

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

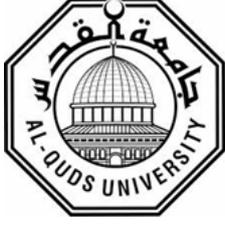
ادارة المشاريع التنموية وانعكاسها على التنمية المجتمعية من وجهة نظر
العاملين في الجمعيات التعاونية الزراعية في محافظة الخليل

أنوار عايد محمد مناصرة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1445هـ / 2024م



جامعة القدس-فلسطين

عمادة الدراسات العليا

ادارة المشاريع التنموية وانعكاسها على التنمية المجتمعية من وجهة نظر العاملين في
الجمعيات التعاونية الزراعية في محافظة الخليل

إعداد

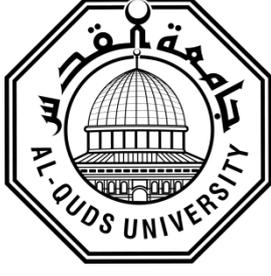
أنوار عايد محمد مناصرة

بكالوريوس هندسة زراعية (انتاج نباتي ووقاية) -جامعة الخليل -فلسطين

المشرف: د. شاهر العالول

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة من معهد
التنمية المستدامة/عمادة الدراسات العليا/ جامعة القدس-فلسطين

1445هـ / 2024م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

ادارة المشاريع التنموية وانعكاسها على التنمية المجتمعية من وجهة نظر العاملين
في الجمعيات التعاونية الزراعية في محافظة الخليل

اسم الطالب: أنوار عايد محمد مناصرة

الرقم الجامعي : 21812081

المشرف : د. شاهر العالول

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ : 2024/01/03 من أعضاء لجنة المناقشة
المدرجة أسمائهم وتواقيعهم:

التوقيع: 
التوقيع: 
التوقيع: 

رئيس لجنة المناقشة : د. شاهر العالول

ممتحناً داخلياً: د. سلوى البرغوثي

ممتحناً خارجياً: د. أسماعيل ادعيق

القدس – فلسطين

1445هـ / 2024 م

الإهداء

إلى الذكرى الخالدة في قلبي روح والدي رحمه الله
إلى الشمس التي تضيء حياتي يومياً بدفئها وعطائها والدتي الغالية
إلى اللذين أحيا لأجلهم وبهم زوجي وأولادي كرم وزين الدين
إلى من عشت معهم عمري بأجمل الحكايات واحلى الذكريات اخوتي واخواتي
إلى من يشاركون حياتي بخلوها ومرها عائلتي الثانية أهل زوجي
إلى اللذين علموني أن أهدي هذا الإنجاز بعلمهم وعطائهم أساتذتي الأفاضل
إلى اللذين شاركوني أيام الدراسة وملذات النجاح صديقاتي وزميلاتي وزملائي
إلى روح من هم أكرم منا جميعاً شهدائنا الأبرار
إلى كل من ضحى وسيضحى لأجل كل ذرة تراب في أرض بلادي
إلى الحب الخالد في قلوبنا فلسطين الحبيبة

أنوار عايد محمد مناصرة

إقرار

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة بإستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد , وان هذه الرسالة , أو أي جزء منها , لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر .



التوقيع :

أنوار عايد محمد مناصرة

2024/01/14م

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم
" وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ " (سورة لقمان: الآية 12)

صدق الله العظيم الوهاب الكريم، والحمد لله الذي يسر لي أمري، ومنحني الصبر لإكمال هذا
الجدد العلمي المتواضع، وما توفيقني إلا بالله الذي علم بالقلم علم الانسان ما لم يعلم..
واعترافاً بالجميل...

إلى صاحب العلم الوفير الذي رعاني بحسن توجيهاته وارشاداته.. أستاذي الفاضل د. شاهر
العالول الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، أتقدم لكم بالشكر الجزيل، وأدعو العلي التقدير
أن يجزيك كل خير.....

وكذلك جزيل الشكر والعرفان الى اللجنة المشرفة المكونة من الدكتور اسماعيل ادعيق ممتحناً
خارجياً والدكتورة سلوى البرغوثي ممتحناً داخلياً لتكريمهما بمناقشه رسالتي فلكم كل المحبة والاحترام
والتقدير.

واخيراً اتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من ساهم في انجاز هذا العمل المتواضع.. ان أحسنأ
فمن الله، وان اخطئنا فمن أنفسنا، واخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين.

الباحثة

أنوار عايد مناصرة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة المشاريع التنموية وانعكاسها على التنمية المجتمعية من وجهة نظر الجمعيات التعاونية الزراعية في محافظة الخليل، حيث تهدف إلى الكشف عن أثر إدارة المشاريع التنموية بأبعادها (إدارة الوقت، وإدارة المخاطر، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، والإدارة اللوجستية) في التنمية المجتمعية بأبعادها (المشاركة المجتمعية، والحد من البطالة والفقر، وتوفير فرص عمل، ورفع المستوى التعليمي)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي تكون مجتمع الدراسة من (140) شخصاً يعملون في الجمعيات التعاونية في محافظة الخليل في العام (2023)، واستخدمت استبانة أعدت لجمع البيانات، وطبقت الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، واسترجع منها (110) استبانة مثلت عينة الدراسة وبنسبة استرداد 78.6.

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس إدارة المشاريع التنموية ككل بلغ (4.27) بدرجة موافقة كبيرة. وجاءت المجالات مرتبة كالاتي: إدارة الوقت، إدارة الموارد المالية، إدارة الموارد البشرية، إدارة المخاطر، الإدارة اللوجستية، كما أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس التنمية المجتمعية ككل بلغ (4.25) وجاءت مجالاتها مرتبة كالاتي: توفير فرص العمل، الحد من البطالة والفقر، المشاركة المجتمعية، رفع المستوى التعليمي. كذلك توصلت الدراسة إلى أن إدارة المشاريع التنموية تؤثر في التنمية المجتمعية، حيث فسرت (83%) من التغيير في التنمية المجتمعية.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع التنموية ومجالاتها من وجهة نظرهم وفقاً لمتغيرات: عدد سنوات تأسيس الجمعية، مصادر تمويل الجمعية، جنس المبحوث، وسنوات خبرة المبحوث. فيما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المشاريع التنموية تعزى إلى عدد العاملين في الجمعية، والدرجة العلمية للمبحوث.

كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية ومجالاتها من وجهة نظرهم وفقاً لمتغيرات: عدد سنوات تأسيس الجمعية، مصادر تمويل الجمعية، الدرجة العلمية للمبحوث، جنس المبحوث، سنوات الخبرة

للمبحوث، بينما ظهرت فروق دالة إحصائياً في عدد العاملين في الجمعية لصالح (10) عاملين أو أكثر. وفي ضوء نتائج الدراسة تم اقتراح مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع التنموية، التنمية المجتمعية، الجمعيات التعاونية.

Managing Development Projects Impact on Community Development from The Point of View of Cooperative Societies in Hebron Governorate

Prepared by: Anwar Manasra
Supervised By: Dr. Shaher A-Aloul

Abstract

The study aimed to identify the management of development projects impact on community development from the point of view of cooperative societies in the Hebron Governorate. It aims to reveal the impact of development project management in its dimensions (time management, risk management, human resources management, financial management, and logistical management) on community development in its dimensions (community participation, reducing unemployment and poverty, providing job opportunities, and raising the educational level). The researcher used the descriptive analytical approach. The study population consisted of (140) people working in cooperative societies in the Hebron Governorate in the year (2023), and a questionnaire was used. It was prepared to collect data, and the questionnaire was applied to all members of the study population, and (110) questionnaires were retrieved, representing the study sample with a response rate of 78.6.

The results showed that the mean of the study sample members' ratings on the development project management scale as a whole was (4.27) with a high degree of agreement. The fields were arranged as follows: time management, financial resources management, human resources management, risk management, and logistical management. The results also showed that the arithmetic mean of the study sample members' estimates on the community development scale as a whole was (4.25), and their areas were arranged as follows: providing job opportunities, reducing unemployment and poverty, community participation, and raising the educational level. The study also found that the management of development projects affects community development, as it explained (83%) of the change in community development.

The study found that there were no statistically significant differences between the average scores of the study sample members on the management of development projects and their fields from their point of view according to the variables: the number of years the association was founded, the association's funding sources, the

gender of the respondent, and the years of experience of the respondent. While it was found that there were no statistically significant differences in the management of development projects due to the number of employees in the association and the academic degree of the respondent. The study also found that there were no statistically significant differences between the average scores of the study sample members on community development and its fields from their point of view according to the variables: the number of years the association was established, the association's funding sources, the academic degree of the respondent, the gender of the respondent, and the years of experience of the respondent, while significant differences appeared. Statistically speaking, the number of workers in the association is in favor of (10) or more workers. In light of the study results, a set of recommendations were proposed.

Keywords: development project management, community development, cooperative societies.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعتبر التنمية من العمليات التي تحتاج إلى تضافر المقومات والموارد البشرية والطبيعية والاجتماعية، بهدف نقل وتطوير المجتمع من وضع اجتماعي واقتصادي إلى وضع أفضل من خلال استغلال الموارد المتاحة، والمحافظة عليها.

وإذا ما تناولنا التنمية في المجتمع المحلي، فإنها ترتبط بتمكين الأفراد في المجتمع بحيث يصبحوا أكثر قدرة وكفاءة على التعامل مع متطلبات الحياة، والسعي نحو تغيير أوضاعهم (الحكمي، 2022) بالإضافة إلى ذلك، فإن تحقيق التنمية المجتمعية الفاعلة يحتاج إلى قيادات إدارية متكاملة وواعية، لديها القدرة على التخطيط والتنظيم والتقييم، وإنشاء شراكات مع القطاعات والمؤسسات والأفراد داخل المجتمع، لجعلهم شركاء في تحقيق التنمية (أبو القيعان، 2017)

وهذه العملية تحتاج إلى المشاريع التنموية، التي تسهم في توفير الدعم والتمكين الاجتماعي والاقتصادي لهم للأفراد داخل المجتمع، كأعضاء فاعلين في العملية التنموية المجتمعية. حيث تلعب المشاريع التنموية دوراً هاماً في تنمية وتطوير العنصر البشري، والدفع نحو تحقيق التنمية والنهضة؛ نظراً لمساهمة هذه المشاريع في تطوير قدرات وخبرات أفراد المجتمع، والسعي نحو تحسين وتطوير البنى التحتية في المجتمع (كردية، 2015).

ولذلك فإن التنمية المجتمعية لا يمكن أن تحقق ما لم يتم توفير الظروف المشجعة لإنجاز المشاريع التنموية، والتي يتم وضعها بناء على احتياجات مجموع أفراد المجتمع بغرض الوصول إلى حل مستدام يسهم في تحسين المشاركة الفعالة لأفراد المجتمع، والاستفادة من موارده (يعقوب، 2016)

فالمشاريع التنموية لها دور كبير في تنمية المهارات، واكتساب خبرات ومهارات اجتماعية جديدة، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات، وتحسين المقدرة على التخطيط، بالإضافة إلى المساهمة في اكتشاف المواهب والقدرات الجديدة، والاستفادة منها (أبو القيعان، 2017)

لذا جاءت الدراسة الحالية للبحث في إدارة المشاريع التنموية وانعكاسها على التنمية المجتمعية من وجهة نظر الجمعيات التعاونية في محافظة الخليل، من حيث مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها وأهميتها وحدودها والتعريفات الإجرائية لمتغيراتها.

2.1 مشكلة الدراسة

تتطلب إدارة المشاريع التنموية، الأخذ بعين الاعتبار كافة الأطراف الفاعلة في المجتمع (الأفراد، المؤسسات الرسمية، مؤسسات المجتمع المدني) والتشاور معها بهدف تعزيز ثقتهم بهذه المشاريع، وتعزيز تقبل المجتمع بكافة أطرافه لهذه المشاريع، والعمل على دعمها ومساندتها تحقيقاً للأهداف التنموية (القيق، 2015)

ومما لا شك فيه أن هدف المشاريع التنموية تحقيق التنمية المحلية والمجتمعية من خلال رفع قدرات أفراد المجتمع، وتحسين مهاراتهم، وتعزيز توجههم نحو التطوير والنمو للنهوض بالمجتمع ككل، ولذلك، فإنه لا بد من إشراكهم في التخطيط للعملية التنموية (يعقوب، 2016). وقد أكدت ذلك دراسة (عثمان، 2022) ودراسة (الحكيمي، 2022) التي أشارت إلى دور التشاركية في تحقيق التنمية المستدامة والتنمية المحلية في المجتمعات.

وعلى الرغم مما أشارت إليه الأدبيات والدراسات السابقة حول دور التشاركية في تحقيق التنمية، إلا أنه من الملاحظ أن فلسطين مازالت تشهد دوراً محدوداً للمشاريع التنموية في تحقيق التنمية المجتمعية، ولذلك فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في التساؤل الرئيس الآتي:

ما واقع إدارة المشاريع التنموية على التنمية المجتمعية في محافظة الخليل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

والذي يتفرع منه الأسئلة الآتية: -

1. ما واقع إدارة المشاريع التنموية في الجمعيات التعاونية في محافظة الخليل؟
2. ما مستوى تحقيق التنمية المجتمعية للجمعيات التعاونية؟
3. ما مدى انعكاس إدارة المشاريع التنموية على التنمية الاجتماعية في محافظة الخليل؟
4. ما مدى وجود فروقات ذات دلالات إحصائية بين متوسط درجات أعضاء العينة المشاركين في الدراسة فيما يتعلق بواقع إدارة المشاريع التنموية تبعاً لمتغيرات (عدد سنوات التأسيس، مصادر تمويل الجمعية، عدد العاملين في الجمعية، المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة)؟
5. ما مدى وجود فروقات ذات دلالات إحصائية بين متوسط درجات أعضاء العينة المشاركين في الدراسة فيما يتعلق بواقع التنمية المجتمعية تبعاً لمتغيرات (عدد سنوات التأسيس، مصادر تمويل الجمعية، عدد العاملين في الجمعية، المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة)؟

4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على واقع إدارة المشاريع التنموية في الجمعيات التعاونية في محافظة الخليل.

2. التعرف على مستوى تحقيق التنمية المجتمعية للجمعيات التعاونية للجمعيات التعاونية الزراعية في

محافظة الخليل

3. الكشف عن مدى انعكاس إدارة المشاريع التنموية على التنمية المجتمعية في محافظة الخليل.

4. تحديد مدى وجود فروقات بين متوسط درجات أعضاء العينة المشاركين في دراسة إدارة المشاريع

التنموية تبعاً لمتغيرات (عدد سنوات التأسيس، مصادر تمويل الجمعية، عدد العاملين في الجمعية،

المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة).

5. تحديد الفروق في متوسط درجات أعضاء عينة الدراسة على تنمية المجتمع تبعاً لمتغيرات (عدد

سنوات التأسيس، مصادر تمويل الجمعية، عدد العاملين في الجمعية، المؤهل العلمي، الجنس،

عدد سنوات الخبرة).

5.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين، الجانب العلمي والجانب العملي الموضحة في الآتي:

تبرز أهمية الدراسة العلمية في:

1- تسليط الضوء على مفاهيم المشاريع التنموية وآثارها على التنمية المجتمعية، والتي تعتبر أساساً

لتمكين الأفراد في المجتمع اجتماعياً واقتصادياً، وتحسين قدراتهم ومهاراتهم، وإكسابهم الخبرات

اللازمة في إطار السعي لتحقيق التنمية المجتمعية.

2- أن هذه الدراسة تعتبر الدراسة الأولى (حسب علم الباحثة) التي تناولت البحث في العلاقة بين إدارة

المشاريع التنموية وتحقيق التنمية المجتمعية في حدود إطلاع الباحثة-، وهي بذلك تشكل إضافة

علمية وإثراءً للمواضيع العلمية في فلسطين.

وتبرز الأهمية العملية في:

1- تطبيق هذه الدراسة على الجمعيات التعاونية في محافظة الخليل، حيث تعتبر هذه الجمعيات

انعكاساً للمشاريع التنموية التي تستهدف فئات محددة تسعى إلى تمكينها وتحسين ظروفها.

2- يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق أهداف المشاريع التنموية وتوجيهها نحو تصحيح

الانحرافات في حال وجودها- لدى الجمعيات التعاونية.

3- ما تخرج به الدراسة من توصيات قد تساعد الجهات ذات العلاقة في تحسين أدائها وتطوير

الياتها.....الخ

6.1 فرضيات الدراسة

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المشاريع التنموية على

التنمية المجتمعية في محافظة الخليل.

2. لا يوجد فرق معنوي عند مستوى الأهمية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الدرجات لعينة الدراسة

المتعلقة بإدارة المشاريع التنموية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات (عدد سنوات التأسيس، مصادر

تمويل الجمعية، عدد العاملين في الجمعية، المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة).

3. لا يوجد فرق معنوي عند مستوى الأهمية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الدرجات لعينة الدراسة

المتعلقة بالتنمية المجتمعية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات (عدد سنوات التأسيس، مصادر تمويل

الجمعية، عدد العاملين في الجمعية، المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة).

7.1 مبررات الدراسة

تتمثل مبررات هذه الدراسة في:

1. مواكبة الدراسة للتوجه الحكومي نحو السعي لتطبيق السياسات التنموية في فلسطين، والذي يبدأ بتنفيذ مشاريع تنموية في المجتمعات بهدف السعي إلى تحقيق التمكين الاجتماعي والاقتصادي لأفراد المجتمع.

2. أن تنفيذ المشاريع التنموية هي عملية مكلفة تحتاج إلى توفر تمويلات مالية، وتوفير ميزانيات وكذلك وجود خبرات وكفاءات للتخطيط لهذه المشاريع وتنفيذها وفقاً لاحتياجات ومتطلبات المجتمع، ولذلك فإن إخلال هذه المشاريع في دورها التنموي ينعكس سلباً على جانب آخر يمكن أن يحقق التنمية المجتمعية.

8.1 حدود الدراسة

1. الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام 2022-2023
2. الحدود المكانية: الجمعيات التعاونية في محافظة الخليل.
3. الحدود البشرية: العاملين في الجمعيات التعاونية في محافظة الخليل.
4. الحدود الموضوعية: المشاريع التنموية، التنمية المجتمعية في محافظة الخليل

9.1 نموذج الدراسة

المتغير التابع:

تحقيق التنمية المجتمعية

- 1- المشاركة المجتمعية
- 2- الحد من البطالة والفقر
- 3- توفير فرص العمل
- 4- رفع المستوى التعليمي

المتغير المستقل:

إدارة المشاريع التنموية

- 1- إدارة الوقت
- 2- إدارة المخاطر
- 3- إدارة الموارد البشرية
- 4- الإدارة المالية
- 5- الإدارة اللوجستية

المتغيرات الوسيطة

عدد سنوات التأسيس، مصادر تمويل الجمعية، عدد العاملين في الجمعية، المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة

إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة (أبو القيعان، 2017) ودراسة (عبد البرش، 2019)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المجتمعات، تبرز أهمية إدارة المشاريع التنموية كأداة فعالة لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، ويشتمل هذا الجزء من الدراسة على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، كما يشتمل على الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

1.2 الإطار النظري

تُعد إدارة المشاريع التنموية ركيزة أساسية في مسيرة التنمية المجتمعية، حيث تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق التطلعات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات. يسعى الإطار النظري لهذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل العلاقات المتشابكة بين ممارسات إدارة المشاريع وأثرها المباشر وغير المباشر على التنمية المجتمعية. من خلال الغوص في أعماق النظريات القائمة والمفاهيم المتطورة.

1.1.2 مفهوم إدارة المشاريع التنموية:

إدارة المشاريع التنموية تُعتبر مفتاحًا أساسيًا لفتح أبواب التقدم والازدهار في المجتمعات المعاصرة، وهذا المفهوم يتجاوز مجرد تنفيذ المهام والأنشطة ضمن حدود زمنية وميزانيات محددة؛ إنه يشمل تطوير وتنفيذ مشاريع مصممة خصيصًا لتحقيق تأثير إيجابي ومستدام على المجتمع، ويتطلب هذا

النوع من الإدارة فهماً عميقاً للديناميكيات الاجتماعية والاقتصادية، والقدرة على التنبؤ بالتحديات المستقبلية والتخطيط لها بشكل استباقي.

وهي مجموعة من المبادئ والأساليب والطرق التي يستخدمها الأفراد بهدف تخطيط ومراقبة تنفيذ المشروع بفاعلية، ويشتمل المشروع على مجموعة من القواعد والأسس الخاصة بتخطيط المشروع، ووضع برنامج زمني مناسب لتنفيذه وإكماله، والحصول على الموارد اللازمة له، واتخاذ القرار المناسب، والقيام بعملية الرقابة وإعادة التخطيط، وكل ذلك بفاعلية تامة (حجازي، 2015). وعرفها الخطيب (2018) على أنها الاستخدام الأمثل للمهارات والموارد التي تلزم لتحقيق الأهداف ضمن نطاق زمني ومالي.

وعرف رشدي (2013) المشاريع التنموية بأنها النشاطات المدرة للدخل، من خلال الاستثمار للموارد المحلية المتوفرة، واستغلال طاقات شباب المجتمع لتحقيق عائد كبير على النشاط، وهذه المهارات قد تكون فنية أو إدارية، تسهم في تنمية المشاريع والمهن، وتدعو لاستخدام العمالة المحلية، وتوفر فرص عمل جديدة، وتدعم مباشرة الاقتصاد الوطني، لقدرة هذه المشاريع على استيعاب قدر كبير من الأيدي العاملة المحلية، والمساهمة الفاعلة في رفع خط الانتاج المحلي وتفعيل النشاط الاقتصادي بصفة عامة.

في حين عرفت الصمادي (2019) بأنها عبارة عن منظومة من المهام والأعمال الصغيرة، يقيمها فرد أو مجموعة من الأفراد، تعتمد على الموارد المحلية المتاحة، وبتنفيذ رأس مال كاف، لتحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للأفراد.

وتعرف الباحثة إدارة المشاريع التنموية بأنها عملية منظمة ومنهجية تهدف إلى تخطيط، تنفيذ، ومراقبة مشاريع مصممة خصيصاً لتحقيق تحسينات ملموسة ومستدامة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية

للمجتمعات. تتضمن هذه العملية تحديد الأهداف التنموية بوضوح، توظيف الموارد بكفاءة، وتطبيق أفضل الممارسات والمعايير الدولية لضمان الجودة والفعالية. تركز إدارة المشاريع التنموية على تحقيق الأهداف ضمن إطار زمني محدد، مع الأخذ بعين الاعتبار الاستدامة البيئية، الشمولية الاجتماعية، والتأثير الاقتصادي الإيجابي على المدى الطويل.

2.1.2. أهمية المشاريع التنموية:

للمشاريع التنموية أهمية خاصة، حيث تتمثل أهميتها في عدة نقاط كما ذكرها (البكري، 2021):

- تعتبر المشروعات التنموية بأنها آلية عمل المنظمات غير الحكومية الرئيسية.
- المشروعات التنموية تعتبر كوسيلة لتنمية الأفراد والمجتمعات المحلية.
- تستخدم المشاريع التنموية لتنويع الموارد المالية وتميئتها.
- تستخدم المشاريع التنموية كوسيلة للتشبيك والتعاون ما بين المنظمات غير الحكومية بشكل عام.

3.1.2. التحديات التي تواجه المشاريع التنموية:

تواجه المشاريع التنموية مجموعة من التحديات التي تعترض طريقها، وتعرقل مسيرتها نحو التطور والتنمية، وفيما يلي استعراض للتحديات التي تعترض سبيل أي مشروع تنموي بنسب متفاوتة من منطقة إلى أخرى، وتعتبر طبيعة التحديات متداخلة ببعضها البعض، والتي تحول من قيام المشاريع بالدور المنوط بها، ومن أبرز هذه التحديات ما يلي:

- التحديات الاقتصادية:

إن ضعف المسؤولين عند إدارة المشاريع، والشكل التنظيمي المحدد لعلاقات المشاريع بعضها ببعض وبين المشاريع والجهات الحكومية، تعد أهم المشاكل التي تتزايد في الدول النامية خصوصاً في الأماكن المهمة في تنظيم المشاريع، ويعتبر هذا المعوق الإداري القانوني أحد أهم المعوقات الاقتصادية (الصمادي، 2019).

- المعوقات الاجتماعية والثقافية:

إن نقص الأيدي العاملة المدربة يعد عقبة تواجه المشاريع وذلك لسوء طرق التدريب لمتطلبات التنمية الانتاجية، وتعدّ مشكلة العمالة الفنية المدربة من المشكلات الأساسية التي لا يمكن للمنشآت التنموية تخطيها بسهولة (الصمادي، 2019).

- التحديات التسويقية:

يتم الانتاج في الغالب لمستفيدين معروفين مسبقاً أو حسب الطلب، وتبعاً لعدم وجود أساليب استراتيجية واضحة وآليات تسويق ممنهجة، يعاني أصحاب هذه المشاريع من قضية التسويق. وتتميز أعمال المشاريع التنموية ومنتجاتها بمحدودية أسواقها التي تكون محلية على وجه غالب، الأمر الذي يشكل عائقاً في عملية توسيع المشاريع (حمدان، 2016).

4.1.2. خصائص المشاريع التنموية:

يمكننا تحديد خصائص المشاريع التنموية من خلال الأهداف التي وضعت من أجلها تلك المشاريع حيث حددت دراسة البكري (2021) الخصائص التالية:

- المشاريع التنموية محددة بغرض: بحيث يعتبر الغرض من المشاريع التنموية أنها تسعى للوصول إلى نتائج واضحة ومحددة والغرض منها إيجاد حل لمشاكل مجتمعية عامة، تغطية نقص واحتياج مجتمعي معين.

- مشاريع واقعية: بحيث من أهم الشروط التي يجب أن تتوفر في أهداف المشاريع التنموية بأن تكون قابلة للتحقق والتقييم، وتتعامل مع الواقع وهو ما يتطلب توفير الموارد المادية والبشرية والتي تلزم للمشروع قبل البدء فيه.

- مرتبطة بزمان ونطاق جغرافي معين: كما أن لكل المشاريع بكافة أنواعها نقطة بداية ونهاية فإن المشاريع التنموية أيضاً لها بداية ونهاية، ويتم تنفيذها داخل سياق محدد وفي نطاق جغرافي محدد.

- المشاريع التنموية معقدة: ولا يتعلق التعقيد بأهداف المشروع؛ إنما يرتبط بحاجة المشاريع التنموية لمهارات متعددة في التخطيط والتنفيذ بحيث يجب على من يشترك في تنفيذ الأنشطة الخاصة بالمشروع أن يمتلكون قدرات متنوعة، ويجب أن يتداخل معهم أطراف من الخارج ومن الداخل وهذا ما يكسب المشاريع التنموية صفة التعقيد.
- المشاريع التنموية جماعية: بحيث تتحقق المشاريع التنموية نتاج جهد جماعي، فيدير هذه الأنشطة فرقة عمل ويشترك فيها شركاء متعددين وتهتم باحتياجات جماعات وليس أفراد.
- المشاريع التنموية فريدة: بحيث تنشأ من خلال انتاج أفكار إبداعية تهدف إلى سد احتياج معين أو إيجاد حل لمشكلة جديدة.
- المشاريع التنموية مغامرة: ويمكن القول أنها مغامرة؛ بحيث أن جميع المشاريع التنموية تحتوي على قدر من حالة عدم التأكد والمخاطرة، لأنها أسست من أجل حل مشكلة أو مواجهة أزمة.
- قابلة للتقييم: وهذا بناءً على الخطط والأهداف المحدد مسبقاً، والتي تكون قابلة للقياس، وعليه فإن مخرجات هذه المشاريع تكون قابلة للتقييم.

5.1.2. إدارة الوقت:

إدارة الوقت هي عملية استراتيجية لتنظيم وتخطيط كيفية تقسيم الوقت بين الأنشطة المختلفة، وتعتبر مهارة حيوية تساعد الأفراد على زيادة فعاليتهم وكفاءتهم، تحسين الإنتاجية، وتقليل الضغط النفسي، ومن خلال تطبيق مبادئ إدارة الوقت، يمكن للأفراد تحقيق أهدافهم بشكل أسرع وبجهد أقل، مما يمكنهم من استغلال الوقت بأكثر الطرق إنتاجية.

ويعرف الوقت اصطلاحاً: على أنه الأساس التي تقاس عليه حياة الافراد، والنشاط الفردي يعكس حقاً الشخصية (الكسواني، 2018).

ويرى الرشيد (2013) أن الوقت مورد أساسي من موارد الشعوب، فالفرد لا يمكنه خلق الوقت، لذا يجب على الافراد المحافظة عليه ومعرفة كيفية استغلاله بالطريقة المثلى.

وتذكر ربابعة (2021) أن الوقت هو المعيار للإدارة، وهو مورد أساسي من موارد الشعوب يتطلب استغلاله بالشكل المطلوب لتحقيق منفعة للأفراد.

1.5.1.2. مفهوم إدارة الوقت:

هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، أو استثماره بفعالية، وهي عملية تعتمد على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمراقبة والمتابعة والتواصل (بويديه، 2017).

هو أحد العوامل الهامة والتمينة في أي مجهود أو نشاط بشري بقصد تحقيق هدف ما ويجب أن يستغل هذا العامل بشكل فعال لتحقيق الأهداف المطلوبة، كما أن استغلال الوقت وكيفية السيطرة عليه ليس مستحيل فباستطاعة أي شخص الاستفادة من الوقت بشكل جيد ولكن عندما يضيع فستكون استعادته مستحيلة (الخرابشة، 2022).

عرفها مسعود (2012) بأنها عملية استغلال واستثمار الوقت المتاح والمواهب الشخصية الموجودة لدينا للوصول للغايات المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين احتياجات الجسد والروح والعقل.

في حين عرفها غزاوي (2012) بأنها إنجاز أكبر قدر من المهمات المخطط لها في الزمن المقدر لها بالطريقة المخططة لها قبل بداية التنفيذ.

2.5.1.2. أهمية إدارة الوقت:

تستمد إدارة الوقت أهميتها من أهمية الوقت ذاته حيث يعتبر الوقت أثمن وأغلى الموارد التي يمتلكها الانسان وأهم محدد لإنتاجيته وفاعليته باعتبارها أهم عنصر مؤثر بالأداء. نظراً إلى مسؤوليات المدير ومهامه المتعددة والمتداخلة فإنه عليه اتباع الأسس والمبادئ العلمية الكفيلة بمساعدته في منع

العشوائية والارتجالية التي تضيق الكثير من الوقت في العمل وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للوقت وإدارته علمياً ووضع تصور وخطة للمستقبل المراد الوصول إليه وتحقيقه واتباع أسلوب لتوقع الظروف المستقبلية والاستعداد لها (حسين، 2011).

وتظهر أهمية إدارة الوقت في تحديد جيد وفَعَال وواضح وسليم للاختصاصات، يمنع التعارض والتضارب والتنازع فيها، وتعميق وإِع ومدرك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمؤسسة، كذلك سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة الزمن والوقت، وسلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد، يضاف إليها زيادة دافعية التحفيز، وقرب المتابعة، وسلامة التوجيه الإيجابي (عليان، 2011).

ويرى الكحلوت (2015) أن الوقت هو أثمن كنز نملكه، ذلك لأنه بعكس المال ما إن نصرفه فإنه لا يعود أبداً، فقد تظن أن المال أيضاً ما إن ينصرف، فإنه لا يعود أبداً، الفرق هنا لا يمكن استعادة الأُمس، بينما يمكن دائماً أن كسب المزيد من المال.

وأضاف السعيد (2020) بأن إدارة الوقت أحد مصادر المقدرّة على التكيف مع ظروف الحياة وما فيها من ضغوط تؤثر على الرفاهية النفسية والصحة العامة للإنسان، لذا يتفق المعنيون بإدارة الوقت من باحثين وكتاب على أن عدم المقدرّة على إدارة الوقت تؤثر سلباً على إدارة الموارد الأخرى.

3.5.1.2. أهداف إدارة الوقت:

يعد الفرد جزءاً من التنظيم والمجتمع فإن نجاحه في تحقيق إدارة الوقت له مردود إيجابي ينعكس عليه أولاً، ثم ينعكس على التنظيم والمجتمع الذي ينتمي إليه، ومن تلك الأهداف التي نكرها (الأغا، 2013):

- **الإجهاد:** تسهم إدارة الوقت في التخفيف من الإجهاد.

- **التوازن:** تسهم العادات الجيدة في إدارة الوقت إلى الوصول لحياة أكثر توازناً، وتوفر الوقت المناسب للعمل والعائلة والذات.
- **الإنتاجية:** الوقت في دنيا الأعمال يساوي الانتاجية، وإذا كنت أكثر فاعلية مع أوقاتك فإنك تستطيع زيادة انتاجك.
- **الأهداف:** يتم تحقيق أهدافك الشخصية والمهنية من خلال الوقت الذي يتيح لك ذلك، لأن شيئاً لن يتحقق ما لم يتوفر الوقت لإنجازه.

4.5.1.2. عناصر إدارة الوقت:

تتضمن عناصر إدارة الوقت ثلاث مراحل يتم تطبيقها بتتابع تبدأ بالتخطيط للوقت، ثم تنظيمه وتنتهي بالرقابة على الوقت.

أولاً: التخطيط لإدارة الوقت: يعتبر التخطيط للوقت المرحلة الأهم، وهي المرحلة الحاسمة التي يعتمد عليها نجاح المراحل التي تليها، فحسب الاحصاءات كل دقيقة في التخطيط للوقت توفر ثلاث دقائق في التنفيذ إذا ما تمت عملية التخطيط بناء على أسس علمية وحظيت بالاهتمام المطلوب.

ثانياً: تنظيم الوقت: ويتم تعريفه على توزيع ساعات العمل على الأنشطة والأنشطة التي يتعين القيام بها يومياً، بحيث يشمل ويغطي وقت النشاط والمهمة الأخرى لتكون قادرة على تنفيذ كل ما هو مخطط لها (العمرى، 2020).

يعتبر تنظيم الوقت من المفاهيم القديمة حيث بدأ الاهتمام بالوقت وشواهد الحضارات القديمة التي ما زالت باقية إلى عصرنا خير شاهد على ذلك. أما في العصور الحديثة فقد بدأ الاهتمام بتنظيم الوقت في بداية القرن العشرين، فقد اهتمت النظريات الإدارية ولا سيما نظرية الإدارة العلمية بالاستخدام الأمثل للوقت والعمل على تقليل الوقت المهدور إلى أدنى المستويات (أبو النصر، 2015).

ثالثاً: توجيه الوقت: تتخذ وظيفة التوجيه مكانة خاصة كعنصر من عناصر العملية الإدارية، باعتبار أنها تتعلق بالكيفية التي من خلالها يستطيع المعلم تحقيق أهدافه. وتبرز أهمية الوقت في التوجيه مراحل تنفيذ المهام لضمان تحقيق الأهداف بالشكل المخطط له وفي الوقت المتاح، إذ إن دور التوجيه يتخطى إطار استخدام الوقت إلى آفاق التفعيل الاستثماري للوقت، وهذا يتطلب تحديداً للالتزامات العملية في نطاق العمل والالتزامات الاجتماعية والعائلية ضمن الوقت المحدد والمتاح الذي يحد من الموارد المهمة الواجب أخذها بالحسبان (الرحيمي والمارديني، 2014).

وأضافت قادية (2022) بأن التوجيه يتعلق بإرشاد العاملين وتوصيتهم في أثناء قيامهم بتنفيذ العمل المطلوب منهم وتزويدهم بالتعليمات التي توضح لهم سبل التنفيذ الجيد، وعملية التوجيه والتخطيط متلازمتان ويعتمد كل منهما في نجاحه على الآخر وتحديد الأولويات أولاً بأول والتخطيط جيداً وتحديد الأهداف السنوية وترتيب الأولويات وتوزيع الأهداف السنوية على الأشهر ثم الأسابيع ومراعاة صفات الهدف الجيد.

وأضافت دراسة العمري (2020) بأن التوجيه يعمل على تحديد أولويات المهام أو الأنشطة ويعمل على تحقيق الأهداف لأنها الخطوة الأكثر احتمالاً التي تشكل الأهداف بغرض تحقيقها. كما أنه يساعد الشخص على فهم أي شيء له أهمية بالنسبة للآخرين في لحظة معينة والتصرف بطريقة صحيحة. يصبح المديرون أو الأفراد أكثر فاعلية عندما يتعرفون على ماهية وظيفتهم حقاً ومسؤولياتهم، وبالتالي يمكنهم تحديد أولويات الأنشطة بطريقة بسيطة.

رابعاً: الرقابة على الوقت: تم تحديد التحكم في الوقت على أنه عملية مقارنة الوقت الفعلي بالوقت الذي تخطط له المنظمة، وتحديد وتفسير وتحليل الانحرافات للوصول إلى القرار الصحيح (المبارك، 2016).

ويُنظر إلى الرقابة على الوقت على أنها عملية مقارنة بين الأداء الفعلي للجدول الزمنية وبين الجدول الزمني الأساسي وذلك بهدف تحديد الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. ومن أجل تنفيذ الرقابة على الوقت بشكل فاعل، يجب التأكد من أن الخطط والجدول الزمنية تشتمل على التفاصيل الكافية (أبو النصر، 2015).

6.1.2. إدارة المخاطر:

1.6.1.2. مفهوم المخاطر:

هي الضرر الذي يهدد الأفراد والمجتمع البشري، والبيئة المحيطة لكنه يحتمل أن يحدث، أو أنه حدث فعلاً، وأنه يمكن احتوائه إن لم يتفقم إلى درجات عالية (عبد الجواد، 2020). وعرفها نظمي ومبيضين (2014) على أنه حدثاً أو ظرفاً غير مؤكدة، مما يؤدي إلى تأثير سلبي أو إيجابي على أهداف المشروع.

هي الالتزام الذي يشوبه عدم التأكد والريبة المصحوب بالنتج أو الضرر (فرج، 2014).

2.6.1.2. مراحل المخاطر:

تمر المخاطر بعدة مراحل وهي كما ذكرها (المصري، 2019):

- 1- **مرحلة الميلاد:** ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للمخاطر، ومن العوامل الأساسية في التعامل مع المخاطر في مرحلة الميلاد قوة إدراك متخذ القرار وخبرته في تتبع المخاطر ومحاولة القضاء عليها أو إيقاف نموها مؤقتاً دون أن تصل حدتها إلى مرحلة الصدام.
- 2- **مرحلة النمو والانتعاش:** عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة المخاطر في المرحلة السابقة (مرحلة الميلاد) فإن المخاطر تنمو وتتسع لتصل إلى مرحلة النمو والانتعاش، بحيث تظهر بوضوح وبشكل لا يسمح بإنكارها.

3- **مرحلة النضوج:** على الرغم من ندرة وصول المخاطر إلى هذه المرحلة، إلا أنها تحدث عندما يكون متخذ القرار على درجة عالية من الضعف أو الجهل. ومن هنا تزداد المخاطر سوءاً وتفاقماً بحيث يصبح من الصعب التصدي لها أو السيطرة عليها، فيصبح لا بد من التصادم معها بحيث أنها من الممكن أن تطيح بالمنظمة أو المنظمة أو تؤثر عليها بشكل أو بآخر.

4- **مرحلة الانحسار والتقلص:** وتصل المخاطر إلى هذه المرحلة عندما تفقد جزءاً مهماً من القوة الدافعة لها مما يؤدي بها إلى الانحسار بل والارتداد إلى الخلف أحياناً.

5- **مرحلة الإخفاء:** وغالباً ما تصل المخاطر إلى هذه المرحلة وذلك عندما تفقد بشكل شبه تام مظاهر جميع قوى الدفع المولدة لها أو لعناصرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، ولكن هذا الانحسار يجب أن يكون دافعاً لمنظمة الأعمال التي تعرضت لهذه المخاطر وذلك لإعادة البناء وليس للتكيف.

3.6.1.2. مفهوم إدارة المخاطر:

هي منهج أو أسلوب علمي للتعامل مع المخاطر، من خلال توقع الخسائر المحتملة التي قد تتعرض لها المنظمة، وتصميم وتنفيذ إجراءات تجنب أو تقلل المنظمة من إمكانية حدوث الخسائر (المغربي، 2020).

وتُعرف أيضاً بأنها الأساليب والإجراءات التي تقوم بها المنظمة عن طريق فريق إدارة مخاطر يملكون الخبرة والمعرفة للقيام باكتشاف المخاطر المحتملة وتحديدها وقياسها وتقييمها والتخطيط لمواجهتها ومحاولة تجنبها والسيطرة عليها (محمد وسعيد، 2020).

وعرفها عودة (2020) بأنها ممارسة منتظمة تقوم فيها المنظمة باختيار الأساليب الأكثر كفاءة بهدف تقليل آثار المخاطر والتهديدات السلبية المحتملة التي تتعرض لها المنظمة، بحيث تقوم بعدد من الأنشطة والعمليات كالمقاييس والتقييم وتطوير الاستراتيجيات لإدارتها.

وعرفها القحطاني (2023) بأنها النتائج التي تصل إليها المنظمة نتيجة لظروف وحالات عدم التأكد، والتي قد تتسبب بآثار سلبية على أداء المنظمة إذا لم يتم التصدي لها وإدارتها بالشكل الأمثل أو قد تمثل فرصة للاستفادة منها لتحقيق الأهداف.

ولكن عرفها عرشان (2022) على أنها مجموعة من مراحل تتبعها المنظمة بشكل علمي وجماعي بدءاً من تحديد المخاطر وحصرها وانتهاءً بالاستجابة لها بالكيفية التي يتم التعامل بها مع المخاطر ويتخللها ضرورة توزيع المهام والمسؤوليات على كافة العاملين فيها بغية توقع الفرص الممكن استغلالها وتقليل الآثار السلبية لها بإعداد السيناريوهات؛ وهو ما يؤدي في نهاية المطاف للحفاظ على مكانة المنظمة ومواردها البشرية والمادية.

4.6.1.2. أهمية إدارة المخاطر:

تظهر أهمية إدارة المخاطر في وضع الاستراتيجيات، والسياسات المتعلقة في هياكل المخاطر للأقسام؛ للوصول لإيجاد بيئة مرنة تنافسية قياسية ملائمة للإنتاج، وضماناً للمحافظة على مُعدات موثوقة للتخلص من أية ظروفٍ تؤدي للهدر، أو زيادة الفاقد؛ وذلك بزيادة المرونة أولاً، وبتنظيم تدفق العمل ثانياً، وبالتحسين المستمر للعمليات أخيراً (الرواشدة، 2022).

ويرى الرواشدة (2022) أن إدارة المخاطر دائماً ما تذهب لتسخير كامل الإمكانيات، والمرونة المتوفرة لتلافي أية مخاطر محتملة بأقل تكاليف ممكنة في الجهد والوقت؛ مما يساعد على تنظيم وتدفق المواد والسلع، والخدمات؛ لكي تصل عند وقت الطلب لها فقط، وهو ما يتيح إنتاج ما نحتاج فقط، ولا يسمح بانسياب السلع الأخرى دون حاجة، وتعمل إدارة المخاطر على المحافظة على الانتاج الرشيق، والابتعاد عن المخاطرة، بزيادة الفاقد والهدر.

ويرى عرشان (2022) أن إدارة المخاطر تتيح القدرة على تحديد الفرص واستغلال المتاح منها وتقييمها بشكل منهجي، وتعزز النقد الذاتي الصحيح داخل المنظمات؛ الأمر الذي فتح في حد ذاته

اتجاهات وفرصاً جديدة أمامها، وتعزز الإدارة الجيدة، وتقيد في تجنب المخاطر الانتهازية غير الضرورية، وتسهل العمل بين المنظمات بشكل أفضل، وتساعد على تهيئة بيئة تنافسية.

5.6.1.2. أهداف إدارة المخاطر:

نكر العزاوي (2016) مجموعة من الأهداف لإدارة المخاطر وهي كالتالي:

- إعداد خطة إدارة المخاطر: تقوم المنظمة بتخطيط المخاطر ووضع خطة للمخاطر من خلالها تحدد رؤية إدارة المخاطر، وطريقة تطبيق أنشطة المخاطر والتي يجب أن توضح درجة المخاطر وأنواعها وأهميتها، وتحديد الموارد والوقت الكافي لأنشطة إدارة المخاطر.
- اكتشاف وتحديد المخاطر: عملية البحث واكتشاف المخاطر وتحديد ذات أهمية كونها تؤثر على أنشطة المنظمة، فالمخاطر أصبحت متجددة وتتطور وتتغير بشكل سريع نظراً لتغيرات البيئية وديناميكيته، وهذا يتطلب استجابة سريعة من المنظمة.
- إجراء التحليل النوعي للمخاطر: تقوم المنظمة بالتحليل والإجراءات عن طريق تقييم احتمال حدوث المخاطر ودرجة تأثيرها، وتحديد الأولوية حسب الأهمية أو درجتها، وهذا يساعد على إعداد مصفوفة الاحتمال والتأثير ويهيئ التخطيط للاستجابة للمخاطر.
- إجراء التحليل الكمي للمخاطر: حيث يتم التحليل الكمي لتأثير المخاطر من خلال إعداد قائمة محددة بأهداف الأنشطة وألويات المخاطر، وترتيب المخاطر كميّاً مما يسهل من عملية قياسها واستنتاجها.
- متابعة ومراقبة المخاطر والسيطرة عليها: يجب أن تكون المنظمة متيقظة، وعلى دراية تامة بما يدور داخل المنظمة وبيئة الأعمال من تغيرات بصفة مستمرة، ومراقبة المخاطر والسيطرة عليها وتنفيذ خطط الاستجابة لها.

6.6.1.2. أنواع المخاطر:

يشير الحسني (2022) إلى أنواع المخاطر التي تؤثر في اتجاهات العاملين وبالتالي ينعكس تأثيرها على المنظمة وهي:

- **مخاطر جسدية:** هي مخاطر ناشئة عن منتجات المنظمة التي قد تسبب ضرراً جسدياً أو صحياً نتيجة استخدام المنتج.
- **مخاطر مالية:** قد تتعرض لها المنظمة نتيجة عدم إقبال المستهلكين لشراء منتجاتها، لكون المنتجات تفوق قيمتها الحقيقية، أو المنتج لا يستحق السعر المدفوع له، مما يولد خسائر مالية وتكاليف صناعة المنتج.
- **مخاطر وظائفية:** هي مخاطر تظهر نتيجة فشل في وظائف المنتج، فهو لا يؤدي وظائفه الرئيسية أو ضعف الأداء.
- **مخاطر اجتماعية:** هي مخاطر ناشئة عن رأي المجتمع حول قرار الشراء، فيحاول المجتمع التأثير سلباً، خاصة إذا كان المنتج لا يتناسب مع ثقافة المجتمع.
- **مخاطر الوقت:** ترتبط مخاطر الوقت بالوقت الضائع، أو الانتظار عند استخدام المنتج، أو التعامل مع مزودي الخدمة، فالناس يبحثون عن المنتجات التي تتوافق مع أسلوب حياتهم.

7.1.2. إدارة الموارد البشرية:

1.7.1.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

هي وظيفة من وظائف المنظمة الرئيسية تحتوي على سلسلة من العمليات تبدأ بتحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية والعمل على استقطابها واختيارها وتعيينها، ومن ثم تصميم نظم تقييم وتقويم الأداء والحوافز، وتدريب العاملين مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية (العموري، 2015).

هي عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تتبعها الإدارة المسؤولة عن إدارة العنصر البشري في المنظمة، والمتمثلة في مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف من خلالها إلى الحصول على أفضل الكفاءات البشرية، من خلال القيام بنشاطات التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين، بالإضافة إلى استخدام أساليب التدريب والتطوير المتنوعة وتقييم الأداء ونظم الحوافز والتعويضات لرفع الروح المعنوية للأفراد داخل المنظمة، لزيادة ولائهم لها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (الوحدانية)، (2020).

وعرفتها ملحم (2022) على أنها مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تعمل من خلالها المنظمة على سد احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة بالاستقطاب والتعيين بما يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة.

2.7.1.2. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تزايد الاهتمام بإدارات الموارد البشرية كونها تعد مفتاح نجاح المنظمات وتدير المورد البشري غير القابل للتقليد من قبل المنظمات المنافسة، فبين العموري (2015) أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية والتي تتمثل بالتوسع والتطور السريع الذي تم في هذا العصر الحديث، وما يتطلب من توفر مواصفات معينة في العمالة المطلوبة وما تحتاجه هذه العمالة من تدريب وإعداد، لذا فهي بحاجة إلى إدارة متخصصة مسؤولة تحافظ عليها. ارتفاع مستويات التعليم والثقافة بين العاملين مما أدى إلى تغير خصائص القوى العاملة المطلوبة، مما تطلب إدارة ووسائل حديثة تتعامل مع هذه النوعية من القوى العاملة. بالإضافة إلى كبر حجم المنظمات وما يفرضه من استخدامها لعمال متخصصين من مختلف الثقافات والجنسيات والكفاءات مما يحتم وجود إدارة متخصصة لهذا المورد.

ويشير محمد (2015) إلى أن إدارة الموارد البشرية قد قامت باعتماد مدخلين للموارد البشرية، أولهما زيادة الفاعلية التنظيمية، وثانيهما إشباع حاجات الأفراد، وأن هاذين المدخلين يكملان بعضهما

البعض، فإذا نظرت المنظمة إلى هاذين الهدفين على أنهما منفصلين عن بعضهما البعض، فإن تحقيقها لأي هدف سيكون على حساب الآخر.

إضافةً إلى ما سبق تبرز أهميتها بأنها المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، ومن خلال ادارة الموارد البشرية يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الانتاجية ولأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر أداة لإنجاز الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، من خلال تأكيدها على أن العاملين يعتبرون الجزء الأكثر حيوية من الموارد التنظيمية، إضافة إلى المقدره على تعزيز ميزة المنظمة التنافسية واستدامتها، وإن نظام الموارد البشرية يحدد مجموعة الأنشطة المتميزة والوظائف والعمليات المترابطة التي تسعى لاجتذاب الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها وتدريبها والحفاظ عليها أو الاستغناء عنها (علي، 2022).

3.7.1.2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

حدد السايح (2012) بعض أهداف إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل بالتالي:

- التمكن من توفير أفضل الأشخاص وأكفأهم للعمل في مختلف الوظائف بهدف الانتاج أو تقديم الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
- الحصول على الفائدة القصوى من جهود العاملين من خلال انتاج السلع أو الخدمات وفقاً لمعايير الكمية والنوعية المحددة سابقاً.
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد ضمن المنظمة والعمل على الحفاظ على رغبتهم واندفاعهم للعمل وزيادتها كلما أمكن ذلك.
- تطوير قدرات العاملين من خلال تدريبهم وتهيئتهم على مواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.

- توفير ظروف عمل ملائمة ومناسبة تساهم في تطوير أداء العاملين بصورة جيدة وتعمل على تزويد الانتاجية والمكاسب المالية.

- توفير سياسات موضوعية تساهم في أبعاد سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار.

3.7.1.2. أبعاد إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية تُعد حجر الزاوية في أي منظمة تسعى للنجاح والتميز، حيث تتمثل مهمتها في توظيف، تطوير، والحفاظ على القوى العاملة بطريقة تضمن الاستغلال الأمثل للمهارات والقدرات البشرية. تشمل هذه العملية مجموعة واسعة من الأنشطة، بدءًا من التوظيف والاختيار، مرورًا بالتدريب والتطوير، وصولاً إلى تقييم الأداء وإدارة العلاقات العمالية. تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا حيويًا في بناء ثقافة مؤسسية قوية ودعم الابتكار والإبداع من خلال تحفيز الموظفين وتعزيز التزامهم تجاه أهداف المنظمة، وفيما يلي عرضاً لأبعاد إدارة الموارد البشرية.

التوظيف: تتكون من مرحلتين أساسيتين هما: مرحلة جذب واستقطاب العامل، وهي المرحلة التي يتم فيها البحث عن الكفايات وبالنوعيات والأعداد المناسبة وجذبها من أجل التقدم للعمل في الوقت المناسب، ويمكن تعريف عملية الاستقطاب بأنها ذلك النشاط الذي تقوم به المنظمة من أجل إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين؛ ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل الوظائف المطلوبة (مصطفى وسيدهم، 2021).

ومرحلة الاختيار والتعيين وتتضمن هذه المرحلة الكشف عن أفضل المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال استخدام مجموعة من الأساليب العلمية التي تتضمن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وشغل هذه الوظائف بأفضل المتقدمين للتعيين فيها (حسونة، 2011).

فإن عملية الاستقطاب تعتمد على المصدرين الرئيسيين الذين يمثلان: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، ويعني الاستقطاب الداخلي: كافة إجراءات ترقية ونقل الموظف السابق في المنظمة إلى وظيفة أخرى جديدة، أو الترقية للموظف الحالي في المستوى الإداري المعين إلى المستوى الإداري الأعلى (الجعبري، 2021).

فعملية تنفيذ مرحلة الاختيار والتعيين بكفاءة، تساعد بشكل كبير في إتقان ورفع مستوى جودة الأداء من قبل الأفراد، والزيادة في حماس الأفراد تجاه العمل وشعورهم بالرضا والاستقرار، مما يسهم في التقليل من التكاليف التي قد تنتج عن عملية الاختيار والتعيين السليمة سواء أكانت التكاليف المباشرة أم غير المباشرة (درة وآخرون، 2015).

التدريب والتطوير: تأتي عملية التدريب والتطوير بعد مرحلة عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين، وهي تلك العملية التي لها أهمية بالغة في رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين من خلال مواكبة التطور في أساليب العمل، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم من جانب، ومن جانب آخر تغيير أنماطهم السلوكية التي يتبعونها في أداء أعمالهم، ويعتبر التدريب من الركائز الأساسية للإدارة السليمة، ويعتبر أحد الركائز الضرورية للتنمية والتطوير الذاتي والتنظيمي حتى يصبح العنصر البشري أكثر معرفة وقدرة على القيام بمهام وظيفته بالشكل المناسب والمطلوب (بوزرين، 2017).

فإن مصطلح التدريب والتطوير مفهومان مترابطان ويشكلان إطاراً واحداً إذاً العملية التدريبية تركز على تطوير مهارات العاملين الحالية لإكسابهم المهارات والسلوكيات التي تساعدهم على تحسين مستوى أدائهم للعمل، بينما يتناول التطوير، تطوير قيم ومعارف ومهارة جديدة تمكن الفرد من إنجاز مهامه بكفاءة عالية كما تمكنه أيضاً من الوصول إلى مركز وظيفي أعلى في المستقبل، ولذلك فإنه من الأفضل دمج هذين المفهومين بمفهوم واحد ألا وهو التدريب (الرجوب، 2014).

ويعرف الشملة (2014) التدريب على أنه جهد يهدف إلى الارتقاء بكفاءات الموظف العملية والعلمية والتمثلة بالقدرات والمهارات والأنماط السلوكية التي يستخدمها لتحسين فاعليته في تحقيق أهدافه الوظيفية.

التحفيز: يعرف الجساسي (2011) التحفيز بأنه مثيرات تعمل على دفع العاملين لأداء عملهم بما يضمن تحريك قدراتهم الإنسانية، وتحويلها إلى سلوك انتاجي موجه يصب في نهايته إلى تحقيق أهداف مطلوبة.

عندما يقرر الأفراد تولي وظيفة ما في أي منظمة، فإنهم يأخذون في الاعتبار العديد من العوامل مثل ظروف العمل، وسمعة المنظمة، وفرص التدريب والتطور، والأمان الوظيفي، ولكن الأهم من ذلك كله، فإنهم يركزون بشكل أكبر على المكافآت والحوافز لتلك الوظيفة، أي مدى جاذبية الوظيفة من حيث التعويضات النقدية وغير النقدية، وكلما زادت المكافآت كلما كانت فرصة جذب أفضل الموارد البشرية واستخدامها والمحافظة عليها أفضل في المنظمة (زيود، 2022).

وأضاف زيود (2022) أيضاً أن توفير المنظمة لنظام أجور ورواتب وحوافز فعال سوف يؤثر بشكل كبير على الكفاءة الانتاجية فيها، وسيشجع على تحفيز الموظفين ويخلق لديهم روح الإبداع والمبادرة، ولذلك فإن نظام الأجور والحوافز في المنظمة يفترض به تحقيق الموازنة والمواءمة بين مصالح الموظفين وحاجاتهم من جهة وبين مصالح المنظمة من جهة أخرى، وأن عدم تحقيق هذا النظام لهذه المعادلة سوف يؤدي إلى التأثير السلبي على أداء كل من الموظف والمنظمة على حد سواء، وهذا بدوره سيؤدي إلى الهدر في طاقات وإمكانيات المنظمة المادية والبشرية، إذ أن الانخفاض في الأجور يخلق حالة من عدم الشعور بالعدالة وتسود بين الموظفين روح التذمر ويمكن أن تؤدي بهم إلى ترك المنظمة.

تقييم الأداء: عرفه عبد الباقي (2015) على أنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.

وحتى تكون عملية تقييم الأداء فعالة وهادفة في تحقيق الأهداف المتوقعة منها، فلا بد وأن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص، منها على سبيل المثال لا الحصر أن تشمل جميع الجوانب الإداري والفنية والشخصية والإنسانية المرتبطة بالفرد والوظيفة والمنظمة، وأن تكون المبادئ والآليات التي تستخدم في عملية التقييم واضحة، وأن يمتاز المقيمون بالموضوعية ويبتعدوا عن الشخصنة والمحاباة (الكرخي، 2013).

4.7.1.2. التحديات التي تواجه الموارد البشرية:

ذكر توابتية (2016) مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

- **تحديات العولمة:** توفر العمالة الأجنبية في السوق المحلي حيث هناك تنوع ثقافي وديني وهذا يحتاج إدارة قوية ومميزة وهذا عمل الموارد البشرية على إيجاد عمل بين هؤلاء العاملين.
- **تحديات الجودة:** حيث تسعى الموارد البشرية وخلال الموارد المتوفرة لديها للوصول لأفضل درجة من الجودة، لذلك يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية إدارة واعية يكون لديها ابتكار وابداع في أساليب لتنفيذ تلك الأسس المتعلقة بالجودة.
- **تحديات اجتماعية:** زيادة الأسعار يكون لزام على المنظمة زيادة الرواتب والحوافز، وبسبب قصور في الميزانية، يمكن أن للموارد البشرية عمل اجتماعي مثل سوق خيري أو جمعية أو صندوق خيري.

- **تحديات أسلوب الأداء الأمثل:** هو مرتبط بالجودة والطموحات والامكانيات، وعلى الموارد البشرية أن تعمل على استخلاص ما هو أفضل أداء لدى العمالة.

8.1.2. إدارة الموارد المالية:

1.8.1.2. مفهوم الموارد المالية:

هي مجموع الموارد الاقتصادية المتزايدة بحيث يمكن استخدامها مباشرة بما يحقق تزايد مستمر في الدخل سواء عن طريق زيادة الناتج أو الانتاجية في العمل خلال فترة زمنية محددة (مصطفى، 2010).

هي المعاملات التي تؤثر في صافي الثروة القومية، وتشمل هذه المعاملات الإيرادات العامة والمصرفيات العامة. التي تمكن من احتساب التدفقات النقدية مع الوحدات المالية المختلفة. أما من الجانب الاقتصادي هي العملية التي بواسطتها يمنح رسمياً لتوضيح الإيرادات والمصرفيات ومن خلال التعريف المالي الذي تحدده البيانات لاستعراض القيم المالية بالممتلكات التي تحوزها المنظمة المالية، والتزاماتها في تاريخ معين وبداية معينة وهي السنة المالية، وتحتوي هذه الجداول على قسمين (السهلاوي، 2012):

- **النفقات:** تعرف بأنها الانخفاض في القيمة المضافة الناتجة عن المعاملات لكل ما تصرفه المنظمة في حسابها الخاصة للحفاظ على التوازن المالي.

ويمكن تعريفها على أنها كل المبالغ من المال التي تستخدم لتسيير الأعمال الجارية والاستثمارات طويلة الأجل، ويمكن تقسيم الموارد المالية إلى ما يلي (أبو ليلة، 2011):

أولاً- التمويل: هو علم وفن إدارة المال، فهو علم لأنه مبني على نظريات وقواعد معمول بها في اتخاذ القرارات المالية، وفن لأن تطبيق هذه النظريات والقواعد يختلف من شخص لآخر مما يؤدي لوجود فروق في نتائج اتخاذ القرارات المالية من شخص لآخر.

2.8.1.2. مصادر تمويل المشروعات: (محمد، 2019)

1- **التمويل الذاتي:** ويقصد به استخدام أموال المنظمة نفسها، كذلك يقصد به الاموال الناتجة عن عمليات المنظمة وتجاريتها أو التوفير في احتياجات المنظمة التمويلية. بمعنى آخر، فإن التمويل الذاتي هو أنك لا تلجأ إلى البحث عن ممول خارجي لشركتك. وهناك عدة أشكال وطرق للتمويل الذاتي منها:

- **تدوير الأرباح:** ويقصد بها إعادة استثمار أرباح المنظمة في مشاريع المنظمة ذاتها بدلاً من توزيعها أو الاستثمار في مشاريع خارجها وذلك لتحسين الانتاج أو التوسع في النشاط مثلاً.
- **تقليص النفقات:** ويمكن اعتباره تمويل بشكل غير مباشر، فأنت حين تخفض من نفقاتك ومصروفاتك، تكون قد وفرت جزء من الأموال تصلح لأن تكون تمويلاً تستفاد منه.
- **التمويل عن طريق الموردين:** ومعناه الحصول على الموارد أو الخامات أو مواد التشغيل من المورد، وتأجيل دفع ثمن هذه الموارد إلى حين البدء في بيع المنتج مثلاً.
- **التمويل عن طريق العملاء:** والمقصود به أن تحصل على ثمن بيع منتجاتك أو خدماتك مقدماً وقبل البدء في انتاجها أو في تقديم الخدمة، ثم تستخدم هذه الأموال في تمويل مشروعاتك وشركتك بشكل عام، مع الالتزام بتوفير المنتج أو تقديم الخدمة للعميل في موعدها المتفق عليه.

2- **القروض:** تتم بطريقتين الأولى **الطريقة المباشرة:** وتقوم فيها المنظمة المقترضة بإصدار حقوق مالية على نفسها كالأسهم والسندات، والعمل على بيعها للمقرضين، على أن يقوم المقرضين بتحصيل مستحقاتهم مباشرة من المقرضين. أما **الطريقة غير المباشرة:** فيدخل فيها طرف ثالث ويتمثل في الوسطاء الماليين وفي هذه الطريقة تقوم المنظمة المالية (الوسطاء) بإقراض تلك الموارد المالية للمؤسسات المقترضة أو ذات العجم المالي مقابل أصول مالية مباشرة تقدمها المنظمات المقترضة للوسيط المالي (زردق وبسيوني، 2011).

3- رأس المال المغامر: هو أي شكل من أشكال الثروة المستخدمة لإنتاج ثروة أكبر للمشروع ويظهر رأس المال بعدة أشكال منها النقدية والمخزون والمصنع والمكائن والمعدات وغيرها. والمبلغ الذي يحتاجه صاحب المشروع لبدء عمله يسمى المبلغ الأول أو رأس المال المغامر، وذلك أن يتميز بالمغامرة العالية بسبب حداثة العمل، وعلى المستثمر أن يدرك أنه من الممكن أن يخسر كل شيء مقابل احتمال تحقيق إيرادات عالية في المستقبل (بحر، 2021).

ثانياً - الإيرادات:

ينكر بحر (2021) إن طبيعة الإيرادات وديناميكيتهما تحتم الاهتمام بها فلا عوائد للمؤسسة بلا إيرادات ومن خلال الإيرادات يقيس المحللون مدى تأثير المنظمة بالأزمات ومدى تجاوزها وفرص النمو لها. الإيراد هو معادلة معتمدة على جودة التسعير بناء على معطيات السوق المستهدف وحجم الفئة المستهدفة وتحليل التكاليف الخاصة بالمنتجات وحجم المبيعات وقدرة المنظمة على تسويقها وبيعها.

3.8.1.2. أهمية الإدارة المالية:

تكمن أهمية إدارة الموارد المالية في النقاط التالية التي ذكرها الأمين (، 2016):

1- البحث عن مصادر الأموال الممكنة بالنسبة إلى المنظمة وفي إطار محيطها المالي، وهذا بعد تحديد الحاجات التي تريدها من خلال برامجها وخططها الاستثمارية.

2- لها القرار في اختيار أحسن الامكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها والوصول إلى أهدافها.

3- متابعة عملية تنفيذ البرامج المالية بعد التوزيع الأحسن للمسؤوليات.

4- البحث عن الأموال بالكمية المناسبة، وبالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب، وانفاقها بالطريقة الأحسن لتحقيق أغراض المنظمة.

4.8.1.2. أهداف الإدارة المالية:

يهدف المديرون الماليون من خلال تسييرهم للوظيفة المالية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها ما

ذكره كلاً من (بن ساسي وقريشي، 2011)؛ (حمودي، 2016):

- **تعظيم قيمة المنظمة:** تعتبر كمؤشر لقياس كفاءتها التشغيلية، حيث تقوم على فكرة التدفق النقدي المحقق من مختلف مصادر الاستثمار (العائد على الاستثمار)، مع عدم تجاهل القيمة الزمنية للنقود، والأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة فيها كالعائد المتوقع للسهم، الأرباح الموزعة، توقيت حصول المساهم على عائدات استثماره، انخفاض سعر الخصم في السوق، المخاطر المتوقعة، وتوقعات المستثمرين بشأن مستقبل المنظمة.
- **إدارة السيولة:** تهتم المنظمة بإدارة السيولة من أجل تفادي مخاطر العسر المالي والموازنة مع الربحية، وتحقيق التوازن بين التعارض مع هدف الربحية وهدف زيادة القيمة الحالية للمؤسسة.
- **زيادة الربحية:** الربحية مؤشر يهتم به الدائنون عند تعاملهم مع المنظمة، تتحقق من خلال قرار الاستثمار عن طريق التوزيع الأمثل للموارد المتاحة على مختلف أنواع الأصول دون تعطيل للموارد أو نقص، وقرار التمويل عن طريق ترتيب مصادر الأموال بشكل يمكن للمنظمة من الحصول على أكبر عائد.
- **التحكم في المخاطر المالية:** مواجهة المخاطر المالية المتنوعة ومنها ما يتعلق بتمويل أصول المنظمة، أو الشروع في استثمارات مستقبلية، أو ما يتعلق بالاستغلال (هيكل التكاليف، أثر الرافعة المالية، الإفلاس والعسر المالي، مخاطر البيئة ومخاطر المحيط السياسي والإداري).

9.1.2. الإدارة اللوجستية:

تعود جذور مصطلح كلمة اللوجستية إلى اللغة الإغريقية القديمة (logistiquose) والتي تعني التدبير والفهم والاستيعاب والحساب والمنطق في التفكير، وهناك من نسبها إلى اللغة الفرنسية (logistique) والتي تعني توفير الإقامة والإيواء (خميس، 2014).

ويقول بعض المؤرخين ان استخدام اللوجستيات كان أول مرة في القرن السابع عشر في فرنسا عام (1670م) حيث اقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر إنشاء رتبة جديدة في الجيش الفرنسي اسمها مارشال جنرال دولوجي والتي كانت مسؤوليته تقوم على التخطيط واختيار الموقع وتنظيم التنقلات والإمداد، أما في القرن التاسع عشر فقد بدأت كلمة لوجستيك في الظهور عام (1863م) عندما تم تقسيم الجيش الفرنسي إلى خمس قطاعات وهي (استراتيجي، تكتيكي، لوجستي، الهندسي، تكتيكات صغيرة). أما في القرن (20) كانت اللوجستيات أحد عوامل انتصار الجيش الأمريكي في الحرب العالمية الثانية حيث كان الغرض منها هو عدم انقطاع المؤن والذخائر عن الأفراد والآليات وإيصالها بوقتها المناسب وبطريقة مثلى، وما انتهت الحرب العالمية الثانية حتى بدأ استخدام اللوجستيات في بيئة الأعمال (فاتح، 2011).

إذ بدأت الأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال بالتوزيع العيني ثم تطورت إلى إدارة المواد والتي أصبحت تدعى باللوجستيات الداخلية أما بالنسبة للتوزيع العيني أصبح يدعى باللوجستيات الخارجية وثم تطورت لتصبح اللوجستيات المتكاملة والتي تطورت أيضاً لتصبح سلسلة إمداد التي بدورها تطورت لتصبح سلسلة إمداد كونية والتي اعتمدها شركات متعددة الجنسيات (حوا، 2013).

مفهوم اللوجستية:

تعني استدراك لاحتياجات ومتطلبات ورغبات العملاء وتوفير كافة المقومات التي تؤدي إلى تحقيقها من مواد ومعلومات وتكنولوجيا وموارد بشرية، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار وجود شبكة انتاج المنتجات والسلع والخدمات لتأمين وتوفير متطلبات العملاء (خميس، 2014).

1.9.1.2. مفهوم الإدارة اللوجستية:

هي عملية إدارية بمكوناتها الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) لجميع مكونات وعمليات مراحل وأنشطة اللوجستيات، حيث أن عملية الإدارة تشمل التكامل في عمليات الإدارات وحتى المستخدمين النهائيين، سواء أكانت منتجات أو خدمات بالإضافة إلى المعلومات والتي تشكل القيمة المضافة للزبائن (الحضيف، 2012).

هي الإدارة التي تحسن توظيف الموارد البشرية وتحسن استغلال الموارد المادية والمالية وتجيد إدارة قطاعات التوريد والانتاج والتخزين والتسويق والنقل والتوزيع وتستثمرها لتحقيق أرباح مادية ومعنوية (علي، 2018).

2.9.1.2. مراحل تطور الإدارة اللوجستية:

مرت الإدارة اللوجستية بعدة مراحل وهي كالتالي كما ذكرها غنيم (2010):

المرحلة الأولى: ظهور مفهوم اللوجستيات: ظهرت في الفترة ما بين عام 1956-1965 مفهوم اللوجستيات كنشاط متكامل، وذلك من خلال الاهتمام بفكرة تجميع الأنشطة والعناصر الخاصة بالأعمال اللوجستية في إطار واحد.

المرحلة الثانية: فترة الاختبار: غطت هذه المرحلة الفترة ما بين عام 1966-1970، وتم في هذه الفترة اختبار المفاهيم الأساسية المرتبطة بنشاط اللوجستيات، وتبلور فيها مفهوم اللوجستيك كنشاط متكامل.

المرحلة الثالثة: ظهور أولويات جديدة: غطت سبعينات القرن العشرين، وظهرت فيها العديد من المشكلات أهمها نقص مصادر الطاقة، وارتفاع أسعارها، وارتفاع أسعار العديد من المواد الخام، وأصبحت مهمة الإدارة اللوجستية مرتكزة على توفير احتياجات المنظمات بأقل التكاليف.

المرحلة الرابعة: تكامل أنشطة اللوجستيات: بدأت هذه المرحلة في نهاية سبعينات القرن العشرين حتى الآن، وتسعى هذه المرحلة إلى تحقيق الترابط والتكامل بين كل من أنشطة التوزيع المادي وأنشطة إدارة المواد التي تساعد على كل منها على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمات.

3.9.1.2. أهمية الإدارة اللوجستية:

تتجلى أهمية الأنشطة والعمليات اللوجستية من خلال النقاط الآتية التي ذكرها (السعيدة، 2017):

- 1- تؤدي إلى اتساع نطاق ومجال المنظمة في السوق.
 - 2- تسهم في زيادة الحصة السوقية للمنظمة وتعظيم أرباحها.
 - 3- السرعة في الاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء وتأمينها، من خلال إمدادهم بالمنتجات والخدمات التي تتفق مع متطلباتهم، والتي تستند على تدفق المعلومات وعمليات التوريد والنقل والتخزين.
 - 4- اكتساب شريحة أكبر من العملاء من خلال توفير منتجاتها وسرعة الحصول عليها واقتنائها.
- ويضيف حلاوة (2014) أن أهمية موضوع اللوجستيات ترجع إلى أنه يعتبر من أقدم أنشطة المنشأة ومن أحدثها في نفس الوقت، حيث يمثل مفهوم اللوجستيات أحد نتائج الفكر الإداري الحديث حيث يشير إلى عملية تجميع الأنشطة والمهام المرتبطة بتوافر السلع والخدمات التي يحتاج إليها الوحدة الاقتصادية وإدارتها بشكل متكامل.

وترجع أهميتها إلى أنها أقدم أنشطة المنظمات، ومن أحدثها في نفس الوقت، حيث أن الأنشطة المتعلقة بها كانت تمارس في المنظمات منذ القدم إلى أن ظهر مدخل إداري متكامل، بدأ الانتشار في بدايات الخمسينات من القرن الماضي. فمن خلال إدارة اللوجستيات يمكن التغلب على اختلافات الزمان، والمكان، وتوريد السلع، وتوفير الخدمات بأسلوب فعال (سحويل، 2018).

ويمكن توضيح أهمية الإدارة اللوجستية من خلال عدة نقاط منها ما ذكره (اسماعيل، 2014):

1- تساعد المنظمات المعاصرة على النمو والبقاء في الأسواق، نظراً لأنها تحقق التوازن بينها وبين مورديها وعملائها.

2- تساعد المنظمات على التحول من العمل بنظام الإنتاج الكبير إلى نظام الإنتاج المرن.

3- تساهم في توفير منتجات جديدة بشكل أسرع وذلك كاستجابة لضغوط المنافسة.

4- تنمي الثقة فيما بين الإدارات المختلفة وصولاً لكسب ثقة العميل.

5- تساعد على زيادة مشاركة المعلومات بين كل الموردين والعملاء.

وبلغة أخرى فإن الخدمات اللوجيستية التي تقدمها الإدارة اللوجيستية يمكن أن تساعد المصانع والشركات على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وزيادة ربحيتها وزيادة رغبة العملاء في الحصول على مدى استجابة سريعة ودقيقة ومناسبة لمنتجاتها وفي ظل الانتاج الكبير وما يتبعه من كبر حجم التسويق فقد أصبحت الإدارة اللوجيستية ومهامها تمثل أهمية خاصة تمثلت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجات ورغبات العملاء والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتوريد والنقل والتخزين (مصطفى، 2012).

4.9.1.2. أهداف إدارة اللوجستية:

أشارت الغامدي (2017) إلى أن الهدف النهائي لإدارة اللوجستيات يتمثل بصفة أساسية في تخفيض التكاليف وتحسين الأداء إلا أن هناك أهداف أخرى للإدارة اللوجستية تتمثل في تنمية نظام متكامل من الأنشطة والعمليات التي تعرف بتكامل الأعمال والأنشطة اللوجستية بحيث يساعد ذلك في تحقيق كل من الأهداف الانتاجية والتسويقية على حد سواء.

وأضافت الغامدي (2017) أيضاً أنها تهدف إلى تحسين التدفق المادي من المنبع وحتى المصب وإلى التعريف ببرنامج الشراء والانتاج الموجودة، وكذلك إلى تنظيم خدمات ما بعد البيع وتوزيع قطع الغيار المختلفة وتقديم المشورة للمسؤولين لتمكينهم من تحقيق الاستفادة القصوى من العمليات التجارية وتحقيق الاستفادة المثلى من الاستثمارات وكذلك تهدف إلى مساعدة المنظمات على السيطرة على التعقيدات والمشاكل المختلفة وخلق جو من التنافس من خلال تقديم خدمات لوجستية أفضل.

وتحدث علي (2018) أن من الأهداف أيضاً السعي إلى تحقيق رضا العملاء الحاليين وجلب عملاء جدد، من خلال تقديم خدمات لوجستية متكاملة تلبي جميع رغبات وتحقق له الاشباع الكامل العملاء كما تعمل على خلق صورة ذهنية جيدة بالاعتماد على عامل المعرفة المعتمد على الدعاية والاعلان وعامل السلوك المهني والأخلاق للعاملين والمرتكز على خلق علاقات جيدة ومتينة مع العملاء من خلال معرفة آرائهم ومقترحاتهم وأخذها في الاعتبار بالإضافة إلى معرفة المشاكل والعقبات التي تواجههم والعمل على حلها، وأخيراً الاعتماد على تميز وتجويد الخدمات والمنتجات، والتي تؤدي إلى توفير المنتج بالجودة، والكمية، وفي المكان والزمان المناسب، وبالأسعار المناسبة.

كما وهدفت إلى الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الأداء وذلك مع الأخذ في الحسبان كل من أولويات التشغيل واعتبار التكاليف. خفض التكاليف إلى أقل قدر ممكن تكلفة التشغيل، ورأس المال وذلك باستخدام أفضل الاستراتيجيات المخصصة (نور الدين، 2019).

وأضاف ميا (2018) أن الهدف من الإدارة اللوجستية هو تحقيق ما يسمى بالأصفار الخمسة وهي كما يلي:

- **صفر آجال:** تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب مما يؤدي إلى خدمة جيدة للعملاء.
- **صفر أوراق:** عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة مثل الفاكس، الانترنت، الهاتف، الحاسب الآلي، وذلك يزيد من سرعة الاستجابة.
- **صفر أخطاء:** عدم وجود أخطاء في المنتج يعني التخلص من المردودات وبالتالي تحقيق خدمة جيدة للعملاء وتخفيض التكاليف.
- **صفر تعطل:** يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه. وهذا يسمى بالصيانة الوقائية.
- **صفر مخزون:** تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف، وتحقيق وفورات في التكلفة الناتجة عن ذلك.

5.9.1.2 عناصر الإدارة اللوجستية:

نكر البرازي (2012) وعلي (2018) عناصر الإدارة اللوجستية التالية:

أولاً- التوريد: هو ضمان التدفق الانسيابي للمواد الخام وغيرها من المدخلات التي تشكل في النهاية مخرجات العملية الانتاجية في صورة سلع وخدمات تقدم للعملاء لنيل رضاهم، وتعني توفير واستلام المواد الخام من الموردين الخارجيين ونقلها وتسليمها إلى مخازن المنظمة، وذلك بحسب أوامر الطلب الصادرة من قسم الانتاج.

ثانياً- التخزين: الاحتفاظ بالأشياء إلى حين الحاجة إليها، وهي من الوظائف الحيوية للكثير من المؤسسات ذلك لأنه يختص باستقبال والمحافظة على السلع النهائية لحين الحاجة إليها.

ثالثاً- الإمداد: عملية إتاحة وتوفير المنتجات بالكمية والنوعية المناسبة وفي الوقت والمكان المناسبين، وتعني إمداد وحدات الانتاج بكل ما تحتاجه من سلع وخدمات وأدوات ومواد خام وعمال، لإتمام العملية الانتاجية وإمداد المخازن بالسلع التامة الصنع.

رابعاً- النقل: يقصد به تحريك المواد والمستلزمات من الموردين إلى المشروع ومناولة المواد ثم من المشروع إلى العملاء، ويعتبر النقل آخر عنصر من عناصر الإدارة اللوجستية ويصنف على أنه أهم عنصر من عناصر الإدارة اللوجستية. فهو يمثل العمود الفقري للإدارة اللوجستية، لأن خلاصة العملية الانتاجية تعتمد على تسليم الزبائن والعملاء لبضائعهم ومنتجاتهم وخدماتهم في الوقت الذي يطلبونه العملاء ويعتمد ذلك على النقل.

6.9.1.2. وظائف الإدارة اللوجستية:

إن الإدارة اللوجستية لها العديد من الوظائف المحورية تتمثل في التالي (موسى، 2019):

1- تقليل التالف والهدر والضياع وتخفيض التكاليف للمنتجات من خلال تخفيض تكاليف الأنشطة اللوجيستية والخدمات، والتي تشمل على النقل والتخزين والمناولة والتسليم والتعبئة والتغليف والتوزيع.

2- تحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة والعمليات اللوجيستية بهدف زيادة المبيعات وتخفيض المخزون وتقليل تكاليف التشغيل وتقديم خدمة مميزة للعميل وضمان جودة المنتجات وإضافة قيمة للفرد داخل الشركات والمنظمات.

3- التوقع باحتياجات ورغبات العملاء، وتدبير المواد والقوى البشرية والتكنولوجيات والمعلومات اللازمة للوفاء بهذه الاحتياجات والرغبات مع التحقيق الأمثل لشبكة انتاج البضائع والخدمات للوفاء بطلبات العملاء واستغلال هذه الشبكة ليكون الوفاء بهذه الطلبات مؤقتاً.

4- تخفيض التكاليف المتعلقة بالوفاء بمستويات خدمة العميل المطلوب تحقيقها، مع تعظيم الفائدة للشركة.

2.2 التنمية المجتمعية

التنمية هي عملية إبداع إنساني، يكتشف المجتمع فيها طاقاته الإبداعية عندما يكون الإنسان مصدر كل الطاقات، وتتحقق التنمية في المجتمع عندما تتوفر الإرادة لاستنهاض الطاقات الإجتماعية والإنسانية الكامنة من ثقافة وقيم ومعتقدات اجتماعية وأمن وبنى سياسية ومنظمات، إن أية استراتيجية تنمية ينبغي أن تركز على تحرير الطاقات والمبادرات الفردية والإبداعية، وتدعم الرائدات والرواد والمبدعات والمبدعين، كما أن تحقيق التنمية الإجتماعية يتطلب مسؤولية وطنية مشتركة بين مختلف الفاعلين الأساسيين من أفراد ومنظمات ومؤسسات، ويتطلب كذلك التركيز على العمل المحلي والموارد المحلية، والمساءلة الاجتماعية ومشاركة المواطنين والمواطنین (وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، 2021).

1.2.2. المشاركة المجتمعية:

تعتبر المشاركة المجتمعية ركيزة أساسية من ركائز تحقيق الأهداف التنموية للمجتمعات المحلية، وتقاس مؤشرات نجاح الخطط التنموية على مدى اشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرار، ذلك لأن جميع الخطط والمشاريع التنموية تستهدف أفراد المجتمع بكل شرائحه، فأفراد المجتمع إن لم يشتركوا في وضع الخطط والبرامج التنموية سيصطدم المخططون بعدم تجاوب وتفاعل المجتمع مع هذه المشاريع (توتو، 2022).

والمشاركة المجتمعية بمفهومها العام تعني اشترك جماهير الناس أو ممثلين عنهم في الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ورسم الأهداف العامة للدولة والمجتمع، وهي بهذا المفهوم تحمل معنى الديمقراطية، كما يقصد بالمشاركة المجتمعية الاسهامات والمبادرات للأفراد والجماعات سواء

كانت مادية أو عينية، كما يمكن تحديدها أيضاً بأنها مسؤولية اجتماعية لتعبئة الموارد البشرية غير المستغلة ووسيلة للفهم والتفاعل المتبادل لجهود وموارد أطراف المجتمع والتنسيق بينها من أجل تحقيق الصالح العام في المجالات المختلفة في المجتمع (سكيك، 2012).

ويمكن النظر للمشاركة المجتمعية على أنها قيام الأفراد بدورهم دون أن يكونوا موظفين أو معنيين بالتأثير فيها في الخدمات الحكومية وفي التعاون لسد الحاجات المحلية، ويرى البعض أن المسؤولية الاجتماعية بوصفها أهم المبادئ التي يركز عليها ارتباط الحقوق والواجبات لإشباع الاحتياجات وحل المشكلات، حيث أن هذا الإشباع لا بد أن يرتبط بمدى مساهمة أهالي المجتمع واشتراكهم في الجهود المبذولة من ذلك إلى أن نجاح جهود تنظيم المجتمع رهن بمدى مشاركة الأهالي في خطوات هذه العملية (البحيري، 2013).

ويرى هاشور وسقني (2021) أن المشاركة المجتمعية هي اشراك الأفراد داخل المجتمع لإيجاد حلول لمشاكلهم كلما سمحت لهم الفرصة بذلك، ويتحقق ذلك عن طريق تفعيل أدوات المشاركة في إعداد وتنفيذ ومراقبة وتوجيه مختلف البرامج التنموية المحلية، إلى جانب إتاحة الفرصة لجميع وحدات المجتمع (أفراد، أسر، منظمات القطاع العام والخاص، جامعات...). للمشاركة في هذه العملية بشكل ايجابي وايجاد حلول للمشاكل المطروحة من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

2.2.2. الحد من البطالة والفقر:

تلعب التنمية المجتمعية دوراً هاماً في الحد من البطالة والفقر، حيث تسهم في تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية للأفراد والمجتمعات، وفيما يلي بعض الأساليب والطرق التي يمكن للتنمية المجتمعية أن تلعب دوراً في الحد من البطالة والفقر من خلال:

1- تعزيز التعليم، حيث إن توفير فرص التعليم والتدريب المهني يسهم في تحسين مهارات الفرد وزيادة فرص العمل، كما أن دعم البرامج التعليمية التي تستهدف الشرائح الأكثر احتياجًا يساعد في تحسين مستويات التعليم وبالتالي تعزيز فرص العمل (الكتري، 2017).

2- تشجيع ريادة الأعمال، وذلك من خلال دعم ريادة الأعمال وتوفير الدعم للمنظمات الصغيرة والمتوسطة الذي يساهم في خلق فرص عمل جديدة وتحفيز النمو الاقتصادي، وأن تقديم التدريب والموارد للراغبين في تأسيس أعمالهم يعزز قدراتهم ويقلل من مستويات البطالة (الأسطل، 2014).

3- تعزيز التمكين الاقتصادي: توفير الدعم المالي والتمويل للأفراد والمشاريع الصغيرة يسهم في تعزيز التمكين الاقتصادي وتحسين الدخل، وتشجيع على التوسع في القطاعات الاقتصادية ذات القدرة على توفير فرص عمل أكثر (الزيادي، 2011).

4- تعزيز التكنولوجيا والابتكار: إن دعم الابتكار وتقنيات المعلومات والاتصالات يمكن أن يعزز القدرة التنافسية للأفراد والمؤسسات ويخلق فرص عمل في القطاعات المتقدمة، كما أن توفير التدريب والتأهيل لتحسين مهارات الفرد في مجالات التكنولوجيا يسهم في توظيفه في قطاعات تقنية عالية النمو (عدوان، 2011).

5- تعزيز المشاركة المجتمعية: تشجيع على المشاركة المجتمعية في صنع القرار وتنفيذ البرامج يعزز الشفافية ويضمن توجيه الجهود نحو احتياجات المجتمع، كذلك تعزيز الشراكات بين الحكومة والقطاع الخاص والمنظمات غير الربحية يمكن أن يساهم في تحقيق تأثير أكبر (البحيري، 2013).

وترى الباحثة أنه من خلال تنفيذ هذه الإجراءات وتعزيز التنمية المجتمعية، يمكن تحسين فرص العمل وتقليل مستويات البطالة والفقر في المجتمع.

3.2.2. رفع مستوى التعليم:

رفع مستوى التعليم يعد أمراً حاسماً لتحقيق التنمية المجتمعية في العديد من الجوانب، حيث تم ذكر بعض الطرق التي يمكن من خلالها تحسين جودة التعليم لتحقيق تطور في المجتمع:

1- توفير التعليم الأساسي للجميع من خلال ضمان إتاحة التعليم الأساسي لكافة أفراد المجتمع، بما في ذلك التعليم الابتدائي والثانوي، وتحقيق المساواة في فرص التعليم بين الجنسين وبين مناطق الحضر والريف (Mundy & Read, 2017).

2- تحسين جودة التعليم من خلال تطوير مناهج دراسية تناسب احتياجات السوق وتشجع على التفكير الناقد والإبداع، وتوفير معلمين مؤهلين وتقديم التدريب المستمر لهم، واستخدام التكنولوجيا في التعليم لتحفيز المشاركة وتحسين جودة التعلم (Etieyibo, 2017).

3- تعزيز التعليم المهني والفني من خلال توفير فرص التدريب المهني لتزويد الشباب بالمهارات اللازمة لسوق العمل، وتطوير برامج تعليم فني تعكس احتياجات السوق وتشجع على ريادة الأعمال (Babaci-Wilhite & Geo-JaJa, 2018).

4- تشجيع على البحث العلمي والابتكار من خلال دعم الأبحاث العلمية والتقنية وتوفير البنية التحتية اللازمة، وتشجيع الطلاب والمعلمين على المشاركة في مشاريع بحثية وأنشطة إبداعية (Serpell and Adamson-Holley, 2017).

5- تعزيز الوعي المجتمعي من خلال توعية المجتمع بأهمية التعليم وتأثيره على التنمية، وتشجيع المشاركة الأسرية في التعليم ودعم الأهل في تحفيز فضول واهتمام الأطفال بالتعلم (Etieyibo, 2017).

6- تعزيز التعليم العالي من خلال دعم الجامعات والمؤسسات التعليمية لرفع مستوى التعليم العالي، وتعزيز الأبحاث العلمية والابتكار في الجامعات (Thompson, 2014).

7- توفير فرص التعليم للكبار من خلال إتاحة فرص التعليم للأفراد البالغين لتحسين مهاراتهم وتعزيز فرصهم في سوق العمل (Krasovec & Kump, 2014).

8- تطوير البنية التحتية التعليمية من خلال تحسين البنية التحتية للمدارس والجامعات لضمان بيئة تعليمية مناسبة (UNESCO, 2012).

وترى الباحثة أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب التعاون بين الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص لضمان توجيه الجهود نحو تعزيز التعليم وتحقيق التنمية المجتمعية.

إضافة جزء خاص عن الجمعيات التعاونية الزراعية وعن واقعها الفلسطيني وأمثلة عن المشاريع التنموية التي تقوم بها

3.2 الدراسات السابقة

1.3.2. الدراسات العربية

دراسة الصمادي (2019)، بعنوان " دور المشاريع التنموية الممولة من الجمعيات الخيرية في

مكافحة الفقر: دراسة ميدانية في محافظة عجلون"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الخصائص (الديموغرافية، والاقتصادية، والاجتماعية) للمستفيدين من تمويلات الجمعيات الخيرية، وكذلك هدفت إلى التعرف على دور المشاريع التنموية في تحسين الدخل للمستفيدين، ورفع مستوى المعيشة، وكذلك للوقوف على أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه الجمعيات في تقديم خدماتها، والتي تحد من دورها في تحقيق التنمية في المجتمع، والتعرف على دور المشاريع التنموية التي تقدمها الجمعيات الخيرية في مكافحة الفقر للأسر المستفيدة من الخدمات في محافظة عجلون، تكون مجتمع الدراسة من (234) من المشاريع الصغيرة الممولة من الجمعيات، بالإضافة إلى ما ذكر في المراجعة من الضروري تحديد أبعاد كل متغير والمنهج المتبع وحجم المجتمع والعينة وأسلوب المعاينة وأداة البحث كيف تم تطويرها ونسبة الاستجابة بالإضافة لأهم النتائج وأهم التوصيات

واتباع نفس النسق في جميع المراجعات

وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية المستفيدين هم من فئة النساء بواقع (61.5%)، وأن (46.2%) منهن هنّ ربّات البيوت، وأن غالبية النساء من فئة الحالة الاجتماعية (متزوج)، كما أشارت النتائج إلى أن غالبية المستفيدين هم من حملة الشهادة الثانوية العامة فأقل، وأن المشاريع التي تمولها الجمعيات لها دور واضح في رفع مستوى معيشة للأفراد من ذوي الدخل المحدود، وكذلك أن للمشاريع الصغيرة دور إيجابي في تحسين مستوى معيشة الافراد والأسر المستفيدة من هذه المشاريع.

دراسة عبد البرش (2019)، بعنوان " أثر الحصار السياسي والمالي على قدرة المنظمات الأهلية في تحقيق التنمية المجتمعية في قطاع غزة"

سعت الدراسة إلى معرفة تأثير الحصار السياسي والمالي في قطاع غزة على مقدره المنظمات الأهلية في تحقيق التنمية المجتمعية في القطاع، وهدفت إلى تحديد الفروق في إجابات المبحوثين حول موضع الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (300) من (رؤساء مجلس الإدارة، وأعضاء مجلس الإدارة، والمدراء التنفيذيين، ومدراء المشاريع) وتوصلت الدراسة إلى: تأثير الحصار السياسي والمالي على عدم الاعتراف بانتخابات النقابات والمنظمات الخيرية، وإغلاق وتجميد حسابات المنظمات الخيرية على قدرة المنظمات الأهلية في تحقيقها للتنمية المجتمعية، وكذلك أظهرت النتائج أن المنظمات الأهلية العاملة في القطاع تعاني من تدهور أنشطتها وتراجع قدراتها في تحقيق التنمية المجتمعية، وأشارت إلى عدم وجود فروق في آراء المبحوثين حول تأثير الحصار السياسي والمالي على مقدره المنظمات الأهلية على تحقيق التنمية المجتمعية في القطاع باختلاف (الجنس، سنوات الخبرة، المحافظة، عمر المنظمة، عدد العاملين بالمنظمة، وطبيعة عمل المنظمة) .

دراسة محمد (2019)، بعنوان " المسؤولية الاجتماعية ودورها في التنمية المجتمعية: دراسة حالة - شركة زين للاتصالات "السودان"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور كل من (البعد القانوني والأخلاقي والاقتصادي والخيري) للمسؤولية الاجتماعية في شركة زين للاتصالات على التنمية المجتمعية، وتكونت عينة الدراسة من (90) مشاركاً ومشاركة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن الربحية لا تشكل الهدف الأوحد لشركة زين من خلال دراسة البعد الاقتصادي، كما أظهرت النتائج التزام المنظمة بالبعد القانوني وتحمل التكاليف الإضافية في مقابل تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية،

وأن المنظمة على معرفة واطلاع بأهمية البعد الأخلاقي، كما نجحت زين في تطبيق البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية.

دراسة أبو القيعان (2017)، بعنوان "دور مديري المراكز المجتمعية في تعزيز التنمية المجتمعية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر العاملين فيها: الصعوبات والحلول المقترحة"

سعت الدراسة إلى معرفة دور مديري المراكز المجتمعية في تعزيز التنمية المجتمعية داخل الخط الأخضر وذلك من وجهة نظر العاملين في هذه المراكز، وهدفت أيضاً إلى الكشف عن صعوبات العمل التي تواجهها هذه المراكز وإيجاد حلول لها، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من (152) من العاملين في المراكز المجتمعية الذي تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من بين مجتمع الدراسة المكون من (634) عاملاً في المراكز، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن تقدير المبحوثين أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة مرتفعة، على مجالات دور المديرين في تعزيز التنمية المجتمعية، وأن مجال المشاركة المجتمعية في كان في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وأن مجال تنمية وتطوير الذات جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة، وكذلك أظهرت النتائج أن تقديرات المبحوثين كانت بدرجة متوسطة للصعوبات التي تواجه مديري المراكز المجتمعية لدى العاملين في المراكز داخل الخط الأخضر. كما كشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالصعوبات التي تواجه مديري المراكز المتخصصة داخل الخط الأخضر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تبعاً لاختلاف متغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، وكذلك أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مجالات الدراسة والتنمية المجتمعية بجميع مجالاتها، وأن أبرز الحلول المقدمة كانت توفير الدعم المادي بكافة الطرق المتاحة ثم تأهيل الكوادر البشرية لتنفيذ البرامج اللازمة للحماية من الانحرافات الفكرية والسلوكية ونهج الطريق الإيجابي.

دراسة محمد (2016) بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التنمية المجتمعية: دراسة

تطبيقية على وزارة الرعاية والضمان الاجتماعي في الفترة من 2007-2012م"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المؤسسات ذات العلاقة بالتنمية المجتمعية والتعرف على أسباب المعوقات التي تواجه تحقيق التنمية المجتمعية والوصول إلى حلول ملائمة تساهم في التنمية، واتبعت الباحثة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المجتمعية، وكذلك أظهرت النتائج أن وزارة الرعاية والضمان الاجتماعي تمكنت من تحقيق أهدافها الاستراتيجية في مجال التنمية المجتمعية، وذلك من خلال تنفيذ الدورات التدريبية التأهيلية وعقد اتفاقات دولية لحقوق المرأة والطفل.

دراسة كردية (2015)، بعنوان " أثر المشاريع التنموية الممولة دولياً على رفع الميزة التنافسية

للخريجين في سوق العمل: دراسة حالة مشروع الانتعاش الاقتصادي في قطاع غزة - قطاع

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير المشاريع التنموية الممولة دولياً على رفع الميزة التنافسية للخريجين في سوق العمل، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على (350) من الخريجين المستفيدين من المشروع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للبرامج التي تقدمها المشاريع التنموية الممولة دولياً المتمثلة في (برامج بناء قدرات الخريجين المهنية والحياتية، أيام التوظيف للخريجين الجدد، برامج الإرشاد الوظيفي والمهني للخريجين، برامج احتضان المشاريع الصغيرة للخريجين) على رفع الميزة التنافسية للخريجين في سوق العمل.

2.3.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة وانجو (Wanjue, 2023) بعنوان: مشاركة أصحاب المصلحة المحليين في مشاريع تنمية

المجتمع في كينيا

هدفت الدراسة إلى التعرف على طرق تحسين فهم أسباب عدم مشاركة أفراد المجتمع بشكل كامل في تنفيذ وإدارة مشاريع تنمية المجتمع في كينيا، كانت نظرية أصحاب المصلحة بمثابة الأساس النظري لهذه الدراسة، تم جمع البيانات من خلال مقابلات مع 13 من موظفي الإدارة والبرنامج الذين يعملون مع منظمة غير حكومية في كينيا، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي الكيفي، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن إشراك أفراد المجتمع في مشاريع التنمية يخلق الثقة والملكية المجتمعية، مما يؤدي إلى استدامة المشروع، وقد تعمل المشاركة المجتمعية على تعزيز التغيير الاجتماعي الإيجابي من خلال تعزيز التنمية المجتمعية القوية والفعالة والمستدامة، مما يوفر أموال المنظمات، ويزيد من نتائج المشروع وتأثيره، ويقلل من الفقر، ويعزز سبل عيش أفراد المجتمع ورفاههم بشكل عام.

دراسة مسيوكي وآخرون (Musyoki et al., 2020) بعنوان: مناهج تخطيط المشاريع

التشاركية: تأملات من مبادرات تنمية المجتمع في البلدان منخفضة الموارد

هدفت الدراسة إلى التعرف على مناهج تخطيط المشاريع التشاركية: تأملات من مبادرات تنمية المجتمع في البلدان منخفضة الموارد، واعتمدت الدراسة على مراجعة مكتبية لخمس مقالات، وتم البحث في الأوراق باستخدام Zotero من خلال دعم شبكة Google. وخلصت الدراسة إلى أن هناك طلبًا على الحكومات وشركاء التنمية لتركيز اهتمامهم على البلدان منخفضة الموارد بشكل موثوق من أجل ازدهار المشاركة المجتمعية، وهناك قلق بشأن المضي قدمًا نظرًا لأن المشاركة المجتمعية قد تم تحريفها من قبل الحكومات ومجتمع المانحين في بلدان الهلال الأحمر الليبي، وأوصت هذه الدراسة

بضرورة وجود أساليب مناسبة للمشاركة المجتمعية مع التركيز على تخطيط المشروع وتصميمه وتنفيذه.

دراسة حسين وميراج (Hussain & Miraj, 2018) بعنوان: المشاركة المجتمعية واستدامة البرامج التنموية في باكستان.

تعرض الدراسة الحالية أهمية واحتياجات المشاركة المجتمعية في استدامة برامج التنمية في باكستان، وتهدف هذه الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات الموجودة حول التنمية التشاركية إلى دراسة العوامل التي تعيق وتعزز المشاركة المجتمعية في استدامة البرامج التنموية، كما تتوصل الدراسة إلى المرونة في عملية المشاركة الشاملة؛ فالحوافز المالية والفوائد المادية وغير المادية والروابط مع المجتمع هي العوامل التي يمكن أن تعزز المشاركة من أجل استدامة البرامج التنموية، إن الزعماء التقليديين والمؤثرات الخارجية والداخلية واختيار المشاركة كأسلوب من قبل المنظمات التنموية هي العوامل المهمة التي تعيق مشاركة المجتمع في جدوى البرامج التنموية، وتوصي الدراسة بأنه لضمان الاستدامة، يجب إشراك أفراد المجتمع المستهدف بشكل هادف في جميع مراحل التدخلات التنموية، أي اتخاذ القرار والتخطيط والتنفيذ والمراقبة.

دراسة ألويني (Olwenyi, 2012) بعنوان: وظائف إدارة المشروع ونجاح مشاريع التنمية المجتمعية في سورتو - دراسة حالة لمشروع الشراكة المجتمعية في كاتين

هدفت الدراسة إلى تقييم مساهمة إدارة المشروع في نجاح مشاريع التنمية المجتمعية في منطقة سورتو مع دراسة حالة لمشروع الشراكة المجتمعية في كاتين. تم قياس إدارة المشروع باستخدام ثلاثة أبعاد للتخطيط والتنفيذ والتحكم، تمت دراسة نجاح مشاريع تنمية المجتمع باستخدام أبعاد الوقت المستغرق لتسليم المشروع وتكلفة المشروع ونطاق المشروع، اتبعت الدراسة تصميم مقطعي باستخدام المنهج النوعي والكمي، تكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء لجنة إدارة المشروع واللجنة التوجيهية

للمنطقة، تم جمع البيانات الكمية باستخدام الاستبانة ذاتية الإدارة وتم جمع البيانات النوعية باستخدام أدلة المقابلة، وأظهرت النتائج أن من بين وظائف إدارة المشروع الثلاثة التي تمت دراستها، كانت السيطرة فقط هي التي لها علاقة قوية وتأثيرها على نجاح المشروع، وأوصت الدراسة بأن يقوم فريق إدارة المشروع بتقييم عملية التخطيط بشكل دوري وفي نفس الوقت إشراك الأشخاص المناسبين.

3.3.2. تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أنها بحثت في متغيرات إدارة المشاريع التنموية والتنمية المجتمعية، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها الأولى -على حد علم الباحثة- التي تبحث في إسهام إدارة المشاريع التنموية في التنمية المجتمعية من وجهة نظر الجمعيات التعاونية في محافظة الخليل، وهو ما يمثل الفجوة البحثية في الدراسات السابقة التي غطتها الدراسة الحالية.

استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

1. أسهمت الدراسات السابقة في تمهيد الطريق نحو تصميم أداة الدراسة لجمع البيانات وهي الاستبانة، واختيار أنسب نموذج لمجتمع الدراسة.
2. تمت الاستعانة بالدراسات السابقة في تكوين الإطار النظري الذي يوضح بشيء من التفصيل حيثيات موضوع الدراسة، وبالتالي تكوين مرجع من الإطار النظري لاحقاً يمكن الاستناد إليه في دراسات لاحقة.
3. شكلت الدراسات السابقة أداة دالة وإرشادية نحو تركيز الجهد في البحث وتقصي المراجع اللازمة لإجراء الدراسة.
4. مكنت الدراسات السابقة الباحث من إجراء مناقشة للنتائج التي توصلت إليها، وإجراء المقارنات مع نتائج هذه الدراسات.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1- أن هذه الدراسة جاءت بعد وجود بعض الشكاوى من قبل المستفيدين من المشاريع التنموية حول إدارتها وتوزيعها.

2- تتميز هذه الدراسة بالمجتمع والعينة التي تم تطبيق الدراسة عليها وهم العاملين في الجمعيات التعاونية الزراعية في محافظة الخليل.

3- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى -على حد علم الباحثة- التي تتطرق لموضوع إدارة المشاريع التنموية في الجمعيات التعاونية الزراعية في محافظة الخليل وانعكاس ذلك على التنمية المجتمعية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لأساليب وإجراءات هذه الدراسة، بما في ذلك طرق البحث، مجتمع البحث، عينات البحث، أدوات البحث، الصدق والثبات، والمعالجة الإحصائية.

1.3 منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو دراسة للظواهر الحالية والأحداث الجارية التي يمكن جمعها بدقة في وقت الدراسة بالأدوات المناسبة باستخدام طريقة التحليل الوصفي، وهي الطريقة

الحالية للاستكشاف، والهدف منه هو التعرف على "إدارة المشاريع التتموية وانعكاسها على التتموية المجتمعية من وجهة نظر الجمعيات التعاونية في محافظة الخليل".

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجمعيات التعاونية (عددتها) في محافظة الخليل البالغ عددهم (140) شخصاً، في العام (2024/2023م).

3.3 عينة الدراسة

أجريت الدراسة على عينة مكونة من (110) مشاركاً اختيروا بالطريقة العشوائية المتاحة، وتم تطبيق الاستبانة باستخدام نماذج (Google forms)، وتم استقبال الردود، وبلغ عدد الردود (110) رداً. اعتبرت عينة الدراسة، والجدول رقم الجدول يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية:

جدول (1.3): الخصائص الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
عدد سنوات تأسيس الجمعية	أقل من 3 سنوات	53	48.2
	من (3-7) سنوات	23	20.9
	7 سنوات وأكثر	34	30.9
	المجموع	110	100.0
مصادر تمويل الجمعية	محلية	16	14.5
	ذاتية	50	45.5
	مصادر متعددة	44	40.0
	المجموع	110	100.0
عدد العاملين في الجمعية	أقل من 5	18	16.4
	من (5-10)	26	23.6
	10 وأكثر	66	60.0
	المجموع	110	100.0
الدرجة العلمية للعاملين في الجمعيات التعاونية	ثانوية عامة فأقل	49	44.5
	دبلوم	10	9.1
	بكالوريوس	40	36.4
	ماجستير فأعلى	11	10.0

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
	المجموع	110	100.0
جنس المبحوث	ذكر	11	10.0
	أنثى	99	90.0
	المجموع	110	100.0
سنوات الخدمة للمبحوث	أقل من 5 سنوات	66	60.0
	من (5-10) سنوات	18	16.4
	10 سنوات وأكثر	26	23.6
	المجموع	110	100.0

4.3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بتطوير أداتين لجمع البيانات، هما: مقياس إدارة المشاريع التنموية، ومقياس التنمية المجتمعية كما يلي:

1.4.3 مقياس إدارة المشاريع التنموية:

قامت الباحثة بتطوير مقياس لقياس واقع إدارة المشاريع التنموية من وجهة نظر الجمعيات التعاونية في محافظة الخليل، وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة، كدراسة الصمادي (2019)، ودراسة كردية (2015)، وتكونت الاستبانة من محورين: المحور الأول (المتغير المستقل) المتمثل في إدارة المشاريع التنموية، وبلغ عدد فقراته بصيغته النهائية (24) فقرة موزعة على خمس مجالات، وهي: إدارة الوقت وتكون من (5) فقرات، إدارة المخاطر وتكون من (5) فقرات، إدارة الموارد البشرية وتكون من (5) فقرات، إدارة الموارد المالية وتكون من (6) فقرات، والإدارة اللوجستية وتكون من (3) فقرات.

1.1.4.3 الخصائص السيكومترية لمقياس إدارة المشاريع التنموية:

أولاً: صدق المقياس: استخدمت الباحثة نوعان من الصدق كما يلي:

أ) الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس إدارة المشاريع التنموية، عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة في الجامعات الفلسطينية، وقد

بلغ عددهم (3) محكمين، كما هو موضح في ملحق (3)، وقد تشكل المقياس في صورته الأولية من (30) فقرة، إذ أعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكمين، فقد حذفت (6) فقرات، وعدلت صياغة بعض الفقرات، ليصبح عدد الفقرات (24) فقرة، كما هو مبين في الملحق (2).

ب- صدق البناء:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات الارتباط للفقرات بمجالاتها، وارتباطها بالدرجة الكلية لمقياس إدارة المشاريع التنموية، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول (2.3): معاملات ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية لمجالها، وارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمقياس إدارة المشاريع التنموية.

الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالمجال	رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالمجال	رقم الفقرة
.704**	.782**	11	.651**	.689**	1
.733**	.817**	12	.656**	.740**	2
.736**	.795**	13	.403**	.637**	3
.742**	.777**	14	.685**	.743**	4
.763**	.836**	15	.579**	.650**	5
.918**	إدارة الموارد البشرية		.852**	إدارة الوقت	
.804**	.831**	16	.720**	.773**	6
.790**	.826**	17	.841**	.844**	7
.754**	.852**	18	.797**	.858**	8
.789**	.861**	19	.746**	.820**	9
.696**	.766**	20	.754**	.832**	10
.699**	.714**	21	.935**	إدارة المخاطر	
.934**	إدارة الموارد المالية		.747**	.866**	22
			.818**	.892**	23
			.742**	.862**	24
			.874**	الإدارة اللوجستية	

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)

من البيانات الواردة في الجدول (2.3) تبين أن جميع فقرات المجال مرتبطة بالدرجة الكلية لمجالها، كما أنها ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً بالدرجة الكلية لمقياس إدارة المشاريع التنموية، مما يعني وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمجالها، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمقياس إدارة المشاريع التنموية، حيث كانت معاملات

الارتباط للعلاقات أكبر من (0.30) ودالة إحصائياً، لذا فإن فقرات المقياس تشترك معاً في قياس واقع إدارة المشاريع التنموية في محافظة الخليل.

ثانياً: ثبات مقياس إدارة المشاريع التنموية:

حسب الثبات بطريقتين، الأولى: كرونباخ ألفا، والثانية: التجزئة النصفية.

جدول (3.3): معاملات الثبات لمقياس إدارة المشاريع التنموية

المتغيرات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية
		معامل الثبات	معامل ارتباط سبيرمان المصحح
إدارة الوقت	5	.721	.649
إدارة المخاطر	5	.883	.875
إدارة الموارد البشرية	5	.861	.842
إدارة الموارد المالية	6	.891	.892
الإدارة اللوجستية	3	.840	.814
الدرجة الكلية لإدارة المشاريع التنموية	24	.961	.949

من الجدول (3.3) كانت قيمة معامل كرونباخ ألفا لإدارة المشاريع التنموية بين (0.721-0.891)، وبلغ معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لواقع إدارة المشاريع التنموية (0.961)، لذلك تبين أن قيمة معامل كرونباخ ألفا للتوازن في جميع مجالات إدارة المشاريع التنموية وكانت الدرجة الكلية عالية.

2.4.3. مقياس التنمية المجتمعية

قامت الباحثة بتطوير مقياس لقياس واقع التنمية المجتمعية من وجهة نظر الجمعيات التعاونية في محافظة الخليل، وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة، كدراسة محمد (2019)، ودراسة أبو القيعان (2017)، وتكونت المقياس من أربع مجالات، وهي: المشاركة المجتمعية وتكون من (5) فقرات، والحد من البطالة والفقر وتكون من (4) فقرات، وتوفير فرص العمل وتكون من (5) فقرات، ورفع المستوى التعليمي وتكون من (4) فقرات.

1.2.4.3. الخصائص السيكومترية لمقياس التنمية الاجتماعية:

أولاً: صدق المقياس: استخدمت الباحثة نوعان من الصدق كما يلي:

أ) الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس التنمية الاجتماعية، عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة في الجامعات الفلسطينية، وقد بلغ عددهم (3) محكمين، كما هو موضح في ملحق (3)، وقد تشكل المقياس في صورته الأولية من (20) فقرة، إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكمين، فقد حذفت (فقرتان)، وعدلت صياغة بعض الفقرات، ليصبح عدد الفقرات (18) فقرة موزعة على أربع مجالات، وهي: المشاركة المجتمعية وتكون من (5) فقرات، الحد من البطالة والفقر وتكون من (4) فقرات، توفير فرص العمل وتكون من (5) فقرات، ورفع المستوى التعليمي وتكون من (4) فقرات. كما هو مبين في الملحق (2).

ب- صدق البناء:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات الارتباط للفقرات بمجالاتها، وارتباطها بالدرجة الكلية لمقياس التنمية الاجتماعية.

جدول (4.3): معاملات ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية لمجالاتها، وارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمقياس التنمية الاجتماعية.

الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالمجال	رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالمجال	رقم الفقرة
.696**	.765**	10	.680**	.754**	1
.719**	.835**	11	.710**	.832**	2
.737**	.816**	12	.759**	.816**	3
.744**	.810**	13	.798**	.881**	4
.723**	.744**	14	.763**	.773**	5
.912**	توفير فرص عمل		.912**	المشاركة المجتمعية	
.812**	.850**	15	.768**	.855**	6
.783**	.858**	16	.794**	.814**	7
.761**	.886**	17	.707**	.822**	8
.805**	.844**	18	.737**	.773**	9

الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالمجال	رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالمجال	رقم الفقرة
.920**	رفع المستوى التعليمي		.920**	الحد من البطالة والفقير	

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (4.3) إلى أن جميع فقرات المجال ترتبط بالدرجة الكلية لمجالها، كما أنها ترتبط ارتباطاً دال إحصائياً بالدرجة الكلية لمقياس التنمية الاجتماعية، مما يعني وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمجالها، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمقياس التنمية الاجتماعية، حيث كانت معاملات الارتباط للعلاقات أكبر من (0.30) ودالة إحصائياً، لذا فإن فقرات المقياس تشترك معاً في قياس التنمية المجتمعية في محافظة الخليل.

ثانياً: ثبات مقياس التنمية المجتمعية:

حسب الثبات بطريقتين، الأولى: حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا، والثانية: حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية.

جدول (5.3): معاملات الثبات لمقياس التنمية المجتمعية

المتغيرات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية
		معامل الثبات	معامل ارتباط سبيرمان المصحح
المشاركة المجتمعية	5	.878	.873
الحد من البطالة والفقير	4	.833	.838
توفير فرص عمل	5	.853	.820
رفع المستوى التعليمي	4	.881	.871
الدرجة الكلية للتنمية المجتمعية	18	.955	.930

توضح البيانات الموضحة في الجدول (5.3) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لجميع المجالات والدرجة الكلية لتنمية المجتمع مرتفعة، حيث كانت قيمة معامل كرونباخ ألفا لمجالات تنمية المجتمع في النطاق بين (0.833-0.881)، وكانت قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية (0.955).

3.4.3. تصحيح الاستبانة:

تم إعطاء البديل (موافق بشدة) 5 درجات، والبديل (موافق) 4 درجات، والبديل (محايد) 3 درجات، والبديل (غير موافق) 2 درجة، والبديل (غير موافق بشدة) 1 درجة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، وللتعرف على واقع إدارة المشاريع التنموية وانعكاسها على التنمية المجتمعية من وجهة نظر الجمعيات التعاونية في محافظة الخليل، حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات، وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: مستوى منخفض (2.33 فأقل)، مستوى متوسط (2.34 - 3.67)، مستوى مرتفع (3.68 فأكثر).

5.3 إجراءات الدراسة

- الرجوع إلى المؤلفات التربوية المتاحة المتعلقة بالمتغيرات البحثية التي ساعدت الباحثة على تكوين الخلفية العلمية لموضوع الدراسة.
- الرجوع إلى مختلف الدراسات والبحوث المحلية والعربية والدولية المتعلقة بمتغيرات البحث لاستخدامها في إنشاء أداة البحث.
- تم تجهيز الباحثة للمقياس الذي استخدم لجمع البيانات، هذا بعد الحصول على الموافقة لبدء تنفيذ التوزيع الإلكتروني للمقياس، وتم جمع البيانات وتنفيذ المعالجة الإحصائية اللازمة.

6.3 المعالجة الإحصائية

عند تحليل بيانات دراستها، اعتمدت الباحثة على حزمة برنامج إحصائي للعلوم الاجتماعية بعد تطبيق الأداة على الأفراد في عينة الدراسة، (SPSS28)

وتم استخدام الاختبارات والأساليب الإحصائية التالية:

- التكرار والوزن النسبي.
- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

- كرونباخ ألفا للثبات.
- معامل ارتباط سبيرمان براون.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation).
- اختبار (ت) (Independent samples T Test).
- اختبار الانحدار المتعدد والبسيط لإيجاد أثر متغيرات مستقلة في متغير تابع.
- اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA).
- اختبار شيفيه (Scheffe).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

1.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.1.4. نتائج السؤال الأول: ما واقع إدارة المشاريع التنموية في الجمعيات التعاونية في محافظة الخليل؟

للإجابة على السؤال الأول، تم استخلاص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع إدارة المشاريع التنموية من وجهة نظر الجمعيات التعاونية في محافظة الخليل.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع إدارة المشاريع التنموية من

وجهة نظر الجمعيات التعاونية في محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	درجة الموافقة
1	تحرص إدارة الجمعية على التخطيط للمشاريع قبل البدء بتنفيذها تزامناً مع الوقت المخطط لها.	4.49	0.57	89.8	كبيرة
2	تقوم إدارة الجمعية بوضع الأهداف بالتشاور مع العاملين بما يتناسب مع الوقت.	4.37	0.57	87.4	كبيرة
4	تحرص إدارة الجمعية على ترتيب الأعمال حسب أهميتها تزامناً مع الوقت المخصص لها.	4.36	0.59	87.2	كبيرة
5	تعمل الجمعية على تدريب العاملين في المشاريع التنموية على إدارة الوقت.	4.35	0.61	87.0	كبيرة
3	يتم تحديد الوقت المطلوب لإنجاز الأهداف في المشاريع التنموية.	4.18	0.69	83.6	كبيرة
	الدرجة الكلية لإدارة الوقت في المشاريع التنموية	4.35	0.42	87.0	كبيرة
16	يعمل التخطيط المالي في الجمعية على تحقيق الأهداف في المشاريع التنموية.	4.37	0.60	87.4	كبيرة
17	تستخدم الجمعية الموازنات التخطيطية في المشاريع التنموية بصورة سليمة.	4.33	0.64	86.6	كبيرة
21	تحسن الجمعية استغلال مصادر التمويل للمشاريع التنموية التي تحصل عليها .	4.28	0.68	85.6	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	درجة الموافقة
20	تقوم الجمعيات بدراسة مصادر التمويل بصورة دورية للمشاريع التنموية.	4.28	0.72	85.6	كبيرة
19	تعتمد الجمعية على نتائج التحليل المالي في إدارة عملياتها المالية في المشاريع التنموية .	4.26	0.63	85.2	كبيرة
18	تعتمد الجمعية في اتخاذ قراراتها المتعلقة بالمشروع التنموي على التحليل المالي.	4.18	0.72	83.6	كبيرة
	الدرجة الكلية لإدارة الموارد المالية في المشاريع التنموية	4.28	0.54	85.6	كبيرة
14	يتم تحديد البرامج التدريبية اللازمة للمشروع التنموي بشكل علمي دقيق.	4.30	0.70	86.0	كبيرة
15	يتم تقييم اداء العاملين ضمن عملية منهجية دورية.	4.26	0.67	85.2	كبيرة
13	تقوم الجمعية بتنفيذ سياسات تدريبية للعاملين في المشروع.	4.26	0.70	85.2	كبيرة
12	تسير عملية الاختيار للموظفين والعاملين بشفافية .	4.25	0.72	85.0	كبيرة
11	يوجد سياسات إدارية مكتوبة تنظم عملية الاختيار في المشروع.	4.24	0.69	84.8	كبيرة
	الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية في المشاريع التنموية	4.26	0.56	85.2	كبيرة
6	تعمل الجمعية على استخدام أفضل الوسائل في عملية تحديد المخاطر.	4.32	0.70	86.4	كبيرة
8	تعتمد الجمعية في تحليل المخاطر على أشخاص ذوي كفاءة مميزة.	4.25	0.68	85.0	كبيرة
10	يتم التدقيق على الإجراءات التي تم اتخاذها لمواجهة المخاطر.	4.22	0.75	84.4	كبيرة
9	تمتلك الجمعية خيارات متنوعة للتعامل مع الأخطار.	4.17	0.71	83.4	كبيرة
7	تقوم الجمعية بتحديد مصفوفة المخاطر بشكل دوري.	4.15	0.77	83.0	كبيرة
	الدرجة الكلية لإدارة المخاطر في المشاريع التنموية	4.22	0.60	84.4	كبيرة
22	تقوم الجمعية بإبلاغ الموردين للمشاريع التنموية عن التغير في الحاجات بوقت مبكر.	4.22	0.70	84.4	كبيرة
23	تخطط الجمعية بشكل مسبق لمواجهة الحالات الطارئة في المشاريع التنموية.	4.19	0.68	83.8	كبيرة
24	تتبع الجمعية في المشاريع التنموية الاجراءات التي تقلل من وقت تقديم المنتجات للعملاء .	4.12	0.77	82.4	كبيرة
	الدرجة الكلية للإدارة اللوجستية في المشاريع التنموية	4.18	0.63	83.6	كبيرة
	الدرجة الكلية لواقع إدارة المشاريع التنموية	4.27	0.49	85.4	كبيرة

يتضح من الجدول (1.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس إدارة المشاريع التنموية ككل بلغ (4.27) وبنسبة مئوية (85.4%) وبدرجة موافقة كبيرة. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة للمجالات، فقد تراوحت ما بين (4.18 – 4.35)، وجاء مجال "إدارة الوقت" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.35) وبنسبة مئوية (87.0%)، وجاء مجال "إدارة الموارد المالية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.28) وبنسبة مئوية (85.6%)، وجاء مجال "إدارة الموارد البشرية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.26) وبنسبة مئوية (85.2%)، وجاء مجال "إدارة المخاطر" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره

(4.22) وبنسبة مئوية (84.4%)، وأخيراً جاء مجال "الإدارة اللوجستية" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وبنسبة مئوية (83.6%).

2.1.4. نتائج السؤال الثاني: ما مستوى التنمية المجتمعية من وجهة نظر الجمعيات التعاونية

في محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع التنمية المجتمعية من وجهة نظر الجمعيات التعاونية في محافظة الخليل. كما هو موضح في الجدول (2.4).

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع التنمية المجتمعية من وجهة

نظر الجمعيات التعاونية في محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	درجة الموافقة
12	تهدف الجمعية من خلال المشاريع التنموية إلى تدريب الأيدي العاملة.	4.36	0.69	87.2	كبيرة
11	تمكن المشاريع التنموية التي تقدمها الجمعية من إنشاء مشاريع خاصة بالنساء.	4.35	0.70	87.0	كبيرة
10	تهتم المشاريع التنموية في الجمعية بتوفير فرص عمل.	4.32	0.68	86.4	كبيرة
14	توفر المشاريع التنموية في الجمعية دورات تدريبية للمحتاجين (خياطة، طباعة، كمبيوتر، ..).	4.27	0.73	85.4	كبيرة
13	يُعتبر توفير فرص عمل في المشاريع التنموية من قبل الجمعيات التعاونية نشاطاً اقتصادياً أساسياً	4.25	0.72	85.0	كبيرة
	الدرجة الكلية لتوفير فرص العمل	4.31	0.56	86.2	كبيرة
6	تهتم الجمعية بتمكين العاطلين عن العمل لتطوير مهاراتهم المرتبطة بالمشاريع التنموية.	4.34	0.73	86.8	كبيرة
9	تنسق الجمعية برامجها وأنشطتها مع جهات حكومية وغير حكومية مهتمة بالحد من الفقر.	4.31	0.67	86.2	كبيرة
8	تتعاون الجمعية مع جمعيات أخرى لإقامة المعارض لتسويق المنتجات المحلية في المشاريع التنموية.	4.29	0.77	85.8	كبيرة
7	تعتمد الجمعية على قواعد بيانات محدثة للوصول إلى الفئات المحتاجة ذات العلاقة بالمشاريع التنموية.	4.21	0.76	84.2	كبيرة
	الدرجة الكلية للحد من البطالة والفقر	4.29	0.60	85.8	كبيرة
1	تقوم الجمعية بدراسة احتياجات المجتمع لوضع خطط المشاركة المجتمعية بناء عليها.	4.28	0.71	85.6	كبيرة
5	تهتم الجمعية أثناء إدارة المشاريع التنموية بمناقشة قضايا نهم أفراد المجتمع المحلي.	4.25	0.72	85.0	كبيرة
4	تسعى الجمعية إلى إقامة شراكات مع المؤسسات المحلية لتقديم المساعدات للمجتمع المحلي أثناء إدارة المشاريع التنموية.	4.25	0.73	85.0	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	درجة الموافقة
2	تدعم إدارة الجمعية مشاركة أفراد المجتمع المحلي في صياغة رؤية مستقبلية للمشاريع التنموية.	4.22	0.79	84.4	كبيرة
3	توفر الجمعيات آليات لتنظيم مشاركة أفراد المجتمع في الأنشطة التطوعية المتعلقة بالمشاريع التنموية.	4.15	0.81	83.0	كبيرة
	الدرجة الكلية للمشاركة المجتمعية	4.23	0.61	84.6	كبيرة
15	تستهدف المشاريع التنموية في الجمعية أنشطتها لرفع المستوى التعليمي للفئات المهمشة.	4.28	0.78	85.6	كبيرة
18	تقدم المشاريع التنموية في الجمعية مساعدات عينية للمستفيدين لتحسين مستواهم التعليمي .	4.17	0.82	83.4	كبيرة
17	تساهم المشاريع التنموية في الجمعية في الحد من ظاهرة الأمية.	4.16	0.77	83.2	كبيرة
16	توفر الجمعية من خلال المشاريع التنموية أعداد كافية من الكوادر العلمية .	4.12	0.77	82.4	كبيرة
	الدرجة الكلية لرفع المستوى التعليمي	4.18	0.68	83.6	كبيرة
	الدرجة الكلية لواقع التنمية المجتمعية	4.25	0.56	85.0	كبيرة

يتضح من الجدول (2.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس التنمية المجتمعية ككل بلغ (4.25) وبنسبة مئوية (85.0%) وبدرجة موافقة كبيرة. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة للمجالات، فقد تراوحت ما بين (4.18 - 4.31)، وجاء مجال "توفير فرص العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.31) وبنسبة مئوية (86.2%)، وجاء مجال "الحد من البطالة والفقر" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.29) وبنسبة مئوية (85.8%)، وجاء مجال "المشاركة المجتمعية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.23) وبنسبة مئوية (84.6%)، وأخيراً جاء مجال "رفع المستوى التعليمي" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وبنسبة مئوية (83.6%).

3.1.4 ما مدى انعكاس إدارة المشاريع التنموية على التنمية الاجتماعية في محافظة الخليل من

وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن السؤال الثالث، تم تحويله إلى الفرضية الآتية:

2.4 نتائج فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة

المشاريع التنموية على التنمية المجتمعية في محافظة الخليل.

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن مدى إسهام إدارة

المشاريع التنموية على التنمية المجتمعية في محافظة الخليل.

جدول (3.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإسهام إدارة المشاريع التنموية في تحقيق التنمية المجتمعية في

محافظة الخليل

معامل تقييم التباين (VIF)	التباين المسموح به Tolerance	P value	قيمة (ت) المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
		0.303	-1.035		0.232	-0.240	المقدار الثابت
2.677	0.374	0.006*	2.827	0.183	0.086	0.243	إدارة الوقت (X_1)
4.962	0.202	0.154	1.437	0.126	0.082	0.118	إدارة المخاطر (X_2)
4.114	0.243	0.001*	3.357	0.269	0.080	0.269	إدارة الموارد البشرية (X_3)
4.489	0.223	0.005*	2.890	0.242	0.087	0.251	إدارة الموارد المالية (X_4)
3.429	0.292	0.010*	2.616	0.191	0.065	0.171	الإدارة اللوجستية (X_5)
Durbin-Watson	2.046	0.000*	قيمة ف = 38.74		معامل التحديد المعدل $R^2 = 0.830$		معامل الارتباط (R) = 0.915

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). (الارتباط عالي إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05))

وفقاً للنتائج المعروضة في الجدول (3.4) يتضح أن قيمة أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل

من (10) وتراوح بين (2.677-4.962)، كما أن قيمة التباين المسموح به "Tolerance" لجميع

المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتراوح بين (0.202-0.374)، لذلك يمكن القول إنه لا توجد

مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

كما يتضح أن القيمة المحسوبة لـ (ف) بلغت (38.74) وهي دالة إحصائياً، لذا فإنها تشير إلى وجود

قدرة عالية للنموذج المفترض على التنبؤ.

وتبين أن المتغيرات المستقلة (إدارة الوقت، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد المالية، الإدارة

اللوجستية) لها تأثير في (التنمية المجتمعية)، اعتماداً على قيم (ت) المحسوبة للمتغيرات المستقلة

على الترتيب (2.827، 3.357، 2.890، 2.616)، وجميعها هي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، في حين أن (إدارة المخاطر) لا يؤثر في (التنمية المجتمعية) حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1.437) وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) وغير دالة إحصائياً، لذا تم استبعاده من النموذج.

وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) تبين أن المتغيرات المستقلة (إدارة الوقت، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد المالية، الإدارة اللوجستية) تفسر ما مقداره (83.0%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "التنمية المجتمعية"، وهي قوة تفسيرية كبيرة. وتم تمثيل المتغير التابع من خلال العلاقة الخطية التالية:

$$Y = (-2.870) + (0.243)X_1 + (0.269)X_3 + (0.251)X_4 + (0.171)X_5 \dots \dots (1)$$

Y: المتغير التابع (التنمية المجتمعية)

(X₁): إدارة الوقت، (X₃): إدارة الموارد البشرية، (X₄): إدارة الموارد المالية، (X₅): الإدارة اللوجستية.

يتضح من المعادلة (1) أن الزيادة في إدارة الوقت بمقدار واحد صحيح، تؤدي إلى زيادة في تحقيق التنمية المجتمعية بمقدار (0.243)، وأن الزيادة في إدارة الموارد البشرية بمقدار واحد صحيح، تؤدي إلى زيادة في تحقيق التنمية المجتمعية بمقدار (0.269)، وأن الزيادة في إدارة الموارد المالية بمقدار واحد صحيح، تؤدي إلى زيادة في تحقيق التنمية المجتمعية بمقدار (0.251)، وأن الزيادة في الإدارة اللوجستية بمقدار واحد صحيح، تؤدي إلى زيادة في تحقيق التنمية المجتمعية بمقدار (0.171).

مما سبق يتم رفض الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المشاريع التنموية على التنمية المجتمعية في محافظة الخليل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المشاريع التنموية على التنمية المجتمعية في محافظة الخليل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ولمعرفة البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد إدارة المشاريع التنموية في تحقيق التنمية المجتمعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في محافظة الخليل، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد إدارة المشاريع التنموية (إدارة الوقت، إدارة المخاطر، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد المالية، الإدارة اللوجستية) في تحقيق التنمية المجتمعية، كما يتضح من الجدول (4.4):

جدول (4.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار دخول أبعاد إدارة المشاريع التنموية في معادلة التنبؤ بتحقيق التنمية المجتمعية

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد المعدل (R^2)	معامل الارتباط (R)	B	المتغيرات
				-0.275	الثابت
0.001*	290.51	0.729	0.854	0.275	إدارة الموارد المالية (X_4)
0.001*	208.98	0.796	0.892	0.318	إدارة الموارد البشرية (X_3)
0.001*	160.73	0.820	0.905	0.205	الإدارة اللوجستية (X_5)
0.001*	132.36	0.835	0.914	0.261	إدارة الوقت (X_1)

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (4.4) ترتيب دخول أبعاد إدارة المشاريع التنموية في معادلة التنبؤ في المتغير التابع (التنمية المجتمعية)، حيث حاز (إدارة الموارد المالية) على المرتبة الأعلى في القوة التفسيرية للتنمية المجتمعية، حيث فسر (72.9%) من التغير في التنمية المجتمعية، تلاه (إدارة الموارد البشرية) حيث فسر مع متغير (إدارة الموارد المالية) (79.6%) من التباين في المتغير التابع للتنمية المجتمعية، ثم جاء في المرتبة الثالثة (الإدارة اللوجستية) حيث فسر مع متغيري (إدارة الموارد المالية، وإدارة الموارد البشرية) (82.0%) من التباين في المتغير التابع للتنمية المجتمعية، وجاء في المرتبة

الرابعة (إدارة الوقت) حيث فسر مع متغيرات (إدارة الموارد المالية، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة اللوجستية) (83.5%) من التباين في المتغير التابع التنمية المجتمعية.

وهذا يعني أن (83.5%) من التغير في (التنمية المجتمعية) (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية:

$$Y = (-0.275) + (0.261)X_1 + (0.318)X_3 + (0.275)X_4 + (0.205)X_5 \dots (7)$$

Y: المتغير التابع (التنمية المجتمعية)

(X₁): إدارة الوقت، (X₃): إدارة الموارد البشرية، (X₄): إدارة الموارد المالية، (X₅): الإدارة اللوجستية.

انبتق عن الفرضية الرئيسية الأولى، الفرضيات الفرعية الآتية:

1.2.4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الوقت في

المشاريع التنموية في التنمية المجتمعية في محافظة الخليل.

لاختبار الفرضية الصفرية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للكشف عن مدى إسهام إدارة الوقت في المشاريع التنموية على التنمية المجتمعية في محافظة الخليل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. كما هو موضح في الجدول (5.4).

جدول (5.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإسهام إدارة الوقت في المشاريع التنموية في تحقيق التنمية المجتمعية

في محافظة الخليل

P value	قيمة (ت) المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.389	-0.866		0.346	-0.300	المقدار الثابت
0.001*	13.202	0.786	0.079	1.046	إدارة الوقت في المشاريع التنموية (X ₁)
0.001*	قيمة ف = 174.30		معامل التحديد المعدل 0.614=(R ²)		معامل الارتباط (R) = 0.786

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وفقاً للنتائج الواردة في الجدول (5.4) فإن القيمة المحسوبة لـ (ف) هي (174.30) وقيمة الاحتمال (0.001)، وهي أقل من مستوى المؤشر (0.05)، مما يشير إلى قدرة تنبؤ عالية، وبالتالي فإن صحة النموذج مستقرة.

كما يتضح من الجدول (5.4) أن المتغير المستقل (إدارة الوقت في مشاريع التنمية) يؤثر على (تنمية المجتمع) وفقاً للقيمة المحسوبة لـ (ت) (13.202)، وهو مستوى من الأهمية أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96). ووفقاً لقيمة معامل التحديد المعدل (R^2)، وجد أن المتغير المستقل (إدارة الوقت في مشاريع التنمية) يشرح مقدار التباين (61.4%) في المتغير التابع الذي يمثل "التنمية الاجتماعية"، والذي له قوة تفسيرية كبيرة. يتم تمثيل المتغير التابع بالعلاقة الخطية التالية:

$$Y = (-3.00) + (1.046)X_1 \dots\dots\dots(2)$$

Y: المتغير التابع (التنمية المجتمعية)، (X_1): إدارة الوقت في المشاريع التنموية.

يتضح من المعادلة (2) أن الزيادة في إدارة الوقت في المشاريع التنموية بمقدار واحد صحيح، تؤدي إلى زيادة في تحقيق التنمية المجتمعية بمقدار (1.046).

مما سبق يتم رفض الفرضية الصفرية الأولى التي تنص على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الوقت في المشاريع التنموية على التنمية المجتمعية في محافظة الخليل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الوقت في المشاريع التنموية على التنمية المجتمعية في محافظة الخليل.

2.2.4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر في المشاريع التنموية في التنمية المجتمعية في محافظة الخليل.

لاختبار الفرضية الصفرية الثانية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للكشف عن مدى إسهام إدارة المخاطر في المشاريع التنموية على التنمية المجتمعية في محافظة الخليل.

جدول (6.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإسهام إدارة المخاطر في المشاريع التنموية في تحقيق التنمية المجتمعية في محافظة الخليل

P value	قيمة (ت) المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.001*	4.532		0.209	0.946	المقدار الثابت
0.001*	16.005	0.839	0.049	0.783	إدارة المخاطر في المشاريع التنموية (X ₂)
0.001*	قيمة ف = 246.15		معامل التحديد المعدل 0.701=(R ²)		معامل الارتباط (R) = 0.893

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).

وفقاً للنتائج الواردة في الجدول (6.4) فإن القيمة المحسوبة لـ (ف) هي (256.15) وقيمة الاحتمال (0.001)، وهي أقل من مستوى المؤشر (0.05)، مما يشير إلى قدرة تنبؤ عالية، وبالتالي فإن صحة النموذج مستقرة.

كما يتضح من الجدول (5.4) أن المتغير المستقل (إدارة المخاطر في مشاريع التنمية) يؤثر على (تنمية المجتمع) وفقاً للقيمة المحسوبة لـ (ت) (16.005)، وهو مستوى من الأهمية أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96). ووفقاً لقيمة معامل التحديد المعدل (R²)، وجد أن المتغير المستقل (إدارة المخاطر في مشاريع التنمية) يشرح مقدار التباين (70.1%) في المتغير التابع الذي يمثله "التنمية الاجتماعية"، والذي له قوة تفسيرية كبيرة. يتم تمثيل المتغير التابع بالعلاقة الخطية التالية:

$$Y = (0.946) + (0.783)X_2 \dots\dots\dots(3)$$

Y: المتغير التابع (التنمية المجتمعية)، (X₂): إدارة المخاطر في المشاريع التنموية.

يتضح من المعادلة (3) أن الزيادة في إدارة المخاطر في المشاريع التنموية بمقدار واحد صحيح، تؤدي إلى زيادة في تحقيق التنمية المجتمعية بمقدار (0.783).

مما سبق يتم رفض الفرضية الصفرية الثانية التي تنص على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر في المشاريع التنموية في التنمية المجتمعية في محافظة الخليل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر في المشاريع التنموية في التنمية المجتمعية في محافظة الخليل".

3.2.4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية في المشاريع التنموية في التنمية المجتمعية في محافظة الخليل.

لاختبار الفرضية الصفرية الثالثة، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للكشف عن مدى إسهام إدارة الموارد البشرية في المشاريع التنموية على التنمية المجتمعية في محافظة الخليل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول (7.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإسهام إدارة الموارد البشرية في المشاريع التنموية في تحقيق التنمية المجتمعية في محافظة الخليل

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت) المحسوبة	P value
المقدار الثابت	0.656	0.221		2.961	0.004*
إدارة الموارد البشرية في المشاريع التنموية (X_3)	0.844	0.052	0.844	16.383	0.001*
معامل الارتباط (R) = 0.844	معامل التحديد المعدل $0.710=(R^2)$		قيمة ف = 268.40		0.001*

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وفقاً للنتائج الواردة في الجدول (7.4) فإن القيمة المحسوبة لـ (ف) هي (268.40) وقيمة الاحتمال (0.001)، وهي أقل من مستوى المؤشر (0.05)، مما يشير إلى قدرة تنبؤ عالية، وبالتالي فإن صحة النموذج مستقرة.

كما يتضح من الجدول (7.4) أن المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية في مشاريع التنمية) يؤثر على (تنمية المجتمع) وفقاً للقيمة المحسوبة لـ (ت) (16.383)، وهو مستوى من الأهمية أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96). ووفقاً لقيمة معامل التحديد المعدل (R^2)، وجد أن المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية في مشاريع التنمية) يشرح مقدار التباين (71.0%) في المتغير التابع الذي يمثله "التنمية الاجتماعية"، والذي له قوة تفسيرية كبيرة. يتم تمثيل المتغير التابع بالعلاقة الخطية التالية:

$$Y = (0.656) + (0.844)X_3 \dots\dots\dots(4)$$

Y: المتغير التابع (التنمية المجتمعية)، (X_3): إدارة الموارد البشرية في المشاريع التنموية.

يتضح من المعادلة (4) أن الزيادة في إدارة الموارد البشرية في المشاريع التنموية بمقدار واحد صحيح، تؤدي إلى زيادة في تحقيق التنمية المجتمعية بمقدار (0.844).

مما سبق يتم رفض الفرضية الصفرية الثالثة التي تنص على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية في المشاريع التنموية المجتمعية في محافظة الخليل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية في المشاريع التنموية في التنمية المجتمعية في محافظة الخليل".

4.2.4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد المالية في المشاريع التنموية في التنمية المجتمعية في محافظة الخليل.

لاختبار الفرضية الصفرية الرابعة، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للكشف عن مدى إسهام إدارة الموارد المالية في المشاريع التنموية على التنمية المجتمعية في محافظة الخليل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول (8.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإسهام إدارة الموارد المالية في المشاريع التنموية في تحقيق التنمية المجتمعية في محافظة الخليل

متغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت) المحسوبة	P value
المقدار الثابت	0.450	0.225		2.004	0.048*
إدارة الموارد المالية في المشاريع التنموية (X ₄)	0.887	0.052	0.854	17.044	0.001*
معامل الارتباط (R) = 0.854	معامل التحديد المعدل (R ²) = 0.726		قيمة ف = 290.51		0.001*

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).

وفقاً للنتائج الواردة في الجدول (8.4) فإن القيمة المحسوبة لـ (ف) هي (290.51) وقيمة الاحتمال (0.001)، وهي أقل من مستوى المؤشر (0.05)، مما يشير إلى قدرة تنبؤ عالية، وبالتالي فإن صحة النموذج مستقرة.

كما يتضح من الجدول (8.4) أن المتغير المستقل (إدارة الموارد المالية في مشاريع التنمية) يؤثر على (تنمية المجتمع) وفقاً للقيمة المحسوبة لـ (ت) (17.044)، وهو مستوى من الأهمية أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96). ووفقاً لقيمة معامل التحديد المعدل (R²)، وجد أن المتغير المستقل (إدارة الموارد المالية في مشاريع التنمية) يشرح مقدار التباين (72.6%) في المتغير التابع الذي يمثله "التنمية الاجتماعية"، والذي له قوة تفسيرية كبيرة. يتم تمثيل المتغير التابع بالعلاقة الخطية التالية:

$$Y = (0.450) + (0.887)X_4 \dots\dots\dots(5)$$

Y: المتغير التابع (التنمية المجتمعية)، (X₄): إدارة الموارد المالية في المشاريع التنموية.

يتضح من المعادلة (5) أن الزيادة في إدارة الموارد المالية في المشاريع التنموية بمقدار واحد صحيح، تؤدي إلى زيادة في تحقيق التنمية المجتمعية بمقدار (0.887).

مما سبق يتم رفض الفرضية الصفرية الرابعة التي تنص على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) لإدارة الموارد المالية في المشاريع التنموية في التنمية المجتمعية في محافظة الخليل"، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد المالية في المشاريع التنموية في التنمية المجتمعية في محافظة الخليل.

5.2.4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة اللوجستية في المشاريع التنموية في التنمية المجتمعية في محافظة الخليل.

لاختبار الفرضية الصفرية الخامسة، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للكشف عن مدى إسهام الإدارة اللوجستية في المشاريع التنموية على التنمية المجتمعية في محافظة الخليل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. كما هو موضح في الجدول (9.4).

جدول (9.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط للإدارة اللوجستية في المشاريع التنموية في تحقيق التنمية المجتمعية في محافظة الخليل

P value	قيمة (ت) المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.048*	5.818		0.214	1.245	المقدار الثابت
0.001*	14.216	0.807	0.051	0.720	الإدارة اللوجستية في المشاريع التنموية (X ₅)
0.001*	قيمة ف = 202.08		معامل التحديد المعدل 0.648=(R²)		معامل الارتباط (R) = 0.807

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وفقاً للنتائج الواردة في الجدول (9.4) فإن القيمة المحسوبة لـ (ف) هي (202.08) وقيمة الاحتمال (0.001)، وهي أقل من مستوى المؤشر (0.05)، مما يشير إلى قدرة تنبؤ عالية، وبالتالي فإن صحة النموذج مستقرة.

كما يتضح من الجدول (9.4) أن المتغير المستقل (الإدارة اللوجستية في مشاريع التنمية) يؤثر على (تنمية المجتمع) وفقاً للقيمة المحسوبة لـ (ت) (14.216)، وهو مستوى من الأهمية أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96). ووفقاً لقيمة معامل التحديد المعدل (R^2)، وجد أن المتغير المستقل (الإدارة

اللوجستية في مشاريع التنمية) يشرح مقدار التباين (64.8%) في المتغير التابع الذي يمثله "التنمية الاجتماعية"، والذي له قوة تفسيرية كبيرة. يتم تمثيل المتغير التابع بالعلاقة الخطية التالية:

$$Y = (1.245) + (0.720)X_5 \dots\dots\dots(6)$$

Y: المتغير التابع (التنمية المجتمعية)، (X₅): الإدارة اللوجستية في المشاريع التنموية.

يتضح من المعادلة (6) أن الزيادة في الإدارة اللوجستية في المشاريع التنموية بمقدار واحد صحيح، تؤدي إلى زيادة في تحقيق التنمية المجتمعية بمقدار (0.720).

مما سبق يتم رفض الفرضية الصفرية الخامسة التي تنص على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة اللوجستية في المشاريع التنموية في التنمية المجتمعية في محافظة الخليل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة اللوجستية في المشاريع التنموية في التنمية المجتمعية في محافظة الخليل".

3.4 ما مدى وجود فروقات ذات دلالات إحصائية بين متوسط درجات أعضاء العينة المشاركين في الدراسة فيما يتعلق بواقع إدارة المشاريع التنموية تبعاً لمتغيرات (عدد سنوات التأسيس، مصادر تمويل الجمعية، عدد العاملين في الجمعية، المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن السؤال الثالث، تم تحويله إلى الفرضية الرئيسة الثانية الآتية:

4.4 لا يوجد فرق معنوي عند مستوى الأهمية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الدرجات لعينة الدراسة المتعلقة بإدارة المشاريع التنموية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات (عدد سنوات التأسيس، مصادر تمويل الجمعية، عدد العاملين في الجمعية، المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة).

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، استخدم اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لفحص الفروق في متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع التنموية من وجهة نظرهم حسب المتغيرات الديموغرافية، كما هو مبين في الجدول (10.4).

جدول (10.4): يوضح المتوسط الحسابي والخطأ المعياري لدرجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع التنموية من وجهة نظرهم حسب المتغيرات الديموغرافية.

المتغير	مستويات المتغير	إدارة الوقت		إدارة المخاطر		إدارة الموارد البشرية		إدارة الموارد المالية		الإدارة اللوجستية		إدارة المشاريع التنموية الكلية	
		خطأ معياري	متوسط حسابي	خطأ معياري	متوسط حسابي	خطأ معياري	متوسط حسابي	خطأ معياري	متوسط حسابي	خطأ معياري	متوسط حسابي		
عدد سنوات التأسيس	أقل من 3 سنوات	0.10	4.42	0.14	4.29	0.13	4.11	0.13	4.18	0.15	4.17	0.11	4.24
	من (3-7) سنوات	0.12	4.30	0.16	4.11	0.16	3.98	0.16	4.00	0.18	3.90	0.14	4.07
	أكثر من 7 سنوات	0.09	4.31	0.12	4.14	0.12	4.20	0.12	4.19	0.14	4.00	0.10	4.18
مصادر تمويل الجمعية	محلية	0.12	4.40	0.16	4.19	0.15	4.12	0.15	4.12	0.18	4.10	0.13	4.19
	ذاتية	0.10	4.37	0.13	4.28	0.12	4.19	0.12	4.28	0.14	4.11	0.11	4.26
	مصادر متعددة	0.11	4.25	0.14	4.06	0.14	3.97	0.13	3.97	0.16	3.86	0.12	4.04
عدد العاملين في الجمعية	أقل من 5	0.12	4.30	0.16	4.07	0.16	3.97	0.16	4.01	0.18	3.95	0.14	4.07
	من (5-10)	0.11	4.22	0.14	3.95	0.14	3.91	0.14	4.05	0.16	3.89	0.12	4.01
	أكثر من 10	0.09	4.51	0.12	4.51	0.12	4.40	0.12	4.31	0.14	4.24	0.10	4.41
الدرجة العلمية للمبحوث	ثانوية عامة فأقل	0.10	4.19	0.13	3.95	0.13	4.03	0.13	4.03	0.15	3.91	0.11	4.03
	دبلوم	0.15	4.30	0.20	4.21	0.19	3.91	0.19	4.00	0.22	3.99	0.16	4.09
	بكالوريوس	0.08	4.23	0.10	4.00	0.10	4.06	0.10	4.02	0.11	3.88	0.08	4.05
	ماجستير فأعلى	0.14	4.64	0.19	4.56	0.19	4.37	0.19	4.44	0.21	4.31	0.16	4.48
جنس المبحوث	ذكر	0.14	4.28	0.18	4.13	0.18	4.03	0.18	4.03	0.21	3.83	0.15	4.06
	أنثى	0.06	4.40	0.08	4.23	0.08	4.16	0.08	4.27	0.09	4.22	0.07	4.26
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	0.09	4.29	0.12	4.13	0.12	4.14	0.12	4.12	0.13	3.97	0.10	4.14
	من (5-10) سنوات	0.12	4.45	0.16	4.36	0.16	4.18	0.16	4.25	0.18	4.17	0.14	4.29
	أكثر من 10 سنوات	0.11	4.28	0.14	4.05	0.14	3.97	0.13	4.00	0.16	3.92	0.12	4.05

من الجدول (10.4)، يتضح أن هناك اختلافات في المتوسط الحسابي لدرجات أعضاء عينة الدراسة المتعلقة بإدارة مشاريع التنمية وفقا للمتغيرات الديموغرافية. وللتحقق من دلالة الفروق، استعمل اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA).

الجدول (11.4): نتائج التحليل التباين المتعدد (MANOVA) للاختلافات في متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع التنموية من وجهة نظرهم حسب المتغيرات الديموغرافية

الدالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات التابعة	مصدر التباين
0.392	0.945	0.139	2	0.3	إدارة الوقت	عدد سنوات تأسيس الجمعية
0.335	1.107	0.288	2	0.6	إدارة المخاطر	
0.389	0.953	0.236	2	0.5	إدارة الموارد البشرية	
0.343	1.083	0.257	2	0.5	إدارة الموارد المالية	
0.192	1.680	0.547	2	1.1	الإدارة اللوجستية	
0.342	1.086	0.199	2	0.4	إدارة المشاريع التنموية	
0.308	1.192	0.175	2	0.4	إدارة الوقت	مصادر تمويل الجمعية
0.260	1.367	0.356	2	0.7	إدارة المخاطر	
0.245	1.427	0.354	2	0.7	إدارة الموارد البشرية	
0.056	2.975	0.707	2	1.4	إدارة الموارد المالية	
0.196	1.656	0.539	2	1.1	الإدارة اللوجستية	
0.125	2.123	0.389	2	0.8	إدارة المشاريع التنموية	
0.013*	4.510	0.664	2	1.3	إدارة الوقت	عدد العاملين في الجمعية
0.001**	9.651	2.512	2	5.0	إدارة المخاطر	
0.001**	8.299	2.058	2	4.1	إدارة الموارد البشرية	
0.037*	3.420	0.812	2	1.6	إدارة الموارد المالية	
0.050*	3.100	1.008	2	2.0	الإدارة اللوجستية	
0.001**	7.165	1.313	2	2.6	إدارة المشاريع التنموية	
0.016*	3.602	0.530	3	1.6	إدارة الوقت	الدرجة العلمية للمبحوث
0.010**	3.958	1.030	3	3.1	إدارة المخاطر	
0.178	1.671	0.414	3	1.2	إدارة الموارد البشرية	
0.093	2.203	0.523	3	1.6	إدارة الموارد المالية	
0.204	1.559	0.507	3	1.5	الإدارة اللوجستية	
0.034*	2.998	0.550	3	1.6	إدارة المشاريع التنموية	
0.401	0.710	0.105	1	0.1	إدارة الوقت	جنس المبحوث
0.562	0.339	0.088	1	0.1	إدارة المخاطر	
0.438	0.608	0.151	1	0.2	إدارة الموارد البشرية	
0.090	2.939	0.698	1	0.7	إدارة الموارد المالية	
0.059	3.638	1.183	1	1.2	الإدارة اللوجستية	
0.201	1.655	0.303	1	0.3	إدارة المشاريع التنموية	
0.382	0.973	0.143	2	0.3	إدارة الوقت	سنوات الخبرة للمبحوث
0.192	1.681	0.437	2	0.9	إدارة المخاطر	
0.332	1.115	0.276	2	0.6	إدارة الموارد البشرية	

الدالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات التابعة	مصدر التباين
0.308	1.191	0.283	2	0.6	إدارة الموارد المالية	
0.407	0.908	0.295	2	0.6	الإدارة اللوجستية	
0.263	1.353	0.248	2	0.5	إدارة المشاريع التنموية	
		0.147	97	14.3	إدارة الوقت	الخطأ
		0.260	97	25.2	إدارة المخاطر	
		0.248	97	24.0	إدارة الموارد البشرية	
		0.238	97	23.0	إدارة الموارد المالية	
		0.325	97	31.6	الإدارة اللوجستية	
		0.183	97	17.8	إدارة المشاريع التنموية	
			110	2103.2	إدارة الوقت	المجموع
			110	2001.2	إدارة المخاطر	
			110	2031.8	إدارة الموارد البشرية	
			110	2050.9	إدارة الموارد المالية	
			110	1963.4	الإدارة اللوجستية	
			110	2029.8	إدارة المشاريع التنموية	

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) / * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (11.4) ما يلي:

1.4.4. الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع التنموية من

وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد سنوات تأسيس الجمعية.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (11.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع

التنموية ومجالاتها من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد سنوات تأسيس الجمعية، حيث كانت

الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية لإدارة المشاريع التنموية ومجالاتها أكبر من (0.05)

وغير دالة إحصائياً.

2.4.4. الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع التنموية من

وجهة نظرهم وفقاً لمتغير مصادر تمويل الجمعية.

أظهرت البيانات الواردة في الجدول (11.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع التنموية ومجالاتها من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير مصادر تمويل الجمعية، حيث كانت الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية لإدارة المشاريع التنموية ومجالاتها أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

3.4.4. الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع التنموية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد العاملين في الجمعية.

أظهرت البيانات الواردة في الجدول (11.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع التنموية ومجالاتها من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد العاملين الجمعية، حيث كانت الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية لإدارة المشاريع التنموية ومجالاتها أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً. ولإيجاد مصدر الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية، كما هو مبين في الجدول (12.4).

جدول (12.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة الثنائية لمتوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع التنموية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد العاملين في الجمعية.

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	من (5-10)	أكثر من 10
إدارة الوقت	أقل من 5	4.30	0.08	0.21*
	من (5-10)	4.22	-----	0.29*
	أكثر من 10	4.51	-----	-----
إدارة المخاطر	أقل من 5	4.07	0.12	0.44*
	من (5-10)	3.95	-----	0.56*
	أكثر من 10	4.51	-----	-----
إدارة الموارد البشرية	أقل من 5	3.97	0.06	0.43*
	من (5-10)	3.91	-----	0.49*
	أكثر من 10	4.40	-----	-----
إدارة الموارد المالية	أقل من 5	4.01	0.04	0.30*

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	من (5-10)	أكثر من 10
	من (5-10)	4.05	-----	0.26*
	أكثر من 10	4.31	-----	-----
الإدارة اللوجستية	أقل من 5	3.95	0.06	0.29*
	من (5-10)	3.89	-----	0.35*
إدارة المشاريع التنموية الكلية	أكثر من 10	4.24	-----	-----
	أقل من 5	4.07	0.05	0.34*
	من (5-10)	4.01	-----	0.40*
	أكثر من 10	4.41	-----	-----

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (12.4) أن الفروق في إدارة المشاريع التنموية ومجالاتها كانت بين الجمعيات التعاونية التي عدد العاملين فيها (أقل من 5) و(من 5-10) عاملين من جهة والجمعيات التعاونية التي عدد العاملين فيها (أكثر من 10) عاملين من جهة أخرى، لصالح الجمعيات التعاونية التي عدد العاملين فيها (أكثر من 10) عاملين، الذين كان مستوى إدارة المشاريع التنموية لديهم أعلى.

4.4.4. الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع التنموية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدرجة العلمية للمبحوث.

أظهرت البيانات الواردة في الجدول (11.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع التنموية وفي مجالات (إدارة الوقت، وإدارة المخاطر) من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدرجة العلمية للمبحوث، حيث كانت الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية لإدارة المشاريع التنموية ومجالات (إدارة الوقت، وإدارة المخاطر، والإدارة اللوجستية) على الترتيب (0.034، 0.016، 0.010) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً. ولإيجاد مصدر الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية، كما هو مبين في الجدول (13.4).

جدول (13.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة الثنائية لمتوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع التنموية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدرجة العلمية للمبحوث.

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
إدارة الوقت	ثانوية عامة فأقل	4.19	0.11	-0.04	-0.45*
	دبلوم	4.30	-----	0.07	0.34*
	بكالوريوس	4.23	-----	-----	0.41*
	ماجستير فأعلى	4.64	-----	-----	-----
إدارة المخاطر	ثانوية عامة فأقل	3.95	-0.26	-0.05	-0.61*
	دبلوم	4.21	-----	0.21	-0.35*
	بكالوريوس	4.00	-----	-----	-0.56*
	ماجستير فأعلى	4.56	-----	-----	-----
إدارة المشاريع التنموية الكلية	ثانوية عامة فأقل	4.03	-0.06	-0.02	-0.45*
	دبلوم	4.09	-----	0.04	-0.39*
	بكالوريوس	4.05	-----	-----	-0.43*
	ماجستير فأعلى	4.48	-----	-----	-----

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (13.4) أن الفروق في إدارة المشاريع التنموية وفي مجالات (إدارة الوقت وإدارة المخاطر) كانت بين المبحوثين الذين درجاتهم العلمية (ثانوية عامة فأقل، ودبلوم، وبكالوريوس) من جهة وبين المبحوثين الذين درجاتهم العلمية ماجستير فأعلى من جهة أخرى، لصالح الذين درجاتهم العلمية ماجستير فأعلى، الذين كان مستوى إدارة المشاريع التنموية لديهم أعلى.

وتبين من الجدول (11.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات (إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد المالية، والإدارة اللوجستية) في المشاريع التنموية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الدرجة العلمية للمبحوث.

5.4.4. الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع التنموية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير جنس المبحوث.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (11.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع

التنموية ومجالاتها من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير جنس المبحوث، حيث كانت الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية لإدارة المشاريع التنموية ومجالاتها أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

6.4.4. الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع التنموية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمبحوث.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (11.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع التنموية ومجالاتها من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمبحوث، حيث كانت الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية لإدارة المشاريع التنموية ومجالاتها أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

5.4 ما مدى وجود فروقات ذات دلالات إحصائية بين متوسط درجات أعضاء العينة المشاركين في الدراسة فيما يتعلق بواقع التنمية المجتمعية تبعاً لمتغيرات (عدد سنوات التأسيس، مصادر تمويل الجمعية، عدد العاملين في الجمعية، المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن السؤال الرابع، تم تحويله إلى الفرضية الرئيسة الثالثة الآتية:

6.4 لا يوجد فرق معنوي عند مستوى الأهمية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الدرجات لعينة الدراسة المتعلقة بالتنمية المجتمعية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات (عدد سنوات التأسيس، مصادر تمويل الجمعية، عدد العاملين في الجمعية، المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة).

لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، استخدم اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA)

لفحص الفروق في متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية من وجهة نظرهم

حسب المتغيرات الديموغرافية.

جدول (14.4): يوضح المتوسط الحسابي والخطأ المعياري لدرجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية

المجتمعية من وجهة نظرهم حسب المتغيرات الديموغرافية.

المتغير	مستويات المتغير		المشاركة المجتمعية		الحد من البطالة والفقر		توفير فرص عمل		رفع المستوى التعليمي		التنمية المجتمعية	
	خطأ معياري	متوسط حسابي	خطأ معياري	متوسط حسابي	خطأ معياري	متوسط حسابي	خطأ معياري	متوسط حسابي	خطأ معياري	متوسط حسابي	خطأ معياري	متوسط حسابي
عدد سنوات التأسيس												
	أقل من 3 سنوات	4.21	0.15	4.28	0.14	4.38	0.13	4.18	0.15	4.27	0.13	4.27
	من (3-7) سنوات	3.99	0.18	4.07	0.18	4.14	0.16	4.14	0.19	4.02	0.16	4.02
مصادر تمويل الجمعية	أكثر من 7 سنوات	4.01	0.13	4.14	0.13	4.21	0.12	4.21	0.14	4.07	0.12	4.07
	محلية ذاتية	4.10	0.18	4.22	0.17	4.31	0.16	4.31	0.18	4.15	0.15	4.15
	مصادر متعددة	4.08	0.14	4.17	0.14	4.24	0.13	4.24	0.15	4.14	0.12	4.14
عدد العاملين في الجمعية	أقل من 5	3.96	0.18	4.01	0.18	4.09	0.16	4.09	0.19	3.95	0.16	3.95
	من (5-10)	3.93	0.16	4.09	0.16	4.16	0.14	4.16	0.17	4.04	0.14	4.04
	أكثر من 10	4.32	0.14	4.39	0.13	4.48	0.12	4.48	0.14	4.36	0.12	4.36
الدرجة العلمية للمبحوث	ثانوية عامة فأقل	4.08	0.14	4.13	0.14	4.18	0.13	4.18	0.15	4.07	0.13	4.07
	دبلوم	3.84	0.22	4.04	0.21	4.16	0.20	4.16	0.22	3.98	0.19	3.98
	بكالوريوس	3.97	0.11	4.01	0.11	4.08	0.10	4.08	0.12	3.97	0.10	3.97
جنس المبحوث	ماجستير فأعلى	4.39	0.21	4.48	0.21	4.56	0.19	4.56	0.22	4.44	0.19	4.44
	ذكر	4.00	0.20	4.10	0.20	4.23	0.18	4.23	0.21	4.06	0.18	4.06
	أنثى	4.14	0.10	4.22	0.09	4.26	0.09	4.26	0.10	4.18	0.08	4.18
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4.06	0.13	4.19	0.13	4.24	0.12	4.24	0.14	4.13	0.12	4.13
	من (5-10) سنوات	4.00	0.18	4.06	0.18	4.21	0.16	4.21	0.19	4.01	0.16	4.01
	أكثر من 10 سنوات	4.15	0.16	4.23	0.16	4.28	0.15	4.28	0.17	4.21	0.14	4.21

يتضح من الجدول (14.4) وجود اختلافات في المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية من وجهة نظرهم حسب المتغيرات الديموغرافية. وللتحقق من دلالة الفروق، استعمل اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، كما هو موضح في الجدول (15.4):

الجدول (15.4): نتائج التحليل التباين المتعدد (MANOVA) للاختلافات في متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية من وجهة نظرهم حسب المتغيرات الديموغرافية

الدالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات التابعة	مصدر التباين
0.239	1.455	0.466	2	0.9	المشاركة المجتمعية	عدد سنوات تأسيس الجمعية
0.334	1.110	0.340	2	0.7	الحد من البطالة والفقر	
0.161	1.860	0.487	2	1.0	توفير فرص عمل	
0.056	2.976	1.019	2	2.0	رفع المستوى التعليمي	
0.115	2.212	0.538	2	1.1	التنمية المجتمعية	
0.913	0.092	0.029	2	0.1	المشاركة المجتمعية	مصادر تمويل الجمعية
0.740	0.303	0.093	2	0.2	الحد من البطالة والفقر	
0.733	0.311	0.081	2	0.2	توفير فرص عمل	
0.300	1.218	0.417	2	0.8	رفع المستوى التعليمي	
0.675	0.395	0.096	2	0.2	التنمية المجتمعية	
0.018*	4.161	1.332	2	2.7	المشاركة المجتمعية	عدد العاملين في الجمعية
0.028*	3.706	1.135	2	2.3	الحد من البطالة والفقر	
0.014*	4.493	1.176	2	2.4	توفير فرص عمل	
0.008**	5.083	1.740	2	3.5	رفع المستوى التعليمي	
0.007**	5.250	1.277	2	2.6	التنمية المجتمعية	
0.139	1.876	0.600	3	1.8	المشاركة المجتمعية	الدرجة العلمية للمبحوث
0.134	1.905	0.583	3	1.8	الحد من البطالة والفقر	
0.105	2.099	0.549	3	1.6	توفير فرص عمل	
0.168	1.717	0.588	3	1.8	رفع المستوى التعليمي	
0.086	2.265	0.551	3	1.7	التنمية المجتمعية	
0.513	0.432	0.138	1	0.1	المشاركة المجتمعية	جنس المبحوث
0.538	0.381	0.117	1	0.1	الحد من البطالة والفقر	
0.842	0.040	0.010	1	0.0	توفير فرص عمل	
0.344	0.903	0.309	1	0.3	رفع المستوى التعليمي	
0.504	0.450	0.110	1	0.1	التنمية المجتمعية	
0.720	0.329	0.105	2	0.2	المشاركة المجتمعية	سنوات الخبرة للمبحوث
0.680	0.387	0.119	2	0.2	الحد من البطالة والفقر	
0.912	0.092	0.024	2	0.0	توفير فرص عمل	
0.077	2.627	0.899	2	1.8	رفع المستوى التعليمي	
0.506	0.687	0.167	2	0.3	التنمية المجتمعية	
		0.320	97	31.0	المشاركة المجتمعية	الخطأ

الدالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات التابعة	مصدر التباين
		0.306	97	29.7	الحد من البطالة والفقر	
		0.262	97	25.4	توفير فرص عمل	
		0.342	97	33.2	رفع المستوى التعليمي	
		0.243	97	23.6	التنمية المجتمعية	
			110	2010.3	المشاركة المجتمعية	المجموع
			110	2060.1	الحد من البطالة والفقر	
			110	2073.4	توفير فرص عمل	
			110	1972.2	رفع المستوى التعليمي	
			110	2023.5	التنمية المجتمعية	

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) / * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (15.4) ما يلي:

الاختلافات في متوسط درجات الأعضاء في عينة الدراسة التي تتعلق بتنمية المجتمع من وجهات نظرهم الخاصة

1.6.4. الاختلافات في متوسط درجات الأفراد في عينة الدراسة التي تتعلق بتنمية المجتمع

من وجهات نظرهم الخاصة وفقاً لمتغير عدد سنوات تأسيس الجمعية.

من البيانات الواردة في الجدول (15.4)، يتضح أنه لا يوجد فرق معنوي بين متوسط درجات أعضاء عينة الدراسة المتعلقة بالتنمية المجتمعية ومجالاتها وفقاً لمتغير عدد سنوات تأسيس الجمعية.

2.6.4. الاختلافات في متوسط درجات الأفراد في عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية من

وجهة نظرهم وفقاً لمتغير مصادر تمويل الجمعية.

تظهر البيانات الواردة في الجدول (15.4) أن الدلالة الإحصائية المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات أعضاء عينة الدراسة المتعلقة بالتنمية المجتمعية وفقاً لمتغير مصدر تمويل الجمعية، لذا لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية.

3.6.4. الاختلافات في متوسط درجات الأفراد في عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية من

وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد العاملين في الجمعية.

تظهر البيانات الواردة في الجدول (15.4) وجود فروق معنوية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية ومجالاتها من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد العاملين في الجمعية، حيث كانت الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية للتنمية المجتمعية ومجالاتها أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً. ولإيجاد مصدر الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe).

جدول (16.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة الثنائية لمتوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد العاملين في الجمعية.

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	من (10-5)	أكثر من 10
المشاركة المجتمعية	أقل من 5	3.96	0.03	-0.36*
	من (10-5)	3.93	-----	-0.39*
	أكثر من 10	4.32	-----	-----
الحد من البطالة والفقير	أقل من 5	4.01	-0.08	-0.38*
	من (10-5)	4.09	-----	-0.30*
	أكثر من 10	4.39	-----	-----
توفير فرص عمل	أقل من 5	4.09	-0.07	-0.39*
	من (10-5)	4.16	-----	-0.32*
	أكثر من 10	4.48	-----	-----
رفع المستوى التعليمي	أقل من 5	3.69	-0.31	-0.53*
	من (10-5)	4.00	-----	-0.22
	أكثر من 10	4.22	-----	-----
التنمية المجتمعية الكلية	أقل من 5	3.95	-0.09	-0.41*
	من (10-5)	4.04	-----	-0.32*
	أكثر من 10	4.36	-----	-----

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (16.4) أن الفروق في التنمية المجتمعية ومجالاتها كانت بين الجمعيات التعاونية التي عدد العاملين فيها (أقل من 5) و(من 5-10) عاملين من جهة والجمعيات التعاونية التي عدد العاملين فيها (أكثر من 10) عاملين من جهة أخرى، لصالح الجمعيات

التعاونية التي عدد العاملين فيها (أكثر من 10) عاملين، الذين كان مستوى التنمية المجتمعية لديهم أعلى.

4.6.4. الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدرجة العلمية للمبحوث.

أظهرت البيانات الواردة في الجدول (16.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية ومجالاتها من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدرجة العلمية للمبحوث، حيث كانت الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية للتنمية المجتمعية ومجالاتها أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

5.6.4. الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير جنس المبحوث.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (15.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية ومجالاتها من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير جنس المبحوث، حيث كانت الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية للتنمية المجتمعية ومجالاتها أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

6.6.4. الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمبحوث.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (15.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية ومجالاتها من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمبحوث، حيث كانت الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية للتنمية المجتمعية ومجالاتها أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5 مناقشة نتائج الدراسة

1.1.5. مناقشة نتائج السؤال الأول: ما واقع إدارة المشاريع التنموية من وجهة نظر

الجمعيات التعاونية في محافظة الخليل؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس إدارة المشاريع التنموية ككل بلغ (4.27) ونسبة مئوية (85.4%) وبدرجة موافقة كبيرة. وجاء مجال "إدارة الوقت" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.35) ونسبة مئوية (87.0%)، وجاء مجال "إدارة الموارد المالية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.28) ونسبة مئوية (85.6%)، وجاء مجال "إدارة الموارد البشرية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.26) ونسبة مئوية (85.2%)، وجاء مجال "إدارة المخاطر" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (4.22) ونسبة مئوية (84.4%)، وأخيراً جاء مجال "الإدارة اللوجستية" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ (4.18) ونسبة مئوية (83.6%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه قد يكون هناك توجه إيجابي واهتمام متزايد من قبل أفراد العينة نحو مشاريع التنمية، وأن هناك فهم عميق لأهمية إدارة الوقت في إنجاح المشاريع، ويمكن أن يكون هذا نتيجة للتركيز الكبير على تحقيق أهداف المشروع في الوقت المناسب، كما أن الاستجابة لاحتياجات المشروع من حيث إدارة الموارد المالية وإدارة الموارد البشرية عند مستويات

مرتفعة يعكس استجابة جيدة لاحتياجات المشروع من حيث التمويل والموارد البشرية، وأن التفاعل الإيجابي مع المخاطر يشير إلى استعداد للتعامل مع التحديات، وتحسين الأداء المستمر والابتكار في مجال إدارة المشاريع التنموية.

2.1.5. مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما واقع التنمية المجتمعية من وجهة نظر الجمعيات

التعاونية في محافظة الخليل؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس التنمية المجتمعية ككل بلغ (4.25) ونسبة مئوية (85.0%) وبدرجة موافقة كبيرة. وجاء مجال "توفير فرص العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.31) ونسبة مئوية (86.2%)، وجاء مجال "الحد من البطالة والفقير" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.29) ونسبة مئوية (85.8%)، وجاء مجال "المشاركة المجتمعية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.23) ونسبة مئوية (84.6%)، وأخيراً جاء مجال "رفع المستوى التعليمي" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.18) ونسبة مئوية (83.6%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه يمكن أن تكون هناك عدة أسباب لحصول عينة الدراسة على تقديرات إيجابية ونسب موافقة عالية بالنسبة لواقع التنمية المجتمعية في محافظة الخليل، ومن هذه الأسباب يمكن أن يكون توفير فرص العمل مجالاً رئيساً وحيوياً في التنمية المجتمعية، وذلك نتيجة لاهتمام كبير بحاجة المجتمع إلى فرص عمل وتحسين سوق العمل، كما أن الحد من البطالة والفقير يشير إلى وجود وعي لدى العاملين في الجمعيات التعاونية بأهمية التدابير التي تساهم في تحسين الظروف الاقتصادية للفرد والمجتمع بشكل عام، وأن التفاعل الإيجابي مع المشاركة المجتمعية يُشير إلى استعداد العاملين في الجمعيات التعاونية للمشاركة الفعالة في

القضايا المجتمعية، مما يعكس وعيها بأهمية تفاعل الأفراد في بناء المجتمع، كذلك يعد رفع المستوى التعليمي للأفراد يسهم في تحقيق التنمية المستدامة، وقد يعكس الاهتمام بتحسين جودة التعليم وتوسيع فرص التعلم.

3.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المشاريع التنموية على التنمية المجتمعية في محافظة الخليل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة (إدارة الوقت، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد المالية، الإدارة اللوجستية) لها تأثير في (التنمية المجتمعية)، حيث فسرت ما مقداره (83.0%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "التنمية المجتمعية"، في حين أن (إدارة المخاطر) لم تؤثر في التنمية المجتمعية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه إذا كانت هذه المتغيرات تشير إلى إدارة فعّالة واستثمار مناسب للوقت والموارد البشرية والمالية، فإن ذلك يمكن أن يسهم في تعزيز التنمية المجتمعية. على سبيل المثال، إدارة فعّالة للوقت والموارد البشرية قد تؤدي إلى تنفيذ مشاريع تنمية ناجحة، كما أن إدارة اللوجستيات إذا كانت أدوارها واضحة وتتم بشكل فعّال، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى تأثير قوي على التنمية المجتمعية. وأن ضعف تأثير إدارة المخاطر يشير إلى أن هناك ضعفاً في تحقيق المهام المتعلقة بتحليل وتقليل المخاطر، وهذا قد يكون سبباً في عدم وجود تأثير كبير على التنمية المجتمعية، وقد يكون هذا نتيجة لعدم الاستعداد للتعامل بفعالية مع التحديات والمخاطر المحتملة.

1.3.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الوقت في المشاريع التنموية في التنمية المجتمعية في محافظة الخليل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أظهرت النتائج أن إدارة الوقت في المشاريع التنموية له تأثير في التنمية المجتمعية، حيث فسر ما مقداره (61.4%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التنمية المجتمعية. وتعرّضت الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة الوقت في المشاريع التنموية لديها تأثير يُفسّر ما نسبته 61.4% من التباين في التنمية المجتمعية، حيث إن أهمية الجدولة والتنظيم تشير إلى أن إدارة الوقت بشكل فعال تلعب دورًا كبيرًا في جدولة وتنظيم مختلف جوانب المشاريع التنموية، فالجدولة الجيدة والتنظيم تساعد في تحقيق الأهداف بفعالية وتجنب التأخيرات، وقد يرتبط تأثير إدارة الوقت بتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع عندما يتم إدارة الوقت بشكل جيد، يكون هناك تركيز أكبر على أنشطة التنمية المهمة، مما يؤدي إلى تحسين عمليات التنفيذ، كما أن إدارة الوقت بشكل فعال يمكن أن تساهم في تقليل التأخيرات في المشاريع، وبالتالي تقليل التكلفة الناتجة عن التأخيرات، ذلك يمكن أن يؤدي إلى تحسين التنمية المجتمعية بشكل أكبر، ويؤدي إلى زيادة فرص التفاعل المجتمعي، فعندما تنجز المشاريع في الوقت المحدد، يمكن أن تزيد فرص المشاركة والتفاعل المجتمعي، مما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المجتمعية.

2.3.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر في المشاريع التنموية في التنمية المجتمعية في محافظة الخليل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر في المشاريع التنموية لها تأثير في التنمية المجتمعية، حيث فسرت ما مقداره (70.1%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "التنمية المجتمعية".

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة المخاطر في المشاريع التنموية لديها تأثير يُفسر ما نسبته 70.1% من التباين في التنمية المجتمعية يمكن أن يكون مرتبطاً بأن إدارة المخاطر تتيح تحديد المخاطر المحتملة وتخطط للتعامل معها بشكل فعّال، فعندما يتم تحديد المخاطر بدقة ويتم اتخاذ تدابير للتخفيف من تأثيرها، يمكن تجنب الأضرار المحتملة وتحسين نتائج المشاريع، وهذا يؤدي إلى تعزيز استدامة المشاريع، فعندما يتم التفكير في المخاطر المحتملة وتخفيفها، يمكن تعزيز فعالية المشروع على المدى الطويل، ويؤدي إلى تحسين إدارة الموارد، حيث يتيح للمشروع توجيه الموارد بشكل أفضل نحو التحديات المتوقعة، بالتالي بناء الثقة في المشروع سواء من قبل الجهات المعنية أو المجتمع المحلي، وهذا قد يؤدي إلى دعم أوسع للمشروع، كما أن إدارة المخاطر تعمل على تجنب التأخيرات والتكاليف الزائدة التي بدورها تؤدي إلى تحسين التنمية المجتمعية عبر تنفيذ المشاريع في الوقت المناسب وضمن الميزانية المحددة.

3.3.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية في المشاريع التنموية في التنمية المجتمعية في

محافظة الخليل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية في المشاريع التنموية لها تأثير في التنمية المجتمعية، حيث فسرت ما مقداره (71.0%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "التنمية المجتمعية".

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ذلك يعتمد على الفهم الدقيق للعوامل المعنية بالمشروع والمجتمع ويعكس الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف والتأثير

الإيجابي، حيث إن إدارة الموارد البشرية في المشاريع التنموية لديها تأثير يُفسّر ما نسبته 71.0% من التباين في التنمية المجتمعية قد يكون متعلقًا بعدة جوانب منها تأثير القيادة والتنظيم، حيث إن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا في تحديد هيكل المشروع وتنظيمه، إذا تم تحسين القيادة والتنظيم الداخلي، فإن ذلك يمكن أن يساعد في تعزيز فعالية المشروع وبالتالي التأثير على التنمية المجتمعية، كما تعمل على تحسين أداء الفريق وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المشروع، فعندما يتم إدارة الموارد البشرية بفعالية، يمكن أن يرتفع مستوى الأداء وبالتالي يؤثر على نجاح المشروع وتأثيره على المجتمع، كذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير مهارات وقدرات أعضاء الفريق، حيث إذا تم تعزيز تطوير المهارات، يمكن أن يكون لذلك تأثير إيجابي على القدرة على تحقيق أهداف المشروع وبالتالي تنمية المجتمع.

4.3.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد المالية في المشاريع التنموية في التنمية المجتمعية في محافظة الخليل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أظهرت النتائج أن إدارة الموارد المالية في المشاريع التنموية لها تأثير في التنمية المجتمعية، حيث فسرت ما مقداره (72.6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "التنمية المجتمعية". وتعرّضت الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة الموارد المالية في المشاريع التنموية لديها تأثير يُفسّر ما نسبته 72.6% من التباين في التنمية المجتمعية، قد يكون عائد إلى وجود توجيه للاستثمارات بفعالية، تحقق أقصى قدر من الفائدة، فإذا كان هناك تخصيص فعال للموارد المالية، يمكن أن يساهم ذلك في تحقيق نتائج أفضل للمشاريع وتأثير إيجابي على المجتمع، كما أن الإدارة المالية الجيدة تساهم في تحقيق استدامة المشاريع على المدى الطويل، فعندما تُدار الموارد المالية بشكل فعال، يمكن الحفاظ على استمرارية المشاريع وتأثيرها الإيجابي على التنمية المجتمعية، كما أن

إدارة الموارد المالية بفعالية تتضمن تقليل التكاليف وتحسين كفاءة الإنفاق، وضمان توجيه الموارد للأولويات الاجتماعية.

5.3.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة اللوجستية في المشاريع التنموية في التنمية المجتمعية في محافظة الخليل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أظهرت النتائج أن الإدارة اللوجستية في المشاريع التنموية لها تأثير في التنمية المجتمعية، حيث فسرت ما مقداره (64.8%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "التنمية المجتمعية". وترى الباحثة أن فهم التأثير الإيجابي للإدارة اللوجستية في المشاريع التنموية على التنمية المجتمعية يعكس التفاعل المتبادل بين هذه العوامل، فالإدارة اللوجستية تلعب دورًا حيويًا في تحسين عمليات التخطيط والتنظيم في المشاريع التنموية، عندما تتم إدارة الموارد والعمليات بفعالية، يمكن تحقيق نتائج أفضل بأقل جهد، مما يساهم في تعزيز الفعالية وتحسين جودة المشاريع، كما أن الإدارة اللوجستية تلعب دورًا في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية، فعندما يتم إدارة الميزانية بفعالية ويتم التحكم بشكل جيد في التكاليف، يمكن تحقيق تأثير إيجابي على القدرة التمويلية للمشروعات التنموية، وهذا بدوره يؤدي إلى تعزيز سرعة التنفيذ من خلال تنظيم العمليات وتسهيل حركة الموارد، بالتالي تقديم المشاريع في الوقت المحدد، مما يعزز فعالية التنمية ويساهم في تحسين الظروف المجتمعية.

4.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع

التنموية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات (عدد سنوات التأسيس، مصادر تمويل الجمعية، عدد العاملين في الجمعية، المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة).

لمناقشة الفرضية الرئيسة الثانية، تم مناقشة الفرضيات الصفرية المنبثقة الآتية:

1.4.1.5. مناقشة الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع

التنموية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد سنوات تأسيس الجمعية.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع التنموية ومجالاتها من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد سنوات تأسيس الجمعية.

وترى الباحثة أن عدد سنوات تأسيس الجمعية التعاونية قد يكون له تأثير متباين على إدارة المشاريع التنموية، ففي بعض الحالات، قد تكون الجمعيات التعاونية الحديثة قادرة على تحديث الأساليب واستخدام التكنولوجيا الحديثة بفعالية، مما يسمح لها بتحقيق نجاح أكبر في إدارة المشاريع التنموية، وفي الوقت نفسه، قد يكون لدى الجمعيات التعاونية ذات الخبرة الطويلة معرفة عميقة بالسياق المحلي وشبكات علاقات واسعة، مما يمكنها من التعامل بفعالية مع التحديات والفرص المحلية، ومع ذلك، لا يمكن القول بأن عدد سنوات التأسيس وحده يحدد نجاح أو فشل إدارة المشاريع التنموية، فهناك عوامل أخرى مهمة يجب أخذها في الاعتبار منها: مهارات وكفاءة الإدارة التي تلعب دوراً حاسماً في نجاح المشروع، والقدرة على تخطيط وتنظيم العمليات، واتخاذ القرارات الفعالة، والموارد المالية والبشرية، حيث إن توفر الموارد الكافية من المال والكوادر البشرية ضرورية لتنفيذ المشاريع بنجاح، بغض النظر عن مدى خبرة الجمعية.

2.4.1.5. مناقشة الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع

التمنوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير مصادر تمويل الجمعية.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع التمنوية ومجالاتها من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير مصادر تمويل الجمعية.

وتعتقد الباحثة أنه لا يمكن القول بشكل عام أنه لا يوجد تأثير لمصادر تمويل الجمعيات التعاونية على إدارة المشاريع التمنوية، لأن هذا يعتمد على الظروف الخاصة بكل حالة وكيفية تنظيم وإدارة هذه المشاريع، ومع ذلك، يمكن أن تظهر بعض التحديات والقضايا التي قد تؤثر على العلاقة بين مصادر التمويل وإدارة المشاريع التمنوية ومنها على سبيل المثال التوجيه الاستراتيجي، فقد تواجه بعض الجمعيات التعاونية تحديات في توجيه مشاريعها بفعالية نحو أهداف التنمية المستدامة، وقد يكون هناك توتر بين متطلبات الممولين واحتياجات المستفيدين النهائيين، كما أن بعض الجمعيات قد تعاني من تحديات مالية في إدارة المشاريع بشكل فعال، خاصة إذا كانت التكاليف تتجاوز الموارد المتاحة أو إذا كان هناك تأخير في تحصيل الأموال، حيث يمكن أن تفرض بعض مصادر التمويل شروطاً صارمة أو ضغوطاً مالية على الجمعيات، مما يؤثر على قدرتها على تحديد الأولويات وتنفيذ المشاريع بطريقة تتناسب مع احتياجات المجتمع.

3.4.1.5. مناقشة الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع

التمنوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد العاملين في الجمعية.

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع التمنوية ومجالاتها من وجهة نظرهم

وفقاً لمتغير عدد العاملين الجمعية، لصالح الجمعيات التعاونية التي عدد العاملين فيها (أكثر من 10) عاملين.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه عندما يزيد عدد العاملين في الجمعية التعاونية، يمكن أن يكون لذلك تأثير إيجابي على إدارة المشاريع التنموية إذا تمت الإدارة بشكل صحيح، حيث إن زيادة عدد العاملين قد يعني توفر مجموعة متنوعة من المهارات والخبرات، ويمكن استغلال هذه المهارات لتعزيز قدرات الجمعية في تنفيذ مشاريع تنموية متنوعة، كذلك يؤدي إلى تحسين التخصص، فمع زيادة عدد الأفراد، يمكن تعيين فرق متخصصة للتعامل مع جوانب محددة من المشاريع، الذي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية في تنفيذ المشاريع، كما يمكن أن يمكّن زيادة العمالة في الجمعية من توسيع نطاق المشاريع التي يمكنها تنفيذها، ويزيد هذا من فرص النجاح وتعزيز قدرة الجمعية على البقاء والاستمرارية على المدى الطويل، وتحقيق تأثير أكبر على المجتمع.

4.4.1.5. مناقشة الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع التنموية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدرجة العلمية للمبحوث.

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع التنموية وفي مجالات (إدارة الوقت، وإدارة المخاطر) من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدرجة العلمية للمبحوث، لصالح الذين درجاتهم العلمية ماجستير فأعلى، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات (إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد المالية، والإدارة اللوجستية) في المشاريع التنموية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الدرجة العلمية للمبحوث.

وترى الباحثة أنه لا يمكن تعميم هذا الادعاء بشكل عام، حيث أن قدرة الأفراد على إدارة المشاريع التنموية في الجمعيات التعاونية تعتمد على العديد من العوامل وليس فقط على المستوى

العلمي، فقد يكون لديهم خبرة عملية أكثر في مجال إدارة المشاريع أو في المجال الذي يتعلق بالجمعيات التعاونية، وهو جانب قد يكون أكثر أهمية من الدرجة العلمية في بعض الحالات، كما أنه يمكن أن يكون لديهم مهارات شخصية وقيادية أفضل، مما يتيح لهم تحفيز وتوجيه الفرق بفعالية، كذلك يمكن أن يكون لديهم شبكات اجتماعية أو اتصالات تساعد في جمع الدعم والموارد للمشاريع، لذا من المهم أن يُدرك أن القدرات الشخصية والمهنية تلعب دورًا كبيرًا في نجاح أي مدير مشروع، وليس فقط التحصيل العلمي، يجب أن يتم التقييم بناءً على مجموعة متنوعة من العوامل لتحديد من هو الشخص الأنسب لإدارة مشروع تنموي في سياق معين، ورغم كل ذلك فلا يمكن تجاهل الدرجة العلمية للمبحوث الذي يمكن أن يكون لديه رؤية استراتيجية للمشروع أفضل من ذوي الدرجات العلمية الأقل.

5.4.1.5. مناقشة الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع التنموية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير جنس المبحوث.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع التنموية ومجالاتها من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير جنس المبحوث.

وترى الباحثة أنه لا يمكن القول بأنه لا يوجد أي فرق بين الذكور والإناث في إدارة المشاريع التنموية في الجمعيات التعاونية بشكل عام، لأن هذا يعتمد على السياق الثقافي والاجتماعي والاقتصادي الذي يعيش فيه المجتمع، ومع ذلك، يمكن القول إن هناك تحولاً تدريجياً نحو تعزيز دور النساء في مختلف المجالات، بما في ذلك إدارة المشاريع التنموية، ولكن في محافظة الخليل أصبح هناك دور فاعل للمرأة في كافة المجالات، وأصبحت تحتل مراكز قيادية في العمل، لذا أصبح تشجيع مشاركة النساء في إدارة المشاريع يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية، وأن وجود

التنوع في الفريق الإداري، بما في ذلك التنوع بين الجنسين، يمكن أن يسهم في تعزيز الإبداع واتخاذ قرارات أفضل، كما أن المهارات الفردية، والتدريب، والتجربة السابقة، والقدرة على التواصل تعزز الفرص المتساوية للجميع دون تمييز بين الجنسين، وضمان اختيار الأفراد بناءً على الكفاءة والخبرة، كل ذلك وضح عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في إدارة المشاريع التنموية.

6.4.1.5. مناقشة الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع

التنموية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمبحوث.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع التنموية ومجالاتها من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمبحوث.

وترى الباحثة أن تحديد تأثير سنوات الخبرة في إدارة المشاريع التنموية في الجمعيات التعاونية يعتمد على العديد من العوامل، ولا يمكن الجزم بصفة عامة بأنه لا يوجد تأثير، في الواقع، يمكن أن تكون خبرة المبحوث في مجال إدارة المشاريع مفيدة لتحسين أداء الجمعيات التعاونية، ولكن يمكن أيضاً أن يكون هناك عدة أسباب لعدم تحقيق تأثير ملموس أو ملحوظ لسنوات الخبرة، فقد يكون لديه خبرة في مجال غير مرتبط بإدارة المشاريع التنموية، وبالتالي قد لا تكون الخبرة ذات الصلة بالتحديات التي تواجه الجمعيات التعاونية، وقد يكون هناك تحديات خاصة بالقطاع الذي تعمل فيه الجمعيات التعاونية، تحديات محددة تتطلب مهارات وخبرات معينة قد لا تكون متاحة للمبحوث، كما أنه يمكن أن يكون لديه خبرة جيدة، ولكن قد لا يكون قادراً على توظيفها بشكل فعال في مجال إدارة المشاريع التنموية، ويمكن أن يكون لديه خبرة ولكن يفنقر إلى المهارات الشخصية أو القيادية الضرورية لتحقيق تأثير إيجابي، لذا فإن تأثير سنوات الخبرة في إدارة المشاريع التنموية يعتمد على مجموعة من العوامل المترابطة، ولا يمكن الحكم على تأثيرها بشكل

عام دون مراعاة الظروف الفردية والسياق العام للمشروع، من هنا لم تظهر فروق بين المبحوثين حول إدارة المشاريع التنموية وفقاً لسنوات خبرتهم.

5.1.5. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات (عدد سنوات التأسيس، مصادر تمويل الجمعية، عدد العاملين في الجمعية، المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة).

لمناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة، تم مناقشة الفرضيات الصفرية الآتية:

1.5.1.5. مناقشة الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد سنوات تأسيس الجمعية.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية ومجالاتها من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد سنوات تأسيس الجمعية.

2.5.1.5. مناقشة الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير مصادر تمويل الجمعية.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية ومجالاتها من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير مصادر تمويل الجمعية.

وترى الباحثة إلى أن مصادر تمويل الجمعيات التعاونية لا تؤدي بالضرورة إلى التنمية المجتمعية بشكل مباشر أو فعال، فقد تكون الجمعيات التعاونية تعتمد على مصادر تمويل دون وجود استراتيجيات محكمة للتنمية المجتمعية، ففي حالة عدم وجود توجيه وتخطيط دقيق، قد

يكون الأثر الفعّال على التنمية محدودًا، وإذا لم تتم إدارة الموارد المالية بشكل فعّال، فإن التأثير الإيجابي قد يكون محدودًا، حيث يتعين على الجمعيات التعاونية تحسين إدارة مواردها وتوجيهها نحو مشاريع وبرامج تنمية فعّالة، وقد تواجه الجمعيات التعاونية تحديات في تحديد وفهم الاحتياجات الحقيقية للمجتمعات التي تخدمها، بدون ربط فعّال بالاحتياجات المحلية، قد يكون من الصعب تحقيق تأثير كبير على مستوى التنمية المجتمعية.

3.5.1.5. مناقشة الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية

من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد العاملين في الجمعية.

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية ومجالاتها من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد العاملين في الجمعية لصالح الجمعيات التعاونية التي عدد العاملين فيها (أكثر من 10) عاملين.

وترى الباحثة أنه لا يمكن القول بشكل عام أن هناك علاقة مباشرة بين عدد العاملين في الجمعيات التعاونية والتنمية المجتمعية، فالعديد من العوامل يمكن أن تؤثر على التنمية المجتمعية، وليس فقط عدد العاملين، ومع ذلك، يمكن أن يلعب العاملون في الجمعيات التعاونية دورًا هامًا في تعزيز التنمية المجتمعية من خلال الأدوار التي قد يقومون بها، فالعاملون في الجمعيات يمكنهم توعية المجتمع بالقضايا الهامة وتحفيز التفاعل والمشاركة المجتمعية، وإذا كانت الجمعية تعمل في مجال توفير الفرص الاقتصادية، فإن زيادة عدد العاملين يمكن أن تسهم في توفير المزيد من الوظائف وتحسين مستوى المعيشة، ويمكن للجمعيات تنظيم فعاليات وبرامج تعزز التواصل والتفاعل بين أفراد المجتمع، مما يعزز التنمية الاجتماعية، كما أنه يمكن للعاملين

في الجمعيات التعاونية المشاركة في صنع القرار على المستوى المحلي، مما يمكنهم من دعم السياسات والمبادرات التي تعزز التنمية.

4.5.1.5. مناقشة الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدرجة العلمية للمبحوث.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية ومجالاتها من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدرجة العلمية للمبحوث.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه على الرغم من أن الدرجة العلمية للفرد قد تكون عاملاً مهماً في بعض السياقات، إلا أنها ليست العامل الوحيد الذي يحدد العلاقة بين الفرد والتنمية المجتمعية في سياق الجمعيات التعاونية، فقد يكون التواصل والتفاعل الاجتماعي للمبحوث أكثر أهمية في بعض الأحيان من الدرجة العلمية، فالقدرة على التواصل بفعالية مع أفراد المجتمع وفهم احتياجاتهم يمكن أن يكون له تأثير أكبر، كما أنه قد يكون للمهارات العملية والخبرة العملية دور هام في تحقيق التنمية المجتمعية، فبعض الأشخاص قد يكونون ذوي خبرة ومهارات تطبيقية تساهم في تحسين الظروف المحلية، لذلك، يتوقف تأثير الدرجة العلمية على التنمية المجتمعية على مزيج من العوامل المتنوعة، ولا يمكن القول بأن الدرجة العلمية وحدها تحدد تأثير الشخص على هذا الصعيد.

5.5.1.5. مناقشة الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير جنس المبحوث.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية ومجالاتها من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير جنس المبحوث.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مسألة المساواة بين الجنسين تحتل مكانة هامة في مجتمعاتنا اليوم، على الرغم من أن هناك تحسناً في مستوى الوعي حول قضايا المساواة بين الجنسين، إلا أن هناك تحديات مستمرة واختلافات في مختلف المجالات، بما في ذلك مجال العمل والجمعيات التعاونية في التنمية المجتمعية، وقد عدم وجود فرق بين الذكور والإناث في الجمعيات التعاونية في مجال التنمية المجتمعية عائد إلى أن الجمعيات التعاونية تشجع على العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد بغض النظر عن جنسهم، مما يعزز المساواة والتكافؤ، كما أن التشريعات والسياسات داخل الجمعيات تعزز المساواة بين الجنسين، وتحت على مشاركة الذكور والإناث بالتساوي في الأنشطة واتخاذ القرارات، كما أن هناك توجه اجتماعي نحو تحقيق المساواة بين الجنسين، مما يعكس على السلوكيات والممارسات داخل الجماعة أو المجتمع المحلي.

6.5.1.5. مناقشة الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية

من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمبحوث.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية ومجالاتها من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمبحوث.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه يمكن أن يكون هناك عدة أسباب لعدم وجود فرق كبير في خبرات العاملين في الجمعيات التعاونية في التنمية المجتمعية، ويعود سبب ذلك إلى طبيعة العمل

التطوعي للجمعيات التعاونية، فكثيراً من الأشخاص الذين يعملون في الجمعيات التعاونية يقومون بذلك بشكل تطوعي، وقد يتمتعون بدافع قوي لخدمة المجتمع بدون مقابل مالي، كما أن الجمعيات التعاونية توفر برامج تدريب وتأهيل لموظفيها ومتطوعيها، مما يضمن أن الجميع يكتسبون المهارات والمعرفة اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة، وبالتالي، يقلل هذا من الفارق في الخبرات بين الأفراد.

2.5 الاستنتاجات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم استنتاج ما يلي:

1. إن الأفراد يراعون أهمية إدارة الوقت والموارد المالية في المشاريع التنموية بشكل خاص، ويظهرون رضاً جيداً عن الأداء العام لإدارة المشاريع التنموية.
2. هناك تفاعل إيجابي من قبل أفراد عينة الدراسة تجاه مسائل التنمية المجتمعية، والتي تتنوع بين توفير فرص العمل والتعليم ومكافحة البطالة والفقير.
3. تلعب إدارة الوقت، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد المالية، والإدارة اللوجستية دوراً كبيراً في تحقيق التنمية المجتمعية اجتماعياً واقتصادياً، ويمكن أن تكون هذه العوامل ذات أثر كبير على كيفية تقدم المجتمع وازدهاره.
4. إن فعالية إدارة الوقت في المشاريع التنموية تلعب دوراً كبيراً في تحقيق التنمية المجتمعية، وأن التحسينات في إدارة الوقت قد تسهم بشكل كبير في تعزيز التأثير الإيجابي على المجتمع.
5. هناك ضرورة للتركيز على تحسين ممارسات إدارة المخاطر، ويمكن أن يشير هذا الاستنتاج إلى أهمية تعزيز ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع التنمية.

6. يظهر أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا حاسمًا في نجاح المشاريع التنموية، وقد يكون هناك إقرار بأهمية الفريق البشري في تحقيق الأهداف المرجوة للتنمية المجتمعية.
7. إن ضمان تحقيق الأهداف المجتمعية المرجوة يعتمد على سياسات واستراتيجيات تنفيذ المشاريع التنموية، وهذا يتطلب التركيز على إدارة الموارد المالية بشكل كبير.
8. إن الإدارة اللوجستية في المشاريع التنموية تشكل عاملاً هاماً يساهم في التنمية المجتمعية، ويمكن أن يكون هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، حسب كيفية تنظيم وإدارة اللوجستيات في سياق المشاريع التنموية.

3.5 التوصيات

- من خلال النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:
1. التشجيع على تعزيز التواصل بين الجمعيات التعاونية والجهات ذات الصلة، مثل الحكومة المحلية والمؤسسات الحكومية والمنظمات الأهلية الأخرى، وتنظيم اجتماعات دورية وورش عمل لتبادل الخبرات والأفكار بين الجمعيات وتعزيز روح التعاون بينها.
 2. تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لأعضاء الجمعيات حول مفاهيم إدارة المشاريع وتطوير المهارات اللازمة، ودعم التحصيل العلمي والتدريب المستمر للأفراد المشاركين في إدارة المشاريع.
 3. إجراء تحليل شامل لاحتياجات المجتمع المحلي لتحديد المشاريع ذات الأولوية والتي تلبي احتياجات السكان، ووضع خطط فعّالة لتنفيذ المشاريع المختارة وتحديد الموارد اللازمة.
 4. تكوين لجان متخصصة داخل الجمعيات لمتابعة وتقييم استدامة المشاريع على المدى الطويل، وتشجيعها على تبني مشاريع تعتمد على الممارسات البيئية المستدامة.

5. تفعيل دور المجتمع المحلي في صنع القرار وتشجيع المشاركة الفعّالة للفئات المعنية، وإقامة حملات توعية حول أهمية المشاركة المجتمعية في تحسين الظروف المعيشية.
6. تشجيع الجمعيات على تبني التكنولوجيا واستخدام الحلول الرقمية لتحسين إدارة المشاريع ورصد الأداء، ودعم الابتكار وتبني أساليب جديدة لتحسين فعالية المشاريع.
7. إقامة عمليات متابعة وتقييم دورية للمشاريع لضمان تحقيق الأهداف المحددة، وتحليل النتائج واستخدامها كأساس لتحسين الأداء واتخاذ القرارات اللازمة.
8. تطوير آليات لتحقيق الشفافية في إدارة المشاريع وتوفير تقارير دورية للمجتمع المحلي، وفرض معايير المساءلة وتحديد المسؤوليات بوضوح.

4.5 الدراسات المستقبلية:

- الدراسات المستقبلية في مجال إدارة المشاريع التنموية وتأثيرها على التنمية المجتمعية يمكن أن تركز على الجوانب التالية:
1. تقييم الأثر طويل الأمد: دراسة الآثار المستدامة للمشاريع التنموية على المجتمعات المحلية، بما في ذلك الأثر الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.
 2. الابتكار في الأساليب: تطوير واختبار أساليب جديدة لإدارة المشاريع التنموية، مثل استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الكبيرة لتحسين التخطيط والتنفيذ.
 3. التكامل بين القطاعات: استكشاف كيف يمكن للتعاون بين القطاعات المختلفة، مثل الحكومة، القطاع الخاص، والمنظمات غير الربحية، أن يعزز النتائج التنموية.
 4. المشاركة المجتمعية: تحليل أهمية المشاركة المجتمعية في جميع مراحل المشروع، من التخطيط إلى التنفيذ والتقييم.

5. التكنولوجيا والتنمية: دراسة دور التكنولوجيا في تعزيز التنمية المجتمعية، بما في ذلك الوصول إلى الإنترنت، التعليم الرقمي، والصحة الإلكترونية.

6. التمويل المبتكر: استكشاف طرق جديدة لتمويل المشاريع التنموية، بما في ذلك الشراكات بين القطاعين العام والخاص، والتمويل الجماعي، والاستثمار الاجتماعي.

5.5 المعوقات التي واجهت الباحثة

هناك العديد من المعوقات التي واجهت الباحثة منها:

1. جمع البيانات: واجهت الباحثة صعوبة في جمع البيانات رغم أنها عن طريق استبانة إلكترونية.

2. الموارد المالية: احتاجت الدراسة موارد مالية مكلفة.

3. الموازنة بين الدقة والتنظيم: كان من الصعب العثور على توازن بين الحصول على نتائج دقيقة والحفاظ على التنظيم والموارد.

4. توفير المراجع: واجهت الباحثة صعوبة في العثور على الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع البحث.

المصادر والمراجع

المراجع العربية: تدقيق قائمة المراجع

أبو القيعان، علي (2017) دور مديري المراكز المجتمعية في تعزيز التنمية المجتمعية داخل

الخط الأخضر من وجهة نظر العاملين فيها: الصعوبات والحلول المقترحة، رسالة

دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

أبو النصر، مدحت (2015)، إدارة الوقت: المفهوم والقواعد والمهارات، القاهرة: المجموعة

العربية للتدريب والنشر.

أبو ليلة، محمد (2011)، إدارة الموارد المالية للمباني التعليمية باستخدام نظم المعلومات

الجغرافية- دراسة حالة كلية الهندسة، المجلة العلمية لكلية الهندسة، جامعة المنصورة

(1)، 12-22.

الأسطل، محمد. (2014). العوامل المؤثرة في معدل البطالة في فلسطين، رسالة ماجستير

غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

اسماعيل، آدم (2014)، تطبيق الادارة اللوجستية وأثرها في أداء قنوات النقل والتوزيع، رسالة

دكتوراه غير منشورة في الفلسفة في ادارة الأعمال.

الأغا، نهضة (2013)، تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات

الفلسطينية، المجلة الإسلامية، غزة، 7 (2)، 51-73.

الأمين، إسلام هاشم الخليفة محمد (2016)، فاعلية العلاقات في تنمية الموارد المالية

بالمؤسسات المصرفية: دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على بنك التضامن الإسلامي

في الفترة من يناير 2015- ديسمبر 2015م.

بحر، محمد خضر عبد (2021)، الإدارة الفعالة للموارد المادية والمالية ودورها في جودة مخرجات المشاريع الريادية: دراسة تطبيقية مقارنة على حاضنات الأعمال في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

البحيري، ولاء. (2013). المشاركة المجتمعية: مفاهيم الأسس العلمية والمعرفية، لإسكندرية، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، مصر.

البرازي، تركي دهمان (2012)، أثر ادارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

البكري، نجاتي صبحي نجاتي (2021)، تقييم المشاريع الإغاثية والتنمية التركية في قطاع غزة، فلسطين " 2009-2019 " من وجهة نظر الشركاء، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

بن ساسي، إلياس وقريش، يوسف (2011)، التسيير المالي: الإدارة المالية- دروس وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل.

بوزرين، فيروز (2017)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.

بويديه، نوال (2017)، أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة رغوة الجنوب، تقرت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

توايتية، عبد الصمد (2016)، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المكتبات الجامعية، الجزائر: جامعة العربي التبسي.

توتو، فيصل. (2022). المشاركة المجتمعية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة في السودان - منطقة كقيا تمير ووجبال النوبة أنموذجا - مجلة الإناسة وعلوم المجتمع، 6(1)، 22-39.

الجساسي، عبد الله (2011)، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

الجعبري، علي (2021)، واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
حجازي، هيثم علي (2015)، مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.

الحسني، عبد الله بن حمود بن محمد (2022)، أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

حسونة، فيصل موسى (2011)، إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان دار أسامة للنشر والتوزيع.

حسين، صباح طالب اسماعيل (2011)، فاعلية إدارة الوقت في ظل الممارسات القيادية لمدراء الإدارة الضريبية، بحث تطبيقي في فروع الهيئة العامة للضرائب - بغداد، غير منشور، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، بغداد، العراق.

الحضيف، سليمان (2012) عوامل نجاح تطبيق إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها برضا المستفيدين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 61-81.

الحكيمي، عبد السلام (2022) المشاركة المجتمعية في تحديد أولويات التنمية المحلية: دراسة سوسيولوجية في مديريات محافظتي عمران وحجة، *مجلة المهرة للعلوم الإنسانية*، جامعة حضر موت، العدد (12)، 336-380.

حلاوة، غسان. (2014). أثر إدارة العمليات اللوجستية على التجارة الإلكترونية في الأردن: دراسة تطبيقية على قطاع ملابس الموضة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

حمدان، رسم (2016)، تقييم دور المشاريع الصغيرة وأثرها في التنمية الاجتماعية في بلدة ساكب/ محافظة جرش، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

حمودي، دلال (2016)، الاستثمار الأخلاقي بين متطلبات استغلال الموارد المالية وترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر التجربة الأمريكية، *مجلة العلوم الإنسانية*، ع (44)، 345-366.

حوا، فهد. (2013). أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبون، دراسة حالة شركة ياسفيك لاينز-الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الخرابشة، محمد فارس (2022)، إدارة الوقت وأثرها في إنجاز المشاريع الحكومية في الاردن: حالة دراسية في وزارة الأشغال العامة والإسكان، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

الخطيب، علاء وسام (2015)، تقييم مشاريع المنظمات الدولية غير الحكومية المساهمة في تخفيف حدة الفقر في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة. خميس، آدم (2014)، تطبيق الإدارة اللوجستية وأثرها في أداء قنوات النقل والتوزيع، دراسة ميدانية على الشركات العاملة في مجال البترول في السودان 2008-2023، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

درة، عبد الباري والصباغ، زهير وأحمد مرة، والعدوان، ياسر (2015)، إدارة الموارد البشرية، جمهورية مصر العربية، القاهرة المنظمة العربية المتحدة للتسويق.

ربابعة، هيا عمر (2021)، إدارة الوقت وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية في مديرية التربية والتعليم في لواء الكورة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

الرجوب، سالمة رضوان (2014)، دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التطوير المستمر للرعاية الصحية، أطروحة دكتوراه، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

الرحيمي، سالم ومارديني، توفيق (2014)، أثر إدارة الوقت في التحصيل الأكاديمي للطلبة بجامعة إربد الأهلية: دراسة ميدانية على طلبة جامعة إربد الأهلية، مجلة جامعة دمشق

لِللعلوم الاقتصادية والقانونية، (30)، (1)، 225-255

رشدي، عثمان (2013)، **الريادة والعمل التطوعي**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الريادة للنشر والتوزيع.

الرشيد، جهاد بن محمد (2013)، **إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

الرواشدة، ينال عاطف سلام (2022)، **أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية**، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

زردق، أحمد وبسيوني، محمد (2011)، **مبادئ دراسة الجدوى الاقتصادية، برنامج محاسبة البنوك والبورصات**، كود رقم/123.

الزيادي، محمد. (2011). **دور الجمعيات الأهلية في تحقيق التنمية البشرية في مصر**، دراسة مقارنة، مؤتمر كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

زيود، حاتم خالد عبيد الله (2022)، **القيادة البارعة وأثرها في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة/ البنك الأردني الكويتي**، رسالة ماجستير، جامعة جرش، الأردن.

السايع، الزغوتي (2012)، **مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

سحويل، محمد دواد عبد الله (2018)، **مدى فعالية إدارة العمليات اللوجستية في تقديم خدمة الكهرباء أثناء الأزمات والطوارئ في شركة توزيع الكهرباء محافظات قطاع غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

السعيدة، لينا عبد الغني (2017)، أثر الإدارة اللوجستية على جودة الخدمات التي تقدمها أقسام التغذية في المستشفيات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.

السعيد، عبد العزيز هلال فراج رويحي (2020)، مستوى التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الوقت لدى مديري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.

سكيك، أمجد. (2012). دور المشاركة المجتمعية في التنمية الحضرية المستدامة في مدينة غزة، دراسة حالة تجربة لجان أحياء بلدية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

السهلاوي، خالد عبد العزيز (2012)، أساسيات الإدارة المالية، سوريا: الشامل للطباعة والنشر، ط1.

الشملة، عبد الفتاح (2014)، واقع البحث الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية واستخداماته في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية، دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

الصمادي، سميرة حسن محمد (2019)، دور المشاريع التنموية الممولة من الجمعيات الخيرية في مكافحة الفقر: دراسة ميدانية في محافظة عجلون، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

عبد الباقي، سامح أحمد (2015)، إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي، دار الكتب القانونية، مصر.

عبد البرش، بلال (2019) أثر الحصار السياسي والمالي على قدرة المنظمات الاهلية في تحقيق التنمية المجتمعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

عبد الجواد، أميرة عبد العظيم (2020)، المخاطر السيبرانية وسبل مواجهتها في القانون الدولي العام، مجلة الشريعة والقانون، 3 (35)، 266-271.

عثمان، رشا (2022) التشاركية المجتمعية وارتباطها بالتنمية المستدامة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (3)، المجلد (6)، 87-108.

عدوان، شريف. (2011). أثر التدريب على تطوير الكادر البشري الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين، دراسة حالة مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عرشان، اتحاد محمد قاسم أحمد (2022)، تخطيط سيناريوهات لإدارة المخاطر في الجامعات اليمنية، رسالة دكتوراه، جامعة إب، اليمن.

العزاوي، محمد عبد الوهاب (2016)، إدارة المشروع منهج معرفي ودليل تطبيقي، دار دجلة للنشر والتوزيع.

علي، عمري علي سيد أحمد (2018)، تكامل خدمات الإدارة اللوجستية وأثرها في تحسين الصورة الذهنية لتحقيق رضا العملاء: دراسة حالة عملاء شركة دال للصناعات الغذائية بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان.

علي، غالية حسن سليمان (2022)، اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات: دراسة حالة/ فندق كمبينسكي عمان، رسالة ماجستير، جامعة جرش، الأردن.

عليان، ربحي (2011)، أساسيات إدارة الوقت للتوظيف والحياة العامة، عمان: دار جريب للنشر والتوزيع.

العمرى، أنسام بسام (2020)، دور ضغوط العمل كمتغير معدل في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين في شركة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.

العموري، أماني يوسف محمود (2015)، أثر إدارة المعرفة على فاعلية إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

عودة، جهاد (2020)، المخاطر الاستراتيجية وإدارتها، المكتب العربي للمعارف.

الغامدي، ليلي علي (2017)، جودة الخدمات اللوجستية للحاج والمعتمر وأثرها في تحقيق رؤية 2030، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

غزاوي، راوية (2012)، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

غنيم، أحمد محمد (2010)، سلسلة الفكر الإداري المعاصر 2 إدارة اللوجستيات، القاهرة: المكتبة العصرية.

فرج، شعبان (2014)، العمليات المصرفية وإدارة المخاطر، جامعة البويرة - الجزائر.

قادرية، تغريد (2022)، درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية في داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالدافعية للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين: مقترحات للتطوير، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.

القحطاني، محمد عبد الهادي ظافر العرجي (2023)، اثر القدرات الديناميكية في إدارة

المخاطر السيبرانية: المرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً: دراسة تطبيقية في وزارة

الداخلية في دولة قطر، رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن.

القيق، فريد (2015) دور المشاركة المجتمعية في تحقيق التنمية المستدامة الخطط التنموية

الاستراتيجية للمدن الفلسطينية كحالة دراسية، مجلة فلسطين للأبحاث والدراسات،

جامعة فلسطين، غزة، العدد (1)، المجلد (8)، 130-152.

الكتري، يوسف. (2017). دور منظمات المجتمع المدني في الحد من البطالة لدى خريجي

الجامعات، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.

الكلوت، علي. (2015)، درجة ممارسة مديري مدار وكالة الغوث الدولية في محافظة

الغوث الدولية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم،

رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الكرخي، مجيد (2013)، إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري تطبيقي، دار المناهج للنشر

والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

كردية، أحمد (2015) أثر المشاريع التنموية الممولة دولياً على رفع الميزة التنافسية

للخريجين في سوق العمل: دراسة حالة مشروع الإنتعاش الاقتصادي في قطاع غزة

- قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة

الإسلامية، غزة.

الكسواني، محمد خليل (2018)، إدارة الوقت، عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع.

المبارك، منصور (2016)، أثر إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين: دراسة تطبيقية على

الخطوط الجوية الكويتية، مجلة القراءة والمعرفة، 173 (14)، 137-163.

محمد، الريان محمد حمد (2019)، المسؤولية الاجتماعية ودورها في التنمية المجتمعية: دراسة حالة - شركة زين للاتصالات "السودان"، رسالة ماجستير، جامعة إفريقيا العالمية، السودان.

محمد، إياد طاهر وسعيد، هشام مسلم (2020)، إدارة المخاطر وانعكاسها على جودة خدمة البلدية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مديرية مجاري صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16 (51)، 374-388.

محمد، محمد هاني (2015)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مسعود، حسين (2012)، أثر إدارة الوقت في كفاءة العملية الإدارية: دراسة تطبيقية على شركة إفريقيا للهندسة والمشروعات في ليبيا، اطروحة دكتوراة، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان، السودان.

المصري، اسحاق ابراهيم عبد الرحمن (2019)، إدارة مخاطر الأعمال وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في بنك صفوة الإسلامي، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة، الاردن.

مصطفى، أحمد سيد عبد الباسط وسيدهم، عاطف فتحي حبيب (2021)، أثر خصائص منظمات الأعمال المصرية على التغيير في ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا، المقالة (6)، المجلد (7)، العدد (11)، الصفحة 25-52.

مصطفى، أحمد فريد (2010) الموارد الاقتصادية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ط1. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2020)، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

ملحم، أسماء سعدي محمد. (2022)، دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي: دراسة

على البنوك العاملة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

موسى، أحمد حسين علي (2019)، أثر الإدارة اللوجيستية على تحسين معدلات أداء الشركات

اليكماوية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج (10)، ع

(3)، 660-634.

ميا، علي يونس (2018)، دراسة العلاقة بين العمليات اللوجستية وجودة الخدمة المصرفية

المقدمة: دراسة مسحية على المصارف العامة العاملة في الساحل السوري، مجلة

جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج (40)، ع (1)، 286-269.

نظمي، ايهاب ومببضين، طارق (2014)، قياس مدى تطبيق التدقيق الداخلي القائم على

مخاطر الأعمال في مصارف دولة الإمارات العربية المتحدة والعوامل المؤثرة فيها،

مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، 2 (2)، 31-11.

نور الدين، كباشي محمد حامد (2019)، أثر تكامل خدمات الإدارة اللوجستية على تحقيق

رضا العملاء: بالتطبيق على شركة دال للصناعات الغذائية بولاية الخرطوم، مجلة

الدراسات العليا، جامعة النيلين، مج (13)، ع (52).

هاشور، محمد، وسقني، عبلة. (2021). المشاركة المجتمعية ودورها في مأسسة التربية البيئية

في المجتمع الجزائري. مجلة المعيار، الجزائر، 25(62)، 761-748.

الوحشي، عفاف حميد محمد (2020)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين

في الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة

دكتوراه، جامعة الإمارات العربية المتحدة.

وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية. (2021). الاستراتيجية القطاعية للتنمية الاجتماعية (2021-2023)، رام الله، فلسطين.

يعقوب، هنادي (2016) دور المراكز الاجتماعية في تنمية المجتمعات المحلية بالتطبيق على مركز أبو حليلة للتنمية الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

المراجع الأجنبية:

Babaci-Wilhite, Z., & Geo-JaJa, M. A. (2018). A critique and rethink of modern education in Africa's development in the 21st century. *Papers in Education and Development*, 30, 1–16.

Etieyibo, E. (2017). Moral education, Ubuntu and Ubuntu-inspired communities. *South African Journal of Philosophy*, 36(3), 311–325.

Hussain, S., & Miraj, S. (2018). Community Participation and Sustainability of Developmental Programmes in Pakistan. *Putaj Humanities & Social Sciences*, 25(2).

Krasovec, S. & Kump, S. (2014). Education of Older Adults in Communities with Varying Levels of Well-Being. *Educational Gerontology*. 40(3), 1-18.

Mundy, K., & Read, R. (2017). “**Education for All**,” Africa, and the comparative sociology of schooling. In K. Bickmore, R. Hayhoe, C. Manion, K. Mundy and R. Read (eds.), *Comparative and international education: Issues for teachers*, Toronto: Canadian Scholars Press Inc.

Musyoki, B. M. A., Kisimbii, J., & Kyalo, D. N. (2020). Participatory Project Planning Approaches: Reflections from Community Development

Initiatives in Low Resourced Countries. *Journal of Entrepreneurship & Project Management*, 4(5), 51–67.

Olwenyi, M. (2012). **Project Management Functions And Success Of Community Development Projects In Soroti-A Case Study Of The Katine Community Partnership Project**. Unpublished master thesis, Project Planning and Management Of Uganda Management Institute.

Serpell, Robert & Adamson-Holley, Dorothy. (2017). *African Socialization Values and Nonformal Educational Practices: Child Development, Parental Beliefs, and Educational Innovation in Rural Zambia*. 10.1007/978-981-287-032-2_22.

Thompson A. (2014). **The Role of Higher Education in Rural Community Development**. Unpublished master thesis, University of Arkansas, Fayetteville.

UNESCO Institute for Statistics. (2012). *A Place to Learn: Lessons from Research on Learning Environments*. Montreal: UNESCO.

Wanjue, Ch. (2023). **Local Stakeholders' Involvement in Community Development Projects in Kenya**. Unpublished Doctoral thesis. Walden University, Minnesota, USA.

ملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها الأولية



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

استبانة

تحية طيبة،،

تقوم الباحثة بدراسة تحت عنوان:

" ادارة المشاريع التنموية وانعكاسها على التنمية المجتمعية من وجهة نظر العاملين في

الجمعيات التعاونية الزراعية في محافظة الخليل "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية وبناء المؤسسات من كلية الدراسات العليا في جامعة القدس. ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة معتمدة على ما جاء في أدبيات الأبحاث، والدراسات السابقة. لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقراتها، علماً أن البيانات هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بموضوعية وأمانة وسرية تامة .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة : أنوار المناصرة

إشراف: الدكتور شاهر العالول

القسم الأول: البيانات العامة

يتكون القسم الأول من المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (عمر الجمعية، الفئات المستهدفة لعمل الجمعية، مصادر تمويل الجمعية) والمطلوب وضع إشارة (X) في المكان المخصص الذي يتناسب معك .

1. عدد سنوات تأسيس أقل من 3 سنوات 3-7 سنوات أكثر من 7 سنوات
الجمعية:

2. الفئات المستهدفة: النساء الأطفال احتياجات خاصة غير ذلك

3. مصادر تمويل الجمعية: ذاتية محلية خارجية

القسم الثاني: مجالات الدراسة وأبعادها

يرجى وضع إشارة (X) في المكان المخصص الذي يعبر عن رأيكم فيما يتعلق بإدارة المشاريع التنموية، من خلال المؤشرات التالية:

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المتغير المستقل: إدارة المشاريع التنموية						
أولاً: إدارة الوقت في المشاريع التنموية						
1.	تحرص إدارة الجمعية على التخطيط للمشاريع قبل البدء بتنفيذها.					
2.	تقوم إدارة الجمعية بوضع الأهداف بالتشاور مع العاملين.					
3.	يتم تحديد الوقت المطلوب لإنجاز الأهداف في إدارة المشاريع التنموية.					
4.	تحرص إدارة الجمعية على ترتيب الأعمال حسب أهميتها.					
5.	تقوم إدارة الجمعية باستبعاد الإجراءات غير الضرورية لتنفيذ العمل.					
6.	تعمل الجمعية على تدريب العاملين على كيفية استثمار الوقت.					
ثانياً: إدارة المخاطر في المشاريع التنموية						
7.	تعمل الجمعية على استخدام أفضل الوسائل في عملية تحديد المخاطر.					
8.	تقوم الجمعية بتحديد مصفوفة المخاطر ومراجعتها بشكل دوري.					
9.	تعتمد الجمعية في تحليل المخاطر على قوة تأثيرها.					
10.	تعتمد الجمعية في عملية تحليل المخاطر على أشخاص ذوي كفاءة					

					مميزة.
					11. تمتلك الجمعية خيارات متنوعة للتعامل مع الأخطار.
					12. يتم التدقيق على الإجراءات التي تم اتخاذها لمواجهة المخاطر والتأكد من فعاليتها.
ثالثاً: إدارة الموارد البشرية في المشاريع التنموية					
					13. يوجد سياسات إدارية مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين في المشروع.
					14. تسير عملية الاختيار والتعيين بشفافية ووضوح.
					15. تقوم الجمعية بتنفيذ سياسات تدريبية للعاملين في المشروع.
					16. يتم تحديد الأساليب والبرامج التدريبية اللازمة بشكل علمي دقيق.
					17. يتم تحديد سوق العمل المستهدف بطريقة منظمة.
					18. يتم تقييم الأداء ضمن عملية منهجية دورية.
رابعاً: إدارة الموارد المالية في المشاريع التنموية					
					19. يعمل التخطيط المالي في الجمعية على تحقيق الأهداف.
					20. تستخدم الجمعية الموازنات التخطيطية بصورة سليمة.
					21. تعتمد الجمعية في اتخاذ قراراتها على التحليل المالي.
					22. تعتمد الجمعية على نتائج التحليل المالي في إدارة عملياتها المالية.
					23. تقوم الجمعيات بدراسة مصادر التمويل بصورة دورية.
					24. تحسن الجمعية استغلال مصادر التمويل التي تحصل عليها.
خامساً: الإدارة اللوجستية في المشاريع التنموية					
					25. تقوم الجمعية بإبلاغ الموردين عن التغير في الحاجات بوقت مبكر.
					26. تمتاز شروط التوريد بالوضوح والشفافية.
					27. يتم التخزين بطريقة مناسبة ومنظمة.
					28. تتابع الجمعية مستويات المخزون لتجنب حالي النفاذ والفائض.
					29. تخطط الجمعية بشكل مسبق لمواجهة الحالات الطارئة.
					30. تتبع المنظمة الإجراءات التي تقلل من وقت تقديم المنتجات للعملاء.

المتغير التابع: التنمية المجتمعية

أولاً: المشاركة المجتمعية

					1. تقوم الجمعية بدراسة احتياجات المجتمع لوضع خطط المشاركة المجتمعية بناء عليها.
--	--	--	--	--	---

					2. تدعم إدارة الجمعية مشاركة أفراد المجتمع المحلي في صياغة رؤية مستقبلية للجمعية.
					3. توفر الجمعية آليات لتنظيم مشاركة أفراد المجتمع في الأنشطة التطوعية.
					4. تسعى الجمعية إلى إقامة شراكات مع المؤسسات المحلية (لتقديم المساعدات للمجتمع المحلي).
					5. تشترك الجمعية في اللقاءات لمناقشة القضايا التي تهم أفراد المجتمع المحلي.
ثانياً: الحد من البطالة والفقير					
					6. تهتم الجمعية بتمكين العاطلين عن العمل لتطوير مهاراتهم.
					7. تعتمد الجمعية على قواعد بيانات محدثة للوصول إلى الفئات المحتاجة.
					8. تتعاون الجمعية مع جمعيات أخرى لإقامة المعارض لتسويق المنتجات المحلية.
					9. تقدم الجمعية قروضاً بأرباح بسيطة للحد من البطالة.
					10. تنسق الجمعية برامجها وأنشطتها مع جهات حكومية مهمة بالحد من الفقر.
ثالثاً: توفير فرص عمل					
					11. تهتم مشاريع الجمعية بتوفير فرص عمل للعاطلين عن العمل.
					12. تمكن المشاريع التي تقدمها الجمعية من إنشاء مشاريع خاصة بالنساء.
					13. تنفذ الجمعية برامج تهدف إلى تدريب وتأهيل الأيدي العاملة غير الماهرة.
					14. يُعتبر توفير فرص العمل من قبل الجمعيات التعاونية نشاطاً اقتصادياً أساسياً
					15. توفر الجمعية دورات تدريبية للمحتاجين (خياطة، طباعة، كمبيوتر، ..)
رابعاً: رفع المستوى التعليمي					
					16. تستهدف الجمعية أنشطتها لرفع المستوى التعليمي للفئات المهمشة.
					17. تشترك الجمعية في توفير أعداد كافية من الكوادر العلمية في المراكز التعليمية.
					18. تساهم الجمعية في الحد من ظاهرة الأمية.
					19. تقدم الجمعية مساعدات عينية للمحتاجين داخل المدارس (الزي، القرطاسية، ..)
					20. تقدم الجمعية مساعدات مالية للطلبة المحتاجين.

شكراً على حسن تعاونكم

ملحق رقم (2): الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

استبانة

تحية طيبة،

تقوم الباحثة بدراسة تحت عنوان:

" ادارة المشاريع التنموية وانعكاسها على التنمية المجتمعية من وجهة نظر العاملين في

الجمعيات التعاونية الزراعية في محافظة الخليل "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية وبناء المؤسسات من كلية الدراسات العليا في جامعة القدس. ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة معتمدة على ما جاء في أدبيات الأبحاث، والدراسات السابقة. لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقراتها، علماً أن البيانات هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بموضوعية وأمانة وسرية تامة .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة : أنوار المناصرة

إشراف: الدكتور شاهر العالول

القسم الأول: البيانات العامة

يتكون القسم الأول من المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (عمر الجمعية، الفئات المستهدفة لعمل الجمعية، مصادر تمويل الجمعية) والمطلوب وضع إشارة (X) في المكان المخصص الذي يتناسب معك .

4. عدد سنوات تأسيس أقل من 3 سنوات 3-7 سنوات أكثر من 7

الجمعية:

5. مصادر تمويل الجمعية: ذاتية محلية خارجية مصادر متعددة

6. عدد العاملين في الجمعية أقل من 5 من 5 - 10 أكثر من 10

7. الدرجة العلمية للمبجوثين ماجستير فأكثر بكالوريوس دبلوم ثانوية عامة وما دون ذلك

في الجمعيات التعاونية

8. جنس المبجوث ذكر انثى

9. اذا كان المبجوث موظف، 5 فما دون 6-10 أكثر من 10

كم تبلغ عدد سنوات

الخدمة

القسم الثاني: مجالات الدراسة وأبعادها

يرجى وضع إشارة (X) في المكان المخصص الذي يعبر عن رأيكم فيما يتعلق بإدارة المشاريع التنموية، من خلال المؤشرات التالية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير المستقل: إدارة المشاريع التنموية						
أولاً: إدارة الوقت في المشاريع التنموية						
31.	تحرص إدارة الجمعية على التخطيط للمشاريع قبل البدء بتنفيذها تزامناً مع الوقت المخطط لها.					
32.	تقوم إدارة الجمعية بوضع الأهداف بالتشاور مع العاملين بما يتناسب مع الوقت.					
33.	يتم تحديد الوقت المطلوب لإنجاز الأهداف في المشاريع التنموية.					
34.	تحرص إدارة الجمعية على ترتيب الأعمال حسب أهميتها تزامناً مع الوقت المخصص لها.					
35.	تعمل الجمعية على تدريب العاملين في المشاريع التنموية على إدارة الوقت.					
ثانياً: إدارة المخاطر في المشاريع التنموية						
36.	تعمل الجمعية على استخدام أفضل الوسائل في عملية تحديد المخاطر.					
37.	تقوم الجمعية بتحديد مصفوفة المخاطر بشكل دوري.					
38.	تعتمد الجمعية في تحليل المخاطر على أشخاص ذوي كفاءة مميزة.					
39.	تمتلك الجمعية خيارات متنوعة للتعامل مع الأخطار.					
40.	يتم التدقيق على الإجراءات التي تم اتخاذها لمواجهة المخاطر.					
ثالثاً: إدارة الموارد البشرية في المشاريع التنموية						
41.	يوجد سياسات إدارية مكتوبة تنظم عملية الاختيار في المشروع.					
42.	تسير عملية الاختيار للموظفين والعاملين بشفافية .					
43.	تقوم الجمعية بتنفيذ سياسات تدريبية للعاملين في المشروع.					
44.	يتم تحديد البرامج التدريبية اللازمة للمشروع التنموي بشكل علمي دقيق.					

					التطوعية المتعلقة بالمشاريع التنموية.
					24. تسعى الجمعية إلى إقامة شراكات مع المؤسسات المحلية لتقديم المساعدات للمجتمع المحلي أثناء إدارة المشاريع التنموية.
					25. تهتم الجمعية أثناء إدارة المشاريع التنموية بمناقشة قضايا نهم أفراد المجتمع المحلي.
ثانياً: الحد من البطالة والفقر					
					26. تهتم الجمعية بتمكين العاطلين عن العمل لتطوير مهاراتهم المرتبطة بالمشاريع التنموية.
					27. تعتمد الجمعية على قواعد بيانات محدثة للوصول إلى الفئات المحتاجة ذات العلاقة بالمشاريع التنموية.
					28. تتعاون الجمعية مع جمعيات أخرى لإقامة المعارض لتسويق المنتجات المحلية في المشاريع التنموية.
					29. تتسق الجمعية برامجها وأنشطتها مع جهات حكومية وغير حكومية مهتمة بالحد من الفقر.
ثالثاً: توفير فرص عمل					
					30. تهتم المشاريع التنموية في الجمعية بتوفير فرص عمل.
					31. تمكن المشاريع التنموية التي تقدمها الجمعية من إنشاء مشاريع خاصة بالنساء.
					32. تهدف الجمعية من خلال المشاريع التنموية إلى تدريب الأيدي العاملة.
					33. يُعتبر توفير فرص عمل في المشاريع التنموية من قبل الجمعيات التعاونية نشاطاً اقتصادياً أساسياً
					34. توفر المشاريع التنموية في الجمعية دورات تدريبية للمحتاجين (خياطة، طباعة، كمبيوتر، ..)
رابعاً: رفع المستوى التعليمي					
					35. تستهدف المشاريع التنموية في الجمعية أنشطتها لرفع المستوى التعليمي للفئات المهمشة.
					36. توفر الجمعية من خلال المشاريع التنموية أعداد كافية من الكوادر العلمية.
					37. تساهم المشاريع التنموية في الجمعية في الحد من ظاهرة الأمية.
					38. تقدم المشاريع التنموية في الجمعية مساعدات عينية للمستفيدين لتحسين مستواهم التعليمي.

شكراً على حسن تعاونكم

ملحق رقم (3): أسماء المحكمين

1- د. سلوى البرغوثي جامعة القدس

2- د. هارون عطاونة جامعة العروب

3- د. شريف ابو كرش جامعة الامريكية العربية

فهرس الجداول

- جدول (1.3): خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية 52
- جدول (2.3): معاملات ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية لمجالها، وارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمقياس إدارة المشاريع التنموية. 54
- جدول (3.3): معاملات الثبات لمقياس إدارة المشاريع التنموية 55
- جدول (4.3): معاملات ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية لمجالها، وارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمقياس التنمية الاجتماعية. 56
- جدول (5.3): معاملات الثبات لمقياس التنمية المجتمعية 57
- جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع إدارة المشاريع التنموية من وجهة نظر الجمعيات التعاونية في محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً 60
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع التنمية المجتمعية من وجهة نظر الجمعيات التعاونية في محافظة الخليل، مرتبة تنازلياً 62
- جدول (3.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإسهام إدارة المشاريع التنموية في تحقيق التنمية المجتمعية في محافظة الخليل 64
- جدول (4.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار دخول أبعاد إدارة المشاريع التنموية في معادلة التنبؤ بتحقيق التنمية المجتمعية 66
- جدول (5.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإسهام إدارة الوقت في المشاريع التنموية في تحقيق التنمية المجتمعية في محافظة الخليل 67
- جدول (6.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإسهام إدارة المخاطر في المشاريع التنموية في تحقيق التنمية المجتمعية في محافظة الخليل 69
- جدول (7.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإسهام إدارة الموارد البشرية في المشاريع التنموية في تحقيق التنمية المجتمعية في محافظة الخليل 70
- جدول (8.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإسهام إدارة الموارد المالية في المشاريع التنموية في تحقيق التنمية المجتمعية في محافظة الخليل 72
- جدول (9.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط الإدارة اللوجستية في المشاريع التنموية في تحقيق التنمية المجتمعية في محافظة الخليل 73

- جدول (10.4): يوضح المتوسط الحسابي والخطأ المعياري لدرجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المشاريع
الانموية من وجهة نظرهم حسب المتغيرات الديموغرافية.....76
- الجدول (11.4): نتائج التحليل التباين المتعدد (MANOVA) للاختلافات في متوسط درجات أفراد عينة الدراسة
حول إدارة المشاريع الانموية من وجهة نظرهم حسب المتغيرات الديموغرافية77
- جدول (12.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة الثنائية لمتوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة
المشاريع الانموية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد العاملين في الجمعية.....79
- جدول (13.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة الثنائية لمتوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول إدارة
المشاريع الانموية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدرجة العلمية للمبحوث.....81
- جدول (14.4): يوضح المتوسط الحسابي والخطأ المعياري لدرجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية المجتمعية
من وجهة نظرهم حسب المتغيرات الديموغرافية.....83
- الجدول (15.4): نتائج التحليل التباين المتعدد (MANOVA) للاختلافات في متوسط درجات أفراد عينة الدراسة
حول التنمية المجتمعية من وجهة نظرهم حسب المتغيرات الديموغرافية84
- جدول (16.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة الثنائية لمتوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول التنمية
المجتمعية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد العاملين في الجمعية.....86

فهرس الملاحق

- 122 ملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها الأولى.....
- 126 ملحق رقم (2): الاستبانة بصورتها النهائية.....
- 131 ملحق رقم (3): أسماء المحكمين

فهرس المحتويات

الإهداء	ج
إقرار	أ
شكر وتقدير	ب
ملخص الدراسة	ت
Abstract	ج

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة..... 1

1.1 المقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	2
4.1 أهداف الدراسة	3
5.1 أهمية الدراسة	4
6.1 فرضيات الدراسة	5
7.1 مبررات الدراسة	5
8.1 حدود الدراسة	6
9.1 نموذج الدراسة	7

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة..... 8

1.2 الإطار النظري.....	8
1.1.2 مفهوم إدارة المشاريع التنموية:	8
2.1.2 أهمية المشاريع التنموية:	10
3.1.2 التحديات التي تواجه المشاريع التنموية:	10
4.1.2 خصائص المشاريع التنموية:	11
5.1.2 إدارة الوقت:	12
1.5.1.2 مفهوم إدارة الوقت:	13
2.5.1.2 أهمية إدارة الوقت:	13
3.5.1.2 أهداف إدارة الوقت:	14
4.5.1.2 عناصر إدارة الوقت:	15
6.1.2 إدارة المخاطر:	17
1.6.1.2 مفهوم المخاطر:	17
2.6.1.2 مراحل المخاطر:	17

18	3.6.1.2 . مفهوم إدارة المخاطر :
19	4.6.1.2 . أهمية إدارة المخاطر :
20	5.6.1.2 . أهداف إدارة المخاطر :
21	6.6.1.2 . أنواع المخاطر :
21	7.1.2 . إدارة الموارد البشرية:
21	1.7.1.2 . مفهوم إدارة الموارد البشرية:
22	2.7.1.2 . أهمية إدارة الموارد البشرية:
23	3.7.1.2 . أهداف إدارة الموارد البشرية:
24	3.7.1.2 . أبعاد إدارة الموارد البشرية:
27	4.7.1.2 . التحديات التي تواجه الموارد البشرية:
28	8.1.2 . إدارة الموارد المالية:
28	1.8.1.2 . مفهوم الموارد المالية:
29	2.8.1.2 . مصادر تمويل المشروعات
30	3.8.1.2 . أهمية الإدارة المالية:
31	4.8.1.2 . أهداف الإدارة المالية:
32	9.1.2 . الإدارة اللوجستية:
33	1.9.1.2 . مفهوم الإدارة اللوجستية:
33	2.9.1.2 . مراحل تطور الإدارة اللوجستية:
34	3.9.1.2 . أهمية الإدارة اللوجستية:
36	4.9.1.2 . أهداف إدارة اللوجستية:
37	5.9.1.2 . عناصر الإدارة اللوجستية:
39	2.2 . التنمية المجتمعية
39	1.2.2 . المشاركة المجتمعية:
40	2.2.2 . الحد من البطالة والفقير :
42	3.2.2 . رفع مستوى التعليم:
44	3.2 . الدراسات السابقة
44	1.3.2 . الدراسات العربية
48	2.3.2 . الدراسات الأجنبية:
50	3.3.2 . تعقيب على الدراسات السابقة:

51 الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

51	1.3 منهج الدراسة
52	2.3 مجتمع الدراسة

52	3.3 عينة الدراسة
53	4.3 أداة الدراسة
53	1.4.3 مقياس إدارة المشاريع التتموية:
53	1.1.4.3 الخصائص السيكومترية لمقياس إدارة المشاريع التتموية:
55	2.4.3 مقياس التتمية المجتمعية
56	1.2.4.3 الخصائص السيكومترية لمقياس التتمية الاجتماعية:
58	3.4.3 تصحيح الاستبانة:
58	5.3 إجراءات الدراسة
58	6.3 المعالجة الإحصائية

60 الفصل الرابع: نتائج الدراسة

60	1.4 نتائج أسئلة الدراسة
64	2.4 نتائج فرضيات الدراسة

88 الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

88	1.5 مناقشة نتائج الدراسة
104	2.5 الاستنتاجات
105	3.5 التوصيات
106	4.5 الدراسات المستقبلية:
107	5.5 المعوقات التي واجهتها الباحثة

108	المصادر والمراجع
108	المراجع العربية: تدقيق قائمة المراجع
120	المراجع الأجنبية:
132	فهرس الجداول
134	فهرس الملاحق
135	فهرس المحتويات