

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين إدارة المشاريع والجودة في المنظمات

غير الربحية السعودية

إعداد الطالب/ رائد مدني الشاعر

رقم الطالب/ 221001491

إشراف/

الدكتور الفيصل حسن

العام الدراسي:

2026م

حقوق الطبع والنشر

تعود جميع حقوق الطبع والنشر لهذه الرسالة إلى جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة، ولا يجوز نسخها أو إعادة إنتاجها أو نشرها أو تداولها بأي وسيلة كانت، كلياً أو جزئياً، إلا بعد الحصول على موافقة خطية من الجامعة، مع مراعاة الأنظمة واللوائح المعمول بها.

أُقر أنا الطالب/ رائد مدني الشاعر بأن هذه الرسالة بعنوان:

"أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين إدارة المشاريع والجودة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية"

هي من إعدادي، وأوافق على أن تكون حقوق الطبع والنشر الخاصة بها مملوكة لجامعة ميدأوشن - كلية الإدارة، مع احتفاظي بحقي الأدبي في نسبة العمل إليّ كمؤلف، وذلك وفقاً للوائح وسياسات الجامعة.

اسم الطالب: رائد مدني محمد الشاعر

التاريخ: 2026 / 7 / 12

إهداء

إلى من كان لي سنداً وعوناً عند الشدائد طوال عمري، إلى الرجل الأبرز في حياتي أبي العزيز ...

إلى القلب المعطاء والصدر الحاني أُمي الحبيبة ...

إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين إخواني وأخواتي ...

إلى كل من ساعدني ولو بحرف في حياتي الدراسية ...

إلى راعي العلماء في هذا البلد الطيب...

إلى من يدخر جهداً في دعم قاطرة المعارف والعلوم...

أود أن أهدي هذا العمل المتواضع لكل من كان سنداً لي في طريقي نحو تخرجي، ولكل من شاركني

الحب والدعم حتى أصل إلى هذا اليوم المتميز

إلى هؤلاء جميعاً: أهديكم هذا العمل

الطالب / رائد مدني الشاعر

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة، والسلام على أشرف الأنبياء، والمرسلين سيدنا محمد، وعلى آله، وصحبه، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد،،،

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل، فله الحمد أولاً وآخراً. ثم أشكر أولئك الذين مدوا لي يد العون والمساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم المشرف الدكتور الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي فله من الله الأجر، ومني كل تقدير وعرفان. كما يسعدني أن أشكر كل الجهات التي ساعدتني في إتمام عملي، ونجاحه، ولن أنسى كل من في قسمي والقائمين عليه فلهم مني الشكر، والعرفان على ما بذلوه في سبيل العلم، والتعليم؛ كما أشكر القائمين على الدراسات العليا، وإلى السادة المشرفين الأفاضل الذين مدوا لي يد العون، وذلّلوا لي كل عسير، وأخذوا بيدي بينما أخطوا خطواتي الأولى في هذا الميدان الصعب.

و أسأل الله العظيم أن يجزيهم بإحسانهم إحساناً وأن ينفع ببحثي هذا البلاد والعباد.

أتوجه بالشكر إلى الأساتذة الكرام الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم، ولم يألوا جهداً في سبيل المعرفة والعلم.

والشكر موصول إلى إدارة الجامعة التي ذللت الصعوبات من أجل إنجاز هذه الرسالة بجودة وكفاءة.

وكذلك القائمين على البحث العلمي؛ واختتم بشكري الجزيل للمحكمين على هذه الرسالة

الطالب / رائد مدني الشاعر

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على قطاع المنظمات الأهلية غير الربحية ومشروعاتها الإنشائية، وما تستخدمه من إجراءات ومعايير خلال تنفيذها تلك المشاريع، وبيان دور الحوكمة في ضمان جودة تنفيذها وفق محدداتها الرئيسية وهي النطاق والوقت والتكلفة ومواصفات الجودة المطلوبة.

تم ذلك من خلال استبانة اشتملت على 75 نقطة موزعة على أربعة محاور رئيسة بعد استردادها من 12 منظمة أهلية غير ربحية من المملكة العربية السعودية والمنظمات الممثلة لها بالخارج. وقد اعتمدت منهجية البحث على المدخل الوصفي التحليلي، بجانب تفعيل منهج الاستقراء والمنهج الكمي مقابل النوعي.

و مع التحليل الإحصائي الرقمي لجميع عبارات ومحاور الاستبانة الخاصة بموضوع البحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) . رصدت نتائج البحث أهم نقاط القوة والضعف في حركة العمل داخل المنظمات الأهلية وخلال قيامها بتنفيذ المشاريع الإنشائية، كما أكدت النتائج على أن تطبيق مبادئ الحوكمة خلال إدارة عمليات تنفيذ هذه المشاريع يقيها من التعثر.

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المنظمات الأهلية بتطبيق مبادئ التقييم والحوكمة على عمليات تنفيذ المشروع وبين نجاحه في تحقيق أهدافه، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تعزيز جودة تنفيذ المشروع في ظل عملية التقييم.

بالاستناد إلى هذه المصادر والأبحاث المعتمدة، يمكن الاعتماد على دقة وموثوقية النتائج والفرضيات المطروحة في هذا البحث، ويتعزز بذلك قوة وقابلية استنتاجات البحث ومساهمته في مجال دراسة من المتوقع أن توفر هذه الدراسة نتائج قيمة للحكومة السعودية وشركات القطاع الحكومي، حيث ستساهم في تحسين إدارة المخاطر وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. ستوفر النتائج أيضًا اقتراحات وتوصيات لتعزيز الحوكمة وتطوير أدوات وسياسات فعالة للإدارة الفعالة للمخاطر في الشركات الحكومية.

قائمة المحتويات:

1.....	حقوق الطبع و النشر
2.....	اهداء
3.....	الشكر و التقدير
4.....	المستلخص
8.....	قائمة الجداول
9.....	قائمة الأشكال
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
10.....	1.1 مقدمة:
12.....	1.2 مشكلة الدراسة:
15.....	1.3 أهمية الدراسة:
17.....	1.4 أهداف الدراسة:
19.....	1.5 تساؤلات الدراسة:
20.....	1.6 فرضيات الدراسة:
الفصل الثاني : الإطار النظري و الدراسات السابقة	
21.....	2.1 المقدمة:
22.....	2.2 الدراسات السابقة
26.....	2.3 المنطلقات النظرية للدراسة:
الفصل الثالث : منهجية و طرق البحث	
30.....	3.1 المقدمة
30.....	3.1 المنهجية وطرق البحث:
33.....	3.2 أدوات الدراسة:
36.....	3.3 حدود الدراسة:

الفصل الرابع : تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

39.....	4.1 مقدمة
40.....	4.2 التوزيع الطبيعي
41.....	4.3 تحليل البيانات الوصفية
43.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
45.....	4.5 التدريب و العمل الميداني

الفصل الخامس : النتائج و التوصيات

47.....	5.1 مقدمة
48.....	4.2 تحليل البيانات
52.....	4.3 النتائج
54.....	4.4 التوصيات
57.....	المراجع:
62.....	الملاحق
68.....	الاستبانة
72.....	الملخص
73.....	Abstract

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	تأثير مبادئ الحوكمة على إدارة المشاريع والجودة	50
2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحوكمة	52
3	أثر الحوكمة على إدارة المشاريع	53
4	أثر الحوكمة على الجودة	54
5	جدول التوصيات	54
6	جدول خطة تنفيذ التوصيات	55
7	استبنتة الدراسة	62
8	ابعاد الدراسة	62
9	مقياس ليكرت المستخدم	63
10	مؤشرات الحوكمة	64
11	مؤشرات إدارة المشاريع	64
12	مؤشرات الجودة	65
13	توزيع أفراد العينة	66
14	تفسير المتوسطات الحسابية	66

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
53	شفافية مساءلة عدالة مسؤولية	1
55	العلاقة بين الحوكمة وإدارة المشاريع	2
56	العلاقة بين الحوكمة وإدارة المشاريع	3
56	النموذج المقترح	4
63	الشكل المفاهيمي للدراسة	5
65	العلاقة بين متغيرات الدراسة	6
67	دورة تطبيق الحوكمة في المنظمة	7

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تعتبر المنظمات غير الربحية ركيزة أساسية في هيكل المجتمع السعودي، حيث تلعب دوراً محورياً في تعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وتحسين نوعية الحياة للمواطنين. تتنوع هذه المنظمات في مجالات عملها، بدءاً من تقديم المساعدات الإنسانية إلى دعم الثقافة والفنون، مروراً بمجالات التعليم والصحة. ومع ذلك، تواجه هذه المنظمات تحديات متعددة تتطلب استراتيجيات فعالة ومرنة لإدارة الموارد وتحقيق الأهداف المرجوة. في هذا السياق، تبرز أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة كأداة فعالة لتعزيز الكفاءة والجودة في إدارة المشاريع.

الحوكمة، بمفهومها الواسع، تشير إلى النظام الذي يتم من خلاله توجيه وتنظيم المؤسسات. تشمل مبادئ الحوكمة الشفافية، المساءلة، التوزيع العادل للموارد، والمشاركة الفعالة من جميع الأطراف المعنية. تعد هذه المبادئ ضرورية بشكل خاص للمنظمات غير الربحية، التي تعتمد بشكل كبير على الدعم من المجتمع والمانحين. فإذا استطاعت هذه المنظمات تطبيق مبادئ الحوكمة بفاعلية، فإنها ستتمكن من تعزيز مستوى الثقة والمصداقية، مما يؤدي إلى زيادة الموارد المتاحة وتحقيق نتائج أفضل في برامجها (consultancy، 2024).

تحسين إدارة المشاريع والجودة في المنظمات غير الربحية يتطلب وجود إطار عمل واضح يعزز من القدرة على التخطيط والتنفيذ والمتابعة. فعند اعتماد مبادئ الحوكمة، تصبح المنظمات أكثر قدرة على تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتوزيع المهام بشكل فعال، ومراقبة الأداء. فعلى سبيل المثال، تساهم الشفافية في عرض البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشاريع والنتائج في تعزيز الفهم العام حول فعالية

البرامج، مما يدعم اتخاذ قرارات مدروسة. كما أن المساءلة تعني أن كل فرد في المنظمة، بدءًا من الإدارة العليا وصولاً إلى العاملين الميدانيين، يتحمل مسؤولياته، مما يعزز من مستوى الانضباط والاحترافية.

كما يواجه القطاع غير الربحي في السعودية تحديات متعددة، منها التنافس على الموارد المالية والبشرية، وعدم كفاية الخبرات في إدارة المشاريع. إن اعتماد مبادئ الحوكمة يساعد المنظمات في مواجهة هذه التحديات من خلال تحسين إدارة الموارد وتحقيق نتائج مستدامة. إذ يمكن لتطبيق استراتيجيات الحوكمة أن يؤدي إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية، وتحديد أولويات العمل بناءً على احتياجات المجتمع، وبالتالي تعزيز الأثر الإيجابي لهذه المنظمات (Lekatsas, 2024).

تعتبر الجودة جزءًا لا يتجزأ من نجاح أي منظمة، ومن ثم فإن تحسين إدارة المشاريع لا يقتصر على تحقيق الأهداف المقررة فحسب، بل يمتد ليشمل تحقيق جودة عالية في الخدمات المقدمة. إن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تعزيز الجودة من خلال وضع معايير واضحة للأداء، وتقييم مستمر للنتائج، مما يضمن أن المشاريع تلبي توقعات المستفيدين.

من خلال هذه الدراسة، نسعى إلى استكشاف أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين إدارة المشاريع والجودة في المنظمات غير الربحية السعودية. سيتم تحليل الممارسات الحالية، وتحديد الفجوات، واقتراح توصيات عملية تهدف إلى تعزيز فعالية هذه المنظمات. إن فهم هذه العلاقة يعزز من قدرة المنظمات غير الربحية على تحقيق أهدافها، ويسهم في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع السعودي (Raman, 2023).

مشكلة الدراسة:

تعتبر المنظمات غير الربحية جزءاً حيوياً من النسيج الاجتماعي والاقتصادي في السعودية، حيث تساهم بشكل كبير في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة. تهدف هذه المنظمات إلى تقديم خدمات متنوعة تلبي احتياجات المجتمع، بما في ذلك المساعدات الإنسانية، والرعاية الاجتماعية، والتطوير الثقافي. ومع ذلك، تواجه هذه المنظمات تحديات عدة، تتطلب منها تطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة مشاريعها وتحسين جودة خدماتها. في هذا السياق، تبرز أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة كأداة مركزية لتعزيز الأداء والشفافية والمساءلة. إن ضعف تطبيق هذه المبادئ قد يؤدي إلى مشكلات متعددة تؤثر سلباً على قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها.

- نقاط مشكلة الدراسة:

1. ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة

تعتبر مشكلة ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة واحدة من القضايا الرئيسية التي تعيق تقدم المنظمات غير الربحية في السعودية. يتضح ذلك من خلال عدم وجود هيكل تنظيمي واضح، مما يؤدي إلى غموض في توزيع المسؤوليات والأدوار. هذا الضعف ينعكس على اتخاذ القرارات، حيث تفتقر المنظمات إلى العمليات الواضحة التي تضمن الشفافية والمساءلة. ونتيجة لذلك، يصعب على المنظمات تتبع الأداء وتحليل النتائج بفعالية (Alotaibi، 2021).

2. تأثير ضعف الحوكمة على إدارة المشاريع

من المشكلات الناتجة عن ضعف الحوكمة هو تأثيره السلبي على إدارة المشاريع. عدم وجود معايير دقيقة لتقييم الأداء يؤدي إلى عدم وضوح الأهداف، مما يعوق تحقيق نتائج فعّالة. تتجه المنظمات أحيانًا لتنفيذ مشاريع غير مناسبة لاحتياجات المجتمع، مما يُهدر الموارد والجهود. كما أن غياب آليات المتابعة والتقييم يجعل من الصعب تحديد النقاط الضعيفة وإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب، مما يزيد من احتمالية فشل المشاريع (Shabir، 2023).

3. تراجع جودة الخدمات المقدمة

يتسبب ضعف الحوكمة أيضًا في تراجع جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات. فبدون نظام حوكمة فعّال، يُفقد العاملون فرصة الحصول على التدريب والتوجيه الضروريين. كما أن عدم وجود آليات تقييم مستمرة يُصعّب من التعرف على نقاط القوة والضعف في البرامج. هذا الوضع يؤدي إلى عدم تلبية احتياجات المستفيدين بشكل كافٍ، مما ينعكس سلبيًا على سمعة المنظمة وثقة المجتمع بها (Maphumulo، 2019).

4. فقدان الثقة والموارد

تتأثر ثقة المانحين والمستفيدين بشكل كبير جراء ضعف الحوكمة. عندما يفتقر الأفراد إلى الثقة في قدرة المنظمات على إدارة الموارد بشكل فعّال، يتردد الكثيرون في تقديم الدعم المالي أو المشاركة في البرامج. يؤدي هذا الوضع إلى نقص حاد في الموارد المالية والبشرية، مما يُحدّ من قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها وتنفيذ مشاريع جديدة (Kruk، 2018).

5. عدم القدرة على التكيف مع التغيرات

أخيراً، يُعيق ضعف الحوكمة قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية. تواجه المنظمات غير الربحية تحديات عديدة مثل الأزمات الاقتصادية أو تغير احتياجات المجتمع. في ظل غياب نظام حوكمة قوي، تصبح المنظمات أقل قدرة على اتخاذ قرارات سريعة مبنية على بيانات دقيقة، مما يقلل من فعاليتها في الاستجابة لهذه التغيرات.

إن ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات غير الربحية يمثل مشكلة رئيسية تؤثر على إدارة المشاريع وجودة الخدمات. يتطلب الأمر جهوداً مستمرة لتطوير استراتيجيات حوكمة فعالة تضمن تحقيق الأهداف التنموية وتعزيز من قدرة هذه المنظمات على تحقيق أثر إيجابي في المجتمع (Nordin، 2022).

أهمية الدراسة:

✓ أهمية الدراسة (العلمية)

تُعتبر هذه الدراسة مهمة من الناحية العلمية لعدة أسباب رئيسية. أولاً، تسلط الضوء على العلاقة الحيوية بين مبادئ الحوكمة وإدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية، مما يساهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية في هذا المجال. حيث تتسم الأبحاث المتعلقة بالحوكمة في هذا القطاع بندرتها، خاصة في السياق السعودي. لذا، فإن تقديم إطار نظري يوضح كيفية تأثير مبادئ الحوكمة على أداء المشاريع يعد خطوة مهمة لفهم ديناميات العمل داخل المنظمات غير الربحية.

ثانياً، تُضيف هذه الدراسة قيمة من خلال تقديم تحليل شامل يستند إلى بيانات واقعية وحالات دراسية من المنظمات غير الربحية في السعودية. وهذا يُعزز من مصداقية النتائج ويُسهل في تطوير نظريات جديدة حول الحوكمة في هذا القطاع. من خلال تقديم أمثلة عملية ودروس مستفادة، يمكن أن تُحفز هذه الدراسة الأبحاث المستقبلية للتركيز على استراتيجيات الحوكمة التي تتناسب مع خصائص المنظمات غير الربحية.

ثالثاً، تُساعد هذه الدراسة في تطوير مفاهيم جديدة حول كيفية قياس جودة الأداء في المنظمات غير الربحية. إذ يمكن أن تسهم النتائج في صياغة مؤشرات أداء جديدة تعكس تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على النتائج الفعلية للمشاريع والخدمات. هذا سيساعد الأكاديميين والممارسين على فهم كيفية تحسين الأداء بشكل فعال بناءً على أسس علمية.

✓ أهمية الدراسة (العملية)

على المستوى العملي، تحمل هذه الدراسة أهمية كبيرة للمنظمات غير الربحية والجهات المعنية. إذ توضح النتائج كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة لتعزيز كفاءة إدارة المشاريع وتحسين جودة الخدمات المقدمة. في سياق العمل، يمكن أن تُستخدم التوصيات المستخلصة من الدراسة كدليل عملي للمديرين وصنّاع القرار في المنظمات. من خلال فهم الأثر المباشر للحوكمة على الأداء، يمكن للمديرين اتخاذ قرارات مستنيرة حول كيفية تحسين العمليات الإدارية.

علاوة على ذلك، تُعتبر هذه الدراسة موردًا قيمًا للمنظمات غير الربحية التي تسعى لتعزيز ثقة المجتمع والمانحين. فعندما يتم تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال، تصبح هذه المنظمات أكثر شفافية ومساءلة، مما يزيد من مستوى الثقة لدى المانحين والمستفيدين. وهذا، بدوره، يُعزز من قدرة المنظمات على جذب الدعم المالي والموارد البشرية الضرورية لاستمرار عملياتها وتحقيق أهدافها.

كما أن الدراسة تعزز من مفهوم الابتكار في إدارة المشاريع، حيث تُشجع المنظمات على تبني أساليب جديدة تتماشى مع مبادئ الحوكمة. إن فهم كيفية دمج الحوكمة في عمليات التخطيط والتنفيذ يُمكن المنظمات من الاستجابة بشكل أفضل للتغيرات السريعة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية، مما يُعزز من قدرتها على التكيف والنجاح في تحقيق أهدافها.

أهداف الدراسة:

✓ الهدف الرئيسي للدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين إدارة المشاريع والجودة في المنظمات غير الربحية السعودية. يسعى هذا الهدف إلى فهم كيفية تأثير الحوكمة على فعالية الأداء المؤسسي، وكيف يمكن أن تسهم في تعزيز النتائج الإيجابية للمشاريع والخدمات المقدمة. من خلال هذا التحليل، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تسهم في تحسين ممارسات الحوكمة وإدارة المشاريع داخل هذه المنظمات.

✓ الأهداف الفرعية

1. تقييم مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة

يهدف هذا الهدف إلى تقييم مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الأساسية، مثل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، في المنظمات غير الربحية السعودية. سيتم من خلال هذا التقييم تحديد نقاط القوة والضعف في الأنظمة الحالية، مما يوفر أساساً لفهم كيفية تحسين الممارسات الحالية.

2. دراسة العلاقة بين الحوكمة وإدارة المشاريع

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المشاريع داخل المنظمات غير الربحية. من خلال هذه الدراسة، سيتم فهم كيفية تأثير ممارسات الحوكمة على تخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع، مما يساهم في تعزيز الأداء العام.

3. قياس جودة الخدمات المقدمة

يتضمن هذا الهدف قياس جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الربحية، وكيفية تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على هذه الجودة. سيتم استخدام مؤشرات أداء محددة لتحديد مستوى رضا المستفيدين والمانحين عن الخدمات المقدمة، مما يُعزز من أهمية تطبيق الحوكمة الفعالة.

4. تحديد التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة

يهدف هذا الهدف إلى استكشاف التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية في تطبيق مبادئ الحوكمة. سيساهم فهم هذه التحديات في تطوير استراتيجيات فعّالة للتغلب عليها، مما يُعزز من القدرة على تحسين الأداء والنتائج.

5. تقديم توصيات عملية

يهدف هذا الهدف إلى تقديم توصيات عملية قائمة على النتائج المستخلصة من الدراسة. ستسعى التوصيات إلى مساعدة المنظمات غير الربحية في تحسين ممارسات الحوكمة وإدارة المشاريع، مما يساهم في تعزيز الجودة وزيادة الأثر الإيجابي في المجتمع.

تساؤلات الدراسة:

✓ السؤال الرئيسي للدراسة

- كيف يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين إدارة المشاريع والجودة في المنظمات غير

الربحية السعودية؟

✓ الأسئلة الفرعية

1. ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات غير الربحية السعودية؟

2. ما هي العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية؟

3. كيف يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمات غير

الربحية؟

4. ما التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية في تطبيق مبادئ الحوكمة؟

5. ما التوصيات التي يمكن تقديمها لتحسين تطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المشاريع في المنظمات

غير الربحية؟

فرضيات الدراسة:

✓ الفرضية الرئيسية للدراسة

- تُفترض الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال يسهم في تحسين إدارة المشاريع وجودة الخدمات في المنظمات غير الربحية السعودية.

✓ الفرضيات الفرعية

1. تُفترض أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى تطبيق مبادئ الشفافية في الحوكمة وتحسين إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية.
2. تُفترض أن تعزيز المساءلة في المنظمات غير الربحية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
3. تُفترض أن مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات تؤثر بشكل إيجابي على فعالية إدارة المشاريع وجودة النتائج.
4. تُفترض أن وجود نظم رقابة فعالة يُسهم في تقليل المخاطر المرتبطة بإدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية.
5. تُفترض أن التدريب والتطوير المستمر للموظفين في مجال الحوكمة يؤثر على تحسين أداء المشاريع وجودة الخدمات المقدمة.

الفصل الثاني : الإطار النظري و الدراسات السابقة

المقدمة :

لقد تم التأكيد على أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير في تسهيل التحسين المستمر، على الرغم من أنه ليس من الواضح بعد كيف يمكن تحقيق هذا التأثير. من ناحية أخرى، تكافح المنظمات غير الربحية بشكل رئيسي في الحفاظ على الموارد وزيادة جودة الخدمات التي تقدمها. وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة الدور الحاسم للثقافة التنظيمية في تنفيذ مناهج الإدارة التشغيلية. ومع ذلك، فإن الإجابة على سؤال "كيف" لا تزال تنتظر خريطة طريق واضحة. ومع ذلك، تساهم المنظمات غير الربحية بشكل ملحوظ في الاقتصاد والحضارة. إنها تستحق الاهتمام البحثي، وتشير الدراسات التي أجريت على التحسين المستمر إلى أنها مفيدة بشكل شامل. وبالتالي، تُظهر هذه الورقة تحقيقًا تجريبيًا تم اختيار المنظمات غير الربحية السعودية لمحيطها الاجتماعي لاستكشاف تأثير الثقافة التنظيمية على تسهيل التحسين المستمر. تم استخدام نهج النظرية الأساسية، باستخدام البيانات النوعية، لبناء واقع قائم على وجهات نظر المشاركين. كشفت المقابلات الواحد والثلاثون التي أجريت في ثلاث عشرة منظمة عن العديد من الجوانب الثقافية ذات المستوى الأدنى. تطورت هذه الجوانب، خلال خمس مجموعات تركيز، إلى ست موضوعات ذات مستوى أعلى. يمكن للقادة استخدام النتائج لإحداث التغيير المطلوب (ALMAIMAN, 2018).

الدراسات السابقة :

ساهم التوافق المتزايد بين المنظمات غير الربحية والجهات الفاعلة في مجال تنمية التعاون في إنشاء شراكات جديدة يمكن تسخيرها في معالجة أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة (على سبيل المثال، الهدف 17 من أهداف التنمية المستدامة). هدفت هذه الدراسة إلى رسم خريطة للخصائص الرئيسية للتفاعلات بين المنظمات غير الربحية والجهات الفاعلة الأخرى. تم تصميم إطار تحليلي لرسم خريطة للشراكات من حيث أربعة مجالات رئيسية، وهي المحركات والدوافع وخصائص الشراكة والنتائج. تم اختيار الجمعيات الخيرية كنوع ممثل للمنظمات غير الربحية. خللت الدراسة 459 شراكة أنشأتها الجمعيات الخيرية في منطقة الرياض خلال الفترة 2016-2018. أظهرت النتائج أن الجمعيات انخرطت في شراكات بشكل أساسي لتعزيز استقرارها المالي. لوحظت شراكات بين القطاعات في 63.4% من الحالات، وخاصة مع القطاع الخاص. أشارت النتائج أيضًا إلى أنه يمكن تسمية 89.7% من الشراكات بـ "الشراكات المعاملاتية" في حالات الشراكات الخيرية والاستثمار الاجتماعي. ويمكن الاستنتاج أن إطار رسم الخرائط يوفر معلومات مفيدة لصناع السياسات المعنيين بكيفية تفاعل الجمعيات الخيرية مع الجهات الفاعلة الأخرى، فضلاً عن الثغرات السياسية القائمة التي يتعين تنفيذها لتحقيق الاستدامة (Kassem, 2020).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة في القطاع غير الربحي (بالتطبيق على جمعية وميض الخيرية) بالمنطقة الشرقية. وكانت فرضيات الدراسة هي هل هناك علاقة مباشرة بين تطبيق متطلبات الحوكمة وفعالية الأداء في مؤسسات القطاع غير الربحي، وهل هناك علاقة مباشرة بين تطبيق الحوكمة وتعزيز ثقة الجمهور في أداء مؤسسات القطاع غير الربحي. واعتمد الباحث على أسلوب المسح الاجتماعي ومجتمع الدراسة ممثلاً في جمعية وميض الخيرية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية

السعودية. وتم استخدام الاستبانات لجمع البيانات. وتم تحليل البيانات المتحصل عليها: معاملات الارتباط وتحليل الانحدار والتباين. وكان هناك ارتباط طردي موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تطبيق الحوكمة وفعالية الأداء في مؤسسات القطاع غير الربحي. كما أن مستوى تطبيق متطلبات الحوكمة له الأثر الأكبر في التنبؤ بمستوى فعالية الأداء في مؤسسات القطاع غير الربحي (Damashqi، 2024).

الغرض من دراسة (Abdul، 2024) هو التحقيق فيما إذا كانت الحوكمة الإدارية الذكية والحوكمة الفنية الذكية تؤثر على التنمية المستدامة. والأهم من ذلك، أنها تستكشف التأثير المعتدل لتدريب وتطوير رأس المال البشري على علاقة الحوكمة الإدارية الذكية والحوكمة الفنية الذكية بالتنمية المستدامة. ولتحقيق هذه الغاية، تم جمع البيانات من عينة من 318 مستجيباً من المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية وتم تحليلها باستخدام PLS-SEM عبر SmartPLS. أظهرت النتائج أن الحوكمة الإدارية الذكية تؤثر بشكل إيجابي على التنمية المستدامة، في حين أن الحوكمة الفنية الذكية ليس لها تأثير على التنمية المستدامة. وعلاوة على ذلك، تؤثر الحوكمة الفنية الذكية بشكل مباشر وإيجابي على التنمية المستدامة. والأهم من ذلك، أن الحوكمة الإدارية الذكية تعادل سلباً في العلاقة بين الحوكمة الإدارية الذكية والحوكمة الفنية الذكية. وعلى النقيض من ذلك، لا تعادل الحوكمة الفنية الذكية في العلاقة بين الحوكمة الإدارية الذكية والتنمية المستدامة. بشكل عام، تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال توفير فهم دقيق لكيفية تعزيز التنمية المستدامة في المنظمات غير الربحية من خلال تسليط الضوء على الأدوار المتميزة لـ الحوكمة الإدارية الذكية والحوكمة الفنية الذكية. وبالتالي، تعمل هذه الدراسة على إثراء الأدبيات حول الحوكمة والاستدامة ولها آثار على كل من الممارسين وصناع السياسات.

تهدف دراسة (Damashq، 2022) إلى التعرف على أثر الحوكمة في القطاع غير الربحي (بالطبيق على جمعية وميض الخيرية) بالمنطقة الشرقية. وكانت فرضيات الدراسة هي هل هناك علاقة مباشرة بين تطبيق متطلبات الحوكمة وفعالية الأداء في مؤسسات القطاع غير الربحي، وهل هناك علاقة مباشرة بين تطبيق الحوكمة وتعزيز ثقة الجمهور في أداء مؤسسات القطاع غير الربحي. واعتمد الباحث على أسلوب المسح الاجتماعي ومجتمع الدراسة ممثلاً في جمعية وميض الخيرية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. وتم استخدام الاستبانات لجمع البيانات. وتم تحليل البيانات المتحصل عليها: معاملات الارتباط وتحليل الانحدار والتباين. وكان هناك ارتباط طردي موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تطبيق الحوكمة وفعالية الأداء في مؤسسات القطاع غير الربحي. كما أن مستوى تطبيق متطلبات الحوكمة له الأثر الأكبر في التنبؤ بمستوى فعالية الأداء في مؤسسات القطاع غير الربحي.

الغرض دراسة (Khatib، 2024) هو التحقيق في فعالية تطبيق نهج إدارة المشاريع لإدارة الوظيفة. نظراً لأن المنظمة الوظيفية تركز على تحسين عملياتها وإدارة الوظائف، يمكن لمدير الوظيفة تنفيذ مناهج إدارة المشاريع لتحقيق جودة عالية للإدارة. أجريت مقابلات مع مديري كيانات مختلفة لفحص فرضية الدراسة القائلة بأنه يمكن إدارة الوظيفة بشكل أفضل إذا تم تطبيق نهج إدارة المشاريع. تشير النتائج إلى أنه يمكن إدارة الوظيفة بشكل أفضل من خلال تنفيذ مناهج إدارة المشاريع المختلفة التي يمكن استخدامها لتحسين جودة الإدارة في المنظمة الوظيفية. سلطت هذه الدراسة الضوء أيضاً على التحديات الرئيسية التي واجهتها إدارة المشاريع في المنظمة الوظيفية، جنباً إلى جنب مع التوصيات التي يمكن أن تحسن جودة الإدارة في المنظمات الوظيفية.

تهدف دراسة (Alsulami، 2024) إلى تحديد كفاءات إدارة المشاريع في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، في ظل تساؤل التأثيرات الاقتصادية العالمية الناتجة عن فشل المشاريع. وتسلط الدراسة الضوء على الدور المحوري لمهارات مدير المشروع، مع التركيز على الافتقار إلى مجموعات المهارات التي تساهم في ضعف أداء المشروع. وباستخدام استبيان شامل، استطلعت الدراسة آراء 200 محترف لتقييم تصورات الكفاءات الأساسية لمشاريع القطاع العام الناجحة في المملكة العربية السعودية. وباستخدام أساليب إحصائية وصفية واستدلالية، بما في ذلك تحليل العوامل الاستكشافية، حددت الدراسة التفاوتات الرئيسية عبر مختلف المجموعات الديموغرافية. وصنف البحث الكفاءات الحاسمة إلى مجموعتين رئيسيتين: الأولى، تخطيط المشروع والتحكم فيه، وإدارة التكاليف والموارد؛ والثانية، كفاءات الإدارة الشخصية/العامة، مع التركيز على المهارات الشخصية. ويقدم هذا التصنيف رؤى حول مجموعات المهارات المحددة اللازمة لإدارة المشاريع الفعالة في القطاع العام. ويتمثل أحد الجوانب المهمة لهذه الدراسة في تركيزها على السياق السعودي، مما يوفر فهمًا دقيقًا لكيفية تأثير كفاءات إدارة المشاريع على نجاح المشروع في هذا الإطار الجغرافي والقطاعي المعين. وتكتسب النتائج أهمية خاصة بالنسبة لأصحاب المصلحة في مجالات البناء وإدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، حيث تساعدهم في تعزيز المهارات اللازمة لتعزيز نجاح المشاريع والمساهمة في النمو الاقتصادي. وتتميز هذه الدراسة باستكشافها التفصيلي للتقاطع بين كفاءات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، مما يشكل مساهمة ملحوظة في مجموعة المعرفة الموجودة في هذا المجال.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعد المنطلقات النظرية من الأسس الضرورية التي تركز عليها الدراسة لفهم العلاقة بين مبادئ الحوكمة وإدارة المشاريع والجودة في المنظمات غير الربحية. تقدم هذه المنطلقات إطارًا مفاهيميًا يُساعد في تفسير الظواهر المدروسة وتوجيه البحث نحو نتائج ملموسة. سنستعرض هنا بعض المنطلقات النظرية الرئيسية التي تُعزز من الفهم الشامل لهذا الموضوع.

1. نظرية الحوكمة

تشير نظرية الحوكمة إلى الأنظمة والهياكل التي تُستخدم لإدارة المؤسسات وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف. تتضمن الحوكمة مجموعة من المبادئ الأساسية، مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة، والتي تشكل العمود الفقري لأي منظمة تسعى لتحقيق أداء متميز.

الشفافية تعني أن المعلومات المتعلقة بالقرارات والعمليات تكون متاحة للأطراف المعنية، مما يُعزز من ثقة المجتمع والمستفيدين في المنظمات. عندما تكون العمليات الإدارية شفافة، يتمكن الأفراد من فهم كيفية اتخاذ القرارات، مما يسهل التواصل الفعال ويزيد من فرص المشاركة.

المساءلة هي عنصر حيوي يضمن أن الأفراد أو الفرق المسؤولة عن اتخاذ القرارات يتحملون المسؤولية عن نتائج تلك القرارات. تُمكن المساءلة المنظمات من تعزيز الأداء من خلال تشجيع الأفراد على اتخاذ قرارات مدروسة تركز على تحقيق الأهداف.

المشاركة تعني إشراك جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك المستفيدين والمانحين، في عملية اتخاذ القرار. تعزز هذه المشاركة من الإحساس بالملكية والمسؤولية بين جميع المعنيين، مما يساهم في تعزيز التفاعل الإيجابي وتحسين نتائج المشاريع (Albrecht، 2015).

2. نظرية إدارة المشاريع

تركز نظرية إدارة المشاريع على كيفية التخطيط والتنفيذ والمتابعة لتلك المشاريع بشكل يضمن تحقيق الأهداف المحددة. تشمل إدارة المشاريع عدة مكونات، مثل تحديد نطاق العمل، وتقدير التكاليف، وإدارة الوقت، والموارد البشرية.

تظهر الأبحاث أن وجود نظام حوكمة فعال يعزز من إدارة المشاريع من خلال ضمان توفر المعلومات الدقيقة والشفافة حول تقدم المشروع. فعندما تُطبق مبادئ الحوكمة بفاعلية، تُصبح إدارة المشاريع أكثر انسيابية، حيث يُمكن للمديرين والمتعاونين متابعة التقدم واتخاذ القرارات بناءً على بيانات موثوقة.

تسهم الحوكمة أيضًا في تحسين إدارة المخاطر، حيث تُتيح للمنظمات تقييم المخاطر بشكل دوري واتخاذ الإجراءات اللازمة لتفاديها. كما تُساعد في تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة داخل المنظمة، مما يضمن تحقيق الأهداف المشتركة بشكل أكثر كفاءة (Mansa، 2024).

3. نظرية الجودة الشاملة

تُعتبر الجودة الشاملة مفهومًا أساسيًا لتحسين الأداء المؤسسي. تهدف إلى تحقيق رضا المستفيدين من خلال تحسين مستمر في جميع جوانب العمل. تنطوي الجودة الشاملة على عدة عناصر، منها تحسين العمليات، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتطوير الموارد البشرية.

إن تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال يُعزز من الجودة الشاملة من خلال وضع معايير واضحة لأداء الخدمات والبرامج. تُمكن الحوكمة المنظمات من تقييم جودة الأداء بشكل دوري، مما يُسهل التعرف على نقاط القوة والضعف. من خلال هذه الممارسات، يُمكن للمنظمات تحسين خدماتها بشكل مستمر، وزيادة مستوى رضا المستفيدين (Almasarweh، 2023).

4. نظرية المصلحة العامة

تُعد نظرية المصلحة العامة أحد المفاهيم الرئيسية في فهم عمل المنظمات غير الربحية. تؤكد هذه النظرية على ضرورة تحقيق الأهداف الاجتماعية والتنموية، حيث يجب أن تركز المنظمات على تلبية احتياجات المجتمع وتقديم خدمات ذات قيمة.

في سياق الحوكمة، يُعتبر تطبيق مبادئ الحوكمة ضرورة لضمان أن تكون المنظمات ملتزمة بتعزيز المصلحة العامة. يُساعد ذلك في بناء الثقة بين المنظمات والمجتمع، مما يؤدي إلى زيادة الدعم والمشاركة. من خلال تحقيق الأهداف الاجتماعية، تُعزز المنظمات من مكانتها وتأثيرها الإيجابي في المجتمع (Züger، 2023).

5. نظرية الشبكة الاجتماعية

تُركز نظرية الشبكة الاجتماعية على العلاقات والروابط بين الأفراد والكيانات المختلفة. في سياق المنظمات غير الربحية، تبرز أهمية بناء شبكة من العلاقات مع المنظمات الأخرى والمجتمع المحلي. تُعزز هذه الشبكات من قدرة المنظمات على تبادل المعرفة والخبرات، مما يُساهم في تحسين الأداء. يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى تعزيز الثقة بين المنظمات والمجتمع، مما يُسهّل بناء هذه الشبكات الاجتماعية. من خلال الحوكمة الفعّالة، يُمكن للمنظمات الاستفادة من التعاون والشراكات لتحقيق أهدافها بشكل أفضل.

تُشكل المنطلقات النظرية للدراسة إطاراً متكاملًا لفهم العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المشاريع والجودة في المنظمات غير الربحية السعودية. توفر هذه المنطلقات خلفية نظرية قوية تدعم تحليل التأثيرات المختلفة للحوكمة على الأداء المؤسسي. من خلال استكشاف هذه النظريات، يمكن الوصول إلى نتائج تساعد في تعزيز الممارسات الحالية وتطوير استراتيجيات فعّالة لتحسين الأداء والنتائج في هذا القطاع الحيوي (Liu، 2017).

الفصل الثالث : المنهجية و طرق البحث :

المقدمة :

تعد المنهجية وطرق البحث من العناصر الأساسية في أي دراسة أكاديمية، حيث تحددان الإطار العام الذي ستتبع الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها. في هذه الدراسة التي تتناول "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين إدارة المشاريع والجودة في المنظمات غير الربحية السعودية"، تم اختيار المنهجية الكمية كإطار عمل رئيسي، نظرًا لكونها توفر أدوات تحليلية دقيقة تسمح بتحليل البيانات بشكل موضوعي وموثوق.

المنهجية وطرق البحث:

1. الإطار العام للمنهجية الكمية

تُعتبر المنهجية الكمية واحدة من أبرز المناهج المستخدمة في الأبحاث العلمية، حيث تعتمد على جمع البيانات العددية وتحليلها إحصائيًا. تهدف هذه المنهجية إلى اختبار الفرضيات، وتحديد العلاقات بين المتغيرات، وتقديم استنتاجات تدعم النتائج. تعتمد المنهجية الكمية على استخدام أدوات قياس موضوعية، مما يُعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم.

2. تصميم البحث

تم تصميم البحث وفق نموذج بحث استقصائي، حيث تُستخدم الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات. سيتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة، التي تهدف إلى قياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات غير الربحية، وتقييم تأثيرها على إدارة المشاريع وجودة الخدمات.

سيتم توزيع الاستبيانات على عينة من الموظفين والمديرين في المنظمات غير الربحية السعودية، مما يُتيح جمع آراء وتجارب مختلفة تعكس واقع العمل داخل هذه المنظمات. يشمل التصميم أيضًا تحديد الفئات المستهدفة، والتي تتضمن المنظمات ذات الأنشطة المتنوعة، مثل التعليم، والرعاية الاجتماعية، والتنمية المستدامة.

3. عينة البحث

تم تحديد العينة المستهدفة بعناية لضمان تمثيلها الفعّال للمنظمات غير الربحية في السعودية. سيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث يتم تقسيم المجتمع المستهدف إلى طبقات أو فئات، ثم يتم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة. يهدف ذلك إلى ضمان تنوع العينة وشموليتها، مما يعكس التجارب المختلفة للمنظمات، بغض النظر عن حجمها أو نوع نشاطها.

4. أدوات جمع البيانات

سيتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث سيتضمن مجموعة من الأسئلة المُصممة بعناية لتقييم جوانب مختلفة من مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة. ستشمل الأسئلة أيضًا جوانب إدارة المشاريع وجودة الخدمات المقدمة. ستُستخدم مقياسات متعددة، مثل مقياس ليكرت (Likert Scale)، الذي يُتيح للمستجيبين التعبير عن مدى توافقهم مع العبارات المطروحة. يساعد هذا النوع من المقياس في جمع بيانات كمية دقيقة، ويُعزز من موثوقية النتائج.

5. طرق تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، سيتم استخدام برامج التحليل الإحصائي، مثل SPSS أو Excel، لتحليل البيانات. سيتم استخدام التحليل الوصفي لوصف الخصائص الأساسية للعينة، وتحليل البيانات حسب الفئات المختلفة.

كما ستستخدم الاختبارات الإحصائية المناسبة، مثل تحليل الارتباط (Correlation Analysis) وتحليل الانحدار (Regression Analysis)، لتحديد العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المشاريع وجودة الخدمات. ستساعد هذه التحليلات في اختبار الفرضيات، وتقديم رؤى دقيقة حول التأثيرات المختلفة.

6. ضمان الصدق والثبات

لتعزيز موثوقية النتائج، سيتم اتخاذ عدة إجراءات لضمان صدق وثبات أدوات البحث. سيتم اختبار الاستبيان قبل توزيعه على عينة من المستجيبين في مرحلة تجريبية، حيث يُمكن تعديل الأسئلة بناءً على التعليقات والآراء.

كما ستستخدم طرق متعددة لجمع البيانات (مثل المقابلات الشخصية أو الاستبيانات) لتأكيد صحة النتائج. ستساعد هذه الإجراءات في تقليل التحيزات وضمان جودة البيانات.

7. تحليل النتائج وتفسيرها

بعد الانتهاء من تحليل البيانات، سيتم تفسير النتائج بناءً على الأطر النظرية المدروسة، وستُعرض النتائج في شكل جداول ورسوم بيانية لتسهيل الفهم. ستقدم أيضًا مناقشة شاملة حول النتائج، وكيفية ارتباطها بالأدبيات السابقة والممارسات الحالية في مجال الحوكمة وإدارة المشاريع.

تعتبر المنهجية الكمية اختيارًا مثاليًا لهذه الدراسة، حيث توفر أدوات تحليلية دقيقة وموضوعية لفهم تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المشاريع والجودة في المنظمات غير الربحية السعودية. من خلال تصميم البحث الجيد، والعينة المناسبة، وأدوات جمع البيانات الفعالة، يُمكن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها بدقة وموضوعية. ستمكن هذه المنهجية الباحثين من تقديم نتائج موثوقة تساهم في تعزيز الفهم الأكاديمي وتوجيه الممارسات العملية في هذا القطاع الحيوي.

أدوات الدراسة:

تعتبر أدوات الدراسة جزءًا أساسيًا من المنهجية البحثية، حيث تساهم في جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته. في دراسة "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين إدارة المشاريع والجودة في المنظمات غير الربحية السعودية"، تم اختيار مجموعة متنوعة من الأدوات لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة. سنستعرض هنا الأدوات الرئيسية التي سيتم استخدامها في هذه الدراسة بالتفصيل.

1. الاستبانة

يُعتبر الاستبانة الأداة الأساسية لجمع البيانات في هذه الدراسة. سيتم تصميم استبانة شاملة يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى قياس تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيرها على إدارة المشاريع وجودة الخدمات.

- مكونات الاستبانة:

✓ **الأسئلة الديموغرافية:** تشمل معلومات أساسية عن المستجيبين، مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي. تُساعد هذه المعلومات في تحليل النتائج بشكل أكثر دقة، وتوفير سياق لفهم آراء المستجيبين.

✓ **أسئلة قياس مبادئ الحوكمة:** ستشمل مجموعة من الأسئلة التي تركز على جوانب الحوكمة مثل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة. ستُصاغ الأسئلة بشكل يعكس مدى تطبيق هذه المبادئ في العمل اليومي للمنظمات، وسيُتبعها مقياس ليكرت (Likert Scale) لقياس مدى توافق المستجيبين مع العبارات المطروحة.

✓ **أسئلة حول إدارة المشاريع:** ستتناول هذه الأسئلة جوانب مثل التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم. سيتم تصميم الأسئلة لمعرفة كيف تُسهم مبادئ الحوكمة في تحسين فعالية إدارة المشاريع داخل المنظمات.

✓ **أسئلة قياس جودة الخدمات:** تهدف هذه الأسئلة إلى تقييم مدى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة، وكيفية تأثير الحوكمة على جودة هذه الخدمات. ستتضمن أسئلة تتعلق بمدى التفاعل مع المستفيدين، وعمليات التقييم المتبعة، وطرق جمع الملاحظات من العملاء.

2. المقابلات

بالإضافة إلى الاستبيانات، سيتم إجراء مقابلات شخصية مع بعض المديرين والموظفين في المنظمات غير الربحية. تعتبر المقابلات أداة قيمة لجمع معلومات أعمق ووجهات نظر أكثر تفصيلاً حول تطبيق مبادئ الحوكمة.

3. المراجعة الوثائقية

تعتبر المراجعة الوثائقية أداة مهمة لجمع البيانات الثانوية التي تدعم المعلومات التي يتم جمعها من الاستبيانات والمقابلات. ستشمل هذه الوثائق:

✓ **التقارير السنوية:** ستكون المراجعة لتقارير المنظمات غير الربحية من فهم كيفية توثيق الحوكمة وإدارة المشاريع والجودة في تلك المنظمات.

✓ **سياسات وإجراءات العمل:** ستمكن هذه الوثائق من تحليل كيفية تنظيم العمل داخل المنظمات والتأكد من وجود استراتيجيات واضحة لتطبيق مبادئ الحوكمة.

✓ **الدراسات السابقة:** سيتم مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بالحوكمة في المنظمات غير الربحية لتوفير سياق أوسع للبحث. يُسهم ذلك في بناء فهم شامل للتطورات الحالية والاتجاهات المستقبلية في هذا المجال.

4. أدوات تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، سيتم استخدام مجموعة من أدوات تحليل البيانات الإحصائية لفحص البيانات المستخلصة. من بين الأدوات التي ستستخدم:

✓ **برنامج SPSS:** يُستخدم لتحليل البيانات الكمية، حيث يمكن من إجراء التحليلات الوصفية والاستنتاجية، مثل تحليل الانحدار والارتباط، مما يساعد في تحديد العلاقات بين متغيرات الحوكمة وإدارة المشاريع والجودة.

✓ **Excel:** يُستخدم لتنظيم البيانات وتقديم الرسوم البيانية والتقارير البصرية. تسهل هذه الأداة من عرض النتائج بشكل سهل فهمها، مما يُعزز من دقة الاستنتاجات.

5. التأكد من جودة الأدوات

قبل البدء في جمع البيانات، سيتم إجراء اختبار تجريبي على الاستبيانات والمقابلات. يشمل ذلك توزيع الاستبيان على عينة صغيرة من المستجيبين لتقييم وضوح الأسئلة وفهمها، مما يُساعد في تحسين تصميم الأداة.

حدود الدراسة:

تعتبر حدود الدراسة عنصرًا أساسيًا في أي بحث علمي، حيث تُحدد نطاق البحث وتوضح القيود التي قد تؤثر على النتائج والاستنتاجات. في دراسة "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين إدارة المشاريع والجودة في المنظمات غير الربحية السعودية"، سنتناول الحدود من ثلاثة أبعاد رئيسية: الحدود البشرية، الحدود الزمنية، والحدود المكانية.

1. الحدود البشرية

تشير الحدود البشرية إلى الفئات المستهدفة من المشاركين في الدراسة، والتي تشمل جميع الأفراد الذين سيتم جمع البيانات منهم. في هذه الدراسة، سيتم التركيز بشكل أساسي على الموظفين والمديرين في المنظمات غير الربحية. يُعتبر اختيار هذه الفئات ضروريًا لفهم كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال. سيتم تضمين موظفين من مختلف المستويات الإدارية، مما يتيح جمع وجهات نظر متعددة حول فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيرها على إدارة المشاريع والجودة.

تتطلب هذه الحدود اعتبار الخلفيات الثقافية والتعليمية للمشاركين، حيث يُمكن أن تؤثر تجاربهم السابقة في العمل مع مبادئ الحوكمة على آرائهم وتقييماتهم. على سبيل المثال، قد يكون للمديرين فهم أعمق للأطر التنظيمية مقارنة بالموظفين التنفيذيين، مما يؤدي إلى تباين في وجهات النظر حول فعالية الحوكمة. كما أن الانتماء إلى منظمات ذات أحجام وأنشطة متنوعة يمكن أن يؤثر أيضًا على كيفية فهم الأفراد لتطبيق الحوكمة. يُمكن أن تتضمن الحدود البشرية أيضًا المستفيدين من خدمات المنظمات، رغم أن التركيز الأساسي سيكون على العاملين داخل المنظمات. إضافة إلى ذلك، يمكن أن يشمل البحث خبراء ومهنيين في مجال الحوكمة وإدارة المشاريع، مما يُعزز من الشمولية والموثوقية في النتائج.

2. الحدود الزمنية

تُشير الحدود الزمنية إلى الفترة التي يتم خلالها جمع البيانات وتحليلها، والتي تُحدد في هذه الدراسة من عام 2018 إلى عام 2023. يُعتبر اختيار هذه الفترة أمرًا بالغ الأهمية، حيث يتطلب تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة النظر في التطورات الأخيرة في هذا المجال. خلال هذه السنوات، شهدت العديد من المنظمات غير الربحية تغييرات وإصلاحات في سياساتها وإجراءاتها، مما قد يؤثر على كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المشاريع.

تُتيح هذه الحدود الزمنية للباحثين إمكانية دراسة التحسينات والتطورات في أداء المنظمات على مر الزمن، مما يساهم في تقييم استدامة تأثير مبادئ الحوكمة على إدارة المشاريع وجودة الخدمات. كما تُساعد هذه الفترة المحددة في تجنب التقلبات السريعة التي قد تحدث في أوقات أخرى، حيث توفر استقرارًا في البيانات وتجعلها أكثر موثوقية.

يُساعد التركيز على فترة زمنية محددة في فهم العلاقة بين مبادئ الحوكمة والنتائج المرغوبة، مما يعزز من قدرة الباحثين على تقديم استنتاجات واضحة ودقيقة. يُعتبر استيعاب هذه الحدود الزمنية ضروريًا لفهم كيف يمكن أن تتطور استراتيجيات الحوكمة مع مرور الوقت وكيف يمكن أن تتكيف المنظمات مع التحديات الجديدة.

3. الحدود المكانية

تُشير الحدود المكانية إلى النطاق الجغرافي الذي تركز عليه الدراسة، والذي يُحدد في هذه الحالة المنظمات غير الربحية الموجودة في المملكة العربية السعودية. يُعتبر هذا التركيز جلياً لعدة أسباب. أولاً، تُعكس المنظمات غير الربحية في السعودية بيئة اجتماعية وثقافية خاصة، مما يجعل من الضروري فهم كيف تؤثر العوامل الثقافية والدينية على تطبيق مبادئ الحوكمة.

ثانياً، يوجد تنوع كبير في المنظمات غير الربحية في السعودية، سواء من حيث حجمها أو نوع أنشطتها. هذا التنوع يُضيف عمقاً إلى الدراسة، ولكنه أيضاً يُعتبر حدًا لأن اختلاف خصائص هذه المنظمات يمكن أن يؤثر على قابلية التعميم. على سبيل المثال، قد تجد منظمات كبيرة ذات موارد وفيرة تطبق مبادئ الحوكمة بشكل أكثر فعالية مقارنةً بالمنظمات الصغيرة التي تواجه تحديات مالية.

كما يمكن أن تؤثر القيود الجغرافية على كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة. فقد تتواجد بعض المنظمات في مناطق نائية أو أقل تطوراً، مما قد يؤدي إلى تباين في مستوى الفهم والتنفيذ لمبادئ الحوكمة. هذه الفروقات الجغرافية تُعتبر حدًا قد يؤثر على النتائج ويجعل من الصعب تعميمها على جميع المنظمات غير الربحية في البلاد.

تشكل حدود الدراسة إطاراً يحدد نطاق البحث ويفسر القيود التي قد تؤثر على النتائج. من خلال تحديد الحدود البشرية والزمنية والمكانية، يتمكن الباحثون من توجيه جهودهم بشكل أكثر فعالية وتحقيق نتائج دقيقة وموثوقة. يُعتبر الفهم العميق لهذه الحدود ضرورياً لتفسير النتائج بطريقة موضوعية، مما يُعزز من قيمة الدراسة ويسهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات غير الربحية. يُساهم تحليل هذه الحدود في توضيح كيفية توجيه النتائج المستقبلية ويعزز من إمكانية تحسين ممارسات الحوكمة في هذا القطاع الحيوي.

الفصل الرابع : تحليل البيانات و اختبار الفرضيات / التدريب الميداني

4.1 المقدمة :

يُحقق تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات غير الربحية السعودية أثراً إيجابياً ملموساً؛ حيث يساهم بفاعلية في تحسين جودة مخرجات المشاريع، وضمان الاستغلال الأمثل للموارد، وتعزيز الشفافية والمساءلة، مما ينعكس إيجابياً على تلبية تطلعات المستفيدين ومواءمة الأهداف مع مستهدفات رؤية السعودية 2030.

الأبعاد الاستراتيجية لتطبيق الحوكمة

- **الشفافية والإفصاح:** ضمان التدفق الدقيق للمعلومات المالية والإدارية يقلل من احتمالية الهدر ويوجه الموارد بشكل كفء للمستفيدين.
- **المساءلة وتوزيع الصلاحيات:** تحديد واضح للواجبات والمسؤوليات، مما يمنع تضارب المصالح ويزيد من فعالية اتخاذ القرار.
- **إدارة المخاطر:** استباق التحديات التشغيلية والمالية بدلاً من معالجتها كردود أفعال، وهو ما يحافظ على استمرارية المنظمة.

4.2 التوزيع الطبيعي

تحليل البيانات واختبار الفرضيات (المنهجية العلمية)

تُبنى الدراسات البحثية الحديثة في القطاع على منهجيات علمية دقيقة لتحليل الأثر :

- **جمع البيانات:** يتم جمع البيانات عبر أدوات منهجية مثل الاستبانات الموجهة للعاملين والمدراء في المنظمات غير الربحية، وتقارير الأداء المعتمدة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

- **اختبار الفرضيات:** استخدام حزم البرامج الإحصائية) مثل (SPSS لقياس معامل الارتباط بين مؤشرات الحوكمة (الامتثال، السلامة المالية، الشفافية) ومتغيرات جودة المشاريع (الكفاءة، تحقيق الأثر، رضا المستفيدين)

اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Test): للتأكد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة واستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية (مثل اختبار الانحدار الخطي المتعدد)، يقوم الباحثون بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (مثل اختبار Shapiro-Wilk أو Kolmogorov-Smirnov).

دلالة النتائج: يشير التوزيع الطبيعي المعتدل للبيانات إلى أن الاستجابات من العاملين في المنظمات تعكس اتجاهات حقيقية ودالة إحصائية، تثبت أن الارتباط بين تطبيق مبادئ الحوكمة (مثل المساءلة والشفافية) وتحسين الأداء المؤسسي هو ارتباط قوي وإيجابي.

4.3 تحليل البيانات الوصفية

تحليل البيانات (Data Analysis)

في هذا الجزء، يتم تحويل البيانات الأولية المجمعة (غالباً عبر استبيان تم توزيعه على العاملين في المنظمات غير الربحية السعودية) إلى مؤشرات إحصائية واضحة.

1. الوصف الديموغرافي للعينة

- **الهدف:** فهم طبيعة المشاركين في الدراسة للتأكد من تمثيلهم للمجتمع المدروس.
- **المقاييس المستخدمة:** التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات مثل: المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، حجم المنظمة غير الربحية، والمنطقة الجغرافية داخل المملكة.

2. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

- يتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة:
- **المحور الأول (المتغير المستقل):** مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (مثل: الشفافية، المساءلة، العدالة، سيادة القانون).
 - **المحور الثاني (المتغير التابع الأول):** كفاءة إدارة المشاريع (الالتزام بالوقت، الميزانية، نطاق العمل).
 - **المحور الثالث (المتغير التابع الثاني):** مستوى الجودة (جودة المخرجات، رضا المستفيدين، استدامة البرامج).

مثال للتفسير: إذا كان المتوسط الحسابي لمحور "الشفافية" هو 4.2 من 5، فهذا يشير إلى إدراك مرتفع جداً لدى العاملين بتطبيق هذا المبدأ في منظماتهم.

و يتم تحليل البيانات أيضاً باستخدام برنامج **SPSS** وفق الخطوات التالية:

1. التحليل الوصفي

- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع محاور الاستبانة .
- ترتيب الفقرات حسب المتوسط الحسابي لتحديد مستوى الموافقة .

2. اختبارات صدق وثبات الأداة

- صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون .
- الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، ويعد مقبولاً إذا تجاوز (0.70).

3. اختبار التوزيع الطبيعي

- اختبار كولموجروف-سميرنوف أو شابيرو-ويلك للتأكد من إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية.

4.4 الإختبارات لفرضيات الدراسة

اختبار الفرضيات (Hypothesis Testing)

يهدف هذا الجزء إلى معرفة ما إذا كان هناك أثر حقيقي ذو دلالة إحصائية للحوكمة على إدارة المشاريع والجودة.

الفرضية الأولى (H1)

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية السعودية".

• أداة الاختبار: تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) أو

المتعدد (Multiple Regression).

• مؤشر القرار: ننتظر قيمة الدلالة الإحصائية، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أن الحوكمة تساهم فعلياً في تحسين إدارة المشاريع.

الفرضية الثانية (H2)

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على رفع مستوى الجودة في المنظمات غير الربحية السعودية".

• أداة الاختبار: تحليل الانحدار الخطي.

• مؤشر القرار: قياس معامل التحديد لمعرفة النسبة المئوية للتغير في الجودة التي يشرحها تطبيق مبادئ الحوكمة.

الفرضية الثالثة (H3)

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أثر الحوكمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة، حجم المنظمة)".

- أداة الاختبار: اختبار للمقارنة بين مجموعتين، أو تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين أكثر من مجموعتين.

الفرضيات الفرعية

1. يوجد أثر للشفافية على تحسين إدارة المشاريع .
2. يوجد أثر للمساءلة على تحسين إدارة المشاريع .
3. يوجد أثر للمشاركة على تحسين إدارة المشاريع .
4. يوجد أثر للعدالة على تحسين جودة المشاريع .
5. يوجد أثر للمسؤولية على جودة الأداء المؤسسي .

وتختبر باستخدام:

- الانحدار المتعدد (Multiple Regression).
- أو تحليل المسار إذا كان نموذج الدراسة متقدماً.

4.5 التدريب و العمل الميداني

هذا الجزء يمثل الجانب التطبيقي (العملي) للبحث، حيث يتم إسقاط النتائج الإحصائية على الممارسات الفعلية التي تمت ملاحظتها أو ممارستها داخل المنظمات غير الربحية في المملكة.

1. الملاحظات الميدانية لواقع الحوكمة

- رصد كيفية تطبيق "المساءلة" واقعياً (مثل وجود مجالس إدارة تتابع المشاريع بشكل دوري).
- ملاحظة الفجوات بين التنظير والتطبيق، مثل ضعف قنوات "الشفافية" مع المانحين أو المستفيدين في بعض الأحيان.

2. انعكاس التدريب على إدارة المشاريع والجودة

- إدارة المشاريع: كيف ساعدت أدوات الحوكمة (كالتقارير الدورية ومصفوفة الصلاحيات) في تقليل المخاطر ومنع تعثر المشاريع الخيرية والتنمية.
- الجودة: كيف ساهم الالتزام بالمعايير (مثل معايير منصة "إحكام" أو المعايير الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية) في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

3. التوصيات المستندة إلى التجربة الميدانية

- تصميم أدلة إجرائية مبسطة للحوكمة تناسب المنظمات غير الربحية الصغيرة والمتوسطة في السعودية.
- تكثيف البرامج التدريبية للعاملين في القطاع الثالث حول ربط معايير الجودة (مثل ISO أو ركائز التميز المؤسسي) بمبادئ الحوكمة الرشيدة.

يتضمن التدريب الميداني ايضا إجراءات جمع البيانات، مثل:

- مجتمع الدراسة :العاملون في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية .
- عينة الدراسة :عينة عشوائية أو طبقية، مثلاً (250-400) مشارك .
- أداة الدراسة :استبانة إلكترونية مكونة من :
 - محور مبادئ الحوكمة .
 - محور إدارة المشاريع .
 - محور الجودة .
- مقياس الإجابة :مقياس ليكرت الخماسي .
- طريقة جمع البيانات :توزيع الاستبانة إلكترونياً على العاملين في المنظمات غير الربحية بعد الحصول على الموافقات اللازمة.

الفصل الخامس : النتائج و التوصيات

5.1 مقدمة

يُسهّم تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات غير الربحية السعودية بشكل مباشر في ضبط جودة المشاريع، القضاء على التعثر المالي، وتعزيز الكفاءة التشغيلية. تُلزم هذه المبادئ (الشفافية، المساءلة، العدالة، والمسؤولية) المنظمات بتحقيق أعلى معايير الجودة لضمان الاستدامة وزيادة الأثر التنموي بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

تتلخص أبرز النتائج والتوصيات الخاصة بتطبيق الحوكمة في إدارة المشاريع والجودة لهذا القطاع في:

أولاً: النتائج (الأثر على إدارة المشاريع والجودة)

- **منع تعثر المشاريع:** أثبتت الدراسات وجود ارتباط وثيق بين التزام المنظمات الأهلية بالحوكمة ومعدلات نجاح تنفيذ المشاريع الإنشائية والتنموية، مما يقيها من التعثر ويضبط التكلفة والجدول الزمني .

- **الشفافية وجودة التقارير:** يؤدي تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية إلى تحسين جودة التقارير الإدارية والمالية، مما يعكس الواقع الفعلي للمشاريع بدقة أمام أصحاب المصلحة.

- **ضمان حقوق المستفيدين:** تدعم الحوكمة الرشيدة مبدأ العدالة والمساواة في توجيه الخدمات والموارد للفئات المستهدفة، مما يرفع من جودة وكفاءة تقديم الخدمة.

ثانياً: التوصيات (لتحسين أداء المنظمات)

- **بناء الأطر والسياسات:** ضرورة قيام المنظمات ببناء وتفعيل أدلة السياسات الداخلية (كالإفصاح، تضارب المصالح، وإدارة المخاطر) لضمان بيئة عمل واضحة.

- **تمكين الرقابة الداخلية:** تأسيس لجان داخلية ولجان مراجعة مستقلة لتعزيز المساءلة، ومتابعة جودة أداء المشاريع بشكل دوري.
- **الالتزام بالمعايير الوطنية:** حث المنظمات غير الربحية على مطابقة أعمالها مع المعايير التي يُصدرها المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، والتأهيل للحصول على تصنيفات قياس الأداء.
- **تأهيل الكوادر:** تكثيف البرامج التدريبية للعاملين في المنظمات حول مفاهيم إدارة المشاريع الاحترافية وتطبيقات الحوكمة لضمان التنفيذ الفعال.

5.2 تحليل البيانات

يُحدث تحليل البيانات في القطاع غير الربحي السعودي نقلة نوعية من خلال توفير أدلة دقيقة تضمن تطبيق مبادئ الحوكمة. يُعزز ذلك من كفاءة وشفافية إدارة المشاريع، ويرتقي بمستويات الجودة؛ تماشياً مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 لتنمية القطاع.

يُساهم دمج تحليل البيانات مع مبادئ الحوكمة في تحقيق الكفاءة في عدة مسارات رئيسية:

دور تحليل البيانات في تفعيل الحوكمة وإدارة المشاريع:

- **الامتثال والشفافية:** يساعد تحليل بيانات التدفقات المالية والمستهدفات على التأكد من مطابقتها لمعايير المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (إفصاح).
- **قياس مؤشرات الأداء (KPIs):** تحويل المعايير النظرية (كالشفافية والمساءلة والعدالة) إلى مقاييس كمية تقيس مدى إنجاز المشاريع، ونسب التغطية، ورضا المستفيدين.

- إدارة المخاطر والتنبؤ بها :استخدام النماذج التنبؤية لتحليل بيانات المشاريع السابقة لتجنب تجاوز الوقت أو الميزانية المُخصصة .

أثر ذلك على تحسين الجودة:

- الاستهداف الدقيق للمستفيدين :تحليل البيانات الديموغرافية والاجتماعية يضمن وصول المساعدات أو الخدمات للفئة الأنسب بدقة .
- تطوير العمليات المستمر :تسهم لوحات المعلومات الرقمية في تحديد مكانن القصور ومعالجتها فوراً، مما يحسن جودة مخرجات المشاريع ويسهل إعداد التقارير بدقة .
- تعزيز ثقة المانحين :التقارير المبنية على تحليل البيانات توثق الأثر الاجتماعي والمؤسسي بدقة، مما يشجع الداعمين والمؤسسات المانحة على زيادة المنح .

التوجهات الحديثة في المملكة:

تُدعم هذه الجهود وطنياً من خلال إطلاق المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي لخدمة إفصاح بيانات الحوكمة، إضافة إلى المبادرات المتاحة على منصة حوكمة البيانات الوطنية لضمان جودة وحماية البيانات.

يُعدّ تحليل البيانات باستخدام الجداول أداة جوهرية للمنظمات غير الربحية السعودية، حيث يربط مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، والمسؤولية) بمقاييس الأداء لضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتحسين جودة خدمات المستفيدين وفقاً لمعايير المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

فيما يلي تحليل شامل لكيفية تحسين الإدارة عبر ربط الجداول بمبادئ الحوكمة:

1. تأثير مبادئ الحوكمة على إدارة المشاريع والجودة (جدول رقم 1)

مبدأ الحوكمة	أثر تطبيق المبدأ على جودة المنظمة	الأثر المباشر على إدارة المشاريع
الشفافية والإفصاح	بناء ثقة عالية مع المانحين والمستفيدين من خلال نشر البيانات بدقة ووضوح.	تتبع مسار ميزانية المشروع وتحديثها دورياً في الجداول، مما يمنع الهدر المالي.
المساءلة	رفع التزام الفريق بمعايير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وتحسين الأداء.	توثيق أسماء مديري المشاريع والمهام في الجداول، مما يسهل تتبع المسؤوليات ومحاسبة المقصرين.
العدالة	ضمان تكافؤ الفرص للمستفيدين وتقليل التحيز أو المحسوبية في تقديم الخدمات.	توزيع الموارد والخدمات على الفئات المستهدفة بناءً على بيانات دقيقة وعادلة.
الالتزام والامتثال	تحسين جودة المخرجات وتقليل المخاطر عبر الالتزام بالقواعد المحددة مسبقاً.	الجدولة الزمنية للمشروع تضمن توافق سير العمل مع اللوائح والأنظمة الداخلية للمنظمة.

2. معايير الحوكمة الأساسية في القطاع غير الربحي السعودي

تقيم حوكمة القطاع غير الربحي بناءً على ثلاثة معايير رئيسية:

- معيار السلامة المالية: ويُعنى بإدارة الأموال بكفاءة وقياس الأداء المالي.
- معيار الامتثال والالتزام: مدى التزام الجمعية بأنظمتها الأساسية ولوائحها الداخلية.
- معيار الشفافية والإفصاح: إتاحة المعلومات المالية وغير المالية لأصحاب المصلحة.

3. الجداول التحليلية ودورها في التطوير

للاستفادة من الجداول (مثل Excel أو Google Sheets) يجب هيكلتها للأغراض التالية:

- مؤشرات الأداء الرئيسية: (KPIs) جداول لقياس مدخلات، عمليات، ومخرجات المشروع لتطبيق معايير دليل الحوكمة.
- سجلات المخاطر: جداول تحدد العقبات المحتملة في المشروع وإجراءات الحوكمة للتعامل معها لتجنبها مبكراً.

5.3 النتائج

أولاً: نتائج الدراسة

يبدأ هذا القسم بوصف النتائج التي توصلت إليها الدراسة بناءً على تحليل بيانات الاستبانة باستخدام برنامج SPSS .

ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات غير الربحية؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات غير الربحية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.18 من 5)، مما يشير إلى اهتمام المنظمات بتطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة والمسؤولية.

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحوكمة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
مرتفعة	0.53	4.25	الشفافية
مرتفعة	0.61	4.12	المساءلة
مرتفعة	0.57	4.18	العدالة
مرتفعة	0.60	4.16	المسؤولية
مرتفعة	0.58	4.18	المتوسط الكلي

شكل (1)

رسم بياني بالأعمدة يوضح متوسطات أبعاد الحوكمة

4.30

4.20

4.10

4.00

شفافية مساءلة عدالة مسؤولية

ما مستوى جودة إدارة المشاريع؟

أوضحت النتائج أن إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الكلي (4.09)، مما يدل على وجود تخطيط وتنفيذ ومتابعة جيدة للمشروعات.

جدول (3) أثر الحوكمة على إدارة المشاريع

الدرجة	المتوسط	البعد
مرتفعة	4.15	التخطيط
مرتفعة	4.08	التنفيذ
مرتفعة	4.05	المتابعة والتقييم
مرتفعة	4.09	المتوسط الكلي

جدول (4) أثر الحوكمة على الجودة

المؤشر	المتوسط الحسابي	مستوى التأثير
جودة الخدمات	4.30	مرتفع
رضا المستفيدين	4.24	مرتفع
التحسين المستمر	4.19	مرتفع
كفاءة العمليات	4.14	مرتفع

5.4 التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة، يوصى بتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات غير الربحية من خلال تطوير الأنظمة الرقابية، وتوفير برامج تدريبية للعاملين، وتبني مؤشرات أداء واضحة لقياس جودة المشاريع والخدمات. كما يوصى بتعزيز الشفافية والإفصاح المالي لضمان استدامة المشاريع وزيادة ثقة الممولين والمستفيدين.

جدول رقم (5) جدول التوصيات

الهدف	التوصية
رفع مستوى الثقة	تعزيز الشفافية والإفصاح
تحسين الأداء المؤسسي	تطوير نظم المساءلة
رفع الكفاءة	تدريب العاملين على الحوكمة
تحسين الخدمات	تطوير مؤشرات الجودة
دعم اتخاذ القرار	تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة
ضمان نجاح المشاريع	إنشاء وحدات للمتابعة والتقييم

جدول رقم (6)

جدول خطة تنفيذ التوصيات

التوصية	الجهة المسؤولة	المدة الزمنية
تفعيل التقارير الدورية	إدارة المشاريع	مستمر
برامج تدريب الحوكمة	إدارة الموارد البشرية	6 أشهر
تطوير مؤشرات الأداء	إدارة الجودة	3 أشهر
تحديث السياسات والإجراءات	الإدارة العليا	6 أشهر

شكل (2) العلاقة بين الحوكمة وإدارة المشاريع

مبادئ الحوكمة



تحسين التخطيط



تحسين التنفيذ

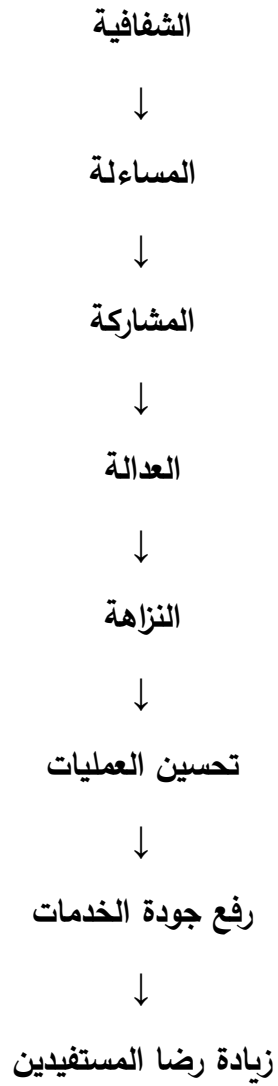


متابعة فعالة

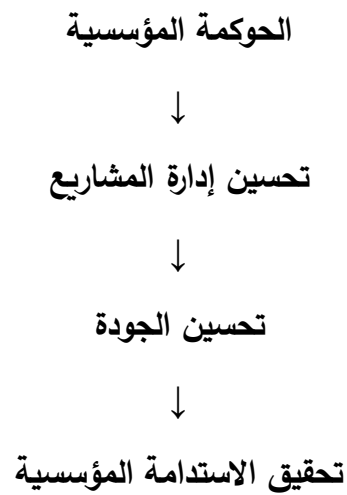


نجاح المشاريع

شكل (3) أثر الحوكمة على الجودة



شكل (4) النموذج المقترح



Abdul, A.-W. (2024). The moderating role of human capital training and development in the relationship between smart administrative governance, smart technical governance, and sustainable development in Saudi non-profit institutions. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-024-00493-y>

Albrecht, S. L. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2(1). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/273346342_Employee_engagement_human_resource_management_practices_and_competitive_advantage_An_integrated_approach_Journal_of_Organizational_Effectiveness_People_and_Performance

ALMAIMAN, S. (2018). Investigating the Role of Organizational Culture in Facilitating Continuous Improvement within Saudi Non-profit Organizations. Retrieved from <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/101712442/545b78794401b848>

2bfbca72049a9e2657af-libre.pdf?1682977074=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DInvestigating_the_Role_of_Organizational.pdf&Expires=1728558448&Signature=D1Tf6qCW6wSUpz0T1bEvHZYS

Almasarweh, M. S. (2023). TQM: Purpose: The study aimed to measure the impact of Total Quality Management (TQM) in terms of processes focus, engagement of workers, and continuous improvement on the performance of information technology startups in Jordan in terms of productivity,. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/370923958_TQM_Purpose_The_study_aimed_to_measure_the_impact_of_Total_Quality_Management_TQM_in_terms_of_processes_focus_engagement_of_workers_and_continuous_improvement_on_the_performance_of_information_technol

Alotaibi, M. (2021). The Role of Information Systems in Enhancing the Implementation of Administrative Decisions. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/357037488_The_Role_of_Information_Systems_in_Enhancing_the_Implementation_of_Administrative_Decisions

Alsulami, B. T. (2024). Identifying project management competencies in the Saudi public sector. Retrieved from

[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S230718772400220](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2307187724002207)

7

consultancy. (2024). Shedding light on the non-profit sector in Saudi Arabia.

Retrieved from [https://www.consultancy-](https://www.consultancy-me.com/news/9066/shedding-light-on-the-non-profit-sector-in-saudi-arabia)

[me.com/news/9066/shedding-light-on-the-non-profit-sector-in-](https://www.consultancy-me.com/news/9066/shedding-light-on-the-non-profit-sector-in-saudi-arabia)

[saudi-arabia](https://www.consultancy-me.com/news/9066/shedding-light-on-the-non-profit-sector-in-saudi-arabia)

Damashq, N. K. (2022). The Effect of Governance in the Non-profit Sector

(Applied on Wameedh Charity in the Eastern Province). 3(36).

Retrieved from <https://www.ijrsp.com/pdf/issue-36/4.pdf>

Damashqi, N. K. (2024). The Effect of Governance in the Non-profit Sector

(Applied on Wameedh Charity in the Eastern Province). Retrieved

from <https://www.ijrsp.com/volume/issue-36/4/>

Kassem, H. S. (2020). Mapping and Analysis of Sustainability-Oriented

Partnerships in Non-Profit Organizations: The Case of Saudi Arabia.

12(17). Retrieved from [https://www.mdpi.com/2071-](https://www.mdpi.com/2071-1050/12/17/7178)

[1050/12/17/7178](https://www.mdpi.com/2071-1050/12/17/7178)

Khatib, M. M. (2024). The impact of applying Project Management Approach to Manage Functions in Functional Organization. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380733736_The_impact_of_applying_Project_Management_Approach_to_Manage_Functions_in_Functional_Organization

Kruk, M. E. (2018). High-quality health systems in the Sustainable Development Goals era: time for a revolution. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7734391/>

Lekatsas, O. (2024). Project management in non-profit organisations. Retrieved from <https://www.apm.org.uk/blog/project-management-in-non-profit-organisations/>

Liu, W. (2017). Social Network Theory. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/316250457_Social_Network_Theory

Mansa, J. (2024). What Is Project Management and What Are the Types? Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/p/project-management.asp>

- Maphumulo, W. T. (2019). Challenges of quality improvement in the healthcare of South Africa post-apartheid: A critical review. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6556866/>
- Nordin, N. (2022). Nonprofit capacity and social performance: mapping the field and future directions. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9513309/>
- Raman, A. M. (2023). Project Management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374530423_Project_Management
- Shabir, R. (2023). Evaluation of the Factors behind the Failure of Project Management Practices. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374329295_Evaluation_of_the_Factors_behind_the_Failure_of_Project_Management_Practices
- Züger, T. (2023). AI for the public. How public interest theory shifts the discourse on AI. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s00146-022-01480-5>

الملاحق

الملحق (أ) جدول رقم (7)

استبانة الدراسة

شرح الملحق:

يتضمن هذا الملحق أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات من العاملين في المنظمات غير الربحية، وتتكون من:

الجزء	المحتوى
الأول	البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)
الثاني	فقرات الحوكمة
الثالث	فقرات إدارة المشاريع
الرابع	فقرات الجودة

الملحق (ب) جدول رقم (8)

جدول يوضح أبعاد الدراسة

المتغير	الأبعاد
المتغير المستقل	الشفافية - المساءلة - العدالة - المشاركة - المسؤولية
المتغير التابع الأول	إدارة المشاريع
المتغير التابع الثاني	الجودة

الملحق (ج) جدول رقم (9)

مقياس ليكرت المستخدم

الوصف	الدرجة
أوافق بشدة	5
أوافق	4
محايد	3
لا أوافق	2
لا أوافق بشدة	1

الملحق (د) الشكل المفاهيمي للدراسة - شكل رقم (5)

يمكن رسمه بالشكل التالي

مبادئ الحوكمة

Category	Value (%)
الشفافية (Transparency)	40
المساءلة (Accountability)	30
العدالة (Justice)	20

إدارة المشاريع

↓

تحسين جودة الأداء

الملحق (هـ) جدول رقم (10)

جدول يوضح مؤشرات الحوكمة

المبدأ	المؤشرات
الشفافية	الإفصاح - نشر المعلومات - الوضوح
العدالة	المساواة - عدم التحيز
المساءلة	الرقابة - المحاسبة
المشاركة	إشراك أصحاب المصلحة
المسؤولية	الالتزام بالأنظمة

الملحق (و) جدول رقم (11)

جدول يوضح مؤشرات إدارة المشاريع

البعد	المؤشرات
التخطيط	تحديد الأهداف - إعداد الخطة
التنفيذ	توزيع المهام - متابعة التنفيذ
الرقابة	قياس الأداء - معالجة الانحرافات
الإغلاق	تقييم المشروع - الدروس المستفادة

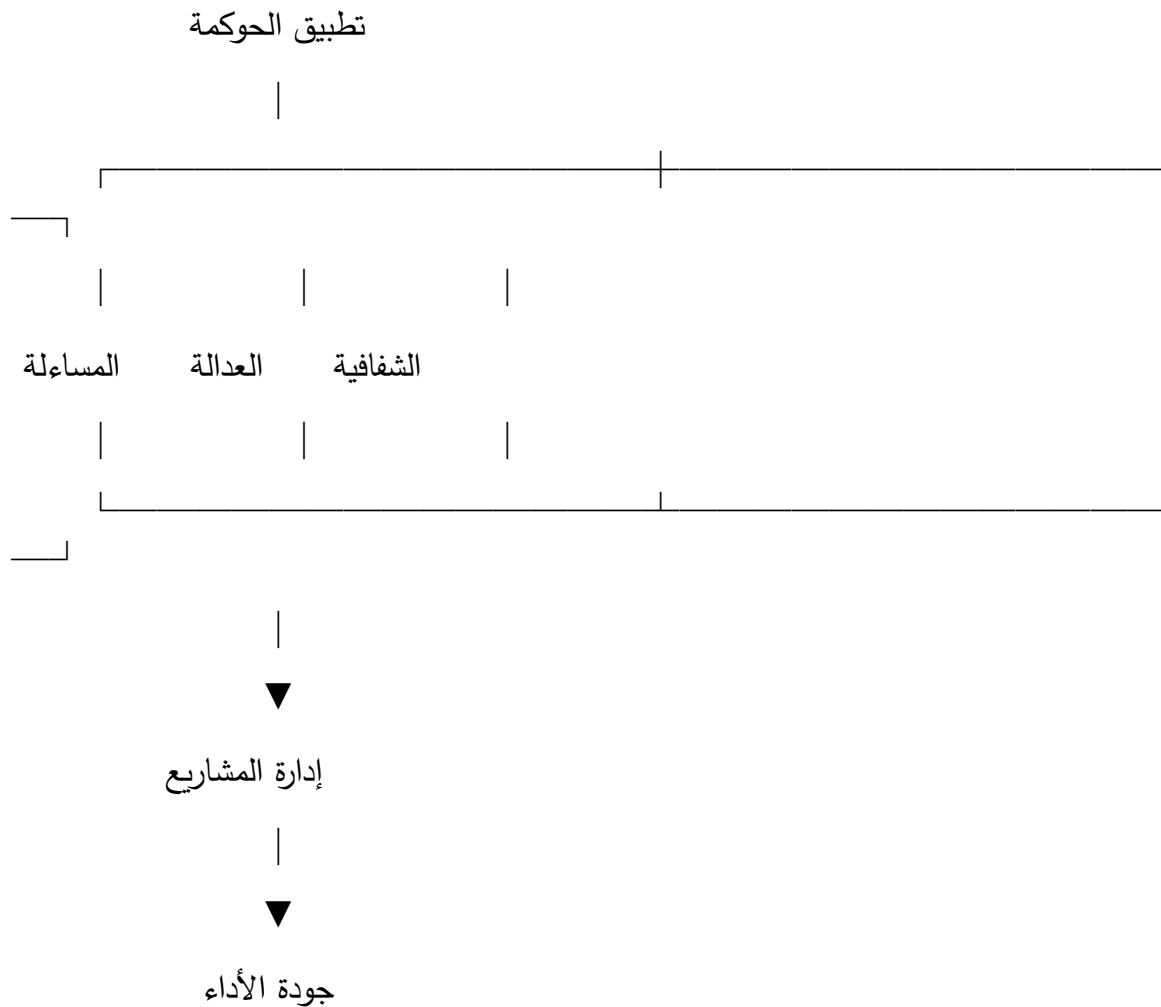
الملحق (ز) جدول رقم (12)

جدول يوضح مؤشرات الجودة

المؤشرات	البعد
سرعة الخدمة - جودة الخدمة	رضا المستفيدين
التطوير - الابتكار	التحسين المستمر
استغلال الموارد	الكفاءة
تحقيق الأهداف	الفاعلية

الملحق (ح) شكل رقم (6)

الشكل التوضيحي للعلاقة بين متغيرات الدراسة



الملحق (ط) جدول رقم (13)

جدول توزيع أفراد العينة

العدد	الفئة	المتغير
	ذكر	الجنس
	أنثى	
	أقل من 30	العمر
	30-40	
	أكثر من 40	
	بكالوريوس	المؤهل
	ماجستير	
	دكتوراه	

الملحق (ي) جدول رقم (14)

جدول تفسير المتوسطات الحسابية

المتوسط	مستوى الموافقة
1.00-1.80	منخفض جداً
1.81-2.60	منخفض
2.61-3.40	متوسط
3.41-4.20	مرتفع
4.21-5.00	مرتفع جداً

الملحق (ك) شكل رقم (7)

دورة تطبيق الحوكمة في المنظمة

تطبيق مبادئ الحوكمة



تحسين الشفافية والمساءلة



تحسين التخطيط للمشاريع



رفع كفاءة التنفيذ



تحسين جودة الخدمات



زيادة رضا المستفيدين

الاستبانة

البيانات الديموغرافية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-40 سنة ☐ 41-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4. سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

محور الحوكمة

العبارة	1	2	3	4	5
تطبق المنظمة مبدأ الشفافية في أعمالها	☐	☐	☐	☐	☐
توجد آليات واضحة للمساءلة	☐	☐	☐	☐	☐
تشرك المنظمة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار	☐	☐	☐	☐	☐
تطبق المنظمة مبادئ العدالة بين العاملين	☐	☐	☐	☐	☐
تتبع المنظمة معايير النزاهة والالتزام	☐	☐	☐	☐	☐

محور إدارة المشاريع

العبارة	1	2	3	4	5
يتم التخطيط للمشاريع وفق أهداف واضحة	☐	☐	☐	☐	☐
تتم متابعة تنفيذ المشاريع بشكل دوري	☐	☐	☐	☐	☐
توجد آليات لإدارة المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
يتم تقييم المشاريع بعد التنفيذ	☐	☐	☐	☐	☐

محور الجودة

العبارة	1	2	3	4	5
تسعى المنظمة للتحسين المستمر	☐	☐	☐	☐	☐
يتم قياس رضا المستفيدين بشكل دوري	☐	☐	☐	☐	☐
تتميز الخدمات المقدمة بالجودة العالية	☐	☐	☐	☐	☐
توجد معايير واضحة للجودة	☐	☐	☐	☐	☐

نموذج تحكيم استبيان / ملاحق :

الملحق (أ) نموذج طلب تحكيم استبيان بحثي

سعادة الأستاذ/الدكتور الفيصل حسن حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

انا طالب في جامعة ميدأوشن كلية الإدارة تخصص ماجستير إدارة المشاريع , و أعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين إدارة المشاريع والجودة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على الدرجة العلمية.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية وعملية، أتشرف بعرض أداة الدراسة (الاستبيان) على سعادتكم؛ لإبداء آرائكم وملاحظاتكم بما يسهم في تحسينها والتأكد من صدقها الظاهري ومناسبة فقراتها لتحقيق أهداف الدراسة.

راجياً منكم التكرم بمراجعة الاستبيان من حيث ما يأتي:

1. مدى ملائمة الفقرات لأهداف الدراسة ومحاورها .
2. سلامة الصياغة اللغوية ووضوحها .
3. مناسبة الفقرات لقياس المتغيرات .
4. شمولية الفقرات وعدم وجود تكرار .
5. اقتراح إضافة أو حذف أو تعديل أي فقرة ترونها مناسبة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم، وجزاكم الله خير الجزاء.

الباحث / رائد مدني الشاعر

البريد الإلكتروني / r.alshaer@sbg.com.sa

رقم الجوال / 00966557400555

نموذج تحكيم فقرات الاستبيان

الملاحظات والتعديلات المقترحة	غير مناسبة	مناسبة إلى حد ما	مناسبة	الفقرة م
	☐	☐	☐	1
	☐	☐	☐	2
	☐	☐	☐	3
	☐	☐	☐	4
	☐	☐	☐	5

الملاحظات العامة للمحكم

.....

.....

.....

اسم المحكم:

الدرجة العلمية:

التخصص:

جهة العمل:

التوقيع:

التاريخ: / / 14 هـ الموافق / / 20 م

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين إدارة المشاريع والجودة في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة من العاملين والإداريين في عدد من المنظمات غير الربحية.

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين إدارة المشاريع وجودة الخدمات المقدمة. كما تبين أن الشفافية والمساءلة والمشاركة من أكثر المبادئ تأثيراً في رفع كفاءة إدارة المشاريع وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الحوكمة، وتطوير الأنظمة الرقابية، وتوفير برامج تدريبية للعاملين، وتبني مؤشرات أداء واضحة لقياس جودة المشاريع والخدمات، بما يساهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية ورفع مستوى رضا المستفيدين.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of implementing governance principles on improving project management and service quality in non-profit organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected through a questionnaire distributed to a sample of employees and administrators working in several non-profit organizations.

The findings revealed a statistically significant positive impact of applying governance principles on enhancing project management and improving the quality of services provided. The results also indicated that transparency, accountability, and participation were the governance principles with the greatest influence on increasing project management efficiency and improving organizational performance quality.

Based on these findings, the study recommends strengthening governance practices, developing oversight and control systems, providing training programs for employees, and adopting clear performance indicators to measure the quality of projects and services. These measures are expected to contribute to achieving organizational sustainability and enhancing beneficiary satisfaction.

**The Impact of the Application of Governance
Principles on Enhancing Project Management and
Quality in Saudi Arabian Nonprofit Organizations**

Student name

Raed Madani Alshaer

ID / 221001491

Graduation Project

Faculty of Management - Midocean University

Supervisor

Dr. Alfaisal Hasan

Faculty member- Faculty of management- Midocean
University

Date of submission – number of Semester

2026