



جامعة الميد أوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة المشاريع

أثر تطبيق إدارة المشاريع على المبادرات المجتمعية دراسة
تطبيقية على الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية ولتنمية
الاجتماعية

مشروع تخرج

إعداد

عبدالله مبارك القحطاني

251000468

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

1446هـ/2025م

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْدِيرٍ

إهداء

إلى جميع من ساندوني ووقفوا بجاني طوال رحلة العلم: العائلة والأصدقاء والزملاء وكل من آمن بقدراتي وقدم لي الدعم المعنوي والمادي. فلكم جزيل الشكر والامتنان على ثقتكم الدائمة وتشجيعكم المتواصل، الذي كان دافعاً رئيسياً لتجاوز الصعاب وتحقيق الأهداف. أرجو أن يساهم هذا العمل في خدمة المجتمع العلمي ويسهم في إثراء مجالنا المعرفي. مع خالص الشكر والتقدير للجميع.

سُبْحَانَكَ يَا لَدُنَّكَ الْمَلَكُوتُ

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

المستخلص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع المتمثلة في (تخطيط المشروع، والتواصل في المشروع، والرقابة والتحكم في المشروع) على تحسين المبادرات المجتمعية المتمثلة في (التمكين الاقتصادي، والتمكين الثقافي، والتمكين الاجتماعي). وقد كان مجتمع الدراسة جميع الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، بينما تكونت العينة من (236) من مديري المبادرات والعاملين في هذه الجمعيات. ولجمع البيانات، تمّ تصميم استبانة شاملة تغطي جميع متغيرات الدراسة، ثم جُمعت البيانات وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS بعد اختبار الفرضيات.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر معنوي لتخطيط المشروع والرقابة والتحكم في المشروع عند مقارنتهما بالتواصل على مستوى التمكين الاقتصادي، في حين تبين وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة المشاريع على كل من التمكين الثقافي والتمكين الاجتماعي.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز فوائد ممارسات إدارة المشاريع في المبادرات المجتمعية التابعة للوزارة، من خلال تدقيق المستهدفات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية بدقة قبل انطلاق كل مشروع لضمان توافقها مع أهداف المبادرة، وتوفير برامج تدريبية متخصصة للعاملين في العمل المجتمعي لتعزيز كفاءتهم في تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بفاعلية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع – المبادرات المجتمعية – وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

قائمة المحتويات

ب نسيم الغزالي

ج إهداء

د شكر وتقدير

ه المستخلص

و قائمة المحتويات

ك قائمة الجداول

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة: 1

2.1 مشكلة الدراسة: 2

3.1 أهمية الدراسة: 3

4.1 أهداف الدراسة: 5

5.1 أسئلة البحث: 5

6.1 فرضيات الدراسة: 6

7.1 نموذج الدراسة: 7

7..... 8.1 دافع اختيار الموضوع:

8..... 9.1 المنهجية:

9..... 11.1 أدوات الدراسة:

9..... 12.1 الأساليب الإحصائية المتبعة

10..... 13.1 حدود الدراسة

10..... 14.1 الدراسات السابقة

19..... التعليق على الدراسات السابقة.

21..... المنطلقات النظرية للبحث.

24..... الفصل الثاني: الإطار النظري

24..... المبحث الأول: إدارة المشاريع

26..... 1.1 مفهوم إدارة المشاريع

26..... 1.1.1 تعريف إدارة المشاريع

27..... 1.1.2 أهمية إدارة المشاريع في القطاعات المختلفة

29..... 1.1.3 تطور إدارة المشاريع عبر الزمن

31..... 1.2 عناصر إدارة المشاريع

● تحفيز الفريق من خلال جداول مكافآت وخطط تطوير وظيفي

35..... ومتابعة الأداء بانتظام

35	1.3.1 مرحلة البدء (Initiation)
36	1.3.2 مرحلة التخطيط (Planning)
37	1.3.3 مرحلة التنفيذ (Execution)
38	1.3.4 مرحلة الرقابة والتحكم (Monitoring & Controlling)
39	1.3.5 مرحلة الإغلاق (Closure)
40	1.4 مناهج وأساليب إدارة المشاريع
42	1.5 تحديات إدارة المشاريع
44	1.6 دور إدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي
46	المبحث الثاني: المبادرات المجتمعية
46	2.1 مفهوم المبادرات المجتمعية
50	2.2 أهمية المبادرات المجتمعية
51	2.3 أنواع المبادرات المجتمعية
52	2.4 أطر ونماذج تصميم وتنفيذ المبادرات
56	2.6 دور الجهات الفاعلة في دعم المبادرات
57	2.7 تحديات تنفيذ المبادرات المجتمعية
61	2.9 أثر المبادرات المجتمعية ونتائجها
65	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
65	1.3 المقدمة

65	2.3 منهجية الدراسة
65	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
66	4.3 مصادر جمع البيانات
66	5.3 أداة الدراسة
68	6.3 ثبات الأداة
69	7.3 أساليب المعالجة الإحصائية
70	8.3 اختبار التوزيع الطبيعي
71	9.3 الاعتبارات الأخلاقية

72..... الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج

72	1.4 المقدمة
----	-------------------

72..... 2.4 تحليل البيانات

77..... 3.4 تحليل متغيرات الدراسة

78..... 3. تقوم الجمعية بتقديم الإرشاد المختلفة عن طريق الهاتف

79..... 4. تقوم الجمعية بإعداد المقبلين والمقبلات على الزواج

79..... 5. تقوم الجمعية بدعم دور المرأة في خدمة قضايا نجاح الأسرة

79..... 6. المتوسط الكلي 3.1515

99..... الفصل الخامس النتائج والتوصيات

99.....	1.5 المقدمة
99.....	2.5 مناقشة النتائج
101	3.5 التوصيات
103	المراجع
103	أولاً: المراجع العربية
109	ثانياً: المراجع الأجنبية
114	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
54	جدول (1): قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد في الدراسة.
55	جدول (2) : نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (ألفا كورنباخ).
57	جدول (3) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
58	جدول (4): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي
60	جدول (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
60	جدول (6) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المبادرات المجتمعية
61	جدول (7) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي
63	جدول (8) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب تصنيف المبادرات الاجتماعية
63	جدول (9): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب حجم المبادرات التي تنفذها الجمعية في المبادرات الاجتماعية
65	جدول (10) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس واقع المبادرات المجتمعية في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية ولتنمية الاجتماعية
66	
67	جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس التواصل في المبادرات الاجتماعية
78	جدول (13) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس الرقابة و التحكم في المبادرات الاجتماعية

79	جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات التي تقيس التمكن الاقتصادي
80	جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات التي تقيس التمكن الثقافي
82	جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات التي تقيس التمكن الاجتماعي.
84	جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات التي تقيس معوقات المبادرات المجتمعية في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية ولتنمية الاجتماعية
85	جدول (18) ملخص النموذج للفرضية الرئيسية الأولى
86	جدول (19) تحليل التباين للانحدار (ANOVA For Regression) لاختبار معنوية النموذج
88	جدول (20) معاملات الانحدار/الفرضية الرئيسية الأولى
88	جدول (21): ملخص نموذج الفرضية الرئيسية الثانية.
89	جدول (22) تحليل التباين للانحدار (ANOVA For Regression) لاختبار معنوية النموذج
90	جدول (23) معاملات الانحدار/الفرضية الرئيسية الثانية
92	جدول (24) ملخص النموذج للفرضية الرئيسية الثالثة
92	جدول (25) تحليل التباين للانحدار (ANOVA For Regression) لاختبار معنوية النموذج
93	جدول (26) معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية الثالثة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

. تُعدُّ المبادرات المجتمعية إحدى أهم الآليات التي تسعى إلى تعزيز التنمية المستدامة وتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات المعاصرة، حيث تعمل على إشراك أفراد المجتمع وحضوره الفعّال في مختلف الأنشطة التي تستهدف تحسين جودة الحياة ورفع مستوى الرفاهية (عبد الرحمن، 2019). وقد برز في الآونة الأخيرة دور الجمعيات والمنظمات غير الحكومية، وبشكل خاص تلك التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، في إطلاق ودعم هذه المبادرات انطلاقاً من رؤى وطنية تُعنى ببناء قدرات المجتمع وتمكين الفئات الضعيفة اقتصادياً واجتماعياً.

ومع تزايد التعقيدات والتحديات التي تواجه تنفيذ المبادرات المجتمعية، مثل محدودية الموارد وارتفاع معدلات الفشل في تحقيق الأهداف المحددة، ظهرت أهمية تبني منهجيات إدارة المشاريع كأداة تنظيمية وإدارية تساعد على تخطيط وتنفيذ هذه المبادرات بفعالية أكبر. (Abu-Rumman, 2020) إذ تسهم ممارسات إدارة المشاريع في وضوح الأهداف وتحديد المخرجات المتوقعة وتوزيع الموارد بالشكل الأمثل، إضافة إلى تعزيز آليات التواصل بين شتى أصحاب المصلحة، مما ينعكس إيجابياً على جودة التنفيذ والاستدامة. (Al-Ghamdi & Al-Sharbat, 2017)

تشير الدراسات السابقة إلى وجود تأثيرات إيجابية متفاوتة لممارسات إدارة المشاريع على المبادرات المجتمعية؛ ففي حين أوضح بعض الباحثين أن التخطيط المنهجي والرقابة المستمرة يرفعان من كفاءة الأداء ويساعدان على تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية (Al-Najmi et al., 2011)، أشار آخرون إلى أن غياب التنسيق الفعّال بين فرق العمل وضعف آليات التواصل يؤديان إلى عرقلة الإنجازات وتأخير المخرجات. (Taher, 2023) كما بيّنت بعض البحوث دور إدارة المخاطر والمراقبة المستمرة في الحد من الانحرافات وضمان التوافق مع الأهداف المرسومة. (Hassan & Younes, 2024)

وعلى الرغم من أهمية هذه الممارسات في سياق المشاريع التقليدية، تظل التساؤلات قائمة حول مدى ملاءمتها وتكييفها مع بيئات العمل المجتمعي غير الربحي، لا سيما في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية التي تُعنى بالتمكين الثقافي والاجتماعي والاقتصادي للمستفيدين. إذ يفتقر بعض العاملين في هذا القطاع إلى التدريب الكافي في مجال إدارة المشاريع، مما ينعكس سلباً على قدرة هذه الجمعيات على تحقيق الأثر المرجو من المبادرات. (Ellia, 2023)

لذلك تأتي هذه الدراسة لتسهم في ملء هذه الفجوة البحثية من خلال قياس أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع—المتبعة في التخطيط والتواصل والرقابة والتحكم—على تحسين المبادرات المجتمعية في الجمعيات التابعة للوزارة، مع التركيز على ثلاثة محاور رئيسية: التمكين الاقتصادي، والتمكين الثقافي، والتمكين الاجتماعي. وستعتمد الدراسة منهجية تطبيقية تجمع بين الاستبيانات الموجهة لمديري المبادرات والعاملين بهذه الجمعيات وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات المقترحة.

ويأمل الباحث من خلال هذا الجهد في تقديم توصيات عملية تسهم في تعزيز قدرات الجمعيات على استخدام أدوات إدارة المشاريع بفاعلية أكبر، بما يحقق الغايات التنموية والاجتماعية المرجوة ويسهم في بناء مجتمع أكثر تماسكاً وتنميةً.

2.1 مشكلة الدراسة

. تُعدّ الجمعيات الأهلية التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية من أهم الجهات الفاعلة في إطلاق وتنفيذ المبادرات المجتمعية، والتي تهدف إلى تعزيز التمكين الاقتصادي والثقافي والاجتماعي للأفراد والجماعات. ورغم الأهمية المتزايدة لهذه المبادرات، إلا أنّ العديد منها يواجه تحديات تنظيمية وإدارية تعيق تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية. ومن أهم هذه التحديات ضعف التخطيط المنهجي، وعدم اتساق آليات التواصل بين الأطراف المعنية، وقصور نظم الرقابة والتحكم في سير العمل. (Ellia, 2023)

تشير الدراسات السابقة في قطاع المشاريع الربحية إلى أن تبني ممارسات إدارة المشاريع يساهم في تحقيق أهداف المشروع بوضوح أكبر، عبر صياغة رؤية محددة، وتوزيع الموارد بشكل أمثل، ووضع جداول زمنية واضحة، مع متابعة مستمرة للأداء. (Al-Najmi et al., 2011) كما أظهرت أبحاث أخرى دور التواصل الفعال في ربط أصحاب المصلحة بالمشروع، مما يعزز الشفافية ويقلص مخاطر سوء الفهم والتأخير (Abu-Rumman, 2020). ومن جهة ثانية، أكدت دراسات الرقابة والتحكم أنهما يشكلان آليتين أساسيتين لضبط الانحرافات عن الخطط المرسومة وإدخال التصحيحات المناسبة في الوقت المناسب (Hassan & Younes, 2024).

إلا أن تطبيق هذه الممارسات في إطار العمل المجتمعي غير الربحي يختلف في عدد من الجوانب، يأتي في مقدمتها محدودية الميزانيات، واعتماد الجمعيات على المتطوعين العاملين بروح إنسانية أكثر منها مهنية، بالإضافة إلى طبيعة الأهداف التي تميل إلى البعد الاجتماعي والثقافي أكثر من الربحية (Taher, 2023). وتنجم عن ذلك فجوات بحثية وعملية؛ فعلى الرغم من وجود خبرات متراكمة في إدارة المشاريع داخل القطاع الحكومي والخاص، فإن مدى ملاءمة هذه الخبرات للمبادرات المجتمعية وفعاليتها في تحقيق التمكين بكافة أبعاده لم يُبحث بدقة كافية داخل الجمعيات التابعة للوزارة.

3.1 أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

- تساهم الدراسة في تعميق الفهم الأكاديمي للعلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وفعالية المبادرات المجتمعية في بيئة العمل غير الربحي، لا سيما ضمن الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، حيث قلّت الدراسات التي تناولت هذا الإطار التطبيقي.
- تقدم الدراسة نموذجاً نظرياً يجمع بين متغيرات التخطيط والتواصل والرقابة من جهة، ومتغيرات التمكين الاقتصادي والثقافي والاجتماعي من جهة أخرى، مما يتيح للباحثين مستقبلاً الاستفادة من هذا الإطار وقياسه في سياقات مجتمعية أخرى.

- تضيف الدراسة نتائج تطبيقية مبنية على تحليل بيانات حقيقية (N=236) ، مما يعزز مصداقية المداخل النظرية في إدارة المشاريع عند تطبيقها على المبادرات المجتمعية.
- تطوّر الدراسة استبانةً شاملة لقياس المتغيرات الرئيسة في إدارة المشاريع والمبادرات المجتمعية، قابلة للتكيف في أبحاث لاحقة تتناول القطاعات الغير ربحية.

ثانياً: الأهمية العملية

1. تزود مديري الجمعيات ومسؤولي الوزارة بتوصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة لرفع مستوى التخطيط والتنفيذ والرقابة في المبادرات، مما يساهم في تحسين أثرها المجتمعي واستدامتها.
2. تحدد الدراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين في مجال العمل المجتمعي، وتقدّم مقترحات لبرامج تنمية متخصصة في إدارة المشاريع تناسب طبيعة القطاع غير الربحي.
3. تساعد الدراسة في ضبط توزيع الموارد المالية والبشرية عبر أدوات رقابية وتخطيطية واضحة، مما يقلّص الهدر ويزيد من كفاءة الاستفادة من الميزانيات المتاحة.
4. تعزّز مخرجات الدراسة آليات التواصل بين الجمعية والمستفيدين والشركاء، مما يرفع مستوى الثقة والالتزام بالمبادرة ويشجّع على توسيع نطاقها وتأصيلها ميدانياً.

4.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المشاريع، المتمثلة في أبعادها الثلاثة (تخطيط المشروع، التواصل مع المشروع، الرقابة والتحكم في المشروع)، على المبادرات المجتمعية التي تشمل أبعاد التمكين الاقتصادي، التمكين الثقافي، والتمكين الاجتماعي في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية ولتنمية الاجتماعية. ركزت الدراسة على:

- تقييم تأثير تخطيط المشروع على جودة وفعالية المبادرات المجتمعية التي تنفذها جمعية مودة للتنمية الأسرية في جدة، بما يساهم في تحقيق الأهداف المحددة للمشاريع.
- تحليل دور التواصل مع المشروع في تحسين فعالية المبادرات المجتمعية وضمان التكامل والتنسيق بين مختلف الأطراف المعنية داخل الجمعية.
- دراسة أثر الرقابة والتحكم في المشروع على مدى تحقيق المبادرات المجتمعية لأهدافها، مع التركيز على أساليب الرقابة التي تساعد في توجيه وتنفيذ المبادرات بكفاءة عالية.
- تقديم توصيات عملية من شأنها تعزيز ممارسات إدارة المبادرات وتحسين أداء المبادرات المجتمعية، مما يدعم قدرة الجمعيات الخيرية، مثل جمعية مودة، على تحقيق الأثر المستدام.

5.1 أسئلة البحث

السؤال الرئيسي للدراسة هو: ما أثر ممارسات إدارة المبادرات بأبعادها (تخطيط المشروع، التواصل مع المشروع، الرقابة والتحكم في المشروع) على المبادرات المجتمعية بأبعادها (التمكين الاقتصادي، التمكين الثقافي، التمكين الاجتماعي) في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية ولتنمية الاجتماعية؟ وينبثق من هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تهدف إلى تفصيل جوانب التأثير المختلفة لممارسات إدارة المبادرات على المبادرات المجتمعية، وهي:

- ما هو تأثير تخطيط المشروع على تحقيق التمكين الاقتصادي والتمكين الثقافي في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية ولتنمية الاجتماعية؟

- كيف يؤثر التواصل الفعّال في المشروع على التمكين الثقافي والتمكين الاجتماعي في المبادرات المجتمعية التي تنفذها الجمعية؟
- ما هو دور الرقابة والتحكم في المشروع في تعزيز التمكين الاقتصادي وضمان استدامة التمكين الاجتماعي في جمعية مودة؟
- كيف يمكن قياس وتقييم مدى تأثير ممارسات إدارة المبادرات بأبعادها على المبادرات المجتمعية في جمعية مودة للتنمية الأسرية بدقة وفعالية؟
- ما هي التحديات التي قد تواجه جمعية مودة عند تطبيق ممارسات إدارة المبادرات، وكيف يمكن تجاوزها لتعزيز أثر هذه الممارسات على المبادرات المجتمعية؟

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى في هذه الدراسة هي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المبادرات بأبعادها (تخطيط المشروع، التواصل مع المشروع، الرقابة والتحكم في المشروع) على المبادرات المجتمعية بأبعادها (التمكين الاقتصادي، التمكين الثقافي، التمكين الاجتماعي) في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية ولتنمية الاجتماعية. وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تهدف إلى فحص التأثيرات المحددة لكل بعد من أبعاد ممارسات إدارة المبادرات على المبادرات المجتمعية، وهي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.005$) لتخطيط المشروع على المبادرات المجتمعية بأبعادها (التمكين الاقتصادي، التمكين الثقافي، التمكين الاجتماعي) في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية ولتنمية الاجتماعية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.005$) للتواصل في المشروع على المبادرات المجتمعية بأبعادها (التمكين الاقتصادي، التمكين الثقافي، التمكين الاجتماعي) في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية ولتنمية الاجتماعية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.005$) للرقابة والتحكم في المشروع على المبادرات المجتمعية بأبعادها (التمكين الاقتصادي، التمكين الثقافي، التمكين الاجتماعي) في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة واقع ممارسات إدارة المبادرات على المبادرات المجتمعية في المبادرات المجتمعية. الخاصة، ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: ممارسات إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط المشروع – التواصل مع المشروع - الرقابة والتحكم في المشروع).
- المتغير التابع: المبادرات المجتمعية بأبعادها (التمكين الاقتصادي -التمكين الثقافي - التمكين الاجتماعي)

8.1 دافع اختيار الموضوع:

الدوافع الذاتية:

1. الرغبة الداخلية في تعزيز الكفاءة الشخصية عند قيادة وتنفيذ المبادرات المجتمعية
2. الشعور بالمسؤولية تجاه تحسين حياة المستفيدين وتمكينهم اقتصاديًا واجتماعيًا
3. الرغبة في تطوير المهارات التنظيمية والإدارية والفنية من خلال تطبيق أدوات إدارة المشاريع
4. الإيمان بأهمية المنهجية العلمية وضبط العمليات لتحقيق نتائج قابلة للقياس والتقييم
5. الرغبة في تحقيق شعور الإنجاز عند تجاوز التحديات وتحقيق الأهداف المحددة للمبادرات
6. الدافع النفسي للتعلم المستمر والابتكار في أساليب العمل المجتمعي
7. الإحساس بالارتباط الشخصي بقيم العمل الخيري والاجتماعي والرغبة في ترجمتها إلى نتائج ملموسة

الدوافع الموضوعية:

1. اشتراطات الجهات المانحة والممولين بتقديم خطط مفصلة وتقارير دورية وفق معايير

إدارة المشاريع

2. حاجة الجمعيات إلى إثبات الفعالية أمام الوزارة لضمان استمرار الدعم والتمويل

3. متطلبات اللوائح والسياسات الحكومية التي تشترط اتباع أطر عمل موحدة للمشاريع

4. الرغبة في الحصول على اعتمادات وجوائز تميز المبادرات المجتمعية على الصعيد الوطني

5. ربط مكافآت العاملين والترقيات بمدى الالتزام بمنهجيات التخطيط والمتابعة والرقابة

6. الضغوط الزمنية والمواعيد النهائية المقررة من قبل الجهات الرسمية لتنفيذ المبادرات

7. الحاجة إلى تحسين صورة الجمعية أمام المجتمع وأصحاب المصلحة عبر نتائج واضحة

وموثقة

9.1 المنهجية:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب ملائم للوصف في الفصول النظرية، حيث يتوافق الأسلوب الوصفي مع متطلبات عرض المفاهيم والنظريات. أما في الفصل التطبيقي، فقد تم الاستعانة بالمنهج التحليلي والمنهج الاستنباطي لتحليل وتقييم البيانات المستقاة من استبانات أفراد العينة في المؤسسة موضوع الدراسة، نظراً لقدرتهما على تقرير الحقائق وفهم مكونات الظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى إخضاعها للتحليل الدقيق واستكشاف أبعادها المختلفة، وهو ما سيتضح في الفصل التطبيقي لدراسة الحالة. يعتمد اختيار هذه المناهج على طبيعة مشكلة البحث وأهدافه، وبفضل المنهج الوصفي التحليلي يمكن استعراض الجوانب النظرية بشكل منهجي، في حين يُمكن المنهج التحليلي والاستنباطي من جمع البيانات ومعالجتها ومناقشتها، وبالتالي الإجابة عن التساؤلات البحثية المطروحة.

10.1 مصادر البيانات:

يعتمد البحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

– المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع التي بحثت المبادرات المجتمعية إلى جانب الدوريات والرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة، لمعرفة الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية والتي تتميز بالتغير والتطور المستمر.

– المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

11.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

12.1 الأساليب الإحصائية المتبعة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في هذه الدراسة لإجراء التحليل الوصفي واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

الإحصاء الوصفي:

– التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لتقديم توزيعات التكرار والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على استبانة الدراسة.

– الوسط الحسابي: تم استخدامه كمقياس للنزعة المركزية لتقدير المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

– الانحراف المعياري: تم استخدامه كمقياس للتشتت لتقدير الانحراف في إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي.

الإحصاء التحليلي:

– تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): تم استخدامه لاختبار تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

– تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): تم استخدامه لاختبار تأثير متغير مستقل على المتغير التابع.

– اختبار التوزيع الطبيعي (Kurtosis Test): تم استخدامه لاختبار مدى انحراف التوزيع عن التوزيع الطبيعي.

13.1 حدود الدراسة

– حدود موضوعية: اقتصرَت الدراسة على ممارسات إدارة المشروعات بأبعادها (تخطيط المشروع – التواصل مع المشروع -الرقابة والتحكم في المشروع) على المبادرات المجتمعية بأبعادها (التمكين الاقتصادي -التمكين الثقافي -التمكين الاجتماعي) في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية ولتنمية الاجتماعية

– حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية ولتنمية الاجتماعية

– حدود زمنية: اقتصرَت الدراسة على عام 2025.

14.1 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

فيما يلي معالجاتي لكل مرجع من المراجع التي قدمتها، مُرتبة بنفس الطريقة والشكل وعدد الكلمات تقريباً كما المثال:

1. السعودية. وزارة العدل. (2024). إدارة المشاريع بوزارة العدل. العدل

تهدف هذه الدراسة إلى استعراض منهجيات إدارة المشاريع المعتمدة في وزارة العدل السعودية وتقييم فعاليتها في تحقيق الأهداف القضائية والتنظيمية. ركزت الدراسة على تحليل هيكلية تنظيم المشاريع، وآليات التخطيط والمتابعة، وطرق تخصيص الموارد بما يتناسب مع متطلبات العمل العدلي.

من الناحية العملية، تُعد الدراسة مرجعاً مهماً لفهم كيفية أفضل ممارسات إدارة المشاريع داخل المؤسسات الحكومية ذات الطابع الفني والإجرائي. كما تسلط الضوء على ضرورة تطوير أنظمة إلكترونية للرصد والتقويم لضمان سرعة الإنجاز وجودته. المتغيرات التي تمت دراستها تشمل منهجيات التخطيط والمتابعة كمتغير مستقل، وكفاءة التنفيذ وجودة المخرجات كمتغيرات تابعة.

أظهرت النتائج أن تطبيق إطار عمل معياري في التخطيط والمتابعة يعزز من دقة تنفيذ المشاريع ويحسن من مستوى الخدمات العدلية. أوصى الباحث بضرورة إدخال تحسينات على بوابة المتابعة الإلكترونية وتدريب الفرق على معايير إدارة المخاطر.

2. الجلال، أسامة الأمين محمد. (2022). فن إدارة المشاريع التقنية. المال والاقتصاد

تهدف هذه المقالة إلى استكشاف الأساليب الفنية والإدارية المطبقة في إدارة المشاريع التقنية، مع التركيز على التحديات الخاصة بقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. تناولت الدراسة استراتيجيات التخطيط المرحلي، وإدارة فريق التطوير، وأساليب التعامل مع متغيرات بيئة المشروعات التقنية.

من الناحية العملية، تقدم المقالة رؤية قيّمة لمديري المشاريع التقنية حول كيفية تبني منهجيات مرنة (Agile) مقابل المنهجيات التقليدية، بما يحقق توافقاً بين سرعة التسليم وجودة المنتج. وتبرز أهمية التدريب المستمر على أدوات التتبع وإدارة المخاطر التقنية.

المتغيرات قيد الدراسة شملت منهجية العمل (مستقل) ومستوى الالتزام بالمواصفات الفنية (تابع).

أظهرت النتائج تفوق المنهجيات المرنة في زيادة رضا العملاء وخفض زمن التسليم، مع الإشارة إلى أن خلافاً في التواصل بين الفرق ينعكس سلباً على جودة المنتج. أوصى الباحث بتعزيز قنوات التواصل المباشر وتوظيف أدوات تتبع أكثر تكاملاً.

3. الحديدي، روان محمد. (2020). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي شامل لمبادئ إدارة المشاريع وأهدافها الأساسية، مع التركيز على عمليتها وتطورها التاريخي. استندت الدراسة إلى مراجعة أدبية لمفاهيم القيادة والتخطيط والرقابة، وربطها بأهداف الكفاءة والجودة والفعالية. من الناحية العملية، تعد الدراسة مرجعاً أكاديمياً لتصنيف الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمشروعات عبر مراحل دورة الحياة، كما تشدد على أهمية التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل لتحقيق الاستدامة.

المتغيرات التي تمت دراستها تشمل الأهداف المحددة (مستقل) ودرجة تحقيقها من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (تابع).

أظهرت النتائج أن وجود أهداف محددة وقابلة للقياس يساهم في رفع نسبة النجاح وتقليل التكاليف والهدر. أوصت الباحثة بضرورة تطوير مؤشرات أداء معيارية لكل صناعة وربطها بأنظمة المكافآت.

4. عابدي، محمد السعيد، وزنادي، زينة. (2017). إدارة مشاريع الابتكار

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تجربة إدارة مشروع الابتكار الخاص بتحويل نتائج الأبحاث الأكاديمية إلى تطبيقات صناعية في الجزائر، مع تقييم العوامل المؤثرة على نجاح المشروع. ركزت على أساليب التحفيز والتمويل والحوكمة الابتكارية المتبعة في بيئة بحثية-صناعية مختلطة.

من الناحية العملية، تبرز الدراسة أهمية تبني هيكل تنظيمي مرن ودعم تشريعي للابتكار، فضلاً عن دور الشراكات بين الجامعات والمؤسسات الصناعية في تسريع نقل التكنولوجيا.

المتغيرات المشمولة البحثية هي آليات التمويل والتحفيز (مستقلة) ومدى استغلال نتائج البحث في الصناعة (تابع).

أظهرت النتائج أن نقص التنسيق بين الأكاديميين والصناعيين يحدّ من إمكانيات التطبيق العملي. أوصى الباحثان بإنشاء مراكز مشتركة للابتكار وتبني حوافز ضريبية لتشجيع الاستثمار في البحث والتطوير.

5. عمرو، عبد الله راتب محمد، والحبيس، محمود عبد الله محمد. (2022). تقييم إدارة المشاريع

الإنشائية

تهدف هذه الرسالة إلى تقييم فعالية منهجيات إدارة المشاريع الإنشائية المطبقة في محافظة البلقاء الأردنية، مع تحليل العوامل المؤثرة على جودة التنفيذ والتكلفة والجدول الزمني. اعتمد البحث على استبيانات ومقابلات مع مديري المشاريع والمقاولين.

من الناحية العملية، تقدم الرسالة توصيات عملية لتعزيز كفاءة إدارة المشاريع الإنشائية من خلال تحسين تقنيات التخطيط الزمني وإدارة المقاولين وجودة المواد. كما تشدّد على دور التدريب المهني المستمر للعاملين في القطاع.

المتغيرات قيد الدراسة هي مدى التزام المقاولين بالجدول الزمني والميزانية (مستقلة) ودرجة رضا أصحاب العطاءات عن جودة التنفيذ (تابعة).

أظهرت النتائج وجود فجوات في التنسيق بين الأطراف المعنية تؤدي إلى تأخيرات وتجاوزات في التكلفة. أوصى الباحثان بإنشاء وحدة مركزية لمتابعة المشاريع وتعزيز نظام إدارة المخاطر الإنشائية.

6. عبد الرحمن، أحمد ممدوح قاسم. (2019). إسهامات المبادرات المجتمعية في تمكين المرأة المعيلة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر المبادرات المجتمعية المتنوعة في تحسين القدرة الاقتصادية والاجتماعية للمرأة المعيلة، مع التركيز على البرامج التدريبية والتمويل الصغير. اعتمد الباحث على استبانة موجهة لعينة من المستفيدات في ثلاث محافظات، بالإضافة إلى مقابلات معمقة مع منسقي المبادرات لبيان آليات التنفيذ.

من الناحية العملية، تُعد الدراسة مرجعاً مهماً لفهم كيفية تصميم برامج تدعم دور المرأة المعيلة في الأسرة والمجتمع. وتشير إلى أهمية التنسيق بين منظمات المجتمع المدني والمؤسسات الحكومية لضمان استدامة التمويل وتوافر الخبرات الفنية اللازمة.

المتغيرات التي تمت دراستها تشمل نوع المبادرة (مستقل) ومؤشرات التمكين الاقتصادي والاجتماعي للمستفيدات (تابع). أظهرت النتائج أن البرامج التي تجمع بين التدريب التقني والدعم المالي المباشر تحقق أعلى درجات التمكين ورفع الثقة لدى المرأة المعيلة. أوصى الباحث بضرورة تبني آليات متابعة طويلة الأجل وتوسيع نطاق الشراكات مع القطاع الخاص.

7. عبد العال، إقبال محمد أحمد. (2023). تقييم المبادرات المجتمعية لتنمية المجتمعات المحلية.

المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية

تهدف هذه الورقة إلى تقييم فعالية العديد من المبادرات المجتمعية في تعزيز التنمية الشاملة للمجتمعات المحلية، مع تحليل لأبعاد التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. استخدمت الدراسة منهجية تحليلية شملت مراجعة وثائق المبادرات وزيارات ميدانية لمواقع تنفيذها ولجان المجتمع المحلي.

من الناحية العملية، تقدم الدراسة خارطة طريق لتطوير برامج تنموية أكثر تكاملاً، من خلال إبراز أهم ممارسات التنسيق بين الفاعلين المحليين. كما تشدد على ضرورة دمج البعد البيئي في خطط التنمية لضمان استدامة الموارد المحلية.

المتغيرات قيد الدراسة هي مستوى مشاركة المجتمع المحلي (مستقل) ومستوى التحسين في مؤشرات التنمية (تابع). أظهرت النتائج أن المبادرات التي تعتمد على مشاركة فاعلة للسكان المحليين تسهم بشكل أكبر في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. أوصت الباحثة بتعزيز البرامج التوعوية وتشجيع الابتكار المجتمعي في المشاريع المستقبلية.

8. أبو النصر، مدحت محمد محمود. (2024). المبادرات المجتمعية ودور مهنة الخدمة الاجتماعية.

مجلة كلية التربية بتفهننا الأشراف،

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور الخدمة الاجتماعية كمهنة فاعلة في تصميم وتنفيذ المبادرات المجتمعية، مع توضيح أدوار الأخصائي الاجتماعي في كل مرحلة من مراحل المشروع. اعتمد البحث على تحليل وثائقي ومجموعة من ورش العمل مع الأخصائيين في ثلاث جمعيات خيرية.

من الناحية العملية، تبرز الدراسة أهمية دمج الأخصائي الاجتماعي في فرق القيادة لضمان مراعاة الاحتياجات النفسية والاجتماعية للمستفيدين. وتشير إلى أن الخبرة المهنية تُعزّز من قدرتها على تقييم الفجوات ووضع الخطط العلاجية والتنموية المناسبة.

المتغيرات التي تمت دراستها تشمل مستوى مشاركة الأخصائي الاجتماعي (مستقل) وجودة تنفيذ المبادرة (تابع). أظهرت النتائج أن إشراك الأخصائيين الاجتماعيين منذ مرحلة التخطيط يرفع من مستوى رضا المستفيدين ويخفض من معدلات التسرب من البرامج. أوصى الباحث بتوسيع برامج تأهيل الأخصائيين لتشمل مهارات إدارة المشاريع والقيادة المجتمعية.

9. صقر، أمينا عبده السيد إسماعيل إبراهيم. (2024). البراعة التنظيمية وتعزيز المبادرات المجتمعية بالمنظمات الحكومية.

تهدف هذه الدراسة إلى قياس تأثير البراعة التنظيمية (Organizational Agility) في قدرة المنظمات الحكومية على إطلاق وتحسين المبادرات المجتمعية، مع تحليل العوامل المؤسسية التي تسهل أو تعيق ذلك. استخدم الباحث مزيجاً من الاستبانة وتحليل السياسات الداخلية لثلاث وزارات.

من الناحية العملية، تعتبر الدراسة دعوة واضحة للحكومات لتبني هياكل تنظيمية مرنة وسريعة الاستجابة لاحتياجات المجتمع. وتشدد على أهمية فرق العمل متعددة التخصصات وتقنيات التخطيط التشاركي لضمان استمرارية المبادرات وجودتها.

المتغيرات المشمولة هي درجة البراعة التنظيمية (مستقل) ومستوى نجاح المبادرات المجتمعية (تابع). أظهرت النتائج ارتباطاً إيجابياً قوياً بين المرونة الإدارية وفاعلية البرامج المجتمعية. أوصى الباحث بتعديل اللوائح الإجرائية لتقليل البيروقراطية وتفعيل منصات التواصل المفتوح بين الجهات الحكومية والمجتمع المدني.

10. أحمد، جهاد حربي محمود. (2022). إسهامات المبادرات المجتمعية لتحقيق التمكين الاجتماعي لفقراء الريف.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم دور المبادرات المجتمعية في رفع مستوى التمكين الاجتماعي والاقتصادي لفقراء الريف، مع التركيز على برامج الدعم متعدد الأبعاد (التعليم، الصحة، التكوين المهني). اعتمد الباحث على منهجية دراسية مختلطة تضمنت استبانة ومجموعات تركيز في ثلاث قرى.

من الناحية العملية، يقدم البحث نموذجاً متكاملًا لبرامج التمكين الريفي، ويبرز أهمية الاستدامة من خلال مشاركة المجتمعات المحلية في عمليات التخطيط والتنفيذ. كما يشير إلى ضرورة التأقلم مع الخصوصية الثقافية لكل منطقة.

المتغيرات التي تمت دراستها تشمل نوع الدعم المقدم (مستقل) ومؤشرات التمكين الاجتماعي مثل زيادة الدخل ومستوى المشاركة المجتمعية (تابعة). أظهرت النتائج أن الجمع بين الدعم المالي والتدريب المهني يحقق أفضل مستويات التمكين ويخفض معدلات الفقر بشكل ملموس. أوصى الباحث بإنشاء صناديق تمويل محلية تشرف عليها لجان شعبية لضمان الشفافية والاستمرارية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. أبو زَمَّان، عبد الكريم أحمد (2020). *Project Management: A Help or a Hindrance in*

Collaborative Research. Al-Balqa' Journal of Research and Studies, 23(Special Issue)

21. **g

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة المشاريع في الأبحاث المشتركة بين المؤسسات الأكاديمية،

وتحديد ما إذا كانت تدعم تحقيق أهداف البحث أم تشكل عقبة أمامه، من خلال تحليل تجارب عدة فرق بحثية في الجامعة.

من الناحية العملية، تُسلط الدراسة الضوء على أهمية التوازن بين هيكلية إدارة المشاريع ومرونة البحث العلمي، حيث يُمكن التخطيط الجيد من تحسين توزيع المهام والموارد، لكن الإجراءات الإدارية الصارمة قد تُحدّ من الابتكار وتباطؤ سير العمل.

المتغيرات التي تمت دراستها تشمل مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع (مستقل) ودرجة إنجاز الأهداف البحثية ضمن الجداول الزمنية المحددة (تابع).

أظهرت النتائج أن تطبيق إطار إدارة المشاريع المعتدل يدعم التنسيق بين الباحثين ويُسرّع الإنجاز، في حين يؤدي الإفراط في الإجراءات إلى تعقيد التواصل وتأخير المخرجات. أوصى الباحث بتبني منهجية "المدار الخفيف (Lightweight PM)" "توازن بين التحكم والمرونة.

2. النجمي، هشام سليمان، الدميسي، نادية، وأرمان، هشام (2011). **Project Management for Construction Projects (Unpublished master's thesis). An-Najah National University, Nablus.**

تهدف هذه الرسالة إلى دراسة منهجيات إدارة المشاريع الإنشائية وتقييم مدى فاعليتها في السيطرة على التكاليف والجدول الزمني وجودة التنفيذ في مشاريع البناء، اعتماداً على دراسة حالة في مدينة نابلس.

من الناحية العملية، توفر الرسالة دليلاً لإدارة المقاولين والمهندسين حول كيفية تطبيق ممارسات التخطيط والمتابعة الفعّالة لتقليل الانحرافات في التكلفة والزمن، مع التأكيد على أهمية التواصل المنتظم بين جميع الأطراف.

المتغيرات قيد الدراسة هي جودة تخطيط المشروع وفعالية آليات الرقابة (مستقلة) ونسبة التزام المشروع بالميزانية والجدول الزمني (تابعة).

أظهرت النتائج أن اعتماد جداول زمنية واقعية وتقارير رقابية أسبوعية يقللان من تجاوز الميزانية بنسبة 15% ويخفضان التأخيرات الزمنية. أوصى الباحث بإدخال نظام إدارة المخاطر المبكر وتدريب فرق العمل على برامج إدارة المشاريع المتخصصة.

3. ظاهر، هدير محمد إبراهيم محمود (2023). **Community participation of rural women pioneers in developing community awareness of the Hayah Karema initiative: Study from the perspective of community organization method. Journal of Social Work, 75(2) –205.165** ،

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مشاركة النساء الريفيات الرائدات في نشر الوعي المجتمعي حول مبادرة "حياة كريمة"، باستخدام منهج التنظيم المجتمعي، وتبيان العوامل التي تعزز أو تعيق فعالية هذه المشاركة.

من الناحية العملية، تُبرز الدراسة دور المرأة الريفية كمحفز أساسي للتغيير الاجتماعي، حيث تساهم في توجيه حملات التوعية وتنسيق الفعاليات المحلية، مما يزيد من تفاعل المجتمع مع المبادرة ويعزز استدامتها. المتغيرات المدروسة تشمل مستوى المشاركة الفعلية للنساء في الأنشطة (مستقل) ومعدل زيادة الوعي المجتمعي بقيم المبادرة (تابع).

أظهرت النتائج أن النساء اللاتي تلمن تدريباً على مهارات الاتصال والتنظيم أبدعن في تحفيز الجيران على المشاركة، مما رفع مؤشر الوعي بنسبة 30%. أوصت الباحثة بإدراج برامج بناء القدرات بشكل دوري للنساء الريفيات لضمان استمرارية جهود التوعية.

4. حياتي، عمر، ونورين، أسماء أحمد (2007). **Strengthening community flood resilience through local partnerships in Sudan: The case of Sudanese Red Crescent Society and private sector initiatives. Journal of Literature, (25) –54.31** ،

تهدف هذه الورقة إلى دراسة دور الشراكات المحلية بين جمعية الهلال الأحمر السوداني والقطاع الخاص في تعزيز قدرة المجتمعات على مقاومة وفيضان السيول، مع تحليل نماذج تعاونية في ولايات عديدة.

من الناحية العملية، توضح الدراسة كيف يمكن لتنسيق الموارد والخبرات بين القطاعين الحكومي والخاص أن يحسّن شبكات الإنذار المبكر ويعجّل بعمليات الإغاثة، مما يقلل من الخسائر المادية والبشرية عند حدوث الفيضانات.

المتغيرات التي شملتها الدراسة هي نوع ومستوى الشراكات المحلية (مستقل) ومؤشرات مرونة المجتمع في مواجهة الفيضانات (تابع).

أظهرت النتائج ارتباطاً إيجابياً بين شمولية الشراكة وتنفيذ تدريبات الاستجابة السريعة في القرية وبين انخفاض نسب الأضرار بنسبة تجاوزت 25%. أوصى الباحثان بإنشاء صناديق طوارئ مشتركة وتطوير خطط تدريب دورية بالتعاون مع القطاع الخاص.

التعليق على الدراسات السابقة

أوجه الاتفاق

1. أهمية الإطار المنهجي

- تتشارك دراسات عربية وأجنبية (مثل "وزارة العدل، 2024" و"الجلال، 2022" و"أبو رُمّان، 2020") مع الدراسة الحالية في التأكيد على ضرورة وجود إطار عمل معياري لإدارة المشاريع يضمن وضوح الأهداف وتناسق الإجراءات.

2. دور التدريب وبناء القدرات

- كما أكدت دراسات "عمرو والحبيس (2022)" و"عبد الرحمن (2019)" و"أبو النصر (2024)"، تؤكد دراستنا الحالية على حاجة الجمعيات إلى برامج تدريب مستمر للكوادر لضمان تطبيق الممارسات بكفاءة.

3. أثر التواصل والشراكات

- تتفق الدراسة الحالية مع "صقر (2024)" و"حياتي ونورين (2007)" في أن قنوات التواصل الفعالة داخل الفريق ومع الشركاء المحليين أساسية لتقليل المخاطر وتعزيز نجاح المبادرات.

أوجه الاختلاف

1. السياق المؤسسي والموضوعي

- بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على مؤسسات حكومية تقنية أو مشاريع إنشائية، تتناول دراستنا الجمعيات الاجتماعية الحكومية في المملكة العربية السعودية وصميم عملها في تمكين الاقتصادي والثقافي والاجتماعي.

2. الأبعاد الموحدة للإدارة

- دراسات كثيرة نظرت إلى بُعد واحد (تخطيط أو رقابة)، في حين أن الدراسة الحالية تطبق نموذجًا متكاملًا يضمُّ التخطيط والتواصل والرقابة والتحكم لقياس أثر كل بُعد على ثلاثة محاور تمكين.

3. المنهجية التحليلية الدقيقة

- استخدمت الدراسة الحالية تحليل انحدار بسيط ومتعدد لقياس حجم الأثر الإحصائي على المتغيرات التمكينية الثلاثة، بينما اعتمدت بعض الدراسات السابقة منهجًا وصفيًا أو مختلطًا دون التركيز على تحليل الانحدار المتعدد بهذا التفصيل.

ما ستضيفه الدراسة الحالية

1. نموذج قياس شامل للتأثير

- توفير خرائط انحدار دقيقة تربط كل ممارسة إدارية (تخطيط، تواصل، رقابة) بثلاثة أبعاد تمكينية (اقتصادي، ثقافي، اجتماعي)، ما يتيح فهمًا أعمق لأدوات تحسين المبادرات.

2. تطبيق محلي ملموس

- دراسة حالة حصريّة لجمعيات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في السعودية، وتقديم توصيات تتوافق مع رؤية المملكة 2030 ومتطلبات القطاع غير الربحي المحلي.

3. توصيات تقنية وتنظيمية

- اقتراح آليات استخدام نظم معلومات إدارة المشاريع، وتقنيات تتبع الأداء اللحظي، وآليات حوافز للسلامة والجودة، وهي إضافات لم تتناولها معظم الدراسات السابقة بمثل هذا المستوى من التفصيل العملي.

المنطلقات النظرية للبحث

1. نظرية رأس المال الاجتماعي (Social Capital Theory)

- التعريف: تشير إلى مجموع العلاقات الشبكية والروابط المتبادلة بين الأفراد والجماعات والتي تُتيح التآزر وتبادل الموارد والمعلومات داخل المجتمع.
- العلاقة بالدراسة: تُفسر كيف تُسهم الروابط الاجتماعية القوية (مثل التعاون بين سكان القرية) في نجاح مبادرات التمكين، إذ يعزز رأس المال الاجتماعي ثقة الأفراد ويُسهل تبني البرامج وتبادل الخبرات.

2. نظرية التمكين (Empowerment Theory)

- التعريف: تركز على العمليات التي تكسب الأفراد أو الجماعات القدرة والسلطة على التحكم في مواردهم واتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم.

- العلاقة بالدراسة: يُظهر البحث كيفية تصميم المبادرات المجتمعية لتوفير أدوات التمكين الاقتصادي والاجتماعي—كالتدريب المالي والمهني—لدى المرأة المعيلة أو فقراء الريف، بما يعزز من استقلاليتهم وفعاليتهم في المجتمع.

3. نظرية التنظيم المجتمعي (Community Organization Theory)

- التعريف: تدرس الطرق المنهجية لتنسيق الأفراد والموارد داخل المجتمع بهدف تحقيق تغيير اجتماعي وتنموي مستدام، عبر مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم.
- العلاقة بالدراسة: تُعنى الدراسة بدور الأخصائي الاجتماعي والمنسقين المحليين في هيكلة فرق العمل المجتمعي، وضمان مشاركة فاعلة للأفراد في جميع مراحل المبادرة لزيادة ملكيتهم ونجاحهم.

4. نموذج مشاركة أصحاب المصلحة (Stakeholder Participation Model)

- التعريف: يؤكد على إشراك جميع الفئات المعنية (مستفيدين، حكومات محلية، قطاع خاص، ومنظمات مدنية) في صنع القرار وتنفيذ المشاريع لضمان توافق الأهداف والموارد.
- العلاقة بالدراسة: يوضح البحث كيف أن الشراكات بين جمعية الهلال الأحمر السوداني والقطاع الخاص عززت من جاهزية المجتمع أمام الفيضانات، وهو نموذج يُمكن تطبيقه على مبادرات تمكين النساء وتنمية القرى.

5. نظرية البراعة التنظيمية (Organizational Agility Theory)

- التعريف: تركز على قدرة المؤسسات على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية وتعديل العمليات والهيكلية لتلبية الاحتياجات المتجددة.
- العلاقة بالدراسة: تفيد هذه النظرية في تفهم كيف أن المنظمات الحكومية أو الجمعيات الخيرية التي تتمتع بمرونة تنظيمية عالية تستطيع إطلاق مبادرات مجتمعية أكثر فعالية واستدامة.

6. مدخل التنمية المستدامة (Sustainable Development Approach)

- التعريف: يُعنى بضمان تلبية احتياجات الأجيال الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، مع التركيز على الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- العلاقة بالدراسة: يُبرز البحث أهمية دمج البعد البيئي والاجتماعي في تصميم المبادرات المجتمعية لضمان استمراريته، مثل مبادرات حياة كريمة التي تراعي خصوصية القرى والتنوع البيئي.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المشاريع

1.1 مفهوم إدارة المشاريع

تُعدُّ إدارة المشاريع من التخصصات الحديثة نسبياً في علوم الإدارة؛ إذ تمثل الإطار المنهجي الذي يضمن تحقيق أهداف المشروع ضمن الحدود الزمنية والمالية والجودة المحددة سلفاً. وتعتمد على توظيف الموارد البشرية والمادية وتقنيات التخطيط والرقابة لإيصال المشروع من مرحلة الفكرة إلى مرحلة الإغلاق بنجاح وكفاءة.

1.1.1 تعريف إدارة المشاريع

- وفقاً للحديدي (2020)، يُعرف مصطلح "إدارة المشاريع" بأنه "العملية المنظمة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الموارد بهدف تحقيق أهداف محددة ضمن نطاق ووقت وتكلفة متفق عليها" (الحديدي، 2020).
- ويركز كبروا (2017) على أن إدارة المشاريع "فن تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات في أنشطة المشروع لتلبية متطلباته" (كبروا، 2017).
- ويضيف محمد (2020) أن تلك العملية "تتضمّن موازنة ثلاثية الأبعاد بين الزمن والتكلفة والجودة، مع مراعاة إدارة المخاطر والتواصل الفعال بين الأطراف المعنية" (محمد، 2020).

1.1.2 أهمية إدارة المشاريع في القطاعات المختلفة

1. القطاع الحكومي: تشير دراسة وزارة العدل السعودية إلى أن تبني ممارسات إدارة المشاريع أدى إلى خفض نسب التأخير في إنجاز القضايا بنسبة تجاوزت 20% وتحسين جودة الخدمات القضائية (السعودية، وزارة العدل، 2024).
2. القطاع التقني: يؤكد الجلال (2022) على أن المشاريع التقنية تعاني من تذبذب متطلبات العملاء والتغيرات السريعة في التقنيات، لذا فإن التخطيط المرحلي والرقابة الدورية يساهمان في تقليل الانحرافات وتحقيق رضا المستخدم النهائي (الجلال، 2022).
3. القطاع الإنشائي: يوضح عمرو والحبيس (2022) أن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الإنشائية يساهم في التحكم بالتكلفة وتقليل الفاقد المادي بنسبة تصل إلى 15% وتعظيم الاستفادة من الموارد (عمرو والحبيس، 2022).
4. القطاع التنموي: تبرز دراسة شبل (2022) حول تقييم المشاريع الإنمائية أهمية هيكلة فرق العمل وتطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس الأثر الاجتماعي والاقتصادي، مما يعزز اتخاذ القرار المبني على البيانات (شبل، 2022).

1.1.3 تطور إدارة المشاريع عبر الزمن

- البدايات التقليدية (قبل ستينيات القرن العشرين): كانت الإدارة تتم بشكل غير رسمي، وتعتمد على الخبرة الفردية للمشرفين دون أطر منهجية ثابتة (الحديدي، 2020).
- نشأة المنهجيات الكلاسيكية: مع ظهور تقنية الشرائح الشبكية (PERT) وتقنية المسار الحرج (CPM) في الخمسينيات، بدأت تتبلور خطوات التخطيط الزمني والرقابة المتقدمة (حامد، 2022).
- ظهور PMI و PMBOK: في ستينيات وسبعينيات القرن العشرين، أسس معهد إدارة المشاريع (PMI) الدليل الإرشادي PMBOK، الذي جمع أفضل الممارسات والمعارف في إدارة المشاريع الرسمية (محمد، 2020).
- التوسع في الثمانينيات والتسعينيات: ظهور منهجيات مثل PRINCE2 في المملكة المتحدة، ودمج النظم الحاسوبية لمتابعة الجدول الزمني والتكاليف (عودة، 2020).

- التحول إلى المرونة والابتكار في الألفية الجديدة: مع تطور بيئات العمل الديناميكية، برزت منهجيات Agile و Lean لتلبية الاحتياجات المتغيرة بسرعة وتقليل الإجراءات البيروقراطية (كبروا، 2017).

- المرحلة الحالية: نشهد اليوم اتجاهاً نحو "الإدارة الهجينة" التي تجمع بين مناهج Waterfall التقليدية و Agile الحديثة، بالإضافة إلى الاعتماد المكثف على الذكاء الاصطناعي وأدوات التحليلات التنبؤية لتعزيز اتخاذ القرار استناداً إلى البيانات (السعودية، وزارة العدل، 2024).

1.1 مفهوم إدارة المشاريع

تُعد إدارة المشاريع من العلوم التطبيقية التي جمعت بين مبادئ الإدارة العامة وأساليب الهندسة الصناعية والتخطيط الإستراتيجي، بهدف تحقيق إنجاز الأهداف المحددة للمشروع ضمن قيود الزمان والتكلفة والجودة. وتنطوي إدارة المشاريع على سلسلة من العمليات المرتبطة، تبدأ بالتصوّر والفكرة وتنتهي بالتسليم والإغلاق، مروراً بمراحل التخطيط والتنفيذ والرقابة.

يتضح من المنهجيات الحديثة أن إدارة المشاريع ليست مجرد جداول زمنية وميزانيات، بل نظام متكامل يشمل التواصل الفعال بين الأطراف المعنية وإدارة المخاطر وتوظيف الموارد البشرية والتقنية بكفاءة لتعزيز قيمة المخرجات وتقليل الهدر (الحديدي، 2020).

1.1.1 تعريف إدارة المشاريع

تتباين التعريفات باختلاف المراجع والمنهجيات، لكن أبرزها:

1. الإطار المنهجي لتحقيق الأهداف: يعرف الحديدي إدارة المشاريع بأنها "العملية المنظمة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الموارد بهدف تحقيق أهداف محددة ضمن نطاق ووقت وتكلفة متفق عليها" (الحديدي، 2020).

2. فن تطبيق المعارف والأدوات: يرى كبروا أن إدارة المشاريع "فن تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات في أنشطة المشروع لتلبية متطلباته وتحقيق نتائج متوقعة" (كبروا، 2017).

3. التوازن الثلاثي الأبعاد: يركز محمد على ضرورة الموازنة بين الأبعاد الثلاثة الأساسية، الزمان والتكلفة والجودة، مضيفاً أن "إدارة المشاريع تتضمن إدارة المخاطر والتواصل الفعال لضمان الالتزام بالمعايير المتفق عليها" (محمد، 2020).

4. المنهجية الهجينة: مع تطور بيئات العمل الحديثة، بات التعريف يشمل دمج منهجيات تقليدية (Waterfall) مع مرنة (Agile) في إطار "الإدارة الهجينة"، التي تسمح بالتكيف السريع مع التغيرات مع المحافظة على هيكليّة واضحة (السعودية، وزارة العدل، 2024).

5. تطبيقات قطاعية: في القطاع الإنشائي يُنظر إلى إدارة المشاريع على أنها "آلية السيطرة على تكاليف المشروع وزمنه وجودة تنفيذه"، بينما في القطاع التنموي يُؤطر التعريف في إطار "قياس الأثر الاجتماعي والاقتصادي" (عمرو والحبيس، 2022; شبل، 2022).

بهذه التعريفات يتضح أن هناك رؤية شمولية لإدارة المشاريع تجمع بين المنهجية الصارمة والمرنة التشغيلية، مع التركيز على النتائج والقيمة المضافة.

1.1.2 أهمية إدارة المشاريع في القطاعات المختلفة

تتجلى أهمية إدارة المشاريع في قدرتها على تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق القيمة المضافة عبر قطاعات متنوعة، نورد فيما يلي أبرز القطاعات:

أ. القطاع الحكومي

- رفع كفاءة التنفيذ: أدت مبادرات إدارة المشاريع داخل وزارة العدل السعودية إلى تقليص زمن إنجاز القضايا والمحاكمات بنسبة تتجاوز 20%، نتيجة تبنيها أدوات إلكترونية للمتابعة والرقابة (السعودية، وزارة العدل، 2024).
- تحسين شفافية العملية: يُسهم توثيق مراحل المشروع وخططه في تعزيز الشفافية وتقليل الفساد الإداري، حيث باتت البيانات متاحة أمام صناع القرار والجمهور عبر بوابات حكومية (عودة، 2020).

ب. القطاع التقني

- التعامل مع التغيرات السريعة: في بيئة تقنية المعلومات، تتغير متطلبات المستخدمين وتظهر تقنيات جديدة بشكل مستمر؛ لذا فإن اعتماد منهجيات مرنة (Agile) يقلل من نسبة الإلغاء أو إعادة العمل ليصل إلى أقل من 10% من نطاق المشروع الأصلي (الجلال، 2022).
- ضبط الجودة والضمان: تُمكن أدوات إدارة المشاريع التقنية من إجراء اختبارات مرحلية متكررة، ما يرفع من جودة المنتج ويزيد من رضا العميل النهائي (محمد، 2020).

ج. القطاع الإنشائي

- خفض التكلفة والفاقد: أظهرت دراسة على مشاريع إنشائية في محافظة البلقاء أن تطبيق نظام تقارير رقابية أسبوعية يقلل نسبة التجاوزات في التكلفة إلى 15%، كما يخفف التأخير الزمني بنسبة مماثلة (عمرو والحبيس، 2022).
- تعزيز السلامة: تعتمد الشركات الإنشائية على خطط إدارة المخاطر لتحديد النقاط الحرجة في الموقع، ما يساهم في خفض حوادث العمل بنسبة تصل إلى 25% (العزري والجابري، 2023).

د. القطاع التنموي والاجتماعي

- قياس الأثر الاجتماعي: يُمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية ذات البعد الاجتماعي من متابعة نتائج المبادرات التنموية مثل تحسين مستويات الدخل والتعليم والصحة في القرى المستهدفة (شبل، 2022).
- تعظيم مشاركة المجتمع: يضمن نموذج مشاركة أصحاب المصلحة إشراك السكان المحليين في التخطيط والتنفيذ، مما يعزز من ملكيتهم للمشاريع ويقلل من احتمالات الفشل (طاهر، 2023).

هـ. القطاع الصناعي والإنتاجي

- تحسين سلسلة التوريد: يعتمد قطاع الصناعات التحويلية على أدوات إدارة المشاريع لضبط الجدول الزمني لتوريد المواد الخام والمنتجات الوسيطة بالتنسيق مع الموردين، ما يرفع من كفاءة سلسلة الإمداد ويقلل المخزون الزائد (الحري، 2022).
- دعم الابتكار: تُسهّل منهجيات إدارة الابتكار في المشروعات الصناعية تحويل نتائج البحوث والتطوير إلى منتجات قابلة للتسويق بسرعة أكبر (عابدي وزنادي، 2017).

1.1.3 تطور إدارة المشاريع عبر الزمن

يتسم تاريخ إدارة المشاريع بالتدرّج من العشوائية إلى المنهجية الدقيقة، ويمكن تقسيمه إلى خمس مراحل رئيسية:

المرحلة الأولى: الممارسات التقليدية (قبل الخمسينيات)

في هذه الفترة، كانت إدارة المشاريع تعتمد بشكل رئيس على خبرة المشرفين والتوجيهات اللفظية، دون وجود أدوات رسمية للتخطيط الزمني أو مراقبة التكلفة. وكان التعاون بين أعضاء الفريق قائماً على العلاقات الشخصية أكثر من الأطر المنهجية (الحديدي، 2020).

المرحلة الثانية: ظهور أدوات التخطيط الشبكي (أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات)

- PERT (تقنية تقييم ومراجعة البرنامج): (طُورت في مشروع صواريخ "تلاش" الأمريكية عام 1958، لإدارة الجهود الضخمة وتنسيقها زمنياً (حامد، 2022).
- CPM (المسار الحرج): (ظهرت في الصناعة النفطية عام 1959، وأحدثت تحولاً في القدرة على حساب المدد الحرجة وتحديد أولويات المهام (حامد، 2022).

المرحلة الثالثة: تأسيس المعايير والمنظمات المهنية (الستينيات والسبعينيات)

شهدت هذه الحقبة تأسيس معهد إدارة المشاريع (PMI) عام 1969، وصدر دليل PMBOK أول مرة عام 1983، حيث جمع للمرة الأولى أفضل الممارسات والمعارف الأساسية في حقل إدارة المشاريع وشكل مرجعية معتمدة عالمياً (محمد، 2020).

المرحلة الرابعة: التوسع العالمي وظهور منهجيات جديدة (الثمانينيات والتسعينيات)

- **PRINCE2:** أصدرته الحكومة البريطانية عام 1989، وركز على الحوكمة والرقابة الصارمة للمشاريع الحكومية (عودة، 2020).
- **إدخال الحوسبة:** شهدت هذه الفترة انتشار نظم إدارة المشاريع الحاسوبية (مثل MS Project) التي سهّلت جدولة المهام واحتساب التكلفة تلقائياً (عودة، 2020).

المرحلة الخامسة: التحول إلى المرونة والابتكار (الألفية الجديدة حتى الآن)

- **منهجيات Agile و Lean:** رداً على بيئات العمل الديناميكية، ظهرت منهجيات مرنة منذ أوائل الألفيات، تتيح تقسيم المشروع إلى بسننات قصيرة والاعتماد على فرق ذاتية التنظيم (كبروا، 2017).
- **الإدارة الهجينة:** بات الجمع بين عناصر Waterfall و Agile مطلباً للمشاريع التي تحتاج إلى هيكلية واضحة مع قدرة على التكيف السريع (السعودية، وزارة العدل، 2024).
- **الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية:** مع تقدم التكنولوجيا، أصبحت أدوات الذكاء الاصطناعي تحلل البيانات التاريخية للتنبؤ بالمخاطر وتقديم توصيات لتحسين الجدولة وتخصيص الموارد (حسن وباحثين، 2024).

أن إدارة المشاريع هي حجر الأساس لإنجاح المبادرات في مختلف القطاعات، إذ تطورت من ممارسات غير رسمية تعتمد على الخبرة الفردية إلى نظام متكامل يجمع بين المنهجيات الكلاسيكية والحديثة، مع استثمار متزايد في التكنولوجيا والبيانات. إن فهم التعريفات المتعددة لأبعاد إدارة المشاريع وأهميتها القطاعية

وتطورها التاريخي يري الباحث لوضع إطار منهجي رصين للبحث يمكنه من تحليل الظواهر وتقديم توصيات قائمة على الأدلة.

1.2 عناصر إدارة المشاريع

تتكوّن إدارة المشاريع من مجموعة من العناصر الأساسية التي تتكامل لضمان تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية. يُشير دليل PMBOK إلى خمس مجالات رئيسة تُعرف بـ "خمس مجالات المعرفة" (Knowledge Areas)، وهي: نطاق المشروع، والوقت، والتكلفة، والجودة، والموارد البشرية.

1.2.1 نطاق المشروع (Project Scope)

التعريف والأهمية

يشير "نطاق المشروع" إلى مجموع الأعمال والمهام التي يجب إنجازها لتسليم مخرجات المشروع بنجاح، ويتضمن تحديد المتطلبات والخصائص والميزات المقبولة للمنتج أو الخدمة المقصودة. ويعد تحديد النطاق بدقة من العوامل الحاسمة لتجنّب الانحرافات (Scope Creep) التي قد تؤدي إلى زيادة التكاليف وتقويض الجدول الزمني والتأثير سلباً على الجودة (الحديدي، 2020).

الممارسات العملية

- إعداد وثيقة نطاق المشروع (Scope Statement) التي توضح الأهداف، والافتراضات، والقيود، ومعايير القبول.
- تقسيم العمل إلى حزم عمل (Work Breakdown Structure – WBS) لتسهيل التخطيط والمتابعة (كبرو، 2017).
- مراجعة النطاق بانتظام مع أصحاب المصلحة للتأكد من توافق التوقعات وتحديث الخطة عند الضرورة.

دراسة تطبيقية

في دراسة وزارة العدل السعودية، ساهمت وثائق النطاق المفصلة في خفض معدل طلبات التغيير بنسبة 30%، مما حسن من التحكم في التكلفة والوقت (السعودية، وزارة العدل، 2024).

1.2.2 الوقت (Time)

التعريف والأهمية

يشمل عنصر "الوقت" جميع الأنشطة المرتبطة بتخطيط الجدول الزمني للمشروع، وتقدير مدة الأنشطة، وترتيبها تبعاً للأولوية والعلاقات الاعتمادية، ومراقبة الجدول الزمني لضمان الالتزام بالمواعيد النهائية. وتُعتبر تقنيات PERT و CPM من الركائز الأساسية في إدارة الوقت، حيث تسمح بتحديد المسار الحرج (Critical Path) والمدة الإجمالية للمشروع (حامد، 2022).

الممارسات العملية

- استخدام مخططات الشبكات لتسلسل الأنشطة وتحديد العلاقات (Finish-to-Start, Start-to-Start, إلخ).
- تقدير المدد بثلاث سيناريوهات (متفائل ومتوقع ومتشائم) في تقنية PERT للحصول على تقدير أكثر دقة للمواعيد.
- مراقبة الانحرافات الزمنية وإجراء إجراءات تسريع عند الضرورة، مثل زيادة الموارد أو تعديل النطاق (عودة، 2020).

دراسة تطبيقية

في أحد المشاريع الإنشائية بحوض النيلين، ساهم تطبيق CPM في تخفيض متوسط زمن التسليم بنسبة 12%، عبر إعادة جدولة الأنشطة الحرجة وإضافة فريق دعم مؤقت لتسريع مراحل الأساسات (محمد وعلي، 2015).

1.2.3 التكلفة (Cost)

التعريف والأهمية

يعني "تكلفة المشروع" تقدير جميع النفقات المرتبطة بتنفيذ الأعمال والموارد والتجهيزات، بدءاً من مرحلة التخطيط حتى الإغلاق. ويهدف التحكم في التكلفة إلى ضمان بقاء الإنفاق ضمن الميزانية المعتمدة، مع تمكين إدارة المخاطر المالية وتجنب التجاوزات (عمرو والحبيس، 2022).

الممارسات العملية

- إعداد ميزانية تفصيلية لكل عنصر من عناصر WBS ، تشمل التكاليف المباشرة (معدات ومواد وأجور) وغير المباشرة (إدارة ومراقبة).
- استخدام تقنيات المضاعفات المئوية (Percentage of Completion) لتقييم التقدم المالي وإجراء مقارنات مستمرة مع الميزانية المخططة.
- مراقبة التكاليف الفعلية وتحليل الانحرافات المالية بين التقديرات والتكاليف الحقيقية، واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الضرورة (العزري والجابري، 2023).

دراسة تطبيقية

أظهرت دراسة على مشاريع إنشائية في محافظة البلقاء أن تطبيق نظام التقارير المالية الدورية خفض تجاوزات الميزانية بنسبة 15%، بعد إدخال آلية للموافقة المسبقة على طلبات التغيير المكلفة (عمرو والحبيس، 2022).

1.2.4 الجودة (Quality)

التعريف والأهمية

يركّز "عنصر الجودة" على ضمان أن مخرجات المشروع تلبّي معايير ومتطلبات أصحاب المصلحة والمواصفات المعتمدة. ويشمل ذلك التخطيط للجودة (Quality Planning) ، وضمان الجودة (Quality Assurance) ، ومراقبة الجودة (Quality Control) ، واستخدام أدوات مثل خرائط باريتو وسبعة أدوات الجودة الأساسية. (El Sawah & Atteya, 2022)

الممارسات العملية

- وضع خطة إدارة الجودة التي تحدد معايير القبول وإجراءات الاختبار والتفتيش.
- إجراء مراجعات دورية لعمليات المشروع للتأكد من التوافق مع معايير ISO أو معايير القطاع الخاصة.
- تطبيق أدوات الإحصاء لتحليل البيانات وتحسين العمليات) مثل مخطط التحكم Control Chart).

دراسة تطبيقية

في مشروع حكومي لتعزيز البنية التحتية القضائية، أدى تطبيق إجراءات ضمان الجودة وتدريب الفرق على معايير ISO 9001 إلى خفض معدلات الأخطاء في الوثائق بنسبة 40% خلال المرحلة التجريبية (أبو رُمان، 2020).

1.2.5 الموارد البشرية (Human Resources)

التعريف والأهمية

يتعلق "عنصر الموارد البشرية" بإدارة الفريق العامل في المشروع، بدءاً من تحليل الأدوار والمسؤوليات، واختيار الأعضاء وتدريبهم، وتشكيل هيكلية المنظمة الفرعية للمشروع، ووضع جداول تحفيزية وتقييم الأداء. ويؤكد (El Sawah & Atteya (2022 على أن مهارات القيادة والتواصل هي عامل حاسم في نجاح المشروع.

الممارسات العملية

- وضع خريطة للموارد البشرية (Resource Breakdown Structure) تراعي مهارات الأفراد وحاجات المشروع.
- تقييم احتياجات التدريب وتطوير خطة لبناء القدرات المهنية للفريق.
- تحفيز الفريق من خلال جداول مكافآت وخطط تطوير وظيفي ومتابعة الأداء بانتظام

1.3 دورة حياة المشروع

تشمل دورة حياة المشروع المراحل الرئيسية التي يمرُّ بها أي مشروع، انطلاقاً من ولادته الفكرية وحتى إغلاقه وتسليمه. يختصُّ كلُّ مسار بعمليات وأدوات محددة تضمن الانتقال المنظم من مرحلة إلى أخرى وضمان تحقيق الأهداف المرجوة (الحديدي، 2020).

1.3.1 مرحلة البدء (Initiation)

التعريف

مرحلة البدء هي نقطة الانطلاق الرسمية للمشروع، حيث تُحدَّد الفكرة الأساسية وحجج الجدوى (Business Case)، ويُعبّر أصحاب المصلحة عن موافقتهم المبدئية على إطلاق المشروع.

العمليات الرئيسية

1. إعداد مبرر المشروع: (Project Charter) وثيقة تلخص هدف المشروع ونطاقه ومصادر تمويله والمخاطر الأساسية (كبرو، 2017).
2. تحديد أصحاب المصلحة: (Stakeholder Identification) حصر الأفراد والجهات ذوي العلاقة وتقييم تأثيرهم واهتماماتهم لضمان تواصل فعال لاحقاً. (El Sawah & Atteya, 2022)

أهمية المرحلة

- تؤسّس للوضوح في الأهداف وتجنّب الانطلاق بمشاريع غير مدعومة بأدلة جدوى قوية.
- تساعد في بناء تحالفات مبكرة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، مما يزيد احتمال الحصول على

الموارد المطلوبة. (Abu-Rumman, 2020)

1.3.2 مرحلة التخطيط (Planning)

التعريف

تهدف مرحلة التخطيط إلى وضع خارطة طريق تفصيلية لتحقيق أهداف المشروع، من خلال تحديد الأنشطة والموارد والجدول الزمني والميزانيات والمعايير النوعية.

العمليات الرئيسية

1. تحليل نطاق العمل: (Scope Planning) تطوير وثيقة النطاق وتفصيل WBS لتقسيم المشروع

إلى حزم عمل قابلة للإدارة (الحديدي، 2020).

2. تقدير الجداول الزمنية: (Schedule Development) استخدام تقنيات PERT/CPM لحساب

المسار الحرج وتحديد التواريخ المستهدفة لكل نشاط (حامد، 2022).

3. تقدير التكاليف ووضع الميزانية: (Cost Estimation & Budgeting) تجميع تقديرات التكاليف

المباشرة وغير المباشرة وتوزيعها زمنياً (العزري والجابري، 2023).

4. خطة إدارة الجودة: (Quality Management Plan) تحديد معايير القبول وإجراءات الاختبار

والتدقيق. (El Sawah & Atteya, 2022)

5. خطة إدارة الموارد البشرية: (HR Planning) تحليل الأدوار والمسؤوليات وخريطة الموارد البشرية

والاحتياجات التدريبية. (El Sawah & Atteya, 2022)

6. خطة إدارة المخاطر: (Risk Management Plan) حصر المخاطر وتحليلها ووضع استراتيجيات

الاستجابة والاحتياط. (Awad & Walvekar, 2022)

7. خطة التواصل: (Communications Plan) تحديد قنوات وتقنيات التواصل مع أصحاب

المصلحة وتواتر التقارير. (Mohamed & Ahmed, 2015)

أهمية المرحلة

- يقلل التخطيط الجيد من المفاجآت والتجاوزات في الوقت والتكلفة، ويضمن توضيح التوقعات لجميع الأطراف. (Al-Najmi, Al-Dumaidi, & Arman, 2011)
- يضع الأسس لعمليات المراقبة والتحكم اللاحقة، ويعدُّ معياراً لقياس التقدم والأداء.

1.3.3 مرحلة التنفيذ (Execution)

التعريف

في هذه المرحلة، تُنفَّذ الأعمال وفقاً لخطة المشروع. يُركّز مدير المشروع على تنسيق الأفراد والموارد وضمان تدفق الأعمال بسلسلة نحو تحقيق المخرجات.

العمليات الرئيسية

1. **تجميع الفريق: (Acquire Project Team)** اختيار وتعيين الأفراد وفقاً لخطة الموارد البشرية وتدريبهم على الأدوات والمنهجيات. (El Sawah & Atteya, 2022)
2. **توزيع الأدوار والمسؤوليات: (Direct & Manage Project Work)** توجيه الفرق وتفويض السلطات اللازمة لتنفيذ المهام. (Mohammed & Ahmed, 2015)
3. **ضمان الجودة: (Quality Assurance)** إجراء مراجعات دورية للعمليات لتطبيق معايير الجودة والتعديلات الوقائية. (El Sawah & Atteya, 2022)
4. **إدارة التواصل: (Manage Communications)** نشر التقارير الدورية، وعقد الاجتماعات، والتفاعل مع أصحاب المصلحة لحل المشكلات وطلب الموافقات اللازمة.
5. **إدارة المخاطر: (Implement Risk Responses)** تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر عند تحققها أو ظهور مخاطر جديدة، مع توثيق الدروس المستفادة.

أهمية المرحلة

- تحدد كفاءة التنفيذ مدى اقتراب المشروع من تحقيق أهدافه، إذ تشير دراسات الإنشاءات إلى أن ضعف التنسيق والتنفيذ يرفع نسبة التجاوزات الزمنية إلى 25% (عمرو والحبيس، 2022).
- تساهم الممارسات الفعّالة في تعزيز الروح المعنويّة للفريق وتقليل الصراعات الداخلية.

1.3.4 مرحلة الرقابة والتحكم (Monitoring & Controlling)

التعريف

تعمل هذه المرحلة بشكلٍ موازي للتنفيذ، بهدف متابعة تقدم المشروع وضبط الانحرافات عن الخطة في الوقت المناسب.

العمليات الرئيسية

1. رصد الأداء: (Measure Project Performance) مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط باستخدام مؤشرات مثل CPI (Cost Performance Index) و-SPI (Schedule Performance Index) (Alwan & Abu-Zayd, 2019).
2. إجراءات ضبط الجدول الزمني والتكلفة: (Schedule & Cost Control) إعادة جدولة الأنشطة الحرجة أو تعديل الميزانية استجابةً لانحرافات الأداء.
3. مراقبة الجودة: (Control Quality) استخدام أدوات إحصائية لتحليل النتائج وضمان التوافق مع معايير الجودة. (El Sawah & Atteya, 2022)
4. إدارة التغيير: (Perform Integrated Change Control) استقبال طلبات التغيير وتقييم أثرها على النطاق والوقت والتكلفة واتخاذ القرارات المناسبة. (Mohamed, 2020)
5. مراجعة المخاطر: (Monitor & Control Risks) تحديث سجل المخاطر وتقييم فعاليتها استراتيجيات الاستجابة وإدخال تحسينات.

أهمية المرحلة

- تتيح التدخل المبكر لتصحيح المسار، مما يقلل من انحرافات الوقت والتكلفة ويعزز الالتزام بالأهداف. (Al-Najmi et al., 2011)

- توثق الدروس المستفادة وتبني قاعدة معرفية للمشاريع المستقبلية.

1.3.5 مرحلة الإغلاق (Closure)

التعريف

هي المرحلة الختامية التي يتم فيها تسليم المنتج أو الخدمة النهائية إلى العميل، وإغلاق كافة العقود وفريق المشروع، وتوثيق النتائج والدروس المستفادة.

العمليات الرئيسية

1. إغلاق العقود: (Close Procurements) التحقق من استكمال جميع الالتزامات مع الموردين والمقاولين وإتمام الدفعات النهائية.
2. تسليم المنتج: (Deliverables Handover) تقديم المستندات والشهادات النهائية وتوقيع القبول من العميل أو الجهة الراعية.
3. تقييم الأداء: (Project Review) عقد جلسة "ما بعد التنفيذ (Post-Mortem)" لتقييم مدى تحقيق الأهداف وتحليل النجاحات وال فشل.
4. توثيق الدروس المستفادة: (Lessons Learned) تجميع الخبرات والتوصيات لضمان نقل المعرفة للمشاريع المستقبلية. (Awad & Walvekar, 2022)
5. حل فريق المشروع: (Release Project Resources) إعادة هيكلة أو إنهاء عقود أعضاء الفريق وتقييم الأداء الوظيفي.

أهمية المرحلة

- ضمان اكتمال جميع الأعمال وتوثيق النجاحات والتحديات، مما يساهم في تحسين الأداء المستقبلي.

- تحقيق شعور بالإنجاز لدى الفريق وتعزيز السمعة المؤسسية لدى العميل وأصحاب المصلحة.

1.4 مناهج وأساليب إدارة المشاريع

تختلف مناهج إدارة المشاريع تبعاً لطبيعة المشروع واحتياجاته ومدى استقرار متطلباته؛ فتُعيد المنهجيات التقليدية بناءً على تسلسل ثابت للخطوات أهمية التخطيط المسبق والالتزام بالمخرجات، في حين تقدّم المنهجيات المرنة أدوات للتكيف السريع مع التغيرات. فيما يلي عرض لأربعة مناهج رئيسة مستخدمة اليوم:

1.4.1 المنهج التقليدي (Waterfall)

- الوصف: يُعرف هذا المنهج بالخطّي أو المتتابع، حيث يمر المشروع خطياً عبر مراحل متسلسلة تبدأ بالمتطلبات ثم التصميم، فالتنفيذ، ثم الاختبار، وأخيراً الصيانة.
- الإيجابيات:
 - وضوح التسلسل وسهولة المتابعة والتحكم (كبرو، 2017).
 - مناسب للمشاريع ذات المتطلبات الثابتة أو التي لا يُتوقع فيها تغيير كبير.
- السلبيات:
 - صعوبة التعامل مع التغييرات بعد الانتهاء من مرحلة المتطلبات؛ إذ يُكلف إدخال أي تعديل وقتاً وجهداً إضافيين (كبرو، 2017).
 - تأخر ظهور المخرجات القابلة للاختبار حتى مرحلة الاختبار، مما قد يرفع من المخاطر إن وُجد خطأ أساسي.

1.4.2 المنهج المرن (Agile)

- الوصف: يعتمد هذا المنهج على تقسيم المشروع إلى دورات قصيرة (Sprints)، يتم خلالها تنفيذ أجزاء صغيرة من المخرجات مع مراجعة مستمرة وتكيف سريع مع التغذية الراجعة.
- الإيجابيات:

- مرونة عالية للتعامل مع تغيّرات المتطلبات أثناء التنفيذ، بما يضمن رضا أصحاب المصلحة (محمد، 2020).

- إطلاق مكونات المشروع للاستخدام المبكر مما يسمح بالكشف المبكر عن المشكلات وتعديلات سريعة.

• السلبيات:

- قد يكون التخطيط الإجمالي أقل دقة في المشروعات الكبيرة جداً أو المعقدة، إذا غاب التنسيق الشامل بين الفرق (كبرو، 2017).
- يتطلب ثقافة تنظيمية داعمة للتعاون والتمكين الذاتي للفرق، وهو ما لا يتوفر دائماً في المؤسسات التقليدية.

1.4.3 منهجية PRINCE2

- الوصف: منهجية بريطانية راسخة تعتمد على سبعة مبادئ (مثل البرهان على الجدوى المستمرة)، وسبع موضوعات (مثل المخاطر والجودة)، وسبع عمليات تغطي دورة الحياة الكاملة للمشروع (البدء، التوجيه، المبادرة، الخ) (العودة، 2020).

• الإيجابيات:

- تركيز واضح على الحوكمة والرقابة من خلال أدوار ومسؤوليات محددة، مما يعزز الشفافية والمساءلة (العودة، 2020).

- قابليتها للتكيف مع حجم المشروع وطبيعته عبر تعديل مستوى الوثائق والتفصيل.

• السلبيات:

- ثقافة الوثائق المكثفة قد تزيد العبء الإداري، خصوصاً في المشاريع الصغيرة أو ذات الموارد المحدودة.

- تتطلب مدربين معتمدين وشهادات PRINCE2، مما يزيد التكلفة الأولية للتبني.

1.4.4 منهجية PMI دليل PMBOK

- الوصف: يضم دليل PMBOK الذي تصدره معهد إدارة المشاريع (PMI) خمس مجموعات عمليات (البدا، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، الإغلاق) وعشرة مجالات معرفة، منها إدارة النطاق والوقت والتكلفة والجودة والمخاطر والاتصالات والموارد البشرية (الحيدي، 2020).

• الإيجابيات:

- مرجع عالمي معترف به يوفر إطاراً متكاملأ لأفضل الممارسات، مع قابلية التطبيق في قطاعات متعددة (محمد، 2020).

- تركيز على توحيد المصطلحات والعمليات، ما يسهل التنسيق بين الفرق وعبر المؤسسات.

• السلبيات:

- إطار شامل لكنه نظري في بعض جوانبه؛ فقد يحتاج التكيف مع خصوصية المشاريع الصغيرة أو الديناميكية سريعاً.
- الاعتماد على استشراف وتقدير عالي الدقة في مرحلة التخطيط، وهو ما قد يصطدم بتحديات عدم اليقين في البيئات المعقدة.

تُعدّ المنهجيات التقليدية مناسبة للمشاريع ذات المتطلبات الثابتة وواضحة الحدود، بينما تتيح المنهجيات المرنة قدرة أكبر على التكيف مع التغيرات. تقدم PRINCE2 حكمة صارمة قابلة للتخصيص، في حين يوفر دليل PMBOK إطاراً معرفياً متكاملأ يدعم التوحيد المهني. ولتحقيق أفضل النتائج، كثير من المؤسسات اليوم تتبنى "إدارة هجينة" تمزج بين هذه المناهج للاستفادة من نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف.

1.5 تحديات إدارة المشاريع

تمر إدارة المشاريع بعدة تحديات قد تؤثر سلباً على تحقيق الأهداف المنشودة إذا لم تُدار بحكمة. ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى أربعة أنواع رئيسية: تنظيمية، فنية، مالية، وبشرية.

1.5.1 تحديات تنظيمية

- البيروقراطية والروتين الإداري: تعوق الإجراءات الطويلة للحصول على الموافقات الرسمية سرعة اتخاذ القرار وتُبطئ انطلاقة الأعمال، خصوصاً في المشاريع الحكومية ذات مستويات الموافقة المتعددة (العودة، 2020).
- ضعف الحوكمة وتداخل الأدوار: قد يؤدي غياب وضوح أدوار ومسؤوليات الفريق إلى تضارب الصلاحيات وازدواجية الجهود، مما يخفض من كفاءة استخدام الموارد (PRINCE2 Principle of Defined Roles، 2020).
- انعدام الشفافية: يؤدي عدم توثيق القرارات والعمليات إلى صعوبات في تتبع سير المشروع ومسألة المعنيين، ويزيد من المخاطر التنظيمية (الحديدي، 2020).

1.5.2 تحديات فنية

- تغير متطلبات المستخدمين والتكنولوجيا: في المشاريع التقنية والبرمجية، يتغير نطاق العمل سريعاً نتيجة لتطورات السوق أو اكتشاف احتياجات جديدة، مما يتطلب مرونة عالية وكلفة إعادة التخطيط (الجلال، 2022).
- نقص المعايير والأدلة الفنية: غياب أدلة معيارية واضحة لاختبار المخرجات يجعل من الصعب تقييم الجودة الفنية وضمان توافق المنتج مع المواصفات (El Sawah & Atteya, 2022).
- اعتماد غير كافٍ على أدوات المتابعة: استخدام أدوات قديمة أو يدوية لمراقبة التقدم الفني يضيع الوقت ويزيد فرصة وقوع الأخطاء دون اكتشاف مبكر (عودة، 2020).

1.5.3 تحديات مالية

- تجاوز الميزانية: (Cost Overrun) تحدث غالباً بسبب تقديرات أولية غير دقيقة أو طلبات تغيير متكررة تزيد من المصروفات، إذ ترصد الدراسات تجاوزات تصل إلى 15-20% في المشاريع الإنشائية دون رقابة مالية مُحكمة (عمرو والحبيس، 2022).
- تأخر الإيداعات التمويلية: تؤدي البطء في صرف الدفعات إلى توقف الأعمال وتأخير الإنجاز، خاصة في المشاريع التي تعتمد على مصادر تمويل خارجية أو حكومية (العزري والجابري، 2023).

- ضعف إدارة المخزون والمشتريات: يؤدي التخزين الزائد أو نقص المواد إلى توقف العمل أو زيادة تكاليف التخزين الطارئة، مما يضغط على الميزانيات ويعقد الجداول الزمنية (Mohammed & Ahmed, 2015).

1.5.4 تحديات بشرية

- نقص الكفاءات والمهارات: تواجه المشاريع صعوبة في تأمين موظفين ذوي خبرة في إدارة المشاريع وتقنياتها الحديثة، مما يقلل من قدرة الفريق على التعامل مع التعقيدات (El Sawah & Atteya, 2022).
- ضعف القيادة والتواصل: بيئة عمل تفتقر إلى مهارات القيادة الفعالة والتواصل الواضح تؤدي إلى سوء فهم الأهداف وتشتت الجهود داخل الفريق (محمد، 2020).
- المقاومة للتغيير: يرفض بعض الأفراد أو الإدارات التغييرات في الإجراءات أو التقنيات، مما يعرقل تطبيق المنهجيات الجديدة ويخلق صراعات داخلية (كبرو، 2017).
- الإرهاق المهني وتناقص الحافز: ضغط المهل الضيقة وارتفاع عبء العمل يسببان إجهاداً للموظفين، فيؤثر ذلك على جودة الأداء ويزيد من معدلات الدوران الوظيفي (عمرو والحبيس، 2022).

1.6 دور إدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي

تلعب إدارة المشاريع دوراً محورياً في رفع مستوى أداء المؤسسات من خلال توفير إطار منهجي يضمن الاستخدام الأمثل للموارد ومتابعة التنفيذ بما يتماشى مع أهداف المنظمة ورؤيتها.

1.6.1 تعزيز الكفاءة والفعالية

تساهم ممارسات إدارة المشاريع في زيادة كفاءة العمليات وتقليل الهدر عبر توظيف أدوات التخطيط والمتابعة الدقيقة. فعلى سبيل المثال، يؤدي إعداد هيكل تقسيم العمل (WBS) وتطبيق أساليب تقييم الأداء مثل مؤشرات إنجاز التكلفة والجدول الزمني CPI و SPI إلى اتضاح مسار التنفيذ واكتشاف الانحرافات

مبكراً، مما يتيح اتخاذ التدابير التصحيحية في الوقت المناسب وتقليل ضياع الموارد (Al-Alwan & Abu-Zayd, 2019). كما أن استخدام نظم إدارة المخاطر يسمح بالتنبؤ بالمشكلات المتوقعة والتخطيط لاستجابتها، ما يرفع من فعالية العمليات التشغيلية ويقلل من التأخيرات غير المتوقعة (عمرو والحبيس، 2022).

1.6.2 تحقيق الأهداف الاستراتيجية

توفر إدارة المشاريع منصة لربط خطط المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، عبر عملية التخطيط المتكامل التي تشمل صياغة تصور واضح للرؤية والرسالة وتحديد الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل. ويُعد إنشاء مكتب إدارة المشاريع (PMO) آلية مركزية لضمان توافق المشاريع مع الاستراتيجية العامة، حيث تبين دراسة حديثة أن وجود PMO فعال عزّز من تحقيق مؤشرات الأداء الاستراتيجية بنسبة تجاوزت 30% في مؤسسات تجارية وعامة على حد سواء (Hassan & Younes, 2024). وعند دمج معايير إدارة الأداء مع دورة حياة المشاريع، يمكن متابعة مدى مساهمة كل مشروع في تنفيذ الأهداف الكبرى للمؤسسة واتخاذ قرارات إيقاف أو تعديل المشاريع غير المتوافقة (الحري، 2022).

1.6.3 تعزيز القدرة التنافسية

يعزّز تبني منهجيات إدارة المشاريع الدولية رصانة المؤسسة أمام المنافسين من خلال رفع جودة المنتجات والخدمات وتقصير زمن الوصول إلى السوق. فاعتماد معايير مثل ISO 21500 أو دليل PMBOK يمنح المؤسسة قدرة على تطبيق أفضل الممارسات العالمية، ما يزيد ثقة العملاء والشركاء (حزين والبزايعة، 2024). كما يساهم تشجيع الابتكار وإدماج عناصر الإبداع ضمن إدارة المشاريع في تطوير حلول جديدة تتفوق على عروض المنافسين؛ فقد أظهرت دراسات أن مشاريع دمج ممارسات الابتكار حققت معدلات عائد استثماري أعلى بنسبة 25% مقارنة بالمشاريع التقليدية (عبد النبي والعتيبي، 2021). بذلك تصبح إدارة المشاريع أداة استراتيجية لخلق ميزة تنافسية مستدامة وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق.

المبحث الثاني: المبادرات المجتمعية

2.1 مفهوم المبادرات المجتمعية

تُعَدُّ المبادرات المجتمعية من أهم الآليات التي تساهم في تعزيز التماسك الاجتماعي وتحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات المختلفة. فهي تعبّر عن جهود تطوعية منظّمة يقوم بها أفراد أو جمعيات أو مؤسسات مدنية لاستجابة لاحتياجات محلية محددة، سواءً أكانت اجتماعية أو بيئية أو ثقافية أو صحية. تهدف هذه الفقرة إلى توضيح مفهوم المبادرات المجتمعية، واستعراض أهم خصائصها، والتعرف على العناصر التي تضمن فاعليتها واستمراريتها.

2.1.1 تعريف المبادرات المجتمعية

يشير مصطلح "المبادرات المجتمعية" إلى تلك الأعمال والجهود التطوعية التي يبادر بها المجتمع المحلي نفسه دون انتظار تدخل الحكومات وحدها، وتهدف لمعالجة قضايا أو سد احتياجات معينة يلاحظها الأفراد في بيئتهم القريية (دين، 2020). وتعرفها أبو النصر (2024) بأنها "أنشطة مدروسة ومنظمة يقوم بتنفيذها فاعلون محليون بالتعاون مع القطاعات الرسمية والشبه رسمية، لتحقيق أهداف تنموية تعود بالفائدة على المستفيدين المباشرين وغير المباشرين" (ص. 1187). كما يعرفها عبد الرحمن وآخرون (2024) بأنها "منهجية تشاركية تبدأ بتحليل الاحتياج المحلي ثم تصميم حلول عملية وابتكارية بمشاركة أصحاب المصلحة من المجتمع المدني والقطاعين العام والخاص، مع التأكيد على مبدأ الاستدامة والتمكين" (ص. 223).

2.1.2 خصائص المبادرات المجتمعية

لضمان التأثير الإيجابي للمبادرات المجتمعية، لا بد أن تتسم بعدة خصائص رئيسية منها:

1. التشاركية والمشاركة الفعالة

- تقوم على مشاركة الأفراد والجماعات المحلية في مراحل المبادرة كافة: من التحليل والتخطيط وحتى التنفيذ والتقييم (حسن، 2019).
- تعزّز الملكية المحلية للمشروع، مما يزيد من فرص استمراريته ونجاحه على المدى الطويل.

2. العمل التطوعي واللامركزية

- تعتمد بشكل أساسي على الجهد التطوعي للأفراد والمؤسسات المحلية بعيداً عن البيروقراطية الحكومية الثقيلة (دين، 2020).
- توزع المسؤوليات والمهام بين عدد من الفاعلين المحليين، مما يسرع من وتيرة الإنجاز ويتيح مرونة أكبر في التعامل مع التحديات.

3. الاستدامة والتمكين

- لا تقتصر على تحقيق نتائج فورية فحسب، بل تهدف إلى بناء قدرات المجتمع المحلي وتمكينه من إدارة نفسه وموارده (العابد وبن محمد، 2019).
- تتضمن خططاً للتدريب ونقل المعرفة لضمان استمرارية الجهود بعد انتهاء الدعم الخارجي أو المرحلة الأولى من التنفيذ.

4. الابتكار والمرونة

- تشجّع على تبني حلول إبداعية تتناسب مع خصوصية البيئة المحلية وظروفها الاقتصادية والاجتماعية (صقر، 2024).
- تحافظ على درجة عالية من المرونة في تعديل خططها وأساليبها بما يتوافق مع المستجدات أو التغذية الراجعة من المستفيدين.

5. الشراكات وتكامل الموارد

- تسعى لبناء شراكات فاعلة مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمنظمات الدولية لتحقيق التكامل بين الموارد المالية والبشرية والتقنية (عبد الحكيم، 2023).
- يضمن ذلك تضافر الجهود وتبادل الخبرات، مما يعزز من جودة النتائج وقابليتها للتوسع.

2.1.3 عناصر المبادرة المجتمعية الفعّالة

يمكن تلخيص العناصر الأساسية التي تكفل فاعلية المبادرات المجتمعية فيما يلي:

1. تحليل الاحتياج المحلي

- جمع البيانات والمعلومات عن الحالة الراهنة وتحديد الفجوات والموارد المتاحة (عبد الرحمن وآخرون، 2024).

- استخدام أدوات بحثية مثل الاستبيانات والمقابلات الجماعية لضمان دقة التشخيص.

2. تخطيط استراتيجي واضح

- صياغة أهداف ذكية (SMART) قابلة للقياس والزمنية (أبو النصر، 2024).
- تحديد خطوات تنفيذية مفصلة، والموارد المطلوبة، ومسؤوليات كل شريك.

3. تأمين الموارد

- تضمين الموارد المالية والبشرية والتقنية في الخطة، مع تنويع مصادر التمويل لضمان الاستدامة (حسن، 2019).
- الاستفادة من التطوع والخبرات المحلية وتقنيات التمويل الجماعي إن أمكن.

4. بناء القدرات

- تنفيذ ورش عمل ودورات تدريبية للمشاركين لضمان اتباع أفضل الممارسات (العابد وبن محمد، 2019).
- نقل المعرفة والخبرات التقنية والإدارية بما يسهل استمرارية المبادرة.

5. التنفيذ الفعال

- متابعة التنفيذ وفق الجدول الزمني المحدد، وتجاوز العقبات بالمرونة والابتكار (دين، 2020).
- إشراك المستفيدين في عمليات التنفيذ لضمان ملاءمة الأنشطة لاحتياجاتهم الفعلية.

6. المتابعة والتقييم

- وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس تقدم المبادرة وتأثيرها (عبد الحكيم، 2023).
- إجراء تقييمات دورية وإعادة ضبط الخطة بناءً على النتائج والتحديات.

7. التوثيق ونشر الخبرات

- توثيق مراحل المبادرة والدروس المستفادة وتبادلها عبر المنصات المحلية والدولية (صقرا، 2024).

- تشجيع الجهات الأخرى على تكرار التجربة أو التعلم منها، مما يوسّع الأثر المجتمعي.

2.2 أهمية المبادرات المجتمعية

تلعب المبادرات المجتمعية دورًا محوريًا في تعزيز بنية المجتمع وتحقيق التنمية الشاملة. تبرز أبعاد أهميتها في عدة محاور رئيسة، منها تعزيز التماسك الاجتماعي، وتطوير القدرات المحلية، وتحقيق التنمية المستدامة.

2.2.1 تعزيز التماسك الاجتماعي

تساهم المبادرات المجتمعية في بناء روابط قوية بين أفراد المجتمع من خلال العمل المشترك على حلّ المشكلات المحلية، مما يقلل من الفجوات الاجتماعية ويعزز الانتماء والولاء الجماعي. فعلى سبيل المثال، أثبتت دراسة موسى (2020) أنَّ المبادرات التطوعية بين طلاب ذوي الإعاقة عزّزت لدى المشاركين قيم التعاون والتعاضد وتقلل من مستوى العزلة الاجتماعية (موسى، 2020، ص. 400). كما وجدت قفلة (2024) أنَّ مبادرات المشاركة المجتمعية في محافظة صعدة أسهمت في تعزيز الثقة المتبادلة بين المواطنين والسلطات المحلية، بما انعكس إيجابيًا على استقرار الأوضاع الاجتماعية (قفلة، 2024، ص. 5).

2.2.2 تطوير القدرات المحلية

تركز المبادرات المجتمعية الفعّالة على بناء قدرات الأفراد والجماعات المحلية عبر التدريب ونقل الخبرات، مما يمكّنهم من مواجهة التحديات المستقبلية بشكل مستقل. فقد أكدت دراسة العابد وبن محمد (2019) على أهمية تطوير مهارات القيادة والإدارة لدى أفراد المجتمع لتمكينهم من تولّي أدوار أكثر فاعلية في التخطيط والتنفيذ (العابد وبن محمد، 2019، ص. 406). كذلك، يشير عبد الحكيم (2023) إلى أنَّ ورش العمل التي تنظمها الجمعيات الأهلية لتمكين المرأة الريفية أسهمت في تحسين مستوى المعرفة التقنية

والمالية لدى المشاركات، مما زاد من فرصهنّ في المشاركة الاقتصادية بصورة مستدامة (عبد الحكيم، 2023، ص. 65).

2.2.3 تحقيق التنمية المستدامة

تعدُّ المبادرات المجتمعية حلقة وصل بين جهود التنمية الرسمية واحتياجات المجتمع المحلية، فتعمل على تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال التكامل بين البُعد الاقتصادي والبيئي والاجتماعي. أظهرت نتائج دراسة أبو النصر (2024) أنَّ إشراك المجتمع المدني في إدارة المشاريع التعليمية أدى إلى تحسين مؤشرات الاستمرارية والنجاح من خلال توفير الموارد المحلية والمتابعة المجتمعية المنتظمة (أبو النصر، 2024، ص. 1195). كما يشير قفلة (2024) إلى أنَّ مبادرات المشاركة المجتمعية ساهمت في دعم الاعتبارات البيئية عبر حملات توعية وتنظيف مناطق الأحياء، مما حقق انعكاسًا بيئيًا إيجابيًا واستدامة الموارد (قفلة، 2024، ص. 12).

2.3 أنواع المبادرات المجتمعية

تنوعت المبادرات المجتمعية باختلاف احتياجات المجتمعات وظروفها، ويمكن تصنيفها إلى أربعة أنواع رئيسية تعكس الهدف الأساسي لكل منها وآليات عملها.

2.3.1 مبادرات التمكين الاقتصادي

تركز هذه المبادرات على زيادة فرص العمل والدخل لأفراد المجتمع، لا سيما الفئات الهشة، عبر برامج تمويل صغرى، وتدريب مهني، ودعم المشروعات الصغيرة.

على سبيل المثال، أظهرت دراسة حسن (2019) كيف أسهمت "مبادرة الست المصرية" لتمكين المرأة في المشروعات الصناعية الصغيرة بتوفير قروض ميسرة وتدريب على إدارة الأعمال، مما رفع نسبة نجاح المشروع من 60٪ إلى 85٪ لدى المستفيدات (حسن، 2019، ص. 112).

2.3.2 مبادرات التمكين الاجتماعي والثقافي

تهدف هذه المبادرات إلى تعزيز الروابط الاجتماعية والقيم الثقافية، من خلال تنظيم أنشطة تطوعية وورش عمل وبناء نوادٍ ومراكز للأسر والشباب.

فقد بينت دراسة عبد الرحمن (2022) أنَّ مبادرات تنمية مهارات التطوع للشباب أثناء جائحة كورونا بمراكز بورسعيد أدت إلى رفع مستوى الثقة بالنفس والانخراط المجتمعي لدى المشاركين بنسبة 45٪ مقارنة بالوضع قبل المبادرة (عبد الرحمن، 2022، ص. 18).

2.3.3 مبادرات الخدمة والتعليم والصحة

تركز على سد فجوات الخدمات الأساسية عبر توفير حملات توعية صحية، وبرامج دعم تعليمي، وعيادات متنقلة، أو دعم المدارس والمراكز التعليمية.

أظهرت دراسة Eillia (2023) كيف تعاون الأخصائيون الاجتماعيون وممارسو الطب في مراكز صحة الأطفال ذوي الإعاقة السمعية خلال جائحة كوفيد-19، حيث وقَّروا جلسات دعم أسري وتعليم عن بُعد أثرت إيجابياً على 200 أسرة في القاهرة وضواحيها (Eillia)، 2023، ص. 152). كما وجدت دراسة دين (2020) أنَّ "المبادرات المجتمعية التطوعية" لطلبة جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز حسَّنت من نسبة الالتحاق بالأنشطة الصحية والتوعوية بنسبة 30٪ (دين، 2020، ص. 780).

2.3.4 مبادرات البنية التحتية والبيئة

تسعى إلى تحسين المرافق العامة وحماية البيئة، عبر حملات لتنظيف الأحياء، وإعادة تدوير النفايات، وبناء مرافق رياضية وحدائق، أو دعم تطوير شبكات المياه والصرف.

في هذا السياق، أظهرت دراسة قفلة (2024) أنَّ مبادرات تنظيف الأحياء وبناء مساحات خضراء في محافظة صعدة أدت إلى انخفاض مستوى التلوث بنسبة 25٪ وزيادة رضا السكان عن جودة البيئة بنسبة 60٪ (قفلة، 2024، ص. 9).

2.4 أطر ونماذج تصميم وتنفيذ المبادرات

تُساعد الأطر والنماذج المفاهيمية على توجيه عملية تصميم وتنفيذ المبادرات المجتمعية بطريقة منهجية ومنظمة، مما يضمن وضوح الخطوات ومسؤوليات الفاعلين. سنستعرض ثلاثة نماذج رئيسية:

2.4.1 نموذج دورة حياة المبادرة

يتكوّن هذا النموذج من خمس مراحل رئيسية تتتابع بشكل دوري لضمان استمرارية التطوير والتحسين (أبو النصر، 2024، ص. 1187–1188):

1. **البدء (Initiation):** تحديد الفكرة العامة للمبادرة وتحليل الاحتياج المحلي وجمع أصحاب المصلحة الرئيسيين.
2. **التخطيط (Planning):** صياغة الأهداف الذكية، وتحديد الموارد والميزانية، ووضع الجداول الزمنية والهيكل التنظيمي لتنفيذ المبادرة.
3. **التنفيذ (Execution):** إطلاق الأنشطة والبرامج وفق الخطة، مع إدارة الفريق وتنظيم العمل الميداني.
4. **المتابعة والمراقبة (Monitoring & Controlling):** قياس الأداء مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، وجمع التغذية الراجعة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.
5. **الإغلاق والتقييم (Closure & Evaluation):** توثيق الدروس المستفادة، وتقييم النتائج النهائية مقارنة بالأهداف، واقتراح توصيات للتحسين في المراحل اللاحقة أو المبادرات المستقبلية.

2.4.2 نموذج مشاركة أصحاب المصلحة

يركّز هذا النموذج على درجة إشراك مختلف الفاعلين في مراحل المبادرة لضمان ملكية محلية ودعم مستدام (العابد وبن محمد، 2019، ص. 408–409):

- **الإعلام (Inform):** تُزوّد الأطراف المعنية بمعلومات عن المبادرة وأهدافها بصورة أحادية الاتجاه.

- **التشاور: (Consult)** يُفتح حوار ثنائي الاتجاه لاستطلاع آراء أصحاب المصلحة وإدماج مقترحاتهم في الخطة.
- **المشاركة: (Involve)** يُكلف أصحاب المصلحة بأدوار محددة في التنفيذ والمراقبة لضمان تمثيلهم الفعّال.
- **التعاون: (Collaborate)** يُنشأ تحالف أو لجنة مشتركة بين الفاعلين الرئيسيين لتقاسم المسؤوليات واتخاذ القرار المشترك.
- **التمكين: (Empower)** تُمنح مجموعات المجتمع المحلي صلاحيات كاملة لإدارة وتنفيذ المبادرة بشكل مستقل مع دعم استشاري فقط.

2.4.3 نموذج التنظيم المجتمعي

يعتمد هذا النموذج على بناء بنية تحتية اجتماعية قادرة على التعبئة الذاتية للمجتمع حول القضايا المشتركة، ويشمل ثلاث خطوات أساسية (دين، 2020، ص. 782-784؛ عبد الحكيم، 2023، ص. 68):

1. **التوعية وبناء الوعي:** إطلاق حملات تعريفية وورش عمل لرفع مستوى الفهم حول القضية أو الاحتياج المحلي.
2. **التنظيم والتعبئة:** تأسيس لجان أو مجموعات تطوعية محلية، وتوزيع الأدوار وتدريب القادة المحليين على مهارات التنسيق والإدارة.
3. **التنفيذ الذاتي والمتابعة:** تتولى اللجان المحلية قيادة الأنشطة بشكل مستقل، مع آليات دورية للتقييم الذاتي والاجتماعات التنسيقية لضبط الأداء ومعالجة التحديات.

2.5. مصادر وتمويل المبادرات المجتمعية

يمثل تأمين التمويل أحد التحديات الأساسية أمام مبادرات المجتمع المدني، وتتعدد مصادر التمويل وفرصه بحسب طبيعة المبادرة وشركائها. نناقش فيما يلي أهم هذه المصادر:

2.5.1 التمويل الحكومي والمؤسسي

توفر الحكومات جهة تمويل رئيسية عبر ميزانيات القطاعات التنموية والضمان الاجتماعي، وتشمل:

- الميزانيات العامة للدولة: تُخصّص نسبة من الإنفاق الحكومي لدعم المشروعات التنموية والاجتماعية، كما في برامج "صندوق التنمية المحلية" التي تمول مشاريع صغيرة لتطوير المجتمعات الريفية والحضرية (أبو النصر، 2024، ص. 1190).
- المنظمات والمؤسسات الحكومية المتخصصة: كوكالة الضمان الاجتماعي ووزارة التضامن الاجتماعي في مصر، التي تقدّم دعماً مالياً وفنياً للجمعيات الأهلية بعد تقييم احتياجاتها وبرامجها (دين، 2020، ص. 788).

2.5.2 دعم القطاع الخاص والمؤسسات الخيرية

يلعب القطاع الخاص والمؤسسات الخيرية دور الوسيط والراعي للمبادرات عبر:

- المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR): تساهم الشركات الكبرى في رصد جزء من أرباحها لدعم مبادرات اجتماعية، مثل تمويل ورش تدريب وتأهيل مهني للشباب؛ وقد أظهرت دراسة الحجاوي (2016) أن شركات الاتصالات الإماراتية خصصت 5% من صافي أرباحها لدعم مبادرات استدامة مجتمعية، مما عزّز صورتها الذهنية إيجابياً (الحجاوي، 2016، ص. 180).
- المؤسسات الخيرية والوقفية: تستثمر الأوقاف وأموال الزكاة في صناديق خاصة لدعم مشاريع تمكين المرأة والفئات الفقيرة، كما هو الحال في "وقف بيت الخير" الذي أسهم في تمويل مبادرات تمكين اقتصادي لأكثر من 1,200 امرأة ريفية (حسن، 2019، ص. 118).

2.5.3 التمويل المجتمعي والتعاوني (الصناديق الشعبية)

يعتمد هذا النمط على جمع مبالغ صغيرة من أفراد المجتمع نفسه وتوجيهها لتمويل مبادرات محلية، ويتم

عبر:

- **الصناديق العائلية والمجتمعية:** يجمع المجتمع المحلي مبلغًا محددًا دوريًا (شهريًا أو سنويًا) لتمويل مشاريع خدمية أو تنمية صغيرة، مثل إنشاء مراكز تعليمية أو عيادات متنقلة (عبد الحكيم، 2023، ص. 72).
- **التمويل التعاوني (Cooperative Funding):** يشترك عدد من الأفراد أو المزارعين في مشروع منتج أو خدمي، ويُوزَع العائد بينهم، كما في "جمعيات القرية التعاونية" التي أسهمت في تمويل مبادرات إعادة تدوير النفايات وتحويلها إلى منتجات صديقة للبيئة (العابد وبن محمد، 2019، ص. 412).

2.6 دور الجهات الفاعلة في دعم المبادرات

يتطلب نجاح المبادرات المجتمعية تكامل جهود عدة جهات فاعلة، من مؤسسات المجتمع المدني إلى الجهات الحكومية والقطاع الخاص، عبر توزيع الأدوار وتنسيق الشراكات لضمان تحقيق الأثر المنشود.

2.6.1 دور مؤسسات المجتمع المدني

تلعب الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الحكومية دورًا محوريًا في:

- **التعبئة والتوعية:** تنظيم حملات تعريفية وورش عمل لرفع وعي المجتمع بالقضايا المحلية وسبل المشاركة (عبد الحكيم، 2023، ص. 69).
- **تقديم الخبرات الفنية والإدارية:** توفير الكفاءات المتخصصة في التخطيط وإدارة المشاريع والتقييم لضمان جودة التنفيذ (العابد وبن محمد، 2019، ص. 411).
- **حشد الموارد والتمويل المحلي:** إنشاء صناديق مجتمعية وتنسيق الجهود التطوعية لجمع التبرعات والمساهمات العينية والبشرية (عبد الحكيم، 2023، ص. 72).
- **المناصرة والتأثير على السياسات:** الضغط أو تقديم المقترحات للجهات الرسمية لتحسين البيئة التشريعية والتنظيمية الداعمة للمبادرات (الحجاوي، 2016، ص. 185).

2.6.2 دور الجهات الحكومية

تتولى الجهات الحكومية مسؤوليات أساسية تتعلق بـ:

- وضع الأطر التنظيمية والتشريعية: إصدار قوانين وتنظيمات تشجع على تأسيس الجمعيات وتيسر عملها، مثل تبسيط إجراءات التسجيل ومنح الإعفاءات الضريبية (أبو النصر، 2024، ص. 1190).
- التمويل والدعم المالي والفني: تخصيص منح وموازنات للمبادرات المجتمعية عبر صناديق التنمية المحلية ووزارة التضامن الاجتماعي، بالإضافة إلى تقديم الاستشارات الفنية (دين، 2020، ص. 788).
- التنسيق الآلي والمراقبة: إنشاء وحدات تنسيق بين الجهات الرسمية ومنظمات المجتمع المدني لمتابعة التنفيذ وضمان الشفافية والحوكمة الرشيدة (أبو النصر، 2024، ص. 1191).

2.6.3 دور القطاع الخاص والشراكات

يساهم القطاع الخاص عبر آليتين رئيسيتين:

1. المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR): تخصص الشركات جزءًا من أرباحها لدعم مشاريع اجتماعية وتعليمية وصحية، مما يعزز صورتها ويحقق تأثيرًا إيجابيًا ملموسًا في المجتمع (الحجاوي، 2016، ص. 190).
2. الشراكات مع المنظمات المحلية: تكوين شراكات مع الجمعيات الأهلية والجهات الحكومية لتقديم موارد تقنية وتمويل مشترك، كما في برامج تدريب مهني لربط الخريجين بسوق العمل (حسن، 2019، ص. 125).

2.7 تحديات تنفيذ المبادرات المجتمعية

رغم الأهمية الكبيرة للمبادرات المجتمعية، تواجهها العديد من التحديات التي قد تعيق فعاليتها تنفيذها واستدامتها. سناقش فيما يلي أبرز هذه التحديات مع أمثلة ودراسات تدعم كل نقطة.

2.7.1 تحديات تنظيمية وإدارية

1. البيروقراطية والإجراءات المعقدة:

- تعرقل الإجراءات التراخيص الطويلة واللوائح المشددة انطلاق المبادرات أو تسجيلها رسميًا، مما يستهلك وقتًا وجهدًا كبيرين من المنظمات الأهلية (أبو النصر، 2024، ص. 1190).

2. ضعف التخطيط المؤسسي:

- غياب خطط عمل واضحة أو عدم تحديثها بناءً على التغذية الراجعة يؤدي إلى تنفيذ غير منسق وتكرار الجهود (دين، 2020، ص. 782).

3. نقص الكفاءات الإدارية:

- تعتمد كثير من الجمعيات على متطوعين يفتقرون للمهارات اللازمة في إدارة المشاريع والمحاسبة، مما ينعكس سلبًا على جودة التنفيذ ومدى الالتزام بالجدول الزمني (العابد وبن محمد، 2019، ص. 411).

2.7.2 تحديات مالية وموارد محدودة

1. عدم استقرار التمويل:

- تتقلب مصادر التمويل الحكومية والخيرية وفق الأولويات والسياسات الاقتصادية، مما قد يؤدي إلى توقف بعض المبادرات عند انقطاع الدعم (حسن، 2019، ص. 118).

2. اعتماد مفرط على التبرعات الطوعية:

- يخلق الاعتماد على التبرعات الصغيرة وعدم تنوع مصادر التمويل عدم قدرة على تغطية التكاليف الطارئة أو التوسع في المرحلة التالية (عبد الحكيم، 2023، ص. 72).

3. منافسة على التمويل:

- تتنافس العديد من المبادرات على حصة التمويل نفسها من القطاع الخاص والمؤسسات الخيرية، ما قد يقلص فرص حصول بعضها على الدعم (الحجاوي، 2016، ص. 185).

2.7.3 تحديات ثقافية واجتماعية

1. مقاومة التغيير:

- قد يتحفظ بعض أفراد المجتمع أو القيادات التقليدية على الأفكار الجديدة خوفاً من المس بالأنماط السائدة في العادات والتقاليد (قفلة، 2024، ص. 7).

2. انعدام الوعي بدور المجتمع المدني:

- يجهل بعض المستفيدين أهداف المبادرة أو لا يثقون في جدواها، مما يقلل رغبتهم في المشاركة أو دعم الجهود (العابد وبن محمد، 2019، ص. 406).

3. الفجوات الثقافية بين الفاعلين:

- اختلاف الخلفيات والخبرات بين المنظمات المحلية والداعمين الخارجيين قد يؤدي إلى سوء فهم للأولويات أو أساليب التعامل (دين، 2020، ص. 784).

2.7.4 تحديات تقييم الأثر واستدامة المبادرة

1. غياب مؤشرات قياس واضحة:

- يفتقر كثير من المنفذين إلى مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) قابلة للقياس الكمي والنوعي، ما يصعب تقييم مدى تحقيق الأهداف (عبد الحكيم، 2023، ص. 69).

2. نقص التوثيق والدراسات المستمرة:

- عدم توثيق العمليات والدروس المستفادة يُعيق إمكانية تكرار التجربة أو تحسينها في المستقبل (صقر، 2024، ص. 115).

3. ضعف آليات المتابعة بعد الإغلاق:

- تغيب خطط الصيانة والمتابعة لمنشآت المبادرات أو المجموعات التدريبية بعد انتهاء المرحلة التمويلية، مما يؤدي إلى تلاشي أثرها تدريجياً (أبو النصر، 2024، ص. 1195).

2.8. آليات تقييم المبادرات ومؤشرات النجاح

يُعدُّ التقييم خطوةً محوريةً لضمان فاعلية المبادرات المجتمعية واستدامة أثرها. ويتضمن التقييم استخدام مجموعة من المؤشرات والأدوات التي تغطي مكونات المدخلات والمخرجات والنتائج والآثار، بجانب منهجيات كمية ونوعية.

2.8.1 مؤشرات مدخل-مخرجات (Input-Output)

تركّز هذه المؤشرات على قياس ما تمّ تخصيصه وتنفيذه من موارد وأنشطة مباشرة، وتشمل:

- الموارد المالية والبشرية: مثل حجم الموازنات المصروفة وعدد المتطوعين المشاركين وعدد ساعات العمل المنفذة (أبو النصر، 2024، ص. 1188).
- الأنشطة المنفذة: كعدد الورش التدريبية المنعقدة، والزيارات الميدانية، وحجم المواد التعليمية أو الصحية الموزعة (دين، 2020، ص. 782).
- المخرجات الفورية: كعدد المستفيدين المشاركين وعدد الخدمات المُقدّمة أو المنتجات المجتمعية المنشأة خلال فترة المبادرة (عبد الحكيم، 2023، ص. 69).

هذه المؤشرات توفر صورة أولية عن مدى تنفيذ الخطة وفق الجدول والميزانية الموضوعة، لكنها لا تكشف وحدها عن الأثر الفعلي على المستفيدين.

2.8.2 مؤشرات النتائج والآثار (Outcome-Impact)

تهدف هذه المؤشرات إلى قياس التغيرات والتحويلات التي أحدثتها المبادرة على المستويات الفردية والجماعية، وتشمل:

- نتائج قصيرة المدى (Outcomes): مثل تحسن مهارات المستفيدين (كمهارات القراءة أو الإنتاجية)، أو زيادة مستوى الوعي بمشكلة معينة، أو ارتفاع نسبة المشاركة المجتمعية (أبو النصر، 2024، ص. 1189).

- **آثار طويلة المدى (Impact):** كخروج عدد من المستفيدين من دائرة الفقر، أو انخفاض مؤشرات الأمراض المزمنة، أو تعزيز مؤشر الثقة الاجتماعية على مستوى الحي أو المدينة (قفلة، 2024، ص. 12).
- **مستوى الاستدامة:** قياس قدرة المجتمع على استمرار الأنشطة أو الخدمات دون دعم خارجي، من خلال تحليلات تتبع بعد سنة أو أكثر على انتهاء الدعم (عبد الحكيم، 2023، ص. 72).

2.8.3 أدوات التقييم الكمي والنوعي

للحصول على تقييم شامل ومتوازن، يُستحسن توظيف مزيج من الأدوات الكمية والنوعية:

- **الأدوات الكمية:**
 - **الاستبانات الاستقصائية:** لقياس مستويات الرضا والتغير في السلوكيات عبر مقياس ليكرت أو مؤشرات رقمية (دين، 2020، ص. 784).
 - **تحليل البيانات الإحصائية:** مثل اختبارات التباين وتحليل الانحدار لربط المدخلات بالنتائج الملموسة (العابد وبن محمد، 2019، ص. 412).
- **الأدوات النوعية:**
 - **المقابلات الجماعية والفردية:** لاستكشاف الانطباعات العميقة والدلالات الثقافية على المستفيدين (صقر، 2024، ص. 115).
 - **الملاحظة الميدانية المباشرة:** لتوثيق السلوكيات والعمليات أثناء التنفيذ وتحليل السياق الواقعي (الحجاوي، 2016، ص. 231).
 - **تحليل الحالات الدراسية (Case Studies):** لعرض تجارب ناجحة أو مُعيقة وتوثيق الدروس المستفادة (عبد الحكيم، 2023، ص. 69).

2.9 أثر المبادرات المجتمعية ونتائجها

تمتاز المبادرات المجتمعية بقدرتها على إحداث تغييرات ملموسة في مختلف أبعاد الحياة، من الاقتصاد إلى الثقافة. نستعرض فيما يلي أهم هذه الأثر والنتائج مدعومة بدراسات حالة حقيقية.

2.9.1 الأثر الاقتصادي والتنموي

تسهم المبادرات المجتمعية الاقتصادية في زيادة دخل الأسر وتحسين مستوى المعيشة عبر توفير فرص عمل وتمويل المشاريع الصغيرة.

- في "مبادرة الست المصرية" لتمكين المرأة في المشروعات الصناعية الصغيرة، أظهرت النتائج ارتفاعاً في الدخل الشهري للمستفيدات بنسبة 40% خلال عام واحد، كما زادت نسبة استمرارية المشروعات من 60% إلى 85% (حسن، 2019، ص. 118).
- كذلك، أسهمت "جمعيات القرية التعاونية" في قرى مختلفة بدعم مبادرات إعادة تدوير النفايات بإيرادات تجاوزت 50,000 جنيه مصري سنوياً، مما خلق مصدر دخل بديل لأكثر من 120 أسرة ريفية (العابد وبن محمد، 2019، ص. 412).
- أظهرت دراسة موسى (2020) على طلاب ذوي الإعاقة حركياً أن تدريبهم على حرف يدوية بسيطة ساعد على زيادة دخلهم الفردي بنسبة 30% وتخفيف الاعتماد على الدعم الحكومي (موسى، 2020، ص. 415).

2.9.2 الأثر الاجتماعي والثقافي

- تُعزّز المبادرات المجتمعية الروابط الاجتماعية وتساهم في نشر القيم والثقافة المجتمعية الإيجابية.
- أظهرت دراسة عبد الحكيم وآخرون (2024) أن مبادرات غرس قيم المواطنة لدى النشء أدت إلى زيادة المشاركة الطلابية في الأنشطة المدرسية بنسبة 55%، وارتفاع مؤشر الثقة بين الأجيال المختلفة في المجتمع (عبد الحميد، عبد الرحمن، & عباس، 2024، ص. 228).

- كما ثبت أن حملات "المبادرة الإعلامية الرقمية" لتعريف المواطنين بمبادرات رؤية المملكة 2030 عززت شعور الانتماء الوطني لدى المشاركين، بتسجيل 70% منهم لدرجة "عالية" في مقياس الانتماء (ناصر، 2022، ص. 150).
- وفي محافظة صعدة، أسهمت مبادرات التنظيف وبناء المساحات الخضراء في تعزيز التفاعل المجتمعي بين أفراد الحي، فارتفعت نسبة المتطوعين المنتظمين من 10% إلى 35% خلال ستة أشهر (قفلة، 2024، ص. 12).

2.9.3 دراسات حالة ناجحة وأمثلة تطبيقية

1. مبادرة "الخط الساخن" بصحيفة الإمارات اليوم

أطلق الخط الساخن لتلقي بلاغات ومقترحات حول المبادرات الإنسانية، فاستقبل خلال ستة أشهر أكثر من 2,500 اتصال، وأسهم في إطلاق 15 مبادرة محلية بالتعاون مع جمعيات خيرية، مما عزز الوعي والتنسيق بين المؤسسات الحكومية وغير الحكومية (أرباب، 2025، ص. 180).

2. مبادرات جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز

قدّم طلاب الجامعة مبادرات تطوعية صحية وتعليمية في القرى المجاورة، فتغطية فعاليات الفحص الطبي المجاني زادت من 500 مستفيد في الدورة الأولى إلى 1,200 مستفيد في الدورة الثالثة، مع انخفاض ملحوظ في نسبة الأمراض المزمنة بنسبة 8% (دين، 2020، ص. 790).

3. مبادرات "بيت الخير" الوقفية

نجح وقف بيت الخير في تمويل أكثر من 1,200 مشروع تمكين اقتصادي للنساء الريفيات، وسجلت دراسة متابعة بعد عامين أن 75% من هذه المشاريع لا تزال مستمرة وتحقق أرباحًا تغطي التكاليف التشغيلية وتولد فائضًا للتوسع (حسن، 2019، ص. 125).

تعكس هذه الأمثلة كيف يمكن للمبادرات المجتمعية أن تكون قوة فاعلة للتغيير الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، شرط وجود تخطيط جيد وشراكات متنوعة وتقييم مستمر لضمان الاستدامة.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

1.3 المقدمة

يعرض هذا الفصل المنهجية المعتمدة في البحث، والأداة البحثية المستخدمة، بالإضافة إلى مجتمع الدراسة المتمثل في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وعينتها وخصائصها، وطريقة التحقق من صدق وثبات الأداة، وطريقة المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات.

2.3 منهجية الدراسة

يعتمد هذا البحث المعنون بـ 'أثر تطبيق إدارة المشاريع على المبادرات المجتمعية: دراسة تطبيقية على الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية' تصميمًا وصفيًا تحليليًا لتحديد مدى تأثير الإدارة المنهجية على فاعلية المبادرات. استُهلّت الدراسة بمراجعة الأدبيات السابقة لتأسيس الإطار النظري واستخلاص أهم المفاهيم والدراسات ذات الصلة. في الجانب الوصفي، تم عرض نتائج استكشاف الاحتياجات وتوصيف خصائص الجمعيات. أما في الجانب التحليلي، فقد استُخدمت استبانة كأداة رئيسية لتجميع البيانات، وتحقق الباحث أيضًا من صدق أداة الاستبانة وثباتها قبل المعالجة، ثم طبقت عليها أساليب تحليل إحصائية مناسبة لاختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة البحث.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من مجموعة العاملين والمتعاملين على اختلاف درجاتهم الوظيفية في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وقد بلغ إجمالي هذا المجتمع 236 موظفًا أو متعاملًا. ولضمان تمثيل مناسب ودقيق، جرى استخدام معادلة كوكران لتحديد حجم العينة، مع اعتماد هامش خطأ 5% ومستوى ثقة 90% وافترض توزيع استجابة بنسبة 50%. وقد أُخذ بعين الاعتبار حجم مجتمع الدراسة الكلي عند حساب العينة لضمان دقة التمثيل، ومن ثم أُرسِلت 236 استبانة إلى جميع أفراد المجتمع في خطوة لتعزيز الشمولية. ووردت 202 استجابة فعّالة، اكتمل منها 198 استبيانًا فقط، ما أسفر

عن معدل استجابة عام قدره 83.8%. ويُعتبر هذا المعدل مناسباً ومؤملاً لإجراء التحليل الإحصائي وفق المعايير المعتمدة (Alubaid et al., 2020).

4.3 مصادر جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد إلى على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وهما:

- المصادر الثانوية: أتيح الباحث الاطلاع على عدد من الكتب والمراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع التي بحثت المبادرات المجتمعية إلى جانب الدوريات والرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة، لمعرفة الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية والتي تتميز بالتغير والتطور المستمر.
- المصادر الأولية: اعتمد الباحث على المصادر الأولية المتمثلة في الاستبانة الاستقصائية بقصد الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لاختبار فرضيات الدراسة.

5.3 أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات الأولية نظراً لما تتميز به من مزايا عديدة، منها انخفاض التكلفة وإمكانية الحصول على كمية كبيرة من البيانات من مصادر متعددة خلال فترة زمنية مناسبة. وقد صُممت الأداة وفقاً لأهداف وفرضيات الدراسة لتشمل عدداً من العبارات التي تعكس محاور الدراسة وأسئلتها بشكل دقيق. وللوقوف على اتجاهات أفراد عينة البحث، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة)، كما هو موضح في الجدول (1.3)، حيث تم منح كل درجة أهمية نسبية لتسهيل تحليل النتائج. ولأغراض التحليل الإحصائي، اعتمد الباحث أساليب بسيطة مثل التحليل الوصفي واختبارات الارتباط الأساسية. ونُشرت الاستبانة عبر نماذج Google الإلكترونية التي تنظم البيانات وتحللها تلقائياً، حيث أرسلت لجميع العاملين وبعض المتعاملين مع جمعية مودة بمدينة جدة. وقد جمع النظام

تلقائياً جميع الردود المكتملة، لتضمينها في العينة النهائية وتحقيق نتائج دقيقة وموثوقة، وتحليلها مع جداول الوقت المحددة مسبقاً لضمان سير عملية البحث بشكل فعال.

جدول (1): قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد في الدراسة.

المقاييس				العلامة
منخفضة جداً	0 إلى أقل من 1	نادراً جداً	لا أوافق بشدة	1
منخفضة	1 إلى أقل من 2	نادراً	لا أوافق	2
متوسطة	2 إلى أقل من 3	أحياناً	محايد	3
مرتفعة	3 إلى أقل من 4	غالباً	أوافق	4
مرتفعة جداً	4-5	دائماً	أوافق بشدة	5

وتتضمن الاستبانة الأجزاء التالية:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد وحدة المعاينة

يتناول هذا الجزء تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة عبر ستة متغيرات رئيسية: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المبادرات المجتمعية، المركز الوظيفي، تصنيف طبيعة العمل المجتمعي، وحجم الأعمال الاجتماعية التي نقّذتها الجمعية خلال العام الجاري. يهدف هذا التحليل إلى وصف ملامح العينة بدقة وإجراء مقارنات أولية لفهم مدى تأثير هذه المتغيرات على استجابات الأفراد في متغيرات الدراسة.

الجزء الثاني: تقييم واقع المبادرات المجتمعية في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية ولتنمية

الاجتماعية

يتناول هذا الجزء تقييم الوضع الحالي للمبادرات المجتمعية في جمعية مودة للتنمية الأسرية في جدة. سيتم تحليل فعالية المبادرات المنفذة وأثرها على المجتمع المحلي.

الجزء الثالث: قياس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة

يركز هذا الجزء على قياس المتغيرات المستقلة والتابعة في إطار الدراسة، حيث سيتم تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات وكيفية تأثيرها على النتائج المتعلقة بالمبادرات المجتمعية.

الجزء الرابع: معوقات المبادرات المجتمعية في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية ولتنمية

الاجتماعية

يستعرض هذا الجزء التحديات والمعوقات التي تواجه المبادرات المجتمعية في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية ولتنمية الاجتماعية، وسيتم تحليل العوامل التي تعيق تنفيذ البرامج بفعالية وكيف يمكن التغلب عليها لتحسين الأداء العام للمبادرات.

6.3 ثبات الأداة

من أجل تقييم الاتساق الداخلي لأداة البحث في دراسة «أثر تطبيق إدارة المشاريع على المبادرات المجتمعية: دراسة تطبيقية على الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية»، استخدم الباحث اختبار كرونباخ ألفا، وهو الاختبار الأشهر لقياس الثبات الداخلي. وبينت حسابات الاتساق عبر ميزة موثوقية SPSS Statistics إصدار 25 أن قيمة α المعيارية تتجاوز 0.60، وهي نسبة مقبولة في بحوث الإدارة. بالتالي، اعتُمدت استجابات الباحثين في عملية التحليل بثقة عالية (Heale & Tyrcoss)، 2015.

جدول (2): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ).

المقياس	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
قياس واقع المبادرات المجتمعية في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية ولتنمية الاجتماعية	5	0.848
تخطيط المشروع	4	0.903

0.819	4	التواصل في المشروع
0.784	4	الرقابة والتحكم في المشروع
0.780	4	التمكن الاقتصادي
0.855	4	التمكن الثقافي
0.802	4	التمكن الاجتماعي
0.951	13	معوقات المبادرات المجتمعية في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية ولتنمية الاجتماعية

لم يكن قياس الصلاحية التنبؤية والصلاحية المتزامنة ممكنًا لهذه الدراسة لأن عدد المبادرات داخل منظمة الدراسة محدود.

7.3 أساليب المعالجة الإحصائية

استخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليل الوصفي واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

– الإحصاء الوصفي: وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: سيتم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.
- الوسط الحسابي: سيتم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.
- الانحراف المعياري: سيتم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

– الإحصاء التحليلي تستخدم الدراسة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك ليتمكن من تطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression) بهدف اختبار أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Regression) لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار (Kourosis) لاختبار التوزيع الطبيعي.
- معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.

8.3 اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من مطابقة البيانات لافتراض التوزيع الطبيعي، أجرى الباحث اختباري الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) توضح نتائج الجدول (3.3) أن قيم عامل الالتواء لجميع المتغيرات أقل من 1، وقيم التفلطح أقل من 2، مما يدل بوضوح على خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي ويؤهلها لاستخدام الأساليب الإحصائية الفرضية القائمة على هذا الافتراض.

جدول (3) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

التمكين الاجتماعي	التمكين الثقافي	التمكين الاقتصادي	الرقابة والتحكم في المشروع	التواصل في المشروع	تخطيط المشروع		
198	198	198	198	198	198	Valid	N
0	0	0	0	0	0	Missing	
-0.465	-0.310	-0.600	-0.054	-0.003	-.0237	Skewness	
0.173	0.173	0.173	0.173	0.173	0.173	Std. Error of Skewness	

-0.024	-0.541	-0.558	-0.066	-0.672	-0.555	Kurtosis
0.344	0.344	0.344	0.344	0.344	0.344	Std. Error of Kurtosis

9.3 الاعتبارات الأخلاقية

تُعد الاعتبارات الأخلاقية ركيزة أساسية في هذه الدراسة المعنونة «أثر تطبيق إدارة المشاريع على المبادرات المجتمعية: دراسة تطبيقية على الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية». ولضمان احترام خصوصية المشاركين وسريّة معلوماتهم، صمّم الباحث الاستبانة دون طلب بيانات شخصية (كالاسم أو العنوان أو البريد الإلكتروني والهاتف)، ونشرها عبر Google Forms مع توضيح سرية البيانات في رسالة الترحيب. كما بيّن الباحث أهداف الدراسة وفوائد المشاركة وشروطها في القسم الأول من الاستبيان، فكانت المشاركة طوعية بالكامل دون ضغوط، مع ضمان عدم معرفة هوية المستجيبين طوال عملية جمع وتحليل البيانات.

الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج

1.4 المقدمة

في هذا الفصل من بحث «أثر تطبيق إدارة المشاريع على المبادرات المجتمعية: دراسة تطبيقية على الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية»، يعرض الباحث نتائج تحليل البيانات المجمعة عبر الاستبانة الموجهة إلى أفراد عينة البحث. يفتح الفصل بوصف تفصيلي للعينة، ثم يستعرض الإجراءات الإحصائية للمتغيرات، من تكرارات ونسب مئوية، ومتوسطات حسابية وانحرافات معيارية، وفي الختام يعرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة بناءً على تحليل إجابات المستجيبين.

2.4 تحليل البيانات

خصائص أفراد عينة الدراسة

يركز هذا الجزء على خصائص أفراد العينة من حيث النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في المبادرات المجتمعية، والمركز الوظيفي، تصنيف الأعمال الخيرية، وحجم العمل الخيري تنفذها بشكل دائم.

جدول (4): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	174	87.9%
أنثى	24	12.1%
المجموع	198	100%

يشير الجدول (4) إلى أن عدد الذكور ضمن عينة الدراسة بلغ 174 موظفًا، بنسبة 87.9%، في حين بلغ عدد الإناث 24 موظفة، بنسبة 12.1%. ويُعزى انخفاض نسبة الإناث إلى طبيعة الأعمال الميدانية التي تتطلب جهدًا بدنيًا كبيرًا، وهو ما يجعل الرجال أكثر تمثيلًا في أنشطة الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

جدول (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي		
دبلوم فأقل	9	4.5%
بكالوريوس	92	46.5%
ماجستير	92	46.5%
دكتوراه	5	2.5%
المجموع	198	100%

كشفت نتائج تحليل البيانات عن تنوع مستويات المؤهلات بين أفراد العينة، حيث شكل حملة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه الغالبية العظمى. يعكس هذا التنوع التزام المشاركين بالتعليم الأكاديمي ومساهماتهم المتميزة في الجمعيات. فحملة الدكتوراه يتركزون، كما هو متوقع، على الجوانب البحثية والتخطيطية للمبادرات، بينما يشارك حاملو البكالوريوس والماجستير بفاعلية في التنفيذ الميداني، ما يعكس توازنًا بين النظري والتطبيقي في إطار إدارة المشاريع.

جدول (6): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المبادرات المجتمعية

الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة في المبادرات المجتمعية		
أقل من 5 سنوات	38	19.2%
5-10 سنوات	24	12.1%
11-15 سنة	34	17.2%
أكثر من 15 سنة	102	51.5%
المجموع	198	100%

أظهرت نتائج الدراسة أنّ نسبة 51.5% من أفراد العينة لديهم خبرة تزيد على 15 عاماً في المجال الاجتماعي، ما يدل على وجود رصيد خبراتي قوي داخل الجمعية. يساهم هذا التراكم في تطبيق ممارسات متقدمة لإدارة المبادرات، مما يعزز كفاءة التنفيذ. كما تشكل الفئة التي تتراوح خبرتها بين 11 و15 عاماً نسبة 17.2% من العينة، الأمر الذي يضيف مزيداً من المهارات والخبرات المتخصصة على فريق العمل.

جدول (7) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
المركز الوظيفي		
المديرين	62	31.3%
أخصائي المشاريع	83	41.9%
الموظفين	53	26.8%
المجموع	198	100%

تشير النتائج الواردة في الجدول (7) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة بناءً على مركزهم الوظيفي، إذن

(31.3%) منهم المديرين (41.9%) المدراء (26.8%)

جدول (8) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب التوصيف الوظيفي

الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
التصنيف الوظيفي		
أعمال إدارية	72	36.4%
مستشار	29	14.6%
أخصائي	35	17.7%
منسق	48	24.2%
مدير	14	7.1%
المجموع	198	100%

أظهرت بيانات جدول (8) توزيع التصنيفات الوظيفية لأفراد عينة جمعية المودة تنوعاً ملحوظاً في المشاركة. فقد مثلت فئة "الأعمال الإدارية" النسبة الأكبر بواقع 72 مشاركاً (36.4%)، تلتها فئة "المنسق" بـ 48 مشاركاً (24.2%)، ثم "الأخصائي" بـ 35 مشاركاً (17.7%). وبلغ عدد "المستشارين" 29 مشاركاً (14.6%)، في حين جاءت فئة "المدير" في المرتبة الأدنى بعدد 14 مشاركاً فقط (7.1%).

جدول (9): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب حجم الاعمال التي تنفذها الجمعية

الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
حجم المبادرات التي تنفذها جمعية مودة		
وقف الرحمة	43	21.7%
برامج الارشاد الاسري	45	22.7%
صدقة العلم	38	19.2%
برامج التدريب الاسري	72	36.4%
المجموع	198	100%

يعكس جدول (9) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب حجم المبادرات التي تنفذها جمعية مودة، حيث يظهر تنوعاً في أنواع المبادرات التي تقدمها الجمعية. جاءت النتائج كما يلي:

كشف تحليل واقع التمكين الاقتصادي في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية عن أربعة برامج رئيسية بناءً على نسبة مشاركة أفراد العينة. جاءت برامج التدريب الأسري في المقدمة بنسبة 36.4% (72 مشاركاً)، مما يعكس تركيز الجمعيات على تنمية المهارات الأسرية كمدخل أساسي للتمكين الاقتصادي. تلتها برامج الإرشاد الأسري بنسبة 22.7% (45 مشاركاً)، التي تهدف إلى توجيه الأسر نحو أفضل ممارسات التعامل المالي والاجتماعي. وفي المرتبة الثالثة، سجّل وقف الرحمة 21.7% (43 مشاركاً)، مبيّناً أهمية الدعم الخيري في تلبية الاحتياجات المادية للمستفيدين. أما مبادرة صدقة العلم فحققت 19.2% (38 مشاركاً)، مُظهرَةً الدور التعليمي في بناء قدرات الأفراد وتعزيز فرصهم الاقتصادية. يعكس هذا التوزيع تنوع استراتيجيات التمكين التي تنتهجها الجمعيات، من التدريب والتوجيه إلى الوقف الخيري والتعليم، بما يساهم في تعزيز الاستقلالية المالية وتحقيق التنمية المستدامة داخل المجتمع.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس واقع المبادرات

المجتمعية في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

الدرجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	1.05759	3.3737	توفر الجمعية علاج للأسر من خلال الارشاد النفسي
مرتفعة	2	1.08246	3.1616	توفر الجمعية علاج الصدمات النفسية للأطفال للأسر المنفصلة
مرتفعة	3	0.95050	3.1010	تقوم الجمعية بتقديم اشكار الارشاد المختلفة عن طريق الهاتف

مرتفعة	4	0.83741	3.0657	تقوم الجمعية بإعداد المقبلين والمقبولات على الزواج
مرتفعة	5	0.90791	3.0556	تقوم الجمعية بدعم دور المرأة في خدمة قضايا المتعلقة بنجاح الأسرة
مرتفعة		0.96717	3.1515	المتوسط الكلي

يعكس جدول (10) نتائج تحليل واقع المبادرات المجتمعية التي تنفذها الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس جودة خدمات الإرشاد والعلاج الأسري. تشير المتوسطات المرتفعة إلى أن جمعية مودة للتنمية الأسرية تُقدّم خدمات علاجية ونفسية متنوّعة سواء للأسر أو للأطفال، فضلاً عن الإرشاد الأسري عبر قنوات متعددة كالاستشارات الهاتفية، وتمكين المقبلين على الزواج ودعم دور المرأة في الأسرة. وفي الوقت نفسه، تكشف قيم الانحراف المعياري المتفاوتة لبعض العبارات عن اختلاف تجارب المستفيدين ومدى رضاهم عن هذه الخدمات، مما يبرز أهمية الاستمرار في تحسين وتكييف البرامج بما يتناسب مع احتياجات شرائح المجتمع المختلفة.

3.4 تحليل متغيرات الدراسة

توفر الجمعية علاجاً للأسرة من خلال الإرشاد النفسي

- المتوسط الحسابي 3.3737 :
- الانحراف المعياري 1.05759 :
- الرتبة 1 :
- درجة الأهمية: مرتفعة

هذه العبارة حصلت على أعلى متوسط حسابي بين باقي العبارات، مما يعكس مدى أهمية الخدمة المقدمة في الجمعية، حيث تعتبر الإرشادات النفسية جزءاً أساسياً من الدعم النفسي للأسرة. كما أن الانحراف

المعياري المرتفع نسبياً يشير إلى تباين الآراء بين الأفراد، مما قد يدل على أن هناك بعض الاختلافات في كيفية إدراك أو تقييم فعالية هذه الخدمة بين المستفيدين.

2. توفر الجمعية علاج الصدمات النفسية للأطفال للأسر المنفصلة

- المتوسط الحسابي 3.1616 :

- الانحراف المعياري 1.08246 :

- الرتبة 2 :

- درجة الأهمية :مرتفعة

جاءت خدمة علاج الآثار النفسية للأطفال في الأسر المنفصلة في المرتبة الثانية بعد الإرشاد النفسي، مما يبرز اهتمام الجمعية بمعالجة الاحتياجات النفسية لهذه الفئة. ويعكس المتوسط الحسابي المرتفع أهمية هذه الخدمة في برامج الجمعية المجتمعية. أما الانحراف المعياري العالي المصاحب لهذا البُعد فيدل على تفاوت تقييم المستفيدين، والذي قد يعود إلى اختلاف مستويات الدعم النفسي المطلوب وتجارب الأسر المتباينة مع هذه الخدمة.

3. تقوم الجمعية بتقديم الإرشاد المختلفة عن طريق الهاتف

- المتوسط الحسابي 3.1010 :

- الانحراف المعياري 0.95050 :

- الرتبة 3 :

- درجة الأهمية :مرتفعة

جاء الإرشاد الهاتفي في المرتبة الثالثة، مما يؤكد أهميته في تقديم الدعم الفوري للأسر بمرونة وسهولة الوصول. ويعكس الانحراف المعياري المنخفض توافق آراء المستفيدين حول فعالية هذه الخدمة، مما يشير إلى دورها المحوري كأداة اتصال فعالة تلبي احتياجات الأسر في الوقت المناسب.

4. تقوم الجمعية بإعداد المقبلين والمقبلات على الزواج

- المتوسط الحسابي 3.0657 :
- الانحراف المعياري 0.83741 :
- الرتبة 4 :
- درجة الأهمية :مرتفعة

حققت خدمة توجيه المقبلين على الزواج متوسطاً حسابياً مرتفعاً، مما يؤكد الأهمية الكبيرة للتحضير النفسي والعاطفي قبل الإقدام على خطوة الزواج. ويشير الانحراف المعياري المنخفض نسبياً إلى وجود توافق واسع بين آراء المستفيدين على قيمة هذه الخدمة، والتي تسهم في تعزيز فرص نجاح العلاقة الزوجية واستقرارها.

5. تقوم الجمعية بدعم دور المرأة في خدمة قضايا نجاح الأسرة

- المتوسط الحسابي 3.0556 :
- الانحراف المعياري 0.90791 :
- الرتبة 5 :
- درجة الأهمية :مرتفعة

هذه الخدمة تُظهر الاهتمام بتعزيز دور المرأة في الحفاظ على استقرار الأسرة ونجاحها، مما يعكس رؤية الجمعية في تمكين المرأة في المجتمع. على الرغم من أن هذه الخدمة حصلت على أقل متوسط حسابي بين الخدمات الأخرى، إلا أنها لا تزال تحتل مرتبة مرتفعة في تقييم الأهمية. الانحراف المعياري يشير إلى بعض التباين في آراء الأفراد حول دور المرأة، وهو ما قد يكون نتيجة لاختلاف الثقافات أو القيم الاجتماعية المتعلقة بالأسرة.

6. المتوسط الكلي 3.1515 :

• الانحراف المعياري 0.96717 :

يشير المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات قياس واقع الخدمات المجتمعية إلى أن تقييم المستجيبين لجودة أداء الجمعية يقبع ضمن الفئة "المرتفع"، مما يعكس رضاً عاماً عن مبادرات الجمعية. كما يُبين الانحراف المعياري الكلي قيمة معتدلة، دلالةً على اتساق نسبي في آراء أفراد العينة، مع وجود بعض التباين الموضوعي في تقييم خدمات معينة.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس تخطيط المشروع

الدرجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	1.34551	3.3434	تهتم الجمعية بالتخطيط وإدارة توزيع الموارد البشرية والمادية بشكل متوازن.
مرتفعة	2	1.14995	3.2071	لدى الجمعية القدرة على حصر المخاطر الداخلية والخارجية المحتملة في المبادرات لمنعها أو تقليل تأثيرها
مرتفعة	3	1.10720	3.1667	تمتلك الجمعية خطة وإجراءات للطوارئ في حال حدوث تغيرات مفاجئة.
مرتفعة	4	1.22286	3.0455	تحرص الجمعية على تخطيط توزيع الأنشطة وفق جدول زمني يمنع حدوث تداخل بين المهام.
مرتفعة		1.20638	3.1907	المتوسط الكلي

يشير جدول (11) إلى أن المتوسط العام لتقييم بعد تخطيط المشروع بلغ (3.1907)، مما يعكس ارتفاع مستوى التخطيط حسب استجابات عينة الدراسة. ويظهر الجدول أن الأكثر تأثيراً في هذا البُعد هو اهتمام الجمعية بتخطيط توزيع الموارد البشرية والمادية بشكل متوازن، يليه قدرتها على تحديد المخاطر الداخلية

والخارجية المحتملة والحد من تأثيرها، ثم توافر خطة وإجراءات طوارئ للتعامل مع المستجدات المفاجئة، وأخيراً تنظيم الأنشطة ضمن جداول زمنية تمنع تداخل المهام.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس المهارات وجوده التواصل في المبادرات

الدرجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	1.00449	3.1061	تقوم الجمعية بتدريب موظفيها على العمل المجتمعي
مرتفعة	2	1.07720	3.0455	تقوم الجمعية بتقييم أداء الافراد العاملين فيها بشكل مستمر
متوسطة	3	1.23399	2.8990	تحرص الجمعية على عقد الاجتماعات الأسبوعية والشهرية مع العاملين
متوسطة	4	1.26870	2.8788	تحرص الجمعية على عقد الدورات والندوات التدريبية على العمل الخيري والمجتمعي حول إجراءات المبادرات المجتمعية للعاملين لديها.
متوسطة		1.14610	2.9823	المتوسط الكلي

يعكس جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مهارات وجوده التواصل لدى العاملين في جمعية المودة أثناء تنفيذ المبادرات المجتمعية. يتيح هذا التحليل الوقوف على مدى كفاءة التدريب المقدم للعاملين وجوده آليات التواصل الداخلي والخارجي، ومدى اتساق أدائهم مع معايير الجمعية. سنراجع فيما يلي كل فقرة انطلاقاً من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها، مع ترتيب

الفقرات حسب درجة الأهمية المبينة في الجدول، لتسليط الضوء على نقاط القوة وفرص التحسين في مهارات التواصل بمجال المبادرات المجتمعية..

1. تقوم الجمعية بتدريب موظفيها على العمل المجتمعي

- المتوسط الحسابي 3.1061 :

- الانحراف المعياري 1.00449 :

- الرتبة 1 :

- درجة الأهمية :مرتفعة

حظيت هذه العبارة بأعلى متوسط حسابي بين فقرات مهارات التواصل، ما يدلّ على أن الجمعية تولي أولوية قصوى لتدريب موظفيها على مهارات العمل المجتمعي. فتعزيز كفاءة العاملين في هذا المجال يمكنهم من إدارة وتنفيذ المبادرات بفاعلية أكبر. ومع أن الانحراف المعياري المرتفع نسبياً يشير إلى تفاوت في تقييم المشاركين لجودة هذه التدريبات أو لبرامجها المقدمة، فإن ذلك يسلط الضوء على أهمية مراجعة محتوى وأساليب التدريب لتحقيق اتساق أكبر في مستويات الأداء.

2. تقوم الجمعية بتقييم أداء الأفراد العاملين فيها بشكل مستمر

- المتوسط الحسابي 3.0455 :

- الانحراف المعياري 1.07720 :

- الرتبة 2 :

- درجة الأهمية :مرتفعة

جاءت الفقرة الخاصة بـ«تدريب موظفي الجمعية على مهارات العمل المجتمعي» في الصدارة بمتوسط حسابي مرتفع، ما يعكس أولوية الجمعية لتأهيل موظفيها وتمكينهم من مواجهة تحديات المبادرات بفعالية. وإن كان الانحراف المعياري مرتفعاً بعض الشيء، فهذا يُظهر تنوعاً في تقييم المشاركين لجودة البرامج التدريبية ويدلّ على ضرورة مراجعة محتواها وأساليبها لضمان اتساق النتائج.

أما «تقييم أداء العاملين دورياً» فقد احتلت المرتبة الثانية مع متوسط حسابي مرتفع أيضاً، مما يدل على اهتمام الجمعية بمتابعة الأداء الفردي والجماعي. ويرتبط الانحراف المعياري المرتفع هنا بفروق في آراء المشاركين حول فعالية إجراءات التقييم، ويستدعي الأمر التفكير في تطوير منهجيات أكثر شفافية وموضوعية.

وجاء «عقد الاجتماعات الأسبوعية والشهرية» في المرتبة الثالثة بمتوسط متوسط، ما يشير إلى أن هذه الاجتماعات لا تُعدّ أولوية بقدر التدريب والتقييم، لكنها لا تزال تلعب دوراً مهماً في تعزيز التواصل وروح الفريق. ويُظهر الانحراف المعياري العالي تفاوتاً في تصور المشاركين لفائدة هذه الاجتماعات، مما يلفت الانتباه إلى فرصة لتحسين جدولها ومحتواها.

وفي المرتبة الرابعة، حصدت «الدورات والندوات التدريبية حول العمل الخيري والمجتمعي» متوسطاً أقل نسبياً، مما يعكس اهتماماً أقل بفاعلية هذه الفعاليات مقارنة بغيرها. والانحراف المعياري الكبير هنا يشير إلى اختلافات حادة في تقييم جودة هذه الندوات، ما يستدعي إعادة تصميمها لتلائم احتياجات العاملين بشكل أفضل.

وبمراعاة المتوسط الكلي (2.9823) والانحراف المعياري العام (1.14610)، يتضح أن أداء الجمعية في تطوير مهارات الموظفين وجودة التواصل يقع في النطاق المتوسط، مع ضرورة مواصلة الجهود لتعزيز تناسق تقييمات العاملين بخصوص الاجتماعات والدورات المتخصصة. بشكل عام، تؤكد النتائج على نجاح الجمعية في التركيز على التدريب والتقييم، وفي الوقت نفسه تدعو إلى تعزيز التواصل الداخلي وتحسين فعاليات التعلم لتلبية تطلعات العاملين ورفع فاعلية المبادرات المجتمعية.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس الرقابة والتحكم في

المشروع.

الدرجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	1.15123	3.1212	تسعى الجمعية على القيام بالأنشطة للحفاظ على فعاليتها أكبر مدة
مرتفعة	2	1.15582	3.0960	تمتلك الجمعية أساليب حديثة للرقابة على العاملين
متوسطة	3	1.10595	2.9848	تحرص الجمعية على القيام بعملية تقييم للعاملين في المشروعات الخيرية
متوسطة	4	1.09261	2.9040	تطبق الجمعية نظام العقوبات والمكافآت على العاملين لالتزامهم في تعليمات العمل
مرتفعة		1.12640	3.0265	المتوسط الكلي

يعكس تحليل جدول (13) مدى تركيز جمعية مودة للتنمية الأسرية على جوانب الرقابة والتحكم في إدارة أنشطتها والعاملين فيها. فقد احتلَّ البعد المتعلق بالسعي لاستدامة فعالية المشاريع المركز الأول بمتوسط حسابي 3.1212 (الانحراف المعياري 1.15123)، مما يدلّ على حرص الجمعية على تقديم خدمات طويلة الأمد رغم التفاوت في تقييم الأفراد لتحقيق هذا الهدف. وجاءت الأساليب الحديثة للرقابة على العاملين في المرتبة الثانية بمتوسط 3.0960 (الانحراف المعياري 1.15582)، دلالةً على اعتماد الجمعية على أدوات معاصرة لضمان متابعة الأداء، مع وجود اختلافات في مدى رضى الموظفين عنها. وأظهر تقييم العاملين في المشروعات الخيرية أهمية متوسطة بمتوسط 2.9848 (الانحراف المعياري 1.10595)، مما يبيّن فرصة لتعزيز شفافية وكفاءة عمليات التقييم. فيما سجّلت نظم العقوبات والمكافآت معدلاً مشابهاً بمتوسط 2.9040 (الانحراف المعياري 1.09261)، ما يشير إلى حاجة لتطوير آليات التحفيز والتزام العاملين. عمومًا، تتضح لدى الجمعية قوة في الرقابة على استدامة الأنشطة واستخدام أدوات حديثة، بينما تبرز مجالات لتحسين التقييم والتحفيز بما يحقق اتساقاً أكبر في آراء المشاركين ويعزّز من فعالية الأنظمة الرقابية.

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس التمكين الاقتصادي

الدرجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	1.17739	3.2121	تهتم الجمعية بتوفير معدات الحماية الشخصية للعاملين في المبادرات الاجتماعية
متوسطة	2	1.26442	2.9848	تهتم الجمعية في عقد دورات تدريبية لتثقيف كادرها ورفع مستوى ثقافة العمل المجتمعي لتحقيق المنفعة الاقتصادية لديهم مثل (دورة إدارة العمل المجتمعي)
متوسطة	3	1.07891	2.8636	تحرص الجمعية على عدم العمل في ظروف مناسبة اقتصاديا
متوسطة	4	1.13585	2.8283	تلتزم الجمعية بتوفير دخل مادي مناسب يساعد الموظف على اداء عمله
متوسطة		1.16414	2.9722	المتوسط الكلي

تُظهر نتائج جدول (14) أن درجة الأهمية للعوامل المؤثرة في التمكين الاقتصادي تراوحت بين "مرتفعة" و"متوسطة"، إذ بلغ المتوسط الكلي (2.9722)، مما يشير إلى تأثير متوسط للعوامل مجتمعة. وكان العامل الأكثر تأثيراً هو حرص الجمعية على تنظيم دورات تدريبية تساهم في تحقيق المنفعة الاقتصادية، بينما سجلت بقية العوامل متوسطات حسابية تقل عن 3.000، مما يدل على تأثير أقل نسبياً على مستوى التمكين الاقتصادي.

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس التمكين الثقافي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
تحرص الجمعية على التخطيط السليم لرفع درجة الوعي الثقافي	3.4141	1.06165	1	مرتفعة
تهتم الجمعية في حماية وعزل كل الأفكار الدخيلة على المجتمع السعودي	3.2475	1.10116	2	مرتفعة
تهتم الجمعية في دراسة التوزيع الجغرافي وتجهيز البيئة المناسبة خاصة أثناء الاعمال الثقافية	3.0404	1.06556	3	مرتفعة
توفر الجمعية ضوابط الحماية من التعديات السلوكية لمنع النزاعات في بيئة العمل	2.9343	1.05712	4	متوسطة
المتوسط الكلي	3.1591	1.07137		مرتفعة

بلغ المتوسط الكلي للعوامل المؤثرة في التمكين الثقافي (3.1591)، مما يشير إلى تأثير يتراوح بين المتوسط والمرتفع. وجاء "التخطيط السليم لرفع درجة الوعي الثقافي وربطه برؤية المملكة الثقافية وأهداف العمل المجتمعي، مع عزل المفاهيم الدخيلة على المجتمع السعودي" كأهم عامل، يليه "دراسة التوزيع الجغرافي للأنشطة المجتمعية خصوصاً أثناء تنفيذ الأعمال الخيرية" لقدرتهما على تعظيم أثر المبادرات. في المقابل، جاء "توفير ضوابط لحماية المشروع من التعديات السلوكية ومنع النزاعات في بيئة العمل" بمتوسط حسابي يقل عن 3.000، مما يعكس أثرًا أقل نسبيًا على بيئة العمل.

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس التمكين الاجتماعي.

الدرجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	1.25439	3.0101	توفر الجمعية الرعاية الصحية لغير القادرين بشكل كبير ودقيق
متوسطة	2	1.20051	2.9798	تمثل الجمعية إلى لوائح العمل الجهات الإشرافية
متوسطة	3	1.12579	2.9596	تهتم الجمعية بالرقابة على التزام العاملين بالمحافظة على الأدوات التي تحت تصرفهم.
متوسطة	4	1.08714	2.8384	تلتزم الجمعية بكل الأعمال التي تساعد في التمكين المجتمعي
متوسطة		1.16696	2.9470	المتوسط الكلي

تراوحت درجة الأهمية في الجدول (16) بين متوسطة إلى مرتفعة، لكن المتوسط الكلي بلغ 2.9470() ويدل على أن متوسط قياس التمكين الاجتماعي متوسط، فكانت أكثر العوامل تأثيراً هو توفير الجمعية تأمين صحي للغير قادرين على العمل، أما باقي العوامل كانت ذا متوسط حسابي أقل من 3,000 أي أنها أقل تأثيراً على التمكين الاجتماعي.

4.4 معوقات المبادرات المجتمعية في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية ولتنمية الاجتماعية

يشير هذا الجزء إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل البيانات الخاصة بالمبادرات المجتمعية لالجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية ولتنمية الاجتماعية والتي بلغ مجموعها 198 ، تم العثور على المتوسطات الحسابية للعوامل لكل متغير وترتيبها حسب الرتبة، وفق مقياس ليكرت

الخماسي إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 3.000 يعتبر أقل العوامل أهمية، أما إذا كان 3.000 يعتبر عامل محايد من حيث الأهمية ويعتبر أكثر العوامل أهمية عندما يكون أكثر من 3.000.

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات التي تقيس معوقات المبادرات المجتمعية في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية ولتنمية الاجتماعية

الدرجة الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	1.27724	3.2525	وجود مديرين للمبادرات المجتمعية لكن ليس لديهم دراية بالمبادرات الاجتماعية
مرتفعة	2	1.29684	3.2323	تفضيل العمل المجتمعي واتباع معايير المبادرات المجتمعية
مرتفعة	3	1.33947	3.1515	اتباع سلامة عامة في كل الاعمال المجتمعات
مرتفعة	4	1.18218	3.1364	تخصيص ميزانية للمبادرات المجتمعية
مرتفعة	5	1.29182	3.0354	انتشار الوعي وثقافة العمل المجتمعي لدى العاملين في المبادرات المجتمعية
مرتفعة	6	1.29783	3.0303	وجود سياسة" الحوافز والمكافآت "لتشجيع الموظفين
متوسطة	7	1.26635	2.9798	استهداف المتزايد بتوسيع النشاط المجتمعي
متوسطة	8	1.19302	2.9444	وجود التشريعات والقوانين الملزمة لاتباع معايير المبادرات المجتمعية
متوسطة	9	1.13775	2.9293	عدم وجود الخبرات الكافية لمتابعة وتطوير تنفيذ متطلبات المبادرات المجتمعية في الموقع

متوسطة	10	1.27821	2.9242	عدم وجود توعية كافية للمبادرات العمل المجتمعي وكيفية إدارتها وتحليلها بشكل دوري ومستمر
متوسطة	11	1.10270	2.9141	عدم مراعاة توزيع العاملين في العمل المجتمعي بشكل يتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم
متوسطة	12	1.37685	2.8485	اعتماد بعض أصحاب العمل على علاقاتهم أو إمكانياتهم المادية في تجاوز القانون
متوسطة	13	1.15506	2.8384	عدم التزام الإدارة العليا ومدراء المبادرات ببرامج المبادرات المجتمعية
مرتفعة		1.24579	3.0167	المتوسط الكلي

. تشير بيانات الجدول (17) إلى أن درجة الأهمية للممارسات المرتبطة بمعوقات تنفيذ المبادرات المجتمعية تراوحت بين "متوسطة" و"مرتفعة"، حيث سجل المتوسط الكلي 3.0167، الأمر الذي يدلّ على أثر ملموس لهذه العوامل على الفاعلية. ويبرز من بينها "نقص الأخصائيين ومديري المبادرات المجتمعية" كأكثر معوقات التنفيذ تأثيراً، تليه "تقديم الأولوية لتحقيق الأهداف المجتمعية على حساب الالتزام بمعايير التنفيذ". أما بقية المعوقات—كتمدد مدة المشاريع أمام الخطة الزمنية، والإسراع بالإنهاء على حساب معايير السلامة، وضعف الأطر التشريعية، ونقص الخبرات الفنية، وضعف الوعي بالمخاطر، وعدم توزيع الكوادر وفق قدراتهم، واعتماد بعض القائمين على العلاقات أو الموارد المالية لتجاوز القوانين، وقصور التزام الإدارة العليا ببرامج المبادرات—فقد جاءت بمتوسط حسابي أقلّ من 3.000، مما يعكس تأثيراً أقل نسبياً. تعكس هذه النتائج ضرورة تعزيز ممارسات إدارة المشاريع عبر التخطيط الدقيق، والتواصل الفعال، والرقابة الصارمة لضمان نجاح واستدامة المبادرات المجتمعية.

5.4 نتائج اختبار الفرضيات

استُخدمت في هذه الدراسة أسلوباً تحليل الانحدار: الانحدار الخطي البسيط لتحليل أثر كل بُعد على

التمكين الاقتصادي، والانحدار الخطي المتعدد لدراسة الأبعاد مجتمعة، عبر برنامج SPSS

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية: (H₀₁)

—تنصُّ الفرضية الرئيسية على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لممارسات إدارة المبادرات على التمكين الاقتصادي في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها:

1. (H₀₁₋₁): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) لتخطيط المشروع على التمكين الاقتصادي.
2. (H₀₁₋₂): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) للتواصل في المشروع على التمكين الاقتصادي.
3. (H₀₁₋₃): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) للرقابة والتحكم في المشروع على التمكين الاقتصادي.

جدول (18) ملخص النموذج للفرضية الرئيسية الأولى

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.777 ^a	0.604	0.598	0.57410
a. Predictors: (Constant), controlling, communication, planning ind.				

. يشير جدول (18) إلى أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.777، ما يؤكد وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة المشاريع والتزام العاملين في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. كما يعكس معامل التحديد ($R^2 = 0.603$) أن نحو 60.3% من التغيرات في التزام الموظفين تُفسَّر بالتغيرات في ممارسات المبادرات، بينما تعود النسبة المتبقية (39.7%) إلى متغيرات أخرى لم يُضمَّنْها نموذج الانحدار المتعدد.

جدول (19) تحليل التباين للانحدار ((ANOVA For Regression) لاختبار معنوية النموذج

Model		Sum of Squares	D	Mean Square	F	Sig
1	Regression	97.532	3	32.511	98.641	.000 ⁶
	Residual	63.940	194	0.330		
	Total	161.472	197			
a Dependent Variable: التمكين الثقافي						
b. Predictors: (Constant), controlling, communication, planning and						

أوضحت نتائج جدول (19) أن قيمة إحصاء (F) بلغت 98.641، مع دلالة إحصائية = (Sig.) 0.000 (> 0.05)، مما يؤكد ملاءمة نموذج الانحدار المتعدد المستخدم. وبناءً على ذلك، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشاريع على التمكين الاقتصادي في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. ويُستشف من ذلك حرص جمعية مودة على تنظيم دورات تدريبية مهنية لكوادرها، وتوفير معدات الحماية الشخصية والتجهيزات اللازمة لضمان سلامة العاملين في الأنشطة الخيرية والمجتمعية.

جدول (20) معاملات الانحدار/الفرضية الرئيسية الأولى

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
		B	Std Error	Beta		
1	(Constant)	0.563	0.157		3.584	0.000

تخطيط المشروع	0.011	0.054	0.013	0.208	0.836
التواصل في المشروع	0.657	0.061	0.672	10.746	0.000
الرقابة والتحكم في المشروع	0.137	0.075	0.133	1.825	0.069
Dependent Variable, التمكين الاقتصادي					

أظهرت نتائج جدول (20) أن معاملات الانحدار (β) لممارسات إدارة المشاريع مرتبطة دلاليًا بالتمكين الاقتصادي، ولكن تأثير الأبعاد الفرعية تباين كما يلي:

- تخطيط المشروع: (H_{01-1}) كانت قيمة إحصاء (T) منخفضة ($T = 0.208$) ، مع دلالة إحصائية مقدارها 0.836 (> 0.05) ، مما يتيح قبول الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود أثر دال لتخطيط المشروع على التمكين الاقتصادي.
 - تواصل المشروع: (H_{01-2}) سجلت قيمة (T) عالية ($T = 10.746$) ، بدلالة إحصائية (< 0.000) (0.05)، فأرْفِضت الفرضية العدمية وقُبِلت البديلة التي تثبت وجود أثر دال للتواصل على التمكين الاقتصادي.
 - الرقابة والتحكم: (H_{01-3}) جاءت قيمة (T) منخفضة نسبياً ($T = 1.825$) مع دلالة 0.069 (> 0.05)، مما يبرر قبول الفرضية العدمية بعدم وجود أثر دال لهذا البُعد على التمكين الاقتصادي.
- بناءً عليه، يتبين أن التواصل الداخلي بين أعضاء المشروع يمثل العامل الأهم في تعزيز التمكين الاقتصادي، بينما لم يكن لكل من التخطيط والرقابة والتحكم أثرٌ معنوي.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: (H_{02})

تنص الفرضية الأساسية الثانية على عدم وجود أثر دال لممارسات إدارة المشاريع على التمكين الثقافي في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية:

1. (H02-1) لا أثر دال لتخطيط المشروع على التمكين الثقافي.

2. (H02-2) لا أثر دال لتواصل المشروع على التمكين الثقافي.

3. (H02-3) لا أثر دال للرقابة والتحكم على التمكين الثقافي.

سيتم عرض نتائج تحليل الانحدار لتلك الفرضيات الفرعية في الجداول التالية.

جدول (21): ملخص نموذج الفرضية الرئيسية الثانية.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	.776 ³	0.603	0.596	0.56803
a. Predictors: (Constant), controlling, communication, planning ind.				

يشير جدول (21) إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بين ممارسات إدارة المشاريع والتمكين الثقافي في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بلغت 0.776، ما يعكس وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين. كما يوضح أن معامل التحديد (R^2) يساوي 0.603، أي أن نحو 60.3% من التغيرات في مستوى التمكين الثقافي يمكن تفسيرها بالتغيرات في ممارسات إدارة المشاريع، بينما تعود النسبة المتبقية (39.7%) إلى عوامل أخرى لم يشملها نموذج الانحدار المتعدد. بناءً عليه، يُعد استخدام تحليل الانحدار المتعدد مناسباً لاستكشاف هذه العلاقة بدقة أكبر وتحديد مدى مساهمة كل بعد من أبعاد إدارة المشاريع في تعزيز التمكين الثقافي.

جدول (22): تحليل التباين للانحدار (ANOVA For Regression) لاختبار معنوية النموذج

Model	Sum of Squares	D	Mean Square	F	Sig
-------	----------------	---	-------------	---	-----

1	Regression	94.894	3	31.631	98.034	.000 ⁶
	Residual	62.595	194	0.323		
	Total	157,489	197			
a. Dependent Variable: a. التمكين الثقافي						
a. Predictors: (Constant), controlling, communication, planning and						

. تشير نتائج جدول (22) إلى أن قيمة إحصاء (F) بلغت 98.034 عند دلالة إحصائية قدرها 0.000 ($0.05 >$). مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار المُستخدم. وبناءً على ذلك، تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد للمتغير المستقل الرئيسي لفحص علاقته بالمتغير التابع. وبموجب هذه المعطيات، يُرفض الفرض الصفري الثاني وتُقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود أثر دالّ عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المشاريع على التمكين الثقافي في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. وهذا يدلّ على أن عناصر إدارة المبادرات—بما في ذلك التخطيط والتواصل والرقابة—تسهم بفاعلية في تعزيز التمكين الثقافي داخل هذه الجمعيات.

جدول (23) معاملات الانحدار/الفرضية الرئيسية الثانية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
		B	Std Error	Beta		
1	(Constant)	0.591	0.155		3.803	0.000
	تخطيط المشروع	0.193	0.054	0.230	3.604	0.000
	التواصل في المشروع	0.257	0.061	0.266	4.250	0.000
	الرقابة والتحكم في المشروع	0.391	0.074	0.384	5.281	0.000

تشير نتائج جدول (23) إلى أن معاملات الانحدار (β) الخاصة ببنّا تخطيط المشروع والتواصل في المشروع والرقابة والتحكم جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يبرهن على أثرها في تعزيز التمكين الثقافي. فقد بلغت قيم إحصاء (T) على التوالي (3.603 ، -5.281 ، -4.250) مع دلالة (Sig. = 0.000) لكل منها (< 0.05) وعليه، يتم رفض الفرضيات العدمية الفرعية وقبول البدائل التالية:

1. H02-1: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع على التمكين الثقافي.
2. H02-2: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتواصل المشروع على تعزيز التمكين الثقافي.
3. H02-3: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة والتحكم في المشروع على تعزيز التمكين الثقافي.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: (H03)

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المبادرات على التمكين الاجتماعي في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية». وتنطلق منها الفرضيات الفرعية:

1. H03-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المشروع على التمكين الاجتماعي.
2. H03-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتواصل المشروع على التمكين الاجتماعي.
3. H03-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة والتحكم في المشروع على التمكين الاجتماعي.

سيتم عرض نتائج تحليل الانحدار لاختبار هذه الفرضيات الفرعية في الجداول اللاحقة.

جدول (24) ملخص النموذج للفرضية الرئيسية الثالثة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	.768 ^a	.589	.583	.59802
a. Predictors: (Constant), controlling, communication, planning ind.				

. يشير جدول (24) إلى أن معامل الارتباط (R) بين ممارسات إدارة المبادرات والتمكين الاجتماعي بلغ 0.768، مما يعكس وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين. كما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.589$) أن 58.9% من التغيرات في مستوى التمكين الاجتماعي يمكن تفسيرها بالتغيرات في ممارسات إدارة المبادرات، بينما تعزى النسبة المتبقية (41.1%) إلى عوامل أخرى لم يُضمّنْها نموذج الانحدار المتعدد. بناءً عليه، يُعدّ تحليل الانحدار المتعدد أداة مناسبة لاستكشاف هذه العلاقة بعمق وتحديد مدى مساهمة كل بُعد من أبعاد إدارة المبادرات في تعزيز التمكين الاجتماعي.

جدول (25): تحليل التباين للانحدار ((ANOVA For Regression) لاختبار معنوية النموذج

Model	Sum of Squares	D	Mean Square	F	Sig
1 Regression	99.564	3	31.631	98.034	.000 ⁶
Residual	69.379	194	0.323		
Total	168.943	197			
a. Dependent Variable: التمكين الاجتماعي					
a. Predictors: (Constant), controlling, communication, planning ind.					

تشير نتائج جدول (25) إلى أن قيمة إحصاء (F) بلغت 92.802 بدلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$)، مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار المستخدم. وبناءً على ذلك، يُرفض الفرض الصفري الثالث وتُقبل الفرضية

البديلة التي تنصّ على وجود أثر دالّ عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المبادرات على التمكين الاجتماعي في الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

ويعني ذلك أن تطبيق ممارسات إدارة المبادرات في الجمعية يسهم بشكل فعال في تعزيز التمكين الاجتماعي وتقليل التكاليف المرتبطة بالأنشطة المجتمعية المنفذة.

جدول (26) معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية الثالثة

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
		B	Std Error	Beta		
1	(Constant)	0.317	0.163		1.940	0.054
	تخطيط المشروع	0.191	0.056	0.219	3.380	0.001
	التواصل في المشروع	0.250	0.064	0.250	3.930	0.000
	الرقابة والتحكم في المشروع	0.421	0.078	0.399	5.396	0.000
a. Dependent Variable: التمكين الاجتماعي						

تشير نتائج جدول (26) إلى أن معاملات الانحدار (β) الخاصة بـتخطيط المشروع والتواصل والرقابة والتحكم على التمكين الاجتماعي جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيم إحصاء (T) على التوالي: 3.380، 3.930، و5.396، وجميعها أقل من مستوى المعنوية. وبناءً عليه، تُرفض الفرضيات العدمية الفرعية الثلاث:

- H03-1: وجود أثر دال لتخطيط المشروع على التمكين الاجتماعي.
- H03-2: وجود أثر دال للتواصل في المشروع على التمكين الاجتماعي.

- H03-3 وجود أثر دال للرقابة والتحكم في المشروع على التمكين الاجتماعي.

وهذا يؤكد أن ممارسات إدارة المبادرات في جمعية مودة—بما فيها التخطيط الفعال والتواصل المستمر والرقابة الصارمة—تسهم بشكل معنوي وفعال في تعزيز التمكين الاجتماعي لدى المستفيدين.

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

بناء على التحليل الإحصائي الفصل الرابع، يتضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة، في واستكشاف النتائج لفهم سبب ارتباط المتغيرات أو عدم ارتباطها، وتحليل جميع الفرضيات لفهم تعقيداتها وتبسيط الضوء على مجالات البحث المستقبلية بحيث يمكن للباحثين استكشاف تلك السبل وإثراء الأدبيات الحالية.

2.5 مناقشة النتائج

في ضوء الإجابات على الأسئلة البحثية الثلاثة، يمكن صياغة الاستنتاجات التالية لبحث «أثر تطبيق إدارة المشاريع على المبادرات المجتمعية: دراسة تطبيقية على الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية:»

1. واقع ممارسات إدارة المبادرات

تبلغ قيمة المتوسط الحسابي العام لممارسات إدارة المشاريع 3.1515، مما يشير إلى اعتماد الجمعية إطار عمل منظم لدمج المبادرات المجتمعية ضمن سياساتها وخططها الاستراتيجية، ويعكس اهتمامًا بضمّان استدامة هذه المبادرات ونجاحها.

2. الأثر على التمكين الاقتصادي

- تخطيط المشروع: لا أثر دالاً إحصائياً لتخطيط المشروع على التمكين الاقتصادي، وهو ما يُعزى إلى غياب خطة سلامة منهجية تؤخر مرحلة ما قبل التنفيذ وتؤثر سلباً على النتائج الاقتصادية.
- التواصل في المشروع: أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي يثبت أن قنوات التواصل المستمر—من اجتماعات منتظمة وبرامج تدريب—تسهم في فهم المخاطر واتخاذ الإجراءات الوقائية، مما يدعم بيئة عمل أكثر أماناً ويعزز القدرة على التفاعل مع تحديات المبادرات الاقتصادية.

- الرقابة والتحكم في المشروع: لا أثر دالاً إحصائياً للرقابة والتحكم على التمكين الاقتصادي، ويعزى ذلك إلى غياب المراقبة الدورية لإجراءات العمل الاقتصادي، مما يزيد من المخاطر ويضعف كفاءة العمليات وجودة الخدمات.

3. الأثر على التمكين الثقافي

- تخطيط المشروع: يوجد أثر دالاً إحصائياً لتخطيط المشروع على التمكين الثقافي، حيث يساهم التخطيط الجيد في تعزيز الصورة العامة للمبادرات وربطها برؤية المملكة الثقافية.
- التواصل في المشروع: أثر دالاً للتواصل على التمكين الثقافي، إذ يعزز تحسين قنوات الاتصال ثقافة العمل الجماعي ويقوي الوعي بهوية المجتمع.
- الرقابة والتحكم في المشروع: أثر دالاً للرقابة والتحكم على التمكين الثقافي، من خلال وضوح المسؤوليات وتطبيق نظام محاسبي شفاف يحسن بيئة العمل ويضمن احترام المعايير الثقافية.

4. الأثر على التمكين الاجتماعي

- تخطيط المشروع: أثر دالاً لتخطيط المشروع على التمكين الاجتماعي، حيث يساهم التخطيط المسبق في إدارة المخاطر وتحسين الأداء المجتمعي ضمن الأطر التقليدية المطابقة للعادات والتقاليد.
- التواصل في المشروع: أثر دالاً للتواصل على التمكين الاجتماعي، فتطوير مهارات الاتصال يرسخ ثقافة العمل المجتمعي ويجعلها جزءاً من الوعي العام.
- الرقابة والتحكم في المشروع: أثر دالاً للرقابة والتحكم على التمكين الاجتماعي، إذ تساهم آليات المتابعة وتخصيص مكتب متابعة في تعزيز فعالية المبادرات وتأكيد تطبيق متطلبات العمل المجتمعي.

تؤكد هذه الاستنتاجات أهمية تعزيز ممارسات الاتصال والتخطيط والرقابة ضمن إدارة المشاريع لزيادة أثر المبادرات المجتمعية في الأبعاد الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، مع الإشارة إلى الحاجة لتحسين عناصر التخطيط والرقابة الدورية في الجانب الاقتصادي لتحقيق نتائج أكثر استدامة.

3.5 التوصيات

استنادًا إلى نتائج هذه الدراسة ومراجعة الأدبيات ذات الصلة بممارسات إدارة المبادرات والمبادرات المجتمعية، نوصي جمعية مودة للتنمية الأسرية بما يلي:

1. تعزيز التزام الإدارة العليا بإدارة المشاريع

- تبني ثقافة مؤسسية واضحة لإدارة المشاريع عبر توفير برامج تدريبية دورية للعاملين، تركز على مهارات تحديد الأهداف الاستراتيجية وقياس الأداء المجتمعي.
- إشراك القيادة العليا في ورش التفكير الاستراتيجي لضمان وضوح الرؤية وأهميتها ضمن أولويات الجمعية.

2. تدقيق المستهدفات الاجتماعية ودمج السلامة المهنية

- قبل انطلاق أي مشروع، مراجعة المستهدفات الاجتماعية لضمان احتوائها على مكون المبادرات المجتمعية وصياغة مؤشرات قياس أداء واضحة.
- تعيين مهندسي سلامة عامة في المشاريع الكبرى، ومتابعة تطبيق معايير السلامة والصحة المهنية منذ المرحلة التحضيرية وحتى الإغلاق.

3. تمكين مديري المبادرات بالمعلومات والأدوات

- تزويد مديري المبادرات بدليل شامل لإدارة المسؤوليات، يتضمن خرائط طريق وإجراءات قياسية لكل مرحلة من مراحل المشروع.
- التعاون مع المؤسسات الأكاديمية لتضمين مقررات تدريبية في مناهج إدارة المشاريع، مع تركيز خاص على العمل المجتمعي عبر كافة مراحل التنفيذ.

4. تركيز الجهود في المراحل المبكرة للمشروع

- إعطاء أولوية لوضع خطط تشغيلية وتدريبية مبكرة، لا سيما في المشروعات ذات الاعتماد على عمالة وافدة غير ماهرة.
- تحديد الأنشطة الحرجة التي تؤثر مباشرة على جودة الإنجاز وضمان تخصيص موارد بشرية وتقنية مناسبة لها منذ البداية.

5. الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات

- اعتماد نظام تخطيط موارد المشاريع (Project Management Information System) لتنسيق الأعمال ومتابعة الأداء الزمني والمالي.
- استخدام أدوات رقمية لجمع البيانات وتحليل مؤشرات الأداء في الوقت الحقيقي، مما يقلل التكاليف ويزيد من إنتاجية الفرق الميدانية.

6. تقديم حوافز للامتثال بمعايير السلامة والجودة

- بالتعاون مع الجهات الحكومية، تصميم آلية حوافز تشجع الجمعيات على الالتزام الصارم بشروط السلامة والصحة المهنية.
- ربط الحوافز بنتائج تقييمات الأداء والسلامة الدورية، لتعزيز ثقافة الالتزام وتحقيق بيئة عمل أكثر أمانًا واستدامة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. عبد الرحمن، أحمد ممدوح قاسم. (2019). إسهامات المبادرات المجتمعية في تمكين المرأة المعيلة. مجلة الخدمة الاجتماعية، ع62، ج8، 353 - 408. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1105598>
2. عبدالعال، إقبال محمد أحمد. (2023). تقييم المبادرات المجتمعية لتنمية المجتمعات المحلية. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية - دراسات وبحوث تطبيقية، ع23، مج1، 180 - 204. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1452120>
3. أبو النصر، مدحت محمد محمود. (2024). المبادرات المجتمعية ودور مهنة الخدمة الاجتماعية. مجلة كلية التربية بتفهننا الأشراف، مج2، ع3، 1186 - 1212. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1541555>
4. صقر، أمنيا عبده السيد إسماعيل إبراهيم. (2024). البراعة التنظيمية وتعزيز المبادرات المجتمعية بالمنظمات الحكومية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ع36، 88 - 125. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1575242>
5. أحمد، جهاد حربي محمود. (2022). إسهامات المبادرات المجتمعية لتحقيق التمكين الاجتماعي لفقرى الريف. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية - دراسات وبحوث تطبيقية، ع20، مج3، 142 - 177. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1384657>
6. دين، عمر بن محمد. (2020). المبادرات المجتمعية التطوعية لطلبة جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز: دراسة تحليلية. مجلة التربية، ع185، ج1، 773 - 800. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1116675>
7. حسن، دينا مفيد علي. (2019). المبادرات المجتمعية وتمكين المرأة لريادة الأعمال في المشروعات الصناعية الصغيرة: مبادرة الست المصرية نموذجاً. مجلة البحث العلمي في الآداب، ع20، ج7، 93 - 140. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1031855>

8. العابد، لزهري، وابن محمد، هدى. (2019). العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة في

إطار المبادرات المجتمعية. *مجلة العلوم الإنسانية*، مج6، ع1، 404 - 419. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1001094>

9. الحجاوي، ايهاب فؤاد مصطفى. (2016). أثر مبادرات المسؤولية المجتمعية على الصورة الذهنية

للمنظمات العامة: بالتطبيق على شركات الاتصالات الاماراتية. *مجلة البحوث الإدارية*، مج34، ع3،

165. 234 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/911223>

10. أرياب، وداد هارون أحمد محمد. (2025). فاعلية المواقع الصحفية في تعزيز الوعي بالمبادرات

المجتمعية والإنسانية: مبادرة الخط الساخن بموقع صحيفة الإمارات اليوم أنموذجاً. *المجلة العربية*

لبحوث الإعلام والاتصال، ع48، 163 - 199. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1561372>

11. عبدالحميد، هند عزت ربيع، عبدالرحمن، أحمد ممدوح قاسم، و عباس، محمد جابر. (2024). دور

المبادرات المجتمعية في غرس قيم المواطنة لدى النشء. *المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية*، مج5، ع4،

222. 231 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1577738>

12. سقراط، رانيا علي، أحمد، رانية محمد طاهر، و القليوبي، محمد محمد عثمان. (2019). أثر المبادرات

المجتمعية لمؤسسات التعليم العالي على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى المجتمع

المحيط. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، ع1، 179 - 212. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1127593>

13. قفلة، محمد عبداللطيف محمد. (2024). دور المشاركة المجتمعية في تحقيق التنمية المستدامة

بالجمهورية اليمنية: دراسة حالة محافظة صعدة. *مجلة جامعة البيضاء*، مج6، ع1، 1 - 18. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1517390>

14. عبدالرحمن، منال عيد أحمد. (2022). إسهامات المبادرات المجتمعية في تنمية مهارات التطوع للشباب

لمواجهة أزمة كورونا: دراسة وصفية مطبقة على عينة من الشباب المتطوع في جامعة بورسعيد ومراكز

الشباب المشارك بالمبادرات المجتمعية بمحافظة بورسعيد. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، مج9،

ع3، 4 - 63. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1326686>

15. حسن، نبوي السيد محمد، زيدان، محمد أبو الحمد سيد أحمد، و حجازي، صالح صبري محمد.

(2022). تصور مقترح لتدعيم دور منظمات المجتمع المحلي في المبادرات القومية المعاصرة باستخدام

المشاركة المجتمعية. *مجلة التربية، ع195، ج5، 731. 771. - مسترجع من*

<http://search.mandumah.com/Record/1380992>

16. عبدالحكيم، خيرات سيد. (2023). دور منظمات المجتمع المدني في دعم المبادرات المجتمعية لتحقيق

التمكين الاقتصادي للمرأة الريفية. *المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية - دراسات وبحوث تطبيقية،*

ع21، مج2، 60. 100 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1421155>

17. هاشم، منار هاشم أحمد. (2023). أدوار مقترحة للأخصائي الاجتماعي كممارس عام في المبادرات

المجتمعية للتخفيف من حدة مشكلة الزيادة السكانية. *المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية - دراسات*

وبحوث تطبيقية، ع21، مج4، 322. 351. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1421522>

18. موسى، موسى نجيب. (2020). دور المبادرات المجتمعية في تنمية قيم المواطنة لدى عينة من الطلاب

المعوقين حركيا بالمرحلة الثانوية. *المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة، ع14، 393. 442. - مسترجع*

من <http://search.mandumah.com/Record/1086274>

19. عبدالعال، إقبال محمد أحمد. (2023). دور المبادرات المجتمعية لتنمية المجتمعات المحلية في ضوء

رؤية مصر 2030. *المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية - دراسات وبحوث تطبيقية، ع23، مج2، 22 -*

43. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1452158>

20. ناصر، نهى السيد أحمد. (2022). دور الحملات الإعلامية الرقمية في التوعية بالمبادرات المجتمعية

للحكومة السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. *المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان،*

ع24، 123. 163 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1383949>

21. السعودية. وزارة العدل. (2024). إدارة المشاريع بوزارة العدل. *العدل، مج6، ع22، 241. 245. -*

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/79220>

22. الجلال، أسامة الأمين محمد. (2022). فن إدارة المشاريع التقنية. *المال والاقتصاد، ع70، 44. 45. -*

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/467491>

23. الحديدي، روان محمد. (2020). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع25 ،

576. 597 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1439556>

24. عابدي، محمد السعيد، و زنادي، زينة. (2017). إدارة مشاريع الابتكار: حالة مشروع تطوير نتائج

البحوث في الجزائر. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، مج18، ع1 ، 35. 54 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/829832>

25. عمرو، عبدالله راتب محمد، و الحبيس، محمود عبدالله محمد. (2022). تقييم إدارة المشاريع

الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة).

جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1298675>

26. كبرو، رغد يوسف. (2017). مدخل إلى إدارة المشاريع: المنهجية، المهارات، التنفيذ. *المجلة العراقية*

للعلوم الاقتصادية، مج15، ع54 ، 209. 210 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1195704>

27. عودة، محمد أمين. (2020). المشاريع العامة: دراسة تحليلية حول طبيعتها ومبرراتها ووظائف وتشكيل

مجالس إدارتها. *الإداري*، س18، ع65 ، 163. 185 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/49837>

28. الكثيري، مصطفى، و الصبار، حسن. (2018). تحليل المشاريع. *المجلة المغربية للاقتصاد والاجتماع*،

ع8 ، 29. 44 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1198093>

29. وبارشير، ديفيد لانج فورد، و المشيقح، حمود بن سليمان الهندي. (2022). إدارة النزاع ونجاح المشاريع

الإنشائية: مراجعة للأدبيات وتطوير إطار نظري. *الإدارة العامة*، س39، ع4 ، 811. 839 - مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/127108>

30. بابطين، حسان حسن، و السريحي، حسن بن عواد. (2023). عناصر حوكمة مشاريع إدارة المعرفة:

تحليل محتوى *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع51 ، 169. 205 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1436487>

31. محمد، محمد علي أحمد. (2020). أفضل الممارسات في إدارة المشاريع. المال والاقتصاد، ع 64 ، 40 -

42. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/72781>

32. العزري، طلال بن سالم، و الجابري، موسى بن علي بن هلال. (2023). إدارة المخاطر في المشاريع

الإنشائية. الإداري، س35، ع132، 155 - 166. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/692448>

33. علي، رباب محمد علي إبراهيم محمد، و محمد، طارق عبد الكريم عبدالفضيل. (2015). نظام لإدارة

المشاريع البرمجية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/831595>

34. باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبد الكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر

إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219633>

35. حزين، يارا فهي رمضان، و البزايعة، صخر عبد ربه إبراهيم. (2024). أثر تبني معايير إدارة المشاريع

الدولية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية لشركات الإنشاءات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1496606>

36. شبل، يوسف. (2022). حول تقييم المشاريع الإنمائية. الإدارة العامة، ع6، 13 - 18. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1174270>

37. النجار، سبيكة محمد. (2024). نموذج في إعداد المشاريع. ورشة العمل التدريبية حول التخطيط

الاجتماعي لرصد وتلبية احتياجات الأسرة الخليجية، المنامة: المكتب التنفيذي - مجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية - مجلس التعاون لدول الخليج العربية، 1 - 7. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/53389>

38. الشهري، عبدالمنعم ياسين، و العقيلي، عثمان بن موسى عثمان. (2024). دور الإدارة الرشيدة في دعم

مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج

مقترح.المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج3، ع1، 121. 172 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1438961>

39. حامد، جمال. (2022). إدارة المشاريع حسب طريقتي (PERT) و (CPM) جسر التنمية، مج1، ع12،

15. 3 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/72831>

40. الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع.مسالك

للدراستات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13، 253. 292 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1335746>

41. عبدالنبي، هدى أحمد إبراهيم، و العتيبي، حصة ذياب مرزوق. (2021). علاقة الابتكار والإبداع في

نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.المجلة

الدولية للتنمية، مج10، ع1، 11. 28. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1472277>

42. فاضل، حسن. (2023). إدارة المخاطر في المشاريع واستراتيجيات الاستجابة.مجلة دفاتر قانونية،

ع24، 169. 203 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1409023>

43. العمري، وسام علي عبدالرحمن، و السريحي، منى داخل. (2023). عمال المعرفة في مشاريع إدارة

المعرفة: مراجعة أدب الموضوع.مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات،

مج10، ع19، 26. 47. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1379555>

44. تقدة، خولة، و الداوي، الشيخ. (2023). اسهامات التحليل الشبكي في فعالية ادارة المشاريع: دراسة

واقع قطاع الاشغال العمومية في ولاية تامنغست.مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج13، ع2، 10. 32. -

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1396611>

45. الغامدي، عبدالله غرم، و القرني، عبدالرحمن بن عبيد بن علي. (2023). مفاهيم أساسية في إدارة

المعرفة المشاريع.مجلة بحوث الشرق الأوسط، ع88، 289. 308. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1419061>

46. عبده، أحمد جميل محمد. (2024). إدارة المشاريع كأداة لتحليل الفشل المالي: رؤية وتوجهات. مجلة

الإقتصاد الإسلامي العالمية، ع150، 35، 37. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1538648>

47. العبدلات، ديماسوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في

إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير

منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1219761>

ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Taher, H. M. I. M. (2023). Community participation of rural women pioneers in developing community awareness of the Hayah Karema initiative: Study from the perspective of community organization method. *Journal of Social Work*, (75)2, 165–205. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1376848>
1. Abu-Rumman, A. A. (2020). *Project Management: A Help or a Hindrance in Collaborative Research*. Al-Balqa' Journal of Research and Studies, 23*(Special Issue)*, 9–21. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1088469>
2. Al-Najmi, H. S., Al-Dumaidi, N., & Arman, H. (2011). *Project Management for Construction Projects* (Unpublished master's thesis). An-Najah National University, Nablus. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1245406>
3. Al-Khawaldeh, S. A., & Al-Sharbati, A. A. (2017). *The Impact of Project Managers' Competencies on Project Success* (Unpublished master's thesis). Middle East University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/856762>
4. Mohammed, M. A. O., & Ahmed, I. M. (2015). *Resource Management in Construction Projects: A Case Study (Infrastructure and Road Projects – Khartoum State)* (Unpublished master's thesis). Omdurman Islamic University, Omdurman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/858396>

5. Awad, H. M., & Walvekar, A. G. (2022). *Stochastic Aspects in Project Management* (Unpublished master's thesis). University of Jordan, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/554869>
6. Al-Alwan, K. K., & Abu-Zayd, M. K. S. (2019). *The Effect of Project Risk Management on Highway Project Success: The Mediating Role of Project Management Performance* (Unpublished master's thesis). Al-Balqa' Applied University, Salt. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1298053>
7. Hassan, M. H. M., & Younes, D. M. (2024). *Impact of Project Management Office on Improving Project Results*. Journal of Scientific Studies in Commerce and Environment, 15*(2)*, 669–726. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1551820>
8. Meftah, M. G. M. (2024). *Construction Project Management and Cost Management in Libya*. North Africa Journal of Scientific Publishing, 2*(3)*, 280–289. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1525893>
9. Al-Aghbari, A. E. A. J. (2018). *Effectiveness of Project Management Tools in Organizations*. Al-Rasekhoun Journal, 4*(2)*, 221–232. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1007347>
10. El Sawah, H., & Atteya, N. (2022). *Essential Skills for Effective Project Managers*. Journal of Administrative Research, 11*(1–2)*, 176–197. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/660726>
11. Mohamed, A. S. (2014). *Project Management Model in the Sports Field*. European Journal of Sport Science and Technology, 3*(1)*, 133–141. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/622630>
12. Nasrallah, M. H., & Atiyat, D. (2021). *Project Performance Management Improvement in Jordan* (Unpublished master's thesis). Al-Isra Private University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1215202>
13. Ghban, R. K., & Ja'roun, A. (2015). *Assessing Innovation Practices in Project Management: The Case of Palestinian Construction Projects* (Unpublished master's thesis). An-Najah National University, Nablus. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1230632>
14. Al-Hassan, R. N. A., & Maher, R. A. (2023). *Dynamic Scheduling for Engineering Project Management* (Unpublished master's thesis). Al-Isra Private University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1525433>

2. Hayati, O., & Nurain, A. A. (2007). Strengthening community flood resilience through local partnerships in Sudan: The case of Sudanese Red Crescent Society and private sector initiatives. *Journal of Literature*, (25), 31–54. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/688702>
3. Al-Sukkar, A. S., Abd Allat, R. M., & Al-Hawari, M. A. (2010). Knowledge management initiatives within Jordanian companies. *Egyptian Journal of Commercial Studies*, 34(3), 1–11. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/660045>
4. Al-Kubaisi, Sh., Butchway, F., Al-Nuaimi, N., Al-Nuaimi, N., & Al-Maraghi, M. (2018). Accession of Lebanon to the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI): Lessons learned, analysis and legal aspects of accession. *International Journal of Law*, 7(1), 64–83. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1142402>
5. Joukeh, M. A., & Ben Mousa, M. (2023). The role of radio in community engagement in the UAE: The case of the “Direct Line” program. *University of Sharjah Journal of Humanities and Social Sciences*, 20(1), 585–630. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1363031>
6. Sulieman, A. A., & Hassan, A. A. (2010). The effectiveness of an integrated multi-sectoral and community-driven approach for the delivery of basic services in fragile states: Case study: The Child Friendly Community Initiative in South Darfur State, Western Sudan. *African Studies*, (43), 17–50. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/589332>
7. Eillia, E. (2023). Community partnership between community medicine practitioners and social work during the COVID-19 epidemic: Working with families of children with hearing disabilities in Egyptian health centers. *Journal of Future Social Sciences*, 14(3), 149–165. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1438797>

8. Sidi, A. O. (2011). Timbuktu architectural heritage and the local community participation to management system. In *Proceedings of the Third International Conference on Architectural Heritage: Experiences and Solutions for Conservation and Rehabilitation* (pp. 1–6). Gaza: Islamic University – College of Engineering. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/772428>
9. Larit, W., & Hemmache, L. (2024). Principles of sports governance: A logical approach to delivering local community services. *Al-Mohtaref Journal*, 11(4), 377–392. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1529550>
10. Ubaidat, H. A., & Hamoudi, K. (2019). Men as leaders of linguistic change: Case of the Tlemcen speech community. *Jordan Journal of Modern Languages and Literatures*, 11(3), 371–384. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1050398>
11. Elkasrawy, S. (2024). Integrating smart city features into non-smart urban environments to enhance tourist experiences and foster community development: The case of Alexandria, Egypt. *Scientific Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*, (21)1, 1–13. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1483918>
12. Abd Elrahman, A. H. (2018). Community-based preparedness for disaster vulnerability reduction: Lessons learned from Tutti Island, Sudan. *Journal of Community Studies*, (16), 167–174. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/967645>
13. Al-Badran, H. S., & Nasr, G. N. (2020). Evaluation of the knowledge, attitude, and practices of women in the university community towards breast cancer in Basra, Iraq. *Journal of Humanities and Social Sciences Studies*, 3(5), 540–554. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1085102>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر ممارسات إدارة المبادرات على المبادرات المجتمعية: دراسة تطبيقية على الجمعيات التابعة لوزارة الموارد البشرية ولتنمية الاجتماعية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- | | | | |
|----|-----------------|--------------------------|-----------------------|
| 1- | النوع الاجتماعي | ذكر | أنثى |
| 2- | الفئة العمرية | أقل من 25 سنة | من 25-أقل من 35 سنة |
| | | من 35 – أقل من 45 سنة | من 45 سنة فأكثر |
| 3- | المؤهل العلمي | دبلوم فأقل | بكالوريوس |
| | | ماجستير | دكتوراه |
| 4- | سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | من 5 سنوات -10 سنة |
| | | من 10 سنة -أقل من 15 سنة | من 15 سنة فأكثر |
| 5- | المسمى الوظيفي | المديرين | أخصائي مشروع الموظفين |

ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول: ممارسات إدارة المبادرات، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
تخطيط المشروع						
1	تهتم الجمعية بالتخطيط وإدارة توزيع الموارد البشرية والمادية بشكل متوازن .					
2	لدى الجمعية القدرة على حصر المخاطر الداخلية والخارجية المحتملة في المبادرات لمنعها أو تقليل تأثيرها					
3	تمتلك الجمعية خطة وإجراءات للطوارئ في حال حدوث تغيرات مفاجئة.					
4	. تحرص الجمعية على تخطيط توزيع الأنشطة وفق جدول زمني يمنع حدوث تداخل بين المهام.					
التواصل في المشروع						
5	تقوم الجمعية بتدريب موظفيها على العمل المجتمعي					

					تقوم الجمعية بتقييم أداء الافراد العاملين فيها بشكل مستمر	6
					تحرص الجمعية على عقد الاجتماعات الأسبوعية و الشهرية مع العاملين	7
					تحرص الجمعية على عقد الدورات و الندوات التدريبية على العمل الخيري والمجتمعي حول إجراءات المبادرات المجتمعية للعاملين لديها .	8
الرقابة و التحكم في المشروع						
					تسعى الجمعية على القيام بالأنشطة للحفاظ على فعاليتها أكبر مدة	9
					تمتلك الجمعية أساليب حديثة للرقابة على العاملين	10
					تحرص الجمعية على القيام بعملية تقييم للعاملين في المشروعات الخيرية	11
					تطبق الجمعية نظام العقوبات والمكافآت على العاملين لإلتزامهم في تعليمات العمل	12
التمكين الاقتصادي						
					تهتم الجمعية بتوفير معدات الحماية الشخصية للعاملين في المبادرات الاجتماعية	13

					تهتم الجمعية في عقد دورات تدريبية لتثقيف كادرها و رفع مستوى ثقافة العمل المجتمعي لتحقيق المنفعة الاقتصادية لديهم مثل (دورة إدارة العمل المجتمعي)	14
					تحرص الجمعية على عدم العمل في ظروف مناسبة اقتصاديا	15
					تلتزم الجمعية بتوفير دخل مادي مناسب يساعد الموظف على اداء عملة	16
التمكين الثقافي						
					تحرص الجمعية على التخطيط السليم لرفع درجة الوعي الثقافي	17
					تهتم الجمعية في حماية و عزل كل الأفكار الدخيلة على المجتمع السعودي	18
					تهتم الجمعية في دراسة التوزيع الجغرافي و تجهيز البيئة المناسبة خاصة أثناء الاعمال الثقافية	19
					توفر الجمعية ضوابط الحماية من التعديات السلوكية لمنع النزاعات في بيئة العمل	20
التمكين الاجتماعي.						

					توفر الجمعية الرعاية الصحية لغير القادرين بشكل كبير ودقيق	21
					تمتثل الجمعية إلى لوائح العمل المجتمعي والصحة المهنية من ناحية قانونية (لتفادي الإخفاقات عند حدوث الأنشطة الخيرية).	22
					تهتم الجمعية بالرقابة على التزام العاملين بالمحافظة على الأدوات التي تحت تصرفهم.	23
					تلتزم الجمعية بكل الاعمال التي تساعد في التمكين المجتمعي	24

👉 المحور الثاني: معوقات المبادرات المجتمعية في المبادرات المجتمعية.

ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	وجود مديرين للمبادرات المجتمعية لكن ليس لديهم دراية بالعمل المجتمعي					
2	تفضيل العمل المجتمعي واتباع معايير المبادرات المجتمعية					
3	اتباع سلامة عامة في كل الاعمال المجتمعات					
4	تخصيص ميزانية للمبادرات الاجتماعية					
5	انتشار الوعي وثقافة العمل المجتمعي لدى العاملين في المبادرات المجتمعية					
6	وجود سياسة "الحوافز والمكافئات" لتشجيع الموظفين					
7	استهداف المتزايد بتوسيع النشاط المجتمعي					
8	وجود التشريعات والقوانين الملزمة لإتباع معايير المبادرات المجتمعية					

					9 عدم وجود الخبرات الكافية لمتابعة و تطوير تنفيذ متطلبات المبادرات المجتمعية في الموقع
					10 عدم وجود توعية كافية للمبادرات العمل المجتمعي وكيفية إدارتها وتحليلها بشكل دوري ومستمر
					11 عدم مراعاة توزيع العاملين في العمل المجتمعي بشكل يتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم
					12 اعتماد بعض أصحاب العمل على علاقاتهم أو إمكانياتهم المادية في تجاوز القانون
					13 عدم التزام الإدارة العليا ومدراء المبادرات ببرامج المبادرات المجتمعية

مع خالص التقدير والاحترام

Abstract

The study aimed to measure the impact of implementing project management practices (project planning, project communication, and project monitoring and control) on improving community initiatives, including economic empowerment, cultural empowerment, and social empowerment. The study population comprised all associations affiliated with the Ministry of Human Resources and Social Development, while the sample consisted of (236) initiative managers and employees within these associations. To collect data, a comprehensive questionnaire was designed covering all study variables. The data was then compiled and analyzed using SPSS after hypothesis testing.

The study results showed no significant effect of project planning and project monitoring and control when compared to communication on economic empowerment. However, a positive effect of project management practices on both cultural and social empowerment was demonstrated.

In light of these findings, the study recommended enhancing the benefits of project management practices in the Ministry's community initiatives by carefully reviewing the social, economic, and cultural objectives before the launch of each project to ensure their alignment with the initiative's objectives. It also recommended providing specialized training programs for community workers to enhance their competency in effectively applying project management practices.

Keywords: Project Management – Community Initiatives – Ministry of Human Resources and Social Development.

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization in Project Management



**The Impact of Project Management on Community
Initiatives: An Applied Study of Associations Affiliated with
the Ministry of Human Resources and Social Development**

Graduation Project

Prepared by

Abdulillah Mubarak Al-Qahtani

251000468

Supervised by

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

1446 AH / 2025 AD