

أثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة
الرياض

**The Impact of Project Management on the
Success of Initiatives in Nonprofit Organizations
in the Riyadh Region**

اسم الطالب:

محمد مصلح الزهراني

الرقم الجامعي: 233001839

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦ - الفصل الدراسي الأول

مقدمة الدراسة

أصبحت إدارة المشاريع من المجالات الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في مختلف القطاعات، ولم تعد تقتصر على المجالات الهندسية أو الصناعية أو التجارية، بل امتد تطبيقها ليشمل القطاعات الخدمية والاجتماعية وغير الربحية. ويعود ذلك إلى ما توفره إدارة المشاريع من أدوات منهجية تساعد في التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة، بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. وقد أكد كيرزner (Kerzner, 2017) أن إدارة المشاريع تمثل مدخلًا استراتيجيًا لتحقيق التكامل بين الموارد والوقت والتكلفة والجودة، بما يسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع. كما أشارت جمعية إدارة المشاريع البريطانية (Association for Project Management, 2024) إلى أن تطبيق الممارسات المهنية في إدارة المشاريع يعزز من القدرة المؤسسية على تحقيق النتائج المستهدفة وتحسين الأداء العام للمنظمات.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية إدارة المشاريع في قطاع المنظمات غير الربحية والجمعيات الأهلية، التي تعمل في بيئات تتسم بمحدودية الموارد المالية، والاعتماد الكبير على المتطوعين، وتعدد أصحاب المصلحة، وتزايد توقعات المستفيدين والجهات الداعمة. وتواجه هذه المنظمات تحديات تنظيمية وإدارية تتطلب مستوى عالٍ من التخطيط والتنسيق والمتابعة لضمان نجاح المبادرات التي تطلقها. وقد أوضحت دار إكساد للنشر (2023) أن إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية تمثل إطارًا منظمًا يساعد على تحديد نطاق المبادرات، وتوزيع الأدوار، وإدارة المخاطر، وقياس الأداء، بما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة واستدامتها.

وتعد المبادرات من الأدوات الرئيسة التي تعتمد عليها الجمعيات الأهلية لتحقيق رسالتها وأهدافها الاجتماعية، سواء كانت مبادرات تطوعية أو تنموية أو توعوية. وتشير الأدبيات إلى أن نجاح هذه المبادرات لا يرتبط فقط بحسن النية أو الحماس التطوعي، بل يعتمد بدرجة كبيرة على وجود إدارة فعالة تضمن وضوح الأهداف، ودقة التخطيط، وكفاءة التنفيذ، وفاعلية المتابعة والتقييم. وقد أظهرت مراجعة منهجية للأدبيات أجراها جايارام وبهاتا (Bhatta, 2022 & Jayaram) أن تبني ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع المنظمات غير الحكومية يسهم بشكل ملحوظ في تحسين معدلات النجاح، وتعزيز الانضباط التنظيمي، وتقليل الهدر في الموارد.

وعلى المستوى العالمي، تمثل المبادرات التطوعية ركيزة أساسية في دعم التنمية المستدامة وتعزيز التماسك المجتمعي، حيث يسهم العمل التطوعي في معالجة العديد من القضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. وقد أكد

برنامج متطوعي الأمم المتحدة (United Nations Volunteers, 2020) أن العمل التطوعي يشكل عنصرًا داعمًا لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، ويسهم في بناء مجتمعات أكثر قدرة على الصمود والتكافل. ويعكس ذلك الدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات غير الربحية في دعم جهود التنمية وتعزيز المشاركة المجتمعية.

أما على المستوى المحلي، فقد شهد قطاع العمل الأهلي والتطوعي في المملكة العربية السعودية تطورًا ملحوظًا في السنوات الأخيرة، في ظل التوجهات الوطنية الداعمة لتمكين القطاع غير الربحي وتعزيز مساهمته في التنمية. وأشارت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2021) في تقريرها السنوي إلى ارتفاع أعداد المتطوعين والمبادرات التطوعية، مع تطوير الأطر التنظيمية والحوكمة الداعمة للعمل الأهلي. ويستدعي هذا النمو المتسارع ضرورة تبني ممارسات إدارية احترافية، وفي مقدمتها إدارة المشاريع، لضمان تحقيق الأثر المطلوب بكفاءة واستدامة.

ورغم هذا الاهتمام المتزايد، إلا أن العديد من الجمعيات الأهلية لا تزال تواجه تحديات تتعلق بضعف التخطيط، وعدم وضوح نطاق المبادرات، وسوء توزيع الموارد، وضعف آليات المتابعة والتقييم، مما قد يؤثر سلبًا على مستوى النجاح والأثر المتحقق. وقد توصل القحطاني والدوسري (2019) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وتحسين الأداء التنظيمي في المنظمات غير الربحية، مما يؤكد أهمية هذا المدخل في تعزيز فاعلية العمل المؤسسي. كما أشار معهد إدارة المشاريع (Project Management Institute, 2021) إلى أن المنظمات التي تتبنى ممارسات حوكمة فعالة ومعايير مهنية في إدارة المشاريع تحقق معدلات نجاح أعلى مقارنة بغيرها.

ومن منظور نظري، فإن نجاح المبادرات يمكن قياسه من خلال عدة أبعاد، من أبرزها تحقيق الأهداف المخططة، والالتزام بالوقت والميزانية، ورضا المستفيدين، واستدامة النتائج، وتحقيق الأثر المجتمعي. وتوفر إدارة المشاريع إطارًا متكاملًا لإدارة هذه الأبعاد من خلال عمليات التخطيط، والتنفيذ، والمراقبة، والإغلاق، إضافة إلى إدارة أصحاب المصلحة والمخاطر والجودة. وبناءً عليه، فإن توظيف مبادئ إدارة المشاريع في إدارة المبادرات داخل الجمعيات الأهلية يمكن أن يسهم في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية، وتحسين استثمار الموارد المتاحة، وتعزيز رضا المستفيدين والمتطوعين، وزيادة القدرة على تحقيق الأثر المستدام.

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية على المستوى الدولي، إلا أن الدراسات التطبيقية التي تركز على أثر إدارة المشاريع في نجاح المبادرات داخل الجمعيات الأهلية بمنطقة

الرياض لا تزال محدودة، خاصة في ظل التحولات التنظيمية التي يشهدها القطاع غير الربحي في المملكة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة علمية تسلط الضوء على العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ومستوى نجاح المبادرات في هذا السياق المحلي.

وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض، من خلال تحليل مدى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع، وقياس انعكاسها على مؤشرات النجاح المختلفة. كما تهدف إلى الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي، وتقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد الجمعيات الأهلية على تطوير أدائها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتعزيز دورها في خدمة المجتمع.

مشكلة الدراسة

يشهد قطاع الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية نموًا متسارعًا في عدد المبادرات التي يتم تنفيذها لخدمة المجتمع، في ظل التوجهات الوطنية الداعمة لتمكين القطاع غير الربحي وتعزيز مساهمته في التنمية. ويعتمد نجاح هذه المبادرات بدرجة كبيرة على كفاءة التخطيط والتنظيم وإدارة الموارد والمتابعة والتقييم، وهي عناصر ترتبط بشكل مباشر بممارسات إدارة المشاريع. ومع تزايد حجم المبادرات وتنوعها، تبرز الحاجة إلى تبني أساليب إدارية منهجية تسهم في ضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

الفجوة النظرية

رغم توافر عدد من الدراسات التي تناولت إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية، وأكدت وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وتحسين الأداء التنظيمي، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على الأداء المؤسسي بشكل عام، أو تناولت مشاريع المنظمات غير الحكومية في سياقات دولية مختلفة. كما أن الأدبيات العربية في هذا المجال ما تزال محدودة نسبيًا، خاصة فيما يتعلق بالربط المباشر بين ممارسات إدارة المشاريع ومؤشرات نجاح المبادرات داخل الجمعيات الأهلية. وبالتالي، توجد فجوة نظرية تتمثل في نقص الدراسات التي تتناول بشكل تحليلي أثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات بوصفها وحدة تحليل مستقلة، مع قياس أبعاد النجاح بصورة واضحة ومنهجية.

الفجوة التطبيقية

على المستوى العملي، تواجه العديد من الجمعيات الأهلية تحديات تتعلق بضعف التخطيط، وعدم وضوح نطاق المبادرات، وسوء توزيع الموارد، وضعف آليات المتابعة والتقييم، مما قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الكفاءة أو عدم تحقيق النتائج المرجوة بالشكل الأمثل. ورغم الجهود التنظيمية المبذولة لتطوير القطاع غير الربحي في المملكة، إلا أنه لا تتوافر بيانات كافية حول مدى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع داخل الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض، ولا حول انعكاس ذلك التطبيق على مستوى نجاح المبادرات المنفذة. ومن هنا تتحدد المشكلة التطبيقية في الحاجة إلى دراسة واقع تطبيق إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض، وقياس أثرها الفعلي على نجاح المبادرات، بما يسهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء وتحقيق الأثر المستدام.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة التي يحظى بها القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، ولا سيما الجمعيات الأهلية التي تسهم بدور فاعل في تنفيذ المبادرات الاجتماعية والتنمية. ومع اتساع نطاق المبادرات وتنوعها، تزداد الحاجة إلى تبني ممارسات إدارية حديثة تسهم في رفع مستوى الكفاءة وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وفي مقدمتها ممارسات إدارة المشاريع.

الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع في القطاع غير الربحي، من خلال الربط بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المبادرات داخل الجمعيات الأهلية. كما تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية تتعلق بقلّة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في السياق المحلي، وخاصة في منطقة الرياض. كذلك توفر الدراسة إطاراً نظرياً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية التي تتناول تطوير الأداء المؤسسي في الجمعيات الأهلية، وقياس أثر الأدوات الإدارية الحديثة على تحقيق الأثر المجتمعي المستدام.

الأهمية التطبيقية

أما من الناحية التطبيقية، فتتمثل أهمية الدراسة في تقديم نتائج عملية يمكن أن تساعد إدارات الجمعيات الأهلية في منطقة الرياض على تطوير أساليب التخطيط والتنظيم والمتابعة للمبادرات التي تنفذها. كما تسهم في توجيه القائمين على المبادرات إلى أهمية تبني منهجية واضحة لإدارة المشاريع، بما يسهم في تحسين استثمار الموارد المتاحة، وتعزيز رضا المستفيدين، ورفع معدلات نجاح المبادرات. كذلك يمكن أن تفيد نتائج الدراسة الجهات المشرفة على القطاع غير الربحي في تطوير سياسات وبرامج تدريبية تدعم تطبيق ممارسات إدارة المشاريع داخل الجمعيات الأهلية، بما يعزز من كفاءة القطاع ويسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

أسئلة الدراسة

تنطلق الدراسة من مجموعة من التساؤلات الرئيسية التي تهدف إلى استكشاف أثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض، وذلك على النحو الآتي:

1. ما مدى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض؟
2. ما مدى تأثير تطبيق إدارة المشاريع على نجاح المبادرات من حيث تحقيق الأهداف، الالتزام بالوقت، كفاءة استخدام الموارد، وجودة المخرجات؟
3. ما هي الأساليب والأدوات المستخدمة في تخطيط وتنفيذ ومتابعة المبادرات داخل الجمعيات الأهلية؟
4. ما دور كفاءة مديري المشاريع والفرق العاملة في تعزيز نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية؟
5. ما هي أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية، وكيف تؤثر على نجاح المبادرات؟
6. ما هي أهم الممارسات الإدارية التي تسهم في تعزيز فاعلية إدارة المشاريع وتحقيق استدامة المبادرات في الجمعيات الأهلية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.
2. تحليل أثر تطبيق إدارة المشاريع على نجاح المبادرات من حيث تحقيق الأهداف، الالتزام بالوقت، كفاءة استخدام الموارد، وجودة المخرجات.
3. تقييم الأساليب والأدوات المستخدمة في تخطيط وتنفيذ ومتابعة المبادرات داخل الجمعيات الأهلية.
4. التعرف على دور كفاءة مديري المشاريع والفرق العاملة في تعزيز نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية.

5. تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية وتأثيرها على نجاح المبادرات.
6. اقتراح مجموعة من الممارسات والتوصيات التي تسهم في تعزيز فاعلية إدارة المشاريع وتحقيق استدامة المبادرات على المدى الطويل.

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المشاريع ونجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.
- H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المشاريع ونجاح المبادرات من حيث تحقيق الأهداف والالتزام بالوقت.
- H3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ ومتابعة المشاريع وكفاءة استخدام الموارد في المبادرات.
- H4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة فرق العمل ومديري المشاريع وتحسين جودة مخرجات المبادرات.
- H5: وتحقيق النجاح (PMBOK) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير إدارة المشاريع (مثل H5: الشامل للمبادرات في الجمعيات الأهلية).

نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



منهجية الدراسة

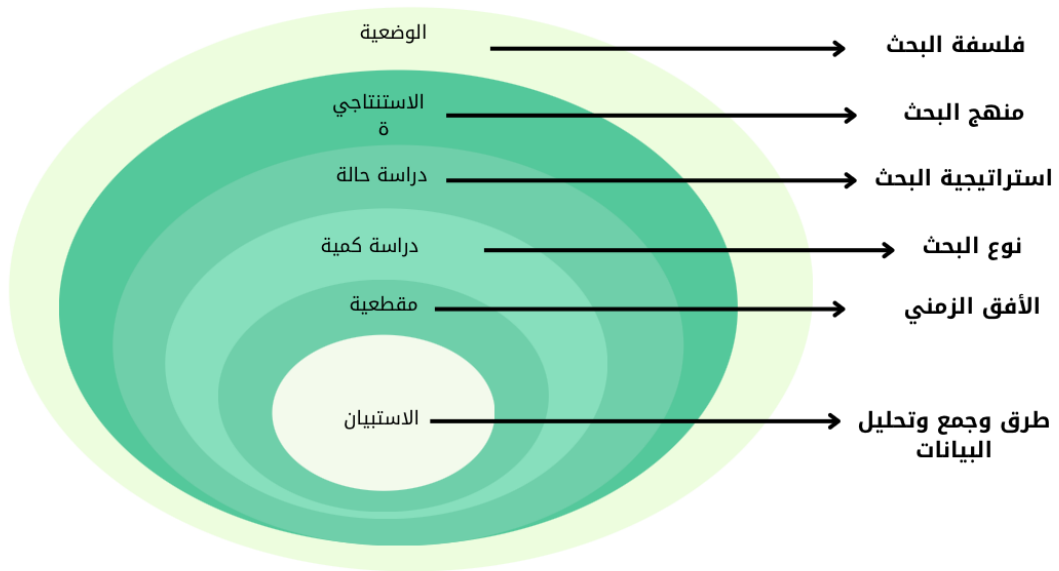
فلسفة البحث المنهج الوضعي positivism

أسلوب التحليل استنتاجي Deductive

استراتيجية البحث دراسة حالة Case study

أداة البحث : كمية Mono method

المدة الزمنية: مقطعية cross sectional



تقنيات تجميع البيانات: استبيان

ملخص منهجية البحث

المصدر الطالب (٢٠٢٦)

الدراسة الميدانية

تُعد إدارة المشاريع من الركائز الأساسية التي تسهم في تحقيق نجاح المبادرات، خاصة في الجمعيات الأهلية التي تعتمد بشكل كبير على كفاءة التخطيط والتنفيذ واستثمار الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها التنموية. ونظرًا لأهمية العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ومستوى نجاح المبادرات، تسعى هذه الدراسة إلى إجراء دراسة ميدانية في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض، لاستكشاف واقع تطبيق إدارة المشاريع، وتحليل أثرها على نجاح المبادرات من حيث تحقيق الأهداف، والالتزام بالجدول الزمنية، وكفاءة استخدام الموارد، وجودة المخرجات.

كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المشاريع في هذا القطاع، ومدى فاعلية الأساليب والإجراءات المتبعة في تخطيط وتنفيذ ومتابعة المبادرات، بما يسهم في تقديم تصور علمي يعزز من كفاءة العمل المؤسسي، ويدعم استدامة المبادرات في بيئة العمل الخيري، خاصة في ظل توجهات رؤية المملكة 2030 نحو تطوير القطاع غير الربحي وتعزيز دوره في التنمية.

مخطط المشروع المقترح

. الفصل الأول: المقدمة

. الفصل الثاني: الإطار النظري

. لفصل الثالث: منهجية البحث

. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة

1. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة

تُعد إدارة المشاريع من المداخل الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في مختلف القطاعات، لما لها من دور في تنظيم الجهود، وتوجيه الموارد، وتحقيق الأهداف بكفاءة ضمن حدود الزمن والتكلفة والجودة. ولم تعد إدارة المشاريع مقتصرة على المؤسسات الربحية أو المشروعات الهندسية والتقنية، بل امتد تطبيقها إلى القطاع غير الربحي بوصفه قطاعاً يعتمد على المبادرات والبرامج ذات الأثر الاجتماعي، ويحتاج إلى مستوى عالٍ من التنسيق والحوكمة وحسن استثمار الموارد المحدودة. وتشير الأدبيات المهنية إلى أن إدارة المشاريع تساعد المنظمات غير الربحية على تحويل رسالتها إلى مبادرات قابلة للتنفيذ والقياس، مع تحسين المتابعة وتوزيع المسؤوليات والتعامل مع المخاطر وأصحاب المصلحة. كما تؤكد الأدلة المهنية الحديثة أن المنظمات التي تتبنى ممارسات إدارة المشاريع بشكل منظم تكون أكثر قدرة على تحقيق النتائج والمحافظة على استدامة الأثر. وفي السياق السعودي، يرتبط تنامي الاهتمام بالقطاع غير الربحي بمستهدفات رؤية السعودية 2030 التي تدعم نمو القطاع وتعظيم أثره التنموي، إلى جانب الجهود المؤسسية لتنظيمه وتمكينه ورفع كفاءته التشغيلية. ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض، من خلال تناول المتغير المستقل المتمثل في إدارة المشاريع، والمتغير التابع المتمثل في نجاح المبادرات، وتحليل طبيعة العلاقة بينهما في البيئة المحلية.

المتغير الأول: إدارة المشاريع

تمثل إدارة المشاريع إطاراً منهجياً يهدف إلى تخطيط الأعمال وتنظيمها وتنفيذها ومتابعتها بما يضمن الوصول إلى أهداف محددة خلال فترة زمنية معلومة وضمن موارد معروفة. ويذهب Kerzner إلى أن إدارة المشاريع هي تطبيق منظم للمعرفة والمهارات والأدوات والأساليب من أجل تحقيق متطلبات المشروع بكفاءة، وهو ما يجعلها عملية إدارية متكاملة لا تقتصر على التنفيذ فقط، بل تبدأ من تحديد الأهداف وصياغة النطاق، وتتم بتقدير الوقت والتكلفة وتوزيع الأدوار، وتنتهي بالتقييم واستخلاص الدروس المستفادة. كما يؤكد Turner أن إدارة المشاريع تمثل نهجاً إدارياً قائماً على التكامل بين التخطيط والرقابة والقيادة واتخاذ القرار، بما يضمن توافق أنشطة المشروع مع أهداف المنظمة الاستراتيجية.

وفي البيئة غير الربحية، تتخذ إدارة المشاريع أهمية أكبر بسبب طبيعة العمل المؤسسي القائم على المبادرات المجتمعية والخدمات التنموية، حيث تكون الموارد غالباً محدودة، وتكون الحاجة أكبر إلى ترتيب الأولويات وقياس العائد الاجتماعي وتعزيز الشفافية والمساءلة. وقد أوضحت Association for Project Management أن إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية تؤدي دوراً حاسماً في تحويل الرسالة الاجتماعية إلى نتائج عملية قابلة للمتابعة، كما تساعد في التعامل مع التحديات الخاصة بهذا القطاع مثل تقلب التمويل، وتعدد

أصحاب المصلحة، والاعتماد على المتطوعين، وتغير احتياجات المستفيدين. وأشارت أيضًا إلى أن نجاح هذا النوع من المشاريع يرتبط بوضوح الأهداف، وإدارة الموارد بكفاءة، والتواصل الفعال، والمتابعة المستمرة.

كما بينت الأدبيات أن إدارة المشاريع لا ينبغي النظر إليها على أنها مجموعة أدوات تشغيلية فحسب، بل بوصفها منظومة حوكمة وتنسيق واتصال. فقد طرح Weaver و Too إطارًا مفاهيميًا يربط إدارة المشاريع بإدارة المنظمة ذاتها، موضحين أن القيمة الحقيقية لإدارة المشاريع تظهر عندما تصبح جزءًا من المنطق الإداري للمؤسسة، لا مجرد ممارسة منفصلة داخل مشروع بعينه. ومن هذا المنظور، فإن الجمعيات الأهلية التي تطبق مبادئ إدارة المشاريع بصورة منهجية تكون أقدر على توحيد الجهود، وتحقيق الاتساق بين المبادرات، وتقليل الازدواجية، وتحسين استخدام الموارد البشرية والمالية (Weaver, 2014 & Too).

وتركز الكتابات العلمية كذلك على أن من أهم أبعاد إدارة المشاريع: التخطيط، والتنظيم، وإدارة الوقت، وإدارة التكلفة، وإدارة الجودة، وإدارة المخاطر، والتواصل، وإدارة أصحاب المصلحة، والمتابعة والتقييم. وفي هذا السياق، أوضح Bryde أن اختلاف وجهات النظر حول نجاح المشروع يفرض على الإدارة أن تعتمد أساليب متوازنة في تعريف الأهداف وقياس النتائج وإدارة توقعات الأطراف المختلفة، لأن نجاح المشروع قد لا يكون واحدًا في نظر جميع المعنيين. كما أكدت دراسة Crawford و Bryce أن المتابعة والتقييم ليسا مرحلة لاحقة على التنفيذ فقط، بل هما عنصران أساسيان لتحسين كفاءة التنفيذ وفعاليتها، خاصة في مشاريع التنمية والمساعدات، وهو ما ينطبق بدرجة كبيرة على مبادرات الجمعيات الأهلية التي تحتاج إلى تتبع الأثر وتحسين الأداء بصورة مستمرة (Bryce, 2003 & Bryde, 2005; Crawford).

ومن زاوية أخرى، ترتبط إدارة المشاريع ارتباطًا وثيقًا بإيجاد قيمة تنظيمية واجتماعية. وقد أوضح Zwikael و Smyrk أن المشاريع الناجحة لا تُقاس فقط بإنجاز المهام، بل بما تضيفه من قيمة للمؤسسة وللمستفيديها، وهو تصور مهم جدًا في القطاع الأهلي لأن الهدف النهائي للمبادرة لا يقف عند الإنجاز الشكلي، بل يمتد إلى الأثر الاجتماعي الفعلي. كذلك تؤكد تقارير PMI أن المؤسسات التي تعتمد على ممارسات ناضجة في إدارة المشاريع تحقق أداءً أفضل وقدرة أعلى على التكيف وتحقيق النتائج المرغوبة، وهو ما يعزز أهمية تبني إدارة المشاريع داخل الجمعيات الأهلية بوصفها أداة لرفع الفاعلية المؤسسية وتحسين فرص نجاح المبادرات.

وفي الإطار العربي والمحلي، بينت بعض الدراسات أن إدارة المشاريع تسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع الكفاءة التنظيمية في المنظمات غير الربحية والقطاع الخيري. فقد أشار الحازمي (2020) إلى أن إدارة المشاريع تساعد في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تنظيم الموارد والإجراءات وتحسين جودة التنفيذ. كما أوضحت دراسة السبيعي (2018) أن تطبيق مفاهيم إدارة المشاريع في القطاع الخيري السعودي يسهم في رفع الكفاءة التنظيمية وتعزيز وضوح المسؤوليات وتحسين التنسيق المؤسسي. وأظهرت دراسة العتيبي (2021) وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة المشاريع في نجاح المشاريع داخل القطاع غير الربحي، بينما أكدت دراسة القحطاني والدوسري (2019) أن هذه الممارسات تنعكس بصورة مباشرة على الأداء التنظيمي من خلال تحسين العمليات ودعم اتخاذ القرار. وتعزز هذه النتائج أهمية تناول إدارة المشاريع كمتغير مستقل في الدراسة الحالية، لكونها تمثل عاملاً تفسيرياً رئيسياً في نجاح المبادرات داخل الجمعيات الأهلية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية لا تعني مجرد جدولة الأنشطة أو توزيع المهام، بل تعني بناء منهج إداري متكامل يربط بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة وتوجيه الموارد وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة، بما يزيد من قدرة الجمعية على تنفيذ مبادراتها بكفاءة وتحقيق أهدافها التنموية بصورة أكثر استدامة.

المتغير الثاني: نجاح المبادرات

يُعد نجاح المبادرات من المفاهيم التي شهدت تطوراً ملحوظاً في أدبيات إدارة المشاريع، إذ لم يعد النجاح يُختزل في الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة فقط، بل أصبح مفهوماً متعدد الأبعاد يشمل تحقيق الأهداف، ورضا المستفيدين، وملاءمة النتائج لحاجات المجتمع، واستدامة الأثر، وتعزيز القيمة للمؤسسة وأصحاب المصلحة. وقد بيّن Baccarini أن نجاح المشروع ينبغي التمييز فيه بين نجاح إدارة المشروع ونجاح المنتج أو المخرج النهائي، لأن المشروع قد يُدار بكفاءة من حيث الإجراءات، لكنه لا يحقق القيمة المرجوة للمستفيدين. كما أوضح Atkinson أن معايير الوقت والتكلفة والجودة، رغم أهميتها، لا تكفي وحدها للحكم على النجاح، لأن هناك أبعاداً أخرى ترتبط برضا أصحاب المصلحة وتحقيق الفوائد التنظيمية والاجتماعية.

وفي الاتجاه نفسه، طرح Shenhar وزملاؤه تصوراً متعدد الأبعاد لنجاح المشروع، يضم كفاءة التنفيذ، وتأثير المشروع في المستفيد أو العميل، والنجاح المؤسسي أو التجاري، والاستعداد للمستقبل. ويعد هذا الطرح مناسباً جداً للمبادرات في الجمعيات الأهلية، لأن نجاح المبادرة لا يُقاس فقط بإنجاز أنشطتها، بل بقدرتها على إحداث تغيير إيجابي ملموس لدى الفئات المستهدفة، ويمدّ مساهمتها في بناء قدرات الجمعية وتحسين مكانتها وفعاليتها على المدى الأطول. ومن هنا فإن نجاح المبادرات الأهلية يتطلب الجمع بين الكفاءة التشغيلية والأثر الاجتماعي والاستدامة المؤسسية.

كما تشير الأدبيات إلى أن الحكم على نجاح المبادرات يتأثر بطبيعة الأطراف المعنية بها. فقد بيّن Diallo وThuillier أن تصورات النجاح تختلف تبعاً لوجهات نظر المنسقين وأصحاب المصلحة، خاصة في المشاريع التنموية والدولية، وهو ما ينسجم مع واقع المبادرات الأهلية التي تتداخل فيها توقعات الإدارة، والممولين، والمستفيدين، والجهات التنظيمية، والمتطوعين. وأكد Moe وKhang أن نجاح المشاريع التنموية يعتمد على ملاءمة الأهداف، وكفاءة التنفيذ، والاستجابة لحاجات المستفيدين، وهو ما يعزز فكرة أن نجاح المبادرة في العمل الأهلي يجب أن يُفهم بوصفه نجاحاً وظيفياً واجتماعياً في آن واحد (Diallo & Thuillier, 2005 & Khang & Moe, 2008).

ومن زاوية تحليلية، يوضح Ika أن موضوع نجاح المشاريع أصبح محوراً أساسياً في مجالات إدارة المشاريع، وأن التطور في هذا الحقل اتجه من التركيز على المؤشرات الفنية الضيقة إلى تبني منظور أكثر شمولاً يراعي النتائج والفوائد والأطراف المعنية. كما أشار Serrador وTurner إلى وجود علاقة بين كفاءة المشروع ونجاحه، لكنهما شددتا على أن الكفاءة وحدها لا تفسر النجاح بالكامل، لأن تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورضا المستفيدين يظلان عاملين جوهريين. ويعني ذلك في سياق الجمعيات الأهلية أن المبادرة قد تُنفذ في وقتها وضمن

ميزانيتها، لكنها لا تُعد ناجحة بالمعنى الكامل ما لم تحقق الأثر المتوقع لدى المجتمع المستهدف (Ika, 2009;).(Turner, 2015 & Serrador).

وفي السياق غير الربحي تحديداً، يرتبط نجاح المبادرات بعدة مؤشرات نوعية وكمية، مثل وضوح الهدف الاجتماعي، والوصول إلى الفئات المستهدفة، ورضا المستفيدين، وكفاءة استثمار الموارد، واستمرارية المبادرة أو قابليتها للتوسع، ومدى توافقها مع رسالة الجمعية. ويشير Anheier و Lewis إلى أن نجاح المنظمات غير الربحية يرتبط بقدرتها على المواءمة بين الرسالة والإدارة والحوكمة والنتائج، وأن الإدارة الفعالة للمبادرات تمثل وسيلة رئيسية لتحويل الأهداف الاجتماعية إلى أثر ملموس. كما تُظهر تقارير العمل التطوعي والتنمية المجتمعية أن المبادرات الناجحة تسهم في بناء مجتمعات أكثر قدرة على التماسك والاستجابة، وهو ما يعكس أهمية النجاح بوصفه مخرجاً تنموياً لا مجرد نتيجة تشغيلية.

أما في المملكة العربية السعودية، فإن نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية يكتسب أهمية إضافية في ظل التوسع المؤسسي الذي يشهده القطاع غير الربحي، والدعم التنظيمي المتزايد لتفعيل دوره في التنمية. وتؤكد الجهات الرسمية أن القطاع يتجه نحو مزيد من التنظيم والتمكين ورفع الكفاءة، بما يفرض على الجمعيات الاهتمام بقياس نجاح مبادراتها ليس فقط من حيث التنفيذ، بل من حيث الأثر والاستدامة وكفاءة الحوكمة. كما أن مستهدفات رؤية 2030 المتعلقة بتعظيم أثر القطاع غير الربحي تمنح نجاح المبادرات بُعداً وطنياً يرتبط بالمساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، لا مجرد الإنجاز الداخلي للجمعية.

وعليه، يمكن النظر إلى نجاح المبادرات في هذه الدراسة بوصفه متغيراً تابعاً متعدد الأبعاد، يُقاس من خلال قدرة الجمعية على تنفيذ المبادرة بكفاءة، وتحقيق أهدافها المعلنة، وإرضاء المستفيدين وأصحاب المصلحة، وتعظيم الأثر الاجتماعي، مع المحافظة على استدامة النتائج وقابلية المبادرة للاستمرار أو التوسع. وهذا التصور ينسجم مع الطبيعة الخاصة للعمل الأهلي، ويجعل دراسة أثر إدارة المشاريع عليه ذات أهمية علمية وتطبيقية واضحة

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد العلاقة بين إدارة المشاريع ونجاح المبادرات من العلاقات الجوهرية التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات الإدارة، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بشكل منهجي يسهم في تحسين (, 2017) أن إدارة المشاريع Harold Kerzner كفاءة تنفيذ المبادرات وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى. فقد أوضح (

توفر إطاراً متكاملًا للتخطيط والتنظيم والمتابعة، مما يساعد على تقليل الانحرافات وتحقيق التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على نجاح المشاريع والمبادرات.

كما أشارت تقارير Project Management Institute (2021) إلى أن المؤسسات التي تعتمد على ممارسات إدارة المشاريع تحقق نتائج أفضل من حيث تحقيق الأهداف وتقليل نسب الفشل، حيث تسهم أدوات التخطيط وإدارة المخاطر والتقييم المستمر في تعزيز فرص النجاح وضمان استمرارية المبادرات.

وفي السياق ذاته، بينت دراسة (L. A. Ika, 2009) أن نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على توفر الموارد، بل يرتبط بدرجة كبيرة بكفاءة إدارة المشروع، خاصة فيما يتعلق بتحديد الأهداف، وإدارة أصحاب المصلحة، والتكيف مع التغيرات، وهي عناصر أساسية في بيئة المبادرات المجتمعية.

كما أوضحت دراسة (Patrick Weaver & E. G. Too, 2014) أن إدارة المشاريع تمثل نظاماً متكاملًا لإدارة الأنشطة والعلاقات داخل المنظمة، مما يسهم في تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة، ويعزز من قدرة المبادرات على تحقيق نتائجها بكفاءة واستدامة.

ومن جانب آخر، أكدت دراسة (Turner, 2015 & Serrador) وجود علاقة إيجابية بين كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها، حيث أظهرت النتائج أن المشاريع التي تُدار وفق منهجيات واضحة تحقق مستويات أعلى من الأداء، سواء من حيث تحقيق الأهداف أو رضا المستفيدين.

وفي بيئة المنظمات غير الربحية، تزداد أهمية هذه العلاقة نظرًا لخصوصية العمل القائم على المبادرات المجتمعية، حيث أشار (Helmut K. Anheier, 2014) إلى أن نجاح المبادرات في هذا القطاع يعتمد بشكل كبير على كفاءة الإدارة في استثمار الموارد المحدودة، وتحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والمتطلبات التشغيلية.

كما بينت الدراسات المحلية مثل (الحازمي، 2020) و(العتيبي، 2021) أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع يسهم بشكل مباشر في تحسين أداء المبادرات ورفع معدلات نجاحها في القطاع غير الربحي، من خلال تعزيز التخطيط والتنظيم والمتابعة، وتحسين جودة التنفيذ.

وبناءً على ما سبق، يتضح وجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر بين إدارة المشاريع ونجاح المبادرات، حيث تمثل إدارة المشاريع العامل الأساسي الذي يوجه عمليات التنفيذ، ويحدد كفاءة استخدام الموارد، ويعزز القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة. وعليه، تفترض هذه الدراسة أن تحسين ممارسات إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض يؤدي إلى زيادة احتمالية نجاح المبادرات وتحقيق أثر اجتماعي مستدام.

الخاتمة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري إدارة المشاريع ونجاح المبادرات، يتضح أن إدارة المشاريع تمثل أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، خاصة في بيئة المنظمات غير الربحية التي تعتمد بشكل كبير على المبادرات المجتمعية لتحقيق رسالتها. حيث أظهرت الدراسات أن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع يسهم في تنظيم العمل، وتحسين استغلال الموارد، وتعزيز القدرة على التخطيط والمتابعة والتقييم، مما يؤدي إلى رفع معدلات النجاح وتقليل نسب الفشل.

كما بيّنت الأدبيات أن نجاح المبادرات لم يعد يُقاس فقط بمؤشرات تقليدية مثل الوقت والتكلفة، بل أصبح مفهومًا متعدد الأبعاد يشمل تحقيق الأهداف، ورضا المستفيدين، وتعظيم الأثر الاجتماعي، والاستدامة، وهو ما يتناسب مع طبيعة العمل في الجمعيات الأهلية. وقد أكدت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها، حيث تسهم الإدارة الفعالة في تحسين جودة التنفيذ وتعزيز التنسيق بين مختلف الأطراف المعنية بالمبادرة.

وفي المقابل، أظهرت بعض الدراسات وجود تحديات تواجه المنظمات غير الربحية، من أبرزها محدودية الموارد، وضعف تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة، مما يؤثر على كفاءة تنفيذ المبادرات ومستوى نجاحها، وهو ما يعزز الحاجة إلى تبني إدارة المشاريع كمنهج إداري متكامل داخل هذا القطاع.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن إدارة المشاريع تمثل عاملاً حاسماً في نجاح المبادرات، وأن العلاقة بينهما علاقة تأثير مباشر، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تركز على بيئة الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية، وبشكل خاص في مدينة الرياض، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته من خلال تحليل أثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات في هذا السياق، بما يسهم في تقديم نتائج علمية وتطبيقية تدعم تطوير أداء القطاع غير الربحي وتعزيز دوره في تحقيق التنمية المستدامة.

Anheier, H. K. (2014). Nonprofit organizations: Theory, management, policy (2nd ed.). Routledge.

Association for Project Management. (2024). Project management in non-profit organisations. <https://www.apm.org.uk/blog/project-management-in-non-profit-organisations/>

Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25–32.

Bryde, D. J. (2005). Methods for managing different perspectives of project success. *British Journal of Management*, 16(2), 119–131. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00438.x>

Crawford, P., & Bryce, P. (2003). Project monitoring and evaluation: A method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *International Journal of Project Management*, 21(5), 363–373.

Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). The success dimensions of international development projects: The perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 23(3), 237–246.

Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6–19. <https://doi.org/10.1002/pmj.20137>

Jayaram, B. G., & Bhatta, N. M. (2022). Adoption of project management practices in NGO projects: A systematic review of the literature. *Journal of Management and Entrepreneurship*, 16(4), 51–61. <https://xime.org/uploads/manuscripts/Article%2061051909268.pdf>

Kearns, K. P. (2000). *Private sector strategies for social sector success*. Jossey-Bass.

Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.

Khang, D. B., & Moe, T. L. (2008). Success criteria and factors for international development projects. *Project Management Journal*, 39(1), 72–84.

Lewis, D. (2014). *Non-governmental organizations, management and development*. Routledge.

Ministry of Human Resources and Social Development. (2023). *Nonprofit sector development report*. <https://www.hrsd.gov.sa>

Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott—The elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757–775. <https://doi.org/10.1108/17538371211269040>

Project Management Institute. (2021). *Pulse of the profession: Beyond agility*. PMI. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse>

Salamon, L. M. (2015). *The resilient sector: The state of nonprofit America*. Brookings Institution Press.

Serrador, P., & Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1490–1503. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business School Press.

Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>

Turner, J. R. (2014). *The handbook of project-based management* (4th ed.). McGraw-Hill.

United Nations Volunteers. (2020). *State of the world's volunteerism report 2020: Building resilient communities*. <https://www.unv.org/publications/swvr2020>

Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia. (2016). *Saudi Vision 2030*. <https://www.vision2030.gov.sa>

Zwikaël, O., & Smyrk, J. (2011). *Project management for the creation of organisational value*. Springer.

الحازمي، عبد الله بن محمد. (2020). إدارة المشاريع ودورها في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية. *مجلة العلوم الإدارية*، 12(2)، 45–68.

السبيعي، محمد بن عبدالله. (2018). دور إدارة المشاريع في تحقيق الكفاءة التنظيمية في القطاع الخيري بالمملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود).

العتيبي، فهد بن سعد. (2021). أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع غير الربحي. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، 33(1)، 89–110.

القحطاني، ناصر بن محمد، والدوسري، سعود بن عبدالله. (2019). ممارسات إدارة المشاريع والأداء التنظيمي في المنظمات غير الربحية. *المجلة الدولية للأعمال والإدارة*، 14(5)، 34–47. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n5p34>

الطراونة، يوسف ياسين. (2011). أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مجموعة نقل الصناعية في الأردن (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط).

جعفر، أحمد. (2017). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تطوير الأداء المؤسسي.

طعامنة، زكي وليد. (2021). واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في بلدية الفحيص. Arab Journal for Scientific Publishing, (29).

عبد، عبد الصاحب نجم، وحسن، أمال عبد الجبار. (2018). تخطيط وجدولة تنفيذ المشاريع الحكومية: بحث تطبيقي. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 13(43).

دار إكساد للنشر. (2023). إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية. <https://iksadyayinevi.com/wp-content/uploads/2023/11/PROJECT-MANAGEMENT-IN-NON-GOVERNMENTAL-ORGANIZATIONS-NGOs.pdf>

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2021). التقرير السنوي للتنوع في المملكة العربية السعودية. <https://www.hrsd.gov.sa>