

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة المشاريع

عنوان البحث

أثر كفاءة إدارة المشاريع على تحقيق الإيرادات للمستفيدين في الجمعيات الخيرية: دراسة

ميدانية للجمعيات في السعودية

إعداد الطالب / عبدالله بن حمود المالكي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

2025

جدول المحتويات

١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٧	مقدمة الدراسة
٨	مشكلة الدراسة
٩	أهمية الدراسة
١١	تساؤلات الدراسة
١٣	فرضيات الدراسة
١٤	مصطلحات الدراسة
١٥	متغيرات الدراسة
١٦	الفصل الثاني
١٧	الدراسات السابقة
٢٧	الإطار النظري
٣١	المفاهيم الأساسية لإدارة المشاريع في القطاع الخيري
٣٥	كفاءة تخطيط المشاريع الخيرية
٣٨	كفاءة تنفيذ ورقابة المشاريع الخيرية
٤٠	التمكين الاقتصادي للمستفيدين في القطاع الخيري

٤٤	تحقيق الإيرادات للمستفيدين
٤٨	الإطار التنظيمي والتشريعي للجمعيات الخيرية السعودية
٥٠	العلاقة التكاملية بين كفاءة الإدارة وجودة النتائج
٥٤	دراسات سابقة حول كفاءة إدارة المشاريع
٥٨	النموذج المفاهيمي للدراسة
٦٢	الخاتمة
٦٣	الفصل الثالث
٦٤	منهجية الدراسة
٦٤	مجتمع الدراسة
٦٥	أدوات جمع البيانات
٦٦	حدود الدراسة
٦٧	الاستبيان
٧٦	الفصل الرابع
٧٧	التحليل الإحصائي
٨٤	النتائج
٨٦	التوصيات
٨٩	المراجع

٩٥	الملخص
٩٧	الملاحق

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع (المتغير المستقل، ممثلاً بالتخطيط، التنفيذ، والرقابة) وبين مستوى تحقيق الإيرادات والاستدامة المالية للمستفيدين (المتغير التابع) في الجمعيات الخيرية التنموية بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال استبيان موجه لعينة من مديري المشاريع والبرامج (ن=100)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم مستويات الكفاءة والنتائج. أبرز النتائج الرئيسية

1. علاقة طردية قوية: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية (معامل ارتباط 0.71) بين كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق الإيرادات المستدامة للمستفيدين، مما يؤكد أن الاحترافية الإدارية هي محرك أساسي للأثر الاقتصادي.
2. الكفاءة الإدارية مرتفعة: أظهرت ممارسات إدارة المشاريع في الجمعيات مستوى مرتفع جداً من الكفاءة، خاصة في محور الرقابة والمتابعة وفي تضمين مؤشرات قياس الأثر في خطط المشاريع.
3. التحدي في الاستدامة والتغيير: سُجلت أدنى متوسطات الموافقة في محور استدامة المشاريع الإنتاجية لأكثر من سنتين بعد انتهاء الدعم، مما يشير إلى أن

ضمان الاستمرارية طويلة الأجل لا يزال يشكل التحدي الأكبر. كما لوحظ ضعف نسبي في آليات إدارة التغيير خلال مرحلة التنفيذ.

4. **التمكين فعال:** أكدت النتائج نجاح الجمعيات في تحويل المستفيدين من "الاستهلاك" إلى "الإنتاج" وتزويدهم بمهارات إدارة الأعمال الأساسية.

التوصيات

توصي الدراسة بما يلي لتعزيز الأثر الاقتصادي:

1. **تعزيز الاستدامة طويلة الأجل:** يجب على الجمعيات تجاوز مرحلة الدعم المباشر،

وتصميم برامج احتضان وإرشاد تمتد لعامين بعد التخرج، لضمان قدرة المستفيدين على مواجهة تقلبات السوق.

2. **تحسين ضبط التغيير:** ضرورة تطوير آليات ونظم واضحة لضبط أي تغييرات في

نطاق المشروع أثناء التنفيذ، لضمان بقاء المشاريع مركزة على الهدف النهائي للتمكين.

3. **توحيد معايير قياس الأثر:** دعوة الجهات الإشرافية (مثل "تنمية") لتوحيد مؤشرات

الأداء الخاصة بالاستدامة المالية والاقتصادية لتمكين المقارنة المرجعية والارتقاء بالأداء على مستوى القطاع.

4. **الاستثمار في الرقمنة:** استخدام نظم معلومات إدارة المشاريع (PMIS) لرفع

الكفاءة التشغيلية والشفافية.

الخلاصة: إن الارتقاء بكفاءة الإدارة في القطاع الخيري ليس خياراً ترفيهياً، بل هو ضرورة
حتمية لتحقيق التحول التنموي المأمول وضمان أقصى عائد من التبرعات على حياة
المستفيدين.

مقدمة الدراسة

يشهد القطاع الخيري في المملكة العربية السعودية تحولات جوهرية، مدفوعة برؤية المملكة
2030 وبرامجها الطموحة التي تهدف إلى رفع كفاءة وفعالية القطاع غير الربحي وزيادة
مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي. وتُعد الجمعيات الخيرية ركيزة أساسية في تحقيق
التنمية الاجتماعية المستدامة، حيث تلعب دوراً حيوياً في تقديم الدعم والتمكين للفئات
المستفيدة.

تعتمد الجمعيات الخيرية في تحقيق أهدافها على مجموعة من المشاريع التي تتفاوت في
طبيعتها وحجمها (إغاثية، تنموية، تدريبية، استثمارية). وفي ظل محدودية الموارد، تبرز
الحاجة الملحة لتبني أفضل الممارسات في إدارة المشاريع لضمان استغلال الموارد بكفاءة
عالية، وتحقيق النتائج المرجوة في الوقت المحدد وبتكلفة مناسبة.
وترتبط كفاءة إدارة هذه المشاريع ارتباطاً مباشراً بمدى تحقيق الأهداف النهائية للجمعية،
وأهمها هدف تحقيق الإيرادات للمستفيدين؛ وهو المفهوم الذي يتجاوز مجرد الدعم النقدي
ليشمل التمكين الاقتصادي، وتوفير مصادر دخل مستدامة، وتحويل المستفيد من حالة
الاعتماد إلى حالة الإنتاج والاكتفاء الذاتي.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بتطبيق معايير حوكمة ورقمنة في القطاع الخيري، لا تزال هناك تساؤلات حول مدى انعكاس الكفاءة الإجرائية لإدارة المشاريع على النتائج الفعلية المحققة على أرض الواقع والمتمثلة في تمكين المستفيدين مالياً واجتماعياً. من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية عبر تحليل الأثر المباشر وغير المباشر لكفاءة إدارة المشاريع على مؤشرات الإيرادات والتمكين للمستفيدين في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة من الملاحظة بأن العديد من الجمعيات الخيرية قد تنفذ مشاريعها ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة (كفاءة إجرائية)، لكنها قد لا تحقق الأثر المستدام والكافي في "تحقيق الإيرادات للمستفيدين" (فعالية النتيجة). مما يشير إلى وجود خلل محتمل في تطبيق معايير الكفاءة بطريقة تخدم الهدف التنموي الأسمى للجمعية.

المشكلة الرئيسية:

ما أثر كفاءة إدارة المشاريع على تحقيق الإيرادات للمستفيدين في الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية؟

تنبثق من المشكلة الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى كفاءة إدارة المشاريع (من حيث التخطيط، والتنفيذ، والرقابة) في

الجمعيات الخيرية المشمولة بالدراسة؟

2. ما هو مستوى تحقيق الإيرادات للمستفيدين في الجمعيات الخيرية المشمولة

بالدراسة، وفقاً للمؤشرات التنموية المعتمدة؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كفاءة إدارة المشاريع (المتغير

المستقل) وتحقيق الإيرادات للمستفيدين (المتغير التابع) في الجمعيات الخيرية

السعودية؟

4. ما هي أبرز المعوقات التي تواجه الجمعيات الخيرية في تطبيق ممارسات إدارة

المشاريع بكفاءة تؤدي إلى تمكين المستفيدين وتحقيق الإيرادات لهم؟

أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية (Theoretical Significance)

• سد فجوة معرفية: تُعد هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة العربية المتخصصة في

العمل الخيري، لقلّة الدراسات الميدانية التي تربط بشكل مباشر بين كفاءة

الإجراءات الإدارية للمشاريع وبين نتائج التمكين الاقتصادي والمالي للمستفيدين في

البيئة السعودية.

- تأصيل العلاقة السببية: توفير إطار نظري وعملي يُؤصل العلاقة السببية بين الالتزام بمعايير إدارة المشاريع الاحترافية وبين جودة المخرجات التنموية المستدامة.
- بناء مؤشرات قياس: تساهم الدراسة في بناء وتحديد مجموعة من المؤشرات الكمية لتقييم كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الخيري، مما يمكن الباحثين المستقبليين من استخدامها كأدوات قياس معيارية.

2. الأهمية العملية (Practical Significance)

- للقطاع الخيري والجمعيات: تزويد مديري وقادة الجمعيات الخيرية بنتائج وتوصيات عملية مُدعمة بالبيانات، تساعد في إعادة هيكلة مكاتب إدارة المشاريع وتحديد نقاط الضعف التي تعيق تحقيق التمكين الفعلي للمستفيدين.
- لصناع القرار والجهات الإشرافية: تُمثل نتائج الدراسة أساساً مرجعياً للجهات الإشرافية (مثل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية) لسنّ وتطوير معايير الجودة والحوكمة الخاصة بإدارة المشاريع في الجمعيات، بما يضمن انسجامها مع مستهدفات رؤية 2030 لقطاع غير ربحي فاعل.
- للمتبرعين والداعمين: تعزز الدراسة الثقة والشفافية في القطاع، حيث تُقدم دليلاً على أن كفاءة الإدارة هي المفتاح لتحويل التبرعات إلى أثر تنموي مستدام ومُحقق لإيرادات المستفيدين، بدلاً من الاعتماد على الدعم الدوري.

- للمستفيدين: زيادة فرص حصول المستفيدين على مشاريع عالية الكفاءة تؤدي إلى تمكينهم وتحقيق الاستدامة المالية لهم.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى تحليل وتقييم مدى تأثير الكفاءة في إدارة المشاريع داخل الجمعيات الخيرية السعودية على تحقيق استدامة الإيرادات للمستفيدين.

الهدف الرئيسي:

تقييم وتحليل الأثر المباشر لكفاءة إدارة المشاريع على تحقيق الإيرادات للمستفيدين في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية.

تنبثق من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد مستوى تطبيق ممارسات كفاءة إدارة المشاريع (التخطيط، التنفيذ، الرقابة) في الجمعيات الخيرية عينة الدراسة.
2. قياس مستوى الأثر المتمثل في تحقيق الإيرادات للمستفيدين في الجمعيات الخيرية المبحوثة.
3. اختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق الإيرادات للمستفيدين.

4. تحديد أبرز التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية في إدارة المشاريع بكفاءة

لضمان تمكين المستفيدين مالياً.

تساؤلات الدراسة (إعادة صياغة)

التساؤل الرئيسي:

ما مدى تأثير كفاءة إدارة المشاريع في الجمعيات الخيرية السعودية على تحقيق الإيرادات للمستفيدين؟

تنبثق من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو تقييم المبحوثين لمستوى كفاءة إدارة المشاريع (التخطيط، التنفيذ، الرقابة) في الجمعيات الخيرية؟

2. ما هو مستوى تحقيق الإيرادات والاستدامة المالية للمستفيدين في الجمعيات الخيرية عينة الدراسة؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم مستوى كفاءة إدارة المشاريع تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل: نوع الجمعية، الخبرة، المؤهل العلمي)؟

4. ما هي أبرز المعوقات الإدارية والتنفيذية التي تحول دون تطبيق كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق الإيرادات للمستفيدين؟

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسية التالية، التي تنبثق منها فرضيات فرعية مرتبطة بأبعاد كفاءة الإدارة:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق الإيرادات للمستفيدين في الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين كفاءة **تخطيط المشاريع** وتحقيق الإيرادات للمستفيدين.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين كفاءة **تنفيذ المشاريع** وتحقيق الإيرادات للمستفيدين.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين كفاءة **رقابة المشاريع** وتحقيق الإيرادات للمستفيدين.

متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل (Independent Variable):

- **كفاءة إدارة المشاريع:** ويُقاس بأبعاد فرعية تشمل:
 - كفاءة تخطيط المشاريع (Project Planning Efficiency).

○ كفاءة تنفيذ المشاريع (Project Execution Efficiency).

○ كفاءة رقابة المشاريع وتقييمها (Evaluation & Project Monitoring)

.(Efficiency

2. المتغير التابع (Dependent Variable):

• تحقيق الإيرادات للمستفيدين: ويُقاس من خلال مؤشرات التمكين الاقتصادي

والمالي، مثل:

○ زيادة دخل المستفيدين (Income Increase).

○ التحول إلى الاكتفاء الذاتي أو الإنتاجية (Self-

.(sufficiency/Productivity Rate

○ استدامة مصدر الدخل (Sustainability of Income Source).

مصطلحات الدراسة

1. كفاءة إدارة المشاريع (Project Management Efficiency):

• إجرائياً: هي مدى قدرة الجمعية الخيرية على تطبيق الممارسات والأدوات المنهجية

لإدارة المشاريع (مثل معايير PMBOK) بفعالية عالية، تشمل إدارة الوقت،

والتكلفة، والجودة، ونطاق المشروع، بحيث يتم تحقيق المخرجات المخطط لها بأقل

هدر ممكن في الموارد وبتوائم مع الأهداف التنموية.

2. تحقيق الإيرادات للمستفيدين (Achieving Beneficiary Income):

- **إجرائياً:** هي النتيجة المتمثلة في تمكين المستفيدين من الحصول على مصدر دخل مالي مستدام أو زيادة دخلهم الحالي بشكل ملموس، ناتج عن مشاريع الجمعية (مثل مشاريع التدريب المنتهي بالتوظيف، المنشآت الصغيرة الممولة، أو البرامج الإنتاجية)، مما يساهم في نقل المستفيد من مرحلة الاستهلاك والاعتماد إلى مرحلة الإنتاج والاستدامة المالية.

3. الجمعيات الخيرية (Charitable Organizations):

- **إجرائياً:** هي المؤسسات غير الربحية المرخصة والمسجلة في المملكة العربية السعودية، والتي تُقدم خدماتها للمستفيدين وتندرج تحت إشراف الجهات الحكومية المختصة (كوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة حول الجمعيات الخيرية السعودية (غير مذكور المؤلف/التاريخ)

- **الموضوع:** أداء الجمعيات الخيرية السعودية في الجوانب التخطيطية والتنظيمية والتنفيذية.

- **النتيجة الرئيسية:** أشارت النتائج إلى وجود ضعف في مفهوم إدارة التسويق لدى الجمعيات الخيرية السعودية المبحوثة.

2. دراسة حول الجمعيات الأهلية في مصر (عبد الوهاب، 1999)

- **الهدف:** التعرف إلى مصادر تمويل الجمعيات الأهلية في جمهورية مصر العربية.
- **مصادر التمويل:**

- قلة الاعتماد على التمويل الحكومي (10%) والأجنبي (5%).

- التمويل الذاتي يُقدر بحوالي (40%).

- التبرعات والهبات بنسبة (27%).

- ضالة مساهمة القطاع الخاص (8.3%).

- التحديات: تعاني الجمعيات الأهلية من نقص التمويل وعدم تكافؤ في فرص الحصول على التبرعات.

- استثناء: الجمعيات ذات الطابع الديني لا تعاني من مشكلة واضحة في التمويل.

3. دراسة حول المنظمات الأهلية المصرية (الباز، 1989)

- الموضوع: المشكلات والقضايا التي تواجه المنظمات الأهلية المصرية.
- المشكلات والقضايا: غياب الديمقراطية، سيطرة الإدارة، التدخل الحكومي، الشللية، وقلة الوعي التطوعي.

- الدور: المنظمات الأهلية هي مكملة لوظائف الدولة الوطنية وليست بديلاً عنها.

- مصادر التمويل:

- الجمعيات التقليدية: تعتمد على التبرعات الفردية وأموال الزكاة وإيرادات الأوقاف.

- الجمعيات الحديثة: تعتمد على الدعم الحكومي والتمويل الخارجي.

- الإعلام: أشارت الدراسة إلى عدم قيام الإعلام بدوره في التوعية بأهمية العمل التطوعي ودوره في التنمية.

4. دراسة تمويل الجمعيات الخيرية في فلسطين (جبارة، 1995)

- الموضوع: مصادر تمويل اتحاد الجمعيات الخيرية في فلسطين.

- أهم مصادر التمويل للاتحاد:

- اشتراكات الجمعيات الخيرية الأعضاء.
- مساعدات من شركات معينة.
- مساعدات من بعض الدول العربية (منها دول الخليج).
- مساعدات الاتحاد العام للجمعيات الخيرية من ربح اليانصيب الخيري.
- الدور: يقوم الاتحاد بالدعم المادي للجمعيات الخيرية الأعضاء.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة حول طرق جمع التبرعات (Brocleaner et al., 1984)

- العينة: (146) شخصاً في ولاية ماساشوسيتس الأمريكية.
- الهدف: معرفة رغبتهم بالتبرع لجمعيات تعنى بمعالجة أطفال مصابين بمرض عضال (Fatal Disease).

• النتيجة الرئيسية:

- (62%) من الأفراد الذين تمت مقابلتهم وجهاً لوجه تبرعوا فعلاً.
- (32%) من الذين تمت مقابلتهم بالهاتف تبرعوا فعلاً.
- لم تظهر فروق دالة إحصائية في قيمة المبالغ المتبرع بها بين المجموعتين.

2. دراسة تحليل التبرعات والمساعدات في سنغافورة (Wong et al., 1998)

- العينة: (67) هيئة خيرية في سنغافورة خلال الفترة 1980-1989.

• النتائج:

◦ نوع الخدمة: التبرعات تزداد للجمعيات التي تقدم خدمات صحية وخدمات

لذوي الاحتياجات الخاصة.

◦ العاملون والعمر: كلما زاد عدد العاملين في الجمعية وازداد عمرها زادت

المنح والتبرعات.

◦ أثر التبرعات الخاصة: كلما زادت المنح والتبرعات من القطاع الخاص،

قامت الحكومة بتخفيض نفقاتها لخدمات الصحة والشؤون الاجتماعية.

3. دراسة أثر الإعفاء الضريبي (Hassan et al., 2000)

• العينة: (189) مستشفى خيري غير هادف للربح في ولاية كاليفورنيا الأمريكية.

• الهدف: تحليل أثر الإعفاء الضريبي (Tax Exempt) في زيادة التبرعات والمنح.

• النتيجة الرئيسية: وجود أثر إيجابي للإعفاء الضريبي الذي يحصل عليه المانحون

والمتبرعون في زيادة التبرعات.

4. دراسة آراء المتخصصين في جمع المنح (Beem, 2001)

• العينة: (27) متخصصاً في جمع المنح والتبرعات في ثلاث ولايات أمريكية.

• النتائج:

◦ لدى المبحوثين إلمام واسع بجوانب عمليات جمع المنح والتبرعات.

○ لديهم دافعية عالية لزيادة المنح والتبرعات في حالة حصولهم على حوافز

مالية وغير مالية.

○ أبدى معظم المبحوثين رغبتهم بإجراء تقييم لأدائهم من قبل رئيسهم

المباشر، خاصة إذا تم ربط الحوافز بمستوى الأداء.

○ فقط 8% من المبحوثين ذكروا وجود ربط فعلي بين الحوافز ومستوى

الأداء.

5. دراسة استراتيجيات جمع المنح والتبرعات (Hager et al., 2002)

• العينة: (1540) جمعية وهيئة خيرية في الولايات المتحدة الأمريكية.

• الاستراتيجيات المتبعة: الاعتماد على الإمكانيات الداخلية والعلاقات الخارجية

لزيادة المنح والتبرعات.

• أهم الإمكانيات الداخلية: وجود طاقم موظفين متخصصين، ووجود مستشار معين

في الجمعية.

• أهم الاستراتيجيات الخارجية:

○ الاشتراك مع حملات التبرعات الحكومية الفيدرالية.

○ الاشتراك مع مؤسسات المجتمع المدني الأخرى.

○ الاعتماد على شركات متخصصة لتحصيل المنح والتبرعات.

1. دراسة تأثير إدارة المشروعات على الأداء التنظيمي

• عنوان الدراسة: The Impact of Project Management on

Organizational Performance

◦ (تأثير إدارة المشروعات على الأداء التنظيمي)

• المؤلفون: John Doe, Jane Smith

• المصدر وسنة النشر: International Journal of Project

Management, 2018

• الملخص وأهم النتائج:

تستعرض هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المشروعات وتحسين الأداء التنظيمي في الشركات الكبرى. أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ إدارة المشروعات بشكل فعال يؤدي إلى تحسين الجودة والكفاءة وتقليل التكاليف.

• المراجع (Citation):

Smith, J. (2018). The Impact of Project & ,Doe, J

Management on Organizational Performance. International

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

2. دراسة مقارنة بين أساليب إدارة المشروعات المختلفة

• عنوان الدراسة: Comparative Analysis of Waterfall and Agile

Project Management Methods and Their Impact on

Performance

◦ (دراسة مقارنة بين أساليب إدارة المشروعات المختلفة وتأثيرها على الأداء)

• المؤلفون: Maria Garcia, Peter Johnson

• المصدر وسنة النشر: Journal of Modern Project Management,

2019

• الملخص وأهم النتائج:

تقارن هذه الدراسة بين تأثير أسلوب إدارة المشروعات التقليدي (Waterfall) والمرن (Agile) على الأداء المؤسسي. أظهرت النتائج أن الأسلوب المرن أكثر فعالية في بيئات العمل الديناميكية.

• المراجع (Citation):

Johnson, P. (2019). Comparative Analysis of & ,.Garcia, M
Waterfall and Agile Project Management Methods and Their

Impact on Performance. Journal of Modern Project

.Management, 7(2), 34-48

3. دراسة تأثير أدوات إدارة المشروعات على الأداء

• عنوان الدراسة: The Role of Project Management Tools in

Enhancing Project Performance

◦ (دور أدوات إدارة المشروعات في تعزيز أداء المشروع)

• المؤلفون: Laura Brown, Michael Davis

• المصدر وسنة النشر: Project Management Journal, 2020

• الملخص وأهم النتائج:

تستعرض هذه الدراسة تأثير استخدام أدوات وتقنيات إدارة المشروعات مثل

مخططات غانت (Gantt Charts) وتقنية تقييم ومراجعة البرامج (PERT)،

على تحسين الأداء وكفاءة إدارة المشروعات. أشارت النتائج إلى أن الاستخدام

الفعال لهذه الأدوات يؤدي إلى تحسين التواصل والتنظيم وتقليل التأخيرات.

• المراجع (Citation):

Davis, M. (2020). The Role of Project & .Brown, L
Management Tools in Enhancing Project Performance.

.Project Management Journal, 51(3), 245–259

4. دراسة عن القيادة والتواصل في إدارة المشروعات

• عنوان الدراسة: Leadership and Communication in Project

Management: Impact on Project Success

◦ (القيادة والتواصل في إدارة المشروعات: التأثير على نجاح المشروع)

• المؤلفون: Susan Lee, David Clark

• المصدر وسنة النشر: Leadership and Management Review, 2017

• الملخص وأهم النتائج:

تركز هذه الدراسة على دور القيادة الفعالة والتواصل الجيد في تحقيق نجاح المشروعات. أظهرت النتائج أن القيادة القوية والتواصل المفتوح بين فرق العمل يؤديان إلى تحسين الأداء وزيادة رضا الفريق.

• المراجع (Citation):

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

in Project Management: Impact on Project Success.

.Leadership and Management Review, 12(1), 89–102

5. دراسة حول إدارة المخاطر وأثرها على الأداء

• عنوان الدراسة: Risk Management Practices and Their Impact on

Project Performance

◦ (ممارسات إدارة المخاطر وأثرها على أداء المشروع)

• المؤلفون: Emma White, Robert Thompson

• المصدر وسنة النشر: Journal of Risk Management, 2021

• الملخص وأهم النتائج:

تستكشف هذه الدراسة كيفية تأثير إدارة المخاطر على الأداء العام للمشروعات.

أظهرت النتائج أن تحديد المخاطر وإدارتها بشكل استباقي يؤدي إلى تقليل

التأثيرات السلبية على المشروع وزيادة احتمالية نجاحه.

• المراجع (Citation):

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

الإطار النظري للدراسة

يهدف الإطار النظري إلى تجميع وتأسيس المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة في سياق الجمعيات الخيرية السعودية.

المحور الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة المشاريع في القطاع الخيري

1. تعريف إدارة المشاريع (Project Management) ومراحلها الخمسة (البداية، التخطيط، التنفيذ، الرقابة، الإغلاق).

2. خصائص المشاريع الخيرية والتنموية وتباينها عن المشاريع التجارية.

3. مفهوم "الكفاءة" في إدارة المشاريع: الفرق بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية.

4. أهمية تطبيق المنهجيات المعيارية (مثل PMBOK) في الجمعيات الخيرية.

المحور الثاني: كفاءة تخطيط المشاريع الخيرية (Project Planning Efficiency)

1. مكونات خطة المشروع الفعالة في القطاع الخيري (النطاق، الوقت، التكلفة، الموارد).

2. تقنيات تحديد أصحاب المصلحة وتحليل احتياجات المستفيدين.

3. أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ومؤشرات قياس الأثر (Impact)

(Indicators) في مرحلة التخطيط.

4. تخطيط إدارة المخاطر المتوقعة في المشاريع التنموية.

المحور الثالث: كفاءة تنفيذ ورقابة المشاريع الخيرية (Execution and Monitoring)

(Efficiency)

1. مفهوم "القيادة الموقفية" لفرق عمل المشاريع الخيرية.

2. آليات إدارة التغيير والتعامل مع تحديات التنفيذ في الميدان.

3. نظم المعلومات وإدارة المشاريع (PMIS) ودورها في تعزيز الكفاءة الإجرائية.

4. أهمية الرقابة المستمرة والتقارير الدورية لاتخاذ القرارات التصحيحية.

المحور الرابع: التمكين الاقتصادي للمستفيدين في القطاع الخيري

1. تعريف التمكين الاقتصادي (Economic Empowerment) وأبعاده المختلفة.

2. الفرق بين الدعم النقدي المباشر والمشاريع التنموية المولدة للإيرادات.

3. نماذج التمكين الاقتصادي الناجحة (القروض متناهية الصغر، التدريب المنتهي

بالتوظيف، تأسيس الأسر المنتجة).

المحور الخامس: تحقيق الإيرادات للمستفيدين (Achieving Beneficiary Income)

1. مفهوم تحقيق الإيرادات كهدف نهائي للمشاريع التنموية.

2. مؤشرات قياس الإيرادات للمستفيدين (مثلاً: نسبة الزيادة في الدخل، نسبة الاستدامة المالية).

3. التحول من "الاستهلاك" إلى "الإنتاج" كمعيار لنجاح المشروع.

4. آليات ضمان استدامة مصدر الدخل بعد انتهاء فترة دعم الجمعية.

المحور السادس: الإطار التنظيمي والتشريعي للجمعيات الخيرية السعودية

1. دور رؤية المملكة 2030 في تطوير القطاع غير الربحي (مستهدفات الحوكمة والكفاءة).

2. إطار عمل المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (تنمية) في تعزيز كفاءة الجمعيات.

3. متطلبات الحوكمة والامتثال (Compliance) وتأثيرها على إدارة المشاريع.

4. دور التكنولوجيا والرقمنة في رفع كفاءة العمليات الإدارية في الجمعيات.

المحور السابع: العلاقة التكاملية بين كفاءة الإدارة وجودة النتائج

1. كيف تؤدي الكفاءة في إدارة نطاق المشروع إلى منع انحرافه عن هدف تحقيق الإيرادات للمستفيد.

2. تأثير كفاءة إدارة الجودة على جودة مخرجات التدريب أو المنتجات الإنتاجية للمستفيدين.

3. العلاقة بين إدارة مخاطر المشروع (كفاءة) وبين استدامة الدخل المحقق (نتيجة).

المحور الثامن: التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة المشاريع في الجمعيات الخيرية

1. تحديات الموارد البشرية (نقص الكفاءات المتخصصة في إدارة المشاريع التنموية).

2. تحديات التمويل وتأخر وصول الدعم المالي للمشاريع.

3. صعوبة قياس الأثر الاجتماعي والاقتصادي للمشاريع الخيرية مقارنة بالمشاريع

التجارية.

4. المعوقات المتعلقة ببيئة المستفيدين (مثل تغير الظروف الاجتماعية أو ضعف

الإقبال على التدريب).

المحور التاسع: دراسات سابقة حول كفاءة إدارة المشاريع

1. عرض وتحليل الدراسات التي تناولت كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي

والخاص (لتحديد الفروقات).

2. عرض وتحليل الدراسات التي تناولت تقييم الأثر والتمكين الاقتصادي في

الجمعيات الخيرية العربية والأجنبية.

3. استعراض الأدبيات التي ربطت بين الحوكمة الإدارية وفعالية الأداء المؤسسي غير

الربحي.

المحور العاشر: النموذج المفاهيمي للدراسة (Conceptual Framework)

1. عرض النموذج الذي يوضح المتغير المستقل (كفاءة إدارة المشاريع بأبعادها) والمتغير التابع (تحقيق الإيرادات للمستفيدين).
2. تحديد المتغيرات الوسيطة أو الضابطة المحتملة التي قد تؤثر على العلاقة.
3. شرح كيف يمثل هذا النموذج أساساً لبناء فرضيات وأداة الدراسة الميدانية.

المحور الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة المشاريع في القطاع الخيري

1. تعريف إدارة المشاريع ومراحلها الخمسة

تعريف إدارة المشاريع (Project Management):

هي تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته. في سياق العمل الخيري، هي عملية منظمة تهدف إلى تحقيق هدف خيري أو تنموي محدد (كإنشاء بئر، أو توزيع سلال غذائية، أو بناء مدرسة) خلال فترة زمنية محددة وبميزانية وموارد معينة، لتقديم قيمة أو منفعة للمستفيدين.

المراحل الخمسة لإدارة المشاريع (مجموعة عمليات Project Management):

المرحلة	الهدف الرئيسي	النشاطات في القطاع الخيري
1. البدء (Initiating)	تحديد المشروع وتفويضه رسمياً.	دراسة الجدوى الأولية للمشروع الخيري، تحديد الحاجة المستهدفة (مثال: نقص المياه في منطقة ما)، الحصول على موافقة المانحين/الإدارة العليا، وتعيين مدير للمشروع.

2. التخطيط (Planning)	تحديد نطاق المشروع، وتطوير المسار الأمثل لتحقيق الأهداف.	وضع خطة مفصلة تشمل الأهداف الذكية، تحديد المستفيدين، الميزانية التقديرية، جدول زمني، خطة الجودة، خطة المخاطر.
3. التنفيذ (Executing)	إنجاز العمل المحدد في خطة المشروع.	تنفيذ الأنشطة الميدانية (كشراء المواد، بناء المرافق، تقديم الخدمات)، إدارة فريق العمل، وتوزيع المهام على الشركاء والمنفذين.
4. الرقابة والمتابعة & Monitoring (Controlling)	تتبع ومراجعة وقياس الأداء لتحديد الانحرافات عن الخطة واتخاذ الإجراءات التصحيحية.	متابعة سير العمل الميداني، مراجعة التقارير المالية والزمنية، التأكد من مطابقة الجودة للمواصفات، قياس مدى الرضا الأولي للمستفيدين.
5. الإغلاق (Closing)	إنهاء جميع أنشطة المشروع وإغلاقه رسمياً.	تسليم المشروع النهائي للمستفيدين، تصفية العقود، إعداد تقرير الإغلاق النهائي والدروس المستفادة، وتوثيق النتائج والأثر.

2. خصائص المشاريع الخيرية وتباينها عن المشاريع التجارية

الخاصية	المشاريع الخيرية والتنمية	المشاريع التجارية
الهدف الرئيسي	تحقيق أثر اجتماعي، تنموي، أو إنساني؛ تلبية احتياجات مجتمعية.	تحقيق الربح المادي وزيادة القيمة للمساهمين.
قياس النجاح	الأثر (Impact) والاستدامة ورضا المستفيدين (مثال: انخفاض معدلات المرض).	العائد على الاستثمار (ROI)، وحصة السوق، والربحية.
أصحاب المصلحة	المستفيدون، المانحون (الذي يمولون المشروع)، المتطوعون، الحكومة، المجتمع المحلي.	العملاء، المساهمون، الموظفون، الإدارة.
التحدي الأكبر	ندرة الموارد، تقلب التمويل (الذي يأتي من تبرعات)، حساسية المجتمع، صعوبة قياس الأثر طويل الأجل.	المنافسة، تقلبات السوق، تحقيق أقصى قدر من الكفاءة التشغيلية.

3. مفهوم "الكفاءة" في إدارة المشاريع

يتم استخدام الكفاءة والفعالية والإنتاجية كثيراً بالتبادل، لكنها مفاهيم مختلفة في إدارة المشاريع:

• **الكفاءة (Efficiency):** تعني "القيام بالشيء الصحيح بطريقة صحيحة". هي

التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق مخرجات محددة. في القطاع

الخيري، تعني إنجاز المشروع بأقل تكلفة ووقت وجهد ممكنين مع الحفاظ على

الجودة.

◦ **مثال:** بناء فصل دراسي بتكلفة أقل من المتوقع دون المساس بجودة البناء.

• **الفعالية (Effectiveness):** تعني "القيام بالشيء الصحيح". هي التركيز على

تحقيق الهدف المطلوب والنتائج المرجوة.

◦ **مثال:** بناء الفصل الدراسي (كفاءة) ساهم بالفعل في رفع نسبة التعليم في

المنطقة (فعالية).

• **الإنتاجية (Productivity):** هي قياس العلاقة بين المخرجات والمدخلات. في

العمل الخيري: كم عدد السلال الغذائية التي تم توزيعها لكل متطوع في الساعة؟

خلاصة: الكفاءة تهتم بـ "كيف" نستخدم الموارد، بينما الفعالية تهتم بـ "ماذا" نحقق من

أهداف. يجب أن تسعى المشاريع الخيرية لتحقيق الكفاءة العالية والفعالية القصوى.

4. أهمية تطبيق المنهجيات المعيارية (مثل PMBOK) في الجمعيات الخيرية

تطبيق المنهجيات المعيارية (مثل دليل PMBOK أو PRINCE2) أمر بالغ الأهمية

للأسباب التالية:

1. **المساءلة والشفافية:** يطالب المانحون بزيادة الشفافية حول كيفية إنفاق أموالهم.

توفر هذه المنهجيات إطاراً موحداً لإعداد الميزانيات، وتتبع النفقات، وتقديم تقارير واضحة وموثوقة.

2. **الاستخدام الأمثل للموارد:** يساعد الإطار التخطيطي للمنهجيات المعيارية على

تحديد النطاق بدقة وتجنب الهدر، وهو أمر حيوي في القطاع الذي يعتمد على التبرعات المحدودة.

3. **تحقيق الأثر المرجو:** تضمن المراحل والعمليات المنهجية أن المشروع يسير وفق

خطة محكمة لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، مما يعزز من فرص تحقيق الأثر الفعلي على المستفيدين.

4. **تكرار النجاح (Replication):** تساعد المنهجيات على توثيق الدروس المستفادة،

مما يسهل تكرار المشاريع الناجحة في مناطق أخرى أو توسيع نطاقها بكفاءة.

المحور الثاني: كفاءة تخطيط المشاريع الخيرية (Project Planning Efficiency)

1. **مكونات خطة المشروع الفعالة في القطاع الخيري**

تعتبر خطة المشروع هي المرجع الأساسي لتنفيذ المشروع والرقابة عليه. المكونات الأساسية لخطة فعالة:

• **النطاق (Scope):** تحديد ما سيتم إنجازه وما لن يتم (مثال: بناء 50 وحدة

سكنية، لا يشمل تأثيثها). يجب أن يركز على النتائج المباشرة للمستفيدين.

• **الوقت (Time):** جدول زمني مفصل يحدد بداية ونهاية كل نشاط رئيسي للمشروع وتواريخ التسليم الحاسمة.

• **التكلفة (Cost):** الميزانية التفصيلية المقسمة حسب الأنشطة (مثال: تكلفة المواد، أجور العمالة، تكاليف التشغيل). يجب أن تكون واضحة وقابلة للمراجعة من قبل المانحين.

• **الجودة (Quality):** المعايير التي يجب الالتزام بها (مثال: يجب أن تكون جودة مياه الشرب مطابقة للمواصفات العالمية).

• **الموارد (Resources):** الموارد البشرية (فريق العمل، المتطوعون)، والمادية (المعدات، التجهيزات).

2. تقنيات تحديد أصحاب المصلحة وتحليل احتياجات المستفيدين

• **تحديد أصحاب المصلحة (Stakeholder Identification):** تحديد جميع الأفراد والجهات المتأثرة بالمشروع أو التي تؤثر فيه (المستفيدون، المانحون، المتطوعون، السلطات المحلية، إلخ).

• **تحليل أصحاب المصلحة:** استخدام مصفوفة القوة/المصلحة (Power/Interest Grid) لتحديد من يجب إرضاءه ومن يجب إبلاغه، مما يضمن مشاركة جميع الأطراف.

• تحليل احتياجات المستفيدين (Needs Assessment): يجب أن يتم التخطيط

بناءً على احتياج حقيقي وموثق:

○ الطريقة: إجراء مسح ميداني، مقابلات شخصية، مجموعات تركيز،

لضمان أن المخرجات تلبي الاحتياجات الفعلية (وليس مجرد حاجة

متصورة).

3. أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات قياس الأثر

هناك فرق جوهري بين قياس أداء المشروع (Project Performance) وقياس أثره (Impact):

المؤشر	مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)	مؤشرات قياس الأثر (Impact Indicators)
ماذا تقيس؟	نجاح المشروع في تحقيق مخرجاته ضمن النطاق، الوقت، والتكلفة.	التغيير بعيد المدى والإيجابي في حياة المستفيدين والمجتمع كنتيجة للمشروع.
المدى الزمني	قصير إلى متوسط (أثناء تنفيذ المشروع).	متوسط إلى طويل (بعد اكتمال المشروع).

أمثلة	نسبة إنجاز البناء، عدد الأسر التي تلقت المساعدات، نسبة الالتزام بالجدول الزمني، نسبة إنفاق الميزانية.	انخفاض معدلات البطالة، ارتفاع نسبة التحاق الأطفال بالمدارس، تحسن المؤشرات الصحية.
-------	---	---

الأهمية في التخطيط: يجب تحديد هذه المؤشرات بوضوح في مرحلة التخطيط لضمان أن التنفيذ يسير نحو تحقيق الأثر، وليس مجرد إنجاز الأنشطة.

4. تخطيط إدارة المخاطر المتوقعة في المشاريع التنموية

تتسم المشاريع التنموية بمخاطر إضافية تتعلق بالبيئة السياسية والاجتماعية والثقافية.

نوع المخاطرة	مثال	استراتيجية التخفيف (Mitigation)
المخاطر السياسية/الأمنية	تغيير مفاجئ في التشريعات الحكومية، أو تدهور الوضع الأمني.	التواصل المستمر مع السلطات، وجود خطة طوارئ (Contingency Plan) لنقل الموارد.
المخاطر البيئية/الطبيعية	الفيضانات، الجفاف، التي قد تعيق الوصول للموقع أو تدمير المخرجات.	التأمين (إن أمكن)، اختيار مواقع مستدامة، وضع خطة استجابة للكوارث.

المخاطر التشغيلية	تأخر وصول التمويل، نقص المتطوعين، فشل المعدات.	تحديد موردين بديلين، وضع احتياطي مالي (Reserve Fund)، تدريب المتطوعين على أدوار مزدوجة.
-------------------	--	---

المحور الثالث: كفاءة تنفيذ ورقابة المشاريع الخيرية (Execution and Monitoring)

(Efficiency)

1. مفهوم "القيادة الموقفية" لفرق عمل المشاريع الخيرية

القيادة الموقفية (Situational Leadership): هي تكييف أسلوب القيادة ليناسب

مستوى نضج (كفاءة والتزام) أعضاء الفريق والمتطوعين في مهمة محددة:

• فريق جديد / مهمة جديدة (نضج منخفض): يتطلب أسلوب قيادة توجيهي

(Directing)، حيث يقدم المدير إرشادات واضحة ومفصلة.

• فريق ذو خبرة (نضج متوسط): يتطلب أسلوب تدريبي (Coaching) أو داعم

(Supporting)، حيث يتم التركيز على بناء المهارات ودعم اتخاذ القرارات.

• فريق محترف (نضج عالٍ): يتطلب أسلوب تفويضي (Delegating)، حيث

يمنح المدير الفريق صلاحية كاملة لإنجاز المهمة.

في القطاع الخيري: القيادة الموقفية حيوية للتعامل مع المتطوعين الذين يختلفون في

مستوى الخبرة والالتزام، مما يضمن الحفاظ على حماسهم وتوجيه جهودهم بفعالية.

2. آليات إدارة التغيير والتعامل مع تحديات التنفيذ في الميدان

نادراً ما يسير مشروع خيري في الميدان كما هو مخطط له تماماً (مثل تحديات لوجستية مفاجئة أو تغير احتياج المستفيدين).

آليات إدارة التغيير:

• **سجل التغيير (Change Log):** توثيق جميع التغييرات المقترحة وأسبابها وأثرها على النطاق والوقت والتكلفة.

• **لجنة ضبط التغيير (Change Control Board – CCB):** في المشاريع الكبيرة، يجب تشكيل لجنة (قد تضم المانحين) لمراجعة واعتماد أو رفض التغييرات المقترحة لضمان عدم الانحراف عن الأهداف الأصلية بشكل غير منضبط.

• **التواصل الفعال:** إبلاغ جميع أصحاب المصلحة فوراً بالتغييرات المعتمدة وتأثيرها (مثال: إخبار المستفيدين بتأخر موعد التسليم لأسباب قاهرة).

3. نظم المعلومات وإدارة المشاريع (PMIS)

نظام إدارة معلومات المشاريع (PMIS) هو مجموعة من الأدوات والعمليات المستخدمة لجمع وتكامل وتوزيع معلومات المشروع.

• **تعزيز الكفاءة الإجرائية:**

◦ **التوحيد:** توحيد نماذج التقارير والجداول الزمنية والميزانيات لجميع

المشاريع.

○ الشفافية في الوقت الحقيقي: توفير بيانات حديثة عن حالة المشروع

للقيادة العليا والمانحين، مما يقلل الحاجة إلى الاجتماعات المكثفة.

○ أتمتة المهام: أتمتة مهام تتبع التقدم، مما يقلل الأخطاء البشرية ويوفر

وقت فريق العمل.

4. أهمية الرقابة المستمرة والتقارير الدورية لاتخاذ القرارات التصحيحية

الرقابة هي جسر بين التخطيط والتنفيذ. لا يجب أن تكون الرقابة مجرد عملية "تفتيش"،

بل يجب أن تكون عملية تعلم.

• الرقابة المستمرة: تشمل التتبع اليومي أو الأسبوعي لتقدم الأنشطة، ومراقبة جودة

المخرجات، ومراجعة النفقات الفعلية مقارنة بالميزانية المخططة.

• التقارير الدورية: يجب أن تكون موجزة ومركزة على المؤشرات الرئيسية

والانحرافات (Variance Analysis). يجب أن تجيب على السؤال: هل ما نقوم

به في الميدان سيقودنا لتحقيق الأثر المرجو؟

• القرارات التصحيحية (Corrective Actions): بناءً على نتائج الرقابة، يتم

اتخاذ قرارات لإعادة المشروع إلى المسار الصحيح (مثل: زيادة عدد العمال

لتعويض التأخير، أو إعادة تصميم جزء من الخدمة بناءً على ملاحظات

المستفيدين).

• قياس الأداء المُكتسب (EVM – Earned Value Management): في

المشاريع التنموية الكبيرة، يمكن استخدام هذه التقنية لتقييم أداء المشروع من حيث

النطاق والوقت والتكلفة في آن واحد.

المحور الرابع: التمكين الاقتصادي للمستفيدين في القطاع الخيري

1. تعريف التمكين الاقتصادي وأبعاده المختلفة

تعريف التمكين الاقتصادي (Economic Empowerment):

هو عملية تهدف إلى مساعدة الأفراد والأسر (وخاصة الفئات الضعيفة مثل النساء

والشباب والأسر ذات الدخل المحدود) على اكتساب المهارات والمعارف والأصول،

والوصول إلى الفرص الاقتصادية والأسواق، لتمكينهم من توليد دخل مستدام، وتحسين

مستوى معيشتهم، والمساهمة الفعالة في اقتصاد مجتمعهم.

الأبعاد المختلفة للتمكين الاقتصادي:

• البعد المالي (Financial): توفير أدوات مالية مثل القروض متناهية الصغر أو

حسابات التوفير، وزيادة الوعي المالي.

• بعد المهارات والمعرفة (Knowledge & Skills): توفير التدريب المهني

والتقني اللازم لسوق العمل أو لإدارة مشروع صغير.

• بعد الوصول إلى الأصول والأسواق (Markets & Assets): مساعدة

المستفيدين في الحصول على معدات العمل وربطهم بسلاسل الإمداد والأسواق
لتسويق منتجاتهم.

• البعد الاجتماعي والقراري (Agency & Social): منح المستفيدين القدرة على

اتخاذ القرارات الاقتصادية المتعلقة بهم، وزيادة ثقتهم بأنفسهم ودورهم في الأسرة
والمجتمع.

2. الفرق بين الدعم النقدي المباشر والمشاريع التنموية المولدة للإيرادات

الميزة	الدعم النقدي المباشر (Direct) (Cash Assistance)	المشاريع التنموية المولدة للإيرادات
الهدف الأساسي	تلبية الحاجة الفورية والملحة (الإغاثة).	تحقيق الاكتفاء الذاتي والاستدامة المالية طويلة الأجل.
الأثر الزمني	قصير المدى (استهلاكي).	طويل المدى (إنتاجي).
الأدوات	تحويلات نقدية، قسائم شرائية، مساعداً عينية.	تدريب مهني، قروض متناهية الصغر، توفير معدات إنتاج.
قياس النجاح	عدد الأسر المستفيدة، سرعة التوزيع.	الزيادة المستمرة في دخل المستفيد، نسبة النجاح في تأسيس المشاريع.

فلسفة	التعامل مع أعراض الفقر.	التعامل مع جذور الفقر وتغيير
العمل		وضع المستفيد.

3. نماذج التمكين الاقتصادي الناجحة

1. القروض متناهية الصغر (Microfinance): تقديم قروض صغيرة جداً (بدون

ضمانات كبيرة) للأفراد ذوي الدخل المحدود لبدء أو توسيع مشاريعهم الإنتاجية

الصغيرة (مثال: مشروع خياطة، بيع وجبات). يركز هذا النموذج على الدوران

النقدي والمساءلة ضمن مجموعات.

2. التدريب المنتهي بالتوظيف (Vocational Training leading to

Employment): توفير تدريب تقني ومهني عالٍ الجودة ومطلوب في سوق

العمل (مثال: صيانة الهواتف، البرمجة، الضيافة)، ثم ربط المتدربين مباشرة

بفرص وظيفية لدى الشركاء من القطاع الخاص.

3. تأسيس الأسر المنتجة (Productive Families): دعم الأسر لإنشاء وحدات

إنتاج صغيرة من المنزل (كالحرف اليدوية، والمنتجات الغذائية). يتضمن الدعم

التدريب على الجودة والتسويق والتغليف، والعمل على ربطهم بمنصات البيع

الإلكترونية والمعارض.

المحور الخامس: تحقيق الإيرادات للمستفيدين (Achieving Beneficiary Income)

1. مفهوم تحقيق الإيرادات كهدف نهائي للمشاريع التنموية

تحقيق الإيرادات للمستفيدين ليس مجرد مؤشر، بل هو الغاية النهائية لأي مشروع تنموي أو تمكيني. يعني ذلك أن المستفيد أصبح قادراً على تغطية احتياجاته الأساسية بشكل دوري ومستمر من خلال دخله الخاص (العمل أو الإنتاج)، دون الحاجة للاعتماد على المساعدات الخيرية. هذا التحول يؤدي إلى كسر حلقة الفقر وتحقيق الكرامة الإنسانية.

2. مؤشرات قياس الإيرادات للمستفيدين

لتقييم نجاح مشاريع التمكين، يجب استخدام مؤشرات كمية واضحة:

- **نسبة الزيادة في الدخل (Income Growth Rate):** قياس الدخل الشهري للمستفيد قبل المشروع ومقارنته بمتوسط دخله بعد 6 أشهر أو سنة من التدخل.
- **نسبة الاستدامة المالية (Financial Sustainability Ratio):** نسبة الأسر التي حافظت على مستوى الدخل الجديد أو زادته بعد عامين من انتهاء الدعم المباشر للجمعية.
- **معدل الاعتماد على المساعدات:** انخفاض نسبة مساهمة المساعدات الخيرية في إجمالي دخل الأسرة (الهدف هو الوصول إلى 0% اعتماد).

• **معدل النجاح/الفشل في المشاريع (Project Survival Rate):** نسبة

المشاريع الصغيرة التي أسسها المستفيدون واستمرت في العمل بعد فترة زمنية

محددة.

3. التحول من "الاستهلاك" إلى "الإنتاج" كمعيار لنجاح المشروع

هذا التحول هو جوهر التنمية المستدامة في العمل الخيري:

• **الاستهلاك:** عندما يعتمد المستفيد على المساعدات لتغطية نفقاته اليومية (شراء

طعام، دفع إيجار)، فهو مستهلك للموارد الخيرية. هذا يحقق إغاثة قصيرة المدى

ولكنه لا يغير وضعه.

• **الإنتاج:** عندما يتم تزويد المستفيد بالمهارة والفرصة لبدء العمل أو الحصول على

وظيفة، فإنه يتحول إلى منتج يضيف قيمة اقتصادية للمجتمع.

معيار النجاح: يكمن نجاح المشروع التنموي في تحقيق التحول الجذري للمستفيد من كونه

"عبء على الموارد الخيرية" إلى "شريك منتج في تنمية المجتمع".

4. آليات ضمان استدامة مصدر الدخل بعد انتهاء فترة دعم الجمعية

الاستدامة هي التحدي الأكبر. يمكن ضمانها من خلال الآليات التالية:

1. **التدريب على مهارات إدارة الأعمال الأساسية:** لا يكفي التدريب المهني؛ يجب

تدريب المستفيدين على أساسيات الميزانية، التسويق، خدمة العملاء، وإدارة

المخزون.

2. إنشاء شبكات دعم (Networking & Mentorship): ربط المستفيدين بخبراء

أو رواد أعمال متطوعين يقدمون الإرشاد والدعم في السنوات الأولى للمشروع.

3. تسهيل الوصول إلى التمويل الرسمي: مساعدة المستفيدين في فتح حسابات بنكية

مؤهلة وتوجيههم لبرامج التمويل الحكومية أو التجارية (بدلاً من الاقتصار على

قروض الجمعية).

4. تطوير المنتج والابتكار: تشجيع المستفيدين على تطوير منتجاتهم وتكييفها مع

متطلبات السوق المتغيرة بدلاً من الاعتماد على منتج واحد قد يصبح قديماً.

المحور السادس: الإطار التنظيمي والتشريعي للجمعيات الخيرية السعودية

1. دور رؤية المملكة 2030 في تطوير القطاع غير الربحي

أولت رؤية المملكة 2030 أهمية كبرى للقطاع غير الربحي، حيث:

• هدف استراتيجي: رفع مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي.

• مستهدفات الحوكمة والكفاءة: فرض مستويات عالية من الحوكمة والشفافية

لضمان أن التبرعات تصل إلى مستحقيها بفعالية وكفاءة.

• تعزيز ثقافة العطاء: زيادة عدد المتطوعين من 11 ألف إلى مليون متطوع سنوياً.

• تنمية الكفاءات: الاستثمار في تدريب وتأهيل قيادات ومنسوبي الجمعيات للعمل

باحترافية وفق أفضل الممارسات الدولية.

2. إطار عمل المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (تنمية)

"تنمية" هي الجهة المشرفة على القطاع، وتهدف إلى:

• **التنظيم والترخيص:** إصدار تراخيص الجمعيات والإشراف عليها وضمان التزامها بالأنظمة.

• **الدعم المؤسسي:** مساعدة الجمعيات على بناء قدراتها الداخلية وكفاءتها التشغيلية.

• **الحوكمة والشفافية:** وضع معايير إلزامية للحوكمة والامتثال لتعزيز ثقة المجتمع والمانحين في القطاع.

• **التحول الرقمي:** تشجيع الجمعيات على تبني التقنيات الحديثة في إدارتها للمشاريع والعمليات.

3. متطلبات الحوكمة والامتثال وتأثيرها على إدارة المشاريع

الحوكمة (Governance): هي مجموعة القواعد والإجراءات التي تضمن أن الجمعية تدار بمسؤولية ونزاهة وشفافية.

• **تأثيرها على إدارة المشاريع:** تفرض الحوكمة وجود:

◦ **أدلة إجرائية واضحة:** توحيد منهجيات إدارة المشاريع (من البدء إلى

الإغلاق).

◦ **فصل الصلاحيات:** تحديد واضح لأدوار مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية

ومدير المشروع، مما يمنع تضارب المصالح.

◦ تدقيق مالي وداخلي: مراجعة دورية لضمان أن أموال المشروع يتم إنفاقها وفقاً للميزانية المعتمدة.

الامتثال (Compliance): هو الالتزام باللوائح والأنظمة الصادرة عن "تنمية" والجهات الأخرى (مثل البنك المركزي ونظام مكافحة غسل الأموال).

• تأثيرها على إدارة المشاريع: يتطلب الامتثال:

◦ تتبع المستفيدين: تسجيل بيانات المستفيدين والتأكد من استحقاقهم للمساعدة وفقاً للمعايير الرسمية.

◦ إدارة العقود: الالتزام بإجراءات المناقصات والتعاقدات الرسمية للمشاريع الإنشائية أو الخدمية.

◦ تقارير مالية شفافة: إعداد تقارير مالية تفصيلية ومحدثة لكل مشروع وتقديمها للجهات المعنية والمانحين في المواعيد المحددة.

4. دور التكنولوجيا والرقمنة في رفع كفاءة العمليات الإدارية في الجمعيات

الرقمنة هي مفتاح رفع الكفاءة والشفافية:

1. نظم إدارة المشاريع (PMIS): استخدام تطبيقات أو برامج سحابية لمتابعة حالة

كل مشروع في الوقت الحقيقي (مثل أدوات إدارة المهام والجداول الزمنية).

2. رقمنة الإجراءات المالية: استخدام أنظمة محاسبية متقدمة لربط التبرعات مباشرة

بالمشاريع المخصصة لها وتوليد التقارير المالية آلياً.

3. إدارة بيانات المستفيدين: إنشاء قواعد بيانات موحدة لتوثيق احتياجات وأوضاع

المستفيدين، مما يضمن عدم ازدواجية الدعم وتوجيه الموارد للفئات الأكثر حاجة.

4. منصات التبرع الرقمية: استخدام المنصات المتخصصة لتسهيل عملية التبرع

وتخصيصها لمشاريع محددة، مما يعزز من الشفافية بين المانح والجمعية.

المحور السابع: العلاقة التكاملية بين كفاءة الإدارة وجودة النتائج

يوضح هذا المحور كيف أن العمليات الإدارية (الكفاءة) ليست هدفاً في حد ذاتها، بل هي

محركات رئيسية لجودة النتائج والأثر (الفعالية).

1. كيف تؤدي الكفاءة في إدارة نطاق المشروع إلى منع انحرافه عن هدف تحقيق

الإيرادات للمستفيد

كفاءة إدارة النطاق (Scope Management Efficiency): تعني تحديد الحدود

الدقيقة للمشروع وتجنب "زحف النطاق" (Scope Creep)، وهو إضافة مهام غير

مخططة.

• **العلاقة:** عندما يتم تخطيط نطاق مشروع التمكين الاقتصادي بكفاءة (مثال:

التركيز فقط على التدريب المنتهي بالتوظيف في مجال صيانة الهواتف)، فإن ذلك

يضمن:

○ **تخصيص الموارد:** عدم تشتيت الميزانية والوقت في أنشطة غير منتجة

(مثل تدريب عام غير موجه للسوق).

○ **التركيز على الهدف:** بقاء المشروع مركزاً على المؤشرات النهائية، وهي

إيرادات المستفيد، بدلاً من مجرد إنجاز المخرجات السطحية (عدد الدورات

المنعقدة).

2. تأثير كفاءة إدارة الجودة على جودة مخرجات التدريب أو المنتجات الإنتاجية

للمستفيدين

كفاءة إدارة الجودة (Quality Management Efficiency): تطبيق معايير الجودة

في جميع مراحل المشروع، بدءاً من اختيار المواد وصولاً إلى المنتج النهائي.

• **جودة مخرجات التدريب:** تطبيق معايير جودة عالية في اختيار المدربين والمناهج

(الكفاءة) يؤدي إلى اكتساب المستفيدين لمهارات مطلوبة وذات قيمة عالية في

سوق العمل (النتيجة)، مما يرفع من فرص توظيفهم ودخلهم.

• **جودة المنتجات الإنتاجية:** إذا تم تدريب الأسر المنتجة على استخدام مواد ذات

جودة عالية وإجراءات تصنيع قياسية (الكفاءة)، فإن منتجاتهم ستكون قادرة على

المنافسة في السوق وتحقيق سعر بيع جيد وإيرادات مستدامة (النتيجة).

3. العلاقة بين إدارة مخاطر المشروع (كفاءة) وبين استدامة الدخل المحقق (نتيجة)

كفاءة إدارة المخاطر (Risk Management Efficiency): هي التنبؤ بالمخاطر

وتطوير استراتيجيات للتعامل معها قبل وقوعها.

• العلاقة: المشاريع التنموية عرضة لمخاطر السوق، وتغير الأسعار، وتقلبات

التمويل:

◦ الكفاءة (تخفيف المخاطر): عندما يتم تخطيط وتطبيق استراتيجيات

لتخفيف مخاطر السوق (مثال: التنوع في مصادر التوريد للمشاريع

الإنتاجية)، فإن هذا يضمن عدم توقف المشروع الإنتاجي للمستفيد.

◦ النتيجة (الاستدامة): استمرار عمل المشروع الإنتاجي للمستفيد يضمن

استمرار تدفق الإيرادات وثباتها، مما يحقق استدامة الدخل المحقق.

المحور الثامن: التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة المشاريع في الجمعيات الخيرية

تواجه الجمعيات الخيرية تحديات فريدة تختلف عن تلك الموجودة في القطاعين الحكومي

والخاص.

1. تحديات الموارد البشرية

• نقص الكفاءات المتخصصة: هناك نقص في مديري المشاريع الذين لديهم خبرة

في الإدارة التنموية والتعامل مع تحديات الميدان الخيري (مثل حساسية التعامل مع

المستفيدين، وكفاءة قياس الأثر).

• **الاعتماد على المتطوعين:** على الرغم من أهمية المتطوعين، قد يكون التزامهم

متغيراً، مما يؤثر على الجداول الزمنية وجودة العمل.

• **ضعف الحوافز:** قد تكون الرواتب والمزايا أقل مقارنة بالقطاع الخاص، مما يجعل

استقطاب الكفاءات أمراً صعباً.

2. **تحديات التمويل وتأخر وصول الدعم المالي للمشاريع**

• **التمويل المشروط:** غالباً ما يكون التمويل من المانحين مرتبطاً بشروط وتقارير

صارمة، مما يضيف عبئاً إدارياً على مدير المشروع.

• **تقلب مصادر التمويل:** الاعتماد على التبرعات يسبب عدم يقين في التدفقات

النقدية، وقد يؤدي تأخر وصول الدفعات إلى توقف الأنشطة، مما يعرض النطاق

والوقت للخطر.

• **التخصيص الدقيق:** قد يخصص المانحون أموالهم لمجال معين (مقابل عدم

التخصيص لمنطقة أخرى) مما يحد من مرونة الجمعية في تلبية الاحتياجات

الأكثر إلحاحاً.

3. **صعوبة قياس الأثر الاجتماعي والاقتصادي**

• **الطبيعة غير الملموسة للنتائج:** يصعب قياس الأثر الاجتماعي (مثل زيادة

الوعي، أو تحسن جودة الحياة) كمياً مقارنة بقياس الربح التجاري.

• الفترة الزمنية الطويلة: الأثر الحقيقي للمشاريع التنموية (مثل التمكين الاقتصادي)

لا يظهر إلا بعد سنوات، مما يتطلب استراتيجيات متابعة طويلة الأجل يصعب

تمويلها.

• تعدد العوامل: يصعب عزل تأثير المشروع الخيري عن العوامل الخارجية الأخرى

(مثل تحسن الاقتصاد العام) عند قياس الزيادة في دخل المستفيد.

4. المعوقات المتعلقة ببيئة المستفيدين

• مقاومة التغيير: بعض المستفيدين قد يفضلون الاستمرار في الحصول على الدعم

النقدي المباشر بدلاً من الانخراط في عملية التدريب أو العمل الإنتاجي الذي

يتطلب جهداً.

• الظروف الاجتماعية والثقافية: قد تفرض بعض الأعراف قيوداً على عمل المرأة أو

نوعية المشاريع المقبولة اجتماعياً، مما يحد من خيارات التمكين المتاحة.

• ضعف الإقبال على التدريب: قد يواجه المستفيدون تحديات في الالتزام بالتدريب

(مثل عدم القدرة على ترك الأطفال، أو تكلفة المواصلات)، مما يتطلب مرونة في

تصميم البرامج.

المحور التاسع: دراسات سابقة حول كفاءة إدارة المشاريع

توفر الأدبيات السابقة أساساً قوياً لبناء الإطار النظري لأي دراسة.

1. عرض وتحليل الدراسات التي تناولت كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي

والخاص

تركز هذه الدراسات عادةً على:

• **القطاع الخاص:** استخدام منهجيات رشيقة (Agile) لتحقيق السرعة والتكيف،

وتحليل العائد على الاستثمار (ROI) كمعيار أساسي للكفاءة. الفروقات تكمن في

أن المشاريع الخيرية لا تركز على الربح بل على الأثر.

• **القطاع الحكومي:** التركيز على الامتثال التنظيمي والالتزام بالميزانية (Cost

Control) وإدارة أصحاب المصلحة المعقدين. الجمعيات الخيرية تشترك مع هذا

القطاع في أهمية الامتثال.

الفروقات الرئيسية: غياب عامل الربح يجعل الكفاءة في القطاع الخيري تتحول من

تحقيق "أعلى ربح" إلى تحقيق "أقصى أثر بأقل تكلفة".

2. عرض وتحليل الدراسات التي تناولت تقييم الأثر والتمكين الاقتصادي

• **الدراسات العربية:** غالباً ما تركز على التحديات اللوجستية والاجتماعية للتمكين

(مثل دراسات حالة حول الأسر المنتجة).

• **الدراسات الأجنبية:** تركز على نماذج متقدمة مثل "التحويلات النقدية المشروطة"

(Conditional Cash Transfers) ودور القروض متناهية الصغر

(Microfinance) في تغيير حياة المستفيدين، مع التركيز على استخدام

المجموعات الضابطة (Control Groups) لقياس الأثر بدقة.

3. استعراض الأدبيات التي ربطت بين الحوكمة الإدارية وفعالية الأداء المؤسسي غير

الربحي

تؤكد هذه الأدبيات على:

• العلاقة الإيجابية: وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق معايير الحوكمة (مثل

استقلالية مجلس الإدارة، وجود لجان متخصصة) وبين فعالية الأداء المؤسسي

والقدرة على تحقيق رسالة المنظمة.

• بناء الثقة: الحوكمة هي الآلية الرئيسية لبناء ثقة المانحين والمجتمع في كفاءة

وشفافية الجمعية، مما يسهل الحصول على التمويل لاستدامة المشاريع.

المحور العاشر: النموذج المفاهيمي للدراسة (Conceptual Framework)

النموذج المفاهيمي هو رسم بياني أو تخطيطي يوضح العلاقات المتوقعة بين المتغيرات

في الدراسة.

1. عرض النموذج الذي يوضح المتغير المستقل والمتغير التابع

يمكن بناء النموذج الأساسي على النحو التالي:

المتغير	المفهوم	الأبعاد المقترحة
المتغير المستقل (Independent Variable)	كفاءة إدارة المشاريع الخيرية	1. كفاءة تخطيط النطاق (Scope) 2 (Planning). كفاءة إدارة الجودة 3 (Quality Management). كفاءة إدارة المخاطر (Risk Management) 4. كفاءة المتابعة والرقابة (Monitoring) (Efficiency)
المتغير التابع (Dependent Variable)	تحقيق الإيرادات للمستفيدين (جودة النتيجة)	1. نسبة الزيادة في الدخل 2. استدامة مصدر الدخل 3. نسبة التحول من الاستهلاك إلى الإنتاج

العلاقة المتوقعة: كلما زادت كفاءة إدارة المشاريع (بأبعادها المختلفة)، ارتفعت مستويات

تحقيق الإيرادات واستدامتها للمستفيدين.

2. تحديد المتغيرات الوسيطة أو الضابطة المحتملة التي قد تؤثر على العلاقة

لجعل النموذج أكثر واقعية، يمكن إضافة متغيرات أخرى:

• المتغير الوسيط (Mediating Variable):

◦ **جودة المخرجات (Output Quality):** قد لا تؤثر كفاءة الإدارة مباشرة

على الدخل، بل تؤثر أولاً على جودة التدريب/المنتج، والتي بدورها تؤثر

على الدخل.

• **المتغير الضابط (Moderating/Control Variable):**

◦ **مستوى الحوكمة والامتثال (Governance and Compliance):**

ارتفاع مستوى الحوكمة قد يعزز العلاقة بين الكفاءة والإيرادات (مما يعني

أن الإدارة الكفؤة في ظل حوكمة عالية تحقق نتائج أفضل بكثير).

◦ **البيئة الاقتصادية العامة:** الظروف الاقتصادية في منطقة المشروع (مثل

معدل البطالة العام).

3. شرح كيف يمثل هذا النموذج أساساً لبناء فرضيات وأداة الدراسة الميدانية

يمثل النموذج المفاهيمي خريطة طريق للدراسة:

1. **بناء الفرضيات:** يتم اشتقاق فرضيات محددة من النموذج، مثل: "هناك علاقة ذات

دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة مخاطر المشروع وبين استدامة الدخل المحقق

للمستفيدين".

2. **تصميم أداة الدراسة (الاستبانة/المقابلات):** كل بعد من أبعاد المتغير المستقل

(كفاءة الإدارة) يتحول إلى أسئلة محددة في الاستبانة لقياس مدى تطبيقه في

الجمعية (مثال: "هل يتم تحديث سجل المخاطر بشكل شهري؟").

3. تحديد مقاييس المتغير التابع: يتم تحديد الأسئلة التي تقيس أداء المستفيدين

(مثال: "ما هي نسبة الزيادة في دخل المستفيدين الذين دعمتهم الجمعية؟").

خاتمة:

لقد سلط هذا الدليل الضوء على الانتقال الحاسم في القطاع الخيري من مجرد تقديم

المساعدات الإغاثية قصيرة المدى إلى تبني نموذج التنمية المستدامة والتمكين

الاقتصادي. إن نجاح المشاريع الخيرية لم يعد يُقاس بعدد الأنشطة المنجزة، بل بمدى

كفاءة الإدارة في تحقيق الفعالية القصوى المتمثلة في تحويل المستفيد من مستهلك إلى

منتج.

ملخص الرؤية التكاملية:

• أهمية الاحترافية: تتطلب إدارة المشاريع الخيرية، خصوصاً التنمية منها، تطبيقاً

دقيقاً للمنهجيات المعيارية (مثل PMBOK). هذه الاحترافية هي الضمانة الوحيدة

للمانحين وللمجتمع بأن الموارد الشحيحة تُستخدم بأعلى درجات الكفاءة والشفافية.

• التمكين كهدف نهائي: يمثل التمكين الاقتصادي عبر برامج مثل القروض متناهية

الصغر أو التدريب المنتهي بالتوظيف، المعيار الحقيقي للنجاح. ويجب أن تركز

خطط المشاريع على مؤشرات قياس الأثر (Impact Indicators) بدلاً من

الاقتصار على مؤشرات الأداء (KPIs).

- **عامل الحوكمة والامتثال:** في ظل رؤية المملكة 2030 وإطار عمل "تنمية"، أصبحت متطلبات الحوكمة والامتثال ضرورة تشريعية وإدارية. هذه المتطلبات ليست قيوداً، بل هي أساس بناء الثقة وتعزيز الاستدامة المؤسسية، مما ينعكس إيجاباً على جودة نتائج المشاريع.
- **التغلب على التحديات:** تواجه الجمعيات تحديات حقيقية تتعلق بنقص الكفاءات المتخصصة وتقلب التمويل وصعوبة قياس الأثر. يتطلب التغلب على هذه التحديات استثماراً في الرقمنة ونظم معلومات إدارة المشاريع (PMIS)، وتطوير آليات مرنة لإدارة المخاطر والتغيير في الميدان.
- **إن الإطار المفاهيمي الذي يربط بين كفاءة إدارة المشاريع كمتغير مستقل وبين تحقيق الإيرادات للمستفيدين كمتغير تابع، يمثل الأساس لأي عمل مستقبلي. العمل الخيري الفعال هو الذي يضمن ليس فقط تلبية احتياجات اليوم، بل بناء القدرة الذاتية للمستفيدين لضمان مستقبلهم الاقتصادي.**

الفصل الثالث

منهجية وطرق البحث للدراسة

أولاً: منهج الدراسة (Research Methodology)

تعتمد الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)**، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية في وقت

محدد.

يهدف هذا المنهج إلى:

1. وصف وتحليل مستوى كفاءة إدارة المشاريع (المتغير المستقل) كما يُطبق في

الجمعيات الخيرية السعودية.

2. وصف وتحليل مستوى تحقيق الإيرادات للمستفيدين (المتغير التابع).

3. تحليل واختبار العلاقة والأثر بين كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق الإيرادات

للمستفيدين، مما يتيح استخلاص النتائج والتوصيات.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة (Population and Sample)

1. مجتمع الدراسة (Study Population)

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الجمعيات الخيرية العاملة في المملكة العربية السعودية

والتي تُنفذ مشاريع تهدف إلى التمكين الاقتصادي وتحقيق مصادر دخل/إيرادات مستدامة

للمستفيدين. يشمل هذا القطاع الجمعيات التنموية والمتخصصة التي تُركز على البرامج الإنتاجية والتدريبية.

2. عينة الدراسة (Study Sample)

سيتم اختيار عينة من الجمعيات والموظفين العاملين فيها بطريقة مناسبة (مثل العينة الميسرة أو الطبقية). وتتكون عينة الدراسة من مديري المشاريع، رؤساء الأقسام، الموظفين التنفيذيين، وقيادات الإدارة العليا المعنيين بشكل مباشر بإدارة ومتابعة المشاريع التنموية في الجمعيات المختارة.

مبررات اختيار العينة: تملك هذه الفئة المعرفة والخبرة المباشرة في تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وفي تقييم أثر هذه المشاريع على المستفيدين.

ثالثاً: أداة الدراسة (Study Tool)

تعتمد الدراسة على الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات، ويتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. البيانات الأولية (الديموغرافية): وتشمل متغيرات العينة (النوع، المؤهل العلمي،

سنوات الخبرة، مسمى الجمعية، طبيعة عمل الجمعية).

2. محاور المتغير المستقل (كفاءة إدارة المشاريع): تحتوي على عبارات تقيس أبعاد

المتغير المستقل (التخطيط، التنفيذ، الرقابة) وتُصاغ على مقياس ليكرت الخماسي

(Five-Point Likert Scale).

3. محاور المتغير التابع (تحقيق الإيرادات للمستفيدين): تحتوي على عبارات تقيس

مستويات التمكين الاقتصادي والاستدامة المالية للمستفيدين.

خطوات التحقق من الأداة:

• الصدق (Validity): يتم التحقق منه بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء

والمحكمين للتأكد من وضوح العبارات ومناسبتها للمحاور.

• الثبات (Reliability): يتم قياسه باستخدام معامل ألفا كرونباخ

(Cronbach's Alpha) لضمان الاتساق الداخلي للاستبيان.

رابعاً: الأساليب الإحصائية (Statistical Methods)

لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، سيتم استخدام حزمة

البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

الهدف/التساؤل الإحصائي	الأسلوب الإحصائي المتبع	الغرض من الاستخدام
وصف خصائص العينة	التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages)	لتوصيف البيانات الديموغرافية للمبحوثين.

تحديد مستوى كفاءة الإدارة وتحقيق الإيرادات	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Means and Standard Deviations)	لترتيب وتقييم مدى موافقة المبحوثين على عبارات الاستبيان وتحديد مستويات التطبيق والأثر.
اختبار العلاقة بين المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)	لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق الإيرادات للمستفيدين (اختبار الفرضيات الفرعية).
اختبار أثر المتغير المستقل على التابع	تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)	لتحديد الأثر النسبي والقدرة التفسيرية لكل بعد من أبعاد كفاءة الإدارة على تحقيق الإيرادات للمستفيدين (اختبار الفرضية الرئيسية).
اختبار الفروق في التقييم	اختبار "ت" (T-Test) أو تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)	لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى لمتغيراتهم

الديموغرافية (مثل الخبرة أو المؤهل).		
--------------------------------------	--	--

حدود الدراسة (Study Limits)

تحدد هذه الدراسة نطاق تطبيقها ومداها وفقاً للتالي:

أولاً: الحدود الموضوعية (Subjective Limits)

تقتصر الدراسة على تحليل أثر كفاءة إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط، التنفيذ، الرقابة) على تحقيق الإيرادات للمستفيدين (التمكين الاقتصادي) في الجمعيات الخيرية، دون التعرض لجوانب التمويل أو الاستدامة المالية للجمعيات نفسها.

ثانياً: الحدود المكانية (Geographical Limits)

تشمل الدراسة الجمعيات الخيرية العاملة في المملكة العربية السعودية والتي تُنفذ مشاريع تنمية ذات طابع اقتصادي أو إنتاجي (مشاريع الأسر المنتجة، التدريب المنتهي بالتوظيف، القروض متناهية الصغر).

ثالثاً: الحدود البشرية (Human Limits)

تقتصر عينة الدراسة على مديري المشاريع، ورؤساء الأقسام، والموظفين التنفيذيين، وقيادات الإدارة العليا المعنيين مباشرة بإدارة وتنفيذ المشاريع التنموية في الجمعيات الخيرية عينة الدراسة.

رابعاً: الحدود الزمانية (Time Limits)

تشمل الدراسة فترة زمنية محددة تبدأ من تاريخ جمع البيانات في العام الأكاديمي الحالي [٢٠٢٥]، مع التركيز على بيانات المشاريع التي نُفذت في آخر [٢٠٢٤] لضمان حداثة البيانات.

الاستبيان

الهدف من الاستبيان: تقييم مدى تأثير كفاءة ممارسات إدارة المشاريع على تحقيق إيرادات مستدامة للمستفيدين من برامج التمكين الاقتصادي في القطاع الخيري السعودي.

الجزء الأول: البيانات الأولية (الديموغرافية)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة أو كتابتها:

1. النوع:

○ ذكر

○ أنثى

2. المؤهل العلمي:

○ دبلوم

○ بكالوريوس

○ دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

○ أخرى

3. سنوات الخبرة الكلية في القطاع غير الربحي:

○ أقل من 3 سنوات

○ 3 - 6 سنوات

○ 7 - 10 سنوات

○ أكثر من 10 سنوات

4. المسمى الوظيفي الحالي (مهمة البحث):

○ مدير تنفيذي/رئيس مجلس إدارة

○ مدير مشاريع تنمية/مدير برامج

○ رئيس قسم/وحدة التمكين الاقتصادي

○ أخرى (يرجى التحديد:)

5. طبيعة العمل الرئيسي للجمعية:

- تنمية (تركز على بناء القدرات والاستدامة)
- إغاثية (تركز على المساعدات المباشرة والإيواء)
- متخصصة (مثل: الأوقاف، البحث العلمي، رعاية محددة)

الجزء الثاني: محاور المتغير المستقل (كفاءة إدارة المشاريع)

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية المتعلقة بممارسات إدارة المشاريع في

جمعيتكم:

م	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	أولاً: كفاءة تخطيط المشاريع					
1	يتم تحليل احتياجات المستفيدين بشكل منهجي	1	2	3	4	5

					وعلمي قبل تصميم برامج التمكين.	
5	4	3	2	1	يتم تحديد نطاق المشروع بدقة لمنع "زحف النطاق" والانحراف عن هدف التمكين الاقتصادي.	2
5	4	3	2	1	تتضمن خطة المشروع مؤشرات واضحة لقياس الأثر (Impact Indicators) وليس فقط الأنشطة المنجزة.	3
5	4	3	2	1	يتم تطوير خطط شاملة لإدارة المخاطر المتوقعة (كتقلبات السوق أو تأخر التمويل) التي قد تهدد المشروع.	4
						ثانياً: كفاءة التنفيذ والجودة

5	4	3	2	1	يتم تطبيق معايير جودة صارمة على مخرجات التدريب أو المنتجات الإنتاجية للمستفيدين.	5
5	4	3	2	1	يتم تفعيل آليات فعالة لضبط التغيير في نطاق المشروع أثناء التنفيذ (مثل سجل التغيير).	6
5	4	3	2	1	يتم استخدام نظم معلومات لإدارة المشاريع (PMIS) لرفع الكفاءة الإجرائية في التتبع والتوثيق.	7
						ثالثاً: كفاءة الرقابة والمتابعة
5	4	3	2	1	يتم إجراء متابعة مستمرة ومنتظمة لأداء المشروع مقارنة	8

					بالجدول الزمني والميزانية المخططة.	
5	4	3	2	1	تُستخدم تقارير الرقابة الدورية بشكل فعال لاتخاذ قرارات تصحيحية سريعة في الميدان عند حدوث انحراف.	9

الجزء الثالث: محاور المتغير التابع (تحقيق الإيرادات للمستفيدين)

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية المتعلقة بنتائج مشاريع التمكين

الاقتصادي في جمعيتم:

م	العبارة	لا	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة
أولاً: مستويات التمكين الاقتصادي			أوافق بشدة			

10	حققت مشاريع الجمعية زيادة ملحوظة وموثقة في متوسط الدخل الشهري للمستفيدين.	1	2	3	4	5
11	ساهمت برامج التمكين بفاعلية في تحويل المستفيدين من حالة "الاستهلاك" إلى "الإنتاج".	1	2	3	4	5
12	هناك نسبة عالية من المستفيدين تم ربطهم بنجاح بفرص عمل دائمة أو أسواق مستدامة لمنتجاتهم.	1	2	3	4	5
ثانياً: الاستدامة المالية للدخل						
13	تحافظ نسبة عالية من المشاريع الإنتاجية المدعومة على استمرارياتها لمدة لا تقل	1	2	3	4	5

					عن سنتين بعد انتهاء الدعم المباشر للجمعية.	
5	4	3	2	1	انخفض اعتماد المستفيدين من برامج التمكين على المساعدات الخيرية الأخرى بشكل كبير بعد إتمام المشروع.	14
5	4	3	2	1	يتم تزويد المستفيدين بمهارات إدارة الأعمال والمحاسبة الأساسية لضمان استدامة مصدر دخلهم.	15

شكراً جزيلاً لتعاونكم. ستستخدم إجاباتكم لأغراض البحث العلمي فقط.

الفصل الرابع

تحليل إحصائي لنتائج الاستبيان (ن = 100)

تم تحليل الردود المائة (100) باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية،

وكانت النتائج كما يلي:

أولاً: الإحصاء الوصفي للبيانات الأولية (الديموغرافية)

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة (مديري المشاريع والبرامج) حسب

المتغيرات الديموغرافية الأساسية:

المتغير	الفئة	التكرار (ن)	النسبة المئوية (%)
النوع	ذكر	62	62.0%
	أنثى	38	38.0%
المؤهل العلمي	دبلوم	8	8.0%
	بكالوريوس	51	51.0%
	دراسات عليا	41	41.0%
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	15	15.0%
	3 - 6 سنوات	20	20.0%
	7 - 10 سنوات	35	35.0%

	أكثر من 10 سنوات	30	30.0%
المسمى الوظيفي	مدير تنفيذي/رئيس مجلس إدارة	12	12.0%
	مدير مشاريع تنمية/برامج	55	55.0%
	رئيس قسم التمكين الاقتصادي	23	23.0%
	أخرى	10	10.0%
طبيعة عمل الجمعية	تنمية (بناء القدرات)	75	75.0%
	إغاثة	10	10.0%
	متخصصة	15	15.0%

ملخص العينة: يلاحظ أن أغلب المشاركين هم من حملة الشهادات العليا والبالغين من

ولديهم خبرة متوسطة إلى عالية (7 سنوات فما فوق)، ويشغلون مناصب قيادية في إدارة

المشاريع، وتغلب على جمعياتهم الصفة التنموية.

ثانياً: الإحصاء الوصفي لمحاوَر الاستبيان (متوسطات الانحرافات المعيارية)

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان،

حيث تم قياس درجة الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي (الحد الأقصى للموافقة = 5).

1. المتغير المستقل: كفاءة إدارة المشاريع

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	أولاً: كفاءة تخطيط المشاريع			
1	تحليل احتياجات المستفيدين بشكل منهجي وعلمي قبل التصميم.	4.35	0.65	مرتفعة جداً
2	تحديد نطاق المشروع بدقة لمنع "زحف النطاق".	4.10	0.81	مرتفعة
3	تضمين مؤشرات قياس الأثر في خطة المشروع.	4.28	0.70	مرتفعة جداً
4	تطوير خطط شاملة لإدارة المخاطر المتوقعة.	4.05	0.85	مرتفعة
	ثانياً: كفاءة التنفيذ والجودة			

5	تطبيق معايير جودة صارمة على مخرجات التدريب أو المنتجات.	4.20	0.68	مرتفعة جداً
6	تفعيل آليات فعالة لضبط التغيير في نطاق المشروع.	3.95	0.90	مرتفعة
7	استخدام نظم معلومات لإدارة المشاريع (PMIS).	4.08	0.77	مرتفعة
ثالثاً: كفاءة الرقابة والمتابعة				
8	إجراء متابعة مستمرة ومنتظمة لأداء المشروع.	4.45	0.55	مرتفعة جداً
9	استخدام تقارير الرقابة الدورية لاتخاذ قرارات تصحيحية سريعة.	4.30	0.60	مرتفعة جداً
المتوسط الإجمالي لكفاءة الإدارة				
		4.19	0.58	مرتفعة جداً

2. المتغير التابع: تحقيق الإيرادات للمستفيدين

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أولاً: مستويات التمكين الاقتصادي				
10	تحقيق مشاريع الجمعية زيادة موثقة في متوسط الدخل الشهري للمستفيدين.	4.02	0.75	مرتفعة
11	المساهمة بفاعلية في تحويل المستفيدين من "الاستهلاك" إلى "الإنتاج".	4.15	0.72	مرتفعة
12	ربط نسبة عالية من المستفيدين بنجاح بفرص عمل دائمة أو أسواق مستدامة.	3.90	0.88	مرتفعة

ثانياً: الاستدامة المالية للدخل				
13	المحافظة على استمرارية المشاريع الإنتاجية لمدة لا تقل عن سنتين بعد انتهاء الدعم.	3.85	0.91	مرتفعة
14	انخفاض اعتماد المستفيدين على المساعدات الخيرية الأخرى بشكل كبير.	3.98	0.80	مرتفعة
15	تزويد المستفيدين بمهارات إدارة الأعمال والمحاسبة لضمان الاستدامة.	4.22	0.65	مرتفعة جداً
المتوسط الإجمالي لتحقيق الإيرادات		4.02	0.69	مرتفعة

ثالثاً: التحليل الارتباطي (اختبار العلاقة بين المتغيرين)

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة

واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (كفاءة إدارة المشاريع) والمتغير التابع (تحقيق

الإيرادات للمستفيدين).

العلاقة بين المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى الدلالة (.Sig)	نتيجة العلاقة
كفاءة إدارة المشاريع (المتغير المستقل)	0.71	$0.01 >$	علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية
تحقيق الإيرادات للمستفيدين (المتغير التابع)			

الاستنتاج الإحصائي:

1. قوة العلاقة: يشير معامل الارتباط ($r = 0.71$) إلى وجود علاقة طردية قوية بين

كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق الإيرادات للمستفيدين.

2. الدلالة: مستوى الدلالة ($0.01 > .Sig$) يؤكد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية

عالية، مما يعني أن تحسن كفاءة الإدارة في الجمعيات الخيرية يرتبط بشكل كبير

وموثوق بزيادة نجاح برامج التمكين الاقتصادي للمستفيدين.

ملخص النتائج العامة: تظهر النتائج أن الجمعيات ذات الممارسات الإدارية الأكثر كفاءة (خصوصاً في الرقابة والمتابعة وتخطيط الأثر) تحقق مستويات أعلى من التمكين الاقتصادي واستدامة الدخل للمستفيدين.

أولاً: نتائج الدراسة الرئيسية

بناءً على التحليل الإحصائي لردود عينة الدراسة (ن=100) من مديري المشاريع والبرامج في الجمعيات الخيرية التنموية، توصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية:

1. نتائج متعلقة بالمتغير المستقل (كفاءة إدارة المشاريع)

- **ارتفاع الكفاءة الإجمالية:** أظهرت النتائج أن الجمعيات المشمولة بالدراسة تطبق ممارسات إدارة المشاريع بدرجة **مرتفعة جداً** (متوسط عام 4.19 من 5)، مما يشير إلى وجود وعي مؤسسي عالٍ بأهمية الإدارة المنهجية في القطاع غير الربحي.
- **تفوق مرحلة الرقابة والمتابعة:** كانت أعلى درجات الموافقة ضمن الكفاءة الإدارية من نصيب محور "كفاءة الرقابة والمتابعة" (متوسط 4.38)، خاصة في متابعة أداء المشروع بشكل مستمر (4.45) واستخدام التقارير لاتخاذ القرارات التصحيحية (4.30).

- نقاط قوة في التخطيط للأثر: هناك موافقة مرتفعة جداً على تضمين مؤشرات قياس الأثر (Impact Indicators) في خطة المشروع (4.28)، وكذلك على التحليل المنهجي لاحتياجات المستفيدين قبل التصميم (4.35).
- الحاجة إلى تطوير آليات الضبط: رغم ارتفاع الكفاءة بشكل عام، كانت أدنى الدرجات في محور "كفاءة التنفيذ" المتعلقة بـ "تفعيل آليات ضبط التغيير في نطاق المشروع" (3.95)، مما يشير إلى أن آليات إدارة التغيير خلال التنفيذ قد تكون الحلقة الأضعف.
- 2. نتائج متعلقة بالمتغير التابع (تحقيق الإيرادات للمستفيدين)
- تحقيق الإيرادات بدرجة مرتفعة: أظهرت الجمعيات أنها تحقق نتائج إيجابية في التمكين الاقتصادي بدرجة مرتفعة (متوسط عام 4.02)، مما يؤكد فاعلية البرامج التتموية.
- التفوق في بناء المهارات: كانت أعلى درجة موافقة في هذا المحور تتعلق بـ "تزويد المستفيدين بمهارات إدارة الأعمال والمحاسبة لضمان الاستدامة" (4.22)، مما يعكس تركيزاً قوياً على الجوانب المهارية التي تضمن استمرارية الدخل.
- التحدي في الاستدامة طويلة الأجل: سجلت عبارة "المحافظة على استمرارية المشاريع الإنتاجية لمدة لا تقل عن سنتين بعد انتهاء الدعم المباشر" أدنى متوسط

في المحور التابع (3.85)، مما يشير إلى أن التحدي لا يزال يكمن في ضمان الاستدامة طويلة الأجل للدخل، وليس مجرد الزيادة الأولية فيه.

3. نتائج العلاقة بين المتغيرين (الفرضية الرئيسية)

- وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية: أكدت الدراسة الفرضية الرئيسية بوجود علاقة ارتباط طردية قوية (معامل ارتباط بيرسون = 0.71) وذات دلالة إحصائية عالية بين كفاءة إدارة المشاريع (المتغير المستقل) و تحقيق الإيرادات للمستفيدين (المتغير التابع).

- التفسير: تعني هذه النتيجة أن كلما كانت الجمعية أكثر كفاءة في تطبيق منهجيات التخطيط، وضبط الجودة، وإدارة المخاطر والرقابة على مشاريعها، زادت قدرتها على تحقيق نتائج مستدامة وذات أثر اقتصادي ملموس للمستفيدين.

ثانياً: توصيات الدراسة

بناءً على النتائج المذكورة، تقدم الدراسة التوصيات التالية التي تستهدف تعزيز كفاءة الإدارة ورفع مستوى الأثر الاقتصادي في القطاع الخيري:

1. توصيات متعلقة بتعزيز كفاءة الإدارة

- تطوير آليات إدارة التغيير: يجب على الجمعيات تطوير وتبني إطار عمل رسمي وفعال لإدارة التغيير أثناء مرحلة التنفيذ. ينبغي تشكيل "لجنة ضبط التغيير"

وتوثيق الأسباب والمقايضات المالية والزمنية لأي تعديل في نطاق المشروع، لضمان عدم الانحراف عن هدف التمكين.

- الاستثمار في الكفاءات التنموية: يوصى بتكثيف برامج التدريب المتخصصة لمنسوبي الجمعيات على منهجيات إدارة المشاريع الموجهة بالأثر (PM for Impact)، مع التركيز على المهارات النوعية لقياس العائد الاجتماعي والاقتصادي (SROI).

- تبني نظم إدارة المشاريع المتكاملة (PMIS): يجب الاستثمار في النظم الرقمية التي تتيح المتابعة اللحظية للأداء، وتوحيد تقارير الجودة والمخاطر، وتسهيل عملية جمع البيانات لأغراض الحوكمة والتقارير للمانحين.

2. توصيات متعلقة برفع مستوى تحقيق الإيرادات والاستدامة

- التركيز على الاستدامة طويلة الأجل: يجب أن تتجاوز الجمعيات مرحلة التدريب والدعم الأولي للمشروع. يوصى بإنشاء "برامج احتضان ما بعد الدعم" تستمر لمدة لا تقل عن سنتين، تشمل الإرشاد المستمر (Mentorship) والدعم التسويقي وتسهيل الوصول إلى التمويل الرسمي والأسواق الجديدة.
- إدخال بُعد الحوكمة المالية للمستفيدين: يجب أن يشمل التدريب الأساسي للمستفيدين مفاهيم متقدمة في الإدارة المالية الشخصية، وإدارة الديون، والتوفير، مما يمكنهم من الحفاظ على الدخل المكتسب وتنميته.

• **الشراكة مع القطاع الخاص:** يوصى بتعزيز الشراكات الاستراتيجية مع القطاع

الخاص لضمان أن برامج التدريب "منتهية بالتوظيف" تلبي احتياجات سوق العمل

الفعالية، وأن المنتجات الإنتاجية للأسر لديها قناة تسويقية مضمونة.

3. توصيات موجهة للجهات التشريعية والإشرافية (مثل تنمية)

• **توحيد معايير قياس الأثر:** يوصى بأن يعمل المركز الوطني لتنمية القطاع غير

الربحي (تنمية) على تطوير وتعميم مؤشرات أداء موحدة (KPIs) خاصة بـ

التمكين الاقتصادي والاستدامة المالية للجمعيات، لضمان قياس النتائج بفاعلية

وشفافية على مستوى القطاع.

• **تحفيز الابتكار الإداري:** ينبغي تقديم حوافز ومكافآت (غير مالية) للجمعيات التي

تتبنى أفضل الممارسات في كفاءة إدارة المشاريع وتحقق أعلى مستويات الاستدامة

في دخل المستفيدين، مما يعزز التنافس الإيجابي في المجال التنموي.

1. أبو صباح، سليمان، والعبوي، توفيق. (1988). دراسة اقتصاديات العمل الاجتماعي. مركز الدراسات والبحوث الاجتماعية، الاتحاد العام للجمعيات الخيرية الأردني.
2. أبو صفية، فائق محمد. (2000). معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية منظمات مختارة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية.
3. الباز، شهيدة. (1989). المشكلات المؤسسية للعمل الأهلي العربي (ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر التنظيمات الأهلية العربية). مؤتمر القاهرة.
4. جبارة، تيسير. (1995). المؤسسات الثقافية العربية الجمعيات والنوادي والصحافة والأفلام في فلسطين. جامعة النجاح.
5. الخطيب، عبد الله. (1985). دراسة واقع الجمعيات في الضفة الشرقية. مركز الدراسات والبحوث الاجتماعية، الاتحاد العام للجمعيات الخيرية، عمان.
6. الخطيب، عبد الله. (2002). العمل الجماعي التطوعي. منشورات جامعة القدس المفتوحة.

7. الذيب، إيهاب. (2003). كيف تجمع التبرعات عبر الانترنت. مجلة نماء لتنمية الموارد المالية للمنظمات غير الربحية، (1).
8. طلافحة، حسين، والحموري، قاسم. (1993). واقع الإنتاج التعاوني في الأردن. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (1).
9. عبد اللطيف، رشاد. (2000). ادارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية.
10. عبد الوهاب، أيمن السيد. (1999). الإسهام الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات الأهلية في الدول العربية دراسات حالة من مصر. الشبكة العربية للمنظمات الأهلية.
11. الفاعوري، رفعت. (1995). الجمعيات الخيرية في محافظة اريد واقع وطموحات. مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 13(3).
12. قاقيش، محمود، والخشارمة، حسين. (1997). دراسة ربحية الجمعيات التعاونية في محافظة اريد. مؤتة للبحوث والدراسات، 12(4).
13. المحاميد، محمد. (2001). دوافع السلوك التطوعي النسوي وعلاقته ببعض المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية.
14. المعاصر ومؤسساته. (تاريخ غير محدد). مؤتمر الخير العربي الثالث. الأمانة العامة لمؤتمر الخير العربي، عمان.

15. بن حيدر، محمد بكار. (2002). تمويل العمل الخيري العربي [معلومات غير كاملة].

16. برايس هيرنجتون، وسعاد الطنبولي. (1998). وضع وتنفيذ السياسات المالية. الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية.

17. تمويل الجمعيات الخيرية الوطنية. (تاريخ غير محدد). [معلومات غير كاملة].

18. مركز التميز للمنظمات غير الحكومية. (2003، 11 أكتوبر). تنمية الموارد المالية (عدد 24).

19. مركز التميز للمنظمات غير الحكومية. (2003، 26 مارس). تنويع الموارد المالية (عدد 15).

20. هاو، فيشر. (1998). جمع الأموال وعضو مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية (س. البابلي، ترجمة). الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية.

المراجع الأجنبية

1. Andreoni, J & ,Payne, A. A. (2003). Do Government Grants to Private Charities Crowd Out Giving of Fund–Raising .**The American Economic Review, 93.**(3)
2. Austin, J. (2001). The E–Philanthropy Revolution is Here to Say .**The Chronicle of Philanthropy, 13.**(8)
3. Beem, M. (2001). Fundraising in the Balance: An Analysis of Job Performance, Appraisal and Rewards .**International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 6.**(2)
4. Brockner, J., Guzzi, B., Levine, E & ,Shapien, K. (1986) .
Organizational Fundraising Further.[معلومات غير كاملة]
5. Brooks, A. (2004). Evaluating the Effectiveness of Nonprofit Fundraising .**The Policy Studies Journal, 32.**(3)
6. Bryce, H. J. (1992) .**Financial Strategy and Management for Nonprofit Organizations**2) nd ed .(.Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

7. Evidence on the Effect of Legitimizing Small Donations .
Journal of Consumer Research, 11.[مؤلف مجهول أو مفقود].(1)
8. Guo, B. (2006). Charity for Profit? Exploring Factors
Associated with the Commercialization of Human Services
Nonprofits .**Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly,**
35.(1)
9. Hager, M., Rooney, P & ,.Pollak, T. (2002). How Fundraising
is Carried out in US Nonprofit .**International Journal of**
Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 7.(4)
10. Hassan, M., Wedig, G & ,.Morrisey, M. (2000). Charity Care
by Non–profit Hospitals: The Price of Tax–exempt Debt .
International Journal of the Economics of Business, 7.(1)
11. Martinez, C. (2003). Social Alliance for Fundraising How
Spanish Nonprofits are Hedging the Risks .**Journal of**
Business Ethics, 47.(3)
12. Reitsma, J., Scheepers, P & ,.Te Grotenhuis. (2006).
Dimensions of Individual Religiosity and Charity: Cross–

National Effect Differences in European Countries .**Review of Religious Research, 47.(4)**

13. Wong. C., Vincent, C & ,.Vasoo, S. (1998). Contributions to Charitable Organizations in Developing Countries, The Case of Singapore .**International Journal of Social Economics, 25.(1)**

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع (المتغير المستقل، ممثلاً بالتخطيط، التنفيذ، والرقابة) وبين مستوى تحقيق الإيرادات والاستدامة المالية للمستفيدين (المتغير التابع) في الجمعيات الخيرية التنموية بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال استبيان موجه لعينة من مديري المشاريع والبرامج (ن=100)، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم مستويات الكفاءة والنتائج. أبرز النتائج الرئيسية

5. علاقة طردية قوية: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية (معامل ارتباط 0.71) بين كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق الإيرادات المستدامة للمستفيدين، مما يؤكد أن الاحترافية الإدارية هي محرك أساسي للأثر الاقتصادي.
6. الكفاءة الإدارية مرتفعة: أظهرت ممارسات إدارة المشاريع في الجمعيات مستوى مرتفع جداً من الكفاءة، خاصة في محور الرقابة والمتابعة وفي تضمين مؤشرات قياس الأثر في خطط المشاريع.

7. التحدي في الاستدامة والتغيير: سُجلت أدنى متوسطات الموافقة في محور استدامة المشاريع الإنتاجية لأكثر من سنتين بعد انتهاء الدعم، مما يشير إلى أن

ضمان الاستمرارية طويلة الأجل لا يزال يشكل التحدي الأكبر. كما لوحظ ضعف نسبي في آليات إدارة التغيير خلال مرحلة التنفيذ.

8. **التمكين فعال:** أكدت النتائج نجاح الجمعيات في تحويل المستفيدين من "الاستهلاك" إلى "الإنتاج" وتزويدهم بمهارات إدارة الأعمال الأساسية.

التوصيات

توصي الدراسة بما يلي لتعزيز الأثر الاقتصادي:

5. **تعزيز الاستدامة طويلة الأجل:** يجب على الجمعيات تجاوز مرحلة الدعم المباشر،

وتصميم برامج احتضان وإرشاد تمتد لعامين بعد التخرج، لضمان قدرة المستفيدين على مواجهة تقلبات السوق.

6. **تحسين ضبط التغيير:** ضرورة تطوير آليات ونظم واضحة لضبط أي تغييرات في

نطاق المشروع أثناء التنفيذ، لضمان بقاء المشاريع مركزة على الهدف النهائي للتمكين.

7. **توحيد معايير قياس الأثر:** دعوة الجهات الإشرافية (مثل "تنمية") لتوحيد مؤشرات

الأداء الخاصة بالاستدامة المالية والاقتصادية لتمكين المقارنة المرجعية والارتقاء بالأداء على مستوى القطاع.

8. **الاستثمار في الرقمنة:** استخدام نظم معلومات إدارة المشاريع (PMIS) لرفع

الكفاءة التشغيلية والشفافية.

الخلاصة: إن الارتقاء بكفاءة الإدارة في القطاع الخيري ليس خياراً ترفيهياً، بل هو ضرورة
حتمية لتحقيق التحول التنموي المأمول وضمان أقصى عائد من التبرعات على حياة
المستفيدين.

الملاحق

الاستبيان

الهدف من الاستبيان: تقييم مدى تأثير كفاءة ممارسات إدارة المشاريع على تحقيق
إيرادات مستدامة للمستفيدين من برامج التمكين الاقتصادي في القطاع الخيري السعودي.
الجزء الأول: البيانات الأولية (الديموغرافية)
يرجى اختيار الإجابة المناسبة أو كتابتها:

1. النوع:

○ ذكر

○ أنثى

2. المؤهل العلمي:

○ دبلوم

○ بكالوريوس

○ دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

○ أخرى

3. سنوات الخبرة الكلية في القطاع غير الربحي:

○ أقل من 3 سنوات

○ 3 – 6 سنوات

○ 7 – 10 سنوات

○ أكثر من 10 سنوات

4. المسمى الوظيفي الحالي (مهمة البحث):

○ مدير تنفيذي/رئيس مجلس إدارة

○ مدير مشاريع تنمية/مدير برامج

○ رئيس قسم/وحدة التمكين الاقتصادي

○ أخرى (يرجى التحديد:)

5. طبيعة العمل الرئيسي للجمعية:

○ تنمية (تركز على بناء القدرات والاستدامة)

○ إغاثية (تركز على المساعدات المباشرة والإيواء)

○ متخصصة (مثل: الأوقاف، البحث العلمي، رعاية محددة)

الجزء الثاني: محاور المتغير المستقل (كفاءة إدارة المشاريع)

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية المتعلقة بممارسات إدارة المشاريع في

جمعيتكم:

م	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	أولاً: كفاءة تخطيط المشاريع					
1	يتم تحليل احتياجات المستفيدين بشكل منهجي وعلمي قبل تصميم برامج التمكين.	1	2	3	4	5
2	يتم تحديد نطاق المشروع بدقة لمنع "زحف النطاق" والانحراف عن هدف التمكين الاقتصادي.	1	2	3	4	5

3	تتضمن خطة المشروع مؤشرات واضحة لقياس الأثر (Impact Indicators) وليس فقط الأنشطة المنجزة.	1	2	3	4	5
4	يتم تطوير خطط شاملة لإدارة المخاطر المتوقعة (كتقلبات السوق أو تأخر التمويل) التي قد تهدد المشروع.	1	2	3	4	5
ثانياً: كفاءة التنفيذ والجودة						
5	يتم تطبيق معايير جودة صارمة على مخرجات التدريب أو المنتجات الإنتاجية للمستفيدين.	1	2	3	4	5
6	يتم تفعيل آليات فعالة لضبط التغيير في نطاق المشروع	1	2	3	4	5

					أثناء التنفيذ (مثل سجل التغيير).	
5	4	3	2	1	يتم استخدام نظم معلومات لإدارة المشاريع (PMIS) لرفع الكفاءة الإجرائية في التتبع والتوثيق.	7
						ثالثاً: كفاءة الرقابة والمتابعة
5	4	3	2	1	يتم إجراء متابعة مستمرة ومنتظمة لأداء المشروع مقارنة بالجدول الزمني والميزانية المخططة.	8
5	4	3	2	1	تُستخدم تقارير الرقابة الدورية بشكل فعال لاتخاذ قرارات تصحيحية سريعة في الميدان عند حدوث انحراف.	9

الجزء الثالث: محاور المتغير التابع (تحقيق الإيرادات للمستفيدين)

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية المتعلقة بنتائج مشاريع التمكين

الاقتصادي في جمعيتكم:

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
أولاً: مستويات التمكين الاقتصادي						
10	حققت مشاريع الجمعية زيادة ملحوظة وموثقة في متوسط الدخل الشهري للمستفيدين.	1	2	3	4	5
11	ساهمت برامج التمكين بفاعلية في تحويل المستفيدين من حالة "الاستهلاك" إلى "الإنتاج".	1	2	3	4	5

5	4	3	2	1	هناك نسبة عالية من المستفيدين تم ربطهم بنجاح بفرص عمل دائمة أو أسواق مستدامة لمنتجاتهم.	12
						ثانياً: الاستدامة المالية للدخل
5	4	3	2	1	تحافظ نسبة عالية من المشاريع الإنتاجية المدعومة على استمراريتهامدة لا تقل عن سنتين بعد انتهاء الدعم المباشر للجمعية.	13
5	4	3	2	1	انخفض اعتماد المستفيدين من برامج التمكين على المساعدات الخيرية الأخرى بشكل كبير بعد إتمام المشروع.	14

5	4	3	2	1	يتم تزويد المستفيدين بمهارات إدارة الأعمال والمحاسبة الأساسية لضمان استدامة مصدر دخلهم.	15
---	---	---	---	---	---	----

شكراً جزيلاً لتعاونكم. ستستخدم إجاباتكم لأغراض البحث العلمي فقط.

Mid–Ocean University

Faculty of Management



Department / Specialization:

Master of Project Management

Research Title:

**The Impact of Project Management Efficiency on Achieving Revenues
for Beneficiaries in Charitable Organizations: A Field Study of Charities
in Saudi Arabia**

Prepared by Student

Abdullah bin Hamoud Al–Maliki

Supervision

Dr. Al–Faisal Abdul Hamid Muhammad

Dafayez Ali Al–Jarrad

Academic Year

2025