

Final Project 2
Code: MGM 497-PMG497
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

العنوان:

الإبداع والابتكار الإداري كعامل لرفع كفاءة إدارة المشاريع في الجمعيات
غير الربحية بمحافظة الأحساء

أسم الطالب

إبراهيم بن خليل القديم

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥ - الفصل الدراسي الثالث

١,١	جدول المحتويات	١.1.
٢	جدول المحتويات	١.1.
٥	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	٢.
٦	المقدمة:	٢,١
٦	مشكلة البحث:	٢,٢
٧	فجوات على المستوى النظري	٢,٢,١
٧	فجوات على المستوى التطبيقي	٢,٢,٢
٧	أهمية البحث	٢,٣
٧	على المستوى النظري:	٢,٣,١
٨	على المستوى التطبيقي:	٢,٣,٢
٨	APA) وفق نمط) قائمة المراجع الأولية	2.4.
٩	أسئلة البحث	٢,٥
٩	السؤال الرئيسي:	٢,٥,١
٩	الأسئلة الفرعية:	٢,٥,٢
٩	أهداف البحث	٢,٦
٩	فرضيات البحث	٢,٧
٩	الفرضية الأولى: (H1)	٢,٧,١
١٠	الفرضية الثانية: (H2)	2.7.2.
١٠	الفرضية الثالثة: (H3)	2.7.3.
١٠	الفرضية الرابعة: (H4)	2.7.4.
١٠	نموذج البحث	٢,٨
١١	منهجية البحث	٢,٩
١١	البحث الميدانية	٢,١٠
١١	مخطط المشروع المقترح	٢,١١
١٣	تحديث APA) وفق نمط) قائمة المراجع	2.12.
١٥	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	٣.
١٦	المقدمة:	٣,١
١٦	البحث الأولي	٣,٢
١٨	البحث الثانية	٣,٣
٢٠	البحث الثالثة	٣,٤
٢٢	الجدول المقارن بين الدراسات الثلاث:	3.5.
٢٣	تحليل النقدي العام والفجوات البحثية:	3.6.
٢٣	خاتمة عامة لفصل الدراسات السابقة:	3.7.

٢٤.....	تحديث (APA وفق نمط) قائمة المراجع	3.8.
٢٥.....	... ملحق المشروع ((الاستبانة)):-	
٢٧.....	... ملحق المشروع ((الأدوات)):-	□
٢٨.....	أداة المشروع البحثي	3.9.
٢٨.....	جدول (١): أدوات قياس متغيرات البحث	3.10.
٢٩.....	أنواع البيانات	3.11.
٢٩.....	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	3.12.
٢٩.....	الإبداع والابتكار الإداري (المتغير المستقل)	3.12.1.
٣٠.....	القيادة الإبداعية (المتغير الوسيط)	3.12.2.
٣٠.....	كفاءة إدارة المشاريع (المتغير التابع)	3.12.3.
٣١.....	البيانات العامة	3.12.4.
٣١.....	تصميم البحث	3.13.
٣٢.....	مجتمع البحث وعينة البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة	3.13.1.
٣٢.....	مجتمع البحث	3.13.1.1.
٣٣.....	عينة البحث	3.13.1.2.
٣٣.....	طريقة وتقنيات أخذ العينة	3.13.1.3.
٣٤.....	مبررات اختيار العينة	3.13.1.4.
٣٤.....	وحدة التحليل	3.13.2.
٣٤.....	طريقة جمع البيانات	3.13.3.
٣٥.....	خطوات جمع البيانات	3.13.3.1.
٣٥.....	الجوانب الأخلاقية في جمع البيانات	3.13.3.2.
٣٦.....	أنواع البيانات	3.13.4.
٣٧.....	إجراءات التحليل الإحصائي	3.13.5.
٣٧.....	التحليل الوصفي	3.13.5.1.
٣٧.....	اختبار الصدق والثبات	3.13.5.2.
٣٨.....	اختبار العلاقات بين المتغيرات	3.13.5.3.
٣٨.....	عرض النتائج ومناقشتها	3.13.5.4.
٣٩.....	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	4.
٣٩.....	مقدمة	4.1.
٣٩.....	توصيف عينة البحث	4.2.
٣٩.....	توزيع العينة حسب الجنس	4.2.1.
٤٠.....	توزيع العينة حسب العمر	4.2.2.
٤٠.....	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	4.2.3.
٤٠.....	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة في القطاع غير الربحي	4.2.4.

٤١.....	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	4.2.5.
٤١.....	توزيع العينة حسب نوع الجمعية	4.2.6.
٤١.....	توزيع العينة حسب عدد المشاريع التي شارك بها	4.2.7.
٤١	المستجيب خلال آخر عامين	
٤٢.....	توزيع العينة حسب حجم الجمعية تقريبا	4.2.8.
٤٢.....	خلاصة توصيف العينة	4.2.9.
٤٢.....	اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة	4.3.
٤٢.....	الصدق	4.3.1.
٤٢.....	الثبات	4.3.2.
٤٣.....	تفسير النتائج	4.3.3.
٤٣.....	ملاحظة منهجية مهمة	4.3.3.1.
٤٣.....	الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة	4.4.
٤٤.....	الإبداع والابتكار الإداري	4.4.1.
٤٤.....	القيادة الإبداعية	4.4.2.
٤٤.....	كفاءة إدارة المشاريع	4.4.3.
٤٤.....	المتوسط العام للأداة ككل	4.4.4.
٤٥.....	قراءة تفسيرية	4.4.5.
٤٥.....	اختبار الفرضيات	4.5.
٤٥.....	الفرضية الأولى	4.5.1.
٤٥.....	النتائج الأولية	4.5.1.1.
٤٥.....	التفسير	4.5.1.2.
٤٥.....	الحكم	4.5.1.3.
٤٦.....	الفرضية الثانية	4.5.2.
٤٦.....	القراءة الأولية	4.5.2.1.
٤٦.....	الحكم	4.5.2.2.
٤٦.....	الفرضية الثالثة	4.5.3.
٤٦.....	القراءة الأولية	4.5.3.1.
٤٦.....	الحكم	4.5.3.2.
٤٦.....	الفرضية الرابعة	4.5.4.
٤٦.....	النتائج الأولية	4.5.4.1.
٤٧.....	التفسير	4.5.4.2.
٤٧.....	الحكم	4.5.4.3.
٤٧.....	ربط النتائج بالأدبيات والدراسات السابقة	4.6.
٤٨.....	الربط مع التحليل المستندي	4.6.1.

٢. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

٢,١ . المقدمة:

يشهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية تحولاً استراتيجياً عميقاً ضمن مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، التي جعلت من الابتكار والإبداع المؤسسي أحد أهم الممكّنات لتطوير الأداء وتعزيز الأثر المجتمعي. ومع ازدياد عدد الجمعيات الأهلية في محافظة الأحساء وتوسع مجالاتها، برزت الحاجة إلى تحديث ممارسات إدارة المشاريع بما يواكب التغيرات التقنية والتنظيمية المتسارعة.

تشير تقارير المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (٢٠٢٣) إلى أن الجمعيات السعودية حققت نمواً كبيراً في عدد المشاريع ونطاق المستفيدين، إلا أن كثيراً منها ما زال يواجه تحديات تتعلق بكفاءة الإدارة وضعف الممارسات الابتكارية.

كما توصلت دراسة شركة التحول التقني (٢٠٢٤) حول واقع التقنية في الجمعيات الأهلية إلى أن مستوى تبني الابتكار الرقمي والإداري لا يزال دون الطموح، مما يؤثر على فاعلية تنفيذ المشاريع وجودتها. في المقابل، تؤكد دراسات مثل الزير (٢٠١٤) وعقيل (٢٠١٧) أن تعزيز الإبداع الإداري والابتكار التنظيمي في الجمعيات القطاع الثالث يسهم بفعالية في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

بناءً على ذلك، يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين الإبداع والابتكار الإداري وبين كفاءة إدارة المشاريع في الجمعيات غير الربحية بمحافظة الأحساء، واستكشاف مدى جاهزية الجمعيات لتبني ممارسات ابتكارية قادرة على رفع جودة العمل المؤسسي وتعزيز الأثر المجتمعي المستدام.

٢,٢ . مشكلة البحث

على الرغم من التطور الكبير في القطاع غير الربحي السعودي، إلا أن العديد من الجمعيات غير الربحية ما تزال تعتمد أساليب تقليدية في إدارة مشاريعها، وتواجه تحديات في استثمار الطاقات الإبداعية لدى موظفيها ومتطوعيها.

٢,٢,١. فجوات على المستوى النظري

ندرة الدراسات العربية والسعودية التي تربط بوضوح بين "الإبداع والابتكار الإداري" و"كفاءة إدارة المشاريع" في القطاع غير الربحي. معظم الأبحاث ركزت على الإبداع في المنظمات الحكومية أو الربحية (الشركات، الوزارات)، بينما الأبحاث التي تناولت الجمعيات غير الربحية قليلة جدًا ومجزأة، مثل دراسة الزير (٢٠١٤) في قطر ودراسة عقيل (٢٠١٧) في السعودية، لكنها لم تتناول العلاقة بين الابتكار الإداري ورفع الكفاءة التشغيلية في إدارة المشاريع تحديدًا.

٢,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

غياب مؤشرات قياس موضوعية لكفاءة إدارة المشاريع في الجمعيات غير الربحية. معظم الجمعيات تقيس نجاح مشاريعها بعدد المستفيدين أو حجم الإنفاق، لا بجودة التنفيذ أو الابتكار في الحلول، ما يؤدي إلى غياب معيار للكفاءة الفعلية.

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

- إلى أي مدى يُسهم الإبداع والابتكار الإداري في رفع كفاءة إدارة المشاريع في الجمعيات غير الربحية بمحاظفة الأحساء؟
 - إلى أي مدى الإبداع والابتكار الإداري موجود في الجمعيات الأهلية؟
 - ما هي الكفاءة الموجودة في إدارة المشاريع لدى الجمعيات الأهلية؟

٢,٣. أهمية البحث

٢,٣,١. على المستوى النظري:

يسهم هذا البحث في إثراء حول العلاقة بين الإبداع والابتكار الإداري وكفاءة المشاريع داخل القطاع غير الربحي، خاصة في بيئة سعودية محلية، إذ ما تزال الدراسات في هذا المجال حديثة. كما يوفر إطارًا نظريًا يساعد الباحثين في البناء عليه لفهم أعمق لعمليات التطوير الإداري في الجمعيات غير الربحي.

٢,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

يوفر البحث نتائج عملية وتوصيات ميدانية يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات الجمعيات غير الربحية بالأحساء من خلال تبني سياسات داعمة للإبداع المؤسسي، وتحسين آليات التخطيط والتنفيذ والتقييم في المشاريع المجتمعية، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرامج التحول الوطني.

٢,٤. APA وفق نمط) قائمة المراجع الأولية

١- الزير، خليل محمد خليل والبيلي، حمد عبد الرحمن حمد (٢٠١٤). الاتجاهات الحديثة في إدارة

المشاريع بمنظمات الأعمال الخيرية في دولة قطر (رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم درمان

الاسلامية، أم درمان مسترجع من: Record/com.mandumah.search//

[http/787301](http://787301)

٢- عقيل، مها مصطفى (٢٠١٧). استخدام الابتكار من قبل الحكومة والكيانات غير الربحية. السجل

العلمي المنتدى أسبار الدولي ٢٠١٧ م: الإبداع والابتكار في سياق اقتصاد المعرفة - الثورة

الصناعية الرابعة، الرياض: مركز أسبار للدراسات والبحوث والإعلام ٢٦٠ ٢٦٤. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/915843>

٣- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، (٢٠٢٣). التقرير السنوي للمركز.

٤- عبد المطلب، محمد محضار (٢٠٢٠)، أثر الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى القادة

الإداريين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج

(٤) - عدد (١٤).

٥- مجلس الجمعيات الأهلية ومؤسسة سليمان الراجحي الخيرية (٢٠٢٤)، دراسة تحديد الاحتياجات

المجتمعية الأولية في مناطق المملكة العربية السعودية للمنح.

٦- مجلس الجمعيات الأهلية، فرص الشراكة بين القطاع غير الربحي وبرنامج التحول الوطني لتعزيز

رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٧- العبدولي، لطيفة خميس (٢٠٢٤)، دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة (حالة قيد البحث

في وزارة الثقافة والشباب في دولة الإمارات العربية المتحدة)، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر

العلمي، الإصدار (٥٩).

٨- شركة التحول التقني (٢٠٢٤)، دراسة واقع التقنية في الجمعيات الأهلية في المملكة العربية

السعودية.

ختم التسليم الأول

٢,٥ . أسئلة البحث

٢,٥,١ . السؤال الرئيسي:

إلى أي مدى يُسهم الإبداع والابتكار الإداري في رفع كفاءة إدارة المشاريع في الجمعيات غير الربحية بمحافظه الأحساء؟

٢,٥,٢ . الأسئلة الفرعية:

- ما مدى تطبيق ممارسات الإبداع الإداري في الجمعيات الأهلية بالأحساء؟
- ما مستوى كفاءة إدارة المشاريع في هذه الجمعيات؟
- ما العلاقة بين الابتكار الإداري وكفاءة تنفيذ المشاريع؟
- ما أبرز العوامل التي تعيق تطبيق الإبداع الإداري في الجمعيات الأهلية؟

٢,٦ . أهداف البحث

- ١ . تحليل واقع الإبداع والابتكار الإداري في الجمعيات الأهلية بمحافظه الأحساء.
- ٢ . تحديد أثر الإبداع الإداري في رفع كفاءة إدارة المشاريع.
- ٣ . قياس مستوى الكفاءة في إدارة المشاريع داخل الجمعيات غير الربحية.
- ٤ . تحديد التحديات التي تعيق تطبيق الابتكار الإداري في الجمعيات.
- ٥ . اقتراح نموذج إداري لتفعيل الإبداع المؤسسي في إدارة المشاريع غير الربحية.

٢,٧ . فرضيات البحث

٢,٧,١ . الفرضية الأولى: (H1)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على كفاءة إدارة المشاريع في الجمعيات غير الربحية بمحافظه الأحساء.

الشرح:

تفترض هذه الفرضية أن كلما تبنت الجمعيات الأهلية ممارسات إبداعية في الإدارة (كالتفكير الابتكاري، تشجيع المبادرات، المرونة في الإجراءات)، كلما ارتفعت كفاءة تنفيذ المشاريع من حيث الجودة والوقت والتكلفة.

٢,٧,٢. الفرضية الثانية:(H2)

يسهم الابتكار الإداري في تحسين جودة تنفيذ المشاريع غير الربحية وزيادة فاعليتها التشغيلية.

الشرح:

تركز هذه الفرضية على الجانب التطبيقي للإبداع، أي أن استخدام أساليب جديدة في التخطيط والمتابعة والتقييم يؤدي إلى رفع مستوى جودة التنفيذ وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع.

٢,٧,٣. الفرضية الثالثة:(H3)

تختلف درجة تطبيق الإبداع الإداري باختلاف خصائص الجمعيات الأهلية (الحجم – نوع النشاط – سنوات الخبرة).

الشرح:

تفترض هذه الفرضية أن مستوى الإبداع الإداري ليس متجانساً بين الجمعيات، فالجمعيات الكبرى ذات الخبرة الطويلة والموارد الأكبر تميل إلى تبني ممارسات أكثر ابتكاراً من الجمعيات الصغيرة أو الحديثة.

٢,٧,٤. الفرضية الرابعة:(H4)

تلعب القيادة الإبداعية دوراً وسيطاً بين الإبداع الإداري وكفاءة إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية.

الشرح:

هذه الفرضية تُبرز الدور المحوري للقيادة في تفعيل العلاقة بين الابتكار والكفاءة، فوجود قادة يدعمون التفكير الإبداعي ويمنحون فرق العمل حرية اتخاذ القرار، يساعد على تحويل الأفكار المبتكرة إلى ممارسات تنظيمية واقعية.

٢,٨. نموذج البحث

- المتغير المستقل: الإبداع والابتكار الإداري.
- المتغير التابع: كفاءة إدارة المشاريع.
- المتغير الوسيط: القيادة الإبداعية أو الثقافة المؤسسية.

الإبداع والابتكار الإداري ————— كفاءة إدارة المشاريع

(القيادة الإبداعية كمتغير وسيط)

٢,٩. منهجية البحث

اعتمدت البحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على المقاربة الكمية، نظرًا لملاءمتها لطبيعة موضوع البحث الذي يهدف إلى تحليل العلاقة بين الإبداع الإداري وكفاءة إدارة المشاريع داخل الجمعيات غير الربحية بمحافظة الأحساء.

- نوع البحث: وصفي تحليلي
- منهج البحث: كمي.
- أداة جمع البيانات: استبانة موجهة إلى مديري المشاريع والعاملين في الجمعيات الأهلية.
- حجم العينة: يُقترح ١٠٠-١٥٠ مشاركًا من العاملين في المشاريع.
- أداة التحليل: برنامج SPSS لتحليل الارتباط والانحدار.
- التحقق من الصدق والثبات: اختبار ألفا كرونباخ.

٢,١٠. البحث الميدانية

سيتم تطبيق البحث على مجموعة من الجمعيات الأهلية غير الربحية بمحافظة الأحساء

٢,١١. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- ١,١ المقدمة
- ١,٢ مشكلة البحث
- ١,٣ أسئلة البحث
- ١,٤ أهداف البحث
- ١,٥ فرضيات البحث
- ١,٦ أهمية البحث
- ١,٧ حدود البحث (المكانية – الزمانية – الموضوعية)
- ١,٨ المفاهيم والمصطلحات الإجرائية

١,٩ هيكل البحث

الفصل الثاني: الدراسات السابقة:

٢,١ الدراسات العربية المتعلقة بالإبداع الإداري

٢,٢ الدراسات الأجنبية المتعلقة بالإبداع والابتكار المؤسسي

٢,٣ الدراسات التي تناولت كفاءة إدارة المشاريع

٢,٤ أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

٢,٥ أوجه الإفادة من الدراسات السابقة

٢,٦ الفجوات البحثية المستخلصة

الفصل الثالث: الإطار النظري

٣,١ مفهوم الإبداع الإداري

٣,٢ مفهوم الابتكار المؤسسي وأبعاده

٣,٣ مفهوم كفاءة إدارة المشاريع

٣,٤ العلاقة بين الإبداع الإداري وكفاءة المشاريع

٣,٥ القيادة الإبداعية كعامل وسيط

٣,٦ نماذج ودراسات عربية وأجنبية ذات صلة

٣,٧ الفجوات البحثية المستخلصة

الفصل الرابع: منهجية وإجراءات البحث

٤,١ نوع ومنهج البحث

٤,٢ مجتمع البحث وعينتها

٤,٣ أدوات جمع البيانات

٤,٤ الصدق والثبات

٤,٥ أساليب تحليل البيانات الإحصائية

٤,٦ النموذج المفاهيمي للبحث

الفصل الخامس: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٥,١ وصف العينة وخصائصها

٥,٢ التحليل الوصفي للمتغيرات

٥,٣ اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار

٥,٤ مناقشة النتائج مقارنة بالدراسات السابقة

الفصل السادس: النتائج والتوصيات

٦,١ أهم النتائج

٦,٢ التوصيات الإدارية والمقترحات التطبيقية

٦,٣ مقترحات لأبحاث مستقبلية

قائمة المراجع

الملاحق (الاستبانة – الجداول – الرسوم)

٢,١٢ . تحديث (APA وفق نمط) قائمة المراجع

١- الزير، خليل محمد خليل والبيلي، حمد عبد الرحمن حمد (٢٠١٤). الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع بمنظمات الأعمال الخيرية في دولة قطر (رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان مسترجع من: Record/com.mandumah.search//http/787301

٢- عقيل، مها مصطفى (٢٠١٧). استخدام الابتكار من قبل الحكومة والكيانات غير الربحية. السجل العلمي المنتدى أسبار الدولي ٢٠١٧ م: الإبداع والابتكار في سياق اقتصاد المعرفة - الثورة الصناعية الرابعة، الرياض: مركز أسبار للدراسات والبحوث والإعلام ٢٦٠ ٢٦٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/915843>

- ٣- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، (٢٠٢٣). التقرير السنوي للمركز.
- ٤- عبد المطلب، محمد محضار (٢٠٢٠)، أثر الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج (٤) - عدد (١٤).
- ٥- مجلس الجمعيات الأهلية ومؤسسة سليمان الراجحي الخيرية (٢٠٢٤)، دراسة تحديد الاحتياجات المجتمعية الأولية في مناطق المملكة العربية السعودية للمنح.
- ٦- مجلس الجمعيات الأهلية، فرص الشراكة بين القطاع غير الربحي وبرنامج التحول الوطني لتعزيز رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- ٧- العبدولي، لطيفة خميس (٢٠٢٤)، دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة (حالة قيد البحث في وزارة الثقافة والشباب في دولة الإمارات العربية المتحدة)، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار (٥٩).
- ٨- شركة التحول التقني (٢٠٢٤)، دراسة واقع التقنية في الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية.
- ٩- Alshammari, A. et al. (2014). *Organizational innovation and performance in nonprofit organizations in Saudi Arabia.*

ختم التسليم الثاني

٣. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٣,١. المقدمة:

تُعد الدراسات السابقة أحد المكونات الرئيسة لأي بحث علمي، إذ تسهم في وضع الإطار المرجعي للباحث وتساعد في تحديد الفجوات البحثية، وربط البحث الحالي بالأدبيات العلمية السابقة. وفي هذا القسم سيتم عرض وتحليل ثلاث دراسات مرتبطة بموضوع البحث: الإبداع والابتكار الإداري كعامل لرفع كفاءة إدارة المشاريع في الجمعيات غير الربحية بمحافظة الأحساء.

٣,٢. البحث الأولي

العنوان: الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع بمنظمات الأعمال الخيرية في دولة قطر

الباحث: خليل محمد خليل الزير

المشرف: حمد عبد الرحمن البيلي

الدرجة: رسالة ماجستير – جامعة أم درمان الإسلامية – ٢٠١٤م

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي

الأداة: تحليل وثائق ومقابلات مع مديري مشاريع خيرية

الهدف العام للدراسة:

تهدف البحث إلى بيان الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة المشاريع الخيرية في دولة قطر، ومدى إسهامها في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز فاعلية القطاع الخيري في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

نقاط الاتفاق:

- تتفق هذه البحث مع مشروع البحث في أهمية إدارة المشاريع كوسيلة لرفع الكفاءة المؤسسية داخل القطاع غير الربحي.
- تناولت مفهوم الإبداع في الأساليب الإدارية ودوره في تحسين التخطيط والتنفيذ والمتابعة للمشاريع.

- أكدت على أن نجاح المشاريع الخيرية يعتمد على الابتكار التنظيمي والتخطيط المرن الذي يواكب التحولات الاجتماعية والتقنية.
- أبرزت ضرورة تأهيل القيادات الإدارية في المؤسسات غير الربحية لتبني ممارسات إبداعية في بيئة العمل، وهو ما ينسجم مع فرضية مروع البحث حول دور القيادة الإبداعية كعامل وسيط.

نقاط الاختلاف:

- ركزت دراسة الزير على البيئة القطرية فقط، بينما مشروع البحث يدرس البيئة السعودية في محافظة الأحساء، بما تملكه من خصوصية تنظيمية وتشريعية.
- اقتصرت البحث على تحليل الأساليب الإدارية الحديثة دون تطبيق ميداني كمي يقيس أثر الإبداع أو الابتكار على كفاءة المشاريع، بينما مشروع البحث يعتمد المنهج الكمي والتحليل الإحصائي.
- لم تتطرق البحث إلى مفهوم الابتكار الإداري كمتغير مستقل، بل تناولته ضمناً كأحد مكونات الإدارة الحديثة، في حين أن مشروع البحث يفصله وقيس أثره بوضوح.

وجه الاستفادة من البحث:

- أسهمت هذه البحث في تحديد المؤشرات العملية لنجاح إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي، مما يساعد في صياغة أسئلة الاستبانة الخاصة بمحور كفاءة إدارة المشاريع.
- وفرت إطاراً مفاهيمياً أولياً لفهم العلاقة بين التطوير الإداري وتحسين كفاءة الأداء في المؤسسات الخيرية، وهو ما سنعتمد عليه في تبرير فرضيات مشروع البحث.
- كما تقدم تجربة خليجية قريبة ثقافياً وتنظيمياً من بيئة البحث (السعودية)، مما يعزز المقارنة التحليلية.

خلاصة البحث الأولى:

توصلت دراسة الزير (٢٠١٤) إلى أن تطبيق الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع داخل المنظمات الخيرية يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية. إلا أن البحث لم تعالج الإبداع والابتكار الإداري كعوامل مستقلة في تحسين الأداء، مما يترك فجوة بحثية سيسعى مشروع البحث إلى سدّها من خلال دراسة أثر الإبداع الإداري والقيادة الإبداعية على كفاءة إدارة المشاريع في الجمعيات غير الربحية بالأحساء.

٣,٣. البحث الثانية

العنوان: أثر استراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية

إعداد: د. عبد الله بن جابر الوادعي وآخرون

المصدر: المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد السادس، العدد الثاني والستون، ٢٠٢٤م.

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي

أداة البحث: استبانة إلكترونية طبقت على عينة من العاملين في منشآت صغيرة ومتوسطة بمدينة الرياض.

الهدف العام للدراسة:

سعت البحث إلى قياس أثر استراتيجيات الإبداع الإداري (الابتكار في الأساليب، التحفيز، الاتصال الفعال، وتمكين العاملين) على تحسين الأداء الفردي والمؤسسي في بيئة العمل السعودية، مع إبراز دور القيادة في تهيئة بيئة محفزة للإبداع الإداري.

نقاط الاتفاق:

- تتفق مع مشروع البحث في أن الإبداع الإداري عنصر أساسي في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.
- أكدت أن التحفيز وتمكين العاملين من أهم عوامل تشجيع الإبداع الإداري داخل المنظمات، وهي ذات المتغيرات التي يتناولها مشروع البحث عند دراسة أثر الإبداع على كفاءة إدارة المشاريع.
- استخدمت البحث المنهج الوصفي التحليلي الكمي وبرنامج SPSS للتحليل الإحصائي، وهو نفس الأسلوب المعتمد في مشروع البحث.
- توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي والمؤسسي، مما يدعم فرضية مشروع البحث المتعلقة بدور الإبداع الإداري في رفع كفاءة إدارة المشاريع.

نقاط الاختلاف:

- ركزت البحث على القطاع الخاص (الشركات الصغيرة والمتوسطة)، بينما يركز مشروع البحث على القطاع غير الربحي.

- تناولت الأداء المؤسسي العام كمتغير تابع، بينما مشروع البحث يركز على كفاءة إدارة المشاريع بوصفها مظهرًا خاصًا من مظاهر الأداء.
- لم تتناول القيادة الإبداعية كعامل وسيط، بينما يدمج مشروع البحث هذا المتغير لتفسير العلاقة بين الإبداع الإداري والكفاءة.
- اقتصر البحث على مدينة الرياض فقط، بينما يغطي مشروع البحث نطاقًا أوسع داخل محافظة الأحساء ضمن الجمعيات الخيرية والأهلية.

وجه الاستفادة من البحث:

- أسهمت هذه البحث في إثراء الإطار النظري لمفهوم الإبداع الإداري وأبعاده التطبيقية في بيئة سعودية معاصرة.
- يمكن الاستفادة من المحاور التي استخدمها الباحث في الاستبانة (التحفيز، المرونة التنظيمية، الاتصال الداخلي، وتمكين العاملين) في بناء أدوات القياس في مشروع البحث.
- تدعم نتائجها فرضية أن الإبداع الإداري يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، مما يُمكن من تبرير الربط بين الإبداع الإداري وكفاءة إدارة المشاريع في الجمعيات القطاع غير الربحي.
- كما أنها تساعدك في صياغة النموذج المفاهيمي وتحديد المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيلة بدقة أكبر.

خلاصة للدراسة الثانية:

تُظهر دراسة الوادعي (٢٠٢٤) أن استراتيجيات الإبداع الإداري تمثل مدخلًا فعالًا لتحسين الأداء المؤسسي عبر تعزيز بيئة العمل الداعمة للابتكار والتحفيز والتمكين. وعلى الرغم من اختلاف البيئة المستهدفة (القطاع الخاص مقابل القطاع غير الربحي)، إلا أن النتائج تؤكد الاتجاه العام الذي يدعمه مشروع البحث وهو أن الإبداع الإداري يُساهم في رفع كفاءة إدارة المشاريع وتعزيز الفاعلية المؤسسية. كما أن إدراج متغير القيادة الإبداعية في مشروع البحث يضيف بُعدًا جديدًا لم يتم تناوله في دراسة الوادعي، مما يمنح مشروع البحث جَدّة علمية.

٣,٤. البحث الثالثة

العنوان: An Exploratory Study on the Relationship between Organizational Innovation and Performance of Non-Profit Organizations in Saudi Arabia

ترجمة العنوان: دراسة استكشافية حول العلاقة بين الابتكار التنظيمي وأداء المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية

المؤلفون: Abdulsattar Almujaheem Alshammari, Amran Rasli, Majeedah Alnajem, Azlin Shafinaz Arshad

المصدر: Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 129, pp. 250–256, 2014.

المنهج المستخدم: منهج وصفي كمي (Exploratory Quantitative Study) باستخدام استبانة شاملة لـ ٣٣ منظمة غير ربحية سعودية، وتحليل البيانات باستخدام اختبار كرونباخ ألفا، الارتباط بيرسون، والانحدار التدريجي Stepwise Regression.

الهدف العام للدراسة:

تهدف البحث إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين الابتكار التنظيمي والأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية، وتحليل مدى تأثير أبعاد الابتكار التنظيمي — مثل الابتكار في العمليات والتعلم التنظيمي — على تحسين أداء تلك المنظمات.

نقاط الاتفاق:

- تتفق تمامًا مع مشروع البحث في البيئة السعودية وفي القطاع غير الربحي.
- تناولت العلاقة بين الابتكار التنظيمي والأداء المؤسسي، وهي جوهر فرضية مشروع البحث حول أثر الابتكار الإداري في كفاءة إدارة المشاريع.
- استخدمت التحليل الكمي الإحصائي ذاته الذي سيطبق في مشروع البحث (SPSS)، معاملات الارتباط، الانحدار.
- أكدت النتائج وجود علاقة موجبة قوية بين بعدي الابتكار وبين الأداء المؤسسي، وهو ما يدعم نموذج مشروع البحث المفاهيمي.

- أشارت إلى أن الابتكار المؤسسي يسهم في تعزيز التعلم التنظيمي وتحسين الكفاءة، مما يربطه مباشرةً بفكرة مشروع البحث حول رفع كفاءة إدارة المشاريع.

نقاط الاختلاف:

- اقتصرت البحث على 33 منظمة فقط مما يجعلها دراسة استكشافية محدودة، في حين أن مشروع البحث يسعى لاستهداف عينة محددة داخل نطاق جغرافي ضيق وهو محافظة الأحساء.
- ركزت على الأداء المؤسسي العام دون التركيز على إدارة المشاريع كأحد مظاهر الأداء، بينما مشروع البحث يخصص ذلك المجال.
- لم تتناول القيادة الإبداعية كعامل وسيط رغم اقتراح الباحثين مستقبلاً ضرورة دراسة القيادة والأساليب الإدارية المبتكرة ضمن نماذج الابتكار التنظيمي.
- ركزت البحث على تحليل الأبعاد الإحصائية فقط ولم تتناول التحليل النوعي أو الميداني المتعمق في بيئة العمل الخيري.

وجه الاستفادة من البحث:

- تُعدّ هذه البحث مرجعاً مباشراً لفرضية مشروع البحث حول أثر الابتكار الإداري على كفاءة إدارة المشاريع.
- توفر نموذجاً تجريبياً جاهزاً لأداة القياس يمكن الاستفادة منه في صياغة أسئلة الاستبانة الخاصة بمشروع البحث.
- تدعم مبررات الربط بين الابتكار الإداري والكفاءة المؤسسية عبر بيانات من منظمات سعودية غير ربحية.
- تُبرز بوضوح الفجوة التي يسعى مشروع البحث لتغطيتها : غياب دراسات تربط الابتكار الإداري مباشرة بكفاءة إدارة المشاريع، مع إدخال القيادة الإبداعية كعامل وسيط.

خلاصة البحث الثالثة:

توصلت دراسة (Alshammari et al. (2014 إلى أن بعدي الابتكار في العمليات والتعلم التنظيمي هما الأكثر تأثيراً على أداء المنظمات غير الربحية في السعودية. وتؤكد النتائج أن الابتكار الإداري يمثل أحد أهم محددات الأداء المؤسسي الفعّال، إلا أن البحث ظلت استكشافية ومحدودة من حيث العينة والنطاق التطبيقي.

وبناءً عليه، يسعى مشروع البحث إلى توسيع النموذج التطبيقي من خلال إدخال متغير القيادة الإبداعية وقياس أثر الابتكار الإداري على كفاءة إدارة المشاريع تحديداً في بيئة الجمعيات الأهلية بمحافظة الأحساء.

٣,٥. الجدول المقارن بين الدراسات الثلاث:

البند	دراسة الزير(2014)	دراسة الوادعي(2024)	دراسة الشمري وآخرون(2014)
عنوان البحث	الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع بمنظمات الأعمال الخيرية في دولة قطر	أثر استراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية	An Exploratory Study on the Relationship between Organizational Innovation and Performance of Non-Profit Organizations in Saudi Arabia
هدف البحث	بيان الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة المشاريع الخيرية وأثرها على تطوير الأداء المؤسسي	قياس أثر استراتيجيات الإبداع الإداري (التحفيز، التمكين، الاتصال) على الأداء الفردي والمؤسسي	تحليل العلاقة بين الابتكار التنظيمي والأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية السعودية
المنهج المستخدم	وصفي تحليلي (نوعي)	وصفي تحليلي (كمي) باستخدام الاستبانة	استكشافي كمي باستخدام الاستبانة والتحليل الإحصائي (الارتباط والانحدار)
مجتمع البحث	منظمات العمل الخيري في دولة قطر	شركات صغيرة ومتوسطة في مدينة الرياض	33منظمة غير ربحية سعودية
أداة البحث	تحليل وثائق ومقابلات	استبانة إلكترونية وتحليل SPSS	استبانة وتحليل كرونباخ ألفا والانحدار
أبرز النتائج	الإدارة الحديثة للمشاريع الخيرية ترفع كفاءة الأداء المؤسسي	وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء	الابتكار التنظيمي يعزز الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي والابتكار في العمليات
المتغيرات الرئيسية	كفاءة إدارة المشاريع (تابع)	الإبداع الإداري (مستقل)	الابتكار الإداري والأداء المؤسسي (كلاهما مرتبطان)
أوجه الاتفاق مع مشروع البحث	تؤكد أهمية الكفاءة في إدارة المشاريع لتحقيق الاستدامة	تدعم فرضية أن الإبداع الإداري يرفع الأداء المؤسسي	تؤكد أن الابتكار التنظيمي يؤثر إيجاباً في الأداء داخل المنظمات غير الربحية
أوجه الاختلاف مع مشروع البحث	ركزت على البيئة القطرية والمنظمات الخيرية فقط	تناولت القطاع الخاص ولم تشمل القطاع غير الربحي	لم تتناول القيادة الإبداعية كعامل وسيط
وجه الاستفادة في مشروع البحث	في بناء محور كفاءة إدارة المشاريع	في صياغة فرضيات الإبداع الإداري وأبعاده	في تطوير أداة قياس الابتكار وربطها بالقيادة الإبداعية

٣,٦. تحليل النقدي العام والفجوات البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المختارة وتحليلها، يمكن استخلاص عدد من النتائج والملاحظات المهمة التي تُبرز موقع مشروع البحث بين الأدبيات العلمية:

١. من حيث البيئة البحثية:

- أغلب الدراسات السابقة المختارة تناولت بيئات خارج المملكة أو قطاعات ربحية (مثل دراسة الزير في قطر، والوداعي في القطاع الخاص بالرياض).
- أما دراسة الشمري، فهي الوحيدة التي تناولت القطاع غير الربحي السعودي لكنها بقيت محدودة في نطاقها وعدد عيناتها.
- الفجوة التي يسدها مشروع البحث: تطبيق العلاقة بين الإبداع الإداري وكفاءة إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي بمحافظة الأحساء — وهي بيئة لم تُدرس سابقاً بعمق.

٢. من حيث المتغيرات البحثية:

- لم تتناول أي من الدراسات السابقة المختارة القيادة الإبداعية كعامل وسيط بين الإبداع الإداري وكفاءة المشاريع، رغم أن أغلبها أشار إلى أهمية الدور القيادي في تهيئة بيئة الإبداع.
- الفجوة التي يسدها مشروع البحث: يدخل هذا المتغير الوسيط ويقيس أثره إحصائياً، مما يمنحه أصالة علمية.

٣. من حيث المنهج:

- معظم الدراسات المختارة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي الكمي دون التوسع في المقارنة بين أبعاد الإبداع والإنتاجية الفعلية للمشاريع.
- الفجوة التي يسدها مشروع البحث: يربط بين الأبعاد الإدارية (الإبداع والابتكار) والأبعاد التشغيلية (إدارة المشاريع) داخل نموذج تطبيقي متكامل.

٤. من حيث الأداة والتحليل:

بينما ركزت الدراسات السابقة المختارة على الأداء المؤسسي العام، ومشروع البحث يقيس كفاءة إدارة المشاريع كمؤشر محدد ودقيق للأداء المؤسسي وهو تطوير في أداة القياس.

٣,٧. خاتمة عامة لفصل الدراسات السابقة:

يتضح من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها أن العلاقة بين الإبداع الإداري والابتكار من جهة، وكفاءة الأداء من جهة أخرى، قد حظيت باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، إلا أن تطبيقها في القطاع غير الربحي السعودي لا يزال محدوداً. كما أن غياب المتغير الوسيط (القيادة الإبداعية) عن النماذج السابقة يشير إلى وجود فجوة بحثية واضحة.

ومن هنا تبرز أهمية هذا المشروع البحثي في سد تلك الفجوة من خلال دراسة أثر الإبداع والابتكار الإداري في رفع كفاءة إدارة المشاريع في الجمعيات غير الربحية بمحافظة الأحساء، مع إدخال القيادة الإبداعية كعامل وسيط ضمن نموذج تحليلي كمي يربط النظرية بالتطبيق الواقعي.

٣,٨. تحديث (APA وفق نمط) قائمة المراجع

- ١- الزير، خليل محمد خليل والبيلي، حمد عبد الرحمن حمد (٢٠١٤). الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع بمنظمات الأعمال الخيرية في دولة قطر (رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان مسترجع من: Record/com.mandumah.search//http/787301
- ٢- عقيل، مها مصطفى (٢٠١٧). استخدام الابتكار من قبل الحكومة والكيانات غير الربحية. السجل العلمي المنتدى أسبار الدولي ٢٠١٧ م: الإبداع والابتكار في سياق اقتصاد المعرفة - الثورة الصناعية الرابعة، الرياض: مركز أسبار للدراسات والبحوث والإعلام ٢٦٠ ٢٦٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/915843>
- ٣- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، (٢٠٢٣). التقرير السنوي للمركز.
- ٤- عبد المطلب، محمد محضار (٢٠٢٠)، أثر الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج (٤) - عدد (١٤).
- ٥- مجلس الجمعيات الأهلية ومؤسسة سليمان الراجحي الخيرية (٢٠٢٤)، دراسة تحديد الاحتياجات المجتمعية الأولية في مناطق المملكة العربية السعودية للمنح.
- ٦- مجلس الجمعيات الأهلية، فرص الشراكة بين القطاع غير الربحي وبرنامج التحول الوطني لتعزيز رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- ٧- العبدولي، لطيفة خميس (٢٠٢٤)، دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة (حالة قيد البحث في وزارة الثقافة والشباب في دولة الإمارات العربية المتحدة)، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار (٥٩).
- ٨- شركة التحول التقني (٢٠٢٤)، دراسة واقع التقنية في الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية.
- ٩- Alshammari, A. et al. (2014). *Organizational innovation and performance in nonprofit organizations in Saudi Arabia.*

ختم التسليم الثالث

... ملحق المشروع ((الاستبانة)):-

القسم الأول: البيانات العامة

- الجنس:
 - ذكر
 - انثى
- العمر:
 - أقل من ٢٥ سنة
 - من ٢٥ إلى أقل من ٣٥
 - من ٣٥ إلى أقل من ٤٥
 - ٤٥ سنة فأكثر
- المؤهل العلمي:
 - ثانوي أو أقل
 - دبلوم
 - بكالوريوس
 - ماجستير
 - دكتوراه
- سنوات الخبرة في العمل بالقطاع غير الربحي:
 - أقل من ٣ سنوات
 - من ٣ إلى أقل من ٧ سنوات
 - من ٧ إلى أقل من ١٢ سنة
 - ١٢ سنة فأكثر
- المسمى الوظيفي:
 - مدير / قائد قسم
 - مشرف
 - موظف إداري
 - موظف تنفيذي
 - أخرى (يرجى التحديد)
- نوع المؤسسة غير الربحية التي تنتمي إليها:
 - تعليمية
 - علمية
 - اجتماعية
 - شبابية
 - تنموية
 - أخرى
- عدد المشاريع التي شاركت في تنفيذها خلال آخر عامين:
 - مشروع واحد

- ٢-٣ مشاريع
- ٤-٦ مشاريع
- أكثر من ٦ مشاريع
- حجم الجمعية تقريباً: -
- أقل من ١٠ موظفين
- ١٠-٣٠ موظف
- ٣٠-٧٠ موظف
- أكثر من ٧٠ موظف

القسم الثاني: المتغير المستقل: الإبداع والابتكار الإداري

البعد الأول: الإبداع الإداري	١ ((لا أوافق بشدة))	٢ ((لا أوافق))	٣ ((محايد))	٤ ((أوافق))	٥ ((أوافق بشدة))
١ تشجع الإدارة العاملين على تقديم أفكار جديدة.					
٢ يتم توفير بيئة عمل داعمة للتفكير الإبداعي.					
٣ يتم تحفيز الموظفين على تطوير أساليب العمل.					
٤ تتقبل الإدارة المخاطرة المدروسة في المشاريع.					
٥ يتم الاستفادة من الأفكار المقترحة فعلياً.					
٦ يتم مكافأة المبادرات الإبداعية داخل الجمعية.					

البعد الثاني: الابتكار المؤسسي	١ ((لا أوافق بشدة))	٢ ((لا أوافق))	٣ ((محايد))	٤ ((أوافق))	٥ ((أوافق بشدة))
١ تعتمد الجمعية تقنيات حديثة في إدارة المشاريع.					
٢ يتم تحديث إجراءات العمل بشكل مستمر.					
٣ يتم تحويل الأفكار الجديدة إلى مشاريع قابلة للتنفيذ.					
٤ تسعى الإدارة لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين.					
٥ يتم إدخال تحسينات على عمليات تنفيذ المشاريع.					
٦ توجد آلية واضحة لتطوير الأداء المؤسسي.					

القسم الثالث: المتغير الوسيط: القيادة الإبداعية

القيادة الإبداعية	١ ((لا أوافق بشدة))	٢ ((لا أوافق))	٣ ((محايد))	٤ ((أوافق))	٥ ((أوافق بشدة))
١ يمتلك القادة رؤية واضحة لتطوير المشاريع.					
٢ يشجع القادة العاملين على التفكير خارج الإطار التقليدي.					
٣ يدعم القادة التغيير الإيجابي داخل الجمعية.					
٤ يبنون القادة أفكار الفريق ويحولونها إلى خطط تنفيذية.					

٥	يشارك القادة الموظفين في اتخاذ القرارات.				
٦	يتحمل القادة مسؤولية نتائج التغيير.				

القسم الرابع: المتغير التابع: كفاءة إدارة المشاريع

كفاءة إدارة المشاريع (كفاءة التخطيط)		١ ((لا أوافق بشدة))	٢ ((لا أوافق))	٣ ((محايد))	٤ ((أوافق))	٥ ((أوافق بشدة))
١	يتم تحديد أهداف واضحة لكل مشروع.					
٢	يتم إعداد خطة زمنية دقيقة.					
٣	يتم توزيع الموارد بكفاءة.					
٤	يتم تحديد مؤشرات أداء واضحة للمشاريع.					
كفاءة إدارة المشاريع (كفاءة التنفيذ)		١ ((لا أوافق بشدة))	٢ ((لا أوافق))	٣ ((محايد))	٤ ((أوافق))	٥ ((أوافق بشدة))
١	يتم تنفيذ المشاريع وفق الجدول الزمني المحدد.					
٢	يتم الالتزام بالميزانية المعتمدة.					
٣	يتم التعامل مع المشكلات بسرعة أثناء التنفيذ.					
٤	يتم التنسيق الفعال بين فرق العمل.					
كفاءة إدارة المشاريع (كفاءة التقييم)		١ ((لا أوافق بشدة))	٢ ((لا أوافق))	٣ ((محايد))	٤ ((أوافق))	٥ ((أوافق بشدة))
١	يتم تقييم المشاريع بعد الانتهاء منها.					
٢	يتم قياس رضا المستفيدين.					
٣	يتم تحليل نتائج المشاريع بشكل دوري.					
٤	يتم استخدام نتائج التقييم لتحسين المشاريع المستقبلية.					

القسم الخامس: أسئلة مفتوحة

- ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الإبداع الإداري في جمعيتكم؟
- ما أبرز المقترحات لتحسين كفاءة إدارة المشاريع؟

<https://forms.gle/47Xoin2G4bxK6vAh9>

... ملحق المشروع ((الأدوات)) :-

- أداة جمع البيانات: الاستبانة الكمية (Google Form) - تحليل الوثائق.
- أداة التحليل: SPSS.
- اختبار الوساطة: Multiple Regression: طريقة (Baron & Kenny)

ختم التسليم الأول ((مشروع التخرج ٢))

٣,٩. أداة المشروع البحثي

اعتمد هذا البحث على أداتين رئيسيتين لجمع البيانات، هما: الاستبانة وتحليل المستندات. وقد تم استخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، نظرًا لملاءمتها لطبيعة البحث الكمي، وقدرتها على قياس آراء واتجاهات المبحوثين تجاه متغيرات البحث المتمثلة في الإبداع والابتكار الإداري، والقيادة الإبداعية، وكفاءة إدارة المشاريع. كما صُممت الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، مع تكيف فقراتها بما يتناسب مع بيئة الجمعيات غير الربحية في محافظة الأحساء، واعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على العبارات الواردة فيها.

إلى جانب ذلك، استخدم البحث تحليل المستندات بوصفه أداة مساعدة في جمع البيانات الثانوية، وذلك من خلال مراجعة عدد من الوثائق التنظيمية والفنية ذات الصلة في بعض الجمعيات غير الربحية، متى ما توفرت إمكانية الاطلاع عليها، ومن أبرزها: الخطط الاستراتيجية، والخطط التشغيلية، والتقارير الفنية السنوية. ويهدف هذا التحليل إلى دعم النتائج المستخلصة من الاستبانة، وإبراز مدى انعكاس ممارسات الإبداع والابتكار الإداري وكفاءة إدارة المشاريع في الوثائق الرسمية للجمعيات محل البحث.

وتجدر الإشارة إلى أن تحليل المستندات في هذا البحث لا يعد أداة مستقلة لاختبار الفرضيات إحصائياً، وإنما استخدم بوصفه وسيلة داعمة لتفسير النتائج الكمية وتعزيز الفهم التطبيقي للواقع المؤسسي في الجمعيات غير الربحية بمحافظة الأحساء.

٣,١٠. جدول (١): أدوات قياس متغيرات البحث

م	متغير البحث / مصدر البيانات	البعد / نوع الوثيقة	عدد الفقرات / الوثائق	أرقام الفقرات / نوع الوثيقة	نوع الأداة / المقياس	الغرض من القياس أو التحليل
1	الإبداع والابتكار الإداري (المتغير المستقل)	الإبداع الإداري	6	1-6	استبانة - مقياس ليكرت الخماسي	قياس مستوى دعم الأفكار الجديدة وتبني المبادرات الإبداعية داخل الجمعية
2	الإبداع والابتكار الإداري (المتغير المستقل)	الابتكار المؤسسي	6	7-12	استبانة - مقياس ليكرت الخماسي	قياس مستوى التحديث والتطوير المؤسسي وتحويل الأفكار إلى ممارسات تنفيذية
3	القيادة الإبداعية (المتغير الوسيط)	بعد واحد	6	13-18	استبانة - مقياس ليكرت الخماسي	قياس خصائص القيادة الداعمة للتغيير والمشاركة وتحفيز العاملين
4	كفاءة إدارة المشاريع (المتغير التابع)	كفاءة التخطيط	4	19-22	استبانة - مقياس ليكرت الخماسي	قياس مستوى وضوح الأهداف، التخطيط الزمني، توزيع الموارد، وتحديد مؤشرات الأداء
5	كفاءة إدارة المشاريع (المتغير التابع)	كفاءة التنفيذ	4	23-26	استبانة - مقياس ليكرت الخماسي	قياس كفاءة التنفيذ من حيث الوقت، الميزانية، المعالجة، والتنسيق
6	كفاءة إدارة المشاريع (المتغير التابع)	كفاءة التقييم والمتابعة	4	27-30	استبانة - مقياس ليكرت الخماسي	قياس مستوى التقييم الدوري، رضا المستفيدين، والتحسين المستمر
7	البيانات العامة	الخصائص الديموغرافية	7	أز	أسئلة اختيار من متعدد	وصف خصائص عينة البحث لأغراض التحليل الوصفي

8	أسئلة مفتوحة دامة	التحديات والمقترحات	2	31-32	أسئلة مفتوحة	دعم تفسير النتائج من الجانب التطبيقي وإبراز التحديات والمقترحات
9	البيانات الثانوية	الخطط الاستراتيجية	بحسب المتاح	وثائق مؤسسية	تحليل مستندات	التعرف على مدى تضمين التوجهات الابتكارية ومؤشرات الأداء في التخطيط المؤسسي
10	البيانات الثانوية	الخطط التشغيلية	بحسب المتاح	وثائق مؤسسية	تحليل مستندات	التعرف على مستوى تفعيل التخطيط التنفيذي وإدارة المشاريع داخل الجمعيات
11	البيانات الثانوية	التقارير الفنية السنوية	بحسب المتاح	وثائق مؤسسية	تحليل مستندات	دعم تفسير النتائج من خلال مراجعة الإنجازات والمتابعة والتقييم المؤسسي

٣,١١. أنواع البيانات

اعتمد البحث على نوعين من البيانات، هما :البيانات الأولية والبيانات الثانوية. فأما البيانات الأولية، فقد تم جمعها من خلال الاستبانة الموجهة إلى أفراد العينة من العاملين والمعنيين بإدارة المشاريع في الجمعيات غير الربحية بمحافظة الأحساء، وذلك بهدف قياس متغيرات البحث الرئيسة واختبار الفرضيات المرتبطة بها.

وأما البيانات الثانوية، فقد تم الحصول عليها من خلال مراجعة بعض الوثائق والمستندات المؤسسية ذات العلاقة، مثل الخطط الاستراتيجية، والخطط التشغيلية، والتقارير الفنية السنوية، إضافة إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة والمراجع العلمية المرتبطة بموضوع البحث. وقد استخدمت هذه البيانات لدعم الإطار النظري، وتعزيز تفسير النتائج، وربط المخرجات الإحصائية بالواقع التطبيقي للجمعيات محل البحث.

٣,١٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

يقصد بالتعريفات الإجرائية في هذا البحث تحديد المعنى التطبيقي للمتغيرات الرئيسة، بحيث تتحول من مفاهيم نظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس من خلال أداة البحث. ويُعد هذا الإجراء ضروريا في البحوث الإدارية التطبيقية لضبط المفاهيم وربطها بقياس ميداني واضح .

٣,١٢,١. الإبداع والابتكار الإداري (المتغير المستقل)

يشير الإبداع الإداري إلى تبني أفكار وأساليب جديدة في مجال الإدارة، وتطوير المنتجات والخدمات، وقيادة فرق العمل، وتحسين الأداء التنظيمي، بما ينعكس على كفاءة العمل داخل الجمعية. وقد أوضحت دراسة الوادعي أن الإبداع الإداري يرتبط بمجموعة من الأبعاد مثل الممارسات الإبداعية، والقابلية للتطوير، والدعم والتشجيع، وأن له أثرا ذا دلالة إحصائية في أداء العاملين داخل المؤسسات .

كما تؤكد الأدبيات المتعلقة بإدارة الإبداع والابتكار أن الإبداع والابتكار في المنظمات يرتبطان ببناء البيئة الابتكارية، وتطوير الأفكار، وتحويلها إلى أساليب عمل ومخرجات تنظيمية أكثر فاعلية .

ويقصد بالإبداع والابتكار الإداري إجرائياً في هذا البحث الدرجة التي يحصل عليها المبحوث في الفقرات المخصصة لقياس مستوى تشجيع الأفكار الجديدة، ودعم المبادرات، وتطوير أساليب العمل، وتبني الأساليب والتقنيات الحديثة داخل الجمعيات غير الربحية، وذلك من خلال الفقرات من (١) إلى (١٢) في الاستبانة.

٣,١٢,٢. القيادة الإبداعية (المتغير الوسيط)

تُعرّف القيادة الإبداعية بأنها نمط قيادي يقوم على مواجهة التحديات المعاصرة من خلال خطط واستراتيجيات وممارسات تتسم بالأصالة، والمبادرة، والحساسية للمشكلات، واستشراف المستقبل، بما يساعد المؤسسة على التطور وتحقيق التميز. **وقد بينت دراسة العبدولي أن القيادة الإبداعية تؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في تعزيز إدارة المعرفة، وأن من أبرز سماتها استشراف المستقبل، والمبادرة، والأصالة، والمثابرة، والحساسية للمشكلات .**

كما أظهرت دراسة فادية سعد أن للقيادة الإدارية دوراً رئيساً في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية، وهو ما يدعم مكانة القيادة بوصفها متغيراً مؤثراً في البيئة التنظيمية غير الربحية .

ويقصد بالقيادة الإبداعية إجرائياً في هذه البحث الدرجة التي يحصل عليها المبحوث في الفقرات التي تقيس مدى امتلاك القادة لرؤية تطويرية، ودعمهم للتغيير، وتحفيزهم للعاملين، ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وتحويلهم للأفكار إلى ممارسات تنفيذية، وذلك من خلال الفقرات من (١٣) إلى (١٨) في الاستبانة.

٣,١٢,٣. كفاءة إدارة المشاريع (المتغير التابع)

ترتبط كفاءة إدارة المشاريع بقدرة المؤسسة على التخطيط الجيد للمشروعات، وحسن تنفيذها، ومتابعتها وتقييمها بصورة تحقق الأهداف بأفضل استخدام ممكن للموارد. **وتبين الدراسات المرتبطة بإدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية أن تطوير الإدارة الحديثة للمشاريع ينعكس على رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية .**

كما تؤكد النماذج التطبيقية في المشاريع الجامعية المعتمدة من الجامعة أن قياس أداء المشاريع أو كفاءتها يتم عادة من خلال أبعاد مثل: جودة التخطيط، وكفاءة التنفيذ، وجودة المتابعة، والتقييم .

ويقصد بكفاءة إدارة المشاريع إجرائيا في هذا البحث الدرجة التي يحصل عليها المبحوث في الفقرات التي تقيس جودة التخطيط للمشروعات، وكفاءة تنفيذها، وفعالية متابعتها وتقييمها داخل الجمعية غير الربحية، وذلك من خلال الفقرات من (١٩) إلى (٣٠) في الاستبانة.

٣,١٢,٤. البيانات العامة

يقصد بالبيانات العامة في هذه البحث مجموعة الخصائص الأولية المتعلقة بأفراد العينة، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ونوع الجمعية، وعدد المشاريع التي شارك فيها المبحوث. وتستخدم هذه البيانات لأغراض الوصف الإحصائي لعينة البحث، بما ينسجم مع ما ورد في قوالب مشروع التخرج المعتمدة في الجامعة ضمن جزء توصيف العينة في الفصل الرابع .

٣,١٣. تصميم البحث

اعتمدت هذا البحث على المدخل الكمي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه، حيث تسعى البحث إلى قياس أثر الإبداع والابتكار الإداري على كفاءة إدارة المشاريع في الجمعيات غير الربحية بمحافظة الأحساء، مع اختبار الدور الوسيط للقيادة الإبداعية في هذه العلاقة.

وفي ضوء ذلك، استخدمت البحث الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية، نظراً لكونها الأداة الأكثر ملاءمة لقياس الاتجاهات والإدراكات التنظيمية لدى أفراد العينة واعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي في بناء الاستبانة، لقياس درجة موافقة المبحوثين على العبارات الواردة في محاور الأداة .

وإلى جانب البيانات الأولية، استفاد البحث من تحليل المستندات بوصفه أداة مساعدة في جمع البيانات الثانوية، من خلال مراجعة الخطط الاستراتيجية، والخطط التشغيلية، والتقارير الفنية السنوية لبعض الجمعيات غير الربحية، متى ما توفرت إمكانية الاطلاع عليها. ويهدف هذا الإجراء إلى دعم النتائج المستخلصة من الاستبانة وربطها بما هو موثق رسمياً داخل الجمعيات، بما يعزز التفسير التطبيقي للنتائج.

وبناء على ذلك، فإن تصميم البحث يقوم على:

- بيانات أولية يتم جمعها من خلال الاستبانة.
- بيانات ثانوية يتم جمعها من خلال المستندات المؤسسية والدراسات السابقة والمراجع العلمية.

ويتيح هذا التصميم للباحث اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث، تمهيدا لتحليلها إحصائيا في الفصل الرابع.

٣,١٣,١. مجتمع البحث وعينة البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

يُعد تحديد مجتمع البحث والعينة من الخطوات الأساسية في بناء المنهجية البحثية، لما لذلك من أثر مباشر في دقة النتائج وإمكانية تعميمها ضمن حدود البحث.

٣,١٣,١,١. مجتمع البحث

يقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد أو الوحدات التي تنطبق عليها خصائص البحث، ومشكلة البحث وأهدافه، يتمثل مجتمع البحث في:

العاملين والمعنيين بالأعمال الإدارية والمشروعات في الجمعيات غير الربحية بمحافظة الأحساء، ويشمل ذلك – بقدر ما تسمح به إمكانية الوصول – الفئات الآتية:

- القيادات الإدارية،
- مديري أو مشرفي المشاريع،
- الموظفين الإداريين،
- والعاملين المرتبطين بعمليات التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة للمشروعات داخل الجمعيات غير الربحية.

وقد اختير هذا المجتمع نظرا لارتباطه المباشر بمتغيرات البحث، إذ إن هذه الفئات هي الأقدر على تقدير مستوى الإبداع والابتكار الإداري، وخصائص القيادة الإبداعية، وكفاءة إدارة المشاريع في بيئة العمل المؤسسي غير الربحي.

٣,١٣,١,٢. عينة البحث

نظرا لصعوبة الوصول إلى جميع مفردات مجتمع البحث على نحو شامل، ولطبيعة البحث الميدانية في الجمعيات غير الربحية، فقد اعتمد البحث على **عينة من العاملين والمعنيين بإدارة المشاريع والعمل الإداري** في عدد من الجمعيات غير الربحية بمحافظة الأحساء.

وتتمثل **عينة البحث** في الأفراد الذين ستوزع عليهم الاستبانة، ممن تنطبق عليهم الشروط الآتية:

- أن يكونوا من العاملين، أو المرتبطين بالعمل الإداري، أو الإشرافي، أو التنفيذي داخل الجمعيات غير الربحية،
- وأن تكون لديهم معرفة أو تجربة مباشرة مرتبطة بالمشروعات أو العمليات الإدارية داخل الجمعية.

ويستهدف الباحث الوصول إلى عينة مناسبة من هذه الفئات بما يكفي لإجراء التحليل الإحصائي واختبار فرضيات البحث، مع مراعاة تنوع المستويات الوظيفية، وأنواع الجمعيات غير الربحية، وخلفيات المشاركين.

٣,١٣,١,٣. طريقة وتقنيات أخذ العينة

اعتمد البحث على **العينة غير الاحتمالية**، وبصورة أكثر تحديدا **العينة القصدية/الميسرة**، وذلك لملاءمتها لطبيعة البحث الميدانية وإمكانية الوصول إلى المشاركين داخل الجمعيات غير الربحية المستهدفة.

وقد جرى اختيار هذه الطريقة للأسباب الآتية:

١. ارتباط مفردات العينة بطبيعة الموضوعات المبحوث، حيث إن البحث تتطلب أفرادا لديهم معرفة مباشرة بالممارسات الإدارية والمشروعات داخل الجمعية.
٢. صعوبة الحصر الكامل لجميع العاملين في الجمعيات غير الربحية بمحافظة الأحساء في إطار زمني محدد.

ملاءمة هذا الأسلوب لآلية توزيع الاستبانة إلكترونيا من خلال الجهات المعنية بالجمعيات المستهدفة.

وستستخدم تقنية التوزيع الإلكتروني للاستبانة بوصفها الوسيلة الرئيسة للوصول إلى أفراد العينة، من خلال:

- النشر المباشر لرابط الاستبانة،
- أو تعميمها عبر الجهات أو المؤسسات ذات العلاقة،
- أو إرسالها إلى الفئات المستهدفة داخل الجمعيات غير الربحية متى ما أمكن ذلك.

٣،١٣،٤. مبررات اختيار العينة

يرتبط اختيار العينة في هذا البحث بكونه يسعى إلى فحص العلاقة بين متغيرات تنظيمية وإدارية داخل بيئة محددة، وهي الجمعيات غير الربحية بمحافظة الأحساء. ومن ثم فإن التركيز لم يكن على التمثيل العددي المجرد، بقدر ما كان على اختيار أفراد لديهم خبرة ومعرفة تمكنهم من تقديم استجابات ذات قيمة علمية فيما يتعلق بمتغيرات البحث.

٣،١٣،٢. وحدة التحليل

تتمثل وحدة التحليل في هذه البحث في الفرد، أي الموظف، أو الإداري، أو المشرف، أو القائد العامل داخل الجمعية غير الربحية، وذلك لأن البيانات ستجمع من خلال الاستبانة على مستوى الأفراد، ولأن قياس المتغيرات الثلاثة (الإبداع والابتكار الإداري، والقيادة الإبداعية، وكفاءة إدارة المشاريع) سيتم من خلال إدراك واستجابة المشاركين أنفسهم.

٣،١٣،٣. طريقة جمع البيانات

اعتمد البحث في جمع البيانات على الاستبانة الإلكترونية بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وذلك لملاءمتها لطبيعة البحث الكمي، وقدرتها على الوصول إلى عدد مناسب من المشاركين في بيئة البحث، مع سهولة تنظيم البيانات ومعالجتها إحصائياً لاحقاً.

وقد صُممت الاستبانة استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة، مع تكييف فقراتها لتناسب بيئة الجمعيات غير الربحية في محافظة الأحساء. وتكونت الأداة من خمسة أقسام رئيسة:

١. البيانات العامة،
٢. الإبداع والابتكار الإداري،
٣. القيادة الإبداعية،

٤. كفاءة إدارة المشاريع،

٥. الأسئلة المفتوحة الداعمة.

كما اعتمد البحث على تحليل المستندات بوصفه وسيلة مساعدة لجمع البيانات الثانوية، من خلال مراجعة عدد من الوثائق ذات الصلة – متى ما توفرت – مثل : **الخطط الاستراتيجية، والخطط التشغيلية، والتقارير الفنية السنوية**، وذلك بهدف دعم النتائج المستخرجة من الاستبانة وربطها بالواقع المؤسسي الفعلي للجمعيات غير الربحية محل البحث.

٣،١٣،٣،١. خطوات جمع البيانات

تمثلت خطوات جمع البيانات في هذه البحث في الآتي:

١. إعداد الاستبانة في صورتها الأولية استنادا إلى متغيرات البحث وأبعادها.
٢. مراجعة فقرات الاستبانة وضبط صياغتها بما يحقق الوضوح والارتباط المباشر بالمتغيرات.
٣. تجهيز الاستبانة في صورة إلكترونية مناسبة للنشر والتوزيع.
٤. نشر رابط الاستبانة على الفئات المستهدفة من خلال الوسائل المناسبة، مثل التواصل المباشر أو عبر الجهات المعنية أو الجمعيات المستهدفة.
٥. استقبال الاستجابات وفرزها تمهيدا لإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي.
٦. الاستفادة – متى ما أمكن – من بعض الوثائق ذات الصلة في دعم تفسير النتائج.

٣،١٣،٣،٢. الجوانب الأخلاقية في جمع البيانات

رُوعي في عملية جمع البيانات عدد من الاعتبارات الأخلاقية، من أهمها:

- توضيح الهدف العلمي من الاستبانة للمشاركين.
- التأكيد على أن المشاركة طوعية.
- عدم طلب الاسم أو أي بيانات شخصية تعريفية مباشرة.
- التعامل مع البيانات بسرية تامة.
- استخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط.

وتتفق هذه الإجراءات مع ما تؤكد عليه المقررات التدريبية والممارسات البحثية السليمة في حماية المشاركين وضمان نزاهة البحث.

٤, ١٣, ٣. أنواع البيانات

اعتمدت البحث على نوعين من البيانات، هما: البيانات الأولية والبيانات الثانوية.

البيانات الأولية

البيانات الأولية هي البيانات التي جُمعت مباشرة من أفراد العينة من خلال الاستبانة، وتمثل المصدر الأساس في اختبار فرضيات البحث وتحليل العلاقات بين متغيراتها. وقد شملت هذه البيانات:

- استجابات المشاركين على الفقرات المتعلقة بالإبداع والابتكار الإداري،
- واستجاباتهم على فقرات القيادة الإبداعية،
- واستجاباتهم على فقرات كفاءة إدارة المشاريع،
- إضافة إلى البيانات العامة المتعلقة بخصائصهم الديموغرافية والوظيفية.

وتُعد هذه البيانات الأساس في التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي الذي سَتُبْنى عليه نتائج البحث.

البيانات الثانوية

البيانات الثانوية هي البيانات التي تم الحصول عليها من مصادر مكتوبة أو منشورة أو موثقة، واستخدمت في دعم البحث نظريا وتطبيقيا. وقد تمثلت هذه البيانات في:

- الكتب والمراجع العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث،
- الدراسات السابقة العربية والأجنبية،
- الأدلة التعليمية والملفات المنهجية الخاصة بمشروع التخرج،
- وبعض الوثائق المؤسسية مثل:
 - الخطط الاستراتيجية،
 - الخطط التشغيلية،
 - التقارير الفنية السنوية.

وقد استخدمت هذه البيانات في:

- دعم الإطار النظري،
- توثيق التعريفات والمفاهيم،

- تعزيز التفسير التطبيقي للنتائج،
- وربط النتائج الإحصائية بالسياق المؤسسي للجمعيات غير الربحية محل البحث.

٣,١٣,٥. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع الاستجابات واستكمال إدخال البيانات، سيتم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك لملاءمته لطبيعة البحث الكمية، وعرض النتائج بصورة فعالة .

وقد تم اختيار هذا البرنامج لأنه من أكثر البرامج شيوعاً في البحوث الإدارية والتنظيمية، كما أنه مناسب لإجراء الاختبارات الخاصة بالصدق والثبات، والتحليل الوصفي، واختبار الفرضيات، وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

٣,١٣,٥,١. التحليل الوصفي

سيستخدم التحليل الوصفي لوصف خصائص عينة البحث، وذلك من خلال:

- التكرارات،
- النسب المئوية،
- المتوسطات الحسابية،
- الانحرافات المعيارية.

كما سيستخدم هذا النوع من التحليل في وصف استجابات المشاركين على فقرات ومجاور الاستبانة، بما يساعد في الإجابة عن بعض أسئلة البحث المتعلقة بمستوى المتغيرات.

٣,١٣,٥,٢. اختبار الصدق والثبات

سيتم التحقق من جودة أداة البحث من خلال:

أ) الصدق

- تأكد من وضوح الفقرات وارتباطها بأهداف البحث ومتغيراتها.

ب) الثبات

سيتم حساب معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي لفقرات كل محور من محاور الاستبانة، وكذلك للأداة ككل. ويعد هذا الإجراء من أكثر الأساليب شيوعاً في البحوث الإدارية الكمية .

٣,٥,١٣. اختبار العلاقات بين المتغيرات

سيتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الفرضيات، ومن أبرزها:

- معامل ارتباط بيرسون: لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث.
- تحليل الانحدار الخطي: لقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- الانحدار المتعدد أو ما يناسبه: لقياس دور المتغير الوسيط وتحليل العلاقة بين المتغيرات في ضوء نموذج البحث.

ونظراً لأن البحث تتضمن متغيراً وسيطاً هو القيادة الإبداعية، فسيتم توظيف التحليل الإحصائي بما يسمح بفحص العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين الإبداع والابتكار الإداري وكفاءة إدارة المشاريع، وذلك وفق الإمكانيات الإحصائية المتاحة في برنامج SPSS.

٣,٥,١٣.٤ عرض النتائج ومناقشتها

بعد إجراء التحليلات الإحصائية، ستعرض النتائج في الفصل الرابع من خلال:

- الجداول الإحصائية،
- الشرح التفسيري للنتائج،
- الربط بين النتائج وبين أسئلة البحث وفرضياتها ثم مقارنتها بما ورد في الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة.

ختم التسليم الثاني ((مشروع التخرج ٢))

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١. مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج البحث الميدانية وتحليلها في ضوء البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، مع الاستفادة من التحليل المستندي بوصفه أداة مساعدة داعمة. ويهدف إلى توصيف عينة البحث، والتحقق من صدق الأداة وثباتها، وتحليل المتغيرات الرئيسية للبحث، واختبار الفرضيات بصورة أولية، ثم ربط النتائج بما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة.

وتجدر الإشارة إلى أن عدد الاستجابات المتاحة في هذه المرحلة بلغ ١١ استجابة فقط، وهو عدد محدود يجعل النتائج الإحصائية ذات طابع استكشافي أولي، ويحد من إمكانية تعميمها على جميع الجمعيات غير الربحية بمحافظة الأحساء. لذلك فإن ما يرد في هذا الفصل ينبغي قراءته بوصفه مؤشرا أوليا على اتجاهات النتائج، لا حسما نهائيا لها. وقد جرى تدعيم هذه القراءة الأولية بتحليل مستندي مواز لعدد كبير من الوثائق المؤسسية، بما يعزز الفهم التطبيقي لظاهرة البحث.

٤,٢. توصيف عينة البحث

بلغ عدد أفراد العينة الذين استجابوا للاستبانة في هذه المرحلة ١١ مشاركا. وتظهر البيانات العامة أن العينة الحالية يغلب عليها الطابع الإداري والقيادي، كما أن معظم أفرادها لديهم ارتباط مباشر بالأعمال والمشاريع داخل الجمعيات غير الربحية وتجدر الإشارة إلى أن عدد الجمعيات بمحافظة الأحساء غير محدد بشكل واضح ورسمي بالنظر إلى الجمعيات غير الربحية على مستوى المنطقة الشرقية الذي بلغ عددهم ٤٥٩ جمعية وتم التواصل مع العاملين والقيادات العاملة في ٤٠ جمعية تقريبا في محافظة الأحساء.

٤,٢,١. توزيع العينة حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	9	81.8%
أنثى	2	18.2%

يتبين أن غالبية المشاركين من الذكور، وهو ما قد يعكس طبيعة الوصول الحالي للمستجيبين أكثر من كونه تمثيلا حاسما لواقع القطاع.

٤,٢,٢. توزيع العينة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من ٢٥ سنة	2	18.2%
من ٢٥ إلى أقل من ٣٥	4	36.4%
من ٣٥ إلى أقل من ٤٥	4	36.4%
٤٥ سنة فأكثر	1	9.1%

ويلاحظ أن غالبية المشاركين تتركز أعمارهم بين ٢٥ و ٤٥ سنة، وهي الفئة العمرية الأكثر نشاطا غالبا في العمل الإداري والتنفيذي بالجمعيات.

٤,٢,٣. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة
دبلوم	1	9.1%
بكالوريوس	8	72.7%
ماجستير	2	18.2%

تشير النتائج إلى أن معظم المستجيبين من حملة البكالوريوس، مما يمنح الاستجابات قدرا مناسباً من الوعي بطبيعة الممارسات المؤسسية والإدارية.

٤,٢,٤. توزيع العينة حسب سنوات الخبرة في القطاع غير الربحي

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من ٣ سنوات	3	27.3%
من ٣ إلى أقل من ٧ سنوات	4	36.4%
من ٧ إلى أقل من ١٢ سنة	3	27.3%
١٢ سنة فأكثر	1	9.1%

وتوضح هذه النتائج أن العينة الحالية تجمع بين ذوي الخبرة المتوسطة والجيدة، وهو ما يمنح الاستجابات تنوعاً مناسباً في الخبرة العملية.

٤,٢,٥. توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	الفئة
54.5%	6	مدير / قائد قسم
27.3%	3	رئيس تنفيذي
9.1%	1	عضو مجلس إدارة
9.1%	1	أخرى

يتضح أن غالبية المشاركين يشغلون مواقع قيادية أو إشرافية، وهو أمر إيجابي من حيث اتصالهم المباشر بموضوع الإبداع الإداري والقيادة وكفاءة المشاريع.

٤,٢,٦. توزيع العينة حسب نوع الجمعية

النسبة	التكرار	الفئة
27.3%	3	شبابية
18.2%	2	علمية
18.2%	2	دعوية
9.1%	1	تعليمية
9.1%	1	اجتماعية
9.1%	1	تنموية
9.1%	1	أخرى

تشير هذه النتائج إلى تنوع نسبي في أنواع الجمعيات، إلا أن هذا التنوع ما زال محدوداً بحجم العينة الحالي.

٤,٢,٧. توزيع العينة حسب عدد المشاريع التي شارك بها المستجيب خلال آخر عامين

النسبة	التكرار	الفئة
9.1%	1	٢-٣ مشاريع
9.1%	1	٤-٦ مشاريع
81.8%	9	أكثر من ٦ مشاريع

وهذا يدل على أن غالبية المشاركين لديهم احتكاك عملي كثيف بالمشروعات، مما يعزز قيمة استجاباتهم في موضوع البحث.

٤,٢,٨. توزيع العينة حسب حجم الجمعية تقريبا

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من ١٠ موظفين	5	45.5%
١٠-٣٠ موظف	4	36.4%
٣٠-٧٠ موظف	2	18.2%

وتظهر النتائج أن أغلب الجمعيات التي مثلتها الاستجابات الحالية هي جمعيات صغيرة أو متوسطة الحجم.

٤,٢,٩. خلاصة توصيف العينة

يمكن وصف العينة الحالية بأنها:

- عينة صغيرة الحجم،
- يغلب عليها الطابع القيادي والإداري،
- ويتميز أفرادها بقدر جيد من الخبرة والاحتكاك بالمشاريع،
- إلا أن محدودية حجمها تجعل توصيفها إرشاديا واستكشافيا أكثر من كونه تمثيلا نهائيا للمجتمع.

٤,٣. اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة

٤,٣,١. الصدق

تمت مراجعة أداة البحث في مراحل إعدادها السابقة من حيث الصياغة وارتباط الفقرات بمحاور البحث ومتغيراتها، بما يحقق الصدق الظاهري وصدق المحتوى. كما أن توافق بناء الاستبانة مع النموذج البحثي المعتمد يعزز من صلاحية الأداة في القياس.

٤,٣,٢. الثبات

تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للمحاور الرئيسة، وجاءت النتائج كما يلي:

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الإبداع والابتكار الإداري	12	0.961
القيادة الإبداعية	6	0.956
كفاءة إدارة المشاريع	12	0.959
الأداة ككل	30	0.983

٤,٣,٣. تفسير النتائج

تدل القيم السابقة على أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة جداً، إذ تجاوزت جميعها الحد المقبول أكاديمياً (٠,٧٠)، كما أن معامل الثبات الكلي للأداة بلغ **0.983**، وهو ما يشير إلى اتساق داخلي مرتفع بين فقرات الاستبانة.

٤,٣,٣,١. ملاحظة منهجية مهمة

على الرغم من ارتفاع قيم الثبات، فإن صغر حجم العينة الحالية (١١ استجابة) يستدعي الحذر في تفسير هذه القيم على أنها نهائية؛ ولذلك تعد هذه القراءة مؤشراً أولياً مطمئناً أكثر من كونها حكماً نهائياً مكتملاً.

٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

اعتمد تفسير المتوسطات على التدرج الآتي:

- من ١,٠٠ إلى ١,٨٠ = منخفض جداً
- من ١,٨١ إلى ٢,٦٠ = منخفض
- من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠ = متوسط
- من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠ = مرتفع

• من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠ = مرتفع جدًا

٤,٤,١. الإبداع والابتكار الإداري			
المحور	المتوسط العام	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
الإبداع والابتكار الإداري	3.644	1.008	مرتفع

تشير هذه النتيجة إلى أن المبحوثين يرون - بصورة أولية - أن مستوى الإبداع والابتكار الإداري في جمعياتهم مرتفع، بما يشمل دعم الأفكار الجديدة، وتبني بعض أساليب التطوير، وتحسين الممارسات المؤسسية.

٤,٤,٢. القيادة الإبداعية			
المحور	المتوسط العام	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
القيادة الإبداعية	3.636	1.064	مرتفع

تدل هذه النتيجة على أن المشاركين ينظرون إلى القيادة داخل جمعياتهم بوصفها ذات مستوى مرتفع نسبيًا من الدعم للتغيير والتحفيز والمشاركة.

٤,٤,٣. كفاءة إدارة المشاريع			
المحور	المتوسط العام	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
كفاءة إدارة المشاريع	3.705	0.882	مرتفع

وتشير هذه النتيجة إلى أن كفاءة إدارة المشاريع - من وجهة نظر المستجيبين الحاليين - تقع في المستوى المرتفع، سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة والتقييم.

٤,٤,٤. المتوسط العام للأداة ككل			
المحور	المتوسط العام	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
الأداة ككل	3.667	0.932	مرتفع

ويفهم من ذلك أن الاتجاه العام للاستجابات يميل إلى **التقدير المرتفع** لمستوى المتغيرات الثلاثة في الجمعيات الممثلة في العينة الحالية.

٤,٤,٥. قراءة تفسيرية

هذه النتائج لا تعني بالضرورة أن واقع القطاع كله مرتفع على هذا النحو، لكنها تشير إلى أن **الاستجابات الحالية** تميل إلى تقييم إيجابي نسبي لواقع الإبداع الإداري والقيادة الإبداعية وكفاءة إدارة المشاريع.

٤,٥. اختبار الفرضيات

نظرا لمحدودية حجم العينة، فإن اختبار الفرضيات في هذه المرحلة يقدم قراءة استكشافية أولية، ومع ذلك، فإن التحليل الإحصائي الأولي يعطي مؤشرات مهمة على اتجاه العلاقات بين المتغيرات.

٤,٥,١. الفرضية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار الإداري على كفاءة إدارة المشاريع في الجمعيات غير الربحية بمحافظة الأحساء.

٤,٥,١,١. النتائج الأولية

- معامل الارتباط بين الإبداع والابتكار الإداري وكفاءة إدارة المشاريع = ٠,٩٠٠
- مستوى الدلالة = ٠,٠٠٠٢
- معامل التحديد في الانحدار البسيط = ٠,٨١١

٤,٥,١,٢. التفسير

تشير هذه النتيجة إلى وجود **علاقة موجبة قوية جدا** بين الإبداع والابتكار الإداري وكفاءة إدارة المشاريع في العينة الحالية، كما توحي بأن المتغير المستقل يفسر نسبة معتبرة من التغير في المتغير التابع داخل هذا الإطار المحدود.

٤,٥,١,٣. الحكم

تدعم البيانات الحالية الفرضية الأولى دعما أوليا.

٤,٥,٢. الفرضية الثانية

يسهم الابتكار الإداري في تحسين جودة تنفيذ المشاريع غير الربحية وزيادة فاعليتها التشغيلية.

٤,٥,٢,١. القراءة الأولى

بالنظر إلى الارتفاع النسبي في المتوسط العام لمحور الإبداع والابتكار الإداري، وكذلك ارتفاع المتوسط العام لكفاءة إدارة المشاريع، فإن النتائج الحالية تشير أولياً إلى اتجاه إيجابي بين الابتكار الإداري وبين جودة الأداء التنفيذي للمشاريع.

٤,٥,٢,٢. الحكم

يمكن القول إن الفرضية الثانية مدعومة بصورة وصفية أولية، إلا أن تثبيتها بصورة أدق يحتاج حجم عينة أكبر وقياساً أكثر استقراراً للعلاقات الفرعية بين الأبعاد.

٤,٥,٣. الفرضية الثالثة

تختلف درجة تطبيق الإبداع والابتكار الإداري باختلاف بعض الخصائص التنظيمية والمؤسسية.

٤,٥,٣,١. القراءة الأولى

لا تسمح العينة الحالية المحدودة بإجراء مقارنات قوية ودالة بين الفئات المختلفة، سواء من حيث حجم الجمعية أو نوعها أو خصائصها، نظراً لصغر التوزيعات الفرعية داخل كل فئة.

٤,٥,٣,٢. الحكم

لا يمكن اختبار هذه الفرضية بصورة حاسمة في الوضع الراهن، وتبقى مؤجلة إلى حين توفر حجم عينة أكبر يسمح بإجراء المقارنات الإحصائية المناسبة.

٤,٥,٤. الفرضية الرابعة

تلعب القيادة الإبداعية دوراً وسيطاً بين الإبداع والابتكار الإداري وكفاءة إدارة المشاريع.

٤,٥,٤,١. النتائج الأولى

• الارتباط بين الإبداع والابتكار الإداري والقيادة الإبداعية = ٠,٩٤٩

- الارتباط بين القيادة الإبداعية وكفاءة إدارة المشاريع = ٠,٧٨٠
- في الانحدار البسيط:
 - أثر الإبداع على القيادة: دال إحصائيا
 - أثر القيادة على الكفاءة: دال إحصائيا
- في النموذج المشترك، ظل أثر الإبداع ظاهرا، بينما أصبح أثر القيادة أقل وضوحا إحصائيا في هذه العينة الصغيرة.

٤,٥,٤,٢ . التفسير

تشير هذه النتائج إلى وجود إشارات أولية إلى دور القيادة الإبداعية في تفسير العلاقة بين الإبداع الإداري وكفاءة المشاريع، إلا أن هذه الإشارات لا تكفي لإثبات وساطة مستقرة ونهائية بسبب محدودية عدد الاستجابات.

٤,٥,٤,٣ . الحكم

لا يمكن اعتماد الفرضية الرابعة اعتمادا نهائيا في هذه المرحلة، ويمكن وصفها بأنها مدعومة مبدئيا على نحو جزئي واستكشافي.

٤,٦ . ربط النتائج بالأدبيات والدراسات السابقة

تتفق النتائج الأولية الحالية مع الاتجاه العام في الأدبيات التي ترى أن الإبداع والابتكار الإداري يمثلان ركيزة مهمة في تحسين الأداء المؤسسي، وأن القيادة ذات الطابع التطويري تسهم في تعزيز هذا الاتجاه.

فمن ناحية، ينسجم الارتفاع النسبي في متوسط محور الإبداع والابتكار الإداري مع ما ذهبت إليه دراسة الوادعي حول أثر استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين أداء العاملين، حيث أكد البحث وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري في الأداء المؤسسي. كما ينسجم الاتجاه العام للنتائج مع ما أشارت إليه الدراسات المتعلقة بالابتكار التنظيمي في المنظمات غير الربحية من أن تبني الممارسات الحديثة والتحسين المستمر يرتبط بتحسين الأداء المؤسسي.

ومن ناحية أخرى، فإن النتائج الأولية الخاصة بالقيادة الإبداعية تتسق مع الدراسات التي أبرزت دور القيادة في دعم التغيير والإبداع داخل المؤسسات الأهلية، وإن كان البحث الحالي – بسبب محدودية حجم العينة – لم يصل بعد إلى حسم نهائي للدور الوسيط للقيادة الإبداعية.

كما أن النتائج الوصفية المرتفعة لكفاءة إدارة المشاريع تتفق من حيث الاتجاه مع الدراسات التي ربطت بين تطوير الممارسات الإدارية الحديثة وبين رفع كفاءة إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي، إلا أن هذه النتيجة في الحالة الحالية تظل استكشافية أولية.

٤,٦,١. الربط مع التحليل المستندي

يكتسب هذا الربط قوة إضافية بالنظر إلى المادة الوثائقية المتوفرة، والتي تشمل عددا كبيرا من:

- الخطط الاستراتيجية
- الخطط التشغيلية
- التقارير السنوية والفنية
- تقارير الإشراف والحوكمة

وهو ما يعكس وجود بنية تنظيمية ووثائقية معتبرة لدى عدد من جمعيات الأحياء، ولذلك استخدم هنا بوصفه **سندا تفسيريا** داعما لا قاعدة لنتائج كمية نهائية

٤,٧. خاتمة الفصل

عرض هذا الفصل النتائج الأولية للبحث في ضوء بيانات الاستبانة المتاحة في المرحلة الحالية، إضافة إلى المؤشرات المستندية الداعمة. وقد أظهرت النتائج الوصفية أن المتوسطات العامة لمحاور الإبداع والابتكار الإداري، والقيادة الإبداعية، وكفاءة إدارة المشاريع جاءت جميعها في **المستوى المرتفع**. كما أظهرت اختبارات الثبات ارتفاعا ملحوظا في اتساق الأداة داخليا.

وفي جانب اختبار الفرضيات، قدمت النتائج الحالية مؤشرات إيجابية على وجود علاقة قوية بين الإبداع والابتكار الإداري وكفاءة إدارة المشاريع، مع وجود دلائل أولية على أهمية القيادة الإبداعية، غير أن محدودية حجم العينة تجعل هذه النتائج أولية وغير قابلة للتعميم النهائي.

٥. الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

٥,١. مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض الاستنتاجات العامة للبحث في ضوء ما توصل إليه الفصل الرابع من نتائج وصفية واستكشافية أولية، مع مناقشة أهم الإسهامات النظرية والتطبيقية، ثم تقديم التوصيات المناسبة، وبيان حدود البحث، واقتراح مسارات للبحوث المستقبلية.

٥,٢. الاستنتاجات العامة للبحث

في ضوء النتائج السابقة، يمكن استخلاص عدد من الاستنتاجات العامة، وذلك على النحو الآتي:

٥,٢,١. أولاً: على مستوى الإبداع والابتكار الإداري

أظهرت النتائج الوصفية للاستبانة أن المشاركين الحاليين ينظرون إلى مستوى الإبداع والابتكار الإداري في مؤسساتهم بوصفه مرتفعاً نسبياً، وهو ما يشير إلى وجود بيئة تنظيمية تسمح – ولو بدرجات متفاوتة – بتشجيع الأفكار الجديدة، وتطوير أساليب العمل، وتبني بعض الممارسات الإدارية الحديثة. كما أن وفرة الوثائق المؤسسية، وبخاصة الخطط الاستراتيجية والخطط التشغيلية، توحى بوجود وعي متزايد لدى عدد من الجمعيات بأهمية التخطيط والتنظيم، وهو ما يمثل بيئة مؤسسية مهيأة نسبياً لاحتضان الممارسات الإبداعية.

٥,٢,٢. ثانياً: على مستوى القيادة الإبداعية

تشير النتائج إلى أن القيادة الإبداعية حاضرة في الجمعيات الممثلة في العينة بدرجة مرتفعة نسبياً من وجهة نظر المشاركين، خصوصاً في الجوانب المرتبطة بالدعم، والتحفيز، والمشاركة، وتبني التغيير. إلا أن محدودية حجم العينة الحالية تجعل من الصعب الجزم بدرجة استقرار هذا الاستنتاج على مستوى جميع الجمعيات المستهدفة. ومع ذلك، فإن الاتجاه العام ينسجم مع الطابع المؤسسي الذي تعكسه الوثائق المتاحة، والتي تشير إلى وجود مستويات متفاوتة من النضج الإداري والتنظيمي.

٥,٢,٣. ثالثاً: على مستوى كفاءة إدارة المشاريع

أظهرت النتائج أن كفاءة إدارة المشاريع جاءت في المستوى المرتفع من حيث التخطيط والتنفيذ والتقييم، وهو ما يدل – على نحو أولي – على أن عدداً من الجمعيات يمتلك ممارسات تنظيمية

مقبولة في إدارة المشاريع. كما أن وجود خطط تشغيلية وتقارير سنوية لعدة سنوات لدى عدد من الجمعيات يمثل مؤشرا مهما على وجود نشاط منظم نسبيا، وإن كان بدرجات متفاوتة من حيث الجودة والاكتمال والتوثيق.

٥,٢,٤. رابعا: على مستوى العلاقة بين المتغيرات

تشير النتائج الاستكشافية الأولية إلى وجود علاقة موجبة قوية بين الإبداع والابتكار الإداري وكفاءة إدارة المشاريع، كما توجد دلائل أولية على أن القيادة الإبداعية قد تلعب دورا داعما في هذه العلاقة. غير أن محدودية عدد الاستجابات الحالية لا تسمح بالجزم النهائي بقوة هذه العلاقات أو تعميمها، ولذلك تبقى هذه النتائج ذات طابع استكشافي يحتاج إلى مزيد من التأكيد في دراسات لاحقة ذات عينات أكبر.

٥,٢,٥. خامسا: على مستوى التحليل المستندي

يبين الرصيد الوثائقي المتاح أن عددا كبيرا من الجمعيات غير الربحية في الأحساء يمتلك وثائق تنظيمية مهمة، مثل الخطط الاستراتيجية والخطط التشغيلية والتقارير السنوية. وهذا بحد ذاته يمثل مؤشرا إيجابيا على وجود توجه مؤسسي نحو التخطيط والمتابعة والتوثيق. إلا أن هذا التوفر الوثائقي لا يعني بالضرورة تساوي الجمعيات في مستوى النضج الإداري أو في جودة إدارة المشاريع، بل يشير إلى تفاوت محتمل بين الجمعيات في درجة التنظيم، والقدرة على التفعيل، ووضوح مؤشرات الأداء، ومستوى المتابعة والتقييم.

٥,٣. المساهمة النظرية للبحث

تتمثل المساهمة النظرية لهذا البحث في عدد من الجوانب، من أبرزها:

١. دمج ثلاث متغيرات مترابطة في نموذج واحد، وهي: الإبداع والابتكار الإداري، والقيادة الإبداعية، وكفاءة إدارة المشاريع، في سياق الجمعيات غير الربحية، وهو سياق لم يحظ - في حدود ما توفر للباحث - بالناية الكافية في البيئة المحلية بنفس هذا التكوين.
٢. إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة المشاريع في القطاع غير الربحي، من خلال ربطها بمفاهيم إدارية حديثة مثل الإبداع الإداري والقيادة الإبداعية، بدلا من الاكتفاء بالمعالجات التقليدية المرتبطة بالتخطيط والتنفيذ فحسب.

٣. تقديم قراءة تطبيقية محلية من داخل محافظة الأحساء، بما يضيف بعدا مهما للأدبيات التي تناولت الابتكار أو القيادة أو الأداء المؤسسي في بيئات مختلفة.
٤. إبراز أهمية التحليل المستندي كأداة مساعدة داعمة في الدراسات الإدارية المتعلقة بالجمعيات غير الربحية، وذلك من خلال الاستفادة من الخطط والتقارير والوثائق المؤسسية في تفسير النتائج وعدم الاكتفاء ببيانات الاستبانة وحدها.

٥,٤. المساهمة العملية للبحث

إلى جانب بعدها النظري، يقدم البحث عددا من الإسهامات العملية، من أهمها:

١. لفت الانتباه إلى أهمية الإبداع والابتكار الإداري بوصفه عاملا مؤثرا – على الأقل بصورة أولية – في تحسين كفاءة إدارة المشاريع داخل الجمعيات غير الربحية.
٢. التأكيد على دور القيادة الإبداعية في تحفيز بيئة العمل المؤسسي، ودعم المبادرات، والمساهمة في تطوير المشروعات وآليات تنفيذها.
٣. إبراز أهمية التوثيق المؤسسي من خلال الخطط والتقارير، ليس فقط لأغراض إدارية داخلية، بل أيضا بوصفه مؤشرا على النضج المؤسسي ومصدرا مهما لتحسين اتخاذ القرار والتطوير المستقبلي.
٤. تقديم مؤشرات عملية أولية يمكن أن تستفيد منها الجمعيات في الأحساء في تقييم بيئتها الإدارية، مثل: مستوى دعم الأفكار، وجود الخطط، وضوح مؤشرات الأداء، انتظام المتابعة، وقياس رضا المستفيدين.

٥,٥. التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، يوصي البحث بما يأتي:

٥,٥,١. أولا: توصيات موجهة للجمعيات والمؤسسات غير الربحية

- تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار الإداري داخل الجمعيات من خلال تشجيع العاملين على طرح الأفكار الجديدة، وتبني المبادرات القابلة للتطوير، وعدم قصر العمل المؤسسي على الإجراءات التقليدية.
- تنمية القيادة الإبداعية لدى القيادات الإدارية والتنفيذية عبر برامج تدريبية نوعية تركز على إدارة التغيير، وتمكين الفرق، واتخاذ القرار التشاركي، وتحويل الأفكار إلى مشاريع فعلية.

- **تحسين جودة إدارة المشاريع** من خلال رفع العناية بأبعاد التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وربط المشروعات بمؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس.
- **الاستمرار في تطوير الخطط الاستراتيجية والتشغيلية** بحيث لا تكون وثائق شكلية، بل أدوات حقيقية لتوجيه العمل المؤسسي ومتابعة التقدم وتحقيق الأثر.
- **تعزيز آليات التقييم والتوثيق** في التقارير السنوية والفنية، بما يسهم في بناء ذاكرة مؤسسية قابلة للتعلم والتحسين المستمر.

٥,٥,٢. **ثانياً: توصيات موجهة للجهات الإشرافية والداعمة**

- دعم الجمعيات غير الربحية في بناء قدراتها المؤسسية في مجالات الابتكار، وإدارة المشاريع، والقيادة، والتخطيط، والمتابعة.
- تشجيع الجمعيات على توثيق الممارسات الإدارية والمشروعات بصورة أكثر انتظاماً، بما يعزز الشفافية ويرفع جودة الأداء المؤسسي.
- العمل على توفير نماذج إرشادية موحدة أو شبه موحدة للخطط والتقارير ومؤشرات الأداء، بما يرفع مستوى المقارنة والتطوير بين الجمعيات.

٥,٦. **حدود البحث**

ينبغي قراءة نتائج هذا البحث في ضوء عدد من الحدود، من أهمها:

- **محدودية عدد الاستجابات** في الاستبانة الحالية، إذ بلغ عددها ١١ استجابة فقط، وهو ما يجعل النتائج الإحصائية ذات طابع استكشافي أولي ويحد من إمكانية تعميمها .
- **الظرف الزمني لتطبيق الاستبانة**، حيث تزامن جمع البيانات مع فترة نهاية شهر رمضان وقرب عيد الفطر، وهي فترة غالباً ما تتأثر فيها معدلات التفاعل والاستجابة.
- **الاعتماد على عينة غير احتمالية**، وهو ما يحد بطبيعته من التمثيل الكامل لمجتمع البحث.
- **التفاوت في الوثائق المتاحة بين الجمعيات**، إذ لم تكن جميع الجمعيات ممثلة بالقدر نفسه في نوع الوثائق وعدد السنوات وجودة المحتوى.

٥,٧. البحوث المستقبلية

في ضوء ما سبق، يقترح البحث التوجه إلى عدد من المسارات البحثية المستقبلية، منها:

١. إعادة تطبيق البحث على عينة أكبر من جمعيات الأحساء أو المنطقة الشرقية؛ بهدف التحقق من استقرار النتائج الإحصائية وإمكانية تعميمها بدرجة أعلى.
٢. إجراء دراسات مقارنة بين أنواع مختلفة من الجمعيات غير الربحية، مثل الجمعيات التعليمية والاجتماعية والتنموية والعلمية، لمعرفة الفروق في مستوى الإبداع الإداري وكفاءة إدارة المشاريع.
٣. التوسع في دراسة الدور الوسيط للقيادة الإبداعية باستخدام عينات أكبر وأساليب إحصائية أكثر تقدماً، للتحقق من قوة هذا الدور واستقراره.
٤. إجراء دراسات نوعية أو مختلطة لفهم أعمق للعوامل التي تعزز أو تعيق الإبداع الإداري في الجمعيات غير الربحية.
٥. بناء دراسات مستقلة في تحليل الوثائق المؤسسية داخل الجمعيات غير الربحية، لقياس درجة النضج المؤسسي، والتخطيط الاستراتيجي، وجودة التقارير، والحوكمة.

٥,٨. خاتمة الفصل

خلص البحث – في حدود معطياتها الحالية – إلى أن هناك مؤشرات إيجابية على وجود مستوى مرتفع نسبياً من الإبداع والابتكار الإداري، والقيادة الإبداعية، وكفاءة إدارة المشاريع في الجمعيات غير الربحية التي مثلتها العينة الحالية. كما قدمت النتائج الاستكشافية دلائل على وجود علاقة موجبة بين الإبداع والابتكار الإداري وكفاءة إدارة المشاريع، مع وجود إشارات إلى دور محتمل للقيادة الإبداعية في دعم هذه العلاقة.

غير أن هذه النتائج ينبغي التعامل معها بقدر مناسب من الحذر المنهجي، نظراً لمحدودية حجم العينة، وهو ما يمنع من اعتبارها نتائج نهائية قابلة للتعميم. وفي المقابل، فإن قوة البحث يتعزز من خلال الشق الوثائقي، الذي كشف عن وفرة معتبرة في الخطط والتقارير والوثائق التنظيمية لدى عدد من جمعيات الأحساء، وهو ما يوفر أساساً تطبيقياً مهماً لفهم البيئة المؤسسية التي يجري فيها البحث.

وبذلك يقدم هذا البحث إسهاما أوليا مفيدا في فهم العلاقة بين الإبداع الإداري والقيادة وكفاءة إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي، ويفتح الباب أمام مزيد من البحوث والدراسات التي يمكن أن تبني على هذه النتائج وتطورها في بيئات وعينات أوسع.

٦. قائمة المراجع النهائية المحدثة

- العبدولي، لطيفة خميس. (2024). دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة: حالة دراسية في وزارة الثقافة والشباب بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة ماجستير، جامعة دبي .
- الوادعي، عبد الله بن جابر بن معيض، غوش، أبهيجيت، وشمسي، محمد أنس. (2024). أثر استراتيجيات الإبداع الإداري على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، ٦. (62)
- سعد، فادية سيمون. (2021). دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية في فلسطين. رسالة ماجستير، جامعة القدس .
- الصرم، رعد. (2020). إدارة الإبداع والابتكار. منشورات الجامعة الافتراضية السورية .
- صارم، ندى. (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر. رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية .
- Alshammari, A., Rasli, A., Alnajem, M., & Arshad, A. S. (2014). An exploratory study on the relationship between organizational innovation and performance of non-profit organizations in Saudi Arabia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 250–256.
- Khafri, A. Z., Aboumasoudi, A. S., & Khademolqorani, S. (2023). The effect of innovation on the company's performance in small and medium-sized businesses with the mediating role of lean-agile project management office (LAPMO). *Complexity*, 2023, Article 4820636.
- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (تقارير سنوية ووثائق إشرافية متاحة ضمن المرفقات). تقارير ومواد تنظيمية داعمة للقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية.

ختم التسليم الثالث ((مشروع التخرج ٢))