتيب الثالث.
- (4) جاءت العبارة [توجد هياكل حكومية قوية لدعم إدارة المشاريع في المنظمة] بمتوسط قدره 4.065، وانحراف معياري 0.970 بدرجة أثر عالية جداً، في الترتيب الرابع.
- (5) جاءت العبارة [هل هناك أي تحديات تواجه تنفيذ وتقييم تأثير الحوكمة على جودة إدارة المشاريع] بمتوسط قدره 4.065، وانحراف معياري 0.884 بدرجة أثر عالية، في الترتيب الخامس.
- (6) جاءت العبارة [توجد رقابة بشكل دوري على تطبيق آليات الحوكمة] بمتوسط قدره 3.986، وانحراف معياري 0.945 بدرجة أثر عالية، في الترتيب السادس.
- (7) جاءت العبارة [تقوم المؤسسة بتقييم دور الحوكمة والخطط الاستراتيجية في تحسين الجودة الشاملة للمشاريع] بمتوسط قدره 3.960، وانحراف معياري 0.930 بدرجة أثر عالية، في الترتيب السابع.
- (8) جاءت العبارة [يتم إنشاء قسم خاص لضبط الحوكمة بإدارة المشاريع] بمتوسط قدره 3.881، وانحراف معياري 1.045 بدرجة أثر عالية، في الترتيب الثامن.
- (9) جاءت العبارة [يتم تقييم أداء وحدة إدارة المشاريع من قبل إدارة المنظمة] بمتوسط قدره 3.684، وانحراف معياري 0.615 بدرجة أثر عالية، في الترتيب التاسع.
- (10) جاءت العبارة [انعكس تطور أداء الخطط على نتائج أداء المنظمة] بمتوسط قدره 3.618، وانحراف معياري 0.610 بدرجة أثر عالية، في الترتيب العاشر.
- (11) جاءت العبارة [هناك تحسين في تلبية احتياجات المستفيدين بسبب وجود وحدة إدارة المشاريع] بمتوسط قدره 3.460، وانحراف معياري 0.682 بدرجة أثر عالية، في الترتيب الحادي عشر.
- (12) جاءت العبارة [هناك آليات لضمان مشاركة فعّالة ومستدامة للمستفيدين في تطوير وتنفيذ المشاريع] بمتوسط قدره 3.915، وانحراف معياري 0.510 بدرجة أثر عالية، في الترتيب الثاني عشر.

مناقشة التساؤل الثاني:

هل توجد فروق دالة أحصائياً في درجة متوسطات أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جوده اداره المشاريع في القطاع غير الربحي ترجع لمتغيرات الدراسة (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، تخصص كيان القطاع).

أولاً: متغير العمر

جدول رقم (10)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جوده اداره المشاريع في القطاع غير الربحي ترجع لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	العمر	
.848	3.533	2	من 18-20 سنة	الخطط الاستراتيجية
.587	4.106	10	من 21-25 سنة	
.472	4.012	22	من 26-30 سنة	
.537	3.897	15	من 30-35 سنة	
.421	4.219	7	من 36-40 سنة	
.703	3.982	15	من 41-45 سنة	
.744	4.320	5	من 46-50 سنة	
1.001	3.541	2	من 18-20 سنة	الحوكمة
.363	3.983	10	من 21-25 سنة	
.387	3.969	22	من 26-30 سنة	
.555	3.777	15	من 30-35 سنة	
.466	4.083	7	من 36-40 سنة	
.603	3.833	15	من 41-45 سنة	
.753	4.116	5	من 46-50 سنة	
.925	3.537	2	من 18-20 سنة	أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إدارة المشاريع في القطاع غير ربحي
.453	4.045	10	من 21-25 سنة	
.408	3.990	22	من 26-30 سنة	
.525	3.837	15	من 30-35 سنة	
.425	4.151	7	من 36-40 سنة	
.607	3.907	15	من 41-45 سنة	
.725	4.218	5	من 46-50 سنة	

يوضح الجدول رقم (10) الاختلافات في المتوسطات لمحور أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جوده اداره المشاريع في القطاع غير الربحي، ولمعرفة الفروق تم عمل اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات افراد العينة في اتجاههم

نحو استجاباتهم لأثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جوده اداره المشاريع في القطاع غير الربحي ترجع لمتغير العمر، جدول رقم (11).

جدول رقم (11)

تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات افراد العينة في اتجاههم نحو استجاباتهم لأثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جوده اداره المشاريع في القطاع غير الربحي ترجع لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخطط الاستراتيجية	بين المجموعات	6	.254	.769	.597
	داخل المجموعات	69	.330		
	المجموع	75			
الحوكمة	بين المجموعات	6	.196	.737	.622
	داخل المجموعات	69	.266		
	المجموع	75			
أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إدارة المشاريع في القطاع غير ربحي	بين المجموعات	6	.216	.810	.566
	داخل المجموعات	69	.267		
	المجموع	75			

**** دالة عند 0.05**

لا توجد فروق دالة احصائياً في درجة متوسطات ترجع لمتغير العمر في محور أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جوده اداره المشاريع في القطاع غير الربحي.

- وجاء بعد الخطط الاستراتيجية غير دال إحصائياً يرجع لمتغير العمر حيث كانت قيمة ف (1.116)، وهي غير دالة إحصائياً عند (0.360).
- وجاء بعد الحوكمة غير دال إحصائياً يرجع لمتغير العمر حيث كانت قيمة ف (0.986)، وهي غير دالة احصائياً عند (0.433).

ثانياً: متغير الجنس

جدول رقم (12)

اختبار sample t- test Independent للفروق بين متوسطات افراد العينة في اتجاههم نحو استجاباتهم لأثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جوده اداره المشاريع في القطاع غير الربحي ترجع لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	مربع المتوسط	العدد	الجنس	
0.718	74	0.363	.6070	3.993	30	أنثى	الخطط الاستراتيجية
			.5489	4.042	46	ذكر	
0.921	74	0.099	.5096	3.908	30	أنثى	الحوكمة
			.5160	3.920	46	ذكر	
0.803	74	0.250	.5248	3.950	30	أنثى	أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إدارة المشاريع في القطاع الغير ربحي
			.5104	3.981	46	ذكر	

**** دالة عند 0.05**

لا توجد فروق دالة احصائياً في درجة متوسطات ترجع لمتغير الجنس في محور أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جوده اداره المشاريع في القطاع غير الربحي. حيث كانت قيمة (ت) (0.250) وهي غير دالة إحصائياً عند (0.803)

- وجاء بعد الخطط الاستراتيجية غير دال إحصائياً يرجع لمتغير الجنس حيث كانت قيمة (ت) (0.363)، وهي غير دالة إحصائياً عند (0.718).
- وجاء بعد الحوكمة غير دال إحصائياً يرجع لمتغير الجنس حيث كانت قيمة (ت) (0.099)، وهي غير دالة احصائياً عند (0.921).

ثالثاً : المستوى التعليمي

جدول رقم (13)

المتوسطات والانحرافات المعيارية أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جوده اداره المشاريع في القطاع غير الربحي تبعاً للمستوى التعليمي

الانحراف المعياري	مربع المتوسط	العدد	المستوى التعليمي	مصدر التباين
.2775	4.222	3	ثانوي	الخطط الاستراتيجية
.6084	4.240	5	دبلوم	
.5584	4.057	45	بكالوريوس	
.6053	3.881	23	دراسات عليا	
.3938	3.805	3	ثانوي	الحوكمة
.4639	4.083	5	دبلوم	
.5089	3.951	45	بكالوريوس	
.5443	3.822	23	دراسات عليا	
.2330	4.013	3	ثانوي	أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إدارة المشاريع في القطاع الغير ربحي
.5229	4.161	5	دبلوم	
.5123	4.004	45	بكالوريوس	
.5398	3.851	23	دراسات عليا	

نرى من خلال الجدول رقم (13) الخاص بالمتوسطات والانحرافات المعيارية لأثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جوده اداره المشاريع في القطاع غير الربحي ، تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (14)

تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات افراد العينة في اتجاههم نحو استجاباتهم لأثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جوده ادارته المشاريع في القطاع غير الربحي ترجع لمتغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخطط الاستراتيجية	بين المجموعات	3	.291	.893	.449
	داخل المجموعات	72	.325		
	المجموع	75			
الحوكمة	بين المجموعات	3	.145	.548	.651
	داخل المجموعات	72	.265		
	المجموع	75			
أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إدارة المشاريع في القطاع الغير ربحي	بين المجموعات	3	.188	.708	.550
	داخل المجموعات	72	.266		
	المجموع	75			

**** دالة عند 0.05**

نرى من خلال الجدول رقم (14) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين افراد العينة في محور اثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي ترجع لمتغير المستوى التعليمي حيث كانت قيمة ف (0.708) وهي غير دالة عند مستوى (0.550).

• وجاء بعد الخطط الاستراتيجية غير دال إحصائياً يرجع لمتغير المستوى التعليمي حيث كانت قيمة ف (0.893)، وهي غير دالة إحصائياً عند (0.449).

• وجاء بعد الحوكمة غير دال إحصائياً يرجع لمتغير المستوى التعليمي حيث كانت قيمة ف (0.548)، وهي غير دالة إحصائياً عند (0.651).

متغير تخصص كيان القطاع

جدول رقم (15)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور الخطط الاستراتيجية تبعاً لتخصص كيان القطاع

الانحراف المعياري	مربع المتوسط	العدد	تخصص كيان القطاع	
.9291	3.583	4	البيئة	الخطط الاستراتيجية
.6363	3.850	12	التعليم والأبحاث	
.2812	4.106	5	التنمية والإسكان	
.4732	4.072	33	الخدمة الاجتماعية	
.6372	4.176	17	الدعم الخيري	
.6062	3.853	5	الصحة	
.6610	3.645	4	البيئة	الحكومة
.6400	3.673	12	التعليم والأبحاث	
.1900	3.983	5	التنمية والإسكان	
.4062	3.977	33	الخدمة الاجتماعية	
.6468	3.970	17	الدعم الخيري	
.2738	4.050	5	الصحة	
.7732	3.614	4	البيئة	أثر الخطط الاستراتيجية والحكومة على جودة إدارة المشاريع في القطاع الغير ربحي
.6225	3.761	12	التعليم والأبحاث	
.2298	4.045	5	التنمية والإسكان	
.4128	4.025	33	الخدمة الاجتماعية	
.6099	4.073	17	الدعم الخيري	
.4232	3.951	5	الصحة	

نرى من خلال الجدول رقم (15) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور أثر الخطط الاستراتيجية والحكومة على جودة إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي ترجع لمتغير تخصص كيان القطاع.

جدول رقم (16)

تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات افراد العينة في اتجاههم نحو استجاباتهم لأثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جوده ادارته المشاريع في القطاع غير الربحي ترجع لمتغير كيان القطاع

مستوى الدلالة	قيمة ف	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.360	1.116	.359	5	1.793	بين المجموعات	الخطط الاستراتيجية
		.321	70	22.496	داخل المجموعات	
			75	24.289	المجموع	
.433	.986	.257	5	1.284	بين المجموعات	الحوكمة
		.261	70	18.237	داخل المجموعات	
			75	19.521	المجموع	
.414	1.018	.267	5	1.337	بين المجموعات	أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إدارة المشاريع في القطاع الغير ربحي
		.263	70	18.391	داخل المجموعات	
			75	19.728	المجموع	

**** دالة عند 0.05**

نرى من خلال الجدول رقم (16) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين افراد العينة في محور اثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي ترجع لمتغير تخصص كيان القطاع حيث كانت قيمة ف (1.018) وهي غير دالة عند مستوى (0.414).

- وجاء بعد الخطط الاستراتيجية غير دال إحصائياً يرجع لمتغير تخصص كيان القطاع حيث كانت قيمة ف (1.116)، وهي غير دالة إحصائياً عند (0.360).
- وجاء بعد الحوكمة غير دال إحصائياً يرجع لمتغير تخصص كيان القطاع حيث كانت قيمة ف (0.986)، وهي غير دالة إحصائياً عند (0.433).

الفصل الخامس

5/1 نتائج الدراسة

جاء أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إدارة المشاريع في القطاع الربحي بمنطقة الرياض - دراسة تنبؤية (بدرجة عالية) حيث كان المتوسط العام للمحور (3.969)، وانحراف معياري (0.512).

- وجاء بعد الحوكمة بدرجة عالية بمتوسط قدره (3.915)، وانحراف معياري (0.510).
- وجاء بعد الخطط الاستراتيجية بدرجة عالية بمتوسط قدره (4.22)، وانحراف معياري قدره (0.569) وفيما يلي ترتيب العبارات في كل بعد من الأبعاد.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة متوسطات ترجع لمتغير العمر في محور أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جوده اداره المشاريع في القطاع غير الربحي.
- وجاء بعد الخطط الاستراتيجية غير دال إحصائياً يرجع لمتغير العمر حيث كانت قيمة ف (1.116)، وهي غير دالة إحصائياً عند (0.360).
- وجاء بعد الحوكمة غير دال إحصائياً يرجع لمتغير العمر حيث كانت قيمة ف (0.986)، وهي غير دالة إحصائياً عند (0.433)

لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة متوسطات ترجع لمتغير الجنس في محور أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جوده اداره المشاريع في القطاع غير الربحي. حيث كانت قيمة (ت) (0.250) وهي غير دالة إحصائياً عند (0.803).

- وجاء بعد الخطط الاستراتيجية غير دال إحصائياً يرجع لمتغير الجنس حيث كانت قيمة (ت) (0.363)، وهي غير دالة إحصائياً عند (0.718).
- وجاء بعد الحوكمة غير دال إحصائياً يرجع لمتغير الجنس حيث كانت قيمة (ت) (0.099)، وهي غير دالة إحصائياً عند (0.921).

نرى من خلال الجدول رقم (14) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين افراد العينة في محور اثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي ترجع لمتغير المستوى التعليمي حيث كانت قيمة ف (0.708) وهي غير دالة عند مستوى (0.550).

- وجاء بعد الخطط الاستراتيجية غير دال إحصائياً يرجع لمتغير المستوى التعليمي حيث كانت قيمة ف (0.893)، وهي غير دالة إحصائياً عند (0.449).
- وجاء بعد الحوكمة غير دال إحصائياً يرجع لمتغير المستوى التعليمي حيث كانت قيمة ف (0.548)، وهي غير دالة إحصائياً عند (0.651).

نرى من خلال الجدول رقم (16) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين افراد العينة في محور اثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي ترجع لمتغير تخصص كيان القطاع حيث كانت قيمة ف (1.018) وهي غير دالة عند مستوى (0.414).

- وجاء بعد الخطط الاستراتيجية غير دال إحصائياً يرجع لمتغير تخصص كيان القطاع حيث كانت قيمة ف (1.116)، وهي غير دالة إحصائياً عند (0.360).
- وجاء بعد الحوكمة غير دال إحصائياً يرجع لمتغير تخصص كيان القطاع حيث كانت قيمة ف (0.986)، وهي غير دالة إحصائياً عند (0.433)

- توصي الدراسة مؤسسات القطاع غير الربحي بمختلف مجالات عملها بضرورة تبني وتطبيق الجوانب الخاصة بأبعاد الرقابة الاستراتيجية من أجل تعزيز التزام المؤسسات بتطبيق معايير الحوكمة لما لها من أثر كبير في تحسين جودة الأداء الفعلي في هذه المؤسسات وضمان استدامتها.
- توصي الدراسة القائمين على الجانب الرقابي في المؤسسات غير الربحية بضرورة وضع خطط استراتيجية واضحة لتعزيز التزام المؤسسات بالإجراءات الرقابية والتعليمات الصادرة عن الهيئات الرقابية، بهدف تعزيز قدرة المؤسسات على زيادة شفافيتها ومصداقيتها، وزيادة ثقة ذوي المصلحة بالتعامل معها.
- توصي الدراسة المؤسسات غير الربحية بمنطقة الرياض بضرورة السعي الدائم نحو تطوير الجوانب الخاصة بالرقابة الاستراتيجية من خلال تبني طرق مبتكرة وجديدة خاصة بإجراءات الرقابة؛ بهدف الحفاظ على استدامة تحسين الأداء الفعلي في المؤسسات غير الربحية على المدى البعيد.
- توصي الدراسة المؤسسات غير الربحية بمنطقة الرياض بضرورة تطوير الثقافة التنظيمية الداعمة لتعزيز الالتزام بتطبيق الرقابة الاستراتيجية بين جميع العاملين في مختلف المستويات الوظيفية، من خلال تبني رؤية واضحة تعزز الالتزام بها كنمط فكري ومنهجي للتعامل مع المستقبل والتخطيط له.
- توصي الدراسة بضرورة تركيز المؤسسات غير الربحية منطقة الرياض على تعزيز وتطوير التزام المؤسسة بتطبيق جميع الجوانب الخاصة بمعايير الحوكمة وفق أحدث الممارسات الدولية ، كوسيلة أساسية داعمة لاستدامة عمل المؤسسات غير الربحية، بالإضافة إلى أنها وسيلة ذات أهمية كبيرة في منح تلك المؤسسات ميزة تنافسية إضافية بين مثيلاتها على الصعيد الإقليمي.

قائمة الملاحق

ملحق (1): الاستبانة قبل التحكيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبيان أدناه دراسة تهدف الى قياس أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جوده إداره المشاريع لتأسيس وحدات إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي بمنطقة الرياض - دراسة تنبؤية.

- الفئة المستهدفة العاملين في القطاع الغير ربحي في منطقة الرياض.
- تستغرق تعبئة الاستبيان دقيقه فقط.
- الرجاء تحري الدقة في الإجابة لأنها مبنية على تأسيس مؤسسة تُعنى بوضع استراتيجيات وحوكمة إدارات ووحدات المشاريع في منظمات القطاع الغير ربحي.

نتمنى من الجميع المشاركة والنشر

أمل منكم تعبئة بياناتكم:

1- العمر

- ☐ 20-18
- ☐ 25-20
- ☐ 30-25
- ☐ 35-30
- ☐ 40-35
- ☐ 45-40
- ☐ 50-45
- ☐ 60-50

2- الجنس

- ☐ ذكر
- ☐ انثى

3- المستوى التعليمي

- ☐ ابتدائي
- ☐ متوسط
- ☐ ثانوي
- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ دراسات عليا

4- تخصص كيان القطاع غير الربحي الذي تعمل به

- ☐ التأييد والمؤازرة
- ☐ التعليم والابحاث
- ☐ التنمية والاسكان
- ☐ الخدمات الاجتماعية
- ☐ الدعوة والارشاد
- ☐ الصحة
- ☐ دعم العمل الخيري
- ☐ البيئة
- ☐ التقنية

❖ المحور الأول: الخطط الاستراتيجية لتحقيق جودة إدارة المشاريع

المعيار	أوافق بشده	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشده
تملك المؤسسة خطة استراتيجية محددة لإدارة مشاريعها في القطاع غير الربحي					
هناك أهداف محددة تتعلق بجودة إدارة المشاريع في الخطة الاستراتيجية					
تقوم بتحديث الخطط الاستراتيجية باستمرار					
هناك اليات مستخدمة لتقييم أثر خطط الإدارة الاستراتيجية على جودة المشاريع					
تكامل خطط الإدارة الاستراتيجية مع عمليات تخطيط وتنفيذ المشاريع					
هناك أي تحديات تواجه تنفيذ وتقييم تأثير الخطط الاستراتيجية على جودة إدارة المشاريع					
يتم التحكم في مواجهة عوائق خطط المشاريع بفترة زمنية قصيرة					
يتم انشاء وحدة خاصة لعمل الخطط الاستراتيجية بإدارة المشاريع					

❖ المحور الثاني: الحوكمة لتحقيق جودة إدارة المشاريع

المعيار	أوافق بشده	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشده
توجد هياكل حوكمية قوية لدعم إدارة المشاريع في المؤسسة					
تسهم هياكل الحوكمة في تعزيز فعالية وجودة إدارة المشاريع					
تتضمن خطط الحوكمة آليات لتعزيز التواصل وتوجيه المشاريع نحو أهداف المؤسسة					
تقوم المؤسسة بتهيئة السبل للموظفين من اجل المساهمة في عمليات صنع القرار					
تقوم المؤسسة بتقييم دور الحوكمة والخطط الاستراتيجية في تحسين الجودة الشاملة للمشاريع					
هناك أي تحديات تواجه تنفيذ وتقييم تأثير الحوكمة على جودة إدارة المشاريع					
توفر وحدة إدارة المشاريع التدريب والتطوير المستمر للموظفين لضمان كفاءتهم في إدارة المشاريع					
يتم التحكم في مواجهة عواقب خطط المشاريع					
يتم انشاء قسم خاص لضبط الحوكمه بإدارة المشاريع					
توجد رقابة بشكل دوري على تطبيق اليات الحوكمه					
هناك أهداف محددة تتعلق بجودة إدارة المشاريع					
توجد خطط لتوسيع نطاق وحدة إدارة المشاريع أو تحسينها مستقبلاً					
اتضح المهام والمسؤوليات المطلوبة لدى فريق عمل ادارة المشاريع					
يوجد تحسن كمي ونوعي في الأهداف بالمبادرات المنفذة بالقطاع الغير ربحي					
هناك تفاعل وتواصل فعال بين وحدة إدارة المشاريع وأقسام المؤسسة الأخرى					
يتم تقييم أداء وحدة إدارة المشاريع					
هناك آليات لضمان مشاركة فعّالة ومستدامة للمستفيدين في تطوير وتنفيذ المشاريع					
انعكس تطور أداء الخطط على نتائج أداء المنظمة					
هناك تحسين في تلبية احتياجات المستفيدين بسبب وجود وحدة إدارة المشاريع					

ملحق (2): الاستبانة بعد التحكيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبيان أدناه دراسة تهدف الى قياس أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جوده إداره المشاريع لتأسيس وحدات إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي بمنطقة الرياض - دراسة تنبؤية.

- الفئة المستهدفة العاملين في القطاع الغير ربحي في منطقة الرياض.
- تستغرق تعبئة الاستبيان دقيقه فقط.
- الرجاء تحري الدقة في الإجابة لأنها مبنية على تأسيس مؤسسة تُعنى بوضع استراتيجيات وحوكمة إدارات ووحدات المشاريع في منظمات القطاع الغير ربحي.

نتمنى من الجميع المشاركة والنشر

أمل منكم تعبئة بياناتكم:

5- العمر

- ☐ 20-18
- ☐ 25-20
- ☐ 30-25
- ☐ 35-30
- ☐ 40-35
- ☐ 45-40
- ☐ 50-45
- ☐ 60-50

6- الجنس

- ☐ ذكر
- ☐ انثى

7- المستوى التعليمي

- ☐ ابتدائي
- ☐ متوسط
- ☐ ثانوي
- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ دراسات عليا

8- تخصص كيان القطاع غير الربحي الذي تعمل به

- ☐ التأييد والمؤازرة
- ☐ التعليم والابحاث
- ☐ التنمية والاسكان
- ☐ الخدمات الاجتماعية
- ☐ الدعوة والارشاد
- ☐ الصحة
- ☐ دعم العمل الخيري
- ☐ البيئة
- ☐ التقنية

❖ المحور الأول: الخطط الاستراتيجية لتحقيق جودة إدارة المشاريع

المعيار	أوافق بشده	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشده
تملك المؤسسة خطة استراتيجية محددة لإدارة مشاريعها في القطاع غير الربحي					
هناك أهداف محددة تتعلق بجودة إدارة المشاريع في الخطة الاستراتيجية					
تقوم بتحديث الخطط الاستراتيجية باستمرار					
هناك اليات مستخدمة لتقييم أثر خطط الإدارة الاستراتيجية على جودة المشاريع					
تكامل خطط الإدارة الاستراتيجية مع عمليات تخطيط وتنفيذ المشاريع					
هناك أي تحديات تواجه تنفيذ وتقييم تأثير الخطط الاستراتيجية على جودة إدارة المشاريع					
يتم التحكم في مواجهة عوائق خطط المشاريع بفترة زمنية قصيرة					
يتم انشاء وحدة خاصة لعمل الخطط الاستراتيجية بإدارة المشاريع					

❖ المحور الثاني: الحوكمة لتحقيق جودة إدارة المشاريع

المعيار	أوافق بشده	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشده
توجد هياكل حوكمية قوية لدعم إدارة المشاريع في المؤسسة					
تسهم هياكل الحوكمة في تعزيز فعالية وجودة إدارة المشاريع					
تتضمن خطط الحوكمة آليات لتعزيز التواصل وتوجيه المشاريع نحو أهداف المؤسسة					
تقوم المؤسسة بتهيئة السبل للموظفين من اجل المساهمة في عمليات صنع القرار					
تقوم المؤسسة بتقييم دور الحوكمة والخطط الاستراتيجية في تحسين الجودة الشاملة للمشاريع					
هناك أي تحديات تواجه تنفيذ وتقييم تأثير الحوكمة على جودة إدارة المشاريع					
توفر وحدة إدارة المشاريع التدريب والتطوير المستمر للموظفين لضمان كفاءتهم في إدارة المشاريع					
يتم التحكم في مواجهة عواقب خطط المشاريع					
يتم انشاء قسم خاص لضبط الحوكمه بإدارة المشاريع					
توجد رقابة بشكل دوري على تطبيق اليات الحوكمه					
هناك أهداف محددة تتعلق بجودة إدارة المشاريع					
توجد خطط لتوسيع نطاق وحدة إدارة المشاريع أو تحسينها مستقبلاً					
اتضح المهام والمسؤوليات المطلوبة لدى فريق عمل ادارة المشاريع					
يوجد تحسن كمي ونوعي في الأهداف بالمبادرات المنفذة بالقطاع الغير ربحي					
هناك تفاعل وتواصل فعال بين وحدة إدارة المشاريع وأقسام المؤسسة الأخرى					
يتم تقييم أداء وحدة إدارة المشاريع					
هناك آليات لضمان مشاركة فعّالة ومستدامة للمستفيدين في تطوير وتنفيذ المشاريع					
انعكس تطور أداء الخطط على نتائج أداء المنظمة					
هناك تحسين في تلبية احتياجات المستفيدين بسبب وجود وحدة إدارة المشاريع					

الخاتمة

من كل ما سبق نجد أن المتطلبات الأساسية اللازمة في مجال تأسيس وحدات استراتيجية خاصة بالمشاريع كثيرة ويجب توافرها منها التخطيط التنبؤي الذي من خلالها يتم إنشاء فريق مؤهل لإدارة كل مشاريع إدارات القطاع الغير ربحي وفقا لمعايير الحوكمة والذي يتيح تدريب العاملين بأفضل الطرق العلمية لمجابهة تعثر المشاريع المحتملة فكل تعثر تقوم بها الإدارة بدون تخطيط مسبق هو رد فعل تقليدي يكون ممتلئ بالنتائج السلبية والوخيمة، وكذلك إنشاء نظام إتصال متكامل بين الإدارات متصل بحوكمة استراتيجيات إدارة المشاريع، وكذلك التعلم من كل تعثر من تعثرات بعض المشاريع أو عدم نجاح مشروع من مشاريع منظمات القطاع الغير ربحي.

المراجع

1. البريدي ، عبدالله بن عبد الرحمن (1999). الإبداع يخنق الازمات ، رؤية جديدة في إدارة الازمات ، دار النشر بيت الأفكار الدولية .
2. عزت ، محمد ، التخطيط للمشاريع باستخدام primavera ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2000.
3. عيد محمد عاطف ، مدخل الى المشاريع ، الطبعة الأولى ، جامعة الاسكندرية ، القاهرة ، ١٩٩٥.
4. دعاء محمود جوهر ، (٢٠٢٢) ، نضج إدارة المشروعات بكلية التربية بجامعة عين شمس ، كلية التربية ، جامعة عين شمس .
5. عايشه الشميلي ، (٢٠١٧) ، الإدارة الاستراتيجية الحديثة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
6. عجالي رتيبه وبلكاوي ساره ، (٢٠٢٠) ، استراتيجيه الإدارة بالمشاركة ودورها في تحقيق الحوكمة في الإدارة المحلية في الجزائر ، جامعة ابن خلدون ، تيارت .
7. الحاج،عبدالله صالح بن صالح عبدالرب (2015 م) أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة أداء المؤسسات التعليمية : بالتطبيق على جامعة العلوم والتكنولوجيا فرع عدن .جامعة عدن:كلية العلوم الإدارية .
8. الغامدي، فواز بن علي (2019م) . دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 .
9. عوض ، عاطف محمد (2013م) التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
10. حسون علي السيد (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القطاع غير الربحي ، مجلة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية ، جامعة صنعاء.
11. التميمي ، اسيل محمود جاسم ، (٢٠١٠)، فحص متطلبات ادارة جودة المشروع وفق المواصفه (ISO10006:2003) : دراسة حاله في مشروع المستشفى التعليمي لكلية طب الاسنان /الجامعه المستنصرية ، رساله ماجستير غير منشوره مقدمه الى كلية الادارة والاقتصاد / الجامعه المستنصرية.
12. الحيزان ، أسامة (2016) : "تطوير أداء المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة" : دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد 70 (المجلد 2) ، ص 37).
13. نانسي عقيلان ، (2016) ، معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل ، جامعة الخليل ، نيسان .
14. قاسم نايف علوان ، (٢٠٠٠) ، إدارة الجوده الشاملة ومتطلبات الايزو ، الطبعة الأولى ، دار الثقافه للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

15. مصطفى ، مريم (١٩٨٦) ,العوامل الاجتماعية المؤثرة في تنمية المجتمع ، كليه التنميه ، جامعه المنصورة.
16. احمد محمد احمد ، محمد عمر باناجه : قياس جوده التعليم الجامعي عبر مدخل الإنتاجيه والكفاءة ، (٢٠١٠) كليه الاقتصاد ، جامعة عدن .
17. عبير عبد الكريم الخير، (٢٠١٨) ، تأثير التوجه بالتسويق القصير في تحقيق رضا المستهلكين ،جامعه تشرين ،سوريا
18. منير إبراهيم حوكمة الشركات مدخل في التحليل المالي وتقييم الاداء ،الطبعة الاولى ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية '2011
19. بكري ، كامل واحمد مندور ، واحمد لرمضان : الموارد الاقتصادية ، الدار الجامعية بيروت ، 1989 ،
20. ابو العينين ، حسن : الموارد الاقتصادية ، بيروت ، 1987.
21. مفتاح صالح ، (2007، ادارة المخاطر افراد شركات بنوك ، الاسكندرية ، : الطبعة الاولى الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية . .
22. ابن منظورلسان العرب ، ترقيم مزيل بحواشي وموافق لمطبوع , دار صابر, بيروت ,1997
23. ذوقان عبيدات (2003) ، البحث العلمي ، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

1. The comp TIA project , (2006) , Glossary of standard Management Terms, Washington .
2. Sahar Mirza& others (2019), Measuring organizational Project Management Maturity In Large Organizations at Kingdom of Saudi Arabia ,Master Thesis, postgraduates Faculty, Arabic Ocean University Bahrain .
3. GabrielaFernandes &others (2020), Value of project management in university-industry R&D callabrations , international journal of Managing projects in Business ,Vol.
4. Backlund et al , (2014) , Project Management Maturity Model- A Critical Review A case Study within Swedish engineering and construction Organizations, Procedia -Social and Behavioral Sciences.
5. Project Management Institute. (2017). A guide to the project management body of knowledge (6th ed., pp. 4, 10).
6. Johnson, A. S. (2006). Project Management And Business Processes: A Look At Strategy, Structure, Processes And Project.
7. Simona,Duicu,Adelam,Dumitrascu , Badea, Lepdategcu , (2011), Wseas international , Conference on Mathematics and computer in business and Economics , Romania.
8. Kerajewski ,lee , Nlahotra , Menjo & Ritz man , Larry,(2016) Operation Management Process and Supply chain), Person Education Limited England.
9. Caupin , Knopfel,Koch,Pane backer perez-pop , francisco & Seabury , chris (2006) , International project Management Association.
10. Banerjee s. " narratives & interaction " European journal of international relations, 1998