

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مشاريع



أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين جودة إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية السعودية

(دراسة تطبيقية على الجمعيات الأهلية بمنطقة جازان)

إعداد الطالبة / فاطمه احمد ابوحوزه

الرقم الأكاديمي

232002641

إشراف / د / أسماء أبوعنزه

العام الدراسي:

2024

تبقى حقوق الطباعة والنشر لصالح جامعة ميد أوشن

المستخلص:

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين جودة إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية السعودية. يسعى هذا الهدف إلى فهم كيفية تأثير الحوكمة على فعالية الأداء المؤسسي، وكيف يمكن أن تسهم في تعزيز النتائج الإيجابية للمشاريع والخدمات المقدمة، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من موظفي الجمعيات الأهلية بمنطقة جازان ، وبلغ عدد أفرادها (١٠٢)، واستخدمت هذه الدراسة أداة الاستبيان .

وتوصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، ووجود نظم رقابة فعالة، والتدريب والتطوير) على جودة إدارة المشاريع وجودة الخدمات بالمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية .

الكلمات المفتاحية: مبادئ الحوكمة - إدارة المشاريع - جودة الخدمات - غير ربحية - المملكة العربية السعودية.

إِهْدَاء

إلى والدي الحبيب، أطل الله في عمره، الذي كان ولا يزال سندي وملهمي، وصاحب القلب الكبير الذي لم يبخل عليّ بدعمه ودعواته وحبّه يومًا أهديك هذا الإنجاز .

وإلى روح والدي الحبيبة، رحمها الله، التي كانت أول من آمن بي وأول من زرع في قلبي الإصرار على تحقيق أحلامي. غابت بجسدها، لكنّها حاضرة بروحها في كل خطوة من حياتي، تملأني دعواتها بالطمأنينة، وتظل كلماتها ودروسها نورًا لا ينطفئ أبدًا. أهديك هذه اللحظة التي انتظرتها كثيرًا بفخر وحب لا حدود لهما.

إلى أعم صديقة، رفيقة الروح التي كانت لي النور في عتمة الطريق، واليد التي امتدت لتدعيني عندما كنت أتعثّر. شكري لك ليس فقط على دعمك المستمر، بل على إيمانك بي في الأوقات التي لم أؤمن فيها بنفسِي. أنتِ الحاضر الذي يضيء على هذه الرحلة معني أعمق، والمصدر الدائم لقوتي وإلهامي. لولا وجودك، لما كانت هذه اللحظة ممكنة. أهديك كل نجاحي، لأنكِ كنتِ دائمًا جزءًا منه.

وإلى روح أخي العزيز، رحمه الله، الذي كان وما زال نبراسًا يضيء دروبي بذكراه، وأجد في دعواتي له عزاءً وسلامًا.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، الذين كانوا لي دعمًا، أحبكم أكثر مما تعبر عنه الكلمات.

وإلى أصدقائي وزميلاتي الأوفياء، الذين كانوا لي خير الرفاق في رحلة الحياة، ووجدت في قربهم فرحًا وفي دعمهم قوة.

شكرًا لكم جميعًا، فأنتم مصدر النور الذي أثار طريقي لتحقيق هذا الحلم.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعانني ووفقني لإنجاز هذا العمل والصلاة والسلام على رسوله الأمين وعلى اله وصحبه أجمعين .

يسرني أن أتقدم بكل عبارات الشكر والثناء والتقدير ، لكل من له الفضل بعد الله في إنجاز هذا العمل من أهل أصدقاء وزملاء وأفراد عاملين في القطاع أسهموا بتوجيهاتهم ودعمهم وأخص بالشكر أساتذتي الأفاضل،

وبالأخص مشرفتي الغالية، د / أسماء أبو عنزه

على توجيهاتهم السديدة وإرشاداتهم القيمة التي ساعدتني على تطوير هذا البحث وإتمامه بنجاح.

جزى الله الجميع خير الجزاء ووفقهم لما فيه الخير والصلاح .

قائمة المحتويات:

المحتويات

B.....	المستخلص:
E.....	قائمة المحتويات:
F.....	قائمة الجداول :
G.....	فهرس الأشكال:
١.....	الفصل الأول
٢.....	1.1 المقدمة:
٣.....	2.1 مشكلة الدراسة:
٦.....	3.1 أهداف الدراسة:
٨.....	4.1 أهمية الدراسة:
١٠.....	5.1 تساؤلات الدراسة:
١١.....	6.1 فرضيات الدراسة:
١٢.....	7.1 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:
١٦.....	الفصل الثاني: دراسات السابقة 1. 2. المقدمة
١٨.....	2.2 متغيرات الدراسة:
٢٠.....	3.2 الدراسات السابقة:
٣٠.....	4.2 الإطار النظري:
٣٧.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة:
٣٨.....	1.1.3. المقدمة:
٣٩.....	2.1.3. المنهجية وطرق البحث:
٤١.....	3.1.3. مجتمع البحث:
٤٢.....	4.1.3. خطوات جمع البيانات:
٤٤.....	5.1.3. حدود البحث
٤٦.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
٧٥.....	المراجع
٨١.....	الملاحق
٨٢.....	الاستبانة

قائمة الجداول

جدول ١	ترميز درجات الإجابة على فقرات الاستبيان.	٤٨
جدول ٢	فترات المتوسط الحسابي وحدودها.	٤٩
جدول ٣	معامل ارتباط سبيرمان للمتغير المستقل مبادئ الحوكمة.	٤٩
جدول ٤	معامل ارتباط سبيرمان للمتغير التابع إدارة المشاريع وجودة النتائج.	٥٠
جدول ٥	قيم معاملات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.	٥١
جدول ٦	التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.	٥٢
جدول ٧	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	٥٣
جدول ٨	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير العمر.	٥٣
جدول ٩	التوزيع الطبيعي لأفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير المؤهل العلمي.	٥٤
جدول ١٠	التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة وفقًا لمتغير عدد سنوات الخبرة.	٥٥
جدول ١١	التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة وفقًا لمتغير المستوى الوظيفي.	٥٦
جدول ١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة	٥٧
جدول ١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.	٥٨
جدول ١٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد	٦٠
جدول ١٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.	٦١
جدول ١٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.	٦٢
جدول ١٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.	٦٣
جدول ١٨	للتأكد من صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة في الفرضية الرئيسية.	٦٥
جدول ١٩	للتأكد من صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة في الفرضية الفرعية الأولى.	٦٦
جدول ٢٠	للتأكد من صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة في الفرضية الفرعية الثانية.	٦٧
جدول ٢١	للتأكد من صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة في الفرضية الفرعية الثالثة.	٦٧
جدول ٢٢	للتأكد من صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة في الفرضية الفرعية الرابعة.	٦٨
جدول ٢٣	للتأكد من صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة في الفرضية الفرعية الخامسة.	٦٩

فهرس الأشكال

رسم توضيحي ١ : متغيرات الدراسة	٢٠
رسم توضيحي ٢ : الإطار النظري للدراسة	٢٩
رسم توضيحي ٣ : القيمة المضافة	٣٥.....

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

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

الحوكمة، بمفهومها الواسع، تشير إلى النظام الذي يتم من خلاله توجيه وتنظيم المؤسسات. تشمل مبادئ الحوكمة الشفافية، المساءلة، التوزيع العادل للموارد، والمشاركة الفعالة من جميع الأطراف المعنية. تعد هذه المبادئ ضرورية بشكل خاص للمنظمات غير الربحية، التي تعتمد بشكل كبير على الدعم من المجتمع والمانحين. فإذا استطاعت هذه المنظمات تطبيق مبادئ الحوكمة بفاعلية، فإنها ستتمكن من تعزيز مستوى الثقة والمصداقية، مما يؤدي إلى زيادة الموارد المتاحة وتحقيق نتائج أفضل في برامجها (consultancy، ٢٠٢٤).

تحسين إدارة المشاريع والجودة في المنظمات غير الربحية يتطلب وجود إطار عمل واضح يعزز من القدرة على التخطيط والتنفيذ والمتابعة. فعند اعتماد مبادئ الحوكمة، تصبح المنظمات أكثر قدرة على تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتوزيع المهام بشكل فعال، ومراقبة الأداء. فعلى سبيل المثال، تساهم الشفافية في عرض البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشاريع والنتائج في تعزيز الفهم العام حول فعالية البرامج، مما يدعم اتخاذ قرارات مدروسة. كما أن المساءلة تعني أن كل فرد في المنظمة، بدءاً من الإدارة العليا وصولاً إلى العاملين الميدانيين، يتحمل مسؤولياته، مما يعزز من مستوى الانضباط والاحترافية.

كما يواجه القطاع غير الربحي في السعودية تحديات متعددة، منها التنافس على الموارد المالية والبشرية، وعدم كفاية الخبرات في إدارة المشاريع. إن اعتماد مبادئ الحوكمة يساعد المنظمات في مواجهة هذه التحديات من خلال تحسين إدارة الموارد وتحقيق نتائج مستدامة. إذ يمكن لتطبيق استراتيجيات الحوكمة أن يؤدي إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية، وتحديد أولويات العمل بناءً على احتياجات المجتمع، وبالتالي تعزيز الأثر الإيجابي لهذه المنظمات (Lekatsas، ٢٠٢٤).

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

من خلال هذه الدراسة، نسعى إلى استكشاف أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين جودة إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية السعودية. سيتم تحليل الممارسات الحالية، وتحديد الفجوات، واقتراح توصيات عملية تهدف إلى تعزيز فعالية هذه المنظمات. إن فهم هذه العلاقة يعزز من قدرة المنظمات غير الربحية على تحقيق أهدافها، ويسهم في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع السعودي (Raman، ٢٠٢٣).

2.1 مشكلة الدراسة:

تعتبر المنظمات غير الربحية جزءاً حيوياً من النسيج الاجتماعي والاقتصادي في السعودية، حيث تساهم بشكل كبير في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة. تهدف هذه المنظمات إلى تقديم خدمات متنوعة تلبي احتياجات المجتمع، بما في ذلك المساعدات الإنسانية، والرعاية الاجتماعية، والتطوير الثقافي. ومع ذلك، تواجه هذه المنظمات تحديات عدة، تتطلب منها تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة مشاريعها وتحسين جودة خدماتها.

في هذا السياق، تبرز أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة كأداة مركزية لتعزيز الأداء والشفافية والمساءلة. إن ضعف تطبيق هذه المبادئ قد يؤدي إلى مشكلات متعددة تؤثر سلباً على قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها.

- نقاط مشكلة الدراسة:

١. ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة

تعتبر مشكلة ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة واحدة من القضايا الرئيسية التي تعيق تقدم المنظمات غير الربحية في السعودية. يتضح ذلك من خلال عدم وجود هيكل تنظيمي واضح، مما يؤدي إلى غموض في توزيع المسؤوليات والأدوار. هذا الضعف ينعكس على اتخاذ القرارات، حيث تفتقر المنظمات إلى العمليات الواضحة التي تضمن الشفافية والمساءلة. ونتيجة لذلك، يصعب على المنظمات تتبع الأداء وتحليل النتائج بفعالية (Alotaibi، ٢٠٢١).

٢. تأثير ضعف الحوكمة على إدارة المشاريع

من المشكلات الناتجة عن ضعف الحوكمة هو تأثيره السلبي على إدارة المشاريع. عدم وجود معايير دقيقة لتقييم الأداء يؤدي إلى عدم وضوح الأهداف، مما يعوق تحقيق نتائج فعّالة. تتجه المنظمات أحياناً لتنفيذ مشاريع غير مناسبة لاحتياجات المجتمع، مما يُهدر الموارد والجهود. كما أن غياب آليات المتابعة والتقييم يجعل من الصعب تحديد النقاط الضعيفة وإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب، مما يزيد من احتمالية فشل المشاريع (Shabir، ٢٠٢٣).

٣. تراجع جودة الخدمات المقدمة

يتسبب ضعف الحوكمة أيضاً في تراجع جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات. فبدون نظام حوكمة فعّال، يفقد العاملون فرصة الحصول على التدريب والتوجيه الضروريين. كما أن عدم وجود آليات تقييم مستمرة يُصعّب

من التعرف على نقاط القوة والضعف في البرامج. هذا الوضع يؤدي إلى عدم تلبية احتياجات المستفيدين بشكل كافٍ، مما ينعكس سلبًا على سمعة المنظمة وثقة المجتمع بها (Maphumulo، ٢٠١٩).

٤. فقدان الثقة والموارد

تتأثر ثقة المانحين والمستفيدين بشكل كبير جراء ضعف الحوكمة. عندما يفتقر الأفراد إلى الثقة في قدرة المنظمات على إدارة الموارد بشكل فعال، يتردد الكثيرون في تقديم الدعم المالي أو المشاركة في البرامج. يؤدي هذا الوضع إلى نقص حاد في الموارد المالية والبشرية، مما يُحدّ من قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها وتنفيذ مشاريع جديدة (Kruk، ٢٠١٨).

٥. عدم القدرة على التكيف مع التغيرات

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

إن ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات غير الربحية يمثل مشكلة رئيسية تؤثر على إدارة المشاريع وجودة الخدمات. يتطلب الأمر جهودًا مستمرة لتطوير استراتيجيات حوكمة فعّالة تضمن تحقيق الأهداف التنموية وتعزز من قدرة هذه المنظمات على تحقيق أثر إيجابي في المجتمع (Nordin، ٢٠٢٢).

3.1 أهداف الدراسة:

✓ الهدف الرئيسي للدراسة

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

✓ الأهداف الفرعية

١. تقييم مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة

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

٢. دراسة العلاقة بين الحوكمة وإدارة المشاريع

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

٣. قياس جودة الخدمات المقدمة

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

٤. تحديد التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة

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

٥. تقديم توصيات عملية

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

4.1 أهمية الدراسة:

✓ أهمية الدراسة (العلمية)

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

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

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

✓ أهمية الدراسة (العملية)

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

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

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

5.1 تساؤلات الدراسة:

✓ السؤال الرئيسي للدراسة

○ كيف يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين جودة إدارة المشاريع في المنظمات غير

الربحية السعودية؟

✓ الأسئلة الفرعية

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

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

٣. كيف يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمات غير الربحية؟

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

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

غير الربحية؟

6.1 فرضيات الدراسة:

✓ الفرضية الرئيسية للدراسة

○ تُفترض الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال يسهم في تحسين إدارة المشاريع وجودة

الخدمات في المنظمات غير الربحية السعودية.

✓ الفرضيات الفرعية

١. تُفترض أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى تطبيق مبادئ الشفافية في الحوكمة وتحسين إدارة

المشاريع في المنظمات غير الربحية.

٢. تُفترض أن تعزيز المساءلة في المنظمات غير الربحية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة

للمستفيدين.

٣. تُفترض أن مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات تؤثر بشكل إيجابي على فعالية إدارة

المشاريع وجودة النتائج.

٤. تُفترض أن وجود نظم رقابة فعالة يسهم في تقليل المخاطر المرتبطة بإدارة المشاريع في المنظمات

غير الربحية.

٥. تُفترض أن التدريب والتطوير المستمر للموظفين في مجال الحوكمة يؤثر على تحسين أداء المشاريع

وجودة الخدمات المقدمة.

7.1 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

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

١. نظرية الحوكمة

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

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

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

المشاركة تعني إشراك جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك المستفيدين والمانحين، في عملية اتخاذ القرار. تعزز هذه المشاركة من الإحساس بالملكية والمسؤولية بين جميع المعنيين، مما يساهم في تعزيز التفاعل الإيجابي وتحسين نتائج المشاريع (Albrecht، ٢٠١٥).

٢. نظرية إدارة المشاريع

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

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

تسهم الحوكمة أيضًا في تحسين إدارة المخاطر، حيث تُتيح للمنظمات تقييم المخاطر بشكل دوري واتخاذ الإجراءات اللازمة لتفاديها. كما تُساعد في تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة داخل المنظمة، مما يضمن تحقيق الأهداف المشتركة بشكل أكثر كفاءة (Mansa، ٢٠٢٤).

٣. نظرية الجودة الشاملة

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

إن تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال يُعزز من الجودة الشاملة من خلال وضع معايير واضحة لأداء الخدمات والبرامج. تُمكن الحوكمة المنظمات من تقييم جودة الأداء بشكل دوري، مما يُسهل التعرف على نقاط القوة والضعف. من خلال هذه الممارسات، يُمكن للمنظمات تحسين خدماتها بشكل مستمر، وزيادة مستوى رضا المستفيدين (Almasarweh، ٢٠٢٣).

٤. نظرية المصلحة العامة

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

في سياق الحوكمة، يُعتبر تطبيق مبادئ الحوكمة ضرورة لضمان أن تكون المنظمات ملتزمة بتعزيز المصلحة العامة. يُساعد ذلك في بناء الثقة بين المنظمات والمجتمع، مما يؤدي إلى زيادة الدعم والمشاركة. من خلال تحقيق الأهداف الاجتماعية، تُعزز المنظمات من مكانتها وتأثيرها الإيجابي في المجتمع (Züger، ٢٠٢٣).

٥. نظرية الشبكة الاجتماعية

تُركز نظرية الشبكة الاجتماعية على العلاقات والروابط بين الأفراد والكيانات المختلفة. في سياق المنظمات غير الربحية، تبرز أهمية بناء شبكة من العلاقات مع المنظمات الأخرى والمجتمع المحلي. تُعزز هذه الشبكات من قدرة المنظمات على تبادل المعرفة والخبرات، مما يُساهم في تحسين الأداء.

يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى تعزيز الثقة بين المنظمات والمجتمع، مما يُسهّل بناء هذه الشبكات الاجتماعية. من خلال الحوكمة الفعالة، يُمكن للمنظمات الاستفادة من التعاون والشراكات لتحقيق أهدافها بشكل أفضل.

تُشكل المنطلقات النظرية للدراسة إطاراً متكاملًا لفهم العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المشاريع والجودة في المنظمات غير الربحية السعودية. توفر هذه المنطلقات خلفية نظرية قوية تدعم تحليل التأثيرات المختلفة للحوكمة على الأداء المؤسسي. من خلال استكشاف هذه النظريات، يمكن الوصول إلى نتائج تساعد في تعزيز الممارسات الحالية وتطوير استراتيجيات فعّالة لتحسين الأداء والنتائج في هذا القطاع الحيوي (Liu، ٢٠١٧).

الفصل الثاني: دراسات السابقة

2. 1 المقدمة

الفصل الثاني من هذا البحث هو محور رئيسي لدراسة العوامل والدراسات السابقة والإطار النظري المرتبط بموضوع "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين جودة إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية السعودية". يتألف هذا الفصل من ثلاثة أقسام رئيسية تساهم في إرساء فهم شامل لموضوع الدراسة.

في المرحلة الأولى، يتم تناول متغيرات البحث، حيث سيتم تحديد الأفكار الأساسية المرتبطة بمبادئ الحوكمة وإدارة المشاريع والجودة. كما سنستكشف كيف تؤثر هذه المتغيرات على أداء المنظمات غير الربحية.

أما النصف الثاني، فيركز على الأبحاث السابقة التي تناولت العلاقة بين الحوكمة وإدارة المشاريع، مما يسمح لنا بفهم الخلفية الأكاديمية والعملية لهذا الموضوع. سيتم تقييم النتائج والاقتراحات التي توصلت إليها الدراسات السابقة، لتحديد الفجوات التي يهدف هذا البحث إلى سدها.

في القسم الثالث، يتم فحص الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة، حيث سيتم توضيح النظريات والمفاهيم التي تدعم الفرضيات المقدمة. سيساعد هذا الإطار في توضيح كيفية ارتباط مبادئ الحوكمة بتحسين إدارة المشاريع والجودة في السياق السعودي، مما يساهم في زيادة المعرفة الشاملة بهذه القضية.

من خلال هذا الفصل، نريد إرساء أساس علمي سليم للبحث، والذي يؤكد على أهمية القضية ويظهر ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في هذا القطاع.

2.2 متغيرات الدراسة

• المتغيرات المستقلة :

✓ مبادئ الحوكمة:

تتكون مبادئ الحوكمة من مجموعة من المعايير والممارسات التي تسعى إلى زيادة الانفتاح والمساءلة والكفاءة في إدارة المنظمات. تستند هذه المبادئ إلى إنشاء إطار يزيد من الثقة بين الإدارة والمستفيدين. في البيئة غير الربحية، يؤدي تنفيذ مبادئ الحوكمة إلى تعزيز فعالية الإدارة، مما يضيف إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل أفضل. كما تعمل الحوكمة الرشيدة على الحد من الفساد واستغلال الموارد، مما يساهم في زيادة جودة الخدمات المقدمة. وفي نهاية المطاف، يعد تطبيق مبادئ الحوكمة أداة مهمة لتحسين أداء المنظمات غير الربحية وتعزيز تأثيرها على المجتمع.

• المتغير التابع : جودة إدارة المشاريع

أبعاد المتغير التابع

١- تحقيق الأهداف

يعد تحقيق الأهداف أحد العوامل الأساسية في إدارة المشاريع، حيث يتطلب تحقيق النجاح وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس، ويعتمد ذلك على تحديد استراتيجيات دقيقة وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. كما يساهم تحقيق الأهداف في تعزيز الكفاءة وتحسين الأداء العام للمشاريع، مما يعزز قدرة المنظمات على تلبية متطلبات المجتمع والمستفيدين. لذلك فإن وجود نظام فعال لتحقيق الأهداف يساهم في رفع جودة الحوكمة في المنظمات غير الربحية، ويؤدي إلى إنتاج نتائج حقيقية تساهم في التنمية

المستدامة (Whitenight، ٢٠٢٤).

٢- تخصيص الموارد:

يعتبر تخصيص الموارد جانباً حيوياً في نجاح أي مشروع. وهذا يستلزم توزيع الموارد المالية والبشرية والفنية بشكل استراتيجي لضمان التنفيذ الأمثل للمشروع. يساعد التخصيص الجيد للموارد في تحقيق الأهداف المستهدفة والقضاء على الهدر، مما يعزز قدرة المنظمات غير الربحية على معالجة العقبات. كما يعزز التخصيص الفعال للموارد من إمكانية الابتكار وتحسين الجودة، ويعتبر مقياساً حاسماً لنجاح تبني مفاهيم الحوكمة. من خلال موازنة الموارد المتاحة والأهداف، يمكن تعزيز الأداء العام للمشاريع وزيادة فعاليتها (Maritan، ٢٠١٧).

٣- الحد من المخاطر:

يعد الحد من المخاطر جزءاً مهماً من إدارة المشاريع، حيث يتعلق بتنفيذ الخطوات والاستراتيجيات لتحديد وتقليل أي مخاطر قد تؤثر على تنفيذ المشروع. ويشمل ذلك مراقبة المخاطر بشكل روتيني وتنفيذ خطط الطوارئ للحفاظ على استمرارية الشركة. يساعد تخفيف المخاطر في خلق الثقة بين أصحاب المصلحة ويزيد من قابلية الشركة للاستمرار. في البيئة غير الربحية، يعد التعامل مع المخاطر بكفاءة جانباً حاسماً في توفير الموارد وتحقيق الأهداف. من خلال تعزيز ممارسات الحوكمة، قد تتغلب الشركات على المشاكل وتقلل من تأثير المخاطر (Ahmed، ٢٠١٧).

المتغيرات التابعة	المتغير المستقل
مبادئ وأبعاد جودة الإدارة	مبادئ وأبعاد الحوكمة
تحقيق الأهداف	الشفافية و المساءلة
تخصيص الموارد	المسؤولية
الحد من المخاطر	المساواة

رسم توضيحي ١ : متغيرات الدراسة

3.2 الدراسات السابقة

لقد تم التأكيد على أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير في تسهيل التحسين المستمر، على الرغم من أنه ليس من الواضح بعد كيف يمكن تحقيق هذا التأثير. من ناحية أخرى، تكافح المنظمات غير الربحية بشكل رئيسي في الحفاظ على الموارد وزيادة جودة الخدمات التي تقدمها. وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة الدور الحاسم للثقافة التنظيمية في تنفيذ مناهج الإدارة التشغيلية. ومع ذلك، فإن الإجابة على سؤال "كيف" لا تزال تنتظر خريطة طريق واضحة. ومع ذلك، تساهم المنظمات غير الربحية بشكل ملحوظ في الاقتصاد والحضارة. إنها تستحق الاهتمام البحثي، وتشير الدراسات التي أجريت على التحسين المستمر إلى أنها مفيدة بشكل شامل. وبالتالي، تُظهر هذه الورقة تحقيقًا تجريبيًا تم اختيار المنظمات غير الربحية السعودية لمحيطها الاجتماعي لاستكشاف تأثير الثقافة التنظيمية على تسهيل التحسين المستمر. تم استخدام نهج النظرية الأساسية، باستخدام البيانات النوعية، لبناء واقع قائم على وجهات نظر المشاركين. كشفت المقابلات الواحد والثلاثون التي أجريت في ثلاث عشرة منظمة عن العديد من الجوانب الثقافية ذات المستوى الأدنى. تطورت هذه الجوانب، خلال خمس مجموعات تركيز، إلى ست موضوعات ذات مستوى أعلى. يمكن للقادة استخدام النتائج لإحداث التغيير المطلوب (ALMAIMAN، ٢٠١٨).

ساهم التوافق المتزايد بين المنظمات غير الربحية والجهات الفاعلة في مجال تنمية التعاون في إنشاء شراكات جديدة يمكن تسخيرها في معالجة أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة (على سبيل المثال، الهدف ١٧ من أهداف التنمية المستدامة). هدفت هذه الدراسة إلى رسم خريطة للخصائص الرئيسية للتفاعلات بين المنظمات غير الربحية والجهات الفاعلة الأخرى. تم تصميم إطار تحليلي لرسم خريطة للشراكات من حيث أربعة مجالات رئيسية، وهي المحركات والدوافع وخصائص الشراكة والنتائج. تم اختيار الجمعيات الخيرية كنوع ممثل للمنظمات غير الربحية. حللت الدراسة ٤٥٩ شراكة أنشأتها الجمعيات الخيرية في منطقة الرياض خلال الفترة ٢٠١٦-٢٠١٧.

٢٠١٨. أظهرت النتائج أن الجمعيات انخرطت في شركات بشكل أساسي لتعزيز استقرارها المالي. لوحظت شركات بين القطاعات في ٦٣.٤٪ من الحالات، وخاصة مع القطاع الخاص. أشارت النتائج أيضًا إلى أنه يمكن تسمية ٨٩.٧٪ من الشركات بـ "الشركات المعاملاتية" في حالات الشركات الخيرية والاستثمار الاجتماعي. ويمكن الاستنتاج أن إطار رسم الخرائط يوفر معلومات مفيدة لصناع السياسات المعنيين بكيفية تفاعل الجمعيات الخيرية مع الجهات الفاعلة الأخرى، فضلاً عن الثغرات السياسية القائمة التي يتعين تنفيذها لتحقيق الاستدامة (Kassem, ٢٠٢٠).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة في القطاع غير الربحي (بالتطبيق على جمعية وميض الخيرية) بالمنطقة الشرقية. وكانت فرضيات الدراسة هي هل هناك علاقة مباشرة بين تطبيق متطلبات الحوكمة وفعالية الأداء في مؤسسات القطاع غير الربحي، وهل هناك علاقة مباشرة بين تطبيق الحوكمة وتعزيز ثقة الجمهور في أداء مؤسسات القطاع غير الربحي. واعتمد الباحث على أسلوب المسح الاجتماعي ومجتمع الدراسة ممثلاً في جمعية وميض الخيرية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. وتم استخدام الاستبانات لجمع البيانات. وتم تحليل البيانات المتحصل عليها: معاملات الارتباط وتحليل الانحدار والتباين. وكان هناك ارتباط طردي موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين تطبيق الحوكمة وفعالية الأداء في مؤسسات القطاع غير الربحي. كما أن مستوى تطبيق متطلبات الحوكمة له الأثر الأكبر في التنبؤ بمستوى فعالية الأداء في مؤسسات القطاع غير الربحي (Damashqi, ٢٠٢٤).

الغرض من دراسة (Abdul, ٢٠٢٤) هو التحقيق فيما إذا كانت الحوكمة الإدارية الذكية والحوكمة الفنية الذكية تؤثر على التنمية المستدامة. والأهم من ذلك، أنها تستكشف التأثير المعتدل لتدريب وتطوير رأس المال البشري على علاقة الحوكمة الإدارية الذكية والحوكمة الفنية الذكية بالتنمية المستدامة. ولتحقيق هذه الغاية، تم جمع البيانات من عينة من ٣١٨ مستجيباً من المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية وتم تحليلها

باستخدام PLS-SEM عبر SmartPLS. أظهرت النتائج أن الحوكمة الإدارية الذكية تؤثر بشكل إيجابي على التنمية المستدامة، في حين أن الحوكمة الفنية الذكية ليس لها تأثير على التنمية المستدامة. وعلاوة على ذلك، تؤثر الحوكمة الفنية الذكية بشكل مباشر وإيجابي على التنمية المستدامة. والأهم من ذلك، أن الحوكمة الإدارية الذكية تعادل سلباً في العلاقة بين الحوكمة الإدارية الذكية والحوكمة الفنية الذكية. وعلى النقيض من ذلك، لا تعادل الحوكمة الفنية الذكية في العلاقة بين الحوكمة الإدارية الذكية والتنمية المستدامة. بشكل عام، تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال توفير فهم دقيق لكيفية تعزيز التنمية المستدامة في المنظمات غير الربحية من خلال تسليط الضوء على الأدوار المتميزة لـ الحوكمة الإدارية الذكية والحوكمة الفنية الذكية. وبالتالي، تعمل هذه الدراسة على إثراء الأدبيات حول الحوكمة والاستدامة ولها آثار على كل من الممارسين وصناع السياسات.

تهدف دراسة (Damashq، ٢٠٢٢) إلى التعرف على أثر الحوكمة في القطاع غير الربحي (بال تطبيق على جمعية وميض الخيرية) بالمنطقة الشرقية. وكانت فرضيات الدراسة هي هل هناك علاقة مباشرة بين تطبيق متطلبات الحوكمة وفعالية الأداء في مؤسسات القطاع غير الربحي، وهل هناك علاقة مباشرة بين تطبيق الحوكمة وتعزيز ثقة الجمهور في أداء مؤسسات القطاع غير الربحي. واعتمد الباحث على أسلوب المسح الاجتماعي ومجتمع الدراسة ممثلاً في جمعية وميض الخيرية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. وتم استخدام الاستبانات لجمع البيانات. وتم تحليل البيانات المتحصل عليها: معاملات الارتباط وتحليل الانحدار والتباين. وكان هناك ارتباط طردي موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين تطبيق الحوكمة وفعالية الأداء في مؤسسات القطاع غير الربحي. كما أن مستوى تطبيق متطلبات الحوكمة له الأثر الأكبر في التنبؤ بمستوى فعالية الأداء في مؤسسات القطاع غير الربحي.

الغرض دراسة (Khatib، ٢٠٢٤) هو التحقيق في فعالية تطبيق نهج إدارة المشاريع لإدارة الوظيفة. نظرًا لأن المنظمة الوظيفية تركز على تحسين عملياتها وإدارة الوظائف، يمكن لمدير الوظيفة تنفيذ مناهج إدارة المشاريع لتحقيق جودة عالية للإدارة. أجريت مقابلات مع مديري كيانات مختلفة لفحص فرضية الدراسة القائلة بأنه يمكن إدارة الوظيفة بشكل أفضل إذا تم تطبيق نهج إدارة المشاريع. تشير النتائج إلى أنه يمكن إدارة الوظيفة بشكل أفضل من خلال تنفيذ مناهج إدارة المشاريع المختلفة التي يمكن استخدامها لتحسين جودة الإدارة في المنظمة الوظيفية. سلطت هذه الدراسة الضوء أيضًا على التحديات الرئيسية التي واجهتها إدارة المشاريع في المنظمة الوظيفية، جنبًا إلى جنب مع التوصيات التي يمكن أن تحسن جودة الإدارة في المنظمات الوظيفية.

تهدف دراسة (Alsulami، ٢٠٢٤) إلى تحديد كفاءات إدارة المشاريع في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، في ظل تضائل التأثيرات الاقتصادية العالمية الناتجة عن فشل المشاريع. وتسلط الدراسة الضوء على الدور المحوري لمهارات مدير المشروع، مع التركيز على الافتقار إلى مجموعات المهارات التي تساهم في ضعف أداء المشروع. وباستخدام استبيان شامل، استطلعت الدراسة آراء ٢٠٠ محترف لتقييم تصورات الكفاءات الأساسية لمشاريع القطاع العام الناجحة في المملكة العربية السعودية. وباستخدام أساليب إحصائية وصفية واستدلالية، بما في ذلك تحليل العوامل الاستكشافية، حددت الدراسة التفاوتات الرئيسية عبر مختلف المجموعات الديموغرافية. وصنف البحث الكفاءات الحاسمة إلى مجموعتين رئيسيتين: الأولى، تخطيط المشروع والتحكم فيه، وإدارة التكاليف والموارد؛ والثانية، كفاءات الإدارة الشخصية/العامة، مع التركيز على المهارات الشخصية. ويقدم هذا التصنيف رؤى حول مجموعات المهارات المحددة اللازمة لإدارة المشاريع الفعالة في القطاع العام. ويتمثل أحد الجوانب المهمة لهذه الدراسة في تركيزها على السياق السعودي، مما يوفر فهمًا دقيقًا لكيفية تأثير كفاءات إدارة المشاريع على نجاح المشروع في هذا الإطار الجغرافي والقطاعي المعين. وتكتسب النتائج أهمية خاصة بالنسبة لأصحاب المصلحة في مجالات البناء وإدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، حيث

تساعدهم في تعزيز المهارات اللازمة لتعزيز نجاح المشاريع والمساهمة في النمو الاقتصادي. وتتميز هذه الدراسة باستكشافها التفصيلي للتقاطع بين كفاءات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، مما يشكل مساهمة ملحوظة في مجموعة المعرفة الموجودة في هذا المجال.

تعتبر القيادة في المملكة العربية السعودية أحد الأهداف الأساسية لرؤية ٢٠٣٠، والتي تهدف إلى تعزيز الشركات والمنظمات العامة وغير الربحية في البلاد. وبالتالي، يتعين على القيادة دمج المخاوف المهمة التي تنشأ في سياق إعداد القدرات الحاسمة لإدارة مثل هذه الشركات في المستقبل. يقدم هذا البحث رؤى نوعية حول ممارسة القيادة من خلال تقييم التأثيرات على تحقيق القيادة المستدامة من خلال اكتساب فهم شامل للأساليب التي يستخدمها قادة القطاع غير الربحي لدفع الاستدامة والتحول في منظماتهم. يحتاج تشجيع الاستدامة إلى قدرات فريدة، والقيادة الفعالة مهمة لعملية ضمان استدامة الحوكمة. في هذه الدراسة، تم تصميم منهجية نوعية، وشارك خمسة عشر مديرًا تنفيذيًا من المنظمات غير الربحية في مقابلات شبه منظمة بالإضافة إلى مجموعة مركزة تضم ستة محترفين من قطاعات الشركات غير الربحية بما في ذلك التعليم والصحة والأندية البيئية والمؤسسات والموارد البشرية. تم استخدام التحليل الموضوعي لتقييم المكونات الحاسمة التي أثرت على قدرات الأفراد على المساهمة في النجاح المؤسسي. أشارت النتائج إلى ثمان فئات من الوظائف والأنشطة القائمة على النتائج للقيادة غير الربحية المستدامة لكشف رؤى حول القيادة. وتشمل هذه الهياكل الإدارية، والقيادة كدور ديناميكي، وتمكين مجموعات العمل، وإجراءات الاستراتيجية والإجراء، وموارد الرقابة والحوكمة، والتعاون والروابط الشبكية، ودعم الاستثمار الاجتماعي، ونتائج القيمة الاجتماعية. وتشير النتائج إلى أن قادة المنظمات غير الربحية المختلفة يجب أن يتغلبوا على المشاكل الخارجية والداخلية بنجاح من أجل النجاح في مهمتهم مع التركيز على الأسباب المالية والاجتماعية. إن استكشاف طبيعة قدرات القيادة المستدامة في المنظمات غير

الربحية السعودية من شأنه أن يؤدي إلى التعلم والابتكار والتحول من حيث النتائج من خلال السماح للقادة بالمساهمة بالقيمة الاجتماعية كجانب أساسي من غرضهم (Mohammed، ٢٠٢٤).

يهدف هذا البحث إلى معالجة موضوع كيفية تحسين أداء المشروع من خلال التحقيق في الروابط بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة المشروع وأداء المشروع. يعتمد البحث على نهج المسح التجريبي. ينتج استطلاع رأي ٥٣٣ محترفًا عاملاً في شركات متنوعة ٢٨٢ إجابة قابلة للاستخدام أو معدل استجابة ٥٣.٩١٪. تشير النتائج إلى أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة المشروع لها تأثير جيد على أداء المشروع. علاوة على ذلك، وجدنا أن ثلاثة أبعاد لحوكمة تكنولوجيا المعلومات (أي وضع الاستراتيجية، وتقديم القيمة، وإدارة الأداء) مرتبطة بشكل إيجابي بأداء المشروع بينما ترتبط الأبعاد الثلاثة لحوكمة المشروع (أي اتجاه المحفظة، ورعاية المشروع وكذلك فعالية المشروع وكفاءته، والإفصاح والتقارير) بشكل إيجابي بأداء المشروع. بالإضافة إلى ذلك، ثبت أيضًا أن التوافق بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة المشروع مرتبط بشكل إيجابي بأداء المشروع. تقدم هذه النتائج دليلاً لمحترفي إدارة المشاريع فيما يتعلق بحوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة المشروع كجزء من الاستراتيجية التشغيلية في مساعدة نجاح المشاريع. كما يسلط الضوء على أهمية نهج التوافق بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة المشاريع في زيادة أداء المشاريع (Sirisomboonsuk، ٢٠١٨).

خلال العقد الماضي، أصبحت الشبكات جزءًا لا يتجزأ من الواقع اليومي للمنظمات غير الربحية. ومع ذلك، يتم تناول مصطلح الشبكات من وجهات نظر عديدة ويحصل على تعريفات متعددة عبر الأدبيات. تقدم هذه الورقة وصفًا للشبكات التنظيمية، وتفحص أفكارًا مهمة حول إدارة هذه الشبكات، وتضع خطة بحث حول حوكمة الشبكات والمنظمات غير الربحية. من المهم أن نميز بين نهجنا على مستوى الشبكة والنهج على مستوى المنظمة. في حين أن الدراسات على مستوى المنظمة غالبًا ما تقدم رؤى مفيدة حول المزايا بين المنظمات عندما تشارك المنظمات في شبكات أو تحالفات استراتيجية، فإن مساهمتنا تركز على حوكمة الشبكة الكاملة

للمنظمات غير الربحية. دراسة إضافية وفكر مفاهيمي حول إدارة المنظمات غير الربحية على مستوى الشبكة. نحن نحث صراحة على برنامج بحثي ينتقل من التقنيات القائمة على الإجماع حول حوكمة الشبكات إلى محاولات رسم خرائط للروابط الرسمية وغير الرسمية عبر المنظمات غير الربحية (Raeymaeckers، ٢٠٢٤).

على الرغم من أهمية أصحاب المصلحة في حوكمة المشاريع، فإن أدبيات إدارة المشاريع تفتقر إلى إطار شامل يحدد المسؤوليات والاتصالات ومواقف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين داخل وخارج هيكل حوكمة المنظمة. الغرض من هذه الورقة هو تقديم مراجعة لأدبيات حوكمة المشاريع لجذب الانتباه إلى السياق الذي يتم فيه وضع أصحاب المصلحة، واستخراج أدوارهم وعلاقاتهم داخل وخارج المنظمة وتطوير طرق جديدة للبحث فيما يتعلق بأصحاب المصلحة في حوكمة المشاريع. يشير تحليل الموضوع الذي تم إجراؤه إلى وجود ثلاثة إعدادات تشكل مواقف المنظمة تجاه أصحاب المصلحة: النجاح والمشاريع الضخمة والأخلاقيات. يشير الإطار المفاهيمي الذي تم إنشاؤه إلى أن المنظمات على اتصال مباشر بأصحاب المصلحة الخارجيين على مستوى المنظمة ومستوى المشروع. يتم تنفيذ القرارات الاستراتيجية المتخذة على مستوى المنظمة على مستوى المحفظة وتؤثر على النهج تجاه أصحاب المصلحة الخارجيين على مستوى المشروع. بالنظر إلى ندرة النظريات لدعم العقيدة العامة لنظرية أصحاب المصلحة، ينصح هذا البحث علماء الحوكمة في المستقبل بتبني وجهة نظر أوسع في اختيار العدسات النظرية من أجل دمج المكونات الاجتماعية والنفسية لإدارة أصحاب المصلحة الخارجيين (Derakhshan، ٢٠١٩).

على مر السنين، حير انخفاض الكفاءة وضعف الأداء في مبادرات تكنولوجيا المعلومات الممارسين والعلماء. وقد وجدت الأبحاث السابقة مجموعة من الجوانب الرئيسية، بما في ذلك إجراءات حوكمة المشروع الفعالة التي يمكن أن تحفز أداء المشروع وتحد من الانتهازية. ومع ذلك، فإن السؤال الواضح الذي يبرز هو مدى نجاح

أنظمة الحوكمة هذه في تحسين أداء شركة تكنولوجيا المعلومات ومشروع تطوير البرمجيات في مواجهة عوامل الخطر. وبالتالي، فإن الغرض الرئيسي من العمل الحالي هو بناء نموذج تعديل لفحص كفاءة تدابير الحوكمة المختلفة في مواجهة مخاطر المتطلبات. تتبع هذه المقالة منهجية بحثية إيجابية حيث تم استخدام أسلوب استنتاجي كمي لجمع بيانات ٣١٨ مستجيباً من ١٧٥ منظمة تطوير برمجيات تقع في باكستان. تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ونمذجة المعادلات البنوية (SEM) مع SmartPLS 3 للتحقيق في الفرضيات. تكشف نتائج الدراسة أن الحوكمة التعاقدية والعلائقية تؤثر بشكل كبير على أداء المشروع وهي مفيدة في تجنب الانتهازية. وعلاوة على ذلك، هناك أدلة تشير إلى أن وجود مخاطر المتطلبات يميل إلى الحد سلباً من تأثير الحوكمة التعاقدية والعلائقية على أداء المشروع. وسوف تساعد النتائج ليس فقط شركات البرمجيات في باكستان، بل وأيضاً الشركات في الدول النامية التي ترغب في زيادة الأداء من خلال الحوكمة الجيدة للمشروع وإدارة المخاطر (Haq، ٢٠١٩).

تحاول هذه الدراسة إنشاء إطار مفاهيمي متناغم يجمع بين مفاهيم حوكمة المشروع، ويستند إلى رؤى مستمدة من الأعمال الأكاديمية السابقة. تم وضع هذا الإطار لإعطاء مزايا كبيرة للشركة من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية والتوافق مع الأهداف الاستراتيجية. استخدم الكتاب تقنية بحث نوعية لتقييم الأدبيات الرئيسية حول قضية الورقة. قاموا بتحليل الأسس النظرية بعناية وتصنيف المحتويات لتطوير إطار مفاهيمي تدريجي يتناسب مع أهداف البحث. وجدت الدراسة أربع ميزات رئيسية في الإطار الموصى به لحوكمة المشروع. وتشمل هذه الحفاظ على وحدة التنوع الوظيفي بين العمليات الرئيسية، وإنتاج القيمة وممارسة الابتكار، والحفاظ على مسار تطبيق الحوكمة المتسلسل من خلال هيكل على شكل بصلة، وضمان توافر جودة إطار حوكمة المشروع الأساسية. يضمن الإطار أن المشاريع تحقق الأهداف، وتعطي قيمة مقابل المال، وتساهم في التنمية المستدامة من خلال الإشراف، والرقابة، والتكامل، وتحقيق الفوائد، وإشراك أصحاب المصلحة، وثقافة المشروع، والقيادة.

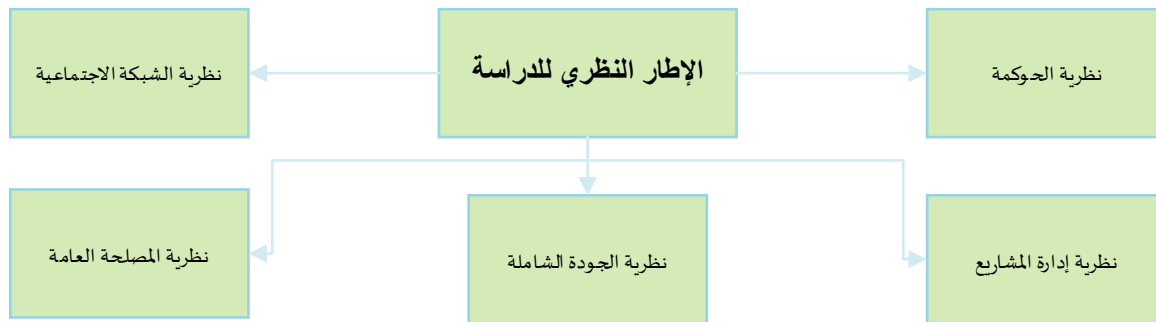
تحتاج حوكمة المشروع الفعالة إلى تعريف واضح للهدف، وخطط منظمة بشكل جيد، وآليات صارمة لإدارة المخاطر، والتعاون بين أصحاب المصلحة. إن الرصد والتقييم المنتظم لأداء المشروع أمر حيوي لتحقيق أهداف المشروع والمساهمة في أهداف التنمية المستدامة. وتختلف الحوكمة عن الإدارة في تركيزها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ودفع الاستثمارات في القدرات، وضمان تخصيص الموارد على النحو الأمثل. وفي مشاريع التنمية في القطاع العام، يعد تضمين أساليب حوكمة المشاريع القوية أمرًا حيويًا لتحقيق أفضل قيمة للموارد المستثمرة، وتحقيق الأهداف المحددة، وتحقيق المخرجات المقصودة بكفاءة من حيث التكلفة والتأثير الكامل. ويؤكد هذا التقسيم على ضرورة الحوكمة في غرس القيمة المستدامة للمبادرات وتعزيز الأحكام الذكية. تقترح الدراسة إطارًا مفاهيميًا موضوعيًا للكيانات التي تركز على المشروع، مستمدًا من تحليل الأدبيات المتعمق. يقدم هذا الإطار مخططًا منظمًا يتوافق مع أهداف المشروع، ويشجع الهدفين التوأمين المتمثلين في تحسين القيمة للموارد المستثمرة وزراعة استدامة المشروع. من خلال تنفيذ هذا النهج، قد تعزز الشركات قدرتها على تحقيق نتائج تلبي المعايير وتعظيم استخدام الموارد، مما يزيد من القيمة الإجمالية للمشاريع. إن التقارب بين منفعي المشروع والمنظمات الحاكمة أمر حيوي لإنتاج مخرجات عالية الجودة والالتزام بمعايير الحوكمة الصارمة، وضمان نجاح المشروع وفعاليتها المستمرة (Gamlath، ٢٠٢٤).

إن عدم اليقين يجعل المهن عرضة لسلوك انتهازي كبير يفترض على نطاق واسع أنه محدود بالعقد. ومع ذلك، لم يتم توضيح كيفية إدارة العقد للربط بين عدم اليقين والسلوك الانتهازي. يستكشف هذا البحث آثار عدم اليقين على السلوك الانتهازي للمورد والآثار المعتدلة للتعاقد. يفصل هذا البحث عدم اليقين إلى عدم اليقين البيئي وعدم اليقين السلوكي ويحدد التعاقد التعاقد من وجهة نظر وظيفية، مع ميزات تشمل التحكم والتنسيق والتكيف. باستخدام بيانات من ٢٢٠ مالكًا ومقاولًا عامًا في قطاع البناء الصيني، يشير هذا البحث إلى وجود ارتباط إيجابي بين عدم اليقين والسلوك الانتهازي. إن التحكم التعاقد والقدرة على التكيف لهما آثار على تقليل

الارتباط بين عدم اليقين البيئي والسلوك الانتهازي، في حين يمكن للتنسيق التعاقدى أن يخفف من السلوك الانتهازي الناتج عن عدم اليقين السلوكي. تقدم هذه النتائج رؤى جديدة في إدارة عدم اليقين ونظرة متطورة للحكومة التعاقدية في المشاريع (You، ٢٠١٨).

4.2 الإطار النظري

يتضمن هذا الإطار النظري خمس أفكار رئيسية تعطي معرفة كاملة بقضية الدراسة "تأثير مبادئ الحوكمة على تحسين إدارة المشاريع والجودة في المنظمات غير الربحية السعودية". تقدم كل نظرية وجهة نظر فريدة، وتؤكد على مجالات مختلفة من الحوكمة وإدارة المشاريع وتحسين الجودة والتفاعل الاجتماعي داخل القطاع غير الربحي. من خلال دمج هذه الأفكار، يحاول الإطار توضيح كيف يمكن لمبادئ الحوكمة زيادة ممارسات إدارة المشاريع والجودة التنظيمية الشاملة، مما يعود بالنفع في النهاية على المصلحة العامة.



رسم توضيحي 1: الإطار النظري للدراسة

١. نظرية الحوكمة

تركز نظرية الحوكمة على الهياكل والإجراءات والتفاعلات التي تميز كيفية توجيه المنظمات وإدارتها. وتؤكد على الإنفتاح والمساءلة ومشاركة أصحاب المصلحة كمكونات حيوية وركائز أساسية تحقق إدارة جيدة. وفي سياق المنظمات غير الربحية، تؤكد نظرية الحوكمة على الحاجة إلى إنشاء أدوار وواجبات محددة بين أعضاء

مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصلحة. تشير هذه الفكرة إلى أن أطر الحوكمة القوية قد تؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل، وتحسين تخصيص الموارد، وتحسين الأداء التنظيمي. من خلال تطبيق نظرية الحوكمة، قد تخلق المنظمات الثقة والتعاون بين أصحاب المصلحة، مما يساهم في نهاية المطاف في استمراريته ونجاحها على المدى الطويل (Albrecht، ٢٠١٥).

٢. نظرية إدارة المشاريع

تقدم نظرية إدارة المشاريع استراتيجية منظمة للتخطيط وتنفيذ وإنهاء المشاريع بنجاح وكفاءة. وهي تتألف من العديد من العمليات والأدوات والإجراءات التي تهدف إلى تلبية أهداف المشروع المحددة ضمن القيود المحددة، مثل الوقت والمال والجودة. تؤكد هذه الفكرة على أهمية مشاركة أصحاب المصلحة وإدارة المخاطر والمراقبة المستمرة في التنفيذ الفعال للمشروع. في القطاع غير الربحي، يساعد تطبيق نظرية إدارة المشاريع المنظمات على تحسين تأثيرها من خلال ضمان الانتهاء من المشاريع في الموعد المحدد وفي حدود الميزانية، وبالتالي تعزيز قدرتها على تقديم الخدمات وتلبية احتياجات المجتمع بكفاءة (Mansa، ٢٠٢٤).

٣. نظرية الجودة الشاملة

تؤكد نظرية الجودة الشاملة على اتباع نهج شامل لإدارة الجودة، مع التركيز على التحسين المستمر في جميع العمليات التنظيمية. وتدعو إلى إشراك جميع الموظفين في جهود الجودة وأهمية سعادة العملاء كهدف أساسي. تؤكد هذه النظرية على مفهوم أن الجودة ليست مجرد وظيفة من وظائف تقديم المنتج أو الخدمة، ولكنها مدمجة في كل جانب من جوانب عمليات المنظمة. في المنظمات غير الربحية، قد يؤدي استخدام نظرية الجودة الشاملة إلى تقديم خدمة أفضل وكفاءة أعلى ورضا أكبر لأصحاب المصلحة. من خلال تعزيز الجودة، قد تحقق المنظمات نتائج أفضل للمستفيدين منها ومجتمعاتها (Almasarweh، ٢٠٢٣).

٤. نظرية أصحاب المصلحة :

تؤكد نظرية المصلحة العامة أن المنظمات، وخاصة تلك الموجودة في القطاع غير الربحي، موجودة لخدمة المجتمع الأكبر ومعالجة القضايا الاجتماعية. تؤكد هذه الفكرة على أهمية المنظمات في تعزيز الرفاهية الاجتماعية والمساواة والعدالة. تدعي أن أساليب الحكم والإدارة الجيدة يجب أن تتوافق مع المصلحة العامة، وضمان توزيع الموارد لتعظيم المزايا الاجتماعية. في سياق المنظمات غير الربحية، قد يعزز تطبيق نظرية المصلحة العامة المساءلة والشفافية، وبناء الثقة والتعاون بين أصحاب المصلحة. من خلال تعزيز الصالح العام، يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها بشكل أفضل والمساهمة في تنمية المجتمع (Züger، ٢٠٢٣).

٥. نظرية الشبكات الاجتماعية

تبحث نظرية الشبكات الاجتماعية في الترابطات والارتباطات بين الأفراد والمجتمعات والمنظمات. وتسلط هذه النظرية الضوء على دور العلاقات الاجتماعية والشبكات في التأثير على السلوك وتدفق المعلومات وتقاسم الموارد. وفي سياق المنظمات غير الربحية، توضح هذه الفكرة كيف يمكن للتعاون والشراكات أن تعزز نجاح المشروع وتقديم الخدمات. ومن خلال تسخير الشبكات الاجتماعية، يمكن للمنظمات الوصول إلى الموارد المهمة وتبادل أفضل الممارسات وتحفيز الإبداع. ويساعد تطبيق نظرية الشبكات الاجتماعية الشركات على إنشاء روابط قوية مع أصحاب المصلحة، وتعزيز العمل التعاوني وتعزيز فعاليتها الإجمالية في تحقيق أهدافها (Liu، ٢٠١٧).

5.2 - مقارنة بين النظريات

1.5.2- أوجه الشبه بين النظريات .

نقاط التشابه بين النظريات	الإيضاح
تركيزها على أصحاب المصلحة	أثبتت جميع النظريات أهمية مشاركة أصحاب المصلحة سواء في الحوكمة، إدارة المشاريع، أو بناء شبكات التعاون، لتحقيق أهداف المنظمة.
تعظم الكفاءة والإداء	ترمي النظريات إلى تحسين العمليات الداخلية والخارجية للمنظمات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، سواء عن طريق تحسين الجودة، الإدارة المنظمة، أو بناء الثقة.
ترسخ الشفافية والمساءلة والمشاركة	تدعو نظرية الحوكمة ونظرية أصحاب المصلحة خصوصاً إلى تحقيق الشفافية وضمان المساءلة في العمليات التنظيمية والمشاركة .
التأثير الاجتماعي كهدف جوهري	تؤكد نظرية أصحاب المصلحة والجودة الشاملة على إحداث أثر إيجابي في المجتمع وخلق قيمة مضافة كجزء من مهمة المنظمة، بدلاً من التركيز فقط على النجاح الداخلي.
قيمة العمل الجماعي والتحالفات	تسلط نظرية الشبكات الاجتماعية الضوء على بناء الروابط، وهو مفهوم يتقاطع مع الحاجة للتعاون والمشاركة الذي تدعو إليه باقي النظريات

2.5.2- أوجه الاختلاف بين النظريات .

المعيار	نظرية الحوكمة	نظرية إدارة المشاريع	نظرية الجودة الشاملة	نظرية أصحاب المصلحة	نظرية الشبكات الإجتماعية
النطاق الأساسي	تركز على الهياكل والسياسات الإدارية	تخطيط وتنفيذ المشاريع	التحسين المستمر في كل العمليات	تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة	بناء الروابط لتحقيق أهداف المنظمة
الهدف الأساسي	الشفافية والمساءلة	إنهاء المشاريع بكفاءة	تقديم خدمات بجودة عالية	تحقيق الصالح العام	تعزيز التعاون والإبداع
النهج المستخدم	عمل أطر وهياكل إدارية فعالة	استخدام أدوات وخطط المشروع	التحسين المستمر بمشاركة الجميع	معالجة القضايا الاجتماعية	استثمار الروابط الاجتماعية
المجال التطبيقي الرئيسي	الحوكمة المؤسسية	إدارة المشاريع في كافة القطاعات	الجودة في تقديم الخدمات	إدارة العلاقة مع المجتمع	الاستفادة من الشبكات المجتمعية

3.5.2 - التحليل التنافسي وتطبيقات المنظمات غير الربحية .

النظرية	التميز في التطبيق
نظرية الحوكمة	تتجلى في تعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة مما يخلق الثقة لدى المتبرعين وأصحاب المصلحة
نظرية إدارة المشاريع	تُعين على تنفيذ المشاريع بفاعلية وفق الميزانية المحددة والجدول الزمني ، ما يضمن استمرارية العمليات وتحقيق الأهداف قصيرة المدى
نظرية الجودة الشاملة	تزيد من رضا المستفيدين والمجتمع عبر تحسين جودة الخدمات بشكل مستمر .
نظرية أصحاب المصلحة	تتيح مشاركة المجتمع في صنع القرار ، ما يزيد من توافق الأهداف التنظيمية مع الاحتياجات الاجتماعية الفعلية.
نظرية الشبكات الاجتماعية	تمكن المنظمات من الاستفادة من الشراكات لتعزيز الوصول إلى الموارد والخبرات، مما يزيد الابتكار والتعاون لتحقيق الأهداف المرجوة.

ملاحظة : بأنه تم إعداد المقارنة بناءً على النظريات السابقة بمراجعتها المذكورة .

❖ وهنا ترى الباحثة بأن جميع هذه النظريات نتائج مكملة بعضها البعض، فكل نظرية تركز على جانب مختلف من ظاهرة الدراسة، فالتكامل في هذه النظريات يؤدي إلى سد الفجوات بين النظريات واستكمال النقائص للوصول لرؤية وفهم أكثر شمولية .

4.5.2 - القيمة المضافة للحوكمة على جودة إدارة المشاريع :

ما تراه الباحثة في نهاية مستخلص النظريات بأنه مما لاشك فيه أن جميع القطاعات ومنها المنظمات غير الربحية تسعى إلى تعظيم قيمة مضافة من خلال جودة الخدمات التي تقدمها لإصحاب العلاقة ، وذلك مبني على الممارسات الصحيحة لتطبيق مبادئ الحوكمة ونظرياتها المتوافقة مع بيئة المنظمة ، يترتب عليه خلق بيئة صحية جاذبة ومنافسة ذات قيمة مضافة ، هذا ما يؤكد الشكل التوضيحي

التالي المقتبس من كتاب حوكمة الشركات - (الهباش, مريع سعد, ٢٠٢٣)



كما تؤدي أيضاً إلى تحسين اتخاذ القرار وإدارة المخاطر بفاعلية وتعزيز المساءلة والشفافية والالتزام بالمعايير والضوابط ، كل ذلك يتحقق من خلال الإطار العام للحوكمة الذي يؤدي لتنظيم العمليات وتحقيق الأهداف

المرجوة .

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 المقدمة:

يتناول الفصل الثالث من هذا البحث "منهجية الدراسة" والتي تعد الأساس العلمي لتوجيه إجراءات البحث وتحقيق الأهداف المرجوة منه، ويركز هذا الفصل على استخدام **المنهج الكمي** كأساس رئيسي لجمع البيانات وتقييمها، وذلك من خلال بناء استبانات موجهة لأفراد عينة البحث، وهذه التقنية مناسبة لدراسة تأثير مبادئ الحوكمة على إدارة المشاريع والجودة في المنظمات غير الربحية، حيث أنها تعطي بيانات كمية يمكن دراستها إحصائياً. وفي هذا الفصل سوف نستكشف إجراءات جمع البيانات، بدءاً من إنشاء وتوزيع الاستبانات إلى تقييم النتائج. كما سيتم تحديد مجتمع الدراسة والذي يتكون من المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، مع وصف الحدود الجغرافية والزمانية للبحث، كما سيتم التطرق إلى الحدود البشرية، مثل عدد المشاركين في الاستبانات وطرق اختيارهم. ومن خلال هذه التقنية الدقيقة، نحاول التأكد من موثوقية وصحة النتائج، مما يزيد من قيمة وتأثير الدراسة في مجال الحوكمة وإدارة المشاريع.

2.3 المنهجية وطرق البحث:

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

١. الإطار العام للمنهجية الكمية

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

٢. تصميم البحث

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

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

٣. عينة البحث

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

٤. أدوات جمع البيانات

سيتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث سيتضمن مجموعة من الأسئلة المُصممة بعناية لتقييم جوانب مختلفة من مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة. ستشمل الأسئلة أيضًا جوانب إدارة المشاريع وجودة الخدمات المقدمة.

ستُستخدم مقاييس متعددة، مثل مقياس ليكرت (Likert Scale)، الذي يُتيح للمستجيبين التعبير عن مدى توافقهم مع العبارات المطروحة. يساعد هذا النوع من المقياس في جمع بيانات كمية دقيقة، ويُعزز من موثوقية النتائج.

٥. طرق تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، سيتم استخدام برامج التحليل الإحصائي، مثل SPSS أو Excel، لتحليل البيانات. سيتم استخدام التحليل الوصفي لوصف الخصائص الأساسية للعينة، وتحليل البيانات حسب الفئات المختلفة. كما ستستخدم الاختبارات الإحصائية المناسبة، مثل تحليل الارتباط (Correlation Analysis) وتحليل الانحدار (Regression Analysis)، لتحديد العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المشاريع وجودة الخدمات. ستساعد هذه التحليلات في اختبار الفرضيات، وتقديم رؤى دقيقة حول التأثيرات المختلفة.

٦. ضمان الصدق والثبات

لتعزيز موثوقية النتائج، سيتم اتخاذ عدة إجراءات لضمان صدق وثبات أدوات البحث. سيتم اختبار الاستبيان قبل توزيعه على عينة من المستجيبين في مرحلة تجريبية، حيث يُمكن تعديل الأسئلة بناءً على التعليقات والآراء. كما ستستخدم طرق متعددة لجمع البيانات (مثل المقابلات الشخصية أو الاستبيانات) لتأكيد صحة النتائج. ستساعد هذه الإجراءات في تقليل التحيزات وضمان جودة البيانات.

٧. تحليل النتائج وتفسيرها

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

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

3.3 مجتمع البحث:

سيقتصر مجتمع للدراسة على الموظفين في الجمعيات الأهلية التي تحت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة جازان جنوب المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المتغيرات البشرية والزمنية. وسيتم

التطبيق على عينة عشوائية من المستويات الإدارية الوسطى للجمعيات الاهلية بمنطقة جازان لضمان تمثيلها
الفعال للمنظمات غير الربحية. وقد بلغ عدد الكيانات للجمعيات الاهلية بمنطقة جازان (١١٥) كيان .

4.3 خطوات جمع البيانات:

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

١. الاستبانة :

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

- مكونات الاستبانة:

- ✓ **الأسئلة الديموغرافية:** تشمل معلومات أساسية عن المستجيبين، مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي.
تُساعد هذه المعلومات في تحليل النتائج بشكل أكثر دقة، وتوفير سياق لفهم آراء المستجيبين.
- ✓ **أسئلة قياس مبادئ الحوكمة:** ستشمل مجموعة من الأسئلة التي تركز على جوانب الحوكمة مثل
الشفافية، والمساءلة، والمشاركة. ستُصاغ الأسئلة بشكل يعكس مدى تطبيق هذه المبادئ في العمل
اليومي للمنظمات، وسيتمتعها مقياس ليكرت (Likert Scale) لقياس مدى توافق المستجيبين مع
العبارات المطروحة.

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

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

٢. المقابلات

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

٣. المراجعة الوثائقية

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

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

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

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

٤. أدوات تحليل البيانات

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

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

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

٥. التأكد من جودة الأدوات

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

5.3 - حدود البحث

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

١. الحدود البشرية

العاملين في المستويات الإدارية الوسطى للجمعيات الأهلية بمنطقة جازان.

٢. الحدود الزمنية

تطبق الدراسة في العام ١٤٤٦ - ٢٠٢٤

٣. الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على منطقة جازان جنوب المملكة العربية السعودية وكيانات الجمعيات الأهلية الواقعة فيها وعددها (١١٥) .

الفصل الرابع:

النتائج والتوصيات

1.4- المقدمة :

يتناول الفصل الرابع من هذه الدراسة نتائج الدراسة، حيث يتم تقييم البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيانات التي تم توزيعها على ١٠٢ مشاركًا من الموظفين والمديرين في الجمعيات الأهلية بمنطقة جازان حيث تم نشرها عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي . يعد هذا الفصل مرحلة مهمة في الدراسة، حيث يتضمن عرض النتائج التي تم جمعها من التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، والذي يعد أداة متقدمة لتحليل البيانات وتقديم رؤى موثوقة حول التفاعلات بين المتغيرات.

في هذا الفصل، سيتم تحليل النتائج بشكل منظم، مع التركيز على كيفية تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة إدارة المشاريع . سيتم تقييم البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام مناهج إحصائية مختلفة، بما في ذلك التحليل الوصفي والاختبارات الإحصائية المناسبة، مما يساعدنا في تحديد الاتجاهات والأنماط السائدة في إجابات المشاركين.

سنعرض النتائج في شكل جداول ورسوم بيانية للمساعدة في الفهم والتفسير، مما يساعد في التأكيد على النقاط والأنماط المهمة التي تم اكتشافها من خلال البيانات. كما سيتم تقديم فحص شامل للنتائج، ومقارنتها بالبحوث القائمة، للتأكيد على الآثار العملية والنظرية لهذه الاكتشافات في سياق المنظمات غير الربحية.

يسعى هذا الفصل إلى تقديم المعرفة الأساسية التي قد تساهم في تعزيز قواعد وممارسات الحوكمة وإدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية، وبالتالي تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها واستدامتها. من خلال تقديم نتائج دقيقة وموضوعية، يسعى هذا الفصل إلى إضافة فهم للعلاقة بين الحوكمة وجودة إدارة المشاريع، وإعطاء أساس قوي لتحليل النتائج في الفصل التالي.

2.4- تحليل البيانات :

❖ قامت الباحثة بتصميم استبانة تتكون من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يحتوي هذا الجزء على البيانات الديمغرافية للمستجيبين، وهي: النوع، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة في القطاع غير الربحي، والمستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: ويتعلق هذا الجزء بمبادئ الحوكمة، حيث سيشتمل هذا الجزء على خمسة مبادئ وهما (الشفافية، المساءلة، المشاركة، وجود نظام رقابة فعال، التدريب والتطوير)، وبلغ عدد عبارته (٢٦) عبارة.

الجزء الثالث: ويتعلق هذا الجزء بإدارة المشاريع وجودة النتائج، حيث سيشتمل على عدد من الفقرات التي تُعبر عن إدارة المشاريع وجودة النتائج وبلغ عددهم (٦) عبارات.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة موافقة المستجيبين على الفقرات، حيث يتضمن هذا المقياس على (٥) درجات للإجابة على الفقرات، وهي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، ويتيح للمستجيب اختيار درجة واحدة للإجابة، وتم ترميز هذه الدرجات بالأرقام من ١ إلى ٥ وفقًا للجدول التالي:

جدول ١ ترميز درجات الإجابة على فقرات الاستبيان.

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الترميز	٥	٤	٣	٢	١

ولغرض تحديد الدرجة الكلية لإجابة أفراد عينة الدراسة على أبعاد ومتغيرات الدراسة، تم استخدام مقياس يتضمن ثلاث فترات للمتوسط الحسابي، وهي: عالية، متوسطة، منخفضة وتم تحديد حدود هذه الفترات بالاعتماد على صيغة طول الفئة، وهي:

$$\text{طول الفترة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

والجدول الآتي يبين فترات المتوسط الحسابي وحدود لكل منها.

جدول ٢ فترات المتوسط الحسابي وحدودها

الفترة	منخفض	متوسط	عالية
الحدود	١- أقل من ٢.٣٣	٢.٣٣- أقل من ٣.٦٦	٣.٦٦- ٥

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

للتأكد من قدرة أداة الدراسة على قياس المتغيرات واختبار مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات والمعلومات، قام الباحث بإخضاعها لعدة اختبارات وهما كما يلي:

❖ اختبار الصدق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بإجراء اختبار سبيرمان للتأكد من صدق عبارات الاستبيان وهو كما بالجدول التالي:

جدول ٣ معامل ارتباط سبيرمان للمتغير المستقل مبادئ الحوكمة.

مبادئ الحوكمة	معامل الارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig)
مبدأ الشفافية	.٨٤٧**	.000
مبدأ المساءلة	.٩٣٨**	.000
مبدأ المشاركة	.٩٥٠**	.000
مبدأ وجود نظم رقابة فعالة	.٩٣٣**	.000
مبدأ التدريب والتطوير	.٧٢٧**	.000

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباطات للمتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) جاءت دالة إحصائياً؛ لأن مستوى الدلالة بها جاء أقل من ٠.٠٥، كما جاءت جميع معاملات بقيمة ارتباط عالية جداً،

فكانت جميع القيم أكبر من ٠.٧٠ مما يدل على أن أبعاد المتغير المستقل ذات صدق عالي جدًا، وهذا يعني أن جميع محاور مبادئ الحوكمة مرتبطة به ولا يمكن حذف أي منه.

جدول ٤: معامل ارتباط سبيرمان للمتغير التابع إدارة المشاريع وجودة النتائج.

إدارة المشاريع وجودة النتائج	معامل الارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig)
المشاريع تُنفذ ضمن الميزانية والجدول الزمني حسب الخطة التنفيذية.	٠.٨٢٠**	.000
تُطبق المنظمة تقنيات متقدمة وأدوات رقمية لتخطيط وتنفيذ المشاريع بكفاءة.	٠.٨٠٧**	.000
تُقاس المخرجات والأداء بانتظام لمعرفة مطابقتها للأهداف المرجوة.	٠.٨٩٦**	.000
يتم توثيق جميع أنشطة المشروع في مرحلة الإغلاق لضمان التعلم المستقبلي.	٠.٧٧٨**	.000
تساهم الحوكمة في تحسين التخطيط وضمان توافق المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية.	٠.٨٦٣**	.000
تُعد المنظمة تقارير ختامية تتضمن تقييم الأداء والمخرجات النهائية.	٠.٨٧٥**	.000

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباطات للمتغير التابع (إدارة المشاريع وجودة النتائج) جاءت دالة إحصائيًا؛ لأن مستوى الدلالة بها جاء أقل من ٠.٠٠٥، كما جاءت جميع معاملات بقيمة ارتباط

عالية، فكانت جميع القيم أكبر من ٠.٧٠ مما يدل على أن أبعاد المتغير المستقل ذات صدق عالي جدًا، وهذا يعني أن جميع محاور إدارة المشاريع وجودة النتائج مرتبطة به ولا يمكن حذف أي منه.

❖ ثبات أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على معامل ألفا كرونباخ (Crenpach's Alpha)، وذلك للتأكد من صلاحية الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية وأنها تقيس ما يجب قياسه، والجدول التالي يوضح معاملات ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة، كما يلي:

جدول ٥ قيم معاملات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
مبادئ الحوكمة	٢٦	٠.٩٣٦
إدارة المشاريع وجودة النتائج	٦	٠.٩٣٨
الاستبيان ككل	٣٢	٠.٩٢٨

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لكافة متغيرات الدراسة كانت أكبر من 0.75، وهذا يشير إلى أن جميع الفقرات التي تم استخدامها في قياس متغيرات الدراسة ذات موثوقية عالية، بينما جاء الثبات العام للاستبيان بمقدار (٠.٩٢٨) والذي جاء بمقدار عالي من الثبات.

2.4 أساليب المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، لإجراء التحليلات والاختبارات الإحصائية المختلفة، قبل أن يقوم الباحث بتحديد الأساليب الإحصائية لهذه الدراسة قام بإجراء اختبار اعتدالية البيانات لتحديد طبيعة البيانات المستخدمة في هذه الدراسة والتي من خلالها ستمكن من تحديد الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها بهذه الدراسة، لذلك قام الباحث بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وهو Kolmogorov-Smirnov & Shapiro-Wilk، بالجدول التالي:

جدول ٦ التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov		البُعد
.Sig	Statistic	.Sig	Statistic	
٠.٠٠٠٠	٠.٨٤٣	٠.٠٠٠٠	٠.١٧٤	مبادئ الحوكمة
٠.٠٠٠٠	٠.٧٢٦	٠.٠٠٠٠	٠.٢٣٩	إدارة المشاريع وجودة النتائج
٠.٠٠٠٠	٠.٨٥٢	٠.٠٠٠٠	٠.١٦٨	الاستبيان ككل

ويتضح من الجدول السابق أن البيانات ليست معلمية ولا تتبع التوزيع الطبيعي للبيانات، وبناءً على ذلك تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي وهما: (التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية).
- اختبار سبيرمان Spearman لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين متغيرات الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، لقياس الثبات العام لأداة الدراسة.

3.4- وصف خصائص عينة الدراسة:

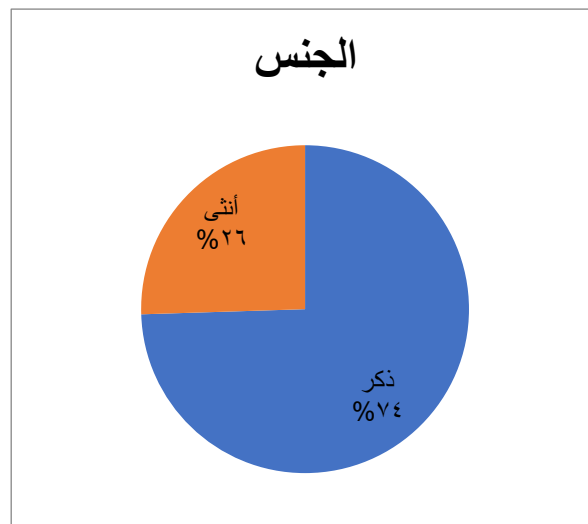
يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى بيان التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد للعاملين بالمنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية، والمتعلق بالجزء الأول من الاستبانة، وفيما يلي توضيحاً لإجابات العينة.

- الجنس:

جدول ٧ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسب المئوية
ذكر	٧٦	%٧٤.٥
أنثى	٢٦	%٢٥.٥
المجموع	١٠٢	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الذكور من عينة الدراسة كانت أعلى من نسبة الإناث، حيث جاءت نسبة الذكور بمقدار (٧٤.٥٪)، بينما جاءت نسبة الإناث بمقدار (٢٥.٥٪).



شكل ١ التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة وفقًا لمتغير الجنس.

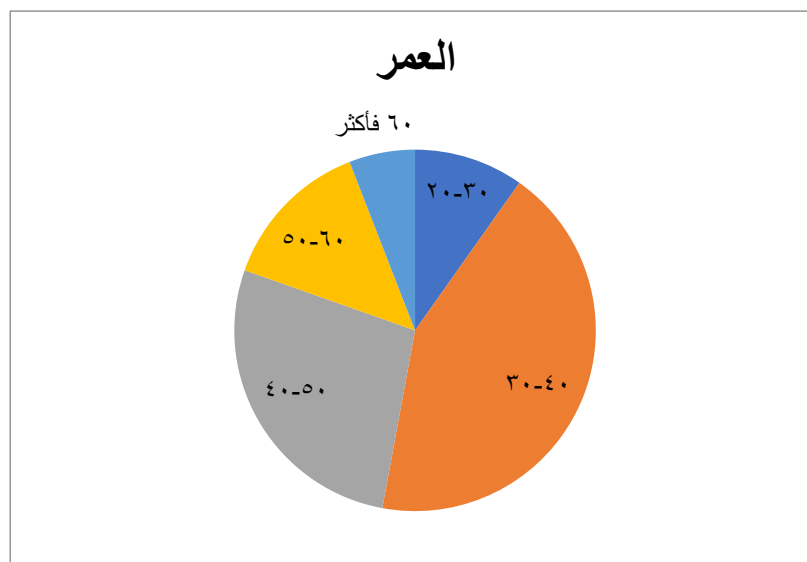
• العمر:

جدول ٨ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير العمر.

العمر	التكرارات	النسب المئوية
٢٠-٣٠	١٠	٩.٨٪
٣٠-٤٠	٤٤	٤٣.١٪
٤٠-٥٠	٢٨	٢٧.٥٪
٥٠-٦٠	١٤	١٣.٧٪
٦٠ فأكثر	٦	٥.٩٪
المجموع	١٠٢	١٠٠٪

يتضح من الجدول السابق أن نسبة (٤٣.١٪) من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من ٣٠-٤٠ سنة، بينما تليها نسبة (٢٧.٥٪) من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من ٤٠-٥٠ سنة، ثم تليها نسبة (١٣.٧٪) من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من ٥٠-٦٠ سنة، ثم جاءت نسبة (٩.٨٪) من أفراد عينة الدراسة تتراوح

أعمارهم من ٢٠-٣٠ سنة، وأخيرًا جاءت نسبة (٥.٩%) من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم من ٦٠ عام فأكثر.



شكل ٢ التوزيع الطبيعي لأفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير العمر.

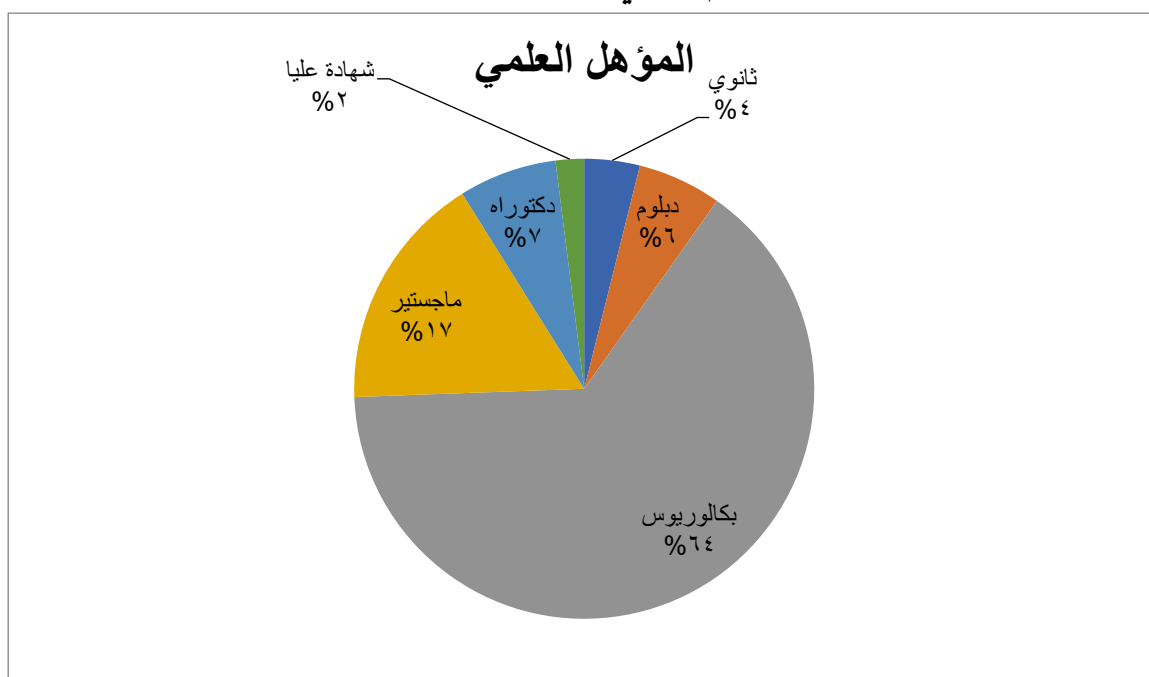
❖ المؤهل العلمي:

جدول ٩ التوزيع الطبيعي لأفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية
ثانوي	٤	٣.٩%
دبلوم	٦	٥.٩%
بكالوريوس	٦٦	٦٤.٧%
ماجستير	١٧	١٦.٧%
دكتوراه	٧	٦.٩%
شهادة عليا	٢	٢%
الإجمالي	١٠٢	١٠٠%

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة ٦٤.٧% من أفراد عينة الدراسة كان مؤهلهم العلمي بكالوريوس، ثم تليها نسبة ١٦.٧% من أفراد عينة الدراسة كان مؤهلهم العلمي ماجستير، ثم يليها نسبة ٦.٩% من

أفراد عينة الدراسة كان مؤهلهم العلمي دكتوراه، ثم يليه نسبة ٥.٩٪ من أفراد عينة الدراسة كان مؤهلهم العلمي دبلوم، ثم يليه نسبة ٣.٩٪ من أفراد عينة الدراسة كان مؤهلهم العلمي ثانوي، وأخيراً جاءت نسبة ٢٪ من أفراد عينة الدراسة كان مؤهلهم العلمي شهادة عليا.



شكل ٣ التوزيع الطبيعي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

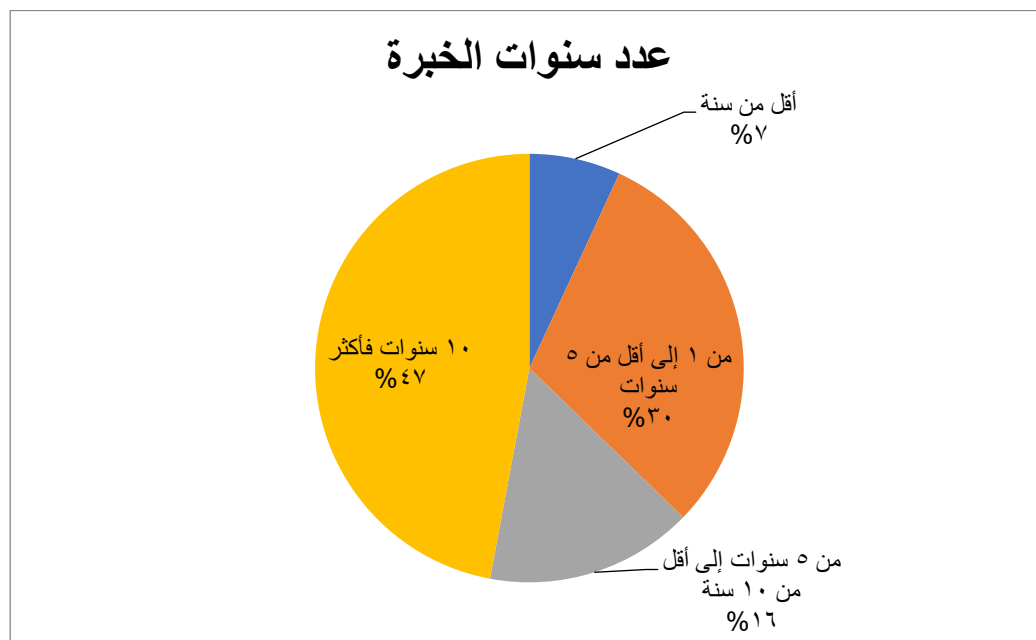
❖ عدد سنوات الخبرة:

جدول ١٠ التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
أقل من سنة	٧	٦.٩٪
من ١ إلى أقل من ٥ سنوات	٣١	٣٠.٤٪
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنة	١٦	١٥.٧٪
١٠ سنوات فأكثر	٤٨	٤٧.١٪
الإجمالي	١٠٢	١٠٠٪

يتضح من الجدول السابق أن نسبة ٤٧.١٪ من أفراد عينة الدراسة كان عدد سنوات خبرتهم من ١٠ سنوات فأكثر، بينما جاءت نسبة ٣٠.٤٪ من أفراد عينة الدراسة كان عدد سنوات خبرتهم من ١ إلى أقل

من ٥ سنوات، ثم جاءت نسبة ١٥.٧٪ من أفراد عينة الدراسة كان عدد سنوات خبرتهم من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، وأخيرًا جاءت نسبة ٦.٩٪ من أفراد عينة الدراسة كان عدد سنوات خبرتهم أقل من سنة.



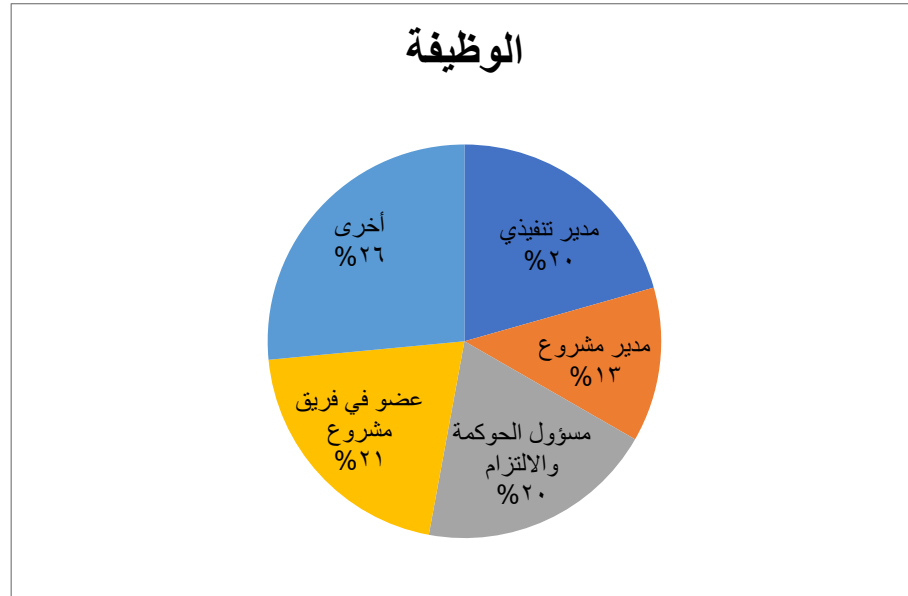
شكل ٤ التوزيع الطبيعي لأفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

❖ المستوى الوظيفي:

جدول ١١ التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة وفقًا لمتغير المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	التكرارات	النسب المئوية
مدير تنفيذي	٢١	٢٠.٦%
مدير مشروع	١٣	١٢.٧%
مسؤول الحوكمة والالتزام	٢٠	١٩.٦%
عضو في فريق مشروع	٢١	٢٠.٦%
أخرى	٢٧	٢٦.٥%
الإجمالي	١٠٢	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن نسبة ٢٦.٥٪ من أفراد عينة الدراسة كان مستواهم الوظيفي وظائف أخرى، بينما جاءت نسبة ٢٠.٦٪ من أفراد عينة الدراسة كان مستواهم الوظيفي مدير تنفيذي وعضو في فريق مشروع، ثم تليها نسبة ١٩.٦٪ من أفراد عينة الدراسة كان مستواهم الوظيفي مسؤول الحوكمة والالتزام، وأخيراً جاءت نسبة ١٢.٧٪ من أفراد عينة الدراسة كان مستواهم الوظيفي مدير مشروع.



شكل ٥ التوزيع الطبيعي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي.

4.4 - التحليل الإحصائي الوصفي للدراسة:

تحليل المتغير المستقل: للتعرف على مبادئ الحوكمة بجميع أبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، وجود نظم رقابة فعالة، التدريب والتطوير) في المملكة العربية السعودية من خلال مجالات الدراسة، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

• بُعد الشفافية:

للتعرف إلى مستوى الفقرات الفرعية لكل فقرة من فقرات بُعد الشفافية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي هذه النتائج:

جدول ١٢ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى تطبيق بُعد الشفافية في المملكة العربية السعودية.

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
١	توفر المنظمة تقارير مالية دورية توضح مصادر الإنفاق والإيرادات.	4.5294	.80476
٢	يتم نشر التقارير المالية بشكل يضمن سهولة الوصول والوضوح لأصحاب المصلحة.	4.2059	1.12873
٣	تُتاح المعلومات المالية وغير المالية للموظفين وأصحاب المصلحة عند الطلب.	4.5196	.91986
٤	تُشارك المنظمة التقارير النهائية مع أصحاب المصلحة بشكل شفاف.	4.4020	.94670
٥	تؤدي الحوكمة إلى تحسين التواصل مع الجهات المانحة والشركاء.	4.1961	1.01513
بُعد الشفافية بشكل عام		٤.٣٧٠٦	.80611

يبين الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبُعد الشفافية بالمملكة العربية السعودية تراوحت ما بين (٤.٤١٩ - ٤.٥٢٩)، وأن إجمالي البُعد (٤.٣٧٠٦)، بأهمية عالية،

• بُعد المساءلة:

للتعرف على مستوى الفقرات الفرعية لكل فقرة من فقرات بُعد المساءلة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي هذه النتائج:

جدول ١٣ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد المساءلة في المملكة العربية السعودية.

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
١	الالتزام والامتثال للقوانين والأنظمة المعمول بها أثناء تنفيذ المشاريع.	4.0784	1.07801
٢	توجد آليات واضحة للمساءلة في تنفيذ المشاريع بالمنظمة.	3.8922	1.12494
٣	تحدد المسؤوليات بوضوح لجميع أعضاء الفريق في المشاريع.	4.1961	1.05342
٤	تُعد المنظمة تقارير ختامية تتضمن تقييم الأداء والمخرجات النهائية.	4.2647	.91117
٥	تساهم الحوكمة في تحسين عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع.	3.8922	1.31937
	تساهم الحوكمة في تقييم الأداء ومخرجات المشاريع لضمان تحسين مستمر.	4.1765	1.08465
	بُعد المساءلة بشكل عام	4.0833	٠.٩٣٦٥٩

يبين الجدول رقم ١٢ أن المتوسطات الحسابية لبُعد المساءلة في المملكة العربية السعودية تراوحت ما بين (٣.٨٩٢ - ٤.٢٦٤) وإن إجمالي البُعد (٤.٠٨٣) بأهمية عالية.

• بُعد المشاركة:

للتعرف إلى مستوى الفقرات الفرعية لكل فقرة من فقرات بُعد المشاركة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي هذه النتائج:

جدول ١٤ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد المشاركة
بالمملكة العربية السعودية.

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
١	يشارك أصحاب المصلحة بشكل منتظم في متابعة وتقييم سير العمل في المشاريع.	4.2353	.99679
٢	يتم تخطيط المشاريع والخدمات بناءً على دراسة احتياجات المستفيدين وأصحاب المصلحة.	4.0490	1.12907
٣	تشارك الإدارة العليا بفعالية في متابعة المشاريع وتوجيهها وتقديم الدعم اللازم لتحسين جودة المشاريع.	3.9804	1.11675
٤	تُعزز الحوكمة الشفافية والمساءلة والمشاركة في إدارة المشاريع لتحقيق الجودة المطلوبة.	4.0784	1.18310
٥	تطبيق الحوكمة يُحسن رضا المستفيدين من المشاريع.	3.9902	1.21456
	يتم قياس رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة بشكل دوري لتحسين الأداء.	3.9804	1.23465
	بغد المشاركة	4.0523	1.04360

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبُعد العدالة بالمملكة العربية المتحدة تتراوح ما بين (٣.٩٨٠-٤.٠٧٨)، وأن إجمالي بُعد العدالة جاء بمتوسط حسابي (٤.٠٥٢) بأهمية عالية.

• بُعد وجود نظم رقابة فعالة:

للتعرف إلى مستوى الفقرات الفرعية لكل فقرة من فقرات بُعد وجود نظم رقابة فعالة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي هذه النتائج:

جدول ١٥ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد وجود نظم رقابة فعالة بالمملكة العربية السعودية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
١	المشاريع تُنفذ ضمن الميزانية والجدول الزمني حسب الخطة التنفيذية.	4.5490	.71237
٢	تُطبق المنظمة تقنيات متقدمة وأدوات رقمية لتخطيط وتنفيذ المشاريع بكفاءة.	4.5980	.66392
٣	تُقاس المخرجات والأداء بانتظام لمعرفة مطابقتها للأهداف المرجوة.	4.4902	.78027
٤	يتم توثيق جميع أنشطة المشروع في مرحلة الإغلاق لضمان التعلم المستقبلي.	4.6176	.64553

٥	تساهم الحوكمة في تحسين التخطيط وضمان توافق المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية.	4.5000	.82953
٦	تعد المنظمة تقارير ختامية تتضمن تقييم الأداء والمخرجات النهائية	4.4608	.82859
بُعد وجود نظم رقابة فعالة		4.2255	.88224

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لُبعد وجود نظم رقابة فعالة بالمملكة العربية المتحدة تتراوح ما بين (٤.٠٣٩-٤.٤٠٢)، وأن إجمالي البُعد (٤.٢٢٥) بأهمية عالية.

• بُعد التدريب والتطوير:

للتعرف إلى مستوى الفقرات الفرعية لكل فقرة من فقرات بُعد التدريب والتطوير، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي هذه النتائج:

جدول ١٦ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد التدريب والتطوير بالمملكة العربية السعودية.

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
١	يتم نشر ثقافة الحوكمة بالمنظمة وتدريب العاملين بها على التطبيقات والممارسات الصحيحة في جميع المستويات الإدارية.	078٢4.	1969٦.

٢	تُستخدم نتائج قياس الأداء لتحسين جودة المشاريع والخدمات بشكل مستمر .	078١4.	1969٥.
٣	يتم تحليل نتائج المشاريع لاستخلاص الدروس المستفادة بشكل منهجي.	078٤4.	.67716
بُعد التدريب والتطوير		078٣4.	.71969

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لُبُعد وجود نظم رقابة فعالة بالمملكة العربية المتحدة تتراوح ما بين (٤.١٠٨-٤.٤٠٧)، وأن إجمالي البُعد (٤.٣٠٧) بأهمية عالية.

4.5 تحليل المتغير التابع:

للتعرف على واقع إدارة المشاريع وجودة النتائج بالمملكة العربية السعودية من خلال مجالات الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول ١٧ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد إدارة المشاريع وجودة النتائج بالمنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية.

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
١	المشاريع تُنفذ ضمن الميزانية والجدول الزمني حسب الخطة التنفيذية.	4.5490	.71237
٢	تُطبق المنظمة تقنيات متقدمة وأدوات رقمية لتخطيط وتنفيذ المشاريع بكفاءة.	4.5980	.66392

٣	تُقاس المخرجات والأداء بانتظام لمعرفة مطابقتها للأهداف المرجوة.	4.4902	.78027
٤	يتم توثيق جميع أنشطة المشروع في مرحلة الإغلاق لضمان التعلم المستقبلي.	4.6176	.64553
٥	تساهم الحوكمة في تحسين التخطيط وضمان توافق المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية.	4.5000	.82953
٦	تُعد المنظمة تقارير ختامية تتضمن تقييم الأداء والمخرجات النهائية.	4.4608	.82859
بُعد إدارة المشاريع وجودة النتائج		4.5359	.65275

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لُبُعد إدارة المشاريع وجودة النتائج بالمملكة العربية المتحدة تتراوح ما بين (٤.٤٦١-٤.٦١٨)، وأن إجمالي البُعد (٤.٥٣٦) بأهمية عالية.

6.4 - اختبار فرضيات الدراسة:

في هذا الجزء من الدراسة نستعرض اختبار الفرضيات، حيث تم إخضاع الفرضية الرئيسية سبيرمان للتحقق من العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة، الشفافية، المشاركة، وجود نظم رقابة فعالة، والتدريب والتطوير) على إدارة المشاريع وجودة النتائج بالمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

❖ اختبار الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال وبين تحسين إدارة المشاريع وجود الخدمات في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية، وللتأكد من صحة هذه

الفرضية قامت الباحثة بإجراء اختبار سبيرمان للتأكد من العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهو كما بالجدول التالي:

جدول ١٨ للتأكد من صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة في الفرضية الرئيسية.

العلاقة	مبادئ الحوكمة
إدارة المشاريع وجودة الخدمات	معامل ارتباط سبيرمان
	مستوى الدلالة
	العدد
	٠.٦٠٣**
	٠.٠٠٠
	١٠٢

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين إدارة المشاريع وجودة الخدمات بالمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية جاء بمقدار ٠.٦٠٣**، مما يؤكد على وجود ارتباط قوي جدًا بين متغيرات الدراسة، بينما جاء مستوى الدلالة لهذه القيمة بمقدار (٠.٠٠٠) حيث جاء أقل من (٠.٠٥) مما يدل على أنه دال إحصائيًا، لذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المشاريع وجودة الخدمات في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية"، واتفقت مع هذه النتيجة دراسة (Damashqi, 2022) ودراسة (Sirisomboonsuk, 2018) حيث أكدوا على أن حوكمة المشاريع تؤثر إيجابيًا على أداء المشاريع وجودتها.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الشفافية على إدارة المشاريع وتحسين جودة الخدمات في المملكة العربية السعودية، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار سبيرمان للتأكد من العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهو كما بالجدول التالي:

جدول ١٩ للتأكد من صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة في الفرضية الفرعية الأولى.

العلاقة		بُعد الشفافية
إدارة المشاريع وجودة الخدمات	معامل ارتباط سبيرمان	٠.٤٢١**
	مستوى الدلالة	٠.٠٠٠
	العدد	١٠٢

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بين تطبيق بُعد الشفافية وبين إدارة المشاريع وجودة الخدمات في المملكة العربية السعودية جاء بمقدار ٠.٤٢١**، مما يؤكد على وجود ارتباط قوي بين متغيرات الدراسة، بينما جاء مستوى الدلالة لهذه القيمة بمقدار (٠.٠٠٠) حيث جاء أقل من (٠.٠٥) مما يدل على أنه دال إحصائيًا، لذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الشفافية على إدارة المشاريع وجودة الخدمات في بالمنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية"، واتفقت مع هذه النتيجة دراسة (Raeymaeckers, 2024) والتي ترى أن الشفافية في إدارة الشبكات وتعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ المساءلة على إدارة المشاريع وتحسين جودة الخدمات في المملكة العربية السعودية، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار سبيرمان للتأكد من العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهو كما بالجدول التالي:

جدول ٢٠ للتأكد من صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة في الفرضية الفرعية الثانية

العلاقة	بُعد المساءلة
إدارة المشاريع وجودة الخدمات	معامل ارتباط سبيرمان ٠.٤٧٠**
	مستوى الدلالة ٠.٠٠٠
	العدد ١٠٢

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بين تطبيق بُعد المساءلة وبين إدارة المشاريع وجودة الخدمات في المملكة العربية السعودية جاء بمقدار ٠.٤٧٠**، مما يؤكد على وجود ارتباط قوي بين متغيرات الدراسة، بينما جاء مستوى الدلالة لهذه القيمة بمقدار (٠.٠٠٠) حيث جاء أقل من (٠.٠٥) مما يدل على أنه دال إحصائيًا، لذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ المساءلة على إدارة المشاريع وجودة الخدمات في المملكة العربية السعودية"، واتفقت مع هذه النتيجة دراسة (Sirisomboonsuk, 2018) والتي ترى أهمية المساءلة في حوكمة المشاريع وتأثيرها الإيجابي على الأداء.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ المشاركة على إدارة المشاريع وتحسين جودة الخدمات بالمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار سبيرمان للتأكد من العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهو كما بالجدول التالي:

جدول ٢١ للتأكد من صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة في الفرضية الفرعية الثالثة.

العلاقة	بُعد المشاركة
	معامل ارتباط سبيرمان ٠.٥٨٣**

إدارة المشاريع وجودة الخدمات	مستوى الدلالة	٠.٠٠٠
	العدد	١٠٢

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بين تطبيق بُعد المشاركة وبين إدارة المشاريع وجودة الخدمات في المملكة العربية السعودية جاء بمقدار 0.583^{**} ، مما يؤكد على وجود ارتباط قوي بين متغيرات الدراسة، بينما جاء مستوى الدلالة لهذه القيمة بمقدار (٠.٠٠٠) حيث جاء أقل من (٠.٠٠٥) مما يدل على أنه دال إحصائيًا، لذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ المشاركة على إدارة المشاريع وجودة الخدمات بالمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية"، واتفقت مع هذه النتيجة دراسة (Damashqi, 2022) والتي ترى أن للمشاركة دورًا في تعزيز ثقة الجمهور وتحسين الأداء.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ وجود نظم رقابة فعالة على إدارة المشاريع وتحسين جودة الخدمات بالمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار سبيرمان للتأكد من العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهو كما بالجدول التالي:

جدول ٢٢ للتأكد من صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة في الفرضية الفرعية الرابعة

العلاقة	بُعد وجود نظم رقابة فعالة	
إدارة المشاريع وجودة الخدمات	معامل ارتباط سبيرمان	0.586^{**}
	مستوى الدلالة	٠.٠٠٠
	العدد	١٠٢

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بين تطبيق بُعد وجود نظم رقابة فعالة وبين إدارة المشاريع وجودة الخدمات بالمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية جاء بمقدار 0.586^{**} ، مما يؤكد على وجود ارتباط قوي بين متغيرات الدراسة، بينما جاء مستوى الدلالة لهذه القيمة بمقدار (0.000) حيث جاء أقل من (0.05) مما يدل على أنه دال إحصائيًا، لذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ وجود نظم رقابة فعالة على إدارة المشاريع وجودة الخدمات"، واتفقت مع هذه النتيجة دراسة (Alsulami, 2024) والتي ترى أن نظم الرقابة لها تأثير كبير في تحسين كفاءة المشاريع في القطاع العام.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التدريب والتطوير على إدارة المشاريع وتحسين جودة الخدمات بالمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار سبيرمان للتأكد من العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهو كما بالجدول التالي:

جدول ٢٣ للتأكد من صحة العلاقة بين متغيرات الدراسة في الفرضية الفرعية الخامسة.

العلاقة		بُعد التدريب والتطوير
إدارة المشاريع وجودة الخدمات	معامل ارتباط سبيرمان	0.763^{**}
	مستوى الدلالة	0.000
	العدد	١٠٢

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بين تطبيق بُعد التدريب والتطوير وبين إدارة المشاريع وجودة الخدمات بالمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية جاء بمقدار 0.763^{**} ، مما يؤكد على وجود ارتباط قوي بين متغيرات الدراسة، بينما جاء مستوى الدلالة لهذه القيمة بمقدار (0.000) حيث جاء أقل من (0.05) مما يدل على أنه دال إحصائيًا، لذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض

البديل والذي ينص على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التدريب والتطوير على إدارة المشاريع وجودة الخدمات"، (Abdul, 2024) والتي ترى أن للتدريب والتطوير دوراً في تعزيز الحوكمة والتنمية المستدامة.

3.4 - الخاتمة :

وبنهاية الأمر يُعد تطبيق مبادئ الحوكمة ركيزة أساسية لتحسين إدارة المشاريع وجودة الخدمات في المنظمات غير الربحية السعودية، حيث تُسهم الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والرقابة الفعّالة، والتدريب المستمر في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية، ومن خلال هذه المبادئ تستطيع المنظمات تحقيق الاستدامة المالية، وتحسين التخطيط، وتقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع، مما يعزز ثقة المجتمع وأصحاب المصلحة في أنشطتها وخدماتها.

4.4 - النتائج :

توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المشاريع وجودة الخدمات بالمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الشفافية على إدارة المشاريع وجودة الخدمات بالمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ المساءلة على إدارة المشاريع وجودة الخدمات بالمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ المشاركة على إدارة المشاريع وجودة الخدمات بالمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ وجود نظم رقابة فعالة على إدارة المشاريع وجودة الخدمات بالمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التدريب والتطوير على إدارة المشاريع وجودة الخدمات بالمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

5.4- التوصيات

أوصت هذه الدراسة بما يلي:

- العمل على ترويج ثقافة الحوكمة بشكل شامل بين جميع الموظفين وأصحاب المصلحة، مع التركيز على القيم الأساسية مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة لضمان تبنيها في جميع العمليات الإدارية والمشاريع.
- إعداد دليل عملي يُدمج مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة) في كل مراحل دورة حياة المشاريع لتحسين جودة الإدارة بشكل منهجي.
- تطوير سياسات وإجراءات واضحة لنشر المعلومات المالية والإدارية وتوفير تقارير دورية تمكن أصحاب المصلحة من متابعة سير المشاريع وجودة الخدمات بشكل مستمر.
- إنشاء أنظمة فعالة لمساءلة جميع الأطراف المشاركة في المشاريع، مع تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل دقيق لضمان تحقيق الأداء المطلوب وفقاً لمعايير الجودة.
- تفعيل مشاركة أصحاب المصلحة والمستفيدين في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم للمشاريع، لضمان توافق الخدمات المقدمة مع احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- وضع نظم رقابية شاملة وفعالة لمتابعة سير المشاريع وضمان الالتزام بالخطط والجدول الزمني، مع رصد الأداء بشكل مستمر وتصحيح الانحرافات عند الحاجة.
- تقديم برامج تدريبية متخصصة للعاملين في إدارة المشاريع لتعزيز مهاراتهم ومعرفتهم بأحدث الممارسات في مجال الحوكمة وإدارة المشاريع، بما يضمن تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- استخدام التقنيات والأدوات الرقمية لتحسين كفاءة المشاريع وتعزيز الرقابة، مما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى وشفافية أكبر.
- وضع آليات لقياس رضا المستفيدين بشكل دوري وتحليل نتائج الأداء لإستخلاص الدروس المستفادة وتطوير جودة الخدمات والمشاريع بشكل مستمر.
- إطلاق برنامج "قادة الحوكمة" لتدريب قيادات داخل المنظمات لتطبيق مبادئ الحوكمة بفعالية وإدارة المشاريع بجودة أعلى واستدامة.

- ربط الحوكمة بتقييم الأداء وإدراج مؤشرات تطبيق الحوكمة ضمن تقييم أداء الموظفين والمشاريع، لتعزيز الالتزام والممارسات الصحيحة.
 - وضع بطاقة أداء موحدة لتطوير أداة تقييم موحدة تجمع بين معايير الحوكمة وجودة إدارة المشاريع لتحديد الفجوات وتحسين الأداء.
 - تفعيل الدور الوظيفي للمراجع الداخلي ومسؤول الحوكمة والالتزام لضمان سير العمليات بالشكل الصحيح .
 - تبني أحدث البرامج المتخصصة في إدارة المشاريع التي تساعد على تحسين التخطيط تحليل البيانات واتخاذ القرارات .
 - توصي الباحثة بالقيام بأبحاث أخرى تسعى لفهم تأثير ابعاد أخرى لممارسات الحوكمة على جودة المشاريع بالمنظمات غير الربحية بجمعيات أخرى ذات مجال مختلف .
- أمل أن تسهم هذه التوصيات على تعزيز قدرة المنظمات غير الربحية السعودية على تحسين جودة مشاريعها بالتطبيق العملي الفعال لمبادئ الحوكمة التي تساعد على سد الفجوة وتحقيق أثر مباشر .

Abstract

This study sought to analyze the impact of applying governance principles on improving project management and quality in Saudi non-profit organizations. This goal seeks to understand how governance affects the effectiveness of institutional performance, and how it can contribute to enhancing the positive outcomes of projects and services provided. This study relied on the descriptive analytical approach. The sample of this study consisted of employees of non-profit organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. Their number reached (102). This study used the questionnaire tool. This study also reached a set of results, the most important of which is that there is a statistically significant relationship between the application of governance principles (transparency, accountability, participation, the presence of effective control systems, training and development) on project management and service quality in Saudi non-profit organizations.

Governance principles – Project management – Service quality – Keywords:
.Non-profit – Kingdom of Saudi Arabia

6.4- المراجع

المراجع العربية :

الهباش ، مريع سعد - كتاب حوكمة الشركات / فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر / ط ٢ - ١٤٤٥-٢٠٢٣

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

Ahmed, R. (2017). Risk Mitigation Strategies in Innovative Projects. In *Key Issues for Management of Innovative Projects*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/319400764_Risk_Mitigation_Strategies_in_Innovative_Projects

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

ALMAIMAN, S. (2018). Investigating the Role of Organizational Culture in Facilitating Continuous Improvement within Saudi Non-profit Organizations. Retrieved from https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/101712442/545b78794401b8482bfbc a72049a9e2657af-libre.pdf?1682977074=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DInvestigating_the_Role_of_Organization al.pdf&Expires=1728558448&Signature=D1Tf6qCW6wSUpz0T1bEvHZYS

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

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

Alsulami, B. T. (2024). Identifying project management competencies in the Saudi public sector. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2307187724002207>

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

Retrieved from <https://www.consultancy-me.com/news/9066/shedding-light-on-the-non-profit-sector-in-saudi-arabia>

Damashq, N. K. (2022). The Effect of Governance in the Non-profit Sector (Applied on Wameedh Charity in the Eastern Province). 3(36). Retrieved from <https://www.ijrsp.com/pdf/issue-36/4.pdf>

Damashqi, N. K. (2024). The Effect of Governance in the Non-profit Sector (Applied on Wameedh Charity in the Eastern Province). Retrieved from <https://www.ijrsp.com/volume/issue-36/4/>

Derakhshan, R. (2019). Project governance and stakeholders: a literature review. *International Journal of Project Management*, 37(1), 98–116. Retrieved from

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786317313030>

Gamlath, M. (2024). Optimizing organisational value: crafting a constructively aligned thematic framework for project governance enhancement. *Sri Lanka Journal of Social Sciences*, 46(2), 145–158. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/382011890_Optimizing_organisational_value_crafting_a_constructively_aligned_thematic_framework_for_project_governance_enhancement

Haq, S. U. (2019). Project governance mechanisms and the performance of software development projects: Moderating role of requirements risk. *International Journal of Project Management*, 37(4), 533–548. Retrieved from

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786318306902>

- Hayes, A. (2024). Descriptive Statistics: Definition, Overview, Types, and Examples. Retrieved from https://www.investopedia.com/terms/d/descriptive_statistics.asp
- Kassem, H. S. (2020). Mapping and Analysis of Sustainability–Oriented Partnerships in Non–Profit Organizations: The Case of Saudi Arabia. *12*(17). Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/17/7178>
- Khatib, M. M. (2024). The impact of applying Project Management Approach to Manage Functions in Functional Organization. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380733736_The_impact_of_applying_Project_Management_Approach_to_Manage_Functions_in_Functional_Organization
- Kruk, M. E. (2018). High–quality health systems in the Sustainable Development Goals era: time for a revolution. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7734391/>
- Lekatsas, O. (2024). Project management in non–profit organisations. Retrieved from <https://www.apm.org.uk/blog/project-management-in-non-profit-organisations/>
- Liu, W. (2017). Social Network Theory. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/316250457_Social_Network_Theory
- Mansa, J. (2024). What Is Project Management and What Are the Types? Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/p/project-management.asp>

- Maphumulo, W. T. (2019). Challenges of quality improvement in the healthcare of South Africa post-apartheid: A critical review. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6556866/>
- Maritan, C. (2017). Resource Allocation and Strategy. *Journal of Management*, 43(8), 2411–2420. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/320461606_Resource_Allocation_and_Strategy
- Mohammed, R. Y. (2024). Sustainability Leadership in Saudi Non-profit Organizations: A Qualitative Insight Governance. *Public Administration Research*, 13(1). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378765169_Sustainability_Leadership_in_Saudi_Non-profit_Organizations_A_Qualitative_Insight_Governance
- Nordin, N. (2022). Nonprofit capacity and social performance: mapping the field and future directions. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9513309/>
- Raeymaeckers, P. (2024). Network governance and coalitions of non-profit organizations. In *International encyclopedia of civil society* (pp. 74–1). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/379220134_Network_governance_and_coalitions_of_non-profit_organizations
- Raman, A. M. (2023). Project Management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374530423_Project_Management
- Schrepp, M. (2020). On the Usage of Cronbach's Alpha. *journal of usability studies*, 15(4), 247–258. Retrieved from https://uxpajournal.org/wp-content/uploads/sites/7/pdf/JUS_Schrepp_Aug2020.pdf

- Shabir, R. (2023). Evaluation of the Factors behind the Failure of Project Management Practices. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374329295_Evaluation_of_the_Factors_behind_the_Failure_of_Project_Management_Practices
- Sirisomboonsuk, P. (2018). Relationships between project governance and information technology governance and their impact on project performance. *International Journal of Project Management*, 36(2), 287–300. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786317311997>
- Whitenight, S. L. (2024). Strategic Planning and Goal Setting in Business Operations Management. Retrieved from <https://medium.com/@LatinaBytes/strategic-planning-and-goal-setting-in-business-operations-management-025ba6d44a76>
- You, J. (2018). Uncertainty, opportunistic behavior, and governance in construction projects: The efficacy of contracts. *International Journal of Project Management*, 36(5), 795–807. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786317310633>
- Züger, T. (2023). AI for the public. How public interest theory shifts the discourse on AI. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s00146-022-01480-5>

الملاحق

استمارة استبيان

عزيزي / المشارك / المشاركة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،، وبعد.

أنا طالبة مرحلة ماجستير إدارة مشاريع أقوم بإجراء دراسة عن "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين جودة إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية السعودية". تهدف هذه الدراسة إلى فهم دور الحوكمة في تعزيز فعالية وكفاءة إدارة المشاريع.

أود دعوتكم لمشاركتكم في تعبئة هذه الاستبانة وأتمنى منكم تخصيص بضع دقائق من وقتكم الثمين للإجابة عليه وأكد لكم أن مشاركتكم ستكون ذات قيمة كبيرة ، ستساهم في إثراء البحث العلمي، مع التأكيد على أن جميع إجاباتكم ستظل سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. كما أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة قدر الإمكان لضمان الحصول على نتائج موثوقة.

أشكركم على حسن تعاونكم ، ونقدر تفهمكم ومساهماتكم في إثراء البحث مع خالص الاحترام والتقدير.

تحكيم الإستبانة

تم تحكيم الإستبانة من قبل :

الدكتور / مريع هباش من جامعة الملك خالد ومختص بالحوكمة مؤلف كتاب حوكمة الشركات

الدكتورة / أسماء فاروق من جامعة جازان

أشكرهم على تخصيص وقتهم على الإطلاع على الإستبانة وإبداء رأيهم و تقديم التوجيه والإرشاد . .

استمارة استبيان

القسم الأول

البيانات الأولية .

الجنس

✓ ذكر انثى

العمر

٣٠ - ٢٠ ٤٠ - ٣٠

٥٠ - ٤٠ ٦٠ - ٥٠

٦٠ +

المؤهل

ثانوي دبلوم بكالوريوس ماجستير شهادة عليا دكتورة

الخبرة في القطاع غير الربحي

أقل من سنة أقل من ٥ سنوات ٥ أقل من ١٠ سنوات ١٠ سنوات فأكثر

المسمى الوظيفي

مدير تنفيذي مدير مشروع عضو فريق مشروع مسؤول الحوكمة والتزام غير ذلك

البعد	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
القسم الثاني / تطبيق مبادئ الحوكمة					
1/الإلتزام والإمتثال للقوانين والأنظمة المعمول بها أثناء تنفيذ المشاريع .					
2/توجد سياسات منشورة وادلة إجرائية لإدارة المشاريع وفق متطلبات الحوكمة					
3/توفر المنظمة تقارير مالية دورية توضح مصادر الإنفاق والإيرادات.					
4/يتم نشر التقارير المالية بشكل يضمن سهولة الوصول والوضوح لأصحاب المصلحة.					
5/تُتاح المعلومات المالية وغير المالية للموظفين وأصحاب المصلحة عند الطلب.					
6/توجد اليات واضحة للمساءلة في تنفيذ المشاريع بالمنظمة.					
7/يشارك أصحاب المصلحة بشكل منتظم في متابعة وتقييم سير العمل في المشاريع.					
8/تحدد المسؤوليات بوضوح لجميع أعضاء الفريق في المشاريع					
9/توجد ثقة بين المنظمة والمجتمع الذي تخدمه.					
10/يتم نشر ثقافة الحوكمة بالمنظمة وتدريب العاملين بها على التطبيقات والممارسات الصحيحة جميع المستويات الإدارية (أعلى الهرم الى أسفل الهرم)					

القسم الثالث / جودة المشاريع					
					11/ يتم تخطيط المشاريع والخدمات بناءً على دراسة احتياجات المستفيدين وأصحاب المصلحة.
					12/ المشاريع تُنفذ ضمن الميزانية والجدول الزمني حسب الخطة التنفيذية
					13/ تُطبق المنظمة تقنيات متقدمة وأدوات رقمية لتخطيط وتنفيذ المشاريع بكفاءة.
					14/ تضع المنظمة خطط استباقية لمعالجة التحديات والمشاكل الطارئة التي تواجه المشاريع والخدمات.
					15/ تُقاس المخرجات والأداء بانتظام لمعرفة مطابقتها للأهداف المرجوة.
					16/ يتم قياس رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة بشكل دوري لتحسين الأداء.
					17/ تُستخدم نتائج قياس الأداء لتحسين جودة المشاريع والخدمات بشكل مستمر.
					18/ يتم تحليل نتائج المشاريع لاستخلاص الدروس المستفادة بشكل منهجي.
					19/ تُستخدم الدروس المستفادة لتحسين عمليات التخطيط والتنفيذ في المشاريع القادمة.

					20/ يتم توثيق جميع أنشطة المشروع في مرحلة الإغلاق لضمان التعلم المستقبلي.
					21/ تُعد المنظمة تقارير ختامية تتضمن تقييم الأداء والمخرجات النهائية.
					22/ تُشارك المنظمة التقارير النهائية مع أصحاب المصلحة بشكل شفاف.
					23/ تشارك الإدارة العليا بفعالية في متابعة المشاريع وتوجيهها وتقديم الدعم اللازم لتحسين جودة المشاريع.
القسم الرابع / العلاقة بين الحوكمة وجودة إدارة المشاريع					
					24/ تُعزز الحوكمة الشفافية والمساءلة والمشاركة في إدارة المشاريع لتحقيق الجودة المطلوبة.
					25/ تساهم الحوكمة في تحسين التخطيط وضمان توافق المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية.
					26/ تؤدي الحوكمة الى تحسين التواصل مع الجهات المانحة والشركاء.
					27/ تطبيق الحوكمة يُحسن رضا المستفيدين من المشاريع.
					28/ تساعد الحوكمة في تقليل المخاطر من خلال خطط واضحة لإدارتها ومعالجتها.
					29/ تُساهم الحوكمة في إدارة الموارد البشرية والمالية بكفاءة خلال تنفيذ المشاريع.
					30/ تساهم الحوكمة في تحسين عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع

					31/تساهم الحوكمة في تقييم الأداء ومخرجات المشاريع لضمان تحسين مستمر.
					32/تساهم الحوكمة في تقوية الإستدامة المالية للمشاريع.

Midocean University

Management College

Specialization in Project Management



Research Title

**The impact of applying governance principles on improving project
management and quality in Saudi non-profit organizations**

Student preparation/

Fatimah Ahmad Abuhozah

232002641

Supervisor/

Asma Abu Anza

Year :

2024