

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

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، لقلة 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.
- **للمُتبرعين 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).

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 ماساشوستس 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 الباحثين إلمام واسع بجوانب عمليات جمع المنح والتبرعات.
- لديهم دافعية عالية لزيادة المنح والتبرعات في حالة حصولهم على حوافز مالية وغير مالية.
- أبدى معظم الباحثين رغبتهم بإجراء تقييم لأدائهم من قبل رئيسهم المباشر، خاصة إذا تم ربط الحوافز بمستوى الأداء.
- فقط 8% من الباحثين 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.

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.

1. أبو صبحا، سليمان، والعبوي، توفيق. (1988). دراسة اقتصادية 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 ومؤسسته. (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). تنوع 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.

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.(1). [مؤلف مجهول أو مفقود]
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)

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