

## أثر تبني الابتكار على فعالية ونجاح المشاريع دراسة تطبيقية على قطاع المشاريع غير الربحية في محافظة جدة

أسم الطالبة

صفاء سعيد قحران

٢٢١٠٠٢٤٨٧

مشروع تخرج - ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## جدول المحتويات

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| ٤  | قائمة الجداول .....                                    |
| ٥  | قائمة الأشكال .....                                    |
| ٦  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             |
| ٧  | ١,١. المقدمة: .....                                    |
| ٨  | ١,٢. مشكلة الدراسة .....                               |
| ٨  | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري .....                  |
| ٩  | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي .....                |
| ٩  | ١,٣. أهمية الدراسة .....                               |
| ١٠ | ١,٣,١. على المستوى النظري: .....                       |
| ١٠ | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي: .....                     |
| ١١ | ١,٤. أسئلة الدراسة .....                               |
| ١١ | ١,٥. أهداف الدراسة .....                               |
| ١١ | ١,٦. فرضيات الدراسة .....                              |
| ١٢ | ١,٧. نموذج الدراسة .....                               |
| ١٢ | ١,٨. منهجية الدراسة .....                              |
| ١٣ | ١,٩. الدراسة الميدانية .....                           |
| ١٤ | ١,١٠. مخطط المشروع المقترح .....                       |
| ١٥ | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                |
| ١٦ | ٢,١. المقدمة: .....                                    |
| ١٧ | ٢,٢. المتغير المستقل .....                             |
| ٢١ | ٢,٣. المتغير التابع .....                              |
| ٢٦ | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... |
| ٣١ | ٢,٥. الخاتمة .....                                     |
| ٣٢ | ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة .....                  |
| ٣٣ | ٣,١. المقدمة .....                                     |

|       |                                                              |    |
|-------|--------------------------------------------------------------|----|
| ٣,٢   | التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث                           | ٣٣ |
| ٣,٢,١ | التعريف الإجرائي لتبني الابتكار في القطاع غير الربحي         | ٣٣ |
| ٣,٢,٢ | التعريف الإجرائي لفعالية ونجاح المشاريع في القطاع غير الربحي | ٣٤ |
| ٣,٣   | تصميم البحث                                                  | ٣٤ |
| ٣,٤   | مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات                         | ٣٥ |
| ٣,٤,١ | مجتمع الدراسة                                                | ٣٥ |
| ٣,٤,٢ | عينة الدراسة                                                 | ٣٥ |
| ٣,٤,٣ | طرق وتقنيات أخذ العينة                                       | ٣٦ |
| ٣,٥   | طريقة جمع البيانات                                           | ٣٧ |
| ٣,٥,١ | المتغير المستقل - تبني الابتكار في القطاع غير الربحي         | ٣٧ |
| ٣,٥,٢ | المتغير التابع فعالية ونجاح المشاريع في القطاع غير الربحي    | ٣٨ |
| ٣,٦   | أنواع البيانات                                               | ٣٨ |
| ٣,٦,١ | البيانات الأولية                                             | ٣٨ |
| ٣,٦,٢ | البيانات الثانوية                                            | ٣٩ |
| ٣,٧   | إجراءات التحليل الإحصائي                                     | ٣٩ |
| ٣,٨   | الخاتمة                                                      | ٣٩ |
|       | قائمة المراجع                                                | ٤٠ |
|       | الملاحق                                                      | ٤٢ |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | العنوان                                                                                                | رقم الجدول |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| ٢٠         | ملخص ومقارنة نتائج الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل<br>( تبني الابتكار في القطاع غير الربحي )        | ١-٢        |
| ٢٤         | ملخص ومقارنة نتائج الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع<br>( فعالية ونجاح المشاريع في القطاع غير الربحي ) | ٢-٢        |
| ٢٨         | ملخص للدراسات التي تجمع بين تبني الابتكار وفعالية ونجاح<br>المشاريع والعلاقة بين المتغيرين             | ٣-٢        |
| ٣٦         | المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل ( تبني الابتكار )                                               | ١-٣        |
| ٣٧         | المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع ( فعالية ونجاح<br>المشاريع )                                     | ٢-٣        |

## قائمة الأشكال

| رقم الشكل | العنوان                                                                                        | رقم الصفحة |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| ١-١       | نموذج الدراسة ( العوامل التي يحتمل أن تؤثر في العلاقة بين تبني الابتكار وفعالية ونجاح المشاريع | ١١         |
| ١-٣       | نموذج تصميم البحث ( بصلة البحث )                                                               | ٣٣         |

# ١. الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## ١,١. المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة والضغوط المجتمعية والاقتصادية التي تواجهها المنظمات غير الربحية، يبرز الابتكار المؤسسي كأداة حيوية لتحسين فعالية هذه المنظمات وضمان استدامتها. وتكتسب هذه الأهمية زخمًا في المملكة العربية السعودية، التي تسعى من خلال رؤية ٢٠٣٠ إلى تمكين القطاع غير الربحي وتحويله إلى ركيزة أساسية في التنمية الوطنية، مع التركيز على تبني آليات الابتكار، لا سيما في مجالات التحول الرقمي وتطوير النماذج التشغيلية (KPMG 2023).

وفي السياق المحلي، تُعد محافظة جدة بيئة حيوية للدراسة نظراً لتنوعها الثقافي والتنظيمي، حيث تلعب المشاريع غير الربحية دورًا محوريًا في دعم التنمية المجتمعية. إلا أن هذه المشاريع تواجه تحديات تشغيلية وتنظيمية ناجمة عن محدودية الموارد وضعف تبني الابتكار، مما يحد من كفاءتها واستدامتها. (Albar & Kowan, 2024)

وتُبرز دراسات حديثة مثل (KPMG (2023 أن هناك أهمية لتبني الابتكار في العمليات التشغيلية، والتحول الرقمي كوسائل لتحسين أداء المنظمات غير الربحية وتعزيز استدامتها، بما يتماشى مع أهداف التحول الوطني في المملكة. وفي السياق المحلي، ناقش (Alharthi (2021 مثلاً آليات تعزيز الحوكمة التي قد تشمل الابتكار، بينما ركز (Alowain and Alhalabi (2023 على تحسين آليات التمويل.

ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة واضحة في الدراسات التطبيقية التي تركز على أثر الابتكار في المشاريع غير الربحية في محافظة جدة، حيث يغلب على الدراسات السابقة الطابع النظري أو التحليلي العام دون اعتماد بيانات ميدانية تعكس الخصوصية الثقافية والإدارية للمنطقة (Albar & Kowan, 2024).

وهذه الدراسة تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل ميداني تطبيقي لعلاقة الابتكار بفعالية ونجاح المشاريع غير الربحية في محافظة جدة، ضمن إطار محلي يعكس الواقع العملي. وإن هذا البحث يستهدف صناع القرار، ومدراء المشاريع، والباحثين الأكاديميين والمتطوعين في القطاع غير الربحي، حيث يوفر لهم إطارًا تحليليًا يمكن من خلاله تبني استراتيجيات ابتكارية فعالة.

وبناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الابتكار على فعالية ونجاح المشاريع غير الربحية في محافظة جدة، من خلال تحليل ميداني يُبرز العوامل الابتكارية المؤثرة، ويقدم إطارًا عمليًا يعزز من كفاءة الأداء، واستدامة النتائج، وتحقيق الأثر المجتمعي المرجو.

## ١,٢ . مشكلة الدراسة

رغم أهمية الابتكار في تعزيز فعالية ونجاح المشاريع، إلا أن المشاريع غير الربحية في محافظة جدة لا تزال تعاني من ضعف في تبني ممارسات الابتكار، مما يحد من كفاءتها واستدامتها. كما أن هناك نقصًا في الدراسات التي تناولت أثر الابتكار على هذا النوع من المشاريع في السياق المحلي، مما يبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية تكشف عن هذا التأثير.

## ١,٢,١ . فجوات على المستوى النظري

التركيز المحدود على القطاع غير الربحي: تشير الأدبيات إلى ندرة الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين الابتكار ونجاح المشاريع في القطاع غير الربحي، حيث يتركز معظم الاهتمام البحثي على القطاعات الربحية أو الحكومية، مما يؤدي إلى قصور في الفهم العميق لدور الابتكار في السياق غير الربحي.

غياب الإطار النظري الموحد: لا تزال الجهود محدودة في تطوير إطار نظري شامل يمكن من خلاله قياس الابتكار داخل المشاريع غير الربحية، مما يصعب عملية تقييم أثره بدقة وموضوعية.

ضعف التناول المحلي: إذ يعاني المجتمع المحلي من قلة الدراسات التي تدمج مفاهيم الابتكار مع الخصوصيات الثقافية والتنظيمية للمنظمات غير الربحية في المملكة بشكل عام، و في محافظة جدة على وجه الخصوص، وهو ما يحدّ من قابلية تطبيق النماذج العالمية على السياق المحلي.

## ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

غياب المؤشرات القياسية في تطبيق الابتكار: لا توجد مؤشرات واضحة وقياسية تساعد المنظمات غير الربحية في محافظة جده على تتبع وتقييم مستوى الابتكار داخل مشاريعها. نقص النماذج التطبيقية: هناك محدودية في الممارسات الفعلية التي توضح كيفية دمج الابتكار في جميع مراحل المشاريع غير الربحية من تخطيط وتنفيذ وتقييم. ضعف التوثيق العلمي للتجارب: تفتقر الأدبيات إلى توثيق علمي منهجي لتجارب واقعية ناجحة في تطبيق الابتكار، مما يقلل من فرص تبادل المعرفة والتعلم بين المنظمات. قلة الدراسات الميدانية المحلية: تعتمد العديد من القرارات في هذا القطاع على اجتهادات فردية، في ظل غياب الأبحاث الميدانية التي تستند إلى بيانات فعلية من منظمات غير ربحية تعمل في محافظة جده.

### سؤال البحث الرئيسي :

ما مدى تأثير تبني الابتكار في المشاريع غير الربحية بمحافظة جده على فعاليتها ونجاحها ؟

## ١,٣. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من تركيزه على موضوع الابتكار، الذي يُعد من العوامل الجوهرية في تحسين أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها، خصوصاً في ظل التحديات التي تواجهها المنظمات غير الربحية. ويكتسب البحث قيمته من تناوله لقطاع غالباً ما يفتقر إلى الدراسات المتخصصة، رغم دوره الحيوي في خدمة المجتمع.

كما أن تسليط الضوء على الابتكار في هذا السياق يساهم في تحفيز التفكير الإبداعي داخل هذه المنظمات، ويدعم جهود التحول نحو ممارسات أكثر كفاءة وفعالية. ويُعزز البحث الوعي بأهمية تبني الابتكار كمدخل لتحسين جودة العمل التنموي والخيري، مما يعكس أثراً إيجابياً مباشراً على المجتمع المحلي.

### ١,٣,١. على المستوى النظري:

ترتكز هذه الدراسة على مفاهيم الابتكار التنظيمي ونظريات إدارة المشاريع، التي تؤكد أن الابتكار عنصر محوري في تحسين فعالية ونجاح المشاريع. وعلى الرغم من كثرة الدراسات في القطاع الربحي، إلا أن الأدبيات تُظهر فجوة واضحة في تناول الابتكار ضمن سياق المشاريع غير الربحية في المجتمعات العربية عمومًا وتحديداً في محافظة جدة. وتسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل أثر الابتكار على فعالية المشاريع غير الربحية في محافظة جدة، مما يوفر رؤية نظرية أعمق حول كيفية توظيف الابتكار في سياق مختلف عن السياق الربحي التقليدي.

ومن المتوقع أن تسهم نتائج البحث في توسيع النظريات القائمة وتكييفها بما يتناسب مع طبيعة المنظمات غير الربحية، وتوفير أساس نظري يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية محلية.

### ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تُسهم نتائج هذه الدراسة في تزويد مدراء المشاريع غير الربحية في محافظة جدة بمعلومات واضحة ومبنية على أدلة حول أثر الابتكار على فعالية ونجاح مشاريعهم، مما يعزز من قدرة صُنّاع القرار على اتخاذ خطوات استراتيجية مدروسة لتعزيز الابتكار ضمن العمليات الإدارية. وتتمثل التطبيقات العملية للبحث في إمكانية توظيف الأساليب الابتكارية في مراحل تخطيط وتنفيذ وتقييم المشاريع، مما يؤدي إلى تحسين جودة النتائج وزيادة كفاءة الموارد المستخدمة، وبالتالي رفع مستوى الأثر المجتمعي للمشاريع غير الربحية.

كما تسلط الدراسة الضوء على الفوائد والتأثيرات المحتملة لاعتماد الابتكار في ممارسات إدارة المشاريع، مثل تحسين التنسيق بين الفرق، تعزيز المرونة في مواجهة التحديات، والقدرة على الاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة المحيطة، بالإضافة إلى ذلك، يُبرز البحث أهميته في معالجة التحديات التي تواجه مدراء المشاريع غير الربحية، كالقيود التمويلية، والتعقيدات التنظيمية، وارتفاع توقعات المستفيدين، من خلال تقديم حلول مبتكرة تساعد على تحقيق نتائج أفضل بكفاءة أكبر.

بالتالي، فإن نتائج هذه الدراسة لا تكفي بإثراء المعرفة النظرية، بل تمهد الطريق أمام ممارسات أكثر فعالية واستدامة في إدارة المشاريع غير الربحية في المملكة العربية السعودية بالتحديد محافظة جدة.

#### ١,٤. أسئلة الدراسة

١. كيف يتم تبني ممارسات الابتكار داخل الجمعيات والمراكز غير الربحية بمحافظة جدة؟
٢. ما التحديات التي تواجه المؤسسات غير الربحية في تطبيق الابتكار؟
٣. كيف يؤثر تبني الابتكار على جودة وأداء المشاريع غير الربحية؟
٤. ما الاستراتيجيات والمبادرات المقترحة لتعزيز الابتكار وتحقيق النجاح المستدام في المشاريع غير الربحية بمحافظة جدة؟

#### ١,٥. أهداف الدراسة

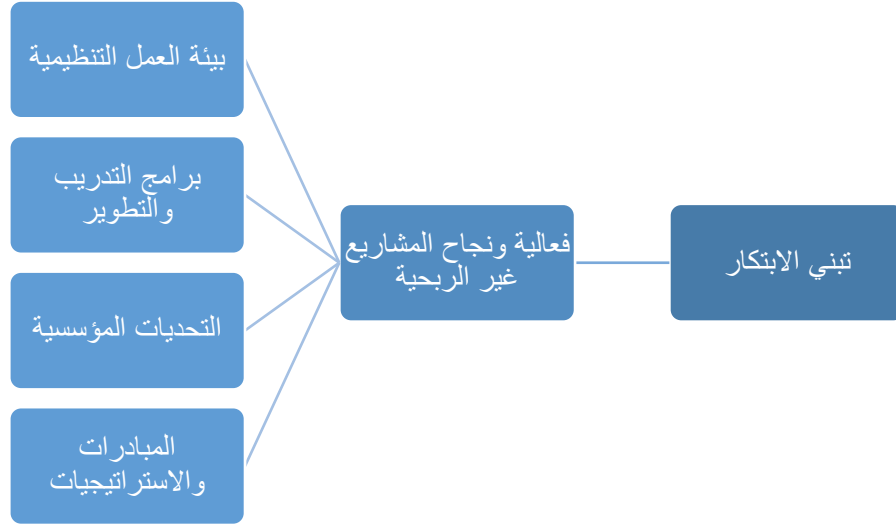
١. تقييم مستوى تبني ممارسات الابتكار داخل الجمعيات والمراكز غير الربحية في محافظة جدة.
٢. تحديد التحديات التي تعيق تطبيق الابتكار في المؤسسات غير الربحية.
٣. دراسة تأثير تبني الابتكار على جودة وأداء المشاريع غير الربحية.
٤. اقتراح استراتيجيات ومبادرات لتعزيز الابتكار وتحقيق النجاح المستدام للمشاريع غير الربحية بمحافظة جدة.

#### ١,٦. فرضية الدراسة

يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لتبني الابتكار على فعالية ونجاح المشاريع غير الربحية في محافظة جدة

## ١,٧. نموذج الدراسة

العوامل التي يحتمل أن تؤثر في العلاقة  
بين تبني الابتكار وفعالية نجاح المشاريع



شكل ١-١

## ١,٨. منهجية الدراسة

### ١ - الفلسفة البحثية:

تعتمد هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية التي تنطلق من أن الوضع الحالي قابل للقياس والتحليل من خلال أدوات موضوعية. وبناءً على هذه الفلسفة، تم اعتماد المنهج الكمي لاختبار الفرضيات المتعلقة بأثر تبني الابتكار على فعالية ونجاح المشاريع في الجمعيات والمنظمات غير الربحية.

### ٢ - المنهج البحثي:

تتبع الدراسة المنهج الاستنتاجي حيث تبدأ من فرضية محددة حول وجود علاقة إيجابية بين تبني الابتكار وفعالية المشاريع، ويتم اختبارها اعتماداً على البيانات المجمعة وتحليلها بطريقة علمية منظمة.

### ٣- الاستراتيجية البحثية :

تم اعتماد المنهج الارتباطي حيث تهدف الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغير تبني الابتكار من جهة، وفعالية المشاريع ونجاحها من جهة أخرى، دون التدخل في ضبط أو تغيير المتغيرات.

### ٤- اختيارات البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي فقط، من خلال استخدام استبانة مغلقة لجمع بيانات قابلة للتحليل الإحصائي، بهدف اختبار الفرضيات بدقة وموضوعية. لم يتم دمج أي منهج نوعي أو مختلط.

### ٥- الأفق الزمني :

تندرج هذه الدراسة ضمن نطاق الدراسة المقطعية إذ سيتم جمع البيانات وتحليلها خلال فترة زمنية محددة تمثل مدة تنفيذ المشروع الأكاديمي، دون تتبع المتغيرات على مدى زمني ممتد.

### ٦- الطرق والإجراءات :

الاستبيان والتحليل الإحصائي.

## ١,٩ . الدراسة الميدانية

تركّز هذه الدراسة على فحص أثر تبني الابتكار في تحسين فعالية ونجاح المشاريع المنفّذة من قبل الجمعيات الخيرية والمراكز التنموية غير الربحية بمحافظة جدة، والتي تُعنى بتقديم خدمات اجتماعية وإنسانية دون أهداف ربحية.

ونظرًا لكثرة عدد هذه الجمعيات والمراكز في المحافظة، سنُطبّق الدراسة على عينة مختارة منها لضمان تنفيذ البحث بشكل فعال ومركّز.

ويتكوّن مجتمع الدراسة من مديري المشاريع والقادة والعاملين التنفيذيين والمتطوعين في هذه الجهات، نظرًا لكونهم المعنيين مباشرة بتصميم وتنفيذ وتطوير المشاريع الاجتماعية والتنموية.

أما الحدود الزمانية، فتغطي الفترة المحددة لتنفيذ هذا المشروع البحثي ضمن الجدول الزمني المعتمد أكاديميًا، بما يتماشى مع الخطة الدراسية للمقرر.

## ١,١٠. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الأسس النظرية والدراسات السابقة

الفصل الثالث: المنهجية وإجراءات البحث

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها إحصائيًا

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

## ٢. الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

## ٢.١. المقدمة :

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، لتوفير إطار نظري متين يدعم الدراسة، ويوضح الأسس المفاهيمية والنتائج السابقة التي يمكن البناء عليها. ونظرًا لندرة الدراسات في القطاع غير الربحي المتعلقة بموضوع البحث، تم الاعتماد على دراسات من القطاع الربحي إلى جانب الدراسات المتاحة في القطاع غير الربحي. كما سيتم تسليط الضوء في هذا الفصل على الفجوات المعرفية القائمة، والتي تستدعي مزيدًا من البحث والاستكشاف

أولاً ، يعد الابتكار عاملاً أساسياً في تعزيز أداء المشاريع وضمان نجاحها، حيث يسهم في تطوير حلول مبتكرة للتغلب على التحديات وتحقيق نتائج مستدامة.

في هذا الإطار، كشفت دراس ( Mignenan 2023 ) أن التكامل بين ممارسات إدارة المشاريع (PMPs) وممارسات إدارة الفوائد (BMPs) يفسر أكثر من ٩٢٪ من نجاح المشاريع الابتكارية، مما يؤكد أن الدمج بين هاتين الممارستين يحقق أعلى معدلات النجاح مقارنةً باستخدام كل منهما بشكل منفصل.

ومن جانب آخر، أبرزت دراسة AlSaied,M, McLaughlin, P., Afy-Shararah, M., Patsavellas, J., & Alkhoraif, A. (2025)

الأهمية المحورية للثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار داخل المنظمات القائمة على المشاريع. حيث أظهرت النتائج أن إدارة الموارد بكفاءة، وتنمية المهارات والقدرات، وتطوير أنظمة القيادة التحفيزية، وإدارة المعرفة بشكل فعال، تمثل جميعها عوامل حيوية لدعم الابتكار المستمر. كما أكدت الدراسة أن التغلب على التحديات التنظيمية والثقافية يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء وضمان استدامة النتائج الإيجابية.

ثانياً : تُعد مراجعة الأدبيات العلمية ركيزة أساسية لأي بحث أكاديمي، إذ تتيح للباحث فهم الوضع الراهن للمعرفة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة. من خلال هذه المراجعة، يمكن تحديد ما تم إنجازه سابقاً، والنقاشات القائمة حول مفاهيم الابتكار وفعالية المشاريع، بالإضافة إلى الكشف عن الفجوات التي تستوجب

استكشافاً أعمق. كما تساعد مراجعة الأدبيات في اختيار النماذج النظرية والمنهجيات المناسبة لتوجيه الدراسة، وتوفير إطار تحليلي قوي يمكن البناء عليه في تفسير وتحليل البيانات الجديدة.

ثالثاً : يركز هذا البحث على متغيرين رئيسيين يمثلان جوهر الدراسة: المتغير الأول هو تبني الابتكار في القطاع غير الربحي، الذي يعكس مدى تبني المؤسسات غير الربحية لممارسات وأساليب جديدة ومبتكرة في إدارة وتنفيذ مشاريعها. ويشمل هذا الابتكار عدة أبعاد، منها الابتكار التكنولوجي، والابتكار في العمليات، والابتكار التنظيمي، وكذلك الابتكار الثقافي، حيث يُنظر إليه كعامل مستقل قد يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نتائج المشاريع.

أما المتغير الثاني فهو فعالية ونجاح المشاريع في القطاع غير الربحي، والذي يُقاس من خلال عدة مؤشرات تشمل تحقيق الأهداف المحددة، وكفاءة استخدام الموارد، واستدامة المشاريع، ورضا المستفيدين، وتأثير المشاريع على المجتمع. تعكس هذه المؤشرات قدرة المشاريع على تحقيق النتائج المرجوة التي تترجم إلى نجاح حقيقي يُعزز من سمعة المؤسسة واستمراريتها.

حيث تكمن أهمية دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين في تقديم إطار علمي ومنهجي يُسهم في دعم صناع القرار داخل المؤسسات غير الربحية، عبر توجيههم نحو تبني استراتيجيات ابتكارية مدروسة ترفع من كفاءة المشاريع وتحقق نجاحاً أكبر. كما يساهم هذا البحث في سد الفجوات المعرفية الموجودة في الأدبيات، خاصة تلك المتعلقة بالسياق المحلي في محافظة جدة، الذي يمتاز بخصوصيات ثقافية وتنظيمية تميز بيئته عن غيرها.

وفي الختام، يُقدّم هذا الإطار النظري رؤية واضحة للعلاقة بين الابتكار وفعالية ونجاح المشاريع، مع تحديد دقيق لأهم الفجوات البحثية التي سَتعالجها هذه الدراسة.

## ٢,٢. المتغير المستقل ( تبني الابتكار في القطاع غير الربحي )

### • الخلفية:

يُعتبر تبني الابتكار من المتغيرات الجوهرية التي تلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء ونجاح المشاريع داخل المؤسسات غير الربحية. في ظل بيئة متغيرة وتحديات متنامية، أصبحت هذه المؤسسات بحاجة إلى

تبنى ممارسات وأفكار جديدة تُمكنها من تحسين كفاءة العمليات، وضمان استدامة الأثر الاجتماعي، والاستجابة بفاعلية لاحتياجات المستفيدين تطور مفهوم تبني الابتكار في القطاع غير الربحي

#### • تعريف تبني الابتكار في القطاع غير ربحي :

يُعرف تبني الابتكار في المؤسسات غير الربحية بأنه القدرة على إدخال وتطبيق أفكار وأساليب وتقنيات جديدة تسهم في تحسين جودة الخدمات الاجتماعية والإنسانية، ورفع كفاءة استثمار الموارد المحدودة، بما يعزز من تحقيق رسالة المؤسسة ويضمن أثرًا مجتمعيًا مستدامًا. ويشمل ذلك الابتكار في النماذج الإدارية، والعمليات الداخلية، وآليات العمل التطوعي، والثقافة التنظيمية، وليس فقط الابتكار التقني.

#### • تطور مفهوم تبني الابتكار في القطاع غير الربحي:

مع تطور البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، تزايدت أهمية الابتكار في القطاع غير الربحي، خاصة في ظل محدودية الموارد وارتفاع توقعات المستفيدين. فقد انتقل الابتكار من كونه مرتبطًا بشكل أساسي بالقطاع الربحي وتركيزه على التنافسية وتحقيق الأرباح، إلى عنصر أساسي لاستمرارية المؤسسات غير الربحية وتحقيق أهدافها الاجتماعية. وأصبح الابتكار في هذا القطاع يشمل أبعادًا متعددة تتجاوز التكنولوجيا إلى الإدارة والثقافة التنظيمية، مما يعكس التطورات المعاصرة في فهم طبيعة عمل هذه المؤسسات.

#### • أبعاد تبني الابتكار:

ينقسم تبني الابتكار في المؤسسات غير الربحية إلى عدة أبعاد رئيسية، وهي:

- الابتكار التكنولوجي: يشمل إدخال واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين أداء العمليات والخدمات، مثل أنظمة إدارة المعلومات والمنصات الرقمية.
- الابتكار في العمليات: يشير إلى تحسين الإجراءات التشغيلية بهدف زيادة الكفاءة وتقليل الهدر في الموارد.
- الابتكار التنظيمي: يتعلق بتطوير الهيكل التنظيمي وأساليب القيادة وآليات اتخاذ القرار لتعزيز المرونة والاستجابة السريعة للتحديات.

- الابتكار الثقافي: يرتبط ببناء ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع، والتجريب، وتقبل الأفكار الجديدة، مما يدعم قدرة المؤسسة على التجدد المستمر.

#### • النظريات والإطار النظري لتبني الابتكار:

تستند دراسة تبني الابتكار إلى مجموعة من النظريات التي توضح كيف ولماذا تعتمد المؤسسات الابتكارات، ومن أبرزها:

- نظرية انتشار الابتكار (Diffusion of Innovation): تؤكد هذه النظرية على العوامل التي تؤثر في تبني الابتكار مثل سهولة الاستخدام، والتوافق مع القيم المؤسسية، والتعقيد، والفوائد المتوقعة، ودور القادة كوسطاء لنشر الابتكارات داخل المنظمة.
- نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View): تشير إلى أن قدرة المؤسسة على تبني الابتكار تعتمد بشكل كبير على توافر الموارد البشرية والمادية والثقافية، وكذلك على كفاءة استغلالها.
- نظرية الثقافة التنظيمية: تؤكد أن وجود ثقافة داعمة للابتكار تسهل من عملية التغيير وتعزز من قدرة العاملين على تبني وتطوير الأفكار الجديدة.

#### • العلاقة بين تبني الابتكار والمتغيرات الأخرى:

أن تبني الابتكار يؤثر بشكل مباشر على متغيرات حيوية داخل المؤسسات غير الربحية، منها:

فعالية ونجاح المشاريع: يساهم الابتكار في تحسين جودة الخدمات وتحقيق الأهداف بكفاءة، مما يعزز فرص نجاح المشاريع ورفع أثرها الاجتماعي.

الكفاءة في استخدام الموارد: يساهم الابتكار في تحسين توزيع واستخدام الموارد، مما يدعم استدامة المشاريع ويقلل من الهدر.

القدرة على التكيف: المؤسسات التي تتبنى الابتكار تكون أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة لتغيرات البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

رضا المستفيدين: يؤدي الابتكار إلى تقديم خدمات محسنة أو جديدة تلبي توقعات المستفيدين، مما يزيد من رضاهم ويعزز من سمعة المؤسسة.

## مراجعة دراسات المتغير المستقل ( تبني الابتكار في القطاع غير الربحي)

في دراسة Zárate-Torres ، Acosta-Prado, López-Montoya, Sanchís-Pedregosa (2020)، تم التأكيد على أن إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية هما عنصران أساسيان في تعزيز الأداء الابتكاري داخل المستشفيات غير الربحية. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء الابتكاري، مما يشير إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تسهم في تشكيل الثقافة المؤسسية، والتي بدورها تدفع الابتكار. وقد خلص الباحثون إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري يمثل فرصة فعالة وبتكلفة معقولة لتعزيز الابتكار مقارنة بالحلول التقنية المكلفة.

أما مراجعة Adro, F., & Leitão, J (2020).. فقد تناولت القيادة والابتكار التنظيمي في القطاع الثالث عبر مراجعة منهجية شاملة للأدبيات. أوضحت النتائج أن أنماط القيادة التشاركية والتحويلية تسهم في بناء بيئة عمل محفزة للابتكار، وتقلل مقاومة التغيير داخل المنظمات غير الربحية. كما بينت الدراسة أن حوكمة مجالس الإدارة وكفاءتها عنصران حاسمان لاستدامة الابتكار، وقدمت نموذجًا تشغيليًا يربط بين خصائص المجلس والابتكار المستمر.

ومن منظور تطبيقي، بحثت دراسة Da Silva Braga و De Azevedo Correia (2023) في العوامل المحفزة والمعيقة للابتكار في دور رعاية المسنين غير الربحية بشمال البرتغال. وجدت الدراسة أن التوجه نحو التعلم، وتقبل المخاطرة، ورضا الموظفين عن عملهم هي المحركات الرئيسية للإبداع والابتكار، بينما عوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية والسياسات الداخلية كان تأثيرها أقل وضوحًا. وأشارت النتائج إلى أهمية خلق بيئة عمل داعمة تحفز الموظفين على الابتكار، مع تقليل الحواجز التمويلية والتنظيمية.

وأخيرًا في السياق اللاتيني، ركز Bernal-Torres, Montes-Guerra, Turriago-Hoyos (2021) و Castro-Silva (2021) على الابتكار التنظيمي والاجتماعي وأثره على أداء المنظمات غير الربحية في كولومبيا. أظهرت النتائج أن الابتكار التنظيمي والاجتماعي يرفع الأداء المؤسسي من خلال أربع فئات رئيسية من الإجراءات المبتكرة، تشمل التكيف مع التغيرات البيئية، وتحسين الأداء الداخلي، وتعزيز العلاقات مع الأطراف الخارجية. وأكدت الدراسة على الدور الاستراتيجي للابتكار في استدامة المنظمات الناشطة في بيئات اقتصادية ناشئة.

جدول ١-٢ ملخص ومقارنة نتائج الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل ( تبني الابتكار في القطاع غير الربحي )

| م | الباحثون / السنة                                                       | الهدف الرئيسي                                                          | أهم النتائج                                                        | أبرز الاستنتاجات                                                                       |
|---|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| ١ | Acosta-Prado, López-Montoya, Sanchís-Pedregosa, & Zárate-Torres (2020) | قياس أثر إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية على الأداء الابتكاري | إدارة الموارد البشرية تؤثر مباشرة على الابتكار، والثقافة التنظيمية | الاستثمار في الموارد البشرية يعزز الابتكار بتكلفة معقولة، والثقافة التنظيمية عامل حاسم |
| ٢ | Adro & Leitão (2020)                                                   | مراجعة الأدبيات حول القيادة والابتكار التنظيمي                         | القيادة التشاركية والتحويلية تقلل مقاومة التغيير وتحفز الابتكار    | حوكمة مجالس الإدارة الفعالة واستراتيجيات القيادة تدعم الابتكار المستدام                |
| ٣ | Bernal-Torres, Montes-Guerra, Turriago-Hoyos, & (2021) Castro-Silva    | دراسة أثر الابتكار التنظيمي والاجتماعي على الأداء                      | الابتكار الداخلي والخارجي يحسن الأداء المؤسسي ويعزز العلاقات       | الابتكار عنصر استراتيجي لاستدامة المنظمات في بيئات ناشئة                               |
| ٤ | De Azevedo Correia & Da Silva Braga (2023)                             | تحديد المحفزات والعوائق أمام الابتكار                                  | التوجه نحو التعلم، تقليل المخاطرة، ورضا الموظفين محركات أساسية     | خلق بيئة عمل محفزة يقلل العوائق ويعزز الابتكار                                         |

إذاً تؤكد هذه الدراسات أن الابتكار في القطاع غير الربحي عنصر محوري لتعزيز القدرة المؤسسية وتحقيق الأثر الاجتماعي، مدعوماً بممارسات موارد بشرية فاعلة، وقيادة محفزة، وثقافة تنظيمية داعمة، وإيضاً يشمل تحسين الهياكل والعمليات والخدمات بما يمكن المؤسسات من تجاوز قيود الموارد وتحقيق استدامة أكبر.

## ٢,٣. المتغير التابع ( فعالية ونجاح المشاريع في القطاع غير الربحي ) :

### أولاً: الخلفية:

في القطاع غير الربحي، لا تُقاس فعالية ونجاح المشاريع فقط بالمعايير التقليدية مثل الالتزام بالوقت والميزانية، بل تمتد لتشمل تحقيق الأهداف الاجتماعية والإنسانية، وتعزيز الأثر المجتمعي المستدام. هذا القطاع يعتمد في مشاريعه على الموارد المحدودة، والتمويلات الموجهة، والمساهمات التطوعية، مما يجعل

تحقيق النجاح تحديًا يتطلب إدارة فعّالة، وحسن استغلال الموارد، ومواءمة أنشطة المشروع مع رسالته وقيمه الأساسية.

مع تزايد الطلب على الشفافية والمساءلة، أصبح تقييم فعالية المشاريع في القطاع غير الربحي يركز على مخرجات ملموسة وقابلة للقياس، ومدى انعكاسها على المستفيدين والمجتمع.

### ثانيًا: التعريفات:

التعريف في القطاع غير الربحي: درجة تحقيق المشروع لرسالته الاجتماعية أو التنموية، ومدى إحداثه تغييرًا إيجابيًا مستدامًا في حياة الفئات المستهدفة، بالإضافة إلى التوافق مع القيم والمبادئ الأساسية للمؤسسة.

من منظور أصحاب المصلحة: نجاح المشروع هو مزيج من رضا المستفيدين، وتحقيق المانحين للعائد الاجتماعي المتوقع، وبناء سمعة قوية للمؤسسة.

### ثالثًا: تطور مفهوم فعالية ونجاح المشاريع في القطاع غير الربحي:

تطور مفهوم فعالية و نجاح المشاريع في القطاع غير الربحي عبر مراحل:

تطور مفهوم فعالية ونجاح المشاريع في القطاع غير الربحي من التركيز على إتمام الأنشطة المخطط لها ضمن الميزانية والجدول الزمني، إلى مقاربات شمولية تُقيس الأثر المجتمعي المستدام، ورضا المستفيدين، والكفاءة التشغيلية، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية، باستخدام أدوات تقييم متقدمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### رابعًا: الأبعاد

يمكن قياس نجاح وفعالية المشاريع في القطاع غير الربحي عبر عدة أبعاد:

١. البعد الزمني: الالتزام بالجدول الزمني المحدد للمشروع.
٢. البعد المالي: الاستخدام الأمثل للموارد المالية مع تجنب الهدر.
٣. البعد النوعي: جودة المخرجات ومدى تلبيتها لاحتياجات المستفيدين.
٤. البعد التأثيري: الأثر الاجتماعي أو التنموي طويل الأمد للمشروع.
٥. البعد الاستراتيجي: مدى توافق المشروع مع رسالة وأهداف المؤسسة.

٦. البعد التكيفي: قدرة المشروع على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية والتنظيمية.

٧. البعد المستدام: استمرارية الفوائد المحققة بعد انتهاء المشروع.

#### خامساً: النظريات المرتبطة

- ١- نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory): تؤكد أن نجاح المشروع يُقاس برضا جميع الأطراف ذات العلاقة، وليس فقط الجهة الممولة أو المنفذة.
- ٢- نظرية النظم (Systems Theory): تنظر إلى المشروع كنظام مترابط تتفاعل فيه الموارد والأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة.
- ٣- إدارة القيمة المكتسبة (Earned Value Management): أداة علمية لقياس الأداء تجمع بين الوقت، التكلفة، وحجم الإنجاز لتقييم نجاح المشروع بشكل متكامل.
- ٤- نظرية التغيير (Theory of Change): تُستخدم على نطاق واسع في القطاع غير الربحي لتوضيح خريطة واضحة لكيفية تحقيق النتائج المرجوة والأثر المستدام للمشروع.

#### سادساً: علاقة المتغير التابع (فعالية ونجاح المشاريع) مع المتغيرات الأخرى

مع الابتكار (المتغير المستقل): اعتماد الممارسات الابتكارية في تصميم وتنفيذ المشاريع غير الربحية يعزز من فعاليتها، من خلال إيجاد حلول إبداعية للتحديات، وزيادة الكفاءة، وتوسيع نطاق الأثر المجتمعي. المشاريع المبتكرة غالباً ما تكون أكثر قدرة على استثمار الموارد المحدودة وتحقيق نتائج مؤثرة ومستدامة.

مع القيادة: القيادة الملهممة والتحفيزية ترفع من التزام الفرق العاملة، وتزيد من قدرتها على التغلب على العقبات، وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة أعلى.

مع الثقافة التنظيمية: الثقافة الداعمة للتعاون، التعلم، والانفتاح على الأفكار الجديدة تخلق بيئة تعزز من فرص نجاح المشاريع وتدعم تحقيق الأهداف بكفاءة.

#### مراجعة دراسات المتغير التابع (فعالية ونجاح المشاريع في القطاع غير الربحي)

بداية ركزوا Hayat, Hafeez, Bilal, & Shabbir (2022) على الأثر التفاعلي بين البنية التنظيمية وجودة العمل الجماعي في تحسين نتائج المشاريع غير الربحية. وباستخدام منهجية كمية تعتمد على تحليل الانحدار، أوضحت النتائج أن الهياكل التنظيمية المرنة والملائمة لمتطلبات المشاريع تعزز النجاح، خاصة

عندما تكون الفرق عالية الجودة من حيث التعاون والالتزام. كما تبين أن جودة العمل الجماعي تضاعف الأثر الإيجابي للبنية التنظيمية، ما يجعل التكامل بين هذين البعدين عنصرًا أساسيًا لرفع فعالية المشاريع في القطاع غير الربحي.

ومن زاوية تقنية، بحث (Jikiemi 2024) في إمكانات النمذجة التنبؤية وتحليل البيانات في الوقت الفعلي لتحسين مخرجات المشاريع غير الربحية، مستعرضًا الخوارزميات والنماذج الإحصائية والتطبيقات في قطاعات الصحة والتعليم. وأشارت النتائج إلى أن هذه التقنيات تمكن من تخصيص أفضل للموارد، وتحسين اتخاذ القرار، وزيادة دقة التنبؤ بالنتائج، مما يرفع من معدلات النجاح. كما أبرزت الدراسة تحديات تتعلق بالبنية التحتية للبيانات، والمهارات التحليلية، وضرورة تقييم فعالية التكلفة، داعية إلى تبني هذه التقنيات على نطاق أوسع في القطاع غير الربحي.

وفي مجال التحول الرقمي، ناقش (Omojola & Okeke 2025) جدوى الحلول السحابية لإدارة المشاريع غير الربحية، مبرزين قدرتها على خفض التكاليف، وتحسين التنسيق، وتعزيز قابلية التوسع. وخلصت النتائج إلى أن الأنظمة السحابية توفر إمكانات كبيرة لرفع كفاءة إدارة المشاريع وتعزيز التتبع والتقييم اللحظي، لكنها تواجه تحديات مرتبطة بأمن البيانات، والاعتماد على الاتصال بالإنترنت، ونقص الخبرة التقنية لدى العاملين، ما يتطلب خططًا للتدريب ومعالجة فجوات البنية التحتية.

وأخيرًا، في السياق السعودي، حلل (Al-Saif, Al-Shammari, & Al-Hamad 2022) ممارسات الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية ودورها في رفع أداء المشاريع. وأظهرت النتائج وعيًا مرتفعًا لدى الموظفين بهذه الممارسات، وتأثيرًا ملحوظًا للعوامل الديموغرافية على تطبيقها. كما تبين أن تصميم العمل، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء ترتبط إيجابيًا برفع الفعالية، في حين أن الرضا الوظيفي لم يحظ بنفس الأهمية في هذا السياق. وأوصت الدراسة بتبني استراتيجيات موارد بشرية مصممة خصيصًا تتماشى مع أهداف التنمية الوطنية.

جدول ٢-٢ : ملخص ومقارنة نتائج الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع ( فعالية ونجاح المشاريع في القطاع غير الربحي )

| م | الباحثون / السنة                        | الهدف الرئيسي                                                                                         | أهم النتائج                                                                                                                                                              | أبرز الاستنتاجات                                                                                           |
|---|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١ | Hayat, Hafeez, Bilal, & Shabbir (2022)  | التفاعل بين البنية التنظيمية وجودة العمل الجماعي في نجاح المشاريع غير الربحية.                        | الهيكل المرنة تعزز النجاح عند توافر فرق عالية الجودة. جودة العمل الجماعي تضاعف أثر البنية التنظيمية على الفعالية.                                                        | التوافق بين البنية التنظيمية وجودة الفرق عنصر حاسم لنجاح المشاريع في بيئة المنظمات غير الربحية.            |
| ٢ | Al-Saif, Al-Shammari, & Al-Hamad (2022) | تقييم ممارسات الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية السعودية وأثرها على الأداء.                     | وعي مرتفع بممارسات الموارد البشرية. تصميم العمل والتدريب والتحفيز يرتبط إيجابياً بالفعالية. الرضا الوظيفي أقل أهمية نسبياً في هذا السياق.                                | إدارة الموارد البشرية الفعّالة، خصوصاً في التصميم والتحفيز، عنصر أساسي لرفع نجاح المشاريع.                 |
| ٣ | Jikiemi (2024)                          | استكشاف دور النمذجة التنبؤية وتحليل البيانات في الوقت الفعلي في تحسين نتائج المشاريع غير الربحية.     | - تقنيات النمذجة التنبؤية وتحليل البيانات تحسن تخصيص الموارد ودقة التنبؤ وفعالية القرارات. - تحديات في البنية التحتية والمهارات التحليلية تتطلب حلولاً وتدريباً متخصصاً. | التحليل التنبؤي والبيانات الفورية هي أدوات فعالة لتحسين الأداء، لكنها تتطلب دعمًا تقنيًا وتدريبًا مناسبًا. |
| ٤ | Omojola & Okeke (2025)                  | دراسة جدوى الحلول السحابية في إدارة المشاريع غير الربحية من حيث الكفاءة وقابلية التوسع وخفض التكاليف. | الحوسبة السحابية تحسن التنسيق وتقييم الأثر، وتخفض التكاليف. تحديات تشمل أمن البيانات، الاعتماد على الإنترنت، ونقص الخبرة التقنية.                                        | اعتماد الحوسبة السحابية يمكن أن يرفع كفاءة وفعالية المشاريع، بشرط معالجة تحديات الأمن والبنية التحتية.     |

إذاً تشير الأدبيات إلى أن نجاح المشاريع غير الربحية يقوم على تصميم محكم، وإدارة فعّالة لأصحاب المصلحة، واعتماد ممارسات مستدامة وتقنيات تحليل متقدمة، بما فيها الحلول السحابية والنمذجة التنبؤية وغيرها من الممارسات العديدة .

#### ٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ( تبني الابتكار وفعالية ونجاح المشاريع ):

##### مراجعة الدراسات التي جمعت بين تبني الابتكار وفعالية ونجاح المشاريع:

تشير الأدبيات الحديثة إلى وجود علاقة إيجابية بين تبني الابتكار وتحقيق النجاح في المشاريع بمختلف أنواعها. ففي دراسة قاموا بها Liu, H., Liu, Z., Lai, Y., & Li, L. (2021) حول الابتكار التعاوني، توصلوا إلى أن نجاح المشاريع يرتبط بشكل وثيق بعدة عوامل أساسية. وأظهرت النتائج أن التوزيع العادل للمنافع وتعزيز القدرة على التعاون الابتكاري يمثلان أهم العوامل المؤثرة في تحسين أداء المشاريع. كما أكدت الدراسة على وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات الابتكار التعاوني وزيادة فرص نجاح المشاريع على المدى الطويل.

ومن ناحية أخرى قاموا Greco, M., Strazzullo, S., Cricelli, L., Grimaldi, M., and Mignacca, B. (2022) بدراسة الجانب المظلم في الابتكار المفتوح، من خلال تحليل أسباب النجاح والفشل في هذا النمط من المشاريع. اعتمد الباحثون على منهج نوعي شمل تحليلاً موضوعياً لمقابلات معمقة مع ٢٧ مديراً ومالكاً في قطاع التصنيع، حيث ناقش كل مشارك تجربة مشروع ناجح وآخر غير ناجح.

وكشفت النتائج عن تباين في تعريف النجاح والفشل بين المشاركين، كما أظهرت أن مستوى الكثافة التكنولوجية يؤثر بشكل جوهري على طبيعة المخاطر والدوافع. ففي حين تواجه الشركات عالية التقنية تحديات تقنية وصعوبات في التنسيق الخارجي، تتركز مخاطر الشركات منخفضة التقنية في سوء تقدير متطلبات السوق.

وقد أكدت الدراسة أن نتائج الابتكار المفتوح، إيجابية كانت أم سلبية ترتبط بشكل وثيق بالسياق التنظيمي والتشغيلي لكل مشروع، مما يبرز أهمية مراعاة الخصائص الفريدة لكل بيئة عمل عند تطبيق هذا النموذج الابتكاري.

وفي إطار منهجي مختلف، طور Hassan, A. (2022) نموذجاً تكاملياً لنشر الابتكار في مشاريع التنمية المستدامة بناءً على تحليل ٤٧ دراسة. قدم النموذج ثلاث مراحل رئيسية (خلق الأفكار، نشرها، واعتمادها) مع تحديد عوامل النجاح والفشل في كل مرحلة، مشدداً على ضرورة توفر الموارد ودعم الإدارة لضمان نجاح عملية الابتكار.

وفي دراسة كمية أجروها Zaman, U., Khan, M. N., Raza, S. H., & Farías, P. (2022) حول تأثير الابتكار في إدارة المشاريع في قطاع تطوير البرمجيات بباكستان، توصل الباحثون إلى نتائج مهمة .

حيث أظهر تحليل بيانات ٣١٥ مشاركاً من محترفي إدارة المشاريع وجود علاقة إيجابية واضحة بين تطبيق الابتكار في إدارة المشاريع ونجاح المشاريع. كما لاحظت الدراسة أن هذه العلاقة تتعزز بشكل ملحوظ عند توفر عنصرين رئيسيين: الحوكمة الفعالة والممارسات عالية الأداء، حيث ارتفع معامل التفسير من ٦٣٪ إلى ٧٥٪ عند أخذ هذه العوامل في الاعتبار.

هذه النتائج تسلط الضوء على الأهمية الاستراتيجية للابتكار في تحسين أداء المشاريع، مع التأكيد على أن تأثيره يزداد قوة عند دمج مع أنظمة حوكمة متطورة وممارسات عمل فعالة.

وفي مراجعة منهجية قاموا بها Lima, O., Fernandes, G., & Tereso, A. (2023)

بتحليل دقيق لممارسات الابتكار والاستدامة في مجال إدارة المشاريع. اعتمدت الدراسة على المنهجية العلمية الدقيقة لمراجعة الأدبيات المنهجية (SLR) من خلال البحث في أهم المصادر الأكاديمية المعتمدة في هذا المجال.

تمكن الباحثون من تحديد ١٦٦ ممارسة ابتكارية و ٨٦ ممارسة مستدامة في مجال إدارة المشاريع، مع تحليل ٦١ فائدة رئيسية تنتج عن تطبيق هذه الممارسات. ومن أبرز هذه الفوائد: تحسين معدلات نجاح المنتجات، رفع جودة المخرجات، تحسين جودة القرارات الإدارية، خفض التكاليف التشغيلية، وزيادة المرونة في العمليات الإنتاجية.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين اعتماد هذه الممارسات ونجاح المشاريع، مع تأكيد خاص على فعاليتها الكبيرة في تحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة

وفي دراسة تطبيقية لـ (Mignenan, V (2023). حيث ركزت هذه الدراسة على تحليل فعالية تكامل أساليب الإدارة في المشاريع الابتكارية. بينت النتائج أن الجمع بين ممارسات إدارة المشاريع التقليدية وأساليب إدارة الفوائد يؤدي إلى تحسين ملحوظ في مؤشرات النجاح. وأشارت الدراسة إلى أن هذا التكامل يسهم بشكل كبير في تعزيز كفاءة العمليات وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع الابتكارية.

وأخيراً، في دراسة نوعية في السياق السعودي، قام-Al-Saied, M., McLaughlin, P., Afy (2025) وShararah, M., Patsavellas, J., . (2025) باستكشاف العوامل الثقافية التي تمكّن الابتكار الدؤوب في المنظمات القائمة على المشاريع. اعتمد الباحثون على نظرية الأساس (Grounded Theory) من خلال مقابلات شبه منظمة مع ٣٦ مشاركاً، شملت مديرين تنفيذيين ومديري مشاريع وأعضاء فرق حيث أسفرت نتائج المقابلات عن تحديد عشرة موضوعات رئيسية : من أبرزها إدارة الموارد، القيادة والتحفيز، مقاومة التغيير، المواءمة الاستراتيجية، والتكامل والتواصل. ولخصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل محركاً أساسياً لنجاح الابتكار، حيث تسهم بشكل فاعل في تعزيز أداء المشاريع واستدامتها .

## جدول ٢-٣: ملخص للدراسات التي تجمع بين تبني الابتكار وفعالية ونجاح المشاريع والعلاقة بين المتغيرين:

| م | الباحثون                                                                     | أهداف البحث                                                      | النتائج                                                                                                                                       | الاستنتاجات                                             | العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل             |
|---|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| ١ | Liu, H., Liu, Z., Lai, Y., & Li, L (2020)                                    | دراسة العوامل المؤثرة على أداء مشاريع الابتكار التعاوني في الصين | جميع العوامل التسعة (٤ ملموسة و ٥ غير ملموسة) أثرت إيجابياً على الأداء، وأهمها توزيع المنافع والقدرة على الابتكار التعاوني                    | الابتكار التعاوني عنصر أساسي في تحسين أداء المشاريع     | علاقة إيجابية قوية بين الابتكار التعاوني ونجاح المشاريع |
| ٢ | Greco, M., Strazzullo, S., Cricelli, L., Grimaldi, M., & Mignacca, B. (2022) | استكشاف أسباب النجاح والفشل في الابتكار المفتوح                  | تعريف النجاح والفشل يختلف حسب الكثافة التكنولوجية للشركة، المخاطر التقنية عالية في الشركات ذات التكنولوجيا العالية، بينما مخاطر السوق أعلى في | الابتكار المفتوح قد يقود إلى النجاح أو الفشل حسب السياق | العلاقة ليست دائماً إيجابية، تعتمد على الظروف والسياق   |

|   |                                                                                        |                                                                                |                                                                                             |                                                                           |                                                                    |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                        | الشركات ذات التكنولوجيا المنخفضة                                               |                                                                                             |                                                                           |                                                                    |
| ٣ | Hassan, A (2022).                                                                      | تطوير نموذج لنشر الابتكار في مشاريع التنمية المستدامة                          | ثلاثة مراحل أساسية: خلق الأفكار، نشر الأفكار، اعتماد الأفكار، مع عوامل نجاح وفشل لكل مرحلة  | نشر الابتكار شرط لنجاح مشاريع التنمية المستدامة إذا توفر الدعم والموارد   | علاقة إيجابية بين نشر الابتكار ونجاح المشاريع المستدامة            |
| ٤ | Zaman, U., Khan, M. N., Raza, S. H., & Farías, P (2022)                                | دراسة تأثير ابتكار إدارة المشاريع ودور الحوكمة والممارسات عالية الأداء كمعدلات | الابتكار يعزز النجاح، والحوكمة والممارسات عالية الأداء تزيد قوة العلاقة (من ٦٣٪ إلى ٧٥٪)    | وجود حوكمة فعالة وممارسات عالية الأداء يقوي أثر الابتكار                  | علاقة إيجابية قوية بين ابتكار إدارة المشاريع ونجاح المشاريع        |
| ٥ | Lima, O., Fernandes, G., & Tereso, A (2023)                                            | تحديد ممارسات الابتكار والاستدامة وفوائدها في إدارة المشاريع                   | ١٦٦ ممارسة ابتكار، ٨٦ ممارسة استدامة، و ٦١ فائدة أبرزها تحسين جودة المخرجات وتقليل التكاليف | الممارسات الابتكارية تعزز نجاح المشاريع خاصة في الشركات الصغيرة والمتوسطة | علاقة إيجابية مباشرة بين الممارسات الابتكارية ونجاح المشاريع       |
| ٦ | Mignenan, V (2023).                                                                    | دراسة تأثير ممارسات إدارة المشاريع وإدارة الفوائد على نجاح مشاريع الابتكار     | كلا الممارستين تساهمان في النجاح، ودمجهما يفسر ٩٢,٣٪ من تباين النجاح                        | التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الفوائد يعزز أثر الابتكار               | الابتكار المدعوم بالممارسات الإدارية يرتبط إيجابياً بنجاح المشاريع |
| ٧ | Al-Saied, M., McLaughlin, P., Afy-Shararah, M., Patsavellas, J., & Alkhoraif, A (2025) | استكشاف العوامل الثقافية التي تمكّن الابتكار في المنظمات                       | عشرة موضوعات رئيسية منها القيادة، التحفيز، إدارة الموارد، مقاومة التغيير                    | الثقافة التنظيمية عامل حاسم في دعم الابتكار وتحقيق النجاح                 | علاقة إيجابية بين الابتكار ونجاح المشاريع                          |

## أنماط التشابه في الدراسات حول الابتكار ونجاح المشاريع:

- العلاقة الإيجابية المتكررة: الدراسات أظهرت أن الابتكار مرتبط إيجابياً بنجاح المشاريع من حيث الأداء وتحقيق الأهداف والفوائد التشغيلية والاستراتيجية.
- عوامل داعمة لتعزيز الأثر: الابتكار يحتاج إلى دعم من الحوكمة الجيدة، ممارسات العمل العالية، الثقافة التنظيمية، وإدارة الفوائد والمخاطر لتحقيق النجاح الأمثل.
- تنوع أشكال الابتكار: الدراسات تناولت الابتكار التعاوني، المفتوح، إدارة المشاريع، والدؤوب، وكلها أظهرت أثراً إيجابياً عند تبنيها بما يناسب السياق.
- أهمية الإدارة الفعالة: سوء إدارة المخاطر أو الشراكات يمكن أن يحول الابتكار من فرصة للنجاح إلى سبب للفشل.
- الترابط بين الابتكار والاستدامة: الابتكار يعزز مرونة المشاريع ويسهم في تحقيق منافع بيئية واقتصادية.
- قياس الأثر كمياً: الدراسات الكمية أظهرت نسب تفسير عالية عند إدخال الابتكار كمتغير مستقل.
- تأثير الثقافة والسياسات المحلي: ملائمة الابتكار للسياق الثقافي والتنظيمي المحلي تعزز فرص نجاحه.

## الفجوات البحثية:

على الرغم من التأكيد الواضح في الأدبيات البحثية على الأثر الإيجابي لتبني الابتكار في تعزيز نجاح المشاريع، إلا أن هناك فجوتين بحثيتين رئيسيتين تستدعيان مزيداً من الاستكشاف.

أولاً، هناك ندرة ملحوظة في الدراسات التي تناولت تأثير الابتكار على فعالية ونجاح المشاريع غير الربحية، حيث اقتصرَت الأبحاث السابقة على تحليل هذا الأثر في سياق القطاع الربحي والمشاريع التجارية، بينما ظل دور الابتكار في تعزيز أداء المنظمات غير الربحية غير مدروس.

ثانياً، تبرز فجوة بحثية أخرى تتمثل في شح الدراسات التي ركزت على تحليل هذا التأثير في البيئة المحلية السعودية بشكل عام وفي محافظة جدة بشكل خاص، حيث تختلف الخصائص التنظيمية والثقافية عن السياقات الأخرى التي تمت دراستها سابقاً. هذا الغياب البحثي يحول دون فهم آليات تكيف ممارسات الابتكار مع طبيعة العمل غير الربحي في السياق المحلي، ويحد من القدرة على تطوير نماذج مبتكرة ملائمة للخصائص الفريدة لهذا القطاع في المملكة العربية السعودية ومحافظة جدة.

هذه الفجوات المعرفية تؤكد الحاجة الملحة لإجراء دراسة معمقة تركز على استكشاف ديناميكيات الابتكار في المنظمات غير الربحية، واختبار فعالية نماذج الابتكار المختلفة في السياق المحلي السعودي بشكل عام وفي محافظة جدة بشكل خاص.

## ٢,٥. الخاتمة

أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين تبني الابتكار ونجاح المشاريع، حيث يسهم الابتكار في تحسين كفاءة المشاريع من خلال تخفيض التكاليف ورفع جودة المخرجات. كما يعزز الابتكار من مرونة المشاريع في مواجهة التحديات ويساعد على تحقيق الاستدامة على المستويين الاجتماعي والاقتصادي. ومن العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاح المشاريع المبتكرة التكامل بين الممارسات الإدارية المختلفة مثل ممارسات إدارة المشاريع وممارسات إدارة الفوائد، بالإضافة إلى أهمية وجود ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار وقيادة تحويلية ملهمة وموارد بشرية مؤهلة.

### الأثر على البحث المستقبلي :

تظهر الحاجة الماسة لإجراء المزيد من الدراسات التي تركز على القطاع غير الربحي بدلاً من الاقتصاد على القطاع الربحي، مع التركيز بشكل خاص على البيئة المحلية مثل محافظة جدة والمملكة العربية السعودية. كما ينبغي العمل على تطوير مؤشرات وأطر عمل متخصصة لقياس فعالية الابتكار في القطاع غير الربحي، مع الأخذ في الاعتبار الخصائص الفريدة لهذا النوع من المنظمات.

### مساهمات الدراسة الحالية:

تسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية مهمة، إذ تُعد من أوائل الدراسات التي تتناول أثر الابتكار في المشاريع غير الربحية بمحافظة جدة، حيث توفر بيانات دقيقة ومستقة من الواقع الميداني. وتقدم الدراسة إطار عمل تطبيقي يتناسب مع الخصائص والسياق المحلي في محافظة جدة، مما يمكن المنظمات غير الربحية من تبني الابتكار بشكل فعال وعملي. ومن الناحية العلمية، تسهم الدراسة في تعزيز المعرفة من خلال توثيق تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية المحلية على عمليات الابتكار، كما تقدم نماذج وأطر قابلة للتطبيق على المستوى المحلي، بما يساعد في تعميم النتائج والاستفادة منها في سياقات مشابهة داخل المملكة العربية السعودية.

### ٣. الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

### ٣,١. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية البحثية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته المتعلقة بتأثير تبني الابتكار على فعالية ونجاح المشاريع في القطاع غير الربحي بمحاظلة جدة، ويتناول هذا الفصل شرح الخطوات والإجراءات البحثية بشكل تفصيلي، بما في ذلك التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وتصميم البحث، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطريقة جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وأساليب تحليل البيانات.

كما يستعرض هذا الفصل بالتفصيل الإجراءات العملية لجمع البيانات وتحليلها، بدءاً من الأداء البحثية وانتهاءً بالأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واختبار الفرضيات، ويهدف هذا الفصل إلى ضمان الشفافية والوضوح في المنهجية المتبعة، بما يحقق المصادقية العلمية للدراسة حيث يمكن تعميم نتائجها ضمن الإطار المحدد.

### ٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تعتبر التعريفات الإجرائية من العناصر الأساسية في الدراسات البحثية، إذ تسهم في تحديد المتغيرات التي هي محل القياس بشكل دقيق وواضح، وهي تتضمن وصفاً عملياً لكيفية قياس المتغيرات أو ملاحظتها أو تطبيقها ميدانياً، بما يضمن اتساق عملية البحث وموثوقية نتائجه وصحة تفسيرها.

وبناءً على ذلك، تقدم هذه الدراسة تعريفاً إجرائياً لمتغيراتها الرئيسية بما يتوافق مع أهدافها وأسئلتها وفرضياتها.

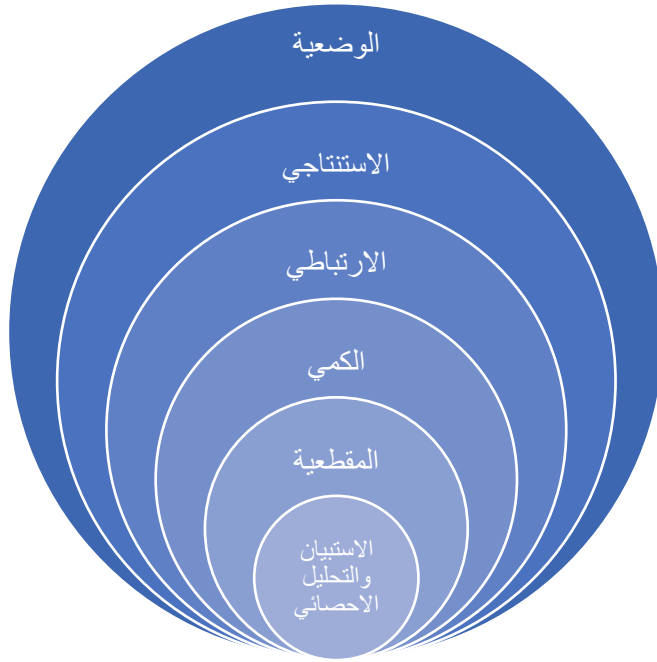
### ٣,٢,١. التعريف الإجرائي لتبني الابتكار في القطاع غير الربحي

يُعرّف تبني الابتكار إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مدى تطبيق الجمعيات والمراكز غير الربحية في محافظة جدة لممارسات وأساليب ابتكارية في إدارة وتنفيذ مشاريعها، بما يشمل الابتكار التنظيمي، والابتكار القيادي والابتكار الثقافي، والابتكار التكنولوجي.

### ٣,٢,٢. التعريف الإجرائي لفعالية ونجاح المشاريع في القطاع غير الربحي

يُقصد بفعالية ونجاح المشاريع إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مدى قدرة المشاريع غير الربحية في محافظة جدة على تحقيق الأهداف المخططة بكفاءة، وضمان جودة المخرجات، واستدامة أثرها على المستفيدين والمجتمع، إضافة إلى الالتزام بالموارد والجدول الزمني المحدد، بما يشمل الفعالية الزمنية، والفعالية الاجتماعية، والفعالية التنظيمية، والفعالية التكنولوجية وفعالية رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة.

### ٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحث)



نموذج ١-٣

- ١ - الفلسفة البحثية:
  - الوضعية
- ٢ - المنهج البحثي :
  - المنهج الاستنتاجي
- ٣ - الإستراتيجية البحثية:
  - المنهج الارتباطي
- ٤ - اختيارات البحث:
  - المنهج الكمي
- ٥ - الأفق الزمني:
  - الدراسة المقطعية
- ٦ - التقنيات والإجراءات:
  - الاستبيان والتحليل الإحصائي

### ٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يُعد تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة المناسبة من الخطوات الأساسية في أي بحث علمي، إذ يسهم ذلك في ضمان دقة النتائج وإمكانية تعميمها ضمن حدود الدراسة.

وفي ضوء أهداف هذا البحث التي تتمحور حول دراسة تأثير تبني الابتكار على فعالية ونجاح المشاريع في القطاع غير الربحي بمحافظة جدة، فقد تم تحديد مجتمع الدراسة بشكل يعبر عن البيئة الواقعية للقطاع واختيار عينة تمثل الفئات الأكثر ارتباطاً بموضوع البحث. ويتناول هذا الجزء من الفصل وصفاً تفصيلياً لمجتمع الدراسة، ونوع العينة، وأسلوب اختيارها وحجمها.

#### ٣,٤,١. مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين والمتطوعين في القطاع غير الربحي بمحافظة جدة.

ويشمل ذلك الجمعيات الخيرية، والمراكز التنموية، والمؤسسات التعليمية غير الربحية، كما أنه يضم المجتمع المستهدف شاغلي المناصب القيادية والإدارية والتنفيذية، إلى جانب المتطوعين ذوي الخبرة المباشرة في تنفيذ المشاريع وقياس فعاليتها ضمن منظماتهم.

ونظراً لعدم توفر سجل موحد يضم جميع المنظمات والأفراد العاملين في القطاع غير الربحي بمحافظة جدة، يصعب تحديد الحجم الدقيق لمجتمع الدراسة، إلا أن التقديرات المستندة إلى عدد الجمعيات والمنظمات غير الربحية المسجلة في المحافظة تشير إلى أن حجم المجتمع كبير، ويصل إلى عدة آلاف من الأفراد مما يبرّر الاعتماد على أسلوب أخذ العينات في تنفيذ الدراسة.

#### ٣,٤,٢. عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على عينة قصدية بلغ حجمها (٢٢٠) فرداً من العاملين والمتطوعين في القطاع غير الربحي بمحافظة جدة. تم اختيار هذا النوع من العينات نظراً لطبيعة مجتمع الدراسة الذي يتسم بتعدد الجمعيات والمراكز غير الربحية واختلاف أحجامها ومجالات عملها، إضافة إلى عدم توفر قاعدة بيانات شاملة تضم جميع العاملين والمتطوعين في هذا القطاع.

لذلك، كان من الأنسب استهداف الأفراد الذين يمتلكون خبرة عملية ومعرفة مباشرة بموضوع الدراسة، مثل المديرين التنفيذيين، ومديري المشاريع، والعاملين في الأقسام ذات العلاقة بالابتكار وتنفيذ المشاريع، إلى جانب المتطوعين الذين يشاركون في تصميم وتنفيذ المبادرات والمشاريع المجتمعية حيث ساعد هذا الأسلوب في ضمان جودة البيانات ودقتها وارتباطها الوثيق بأهداف البحث.

أما فيما يتعلق بحجم العينة (٢٢٠) فرداً، فقد تم تحديده بالاستناد إلى جدول كريجسي ومورغان ( Krejcie & Morgan, 1970)، الذي يوصي بحجم عينة يبلغ ٣٥٧ فرداً للمجتمعات التي يتجاوز حجمها ٥٠٠٠ فرد.

ومع ذلك، وبناءً على طبيعة العينة القصدية والمعايير الدقيقة لاختيار المشاركين، فقد تم اعتماد حجم عينة يبلغ ٢٢٠ فرداً كحجم مناسب لتحقيق التوازن بين شمول العينة وجودة الاستجابات، وضمان تمثيل الفئات الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة.

وشملت تصنيفات العينة الخصائص الديموغرافية والمهنية التالية:

- التوزيع حسب النوع الاجتماعي (الجنس)
- التوزيع حسب الفئات العمرية
- التوزيع حسب المؤهل العلمي
- التوزيع حسب سنوات الخبرة في القطاع غير الربحي
- التوزيع حسب نوع الجهة
- التوزيع حسب المسمى الوظيفي

### ٣,٤,٣. طرق وتقنيات أخذ العينة

اعتمدت الدراسة على أسلوب أخذ العينات غير الاحتمالية، وتحديدًا العينة القصدية (العينة الحكيمة) وتم اختيار هذه الطريقة لأن طبيعة البحث تتطلب مشاركين يمتلكون معرفة متخصصة وخبرة عملية في مجال تبني الابتكار وقياس فعالية المشاريع في المنظمات غير الربحية.

وتضمنت إجراءات أخذ العينات الخطوات التالية:

١. تحديد المنظمات غير الربحية الرئيسية في جدة والتي تمثل مختلف أنواع الكيانات غير الربحية

٢. وضع معايير محددة لاختيار المشاركين، شملت:

- وجود خبرة عملية لا تقل عن سنة واحدة في القطاع غير الربحي
- المشاركة المباشرة في تنفيذ المشاريع أو العمليات التشغيلية

• العمل أو التطوع الحالي في منظمات غير ربحية مقرها في محافظة جدة

٣. توزيع استبيان البحث على المشاركين الذين يستوفون المعايير الموضوعية

٤. الحرص على تحقيق التنوع في العينة من خلال ضم مشاركين من مستويات تنظيمية مختلفة وأنواع متعددة من الكيانات غير الربحية.

### ٣,٥. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لملاءمته لطبيعة البحث وانتشار المشاركين في مختلف المنظمات غير الربحية في محافظة جدة، وتم تصميم الاستبيان بناءً على الإطار النظري للدراسة ومراجعة الأدبيات السابقة.

### ٣,٥,١. تبني الابتكار في القطاع غير الربحي

تم قياس متغير تبني الابتكار من خلال أربعة أبعاد رئيسية تم صياغتها بناءً على معرفة مستمدة من البحوث السابقة في مجال الابتكار التنظيمي

جدول ٣-١: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل ( تبني الابتكار)

| البعد            | عدد الفقرات | طريقة القياس        | المصدر                                                                |
|------------------|-------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| البعد التنظيمي   | ٤           | مقياس ليكرت الخماسي | Acosta-Prado, López-Montoya, Sanchís-Pedregosa, & Zárate-Torre( 2020) |
| البعد القيادي    | ٤           | مقياس ليكرت الخماسي | Adro & Leitão (2020)                                                  |
| البعد الثقافي    | ٣           | مقياس ليكرت الخماسي | De Azevedo Correia & Da Silva Braga (2023)                            |
| البعد التكنولوجي | ٣           | مقياس ليكرت الخماسي | خبير في الابتكار في القطاع غير الربحي                                 |

### ٣,٥,٢. فعالية ونجاح المشاريع في القطاع غير الربحي

تم قياس متغير فعالية ونجاح المشاريع من خلال خمسة أبعاد رئيسية تم صياغتها بناءً على معرفة مستمدة من البحوث السابقة في مجال تقييم أداء المشاريع

جدول ٣-٢: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع ( فعالية ونجاح المشاريع)

| البعد              | عدد الفقرات | طريقة القياس        | المصدر                                      |
|--------------------|-------------|---------------------|---------------------------------------------|
| البعد الزمني       | ٤           | مقياس ليكرت الخماسي | Álvarez et al. (2021)                       |
| البعد الاجتماعي    | ٣           | مقياس ليكرت الخماسي | Moreno-Monsalve et al. (2022)               |
| البعد التنظيمي     | ٤           | مقياس ليكرت الخماسي | Hayat et al. (2022)                         |
| البعد التكنولوجي   | ٣           | مقياس ليكرت الخماسي | Jikiemi (2024)                              |
| بعد رضا المستفيدين | ٤           | مقياس ليكرت الخماسي | خبير في إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي |

### ٣,٦. أنواع البيانات

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات في هذه الدراسة:

#### ٣,٦,١. البيانات الأولية

لاستكشاف أبعاد العلاقة بين المتغيرات وتحقيق الأهداف التحليلية للدراسة، استخدمت الباحثة استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل (تبني الابتكار) والمتغير التابع (فعالية ونجاح

المشاريع) وتم جمع هذه البيانات من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تعتبر أداة الاستبيان مناسبة لأهداف الدراسة ومنهجها، حيث توفر معلومات قيّمة تسهم في الإجابة عن الأسئلة البحثية المطروحة.

### ٣,٦,١. البيانات الثانوية

قامت الباحثة بمراجعة جميع الأدبيات المتاحة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث أن هدف هذه المراجعة هو الإلمام بجوانب الموضوع المختلفة وإثراء الإطار النظري للدراسة، مما يساهم في فهم أعمق لممارسات تبني الابتكار وتأثيرها على فعالية المشاريع غير الربحية.

### ٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٨، وشملت الأساليب الإحصائية:

- التحليل الوصفي: لوصف خصائص العينة ومتغيرات الدراسة
- اختبارات الصدق والثبات: باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي ومعامل كرونباخ ألفا
- تحليل الارتباط: لفحص العلاقات بين متغيرات الدراسة
- تحليل الانحدار الخطي : لاختبار أثر تبني الابتكار على فعالية المشاريع
- تحليل التباين: لدراسة الفروق في الاستجابات حسب الخصائص الديموغرافية

### ٣,٨. الخاتمة

شمل هذا الفصل عرضاً مفصلاً للإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث تصميم الأداة ووصف مجتمع الدراسة والعينة، وطريقة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية، مما يمهد لتحليل البيانات وعرض النتائج في الفصل القادم.

## قائمة المراجع

- Acosta-Prado, J., López-Montoya, O., Sanchís-Pedregosa, C., & Zárate-Torres, R. (2020). *Human Resource Management and Innovative Performance in Non-profit Hospitals: The Mediating Effect of Organizational Culture*. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01422>
- Adro, F., & Leitão, J. (2020). *Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic literature review*. *International Journal of Innovation Studies*. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2020.04.001>
- Albar, S. A., & Kowang, T. O. (2024). *Measuring sustainability performance in non-profit organizations in the Kingdom of Saudi Arabia*. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 13(1). <https://knowledgewords.com/index.php/ijarems/article/view/974>
- Alharthi, G. W. (2021, June 24). *Saudi Arabia's Vision 2030 aims to empower the non-profit sector: Here are three areas to focus on*. *Atlantic Council*. <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/menasource/saudi-arabias-vision-2030-aims-to-empower-the-non-profit-sector-here-are-three-areas-to-focus-on/>
- Alowain, H., Alhalabi, O., & KPMG Professional Services. (2023). *A robust third sector for a thriving nation: Achieving financial sustainability for the non-profit sector in Saudi Arabia [Report]*. KPMG Saudi Arabia. <https://kpmg.com/sa/en/home/insights/2023/05/non-profit-sector-development-in-saudi-arabia.html>
- AlSaied, M., McLaughlin, P., Afy-Shararah, M., Patsavellas, J., & Alkhoraif, A. (2025). *Cultural Dynamics and Ambidextrous Innovation: Insights from Saudi Arabia's project-based organizations—A thematic-explorative study*. *Administrative Sciences*, 15(4), Article 116. <https://doi.org/10.3390/admsci15040116>
- Al-Saif, T., Al-Shammari, H., & Al-Hamad, I. A. (2022). *Human resources practices in non-profit organizations: Evidence from Saudi Arabia*. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.54.06.2>
- Bernal-Torres, C., Montes-Guerra, M., Turriago-Hoyos, Á., & Castro-Silva, H. (2021). *Organizational and social innovation in Non-Profit Organizations performance in the context of an emergent economy*. <https://doi.org/10.3926/ic.1731>

- *De Azevedo Correia, A., & Da Silva Braga, A. (2023). Motivations for and barriers to innovation in non-profit organizations: The case of nursing homes in Northern Portugal. International Journal of Innovation Studies. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2023.04.002>*
- *Greco, M., Strazzullo, S., Cricelli, L., Grimaldi, M., & Mignacca, B. (2022). The fine line between success and failure: an analysis of open innovation projects. European Journal of Innovation Management. <https://doi.org/10.1108/ejim-12-2021-0620>*
- *Hassan, A. (2022). Diffusion of Innovation in Sustainable Development Projects: A Proposed Integrative Model. Environmental Management and Sustainable Development. <https://doi.org/10.5296/emsd.v11i2.19553>*
- *Hayat, K., Hafeez, M., Bilal, K., & Shabbir, M. (2022). Interactive Effects of Organizational Structure and Team Work Quality on Project Success in Project Based Non Profit Organizations. iRASD Journal of Management. <https://doi.org/10.52131/jom.2022.0401.0064>*
- *Jikiemi, E. (2024). Enhancing Non-Profit Project Outcomes through Predictive Modelling and Real-Time Data Analysis. Journal of Scientific Research and Reports. <https://doi.org/10.9734/jsrr/2024/v30i82233>*
- *Lima, O., Fernandes, G., & Tereso, A. (2023). Benefits of Adopting Innovation and Sustainability Practices in Project Management within the SME Context. Sustainability. <https://doi.org/10.3390/su151813411>*
- *Liu, H., Liu, Z., Lai, Y., & Li, L. (2021). Factors Influencing Collaborative Innovation Project Performance: The Case of China. Sustainability. <https://doi.org/10.3390/SU13137380>*
- *Mignenan, V. (2023). Management Practices and Success of Innovation Projects. American Journal of Management. <https://doi.org/10.33423/ajm.v23i3.6361>*
- *Omojola, S., & Okeke, K. (2025). Cloud-Based Solutions for Scalable Non-profit Project Management Systems. Advances in Research. <https://doi.org/10.9734/air/2025/v26i21309>*
- *Zaman, U., Khan, M. N., Raza, S. H., & Fariás, P. (2022). Fall Seven Times, Stand Up Eight: Linking Project Management Innovation, Project Governance, and High-Performance Work Practices to Project Success. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.902816>*

## ملحق رقم (١) أداة الدراسة ( الاستبانة )

المشاركون الكرام،

تحية طيبة،

نرجو منكم المشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة أثر تبني الابتكار على فعالية ونجاح المشاريع غير الربحية في محافظة جدة.

تُعد مساهمتكم الكريمة ذات قيمة كبيرة لهذا البحث، حيث ستساعد في تقديم رؤى وتوصيات عملية لتطوير أداء المشاريع غير الربحية في محافظة جدة.

يستغرق التعبئة حوالي ٣ دقائق، وجميع بياناتكم محمية وسرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

يرجى قراءة العبارات وتحديد مدى اتفاقك معها باستخدام مقياس ( ليكرت الخماسي )

١ -أوافق بشدة

٢ - أوافق

٣ - محايد

٤ - لا أوافق

٥ - لا أوافق بشدة

شكرًا لتعاونكم.

القسم الأول : البيانات الشخصية

|                                                                                                                                                                                  |                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> ذكر<br><input type="radio"/> أنثى                                                                                                                          | الجنس                                 |
| <input type="radio"/> من ١٨ إلى ٢٥ سنة<br><input type="radio"/> من ٢٥ إلى ٣٥ سنة<br><input type="radio"/> من ٣٥ إلى ٤٥ سنة<br><input type="radio"/> ٤٥ سنة فأكثر                 | العمر                                 |
| <input type="radio"/> جدة<br><input type="radio"/> مكة المكرمة<br><input type="radio"/> المدينة المنورة<br><input type="radio"/> الرياض<br><input type="radio"/> المنطقة الشرقية | المدينة                               |
| <input type="radio"/> ثانوي<br><input type="radio"/> دبلوم<br><input type="radio"/> بكالوريوس<br><input type="radio"/> ماجستير<br><input type="radio"/> دكتوراه                  | المؤهل العلمي                         |
| <input type="radio"/> أقل من ٣ سنوات<br><input type="radio"/> ٣ - ٥ سنوات<br><input type="radio"/> ٦ - ١٠ سنوات<br><input type="radio"/> أكثر من ١٠ سنوات                        | عدد سنوات الخبرة في القطاع غير الربحي |
| <input type="radio"/> جمعية خيرية<br><input type="radio"/> مركز تنموي<br><input type="radio"/> شركة / مؤسسة غير ربحية<br><input type="radio"/> مؤسسة تعليمية                     | نوع الجهة                             |

|                 |                                                                                                               |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الوظيفة الحالية | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ قيادي</li> <li>○ إداري</li> <li>○ تنفيذي</li> <li>○ متطوع</li> </ul> |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### القسم الثاني : تبني الابتكار

يهدف هذا القسم إلى التعرف على مستوى تبني الابتكار داخل الجمعيات والمراكز غير الربحية في محافظة جدة، من خلال دراسة أربعة محاور رئيسية تعكس الجوانب التنظيمية والقيادية والثقافية والتكنولوجية في المؤسسة. يشمل هذا القسم الأبعاد التالية: ( البعد التنظيمي – البعد القيادي – البعد الثقافي – البعد التكنولوجي ) .

| غير موافق بشدة                                                                                                                                                        | غير موافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة | العبارة                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>البعد التنظيمي</b><br>يقيس هذا البُعد مدى توفر أنظمة وإجراءات داخل المؤسسة تدعم الابتكار وتشجع على تبادل الأفكار وقياس أثر المبادرات التطويرية.                    |           |       |       |            |                                                                                              |
|                                                                                                                                                                       |           |       |       |            | توجد منهجية واضحة للابتكار داخل مؤسستكم                                                      |
|                                                                                                                                                                       |           |       |       |            | تشجع مؤسستكم على تبادل الأفكار والممارسات المبتكرة بين الفرق المختلفة                        |
|                                                                                                                                                                       |           |       |       |            | تشارك مؤسستكم في برامج أو أنشطة تهدف إلى تعزيز الابتكار في القطاع غير الربحي.                |
|                                                                                                                                                                       |           |       |       |            | تقوم مؤسستكم بقياس أثر المبادرات الابتكارية بشكل دوري                                        |
| <b>البعد القيادي</b><br>يركز هذا البُعد على دور الإدارة في دعم ثقافة الابتكار من خلال تشجيع الإبداع، وتوفير الموارد، ووضع استراتيجيات جديدة، ومنح الصلاحيات للموظفين. |           |       |       |            |                                                                                              |
|                                                                                                                                                                       |           |       |       |            | تتبنى الإدارة في مؤسستكم أساليب قيادية تشجع على التفكير الإبداعي والمخاطرة المحسوبة.         |
|                                                                                                                                                                       |           |       |       |            | توفر الإدارة في مؤسستكم موارد كافية لدعم المبادرات الابتكارية                                |
|                                                                                                                                                                       |           |       |       |            | تشارك الإدارة في تطوير استراتيجيات مبتكرة لتحسين الأداء                                      |
|                                                                                                                                                                       |           |       |       |            | تمنح الإدارة الموظفين الصلاحيات لاتخاذ القرارات الابتكارية دون الرجوع المستمر للإدارة العليا |
| <b>البعد الثقافي</b><br>يتناول هذا البُعد مدى انتشار ثقافة تشجع على التجربة والتعلم من الأخطاء، وتقديم الحوافز وتوفير الموارد اللازمة لدعم المشاريع الابتكارية        |           |       |       |            |                                                                                              |

|                                                                                                                                                   |  |  |  |  |                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                   |  |  |  |  | توجد ثقافة مؤسسية تشجع على التجربة والتعلم من الأخطاء.                         |
|                                                                                                                                                   |  |  |  |  | تقدم مؤسساتكم حوافز مالية أو معنوية للمشاريع الابتكارية الناجحة.               |
|                                                                                                                                                   |  |  |  |  | تواجه مؤسساتكم تحديات في الحصول على التمويل اللازم لتنفيذ المشاريع الابتكارية. |
| <b>البعد التكنولوجي</b><br>يقيس هذا البعد مستوى توظيف التقنيات الحديثة في تحسين الخدمات والتفاعل المجتمعي، وتعزيز الابتكار الاجتماعي داخل المؤسسة |  |  |  |  |                                                                                |
|                                                                                                                                                   |  |  |  |  | تستخدم مؤسساتكم تقنيات جديدة لتحسين تقديم الخدمات للمستخدمين.                  |
|                                                                                                                                                   |  |  |  |  | تطبق مؤسساتكم ممارسات مبتكرة لتحسين التفاعل مع المجتمع المحلي.                 |
|                                                                                                                                                   |  |  |  |  | تشارك مؤسساتكم في مشاريع تهدف إلى تحسين الرفاهية الاجتماعية من خلال الابتكار.  |

القسم الثالث : فعالية ونجاح المشاريع غير الربحية .

يتناول هذا القسم مدى فعالية ونجاح المشاريع في المؤسسات غير الربحية، من خلال قياس الأداء الزمني والاجتماعي والتنظيمي والتكنولوجي، بالإضافة إلى رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة..

يشمل هذا القسم الأبعاد التالية: ( البعد الزمني - البعد الاجتماعي - البعد التنظيمي - البعد التكنولوجي - بُعد رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة)

| غير موافق بشدة                                                                                                         | غير موافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة | العبارة                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>البعد الزمني</b>                                                                                                    |           |       |       |            |                                                                  |
| يرتبط هذا البعد بمدى الالتزام بالمواعيد والميزانيات المحددة ومتابعة تنفيذ المشاريع لضمان تحقيق أهدافها في الوقت المحدد |           |       |       |            |                                                                  |
|                                                                                                                        |           |       |       |            | تم تنفيذ المشاريع المبكرة ضمن الجدول الزمني المحدد.              |
|                                                                                                                        |           |       |       |            | تم الالتزام بالميزانية المقررة لكل مشروع.                        |
|                                                                                                                        |           |       |       |            | تم تحقيق الأهداف المحددة للمشروع.                                |
|                                                                                                                        |           |       |       |            | تتم متابعة مراحل المشروع بشكل دوري لضمان الالتزام بالجدول الزمني |
| <b>البعد الاجتماعي</b>                                                                                                 |           |       |       |            |                                                                  |
| يقيس هذا البعد مدى مساهمة المشاريع في تحقيق التنمية المستدامة وتأثيرها الاجتماعي والبيئي الإيجابي على المجتمع          |           |       |       |            |                                                                  |
|                                                                                                                        |           |       |       |            | تساهم مشاريع مؤسستكم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.           |
|                                                                                                                        |           |       |       |            | يتم قياس نجاح المشاريع بناءً على تأثيرها الاجتماعي والبيئي.      |
|                                                                                                                        |           |       |       |            | تشارك مؤسستكم في مبادرات تهدف إلى تعزيز الاستدامة في المشاريع    |
| <b>البعد التنظيمي</b>                                                                                                  |           |       |       |            |                                                                  |
| يتعلق هذا البعد بكفاءة إدارة المشاريع، ووضوح الأدوار، ومستوى التعاون بين الفرق لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة              |           |       |       |            |                                                                  |
|                                                                                                                        |           |       |       |            | يؤثر الهيكل التنظيمي لمؤسستكم على نجاح المشاريع.                 |

|                                                                                                                                                           |  |  |  |  |                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                           |  |  |  |  | يتم تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة لتحقيق أهداف المشاريع     |
|                                                                                                                                                           |  |  |  |  | تشارك مؤسستكم في تدريب الفرق على مهارات العمل الجماعي.         |
|                                                                                                                                                           |  |  |  |  | تحدد بوضوح مسؤوليات كل فريق في تنفيذ المشروع                   |
| <b>البعد التكنولوجي</b><br>يقيس هذا البعد استخدام الأدوات التحليلية والتقنيات الحديثة في إدارة المشاريع والتنبؤ بنتائجها وتحسين الأداء العام              |  |  |  |  |                                                                |
|                                                                                                                                                           |  |  |  |  | تستخدم مؤسستكم تقنيات ومقاييس للتحليل لتوقع نتائج المشاريع.    |
|                                                                                                                                                           |  |  |  |  | يتم استخدام النمذجة لتحسين اتخاذ القرارات في المشاريع.         |
|                                                                                                                                                           |  |  |  |  | تشارك مؤسستكم في تطوير أدوات تحليلية لتحسين أداء المشاريع      |
| <b>بعد رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة</b><br>يتناول هذا البعد مدى رضا المستفيدين والشركاء عن المشاريع واستجابة المؤسسة لملاحظاتهم وبناء علاقات تعاون فعالة |  |  |  |  |                                                                |
|                                                                                                                                                           |  |  |  |  | تسعى المؤسسة إلى جمع آراء المستفيدين حول جودة الخدمات.         |
|                                                                                                                                                           |  |  |  |  | يشعر المستفيدون بالرضا العام عن المشاريع المقدمة.              |
|                                                                                                                                                           |  |  |  |  | تبني المؤسسة علاقات إيجابية مع الشركاء وأصحاب المصلحة.         |
|                                                                                                                                                           |  |  |  |  | تظهر المؤسسة استجابة فعالة لملاحظات المستفيدين وأصحاب المصلحة. |

شكراً جزيلاً لك على وقتك الثمين ومشاركتك القيمة في هذا الاستبيان مساهمتك هي خطوة مهمة نحو تحقيق أهداف هذا البحث العلمي