

The Impact of Project Management Practices on Institutional Excellence: An Applied Study of the Tarahum Committee for the Care of Prisoners in Riyadh

Ms. Seham Hamdan Dasan Almakhlafi Alharbi

King Khalid Foundation | KSA

Received:

26/08/2024

Revised:

12/09/2024

Accepted:

23/04/2025

Published:

30/07/2025

* Corresponding author:

seham.91@outlook.sa

Citation: Alharbi, S. H. (2025). The Impact of Project Management Practices on Institutional Excellence: An Applied Study of the Tarahum Committee for the Care of Prisoners in Riyadh. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 9(75), 23 – 41. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.C280824>

2025 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: The current study aimed to reveal and identify the impact of project management practices on institutional excellence in the Tarahum Committee. The committee faces several challenges, most notably the inefficiency in resource management, the absence of effective monitoring and evaluation mechanisms, and cultural and organizational challenges that hinder the achievement of its goals. In addition, the committee faces difficulty in adapting to the continuous changes in the work environment. The study relied on the descriptive analytical approach, and relied on the questionnaire as a tool for collecting data from members of the Tarahum Committee. The questionnaire was designed based on the main problems facing the committee. The study was conducted on a sample of (8) employees and managers of the General Secretariat of the Tarahum Committee for Prisoners' Care in Riyadh. The results of the study concluded that project management practices have a positive impact on institutional excellence. The average evaluation of resource management was (3.5) out of (5). The study results also showed that (65%) of the participants indicated that resource management was improved using best practices, as the average effective use of resources was (3.38) out of (5), and the overall satisfaction of users was (3) out of (5). The study results also indicated that the committee's flexibility in dealing with challenges was (3.25) out of (5). The study recommended the need to improve planning and resource allocation, enhance monitoring and evaluation mechanisms, develop strategies to address cultural and organizational challenges, and develop flexible strategies to adapt to continuous changes in the work environment to enhance innovation and ensure the sustainability of institutional excellence.

Keywords: Project Management, Institutional Excellence, Tarahum Committee, Resource Management, Monitoring and Evaluation, Strategic Planning.

أثر ممارسات إدارة المشاريع على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على لجنة (تراحم) لرعاية السجناء بمدينة الرياض

أ. سهام بنت حمدان دعسان المخلفي الحربي

مؤسسة الملك خالد | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف والتعرف على تأثير ممارسات إدارة المشاريع على التميز المؤسسي في لجنة تراحم؛ حيث تواجه اللجنة تحديات عدة؛ أبرزها عدم الكفاءة في إدارة الموارد، وغياب آليات فعالة للمتابعة والتقييم، وتحديات ثقافية وتنظيمية تعوق تحقيق أهدافها؛ بالإضافة إلى ذلك تواجه اللجنة صعوبة في التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أعضاء لجنة تراحم؛ حيث تم تصميم الاستبانة بناءً على المشكلات الرئيسة التي تواجهها اللجنة، وتم إجراء الدراسة على عينة (8) من موظفين ومديرين بالأمانة العامة لجنة تراحم لرعاية السجناء بمدينة الرياض؛ وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المشاريع لها تأثير إيجابي على التميز المؤسسي؛ حيث بلغ متوسط تقييم إدارة الموارد (3.5) من (5)، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن (65%) من المشاركين أشاروا إلى أن إدارة الموارد تم تحسينها باستخدام أفضل الممارسات، حيث بلغ متوسط الاستخدام الفعال للموارد (3.38) من (5)، وبلغ الرضا العام للمستخدمين (3) من (5)، كما أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن مرونة اللجنة في التعامل مع التحديات بلغت (3.25) من (5). وأوصت الدراسة إلى ضرورة تحسين التخطيط وتخصيص الموارد، وتعزيز آليات المتابعة والتقييم، وتطوير استراتيجيات لمواجهة التحديات الثقافية والتنظيمية، وتطوير استراتيجيات مرنة للتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل لتعزيز الابتكار وضمان استدامة التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، التميز المؤسسي، لجنة تراحم، إدارة الموارد، المتابعة والتقييم، التخطيط الاستراتيجي.

1- المقدمة

تعتبر إدارة المشاريع من الأدوات الحيوية التي تلعب دورًا بارزًا في تحسين أداء المؤسسات وزيادة فعاليتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتُعَدُّ لجنة تراحم لجنة وطنية لرعاية السجناء والمفرج عنهم وأسراهم، التي تسعى لتحقيق التميز المؤسسي من خلال تبني أفضل ممارسات إدارة المشاريع؛ كما أن التميز المؤسسي يعد هدفًا استراتيجيًا تسعى اللجنة لتحقيقه؛ ويشمل مجموعة من المعايير التي تهدف إلى تحسين الكفاءة والفعالية والابتكار والجودة في تقديم الخدمات.

وفي العصر الحديث؛ أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة تستوجب تبني ممارسات إدارية فعالة لتحقيق التميز المؤسسي؛ باعتبار إدارة المشاريع إحدى الأدوات الرئيسية لتحقيق الأهداف التنظيمية؛ حيث تلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء المؤسسي وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

تناول هذه الدراسة مجموعة من الأسئلة البحثية المهمة، منها: كيف تسهم ممارسات إدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي للجنة تراحم؟ وما التحديات التي تواجه اللجنة في تطبيق هذه الممارسات؟ ما الفوائد المحتملة لتحسين ممارسات إدارة المشاريع في لجنة تراحم؟ وكيف يمكن تعزيز هذه الممارسات لتحقيق مستويات أعلى في التميز المؤسسي؟

سوف تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وأبعاد التميز المؤسسي مثل الكفاءة، الجودة، الابتكار، والرضا الوظيفي؛ بالإضافة إلى ذلك، ستقدم الدراسة توصيات عملية يمكن أن تساعد على تعزيز ممارسات إدارة المشاريع بما يتناسب مع أهدافها الطموحة وتحقيق أعلى مستويات التميز المؤسسي.

كما تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسات إدارة المشاريع على تحقيق التميز المؤسسي في لجنة تراحم؛ وذلك من خلال تحليل ممارسات إدارة المشاريع المتبعة وتقييم نتائجها على الأداء المؤسسي.

مصطلحات الدراسة:

تدور حول عدد من المصطلحات المحورية التي حاولت الباحثة جمعها في هذا الجدول؛ علماً أنه يتفرع عنها مصطلحات عديدة ستذكر في أثناء البحث:

م	المصطلح	التعريف
1	الإدارة	علم وفن تطبيقي تتمثل في قيادة وإدارة الموارد المادية والبشرية والمعنوية والتنظيمية من خلال العمليات الرئيسية لها، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم والتطوير لأداء المنظمة بمستوياتها وأقسامها وأنشطتها وأفرادها للوصول إلى غاياتها وتحقيق أهدافها. (المعاني، 2021، ص.17)
2	المشاريع	المشاريع أو المشروع مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أداء وهدف محدد في إطار معايير (الكلفة، الزمن، الجودة). (PMI، 2021، ص.4)
3	التنظيم	عملية إدارية رئيسية تجعل المنظمة والعاملين فيها يعملون لتحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المعتمدة من خلال تنسيق الجهود والعلاقات بين مختلف الأنشطة والمستويات الإدارية والوظيفية في المؤسسة، وتحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة وإسنادها للأفراد. (المعاني، 2021، ص.271)
4	المؤسسة	شخصية اعتبارية نظامية وقانونية تتمثل في منظمة لها أغراض وأهداف خاصة بها تعمل لتحقيقها من خلال موارد متاحة ونظام إداري ومنظومة سياساتها ولوائح تنظيمية خاضعة لنظام العمل في البلد. (الطاهر، 2022، ص.269)
5	الاتصال	نقل المعلومات والمشارع والمعرفة والتجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى بغرض الإقناع أو التأثير على السلوك، ويحول مفهومه إلى معان متعددة، فهو أعم وأشمل من الإعلام الذي يظل جزءاً وملحقاً عملياً للفعل الاتصالي؛ فمفهوم التواصل هو حالة إلى دلالات متعددة خصوصاً؛ وأن تعدد التقنية جعل من الاتصال قيمة محورية لمجتمعاتنا. (سبيلا والهرمزي، 2017، ص.171)
6	الإنتاجية	هي النسبة التي تمثلها قيمة عوامل الإنتاج من قيمة حجم الإنتاج، ويتم حساب الإنتاجية في مختلف الوحدات لتحديد قدرتها على الاستغلال الأمثل لعوامل الإنتاج، ولا يمكننا أن نتجاهل –

م	المصطلح	التعريف
		أحياناً – أننا بالقدر نفسه من وسائل الإنتاج قد نقوم بإنتاج كميتين مختلفتين من السلع أو الخدمات، أو ذات مستويين مختلفين من الجودة في وسطين مختلفين؛ وذلك تبعاً للكفاءة والوسائل التقنية أو حتى تحت تأثير ظروف العمل التي يتم من خلالها الإنتاج. (سببيل والهرمزي، 2017، ص. 67)
7	السياسات والإجراءات	هي الممارسات الإدارية، وهي الخطوط العريضة الواجب اتباعها وتنفيذها في المنظمة، وهي سياسة تحديد الأهداف الإدارية ووضع سبل اتباعها ووضع وتنفيذ البرامج لتحسين مستوى أداء الموظفين فيها. (المعاني، 2021، ص. 280)

مشكلة الدراسة:

تواجه لجنة تراحم المعنية بأعمال الرعاية الاجتماعية والمساعدات الإنسانية عدّة تحديات تؤثر في قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي على الرغم من الجهود المبذولة من قبل اللجنة لتحسين ظروف الحياة للفئات المحتاجة في المجتمع؛ إلا أنّ وجود ضعف في تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الفعالة قد يؤدي إلى تدني الأداء المؤسسي وتقويض الأثر الاجتماعي المرجو، ولغرض الحصر تم توجيه استبيان لمنسوبي الأمانة العامة لجنة تراحم بالتحديد إدارة التميز المؤسسي وإدارة المشاريع وقد تم ذكر الأسئلة وتحليل الإجابات في سرده هذه الدراسة.

تساؤلات الدراسة:

تساؤلات دراسة أثر ممارسات إدارة المشاريع على التميز المؤسسي في لجنة تراحم يمكن أن تشمل:

- 1- كيف تسهم ممارسات إدارة المشاريع في الأداء المؤسسي؟
 - 2- هل هناك علاقة مباشرة بين تطبيق هذه الممارسات ومستوى التميز؟
 - 3- ما الجوانب التي تتحسن نتيجة تطبيق ممارسات إدارة المشاريع؟
 - 4- ما دور آليات المتابعة والتقييم في دعم الأداء المؤسسي؟
 - 5- ما التحديات التي تواجه اللجنة في تطبيق الممارسات؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟
 - 6- كيف يمكن التكيف مع بيئة العمل المتغيرة لتحقيق التميز؟
- جمع الإجابات على هذه التساؤلات يمكن أن يوفر رؤية شاملة حول أثر ممارسات إدارة المشاريع في التميز المؤسسي في لجنة تراحم، ويساهم في تحديد مجالات التحسين والتطوير الممكنة ويوفر فهماً عميقاً لكيفية تحسين ممارسات إدارة المشاريع لتحقيق التميز المؤسسي في لجنة تراحم.

التحديات المحددة:

- 1- عدم الكفاءة في إدارة الموارد؛ حيث تواجه اللجنة صعوبة في تخصيص وإدارة الموارد المادية والبشرية بشكل فعال؛ مما يؤدي إلى هدر الموارد وتأخير في تنفيذ المشاريع.
- 2- غياب آليات متابعة وتقييم؛ مما قد يسبب تعثر قياس الأثر الفعلي للمشاريع وتحسين اتخاذ القرار.
- 3- تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع والتميز المؤسسي؛ فمن الضروري فهم كيف تؤثر ممارسات إدارة المشاريع المتبعة في لجنة تراحم على الأداء العام والتميز المؤسسي.
- 4- التحديات الثقافية والتنظيمية قد تواجه الدراسة صعوبة في التعامل مع التحديات الثقافية والتنظيمية داخل اللجنة، والتي يمكن أن تؤثر في تنفيذ ممارسات إدارة المشاريع والتزام الموظفين بها.
- 5- التغيير المستمر في بيئة العمل بشكل مستمر؛ مما قد يؤثر في ممارسات إدارة المشاريع وبالتالي على التميز المؤسسي.
- 6- إمكانية الوصول إلى البيانات: قد تواجه الدراسة قيوداً تتعلق بالحصول على البيانات الدقيقة والكاملة نتيجة لسياسات الخصوصية أو القيود المؤسسية.
- 7- تجاوب المشاركين: قد يكون هناك تحديات في الحصول على استجابات كافية من العينة المستهدفة بسبب انشغال الموظفين أو محدودية وعيهم بأهمية البحث.
- 8- التحيز الذاتي: قد تؤثر تحيزات المشاركين في إجاباتهم على دقة النتائج؛ وخاصة إذا كانت الاستجابات تعتمد على تقييماتهم الذاتية لممارسات إدارة المشاريع.

بتحديد هذه النقاط ومعالجتها يمكن للدراسة أن تقدم نتائج مفيدة وقابلة للتطبيق لتحسين ممارسات إدارة المشاريع وتعزيز التميز المؤسسي في لجنة تراحم.

أهمية الدراسة.

• الأهمية النظرية:

تساعد الدراسة على تحديد العوامل الرئيسية في ممارسات إدارة المشاريع التي تؤثر بشكل مباشر في التميز المؤسسي؛ مما يمكن الباحثة من فهم أعمق لكيفية تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحسين ممارسات إدارة المشاريع، وتوفر الدراسة إطاراً نظرياً يمكن استخدامه في الدراسات المستقبلية للتحقيق في العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع والتميز المؤسسي في مختلف القطاعات والمؤسسات؛ كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في تطوير وتحديث النظريات والنماذج الحالية المتعلقة بإدارة المشاريع والتميز المؤسسي؛ مما يعزز الفهم العلمي لهذه المجالات، وتأمل الباحثة أن تسهم الدراسة في تحديد الفجوات في لجنة تراحم وتقديم دراسة بيانات ميدانية موثوقة حول ممارسات إدارة المشاريع وأثرها على التميز المؤسسي؛ مما يساعد على توجيه الأبحاث المستقبلية نحو مجالات تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف وتكون مرجعاً للباحثين الآخرين.

• الأهمية التطبيقية:

تسهم الدراسة في تقديم توصيات عملية تُمكن اللجنة من استخدامها لتحسين ممارسات إدارة المشاريع؛ مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي ورفع مستوى الكفاءة والجودة في الخدمات المقدمة؛ كما تساعد التوصيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية على تحسين الكفاءة والإنتاجية، وزيادة الرضا الوظيفي بين العاملين في لجنة تراحم؛ حيث توفر الدراسة بيانات وتحليلات تساعد صناع القرار في اللجنة على اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية لتعزيز الأداء المؤسسي، وتحسن من جودة الخدمات من خلال ممارسات إدارة المشاريع يمكن أن يزيد من رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة؛ مما يشجع على تبني ممارسات إدارة المشاريع لتحقيق التميز المؤسسي.

أهداف الدراسة:

سوف تهدف هذه الدراسة إلى تحليل: كيف يمكن لممارسات إدارة المشاريع الفعالة أن تسهم في تعزيز التميز المؤسسي في لجنة تراحم من خلال تحديد المشكلات والتحديات الحالية، يمكن تطوير استراتيجيات مناسبة تهدف إلى تحسين الأداء والنجاح في تحقيق الأهداف الإنسانية والاجتماعية للجنة؛ وبتحديد إطار لفهم العلاقات بين إدارة المشاريع والتميز المؤسسي يُمكن اللجنة من تحقيق تأثير أكبر في مجالات الرعاية الاجتماعية والخدمات الإنسانية، وتشمل ما يلي:

- 1- تقييم أثر ممارسات إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي في لجنة تراحم.
- 2- تحليل أثر تحسين إدارة الموارد على الكفاءة المؤسسية.
- 3- دراسة دور آليات المتابعة والتقييم في تحقيق التميز المؤسسي.
- 4- تحديد أثر التحديات الثقافية والتنظيمية على العلاقة بين إدارة المشاريع والتميز.
- 5- فحص أثر التكيف مع التغيير المستمر على فعالية ممارسات إدارة المشاريع.

فرضية الدراسة

فرضية الدراسة تمثل تصوراً أولياً أو تخميناً علمياً يعتمد على العلاقة المتوقعة بين ممارسات إدارة المشاريع والتميز المؤسسي وهي كالتالي:

الفرضية الرئيسية:

"تؤثر ممارسات إدارة المشاريع بشكل إيجابي وفعال على تحقيق التميز المؤسسي في لجنة تراحم."

هذه الفرضية الرئيسية يمكن أن تتفرع إلى عدة فرضيات فرعية مثل:

- الفرضية الفرعية الأولى: تحسين آليات إدارة الموارد في المشاريع يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتحقيق التميز المؤسسي في لجنة تراحم.
- الفرضية الفرعية الثانية: وجود آليات متابعة وتقييم فعالة في إدارة المشاريع يعزز من القدرة على تحقيق التميز المؤسسي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: العلاقة القوية بين ممارسات إدارة المشاريع والتميز المؤسسي تتأثر إيجابياً بالتغلب على التحديات الثقافية والتنظيمية.

- الفرضية الفرعية الرابعة: قدرة لجنة تراحم على التكيف مع التغيير المستمر في بيئة العمل يعزز من التميز المؤسسي عند تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بكفاءة.

هذه الفرضيات تهدف إلى توجيه البحث نحو اختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشاريع والتميز المؤسسي في لجنة تراحم؛ من خلال تحليل هذه الفرضيات يمكن للباحثة أن تقدم توصيات حول كيفية تحسين إدارة المشاريع لتعزيز التميز المؤسسي في اللجنة.

حدود ومجال الدراسة:

■ الحدود الموضوعية:

- ممارسات إدارة المشاريع: تشمل الدراسة ممارسات إدارة المشاريع المعتمدة والمطبقة داخل لجنة تراحم.
- التميز المؤسسي: الدراسة ستركز على تحديد أبعاد محددة للتميز المؤسسي، مثل الابتكار، الكفاءة التشغيلية، رضا المستفيدين، والقدرة على الاستدامة لا تشمل الدراسة جميع جوانب التميز المؤسسي بشكل شامل.

■ الحدود الجغرافية:

نطاق الدراسة المكاني هو لجنة تراحم، وتقتصر الدراسة على الفروع والعمليات الخاصة بلجنة تراحم داخل المملكة العربية السعودية، ولا تمتد إلى أي فروع أو عمليات أخرى خارج المملكة؛ وبالتحديد سيكون للفرع الرئيسي الأمانة في مدينة الرياض.

■ الحدود الزمنية:

ستركز الدراسة على تحليل البيانات والممارسات خلال فترة الثلاث أو الخمس سنوات الأخيرة؛ هذا يعني أن التغييرات التي حدثت خارج هذه الفترة لن تشملها الدراسة.

■ الحدود المنهجية:

- تصميم الدراسة: الدراسة ستكون قائمة على المنهج الوصفي التحليلي؛ مما يعني أنها ستعتمد بشكل رئيسي على جمع البيانات الحالية وتحليلها من خلال الاستبانة وتحليل الوثائق الموجودة ولن تشمل تجارب ميدانية أو دراسات مقارنة.
- أداة جمع البيانات: استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات؛ مما يعني أن نتائج الدراسة ستعتمد على دقة وصدق الاستجابات التي يتم الحصول عليها من المشاركين.

■ الحدود البشرية:

- العينة المستهدفة: تقتصر الدراسة على موظفي لجنة تراحم المعنيين بإدارة المشاريع وإدارة التميز المؤسسي وأصحاب القرار الذين لديهم تأثير مباشر على إدارة المشاريع؛ لا تشمل الدراسة كافة الموظفين أو المتطوعين.

■ الحدود التنظيمية:

- السياسات والإجراءات: ستركز الدراسة على ممارسات إدارة المشاريع وفق السياسات والإجراءات الرسمية المعتمدة في لجنة تراحم ولا تشمل ممارسات غير رسمية أو غير موثقة.

■ الحدود النظرية:

- إطار النظري: الدراسة ستعتمد على نظريات معينة في إدارة المشاريع والتميز المؤسسي؛ مما يعني أن نتائجها ستكون مرتبطة بتلك النظريات دون التوسع في نظريات أخرى قد تكون ذات صلة.

متغيرات الدراسة:

في دراسة أثر ممارسات إدارة المشاريع على التميز المؤسسي في لجنة تراحم، يمكن تحديد المتغيرات الأساسية التي سيتم قياسها وتحليلها على النحو التالي:

• المتغيرات المستقلة:

ممارسات إدارة المشاريع: وتشمل مجموعة من الممارسات التي تؤثر في كيفية إدارة وتنفيذ المشاريع داخل لجنة تراحم؛ يمكن تقسيم هذه الممارسات إلى عدة متغيرات فرعية، مثل:

التخطيط الاستراتيجي: يشمل وضع الأهداف، وتحديد نطاق المشروع، وتخصيص الموارد.

أ- إدارة الوقت: تتعلق بإعداد الجداول الزمنية ومراقبة التقدم في المشروع.

ب- إدارة التكلفة: تتضمن تقدير التكاليف والتحكم في الميزانية.

- ج- إدارة الجودة: ترتبط بتحديد معايير الجودة والمراقبة لضمان تحقيقها.
- د- إدارة المخاطر: تشمل تحديد وتقييم وإدارة المخاطر التي قد تؤثر في المشروع.
- هـ- إدارة التواصل: تتعلق بكيفية توصيل المعلومات بين أصحاب المصلحة في المشروع.
- و- إدارة الموارد البشرية: تشمل تنظيم الفريق، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتحفيز الأعضاء.
- ز- إدارة المشتريات: تتعلق بإدارة عمليات الشراء والعقود مع الموردين.
- ح- إدارة التغيير: تشمل التعامل مع التعديلات في المشروع وكيفية التكيف معها.

• المتغيرات التابعة:

التميز المؤسسي: يمثل النتيجة النهائية التي يسعى البحث إلى قياسها، ويمكن أن يتمثل في عدة أبعاد أو متغيرات فرعية، مثل:

- أ- الكفاءة التشغيلية: مدى قدرة اللجنة على تنفيذ العمليات بفعالية وكفاءة.
- ب- الابتكار: قدرة اللجنة على تطوير حلول وخدمات جديدة تتماشى مع احتياجات المجتمع والمستفيدين.
- ج- رضا المستفيدين: مدى رضا المستفيدين عن الخدمات والمشاريع التي تقدمها اللجنة.
- د- القدرة على الاستدامة: قدرة اللجنة على الاستمرار في تقديم خدماتها على المدى الطويل مع تحقيق أهدافها.
- هـ- التعلم المؤسسي: قدرة اللجنة على الاستفادة من الخبرات السابقة وتحسين العمليات.
- و- القدرة التنافسية: مدى قدرة اللجنة على تحقيق تفوق نسبي في أدائها مقارنة بالمنظمات الأخرى المشابهة.

• المتغيرات الضابطة:

- أ- الحجم التنظيمي: حجم اللجنة من حيث عدد الموظفين والمشاريع.
- ب- الميزانية: الموارد المالية المتاحة للمشاريع واللجنة ككل.
- ج- الثقافة التنظيمية: القيم والمبادئ السائدة داخل اللجنة والتي قد تؤثر على تنفيذ المشاريع.
- د- الدعم الإداري: مدى دعم الإدارة العليا لممارسات إدارة المشاريع.
- هـ- البيئة الخارجية: العوامل الخارجية مثل التشريعات والظروف الاقتصادية التي قد تؤثر على تنفيذ المشاريع.

2- الإطار النظري

المبحث الأول: نظريات الدراسة:

تناولت الباحثة هنا ما إذا كانت فكرة أن إدارة المشاريع الفعالة تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في عالم الأعمال الحديث؛ حيث تزداد التعقيدات والتحديات التنافسية أصبحت إدارة المشاريع أداة استراتيجية تساهم في توجيه الموارد وتحقيق النتائج بكفاءة وفعالية.

حيث تتضمن إدارة المشاريع مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة ضمن إطار زمني وميزانية معينة من خلال تطبيقها بشكل منهجي يمكن للمؤسسات تحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات وتقليل المخاطر وتعزيز الابتكار. من جهة أخرى؛ تشير القدرة على التفوق في الأداء مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة مضافة للعملاء والمساهمين تتجلى من خلالها سمات التميز المؤسسي في تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وابتكار منتجات وخدمات جديدة. ومن خلال دراسة العلاقة بينهما يمكن تحديد الممارسات الأساسية التي تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التفوق التنافسي، وبعد تناول كل نظرية وفقًا لمدى تقاربها وارتباطها بموضوع البحث.

نظرية إدارة المشاريع:

هناك عدة نظريات حديثة في علم إدارة المشاريع يمكن أن تكون مفيدة في تحسين أداء إدارة المشاريع؛ ومع ذلك يتوقف اختيار النظرية المناسبة على عدة عوامل مثل حجم المشروع، طبيعته، وبيئة العمل المحددة" فيما يلي بعض النظريات الحديثة المهمة في علم إدارة المشاريع:

- نظرية إدارة المشاريع الشاملة (Integrated Project Management Theory): تعتمد هذه النظرية على التفكير الشامل والمتكامل في إدارة المشاريع؛ حيث يتم تكامل عناصر إدارة المشاريع المختلفة مثل التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم. تركز هذه النظرية على تحقيق التوازن بين الجوانب الفنية والاجتماعية والاقتصادية للمشروع.

- نظرية القيادة الاستراتيجية لإدارة المشاريع (Strategic Leadership Theory of Project Management) تركز هذه النظرية على أهمية القيادة في إدارة المشاريع وتأثيرها على النجاح؛ وتشير إلى أن القادة الاستراتيجيين يجب أن يمتلكوا رؤية استراتيجية، ويكونوا قادرين على توجيه الفرق وتحفيزهم وتوفير الدعم اللازم لتحقيق أهداف المشروع.
- نظرية إدارة المشاريع المبتكرة (Innovative Project Management Theory) تركز هذه النظرية على التفكير المبتكر والابتكار في إدارة المشاريع؛ إذ تعزز استخدام المفاهيم والأدوات المبتكرة وتشجع على التفكير الإبداعي وتحقيق التحسينات المستمرة في عمليات المشروع.
- نظرية إدارة المشاريع المستدامة (Sustainable Project Management Theory) تركز هذه النظرية على تكامل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في إدارة المشاريع؛ إذ تؤكد على أهمية تحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية، وتعزز الممارسات المستدامة والمسؤولية الاجتماعية في إدارة المشاريع" (Bakr, 2023)

المبحث الثاني: أثر تطبيق أفضل الممارسات لإدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي.

بتحليل شامل ومحاولة إدراكٍ لكيفية إمكانية أن يساهم تطبيق أفضل الممارسات في إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي سوف نستعرض دراسات حالة "أمثلة تطبيقية أو نماذج ناجحة" لتوضيح هذه العلاقة ومناقشة التحديات التي قد تواجه اللجنة في تطبيق أفضل الممارسات وكيف يمكن التغلب عليها لتحقيق التميز؛ وبتحليل استنتاجات من هذا المبحث يمكن تقديم توصيات لتحسين أدائها المؤسسي؛ كما يمكن توجيه المبحث ليكون مفيداً سواء للأكاديميين أو للممارسين في مجال إدارة المشاريع والتميز المؤسسي.

وفيما يلي بعض الآثار الرئيسية:

1. تحسين الكفاءة والإنتاجية.
2. زيادة جودة المخرجات.
3. تعزيز القدرة التنافسية.
4. تحقيق الاستدامة المؤسسية.
5. تعزيز الابتكار.
6. تحقيق التوافق الاستراتيجي.
7. تحسين إدارة المخاطر.

وبتحقق هذه الآثار مجتمعة ترى الباحثة أنها تساهم في تحقيق التميز المؤسسي؛ بحيث تصبح اللجنة قادرة على تقديم أداء متفوق ومستدام يتجاوز توقعات أصحاب المصلحة، ويساهم في تحقيق نجاح طويل الأمد.

المبحث الثالث: مفاهيم الدراسة:

- إدارة المشاريع:

عرفها كتاب (PMBOK) في الإصدار السابع على أن المشروع: "مسعى مؤقت يُتخذ من أجل إنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة وتشير الطبيعة المؤقتة للمشاريع إلى بداية ونهاية عمل المشروع أو مرحلة من مراحل عمل المشروع؛ ويمكن أن تكون المشاريع مستقلة أو أن تكون جزءاً من برنامج أو محفظة مشاريع، وتم تعريف إدارة المشاريع: "على أنها تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته"؛ تشير إدارة المشروع إلى "توجيه عمل المشروع لتحقيق النتائج المرغوبة" يمكن أن تحقق فرق المشروع لتحقيق النتائج باستخدام مجموعة واسعة من المناهج على سبيل المثال: "التنبؤية، الهجينة، والمتكيفة" (PMI، 2021، ص. 4)

- التميز المؤسسي:

عرفة (إسماعيل، د.ت) بأنه: "هو الوصول بالمؤسسات من مرحلة الأداء إلى مرحلة التميز؛ وذلك عبر اتباع بعض المعايير المحددة والتي تساهم في تحقيق هذا التحول"، ويمكن أن نسوق تعريفاً آخر للتميز المؤسسي يشمل مكوناته؛ وأهمها (التقييم) حيث يمكن القول بأن التميز المؤسسي هو: "التفرد بتحقيق نتائج متميزة في المعايير تساهم في الحصول على أعلى درجات التقييم لأداء ونتائج المؤسسات" وأيضاً كان التعريف المتبع؛ فالملحوظ أن أي تعريف سيرتكز على المعايير والتي هي المكون الرئيسي للتميز المؤسسي. (إسماعيل، د.ت) وفقاً للشبكة العربية للتميز والاستدامة (د.ت)، فإن التميز المؤسسي يشير إلى أنها: "القدرة التنافسية التي تميز الشركة عن غيرها في سوق الأعمال، يتعلق التميز المؤسسي بخلق مزايا تنافسية فريدة للشركة تساعد على تحقيق أداء متفوق وزيادة حصتها في السوق. يتضمن التميز المؤسسي العديد من العوامل، مثل: الابتكار، والجودة، والخدمة العملاء المتميزة".

أهمية التميز المؤسسي:

"وذكرت أهمية التميز المؤسسي؛ حيث تعدّ الشركات التي تحقق التميز المؤسسي أكثر قدرةً على البقاء في السوق وتحقيق النجاح على المدى الطويل؛ فعندما تتميز الشركة عن منافسيها، فإنها تكون أكثر جذبًا للعملاء وتستطيع تحقيق مبيعات وأرباح أعلى؛ بالإضافة إلى ذلك فإن التميز المؤسسي يعزز سمعة الشركة ويساهم في بناء علاقات قوية مع العملاء والشركاء التجاريين".

من أهم عوامل تحقيق التميز المؤسسي:

1. الابتكار والتطوير: يعد الابتكار والتطوير من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق التميز المؤسسي؛ يجب أن تكون الشركة مبتكرة في منتجاتها وخدماتها وتستمر في تحديثها وتطويرها بشكل مستمر.
2. الجودة العالية: تلعب الجودة العالية دورًا حاسمًا في تحقيق التميز المؤسسي، ويجب أن تسعى الشركة لتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تفوق توقعات العملاء وتحقق رضاهم التام.
3. خدمة العملاء المميّزة: تلعب خدمة العملاء دورًا كبيرًا في بناء التميز المؤسسي ويجب أن تكون الشركة ملتزمة بتقديم خدمة عملاء متميزة، تستجيب لاحتياجات ومتطلبات العملاء بسرعة وفعالية.

مراحل التميز المؤسسي:

"يشمل التميز المؤسسي عملية متعددة المراحل تهدف إلى تحقيق التفوق والتميز في سوق الأعمال، يمكن تقسيم مراحل التميز المؤسسي إلى الآتي:

1. التحليل والتقييم.
2. وضع الاستراتيجية.
3. التنفيذ والتنظيم.
4. الرصد والتقييم.
5. التحسين المستمر.

اللجنة الوطنية لرعاية السجناء والمفرج عنهم:

"لجنة وطنية لرعاية السجناء والمفرج عنهم وأسرهم أنشئت بموجب قرار مجلس الوزراء المؤقر رقم ٢ الصادر في ١ محرم ١٤٢٢هـ، يرأس مجلس إدارتها معالي وزير الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ويرأسها فخريًا صاحب السمو الملكي وزير الداخلية، وتضم في عضويتها ثلاث عشرة جهة حكومية وأهلية وخاصة، تعمل على تطوير الوسائل الكفيلة برعاية النزلاء والمفرج عنهم وأسرهم وتحسين حياتهم ودعمهم ماديًا ومعنويًا وإعادة تأهيلهم بما يكفل لهم الحياة الكريمة وإجراء الدراسات العملية التي تعمل على إصلاح الفئات المشمولة بالرعاية. الرؤية: عناية تنموية متكاملة بإحسان وإتقان.

الرسالة: نسعى إلى إعادة تأهيل السجناء وأسرهم والمفرج عنهم سلوكيًا وأسرًا ومهاريًا؛ وإعادة دمجهم في المجتمع عبر منظومة متكاملة من الخدمات التنموية والشراكات المجتمعية.

الأهداف الإستراتيجية:

1. تكامل الخدمات وتمكين المستفيدين.
2. تعزيز البناء المؤسسي.
3. بناء الشراكات وتطوير الأعمال.
4. تخفيض نسبة العودة للسجن.
5. رفع الوعي المجتمعي.

خدمات اللجنة: تأتي الخدمات على مسارات وهي كالتالي:

- مسار الرعاية الأساسية: يركز المسار على توفير الاحتياجات الضرورية لضمان الحد الأدنى لحياة كريمة للمستفيد؛ كما أن المسار يمهد للاستفادة من خدمات المسار العناية الأسرية وهي (الغذاء، كسوة، مسكن، ترميم، دواء، أثاث، تأمين طبي، الدعم المالي المباشر، تفريج كربة، معونة، عيادة، كفالة).

- مسار العناية الأسرية: تمثل خدمات هذا المسار امتداداً لخدمات مباشرة لمسار الرعاية الأساسية؛ حيث يستهدف تحقيق مستوى أعلى من العناية التنموية بالمستفيد وهي: (إرشاد، استشارة، تعزيز الأبوة، عدم العودة، الحج والعمرة، التنمية الحياتية).
- مسار تنمية القدرات: تمثل خدمات مسار تنمية القدرات ثمرة نتائج خدمات اللجنة من حيث التدرج في تلبية احتياجات الرعاية الأساسية، إلى تعزيز العناية الأسرية، إلى التركيز على تقديم حزمة ووصولاً من البرامج التعليمية والتأهيلية للمستفيد والتي تمكنهم من تحقيق الاعتماد الذاتي وهي كالتالي: (تعليم، رعاية الموهوبين والمتميزين، التأهيل التدريب، التوظيف، ريادة الأعمال) "

المبحث الرابع: الدراسات السابقة.

تشير الأدبيات إلى أن تقنيات إدارة المشاريع مثل التخطيط، والمراقبة، والتقييم تُعد ضرورية لتحقيق التميز المؤسسي، إذ تسهم في ضمان تصميم المشاريع وتنفيذها وتقييمها بشكل فعال (AlShammari, 2018). كما أكدت دراسة التركي (AlTurki, 2020) وجود علاقة إيجابية بين النجاح التنظيمي وتطبيق تقنيات إدارة المشاريع، مما يُعزز من قدرة المنظمات على إنجاز المشاريع بفعالية. وأشارت دراسة الدوسري (Aldossari, 2020) إلى أن التميز المؤسسي يُعدّ مفهوماً شاملاً يشمل السمعة، والتعلم المؤسسي، والقدرة على التكيف، والتي ترتبط بفعالية إدارة المشاريع. وخلص Zhang et al (2018) إلى أن تطبيق تقنيات إدارة المشاريع يُعزز من قدرة المنظمات غير الربحية الصينية على تحقيق التميز المؤسسي. كما أظهرت دراسة Odera (2018) أهمية ممارسات مثل إدارة المخاطر، وإشراك أصحاب المصلحة، والمراقبة لضمان تنفيذ المشاريع بنجاح في القطاع غير الربحي. ويوضح AlShammari & AlShammari (2018) أن تبني تقنيات إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية يتأثر بالعوامل الثقافية كالجماعية والهيكل الهرمي، مما يستدعي تكييف المناهج بحسب السياق المحلي. وفي ذات السياق، تُشير Aldossari (2020) إلى وجود فجوة معرفية في الأدبيات السعودية المتعلقة بإدارة المشاريع في القطاع غير الربحي، حيث يغلب الاعتماد على نظريات غربية لا تتناسب دائماً مع السياق المحلي.

التعليق على الدراسات السابقة:

تُظهر الدراسات السابقة التي تم استعراضها أن ممارسات إدارة المشاريع تؤدي دوراً محورياً في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في المنظمات غير الربحية. فقد تناولت الأبحاث العلاقة بين آليات التخطيط والتقييم وإدارة المخاطر وبين النجاح المؤسسي، مؤكدة على أهمية اعتماد منهجيات إدارة المشاريع كوسيلة لتحسين الكفاءة المؤسسية والاستجابة للتغيرات البيئية. ومع ذلك، ومن خلال التحليل النقدي لتلك الأدبيات، لاحظت الباحثة عدة جوانب تستدعي الوقوف عندها. أولاً، من الناحية المنهجية، ركزت غالبية الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، مع محدودية في استخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة لاختبار العلاقات بين المتغيرات. وهو ما يحدّ من القدرة على تعميم النتائج أو تفسير العلاقة السببية بين ممارسات إدارة المشاريع والتميز المؤسسي. وفي المقابل، تسعى هذه الدراسة إلى تجاوز هذا القصور من خلال توظيف منهج كمي وتحليل البيانات إحصائياً لاختبار الفرضيات المطروحة بشكل منهجي، مع الاعتماد على أدوات قياس معتمدة وأدلة علمية موثقة. ثانياً، من حيث الإطار المفاهيمي، ركزت العديد من الدراسات على مفاهيم عامة مثل الأداء أو النجاح دون التطرق بعمق إلى مفهوم "التميز المؤسسي" بمؤشرات المحددة، كجودة الخدمات، ورضا المستفيدين، والاستدامة المؤسسية، وهي أبعاد جوهرية تبتناها هذه الدراسة. حيث عملت الباحثة على صياغة نموذج نظري يربط بين ممارسات إدارة المشاريع وهذه الأبعاد، بما يتماشى مع متطلبات ومعايير التميز المؤسسي.

ثالثاً، على الرغم من أن بعض الدراسات مثل AlShammari & AlShammari (2018) تناولت التأثيرات الثقافية على إدارة المشاريع، إلا أن هذه الإشارات بقيت سطحية دون تحليل معمق لسياق المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، والتي تتسم بخصوصية إدارية وهيكلية قد تُعيق أو تعزز تطبيق منهجيات إدارة المشاريع. ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة في تقديم تحليل تطبيقي يستند إلى واقع ميداني وتجربة حقيقية في لجنة تراحم، ما يمنحها قيمة تطبيقية مضافة مقارنة بالدراسات السابقة. أخيراً، تُعد هذه الدراسة استجابة فعلية للفجوة المعرفية التي أشار إليها عدد من الباحثين، من خلال تقديم نموذج سعودي تطبيقي يُسهم في إثراء الأدبيات العلمية، ويعزز من قدرة المنظمات غير الربحية على استخدام إدارة المشاريع كأداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي.

ماتميزت به الدراسة الحالية:

تقدم دراستنا إطاراً لفهم كيفية تأثير ممارسات إدارة المشاريع على التميز المؤسسي في لجنة (تراحم)، وتبرز أهمية متابعة وتطوير هذه الممارسات لتحقيق أهدافها بشكل فعال ومستدام؛ حيث إن التركيز على اللجنة يتيح تحليلاً وسياً عملياً محدداً وواقعياً يوفر فهماً أعمق للتحديات والفرص التي تواجهها اللجنة؛ نظراً لاختلاف الثقافات التنظيمية والبيئات الاقتصادية؛ وتقديم التوصيات بعد استخدام أدوات قياس وأساليب منهجيات التقييم التي تعتبر إسهاماً مباشراً -يمكن للجنة الاستفادة منه، ونموذجاً قائماً لربط ممارسات إدارة المشاريع بالتميز المؤسسي يمكن للمنظمات غير الربحية العمل به.

من خلال ذلك يمكن القول: إن اختيار لجنة تراحم أضافت قيمة معرفية وعملية جديدة لمجال البحث حول إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي.

3- الإطار التطبيقي:

مجتمع وعينة الدراسة:

يجدر بنا أن نشير ونشيد إلى تعاون الأمانة العامة لجنة تراحم لرعاية السجناء بمدينة الرياض في قبولهم أن يكونوا كعينة للدراسة وتعاونهم في جمع البيانات والذي تمثل بالإدارتين التميز المؤسسي والمشاريع بعدد 8 موظفين.

مجتمع الدراسة:

- يشمل جميع الأفراد أو المجموعات الذين لديهم دور في إدارة المشاريع أو يتأثرون بممارسات إدارة المشاريع في لجنة تراحم.
1. مديرو المشاريع: يشمل جميع مديري المشاريع في لجنة تراحم، الذين يتحملون مسؤولية تخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع المختلفة.
 2. أصحاب القرار: الأفراد في الإدارة العليا الذين يشرفون على إدارة المشاريع أو يتخذون قرارات استراتيجية تتعلق بالتميز المؤسسي.
 3. الموظفون الإداريون: الأفراد الذين يساهمون في تقديم الدعم الإداري واللوجستي للمشاريع.

عينة الدراسة:

مجموعة فرعية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها لتمثيل المجتمع بشكل مناسب في الدراسة، يتم جمع البيانات من هذه العينة لتقييم أثر ممارسات إدارة المشاريع على التميز المؤسسي.

معايير اختيار العينة:

- الدور في إدارة المشاريع: يجب أن يكون لدى أفراد العينة دور مباشر أو تأثير كبير في إدارة المشاريع في لجنة تراحم.
- الخبرة: يفضل أن تكون العينة متضمنة أفراداً لديهم خبرة معقولة في إدارة المشاريع لتقديم رؤى دقيقة وواقعية.
- التوزيع الوظيفي: يجب أن تشمل العينة مختلف المستويات الوظيفية لضمان تمثيل متوازن للأراء والخبرات.

منهجية الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي هو منهج مناسب لهذه الدراسة وارتأت الباحثة أن استخدام هذا المنهج لجمع وتحليل البيانات التي تصف ممارسات إدارة المشاريع الحالية وتقييم تأثيرها على الأداء المؤسسي للجنة والوصول إلى فهم شامل؛ مما يساعد على اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الأداء المؤسسي. فيما يلي خطوات منهجية توظيف المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة:

1. تحديد مشكلة البحث وأهدافه.
2. مراجعة الأدبيات.
3. تصميم الدراسة.
4. جمع البيانات.
5. تحليل البيانات.
6. تفسير النتائج.
7. تقديم التوصيات.
8. الخاتمة والاقتراحات المستقبلية.

أداة الدراسة:

صممت الباحثة استبياناً لجمع بيانات وصفية حول ممارسات إدارة المشاريع في اللجنة؛ بالإضافة إلى بيانات تصف مستوى التميز المؤسسي وتعاونت اللجنة في إتمام جمع البيانات.

الأساليب الإحصائية:

التحليل الوصفي:

تم استخدام التحليل الوصفي بدراستنا لعرض البيانات الأساسية، مثل: المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات، ويساعد تحليل توزيع البيانات على فهم كيفية توزيع ممارسات إدارة المشاريع عبر العينة ومعرفة الاتجاهات العامة. تحليل الارتباط:

لقياس العلاقة بين المتغيرات يمكن استخدام الارتباط لقياس درجة وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وأبعاد التميز المؤسسي؛ ولقياس ذلك عبر معامل بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

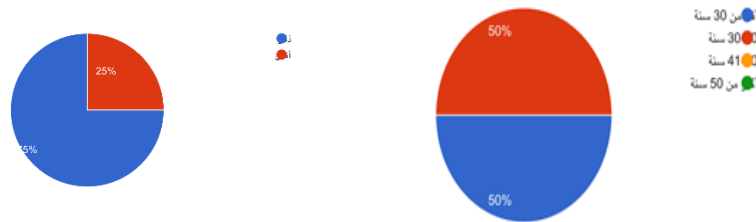
تحليل الانحدار:

تم استخدام الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين متغير ممارسات إدارة المشاريع والمتغير التابع التميز المؤسسي لفهم مدى تأثير ممارسات إدارة المشاريع على التميز المؤسسي.

4- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

قامت الباحثة بتفصيل بعض النقاط المهمة التي قد تساعد على تحسين ممارسات إدارة المشاريع وتعزيز التميز المؤسسي في لجنة تراحم.

جدول (1) التحليل الوصفي



شكل (1)

شكل (2)

تحليل النتائج:

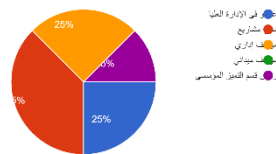
التحليل الوصفي: أظهر التحليل الوصفي توزيع المشاركين من حيث الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة؛ وقد كانت الأغلبية من الذكور الذين تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة ومعظمهم حاصلون على درجة البكالوريوس؛ هذا يعطينا فكرة عن خصائص العينة المدروسة.

تحليل الانحدار: على الرغم من وجود تحديات متعلقة بصغر حجم العينة؛ فإن النموذج أظهر أن بعض ممارسات إدارة الموارد وآليات المتابعة والتقييم لها تأثير إيجابي ملحوظ على التميز المؤسسي، مثل توزيع الموارد بناءً على احتياجات المشاريع وأولوياتها.

جدول (2) تحليل الانحدار

الدرجة الوظيفي
عضو في الإدارة العليا
عضو في الإدارة العليا
رئيس قسم التميز المؤسسي
موظف إداري
مدير مشاريع
مدير مشاريع

الدرجة الوظيفي
مدير مشاريع
موظف إداري



شكل (3)

استنتاج النتائج :

استخدمت الباحثة هنا مقياس ليكرر الخماسي حيث تشير الأرقام الموضحة بالجدول إلى إجابات محددة وهي كالتالي:

1- لا أوافق بشدة

2- لا أوافق

3- محايد

4- أوافق

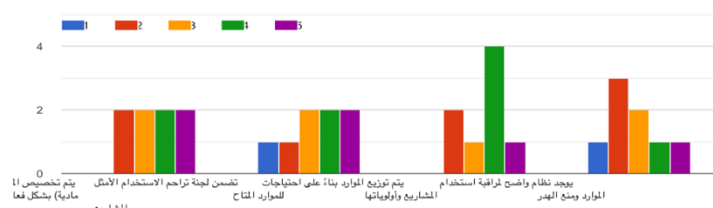
5- أوافق بشدة

جدول (3) إدارة الموارد

يتم تخصيص الموارد (بشرية، مالية، مادية) بشكل فعال لتحقيق أهداف المشاريع	تضمن لجنة تراحم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة	يتم توزيع الموارد بناءً على احتياجات المشاريع وأولوياتها	يوجد نظام واضح لمراقبة استخدام الموارد ومنع الهدر
3	2	4	2
5	5	5	5
4	3	4	3
5	5	4	4
2	1	2	1
3	4	3	3
2	4	2	2
4	3	4	2

1- إدارة الموارد: تتضمن تخصيص الموارد بشكل فعال، وضمان الاستخدام الأمثل لها، وتوزيعها بناءً على احتياجات المشاريع. من خلال تحليل البيانات:

- **الفعالية في تخصيص الموارد:** المشاركون الذين قِيموا تخصيص الموارد بشكل مرتفع أظهروا أيضاً مستويات أعلى من التميز المؤسسي؛ مما يشير إلى أن هناك علاقة مباشرة بين الفعالية في تخصيص الموارد والتميز المؤسسي.
- **مراقبة استخدام الموارد:** كان هناك اتفاق بين المشاركين على أن نظام مراقبة استخدام الموارد يمنع الهدر؛ مما يؤدي إلى تحقيق كفاءة تشغيلية أفضل ويساهم في تحقيق التميز المؤسسي.



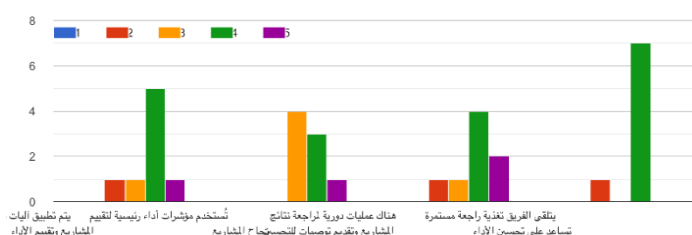
شكل (4)

2- آليات المتابعة والتقييم:

- وهي تمثل جزءًا حيويًا من عملية إدارة المشاريع؛ حيث تساعد على متابعة سير العمل وتقييم الأداء بشكل دوري.
- تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): البيانات أظهرت أن استخدام مؤشرات الأداء بشكل فعال مرتبط بتحقيق نتائج أفضل في المشاريع كان هناك توافق قوي بين فعالية المتابعة والتقييم ومستويات التميز المؤسسي.
 - القدرة على التكيف والتصحيح: آليات المتابعة القوية تسمح بإجراء التصحيحات اللازمة في الوقت المناسب؛ مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات.

جدول (4) آليات المتابعة والتقييم

يتم تطبيق آليات فعالة لمتابعة تقدم المشاريع وتقييم الأداء	تستخدم مؤشرات أداء رئيسية لتقييم نجاح المشاريع	هناك عمليات دورية لمراجعة نتائج المشاريع وتقديم توصيات للتحسين	يتلقى الفريق تغذية راجعة مستمرة تساعد على تحسين الأداء
4	3	5	4
5	5	5	4
4	3	4	2
4	4	4	4
2	3	2	4
4	4	4	4
3	4	3	4
4	3	4	4



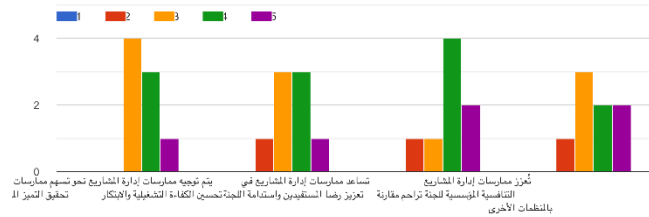
شكل (5)

3- العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع والتميز المؤسسي:

- كانت واضحة من خلال النتائج التي أظهرت أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بفعالية يقود إلى تحقيق التميز المؤسسي.
- التخطيط والتنفيذ الفعال: الممارسات المرتبطة بالتخطيط والتنفيذ الدقيق للمشاريع كانت مرتبطة بشكل إيجابي بتحقيق التميز المؤسسي.
 - القيادة والدعم: دعم القيادة العليا للممارسات الإدارية كان له تأثير مباشر وإيجابي في تحقيق التميز المؤسسي.

جدول (5) العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع والتميز المؤسسي

تُعزز ممارسات إدارة المشاريع التنافسية المؤسسية للجنة تراحم مقارنة بالمنظمات الأخرى	تساعد ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز رضا المستفيدين واستدامة اللجنة	يتم توجيه ممارسات إدارة المشاريع نحو تحسين الكفاءة التشغيلية والابتكار	تسهم ممارسات إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي للجنة تراحم
3	4	4	3
5	5	5	5
5	5	3	4
3	3	3	3
2	4	2	3
4	4	3	4
4	2	4	3
3	4	4	4



شكل (6)

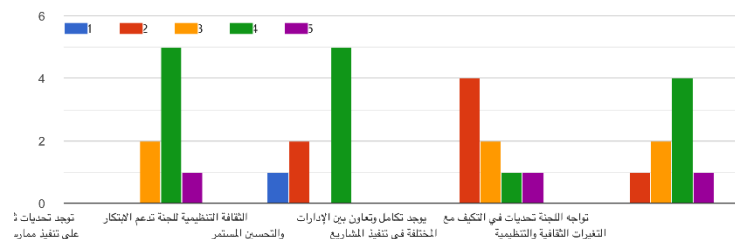
4- التحديات الثقافية والتنظيمية:

وهي تمثل عقبة أمام تحقيق التميز إذا لم يتم التعامل معها بشكل فعال.

- مقاومة التغيير: كان هناك إشارات إلى وجود مقاومة للتغيير بين بعض الأقسام؛ مما يمكن أن يؤثر سلبًا في فعالية إدارة المشاريع.
- ضعف التكامل بين الإدارات: التحديات في التكامل والتعاون بين الإدارات المختلفة كانت بارزة؛ مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز ثقافة التعاون.

جدول (6) التحديات الثقافية والتنظيمية

تواجه اللجنة تحديات في التكيف مع التغيرات الثقافية والتنظيمية	يوجد تكامل وتعاون بين الإدارات المختلفة في تنفيذ المشاريع	الثقافة التنظيمية للجنة تدعم الابتكار والتحسين المستمر	توجد تحديات ثقافية داخل اللجنة تؤثر على تنفيذ ممارسات إدارة المشاريع
3	2	2	4
5	5	4	4
4	3	4	5
4	4	4	3
4	2	4	4
2	2	2	3
3	3	4	4
4	2	1	4



شكل (7)

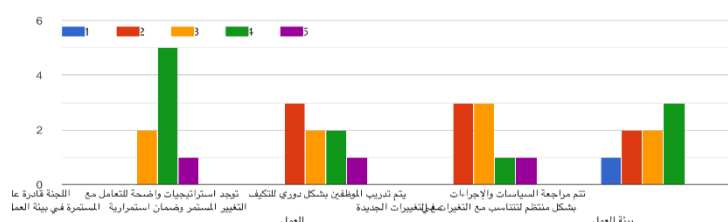
5- التغيير المستمر في بيئة العمل:

وهو يمثل تحديًا ولكنه أيضًا فرصة إذا تم التعامل معه بشكل صحيح.

- الاستجابة للتغيير: قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات كانت مرتبطة بتحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي، والمشاركون الذين أظهروا استعدادًا أكبر للتكيف مع التغيير كانوا أكثر نجاحًا في تحقيق الأهداف المؤسسية.

جدول (7) التغيير المستمر في بيئة العمل

تتم مراجعة السياسات والإجراءات بشكل منتظم لتتناسب مع التغييرات في بيئة العمل	يتم تدريب الموظفين بشكل دوري للتكيف مع التغييرات الجديدة	توجد استراتيجيات واضحة للتعامل مع التغيير المستمر وضمان استمرارية العمل	اللجنة قادرة على التكيف مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل
1	2	2	3
4	5	5	5
3	3	2	4
4	4	4	4
2	3	2	4
2	2	3	3
4	3	4	4
3	2	3	4



شكل (8)

6- التميز المؤسسي:

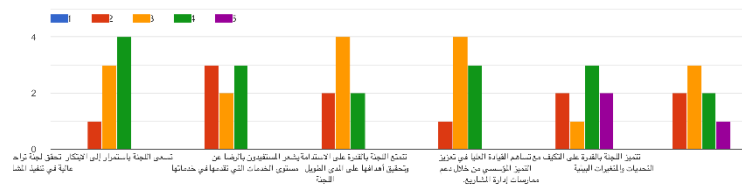
التميز المؤسسي هو الهدف النهائي للمنظمة، ويتحقق من خلال تطبيق ممارسات فعالة في إدارة المشاريع والتغلب على التحديات التنظيمية.

جدول (8) التميز المؤسسي

تميز اللجنة بالقدرة على التكيف مع التحديات والمتغيرات البيئية	تساهم القيادة العليا في تعزيز التميز المؤسسي من خلال دعم ممارسات إدارة المشاريع	تتمتع اللجنة بالقدرة على الاستدامة وتحقيق أهدافها على المدى الطويل	يشعر المستفيدون بالرضا عن مستوى الخدمات التي تقدمها اللجنة	تسعى اللجنة باستمرار إلى الابتكار في خدماتها	تحقق لجنة تراحم كفاءة تشغيلية عالية في تنفيذ المشاريع
2	4	3	3	2	3
5	5	4	4	4	4
3	5	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4
3	2	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2
4	4	3	3	4	3
3	3	4	2	2	4

- الاستدامة والابتكار: المشاركون الذين قيموا الاستدامة والابتكار بشكل إيجابي أظهرُوا أيضاً مستويات عالية من الرضا عن التميز المؤسسي.

- رضا المستفيدين: كان هناك ارتباط قوي بين رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة ومستوى التميز المؤسسي المحقق.



شكل (9)

نتائج وتوصيات الدراسة

النتائج في ضوء التساؤلات:

قامت الباحثة بربط نتائج الدراسة بالتساؤلات والإطار النظري ومراجعة كيفية معالجة النتائج للتساؤلات المطروحة، وكيف تتماشى هذه النتائج مع الإطار النظري المستخدم في الدراسة.

1. كيف تساهم ممارسات إدارة المشاريع في الأداء المؤسسي؟

أوضحت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة المشاريع تساهم بشكل فاعل في تحسين الأداء المؤسسي من خلال التخطيط الجيد، وتخصيص الموارد بكفاءة، وتطبيق السياسات والإجراءات بشكل منظم. حيث أظهرت البيانات أن المشاركين أكدوا وجود تأثير مباشر لهذه الممارسات على جودة تنفيذ العمليات، مما ينعكس على تحقيق أهداف اللجنة. وتشير هذه النتائج إلى أن التكامل بين منهجيات المشاريع وأهداف الأداء المؤسسي يمثل عاملاً رئيسياً في رفع كفاءة العمل.

2. هل هناك علاقة مباشرة بين تطبيق هذه الممارسات ومستوى التميز؟

أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة وطردية بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وتحقيق التميز المؤسسي، وقد انعكس ذلك في ارتفاع تقييم المشاركين حول هذا المحور. حيث أكدوا أن جودة التخطيط، وتفعيل دور القيادة، والحوكمة في تنفيذ المشاريع تساهم بشكل واضح في بلوغ مستويات أعلى من التميز المؤسسي، بما يشمل الاستدامة والابتكار. وهو ما يتماشى مع ما أشارت إليه الباحثة في الإطار النظري من أن الممارسات المنهجية في المشاريع تدعم التميز المؤسسي وتُسرع من تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

3. ما الجوانب التي تتحسن نتيجة تطبيق ممارسات إدارة المشاريع؟

أشارت نتائج الدراسة إلى تحسن عدة جوانب مؤسسية نتيجة تطبيق ممارسات إدارة المشاريع، أبرزها: كفاءة توزيع الموارد، وضوح الأدوار والمسؤوليات، ودقة تنفيذ الأنشطة، إلى جانب تعزيز التعاون بين الفرق، كما أظهرت النتائج تحسناً في الالتزام بالمواعيد وجودة النتائج، مما يؤكد أن هذه الممارسات تساهم في ضبط العمليات وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية.

4. ما دور آليات المتابعة والتقييم في دعم الأداء المؤسسي؟

أوضحت الدراسة أن آليات المتابعة والتقييم، مثل استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية والتقارير الدورية، تمثل دعامة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي. حيث تمكن من مراقبة تقدم المشاريع وتحديد الانحرافات مبكراً واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، وقد أظهر المشاركون في الاستبانة وعياً عالياً بأهمية هذه الآليات، ما يعكس إدراكاً واضحاً لدورها في تحقيق التميز وضمان جودة تنفيذ المشاريع.

5. ما التحديات التي تواجه اللجنة في تطبيق الممارسات؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟

أظهرت النتائج أن من أبرز التحديات التي تواجه اللجنة: ضعف التنسيق بين الإدارات، مقاومة التغيير، ونقص التدريب على مفاهيم إدارة المشاريع، كما ظهر ضعف نسبي في ممارسات التكيف مع التغيير التنظيمي، وتشير هذه النتائج إلى الحاجة لتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، وزيادة برامج التوعية والتدريب، وتفعيل التكامل الإداري كأساس لتطبيق الممارسات بكفاءة.

6. كيف يمكن التكيف مع بيئة العمل المتغيرة لتحقيق التميز؟

أثبتت نتائج الدراسة أن التكيف مع بيئة العمل المتغيرة يعد من العوامل الداعمة لتحقيق التميز، وقد أظهر المشاركون إدراكاً لأهمية المرونة في السياسات والإجراءات، إلا أن النتائج كشفت عن الحاجة لمزيد من الجهود المؤسسية في تطوير خطط التغيير، وتدريب الموظفين، ومراجعة الهياكل التنظيمية، ومن خلال هذه الاستجابات، يتضح أن التكيف يتطلب استراتيجيات مرنة تشمل إدارة التغيير، والتدريب المستمر، والتخطيط الاستباقي لضمان استمرارية التميز.

التوصيات:

- بناءً على الربط بين الإطار النظري، التساؤلات، ونتائج الدراسة، ترى الباحثة تقديم التوصيات التالية:
1. تعزيز ممارسات إدارة المشاريع وتحسين التخطيط وتخصيص الموارد، مع توفير الدعم المستمر بكافة أنواعه من القيادة العليا لضمان تحقيق التميز المؤسسي.
 2. تقوية آليات المتابعة والتقييم واعتماد مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل أوسع وتدريب الموظفين على استخدامها لضمان تتبع التقدم وتصحيح المسار عند الحاجة.
 3. التعامل مع التحديات الثقافية والتنظيمية في وضع استراتيجيات لتعزيز ثقافة التعاون وتقليل مقاومة التغيير داخل المنظمة.
 4. تحسين إدارة التغيير وتطوير استراتيجيات مرنة للتكيف مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل، مع تعزيز الابتكار لضمان استدامة التميز المؤسسي.

الخلاصة:

تظهر الدراسة بوضوح أن النجاح في تحقيق التميز المؤسسي يعتمد بشكل كبير على فعالية ممارسات إدارة المشاريع، آليات المتابعة والتقييم، والتعامل الفعال مع التحديات الثقافية والتنظيمية والتغيرات في بيئة العمل؛ واتباع التوصيات المستخلصة يمكن للجنة تراحم تعزيز أدائها.

المراجع العربية:

- سليمان، برهان. (د. ت). التميز المؤسسي. تم الاسترجاع من <https://borhansoliman.com/> التميز-المؤسسي/
- الشبكة العربية للتميز والاستدامة. (د. ت). التميز المؤسسي. تم الاسترجاع من <https://sustainability-excellence.com/>
- Bakr, W. (2023). Famous theories in project management. LinkedIn. Retrieved from: <https://2u.pw/YDnV7>
- الشمري، أحمد. (2018). أدوات إدارة المشاريع والتميز المؤسسي. مجلة إدارة الأعمال، 20(2)، 45-53.
- الشمري، طلال، والشمري، أحمد. (2018). العوامل الثقافية وإدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية لمراجعة إدارة الأعمال، 8(4)، 1-8.
- التركي، فهد. (2020). دور إدارة المشاريع في تعزيز النجاح التنظيمي. المجلة الدولية لإدارة المشاريع، 38(6)، 552-561.
- الدوسري، نورة. (2020). التميز المؤسسي وإدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية السعودية. مجلة الشرق الأوسط للإدارة، 7(3)، 214-229.
- المعاني، محمد. (2021). الإدارة العامة: الأسس والمفاهيم الحديثة. عمان: دار المسيرة.
- الطاهر، عبد الله. (2022). الإدارة في المنظمات غير الربحية. الرياض: دار الزهراء.
- سبيلا، زكريا، والهرمزي، محمد. (2017). مفاهيم في الاتصال والإعلام. الدار البيضاء: أفريقيا الشرق.
- معهد إدارة المشاريع (PMI). (2021). دليل إلى مجموعة المعارف لإدارة المشاريع (دليل PMBOK®) – الإصدار السابع. الولايات المتحدة: معهد إدارة المشاريع.

المراجع الأجنبية:

- Zhang, J., Wang, Y., & Li, X. (2018). Project management practices in Chinese nonprofits. Nonprofit Management & Leadership, 28(4), 519-534.
- Otero, J. (2018). Risk management and stakeholder engagement in nonprofit projects. Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 30(2), 123-139.

الملاحق:

الاستبانة

السادة المشاركون،
تحية طيبة وبعد،

في إطار الجهود المستمرة لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في لجنة تراحم، نقوم بإجراء دراسة تهدف إلى تقييم أثر ممارسات إدارة المشاريع في مستوى التميز المؤسسي في اللجنة. ونسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحديد الفجوات والتحديات التي قد تواجهها اللجنة في مجالات إدارة الموارد، متابعة وتقييم المشاريع، التكيف مع التحديات الثقافية والتنظيمية، وكيفية التعامل مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل. إن مشاركتكم القيمة من خلال الإجابة على هذه الاستبانة ستساعدنا على الحصول على رؤى عميقة حول كيفية تحسين ممارسات إدارة المشاريع وتعزيز التميز المؤسسي في لجنة تراحم.

نؤكد لكم أن جميع الإجابات ستعامل بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. الاستبانة تتكون من عدة أقسام تغطي مجالات مختلفة تتعلق بممارسات إدارة المشاريع ومدى تأثيرها في التميز المؤسسي. يرجى تخصيص شيء من وقتكم الثمين للإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية. نشكركم على تعاونكم ودعمكم المستمر، ونتطلع إلى مساهمتكم في تطوير الأداء المؤسسي في لجنة تراحم. مع خالص التقدير والاحترام،
الباحثة

استبانة لدراسة أثر ممارسات إدارة المشاريع على التميز المؤسسي في لجنة تراحم

القسم الأول: المعلومات العامة

1. العمر:

- أقل من 30 سنة

30-40 - سنة

41-50 - سنة

- أكثر من 50 سنة

2. الدرجة الوظيفية:

- مدير مشاريع

- موظف إداري

- موظف ميداني

- عضو في الإدارة العليا

- آخر _____:

3. سنوات الخبرة في لجنة تراحم:

- أقل من 5 سنوات

5-10 - سنوات

11-15 - سنة

- أكثر من 15 سنة

المستوى التعليمي:

- ثانوي

- دبلوم

- بكالوريوس

- ماجستير

- دكتوراه

القسم الثاني: ممارسات إدارة المشاريع

يرجى تحديد مدى موافقتك مع العبارات التالية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

1 = لا أوافق بشدة | 2 = لا أوافق | 3 = محايد | 4 = أوافق | 5 = أوافق بشدة

أ. إدارة الموارد:

1. يتم تخصيص الموارد (بشرية، مالية، مادية) بشكل فعال لتحقيق أهداف المشاريع.

2. تضمن لجنة تراحم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

3. يتم توزيع الموارد بناءً على احتياجات المشاريع وأولوياتها.
4. يوجد نظام واضح لمراقبة استخدام الموارد ومنع الهدر.
- ب. آليات المتابعة والتقييم:
 1. يتم تطبيق آليات فعالة لمتابعة تقدم المشاريع وتقييم الأداء.
 2. تُستخدم مؤشرات أداء رئيسية لتقييم نجاح المشاريع.
 3. هناك عمليات دورية لمراجعة نتائج المشاريع وتقديم توصيات للتحسين.
 4. يتلقى الفريق تغذية راجعة مستمرة تساعد على تحسين الأداء.
 - ج. العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع والتميز المؤسسي:
 1. تساهم ممارسات إدارة المشاريع في تحقيق التميز المؤسسي للجنة تراحم.
 2. يتم توجيه ممارسات إدارة المشاريع نحو تحسين الكفاءة التشغيلية والابتكار.
 3. تساعد ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز رضا المستفيدين واستدامة اللجنة.
 4. تُعزز ممارسات إدارة المشاريع التنافسية المؤسسية للجنة تراحم مقارنة بالمنظمات الأخرى.
 - د. التحديات الثقافية والتنظيمية:
 1. توجد تحديات ثقافية داخل اللجنة تؤثر في تنفيذ ممارسات إدارة المشاريع.
 2. الثقافة التنظيمية للجنة تدعم الابتكار والتحسين المستمر.
 3. يوجد تكامل وتعاون بين الإدارات المختلفة في تنفيذ المشاريع.
 4. تواجه اللجنة تحديات في التكيف مع التغيرات الثقافية والتنظيمية.
 - هـ. التغيير المستمر في بيئة العمل:
 1. اللجنة قادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل.
 2. توجد استراتيجيات واضحة للتعامل مع التغيير المستمر وضمان استمرارية العمل.
 3. يتم تدريب الموظفين بشكل دوري للتكيف مع التغيرات الجديدة.
 4. تتم مراجعة السياسات والإجراءات بشكل منتظم لتتناسب مع التغيرات في بيئة العمل.

القسم الثالث: التميز المؤسسي

- يرجى تحديد مدى موافقتك مع العبارات التالية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:
- 1= لا أوافق بشدة = 2 | لا أوافق = 3 | محايد = 4 | أوافق = 5 | أوافق بشدة
- تحقق لجنة تراحم كفاءة تشغيلية عالية في تنفيذ المشاريع.
1. تسعى اللجنة باستمرار إلى الابتكار في خدماتها.
 2. يشعر المستفيدون بالرضا عن مستوى الخدمات التي تقدمها اللجنة.
 3. تتمتع اللجنة بالقدرة على الاستدامة وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.
 4. تساهم القيادة العليا في تعزيز التميز المؤسسي من خلال دعم ممارسات إدارة المشاريع.
 5. تتميز اللجنة بالقدرة على التكيف مع التحديات والمتغيرات البيئية.