

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / إدارة المشاريع

دعاء أحمد حسن معروف

٢٦١٠٠٠٧٩٢

١

د.الفیصل حسن

أ.د.فايز جراد

٢٠٢٦-٢٠٢٧م

١٤٤٧-١٤٤٨هـ

دور ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز أثر الشراكة بين القطاعين العام وغير الربحي في تحقيق التنمية المستدامة.

دراسة تطبيقية على الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية
رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع

إعداد الطالبة:

دعاء أحمد حسن

إشراف:

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

مقدمة:.....رقم الصفحة

.....مشكلة الدراسة

.....أهمية الدراسة:

.....أهداف الدراسة

.....تساؤلات الدراسة

.....فروض الدراسة:

.....الدراسات السابقة:..... ٣

.....الفجوة البحثية:

.....المنطلقات النظرية للدراسة:

.....المنهجية وطرق البحث:

.....مجتمع وعينة الدراسة

.....أداة الدراسة

.....أساليب التحليل الإحصائي

.....خامسًا: حدود الدراسة

.....المراجع

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

جعل الإسلام التعاون والتكامل بين الأفراد والمؤسسات مبدأ أصيل تقوم عليه عمارة الأرض وتحقيق مصالح الناس، قال تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ [المائدة: ٢]، كما شبّه النبي ﷺ المؤمنين في تعاونهم وتكاتفهم بالبنيان الذي يشد بعضه بعضاً، فقال: «المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً» (متفق عليه). ويؤكد هذان النصان أن التعاون لعمارة الأرض هو منهج عملي لبناء المجتمعات، وتحقيق المصالح العامة، وتوحيد الجهود بما يعود بالنفع على الإنسان والمجتمع والبيئة.

ومن صور هذا التعاون السعي إلى إعمار الأرض والمحافظة على مواردها وتحقيق التنمية فيها، وهو ما أشار إليه القرآن الكريم بقوله تعالى: ﴿هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا﴾ [هود: ٦١]، أي كلفكم بعمارها وإصلاحها. كما أن المحافظة على الموارد، وحسن استثمارها، واستدامة منافعها للأجيال المتعاقبة، تمثل صورة من صور الأمانة التي استخلف الله الإنسان عليها، وهو ما ينسجم مع المفهوم المعاصر للتنمية المستدامة، الذي يقوم على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما يضمن تلبية احتياجات الحاضر دون الإضرار بحقوق الأجيال القادمة.

ومع تطور المجتمعات وتعدد التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، لم يعد تحقيق التنمية المستدامة مسؤولية الحكومات وحدها، كما لم يعد بمقدور أي قطاع -مهما امتلك من إمكانيات- أن يواجه هذه التحديات بصورة منفردة. وأصبح نجاح المبادرات التنموية مرهوناً بقدرة مختلف القطاعات على العمل المشترك، وتوحيد الجهود، وتكامل الموارد والخبرات، بما يسهم في تعظيم الأثر التنموي وتحقيق قيمة مستدامة للمجتمعات. وانطلاقاً من ذلك، برزت الشراكات بين القطاعات بوصفها أحد أهم المداخل الحديثة لتحقيق التنمية المستدامة، وهو ما أكدته الأمم المتحدة من خلال الهدف السابع عشر من أهداف التنمية المستدامة المعنون بـ "عقد الشراكات لتحقيق الأهداف"، ^١ (Partnerships for the Goals) ويتمثل هدفه الرئيس في:

سبتمبر ٢٠١٥، ص ٢٩-، A/RES/70/120 الأمم المتحدة، تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠، قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم ٣١.
الأمم المتحدة، الهدف السابع عشر: عقد الشراكات لتحقيق الأهداف، أهداف التنمية المستدامة، موقع الأمم المتحدة، تاريخ الاطلاع: ٢٤ يوليو ٢٠٢٦ ^٢

تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة .

والذي دعا إلى تعزيز التعاون بين الحكومات والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، باعتباره أساس لتحقيق بقية أهداف التنمية المستدامة. كما تؤكد الأدبيات الحديثة أن فاعلية الشراكات بين القطاعات تسهم في تعبئة الموارد، وتبادل المعرفة والخبرات، وتعزيز الابتكار، وتحسين كفاءة تنفيذ البرامج والمشروعات التنموية، بما يدعم تحقيق أثر أكثر استدامة للمجتمعات.³

وتعد الشراكة بين القطاعين العام وغير الربحي من أبرز صور الشراكات التنموية في الوقت الحاضر؛ إذ يمتلك القطاع العام الصلاحيات التنظيمية والإمكانات المؤسسية والموارد التي تمكنه من قيادة السياسات العامة وتحقيق مستهدفات التنمية، في حين يتميز القطاع غير الربحي بمرونته التنظيمية، وقربه من المجتمع، وقدرته على الوصول إلى الفئات المستهدفة، وفهم احتياجاتها، وتقديم المبادرات والخدمات التنموية بصورة أكثر تخصصاً. ومن ثم، فإن تكامل الأدوار بين القطاعين يسهم في رفع كفاءة استخدام الموارد، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الأثر الاجتماعي والاقتصادي للمبادرات والمشروعات المشتركة.

وفي المملكة العربية السعودية، اكتسب هذا التوجه أهمية متزايدة في ظل رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي أكدت أهمية تمكين القطاع غير الربحي، ورفع مساهمته في التنمية الوطنية، وتعزيز شراكاته مع القطاعين العام والخاص، بما يسهم في تحقيق مستهدفات التنمية المستدامة وجودة الحياة⁴¹. كما أسهم إنشاء المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، إلى جانب تطوير الأنظمة والتشريعات المنظمة للجمعيات والمؤسسات الأهلية، في إيجاد بيئة تنظيمية داعمة لنمو القطاع وتعزيز تكامله مع الجهات الحكومية. وفي هذا الإطار، تضطلع الجهات الحكومية بدور رئيس في قيادة جهود التنمية والمحافظة على الموارد وتحسين جودة الحياة، بينما تؤدي الجمعيات الأهلية أدوارها الاجتماعية والإنسانية والتنموية لتشمل تمكين الفئات المستهدفة، ودعم التعليم والصحة، وحماية البيئة، والمحافظة على الموارد الطبيعية، وتعزيز المسؤولية المجتمعية. ويعكس هذا التقاطع في الأهداف والأدوار وجود فرص واسعة لبناء شراكات استراتيجية تحقق التكامل بين الإمكانات الحكومية والخبرات المجتمعية، لتعظيم الأثر التنموي وتحقيق التنمية المستدامة.

³ John M. Bryson, Barbara C. Crosby, & Melissa M. Stone, Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging, Public Administration Review, Vol. 75, No. 5, 2015, pp. 647-663.

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، الإصدار المحدث، ٢٠٢٣، ٤١ ص ٣٩-٤١.

وعلى الرغم من تنامي الاهتمام بالشراكات بين القطاعين العام وغير الربحي، فإن مجرد وجود أهداف مشتركة أو مصالح متبادلة لا يضمن بالضرورة نجاح هذه الشراكات أو استدامتها. وحجم الشراكات الفاعلة بين الجانبين لا يزال دون مستوى الإمكانيات والفرص المتاحة، كما أن عددًا من الشراكات القائمة لا يحقق النتائج التنموية المأمولة، أو لا يستمر بالفاعلية المتوقعة. ولا يقتصر أثر تعثر هذه الشراكات على المشروع القائم فحسب، بل قد يمتد إلى تشكيل تصورات مؤسسية سلبية لدى بعض الجهات الحكومية بشأن جاهزية المنظمات غير الربحية وقدرتها على تحمل مسؤوليات التنفيذ، بما يضعف الثقة المتبادلة، ويزيد التحفظ تجاه إسناد مشروعات مستقبلية إليها، ويحرم الطرفين من فرص تعاون كان يمكن أن تحقق قيمة تنموية أكبر كما تؤكد دراسات الثقة في العلاقات بين القطاعات أن ضعف الأداء، وعدم تحقق التوقعات، واختلال المساءلة يمكن أن يؤدي إلى فقدان الثقة بين الجهات العامة ومنظمات القطاع الثالث، ويضعف الرغبة في تبادل المعرفة والاستمرار في التعاون.⁵ ويحرم الطرفين من فرص تعاون كان يمكن أن تحقق قيمة تنموية أكبر.⁶

رغم وضوح الأهداف المشتركة وتكامل المنافع المنتظرة بين أطرافها. فقد أشارت الأدبيات إلى أن الشراكات بين القطاعات تنسم بدرجة عالية من التعقيد، وقد تواجه تحديات تتعلق بتباين المصالح، وغموض الأدوار، وضعف التنسيق، وعدم وضوح آليات الحوكمة والمساءلة⁷، وهو ما قد يحد من قدرتها على تحقيق النتائج التنموية المستهدفة. ومن ثم، فإن نجاح الشراكة لا يرتبط فقط بطبيعة الأطراف المشاركة أو بتوافر الموارد، بل يتأثر كذلك بالكيفية التي تصمم بها المشروعات المشتركة وتخطط وتنفذ وتتابع، ويقود هذا الواقع إلى تساؤل جوهري حول الأسباب التي تجعل بعض الشراكات أكثر نجاحًا واستدامة من غيرها، وما إذا كان نجاح الشراكة يرتبط بطبيعة الشركاء فحسب، أم بالكيفية التي تُدار بها المشروعات المشتركة.

ومن هنا، لا يتوقف نجاح الشراكات بين القطاعين العام وغير الربحي على توافق الأهداف أو توافر الموارد فحسب، بل يعتمد كذلك على وجود منهج إداري قادر على تحويل هذا التوافق إلى مشروعات محددة الأهداف والمخرجات، وقابلة للتنفيذ والقياس. وتبرز ممارسات إدارة المشاريع بوصفها إطار منهجي ينظم الانتقال من

⁵ Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.

⁶ Ansell, C., & Gash, A. (2008). *Collaborative governance in theory and practice*. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), 543–571.

⁷ Bryson, Crosby, and Stone, "Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations," *Public Administration Review*, 75(5), 2015, pp. 647–663.

اتفاقيات التعاون إلى مبادرات ومشروعات تنموية تحقق قيمة فعلية وأثر مستدام. إذ تتطلب المشروعات المشتركة تخطيط متكامل، وتحديد واضح للنطاق والأدوار والمسؤوليات، وإدارة فعالة للمخاطر والموارد، وتنسيق مستمر بين أصحاب المصلحة، إلى جانب متابعة الأداء وتقييم النتائج؛ ليعزز فرص نجاح الشراكة، ويرفع كفاءة تنفيذها، ويدعم استدامة مخرجاتها^٨

كما تؤكد الأدبيات الحديثة في إدارة المشاريع أن مفهوم نجاح المشروع قد تجاوز الاقتصار على الالتزام بقيود الوقت والتكلفة والنطاق، ليشمل مدى قدرته على تحقيق قيمة تستحق ما بُذل فيه من جهد وموارد، وإنتاج نتائج ملموسة تلبي توقعات أصحاب المصلحة، وتُحدث منافع اقتصادية واجتماعية وبيئية قابلة للاستمرار. وبناءً على ذلك، تكتسب ممارسات إدارة المشاريع أهمية خاصة في الشراكات التنموية؛ لما توفره من منهجية تساعد على مواءمة أهداف الشركاء، وتوجيه الموارد نحو الأولويات الفعلية، ومتابعة النتائج، وتعظيم القيمة والأثر المتحقق للمجتمع^٩.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام العلمي بدراسة الشراكات بين القطاعين العام وغير الربحي ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، إلى جانب اهتمام دراسات أخرى بممارسات إدارة المشاريع وأثرها في نجاح المشروعات، فإن معظم هذه الدراسات تناولت هذه الموضوعات بصورة منفصلة. ومن ثم، لا تزال الحاجة قائمة إلى بحث الكيفية التي يمكن من خلالها لممارسات إدارة المشاريع أن تعزز أثر الشراكات بين القطاعين العام وغير الربحي في تحقيق التنمية المستدامة، ولا سيما في بيئة الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية؛ وهي بيئة تزخر بالعطاء المجتمعي والإنساني، وتتلهم احتياجات أفراد المجتمع، وتقرب من فئاته المختلفة، وتسهم في رعاية البيئة التي تحتضنهم، بما يجعلها ميداناً مهماً لدراسة أثر الممارسات الإدارية في تحويل هذا العطاء إلى نتائج تنموية.

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة بعنوان "دور ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز أثر الشراكة بين القطاعين العام وغير الربحي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على الجمعيات الأهلية في المملكة العربية

⁸ Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 7th ed., Project Management Institute, 2021.

⁹ Project Management Institute. (2025). Pulse of the Profession 2025: Boosting business acumen. Project Management Institute.

¹⁰ Project Management Institute. (2025). Your guide to sustainability in project management. Project Management Institute.

السعودية"، سعياً إلى تقديم إطار علمي مهني يفسر العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وفاعلية الشراكات التنموية، والإسهام في تطوير الممارسات التي تعزز كفاءة الشراكات واستدامة أثرها، بما يدعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، في تحقيق التنمية المستدامة، وتحقيق قيمة مضافة للجهات الحكومية والجمعيات الأهلية وصناع القرار وللمجتمع وأفراده.

ويتناول هذا البحث ممارسات إدارة المشاريع بوصفها أحد الممكّنات الإدارية لتعزيز فاعلية الشراكات بين القطاعين العام وغير الربحي، من خلال دراسة الأسس النظرية والمفاهيم العلمية ذات الصلة، وتحليل الممارسات التي تسهم في نجاح المشروعات المشتركة واستدامة أثرها. ويبحث بصورة تفصيلية مجالات إدارة المشاريع المختلفة، بما يشمل إدارة التكامل، والنطاق، والجدول الزمني، والتكلفة، والجودة، والموارد، والاتصالات، والمخاطر، والمشتريات، وأصحاب المصلحة، إلى جانب الحوكمة، وقياس الأداء، وإدارة القيمة، وذلك من منظور يراعي خصوصية المشروعات التنموية التي تنفذ بالشراكة بين الجهات الحكومية والجمعيات الأهلية.

كما يتناول البحث مفهوم الشراكة بين القطاعين العام وغير الربحي، وأسس بنائها وإدارتها، والعوامل المؤثرة في نجاحها واستدامتها، ودورها في توظيف الموارد والخبرات والإمكانات المشتركة لتحقيق قيمة عامة وأثر تنموي مستدام. ويبحث كذلك مفهوم التنمية المستدامة، وأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ومستهدفاتها، وعلاقتها بالشراكات التنموية، مع بيان الكيفية التي يمكن من خلالها لممارسات إدارة المشاريع أن تسهم في رفع كفاءة تنفيذ المشروعات، وتحسين جودة مخرجاتها، وتعزيز استدامة نتائجها، بما ينعكس على تعظيم أثرها في المجتمع، والإسهام في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وأهداف التنمية المستدامة.

وفي الجانب التطبيقي، تعتمد الدراسة على إجراء دراسة على عينة من الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية؛ بهدف قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في المشروعات القائمة على الشراكة مع الجهات الحكومية، وتحليل أثر تلك الممارسات في تعزيز فاعلية الشراكات وتحقيق التنمية المستدامة، ليقدم نتائج وتوصيات تسهم في تطوير الممارسات المهنية لإدارة المشروعات المشتركة، وتدعم الجهات الحكومية والجمعيات الأهلية وصناع القرار في تصميم شراكات ذات جودة عالية وأثر وتحقق قيمة مستدامة للمجتمع.

مشكلة الدراسة

على الرغم من التوسع الملحوظ في الشراكات بين القطاعين العام وغير الربحي في المملكة العربية السعودية، وما تحظى به من دعم مؤسسي وتنظيمي في إطار رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؛ بوصفها أحد الممكّنات الداعمة لتحقيق التنمية المستدامة، فإن مستوى نجاح هذه الشراكات واستدامة أثرها قد يختلف من مشروع إلى آخر، بما يشير إلى وجود عدد من العوامل الإدارية والتنظيمية التي يمكن أن تؤثر في فاعليتها وفي قدرتها على تحقيق النتائج المستهدفة. وفي ضوء ما تؤكد عليه الأدبيات الحديثة من أهمية ممارسات إدارة المشاريع في تحسين أداء المشروعات، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز التنسيق بين الأطراف، وإدارة المخاطر وأصحاب المصلحة، وتعظيم القيمة المتحققة من المشروعات؛ تبرز الحاجة إلى دراسة دور هذه الممارسات في تعزيز أثر الشراكات التنموية بين القطاعين العام وغير الربحي، والكشف عن مدى إسهامها في دعم فاعلية هذه الشراكات وتحقيق التنمية المستدامة في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

وبناء على ما سبق، تتمثل تساؤلات الدراسة فيما يأتي:

السؤال الرئيس:

ما دور ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز أثر الشراكة بين القطاعين العام وغير الربحي في تحقيق التنمية المستدامة في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى فاعلية الشراكات بين الجمعيات الأهلية والجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى إسهام الشراكات بين القطاعين العام وغير الربحي في تحقيق التنمية المستدامة؟
- كيف يمكن لممارسات إدارة المشاريع أن تعزز فاعلية الشراكات بين الجمعيات الأهلية والجهات الحكومية؟
- ما أثر ممارسات إدارة المشاريع في استدامة نتائج المشروعات المنفذة بالشراكة بين القطاعين العام وغير الربحي؟

- ما الممارسات الأكثر إسهام في نجاح الشراكات التنموية، ولا سيما ما يتعلق بالتخطيط، وإدارة المخاطر، والاتصالات، وأصحاب المصلحة، وقياس الأداء؟
- ما أبرز التحديات التي تحد من فاعلية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في الشراكات بين الجمعيات الأهلية والجهات الحكومية؟
- ما المتطلبات الإدارية والتنظيمية اللازمة لتطوير إدارة المشروعات المشتركة وتعزيز أثرها في تحقيق التنمية المستدامة؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من تناولها ثلاثة مجالات مترابطة في العمل التنموي، هي: ممارسات إدارة المشاريع، والشراكة بين القطاعين العام وغير الربحي، والتنمية المستدامة. وتؤكد الأدبيات المتخصصة أهمية التعاون بين القطاعات في مواجهة القضايا العامة والتنمية المعقدة، من خلال حشد الموارد والخبرات والقدرات المتنوعة وتوجيهها نحو تحقيق قيمة مشتركة للمجتمع. (Bryson et al., 2015)^{١١} كما جعلت الأمم المتحدة الشراكات متعددة الأطراف إحدى الوسائل الرئيسة لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة، إذ يدعو الهدف السابع عشر إلى تعزيز الشراكات التي تسهم في حشد المعرفة والخبرات والتقنيات والموارد المالية وتبادلها لدعم تحقيق هذه الأهداف. (United Nations, 2015)^{١٢} وفي هذا السياق، تبرز ممارسات إدارة المشاريع بوصفها إطارًا يساعد على تحويل التوجهات والأهداف التنموية إلى مشروعات قابلة للتخطيط والتنفيذ والحوكمة وقياس النتائج والقيمة المستدامة المتحققة منها^{١٣}. (Project Management Institute, 2026).

وقد أصبحت التنمية المستدامة إطارًا عالميًا شاملاً يسعى إلى تحقيق التوازن والتكامل بين الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وتحسين حياة الإنسان، وحماية الموارد، وتعزيز قدرة المجتمعات على تلبية احتياجات أجيالها الحالية والمستقبلية. كما تؤكد أجندة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ أن مواجهة التحديات التنموية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة مسؤولية مشتركة لا يمكن أن تضطلع بها الحكومات منفردة، وإنما تتطلب شراكات فعالة بين مختلف القطاعات وأصحاب المصلحة، تقوم على تكامل الموارد والخبرات والمعارف وتعزيز التعاون المؤسسي لتحقيق أثر تنموي مستدام. (United Nations, 2015)^{١٤}

¹¹ Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>

¹² Project Management Institute. (2026). PMI® GPM® practice guide for sustainability in project management. Project Management Institute.

¹³ United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/70/1). United Nations.

¹⁴ United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development* (A/RES/70/1). United Nations.

وتؤكد أهمية الشراكات بين القطاعين العام وغير الربحي في ضوء تعقد الاحتياجات المجتمعية وتعدددها، إذ يصعب على قطاع واحد أن يمتلك منفردا جميع الموارد والخبرات والقدرات اللازمة لمعالجتها. وتتيح هذه الشراكات الجمع بين الإمكانيات التنظيمية والتشريعية والتمويلية للجهات الحكومية من جهة، وما تمتلكه الجمعيات الأهلية من قرب من المجتمع ومعرفة باحتياجاته وقدرة على الوصول إلى الفئات المستفيدة من جهة أخرى. ومع ذلك، فإن مجرد قيام الشراكة لا يضمن نجاحها؛ إذ تشير الأدبيات المتخصصة إلى أن التعاون بين القطاعات عملية معقدة، يتأثر نجاحها بوضوح الغرض من الشراكة، وتحديد أدوار الأطراف، وملاءمة ترتيبات الحوكمة، وإدارة العلاقات والموارد؛ بما يعزز قدرة الشراكة على تحقيق قيمة عامة مشتركة^{١٥}. (Bryson et al., 2015).

ومن هذا المنطلق، تكتسب الدراسة أهميتها من بحثها في ممارسات إدارة المشاريع بوصفها العامل الممكن لتحويل الشراكات من اتفاقات وتفاهات عامة إلى مشروعات تنموية مخططة وقابلة للتنفيذ والمتابعة والتقييم. فممارسات إدارة المشاريع تبرز أهميتها في توفير إطار منظم لتحويل الاحتياجات والأهداف التنموية إلى مشروعات قابلة للتخطيط والتنفيذ والمتابعة، من خلال تحديد الأهداف والمخرجات والأدوار، وإدارة الموارد والمخاطر وأصحاب المصلحة، وقياس النتائج والقيمة المستدامة المتحققة منها (Project Management Institute, 2026)^{١٦}. كما أن المفهوم الحديث لنجاح المشروع لم يعد يقتصر على الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق، بل أصبح مرتبط بالقيمة التي يحققها المشروع، ومدى تلبيته لاحتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم، واستدامة المنافع والآثار الناتجة عنه^{١٧}.

الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في سعيها إلى الربط بين ممارسات إدارة المشاريع وفاعلية الشراكة بين القطاعين العام وغير الربحي وتحقيق التنمية المستدامة ضمن إطار بحثي واحد. فالدراسات المتعلقة بهذه الموضوعات غالبا ما تتناول إدارة المشاريع، أو الشراكات بين القطاعات، أو التنمية المستدامة بصورة منفصلة، في حين تسعى هذه

¹⁵ Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>

¹⁶ Project Management Institute. (2026). PMI® GPM® practice guide for sustainability in project management. Project Management Institute.

¹⁷ Project Management Institute. (2026). PMI® GPM® practice guide for sustainability in project management. Project Management Institute.

الدراسة إلى تفسير العلاقة التكاملية بينها، من خلال النظر إلى التنمية المستدامة بوصفها الغاية التنموية، والشراكة بوصفها وسيلة لتجميع الموارد والخبرات، وممارسات إدارة المشاريع بوصفها العامل الإداري الأساس الذي يعزز قدرة هذه الشراكة على تحقيق النتائج المأمولة بما يدعم استمرارية الخدمات التنموية المقدمة للمجتمع.

كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة المشروعات التنموية داخل القطاع غير الربحي، من خلال تناول الممارسات الإدارية التي تتناسب مع الخصائص المؤسسية للجمعيات الأهلية وطبيعة علاقتها بالجهات الحكومية. ونأمل أن تقدم الدراسة مرتكز أساس ومرجع علمي تستفيد منه البحوث المستقبلية عند دراسة الشراكات التنموية، أو قياس أثر ممارسات إدارة المشاريع في القطاعات ذات الأهداف الاجتماعية والإنسانية، إلى جانب إسهامها في تطوير أدوات ومؤشرات قابلة للاستخدام في دراسات لاحقة.

الأهمية بالنسبة إلى تحقيق التنمية المستدامة

تبرز أهمية الدراسة بالنسبة إلى التنمية المستدامة في بحثها عن الكيفية التي يمكن بها تحويل أهداف التنمية من توجهات عامة إلى مشروعات قابلة للتطبيق والقياس، إذ إن تحقيق التنمية المستدامة يرتبط بقدرة المؤسسات على تصميم تدخلات تنموية تستجيب للاحتياجات الفعلية، وتستخدم الموارد بكفاءة، وتنتج منافع اجتماعية واقتصادية وبيئية قابلة للاستمرار. وتعد الشراكات متعددة الأطراف إحدى الوسائل الأساسية لتنفيذ أجندة التنمية المستدامة؛ لما توفره من إمكانات لتبادل المعرفة والخبرات والموارد، وتوسيع نطاق الأثر التنموي.

وتسهم الدراسة في بيان دور ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز هذا التوجه، من خلال دعم التخطيط القائم على الاحتياج، وربط مخرجات المشروعات بالأهداف التنموية، وإدارة المخاطر التي قد تهدد استمراريته، وقياس النتائج والآثار المتحققة، حتى يساعد ذلك على الانتقال من التركيز على تنفيذ الأنشطة فقط إلى التركيز على القيمة والمنافع المستدامة التي تحققها للمجتمع.

الأهمية بالنسبة إلى الجهات الحكومية

أما بالنسبة للجهات الحكومية، فتنبع أهمية الدراسة من قدرتها المتوقعة على تقديم معرفة علمية وتطبيقية تدعم تصميم الشراكات مع الجمعيات الأهلية وإدارتها وتقويمها، وفق أسس ومعايير واضحة. ومن المتوقع أن تسهم نتائج

الدراسة في تحديد ممارسات إدارة المشاريع التي تعزز نجاح المشروعات المشتركة، وتساعد الجهات الحكومية على تطوير معايير مناسبة لاختيار الشركاء، وتحديد نطاقات العمل والأدوار والمسؤوليات، ومتابعة الأداء، وإدارة المخاطر، والتحقق من تحقق المخرجات والنتائج المستهدفة^{١٨}. وتزايد أهمية ذلك في ظل التوجه نحو إسناد بعض الخدمات والمشروعات الحكومية إلى المنظمات غير الربحية^{١٩}، بما يستلزم بناء علاقات تعاقدية وشراكات مؤسسية واضحة تضمن كفاءة التنفيذ وجودة المخرجات واستدامة الأثر. كما قد تساعد الدراسة الجهات الحكومية على مواءمة المشروعات التي تنفذ بالشراكة مع الجمعيات الأهلية مع أهدافها الاستراتيجية وبرامجها التنموية، والحد من الازدواجية وهدر الموارد، وتعزيز المساءلة والشفافية. وتكتسب هذه الأهمية بعد وطني في ضوء توجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ نحو تمكين القطاع غير الربحي، ورفع كفاءة منظماتها، وتعظيم أثره الاجتماعي والتنموي، وتوسيع مساهمته في خدمة المجتمع.

الأهمية بالنسبة إلى الجمعيات الأهلية

تستمد الدراسة أهميتها بالنسبة إلى الجمعيات الأهلية من قدرتها المتوقعة على تقديم إطار يساعد هذه الجمعيات على التعاون مع الجهات الحكومية لبناء شراكات ناجحة تستند إلى التخطيط والجاهزية المؤسسية ووضوح الأهداف والأدوار.

وقد تفيد الدراسة الجمعيات التي تسعى إلى توسيع شراكاتها في التعرف إلى المتطلبات الإدارية والتنظيمية اللازمة لبناء الثقة مع الجهات الحكومية، والوفاء بالالتزامات المتفق عليها، وإدارة توقعات الأطراف المختلفة، وتوثيق الإنجازات، وإظهار القيمة التي تحققها المشروعات للمستفيدين والمجتمع. كما يمكن أن تساعد على الانتقال من التعامل مع الشراكة باعتبارها مصدر للتمويل فقط إلى النظر إليها بوصفها علاقة استراتيجية تقوم على تبادل القيمة والمسؤولية المشتركة وتحقيق أهداف تنموية طويلة المدى.

¹⁸ Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). *Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging*.

¹⁹ الدليل الإرشادي لإسناد الخدمات الحكومية للقطاع غير الربحي. (2026). المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

الأهمية بالنسبة إلى العاملين في الجمعيات الأهلية

تتمثل أهمية الدراسة بالنسبة إلى العاملين في الجمعيات الأهلية في تعزيز فهمهم لممارسات إدارة المشاريع التي يحتاجون إليها عند التعامل مع الجهات الحكومية وتنفيذ المشروعات المشتركة. وتشمل هذه الممارسات تحديد نطاق العمل، وإعداد الخطط والجدول الزمنية، وإدارة الموارد والتكاليف، وتوزيع المسؤوليات، والتواصل مع الشركاء، وإدارة المخاطر والتغيرات، ومتابعة مؤشرات الأداء، والتعامل مع أصحاب المصلحة والمحافظة على مشاركتهم طوال دورة حياة المشروع.

ومن المتوقع أن تساعد نتائج الدراسة القيادات التنفيذية ومديري المشاريع والبرامج والعاملين في الإدارات ذات الصلة على تشخيص جوانب القوة والقصور في الممارسات الحالية، وتحديد الاحتياجات التدريبية والمهنية، وتحسين قدرتهم على التعامل مع تعقيدات الشراكات وتعدد أطرافها ومتطلباتها. كما قد تساهم في رفع مستوى الوعي بأهمية توثيق المعرفة والخبرات المتراكمة، ونقلها داخل الجمعية، وتجنب ارتباط نجاح الشراكة بأفراد محددين، بما يدعم استمراريته المؤسسية.

١٥

الأهمية بالنسبة إلى صناع القرار والجهات التنظيمية والداعمة

توفر الدراسة لصناع القرار والجهات التنظيمية والداعمة بيانات ميدانية تساعد على فهم واقع إدارة المشروعات المشتركة بين الجهات الحكومية والجمعيات الأهلية، وتحديد أبرز العوامل التي تعزز نجاحها أو تحد منه. كما يمكن الاستفادة من نتائجها في تطوير السياسات والأدلة الإرشادية ومعايير الجاهزية المؤسسية، وتصميم برامج بناء القدرات، وتحسين آليات الإسناد والدعم والتمويل والمتابعة.

وقد تساهم التوصيات الناتجة عن الدراسة في تطوير بيئة الشراكات التنموية، من خلال تشجيع تبني منهجيات واضحة لإدارة المشاريع، وتعزيز الحوكمة والمساءلة وقياس الأثر، وبناء نماذج مرنة تتناسب مع اختلاف أحجام الجمعيات ومجالات عملها ومستويات نضجها المؤسسي.

الأهمية بالنسبة إلى المجتمع والمستفيدين

تتمثل الغاية النهائية لأهمية هذه الدراسة في خدمة المجتمع وأفراده، إذ إن نجاح الشراكات وإدارة مشروعاتها بكفاءة ينعكس على جودة الخدمات والمبادرات المقدمة للمستفيدين، وعلى قدرة المشروعات على الاستجابة لاحتياجاتهم الحقيقية، والوصول إلى الفئات والمناطق الأكثر احتياج. كما تسهم الإدارة الفاعلة للمشروعات في الحد من تعثر المبادرات أو توقفها، وتحسين استخدام الموارد، وزيادة فرص استمرار المنافع بعد انتهاء التمويل أو مدة المشروع.

وتتجاوز استفادة المجتمع الحصول على خدمة أو منفعة آنية، لتشمل تعزيز قدرات الأفراد والمجتمعات المحلية، وتحسين مشاركتهم في تحديد احتياجاتهم وتقييم الخدمات المقدمة إليهم، ودعم العدالة في توزيع الفرص والموارد. وبذلك يمكن أن تسهم الدراسة في تعزيز انتقال المشروعات المشتركة من تنفيذ أنشطة قصيرة الأجل إلى تحقيق أثر اجتماعي وتنموي مستدام.

وبوجه عام، تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية من سعيها إلى تقديم نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق، يمكن أن تستفيد منها الجهات الحكومية والجمعيات الأهلية في تطوير إدارة الشراكات والمشروعات التنموية، وتحسين ممارسات التخطيط والتنفيذ والحوكمة وإدارة الموارد والمخاطر. كما قد تساعد نتائجها صانعي السياسات ومتخذي القرار في صياغة السياسات والأطر التنظيمية، وتحديد معايير اختيار الشركاء، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، ومتابعة المشروعات المشتركة وتقويم نتائجها. وتسعى الدراسة كذلك إلى بناء أداة علمية لقياس ممارسات إدارة المشاريع وعلاقتها بتحقيق التنمية المستدامة في ظل الشراكة بين القطاعين العام وغير الربحي، بما قد يوفر مؤشرات قابلة للإفادة في تقييم الأداء، وقياس النتائج والأثر التنموي، وتحديد مجالات التحسين. ومن شأن ذلك تعزيز التكامل بين الجهات الحكومية والجمعيات الأهلية، ورفع كفاءة استثمار الموارد، وتقوية الثقة والمسؤولية المشتركة، والإسهام في تحقيق قيمة اقتصادية واجتماعية وبيئية مستدامة للمجتمع السعودي. وقد تقدم نتائج الدراسة صورة علمية موثقة للجهات والمنظمات الإقليمية والدولية عن طبيعة عمل الجمعيات الأهلية في المملكة، وخصائص شراكاتها ومشروعاتها، وما تشهده من تطور في ممارساتها المؤسسية والتنموية؛ بما يعكس نضج القطاع غير الربحي السعودي، ويدعم تبادل الخبرات والاستفادة من التجربة الوطنية.

- تقديم أدلة على وجود المشكلة (إحصائيات، تقارير، دراسات سابقة)

أهداف الدراسة

الهدف العام

تحليل أثر ممارسات إدارة المشاريع في تحقيق التنمية المستدامة، وبيان دور الشراكة بين القطاعين العام وغير الربحي في هذه العلاقة، بالتطبيق على الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية.

الأهداف التفصيلية

- تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية .
- قياس مستوى إسهام مشروعات الجمعيات الأهلية في تحقيق الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة .
- التعرف على مستوى الشراكة بين الجهات الحكومية والجمعيات الأهلية في تخطيط المشروعات التنموية وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها .
- قياس أثر ممارسات إدارة المشاريع في تحقيق التنمية المستدامة في الجمعيات الأهلية .
- تحليل دور الشراكة بين القطاعين العام وغير الربحي في العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وتحقيق التنمية المستدامة .
- تحديد أبرز التحديات التي تحد من فاعلية ممارسات إدارة المشاريع والشراكات في تحقيق التنمية المستدامة .
- تقديم توصيات عملية تساعد الجهات الحكومية والجمعيات الأهلية وصانعي السياسات على تطوير ممارسات إدارة المشاريع، وتحسين إدارة الشراكات وتقويمها، وتعزيز أثرها التنموي المستدام.

تساؤلات الدراسة

استنادا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، صيغت تساؤلات الدراسة بما يحقق الترابط المنهجي بين عناصرها، ويغطي متغيراتها الرئيسة المتمثلة في ممارسات إدارة المشاريع، والشراكة بين القطاعين العام وغير الربحي، والتنمية المستدامة. وقد روعي في صياغتها أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للإجابة من خلال البيانات التي ستجمعها الدراسة وتحللها؛ إذ تتمثل في سؤال رئيس تتفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية، وذلك على النحو الآتي:

السؤال الرئيس

ما أثر ممارسات إدارة المشاريع في تحقيق التنمية المستدامة، وما دور الشراكة بين القطاعين العام وغير الربحي في هذه العلاقة لدى الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

١. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما مستوى إسهام مشروعات الجمعيات الأهلية في تحقيق الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة؟
٣. ما مستوى الشراكة بين الجهات الحكومية والجمعيات الأهلية في تخطيط المشروعات وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها؟
٤. إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة المشاريع في تحقيق التنمية المستدامة في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية؟
٥. ما دور الشراكة بين القطاعين العام وغير الربحي في دعم ممارسات إدارة المشاريع وتعزيز إسهامها في تحقيق التنمية المستدامة؟
٦. ما أبرز التحديات التي تحد من فاعلية ممارسات إدارة المشاريع والشراكة بين القطاعين العام وغير الربحي في تحقيق التنمية المستدامة؟

فروض الدراسة

تنطلق الدراسة بالاستناد إلى مشكلة الدراسة وأهدافها وتساولاتها، من افتراض أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وفق منهجية علمية يسهم في تحسين تخطيط الشراكات بين القطاعين العام وغير الربحي وتنفيذها ومتابعتها، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها والاستمرار في تقديم أثر تنموي مستدام. وتمثل الشراكات إحدى الوسائل الرئيسة لدعم تحقيق التنمية المستدامة، ولا سيما الهدف السابع عشر من أهداف التنمية المستدامة المتعلق بعقد الشراكات لتحقيق الأهداف.

وبناء على ذلك، صيغت فرضية الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشاريع في نجاح واستمرارية الشراكات بين القطاعين العام وغير الربحي، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

١٩ _____ الفرضيات الفرعية

١. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشاريع في نجاح الشراكات بين القطاعين العام وغير الربحي في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

٢. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشاريع في استمرارية الشراكات بين القطاعين العام وغير الربحي وإسهامها في تحقيق التنمية المستدامة في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة

تمهيد:

استنادا إلى موضوع الدراسة وأهدافها، وبالنظر إلى تعدد المفاهيم المرتبطة بها، اعتمدت الدراسة الحالية الترتيب الموضوعي في عرض الدراسات السابقة؛ لتنظيم الأدبيات وفق متغيرات الدراسة، وإبراز أوجه العلاقة والتكامل بينها. وقد أظهرت مراجعة الأدبيات وجود عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوعات قريبة من الدراسة الحالية، وإن اختلفت في بيئاتها التطبيقية، ومناهجها، والمتغيرات التي ركزت عليها مع التنبيه أن هذه المراجع والأدبيات فقط فيما ورد على الشبكة العنكبوتية وأنه سيتم التوسع أكثر للبحث في أدبيات أخرى تم طرحها في المكتبات العامة.

وتبين من خلال مراجعة تلك الدراسات أنه يوجد جانب منها تناول ممارسات إدارة المشاريع وأثرها في نجاح المشروعات وتحسين أدائها، في حين ركز جانب آخر على الشراكات بين القطاعين العام وغير الربحي، وعوامل نجاحها واستمراريتها، بينما تناولت مجموعة أخرى دور الشراكات والمنظمات غير الربحية في تحقيق التنمية المستدامة. وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات، فإن معظمها تناول هذه الموضوعات بصورة منفصلة أو جمع بين جانبين منها، دون دراسة العلاقة بينها ضمن السياق الذي تتناوله الدراسة الحالية. أي دون التركيز بصورة مباشرة على أثر ممارسات إدارة المشاريع في نجاح واستمرارية الشراكات بين القطاعين العام وغير الربحي، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

وبناء على ذلك، جرى تصنيف الدراسات السابقة وعرضها ضمن ثلاثة محاور رئيسة، تتمثل في الآتي:

١. الدراسات المتعلقة بممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشروعات .
 ٢. الدراسات المتعلقة بالشراكات بين القطاعين العام وغير الربحي ونجاحها واستمراريتها .
 ٣. الدراسات المتعلقة بالشراكات والقطاع غير الربحي وتحقيق التنمية المستدامة .
- وسيتم عرض الدراسات في كل محور بطريقة تحليلية تتضمن أهدافها، ومناهجها، وعيناتها، وأدواتها، وأبرز نتائجها، مع بيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، ومدى ارتباطها بالدراسة الحالية وأوجه الاستفادة منها. كما يعقب

عرض المحاور تحليل مقارن للدراسات السابقة؛ بهدف تحديد الاتجاهات العامة في نتائجها، والكشف عن الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشروعات

م	الباحث والسنة وعنوان الدراسة	هدف الدراسة	المنهج والعينة والأداة	أبرز النتائج	العلاقة بالدراسة الحالية	الملاحظات النقدية والفجوة
1	Golini, Kalchschmidt, and Landoni (2015) Adoption of Project Management Practices: The Impact on International Development Projects of Non-Governmental Organizations	قياس مستوى تبني ممارسات ومنهجيات وأدوات إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية، وتحليل أثرها في أداء مشروعات التنمية الدولية.	دراسة كمية اعتمدت على مسح دولي واسع، طبقت استبانته على ما يقارب ٥٠٠ من مديري المشروعات العاملين في المنظمات غير الحكومية والمنفذين لمشروعات تنمية دولية، واستخدمت التحليلات الإحصائية والتجميعية لتحديد مستويات نضج تطبيق الأدوات.	توصلت الدراسة إلى وجود مستويات متفاوتة في نضج تطبيق أدوات إدارة المشاريع، وإلى ارتباط ارتفاع مستوى تطبيقها بتحسين نجاح المشروعات وأدائها على المديين القصير والطويل، كما بينت أن تبني الأدوات يتم بصورة تدريجية عبر مراحل نضج مختلفة. (ScienceDirect)	تتفق مع الدراسة الحالية في تناول ممارسات إدارة المشاريع داخل المنظمات غير الحكومية وفي افتراض أثرها الإيجابي في النتائج التنظيمية والتنموية.	اقتصرت على نجاح مشروعات التنمية الدولية، ولم تتناول أثر ممارسات إدارة المشاريع في نجاح الشراكات بين القطاعين العام وغير الربحي واستمراريتها، كما لم تطبق في البيئة السعودية.
2	Mir and Pinnington (2014) Exploring the Value of Project Management: Linking Project Management Performance and Project Success	اختبار العلاقة بين أداء إدارة المشاريع ونجاح المشروع، وتحديد القيمة التي تضيفها نظم وممارسات إدارة المشاريع إلى النتائج النهائية للمشروعات.	دراسة كمية ميدانية اعتمدت على بيانات جمعت من متخصصين في إدارة المشاريع يعملون في منظمات قائمة على المشاريع في دولة الإمارات العربية المتحدة، باستخدام أداة استبانة وتحليل العلاقات بين أداء إدارة المشاريع وأبعاد نجاح المشروع.	أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أداء إدارة المشاريع ونجاح المشروع، وأن جودة إدارة المشروع تؤثر في أبعاد متعددة للنجاح، ولا يقتصر أثرها على الوقت والتكلفة والنطاق، بل يمتد إلى القيمة التنظيمية ورضا أصحاب المصلحة. (ScienceDirect)	تدعم الدراسة الفرضية المتعلقة بوجود أثر إيجابي لممارسات إدارة المشاريع، كما تفيد في تحديد نجاح المشروع بوصفه مفهومًا متعدد الأبعاد.	تناولت منظمات قائمة على المشاريع بصفة عامة، ولم تركز على المنظمات غير الربحية أو الشراكات بين القطاعات، كما لم تربط أداء إدارة المشاريع بالتنمية المستدامة.
3	Nanthagopan, Williams, and Page (2016) Understanding the Nature of Project Management Capacity in Sri Lankan Non-Governmental Organisations: A Resource-Based Perspective	استكشاف طبيعة قدرات إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية، وبناء إطار يوضح الموارد والقدرات التي تدعم تنفيذ المشروعات بكفاءة.	دراسة نوعية استخدمت منهج دراسة الحالة في منظمات غير حكومية في سريلانكا، واعتمدت على المقابلات وتحليل البيانات في ضوء منظور الموارد، مع تصنيف قدرات إدارة المشاريع إلى مستويات تنظيمية وبشرية وتعاونية.	حددت الدراسة ثلاثة أنواع رئيسة لقدرات إدارة المشاريع: قدرات فريق المشروع، والقدرات التنظيمية، والقدرات الاجتماعية التعاونية. كما أبرزت أهمية الأدوات والمنهجيات، والاجتماعات الرسمية لتبادل المعرفة، ومكاتب إدارة المشاريع، والقدرة على بناء العلاقات التعاونية. (ScienceDirect)	تتصل بالدراسة الحالية من خلال تأكيد أهمية القدرات التنظيمية والتعاونية في إدارة مشروعات المنظمات غير الربحية، وما يمكن أن تؤديه في تحسين التعاون مع الشركاء.	اعتمدت على منهج نوعي ودراسات حالة محدودة، ولم تختبر إحصائيًا أثر ممارسات إدارة المشاريع في نجاح الشراكات أو استمراريتها، كما اختلف سياقها الجغرافي عن المملكة العربية السعودية.

ركزت على أداء المنظمات والمشروعات التنموية، ولم تتناول نجاح الشراكات العامة-غير الربحية أو استثماريتها، ولم تبحث الإسهام المباشر في تحقيق التنمية المستدامة.	تفيد الدراسة الحالية في النظر إلى ممارسات إدارة المشاريع بوصفها منظومة متكاملة، وليس مجموعة أدوات منفصلة، وفي تفسير تفاوت مستوى تطبيقها بين الجمعيات الأهلية.	أظهرت النتائج أن الأداء المرتفع لا ينتج عن أداة منفردة، وإنما عن تكامل مجموعة من المنهجيات والأدوات والخصائص التنظيمية، وأن اختلاف السياقات والموارد يؤدي إلى اختلاف التكوينات الإدارية المناسبة لتحقيق الأداء. (ScienceDirect)	دراسة اعتمدت المنهج المختلط، وجمعت بين البيانات الكمية والتحليل النوعي لدراسة تبني المنظمات التنموية غير الحكومية لمنهجيات وأدوات إدارة المشاريع، وتحليل التكوينات المختلفة المرتبطة بالأداء.	تحليل منهجيات وأدوات إدارة المشاريع التي تستخدمها المنظمات غير الحكومية التنموية، والكشف عن أنماط استخدامها وعلاقتها بالأداء المرتفع للمنظمة والمشروعات.	Matos, Romão, Sarmiento, and Abaladas (2019)The Adoption of Project Management Methodologies and Tools by NGOs: A Mixed Methods Perspective	4
---	--	--	--	---	--	----------

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالشراكات بين القطاعين العام وغير الربحي ونجاحها واستمراريتها

م	الباحث والسنة وعنوان الدراسة	هدف الدراسة	المنهج والعينة والأداة	أبرز النتائج	العلاقة بالدراسة الحالية	الملاحظات النقدية والفجوة
1	Kassem, Aljuaid, Alotaibi, and Ghozy (2020) Mapping and Analysis of Sustainability-Oriented Partnerships in Non-Profit Organizations: The Case of Saudi Arabia	رسم خريطة للشراكات الموجهة نحو الاستدامة في المنظمات غير الربحية السعودية، وتحليل خصائصها ودوافعها ومجالاتها وآليات اختيار الشركاء وإسهامها في أهداف التنمية المستدامة.	دراسة وصفية تحليلية ميدانية طبقت في المملكة العربية السعودية، واعتمدت على المسح والاستبانة لجمع بيانات من المنظمات غير الربحية وتحليل خصائص شراكاتها مع الجهات الحكومية والخاصة وغير الربحية.	بينت النتائج تعدد أنماط الشراكات التي تقيمها المنظمات غير الربحية، ووجود ارتباط بين أهداف الشراكات والاحتياجات المجتمعية وأهداف التنمية المستدامة، كما أظهرت أهمية اختيار الشريك وتبادل الموارد والتكامل بين الأطراف (MDPI)	تعد من أكثر الدراسات اتصالاً بالدراسة الحالية من حيث البيئة السعودية، والمنظمات غير الربحية، والشراكات الموجهة نحو التنمية المستدامة.	ركزت على رسم خصائص الشراكات وتحليلها، ولم تختبر أثر ممارسات إدارة المشاريع في نجاح هذه الشراكات أو استمرارها، مما يترك مجالاً للدراسة الحالية لبحث العلاقة السببية بين المتغيرات.
2	Kassem, Bagadeem, Alotaibi, and Aljuaid (2021) Are Partnerships in Nonprofit Organizations Being Governed for Sustainability? A Partnering Life Cycle Assessment	تحليل عمليات إنشاء الشراكات وتشغيلها وإدارتها في المنظمات غير الربحية، وتقييم مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة خلال مراحل دورة حياة الشراكة.	دراسة كمية وصفية تحليلية أجريت في المملكة العربية السعودية، واعتمدت على استبانة مبنية على إطار دورة حياة الشراكة، وشملت مراحل تحديد نطاق الشراكة، واختيار الأطراف، والتخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والاستمرار أو الإنهاء.	كشفت الدراسة عن تفاوت مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة بين مراحل دورة حياة الشراكة، وأكدت أهمية وضوح الأهداف والأدوار، واختيار الشركاء، وتوثيق الاتفاقات، والمتابعة، وتقييم النتائج؛ لضمان فاعلية الشراكة واستدامتها. (PLOS)	تتفق مباشرة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بنجاح الشراكات واستمراريتها في المنظمات غير الربحية السعودية، وفي النظر إلى الشراكة بوصفها دورة متكاملة تحتاج إلى التخطيط والمتابعة والتقييم.	تناولت الشراكات من منظور الحوكمة ودورة الحياة، ولم تدرس ممارسات إدارة المشاريع بوصفها متغيراً مستقلاً مؤثراً في نجاح الشراكة واستمراريتها.
3	Calò, Teasdale, Roy, Bellazzecca, and Mazzei (2024) Exploring Collaborative Governance Processes Involving Nonprofits	تفسير كيفية عمل ترتيبات الحوكمة التعاونية التي تشارك فيها المنظمات غير الربحية، وتحديد الظروف والآليات التي تقود إلى تحسين الخدمات واستمرار التعاون.	دراسة نوعية باستخدام منهج التقييم الواقعي في الشراكات الاجتماعية العامة الاستراتيجية في اسكتلندا. اعتمدت على ٤١ مقابلة شبه منظمة وأربع مجموعات تركيز ضمت ممثلين عن القطاع العام والمنظمات غير الربحية والمستفيدين والحكومة والممولين والاستشاريين.	توصلت إلى أن إشراك المنظمات غير الربحية يمكن أن يحسن الخدمات عندما تتوافر الثقة، والتبادلية، والقيادة ذات الخبرة، والتعلم المشترك، والموارد الكافية، والمساواة في اتخاذ القرار. كما أكدت ضرورة التخطيط لاستدامة الشراكة منذ بدايتها من خلال الاتفاقات الرسمية وإدماج نتائجها في الخدمات الرئيسية. (Sage Journals)	تفيد الدراسة الحالية في تحديد مؤشرات نجاح الشراكة واستمرارها، ومنها الثقة والقيادة والتعلم وتبادل الموارد والاتفاقات الرسمية.	اعتمدت على منهج نوعي وفي سياق اسكتلندي، ولم تختبر ممارسات إدارة المشاريع أو العلاقة الإحصائية بينها وبين نجاح الشراكات، مما يحد من تعميم نتائجها على الجمعيات السعودية.
4	Yan, Lin, and Clarke (2018) Cross-Sector Social Partnerships for Social Change: The Roles of Non-Governmental Organizations	استكشاف الأدوار التي تؤديها المنظمات غير الحكومية في الشراكات الاجتماعية العابرة للقطاعات، وكيف تسهم هذه الأدوار في تحقيق التغيير الاجتماعي.	دراسة حالة نوعية لشراكة بحثية متعددة القطاعات في جنوب أونتاريو بكندا، واعتمدت على مقابلات مع ١٢ شريكاً من المنظمات غير الحكومية وأربعة شركاء من جهات أخرى.	حددت الدراسة عشرة أدوار للمنظمات غير الحكومية داخل الشراكات، شملت الأدوار التمكينية مثل الاستشارة وبناء القدرات والتحليل والتمويل، والأدوار التنسيقية مثل الوساطة والاتصال، والأدوار التيسيرية مثل المبادرة والقيادة والمناصرة والمتابعة. (MDPI)	توضح الدراسة طبيعة الأدوار التي يمكن أن تؤديها الجمعيات الأهلية في الشراكات مع الجهات العامة، وتبرز أهمية الاتصال والقيادة وبناء القدرات والمتابعة.	ركزت على أدوار المنظمات غير الحكومية داخل شراكة واحدة، ولم تقيس أثر ممارسات إدارة المشاريع في نجاح الشراكات أو استمراريتها، كما اعتمدت على عينة نوعية محدودة.

المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالشراكات والقطاع غير الربحي وتحقيق التنمية المستدامة

م	الباحث والسنة وعنوان الدراسة	هدف الدراسة	المنهج والعينة والأداة	أبرز النتائج	العلاقة بالدراسة الحالية	الملاحظات النقدية والفجوة
1	Kassem, Aljuaid, Alotaibi, and Ghozy (2020) Mapping and Analysis of Sustainability-Oriented Partnerships in Non-Profit Organizations: The Case of Saudi Arabia	تحليل مدى توجه شركات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية نحو تحقيق الاستدامة، وتحديد أهداف التنمية المستدامة الأكثر ارتباطاً بأنشطة هذه الشركات.	دراسة ميدانية وصفية تحليلية اعتمدت على المسح والاستبانة وتحليل أنماط الشراكات التي تقيمها المنظمات غير الربحية السعودية مع مختلف القطاعات.	أظهرت أن الشراكات تسهم في معالجة احتياجات اجتماعية واقتصادية وتنموية متعددة، وأنها ترتبط بمضامين الهدف السابع عشر المتعلق بعقد الشراكات، إلى جانب أهداف أخرى من أهداف التنمية المستدامة (MDPI).	تدعم الدراسة الأساس النظري القائل بأن شراكات المنظمات غير الربحية تمثل وسيلة لتحقيق التنمية المستدامة في المملكة.	لم تقيس مقدار الإسهام التنموي الناتج عن الشراكات، ولم تبحث أثر جودة ممارسات إدارة المشاريع في تحقيق هذا الإسهام أو استمراره.
2	Yan, Lin, and Clarke (2018) Cross-Sector Social Partnerships for Social Change: The Roles of Non-Governmental Organizations	توضيح كيفية إسهام المنظمات غير الحكومية في الشراكات العابرة للقطاعات الموجهة نحو التغيير الاجتماعي والتنمية المستدامة، مع ربطها بالهدفين الثامن والسابع عشر من أهداف التنمية المستدامة.	دراسة حالة نوعية اعتمدت على ١٦ مقابلة مع شركاء من منظمات حكومية وغير حكومية وأكاديمية ومجتمعية مشاركين في شراكة لمعالجة الفقر وعدم استقرار العمل في كندا.	أظهرت أن المنظمات غير الحكومية تسهم في تحقيق التغيير الاجتماعي من خلال الوساطة والتنسيق والقيادة والمناصرة وبناء القدرات والمتابعة، وأن تنوع أدوارها يساعد الشراكات على تحويل المعرفة والموارد إلى قيمة اجتماعية (MDPI).	تدعم الدراسة الربط بين الشراكات العابرة للقطاعات، ودور الجمعيات، وتحقيق الأهداف الاجتماعية والتنمية.	لم تستخدم مؤشرات كمية لقياس التنمية المستدامة، ولم تتناول البيئة السعودية أو أثر ممارسات إدارة المشاريع في تحسين الأدوار التنموية للشراكات.
3	Austin and Seitanidi (2012a, 2012b) Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses	بناء إطار نظري يفسر كيفية توليد القيمة من الشراكات بين المنظمات غير الربحية وقطاع الأعمال، وتحليل مراحل تطور الشراكة وعملياتها ومخرجاتها.	مراجعة تحليلية للأدبيات والنماذج المتعلقة بالشراكات بين المنظمات غير الربحية وقطاع الأعمال، نتج عنها إطار «خلق القيمة التعاونية» الذي يتناول مصادر القيمة، ومراحل التعاون، والعملية، والمخرجات.	أوضحت الدراسة أن قيمة الشراكة تزداد كلما انتقلت من التبادل المحدود للموارد إلى التكامل والتعاون التحويلي، وأن المخرجات قد تشمل قيمة للأفراد والمنظمات والمجتمع، وتتأثر بمدى تكامل الموارد والمصالح والقدرات بين الشركاء (كامبريدج).	تساعد الدراسة الحالية في تفسير كيفية تحول الشراكة من علاقة تعاقدية محدودة إلى علاقة تحقق قيمة اجتماعية وتنموية مستدامة.	ركزت على الشراكات بين القطاع الخاص وغير الربحي، واعتمدت على مراجعة نظرية دون اختبار ميداني، ولم تتناول أثر ممارسات إدارة المشاريع أو الشراكة بين القطاع العام وغير الربحي.
4	Stevens and Peikes (2006) When the Funding Stops: Do Grantees of the Local Initiative Funding Partners Program Sustain Themselves?	دراسة قدرة المبادرات والمشروعات المجتمعية المدعومة من الشراكات التمويلية على الاستمرار بعد انتهاء التمويل، وتحديد العوامل المرتبطة باستخدام أنشطتها.	دراسة تقييمية لمبادرات حصلت على منح ضمن برنامج الشركاء الممولين للمبادرات المحلية، واعتمدت على متابعة الجهات المستفيدة بعد انتهاء التمويل وتحليل استمرار أنشطتها وخدماتها.	بيّنت الدراسة أن استمرار البرامج بعد انتهاء التمويل لا يتحقق تلقائياً، بل يرتبط بقدرة الجهات على تنويع الموارد، والحفاظ على العلاقات التنظيمية، ودمج الأنشطة في الهياكل القائمة، وتطوير مصادر دعم بديلة (ScienceDirect).	تتصل بالدراسة الحالية من خلال التركيز على الاستمرارية بوصفها أحد مؤشرات نجاح المبادرات والشراكات وإسهامها طويل الأجل في التنمية.	ركزت على استدامة البرامج بعد توقف التمويل، ولم تتناول استمرارية الشراكة نفسها، أو أثر ممارسات إدارة المشاريع في تحقيق الاستدامة المؤسسية والتنمية.

التعقيب والتحليل المقارن للدراسات السابقة²⁰

أولاً: تحليل الدراسات المتعلقة بممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشروعات

اتفقت دراسات هذا المحور على أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع يسهم بصورة إيجابية في تحسين أداء المشروعات وزيادة فرص نجاحها، إلا أنها اختلفت في زاوية تناول هذا الأثر وفي المؤشرات المستخدمة لقياسه. فقد ركزت دراسة Golini et al. (2015) على مستوى تبني أدوات ومنهجيات إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية، وأظهرت أن ارتفاع مستوى النضج في تطبيق هذه الممارسات يرتبط بتحسين نتائج المشروعات التنموية. كما توصلت دراسة Mir and Pinnington (2014) إلى وجود علاقة إيجابية بين أداء إدارة المشاريع ونجاح المشروع، مؤكدة أن مفهوم النجاح لا يقتصر على الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق، بل يشمل رضا أصحاب المصلحة والقيمة التنظيمية المتحققة.

وفي المقابل، اتجهت دراسة Nanthagopan et al. (2016) إلى تناول ممارسات إدارة المشاريع من منظور القدرات التنظيمية، حيث أبرزت أهمية قدرات فريق المشروع، والقدرات المؤسسية، والقدرات الاجتماعية والتعاونية. بينما أوضحت دراسة Matos et al. (2019) أن الأداء المرتفع لا يتحقق من خلال استخدام أداة منفردة، وإنما ينتج عن التكامل بين مجموعة من المنهجيات والأدوات والخصائص التنظيمية.

وتتفق هذه الدراسات في التأكيد على أن إدارة المشاريع تمثل منظومة متكاملة من الممارسات والقدرات التنظيمية، وأن فاعليتها تنعكس على جودة الأداء والنتائج. ومع ذلك، اختلفت في مناهجها؛ إذ اعتمدت بعض الدراسات على المنهج الكمي، بينما استخدمت دراسات أخرى المنهج النوعي أو المختلط. كما اختلفت في بيئاتها التطبيقية، فتوزعت بين المنظمات غير الحكومية الدولية، والمنظمات القائمة على المشاريع، والمنظمات التنموية في دول متعددة.

ويلاحظ أن هذه الدراسات ركزت أساساً على نجاح المشروع أو أداء المنظمة، ولم تتناول بصورة مباشرة أثر ممارسات إدارة المشاريع في نجاح واستمرارية الشراكات بين القطاعين العام وغير الربحي. كما لم تربط بصورة متكاملة بين إدارة المشاريع ونجاح الشراكات والإسهام في تحقيق التنمية المستدامة، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

استعان الباحث بأدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي في دعم عملية تنظيم الدراسات السابقة وإجراء المقارنة الأولية بينها واستخلاص أوجه ملاحظة²⁰ الاتفاق والاختلاف، وذلك بوصفها أداة مساندة للتحليل.

ثانياً: تحليل الدراسات المتعلقة بالشراكات بين القطاعين العام وغير الربحي ونجاحها واستمراريتها

أظهرت دراسات هذا المحور اتفاقاً واضحاً على أن نجاح الشراكات واستمرارها يرتبط بمجموعة من العوامل التنظيمية والعلاقية، من أبرزها وضوح الأهداف والأدوار، واختيار الشركاء، والثقة، والتواصل، والقيادة، وتبادل الموارد، والمتابعة والتقييم.

فقد بينت دراسة Kassem et al. (2020) أن شراكات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية تنوع من حيث الأطراف والمجالات والأهداف، وأنها ترتبط بالاحتياجات المجتمعية وبأهداف التنمية المستدامة. كما أبرزت أهمية التكامل في الموارد واختيار الشريك المناسب. وركزت دراسة Kassem et al. (2021) على دورة حياة الشراكة، وأوضحت أن نجاحها واستدامتها يتطلب ممارسات حوكمة واضحة في مراحل التأسيس والتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم.

أما دراسة Calò et al. (2024) فقد أكدت أهمية الثقة، والتبادلية، والقيادة، والتعلم المشترك، وتوافر الموارد، والمساواة بين الأطراف في اتخاذ القرار. كما أشارت إلى أن استمرارية الشراكة ينبغي أن تكون جزءاً من التخطيط منذ البداية، لا نتيجة لاحقة تُبحث بعد انتهاء التعاون. في حين ركزت دراسة Yan et al. (2018) على الأدوار التي تؤديها المنظمات غير الحكومية داخل الشراكات، مثل التنسيق والوساطة والقيادة وبناء القدرات والمتابعة.

وتتفق هذه الدراسات على أن الشراكة ليست مجرد اتفاق رسمي بين جهتين، بل هي عملية مستمرة تتطلب إدارة منهجية للعلاقات والموارد والمسؤوليات والمخاطر والتوقعات. كما أن عددًا من العوامل التي حددتها هذه الدراسات، مثل التخطيط والمتابعة وإدارة أصحاب المصلحة والاتصال وتحديد الأدوار، تتقاطع بصورة مباشرة مع ممارسات إدارة المشاريع.

ومع ذلك، عالجت معظم هذه الدراسات الشراكات من منظور الحوكمة أو التعاون المؤسسي أو الأدوار التنظيمية، ولم تتناول ممارسات إدارة المشاريع بوصفها متغيراً مستقلاً يمكن أن يفسر نجاح الشراكة واستمراريتها. ويُعد هذا القصور أكثر وضوحاً في الدراسات السعودية، التي تناولت خصائص الشراكات ودورة حياتها، دون اختبار أثر ممارسات إدارة المشاريع فيها بصورة مباشرة.

ثالثاً: تحليل الدراسات المتعلقة بالشراكات والقطاع غير الربحي وتحقيق التنمية المستدامة

اتفقت دراسات هذا المحور على أن الشراكات العابرة للقطاعات تمثل إحدى الآليات الرئيسة لتحقيق التنمية المستدامة؛ لما تتيحه من دمج الموارد والخبرات والقدرات بين الجهات الحكومية والمنظمات غير الربحية والقطاع الخاص والمجتمع.

وأوضحت دراسة (Kassem et al. (2020 أن شراكات المنظمات غير الربحية السعودية ترتبط بعدد من أهداف التنمية المستدامة، وبصفة خاصة الهدف السابع عشر المتعلق بعقد الشراكات. كما أبرزت دور هذه الشراكات في معالجة احتياجات اجتماعية واقتصادية وتنموية متعددة. وبينت دراسة (Yan et al. (2018 أن المنظمات غير الحكومية تسهم في تحقيق التغيير الاجتماعي من خلال أدوارها في التنسيق والقيادة والمناصرة وبناء القدرات.

وقدمت دراستا (Austin and Seitanidi (2012a, 2012b تصوراً نظرياً لخلق القيمة التعاونية، حيث أوضحنا أن قيمة الشراكة تتزايد كلما انتقلت العلاقة من مجرد تبادل محدود للموارد إلى مستوى أعمق من التكامل والتعاون، بما يحقق قيمة للأفراد والمنظمات والمجتمع. أما دراسة (Stevens and Peikes (2006 فقد ركزت على استدامة البرامج والمبادرات بعد انتهاء التمويل، وأكدت أهمية تنوع الموارد والمحافظة على العلاقات المؤسسية ودمج الأنشطة في الهياكل التنظيمية القائمة.

وتتفق هذه الدراسات في أن الأثر التنموي للشراكات لا يتحقق بمجرد تأسيسها، وإنما يعتمد على قدرتها على توليد قيمة اجتماعية مستمرة، والمحافظة على نتائجها بعد انتهاء الدعم أو التمويل. إلا أنها اختلفت في مفهوم الاستدامة؛ فبعضها تناولها من منظور تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وبعضها ركز على استدامة البرامج والتمويل، في حين تناول بعضها خلق القيمة الاجتماعية والتنظيمية.

ويلاحظ أن هذه الدراسات لم تقدم قياساً متكافئاً يوضح كيف تؤثر ممارسات إدارة المشاريع في قدرة الشراكات على تحقيق نتائج تنموية مستدامة. كما أن بعضها ركز على الشراكات بين القطاع الخاص والمنظمات غير الربحية، أو على بيئات غير سعودية، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على الشراكات بين القطاعين العام وغير الربحي في الجمعيات الأهلية بالملكة العربية السعودية.

التحليل العام للمحاور الثلاثة^{٢١}

يتضح من التحليل المقارن أن الدراسات السابقة تناولت ثلاثة اتجاهات رئيسية: تناول الاتجاه الأول أثر ممارسات إدارة المشاريع في نجاح المشروعات، وركز الاتجاه الثاني على عوامل نجاح الشراكات واستمرارها، بينما بحث الاتجاه الثالث دور الشراكات والمنظمات غير الربحية في تحقيق التنمية المستدامة.

وقد اتفقت الدراسات، على الرغم من اختلاف موضوعاتها، على أهمية مجموعة من العناصر المشتركة، تشمل التخطيط، ووضوح الأهداف، وتحديد المسؤوليات، وإدارة أصحاب المصلحة، والتواصل، والمتابعة، والتقييم، وإدارة الموارد، وبناء الثقة بين الأطراف. وتمثل هذه العناصر في الوقت ذاته مكونات أساسية في ممارسات إدارة المشاريع وعوامل مؤثرة في نجاح الشراكات.

إلا أن الدراسات السابقة اختلفت من حيث المتغيرات التابعة؛ فقد استخدمت بعض الدراسات نجاح المشروع، أو الأداء التنظيمي، أو خلق القيمة، أو استدامة البرامج، أو جودة الخدمات، في حين لم تتناول معظمها نجاح الشراكة واستمراريتها بوصفهما نتيجة مباشرة لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع.

٢٩

كما اختلفت الدراسات في مناهجها، حيث تنوعت بين المنهج الكمي والنوعي والمختلط ودراسة الحالة والمراجعة النظرية. وتفاوتت عيناتها بين مديري المشروعات، والمنظمات غير الحكومية، وممثلي الجهات العامة، والشركاء والمستفيدين. وأسهم هذا التنوع في تقديم فهم واسع للموضوع، لكنه أدى في الوقت نفسه إلى صعوبة المقارنة المباشرة بين النتائج.

ومن الناحية الجغرافية، أُجريت غالبية الدراسات في بيئات دولية مختلفة، في حين كان عدد الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية محدودًا. وعلى الرغم من أهمية الدراسات السعودية التي تناولت شراكات المنظمات غير الربحية، فإنها ركزت على خصائص الشراكات وحوكمتها وعلاقتها بالاستدامة، دون قياس أثر ممارسات إدارة المشاريع في نجاحها واستمراريتها.

استعان الباحث بأدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي في دعم عملية تنظيم الدراسات السابقة وإجراء المقارنة الأولية بينها واستخلاص أوجه ملاحظة²¹ الاتفاق والاختلاف، وذلك بوصفها أداة مساندة للتحليل.

الفجوة البحثية

تتمثل الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التي جمعت بين ممارسات إدارة المشاريع، ونجاح واستمرارية الشراكات بين القطاعين العام وغير الربحي، وتحقيق التنمية المستدامة ضمن نموذج بحثي متكامل. كما لم تتناول الدراسات السابقة بصورة مباشرة أثر ممارسات إدارة المشاريع في نجاح الشراكات واستمرارها داخل الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية.

وعليه، تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على ممارسات إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية في القطاع غير الربحي بالمملكة وقياس أثر ممارسات إدارة المشاريع في نجاح واستمرارية الشراكات بين القطاعين العام وغير الربحي، والنظر إلى هذه الشراكات بوصفها وسيلة تسهم في تحقيق التنمية المستدامة في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة

استند تحديد الإطار النظري للدراسة إلى مسار بحثي متدرج؛ بدأ بالبحث عن النظريات والمداخل الفكرية التي يمكن أن تفسر الموضوع العام للدراسة بمحاورة الرئيسة، والمتمثلة في ممارسات إدارة المشاريع، والشراكة بين القطاعين العام وغير الربحي، وتحقيق التنمية المستدامة، وفي مرحلة أولى، جرى النظر في النظريات العامة المرتبطة بالإدارة والتنمية والعلاقات بين المنظمات، للتعرف إلى الأطر التي يمكن أن تقدم تفسير شامل لموضوع الدراسة. ثم انتقل البحث إلى مستوى أكثر تحديد، من خلال البحث عن النظريات التي تتوافق مع تفاصيل المشكلة البحثية ومحاورها الفرعية؛ مثل دوافع دخول الجمعيات الأهلية والجهات العامة في الشراكات، وكيفية إدارة العلاقة بين الشركاء وأصحاب المصلحة، وآليات تنسيق الموارد والمسؤوليات، ودور ممارسات إدارة المشاريع في تحويل الشراكة من إطار تعاوني رسمي إلى مشروعات وبرامج تحقق نتائج وأثر تنموي مستدام.

وقد أظهر هذا المسار أن موضوع الدراسة لا يمكن تفسيره فقط من خلال نظرية واحدة، لتعدد مستوياته وتشابك متغيراته. وبناء على ذلك، جرى تبني إطار نظري يجمع بين عدد من النظريات والمداخل التنظيمية والإدارية والتنمية المرتبطة بموضوع الدراسة.

كما لم يتبين وجود نظرية علمية مستقلة ومتفق عليها تحمل تحديداً مسمى «نظرية إدارة المشاريع التنموية»؛ بل يُتناول هذا المجال في الأدبيات بوصفه مدخلا تطبيقيا يجمع بين ممارسات إدارة المشاريع، والإدارة القائمة على النتائج، وإدارة أصحاب المصلحة، والمتابعة والتقييم، واستدامة الأثر.

وبناءً على ذلك، تستند الدراسة إلى إطار نظري يضم:

١. مدخل إدارة المشاريع التنموية لتفسير كيفية إدارة المشروعات الموجهة إلى إحداث أثر اجتماعي وتنموي.
٢. نظرية أصحاب المصلحة لتفسير إدارة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمشروع والشراكة.
٣. نظرية الاعتماد على الموارد لتفسير دوافع الشراكة وتبادل الموارد بين القطاعين.
٤. نظرية الحوكمة التشاركية لتفسير آليات إدارة الشراكة والتنسيق وصنع القرار المشترك.

٥. مدخل التنمية المستدامة لتفسير النتائج والأثر طويل الأجل المتحقق من الشراكة .

ويتيح هذا الإطار تفسير المسار الذي تفترضه الدراسة، والمتمثل في أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بكفاءة من شأنه أن يعزز فاعلية الشراكة بين القطاعين العام وغير الربحي، بما يرفع قدرتها على تحقيق نتائج تنموية مستدامة.

أولاً: مدخل إدارة المشاريع التنموية

١- مفهوم إدارة المشاريع التنموية

التعريف لغة:٢٢

يتكون المصطلح من كلمتين:

الإدارة: مصدر الفعل (أدار)، وتدل في اللغة العربية على تولي الأمر، والقيام عليه، وتوجيهه وحسن تديره.

المشروع: من الفعل (شرع)، ويُقصد به ما بدأ تنفيذه أو ما عُزم على القيام به لتحقيق غاية محددة.

أما التنمية فهي من الفعل (نَمَى)، وتعني الزيادة والارتقاء والإصلاح وتحقيق النمو في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبشرية.

التعريف اصطلاحاً

تعرف إدارة المشاريع التنموية بأنها^{٢٣}:

عملية تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والمنهجيات لإدارة المشاريع التي تستهدف تحقيق نتائج تنموية مستدامة من خلال معالجة احتياجات المجتمع، وتحسين جودة الحياة، وبناء قدرات الأفراد والمؤسسات، مع مراعاة مشاركة

²² دار صادر، لسان العرب، ابن منظور. (١٤١٤هـ)

المعجم الوسيط (ط٤). مكتبة الشروق الدولية. (2004). مجمع اللغة العربية

²³ PM4NGOs. (2020). *Project DPro Guide: A Guide to Project Management for Development Professionals*. Project DPro/PM4NGOs.

?

أصحاب المصلحة وقياس الأثر التنموي. ويُعد منهج Project DPro (PMD Pro سابقا) الإطار المهني الأكثر شيوعا لإدارة مشاريع التنمية في المنظمات غير الربحية والإنسانية، حيث يكيّف مبادئ إدارة المشاريع لتناسب السياق التنموي.

كما يشير دليل PMD Pro إلى أن إدارة المشاريع التنموية هي تطبيق مبادئ إدارة المشاريع على مشروعات التنمية مع مراعاة خصوصية القطاع التنموي وأصحاب المصلحة والأثر الاجتماعي والاستدامة^{٢٤}

ملاحظة:

تمثل إدارة المشاريع التنموية مجال تطبيقي لإدارة المشاريع يركز على المشروعات التي تستهدف معالجة احتياج مجتمعي أو إحداث تغيير اقتصادي أو اجتماعي أو مؤسسي. وتشمل هذه المشروعات، على سبيل المثال، مشروعات تمكين الفئات المستفيدة، وبناء قدرات المنظمات، وتحسين الخدمات العامة، ومعالجة القضايا الاجتماعية، وتنمية المجتمعات المحلية.

ويختلف المشروع التنموي عن بعض المشروعات التجارية أو الفنية في أن نجاحه لا يُقاس فقط بإنجاز الأعمال في الوقت المحدد وضمن الميزانية والنطاق؛ بل يمتد إلى مدى تحقيق النتائج المستهدفة، وإحداث تغيير فعلي في أوضاع المستفيدين، واستمرار المنافع بعد انتهاء المشروع.

وعليه، فإن إدارة المشروع التنموي تجمع بين الكفاءة الإدارية في تنفيذ الأنشطة، والفاعلية في الوصول إلى النتائج، والاستدامة في المحافظة على الأثر المتحقق. ولا يكفي في هذا النوع من المشروعات تنفيذ الأنشطة أو تسليم المخرجات، إذا لم يترتب عليها تحسن ملموس ومستمر في القضية التنموية المستهدفة.

• ²⁴ Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI.

٢. الأسس التي يقوم عليها مدخل إدارة المشاريع التنموية

يقوم هذا المدخل على مجموعة من المبادئ، من أبرزها:

- الانطلاق من تحليل الاحتياجات والمشكلات الفعلية .
- مشاركة المستفيدين وأصحاب المصلحة في تصميم المشروع وتنفيذه .
- الربط بين المدخلات والأنشطة والمخرجات والنتائج والأثر .
- وضوح الأهداف والمؤشرات والمسؤوليات .
- إدارة الموارد والمخاطر والتغيرات .
- المتابعة والتقييم والتعلم المستمر .
- الاهتمام باستدامة النتائج بعد انتهاء المشروع أو التمويل .
- مراعاة السياق الاجتماعي والمؤسسي والتنظيمي الذي يُنفذ فيه المشروع .

٣٤

ويؤدي تطبيق هذه المبادئ إلى نقل الاهتمام من مجرد تنفيذ المشروع إلى إدارة التغيير الذي يُفترض أن يحققه. فالمشروع التنموي ليس غاية مستقلة، وإنما وسيلة لتحسين أوضاع المجتمع أو المنظمة أو الفئة المستفيدة.

٤. تطبيق مدخل إدارة المشاريع التنموية في الدراسة الحالية

تستفيد الدراسة الحالية من هذا المدخل في تفسير دور ممارسات إدارة المشاريع في تحسين قدرة الشراكات بين القطاعين العام وغير الربحي على تحقيق الأثر التنموي. فالشراكة قد تنجح في توقيع الاتفاقيات أو توفير التمويل، لكنها قد لا تحقق الأثر المنشود ما لم تترجم إلى مشروعات تدار وفق أهداف واضحة، وخطط زمنية، وأدوار محددة، ومؤشرات أداء، وآليات للمتابعة والتقييم.

وفي الدراسة الحالية، يظهر تطبيق هذا المدخل من خلال ممارسات مثل:

- التخطيط المشترك للمشروعات .
- تحديد نطاق العمل والمخرجات والنتائج المتوقعة .
- توزيع الأدوار والمسؤوليات بين الشركاء .
- إدارة الموارد المشتركة .
- إدارة أصحاب المصلحة والمستفيدين .
- إدارة المخاطر والتغيرات .
- المتابعة والتقييم وقياس الأثر .
- التخطيط لاستمرارية نتائج المشروع .

وعليه، يساعد مدخل إدارة المشاريع التنموية على تفسير الكيفية التي تنتقل بها الشراكة من مستوى الاتفاق المؤسسي إلى مستوى التنفيذ، ثم من التنفيذ إلى النتائج، وأخيرا من النتائج إلى الأثر التنموي المستدام.

ثانياً: نظرية أصحاب المصلحة

أولاً: تعريف أصحاب المصلحة^{٢٥}، التعريف لغة

يتكون مصطلح أصحاب المصلحة من كلمتين:

- أصحاب: جمع صاحب، وهو الملازم للشيء أو من له علاقة به أو حق فيه .
- المصلحة: من الفعل (صَلَحَ)، وهي المنفعة والخير وما يقابل المفسدة، وتطلق على كل ما يحقق النفع للفرد أو الجماعة.

١.نشأة النظرية ومضمونها

تعد نظرية أصحاب المصلحة من النظريات المهمة في الإدارة الاستراتيجية، وارتبط تطورها بصورة بارزة بعمل فريمان الصادر عام ١٩٨٤. وتقوم على أن المنظمة لا تعمل لتحقيق أهدافها بمعزل عن الأطراف المحيطة بها، وإنما تتأثر بمجموعة من الجهات والأفراد الذين يؤثرون في قراراتها أو يتأثرون بنتائجها .

ويشمل أصحاب المصلحة في سياق الدراسة الحالية:

- الجهات الحكومية الشريكة .
- الجمعيات الأهلية .
- المستفيدين .
- المانحين والداعمين .
- العاملين والمتطوعين .
- الجهات التنظيمية والرقابية .

لسان العرب (٣). بيروت: دار صادر، ج ٢، ص ٥١٦ (مادة: صحب)، وج ٢، ص ٥١٧ (مادة: صلح). ابن منظور، محمد بن مكرم. (١٤١٤هـ) ²⁵ المعجم الوسيط (ط٤). القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، ص ٥١٠، ص ٥٢١. (2004). مجمع اللغة العربية

- المجتمع المحلي .
- مقدمي الخدمات والاستشاريين .
- الجهات ذات العلاقة بالمشروع .

وترى النظرية أن نجاح المنظمة أو المشروع لا يتحقق فقط من خلال تحقيق أهداف الإدارة، وإنما من خلال فهم مصالح هذه الأطراف وتوقعاتها، وإشراكها، وإدارة العلاقات بينها، وتحقيق قدر من التوازن بين المصالح المتعددة.

2. ارتباط النظرية بإدارة المشاريع

تكتسب نظرية أصحاب المصلحة أهمية خاصة في إدارة المشاريع؛ لأن المشروع يتأثر بمجموعة واسعة من الأطراف، تختلف في درجة نفوذها واهتمامها وتوقعاتها. وقد يؤدي ضعف فهم هذه الأطراف إلى مقاومة المشروع، أو تعطيل القرارات، أو ضعف مشاركة المستفيدين، أو ظهور تعارض بين الشركاء.

ومن ثم تشمل إدارة أصحاب المصلحة في المشروعات:

- تحديد أصحاب المصلحة .
- تحليل احتياجاتهم ومصالحهم .
- تحديد مستوى تأثيرهم في المشروع .
- وضع استراتيجيات للتواصل والمشاركة .
- إدارة توقعاتهم .
- معالجة التعارضات .
- قياس مستوى رضاهم عن النتائج .

٣. تطبيق النظرية في الدراسة الحالية

تستخدم نظرية أصحاب المصلحة في الدراسة لتفسير أن فاعلية الشراكة بين القطاعين العام وغير الربحي تعتمد على قدرة إدارة المشروع على استيعاب الأطراف المختلفة وإشراكها بصورة مناسبة.

فعلى سبيل المثال، يسهم تحديد أصحاب المصلحة منذ بداية المشروع في فهم احتياجات المستفيدين، بينما يؤدي وضوح التواصل إلى تقليل سوء الفهم بين الجهة الحكومية والجمعية. كما يسهم إشراك الأطراف الرئيسة في التخطيط واتخاذ القرار في تعزيز الالتزام والثقة والقبول بنتائج المشروع.

وبذلك تفسر النظرية العلاقة بين عدد من ممارسات إدارة المشاريع وبين أثر الشراكة، ولا سيما:

- التخطيط بمشاركة الأطراف .
- إدارة الاتصال .
- تحديد الأدوار والمسؤوليات .
- إدارة التوقعات .
- معالجة التعارض .
- قياس رضا الشركاء والمستفيدين .

وتفترض الدراسة، في ضوء هذه النظرية، أن ارتفاع مستوى كفاءة إدارة أصحاب المصلحة يؤدي إلى تحسين جودة العلاقة بين الشركاء، وزيادة استجابتهم للمشروع، وتعزيز قدرة الشراكة على تحقيق أثر تنموي أكثر استدامة.

ثالثاً: نظرية الاعتماد على الموارد

1. مضمون النظرية

قدم بفيفر وسالانسيك نظرية الاعتماد على الموارد في كتابهما الصادر عام ١٩٧٨ ، وتنطلق النظرية من أن المنظمات لا تمتلك عادة جميع الموارد التي تحتاج إليها، ولذلك تعتمد على بيئتها وعلى منظمات أخرى للحصول على التمويل والمعلومات والخبرات والتقنيات والشرعية والدعم التنظيمي .

وينشأ الاعتماد عندما تمتلك جهة ما موردا مهما تحتاج إليه جهة أخرى. وقد يؤدي هذا الاعتماد إلى تفاوت في القوة والتأثير بين المنظمات، خاصة عندما يكون المورد نادراً أو يصعب الحصول عليه من مصادر بديلة.

وللحد من عدم اليقين الناتج عن الاعتماد، تلجأ المنظمات إلى عدد من الاستراتيجيات، مثل:

- بناء الشراكات والتحالفات .
- تنوع مصادر الموارد .
- تبادل الخبرات والمعلومات .
- إبرام الاتفاقيات طويلة الأجل .
- بناء شبكات مؤسسية .
- التنسيق مع الجهات التنظيمية والداعمة .

٣٩

٢. ارتباط النظرية بالشراكة بين القطاعين

تفسر نظرية الاعتماد على الموارد أسباب توجه الجهات العامة والجمعيات الأهلية نحو الشراكة. فكل قطاع يمتلك موارد ومزايا قد لا تتوافر بالدرجة نفسها لدى القطاع الآخر.

فالقطاع العام يمتلك:

- التمويل .
- السلطة التنظيمية .

- البيانات الرسمية .
- البنية المؤسسية .
- القدرة على التوسع .
- الشرعية العامة .

بينما تمتلك الجمعيات الأهلية في كثير من الحالات:

- القرب من المستفيدين .
- المعرفة بالاحتياجات المحلية .
- المرونة في التنفيذ .
- الخبرة المجتمعية .

- الوصول إلى المتطوعين .

- القدرة على بناء الثقة مع المجتمع .

ومن ثم تنشأ الشراكة نتيجة إدراك الطرفين أن التكامل بين مواردهما يمكن أن يحقق نتائج يصعب على كل طرف تحقيقها بصورة منفردة.

٣. تطبيق النظرية في الدراسة الحالية

تستخدم الدراسة نظرية الاعتماد على الموارد لتفسير دافعين رئيسين:

الأول هو سبب نشوء الشراكة بين القطاعين العام وغير الربحي، إذ تحتاج الجمعيات الأهلية إلى التمويل والدعم والتنسيق الحكومي، بينما تحتاج الجهات العامة إلى الخبرة الميدانية والمرونة والوصول المجتمعي الذي تتميز به الجمعيات.

أما الثاني فهو دور ممارسات إدارة المشاريع في إدارة الموارد المشتركة؛ لأن توافر الموارد وحده لا يضمن تحقيق الأثر. بل يتطلب ذلك تخطيط لتوزيع الموارد، وضبط للتكاليف، وتحديد لمسؤوليات كل طرف، ومتابعة لاستخدام الموارد، وإدارة للمخاطر المرتبطة بها.

وفي ضوء هذه النظرية، تفترض الدراسة أن ممارسات إدارة المشاريع تعزز أثر الشراكة من خلال:

- تحسين تخصيص الموارد .
- تقليل الازدواجية والهدر .
- تحديد مساهمات كل شريك .
- ضبط استخدام التمويل .
- توثيق المسؤوليات والالتزامات .
- تعزيز التكامل بين الخبرات والقدرات .
- تخفيف اختلال القوة أو الاعتماد بين الشركاء .
- رفع كفاءة استخدام الموارد لتحقيق نتائج مستدامة .

رابعاً: نظرية الحوكمة التشاركية

١. مفهوم الحوكمة التشاركية

تفسر نظرية الحوكمة التشاركية كيفية التي تتعاون بها الجهات الحكومية مع الأطراف غير الحكومية في معالجة القضايا العامة واتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات والبرامج. وقد قدم أنسيل وغاش نموذجاً مؤثراً للحوكمة التشاركية، يقوم على إشراك الجهات العامة والأطراف غير الحكومية في منطديات جماعية تتجه نحو اتخاذ القرار بالتوافق .

وتنطلق النظرية من أن القضايا العامة المعقدة يصعب أن تعالجها جهة واحدة، خاصة عندما تتداخل فيها أبعاد اجتماعية واقتصادية وتنظيمية متعددة. ولذلك تتطلب الاستجابة الفاعلة لها التعاون بين الجهات الحكومية والمنظمات غير الربحية والمجتمع والقطاع الخاص.

١. عناصر نجاح الحوكمة التشاركية

يتأثر نجاح الحوكمة التشاركية بعدد من العناصر، من أبرزها:

- وضوح الأهداف المشتركة .
- التوازن النسبي في المشاركة .
- بناء الثقة بين الأطراف .
- الالتزام بالعملية التشاركية .
- الحوار والتواصل المباشر .
- الفهم المشترك للمشكلة والحلول .
- القيادة التيسيرية .
- وضوح قواعد المشاركة وصنع القرار .
- تحقيق نتائج مرحلية تعزز الثقة والاستمرار .

٤٢

ولا تتحقق الحوكمة التشاركية بمجرد وجود أكثر من جهة في المشروع، بل تتطلب بناء عملية منظمة للتعاون، تتيح تبادل المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتقاسم المسؤولية والمساءلة.

٣. تطبيق النظرية في الدراسة الحالية

تمثل نظرية الحوكمة التشاركية الإطار الأكثر ارتباطاً بمتغير الشراكة بين القطاعين العام وغير الربحي في الدراسة. فهي تفسر كيف يمكن لممارسات إدارة المشاريع أن تحول العلاقة بين الشركاء إلى عملية مؤسسية منظمة.

فعندما تُطبق ممارسات مثل إعداد خطة مشتركة، وتحديد هيكل الحوكمة، وتوزيع الصلاحيات، ووضع آلية للتواصل، وإدارة الاجتماعات، ومتابعة الأداء، وإعداد التقارير؛ فإنها تعزز الشفافية والمساءلة والثقة بين الأطراف.

وفي المقابل، قد يؤدي غياب هذه الممارسات إلى:

- غموض الأدوار .
- تضارب القرارات .
- ضعف المساءلة .
- تأخر التنفيذ .
- صعوبة تبادل المعلومات .
- عدم وضوح المسؤولية عن النتائج .
- انخفاض الثقة بين الشركاء .
- انتهاء العلاقة بانتهاء التمويل .

وعليه، تساعد النظرية في تفسير أن أثر الشراكة لا ينتج فقط من توافر التمويل أو توقيع الاتفاقية، بل من جودة الحوكمة والإدارة المشتركة للمشروع.

خامساً: مدخل التنمية المستدامة

١. مفهوم التنمية المستدامة

أولاً: التعريف لغة^{٢٦}

يتكون مصطلح التنمية المستدامة من كلمتين:

- التنمية: من الفعل (نَمَى)، وتعني الزيادة والإصلاح والارتقاء والازدهار، ويقال: نَمَى الشيء أي زاده وأدى إلى نموه وتطوره .
- المستدامة: من الفعل (دام)، أي استمر وثبت، والاستدامة تعني الدوام والاستمرار والمحافظة على الشيء دون انقطاع.

ترسخ مفهوم التنمية المستدامة عالمياً من خلال تقرير مستقبلنا المشترك الصادر عن اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عام ١٩٨٧، والذي ربط التنمية بتلبية احتياجات الحاضر مع المحافظة على قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها .

ولا تقتصر التنمية المستدامة على البعد البيئي، بل تقوم على تحقيق التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بحيث لا يتحقق التقدم في أحدها على حساب الأبعاد الأخرى.

٢. أبعاد التنمية المستدامة

البعد الاجتماعي

يرتبط بتحسين جودة الحياة، وتحقيق العدالة، وتمكين الأفراد والمجتمعات، وتوسيع الوصول إلى الخدمات، وتقليل التفاوت، ودعم الفئات الأكثر احتياجاً.

²⁶ لسان العرب (ط٣). بيروت: دار صادر. ابن منظور، محمد بن مكرم. (١٤١٤هـ).

• مادة (نما)، ج١٥، ص٣٤١.

• مادة (نوم)، ج١٢، ص٢٠٧.

المعجم الوسيط (ط٤). القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، ص٩٣٩، ص٣٠٧. (2004). مجمع اللغة العربية

البعد الاقتصادي

يرتبط بالكفاءة في استخدام الموارد، واستمرارية البرامج، وبناء القدرات الإنتاجية والمؤسسية، وتحسين الفرص الاقتصادية، وتحقيق قيمة مستدامة من الموارد المتاحة.

البعد البيئي

يرتبط بحماية الموارد الطبيعية، وتقليل الآثار البيئية السلبية، وتعزيز الاستخدام المسؤول للموارد، ورفع الوعي بالممارسات البيئية المستدامة.

كما يمكن إضافة البعد المؤسسي في سياق الدراسة، ويشمل بناء قدرات الجمعيات، وتطوير الحوكمة، واستمرار الشراكات، وترسيخ التعلم المؤسسي، وقدرة المنظمات على المحافظة على نتائج المشروعات.

٣. التنمية المستدامة بوصفها نتيجة للمشروعات والشراكات

تتعامل الدراسة مع التنمية المستدامة باعتبارها نتيجة لا تتحقق بمجرد تنفيذ الأنشطة أو إنفاق التمويل، بل من خلال قدرة المشروعات والشراكات على إحداث نتائج مستمرة، مثل:

- تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين .
- بناء القدرات المؤسسية للجمعيات .
- رفع كفاءة استثمار الموارد .
- توسيع نطاق الوصول إلى الفئات المستهدفة .
- معالجة الاحتياجات المجتمعية بفاعلية .
- استمرار المنافع بعد انتهاء المشروع .
- نقل المعرفة والخبرة بين الشركاء .
- تعزيز قدرة المجتمع على التعامل مع تحدياته .

ومن ثم فإن معيار نجاح الشراكة لا يقتصر على عدد المشروعات أو الاتفاقيات، وإنما يشمل نوعية الأثر المتحقق واستمراريته واتساع نطاقه.

٤. تطبيق مدخل التنمية المستدامة في الدراسة الحالية

يستخدم مدخل التنمية المستدامة لتحديد النتيجة النهائية التي يفترض أن تسهم فيها الشراكة. فممارسات إدارة المشاريع تساعد على رفع كفاءة تنفيذ المبادرات المشتركة، بينما تسهم الشراكة في جمع الموارد والخبرات، وينعكس ذلك على تحقيق نتائج اجتماعية واقتصادية ومؤسسية قابلة للاستمرار.

ويظهر تطبيق هذا المدخل في الدراسة من خلال قياس مدى إسهام الشراكة في:

- تحقيق أهداف تنمية واضحة .
- تحسين جودة الخدمات والبرامج .
- تعزيز استدامة النتائج .
- رفع كفاءة استخدام الموارد .
- بناء القدرات المؤسسية .
- تحقيق قيمة مضافة للمستفيدين والمجتمع .
- توسيع أثر المبادرات .
- مواءمة المشروعات مع الأولويات التنموية الوطنية .

سادسًا: التكامل بين النظريات والمداخل المستخدمة

لا تعمل النظريات السابقة في الدراسة بصورة منفصلة، بل تتكامل لتفسير أجزاء متتابعة من الظاهرة البحثية.

فتوضح نظرية الاعتماد على الموارد سبب احتياج الجهات العامة والجمعيات الأهلية إلى بعضها، ودوافع دخولها في الشراكة. بينما تفسر نظرية أصحاب المصلحة تعدد الأطراف المتأثرة بالشراكة، وضرورة إدارتها وإشراكها في مراحل المشروع.

وتفسر نظرية الحوكمة التشاركية الآليات التي تحكم العلاقة بين الشركاء، بما يشمل الثقة والتنسيق والشفافية والمساءلة وصنع القرار المشترك. أما مدخل إدارة المشاريع التنموية فيفسر كيفية تحويل موارد الشراكة واتفاقاتها إلى خطط وأنشطة ومخرجات ونتائج وأثر.

وفي النهاية، يوفر مدخل التنمية المستدامة الإطار الذي تُقَوِّم في ضوءه النتائج بعيدة المدى، ومدى قدرة الشراكة على إحداث أثر اجتماعي واقتصادي ومؤسسي مستمر.

ويمكن تمثيل التكامل النظري على النحو الآتي:

الحاجة إلى الموارد المتبادلة

نظرية الاعتماد على الموارد



تحديد الشركاء والمستفيدين وإدارة مصالحهم

نظرية أصحاب المصلحة



تنظيم التعاون والحوكمة وصنع القرار المشترك

نظرية الحوكمة التشاركية



تخطيط المشروعات المشتركة وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها

مدخل إدارة المشاريع التنموية



تحقيق نتائج وأثر اجتماعي واقتصادي ومؤسسي مستدام

مدخل التنمية المستدامة

سابعًا: تطبيق الإطار النظري على متغيرات الدراسة

متغير الدراسة	النظرية أو المدخل المفسر	وجه التطبيق في الدراسة
ممارسات إدارة المشاريع	مدخل إدارة المشاريع التنموية	تفسير دور التخطيط، وإدارة الموارد، والمخاطر، وأصحاب المصلحة، والاتصال، والمتابعة والتقييم في إدارة المشروعات المشتركة
الشراكة بين القطاعين العام وغير الربحي	نظرية الاعتماد على الموارد	تفسير حاجة كل قطاع إلى موارد وخبرات وقدرات القطاع الآخر
فاعلية الشراكة	نظرية الحوكمة التشاركية	تفسير دور الثقة والشفافية والمساءلة والتنسيق والمشاركة في اتخاذ القرار
أصحاب المصلحة والمستفيدون	نظرية أصحاب المصلحة	تفسير أهمية تحديد الأطراف وإشراكها وإدارة احتياجاتها وتوقعاتها
تحقيق التنمية المستدامة	مدخل التنمية المستدامة	تفسير الأثر الاجتماعي والاقتصادي والمؤسسي واستمرارية نتائج المشروعات
العلاقة بين المتغيرات	التكامل بين النظريات	تفسير انتقال أثر ممارسات إدارة المشاريع عبر تعزيز الشراكة إلى تحقيق التنمية المستدامة

ثامنًا: الإطار النظري المقترح للدراسة

بناءً على النظريات والمداخل السابقة، تنطلق الدراسة من تصور مفاده أن وجود الشراكة بين القطاعين العام وغير الربحي لا يضمن في حد ذاته تحقيق التنمية المستدامة، بل تتوقف فاعلية هذه الشراكة على الطريقة التي تُدار بها مشروعاتها وبرامجها المشتركة.

وتتمثل ممارسات إدارة المشاريع في مجموعة من العمليات المنظمة التي تشمل التخطيط، وإدارة أصحاب المصلحة، وإدارة الموارد، وإدارة المخاطر، وإدارة الاتصال، والمتابعة والتقييم. وتسهم هذه الممارسات في تعزيز الشراكة من خلال وضوح الأهداف والأدوار، وتحسين التنسيق، ورفع كفاءة الموارد، وتعزيز الثقة والمساءلة، وتقليل التعارضات والمخاطر.

وعندما تصبح الشراكة أكثر فاعلية، ترتفع قدرتها على تحقيق نتائج تنموية مستمرة، مثل تحسين الخدمات، وبناء القدرات، وتوسيع الأثر المجتمعي، وتعزيز الاستفادة من الموارد، واستدامة البرامج والمنافع.

وعليه، يقوم الإطار النظري للدراسة على العلاقة التالية:

ممارسات إدارة المشاريع ← تعزيز أثر الشراكة بين القطاعين العام وغير الربحي ← تحقيق التنمية المستدامة
ولا تعني هذه العلاقة أن ممارسات إدارة المشاريع هي العامل الوحيد المؤثر في التنمية المستدامة؛ بل تفترض الدراسة أنها تمثل عاملاً إدارياً جوهرياً يسهم في تفعيل موارد الشراكة وتحويلها إلى نتائج وأثر مستدام.

خلاصة المبحث

أظهر البحث النظري أن موضوع الدراسة يتطلب إطاراً تكاملياً يجمع بين النظريات التنظيمية والمداخل الإدارية والتنموية، نظراً إلى تعدد مستوياته وتشابك متغيراته. وقد تبين أن مدخل إدارة المشاريع التنموية يفسر الجانب التنفيذي للمشروعات المشتركة، بينما تفسر نظرية أصحاب المصلحة العلاقات مع الأطراف المتعددة، وتوضح نظرية الاعتماد على الموارد دو افع الشراكة وتبادل الموارد، وتفسر نظرية الحوكمة التشاركية آليات إدارة التعاون بين القطاعين، في حين يوفر مدخل التنمية المستدامة الأساس لتقويم النتائج والأثر بعيد المدى.

٤٩

ويشكل هذا التكامل أساساً نظرياً مناسباً لدراسة دور ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز أثر الشراكة بين القطاعين العام وغير الربحي في تحقيق التنمية المستدامة، وتطبيق ذلك على الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية.

.....

المنهجية وطرق البحث

المطلوب:

- نوع البحث (استكشافي، وصفي، تفسيري، تطبيقي)
- المنهج (كمي، نوعي، مختلط)
- خطة البحث وخطوات التنفيذ

مثال:

"الدراسة تستخدم المنهج المختلط: (Mixed Methods)

- المرحلة النوعية: مقابلات مع خبراء ومديرين لاستكشاف العوائق والحلول.
- المرحلة الكمية: استبيان لقياس العلاقات بين المتغيرات على عينة من الشركات الصناعية.

٥٠

أدوات الدراسة

المطلوب:

- تفصيل أدوات جمع البيانات
- شرح كيفية بناء الأداة واختبارها

مثال:

١. دليل المقابلة شبه المنظمة: (١٠-١٢ سؤال) مع مديري الاستدامة والابتكار

٢. الاستبيان: مكون من:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية
- الجزء الثاني: مقياس ليكرت الخماسي لقياس:

- درجة الابتكار في النموذج التشغيلي (١٠ بنود)
- مستوى الأداء البيئي (٨ بنود)
- الأداء المالي (٦ بنود)

٣. اختبارات الصدق والثبات:

- صدق المحكمين
- معامل كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات الاستبيان

حدود الدراسة

المطلوب:

أ) المجال البشري:

- مجتمع الدراسة (الشركات الصناعية السعودية)
- عينة الدراسة (٥٠ شركة صناعية كبيرة في الرياض وجدة والدمام)
- حجم العينة وطريقة اختيارها

٥١

ب) المجال المكاني:

- المنطقة الجغرافية (المملكة العربية السعودية)

ج) المجال الزمني:

- فترة جمع البيانات (ربع الثاني ٢٠٢٤)
- فترة الدراسة (2023-2024)

المراجع

المطلوب:

- ٢٠-١٥ مرجعًا على الأقل
- حديثة (في الغالب خلال 10-5 سنوات)
- متنوعة (كتب، مقالات محكمة، أطروحات، تقارير)
- مرتبة حسب APA أو Harvard

مثال:

- Alshuwaikhat, H., & Abubakar, I. (2020). Sustainable development in Saudi Arabia: Current status and future perspectives. Sustainability, 12(5), 212-230.
- Bocken, N., & Geradts, T. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation. Journal of Cleaner Production, 120-135.
- وزارة الطاقة والصناعة والثروة المعدنية. (٢٠٢٢). التقرير السنوي للأداء البيئي للقطاع الصناعي. الرياض.

إعداد:

أ.د. فايز علي جراد