

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 وفعالية. 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، وفعالية 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 الرئيسة 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

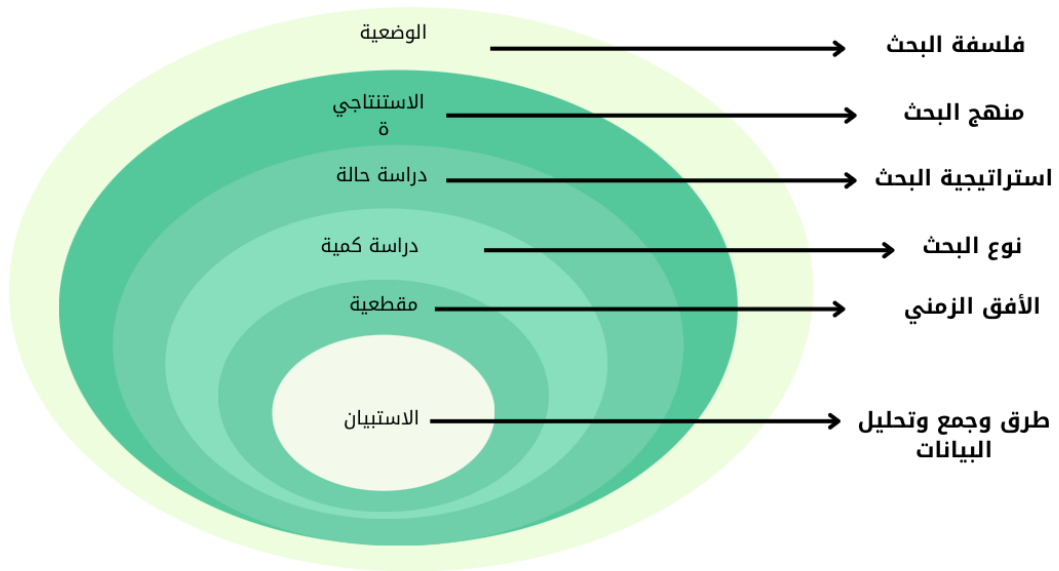
فلسفة البحث المنهج الوضعي positivism

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

1.1. المقدمة:

1.2. المتغير المستقل

1.3. المتغير التابع

1.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

1.5. الخاتمة

قائمة المراجع

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>

Zwikael, 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 للتطوع في المملكة العربية السعودية. <https://www.hrsd.gov.sa>