

العنوان

اثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جوده اداره استراتيجيات المشاريع
لتأسيس وحدات إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي بمنطقة
الرياض - دراسة تنبؤية

إعداد الطالب/

- ١- الجوهرة سلطان العصفور
- ٢- امال علي البشري
- ٣- ملك خالد الرويلي

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة
(إدارة المشاريع)

إشراف/

د.وليد عبدالجواد سليمان صديق
د. الفیصل عبدالحمید محمد حسن

العام الدراسي:

١٤٤٥هـ - ٢٠٢٣م

فهرس المحتوى:

<u>المحتويات</u>	<u>الصفحة</u>
فهرس المحتويات	١
قائمة الجداول	٣
المستخلص	٤
<u>الفصل الاول</u>	
١/١ المقدمة	٦-٥
١/٢ مشكلة الدراسة	٧
١/٣ اهداف الدراسة	٨
١/٤ أهمية الدراسة	٩-٨
١/٥ تصميم الدراسة	١٠
١/٦ مصطلحات الدراسة	١٢-١١
١/٧ تساؤلات الدراسة (الفروض).	١٣-١٢
١/٨ الإطار النظري	١٦-١٥-١٤
١/٩ الدراسات السابقة	٢١-١٧
١/١٠ المنهجية وطرق البحث	٢٣-٢٢
١/١١ أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات)	٢٤
١/١٢ مجالات الدراسة (بشرى , مكانى , زمانى)	٢٤
١/١٣ المراجع والمصادر	٢٦-٢٥

قائمة الجداول :

<u>رقم الجدول</u>	<u>عنوان الجدول</u>
١/١	<u>نموذج البحث</u>

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الخطط الاستراتيجية والحوكمة في تحسين استراتيجيات إدارة المشاريع في القطاع الغير ربحي وذلك من خلال تبني المؤسسات والجمعيات لمفهوم التخطيط الاستراتيجي والذي بدوره يساعد في معرفة خطط المنظمة على المدى القصير والطويل. من أجل تحسين أداء المنظمة واستدامة بقاء المنظمات غير الربحية كم تهدف إلى فهم تأثير الخطط الاستراتيجية وممارسات الحوكمة على جودة إدارة استراتيجيات المشاريع في مؤسسات القطاع غير الربحي.

تمثل هذه الدراسة إسهاماً علمياً ومنهجياً مهماً وتعتمد على البحث الكمي والنوعي.

تم تصميم دراستنا باستخدام منهج كمي ونوعي لفهم التأثيرات والتفاصيل على نحو أفضل.

تم وضع فرضيات تفترض أن الخطط الاستراتيجية وممارسات الحوكمة تؤثر بشكل إيجابي على جودة إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي.

تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة ومقابلات مع مسؤولين ومديرين في مؤسسات غير ربحية.

تم استخدام تحليل البيانات الإحصائي والتحليل النصي لفحص العلاقات وفهم السياق.

الفصل الأول

في عصر يتسم بالتغير الشديد في التكنولوجيا والعلم وأنماط العلاقات ونمط الإستهلاك بين البشر يجب ان يكون هناك استراتيجيات وبدائل وأساليب إدارية جديدة للتعامل مع مواقف الحياة المختلفة . وكان الانسان ولازال ينجح مرة ويخفق مرة ، يبلغ به ذكاؤه إلى أهدافه حيناً، ويقصر به حيناً (، وينازل أطرافه ويكابد نتائجه، يستمر تارة وينقطع تارة (البريدي ، ١٩٩٩

إن إدارة المشاريع كغيرها من أنواع الإدارة تشمل المهام الاداريه المهمه وتبدأ بالتخطيط الذي نقوم به قبل البدء بالمشاريع والذي يعتبر أساس إدارة المشاريع ، والتنظيم والمراقبة والتحكم . (عزت ، محمد ، ٢٠٠٠).

كذلك عرفت إدارة المشاريع بانها وسيلة مهمه لدى الشركات الرائدة في إدخال كل عوامل التطوير والتغيير في سلوكيات العاملين بالمشروع وفي أساليب العمل والتنظيم لذا نقول أن إدارة المشاريع قد تم تطويرها بشكل هائل مما أدى الى تطور الإدارة التي تساهم في إعطاء مجموعه واسعه من الأساليب الإدارية والمفاهيم

لذا حاجتنا لإدارة المشاريع ماسه للغاية في أي منشأه او منظمه
(دعاء محمود جوهر ، ٢٠٢٢) .

وبالتالي نعرف الأدوات التي تساعدنا على إدارة المشاريع في القطاع الغير ربحي بشكل فعال : وبكفاءة عالية ومنها

الإستراتيجية حيث تُعرّف الاستراتيجية في إدارة المشاريع هي مجموعة من الخطط والأنشطة التي تُعد بعناية لضمان تحقيق توافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وتحقيق هذا التوافق بفعالية وكفاءة عالية في سياق البيئة التي تعمل فيها
(عايشه الشميلي، ٢٠١٧) .

وبالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية هي سلسلة من القرارات المترابطة التي تهدف إلى تطوير استراتيجيات فعّالة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة و يُشار إلى هذه القرارات والتصرفات بالقرارات الاستراتيجية. حيث إنها عملية تُجرى بواسطة الإدارة العليا لتحديد التوجهات طويلة الأمد وضمان أداء المنظمة بشكل مناسب من خلال التنفيذ الفعّال والتقييم المستمر للاستراتيجية المعتمدة لتحقيق الأهداف. تتضمن إدارة الاستراتيجية تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات التأثير البعيد المدى، بهدف زيادة قيمة المنظمة من منظور العملاء والمساهمين والمجتمع بأكمله

(عايشه الشميلي، ٢٠١٧).

وكذلك الحوكمة هي إحدى أهم الآليات الحديثة التي سعت العديد من المنظمات والدول إلى تطبيقها لتحسين جودة أنظمتها. إن الحوكمة تُعتبر مطلباً أساسياً لتحقيق التنمية ومكافحة الفساد في جميع المجتمعات والدول النامية ، حيث أصبحت هذه الدول بحاجة ماسة إلى إجراء إصلاحات شاملة في بنيتها الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية من أجل تلبية احتياجات المواطنين الأساسية وتحسين جودتها

(عجالي وبلكاوي، ٢٠٢٠).

١/٢ مشكلة الدراسة:

لقد شهدت المنظمات الغير ربحية تطورات عديدة نتيجة نموها وتضخم حجمها ، فقد أدى هذا الى تعقد الدور الذي تقوم به هذه المنظمات في وضع استراتيجيات وانظمه حوكمه لعمل مشاريع ذات جودة عاليه .

لذا نقول ان الإشكالية المطروحة في هذا البحث يمكن حصرها بالتساؤل بالتالي :

- مامدى الحاجة الى وجود وحدات متخصصة لوضع خطط استراتيجيه وانظمه ذات حوكمه عاليه لادارة المشاريع في المنظمات الغير ربحيه ؟

ومن هذا التساؤل الأساسي يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما المقصود بالإدارة الاستراتيجية ؟
- وما علاقتها بالمنظمات غير الربحية ؟
- ماهي أهم مرتكزات حوكمة إدارة المشاريع الاستراتيجية ؟
- الى أي مدى تساهم إدارة المشاريع في تحقيق وضع استراتيجيات الحوكمة الإدارية في القطاع غير الربحي ؟

من الممكن أن تواجه العديد من التحديات والمشكلات عند دراسة أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إدارة استراتيجيات المشاريع في تأسيس وحدات إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي. بعض هذه المشكلات تشمل:

- نقص البيانات: قد يكون هناك نقص في البيانات المتاحة أو صعوبة في الوصول إلى معلومات كافية حول المشاريع والأنشطة في القطاع غير الربحي.
 - تحديد المتغيرات: صعوبة تحديد المتغيرات المهمة التي يجب دراستها وقياس تأثير الخطط الاستراتيجية والحوكمة عليها.
 - الزمن والموارد: قد تحتاج الدراسة إلى وقت وموارد محددة للبحث وتحليل البيانات بشكل كامل ودقيق.
 - مشكلات في إجراء المقابلات والاستطلاعات: قد تواجه صعوبة في الحصول على مشاركة كافية من الأفراد والمؤسسات في القطاع غير الربحي لإجراء المقابلات أو الاستطلاعات.
 - التأثيرات الخارجية: يجب مراعاة التأثيرات الخارجية مثل التغيرات الاقتصادية أو السياسية التي يمكن أن تؤثر على جودة إدارة المشاريع.
 - الأخطاء في جمع البيانات: قد تواجه تحديات في جمع البيانات بشكل صحيح وتحليلها بطريقة دقيقة.
 - الاتجاهات المتغيرة: القطاع غير الربحي قد يتأثر باتجاهات متغيرة مما يجعل تقييم تأثير الخطط الاستراتيجية والحوكمة تحدٍ مستمر.
- للتغلب على هذه المشكلات، يجب تخطيط جيد للبحث، واستخدام منهجيات بحثية دقيقة، والتعاون مع الجهات المعنية في القطاع غير الربحي لضمان توافر المعلومات اللازمة وتحقيق أقصى استفادة من الدراسة.

١١/٣ أهداف الدراسة:

- كل دراسة علمية وجدت من أجل تحقيق أهداف معينة حيث تهدف الدراسة الحالية إلى إبراز دور استراتيجية الإدارة في إدارة المشاريع بالمشاركة كوسيلة لتحقيق الحوكمة من خلال فتح مجالات لمشاركة في صنع القرار ويتفرع عن هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف وتتمثل فيما يلي :
- ١- تحقيق الأهداف المؤسسية: تساعد الخطط الاستراتيجية والحوكمة في توجيه المشاريع نحو تحقيق الأهداف والرؤية المؤسسية في القطاع غير الربحي.
 - ٢- زيادة الشفافية والمساءلة: تعمل الحوكمة على تحسين مستويات الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع، مما يبني الثقة بين الأطراف المعنية.
 - ٣- تحسين جودة القرارات: توفر الخطط الاستراتيجية معلومات وأدلة تساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تنفيذ المشاريع.

- ٤- تحسين توجيه الموارد: يمكن توجيه الموارد المتاحة بفعالية أكبر نحو المشاريع والأنشطة ذات الأولوية العالية.
 - ٥- تطوير مهارات الإدارة: تساهم في تطوير مهارات وقدرات موظفي وحدات إدارة المشاريع لضمان تنفيذ مشاريعهم بكفاءة.
 - ٦- تحسين التقييم والتعلم: تسهل الخطط الاستراتيجية والحوكمة عمليات التقييم والتعلم المستمر من التجارب السابقة.
 - ٧- تعزيز الاستدامة: تشجع على اتخاذ تدابير مستدامة في تنفيذ المشاريع للحفاظ على تأثير إيجابي طويل الأمد.
 - ٨- تعزيز التعاون والشراكات: تشجع على بناء شراكات وتعاونات مع مؤسسات وجهات خارجية لتحقيق الأهداف المشتركة.
 - ٩- تقليل المخاطر: من خلال الخطط الاستراتيجية والحوكمة، يمكن تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ تدابير للحد منها.
 - ١٠- تحسين توجيه المشروعات نحو الفرص: تساعد على تحديد واستغلال الفرص التي يمكن أن تعزز من تحقيق الأهداف المؤسسية.
- بالمجمل، تهدف الخطط الاستراتيجية والحوكمة في القطاع غير الربحي إلى تحسين جودة إدارة المشاريع وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية وخدمة الأغراض الاجتماعية والإنسانية التي يسعى إليها هذا القطاع.

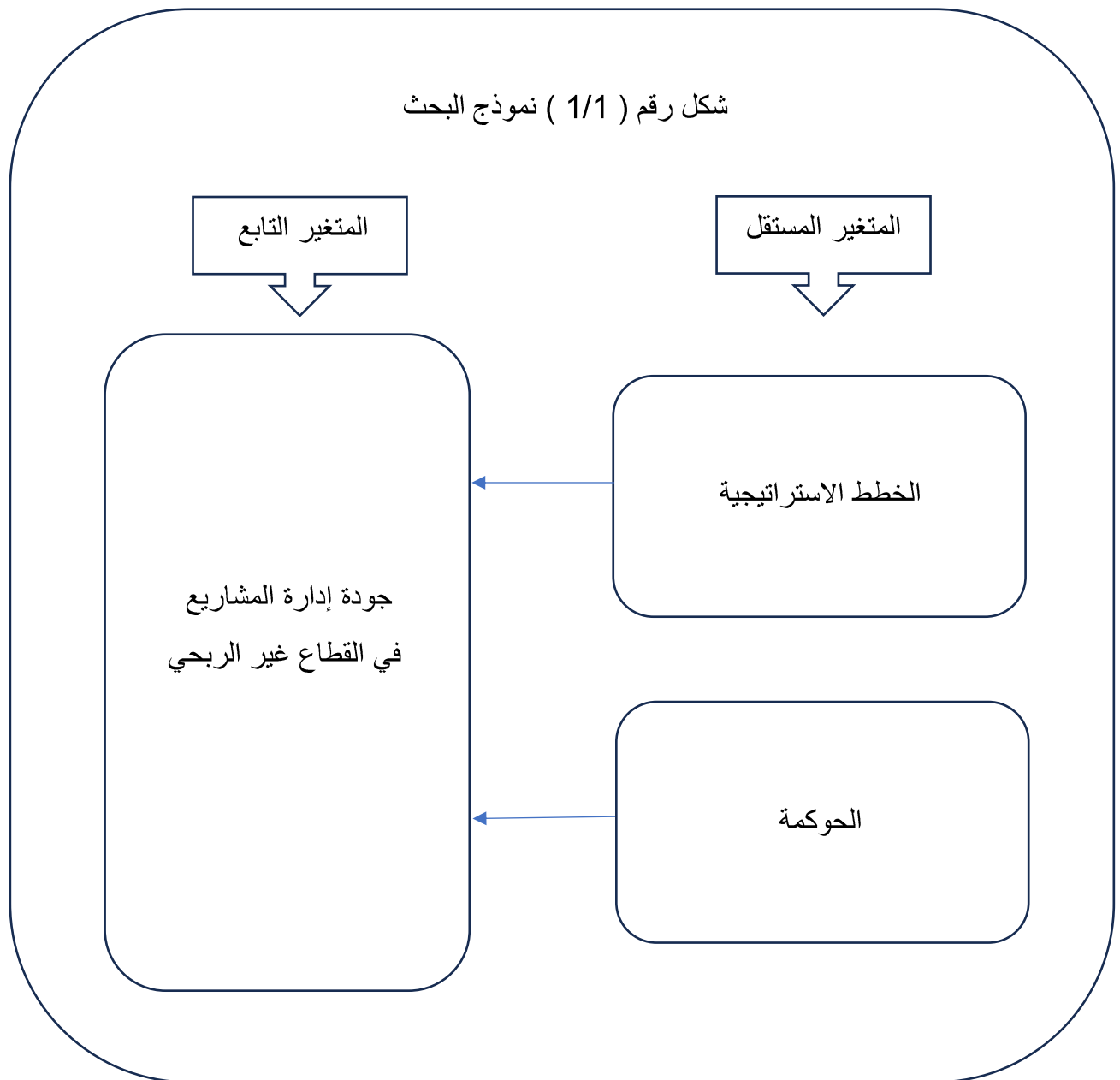
١١/٤ أهمية الدراسة:

تبحث المنظمات في القطاع الغير ربحي عن تطوير أساليب إدارة المشاريع لديها وتحسين عملياتها وانظمتها في عمل المشاريع لتصبح منافسه بشكل اكبر ، حيث يصبح إنشاء ادارته المشروع كميزه تنافسيه للمنظمة ، ومن اجل تحقيق ذلك يجب اختيار الطريقه الصحيحه والمنهجية المناسبه لادارة المشروع وتتلخص أهمية الدراسة بانها تسهل وتساعد أصحاب المنظمه في اختيار المنهجيه المناسبه والأفضل لإدارة المشروع من خلال عمل وحدات متخصصة للتركيز على إنشاء المشاريع في القطاع الغير ربحي.

كما أن أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إدارة استراتيجيات المشاريع في تأسيس وحدات إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي لها أهمية كبيرة للأسباب التالية:

- تحقيق الأهداف المؤسسية: تساعد هذه الدراسة على فهم كيفية توجيه المشاريع نحو تحقيق أهداف المؤسسة في القطاع غير الربحي، مما يزيد من فعالية وفعالية الأعمال التي تُنفذ.
 - تحسين التخطيط والتنفيذ: من خلال فحص الخطط الاستراتيجية والحوكمة، يمكن تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ للمشاريع، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل.
 - تعزيز الشفافية والمساءلة: تعمل الحوكمة على تعزيز مستويات عالية من الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع، مما يبني الثقة بين أطراف المشروع والجمهور.
 - تحسين إدارة الموارد: يمكن تحسين توجيه الموارد واستخدامها بفعالية أكبر من خلال فهم أفضل للاحتياجات والأولويات الاستراتيجية.
 - تحسين القرارات: توفر الدراسة أدلة على أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة في اتخاذ قرارات أفضل في إدارة المشاريع والتكيف مع التغيرات.
 - تعزيز التطوير المهني: تساهم هذه الدراسة في تعزيز التطوير المهني لأفراد وحدات إدارة المشاريع، مما يزيد من كفاءتهم وفعاليتهم.
 - تحسين التقارير والتقييم: تساعد الخطط الاستراتيجية والحوكمة على تحسين عمليات تقديم التقارير وتقييم الأداء، مما يمكن من تحديد مناطق القوة والضعف.
- باختصار، دراسة أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إدارة استراتيجيات المشاريع في القطاع غير الربحي تمكن من تحسين الأداء والنتائج، وبالتالي تعزز القدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية وخدمة الأغراض الاجتماعية والإنسانية التي يهدف إليها هذا القطاع.

شكل رقم (1/1) نموذج البحث



ومن المصطلحات المستخدمة و الهامة والمختصة بمجال إدارة المشاريع والقطاع غير الربحي. إليك بعض المصطلحات:

الخطط الاستراتيجية (Strategic Plans):

هي مجموعة من الأهداف والاستراتيجيات والخطط التي تهدف إلى توجيه الأنشطة واتخاذ القرارات لتحقيق رؤية وأهداف مؤسسة أو منظمة غير ربحية على المدى البعيد. (عائشة الشميلي، المنهل، 2017، ص219)

الحوكمة (Governance):

هي الهيكله والعمليات التي تسيطر على إدارة واتخاذ القرارات في منظمة غير ربحية. تشمل الحوكمة مسائل مثل الشفافية، والمساءلة، وتوزيع الصلاحيات. (احمد يوسف، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011، ص70)

إدارة المشاريع (Project Management):

هي عملية تخطيط وتنفيذ ورصد وتقييم المشاريع بهدف تحقيق الأهداف المحددة في الزمن والميزانية وبجودة عالية. (عائشة الشميلي، المنهل، 2017، ص220)

جودة الإدارة (Management Quality):

هي مدى تحقيق المشروع لأهدافه بكفاءة وبشكل يلبي التوقعات والاحتياجات. (عبدالحميد، عبدالحميد شرف، 2002، ص33)

وحدات المشاريع (Project Units):

هي الهياكل أو الأقسام المخصصة لإدارة المشاريع داخل المؤسسات غير الربحية. (عائشة الشميلي، المنهل، 2017، ص221)

القطاع غير الربحي (Nonprofit Sector):

هو القطاع الذي يتألف من المؤسسات والمنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق ربح مادي، بل تعمل على تحقيق أهداف اجتماعية أو بيئية أو إنسانية. (إحسان السيد، حسون علي، 2022، ص95)

أثر الخطط الاستراتيجية (Impact of Strategic Plans):

هو النتيجة أو التأثير الذي تترتب عليه تنفيذ الخطط الاستراتيجية على الأداء والنجاح في تحقيق الأهداف المؤسسية. (احمد يوسف، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011، ص70)

مؤشرات الأداء (Performance Indicators):

هي المقاييس والمعايير التي تستخدم لتقييم وقياس أداء المشاريع والبرامج والأنشطة. (الشافعي، حجازي، 2009، ص10)

تحسين العمليات (Process Improvement):

هو الجهد المستمر لتحسين وتبسيط العمليات والإجراءات الداخلية لزيادة الكفاءة وتحقيق الجودة المطلوبة. (الشافعي، حجازي، 2009، ص10)

الأهداف المؤسسية (Organizational Objectives):

هي الأهداف الرئيسية التي تحاول المؤسسة الغير ربحية تحقيقها من أجل تحقيق مهمتها ورسالتها. هذه التعاريف تساعد على تفهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة وتسهم في توضيح السياق والمفاهيم المرتبطة بالبحث. (الشافعي، حجازي، 2009، ص10)

١/٧ تساؤلات الدراسة (الفروض):

تعد فرضيات الدراسة من الخطوات المهمة في البحث العلمي , لأنها تعطي حلول وإجابات مبدئية ومؤقتة للتساؤلات المطروحة .

في دراسة أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إدارة استراتيجيات المشاريع في تأسيس وحدات مشاريع في القطاع غير الربحي، يمكن تقديم عدة فرضيات قد تُفحص أو تُثبت أو تُنفي. إليك بعض الفرضيات الممكنة:

لهذا تم اعتماد صياغة مجموعة من الفرضيات وتتمثل فيما يلي :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين علاقة ذات دلالة إحصائية

● فرضية تأثير الخطط الاستراتيجية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الوحدات التي تعتمد الخطط الاستراتيجية في إدارة مشاريعها تحقق نتائج أفضل في تحقيق الأهداف المؤسسية مقارنة بالوحدات التي لا تعتمد على هذه الخطط.

● فرضية تأثير الحوكمة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للمشاريع لدى وحدات إدارة المشاريع التي تتبع ممارسات حوكمة قوية تظهر جودة أعلى في إدارة المشاريع وشفافية في العمليات.

● فرضية تحسين توجيه الموارد:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الخطط الاستراتيجية تمكن وحدات المشروع من توجيه الموارد بشكل أفضل نحو مشاريع مهمة وأولويات استراتيجية.

- فرضية تطوير القدرات:
- توجد علاقة إيجابية بين تطوير مهارات موظفي وحدات المشروع وتطبيق الخطط الاستراتيجية والحوكمة.
- فرضية التأثير على الشفافية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في وحدات المشروع التي تتبع ممارسات حوكمة جيدة تكون أكثر شفافية واستجابة لاحتياجات الأطراف المعنية.
- فرضية تأثير التقييم والتعلم:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في الخطط الاستراتيجية والحوكمة تساهم في تحسين عمليات التقييم والتعلم المستمر من الأخطاء والتحسينات.
- فرضية تقليل المخاطر:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في الخطط الاستراتيجية تساهم في تحديد وإدارة المخاطر بشكل فعال، مما يقلل من مشكلات التنفيذ.
- فرضية تحسين التوجيه نحو الفرص:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في الخطط الاستراتيجية تمكن من تحديد واستغلال الفرص التي تظهر أثناء تنفيذ المشاريع.

هناك العديد من أنواع إدارة المشاريع التي تختلف بناءً على الصناعة والأهداف والطبيعة الخاصة للمشروع. بعض الأنواع الشائعة لإدارة المشاريع تشمل:

١. إدارة المشاريع التقليدية: تعتمد على نموذج تسلسلي تقليدي حيث يتم تحديد المتطلبات بدقة في البداية ويتم تنفيذ المشروع وفقًا للمخطط الزمني المحدد.
٢. إدارة المشاريع التكنولوجية: تستخدم في مشاريع تطوير التكنولوجيا وتتضمن تكامل تقنيات متقدمة وتحديثات متكررة.
٣. إدارة المشاريع الاجتماعية: تتعامل مع مشاريع ذات طابع اجتماعي مثل مشاريع التنمية المجتمعية والمشاريع الخيرية.
٤. إدارة المشاريع الإنشائية: تستخدم في مشاريع البنية التحتية والإنشاءات مثل البناء والهندسة المدنية.
٥. إدارة المشاريع العلمية والبحثية: تتعامل مع مشاريع البحث والتطوير والمشاريع العلمية.
٦. إدارة المشاريع الإدارية: ترتبط بمشاريع تحسين العمليات الإدارية والتحسين المؤسسي.
٧. إدارة المشاريع الفنية: تتضمن مشاريع تطوير المنتجات والتصميم الفني.
٨. إدارة المشاريع في مجال الطاقة والبيئة: تشمل مشاريع توليد الطاقة ومشاريع حماية البيئة.
٩. إدارة المشاريع العالمية: تتعامل مع مشاريع تجاوزت الحدود الوطنية وتشمل التعامل مع تحديات العمل على الصعيدين الثقافي والجغرافي.

كل نوع من هذه الإدارات يتطلب مهارات وخبرات محددة لضمان نجاح المشروع. يجب على مديري المشاريع تحديد النوع المناسب للمشروع وتنفيذ الاستراتيجيات والأساليب المناسبة لضمان تحقيق الأهداف بنجاح.

جوده ادارة المشروع :

الجوده في ادارة المشروع يقصد بها تلبية وانجاز المتطلبات المعتمده

تأثير الخطط الاستراتيجية على جودة إدارة المشاريع هو موضوع تم دراسته في البحوث السابقة. إليك بعض النقاط الشائعة التي تشير إلى هذا التأثير:

١. توجيه الأهداف: الخطط الاستراتيجية توفر التوجيه العام للمؤسسة، مما يساعد في توجيه المشاريع نحو تحقيق أهدافها بفعالية.
٢. تنسيق الأنشطة: الخطط الاستراتيجية تساعد في تنسيق ومزامنة الأنشطة المشروعية مع أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

٣. تخصيص الموارد: الخطط الاستراتيجية تساهم في توجيه الموارد المالية والبشرية نحو المشاريع بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

٤. قياس الأداء: الخطط الاستراتيجية توفر إطاراً لقياس أداء المشاريع وضمان أنها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

٥. تعزيز الاتجاه الاستباقي: الخطط الاستراتيجية تساعد في التفكير بصورة استباقية والتكيف مع التغيرات البيئية، مما يزيد من فعالية إدارة المشاريع.

الحوكمة :

تأثير الحوكمة على جودة إدارة المشروع هو موضوع قد تمت دراسته في البحوث السابقة. هناك العديد من الدراسات التي تسلط الضوء على هذا التأثير، وفيما يلي بعض النتائج الشائعة التي تم التوصل إليها في هذا السياق:

١. توجيه الاستراتيجية: الحوكمة تلعب دوراً مهماً في توجيه الاستراتيجية العامة للمشروع، وهذا يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف بشكل أفضل.

٢. ضمان الامتثال والشفافية: الحوكمة تساهم في ضمان الامتثال للمعايير والأنظمة المطلوبة، وتعزز من شفافية إدارة المشروع.

٣. تخفيض مخاطر الفساد والاختلالات: الحوكمة الجيدة تساعد في الحد من مخاطر الفساد والاختلالات في المشروعات.

٤. تعزيز التفوق والكفاءة: الحوكمة تعزز من تطبيق ممارسات إدارة المشروع ذات الكفاءة وتحسن جودة تخطيط وتنفيذ المشاريع.

٥. تعزيز مشاركة الأطراف المعنية: الحوكمة تشجع على مشاركة فعالة للأطراف المعنية، مما يساهم في تحسين جودة الاتصال والتفاعل.

هناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تواجه إدارة المشاريع في المؤسسات غير الربحية. بعض هذه المعوقات تشمل:

١. موارد محدودة: غالباً ما تكون لدى المؤسسات غير الربحية ميزانيات محدودة وموارد قليلة، مما يجعل من الصعب تخصيص الموارد الكافية لإدارة المشاريع بكفاءة.

٢. تنافس على الموارد: المؤسسات غير الربحية غالباً ما تتنافس على الموارد المالية والبشرية مع مشاريع أخرى داخل المؤسسة، مما يزيد من التحدي.

٣. هياكل تنظيمية معقدة: بعض المؤسسات غير الربحية تكون ذات هياكل تنظيمية معقدة وإجراءات إدارية طويلة الأمد، مما يصعب عمليات اتخاذ القرار وتنفيذ المشاريع بسرعة.

٤. تغييرات في التمويل: تعتمد العديد من المؤسسات غير الربحية على التمويل من المانحين أو الجهات المانحة، وهذا يمكن أن يكون غير مستقر ويتغير بشكل مفاجئ.
٥. معايير متعددة: يمكن أن تواجه المؤسسات غير الربحية تحديات في تحقيق توافق بين معايير متعددة من جهات تمويل مختلفة.
٦. احتياجات متنوعة للمستفيدين: المشاريع في المؤسسات غير الربحية يجب أن تلبي احتياجات وتوقعات مستفيدين متنوعين، مما يمكن أن يكون تحدياً في تحقيق الجودة.
٧. تقييم الأثر: تحدي تقييم أثر المشاريع وتقدير القيمة المضافة التي يتم تقديمها للمجتمع والمستفيدين.
- إدارة المشاريع في المؤسسات غير الربحية تتطلب التعامل مع هذه المعوقات والبحث عن حلول فعالة لضمان تنفيذ المشاريع بنجاح.

المنظمات الغير ربحيه بمدينة الرياض :

هناك العديد من المنظمات غير الربحية في مدينة الرياض، وتشمل مجموعة متنوعة من المجالات مثل التعليم، الرعاية الصحية، المساعدة الاجتماعية، البيئة، والثقافة .

ان مشاريع المنظمات غير الربحية في الرياض تشمل مجموعة متنوعة من الأنشطة التي تستهدف خدمة المجتمع وتحقيق أهداف إنسانية واجتماعية. هذه المشاريع يمكن أن تتضمن:

١. برامج التعليم: مشاريع توفير التعليم والتدريب للفئات المحتاجة من السكان.
٢. رعاية صحية: مشاريع تقديم الرعاية الصحية والخدمات الطبية للأفراد بأسعار مخفضة أو مجاناً.
٣. مشاريع توعية بالبيئة: حملات توعية بالحفاظ على البيئة ومشاريع لتنظيف وحماية البيئة.
٤. دعم اللاجئين: مشاريع تقديم الدعم والمساعدة للأشخاص النازحين واللاجئين.
٥. تعزيز الثقافة: مشاريع لدعم وتعزيز الفنون والثقافة في المجتمع.
٦. مساعدات اجتماعية: برامج تقديم المساعدات الاجتماعية للأسر المحتاجة والأفراد ذوي الدخل المحدود.
٧. مشاريع تنمية المهارات: توفير فرص لتطوير مهارات الشباب والباحثين عن عمل.
٨. بنية تحتية: مشاريع تحسين بنية تحتية الأحياء والمناطق الفقيرة.

يمكن تصوير إدارة المشاريع من ثلاثة زوايا رئيسية. الزاوية الأولى تركز على العمليات، حيث أن إدارة تنفيذ المشروع بشكل فردي تشكل جوهر إدارة المشاريع. الزاوية الثانية تركز على القيادة من خلال اعتبار الهيكل المؤقت للمشروع جوهر إدارة المشاريع. أما الزاوية الثالثة، فتركز على الجانب الاستراتيجي المتناغم مع الأهداف الاستراتيجية للمشروع، حيث يتم إدارة الإنجازات لتحقيق التغييرات الإيجابية المتضمنة في الأهداف التنظيمية الاستراتيجية. (Mihaly Gorog , 2016)

تعتمد معظم المنظمات إدارة المشاريع كجزء من استراتيجية الميزة التنافسية الخاصة بها. نجاحها يعتمد على قدرتها على استخدامها كأداة استراتيجية لتحقيق أهداف العمل. وليس توجيه إدارة المشاريع مقتصرًا على المشروعات بشكل فردي، بل تمتد لتشمل المنظمة بأكملها، وهذا ما يُعرف بإدارة المشروع التنظيمي. يمكن للمنظمة من خلاله تطوير توجيهها التنظيمي الشامل نحو كافة الأنشطة، مع التركيز على معالجتها كمشاريع فردية وجماعية بطريقة تدعم أهدافها (Sahar Mirza& Other, 2019).

إدارة المشروعات بحاجة إلى إدارة توجيه مميزة. تعد قيمة المشروعات موضوعًا شاملاً يرتبط بمفاهيم مثل أداء إدارة المشروع، نجاح المشروع، نضج إدارة المشروع، وفعالية المشروع. بالإضافة إلى ذلك، هناك جهود مستمرة لتحسين إدارة المشروعات. (Gabrieela, 2020).

من الواضح أن إدارة المشروعات تمثل مجموعة من الأدوات التي يمكنها مساعدة المنظمات على التغلب على التحديات المتنوعة التي تواجهها. إنها أيضًا وسيلة فعالة لتحقيق أهدافها في بيئات المنافسة. بالإضافة إلى ذلك، توفر إطارًا لاستكمال المشروعات من خلال تنفيذ عمليات واستخدام أدوات مناسبة لتلبية احتياجات المشروع. (دعاء محمود جوهر ، 2022).

لفهم إدارة المشروعات في المنظمات، يجب تحديد نضج إدارة المشروعات داخلها واستخدام هذا التقييم في تطوير خطة لتحسين العمليات والممارسات ذات القيمة في مجال إدارة المشروعات، وذلك في سوق تنافسية تجعل المشروعات واجهة لتحديات متعددة.

(SaharMirza&other ,2019)

إدارة جودة المشروع تُعرف بأنها عملية تشمل جميع أنشطة الإدارة بهدف ضمان تحقيق سياسة الجودة والمسؤوليات الإدارية. تستهدف أهداف المشروع من خلال التخطيط وتحسين الجودة، حيث

تتحقق من خلال ضمان جودة المشروع والرقابة. تشمل عمليات التخطيط والضمن والتأكيد للجودة، وبالتالي تحسين جودة عمليات المشروع. (simona,2011).

إدارة جودة المشروع تهدف إلى تلبية وتحقيق المتطلبات المعتمدة من قبل إدارة المشروع. (Caupin , 2006) .

ضمن جودة المهام وعمليات المشروع منذ البداية وحتى النهاية، مع التركيز على التكامل والتفاعل بين المهام المترابطة على جميع المستويات. (التميمي، 2010) .

تحقيق جودة المشاريع يتم عبر وضع خطط مناسبة وتحديد الموارد الضرورية للتنفيذ، بالإضافة إلى استفادة من تجارب الآخرين في نفس المجال. (iso10006,2017).

الدراسة الاولى : اثر الخطط الاستراتيجية على جوده ادارته المشاريع:

الخطط الاستراتيجية تلعب دوراً حاسماً في تحسين جودة المشاريع. إليك بعض الأثر الإيجابي
تحديد الأهداف: تلعب الخطط الاستراتيجية دوراً حاسماً في توضيح أهداف مشروعك، مما يسهل
تحديد معايير ومراجع لقياس الأداء والجودة و توجيه الجهود حيث تقوم الخطط الاستراتيجية
بتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية، مما يزيد من فرص تحسين
الجودة كما يتم متابعة الأداء في تقديم الخطط الاستراتيجية دعماً لإنشاء نظام مراقبة ومتابعة لأداء
المشروع، مما يسمح بكشف أية مشكلات في وقت مبكر واتخاذ الإجراءات الضرورية.

بينم في مجال تخصيص الموارد تمكن الخطط الاستراتيجية من توجيه الموارد المطلوبة
للمشروع بشكل صحيح، بما في ذلك الموارد البشرية والمواد والوقت، مما يساهم في تحسين جودة
الإنتاج وتعزيز التواصل وتساعد على تشجيع الخطط الاستراتيجية على التواصل الجيد بين فرق
العمل والمراجعين والأطراف المعنية، مما يساهم في تحسين التفاهم حول أهداف المشروع
ومتطلبات الجودة بين جميع الأطراف.

بشكل عام، تلعب الخطط الاستراتيجية دوراً مهماً في توجيه وتحسين أداء المشاريع وبالتالي
تحسين جودتها، وتساعد المراجعين في تقديم تقييم دقيق للمشروع. (يوسف ياسي
الطراونه,2011).

الدراسة الثانية : اثر الحوكمة على جوده اداره المشاريع:

الحوكمة تلعب دوراً حاسماً في تحسين جودة إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي.

الحوكمة تساعد في توجيه الأهداف والرؤية للمشاريع الخيرية والمؤسسات غير الربحية بطريقة تضمن تحقيق الأثر الاجتماعي المرجو. تحديد الأهداف بوضوح يساهم في تحقيق نتائج إيجابية.

و تلعب دوراً في توجيه تخصيص الموارد بكفاءة، مما يساعد على استخدام الأموال والجهد بشكل فعال لضمان تنفيذ المشروع بأعلى جودة كما تساهم في تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع الخيرية، مما يساهم في بناء الثقة بين المانحين والأعضاء والجمهور العام.

كما أن الأنظمة الحكومية الجيدة تضمن إجراء مراقبة وتقييم منتظم لأداء المشاريع، مما يساعد في التعرف على المشكلات في وقت مبكر واتخاذ التدابير اللازمة.

وتحقيق الأثر الاجتماعي الإيجابي من خلال توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية المحددة. (د. أمجد حسن عبدالرحمن, 2007).

دراسة (Dunham, 2010): افاد انه يوجد خمسة متغيرات اساسية عند تقييم المشاريع؛

وهي مجموع الوقت اللازم المتوقع لانتاج المنتج؛ والجهود: متطلبات انتاج المنتج؛

والتكلفة: محددات الأسعار والموارد: الامور اللازمة للمشروع وميزاتها وتوفرها،

ومواصفات المشروع من ميزات ووظائف وخبرة؛ حيث انها متطلبات يفرضها الزبون

في ادارة المشاريع ومن الممكن اعتماد اي واحد من المعايير السابقة كهدف للمشروع

بحيث نضمن ان المتغيرات الاربعة تسير في الإتجاه نفسه؛ مع الأخذ بعين الاعتبار علاقتها ببعضها البعض.

دراسة (Saee,2009)؛ بعنوان : " ادارة المشاريع الدولية: الإستراتيجية وتصميم

المنظمات ؛ بين الباحث أنه نتيجة لزيادة المنافسة في بيئة متغيره بسرعة وتحديات مالية

دولية ؛ فان الشركات مجبرة على استخدام استراتيجيات مرنة وهياكل مثل طرق إدارة

المشاريع من أجل سرعة تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة في الأسواق

المستهدفة و توفير الجودة في خدمة العملاء. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة

هو أنه من أجل ان تتفوق الشركات في إدارة المشاريع الدولية ؛ فإنها يجب أن تدرس
بعناية وتنفذ استراتيجيات ملائمة تتعلق بالعوامل الهامة التالية : مفاهيم المشاريع ؛ خطة
المشروع ؛ والاتصالات ؛ التنظيم ؛ الدعم المنظمي للمشروع ؛ انظمة الفرق؛ دورة حياة
المشروع؛ والتعليم والتدريب ؛ وتصورات المنتج.

اما بالنسبة الى الموارد البشرية وعلاقاتهم؛ مهاراتهم؛ والقدرة على العمل كفرق؛ فإنه
طبقاً لدراسة (Schmidit, 2009)؛ تعتبر الموارد البشرية القلب والمحرك الأساسي
للمشروع؛ وهو يزيد من فرص نجاح المشروع؛ ودعم ذلك دراسة (Phil ٢٠٠٧) إذ
ركزت على ان الموارد البشرية هم أصل المشروع, نظراً لأهميتهم الكبيرة في تحقيق
سبل النجاح للمشروع وسواءً الفريق او مدير المشروع.

١/١٠ المنهجية وطرق البحث:

هناك عدة مناهج وطرق يمكن استخدامها لدراسة أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إدارة
استراتيجيات المشاريع في تأسيس وحدات مشاريع في القطاع غير الربحي. إليك بعض هذه المناهج:

المنهج الكمي:

يتضمن جمع البيانات بواسطة استبيانات مكتوبة أو مقابلات هيكلية مغلقة.
يستخدم تحليلات إحصائية لفحص العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات.

المنهج النوعي:

يشمل جمع البيانات من خلال مقابلات غير هيكلية أو مراجعة وثائق ومحتوى.
يسعى إلى فهم السياق والتجارب والآراء من خلال التحليل النصي.

المنهج الاستعراضي:

يقوم على استعراض وتحليل الأدب البحثي المتاح حول موضوع الدراسة.
يمكن استخدامه لتقديم نظرة شاملة للموضوع واستخلاص الأفكار الرئيسية.

المنهج الشبكي:

يركز على تحليل الشبكات والعلاقات بين الكيانات والأفراد في القطاع غير الربحي. يستخدم أساليب التحليل الشبكي لفهم التفاعلات وتدفق المعلومات.

المنهج التاريخي:

يقوم على دراسة تطور الإدارة الاستراتيجية والحوكمة في المؤسسات غير الربحية عبر الزمن. يسلط الضوء على التغيرات والتحولات في الممارسات والسياسات.

المنهج التجريبي:

يشمل تنفيذ تجارب أو مشاريع تجريبية في وحدات مشروع محددة لقياس تأثير الخطط الاستراتيجية والحوكمة.

المنهج المقارن:

يقارن بين مؤسسات غير ربحية مختلفة لفهم الاختلافات والتشابهات في إدارة المشاريع.

كما تمثل أثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إدارة استراتيجيات المشاريع إسهامات علمية ومنهجية مهمة. إليك بعض الإسهامات المحتملة:

الإسهامات العلمية:

إضافة إلى الأدب البحثي: توفير معلومات جديدة وأدلة علمية تساهم في تطوير الأدب البحثي حول إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي.

توضيح التأثير: فهم أفضل لكيفية تأثير الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف.

تعزيز المعرفة التطبيقية: توفير معرفة يمكن استخدامها من قبل منظمات القطاع غير الربحي لتحسين إدارة مشاريعها.

توجيه السياسات: تقديم توصيات تساعد الجهات المعنية وصناع السياسات على تطوير ممارسات أفضل في إدارة المشاريع لدى القطاع غير الربحي.

الإسهامات المنهجية:

تصميم منهج بحثي: تطوير منهج بحثي قائم على طرح الفرضيات وجمع البيانات بطرق موضوعية.

جمع البيانات: استخدام أدوات بحثية متقدمة لجمع البيانات بدقة وفحص التأثيرات بشكل موثوق.

تحليل البيانات: استخدام أساليب تحليلية متقدمة لاستخراج المعلومات الهامة وفهم العلاقات.

التوجيه والتقييم: تقديم توصيات تقييمية قائمة على الأدلة لتحسين إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي.

التفاعل مع المؤسسات: التعاون مع المؤسسات في القطاع غير الربحي لتوجيه البحث واستفادة من نتائجه.

بناء على أن المنهج الصحيح يعتمد بشكل أساسي على خصائص المشكلة ذاتها, وبما أننا لا يمكننا حل جميع المشكلات بنفس الأسلوب , فالمنهج هو مجموعة من الأسس والقواعد التي يتبعها الباحث للوصول إلى الحقيقة وهذا المنهج يشمل الطريقة التي يستخدمها الباحث في دراسته للمشكلة (عمار أبو حوش, 1982) اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي بالأسلوب التحليل ويقوم المنهج الوصفي على تحليل المعلومات بشكل دقيق لاي ظاهرة او موضوع ويكون ذلك من خلال زمن محدد بهدف التوصل الى نتائج علمية يتم تفسيرها من خلال المعطيات . والمنهج الوصفي هو اكثر المناهج شيوعا. وايضا ستعتمد الباحثات على الاستبانة وتجميع البيانات بالإضافة للمقابلات من اجل التعرف على واقع جودة إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية ومدى الوعي والاهتمام بجودة الخطط الاستراتيجية والحوكمة بهذه المنظمات ولتوصل الى مشاريع ذات جودة وكفاءة عالية ةتستغرق مدة هذه الدراسة ثلاثة أشهر وسيتم توزيع الاستبانة على مراحل وسوف يستخدم برنامج التحليل (SPSS) لتحديد نتائج التحليل الاحصائي .

١/١١ أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات):

قامت الباحثات باستخدام الاستبانة كأداة من أدوات البحث العلمي لجمع البيانات حول اثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة على جودة ادارة استراتيجيات المشاريع في القطاع الغير ربحي وبالتالي زيادة كفاءة وجوده ادارة المشاريع في هذا القطاع . حيث تم بناء الاستبانة بناء على معلومات موثوق من تقارير صادرة من الهيئة العامة للإحصاء والمركز الوطني للقطاع الغير ربحي ، وكذلك تم اجراء مقابلات مع مدراء منشآت المركز الوطني للقطاع الغير ربحي وكذلك الهيئة العامة للإحصاء ومعرفة مدى نقاط الضعف والقوة حول جودة ادارة المشاريع في القطاع الغير ربحي. وايضا تم تحكيم عبارات الاستبانة من قبل محكمين بجامعة جدة وكذلك من الدراسات السابقة. الاستبانة تعتبر من اكثر الطرق شيوعا في جمع البيانات والحصول على المعلومات والحقائق وتعتمد على اعداد مجموعه من الاسئلة توزع على مجتمع الدراسة .

١/١٢ مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زماني):

الحدود الموضوعية : وتشمل رؤية مستقل اثر الخطط الاستراتيجية والحوكمة في جمعيات ومؤسسات الغير ربحية في منطقة الرياض .

الحدود البشرية : وتشمل جميع الموظفين والمسؤولين في وحدات ومكاتب ادارة المشاريع في مؤسسات وجمعيات القطاع غير الربحي بمنطقة الرياض .

الحدود الزمانية : هذا البحث تنبؤي وسوف يطبق مطلع العام القادم 2024

الحدود المكانية : جميع المؤسسات والجمعيات في القطاع غير الربحي .

المراجع العربية :

- (١) البريدي ، عبدالله بن عبد الرحمن (١٩٩٩). الإبداع يخلق الازمات ، رؤية جديدة في إدارة الازمات ، دار النشر بيت الأفكار الدولية .
- (٢) عزت ، محمد ، التخطيط للمشاريع باستخدام primavera ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، ٢٠٠٠.
- (٣) عيد محمد عاطف ، مدخل الى المشاريع ، الطبعة الأولى ، جامعة الاسكندرية ، القاهرة ، ١٩٩٥.
- (٤) دعاء محمود جوهر ، (٢٠٢٢) ، نضج إدارة المشروعات بكلية التربية بجامعة عين شمس ، كلية التربية ، جامعة عين شمس .
- (٥) عايشه الشميلي ، (٢٠١٧) ، الإدارة الاستراتيجية الحديثة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
- (٦) عجالي رتييه وبلكاوي ساره ، (٢٠٢٠) ، استراتيجيه الإدارة بالمشاركه ودورها في تحقيق الحوكمه في الإدارة المحلية في الجزائر ، جامعة ابن خلدون ، تيارت .
- (٧) الحاج،عبدالله صالح بن صالح عبدالرب (2015 م) أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة أداء المؤسسات التعليمية : بالتطبيق على جامعة العلوم والتكنولوجيا فرع عدن .جامعة عدن:كلية العلوم الإدارية .
- (٨) الغامدي، فواز بن علي (2019م). دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 .
- (٩) عوض ، عاطف محمد (2013م) التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
- (١٠) حسون علي السيد (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القطاع غير الربحي ، مجلة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية ، جامعة صنعاء.
- (١١) التميمي ، اسيل محمود جاسم ، (٢٠١٠)، فحص متطلبات ادارة جودة المشروع وفق المواصفه (٢٠٠٣ : ISO10006) : دراسة حاله في مشروع المستشفى التعليمي لكلية طب الانسان /الجامعه المستنصرية ، رساله ماجستير غير منشوره مقدمه الى كلية الادارة والاقتصاد / الجامعه المستنصرية.
- (١٢) الحيزان ، أسامة (٢٠١٦) : "تطوير أداء المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة" : دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد ٧٠ المجلد ٢ (٢٠١٦) ، ص ٣٧.

- 1) The comp TIA project , (2006) , Glossary of standard Management Terms, Washington.
- 2) Sahar Mirza& others (2019), Measuring organizational Project Management Maturity In Large Organizations at Kingdom of Saudi Arabia ,Master Thesis, postgraduates Faculty, Arabic Ocean University Bahrain.
- 3) GabrielaFernandes &others (2020), Value of project management in university-industry R&D callabrations , international journal of Managing projects in Business ,Vol.
- 4) Backlund et al , (2014) , Project Management Maturity Model- A Critical Review A case Study within Swedish engineering and construction Organizations, Procedia -Social and Behavioral Sciences.
- 5) Project Management Institute. (2017). A guide to the project management body of knowledge (6th ed., pp. 4, 10).
- 6) Johnson, A. S. (2006). Project Management And Business Processes: A Look At Strategy, Structure, Processes And Project.
- 7) Simona,Duicu,Adelam,Dumitrascu , Badea, Lepdategcu , (2011), Wseas international , Conference on Mathematics and computer in business and Economics , Romania .
- 8) Kerajewski ,lee , Nlahotra , Menjo & Ritz man , Larry,(2016) Operation Management Process and Supply chain), Person Education Limited England.
- 9) Caupin , Knopfel,Koch,Pane backer perez-pop , francisco & Seabury , chris (2006) , International project Management Association.

Midocean University

College of Management

Department of.....

Title in English

Prepared by:

Supervised by:

2023