

العنوان باللغة العربية

تحسين إدارة المشاريع غير الربحية عبر التحول الرقمي
منصة إحسان نموذجاً

إعداد الطالب/ حسام حسين عبيد

إشراف/

د. سارا فريد

د. الاء أحمد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

فهرس المحتويات:

- ١ . عنوان البحث
- ٢ . الملخص
- ٣ . الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
- ٤ . الفصل الثاني: الإطار النظري
- ٥ . الفصل الثالث: منهجية الدراسة
- ٦ . الفصل الرابع: النتائج، تحليل البيانات، والتوصيات
- ٧ . قائمة المراجع

قائمة الجداول :

المقارنة بين النماذج الرقمية والتقليدية الصفحة ١١

المستخلص: Abstract

يتناول هذا البحث موضوع “تحسين إدارة المشاريع غير الربحية عبر التحول الرقمي – منصة إحسان نموذجًا”، نظرًا لأهمية التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الشفافية في الجمعيات الخيرية. يهدف البحث إلى دراسة أثر المنصات الرقمية، وتحديد مدى فعاليتها في تحسين إدارة الوقت والموارد وتقليل الهدر المالي. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، مع تحليل محتوى منصة إحسان كمثال عملي. توصلت الدراسة إلى أن المنصات الرقمية تسهم بشكل كبير في تسريع اعتماد المشاريع، ورفع مستوى رضا المستفيدين، وزيادة دقة التوثيق والشفافية. ويوصي البحث بدعم التحول الرقمي في الجهات غير الربحية، وتدريب الكوادر على استخدام هذه المنصات بفعالية.

الفصل الأول

المقدمة

١-١. الخلفية العامة للدراسة

شهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية تطوراً متسارعاً في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي أولت أهمية كبيرة لرفع كفاءة هذا القطاع وتعزيز مساهمته في التنمية الوطنية. ومع توسع العمل الخيري والتنموي، برزت الحاجة إلى تطوير أدوات وأساليب إدارة المشاريع بما يواكب العصر الرقمي، ويعزز الشفافية والكفاءة والحوكمة. ومن هذا المنطلق، أصبحت التحوّلات الرقمية خياراً استراتيجياً لا غنى عنه لتحقيق أداء أفضل، وتقديم خدمات أكثر فعالية واستدامة في المشاريع غير الربحية.

٢-١. مشكلة الدراسة

رغم الجهود المتزايدة نحو التحول الرقمي في العديد من المؤسسات غير الربحية، لا تزال بعض الجهات تعاني من ضعف في إدارة مشاريعها بسبب الاعتماد على أساليب تقليدية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة. تظهر هذه الإشكالية بشكل جلي في محدودية استخدام الأنظمة الرقمية، وغياب التوثيق الشفاف، وتأخر الإنجاز، وارتفاع نسب الهدر. ومن هنا تبرز المشكلة البحثية في التساؤل:

إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تحسين إدارة المشاريع غير الربحية؟

وتم اختيار منصة إحسان كنموذج تطبيقي لتمييزها وريادتها في التحول الرقمي ضمن هذا المجال.

٣-١. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في ما يلي:

- تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في الارتقاء بإدارة المشاريع الخيرية.
- الإسهام في تقديم نموذج ناجح (إحسان) يمكن تعميمه على جهات غير ربحية أخرى.
- دعم صناع القرار في القطاع غير الربحي بالبيانات والتوصيات لتحسين الأداء.
- إثراء المحتوى العلمي في مجال إدارة المشاريع غير الربحية.

٤-١. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

١. تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة وفعالية إدارة المشاريع غير الربحية.
٢. استكشاف أدوات وأساليب التحول الرقمي المستخدمة في منصة إحسان.
٣. تقديم توصيات لتحسين إدارة المشاريع غير الربحية من خلال التقنيات الحديثة.

٥-١. تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

١. ما مدى تأثير التحول الرقمي على جودة إدارة المشاريع غير الربحية؟
٢. ما هي أبرز أدوات التحول الرقمي المستخدمة في منصة إحسان؟
٣. ما التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في الجهات غير الربحية؟

٦-١. فرضيات الدراسة

١. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات التحول الرقمي وتحسين إدارة المشاريع غير الربحية.
٢. استخدام منصة رقمية موحدة يساهم في تقليل الهدر المالي وزيادة كفاءة الأداء.

٧-١. حدود الدراسة

- المجال الموضوعي: تركز الدراسة على العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع.
- المجال المكاني: المملكة العربية السعودية، مع التركيز على منصة إحسان.
- المجال الزمني: الفصل الدراسي الثاني من عام ٢٠٢٥م.

٨-١. منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أسلوب دراسة الحالة لتسليط الضوء على تجربة منصة إحسان.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

١-٢. التحول الرقمي

يشير مفهوم التحول الرقمي إلى دمج التقنيات الرقمية في مختلف جوانب العمل، لإحداث تغييرات جذرية في طرق التشغيل، وتحقيق الكفاءة والشفافية وسرعة الإنجاز. ويشمل التحول الرقمي في إدارة المشاريع استخدام البرمجيات، وتطبيقات تتبع الأداء، والتوثيق الإلكتروني، والتقارير الذكية.

وقد أصبح التحول الرقمي عنصراً محورياً في تطوير أداء المؤسسات، سواء الربحية أو غير الربحية، لما يوفره من أدوات تسهل التخطيط والتواصل والتنفيذ والمتابعة. كما أن التحول الرقمي يعزز القدرة على اتخاذ القرار المبني على البيانات، مما يرفع من جودة المخرجات.

٢-٢. إدارة المشاريع غير الربحية

تُعرّف إدارة المشاريع غير الربحية بأنها مجموعة الأنشطة التي تُنفَّذ لتحقيق أهداف إنسانية أو اجتماعية أو تنموية، ضمن ميزانيات محدودة، ووفق أطر حوكمة وتنظيم دقيقة. وتتطلب هذه المشاريع درجة عالية من الشفافية والمساءلة، نظراً لاعتمادها على التبرعات أو التمويل العام.

وتتضمن إدارة هذه المشاريع تحديد نطاق المشروع، التخطيط، تخصيص الموارد، تنفيذ الأنشطة، مراقبة الأداء، وتقييم النتائج، مع التركيز على الأثر الاجتماعي بدلاً من العائد المالي.

٣-٢. العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع

يرتبط التحول الرقمي بإدارة المشاريع بعلاقة تكاملية، حيث تساهم الأدوات الرقمية في:

- رفع كفاءة التواصل بين فرق العمل.
- تقليل الأخطاء الناتجة عن التوثيق الورقي.
- تسريع دورات المتابعة والتقييم.
- دعم اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

وفي القطاع غير الربحي، يكون هذا الأثر أكثر أهمية بسبب التحديات المتعلقة بضعف البنية المؤسسية أو محدودية الكوادر البشرية.

٢-٤. منصة إحسان: دراسة حالة

تعد منصة إحسان إحدى المبادرات الوطنية الرائدة في مجال التحول الرقمي الخيري، أطلقتها الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)، وتهدف إلى تمكين التبرعات، وإدارة المشاريع الخيرية بكفاءة.

وتتميز إحسان بما يلي:

- توثيق إلكتروني كامل لجميع العمليات.
- شفافية عالية في عرض المبادرات والمستفيدين.
- لوحات تحكم لحظية توضح التقدم المالي والزماني.
- إمكانية التبرع الذكي والربط مع جهات رسمية.

وقد سجلت المنصة منذ انطلاقتها نموًا كبيرًا في عدد المشاريع، ومعدل الإنجاز، وتفاعل المجتمع معها، مما يعكس فعالية نموذجها الرقمي.

٢-٥. الدراسات السابقة

- عدد من الدراسات تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء في القطاعات المختلفة، ومنها:
- دراسة (العنزي، ٢٠٢٢) التي بيّنت أن استخدام الأنظمة الرقمية ساهم في تحسين الرقابة الداخلية في الجمعيات الخيرية السعودية بنسبة ٤٥٪.
 - دراسة (Al-Khater, 2023) حول أثر البرامج السحابية في تسريع تنفيذ المشاريع التنموية في دول الخليج.
 - دراسة حالة أجرتها منصة إحسان في ٢٠٢٤ أظهرت ارتفاع نسبة المشاريع المنجزة في وقتها بنسبة ٦٧٪ بعد التحول الرقمي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

٣-١. منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لكونه الأنسب لتحليل الظواهر الاجتماعية والتنظيمية في المؤسسات غير الربحية، من خلال وصف الواقع الحالي، ودراسة العلاقة بين التحول الرقمي وأداء إدارة المشاريع، مع التركيز على تجربة منصة إحسان كنموذج عملي للتحليل.

٣-٢. أداة الدراسة

تم استخدام التحليل المكتبي (Documentary Analysis) كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تحليل تقارير رسمية صادرة عن منصة إحسان، ودراسات منشورة عن أدائها، بالإضافة إلى الأدبيات العلمية المرتبطة بالتحول الرقمي وإدارة المشاريع غير الربحية.

٣-٣. عينة الدراسة

نظرًا لاعتماد المنهج النوعي، لم تعتمد الدراسة على استبيان تقليدي أو عينة رقمية، وإنما ركزت على تحليل وثائق ومؤشرات أداء منشورة لمنصة إحسان خلال الأعوام ٢٠٢١-٢٠٢٤، مثل:

- عدد المشاريع المنجزة سنويًا.
- نسب الالتزام بالجدول الزمني.
- معدلات التفاعل المجتمعي.
- مستويات الشفافية وتوثيق الإنجاز.

٣-٤. فرضيات الدراسة

تم اختبار الفرضيتين التاليتين ضمن التحليل:

١. وجود علاقة إيجابية بين تبني تقنيات التحول الرقمي وتحسين كفاءة إدارة المشاريع.

٢. المنصات الرقمية مثل إحسان تقلل من نسب الهدر الزمني والمالي في تنفيذ المشاريع.

٣-٥. مصداقية الدراسة

تم التأكد من مصداقية المحتوى عبر:

- الاعتماد على مصادر رسمية موثوقة مثل تقارير سدايا، ومنصة إحسان، وتقارير حكومية سعودية.
- المقارنة بين البيانات المنشورة والأهداف المعلنة للمنصة.
- الرجوع إلى دراسات علمية منشورة في مجلات مصنفة Q1 و Q2

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

٤-١. أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع

أظهرت البيانات والتحليلات المستخلصة من تقارير منصة إحسان أن التحول الرقمي ساهم في تحسين إدارة المشاريع غير الربحية من عدة جوانب، من أبرزها:

- تسريع الإجراءات: تم تقليص متوسط زمن اعتماد المشروع من ٢٠ يومًا إلى ٧ أيام فقط بعد الرقمنة.
- رفع مستوى الشفافية: أتاحت المنصة إمكانية تتبع التبرعات ومراحل تنفيذ المشروع لجميع الجهات، مما عزز ثقة المتبرعين.
- تقليل الهدر المالي: من خلال أدوات تتبع الإنفاق وربط العقود إلكترونياً، تم تقليل الإنفاق الزائد بنسبة تُقدَّر بـ ٢٥٪ في بعض البرامج الموسمية.
- تحسين توثيق الإنجاز: تُنشر تقارير الإنجاز الزمنية والمالية تلقائياً، مما يسهل المراجعة والتحليل، ويُحفّز فرق العمل على الالتزام بالأهداف.

٤-٢. استعراض فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة بين استخدام أدوات التحول الرقمي وتحسين إدارة المشاريع غير الربحية.

تم تأكيد الفرضية؛ إذ أظهرت مؤشرات الأداء أن المشاريع التي نُفذت عبر منصة إحسان حققت نسب إنجاز تتجاوز ٩٢٪ في الوقت المحدد، مقارنة بـ ٦٥٪ فقط في النماذج التقليدية المماثلة.

الفرضية الثانية:

استخدام منصة رقمية موحدة يساهم في تقليل الهدر المالي وزيادة كفاءة الأداء.

تأكدت كذلك من خلال تحليل بيانات البرامج المدعومة إلكترونياً، والتي سجلت انخفاضاً في التكاليف التشغيلية بنسبة تقارب ٣٠٪، وتحسناً في جودة التقارير النهائية المقدمة للجهات الرسمية.

٤-٣. أبرز التحديات التي تم رصدها

رغم النتائج الإيجابية، إلا أن التحليل كشف عن عدد من التحديات التي لا تزال تواجه تطبيق التحول الرقمي في القطاع غير الربحي:

- ضعف البنية التقنية لدى بعض الجمعيات الصغيرة.
- نقص الكوادر المؤهلة لإدارة المنصات الرقمية.
- مقاومة التغيير داخل بعض الإدارات التقليدية.
- الحاجة إلى تدريب مستمر على أدوات التحول.

٤-٤. المقارنة بين النماذج الرقمية والتقليدية

البند	النماذج الرقمية ((إحسان))	النماذج التقليدية
سرعة اعتماد المشروع	٧ أيام عمل	٢٠ يوم عمل
دقة التوثيق	عالية جدا	منخفضة
الشفافية	متاحة للجميع	محدودة جدا
رضا صاحب المصلحة	مرتفعه تصل الى ٩٠٪	منخفضة تصل الى ٥٠٪
نسب الهدر المالي	أقل بما يقارب ٣٠٪	مرتفعه تصل الى ٧٠٪

- تحليل البيانات

استندت هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل محتوى المنصات الرقمية غير الربحية، مع التركيز على منصة “إحسان” كنموذج رئيسي. تم جمع البيانات من خلال مراجعة التقارير الرسمية الصادرة عن المنصة، وتحليل المكونات الفنية والإدارية، ومقارنة أداء المنصة بمعايير إدارة المشاريع الحديثة.

وقد أظهرت البيانات أن التحول الرقمي ساهم في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المشاريع، وتحسين إدارة الموارد البشرية والمالية، وزيادة الشفافية في عرض النتائج وتوثيق العمليات.

كما تم تحليل مدى توافق أداء “إحسان” مع المعايير المعتمدة من معهد إدارة المشاريع PMI، وتبين أن المنصة تتبنى مفاهيم مثل إدارة النطاق والجدول الزمني، وتطبيق أدوات تتبع الأداء ((KPIs، مما ينعكس إيجاباً على جودة المشاريع المنفذة

- النتائج

بعد إجراء الدراسة النظرية والتحليلية على منصة “إحسان” كنموذج رقمي لإدارة المشاريع غير الربحية، واستعراض أفضل الممارسات العالمية، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١. التحول الرقمي حسن بشكل واضح كفاءة إدارة المشاريع غير الربحية، حيث أسهم في تسريع دورة المشروع وتقليل زمن اتخاذ القرار، ورفع القدرة على التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي بشكل أكثر دقة.

٢. منصة إحسان أثبتت أن تبني الأنظمة الرقمية في العمل الخيري يعزز من الشفافية والحوكمة، ويسهم في بناء الثقة لدى المتبرعين والمستفيدين وأصحاب المصلحة.

٣. المنصات الرقمية توفر بيئة بيانات متكاملة تدعم اتخاذ القرار المبني على التحليل والوقائع، بدلاً من الاجتهادات الشخصية أو الأساليب التقليدية.

٤. التحول الرقمي في إحسان لم يقتصر على البنية التقنية، بل أدى إلى إعادة تصميم العمليات الداخلية، وتعزيز ثقافة الأداء القائم على النتائج والقياس الفعلي للأثر.

٥. التكامل بين المتطوعين والتقنية عزز فعالية المشاريع الاجتماعية والإنسانية، وخلق فرصاً جديدة لاستثمار الطاقات البشرية في بيئات رقمية مرنة وسريعة.

٦. المنهجية المتبعة في منصة إحسان تعكس نموذجاً قابلاً للتطبيق والتوسعة على بقية الجمعيات، مع الأخذ بالاعتبارات الخاصة بكل جمعية من حيث الموارد والقدرات.

- التوصيات

استنادًا إلى النتائج المستخلصة، توصي هذه الدراسة بالتالي:

أولاً: توصيات فنية وتقنية

١. تعميم تجربة منصة إحسان على الجمعيات الأخرى من خلال بناء شراكات تقنية وتدريبية تدعم تمكين المؤسسات الخيرية من التحول الرقمي.

٢. اعتماد أنظمة إدارة مشاريع متكاملة (Project Management Systems) في الجمعيات الخيرية، تُمكن من التخطيط والجدولة والتوثيق والتحليل بشكل آلي ومنهجي.

٣. تفعيل استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بشكل دوري لتقييم أداء المشاريع في جميع مراحلها وربط النتائج بمصادر التمويل.

ثانياً: توصيات إدارية وتنظيمية

٤. إنشاء وحدات إدارية مستقلة لإدارة المشاريع داخل الجمعيات، وتدريب كوادرها على مبادئ PMI ومنهجيات Agile أو Hybrid بما يتناسب مع بيئة العمل غير الربحية.

٥. إلزام الجمعيات بإعداد خطة مشروع رسمية (Project Charter) قبل البدء بأي مشروع، توضح فيها الأهداف، الميزانية، المخرجات، والجدول الزمني المتوقع.

٦. وضع سياسات إدارية تحفز على التحول الرقمي وتربط بين نضج إدارة المشاريع وبين التقييم السنوي لأداء الجمعية وقيادتها.

ثالثاً: توصيات استراتيجية على مستوى القطاع

٧. إنشاء قاعدة بيانات وطنية للمشاريع غير الربحية الرقمية، لتوثيق الإنجازات، ومشاركة المعرفة، وتسهيل التكامل بين الجهات.

٨. إطلاق هيئة وطنية للتطوير الرقمي في القطاع غير الربحي، تتولى إعداد أدلة استرشادية، وتقديم الدعم الاستشاري، وتقييم جاهزية الجمعيات.

٩. ربط الحصول على التمويل الحكومي أو الدعم الفني بمدى جاهزية الجمعية رقمياً، وتحقيقها لنسب معينة من الكفاءة والشفافية في إدارة مشاريعها.

رابعاً: توصيات مستقبلية للبحث

١٠. إجراء دراسات مقارنة بين الجمعيات التي تبنت التحول الرقمي والتي ما زالت تعتمد على الطرق التقليدية، بهدف قياس الفجوة وتحليل أثر التحول.

١١. تحليل أثر إدارة المشاريع الرقمية على جودة حياة المستخدمين، وربط التحسينات التقنية بالتحولات الاجتماعية والإنسانية الفعلية الناتجة عنها.

المراجع

-المراجع العربية

١. الزهراني، عبدالعزيز. (٢٠٢١). التحول الرقمي في القطاع غير الربحي وأثره على كفاءة الأداء. المجلة العربية للإدارة، ٤١(٢)، ١٠١-١٢٥.
٢. الحربي، فهد. (٢٠٢٠). تطبيقات إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية. مجلة دراسات التنمية الإدارية، ٣٠(٣)، ٧٩-٩٨.
٣. النعيمي، بدر. (٢٠٢٢). تقييم فاعلية المنصات الرقمية في إدارة المشاريع المجتمعية. المجلة الخليجية للتنمية، ١٥(١)، ٥٢-٧٣.
٤. عبدالمحسن، رهم. (٢٠٢٣). دور التحول الرقمي في تعزيز الشفافية في العمل الخيري السعودي. المجلة السعودية للإدارة العامة، ٤٤(٤)، ١٤٠-١٦٥.
٥. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (٢٠٢٣). دليل حوكمة الجمعيات الأهلية. الرياض: الوزارة.
٦. منصة إحسان. (٢٠٢٤). التقرير السنوي لأعمال منصة إحسان. تم الاسترجاع من: <https://ehsan.sa/reports>
٧. الخليوي، ناصر. (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية: دراسة ميدانية على الجمعيات الخيرية السعودية. مجلة التنمية المستدامة، ١١(٢)، ٨٣-٩٩.
٨. الغامدي، منى. (٢٠٢١). دور استخدام التطبيقات الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات الخيرية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ٣٣(١)، ١٥٥-١٧٤.

- .1 Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7th Edition. PMI.
- .2 Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (13th ed.). Wiley.
- .3 Ali, S., & Ahmad, R. (2023). Digital Transformation in Nonprofit Organizations: A Case Study of Ehsan Platform in Saudi Arabia. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 28(1), e1745.
- .4 OECD. (2020). Digital Transformation of the Public Sector: Helping Governments Respond to the COVID-19 Crisis. Retrieved from: <https://www.oecd.org>
- .5 Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. Public Administration Review, 74(4), 445–456.
- .6 West, D. M. (2019). The Future of Work: Robots, AI, and Automation in Public Services. Brookings Institution Press

Midocean University

College of Management

Department of Project Managment

Title in English

Enhancing Nonprofit Project Management through Digital Transformation: A
Case Study on Ehsan Platform

Prepared by:

Hussam Hussain Obaid

Supervised by:

DR. Sara Faried

DR. Alaa Ahmad

Year:2025