

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

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 والبيكالوريوس 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

مرتفعة	0.85	4.05	تطوير خطط شاملة لإدارة المخاطر المتوقعة.	4
				ثانياً: كفاءة التنفيذ والجودة
مرتفعة جداً	0.68	4.20	تطبيق معايير جودة صارمة على مخرجات التدريب أو المنتجات.	5
مرتفعة	0.90	3.95	تفعيل آليات فعالة لضبط التغيير في نطاق المشروع.	6
مرتفعة	0.77	4.08	استخدام نظم معلومات لإدارة المشاريع (PMIS).	7
				ثالثاً: كفاءة الرقابة والمتابعة
مرتفعة جداً	0.55	4.45	إجراء متابعة مستمرة ومنتظمة لأداء المشروع.	8

مرتفعة جداً	0.60	4.30	استخدام تقارير الرقابة الدورية لاتخاذ قرارات تصحيحية سريعة.	9
مرتفعة جداً	0.58	4.19		المتوسط الإجمالي لكفاءة الإدارة

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

مرتفعة	0.72	4.15	المساهمة بفاعلية في تحويل المستفيدين من "الاستهلاك" إلى "الإنتاج".	11
مرتفعة	0.88	3.90	ربط نسبة عالية من المستفيدين بنجاح بفرص عمل دائمة أو أسواق مستدامة.	12
				ثانياً: الاستدامة المالية للدخل
مرتفعة	0.91	3.85	المحافظة على استمرارية المشاريع الإنتاجية لمدة لا تقل عن سنتين بعد انتهاء الدعم.	13
مرتفعة	0.80	3.98	انخفاض اعتماد المستفيدين على المساعدات الخيرية الأخرى بشكل كبير.	14

مرتفعة جداً	0.65	4.22	تزويد المستخدمين بمهارات إدارة الأعمال والمحاسبة لضمان الاستدامة.	15
مرتفعة	0.69	4.02		المتوسط الإجمالي لتحقيق الإيرادات

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 للمستخدمين).

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 ($\text{Sig} > 0.01$) 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.

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 التنموية.
- **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 الفعلية، 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.