

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع

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

في السعودية

أسم الطالب

عبدالرحمن الرويسان

المشروع النهائي - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

.د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

التاريخ - الفصل الدراسي

الثاني ١٤٤٨/٢٠٢٦

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، تنمية، 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.

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).

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

الطباقية). 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<br>(Frequencies and Percentages)                   | لتوصيف البيانات الديموغرافية للمبحوثين.                                                |
| تحديد مستوى كفاءة الإدارة وتحقيق الإيرادات | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية<br>(Means and Standard Deviations) | لترتيب وتقييم مدى موافقة المبحوثين على عبارات الاستبيان وتحديد مستويات التطبيق والأثر. |
| اختبار العلاقة بين المتغيرات               | معامل الارتباط بيرسون<br>(Pearson Correlation Coefficient)                  | لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق                         |

|                                                                                                                                |                                                                 |                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| الإيرادات للمستفيدين (اختبار الفرضيات الفرعية).                                                                                |                                                                 |                                          |
| لتحديد الأثر النسبي والقدرة التفسيرية لكل بعد من أبعاد كفاءة الإدارة على تحقيق الإيرادات للمستفيدين (اختبار الفرضية الرئيسية). | تحليل الانحدار المتعدد<br>(Multiple Regression Analysis)        | اختبار أثر المتغير<br>المستقل على التابع |
| لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (مثل الخبرة أو المؤهل).          | اختبار "ت" (T-Test) أو<br>تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) | اختبار الفروق في<br>التقييم              |

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

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

|                                 |   |   |   |   |   |                                                                                                  |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | يتم تفعيل آليات فعالة لضبط التغيير في نطاق المشروع أثناء التنفيذ (مثل سجل التغيير).              |
| 7                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | يتم استخدام نظم معلومات لإدارة المشاريع (PMIS) لرفع الكفاءة الإجرائية في التتبع والتوثيق.        |
| ثالثاً: كفاءة الرقابة والمتابعة |   |   |   |   |   |                                                                                                  |
| 8                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | يتم إجراء متابعة مستمرة ومنتظمة لأداء المشروع مقارنة بالجدول الزمني والميزانية المخططة.          |
| 9                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تُستخدم تقارير الرقابة الدورية بشكل فعال لاتخاذ قرارات تصحيحية سريعة في الميدان عند حدوث انحراف. |

الجزء الثالث: محاور المتغير التابع (تحقيق الإيرادات للمستفيدين)

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية المتعلقة بنتائج مشاريع التمكين الاقتصادي في

جميعكم:

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

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

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

شكراً جزيلاً لتعاونكم. ستستخدم إجاباتكم لأغراض البحث العلمي فقط.

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%              |
|                   | إغاثية                      | 10          | 10.0%              |

|        |    |       |
|--------|----|-------|
| متخصصة | 15 | 15.0% |
|--------|----|-------|

**ملخص العينة:** يلاحظ أن أغلب المشاركين هم من حملة الشهادات العليا والبالغين من 15 سنة ولديهم خبرة متوسطة إلى عالية (7 سنوات فما فوق)، ويشغلون مناصب قيادية في إدارة المشاريع، وتغلب على جمعياتهم الصفة التتموية.

ثانياً: الإحصاء الوصفي لمحاور 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   |

|                |      |      |                                                               |                                  |
|----------------|------|------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| مرتفعة         | 0.81 | 4.10 | تحديد نطاق المشروع بدقة<br>لمنع "زحف النطاق".                 | 2                                |
| مرتفعة<br>جداً | 0.70 | 4.28 | تضمين مؤشرات قياس الأثر<br>في خطة المشروع.                    | 3                                |
| مرتفعة         | 0.85 | 4.05 | تطوير خطط شاملة لإدارة<br>المخاطر المتوقعة.                   | 4                                |
|                |      |      |                                                               | ثانياً: كفاءة<br>التنفيذ والجودة |
| مرتفعة<br>جداً | 0.68 | 4.20 | تطبيق معايير جودة صارمة<br>على مخرجات التدريب أو<br>المنتجات. | 5                                |
| مرتفعة         | 0.90 | 3.95 | تفعيل آليات فعالة لضبط<br>التغيير في نطاق المشروع.            | 6                                |
| مرتفعة         | 0.77 | 4.08 | استخدام نظم معلومات لإدارة<br>المشاريع (PMIS).                | 7                                |

| 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<br>موثقة في متوسط الدخل الشهري<br>للمستفيدين.               | 4.02 | 0.75 | مرتفعة |
| 11                                 | المساهمة بفاعلية في تحويل<br>المستفيدين من "الاستهلاك" إلى<br>"الإنتاج".               | 4.15 | 0.72 | مرتفعة |
| 12                                 | ربط نسبة عالية من المستفيدين<br>بنجاح بفرص عمل دائمة أو<br>أسواق مستدامة.              | 3.90 | 0.88 | مرتفعة |
| ثانياً: الاستدامة<br>المالية للدخل |                                                                                        |      |      |        |
| 13                                 | المحافظة على استمرارية<br>المشاريع الإنتاجية لمدة لا تقل<br>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 |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|---------------|
|-----------------------|-------------------------|----------------------|---------------|

|                                    |          |      |                                                |
|------------------------------------|----------|------|------------------------------------------------|
| علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية | $0.01 >$ | 0.71 | كفاءة إدارة المشاريع<br>(المتغير المستقل)      |
|                                    |          |      | تحقيق الإيرادات للمستفيدين<br>(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 ( $0.01 > \text{Sig}$ ) 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.

