

# 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 الرويشان

المشروع النهائي - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

.د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

التاريخ - الفصل الدراسي

الثاني ١٤٤٨/٢٠٢٦

## جدول المحتويات

| ٣  | ملخص الدراسة       |
|----|--------------------|
| ٤  | مقدمة الدراسة      |
| ٤  | مشكلة الدراسة      |
| ٥  | أهمية الدراسة      |
| ٦  | أهداف الدراسة      |
| ٧  | تساؤلات الدراسة    |
| ٨  | فرضيات الدراسة     |
| ٨  | متغيرات الدراسة    |
| ٩  | مصطلحات الدراسة    |
| ١٠ | الدراسات السابقة   |
| ١٧ | منهجية الدراسة     |
| ١٧ | مجتمع الدراسة      |
| ١٨ | أدوات جمع البيانات |
| ٢٠ | حدود الدراسة       |
| ٢١ | المراجع            |

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع (المتغير المستقل، ممثلاً بالتخطيط، التنفيذ، الرقابة) 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

المُلحة 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، لقللة 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؟

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).

## 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<br>العينة                              | التكرارات والنسب المئوية<br>Frequencies and )<br>(Percentages                      | لتوصيف البيانات الديموغرافية<br>للمبحوثين.                                                                                                 |
| تحديد مستوى كفاءة<br>الإدارة وتحقيق<br>الإيرادات | المتوسطات الحسابية<br>والانحرافات المعيارية<br>Means and Standard )<br>(Deviations | لترتيب وتقييم مدى موافقة<br>المبحوثين على عبارات الاستبيان<br>وتحديد مستويات التطبيق والأثر.                                               |
| اختبار العلاقة بين<br>المتغيرات                  | معامل الارتباط بيرسون<br>Pearson Correlation )<br>(Coefficient                     | لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد<br>كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق<br>الإيرادات للمستفيدين (اختبار<br>الفرضيات الفرعية).                    |
| اختبار أثر المتغير<br>المستقل على التابع         | تحليل الانحدار المتعدد<br>Multiple Regression )<br>(Analysis                       | لتحديد الأثر النسبي والقدرة<br>التفسيرية لكل بعد من أبعاد كفاءة<br>الإدارة على تحقيق الإيرادات<br>للمستفيدين (اختبار الفرضية<br>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). |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 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%).

◦ ضآلة 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 Management & ,.Doe, J  
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 Management & ,Brown, L  
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 in & ,Lee, S  
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 Practices & ,.White, E  
and Their Impact on Project Performance. Journal of Risk  
.Management, 15(2), 200–214

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.

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

وظموحات. 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

Payne, A. A. (2003). Do Government Grants to & ,.Andreoni, J .1

**The .Out Giving of Fund–Raising Private Charities Crowd**

**.(3)American Economic Review, 93**

.Austin, J. (2001). The E–Philanthropy Revolution is Here to Say .2

**.(8)The Chronicle of Philanthropy, 13**

Beem, M. (2001). Fundraising in the Balance: An Analysis of Job .3

**Journal of International .Performance, Appraisal and Rewards**

**.(2)Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 6**

.Shapien, K. (1986) & ,.Brockner, J., Guzzi, B., Levine, E .4

**Organizational Fundraising Further** [معلومات غير كاملة].

Brooks, A. (2004). Evaluating the Effectiveness of Nonprofit .5

**.(3)The Policy Studies Journal, 32 .Fundraising**

**Financial Strategy and Management for .Bryce, H. J. (1992) .6**

Prentice Hall, Englewood .(nd ed2) **Nonprofit Organizations**

.Cliffs, New Jersey

**Journal** .Evidence on the Effect of Legitimizing Small Donations .7

**of Consumer Research, 11** (1). [مؤلف مجهول أو مفقود].

Guo, B. (2006). Charity for Profit? Exploring Factors Associated .8

.with the Commercialization of Human Services Nonprofits

**(1)Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 35**

Pollak, T. (2002). How Fundraising is & ,.Hager, M., Rooney, P .9

**International Journal of Nonprofit** .Carried out in US Nonprofit

**(4)and Voluntary Sector Marketing, 7**

Morrissey, M. (2000). Charity & ,.Hassan, M., Wedig, G .10

.Care by Non-profit Hospitals: The Price of Tax-exempt Debt

**(1)International Journal of the Economics of Business, 7**

Martinez, C. (2003). Social Alliance for Fundraising How .11

**Journal of Business** .Spanish Nonprofits are Hedging the Risks

**(3)Ethics, 47**

Te Grotenhuis. (2006). & ,.Reitsma, J., Scheepers, P .12

Dimensions of Individual Religiosity and Charity: Cross-National

**Review of Religious** .Effect Differences in European Countries

**.(4)Research, 47**

Vasoo, S. (1998). Contributions & ,.Wong. C., Vincent, C .13

to Charitable Organizations in Developing Countries, The Case of

**.(1)International Journal of Social Economics, 25** .Singapore

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

|    |                                                                                               |   |   |   |   |   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 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 |        |                 |                   |               |

|        |      |      |                                                                                        |                                    |
|--------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| مرتفعة | 0.75 | 4.02 | تحقيق مشاريع الجمعية زيادة<br>موثقة في متوسط الدخل الشهري<br>للمستفيدين.               | 10                                 |
| مرتفعة | 0.72 | 4.15 | المساهمة بفاعلية في تحويل<br>المستفيدين من "الاستهلاك" إلى<br>"الإنتاج".               | 11                                 |
| مرتفعة | 0.88 | 3.90 | ربط نسبة عالية من المستفيدين<br>بنجاح بفرص عمل دائمة أو<br>أسواق مستدامة.              | 12                                 |
|        |      |      |                                                                                        | ثانياً: الاستدامة<br>المالية للدخل |
| مرتفعة | 0.91 | 3.85 | المحافظة على استمرارية<br>المشاريع الإنتاجية لمدة لا تقل<br>عن سنتين بعد انتهاء الدعم. | 13                                 |

|                                   |                                                                   |      |      |             |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------|------|-------------|
| 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.

