

عنوان المشروع
إدارة المشاريع الرشيقة في المؤسسات غير الربحية في المملكة العربية
السعودية

أسم الطالب
فايز محمد فايز السبيعي

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي
الفصل الدراسي الأول / 2026

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	2
1.1. المقدمة:	3
1.2. مشكلة الدراسة	Error! Bookmark not defined.
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	Error! Bookmark not defined.
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	Error! Bookmark not defined.
1.3. أهمية الدراسة	Error! Bookmark not defined.
1.3.1. على المستوى النظري:	Error! Bookmark not defined.
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	Error! Bookmark not defined.
1.4. أسئلة الدراسة	Error! Bookmark not defined.
1.5. أهداف الدراسة	Error! Bookmark not defined.
1.6. فرضيات الدراسة	Error! Bookmark not defined.
1.7. نموذج الدراسة	Error! Bookmark not defined.
1.8. منهجية الدراسة	Error! Bookmark not defined.
1.9. الدراسة الميدانية	Error! Bookmark not defined.
1.10. مخطط المشروع المقترح	Error! Bookmark not defined.
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	

Error! Bookmark not defined.

2.1. المقدمة:	Error! Bookmark not defined.
2.2. المتغير المستقل	Error! Bookmark not defined.
2.3. المتغير التابع	Error! Bookmark not defined.
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	Error! Bookmark not defined.
2.5. الخاتمة	Error! Bookmark not defined.
قائمة المراجع	Error! Bookmark not defined.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد إدارة المشاريع من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، خاصة في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع والتنافسية المتزايدة. ومع تطور مفاهيم الإدارة الحديثة، لم يعد التركيز منصباً فقط على التخطيط التقليدي الصارم، بل أصبح الاهتمام يتجه نحو تبني منهجيات مرنة تُمكن المنظمات من الاستجابة السريعة للتغيرات، وتقليل الهدر، وتعظيم القيمة المقدمة لأصحاب المصلحة. وفي هذا السياق، برزت الإدارة الرشيقة (Agile Management) كأحد أبرز الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع، حيث تقوم على مبادئ التكيف المستمر، والعمل التعاوني، والتحسين التدريجي، والتركيز على تحقيق القيمة بشكل متكرر ومتتابع.

نشأت الإدارة الرشيقة في بداياتها في قطاع تطوير البرمجيات، إلا أنها تطورت لاحقاً لتصبح إطاراً إدارياً قابلاً للتطبيق في مجالات متعددة، بما في ذلك القطاعات الخدمية والتنموية. وتتميز هذه المنهجية بقدرتها على التعامل مع حالات عدم اليقين، وإعادة ترتيب الأولويات وفقاً للمتغيرات، مما يجعلها أكثر ملاءمة للبيئات الديناميكية التي تتطلب مرونة في التخطيط والتنفيذ. وتشير الأدبيات الحديثة في إدارة المشاريع إلى أن المنظمات التي تتبنى منهجيات رشيقة تكون أكثر قدرة على التكيف، وأكثر كفاءة في استخدام مواردها، وأسرع في تحقيق نتائج ملموسة مقارنة بالأساليب التقليدية.

ومن بين القطاعات التي يمكن أن تستفيد بشكل كبير من تطبيق الإدارة الرشيقة قطاع المؤسسات غير الربحية، نظراً لطبيعة عمله التي تعتمد على موارد محدودة، ومتطلبات مجتمعية متغيرة، وضغوط لتحقيق أثر اجتماعي ملموس في فترات زمنية قصيرة. فالمؤسسات غير الربحية تعمل غالباً في بيئات تتسم بعدم الاستقرار، سواء من حيث التمويل أو احتياجات المستفيدين، مما يفرض عليها ضرورة تبني أساليب إدارية مرنة تمكنها من إعادة توجيه جهودها بسرعة، وتحسين أدائها بصورة مستمرة.

وفي المملكة العربية السعودية، شهد قطاع المؤسسات غير الربحية نمواً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، خاصة في ظل توجهات رؤية المملكة 2030 التي تستهدف رفع مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي وتعزيز دوره في التنمية الاجتماعية والاقتصادية. هذا النمو المتسارع يستلزم تطوير ممارسات إدارية حديثة تضمن كفاءة إدارة المشاريع التنموية والخيرية، وتحقيق أعلى مستوى من الشفافية والحوكمة والأثر المستدام. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة مدى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الرشيقة في هذا القطاع، ومدى انعكاسها على تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنموية.

وعليه، فإن البحث في إدارة المشاريع الرشيقة في مجال المؤسسات غير الربحية في المملكة العربية السعودية يمثل موضوعاً ذا أهمية نظرية وتطبيقية، إذ يساهم في توسيع الفهم الأكاديمي لإمكانية نقل منهجيات الإدارة الرشيقة إلى سياقات غير تقليدية، كما يوفر أساساً علمياً يمكن أن تستند إليه المؤسسات غير الربحية في تطوير آليات إدارة مشاريعها بما يتلاءم مع التحديات المعاصرة ومتطلبات التنمية المستدامة.

1.2 مشكلة البحث

تشهد المؤسسات غير الربحية في المملكة العربية السعودية توسعًا متزايدًا في أنشطتها وبرامجها التنموية، مدعومة بتوجهات رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تعزيز دور القطاع غير الربحي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومع هذا التوسع، أصبحت هذه المؤسسات مطالبة بتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والشفافية والأثر المجتمعي، الأمر الذي يتطلب تطوير أساليب إدارة المشاريع المستخدمة لديها، والانتقال من النماذج التقليدية إلى منهجيات أكثر مرونة واستجابة للتغيرات.

ورغم أن منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة أثبتت نجاحها في العديد من القطاعات، خصوصًا في البيئات التي تتسم بالتغير وعدم اليقين، إلا أن تطبيقها في المؤسسات غير الربحية ما زال محدودًا نسبيًا، خاصة في السياق العربي والسعودي تحديدًا. فالكثير من هذه المؤسسات لا تزال تعتمد على أساليب تقليدية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، مما قد يؤدي إلى بطء الاستجابة للتغيرات، وضعف استثمار الموارد، وصعوبة تحقيق الأثر التنموي المطلوب بالكفاءة المرجوة.

وعلى المستوى النظري، يلاحظ وجود نقص نسبي في الدراسات التي تناولت تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في القطاع غير الربحي بشكل عام، وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص، حيث تركز أغلب الأدبيات على القطاعات الربحية أو التقنية. أما على المستوى التطبيقي، فتواجه المؤسسات غير الربحية تحديات متعددة عند محاولة تبني منهجيات حديثة لإدارة المشاريع، مثل محدودية الخبرات المتخصصة، وطبيعة التمويل، واختلاف ثقافة العمل المؤسسي، مما قد يعيق التحول نحو الإدارة الرشيقة.

بناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة البحث في الحاجة إلى فهم مدى إمكانية تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة في المؤسسات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، ومدى تأثير ذلك على تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها التنموية. ويسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل واقع استخدام المنهجيات الرشيقة في هذا القطاع، واستكشاف التحديات والفرص المرتبطة بتطبيقها.

1.4 أسئلة البحث

في ظل التوسع المتزايد لدور المؤسسات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، وازدياد الحاجة إلى تحسين كفاءة إدارة مشاريعها وتحقيق أثر تنموي مستدام، تبرز أهمية دراسة مدى تبني هذه المؤسسات لمنهجيات إدارة المشاريع الرشيقة، وما يمكن أن تسهم به هذه المنهجيات في تعزيز المرونة التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي. ومن هذا المنطلق يسعى هذا البحث إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي تساعد في فهم واقع تطبيق الإدارة الرشيقة في هذا القطاع، وتحديد فرص الاستفادة منها والتحديات المرتبطة بتطبيقها.

أسئلة البحث:

- ما مدى تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة في المؤسسات غير الربحية في المملكة العربية السعودية؟
- ما أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة على كفاءة إدارة المشاريع في هذه المؤسسات؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات غير الربحية عند تطبيق الإدارة الرشيقة؟
- كيف يمكن لمنهجيات الإدارة الرشيقة أن تسهم في تحسين تحقيق الأهداف التنموية للمؤسسات غير الربحية؟

1.5 فرضيات البحث

بناءً على أهداف البحث وتساؤلاته، يسعى هذا البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة وكفاءة إدارة المشاريع في المؤسسات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.
2. يؤثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة إيجابياً في تحقيق الأهداف التنموية للمؤسسات غير الربحية.
3. تؤثر التحديات التنظيمية والإدارية سلباً على مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات غير الربحية.
4. يرتبط مستوى الوعي بالإدارة الرشيقة بمدى فاعلية تطبيقها داخل المؤسسات غير الربحية.

1.6 نموذج البحث

يعتمد نموذج البحث على دراسة أثر تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة في المؤسسات غير الربحية في المملكة العربية السعودية على كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف التنموية، مع الأخذ في الاعتبار تأثير بعض العوامل التنظيمية مثل مستوى الوعي بمنهجيات الإدارة الرشيقة والتحديات الإدارية والتنظيمية التي قد تؤثر في فاعلية تطبيقها. ويهدف النموذج إلى توضيح طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات وتحليل مدى انعكاس تطبيق الإدارة الرشيقة على أداء المشاريع في القطاع غير الربحي.

متغيرات نموذج البحث:

- المتغير المستقل: إدارة المشاريع الرشيقة.
- المتغيرات التابعة: كفاءة إدارة المشاريع، تحقيق الأهداف التنموية.
- المتغيرات المؤثرة: مستوى الوعي بالإدارة الرشيقة، التحديات التنظيمية والإدارية.

1.7 مكان التطبيق المقترح للدراسة

سيتم تطبيق الدراسة ميدانيًا على عدد من المؤسسات غير الربحية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، باعتبارها من أبرز المدن التي تضم عددًا كبيرًا من المؤسسات والجمعيات غير الربحية التي تنشط في مجالات اجتماعية وتنموية متنوعة. ويُتوقع أن يسهم اختيار هذه المؤسسات في توفير بيانات واقعية تعكس مدى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة في هذا القطاع.

كما تم اختيار مدينة الرياض تحديدًا لكونها المركز الإداري والاقتصادي الرئيسي في المملكة، وتضم عددًا كبيرًا من الجهات غير الربحية ذات النشاط المؤسسي المنظم، إضافة إلى توفر بيئة داعمة للتحويل الإداري والتنموي في ظل توجهات رؤية المملكة 2030 التي تعزز دور القطاع غير الربحي في التنمية. ومن المتوقع أن يسهم ذلك في تحقيق نتائج أكثر دقة وقابلية للتعميم على القطاع غير الربحي في المملكة بشكل عام.

1.8 منهجية البحث المتوقعة

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لدراسة واقع تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة في المؤسسات غير الربحية وتحليل أثرها على كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف التنموية. ويهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات المرتبطة بها. وسيتم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة إلى العاملين في المؤسسات غير الربحية بمدينة الرياض، باعتبارهم الأكثر ارتباطًا بإدارة المشاريع وتنفيذها داخل هذه المؤسسات. ومن المتوقع أن تتضمن الاستبانة محاور تتعلق بدرجة تطبيق الإدارة الرشيقة، ومستوى الوعي بها، والتحديات التنظيمية والإدارية، إضافة إلى أثرها على كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف التنموية.

أما فيما يتعلق بتحليل البيانات، فسيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل نتائج الاستبانة، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات الارتباط وتحليل الفرضيات، بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تدعم أهداف البحث وتسهم في تفسير العلاقات بين متغيراته.

1.9 المخطط المقترح للبحث

يتكون البحث من عدة فصول مترابطة تهدف إلى عرض الإطار النظري والتطبيقي لموضوع إدارة المشاريع الرشيقة في المؤسسات غير الربحية، وذلك على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للبحث، ويتضمن المقدمة، مشكلة البحث، أهميته، أهدافه، فرضياته، نموذج البحث، منهجية الدراسة، ومكان التطبيق.

الفصل الثاني: الإطار النظري، ويتناول المفاهيم الأساسية لإدارة المشاريع الرشيقة، نشأتها وتطورها، مبادئها وأدواتها، إضافة إلى مفهوم المؤسسات غير الربحية وأهميتها في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة، ويستعرض أهم الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بإدارة المشاريع الرشيقة والقطاع غير الربحي، مع تحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بينها.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية، ويشمل وصف مجتمع الدراسة وعينتها، أداة البحث، أساليب التحليل الإحصائي، عرض النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات، ويتضمن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث، والتوصيات المقترحة، والمقترحات لدراسات مستقبلية.

قائمة المراجع

الشهري، عبد الله محمد يحيى. (2024). دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية . International Journal of Research and Studies Publishing.

جامعة الملك عبد العزيز. (2024). دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح (رسالة ماجستير غير منشورة).

مسارات. (2025). إدارة المشاريع في السعودية: سر نجاح المشاريع في السعودية.

Misk Hub.(د.ت). إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي: تجربة برنامج من مؤسسة محمد بن سلمان “مسك”.

Masarat-SY. (2025). ما هي الإدارة الرشيقة وما أهميتها في المشاريع الإنسانية؟

ResearchGate. (2020). فوائد وتحديات الإدارة الرشيقة للمشاريع: دراسة وصفية مقارنة.

بوابة المهارات المستقبلية – وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (د.ت). إدارة المشاريع الرشيقة (Prince2 Agile).

Project Management Institute (PMI). (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute (PMI). (2017). Agile practice guide. Project Management Institute.

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). تقرير القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية. المملكة العربية السعودية.

Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia. (2023). Nonprofit sector transformation program report. Government of Saudi Arabia.

Denning, S. (2018). The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done. AMACOM