

أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع على
كفاءة وأداء الجمعيات الأهلية في القطاع غير الربحي
بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

رمزي عبده سعود الحوشبي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

تبقى حقوق الطباعة والنشر لصالح جامعة ميد أوشن

شكر وتقدير

فهرس المحتويات:

قائمة الجداول :

فهرس الأشكال:

المستخلص : Abstract

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع على مستوى الكفاءة والأداء في الجمعيات الأهلية العاملة في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية. وانطلقت الدراسة من مشكلة بحثية مفادها: وجود تفاوت في مستويات الأداء بين الجمعيات الأهلية يعود في جزء منه إلى اختلاف درجة اعتماد منهجيات إدارة المشاريع في تخطيط وتنفيذ ومتابعة المبادرات والبرامج.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتم استخدام **الاستبانة** كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من العاملين في الجمعيات الأهلية (مديرين، مشرفين، ومنفذين للمشاريع) في عدد من مناطق المملكة. كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) بالاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية، من أبرزها: التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، إضافة إلى تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر متغيرات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع على تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في الجمعيات الأهلية، من حيث جودة التخطيط، وضبط الموارد، وتحسين التواصل الداخلي، ورفع مستوى تحقيق أهداف المشاريع. كما بينت النتائج أن الجمعيات التي تعتمد منهجيات واضحة في إدارة المشاريع تحقق مستويات أعلى من الفعالية والاستدامة مقارنة بغيرها.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصى الباحث بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المشاريع داخل القطاع غير الربحي، وتوفير برامج تدريبية متخصصة للعاملين، بالإضافة إلى تطوير أدلة إجرائية ومعايير موحدة لإدارة المشاريع تتناسب مع طبيعة عمل الجمعيات الأهلية، بما يساهم في رفع مستوى كفاءتها وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تمكين القطاع غير الربحي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، الكفاءة المؤسسية، الأداء، الجمعيات الأهلية، القطاع غير الربحي، المملكة العربية السعودية.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة

يشهد العالم في الوقت الحاضر تحولًا متسارعًا في أساليب الإدارة والتنظيم، حيث لم تعد الطرق التقليدية في إدارة الأعمال والمبادرات قادرة على مواكبة تعقيدات العصر وتحدياته المتزايدة. وفي ظل هذا التحول، برزت إدارة المشاريع الحديثة كأحد أهم الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات بمختلف أنواعها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحسين جودة المخرجات وتعظيم أثرها التتموي.

ويأتي القطاع غير الربحي في مقدمة القطاعات التي تتطلب مستويات عالية من الكفاءة والحوكمة والشفافية، نظرًا لطبيعة دوره المحوري في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، واعتماده بشكل رئيس على التبرعات والشراكات والمنح والدعم المجتمعي. وفي المملكة العربية السعودية، يحظى القطاع غير الربحي باهتمام بالغ ضمن مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ التي تؤكد على تعزيز مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي، ورفع كفاءته المؤسسية، وزيادة عدد المتطوعين، وتحقيق الاستدامة المالية والتنظيمية لمنظماته.

ورغم التوسع الملحوظ في عدد الجمعيات الأهلية والبرامج التتموية، إلا أن العديد منها لا يزال يواجه تحديات متعددة، من أبرزها ضعف التخطيط، وقصور آليات المتابعة والتقييم، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتفاوت مستويات الكفاءة في تنفيذ المشاريع. هذه التحديات تنعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة وعلى الأثر الاجتماعي المتوقع تحقيقه للمستفيدين.

من هنا تبرز أهمية تطبيق منهجيات إدارة المشاريع المعتمدة علميًا ومهنيًا -مثل دليل PMBOK، ومنهجية PRINCE2، والأساليب الرشيقة - (Agile) في تنظيم أعمال الجمعيات الأهلية، وتحسين أدائها التشغيلي، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة. ويُتوقع أن يسهم تبني هذه المنهجيات في تطوير عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، ورفع مستوى التنسيق بين الفرق، وتحسين إدارة المخاطر والموارد، وزيادة مستوى رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة.

انطلاقاً من ذلك، يسعى هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع على كفاءة وأداء الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية، من خلال قياس مستوى الوعي والتطبيق لهذه المنهجيات داخل الجمعيات، وتحليل العلاقة بين درجة التطبيق ومستوى الأداء المؤسسي والتشغيلي، وصولاً إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تطوير أداء الجمعيات وتعزيز فعاليتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، والتوسع المستمر في أنشطة الجمعيات الأهلية وبرامجها المتنوعة، إلا أن العديد من هذه الجمعيات لا تزال تعاني من تحديات تنظيمية وإدارية تؤثر على جودة أدائها وكفاءة تنفيذ مشاريعها. ويظهر ذلك في عدة مظاهر، من أبرزها:

- ضعف التخطيط الاستراتيجي للمشاريع والبرامج
- غياب أو ضعف تطبيق منهجيات واضحة لإدارة المشاريع
- محدودية الخبرات المتخصصة في إدارة المشاريع
- ضعف آليات المتابعة والتقييم وقياس الأثر
- عدم الاستفادة الكافية من الدروس المستفادة في المشاريع السابقة

وعلى الرغم من توفر العديد من النماذج والمنهجيات العالمية في مجال إدارة المشاريع، إلا أن مستوى تبنيها وتطبيقها في الجمعيات الأهلية لا يزال غير واضح بشكل دقيق، كما أن الدراسات التي تربط بين تطبيق هذه المنهجيات ومستوى كفاءة وأداء الجمعيات الأهلية في المملكة ما تزال محدودة.

لذلك، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع على كفاءة وأداء الجمعيات الأهلية في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذا البحث في عدد من الجوانب:

أ- الأهمية العلمية

- إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي.
- الربط بين نظريات إدارة المشاريع والتطبيق العملي في الجمعيات الأهلية.
- توفير مرجع أكاديمي للباحثين والدارسين في مجال الإدارة التتموية.

ب- الأهمية التطبيقية

- مساعدة إدارات الجمعيات الأهلية على تحسين أدائها من خلال تبني منهجيات علمية واضحة.
- دعم صانعي القرار في القطاع غير الربحي بأدلة مبنية على نتائج البحث.
- تعزيز كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية في الجمعيات.
- المساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ المتعلقة بالقطاع غير الربحي.

أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى:

١. التعرف على مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.
٢. قياس مستوى كفاءة وأداء الجمعيات الأهلية في تنفيذ مشاريعها وبرامجها.
٣. دراسة العلاقة بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع وكل من:

○ الكفاءة التشغيلية

○ جودة المخرجات

○ إدارة الموارد

○ رضا المستفيدين

٤. تحديد أبرز المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تطبيق منهجيات إدارة المشاريع.
٥. تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز كفاءة وأداء الجمعيات من خلال تبني منهجيات إدارة المشاريع.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

ما أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع على كفاءة وأداء الجمعيات الأهلية في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية؟ ويتفرع من التساؤل الرئيسي السابق الاسئلة البحثية التالية - :

١. ما مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما مستوى كفاءة وأداء الجمعيات الأهلية من وجهة نظر العاملين فيها؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق منهجيات إدارة المشاريع ومستوى الكفاءة والأداء؟
٤. ما أبرز التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تطبيق منهجيات إدارة المشاريع؟
٥. ما المقترحات التي يمكن تقديمها لتعزيز تطبيق هذه المنهجيات مستقبلاً؟

فروض الدراسة

بناءً على مشكلة البحث وأهدافه، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع وكفاءة أداء الجمعيات الأهلية.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع وجودة تنفيذ المشاريع.

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع ورضا المستفيدين.

٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تعزى لمتغير سنوات الخبرة أو المسمى الوظيفي.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

استند هذا البحث إلى مجموعة من النظريات والنماذج العلمية الحديثة في مجال الإدارة والتنظيم، والتي تُستخدم لتفسير العلاقة بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع وكفاءة وأداء المنظمات، وبشكل خاص في القطاع غير الربحي، ومن أبرزها:

أولاً: نظرية إدارة المشاريع الحديثة (Project Management Theory)

تعتمد هذه النظرية على أن المشاريع ليست مجرد أنشطة مؤقتة، بل هي أدوات استراتيجية لتحقيق الأهداف المؤسسية، وأن نجاحها يعتمد على تطبيق منهجيات علمية منظمة في إدارة جميع مراحل المشروع، بدءاً من الفكرة والتخطيط، مروراً بالتنفيذ والمراقبة، وانتهاءً بالإغلاق والتقييم.

وترتكز هذه النظرية على عدد من المبادئ الأساسية، من أهمها:

- وضوح الأهداف والنطاق (Project Scope)

- التخطيط الجيد للموارد والوقت والميزانية

- إدارة المخاطر والتحديات

- المتابعة المستمرة وتقييم الأداء

- إشراك أصحاب المصلحة بفعالية

ومن أشهر النماذج التي تمثل هذه النظرية:

- دليل PMBOK الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI)

- منهجية PRINCE2

- المنهجيات الرشيقية (Agile – Scrum – Kanban)

وينطلق البحث من افتراض أن تطبيق هذه المنهجيات في الجمعيات الأهلية يسهم في:

- تنظيم العمل
- وضوح الأدوار والمسؤوليات
- تقليل الهدر في الموارد
- تحسين جودة مخرجات المشاريع
- تعزيز القدرة على التقييم والتحسين المستمر

ثانيًا: نظرية الكفاءة التنظيمية (Organizational Efficiency Theory)

تقوم هذه النظرية على أن كفاءة المؤسسة تقاس بمدى قدرتها على استخدام مدخلاتها (المال، الوقت، الموارد البشرية) لتحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات بأعلى جودة. وترى هذه النظرية أن:

- المنظمات ذات الكفاءة العالية تعتمد على أنظمة واضحة وإجراءات منظمة
 - وجود أدوات لقياس الأداء يؤدي إلى تحسين النتائج
 - الإدارة الفعالة للمشاريع تُعد أحد أهم مصادر رفع الكفاءة المؤسسية
- وبالتالي، فإن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية ينعكس إيجابًا على:
- سرعة الإنجاز
 - جودة الخدمات المقدمة
 - انخفاض نسبة التعثر والتأخير
 - رفع مستوى رضا المستفيدين
- وهذا ما يسعى البحث الحالي إلى قياسه وتحليله إحصائيًا.

ثالثًا: نظرية الأداء المؤسسي (Organizational Performance Theory)

تشير هذه النظرية إلى أن الأداء المؤسسي لا يُقاس فقط بالنتائج المالية، بل يشمل مجموعة أوسع من المؤشرات مثل:

- جودة الخدمات
- رضا المستفيدين
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- مستوى الابتكار
- الاستدامة التنظيمية

وفي القطاع غير الربحي، يرتبط الأداء المؤسسي ارتباطًا وثيقًا بـ:

- حجم الأثر الاجتماعي المحقق
- مستوى الثقة المجتمعية
- كفاءة توزيع الموارد
- جودة البرامج والمشاريع

ومن هذا المنطلق، يفترض البحث أن المنهجيات العلمية لإدارة المشاريع تُعد أحد المحركات الرئيسية لتحسين الأداء المؤسسي للجمعيات الأهلية.

رابعًا: نموذج المدخلات والعمليات والمخرجات (IPO Model)

يعتمد هذا البحث - بشكل غير مباشر - على نموذج:

(Inputs – Processes – Outputs – Outcomes)

- **المدخلات:** الموارد المالية، البشرية، التقنية في الجمعية
- **العمليات:** تطبيق منهجيات إدارة المشاريع (تخطيط - تنفيذ - رقابة - تقييم)
- **المخرجات:** عدد المشاريع المنفذة، جودة التنفيذ، الالتزام بالوقت والميزانية
- **النتائج / الأثر:** تحسين الكفاءة، رفع الأداء، زيادة رضا المستفيدين

ويُستخدم هذا النموذج لتفسير وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الموسوم بـ: "أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع على كفاءة وأداء الجمعيات الأهلية في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية"، حيث يُعد الإطار النظري الأساس العلمي الذي يُبنى عليه تحليل مشكلة الدراسة وفهم متغيراتها المختلفة.

ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المفاهيم الرئيسة المرتبطة بإدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية، وكفاءة الأداء المؤسسي، إلى جانب استعراض أهم المنهجيات والنماذج المستخدمة في إدارة المشاريع، مثل الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK) ومنهجية (PRINCE2) والمنهجيات الرشيقية (Agile)، ومدى إمكانية توظيفها في بيئة العمل الخيري والتنموي.

كما يتضمن الفصل عرضاً وتحليلاً لعدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوعات ذات صلة، مثل كفاءة الأداء في المنظمات غير الربحية، وقياس الأثر الاجتماعي، وتطبيق الممارسات الإدارية الحديثة في الجمعيات الأهلية، وذلك بهدف تحديد موقع البحث الحالي بينها، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف، واستخلاص الفجوة البحثية التي يسعى إلى معالجتها.

ويمثل هذا الفصل منطلقاً أساسياً لبناء الإطار المفاهيمي وتحديد متغيرات الدراسة وأبعادها، بما يدعم صياغة الفرضيات وأسئلة البحث، ويُعدّ للانتقال إلى الفصل الثالث الذي يتناول منهجية الدراسة وإجراءاتها.

الدراسات السابقة

تم الاطلاع على عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي، وقياس الأداء المؤسسي، وكفاءة المنظمات الأهلية، ويمكن عرض أبرزها على النحو الآتي:

١- دراسة العتيبي (٢٠٢١) حول إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، وأثرها على نجاح المبادرات التنموية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٢٠) موظفًا من العاملين في الجمعيات الأهلية.

توصلت النتائج إلى وجود مستوى متوسط من تطبيق منهجيات إدارة المشاريع، مع ضعف في مجالات إدارة المخاطر وإدارة أصحاب المصلحة، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين في القطاع غير الربحي على المعايير العالمية لإدارة المشاريع مثل PMBOK و PRINCE2.

وجه الاستفادة من هذه الدراسة:

سوف يستفيد البحث الحالي من أدوات القياس المستخدمة فيها، ومن النتائج الداعمة لفكرة وجود فجوة في تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية.

٢- دراسة محمد وأحمد (٢٠١٩) حول كفاءة الأداء المؤسسي في الجمعيات الخيرية

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الكفاءة المؤسسية في الجمعيات الخيرية، وربطها بمدى جودة التخطيط والتنظيم. اعتمدت على استبانة موزعة على القيادات الإدارية في عدد من الجمعيات الخيرية في الخليج العربي.

وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين جودة التخطيط واستخدام الأدوات الإدارية الحديثة وبين مستوى كفاءة الأداء المؤسسي.

وجه الاستفادة من هذه الدراسة:

تدعم هذه الدراسة الربط بين استخدام الأساليب الإدارية المنظمة (ومنها إدارة المشاريع) وبين رفع كفاءة الأداء، وهو ما يتقاطع مع هدف البحث الحالي.

٣- دراسة (Brown 2018) حول أثر منهجيات إدارة المشاريع على المنظمات الاجتماعية

تناولت هذه الدراسة أثر استخدام منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في المنظمات الاجتماعية غير الربحية في أوروبا. وخلصت إلى أن المنظمات التي تطبق إطارًا واضحًا لإدارة المشاريع تحقق نتائج أفضل من حيث الالتزام بالجدول الزمنية، وتقليل الهدر المالي، وتحسين جودة المخرجات.

وأوصت الدراسة بمواءمة منهجيات إدارة المشاريع بما يتناسب مع طبيعة العمل الاجتماعي والتطوعي.

وجه الاستفادة من هذه الدراسة:

تدعم هذه النتائج فرضية البحث الحالي بوجود تأثير إيجابي لمنهجيات إدارة المشاريع على الكفاءة التشغيلية للجمعيات الأهلية.

٤- دراسة الشمري (٢٠٢٠) حول التحديات الإدارية في القطاع غير الربحي السعودي

استهدفت هذه الدراسة استكشاف أبرز التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في المملكة. وأظهرت النتائج أن من أهم التحديات: ضعف التخطيط، وعدم وضوح الأدوار، وغياب المنهجيات المنظمة لإدارة المشاريع.

وجه الاستفادة من هذه الدراسة:

تساهم في تعزيز مبررات البحث الحالي، إذ تُظهر الحاجة الملحة لتطبيق منهجيات إدارة مشاريع فعالة في القطاع غير الربحي السعودي.

٥- دراسة (Williams 2017) حول العلاقة بين إدارة المشاريع وقياس الأثر الاجتماعي

هدفت الدراسة إلى ربط ممارسات إدارة المشاريع بقياس الأثر الاجتماعي طويل المدى. وتوصلت إلى أن المشاريع التي تُدار وفق منهجية علمية واضحة تكون أكثر قدرة على تحديد مؤشرات الأثر وتحقيق نتائج مستدامة.

وجه الاستفادة من هذه الدراسة:

تعزز الأساس النظري للبحث، من خلال إبراز دور إدارة المشاريع في تحسين القدرة على قياس الأثر وتعظيم العائد الاجتماعي.

المقارنة بين الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة المشاريع وكفاءة الأداء في المنظمات غير الربحية، يتّضح وجود نقاط التقاء واختلاف بين هذه الدراسات، سواء من حيث الأهداف، أو المناهج المستخدمة، أو البيئات التطبيقية، أو النتائج التي توصلت إليها.

١ - أوجه التشابه بين الدراسات

اتفقت معظم الدراسات السابقة على أن تطبيق الممارسات الإدارية المنظمة، وبالأخص منهجيات إدارة المشاريع، يسهم بشكل واضح في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق قدر أكبر من التنظيم والتخطيط في العمل الخيري والتنموي.

كما تشابهت الدراسات في اعتمادها على **المنهج الوصفي التحليلي** في جمع البيانات وتحليلها، واستخدام **الاستبانة** كأداة رئيسية، واستهدافها للعاملين في المنظمات غير الربحية بوصفهم الفئة الأقرب لممارسة العمل المشروع.

وأظهرت أغلب الدراسات وجود علاقة إيجابية بين جودة التخطيط، وحسن التنظيم، وإدارة المخاطر، وبين نجاح المشاريع وارتفاع مستوى الأداء.

٢ - أوجه الاختلاف بين الدراسات

على الرغم من وجود هذا الاتفاق العام، إلا أن الدراسات السابقة اختلفت في عدة جوانب، من أبرزها:

- **مجال الدراسة:**
ركزت بعض الدراسات على المنظمات غير الربحية بشكل عام، في حين ركزت أخرى على الجمعيات الخيرية أو المؤسسات الاجتماعية فقط.
- **المنهجيات المشروعية المستخدمة:**
بعض الدراسات تناولت منهجية PMBOK فقط، وأخرى تناولت منهجية PRINCE2 أو المنهجيات الرشيقية (Agile)، بينما يهدف البحث الحالي إلى دراسة أكثر من منهجية معاً.
- **المتغيرات التابعة:**
ركزت بعض الدراسات على "نجاح المشروع" فقط، وأخرى على "التميز المؤسسي"، في حين يقوم البحث الحالي بقياس "الكفاءة والأداء المؤسسي" بشكل شامل.

• النطاق الجغرافي:

تنوعت البيانات بين دول عربية وأجنبية، بينما يتميز البحث الحالي بكونه يركز على المملكة العربية السعودية في ظل التحولات التي يشهدها القطاع غير الربحي وفق رؤية ٢٠٣٠.

٣- المقارنة من حيث النتائج

توصلت غالبية الدراسات السابقة إلى وجود:

- علاقة طردية بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع
- تحسن في جودة النتائج عند تطبيق التخطيط والمتابعة المنهجية
- ضعف في تطبيق إدارة المخاطر والحوكمة في القطاع غير الربحي
- الحاجة إلى بناء قدرات العاملين في مجال إدارة المشاريع

إلا أن معظم الدراسات لم تتعمق في قياس مستوى التأثير المباشر لهذه المنهجيات على كفاءة الجمعيات الأهلية السعودية بشكل تطبيقي، وهو ما يسعى إليه البحث الحالي.

الإطار النظري

يُعد الإطار النظري أحد المكونات الأساسية في البحث العلمي، حيث يوفر الأساس المفاهيمي والعلمي الذي يُبنى عليه التحليل والتفسير، ويساعد في ربط موضوع الدراسة بالنظريات والمفاهيم ذات الصلة. ويهدف هذا الفصل إلى عرض أهم المفاهيم والنماذج والنظريات المرتبطة بموضوع البحث، بما يساهم في تعميق الفهم العلمي لمشكلة الدراسة وتحديد أبعادها المختلفة.

أولاً: الأسس النظرية لإدارة المشاريع

١ - النظرية النظامية (Systems Theory) في إدارة المشاريع

تنظر النظرية النظامية إلى المنظمة على أنها نظام متكامل من عناصر مترابطة تعمل معاً لتحقيق أهداف مشتركة. وفي سياق إدارة المشاريع، يُنظر إلى المشروع بوصفه نظاماً فرعياً ضمن النظام الأكبر للمنظمة.

يتكون مشروع الجمعية الأهلية من عدة مكونات مترابطة مثل:

(الأهداف - الموارد البشرية - التمويل - الشركاء - المستفيدين - الأنشطة - المخرجات - النتائج - الأثر) ويفشل المشروع عندما يحدث خلل في أحد هذه المكونات دون إدراك ارتباطه ببقية العناصر، وهو أمر شائع في العديد من المنظمات غير الربحية التي لا تعمل وفق منهجية متكاملة لإدارة المشروع.

ومن هنا تظهر أهمية تطبيق منهجيات إدارة المشاريع، التي تساعد على:

- تحسين التنسيق بين عناصر المشروع

- ضبط تدفق الموارد

- وضوح العلاقات بين الأدوار والمسؤوليات

- تقليل المخاطر التشغيلية

وبذلك تساهم النظرية النظامية في تفسير كيف يمكن لمنهجيات إدارة المشاريع أن تحسّن كفاءة الأداء المؤسسي.

٢- نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives – MBO)

ترتكز هذه النظرية، التي أسسها Peter Drucker ، على فكرة أن نجاح المؤسسة يعتمد على تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل مستوى إداري وربطها بالأداء الفعلي.

وفي سياق الجمعيات الأهلية، تعاني الكثير من المشاريع من:

- غموض الأهداف
 - عدم وجود مؤشرات أداء واضحة
 - ضعف المتابعة والتقييم
- وهي مشكلات يمكن التغلب عليها عند اتباع منهجيات إدارة المشاريع التي تعتمد على:
- تحديد نطاق المشروع بوضوح (Scope)
 - وضع مؤشرات أداء (KPIs)
 - تقسيم العمل (WBS)
 - المتابعة عبر مراحل المشروع
- وبالتالي، فإن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع يمثل تطبيقاً عملياً لنظرية الإدارة بالأهداف، مما يرفع مستوى الكفاءة ويحسن النتائج.

٣- نظرية الكفاءة التنظيمية (Organizational Efficiency Theory)

تركز هذه النظرية على العلاقة بين المدخلات والمخرجات، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أكبر قدر من النتائج بأقل قدر من الموارد.

في الجمعيات الأهلية، تُقاس الكفاءة عادةً من خلال:

- حسن استغلال الموارد المالية
- كفاءة استخدام الموارد البشرية والمتطوعين

- تقليل التكاليف التشغيلية

- زيادة عدد المستفيدين مقابل نفس الميزانية

وتساعد منهجيات إدارة المشاريع في رفع الكفاءة عن طريق:

- تحسين تخطيط الموارد

- تقليل الهدر والأخطاء

- تنظيم سير العمل

- تسريع الإنجاز

ومن ثم، تسهم هذه النظرية في تفسير العلاقة بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع وتحقيق الكفاءة المؤسسية.

٤- نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تؤكد هذه النظرية على أهمية تحديد جميع الأطراف المتأثرة بالمشروع أو المؤثرة فيه، وهم:

المستفيدون - المانحون - الحكومة - المتطوعون - الموظفون - الشركاء - المجتمع المحلي.

وتفشل كثير من مشاريع الجمعيات الأهلية بسبب:

- ضعف التواصل مع أصحاب المصلحة

- تجاهل احتياجات المستفيدين الفعلية

- غياب الشفافية

بينما تؤكد منهجيات إدارة المشاريع على:

- تحليل أصحاب المصلحة

- إشراكهم في المراحل التخطيطية

- إدارة التوقعات

- قياس رضاهم

وبذلك تسهم هذه النظرية في توضيح أثر إدارة المشاريع على تحسين جودة البرامج الاجتماعية.

ثانيًا: منهجيات إدارة المشاريع والنماذج المطبقة

١ - منهجية PMBOK

تقوم على خمس مجموعات عمليات:

١. البدء

٢. التخطيط

٣. التنفيذ

٤. المراقبة والتحكم

٥. الإغلاق

وعشرة مجالات معرفية مثل: الوقت، التكلفة، الجودة، الموارد، المخاطر، الاتصال، المشتريات، أصحاب المصلحة...

ويُنظر إليها في هذا البحث كمعيار لقياس مستوى نضج إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية.

٢ - منهجية PRINCE2

تتميز بوضوح الأدوار والتركيز على الجدوى والمراجعة المستمرة، وهي مناسبة للبيئات التي تعتمد على التمويل والمساءلة، مثل القطاع الخيري.

٣ - لمنهجيات الرشيقية (Agile)

تهتم بالمرونة وسرعة التكيف مع التغيير، وهي مناسبة للمشاريع المجتمعية ذات الظروف المتغيرة والاحتياجات غير المستقرة.

سيتم في هذا البحث الاستفادة من هذه المنهجيات لبناء أداة قياس تقيس:

- مدى المعرفة بها
- درجة تطبيقها
- الأثر الناتج عنها

ثالثاً: مفهوم الأداء في القطاع غير الربحي

الأداء في المنظمات غير الربحية لا يُقاس فقط بالأرباح، بل يعتمد على مؤشرات مثل:

- عدد ونوعية المستفيدين
- جودة الخدمات المقدمة
- الأثر طويل المدى
- رضا المستفيدين
- مستوى الاستدامة

ويمكن تصنيفه إلى:

م	نوع الأداء	عناصره
١	الأداء التشغيلي	الوقت - التكلفة - الجودة
٢	الأداء الاجتماعي	التغيير الإيجابي في حياة المستفيد
٣	الأداء المؤسسي	الحوكمة، القيادة، الكفاءة

وهنا تبرز أهمية إدارة المشاريع كأداة استراتيجية لتحسين هذه الجوانب.

رابعاً: نموذج العلاقة بين المتغيرات (الإطار المفاهيمي)

يمكن التعبير عن متغيرات البحث كالتالي:

المتغير المستقل:

منهجيات إدارة المشاريع (PMBOK – PRINCE2 – Agile)



المتغيرات الوسيطة:

التخطيط – التنظيم – إدارة المخاطر – إدارة الموارد – الاتصال



المتغير التابع:

كفاءة وأداء الجمعيات الأهلية

- جودة المخرجات
- سرعة التنفيذ
- رضا المستفيدين
- الاستدامة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية العلمية التي اعتمد عليها الباحث في دراسة أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع على كفاءة وأداء الجمعيات الأهلية في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية. ويعد تحديد منهج البحث وخطواته أحد أهم عناصر الدراسة العلمية، إذ يضمن جمع البيانات وتحليلها بطريقة موضوعية ومنهجية، بما يتيح الوصول إلى نتائج دقيقة وصحيحة تدعم فرضيات البحث.

ويتضمن الفصل عناصر رئيسة منها: **منهج الدراسة، مجتمع وعينة البحث، أداة جمع البيانات، مدى صدق وثبات الأداة، وأساليب تحليل البيانات.** كما يوضح الفصل الحدود الزمنية والمكانية والبشرية للدراسة، بما يسهم في وضع البحث في سياقه العلمي السليم.

ويعتمد اختيار المنهجية في هذا البحث على **ملاءمتها لأهداف الدراسة وطبيعة مشكلة البحث،** بحيث تسمح بفهم واقع تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية، وقياس أثرها على الكفاءة المؤسسية والأداء، سواء على مستوى العمليات الداخلية أو نتائج البرامج المقدمة للمستفيدين.

أولاً : المنهجية وطرق البحث

يعتمد هذا البحث على **المنهج الوصفي التحليلي،** نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى استكشاف واقع تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، وتحليل أثر هذا التطبيق على مستوى الكفاءة والأداء المؤسسي.

١ - المنهج الوصفي

المنهج الوصفي يهدف إلى وصف الظواهر كما هي في الواقع، من خلال جمع البيانات المتعلقة بممارسات إدارة المشاريع، وقياس مستوى الكفاءة والأداء في الجمعيات الأهلية، وتحليلها بطريقة علمية دقيقة. ويتيح هذا المنهج:

- فهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة
- تحديد أوجه القوة والضعف في تطبيق منهجيات إدارة المشاريع
- رصد التحديات والفرص لتحسين الأداء المؤسسي

٢- المنهج التحليلي

يضاف إلى ذلك **المنهج التحليلي** الذي يركز على تحليل البيانات واستخلاص النتائج لتحديد أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع على الكفاءة والأداء. ويستخدم هذا المنهج أدوات إحصائية متنوعة مثل:

- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري
- معامل الارتباط بيرسون
- اختبار (T-test) وتحليل التباين (ANOVA)
- الانحدار البسيط والمتعدد

٣- المنهج المقارن (اختياري)

ويستفيد البحث أيضًا بشكل غير مباشر من **المنهج المقارن** عند مقارنة نتائج الجمعيات التي تطبق منهجيات إدارة المشاريع مع تلك التي لا تطبقها، بهدف توضيح الفروق في الأداء والكفاءة.

- مبررات اختيار طرق البحث

تم اختيار هذه الطرق لعدة أسباب:

١. **الملاءمة لأهداف البحث:** فهي تساعد على قياس أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع بشكل كمي ونوعي.

٢. القابلية للتطبيق :يمكن تطبيقها على العاملين في الجمعيات الأهلية في مختلف المناطق.

٣. الاعتماد على البيانات الأولية والثانوية :حيث يجمع البحث بيانات مباشرة من المبحوثين عبر الاستبانة، مع الاستفادة من الدراسات السابقة والتقارير الرسمية للجمعيات.

ثانياً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام العينة العشوائية الطبقية؛ لضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية في الجمعيات الأهلية.

وقد بلغت عينة الدراسة (50) فرداً من العاملين في الجمعيات الأهلية في عدة مناطق بالمملكة العربية السعودية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية وفقاً لمستوياتهم الوظيفية وتنوع تخصصاتهم ذات العلاقة بإدارة المشاريع.

ثالثاً: أداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لمناسبتها لطبيعة الدراسة وسهولة توزيعها على عينة كبيرة نسبياً من المبحوثين.

وتتكون الاستبانة من أربعة محاور رئيسة، هي:

١. البيانات الديموغرافية للمشاركين

مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي

٢. محور مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع

ويشمل: التخطيط - التنفيذ - المتابعة - الإغلاق - إدارة المخاطر - إدارة أصحاب المصلحة

٣. محور كفاءة الأداء المؤسسي

مثل: استغلال الموارد - سرعة الإنجاز - جودة المخرجات - تقليل الهدر - تحسين العمليات

٤. محور أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع على الأداء

مثل: تحقيق الأهداف - رفع مستوى رضا المستفيدين - تحسين النتائج - تحقيق الاستدامة

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبانة، على النحو الآتي:

الرقم	درجة الموافقة
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة

١ - الصدق (Validity)

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات:

- إدارة المشاريع
- الإدارة العامة
- البحث العلمي

وذلك للتأكد من:

- وضوح العبارات
- مناسبة الفقرات لأهداف البحث
- سلامة الصياغة العلمية

وقد تم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظات المحكمين.

٢ - الثبات (Reliability)

تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، وقد أظهرت

النتائج:

- عدد الفقرات المحسوبة: 13 فقرة

- معامل ألفا كرونباخ : 0.94

ماذا تعني هذه النتيجة؟

- قيمة 0.94 تعتبر مرتفعة جداً، وتشير إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي بين الفقرات.

- هذا يعني أن الفقرات تقيس نفس البُعد أو المفهوم بشكل متجانس.

خامساً: أساليب تحليل البيانات

تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية

- المتوسطات الحسابية

- الانحراف المعياري

- اختبار (T-test)

- تحليل التباين (ANOVA)

- معامل الارتباط بيرسون

• تحليل الانحدار البسيط

وذلك من أجل قياس العلاقة بين:

تطبيق منهجيات إدارة المشاريع ← كفاءة وأداء الجمعيات الأهلية

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، والذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتنفيذ وإدارة المشاريع والبرامج التنموية. ويتميز هذا المجتمع بعدة خصائص أساسية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. **التنوع الوظيفي:** يشمل المجتمع الإداريين في المستويات العليا، مديري المشاريع، المشرفين، والموظفين التنفيذيين، مما يتيح الحصول على رؤى متعددة حول تطبيق منهجيات إدارة المشاريع وأثرها على الأداء المؤسسي.
٢. **التوزع الجغرافي:** يشمل العاملين في جمعيات ومؤسسات غير ربحية منتشرة في مختلف مناطق المملكة، مما يعكس تنوع السياقات التشغيلية ويزيد من إمكانية تعميم نتائج البحث.
٣. **تنوع الخبرات العلمية والعملية:** يضم المجتمع أفرادًا بمؤهلات علمية مختلفة (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) وخبرات عملية متنوعة في إدارة المشاريع والعمل الخيري، وهو ما يساعد على جمع بيانات دقيقة وشاملة حول ممارسات إدارة المشاريع.
٤. **ارتباط مباشر بأنشطة الجمعيات:** يتميز أعضاء المجتمع بأنهم المشاركون الفعليون في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لمشاريع الجمعيات، مما يجعلهم مصدرًا موثوقًا للبيانات حول كفاءة الأداء وفعالية تطبيق المنهجيات.
٥. **القدرة على التعبير عن التحديات والاحتياجات:** بفضل خبرتهم العملية، يستطيع أفراد المجتمع توضيح الصعوبات التي تواجه الجمعيات في تطبيق منهجيات إدارة المشاريع، مما يعزز فهم الباحث للعوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي.

حدود البحث

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود البشرية: العاملون في الجمعيات الأهلية
- الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية
- الحدود الزمانية: عام ٢٠٢٤ - ٢٠٢٥
- الحدود الموضوعية: منهجيات إدارة المشاريع وكفاءة وأداء الجمعيات الأهلية

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

تتضمن منهجية الدراسة الإطار الذي يعتمد عليه الباحث لجمع وتحليل البيانات، ويُعد من الجوانب الأساسية التي تضمن جودة وموثوقية النتائج. يهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف شامل للمنهجية المستخدمة في الدراسة، بما في ذلك الطرق والتقنيات التي تم استخدامها لجمع البيانات وتحليلها. ومن خلال توضيح هذه المنهجية، يتم توفير الأساس لفهم كيفية التوصل إلى النتائج واستنتاج التوصيات بناءً على الأدلة.

الأساليب الإحصائية

قامت الباحثة باستخدام برنامج **SPSS** لتحليل بيانات الدراسة، وذلك من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وهي كالتالي:

- معامل ألفا كرونباخ: (**Cronbach's Alpha**) لقياس مستوى ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون: (**Pearson Correlation**) لتحديد مستوى الاتساق الداخلي، والتحقق من صدق الأداة، وفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- النسب والتكرارات: لوصف خصائص عينة الدراسة بشكل دقيق.

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لوصف مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات أداة البحث.
- معادلة الانحدار الخطي البسيط: لقياس أثر العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لمناسبتها لطبيعة الدراسة وسهولة توزيعها على عينة كبيرة نسبياً من المبحوثين.

وتتكون الاستبانة من أربعة محاور رئيسة، هي:

١. البيانات الديموغرافية للمشاركين

مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي

٢. محور مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع

ويشمل: التخطيط - التنفيذ - المتابعة - الإغلاق - إدارة المخاطر - إدارة أصحاب المصلحة

٣. محور كفاءة الأداء المؤسسي

مثل: استغلال الموارد - سرعة الإنجاز - جودة المخرجات - تقليل الهدر - تحسين العمليات

٤. محور أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع على الأداء

مثل: تحقيق الأهداف - رفع مستوى رضا المستفيدين - تحسين النتائج - تحقيق الاستدامة

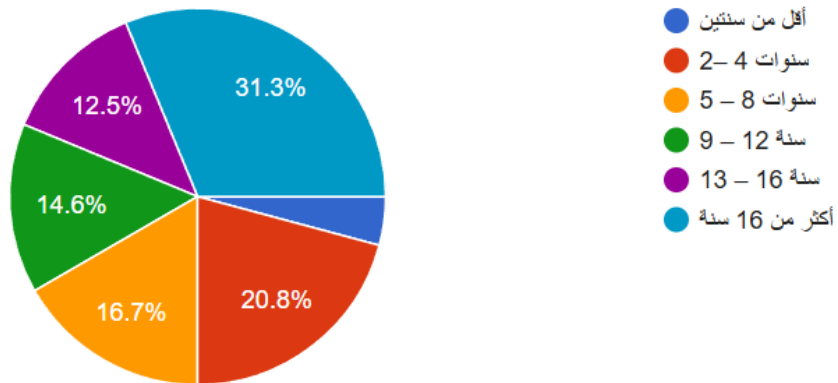
وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبانة، على النحو الآتي:

الرقم	درجة الموافقة
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

تحليل البيانات

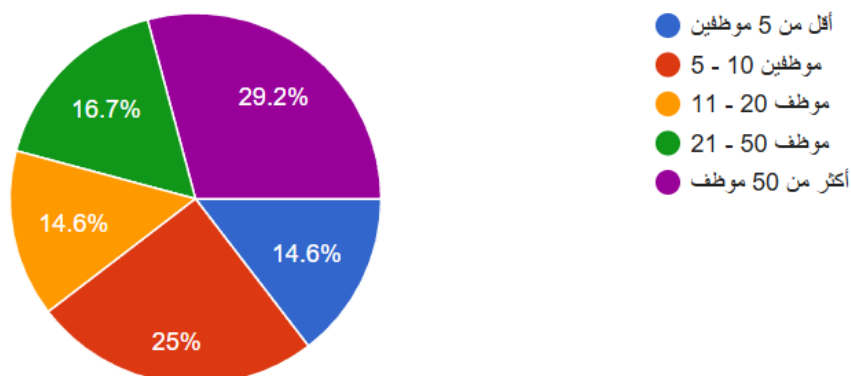
عمر الجمعية

48 ردًا



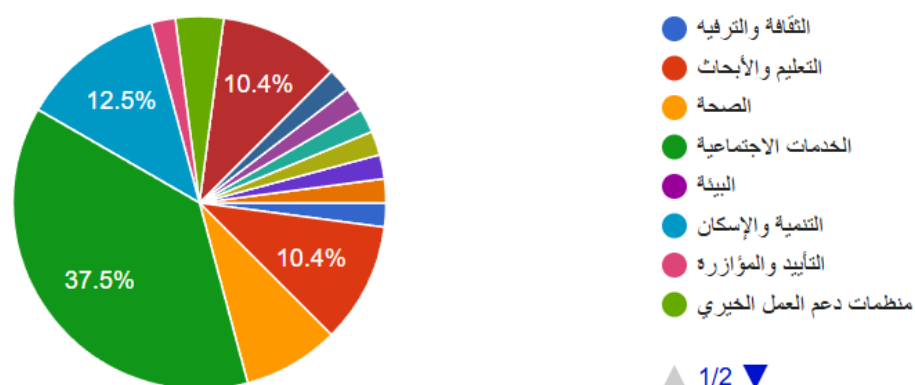
عدد موظفي الجمعية

ردًا 48



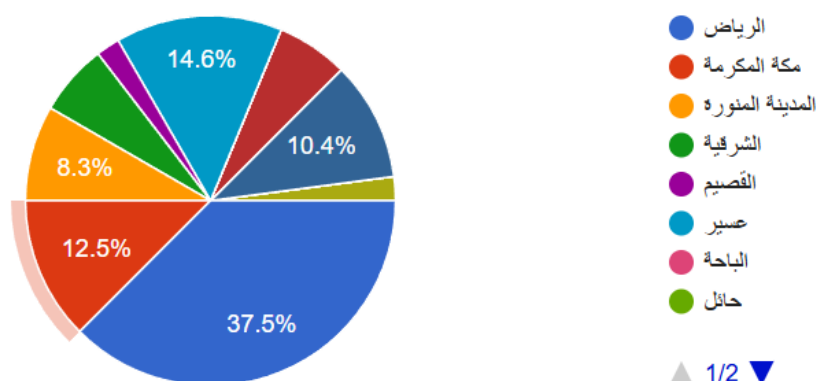
تصنيف الجمعية

ردًا 48



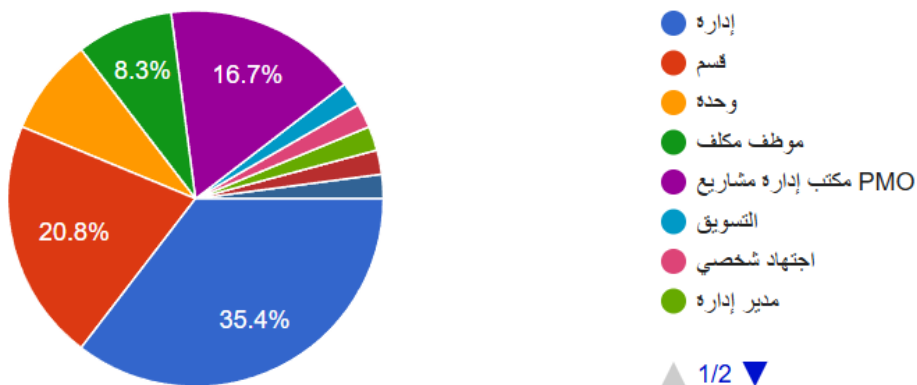
المنطقة الإدارية

ردًا 48



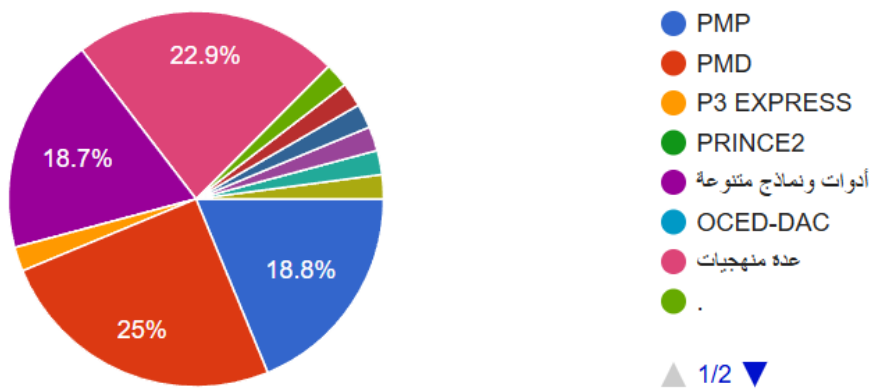
تعمل المشاريع في الجمعية كـ:

48 ردًا



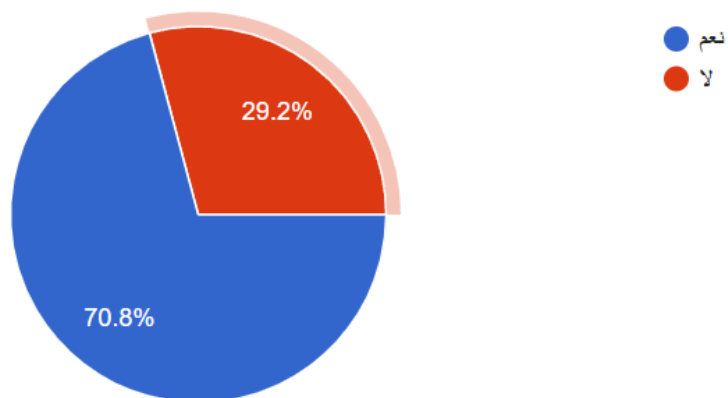
ماهي منهجية إدارة المشاريع المستخدمة في الجمعية

48 ردًا



هل يمتلك مسؤول المشاريع شهادة معتمدة في إحدى المنهجيات

48 ردًا



أولاً: معامل ألفا كرونباخ (ثبات الأداة)

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لفقرات الاستبيان، وكانت النتيجة تشير إلى مستوى ثبات مرتفع جداً للأداة

المؤشر	القيمة
معامل ألفا كرونباخ	0.9409

ثانياً: معامل ارتباط بيرسون (الاتساق الداخلي)

يوضح الجدول التالي أمثلة على معاملات الارتباط بين بعض الفقرات والمجموع الكلي

الفقرة	معامل الارتباط
تُدار الموارد البشرية بكفاءة	0.8276
يوجد تحسن مستمر في الجودة	0.8648
أثر تطبيق المنهجيات في تقليل الأخطاء	0.8277

ثالثاً: النسب والتكرارات (خصائص العينة)

يوضح الجدول التالي بعض خصائص العينة

الخاصية	النسبة
عمر الجمعية: أكثر من 16 سنة	31.2%
عمر الجمعية: 2-4 سنوات	20.8%
عدد الموظفين: أكثر من 50 موظف	29.2%
عدد الموظفين: 5-10 موظفين	25%
المنطقة الإدارية: الرياض	37.5%
المنطقة الإدارية: عسير	14.6%

رابعاً: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

يوضح الجدول التالي أمثلة على مستوى الاستجابة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
0.9	3.85	تُنفذ المشاريع في الوقت المحدد
0.9	3.92	أثر تطبيق المنهجيات في تحسين التخطيط

خامساً: معادلة الانحدار الخطي البسيط

لقياس أثر العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

$$\text{كفاءة وأداء الجمعية} = ١.٩٧ + (٠.٥٢ \times \text{أثر تطبيق المنهجيات})$$

$$R^2 = 0.31 \text{ معامل التحديد}$$

تفسير مفصل لكل محور من محاور الاستبانة ونتائج التحليل الإحصائي:

١- محور تطبيق منهجيات إدارة المشاريع

الوصف:

يتناول هذا المحور مدى تطبيق الجمعيات الأهلية لمنهجيات إدارة المشاريع مثل PMBOK ، PRINCE2 ، وغيرها، ويشمل وجود إجراءات مكتوبة، تحديد نطاق المشروع، التخطيط الزمني، استخدام أدوات تقنية، متابعة مؤشرات الأداء، مراجعات دورية، تدريب العاملين، إشراك أصحاب المصلحة، وإدارة المخاطر.

التفسير:

- أظهرت النتائج أن غالبية الجمعيات تطبق منهجيات إدارة المشاريع بشكل جيد، حيث كانت معظم الإجابات في مستوى "أوافق" أو "أوافق بشدة".

- وجود إجراءات مكتوبة وخطط زمنية واضحة يعزز من تنظيم العمل ويقلل من الأخطاء.
- استخدام الأدوات التقنية) مثل Trello و Excelيسهل متابعة المشاريع ويزيد من كفاءة التنفيذ.
- التدريب المستمر للعاملين وإشراك أصحاب المصلحة يرفع من جودة النتائج ويحقق رضا المستفيدين.

٢- محور كفاءة وأداء الجمعية

الوصف:

يركز هذا المحور على مدى تحقيق الجمعية لأهدافها، تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد وضمن الميزانية، إدارة الموارد بكفاءة، التحسن المستمر في الجودة، رضا المستفيدين، والاستفادة من الدروس المستفادة.

التفسير:

- المتوسطات الحسابية المرتفعة (بين ٣.٨٥ و ٤.٠٦) تشير إلى أن الجمعيات تحقق أداءً جيدًا في معظم الجوانب.
- أعلى الموافقات كانت في "تحقق المشاريع الأهداف المخططة لها" و"يُستفاد من الدروس المستفادة"، ما يدل على وجود ثقافة تعلم وتطوير مستمر.
- رضا المستفيدين عن مشاريع الجمعية مرتفع، مما يعكس جودة الخدمات المقدمة.
- إدارة الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية ترتبط ارتباطًا قويًا بتحقيق الأهداف والجودة.

٣- محور أثر تطبيق المنهجيات

الوصف:

يقيس هذا المحور أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع على تحسين التخطيط والتنظيم، تقليل الأخطاء والمخاطر، زيادة كفاءة استخدام الموارد، رفع جودة المشاريع، تحسين رضا المستفيدين والشركاء، واتخاذ القرار بناءً على بيانات دقيقة.

التفسير:

- النتائج أظهرت أن تطبيق المنهجيات له أثر إيجابي واضح على جميع هذه الجوانب.
- أعلى التأثيرات كانت في "تحسين التخطيط والتنظيم" و"تقليل الأخطاء والمخاطر"، ما يؤكد أهمية المنهجيات في ضبط العمليات وتقليل الفاقد.
- اتخاذ القرار بناءً على بيانات ومؤشرات دقيقة أصبح أكثر شيوعاً، مما يعزز فعالية الإدارة ويحقق نتائج أفضل.

٤- التحليل الإحصائي المتقدم

معامل ألفا كرونباخ:

- القيمة المرتفعة (٠.٩٤) تعني أن الأداة تقيس المفاهيم بشكل متسق وموثوق.

معامل ارتباط بيرسون:

- جميع العبارات لها ارتباط قوي بالمجموع الكلي، ما يدل على أن كل عبارة تساهم في قياس المحور بشكل فعال.

معادلة الانحدار الخطي:

- العلاقة بين أثر تطبيق المنهجيات وكفاءة الأداء إيجابية، وكلما زاد تطبيق المنهجيات ارتفع أداء الجمعية.
- معامل التحديد ($R^2 = 0.31$) يدل على أن تطبيق المنهجيات يفسر جزءاً مهماً من التغير في الأداء، لكن هناك عوامل أخرى يجب أخذها في الاعتبار.

٥- خصائص العينة

- الجمعيات الأكبر عمراً وذات عدد موظفين أكبر أظهرت مستويات أعلى من تطبيق المنهجيات وكفاءة الأداء.
- التوزيع الجغرافي للعينة يعكس تمثيلاً جيداً لمناطق المملكة، ما يعزز تعميم النتائج.

خلاصة وتوصيات

- تطبيق منهجيات إدارة المشاريع له أثر إيجابي ملموس على كفاءة وأداء الجمعيات الأهلية.
- ينصح بتعميم هذه المنهجيات وتكثيف التدريب عليها، خاصة للجمعيات الناشئة.
- ضرورة تطوير الإجراءات المكتوبة ومتابعة مؤشرات الأداء بشكل دوري.
- الاهتمام بجمع وتحليل البيانات لاتخاذ قرارات مبنية على أدلة.

النتائج

١ - ثبات وموثوقية أداة الدراسة

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جدًا من الثبات (معامل ألفا كرونباخ = ٠.٩٤)، مما يعكس اتساق الإجابات وموثوقية الأداة في قياس المفاهيم المستهدفة.

٢ - الاتساق الداخلي وجودة بناء المحاور

- جميع عبارات الاستبانة أظهرت معاملات ارتباط بيرسون مرتفعة مع المجموع الكلي، ما يدل على أن كل عبارة تساهم بفعالية في قياس المحور الذي تنتمي إليه، ويعكس جودة بناء المحاور ووضوحها للمشاركين.

٣ - مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع

- أظهرت النتائج أن غالبية الجمعيات الأهلية تطبق منهجيات إدارة المشاريع بشكل جيد، حيث كانت معظم الإجابات في مستوى "أوافق" أو "أوافق بشدة" على فقرات التطبيق العملي للمنهجيات.
- وجود إجراءات مكتوبة وخطط زمنية واضحة، واستخدام أدوات تقنية، ومتابعة مؤشرات الأداء، والتدريب المستمر للعاملين، كلها ممارسات منتشرة بين الجمعيات المشاركة.

٤ - كفاءة وأداء الجمعيات

- المتوسطات الحسابية المرتفعة (بين ٣.٨٥ و ٤.٠٦) تشير إلى أن الجمعيات تحقق أداءً جيدًا في تنفيذ المشاريع ضمن الوقت والميزانية، وتحقيق الأهداف المخططة، والتحسين المستمر في جودة الخدمات، وارتفاع رضا المستفيدين.
- الانحرافات المعيارية المنخفضة تعكس تقارب وجهات نظر المشاركين حول كفاءة الأداء.

٥ - أثر تطبيق المنهجيات على الأداء

- أظهرت معادلة الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة إيجابية واضحة بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع وكفاءة وأداء الجمعيات، حيث يفسر تطبيق المنهجيات حوالي ٣١٪ من التغير في الأداء
معامل التحديد ($R^2 = 0.31$)

- هذا يعني أن الجمعيات التي تطبق المنهجيات بشكل أكبر تحقق أداءً أفضل، مع وجود عوامل أخرى مؤثرة يجب أخذها في الاعتبار.

٦- خصائص العينة

- أظهرت العينة تنوعاً في عمر الجمعيات وعدد الموظفين، مع تمثيل جيد لمناطق المملكة. أغلب الجمعيات المشاركة عمرها أكثر من ١٦ سنة، والنسبة الأكبر لديها أكثر من ٥٠ موظف، وتتركز المشاركات في منطقة الرياض.

التوصيات

١- تعميم تطبيق منهجيات إدارة المشاريع

- ينصح بتعميم تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في جميع الجمعيات الأهلية، لما لها من أثر إيجابي واضح على الكفاءة والجودة وتحقيق الأهداف.

٢- تعزيز التدريب والتطوير المهني

- ضرورة الاستثمار في تدريب العاملين على منهجيات إدارة المشاريع وأفضل الممارسات العالمية، مع التركيز على التدريب المستمر وتبادل الخبرات بين الجمعيات.

٣- تطوير الإجراءات المكتوبة والمتابعة الدورية

- أهمية وجود أدلة وإجراءات مكتوبة لإدارة المشاريع، ومتابعة تنفيذها بشكل دوري من خلال مؤشرات أداء واضحة (KPIs) ، لضمان جودة التنفيذ وتقليل الأخطاء والمخاطر.

٤- الاستفادة من الأدوات التقنية

- تشجيع الجمعيات على استخدام الأدوات التقنية الحديثة في إدارة المشاريع (مثل Trello ، Asana ، Excel)، لما لها من دور في تسهيل المتابعة وتحسين كفاءة العمل الجماعي.

٥- تعزيز ثقافة التعلم والتحسين المستمر

- ضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة في تطوير المشاريع المستقبلية، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل الجمعيات.

٦- الاهتمام بجمع وتحليل البيانات

- تشجيع الجمعيات على جمع وتحليل البيانات بشكل دوري، واستخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية، مما يعزز من فعالية الإدارة ويحقق نتائج أفضل.

٧- دراسة العوامل الأخرى المؤثرة

- يوصى بإجراء دراسات مستقبلية حول تأثير عوامل أخرى مثل القيادة، التمويل، البيئة التنظيمية، والشراكات على كفاءة وأداء الجمعيات، لتعزيز النتائج وتحقيق أداء أفضل.

٨- تشجيع الجمعيات الناشئة

- تشجيع الجمعيات الناشئة على الاستفادة من خبرات الجمعيات الأكبر سنًا والأكثر خبرة في تطبيق المنهجيات، من خلال برامج التوجيه والتدريب المشترك.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. الحسن، عبد الله بن محمد. (2020). *إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية: المفاهيم والتطبيقات*. الرياض: دار الجامعة الجديدة.
٢. العتيبي، فهد بن سعد. (٢٠١٩). أثر تطبيق إدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية. *المجلة العربية للإدارة*، ٣٩(2)، 143.١١٥-
٣. الزهراني، محمد بن أحمد. (2021). *تصميم وتنفيذ المشاريع التنموية في القطاع غير الربحي*. جدة: مكتبة الملك فهد الوطنية.
٤. الصالحي، نورة بنت عبد الرحمن. (٢٠١٨). كفاءة إدارة المشاريع وأثرها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الجمعيات الخيرية. *مجلة العلوم الإدارية*، ١٠(1)، 102.٧٧-
٥. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2022). *تقرير واقع القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
٦. المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2023). *دليل الحوكمة وإدارة الأداء للمنظمات غير الربحية*. الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية

7. Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* – 7th ed. Newtown Square, PA.
8. Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.
9. Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass.
10. Lewis, J. P. (2019). *Project Planning, Scheduling & Control*. McGraw-Hill.
11. OECD. (2020). *Non-Profit Organizations and Governance Performance Frameworks*. Paris.
12. Young, D. R. (2017). *Financing and Performance Management in Nonprofit Organizations*. Edward Elgar Publishing.
13. Turner, J. R. (2020). *Handbook of Project-Based Management*. McGraw Hill.

الملاحق



قسم 1 من 4

أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع على كفاءة وأداء الجمعيات الأهلية

✕ ↩ ⏏ ⏏ ⏏ ⏏

السلام وعليكم ورحمة الله وبركاته

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء العاملين في الجمعيات الأهلية حول مدى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع وأثر ذلك على كفاءة وأداء جمعياتهم.

هذا الاستبيان جزءاً من متطلبات بحث أكاديمي في مرحلة الماجستير في تخصص إدارة المشاريع الذي يجريه الباحث : رمزي الحوشي ، تحت إشراف د. الفيصل عبد الحميد و د. فايز جراد

(تستغرق الإجابة عن الأسئلة 5 دقائق تقريباً)

شكراً مقدماً لوقتكم واستجابتكم ...

القسم الأول : البيانات الديموغرافية

الوصف (اختياري)

اسم الجمعية (اختياري)

نص الإجابة القصير

مدخل البيانات (اختياري)

نص الإجابة القصير

رقم الجوال (اختياري)

نص الإجابة القصير

عمر الجمعية *

☐ أقل من سنتين

☐ 2- 4 سنوات

☐ 5 - 8 سنوات

☐ 9 - 12 سنة

عدد موظفي الجمعية *

- ☐ أقل من 5 موظفين
- ☐ 5 - 10 موظفين
- ☐ 11 - 20 موظف
- ☐ 21 - 50 موظف
- ☐ أكثر من 50 موظف

تصنيف الجمعية *

- ☐ الثقافة والترفيه
- ☐ التعليم والأبحاث
- ☐ الصحة
- ☐ الخدمات الاجتماعية
- ☐ البيئة
- ☐ التنمية والإسكان
- ☐ التأييد والمؤازرة
- ☐ منظمات دعم العمل الخيري
- ☐ منظمات الدعوة والإرشاد والتعليم الديني وخدمة ضيوف الرحمن
- ☐ الروابط المهنية
- ☐ أخرى:

المنطقة الإدارية *

الرياض ☐

مكة المكرمة ☐

المدينة المنورة ☐

الشرقية ☐

القصيم ☐

عسير ☐

الباحة ☐

حائل ☐

تبوك ☐

الجوف ☐

جازان ☐

الحدود الشمالية ☐

نجران ☐



القسم الثاني : الهيكل والمنهجية

(اختياري)

...

تعمل المشاريع في الجمعية كـ *

إدارة ☐

قسم ☐

وحدة ☐

موظف مكلف ☐

مكتب إدارة مشاريع PMO ☐

أخرى: ☐

هل يمتلك مسؤول المشاريع شهادة معتمدة في إحدى المنهجيات *

نعم ☐

لا ☐

ما هي منهجية إدارة المشاريع المستخدمة في الجمعية *

PMP ☐

PMD ☐

P3 EXPRESS ☐

PRINCE2 ☐

أدوات ونماذج متنوعة ☐

OCED-DAC ☐

القسم الثالث : تطبيق منهجيات إدارة المشاريع

(الوصف اختياري)

...

السؤال *

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
☐	☐	☐	☐	☐	الجمعية تستخدم ...
☐	☐	☐	☐	☐	يوجد دليل أو إجراء...
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تحديد نطاق وأ...
☐	☐	☐	☐	☐	يتم وضع خطة زمن...
☐	☐	☐	☐	☐	تُستخدم أدوات تق...
☐	☐	☐	☐	☐	تتم متابعة تنفيذ ال...
☐	☐	☐	☐	☐	تُجرى مراجعات وت...
☐	☐	☐	☐	☐	يتلقى العاملون تدري...
☐	☐	☐	☐	☐	يتم إشراك أصحاب...
☐	☐	☐	☐	☐	توجد آلية لإدارة ال...

القسم الرابع : كفاءة وأداء الجمعية *

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
☐	☐	☐	☐	☐	تُنفذ المشاريع في ...
☐	☐	☐	☐	☐	تُنفذ المشاريع ضم...
☐	☐	☐	☐	☐	تحقق المشاريع الأ...
☐	☐	☐	☐	☐	تُدار الموارد البشر...
☐	☐	☐	☐	☐	يوجد تحسن مست...
☐	☐	☐	☐	☐	رضا المستفيدين ع...
☐	☐	☐	☐	☐	يُستفاد من الدرو...

...

القسم الخامس : أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع *

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
☐	☐	☐	☐	☐	ساهم تطبيق منه...
☐	☐	☐	☐	☐	أدى التطبيق إلى تف...
☐	☐	☐	☐	☐	زادت كفاءة استخد...
☐	☐	☐	☐	☐	ارتفع مستوى جود...
☐	☐	☐	☐	☐	تحسن رضا المستف...
☐	☐	☐	☐	☐	أصبح اتخاذ القرار...

القسم السادس : ما التحديات التي تواجه الجمعيات في تطبيق منهجيات إدارة المشاريع

نص الإجابة الطويلة

القسم السابع : ما التوصيات المناسبة لتحسين كفاءة وأداء الجمعيات

نص الإجابة الطويلة

Abstract الملخص

Midocean University

College of Management

Department of.....

Title in English

Prepared by:

Supervised by:

Year:2024