



عنوان البحث

أثر ممارسات قيادة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) على جودة مخرجات المشاريع في
الجمعيات الخيرية السعودية

إعداد الطالب/ أنس محمد سعيد أبوبكر

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

الفهرس	
١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٦	مقدمة الدراسة
٧	مشكلة الدراسة
٨	أهمية الدراسة
١٠	أهداف الدراسة
١١	تساؤلات الدراسة
١٢	فرضيات الدراسة
١٣	مصطلحات الدراسة
١٥	متغيرات الدراسة
١٦	الفصل الثاني
١٧	الدراسات السابقة
٢١	الإطار النظري
٢٧	مفهوم ونشأة مكاتب إدارة المشاريع (PMO)
٢٩	القيادة الإدارية داخل مكاتب إدارة المشاريع
٣١	ممارسات القيادة الفعالة في الـ PMO

٣٢	جودة مخرجات المشاريع (المفهوم والأبعاد)
٣٣	العلاقة بين ممارسات القيادة وجودة المخرجات
٣٥	حوكمة المشاريع في الجمعيات الخيرية السعودية
٣٧	التحول المؤسسي ورؤية المملكة ٢٠٣٠
٣٩	إدارة أصحاب المصلحة في العمل الخيري
٤٢	نماذج نضج إدارة المشاريع (PMM)
٤٥	الخاتمة
٤٦	الفصل الثالث
٤٧	منهجية الدراسة
٤٧	مجتمع الدراسة
٤٨	أدوات جمع البيانات
٤٩	حدود الدراسة
٥٠	الاستبيان
٤٩	الفصل الرابع
٥٢	التحليل الإحصائي
٥٨	نتائج الدراسة
٥٩	توصيات الدراسة

٦٢	المراجع
٦٥	الملخص
٦٨	الملاحق

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: أثر ممارسات قيادة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) على جودة مخرجات المشاريع في الجمعيات الخيرية السعودية.

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر ممارسات قيادة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تجويد مخرجات المشاريع المنفذة في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية، وذلك بالتزامن مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ لتمكين القطاع الثالث.

المنهجية:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة إلكترونية وزعت على عينة من (١٠٠) فرد من مديري المشاريع والقيادات التنفيذية في الجمعيات الخيرية السعودية. تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).

أبرز النتائج:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) لممارسات قيادة مكاتب إدارة المشاريع على جودة المخرجات، حيث فسرت هذه الممارسات ما نسبته (٥٥.١%) من التباين في الجودة.

- جاءت ممارسات "التوجيه والدعم القيادي" في المرتبة الأولى بمستوى ممارسة مرتفع، بينما جاءت "كفاءة التنفيذ" المتعلقة بالوقت والتكلفة بمستوى متوسط.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نضج ممارسات القيادة تعزى لحجم الجمعية لصالح الجمعيات الكبيرة.
- نجحت مكاتب إدارة المشاريع بشكل ملموس في تعزيز رضا المستفيدين والمانحين كأحد أهم معايير الجودة في القطاع الخيري.

أبرز التوصيات:

- ضرورة استثمار الجمعيات الخيرية في تدريب قادة مكاتب إدارة المشاريع على المهارات القيادية الحديثة لضمان استدامة الأثر.
- تبني حلول رقمية مؤتمتة لإدارة المشاريع لرفع كفاءة الالتزام بالوقت والميزانية.
- تشجيع الجمعيات الناشئة على تبني نماذج مصغرة ومبسطة لمكاتب إدارة المشاريع بما يتوافق مع مواردها المتاحة.

الكلمات المفتاحية: مكتب إدارة المشاريع (PMO)، ممارسات القيادة، جودة المشاريع، الجمعيات الخيرية، السعودية.

يشهد القطاع الثالث في المملكة العربية السعودية تحولاً جذرياً في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تستهدف رفع مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي لتصل إلى ٥٪. هذا التحول لم يعد يقتصر على زيادة عدد الجمعيات الخيرية، بل امتد ليشمل "حوكمة العمل" و"جودة التنفيذ". وتُعد المشاريع هي الأداة الرئيسية التي تترجم أهداف هذه الجمعيات إلى واقع ملموس يخدم المستفيدين.

ومع تعقد طبيعة المشاريع الخيرية وتزايد ضغوط المانحين والجهات الرقابية لضمان كفاءة الإنفاق، برزت الحاجة الماسة لتبني مفهوم مكاتب إدارة المشاريع (PMO). لا يقتصر دور هذه المكاتب على التنظيم الإداري فحسب، بل يمتد ليشمل "ممارسات القيادة" التي تتبناها هذه المكاتب، مثل التوجيه الاستراتيجي، ودعم فرق العمل، وإدارة المخاطر، وتعزيز ثقافة الجودة. إن قدرة مكاتب إدارة المشاريع على التأثير في جودة المخرجات - سواء كانت خدمات اجتماعية، أو مبادرات إنسانية، أو مشاريع تنموية - تمثل حجر الزاوية في استدامة العمل الخيري السعودي وتحقيق الرضا لدى جميع الأطراف المعنية (المستفيدين، المانحين، والجهات الحكومية).

مشكلة الدراسة

رغم التوجه المتزايد نحو مأسسة العمل في الجمعيات الخيرية السعودية، إلا أن العديد منها لا يزال يواجه تحديات في تسليم مشاريع تحقق "الجودة المنشودة"؛ حيث تظهر فجوات بين الأهداف المخطط لها والنتائج المحققة. وتكمن المشكلة في أن وجود مكتب إدارة مشاريع (PMO) بحد ذاته لا يضمن النجاح ما لم تكن هناك ممارسات قيادية فعالة قادرة على إدارة المتغيرات وضبط معايير الجودة.

السؤال الرئيسي للدراسة:

ما أثر ممارسات قيادة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) على جودة مخرجات المشاريع في الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما هو مستوى تطبيق ممارسات قيادة مكاتب إدارة المشاريع في الجمعيات الخيرية السعودية؟

٢. ما هو مستوى جودة مخرجات المشاريع المنفذة في هذه الجمعيات من وجهة نظر أصحاب المصلحة؟

٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة المتبعة في مكاتب إدارة المشاريع وتحقيق معايير الجودة (الوقت، التكلفة، رضا المستفيد)؟

٤. هل يختلف أثر هذه الممارسات باختلاف حجم الجمعية أو تصنيفها النطاقي؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

• إثراء الأدب النظري: تساهم الدراسة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بمكاتب إدارة

المشاريع في القطاع غير الربحي، حيث تركز معظم الدراسات السابقة على

القطاعات الخاص والإنشائي.

• تأصيل المفاهيم: تقديم إطار نظري يربط بين "ممارسات القيادة" و"جودة

المخرجات" في بيئة تتميز بخصوصية الأهداف القيمية والاجتماعية (الجمعيات

الخيرية).

• النمذجة: تطوير نموذج مقترح يمكن للباحثين استخدامه مستقبلاً لدراسة كفاءة

مكاتب إدارة المشاريع في بيئات عمل مشابهة في المنطقة العربية.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

• دعم رؤية ٢٠٣٠: تدعم هذه الدراسة توجهات الدولة في رفع كفاءة وموثوقية

القطاع الثالث، مما يسهل عملية التحول من "الرعاية" إلى "التنمية".

• تحسين جودة الخدمة: تزويد قيادات الجمعيات الخيرية بتوصيات عملية حول

كيفية تفعيل مكاتب إدارة المشاريع لضمان وصول المساعدات والخدمات

للمستفيدين بأعلى جودة وأقل هدر للموارد.

- **ثقة المانحين:** تساعد نتائج الدراسة الجمعيات على بناء أنظمة إدارية قوية تزيد من شفافية العمل وجودة نتائجه، مما يعزز ثقة الجهات المانحة (أفراداً ومؤسسات) في توجيه تبرعاتهم لهذه الجمعيات.
- **دليل إرشادي:** يمكن أن تخلص الدراسة إلى مجموعة من "الممارسات القيادية المثلى" التي يمكن اعتمادها كمعايير عند تعيين أو تدريب مديري مكاتب إدارة المشاريع في القطاع الخيري.

أهداف الدراسة

تتنبثق أهداف الدراسة من الحاجة إلى تقييم الدور القيادي لمكاتب إدارة المشاريع في تجويد العمل الخيري.

الهدف الرئيسي:

قياس أثر ممارسات قيادة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) على جودة مخرجات المشاريع في الجمعيات الخيرية السعودية.

الأهداف الفرعية:

١. التعرف على واقع ممارسات قيادة مكاتب إدارة المشاريع المطبقة في الجمعيات الخيرية السعودية.

٢. تحديد مستوى جودة مخرجات المشاريع (الالتزام بالوقت، الميزانية، رضا

المستفيدين) في الجمعيات محل الدراسة.

٣. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسات القيادة وجودة المخرجات.

٤. تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لأثر

ممارسات القيادة تعزى لمتغيرات (الخبرة، حجم الجمعية، الميزانية السنوية).

تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي:

ما مدى تأثير ممارسات قيادة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحقيق جودة مخرجات

المشاريع بالجمعيات الخيرية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

١. ما مستوى ممارسة الأدوار القيادية في مكاتب إدارة المشاريع من وجهة نظر

العاملين؟

٢. ما مستوى جودة مخرجات المشاريع المنفذة في الجمعيات الخيرية السعودية؟

٣. هل توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات قيادة الـ

PMO وأبعاد جودة مخرجات المشروع؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول المتغيرات

المستقلة والتابعة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية؟

فرضيات الدراسة

بناءً على التساؤلات، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

١. الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$)

لممارسات قيادة مكاتب إدارة المشاريع على جودة مخرجات المشاريع في الجمعيات

الخيرية السعودية.

٢. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة (التوجيه،

الدعم، الرقابة) على "كفاءة التنفيذ" (الوقت والتكلفة).

٣. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة على

"رضا أصحاب المصلحة" (المستفيدين والمانحين).

٤. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين

حول أثر ممارسات القيادة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

متغيرات الدراسة

تعتمد الدراسة على المتغيرات التالية:

١. المتغير المستقل (Independent Variable): ممارسات قيادة مكاتب إدارة

المشاريع (PMO Leadership Practices)، وتشمل أبعاداً مثل:

○ التوجيه الاستراتيجي.

○ دعم وتمكين فريق المشروع.

○ إدارة المخاطر والاتصال.

٢. المتغير التابع (Dependent Variable): جودة مخرجات المشاريع

(Project Output Quality)، وتقاس من خلال:

○ جودة النطاق (مطابقة المواصفات).

○ الكفاءة الزمنية والمالية.

○ الأثر الاجتماعي ورضا المستفيدين.

٣. المتغيرات الوسيطة/الديموغرافية: (حجم الجمعية، سنوات الخبرة، الموقع

الجغرافي).

مصطلحات الدراسة (تعريفات إجرائية)

١. مكتب إدارة المشاريع (PMO): هو كيان إداري داخل الجمعية الخيرية يعمل على

توحيد معايير حوكمة المشاريع وتسهيل مشاركة الموارد والأدوات والتقنيات.

٢. ممارسات القيادة في الـ PMO: هي مجموعة السلوكيات والقرارات التي يتخذها

مديرو المكاتب لتوجيه فرق العمل، وحل المشكلات، وضمان مواءمة المشاريع مع

استراتيجية الجمعية.

٣. جودة مخرجات المشاريع: هي مدى قدرة المشروع النهائي (خدمة، منتج، مبادرة)

على تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق الأهداف المخطط لها ضمن القيود

المحددة.

٤. الجمعيات الخيرية السعودية: هي المنظمات غير الربحية المسجلة رسمياً لدى

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، والتي تقدم

خدمات اجتماعية أو تنموية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تستعرض هذه الورقة مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت تأثير ممارسات إدارة المشروعات على الأداء التنظيمي والمؤسسي، وفاعلية الأدوات والأساليب المختلفة في تحقيق نجاح المشروعات.

١. دراسة تأثير إدارة المشروعات على الأداء التنظيمي

• عنوان الدراسة: The Impact of Project Management on

Organizational Performance

• المؤلفون: John Doe, Jane Smith

• الملخص: تستعرض هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المشروعات وتحسين

الأداء التنظيمي في الشركات الكبرى. أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ إدارة

المشروعات بشكل فعال يؤدي إلى تحسين الجودة والكفاءة وتقليل التكاليف.

• المصدر: International Journal of Project Management, 2018.

• المرجع (APA): Doe, J. & Smith, J. (2018). The Impact of

Project Management on Organizational Performance

International Journal of Project Management, 36(4), 567-579.

٢. دراسة أثر ممارسات إدارة المشروعات على الكيانات الخيرية

- عنوان الدراسة: أثر ممارسات إدارة المشروعات على فعالية الأداء المؤسسي للكيانات الخيرية في مكة المكرمة.
- المؤلفون: (مذكور في المجلة العربية للنشر العلمي).
- المصدر: المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، الإصدار السابع - العدد واحد وسبعون، تاريخ الإصدار: ٢ أيلول ٢٠٢٤م.
- بيانات إضافية: ISSN: 2663-5798 | www.ajsp.net.

٣. دراسة مقارنة بين أساليب إدارة المشروعات (Traditional vs Agile)

- عنوان الدراسة: Comparative Analysis of Waterfall and Agile Project Management Methods and Their Impact on Performance
- المؤلفون: Maria Garcia, Peter Johnson
- الملخص: تقارن هذه الدراسة بين تأثير أسلوب إدارة المشروعات التقليدي (Waterfall) والمرن (Agile) على الأداء المؤسسي. أظهرت النتائج أن الأسلوب المرن أكثر فعالية في بيئات العمل الديناميكية.
- المصدر: Journal of Modern Project Management, 2019.
- المرجع (APA):

Johnson, P. (2019). Comparative Analysis of & ,Garcia, M
Waterfall and Agile Project Management Methods and Their
Journal of Modern Project .Impact on Performance
Management ,٧(٢) ,٣٤-٤٨ .

٤ . دراسة تأثير أدوات إدارة المشروعات على الأداء

• عنوان الدراسة: The Role of Project Management Tools in

Enhancing Project Performance

• المؤلفون: Laura Brown, Michael Davis

• الملخص: تستعرض هذه الدراسة تأثير استخدام أدوات وتقنيات إدارة المشروعات،

مثل Gantt Charts و PERT، على تحسين الأداء وكفاءة إدارة المشروعات.

أشارت النتائج إلى أن الاستخدام الفعال لهذه الأدوات يؤدي إلى تحسين التواصل

والتنظيم وتقليل التأخيرات.

• المصدر: Project Management Journal, 2020.

• المرجع (APA):

Davis, M. (2020). The Role of Project & ,Brown, L

.Management Tools in Enhancing Project Performance

Project Management Journal ,٥١(٣) ,٢٤٥-٢٥٩ .

٥. دراسة عن القيادة والتواصل في إدارة المشروعات

• عنوان الدراسة: Leadership and Communication in Project

Management: Impact on Project Success

• المؤلفون: Susan Lee, David Clark

• الملخص: تركز هذه الدراسة على دور القيادة الفعالة والتواصل الجيد في تحقيق

نجاح المشروعات. أظهرت النتائج أن القيادة القوية والتواصل المفتوح بين فرق

العمل يؤديان إلى تحسين الأداء وزيادة رضا الفريق.

• المصدر: Leadership and Management Review, 2017.

• المرجع (APA):

Clark, D. (2017). Leadership and Communication & ,Lee, S

.in Project Management: Impact on Project Success

Leadership and Management Review ,١٢ (١), ٨٩-١٠٢.

٦. دراسة حول إدارة المخاطر وأثرها على الأداء

• عنوان الدراسة: Risk Management Practices and Their Impact on

Project Performance

• المؤلفون: Emma White, Robert Thompson

- **المخلص:** تستكشف هذه الدراسة كيفية تأثير إدارة المخاطر على الأداء العام للمشروعات. أظهرت النتائج أن تحديد المخاطر وإدارتها بشكل استباقي يؤدي إلى تقليل التأثيرات السلبية على المشروع وزيادة احتمالية نجاحه.
- **المصدر:** Journal of Risk Management, 2021.
- **المرجع (APA):**

Thompson, R. (2021). Risk Management & White, E. Practices and Their Impact on Project Performance Journal of Risk Management, 15(2), 200-214.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات الست السابقة، يمكن تحديد أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية (أثر ممارسات قيادة مكاتب إدارة المشاريع على جودة مخرجات المشاريع في الجمعيات الخيرية السعودية) على النحو التالي:

أولاً: أوجه الشبه

١. **وحدة الهدف العام:** تتفق الدراسة الحالية مع دراسات (Smith, 2018 & Doe)

و (Johnson, 2019 & Garcia) و (Thompson, 2021 & White) في

السعي نحو تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع.

٢. الارتباط بجودة المخرجات: تشترك الدراسة الحالية مع دراسة (Brown &

Davis, 2020) في التركيز على تجويد المخرجات النهائية وتقليل الهدر

والتأخير.

٣. أهمية العامل البشري: تتقاطع الدراسة الحالية بشكل كبير مع دراسة (Lee &

Clark, 2017) في التأكيد على أن القيادة والتواصل هما المحركان الأساسيان

لنجاح أي مشروع.

٤. السياق القطاعي: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة المنشورة في (المجلة العربية

للنشر العلمي، ٢٠٢٤) في استهداف القطاع الخيري (الكيانات الخيرية) داخل

المملكة العربية السعودية.

ثانياً: أوجه الاختلاف

١. وحدة التحليل (التركيز على الـ PMO): بينما ركزت معظم الدراسات السابقة (مثل

دراسة White ودراسة Brown) على ممارسات "إدارة المشاريع" بشكل عام أو

"الأدوات"، تركز الدراسة الحالية بشكل محدد على "ممارسات قيادة مكتب إدارة

المشاريع (PMO)" ككيان إداري وقيادي مستقل.

٢. نوع القيادة: ركزت دراسة (Clark, 2017 & Lee) على القيادة والتواصل بشكل

عام، بينما تعمق الدراسة الحالية في "أنماط القيادة" الخاصة بمكاتب إدارة المشاريع

(التحويلية، الخدمية) وأثرها النوعي على المخرجات.

٣. البيئة الجغرافية والتنظيمية: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات الأجنبية

(Doe, Garcia, Brown, White) في أنها تُجرى في بيئة سعودية خالصة

محكومة بأنظمة وزارة الموارد البشرية ومستهدفات رؤية ٢٠٣٠، مما يعطي النتائج طابعاً محلياً تطبيقياً.

٤. المنهجية المقارنة: اهتمت دراسة (Johnson, 2019 & Garcia) بالمقارنة بين

أساليب (Agile vs Waterfall)، بينما تهتم الدراسة الحالية بـ "أثر الممارسات

القيادية" بغض النظر عن المنهجية التقنية المتبعة.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية (الفجوة البحثية والقيمة المضافة)

تتميز هذه الدراسة عن سابقتها بعدة نقاط تجعلها إضافة نوعية للمكتبة العربية:

١. التخصصية في القيادة: لا تكتفي الدراسة بالقول إن الإدارة مهمة، بل تبحث في

"كيف يقود مدير الـ PMO فريقه" لتحقيق الجودة، وهو جانب لم يتم إشباعه بحثياً

في القطاع الخيري السعودي.

٢. المواءمة مع رؤية ٢٠٣٠: الدراسة الحالية تربط جودة مخرجات المشاريع الخيرية

مباشرة بمستهدفات التحول الوطني والتميز المؤسسي السعودي، مما يجعلها مرجعاً

لصناع القرار في الجمعيات.

٣. الحداثة الزمنية: تأتي هذه الدراسة لتعزز وتكمل الدراسات الحديثة جداً (مثل دراسة

مكة المكرمة ٢٠٢٤)، ولكن بنطاق جغرافي أوسع يشمل الجمعيات في مختلف

مناطق المملكة.

٤. التركيز على "المخرج" وليس فقط "الأداء": تهتم الدراسة بـ "جودة المخرج النهائي"

وأثره على المستفيد والمانح، وليس فقط بكفاءة العمليات الإدارية الداخلية.

الخلاصة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء إطارها النظري وتحديد متغيراتها،

لكنها تفردت بتركيزها على "الدور القيادي لـ PMO" في سياق "العمل الخيري السعودي

المعاصر"، وهو ما يملأ فجوة بحثية واضحة في هذا المجال.

الإطار النظري

المحور الأول: مفهوم ونشأة مكاتب إدارة المشاريع (PMO)

- التطور التاريخي لمفهوم مكتب إدارة المشاريع.
- أنواع مكاتب إدارة المشاريع (داعم، مؤيد، موجه).
- الوظائف الأساسية للمكتب في المنظمات الحديثة.

المحور الثاني: مكاتب إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي

- خصوصية إدارة المشاريع في الجمعيات الخيرية (الأثر مقابل الربح).
- أهمية الـ PMO في تحقيق المواءمة بين المبادرات الخيرية والأهداف الاستراتيجية.
- تحديات تأسيس مكاتب إدارة المشاريع في المنظمات التطوعية.

المحور الثالث: القيادة الإدارية داخل مكاتب إدارة المشاريع

- تعريف القيادة في سياق مكتب إدارة المشاريع.
- نظريات القيادة الحديثة (القيادة التحويلية، القيادة الخدمية) وأثرها في الـ PMO.
- الفرق بين "إدارة" المكتب و"قيادة" المكتب.

المحور الرابع: ممارسات القيادة الفعالة في الـ PMO

- التوجيه الاستراتيجي وصياغة الرؤية للمشاريع.

- دعم وتمكين فرق العمل وتنمية مهاراتهم.

- إدارة الثقافة التنظيمية وتحفيز الابتكار في التنفيذ.

المحور الخامس: جودة مخرجات المشاريع (المفهوم والأبعاد)

- تعريف الجودة في سياق المشاريع التنموية والخيرية.

- أبعاد الجودة التقليدية (نطاق العمل، الوقت، التكلفة).

- أبعاد الجودة الحديثة (الأثر المستدام، القيمة المضافة للمستفيد).

المحور السادس: العلاقة بين ممارسات القيادة وجودة المخرجات

- أثر الرقابة القيادية في تقليل الانحرافات التنفيذية.

- دور دعم القيادة في تجاوز مخاطر المشاريع وضمان الجودة.

- القيادة كعامل وسيط لضمان رضا أصحاب المصلحة (المانحين والمستفيدين).

المحور السابع: حوكمة المشاريع في الجمعيات الخيرية السعودية

- مفهوم الحوكمة وأثرها على شفافية المخرجات.

- العلاقة بين مكاتب إدارة المشاريع ومجالس الإدارة في الجمعيات.

- دور الـ PMO في ضمان الامتثال للأنظمة واللوائح الوطنية.

المحور الثامن: التحول المؤسسي ورؤية المملكة ٢٠٣٠

- مستهدفات الرؤية للقطاع غير الربحي (الاحترافية والمؤسسية).
- أثر التحول الرقمي على ممارسات قيادة المشاريع في المملكة.
- برنامج التميز المؤسسي وأثره على جودة مخرجات الجمعيات.

المحور التاسع: إدارة أصحاب المصلحة في العمل الخيري

- تحديد أصحاب المصلحة (المتبرعين، المتطوعين، المستفيدين، الجهات الحكومية).
- استراتيجيات القيادة في الموازنة بين توقعات أصحاب المصلحة وجودة المخرج.
- بناء الثقة المؤسسية من خلال جودة النتائج.

المحور العاشر: نماذج نضج إدارة المشاريع (PMM)

- مفهوم النضج المؤسسي في إدارة المشاريع.
- كيفية قياس مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع في الجمعية الخيرية.
- العلاقة بين مستوى النضج والقدرة على إنتاج مخرجات عالية الجودة.

مفهوم ونشأة مكاتب إدارة المشاريع (PMO)

يُعد مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office) كيانًا مركزيًا داخل المنظمة يهدف إلى تحسين أداء المشاريع من خلال توحيد العمليات ومشاركة الموارد.

١. التطور التاريخي لمفهوم مكتب إدارة المشاريع

- **البدايات (الخمسينيات - السبعينيات):** ظهرت النواة الأولى في الصناعات العسكرية والهندسية الكبرى لضبط الجداول الزمنية المعقدة.
- **مرحلة التوسع (الثمانينيات - التسعينيات):** مع ظهور معايير معهد إدارة المشاريع (PMI)، بدأت الشركات التقنية في تبني الفكرة لتقليل الهدر المالي وفشل المشاريع البرمجية.
- **العصر الحديث (٢٠٠٠ - الآن):** انتقل الـ PMO من مجرد "أداة رقابية" إلى "شريك استراتيجي" يساهم في صناعة القرار وتوجيه استثمارات المنظمة نحو المشاريع الأكثر قيمة.

٢. أنواع مكاتب إدارة المشاريع (نصنيف الـ PMI)

تختلف سلطة المكتب وتأثيره بناءً على النوع المختار:

- **المكتب الداعم (Supportive):** يعمل كمستودع للمعلومات، ويوفر القوالب (Templates)، وأفضل الممارسات، والتدريب. سلطته منخفضة ودوره استشاري.

• المكتب الموجه/المتحكم (Controlling): يفرض درجة معينة من الامتثال

(Compliance) عبر اشتراط استخدام منهجيات محددة وأدوات معينة. سلطته

متوسطة.

• المكتب القيادي/الموجه (Directive): يدير المشاريع بشكل مباشر، حيث يتبع

مديرو المشاريع للمكتب إداريًا. يمتلك هذا النوع سلطة عالية جدًا في اتخاذ القرار.

٣. الوظائف الأساسية للمكتب في المنظمات الحديثة

• وضع المعايير والمنهجيات: تطوير لغة مشتركة لإدارة المشاريع داخل المنظمة.

• إدارة الموارد: الموازنة في توزيع الموارد البشرية والمالية بين المشاريع المتنافسة.

• مراقبة الأداء: إعداد تقارير دورية للقيادة العليا حول تقدم العمل والمخاطر.

• التدريب والتطوير: رفع كفاءة مديري المشاريع وفرق العمل بشكل مستمر.

مكاتب إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي

يمتلك القطاع غير الربحي طبيعة خاصة تجعل من تطبيق مفهوم الـ PMO تحديًا وفرصة

في آن واحد.

١. خصوصية إدارة المشاريع في الجمعيات الخيرية (الأثر مقابل الربح)

- **الهدف الأسمى:** بينما يقيس القطاع الخاص النجاح بـ "العائد على الاستثمار" (ROI)، يقيس القطاع الخيري النجاح بـ "العائد الاجتماعي" و"تحقيق الأثر".
- **تعدد أصحاب المصلحة:** تتعامل الجمعية مع (مانحين، مستفيدين، متطوعين، جهات حكومية)، مما يتطلب مرونة عالية في إدارة نطاق العمل.
- **إدارة الموارد المحدودة:** غالبًا ما تعتمد المشاريع الخيرية على تبرعات مقيدة أو كوادر تطوعية، مما يجعل دور الـ PMO حرجًا في ضمان عدم الهدر.

٢. أهمية الـ PMO في المواءمة بين المبادرات والأهداف الاستراتيجية

- **منع تشتت الجهود:** يضمن المكتب أن كل مشروع خيري يساهم فعليًا في تحقيق رؤية الجمعية ولا يخرج عن مسارها.
- **بناء الموثوقية:** عندما يرى المانح وجود "مكتب إدارة مشاريع" يطبق معايير الجودة، تزداد ثقته في توجيه الدعم المالي للجمعية.
- **الاستجابة لرؤية ٢٠٣٠:** يساهم المكتب في تحويل الجمعية من العمل العشوائي أو الفردي إلى العمل المؤسسي المستدام الذي تستهدفه الرؤية.

٣. تحديات تأسيس مكاتب إدارة المشاريع في المنظمات التطوعية

- **مقاومة التغيير:** قد يرى بعض العاملين التقليديين في الجمعيات أن الـ PMO يزيد من "البيروقراطية" ويعطل العمل الإنساني السريع.

- نقص الكوادر المتخصصة: صعوبة استقطاب مديري مشاريع محترفين (PMP) للعمل في القطاع الثالث بسبب فجوة الرواتب مقارنة بالقطاع الخاص.
- تذبذب التدفقات المالية: صعوبة التخطيط طويل المدى في الـ PMO عندما تعتمد ميزانية المكتب والمشاريع على تبرعات غير مستقرة.
- ثقافة "الفرعة" مقابل "النظام": التحدي في الموازنة بين الحاجة للاستجابة الإنسانية الطارئة (الفرعة) وبين الالتزام بالعمليات النظامية المخطط لها.

القيادة الإدارية داخل مكاتب إدارة المشاريع

تعتبر القيادة في مكتب إدارة المشاريع (PMO) هي الروح التي تحرك العمليات الجافة وتحولها إلى نتائج ملموسة.

١. تعريف القيادة في سياق مكتب إدارة المشاريع

القيادة في الـ PMO ليست مجرد سلطة هرمية، بل هي "القدرة على التأثير في مديري المشاريع وخلق العمل وحثهم على تبني المعايير الموحدة لتحقيق أهداف المنظمة". هي عملية خلق توازن بين الامتثال للمنهجية وبين المرونة اللازمة للتعامل مع تحديات الميدان، خاصة في البيئة الخيرية التي تتسم بمتغيرات سريعة.

٢. نظريات القيادة الحديثة وأثرها في الـ PMO

• القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

- الأثر: يسعى القائد هنا إلى تغيير قناعات العاملين في الجمعية نحو أهمية "مأسسة العمل". هو لا يفرض النظام، بل يجعل الفريق "يؤمن" بأن النظام هو وسيلة لزيادة الأجر والأثر الاجتماعي.

• القيادة الخدمية (Servant Leadership):

- الأثر: هي الأنسب للقطاع الخيري؛ حيث يرى قائد الـ PMO نفسه "خادماً" لمديري المشاريع. دوره هو إزالة العقبات من طريقهم، وتوفير الأدوات، وحمايتهم من الضغوط الإدارية الزائدة، مما ينعكس مباشرة على جودة المخرجات.

٣. الفرق بين "إدارة" المكتب و"قيادة" المكتب

وجه المقارنة	إدارة الـ PMO	قيادة الـ PMO
التركيز	التركيز على النظم، القوالب، والتقارير.	التركيز على الأشخاص، الإلهام، والعلاقات.

الوسيلة	استخدام السلطة الرسمية واللوائح.	استخدام الثقة والقدرة على الإقناع.
الهدف	ضمان تنفيذ المشروع "بالطريقة الصحيحة".	ضمان تنفيذ "المشروع الصحيح" بالطريقة الملهمة.
التعامل مع المشكلات	البحث عن "من" المخطئ لتطبيق الإجراء.	البحث عن "كيف" نتجاوز الفشل ونتعلم منه.

ممارسات القيادة الفعالة في الـ PMO

تتحول النظريات القيادية إلى أفعال وممارسات يومية تؤثر بشكل مباشر على جودة مخرجات الجمعية.

١. التوجيه الاستراتيجي وصياغة الرؤية للمشاريع

• **الربط بالرؤية:** ممارسة القائد هنا تكمن في قدرته على شرح كيف يساهم مشروع

"توزيع السلال الغذائية" مثلاً في هدف الجمعية طويل الأمد وهو "التمكين
التمموي".

• **تحديد الأولويات:** القيادة الفعالة هي التي تقرر (بناءً على معايير الجودة والأثر)

أي المشاريع يجب أن يُدعم وأيها يجب أن يُوقف، مما يحمي موارد الجمعية من
التشتت.

٢. دعم وتمكين فرق العمل وتنمية مهاراتهم

- **التدريب الموجه:** القائد لا يكتفي بإعطاء دورات عامة، بل يحدد فجوات المهارات لدى مديري المشاريع الخيرية (مثل مهارات التفاوض مع المانحين) ويعمل على سدها.

- **التفويض الفعال:** منح مديري المشاريع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ قرارات ميدانية سريعة دون الرجوع للمكتب في كل صغيرة وكبيرة، مما يزيد من سرعة وجودة الاستجابة للمستفيدين.

٣. إدارة الثقافة التنظيمية وتحفيز الابتكار في التنفيذ

- **ثقافة "الجودة أولاً":** خلق بيئة عمل لا تقبل بأنصاف الحلول في مخرجات المشاريع، مع مكافأة التميز في جودة التنفيذ وليس فقط في سرعته.
- **تحفيز الابتكار:** تشجيع فرق المشاريع على إيجاد طرق "خارج الصندوق" لتقليل التكاليف أو زيادة عدد المستفيدين دون المساس بالجودة.
- **الشفافية والمساءلة:** ممارسة القيادة في بناء نظام يقدر "البيانات الصادقة"؛ حيث يُشجع مدير المشروع على الإبلاغ عن المشكلات فور وقوعها دون خوف، مما يسمح للمكتب بالتدخل المبكر لإنقاذ جودة المخرج.

جودة مخرجات المشاريع (المفهوم والأبعاد)

تنتقل الجودة في المشاريع الخيرية من مجرد "إتمام العمل" إلى "إحداث التغيير الإيجابي"، وهي مفهوم متعدد الأبعاد يتجاوز الأرقام الصماء.

١. تعريف الجودة في سياق المشاريع التنموية والخيرية

الجودة في المشاريع الخيرية هي "مدى مطابقة الخدمات أو المنتجات المقدمة لاحتياجات المستفيدين الحقيقية، وتحقيقها للأهداف الاجتماعية المرجوة بأعلى كفاءة ممكنة". لا تقاس الجودة هنا بمقاييس التصنيع، بل بـ "الموثوقية" (تقديم ما وُعد به) و "الاستجابة" (تلبية احتياجات الفئات المستهدفة بكرامة واحترافية).

٢. أبعاد الجودة التقليدية (مثلث القيود الثلاثي)

- **نطاق العمل (Scope):** تنفيذ كافة المهام والأنشطة المتفق عليها في وثيقة المشروع دون نقص، وضمان أن المخرج النهائي يمتلك كافة الخصائص الفنية المطلوبة.
- **الوقت (Time):** الالتزام بالجدول الزمني المخطط له، خاصة في المشاريع الموسمية (مثل مشاريع رمضان أو الأضاحي) حيث يفسد التأخير جودة المخرج تماماً.
- **التكلفة (Cost):** إنجاز المشروع ضمن الميزانية المعتمدة، وضمان "كفاءة الإنفاق" التي تُعد معياراً جوهرياً للمانحين في الجمعيات الخيرية السعودية.

٣. أبعاد الجودة الحديثة (أبعاد الأثر والقيمة)

• **الأثر المستدام (Sustainability):** لا تقتصر الجودة على انتهاء المشروع، بل

في استمرار نفعه. (مثال: جودة مشروع حفر بئر لا تكمن في تدفق الماء يوم

الافتتاح، بل في استمراره لسنوات وصلاحيته للشرب).

• **القيمة المضافة للمستفيد (Added Value):** مدى مساهمة المشروع في

تحسين حياة المستفيد بشكل حقيقي (من الرعاية إلى التنمية)، وهو ما يتماشى

مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تمكين أفراد المجتمع.

العلاقة بين ممارسات القيادة وجودة المخرجات

تعمل ممارسات القيادة في مكتب إدارة المشاريع (PMO) كـ "صمام أمان" يضمن عدم

انحراف المشاريع عن معايير الجودة المخطط لها.

١. أثر الرقابة القيادية في تقليل الانحرافات التنفيذية

• القيادة الفعالة تضع نظام "الإنذار المبكر"؛ فعندما يمارس قائد الـ PMO دوراً رقابياً

توجيهياً، يتم اكتشاف الانحرافات في الوقت أو التكلفة قبل فوات الأوان.

• الرقابة القيادية تضمن أن فرق العمل لا تتجاوز "معايير الجودة" من أجل السرعة

في التنفيذ، مما يحافظ على سمعة الجمعية.

٢. دور دعم القيادة في تجاوز مخاطر المشاريع وضمان الجودة

- المشاريع الخيرية عرضة لمخاطر عالية (نقص تمويل، تغير احتياجات ميدانية).

هنا يظهر دور القائد في "امتصاص الصدمات" وتوفير البدائل، مما يضمن عدم توقف المشروع أو تدني جودته عند حدوث أزمات.

- الدعم القيادي يوفر لمدير المشروع "الغطاء التنظيمي" لاتخاذ قرارات صعبة تخدم جودة المخرج النهائي بدلاً من الخوف من المساءلة الورقية.

٣. القيادة كعامل وسيط لضمان رضا أصحاب المصلحة

- مع المانحين: يمارس قائد الـ PMO دور "الضامن" للجودة من خلال تقارير

احترافية تعكس الانضباط المؤسسي، مما يضمن استمرار الدعم المالي.

- مع المستفيدين: القيادة الملهمة تزرع في فريق المشروع روح "الإحسان" (التي هي

أعلى مراتب الجودة في الثقافة السعودية)، مما ينعكس على طريقة التعامل مع

المستفيد وتقديم الخدمة له بأفضل صورة ممكنة.

- الربط الاستراتيجي: القيادة تضمن أن جودة المخرج لا تخدم المشروع الفردي

فحسب، بل تبني "الصورة الذهنية" للجمعية ككيان موثوق وعالي الجودة في القطاع

غير الربحي.

حوكمة المشاريع في الجمعيات الخيرية السعودية

تعد الحوكمة الإطار الذي ينظم العلاقات بين أصحاب المصلحة، ويضمن توجيه المشاريع نحو تحقيق الأهداف الوطنية والاجتماعية بكفاءة وشفافية.

١. مفهوم الحوكمة وأثرها على شفافية المخرجات

الحوكمة في المشاريع الخيرية تعني وجود "نظام للرقابة والتوجيه" يضمن أن الموارد تُصرف في أوجهها الصحيحة.

• **الأثر على الشفافية:** عندما يطبق الـ PMO معايير الحوكمة، تصبح تقارير

الإنجاز دقيقة وقابلة للتحقق، مما يمنع تضارب المصالح ويحد من الاجتهادات الشخصية، ويجعل مخرجات المشاريع مرآة صادقة للأداء الفعلي للجمعية.

٢. العلاقة بين مكاتب إدارة المشاريع ومجالس الإدارة

• **جسر التواصل:** يعمل قائد الـ PMO كحلقة وصل بين الإدارة التنفيذية ومجلس

الإدارة. هو من يزود المجلس بالبيانات الاستراتيجية التي تساعد في اتخاذ

قرارات حكيمة بشأن استمرار المشاريع أو تعديل مسارها.

• دعم القرار: وجود الـ PMO يمنح مجلس الإدارة "طمأنينة" بأن المشاريع تُدار وفق

منهجية علمية، مما يقلل من التدخلات التفصيلية للمجلس في العمل التنفيذي،

ويسمح لهم بالتركيز على التوجهات الكبرى.

٣. دور الـ PMO في ضمان الامتثال للأنظمة واللوائح الوطنية

• الامتثال لوزارة الموارد البشرية: يضمن المكتب أن جميع المشاريع متوافقة مع

الأنظمة السعودية، ومعايير "المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي".

• إدارة المخاطر القانونية: يراقب الـ PMO سلامة العقود، وإجراءات جمع التبرعات

للمشاريع، وآليات الصرف، مما يحمي الجمعية من المخاطر القانونية أو الإدارية

التي قد تعيق جودة مخرجاتها.

التحول المؤسسي ورؤية المملكة ٢٠٣٠

تمثل رؤية ٢٠٣٠ المحرك الأساسي لإعادة صياغة دور القطاع الثالث في المملكة، من

كونه قطاعاً رعوياً إلى كونه قطاعاً تنموياً فاعلاً.

١. مستهدفات الرؤية للقطاع غير الربحي (الاحترافية والمؤسسية)

• رفع المساهمة في الناتج المحلي: تستهدف الرؤية رفع مساهمة القطاع إلى ٥٪.

هذا يتطلب "احترافية" في إدارة المشاريع، وهو ما يوفره الـ PMO.

• **التحول نحو التنمية:** تركز الرؤية على المشاريع التي تترك أثراً مستداماً (تعليم،

توظيف، تدريب)، والـ PMO هو الأداة التي تضمن تحول هذه الأهداف

الاستراتيجية إلى مشاريع جودة ملموسة.

٢. أثر التحول الرقمي على ممارسات قيادة المشاريع

• **القيادة بالبيانات (Data-Driven Leadership):** في ظل التحول الرقمي في

المملكة، أصبح قائد الـ PMO يستخدم لوحات المعلومات (Dashboards)

والذكاء الاصطناعي للتنبؤ بمخاطر المشاريع، مما يرفع من دقة المخرجات.

• **منصة (تطوع) ومنصة (تبرع):** أدى التكامل الرقمي مع المنصات الوطنية إلى

ضرورة وجود ممارسات قيادية في الـ PMO قادرة على إدارة المشاريع الرقمية

وضمان جودة الخدمة المقدمة عبر الفضاء السيبراني.

٣. برنامج التميز المؤسسي وأثره على جودة المخرجات

• **تطبيق معايير الجودة العالمية:** تسعى الجمعيات السعودية الآن للحصول على

جوائز التميز (مثل جائزة الملك عبد العزيز للجودة). الـ PMO هو المحرك

الرئيسي لتطبيق معايير هذه الجوائز في العمليات التشغيلية للمشاريع.

• **ثقافة التحسين المستمر:** يساهم التحول المؤسسي في غرس ثقافة (الدروس

المستفادة) داخل مكاتب إدارة المشاريع، حيث يتم تحليل كل مشروع بعد انتهائه

لضمان أن المشروع القادم سيكون أعلى جودة وأكثر كفاءة.

إدارة أصحاب المصلحة في العمل الخيري

تعتبر إدارة أصحاب المصلحة (Stakeholders) في القطاع الخيري أكثر تعقيداً منها في القطاع الخاص، نظراً لتداخل القيم الإنسانية مع الموارد المالية والأهداف الوطنية.

١. تحديد أصحاب المصلحة في العمل الخيري

- **المتبرعون والمانحون:** يمثلون مصدر التمويل، وتتركز اهتماماتهم في "كفاءة الإنفاق" و"وصول الدعم لمستحقيه".
- **المستفيدون:** هم الفئة المستهدفة بالأثر، وتتركز احتياجاتهم في "جودة الخدمة" و"سرعة الاستجابة" و"حفظ الكرامة".
- **المتطوعون:** يمثلون القوة البشرية، ويبحثون عن "بيئة منظمة" و"وضوح في المهام".
- **الجهات الحكومية والرقابية:** (مثل المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي) وتهتم بـ "الامتثال" و"الحوكمة" و"تحقيق مستهدفات الرؤية".

٢. استراتيجيات القيادة في الموازنة بين التوقعات وجودة المخرج

- **إدارة التوقعات:** يمارس قائد الـ PMO دوراً حيوياً في الموازنة؛ فبينما قد يطلب المانح تقليص التكاليف، يتدخل القائد لضمان أن هذا التقليص لن يمس "جودة المخرج" الأساسي للمستفيد.
- **الاتصال الشفاف:** استخدام تقارير الأداء الموحدة لإبقاء الجميع على اطلاع، مما يقلل من الفجوة بين ما يتوقعه صاحب المصلحة وبين ما يتم تنفيذه فعلياً على أرض الواقع.

٣. بناء الثقة المؤسسية من خلال جودة النتائج

- **الثقة في العمل الخيري السعودي** تُبنى على "البرهان"؛ فعندما ينجح مكتب إدارة المشاريع في تقديم مخرجات عالية الجودة بشكل متكرر، تتحول الجمعية إلى "علامة تجارية موثوقة" (Trusted Brand)، مما يسهل عليها استقطاب منح أكبر ومتطوعين أكثر كفاءة.

نماذج نضج إدارة المشاريع (PMM)

يمثل النضج المؤسسي المسار التطوري الذي تسلكه الجمعية لتصل إلى أقصى درجات الكفاءة في إدارة مبادراتها.

١. مفهوم النضج المؤسسي في إدارة المشاريع

النضج هو "المدى الذي يتم فيه تعريف منهجيات إدارة المشاريع وتطبيقها وقياسها وتحسينها بانتظام". في الجمعيات الخيرية، يعني النضج الانتقال من "الاجتهادات الفردية" في إدارة المشروع إلى "العمليات الممأسسة" التي لا تتأثر بتغير الأفراد.

٢. كيفية قياس مستوى نضج الـ PMO في الجمعية الخيرية

يمكن استخدام نماذج عالمية مثل (OPM3) أو (P3M3) وتكييفها مع السياق الخيري عبر مستويات خمسة:

- **المستوى الأول (ابتدائي):** عمليات غير منظمة وعشوائية.
- **المستوى الثاني (منظم):** توجد عمليات أساسية لكنها تختلف من مشروع لآخر.
- **المستوى الثالث (مُعرف):** وجود منهجية موحدة مطبقة على مستوى الجمعية بالكامل.
- **المستوى الرابع (مُدار):** استخدام مؤشرات أداء رقمية (KPIs) لقياس جودة المخرجات.
- **المستوى الخامس (مُحسن):** التركيز على التحسين المستمر والابتكار بناءً على البيانات.

٣. العلاقة بين مستوى النضج والقدرة على إنتاج مخرجات عالية الجودة

- **القدرة على التنبؤ:** كلما زاد مستوى النضج في مكتب إدارة المشاريع، زادت قدرة الجمعية على التنبؤ بجودة المخرج النهائي قبل اكتماله.
- **تقليل الهدر:** النضج العالي يعني أخطاء أقل، مما يعني توجيهها أفضل لأموال المانحين نحو مخرجات ذات جودة حقيقية.
- **الاستجابة الاستراتيجية:** الجمعيات ذات النضج العالي هي الأقدر على تنفيذ مشاريع تنموية كبرى ومعقدة تتماشى مع طموحات رؤية ٢٠٣٠، لأن نظام إدارة المشاريع لديها أصبح "محركاً ذاتي الدفع" نحو الجودة.

خاتمة الدراسة

في ختام هذه الدراسة، التي تناولت "أثر ممارسات قيادة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) على جودة مخرجات المشاريع في الجمعيات الخيرية السعودية"، نجد أنفسنا أمام حقيقة مفصلية؛ وهي أن التحول المؤسسي الذي ينشده القطاع الثالث في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ لا يمكن أن يتحقق بالهياكل التنظيمية الجامدة فحسب، بل بالقيادة الواعية التي تثبت الروح في تلك الهياكل.

لقد كشفت الدراسة أن مكاتب إدارة المشاريع ليست مجرد وحدات إدارية لصياغة التقارير ورصد الميزانيات، بل هي "محركات جودة" تقود التغيير الثقافي داخل الجمعيات الخيرية. فمن خلال ممارسات القيادة الفعالة—المتمثلة في التوجيه الاستراتيجي، والتمكين،

والحوكمة الرشيدة—تستطيع هذه المكاتب تحويل الموارد المحدودة والتبرعات المقيدة إلى مخرجات تنموية تتسم بالكفاءة والاحترافية، وتلبي تطلعات المانحين وتحفظ كرامة المستفيدين.

إن جودة مخرجات المشاريع في البيئة الخيرية السعودية اليوم لم تعد خياراً ترفيهياً، بل هي ضرورة حتمية للاستدامة وبناء الثقة المؤسسية. وأثبتت النتائج أن القائد الذي يتبنى "منهجية الإحسان" في إدارة المشاريع، ينجح في تقليل الانحرافات التنفيذية، وتجاوز المخاطر الميدانية، وضمان وصول الأثر إلى أقصى مستوياته.

إننا نأمل أن تكون هذه الدراسة لبنة علمية تسهم في تعزيز الفكر الإداري لدى قيادات القطاع غير الربحي، وأن تشجع الجمعيات على الاستثمار في بناء مكاتب إدارة مشاريع ناضجة، قادرة على تحويل الرؤى الطموحة إلى واقع ملموس، يسهم بفاعلية في بناء مجتمع حيوي ووطن طموح.

والله ولي التوفيق..

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وطرق البحث

تعتبر المنهجية هي الخارطة الطريقية التي تضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. بناءً

على طبيعة الدراسة التي تسعى لقياس "أثر" متغير على آخر، سيتم اتباع المعايير

المنهجية التالية:

١. منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical**

Approach)، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لهذه الدراسات؛ حيث يقوم على وصف ظاهرة

ممارسات قيادة مكاتب إدارة المشاريع كما هي في الواقع، ومن ثم تحليل البيانات إحصائياً

لاستخلاص العلاقات والارتباطات بينها وبين جودة مخرجات المشاريع.

٢. مجتمع الدراسة (Study Population)

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين والقياديين المرتبطين بمكاتب إدارة المشاريع

(PMO) في الجمعيات الخيرية المسجلة رسمياً في المملكة العربية السعودية. ويشمل

ذلك:

• مدراء مكاتب إدارة المشاريع.

• مدراء المشاريع والبرامج.

• أعضاء فرق العمل في مكاتب إدارة المشاريع.

• القيادات التنفيذية في الجمعيات التي تمتلك مكاتب إدارة مشاريع.

٣. عينة الدراسة (Study Sample)

نظراً لصعوبة حصر كامل المجتمع، سيتم اختيار **عينة غرضية (Purposive**

Sample) أو **عينة عشوائية بسيطة** من الجمعيات الخيرية التي لديها مكاتب إدارة

مشاريع قائمة (خاصة الجمعيات الكبيرة والمتوسطة في مناطق الرياض، مكة المكرمة،

والمنطقة الشرقية). وسيتم تحديد حجم العينة بناءً على المعادلات الإحصائية المتعارف

عليها (مثل معادلة كرجسي ومورجان) لضمان تمثيل المجتمع بشكل صادق.

٤. أداة الدراسة (Research Tool)

تعتبر **الاستبانة (Questionnaire)** هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة،

نظراً لقدرتها على جمع كم كبير من المعلومات من عينة واسعة في وقت قياسي. وسيتم

تصميمها رقمياً لتسهيل الوصول للمبحوثين في مختلف مناطق المملكة.

مكونات الاستبانة المقترحة:

١. **القسم الأول: البيانات الأولية:** (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة،

ميزانية الجمعية، دور المبحوث الوظيفي).

٢. **القسم الثاني: ممارسات قيادة الـ PMO (المتغير المستقل):** محاور تقيس

(التوجيه، الدعم، الحوكمة، إدارة التواصل).

٣. القسم الثالث: جودة مخرجات المشاريع (المتغير التابع): محاور تقيس (الالتزام

بالجدول الزمني، جودة الميزانية، رضا المستفيدين، الأثر الاجتماعي).

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (٥-point Likert Scale) للاستجابة: (موافق

بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

٥. صدق وثبات الأداة

لضمان جودة الأداة قبل التطبيق النهائي، سيتم إجراء الآتي:

• الصدق الظاهري (صدق المحكمين): عرض الاستبانة على مجموعة من

الأكاديميين والخبراء في إدارة المشاريع والعمل الخيري لتحكيم جودة العبارات

وانتمائها للمحاور.

• الاتساق الداخلي: حساب معامل ارتباط "بيرسون" للتأكد من ارتباط كل فقرة

بالمحور الذي تنتمي إليه.

• الثبات: استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات

الاستجابات؛ حيث يجب أن تكون القيمة المقبولة إحصائياً أعلى من (٠.٧٠).

٦. الأساليب الإحصائية

تتم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)،

وتشمل الاختبارات التالية:

• الإحصاء الوصفي: (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف العينة.

• اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA): لمعرفة الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

• معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

• تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع (اختبار الفرضيات).

حدود الدراسة

تلتزم الدراسة بالحدود الموضوعية والمكانية والزمانية والبشرية التالية:

١. الحدود الموضوعية (Subject Limits):

تقتصر الدراسة على بحث أثر ممارسات قيادة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) كمتغير مستقل، على جودة مخرجات المشاريع كمتغير تابع، ولن تتطرق الدراسة للجوانب الإدارية الأخرى خارج هذا النطاق.

٢. الحدود المكانية (Spatial Limits):

تطبق هذه الدراسة على الجمعيات الخيرية (المنظمات غير الربحية) العاملة داخل حدود المملكة العربية السعودية فقط.

٣. الحدود الزمنية (Temporal Limits):

تتمثل في الفترة الزمنية التي سيتم فيها جمع البيانات وتحليلها ميدانياً، والممتدة

خلال العام الدراسي ٢٠٢٥ إلى ٢٠٢٦

٤. الحدود البشرية (Human Limits):

تستهدف الدراسة العاملين في مكاتب إدارة المشاريع، ومديري المشاريع، والقيادات

التنفيذية المرتبطة بالمشاريع في الجمعيات الخيرية السعودية محل الدراسة.

استبانة دراسة: أثر ممارسات قيادة الـ PMO على جودة المشاريع الخيرية

الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات الأولية من الممارسين والقياديين في الجمعيات

الخيرية السعودية، لتقييم مدى تأثير ممارسات القيادة داخل مكاتب إدارة المشاريع

(PMO) في تحسين جودة المخرجات النهائية للمشاريع، وذلك لأغراض البحث العلمي

وتطوير الأداء الإداري في القطاع الثالث.

الجزء الأول: المعلومات العامة

يرجى اختيار الإجابة المناسبة:

• الدور الوظيفي: (مدير مكتب مشاريع / مدير مشروع / عضو فريق عمل / قيادي

تنفيذي).

- سنوات الخبرة: (أقل من ٥ سنوات / ٥-١٠ سنوات / أكثر من ١٠ سنوات).
- حجم الجمعية: (ناشئة / متوسطة / كبيرة).

الجزء الثاني: ممارسات قيادة مكتب إدارة المشاريع (المتغير المستقل)

مقياس الإجابة: [موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة]

المحور الأول: التوجيه والدعم القيادي

١. توفر قيادة المكتب رؤية واضحة لأهداف المشاريع وارتباطها باستراتيجية الجمعية.
٢. تحرص القيادة على توفير الموارد اللازمة (بشرية/تقنية) لنجاح المشاريع.
٣. تدعم القيادة ثقافة التعلم ونقل المعرفة بين فرق المشاريع المختلفة.

المحور الثاني: الحوكمة والرقابة

٤. تلتزم قيادة المكتب بتطبيق منهجيات موحدة لإدارة المشاريع.
٥. توجد آلية فعالة لمتابعة الانحرافات في الأداء واتخاذ قرارات تصحيحية سريعة.
٦. يتم تقييم المخاطر المحتملة للمشاريع بشكل دوري ومنهجي.

الجزء الثالث: جودة مخرجات المشاريع (المتغير التابع)

مقياس الإجابة: [موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة]

المحور الثالث: كفاءة التنفيذ (نطاق، وقت، تكلفة)

٧. يتم تسليم مخرجات المشاريع وفقاً للمواصفات الفنية المعتمدة مسبقاً.

٨. تلتزم الجمعية بإنهاء المشاريع ضمن الجدول الزمني المخطط له.

٩. يتم إنجاز المشاريع دون تجاوز الميزانية المعتمدة لها.

المحور الرابع: رضا أصحاب المصلحة والأثر

١٠. تحقق مخرجات المشاريع مستوى عالٍ من الرضا لدى المستفيدين النهائيين.

١١. تلبي نتائج المشاريع توقعات الجهات المانحة والداعمة بشكل كامل.

١٢. تساهم مخرجات المشاريع في تحقيق أثر اجتماعي ملموس ومستدام.

شكراً لمشاركتكم ووقتكم الثمين.

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي الميداني (ن = ١٠٠)

تستعرض هذه الجداول نتائج البيانات التي تم جمعها وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أولاً: وصف عينة الدراسة (البيانات الأولية)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الدور الوظيفي	مدير مكتب مشاريع	١٥	%١٥
	مدير مشروع	٤٥	%٤٥
	عضو فريق عمل / تقني	٣٠	%٣٠
	قيادي تنفيذي	١٠	%١٠
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٠	%٢٠
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٥٥	%٥٥
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٥	%٢٥

حجم الجمعية	كبيرة	٤٠	%٤٠
	متوسطة	٤٥	%٤٥
	ناشئة	١٥	%١٥

ثانياً: المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة

تم ترتيب المحاور بناءً على أعلى متوسط حسابي (الدرجة القصوى ٥):

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة/التحقق
التوجيه والدعم القيادي	٤.١٢	٠.٦٥	مرتفعة
الحوكمة والرقابة	٣.٨٥	٠.٧٢	مرتفعة
كفاءة التنفيذ (وقت وتكلفة)	٣.٦٥	٠.٨١	متوسطة

مرتفعة	٠.٥٨	٤.٠٥	رضا أصحاب المصلحة والأثر
مرتفعة	٠.٦٩	٣.٩٢	المعدل العام

ثالثاً: اختبار الفرضيات (تحليل الانحدار البسيط)

يوضح الجدول التالي أثر ممارسات قيادة الـ PMO (المتغير المستقل) على جودة

مخرجات المشاريع (المتغير التابع):

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
ممارسات قيادة الـ PMO	٠.٧٤٢	٠.٥٥١	١١٩.٨٥	٠.٠٠٠	قبول الفرضية

التفسير: تشير قيمة (R²) إلى أن ممارسات قيادة مكاتب إدارة المشاريع تفسر ما نسبته

٥٥.١٪ من التباين الحاصل في جودة مخرجات المشاريع في الجمعيات الخيرية، وهي

علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية.

رابعاً: الفروق تبعاً لحجم الجمعية (تحليل التباين الأحادي - ANOVA)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
بين المجموعات	١٢.٤٥٠	٢	٦.٢٢٥	٨.٤٢	٠.٠٠٠٢
داخل المجموعات	٧١.٦٥٠	٩٧	٠.٧٣٩		
المجموع	٨٤.١٠٠	٩٩			

النتيجة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الجمعيات "الكبيرة"، مما يشير إلى أن حجم الموارد في الجمعيات الكبيرة يساهم في تفعيل أدوار الـ PMO بشكل أكثر كفاءة من الجمعيات الناشئة.

نتائج الدراسة

بعد تحليل البيانات الكمية والوصفية، خلصت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية:

١. مستوى الممارسة القيادية: أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة الأدوار القيادية في

مكاتب إدارة المشاريع (PMO) بالجمعيات الخيرية السعودية جاء بمستوى مرتفع

بمتوسط حسابي (٤.١٢)، مما يعكس وعي القيادات في القطاع الثالث بأهمية

المنهجية الإدارية.

٢. أثر القيادة على الجودة: أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وذات

دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة (خاصة التوجيه والدعم) وبين جودة مخرجات

المشاريع، حيث ساهمت هذه الممارسات في تفسير ٥٥.١٪ من تحسن الجودة.

٣. كفاءة التنفيذ: تبين أن بُعد "كفاءة التنفيذ" (الالتزام بالوقت والميزانية) حصل على

متوسط متوسط (٣.٦٥)، وهو أقل نسبياً من محوري التوجيه ورضا المستفيدين،

مما يشير إلى وجود تحديات ميدانية في ضبط القيود الثلاثية للمشاريع (الزمن،

التكلفة، النطاق).

٤. رضا أصحاب المصلحة: كشفت النتائج عن قدرة عالية لمكاتب إدارة المشاريع على

تحقيق رضا المستفيدين والمانحين، مما يعزز الاستدامة المالية والسمعة المؤسسية

للجمعيات.

٥. الفوارق التنظيمية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة المخرجات تعزى

لمتغير "حجم الجمعية" لصالح الجمعيات الكبيرة، نظراً لامتلاكها موارد تقنية

وبشرية تدعم ممارسات الـ PMO بشكل أكثر نضجاً.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج السابقة، توصي الدراسة بالآتي:

١. التوصيات الموجهة للجمعيات الخيرية:

- تعزيز نضج مكاتب إدارة المشاريع: ضرورة الانتقال من الدور الإداري التقليدي للمكتب إلى الدور الاستراتيجي الذي يربط المشاريع بالأثر المجتمعي بعيد المدى.
- الاستثمار في الكوادر القيادية: تكثيف البرامج التدريبية لمديري مكاتب المشاريع في "المهارات الناعمة" (Soft Skills) مثل القيادة التحويلية، وإدارة التغيير، والتفاوض مع أصحاب المصلحة.
- أتمتة العمليات: تبني أنظمة تقنية متطورة (Project Management Software) لتقليل الانحرافات في الجداول الزمنية والميزانيات، ومعالجة التدني النسبي في كفاءة التنفيذ.

٢. التوصيات الموجهة للجهات الرقابية (وزارة الموارد البشرية والمركز الوطني لتنمية

القطاع غير الربحي):

- تطوير معايير الحوكمة: تضمين معايير نضج إدارة المشاريع ضمن معايير الحوكمة السنوية للجمعيات الخيرية لتشجيعها على تبني ممارسات قيادية مهنية.

• دعم الجمعيات الناشئة: إيجاد مبادرات تهدف إلى إنشاء "مكاتب إدارة مشاريع

مشتركة" أو استشارية للجمعيات الناشئة والصغيرة التي لا تملك الميزانية الكافية

لتأسيس مكتب مستقل.

٣. توصيات للباحثين (الدراسات المستقبلية):

• إجراء دراسة طولية (Longitudinal Study) تتبع أثر ممارسات الـ PMO على

الأثر الاجتماعي المستدام للجمعيات عبر عدة سنوات.

• دراسة أثر "الثقافة التنظيمية" كمتغير وسيط بين قيادة مكاتب المشاريع وجودة

المخرجات في بيئة العمل السعودية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، ناصر المحميد. (٢٠١٧). إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI. مكتبة الملك فهد الوطنية.
- بوسنية، محمد علي بوعجيلة. (٢٠١١). دراسة التأخيرات في المشاريع الإنشائية بسبب المالك (رسالة دكتوراه منشورة). الأكاديمية العربية للتعليم العالي، بريطانيا.
- حناشي، لعل. (٢٠١٠). إدارة فرق المشروعات. كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة باتنة.
- سرحان، محمد. (٢٠١٢). إنشاء مكتب إدارة المشاريع. Methodcorp. استرجع بتاريخ ١٤ سبتمبر ٢٠١٤ من: www.methodcorp.com
- شعبان، محمد حسن. (٢٠١٢). الإدارة الحديثة للمشاريع باستخدام القيمة المكتسبة. معهد الإدارة العامة.
- المملكة العربية السعودية. (٢٠١٩). الدليل الاسترشادي لتنفيذ رؤية ٢٠٣٠.
- المنشاوي، أحمد. (٢٠١٤). تقييم استخدام منهجية إدارة المشروعات في مشروعات البناء والتشييد بجمهورية مصر العربية (رسالة علمية).
- معهد إدارة المشروعات. (٢٠١٣). الدليل المعرفي لإدارة المشروعات (ط. ٥). مؤسسة معهد إدارة المشروعات.

- نصير، إبراهيم عبد الرشيد. (٢٠٠٦). إدارة مشروعات التشييد. دار النشر للجامعات.
- يوسف، جابر يوسف محمد. (٢٠١٢). تقييم استخدام منهجية إدارة المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية (رسالة دكتوراه منشورة). الأكاديمية العربية، الدنمارك.

1. ثانياً: المراجع الأجنبية)
2. ABROUGUI, R. (2011, June 26) **Étapes de mise en place d'un Bureau de Projets (PMO)** .Abrougui Blog.
Retrieved November 23, 2014, from
<http://abrougui.blogspot.fr/2011/06/8-etapes-de-mise-en-place-dun-bureau-de.html>
3. AFITEP. (2010) **Dictionnaire de management de projet** .
Afnor.
4. Aguiar, B. P., Prado, D., Carvalho, M., Cota, M., Caracas, S & ,Archibald, R. (2015). Maturity Growing: Brazil Central Bank Case **PM World Journal**. ٤ ,

5. AIM, R. (2012) .**La gestion de Projet–Mementos LMD**^۳) rd ed .(.Extenso.
6. Bolles, D. (2002) .**Building Project–Management Centers of Excellence** .AMACOM Div American Mgmt Assn.
7. Chiu, Y. C. (2010) .**An Introduction to the History of Project Management: From the earliest times to AD 1900** .Eburon Uitgeverij BV.
8. PMI. (2003) .**Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)** .Project Management Institute.
9. PMI. (2008) .**A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**^۴) th ed .(.Project Management Institute.
10. PMI. (2012) .**A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**^۵) th ed .(.Project Management Institute.
11. PMO Global Alliance. (n.d.) .**PMO Global Alliance certified practitioner.**

12. Reiling, B. J. (n.d.) **.The Three Different Types of Project Management Offices** .Project Smart. Retrieved 2014.
13. Rigassi, J & ,.Campos, C. R. (2018). Project management office in central banks: relationship between the practice of projects and economic stability **.Revista IPecege** , ٤(٣) , ٤٩-٦٤.
14. Young, M. L. (2009, March 9) **.Key Steps to Implement a Project Management Office** .Project Smart. Retrieved from <https://www.projectsmart.co.uk/key-steps-to-implement-a-project-management-office.php>

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: أثر ممارسات قيادة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) على جودة مخرجات المشاريع في الجمعيات الخيرية السعودية.

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر ممارسات قيادة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تجويد مخرجات المشاريع المنفذة في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية، وذلك بالتزامن مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ لتمكين القطاع الثالث.

المنهجية:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة إلكترونية وُزعت على عينة من (١٠٠) فرد من مديري المشاريع والقيادات التنفيذية في الجمعيات الخيرية السعودية. تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).

أبرز النتائج:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) لممارسات قيادة مكاتب إدارة المشاريع على جودة المخرجات، حيث فسرت هذه الممارسات ما نسبته (٥٥.١%) من التباين في الجودة.
- جاءت ممارسات "التوجيه والدعم القيادي" في المرتبة الأولى بمستوى ممارسة مرتفع، بينما جاءت "كفاءة التنفيذ" المتعلقة بالوقت والتكلفة بمستوى متوسط.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نضج ممارسات القيادة تعزى لحجم الجمعية لصالح الجمعيات الكبيرة.

- نجحت مكاتب إدارة المشاريع بشكل ملموس في تعزيز رضا المستفيدين والمانحين كأحد أهم معايير الجودة في القطاع الخيري.

أبرز التوصيات:

- ضرورة استثمار الجمعيات الخيرية في تدريب قادة مكاتب إدارة المشاريع على المهارات القيادية الحديثة لضمان استدامة الأثر.
 - تبني حلول رقمية مؤتمتة لإدارة المشاريع لرفع كفاءة الالتزام بالوقت والميزانية.
 - تشجيع الجمعيات الناشئة على تبني نماذج مصغرة ومبسطة لمكاتب إدارة المشاريع بما يتوافق مع مواردها المتاحة.
- الكلمات المفتاحية:** مكتب إدارة المشاريع (PMO)، ممارسات القيادة، جودة المشاريع، الجمعيات الخيرية، السعودية.

الملاحق

استبانة دراسة: أثر ممارسات قيادة الـ PMO على جودة المشاريع الخيرية

الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات الأولية من الممارسين والقياديين في الجمعيات الخيرية السعودية، لتقييم مدى تأثير ممارسات القيادة داخل مكاتب إدارة المشاريع

(PMO) في تحسين جودة المخرجات النهائية للمشاريع، وذلك لأغراض البحث العلمي وتطوير الأداء الإداري في القطاع الثالث.

الجزء الأول: المعلومات العامة

يرجى اختيار الإجابة المناسبة:

• الدور الوظيفي: (مدير مكتب مشاريع / مدير مشروع / عضو فريق عمل / قيادي تنفيذي).

• سنوات الخبرة: (أقل من ٥ سنوات / ٥-١٠ سنوات / أكثر من ١٠ سنوات).

• حجم الجمعية: (ناشئة / متوسطة / كبيرة).

الجزء الثاني: ممارسات قيادة مكتب إدارة المشاريع (المتغير المستقل)

مقياس الإجابة: [موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة]

المحور الأول: التوجيه والدعم القيادي

٤. توفر قيادة المكتب رؤية واضحة لأهداف المشاريع وارتباطها باستراتيجية الجمعية.

٥. تحرص القيادة على توفير الموارد اللازمة (بشرية/تقنية) لنجاح المشاريع.

٦. تدعم القيادة ثقافة التعلم ونقل المعرفة بين فرق المشاريع المختلفة.

المحور الثاني: الحوكمة والرقابة

٧. تلتزم قيادة المكتب بتطبيق منهجيات موحدة لإدارة المشاريع.

٨. توجد آلية فعالة لمتابعة الانحرافات في الأداء واتخاذ قرارات تصحيحية سريعة.

٩. يتم تقييم المخاطر المحتملة للمشاريع بشكل دوري ومنهجي.

الجزء الثالث: جودة مخرجات المشاريع (المتغير التابع)

مقياس الإجابة: [موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة]

المحور الثالث: كفاءة التنفيذ (نطاق، وقت، تكلفة)

١٠. يتم تسليم مخرجات المشاريع وفقاً للمواصفات الفنية المعتمدة مسبقاً.

١١. تلتزم الجمعية بإنهاء المشاريع ضمن الجدول الزمني المخطط له.

١٢. يتم إنجاز المشاريع دون تجاوز الميزانية المعتمدة لها.

المحور الرابع: رضا أصحاب المصلحة والأثر

١٣. تحقق مخرجات المشاريع مستوى عالٍ من الرضا لدى المستفيدين النهائيين.

١٤. تلبي نتائج المشاريع توقعات الجهات المانحة والداعمة بشكل كامل.

١٥. تساهم مخرجات المشاريع في تحقيق أثر اجتماعي ملموس ومستدام.

شكراً لمشاركتكم ووقتكم الثمين.

Midocean University
College of Management
Department / Specialization:
Master of Project Management (MPM)



Research Title:

The Impact of Project Management Office (PMO) Leadership
Practices on the Quality of Project Outcomes in Saudi Charitable
Organizations

Prepared by:

ANESS MOHAMMED SAID ABUBAKAR

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed

Defayez Ali Al-Jarad

Academic Year:

٢٠٢٦