

أثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة  
الرياض

**The Impact of Project Management on the Success of  
Initiatives in Nonprofit Organizations in the Riyadh  
Region**

اسم الطالب:

محمد مصلح الزهراني

الرقم الجامعي:

٢٣٣٠٠١٨٣٩

مشروع تخرج - ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦ - الفصل الدراسي الثاني

## جدول المحتويات

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 3  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 4  | 1.1. المقدمة:                                    |
| 5  | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 5  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 5  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 5  | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 5  | 1.3.1. على المستوى النظري:                       |
| 5  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     |
| 6  | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| 8  | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| 6  | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 11 | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 12 | 1.8. منهجية الدراسة                              |
| 7  | 1.9. الدراسة الميدانية                           |
| 7  | 1.10. مخطط المشروع المقترح                       |
|    | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
|    | .....                                            |
| 8  | .....                                            |
| 9  | 2.1. المقدمة:                                    |
| 9  | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 9  | 2.3. المتغير التابع                              |
| 9  | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 10 | 2.5. الخاتمة                                     |
| 10 | قائمة المراجع                                    |

## 1.1. المقدمة:

أصبحت إدارة المشاريع من المجالات الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في مختلف القطاعات، لما لها من دور أساسي في تحسين الأداء المؤسسي وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. ولم يعد تطبيق مبادئ إدارة المشاريع مقتصرًا على المؤسسات الربحية أو القطاعات الصناعية والتجارية، بل امتد ليشمل القطاع غير الربحي والجمعيات الأهلية التي تسعى إلى تقديم مبادرات وبرامج تنموية واجتماعية تسهم في خدمة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة. وتساعد ممارسات إدارة المشاريع في التخطيط السليم للمبادرات، وتنظيم الموارد المتاحة، ومتابعة التنفيذ، وتقييم النتائج، بما يرفع من احتمالية نجاح المبادرات وتحقيق أهدافها المنشودة (Kerzner, 2017).

ويشهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية اهتمامًا متزايدًا في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أكدت على تعزيز دور القطاع غير الربحي وزيادة مساهمته في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ودعم المبادرات المجتمعية والتطوعية بما يحقق التنمية المستدامة ويرفع من جودة الحياة ( Vision 2030, 2016). ويستلزم هذا التوجه تطوير الأساليب الإدارية المستخدمة في الجمعيات الأهلية، ومن أبرزها تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بصورة منهجية واحترافية.

وتشير الأدبيات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع والمبادرات المختلفة، حيث تسهم عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتقييم في تحسين كفاءة استخدام الموارد، والالتزام بالجدول الزمني، وتحقيق الأهداف المحددة، وزيادة رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة (Turner, 2015 & Serrador؛ Dvir, 2007 & Shenhar). كما أوضحت العديد من الدراسات أن نجاح المبادرات في المنظمات غير الربحية يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارة المشاريع وقدرة القائمين عليها على توظيف الموارد المتاحة بالشكل الأمثل لتحقيق الأثر المجتمعي المطلوب (Bhatta, 2022 & Jayaram؛ Lewis, 2014).

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لبحث أثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض، من خلال التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وأثرها في نجاح المبادرات المنفذة داخل تلك الجمعيات. وتسعى الدراسة إلى الإسهام في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع في القطاع غير الربحي، وتقديم نتائج يمكن أن تساعد متخذي القرار والعاملين في الجمعيات الأهلية على تطوير آليات إدارة المبادرات وتعزيز فرص نجاحها بما يتوافق مع مستهدفات التنمية ورؤية المملكة 2030.

## 1.2 مشكلة الدراسة

تلعب الجمعيات الأهلية دورًا مهمًا في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال تنفيذ المبادرات والبرامج المجتمعية التي تستهدف تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق أثر تنموي مستدام. ومع التوسع في أنشطة القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، أصبحت الحاجة إلى تطبيق ممارسات إدارية حديثة أكثر أهمية لضمان نجاح المبادرات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وتعد إدارة المشاريع من أبرز الممارسات الإدارية التي تسهم في تحسين التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة، مما ينعكس على نجاح المبادرات وتحقيق النتائج المرجوة (Kerzner, 2017).

وعلى الرغم من اهتمام الأدبيات السابقة بدراسة العلاقة بين إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في قطاعات مختلفة، إلا أن نتائج الدراسات ما زالت تشير إلى الحاجة لمزيد من الدراسات التي تتناول أثر إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية، خاصة في البيئة السعودية التي تشهد نموًا متسارعًا في القطاع غير الربحي انسجامًا مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 (Bhatta, 2022 & Jayaram؛ Vision 2030, 2016).

### 1.2.1 الفجوات النظرية

• اختلفت الدراسات السابقة في تحديد أبعاد إدارة المشاريع الأكثر تأثيرًا في نجاح المبادرات، حيث ركزت بعض الدراسات على التخطيط والتنفيذ، بينما تناولت دراسات أخرى المتابعة والتقييم وإدارة الموارد (Shenhar & Dvir, 2007 & Weaver, 2014).

• تباينت نتائج الدراسات المتعلقة بقياس نجاح المشاريع والمبادرات، نتيجة اختلاف المعايير المستخدمة في قياس النجاح بين تحقيق الأهداف ورضا المستفيدين والاستدامة وكفاءة استخدام الموارد (Turner, & Serrador 2015؛ Jugdev, 2012 & Müller).

• لا تزال الدراسات العربية التي تناولت أثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات في القطاع غير الربحي محدودة مقارنة بالدراسات الأجنبية، مما يستدعي المزيد من البحث في هذا المجال.

## 1.2.2 الفجوات التطبيقية

• ركزت معظم الدراسات التطبيقية على المؤسسات الربحية أو المشروعات التنموية العامة، بينما حظيت الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الربحية باهتمام بحثي أقل.

• توجد حاجة إلى دراسات ميدانية تقيس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض، ومدى انعكاس ذلك على نجاح المبادرات التي تنفذها.

• في ظل التوسع المستمر للقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، تبرز الحاجة إلى توفير أدلة علمية تدعم متخذي القرار في تطوير ممارسات إدارة المشاريع بما يعزز نجاح المبادرات المجتمعية.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

**ما أثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض؟**

### 1.3 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية إدارة المشاريع كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز فرص نجاح المبادرات والمشروعات. كما تكتسب الدراسة أهميتها من تركيزها على الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض، والتي تؤدي دورًا مهمًا في تحقيق التنمية المجتمعية ودعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

#### 1.3.1 الأهمية النظرية

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع ونجاح المبادرات في القطاع غير الربحي، من خلال تناول العلاقة بينهما في بيئة بحثية تحتاج إلى مزيد من الدراسات.
- تقدم إطارًا معرفيًا يجمع بين مفاهيم إدارة المشاريع وأبعاد نجاح المبادرات، بما يساعد الباحثين والمهتمين على فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرين.
- تسهم في سد جانب من الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة أثر إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية داخل المملكة العربية السعودية.
- تمثل مرجعًا علميًا يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية المرتبطة بإدارة المشاريع والقطاع غير الربحي والمبادرات المجتمعية.

#### 1.3.2 الأهمية التطبيقية

- تساعد نتائج الدراسة إدارات الجمعيات الأهلية في التعرف على أهمية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتقييم.
- تساهم في تقديم توصيات عملية يمكن أن تدعم تحسين كفاءة إدارة المبادرات وزيادة فرص نجاحها وتحقيق أهدافها.
- تفيد متخذي القرار في القطاع غير الربحي في تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المبادرات والمشروعات المجتمعية.
- تدعم الجهود الرامية إلى تعزيز مساهمة القطاع غير الربحي في التنمية الوطنية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

- تساعد العاملين في الجمعيات الأهلية على تبني ممارسات إدارية أكثر فاعلية تسهم في رفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

#### ١.٤ أسئلة الدراسة

##### السؤال الرئيسي

ما أثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض؟

##### الأسئلة الفرعية

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض؟
- ما مستوى نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض؟
- ما أثر التخطيط للمشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض؟
- ما أثر تنظيم المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض؟
- ما أثر تنفيذ المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض؟
- ما أثر المتابعة والتقييم للمشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول أثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

## 1.5 أهداف الدراسة

### الهدف العام:

قياس أثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.

### الأهداف الفرعية:

- تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.
- قياس مستوى نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.
- تحليل أثر التخطيط للمشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.
- تحليل أثر تنظيم المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.
- تحليل أثر تنفيذ المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.
- تحليل أثر المتابعة والتقييم للمشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.
- تقديم توصيات تسهم في تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بما يدعم نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.

## 1.6 فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.

### الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للمشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتابعة والتقييم للمشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض.

## ٧. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



## 1.1. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

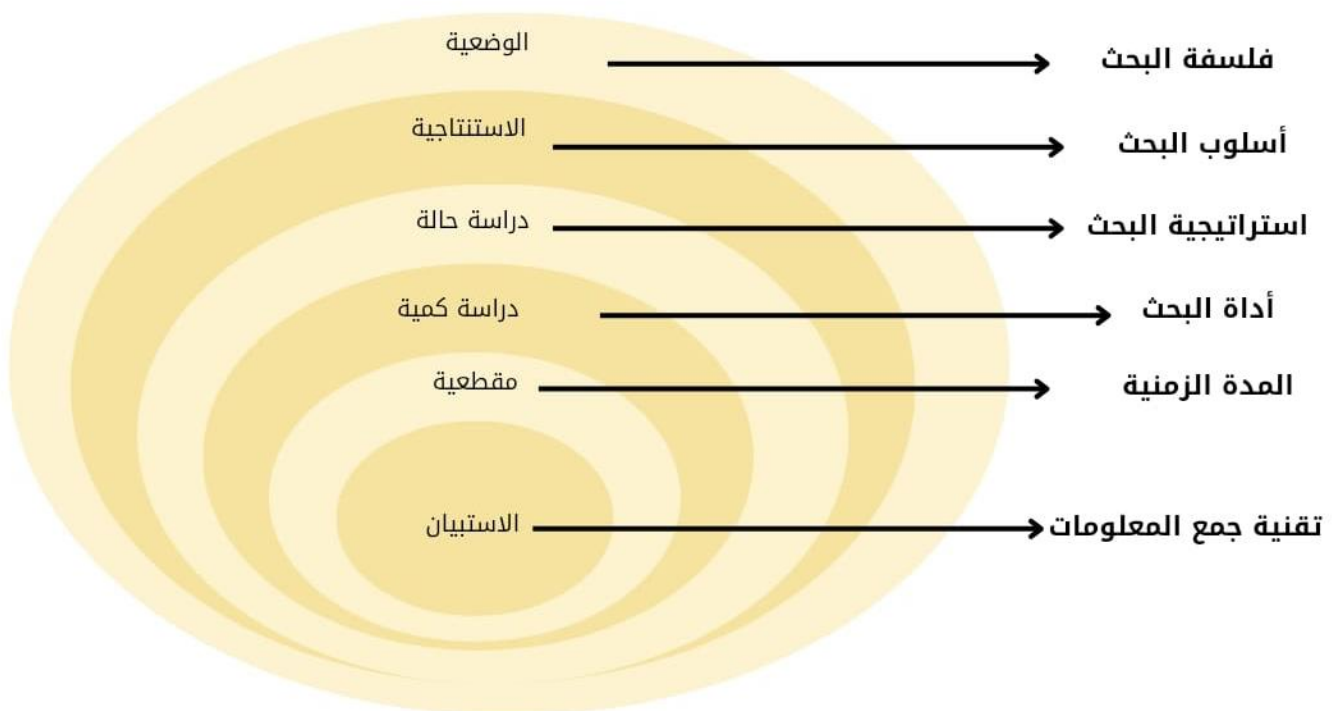
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



ملخص تصميم البحث

المصدر: الطالب / ٢٠٢٦

## 1.8 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها المتمثلة في قياس أثر إدارة المشاريع على نجاح المبادرات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الرياض. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية، حيث يساهم في وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام الاستبانة، ومن ثم تحليلها إحصائيًا للوصول إلى النتائج والتوصيات التي تساهم في تحقيق أهداف الدراسة.

## 1.9 مخطط مشروع التخرج

يتكون مشروع التخرج من فصلين رئيسيين على النحو الآتي:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
- الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
- قائمة المراجع.
- ملحق الدراسة (الاستبانة).
- جدول أدوات البحث.

## قائمة المراجع

- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy* (2nd ed.). Routledge.
- Association for Project Management. (2024). *Project management in non-profit organisations*. <https://www.apm.org.uk/blog/project-management-in-non-profit-organisations/>
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25–32.
- Bryde, D. J. (2005). Methods for managing different perspectives of project success. *British Journal of Management*, 16(2), 119–131. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00438.x>
- Crawford, P., & Bryce, P. (2003). Project monitoring and evaluation: A method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *International Journal of Project Management*, 21(5), 363–373.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). The success dimensions of international development projects: The perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 23(3), 237–246.
- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6–19. <https://doi.org/10.1002/pmj.20137>
- Jayaram, B. G., & Bhatta, N. M. (2022). Adoption of project management practices in NGO projects: A systematic review of the literature. *Journal of Management and Entrepreneurship*, 16(4), 51–61.
- Kearns, K. P. (2000). *Private sector strategies for social sector success*. Jossey-Bass.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.
- Khang, D. B., & Moe, T. L. (2008). Success criteria and factors for international development projects. *Project Management Journal*, 39(1), 72–84.
- Lewis, D. (2014). *Non-governmental organizations, management and development*. Routledge.
- Ministry of Human Resources and Social Development. (2023). *Nonprofit sector development report*. <https://www.hrsd.gov.sa>
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott—The elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757–775. <https://doi.org/10.1108/17538371211269040>

Project Management Institute. (2021). *Pulse of the profession: Beyond agility*. PMI. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse>

Salamon, L. M. (2015). *The resilient sector: The state of nonprofit America*. Brookings Institution Press.

Serrador, P., & Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1490–1503. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business School Press.

Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>

Turner, J. R. (2014). *The handbook of project-based management* (4th ed.). McGraw-Hill.

United Nations Volunteers. (2020). *State of the world's volunteerism report 2020: Building resilient communities*. <https://www.unv.org/publications/swvr2020>

Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia. (2016). *Saudi Vision 2030*. <https://www.vision2030.gov.sa>

Zwikael, O., & Smyrk, J. (2011). *Project management for the creation of organisational value*. Springer.

الحارثي، عبد الله بن محمد. (2020). إدارة المشاريع ودورها في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية. *مجلة العلوم الإدارية*، 12 (2)، 45–68.

السبيعي، محمد بن عبدالله. (2018). دور إدارة المشاريع في تحقيق الكفاءة التنظيمية في القطاع الخيري بالمملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود).

العتيبي، فهد بن سعد. (2021). أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع غير الربحي. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، 33 (1)، 89–110.

القحطاني، ناصر بن محمد، والدوسري، سعود بن عبدالله. (2019). ممارسات إدارة المشاريع والأداء التنظيمي في المنظمات غير الربحية. *المجلة الدولية للأعمال والإدارة*، 14 (5)، 34–47. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n5p34>

الطرارنة، يوسف ياسين. (2011). أثر استراتيجيات العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مجموعة نقل الصناعة في الأردن (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط).

جعفر، أحمد. (2017). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تطوير الأداء المؤسسي.

طعامنة، زكي وليد. (2021). واقع تطوير وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع في بلدية الخميص. *Arab Journal for Scientific Publishing*, 29

عبد، عبد الصاحب نجم، وحسن، أمل عبد الجبار. (2018). تخطيط وجدولة تنفيذ المشاريع الحكومية: بحث تطبيقي. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 13 (43).

دار إكساد للنشر. (2023). إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية. -  
<https://iksadyayinevi.com/wp-content/uploads/2023/11/PROJECT-MANAGEMENT-IN-NON-GOVERNMENTAL-ORGANIZATIONS-NGOs.pdf>

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2021). التقرير السنوي للتطوع في المملكة العربية السعودية.  
<https://www.hrsd.gov.sa>