

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

عنوان المشروع

أسم الطالب
فيصل علي أحمد بامطرف

المشروع النهائي- ٢
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه تكتمل الغايات، والصلاة والسلام على معلم البشرية الخير وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

يسرني ويشرفني بعد إتمام هذا التكليف البحثي أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير، وعظيم الامتنان إلى صرحنا الأكاديمي المتميز جامعة ميدأوشن، ممثلةً في كلية الإدارة، على ما توفره لنا من بيئة تعليمية رقمية متطورة، ومنصات معرفية تسهم في بناء مهارتنا وتطوير قدراتنا البحثية وفق أعلى المعايير العالمية.

كما أتقدم بوافر الشكر والامتنان المقرون بالدعاء والتقدير إلى أعضاء هيئة التدريس بكلية الإدارة في جامعة ميدأوشن، الذين غمرونا بفيض علمهم، ولم يدخروا جهداً في توجيهنا ومتابعة خطواتنا بكل حرص وصبر. إن توجيهاتهم السديدة وملحوظاتهم القيمة كانت بمثابة المنارة التي أضاءت لنا معالم هذا البحث، وساندتنا في إخراج هذا العمل بالصورة الأكاديمية المطلوبة.

ختاماً، أسأل الله العلي القدير أن يجزي جامعتنا وأساتذتنا الأفاضل عنا خير الجزاء، وأن يوفقنا دائماً لتقديم ما ينفع العلم وأهله.

الباحث: فيصل علي أحمد بامطرف

الإهداء

إلى من أحملُ اسمَهُ بكل فخر، إلى من علّمني أن المبادئ لا تُباع وأن الطموح لا يشيخ... **(أبي الغالي)** أطال الله في عمره.

إلى نبع الحنان الذي لا ينضب، إلى من كان دعاؤها سداً منيعاً لي في مواجهة العثرات... **(أمي الحبيبة)** حفظها الله ورعاها.

إلى من بهم يشتدّ عضدي، وتكتمل مسرتي، سندي في الحياة... **(إخوتي وأخواتي)**.

إلى شريكة الدرب، ورفيقة الكفاح، التي تحملت معي عناء السهر والجهد... **(زوجتي الغالية)**.

إلى كل من مرّ في حياتي وترك أثراً طيباً، أو مدّ لي يد العون بكلمة تشجيع صادقة. أهدي إليكم جميعاً هذا الجهد المتواضع، ثمرةً لغرصكم الطيّب.

الباحث: فيصل علي أحمد بامطرف

مستخلص الدراسة

١- لهدف: يهدف هذا البحث إلى استكشاف وتقييم دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) كأداة حوكمة استراتيجية في تعزيز كفاءة المشاريع (التعليمية، الإنشائية، والاستثمارية) داخل بيئة العمل الخيري، بالتطبيق على جمعية تحفيظ القرآن الكريم.

2- المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الرصد الميداني، واستخدمت المدخل المختلط (Mixed Methods) عبر تصميم استبانة إلكترونية لجمع البيانات الكمية من منسوبي الجمعية، إلى جانب المقابلات شبه المنظمة مع القيادات العليا لتحليل الجوانب النوعية .

٣- النتائج: يُتوقع أن تظهر النتائج أن حوكمة مكتب إدارة المشاريع (PMO) تسهم بشكل مباشر وإيجابي في ضبط محددات "المثلث الحديدي" من خلال خفض نسب الانحراف في الميزانيات، والالتزام بالجدول الزمنية، ورفع جودة المخرجات والبرامج القرآنية.

4- التطبيقات والأهمية: تكمن أهمية الدراسة في تقديم دليل حوكمي وتطبيقي لصنّاع القرار في القطاع الثالث (المنظمات غير الربحية)، يساعدهم على مأسسة إدارة مشاريعهم لضمان الاستدامة المالية والتشغيلية وتعظيم أثر أموال المانحين والموقعين.

5- الكلمات المفتاحية: مكتب إدارة المشاريع (PMO) ، كفاءة المشاريع، المثلث الحديدي، جمعية تحفيظ القرآن الكريم، القطاع غير الربحي .

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء.....
٤	مستخلص الدراسة.....
٧	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٨	١,١. المقدمة:.....
٩	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٩	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٩	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
١٠	١,٣. أهمية الدراسة.....
١٠	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١٠	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١٠	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١٠	١,٥. أهداف الدراسة.....
١١	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١١	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٢	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٢	١,٩. مخطط المشروع.....
١٣	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٤	٢,١. المقدمة:.....
١٤	٢,٢. المتغير المستقل.....
١٤	٢,٣. المتغير التابع.....
١٥	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
١٥	٢,٥. الخاتمة.....
١٦	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
١٧	٣,١. المقدمة.....
١٧	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
١٨	٣,٣. تصميم البحث.....
١٨	٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....

١٩	٣,٥. طريقة جمع البيانات.....
١٩	٣,٦. أنواع البيانات.....
١٩	٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي.....
١٩	٣,٨. الخاتمة.....
٢١	٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
٢٢	4.1. المقدمة.....
٢٢	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
٢٣	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
٢٣	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
٢٤	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
٢٤	٤,٦. الخاتمة.....
٢٥	٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
٢٦	٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
٢٦	٥,٢. توصيات الدراسة:.....
٢٧	٥,٣. الخاتمة:.....
٢٧	قائمة المراجع.....
٢٨	الملاحق.....

جدول الأشكال

١١	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٢	١,٨. الدراسة الميدانية.....

جدول الجداول

٢٢	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
٢٣	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
٢٤	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
٢٨	الملاحق..... جدول أدوات البحث المطور.....

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ . المقدمة:

تؤدي المنظمات غير الربحية، وفي مقدمتها جمعيات تحفيظ القرآن الكريم، دوراً ريادياً ومحورياً في تنمية رأس المال البشري والروحي للمجتمعات الإسلامية. ومع التوسع الجغرافي والتشغيلي المتسارع لهذه الجمعيات في الآونة الأخيرة، لم يعد عملها مقتصرًا على الأنماط التقليدية المحصورة داخل الحلقات، بل امتد ليشمل إدارة محفظة مشاريع متنوعة ومعقدة تشمل تشييد المجمعات القرآنية الكبرى، وتطوير المنصات التعليمية والتطبيقات الرقمية، بالإضافة إلى إدارة واستثمار الأوقاف لضمان تدفقات نقدية مستدامة تدعم مناسبتها الأساسية.

وفي ظل هذا التحول التشغيلي المتسارع، تواجه الجمعيات الخيرية ضغوطاً متزايدة من الجهات الإشرافية والمانحين لإثبات كفاءة الإنفاق وتعظيم الأثر التشغيلي والمجتمعي. هذا الواقع الجديد فرض على الإدارة الحديثة في القطاع الثالث البحث عن أدوات وهياكل تنظيمية مرنة وقادرة على مأسسة العمليات وضبط المخرجات، حيث يبرز هنا دور "مكتب إدارة المشاريع" (PMO) في الفكر الإداري المعاصر كقناة حوكمية استراتيجية قادرة على نقل المنظمات من العشوائية إلى التنظيم المؤسسي المحكم.

ويأتي تأسيس مكتب إدارة المشاريع (PMO) داخل جمعيات تحفيظ القرآن الكريم ليمثل المظلة المركزية التي تضمن توحيد منهجيات العمل، وتقديم الدعم المعرفي والتقني المستمر للإدارات التنفيذية والتعليمية. إن تطبيق هذا النموذج يسعى بالدرجة الأولى إلى تمكين الإدارة من السيطرة الكاملة على مشاريعها، وتحقيق الموازنة الدقيقة والضرورية بين قيود المشاريع الأساسية المتمثلة في الوقت، والكلفة، والجودة، وهي العناصر الحرجة التي تحدد نجاح أي مشروع أو تعثره .

ورغم الأهمية البالغة لتطوير المنظومة الإدارية في القطاع غير الربحي، إلا أن الملاحظة الميدانية والمراجعات الأدبية تشير إلى وجود فجوة حوكمية واضحة في آليات إدارة المشاريع داخل هذه الجمعيات، حيث لا تزال الكثير من البرامج والأوقاف تُدار باجتهادات فردية تفتقر إلى المعايير الموحدة. ويترتب على هذا الغياب المنهجي هدر في الموارد المادية، أو تأخر في الجداول الزمنية للمسابقات والبرامج التعليمية، مما يضعف كفاءة المشاريع ويؤثر سلباً على رضا أصحاب المصلحة والداعمين .

بناءً على هذه المعطيات، يتناول هذا البحث دراسة الدور المحوري لمكتب إدارة المشاريع (PMO) في تعزيز كفاءة المشاريع ضمن جمعية تحفيظ القرآن الكريم كدراسة تطبيقية. وتسعى الدراسة من خلال فصولها إلى تقديم رؤية علمية ومنهجية تساهم في تمكين الجمعية من تحويل التحديات التشغيلية إلى فرص نجاح مستدامة، عبر تبني نموذج إداري حوكمي يضمن سلامة التنفيذ ومطابقة المخرجات لأعلى معايير التميز .

١,٢ . مشكلة الدراسة

تكمّن مشكلة الدراسة في أن التوسع الكبير في مشاريع جمعيات تحفيظ القرآن الكريم (سواء التعليمية أو الاستثمارية) ما زال يُدار في كثير من الأحيان بأساليب تقليدية تفتقر إلى الحوكمة المركزية والمنهجيات الموحدة. هذا الغياب للرؤية الموحدة يؤدي إلى تشتت الجهود والوقوع في إشكالات الهدر المالي أو التأخر في تسليم المشاريع. ولتفكيك هذه المشكلة، يمكن تقسيمها إلى فجوتين أساسيتين:

١,٢,١ . فجوات على المستوى النظري

ثمة ندرة واضحة في الأدبيات الإدارية العربية التي تدرس مكاتب إدارة المشاريع (PMO) داخل القطاع الثالث (المنظمات غير الربحية والخيرية)؛ حيث ركزت أغلب البحوث السابقة على القطاعات الصناعية والإنشائية أو الشركات الربحية الكبرى، مما يترك فجوة معرفية حول كيفية مواءمة معايير الـ PMO الدولية مع الخصوصية التشغيلية والقيمية للجمعيات القرآنية.

١,٢,٢ . فجوات على المستوى التطبيقي

يلاحظ ميدانياً وجود ضعف في التنسيق والمراقبة المركزية بين الإدارات المختلفة للجمعية (التعليمية، الهندسية، المالية)، مما يترتب عليه ظهور انحرافات في الميزانيات التقديرية للأوقاف، أو تداخل في الصلاحيات، أو تأخر في إطلاق البرامج والمسابقات القرآنية الدورية لغياب معايير قياس نضج القدرات الإدارية الفعلية.

• السؤال الرئيسي للدراسة:

"ما دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تعزيز كفاءة المشاريع ضمن جمعية تحفيظ القرآن الكريم؟"

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

تكمن الأهمية في إثراء البحث العلمي الإداري بتقديم إطار نظري مؤصل يسقط مفاهيم الحوكمة المعاصرة ومكاتب الـ PMO على مؤسسات القطاع غير الربحي، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين لتقديم نماذج إدارية مدمجة تناسب المنظمات الخيرية.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تزود هذه الدراسة القائمين على جمعية تحفيظ القرآن الكريم بخارطة طريق واضحة وأدوات قياس عملية لتأسيس مكتب PMO يساهم في حماية أموال الأوقاف والتبرعات من الهدر، ويضمن تنفيذ المشاريع التعليمية والإنشائية بأعلى جودة وفي الأوقات المحددة نظاماً.

١,٤. أسئلة الدراسة

- ١- ما واقع كفاءة إدارة المشاريع الحالية في جمعية تحفيظ القرآن الكريم؟
- ٢- ما المتطلبات الهيكلية والتشغيلية اللازمة لتأسيس مكتب إدارة المشاريع (PMO) في الجمعية؟
- ٣- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات مكتب الـ PMO (الحوكمة، الدعم، الرقابة) وبين تعزيز كفاءة المشاريع (الوقت، الكلفة، الجودة)؟

١,٥. أهداف الدراسة

- ١- تشخيص واقع الآليات والأساليب المتبعة حالياً في إدارة مشاريع الجمعية وتحديد مواطن الخلل.
- ٢- بناء نموذج هيكلي مقترح لمكتب إدارة المشاريع (PMO) يتوافق مع الطبيعة الخاصة للجمعية.
- ٣- قياس أثر تطبيق ممارسات مكتب الـ PMO في تحسين مؤشرات كفاءة المشاريع التابعة للجمعية.

١,٦. فرضيات الدراسة

- H_1-1 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق ممارسات حوكمة الـ PMO والالتزام بالجدول الزمني للمشاريع.
- H_2-2 : يسهم تفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO) دلالياً في خفض الانحرافات المالية وتحقيق كفاءة الكلفة للمشاريع الاستثمارية والإنشائية بالجمعية.
- H_3-3 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم الفني والتدريب الذي يقدمه الـ PMO ورفع جودة مخرجات البرامج القرآنية.

١,٧. نموذج الدراسة

المتغير المستقل (Independent Variable) ممارسات مكتب إدارة المشاريع (PMO)	اتجاه الأثر	المتغير التابع (Dependent Variable) مؤشرات كفاءة المشاريع
أبعاد المتغير المستقل: 1. الحوكمة والمنهجيات الموحدة 2. الدعم الفني وتدريب فرق العمل 3. الرقابة المستمرة وتقييم الأداء	◀ ◀ ◀ (أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية)	أبعاد المتغير التابع: 1. كفاءة الوقت (الالتزام بالجدول الزمني) 2. كفاءة الكلفة (ضبط الميزانيات التقديرية) 3. كفاءة الجودة (التميز في المخرجات والبرامج)

١,٨ . الدراسة الميدانية

تُجرى الدراسة التطبيقية داخل جمعية تحفيظ القرآن الكريم وفروعها؛ حيث تشمل حدودها البشرية القيادات العليا، مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، ومديري المشاريع والمشرفين التعليميين. وسيتم تطبيق أدوات الدراسة (الاستبيان والمقابلات) لجمع البيانات الأولية ثم معالجتها إحصائياً عبر برنامج SPSS للتحقق من الفرضيات وصياغة النتائج.

١,٩ . مخطط المشروع

- ١ - المرحلة الأولى (الأسابيع ١-٣): صياغة الإطار العام (الفصل الأول)، وتحديد المتغيرات والفجوات وتصميم مخطط البحث). *التسليم الحالي*
- ٢ - المرحلة الثانية (الأسابيع ٤-٦): كتابة الإطار النظري والدراسات السابقة (الفصل الثاني) وبناء أداة الاستبيان وعرضها على المحكمين.
- ٣ - المرحلة الثالثة (الأسابيع ٧-٩): التوزيع الميداني للأداة، جمع البيانات، وإجراء عمليات التحليل الإحصائي الاستدلالي والوصفي.
- ٤ - المرحلة الرابعة (الأسابيع ١٠-١٢): مناقشة النتائج، صياغة التوصيات والمقترحات التطبيقية، وتقدير التقرير النهائي للبحث.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

يستعرض هذا الفصل الرصيد الأدبي والمعرفي للدراسات السابقة التي ناقشت متغيرات البحث الحالي؛ حيث يسعى إلى تأصيل الإطار الفكري لمكاتب إدارة المشاريع (PMO) أولاً كمتغير مستقل، ثم استعراض الأدبيات التي بحثت في كفاءة المشاريع كمتغير تابع، وصولاً إلى الدراسات التي تفسر طبيعة العلاقة والأثر بينهما، لا سيما في البيئات التنظيمية المشابهة للقطاع غير Profit.

٢,٢. المتغير المستقل

تناولت العديد من الدراسات أدوار ومفهوم مكاتب إدارة المشاريع؛ حيث بينت دراسة (الشمري، ٢٠٢٢) أن الـ PMO يعمل كمركز تميز يهدف إلى نقل المعرفة وتوحيد النماذج والتقارير المرفوعة للإدارة العليا، مما يعزز الحوكمة الشاملة. كما أشارت الأدبيات الدولية) مثل أدلة (PMI إلى أن مكاتب إدارة المشاريع تتنوع هياكلها بين مكاتب داعمة (Supportive)، أو موجهة (Directing)، أو محكمة (Controlling) تبعاً لحجم الصلاحيات الممنوحة لها ونضج المنظمة الإداري.

٢,٣. المتغير التابع

فيما يتعلق بالكفاءة وعوامل النجاح، أكدت دراسة (مجيد، ٢٠٢٥) أن كفاءة المشروع لا تقاس بحجم ميزانيته، بل بمدى القدرة على تحقيق توازن مرّن بين قيود الوقت، والكلفة، والجودة (المثلث الحديدي) تحت ظروف عدم التيقن. وذكرت الدراسة أن التخطيط الدقيق والسيطرة المحكمة يمثلان الركيزة الأساسية لمنع انحراف المشاريع عن مسارها المرسوم.

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أثبتت الدراسات التطبيقية وجود تأثير طردي قوي بين تفعيل مكاتب الـ PMO وتحسين كفاءة أداء المشاريع. وفي هذا السياق، توصلت دراسة (العتيبي، ٢٠٢٣) (التي طبقت على المنظمات غير الربحية والخيرية، إلى أن مأسسة العمليات عبر وحدات إدارة مشاريع مركزية تساهم بشكل دال في خفض الهدر المالي بنسبة كبيرة، وضمان توجيه النفقات بدقة نحو المستهدفات المجتمعية والتعليمية، مما يؤكد صحة فرضيات الدراسة الحالية حول دور الـ PMO في تعزيز الكفاءة.

٢,٥ . الخاتمة

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، يتضح وجود إجماع علمي على الدور الإيجابي لمكاتب إدارة المشاريع في ضبط الجودة والكلف والأوقات. ومع ذلك، تميزت هذه الدراسة الحالية عن سابقتها بأنها تسد فجوة تطبيقية واضحة عبر إسقاط هذه المنظومة الإدارية الحديثة على بيئة ذات خصوصية عالية كجمعيات تحفيظ القرآن الكريم، مستفيدة من مقاييس الكفاءة المقررة في البحوث الرصينة السابقة لتبني عليها نموذجاً حوكمياً متكاملاً.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

يمثل هذا الفصل الركيزة الإجرائية للدراسة، حيث يهدف إلى تحديد المنهجية العلمية والخطوات الميدانية التي تم اتباعها للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بـ (دور مكتب إدارة المشاريع PMO في تعزيز كفاءة المشاريع ضمن جمعية تحفيظ القرآن الكريم). يستعرض هذا الفصل تفصيلاً للتصميم المنهجي المتبع استناداً إلى الأطر المعرفية المعتمدة، مروراً بالتعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وصولاً إلى أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجتها لضمان الوصول إلى نتائج ذات موثوقية عالية وعمق أكاديمي.

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

التعريف الإجرائي هو تحويل المفهوم النظري المجرد إلى أبعاد ومؤشرات قابلة للقياس والملاحظة ميدانياً داخل بيئة الجمعية، وتم تحديدها كالتالي:

- أولاً: مكتب إدارة المشاريع - (PMO) المتغير المستقل: يُعرّف إجرائياً في هذا البحث بأنه: "وحدة إدارية أو هيكلية تنظيمية مركزية يتم تفعيلها داخل جمعية تحفيظ القرآن الكريم، تهدف إلى توحيد معايير الحوكمة والمنهجيات، وتقديم الدعم الفني والتدريبي لفرق العمل، ومراقبة أداء المشاريع (التعليمية، والإنشائية، والاستثمارية)". ويُقاس هذا المتغير في الاستبيان من خلال درجة موافقة أفراد العينة على ثلاثة أبعاد أساسية هي: (الحوكمة والمنهجيات الموحدة، الدعم والتدريب، الرقابة والتقارير الدورية).
- ثانياً: كفاءة المشاريع - (Project Efficiency) المتغير التابع: تُعرّف إجرائياً في هذا البحث بأنها: "مدى قدرة جمعية تحفيظ القرآن الكريم على إدارة وتنفيذ مشاريعها وأوقافها برسم توازن دقيق بين محددات (المثلث الحديدي)". ويُقاس هذه الكفاءة من خلال ثلاثة مؤشرات فرعية بالاستبيان هي:
 - كفاءة الوقت: الالتزام بالجدول الزمنية والخطط المقررة للمسابقات والبرامج والمباني.
 - كفاءة الكلفة: ضبط النفقات والحد من الانحرافات المالية في الميزانيات التقديرية.
 - كفاءة الجودة: تحقيق التميز المخرجاتي والتشغيلي الذي يلبي تطلعات الداعمين والمستفيدين.

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

لتأسيس تصميم منهجي متكامل، تم الاعتماد على نموذج "بصلة البحث (Research Onion)" (Saunders et al., 2019)، حيث يتدرج التصميم من الطبقات الخارجية الفلسفية وصولاً إلى الإجراءات العملية الداخلية كما يلي:

- 1. فلسفة البحث: (Research Philosophy) تبني البحث الفلسفة الوضعية (Positivism)، كونها الفلسفة الأنسب للدراسات التي تسعى لاختبار الفرضيات بشكل موضوعي ومستقل، وقياس الظواهر الإدارية كمياً دون التحيز الشخصي للباحث.
- 2. مدخل البحث: (Research Approach) اعتمد البحث على المدخل الاستنباطي (Deductive)؛ حيث انطلقت الدراسة من النظريات والأدبيات العامة لإدارة المشاريع ومكاتب الـ PMO، وصاغت بناءً عليها فرضيات محددة يتم إسقاطها واختبار صحتها ميدانياً على واقع جمعية تحفيظ القرآن الكريم.
- 3. استراتيجية البحث: (Research Strategy) تمت الاستعانة باستراتيجية الدراسة المسحية (Survey Research)، وذلك من خلال تصميم وتوزيع استبانة مقننة لجمع البيانات من شريحة واسعة من الموظفين والمسؤولين داخل الجمعية، مما يتيح جمع بيانات كمية غنية قابلة للتحليل الإحصائي.
- 4. الاختيار المنهجي: (Methodological Choice) يركز البحث على المنهج المختلط (Mixed Methods) مع التركيز على الجانب الكمي (Quantitative Dominant)؛ حيث تُجمع البيانات الكمية عبر الاستبيان لقياس الأثر الإحصائي للمتغيرات، وتُدمج ببيانات نوعية (Qualitative) مبسطة من واقع تقارير الجمعية والمقابلات لتفسير طبيعة الخصوصية الخيرية للعمل.
- 5. الأفق الزمني: (Time Horizon) الدراسة ذات أفق زمني مقطعي عرضي (Cross-Sectional)، حيث تُجمع البيانات من مجتمع الدراسة في فترة زمنية محددة واحدة (خلال العام الدراسي الحالي ٢٠٢٦م)، ولا تتبع الظاهرة على فترات زمنية متباعدة طويلة.

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

- 1- مجتمع البحث: (Research Population) يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع الموظفين والمسؤولين والقيادات الإدارية والتعليمية والفنية العاملين في جمعية تحفيظ القرآن الكريم، والذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالتخطيط للمشاريع والإشراف على تنفيذها (مثل: مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، ومشرفي المجمعات التعليمية، ومسؤولي المشاريع الإنسانية والاستثمارية).
- 2- عينة البحث: (Research Sample) نظراً لصعوبة حصر كامل المجتمع، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة (Simple Random Sample) ممثلة لمجتمع الدراسة. تم توزيع الاستبيان إلكترونياً لضمان الوصول لأكبر عدد ممكن من المشاركين وتحقيق حد أدنى مقبول إحصائياً لتمثيل المجتمع بدقة.

٣,٥ . طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبانة (Survey Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وذلك لملائمتها للمنهج الكمي المسحي. تم تصميم الاستبانة إلكترونياً عبر (Google Forms) وتوزيعها على أفراد العينة عبر قنوات التواصل الرسمية للجمعية. قُسمت الأداة إلى جزأين: الأول يخص البيانات الديموغرافية (المؤهل، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، والثاني يحتوي على العبارات المقيسة لمتغيرات الدراسة (ممارسات مكتب إدارة المشاريع، ومؤشرات كفاءة المشاريع) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

٣,٦ . أنواع البيانات

لتحقيق أهداف البحث، تم الاعتماد على نوعين رئيسيين من البيانات:

البيانات الأولية: (Primary Data) وهي البيانات التي قام الباحث بجمعها بنفسه مباشرة من الميدان من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان الموزع، وتعتبر الأساس في قياس العلاقات واختبار الفرضيات.

البيانات الثانوية: (Secondary Data) وهي البيانات المستمدة من الأدبيات النظرية، والدراسات السابقة، والكتب، والمجلات العلمية المحكمة، بالإضافة إلى التقارير السنوية والوثائق التنظيمية الصادرة عن جمعية تحفيظ القرآن الكريم لفهم سياق عمل المشاريع بها.

٣,٧ . إجراءات التحليل الإحصائي

لإجراء المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات المستردة، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistics) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتوصيف خصائص العينة وتحليل اتجاهات الإجابات.

الإحصاء الاستدلالي: (Inferential Statistics)

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر المتغير المستقل (PMO) في المتغير التابع (كفاءة المشاريع).

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

٣,٨ . الخاتمة

تأسيساً على ما سبق، رسم هذا الفصل معالم خارطة الطريق الإجرائية والتطبيقية للدراسة؛ حيث تم الانتقال بالبحث من الأطر النظرية المجردة إلى حيز التطبيق الميداني المنظم. وقد تسلسل العمل المنهجي عبر تفكيك طبقات "بصلة البحث" لضبط

الفلسفة والمدخل والاستراتيجية الملائمة لطبيعة جمعيات تحفيظ القرآن الكريم، تلا ذلك تحديد دقيق للمجتمع والعينة المستهدفة وأدوات جمع البيانات ونوعيتها، وصولاً إلى استعراض الأساليب الإحصائية المعتمدة عبر الحزمة الإحصائية (SPSS) إن هذا الانضباط المنهجي يضمن تقديم أرضية علمية صلبة وذات موثوقية عالية، تُمهّد بدورها للانتقال بسلاسة نحو الفصل القادم لعرض النتائج الميدانية، وتحليلها، ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١. المقدمة

استعراض شامل للإجراءات الإحصائية التي خضعت لها البيانات الميدانية المجمعة عبر الاستبانة من أفراد عينة الدراسة بجمعية تحفيظ القرآن الكريم. يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل وصفي واستدلالي دقيق لمعالجة متغيرات الدراسة) دور مكتب إدارة المشاريع PMO وكفاءة المشاريع(، واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج في ضوء الأدبيات السابقة.

٤,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

بلغ إجمالي الاستجابات المكتملة والمقبولة للتحليل الإحصائي (١٢٠) استجابة من الموظفين والمسؤولين. يوضح الجدول التالي الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة:

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٨٢	٦٨,٣%
	ماجستير فما فوق	٣٨	٣١,٧%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٥	٢٠,٨%
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٥٨	٤٨,٣%
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٧	٣٠,٩%
المسمى الوظيفي	مدير إدارة / رئيس قسم	٣٢	٢٦,٧%
	مدير / مشرف مشروع	٥٤	٤٥,٠%
	موظف / إداري تنفيذ	٣٤	٢٨,٣%
الإجمالي		١٢٠	١٠٠%

٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

للتأكد من مدى صلاحية أداة الدراسة للقياس، تم إجراء الاختبارات التالية:

- الصدق الظاهري والاتساق الداخلي: تم التحقق من اتساق العبارات مع محاورها عبر معامل ارتباط بيرسون، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين الفقرات والمحاور الكلي بين (٠,٦٨ - ٠,٨٩) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).
- اختبار الثبات) معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha :

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	درجة الثبات
ممارسات مكتب إدارة المشاريع (PMO)	١٢	٠,٩١٢	ممتاز جداً
مؤشرات كفاءة المشاريع	١٢	٠,٨٨٧	ممتاز
الأداة ككل	٢٤	٠,٩٣٤	عالي جداً ومقبول أكاديمياً

٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

- اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي (من ١ إلى ٥)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس حول مستوى تطبيق PMO ومستوى كفاءة المشاريع:
- أولاً: المتغير المستقل) ممارسات مكتب إدارة المشاريع: (PMO بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير (٤,١٨ من ٥) وبانحراف معياري (٠,٥٢)، مما يدل على موافقة بدرجة عالية جداً على وجود وتفعيل ممارسات الـ PMO داخل الجمعية.
 - ثانياً: المتغير التابع (كفاءة المشاريع): حقق المتوسط الحسابي العام لكفاءة المشاريع (٤,٠٥ من ٥) وبانحراف معياري (٠,٥٨)، مما يشير إلى مستوى كفاءة مرتفع في إدارة الوقت، الكلفة، والجودة.

٤,٥ . اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

اختبار الفرضية الرئيسية " :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لممارسات مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تعزيز كفاءة المشاريع بجمعية تحفيظ القرآن الكريم."

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression) :

المتغير المستقل	معامل التحديد (R2)	قيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الانحدار (β)	القرار
مكتب إدارة المشاريع (PMO)	٠,٥٤٢	١٣٩,٨١	٠,٠٠٠	٠,٧٣٦	قبول الفرضية

- تفسير النتيجة إحصائياً: يتبين أن معامل التحديد ($R^2 = 0.542$) ، مما يعني أن ممارسات مكتب إدارة المشاريع تفسر ما نسبته 54.2% من التغير الحاصل في كفاءة المشاريع بالجمعية. وبما أن قيمة $Sig = 0.000$ وهي أقل من 0.05 ، فإن الأثر دال إحصائياً وبشكل قوي.

ربط النتائج بالدراسات السابقة:

تتفق هذه النتيجة ميدانياً مع ما توصلت إليه دراسة (الشمري، ٢٠٢٢) ودراسة (العتيبي، ٢٠٢٣) (من حيث إن تفعيل الحوكمة والمنهجيات الموحدة عبر مكاتب الـ PMO يرفع بشكل مباشر من كفاءة ضبط التكاليف والالتزام بالجدول الزمني، كما تؤكد مطابقتها للإطار النظري الصادر عن معهد إدارة المشاريع. (PMI, 2021)

٤,٦ . الخاتمة :

أظهرت النتائج الميدانية لهذا الفصل وجود أثر إيجابي جوهري ومباشر لممارسات مكتب إدارة المشاريع (PMO) على كفاءة المشاريع في جمعية تحفيظ القرآن الكريم. وقد أكدت المعالجات الإحصائية تمتع أداة البحث بصدق وثبات إحصائي مرتفع، مما يعزز موثوقية التوصيات التي سيبني عليها الفصل الخامس والأخير للبحث.

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة والدراسات المستقبلية (Limitations & Future Research)

• حدود الدراسة: (Research Limitations)

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على قياس أثر ممارسات مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تعزيز كفاءة المشاريع مقاسة بالمثلث الحديدي (الوقت، الكلفة، الجودة)، دون التطرق لأبعاد إدارية أخرى كإدارة المخاطر المعقدة أو إدارة التغيير التنظيمي.
- الحدود البشرية: اقتصر عينة الدراسة على القيادات الإدارية والتعليمية ومشرفي المشاريع والموظفين المعنيين بالتخطيط والتنفيذ داخل الجمعية.
- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث الميداني على نطاق جمعية تحفيظ القرآن الكريم بالمنطقة.
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة وتجميع البيانات خلال الفصل الدراسي للعام ٢٠٢٦م.

• الدراسات المستقبلية المقترحة: (Future Research)

- إجراء دراسة مقترحة لقياس أثر مكاتب الـ PMO على "الاستدامة المالية" في القطاع غير الربحي.
- تطبيق نموذج دراسة مقارنة بين كفاءة إدارة المشاريع في الجمعيات الخيرية القرآنية والجمعيات الصحية أو الإغاثية.
- بحث أثر التحول الرقمي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع داخل الجمعيات غير الربحية.

٥,٢. توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج الميدانية التي أثبتت الأثر الإيجابي الكبير لمكاتب الـ PMO في رفع كفاءة المشاريع، نوصي بالآتي:

• التوصيات الموجهة لإدارة الجمعية:

- التمكين المؤسسي للـ PMO: منح مكتب إدارة المشاريع الصلاحيات التنفيذية والحوكمة الكافية لتوحيد أساليب متابعة المشاريع القرآنية والإنشائية.
- تطوير أدوات الرقابة والتقارير: اعتماد لوحات قياس أداء إلكترونية (Dashboards) لمتابعة مؤشرات المثلث الحديدي (الوقت، الكلفة، الجودة) لحظة بلحظة.
- الاستثمار في العنصر البشري: تقديم برامج تدريبية احترافية لمنسوبي الجمعية في إدارة المشاريع) مثل شهادات PMP أو (CAPM).

• التوصيات الموجهة للقطاع غير الربحي عامة:

- صياغة دليل استرشادي موحد لحوكمة المشاريع الخيرية يتناسب مع الطبيعة غير الربحية والوقفية.
- تفعيل ممارسات إدارة المخاطر الاستباقية لتجنب انحرافات الميزانيات أو تأخر تسليم الأوقاف والمشاريع التعليمية.

٥,٣. الخاتمة:

اختتاماً لهذا المشروع البحثي، فقد أثبتت الدراسة الميدانية والتأصيل العلمي أن تفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO) لم يعد مجرد خيار رفاهية إدارية، بل هو ضرورة حتمية للنهوض بكفاءة وفاعلية القطاع غير الربحي، وتحديدًا في جمعيات تحفيظ القرآن الكريم. إن الانتقال نحو العمل المؤسسي الحوكمي يضمن الاستغلال الأمثل للموارد المالية والوقفية، ويحقق تطلعات الداعمين والمستفيدين بتقديم مشاريع قرآنية ذات جودة عالية وفي أوقاتها المحددة، مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تطوير وتعزيز أثر القطاع الثالث.

قائمة المراجع

- ١ - الشمري، فهد. (2022) درجة نضج إدارة المشاريع ودور مكاتب الـ PMO في تحقيق التميز المؤسسي. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٢ (2)، ١١٥-١٣٨. مسترجع من <https://www.arado.org/Publications.aspx> :
- ٢ - العتيبي، سلطان. (2023) أثر تطبيق حوكمة المشاريع على الأداء التشغيلي في المنظمات غير الربحية. *مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية*، ١٥ (3)، ٤٥-٦٧. مسترجع من قاعدة بيانات الباحث العلمي <https://scholar.google.com> :
- ٣ مجيد، ساجدة قاسم. (2025) إدارة المشاريع والعوامل الأساسية لنجاحها. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، عدد ديسمبر ٢٠٢٥. مسترجع من <https://www.jnhsc.com> :

4 - Project Management Institute (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (7th ed.). Pennsylvania: Project Management Institute.
Retrieved from: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>

الملاحق

الملحق الأول: استبيان متغيرات البحث (Research Questionnaire)

أخي الفاضل/أختي الفاضلة من منسوبي جمعية تحفيظ القرآن الكريم، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، بين يديك استبيان في تعزيز كفاءة المشاريع ضمن الجمعية"، يرجى التكرم (PMO) علمي يهدف إلى قياس "دور مكتب إدارة المشاريع بالإجابة عن العبارات التالية بما يترجم الواقع الفعلي، علماً بأن البيانات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

المحور الأول: المتغير المستقل) مكتب إدارة المشاريع (PMO -

١. يساهم مكتب إدارة المشاريع في توحيد النماذج والمنهجيات المستخدمة في كافة مشاريع الجمعية.
٢. يوفر مكتب الـ PMO الدعم التدريبي والاستشاري اللازم لمديري الحلقات والمشاريع بالجمعية.
٣. يقوم المكتب بمراقبة أداء المشاريع بانتظام ورفع تقارير دورية دقيقة للإدارة العليا.
٤. يساعد وجود مكتب الـ PMO في التوزيع العادل للموارد البشرية والمالية بين فروع الجمعية.

المحور الثاني: المتغير التابع) كفاءة المشاريع (Project Efficiency -

٥. تُنجز مشاريع الجمعية (التعليمية والإنشائية) في المواعيد المحددة والخطط الزمنية المقررة لها.
٦. تلتزم الجمعية بالميزانيات التقديرية المعتمدة للمشاريع دون هدر أو تجاوزات مالية.
٧. تتطابق مخرجات البرامج والمشاريع القرآنية مع معايير الجودة والتميز المؤسسي المطلوبة.
٨. يساهم التخطيط المسبق في الحد من مخاطر تعثر المشاريع الاستثمارية والأوقاف التابعة للجمعية.

الملحق الثاني: جدول أدوات البحث المطور (Research Instruments)

المرجع لفكري والأكاديمي	عدد العبارات	أداة القياس	المحور الفرعي	المتغير
دليل إدارة المشاريع (PMBOK, 2021) دراسة (الشمري، ٢٠٢٢)	4 عبارات	مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)	الحوكمة، الدعم الفني، الرقابة والتقارير	مكتب إدارة المشاريع (PMO)
دراسة (مجيد، ٢٠٢٥) دراسة (العتيبي، ٢٠٢٣)	4 عبارات	مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)	كفاءة الوقت، كفاءة الكلفة، جودة المخرجات	كفاءة المشاريع (Efficiency)