

جامعة ميدأوشن | MIDOCEAN UNIVERSITY

قسم إدارة المشاريع | Department of Project Management — كلية الإدارة | College of Management

أثر التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع في منظمات القطاع غير الربحي

The Impact of Digital Transformation on Project Management Performance
in Non-Profit Organizations

إعداد الطالب

عبدالله عمر بالبيد

الرقم الجامعي

253001372

إشراف

د. الفصيل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي

2026 - 2025



شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تُدرك الغايات، والصلاة والسلام على خير الأنام نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين؛ أما بعد:

فإنه لمن دواعي الوفاء أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى والديَّ الكريمين، اللذين كانا لي سندًا لا ينضب ودعاءً لا ينقطع، فما بلغت هذا المبلغ إلا بفضل الله ثم بفضل دعائهما وتضحياتهما، فلهما مني كل الحب والامتنان.

كما أخص بالشكر زوجتي الغالية، على صبرها ووقوفها إلى جانبي طوال رحلة هذا البحث، وإلى ابنتي الصغيرة فرح، التي كانت بابتسامتها البريئة وحضورها الجميل مصدرًا للفرح والدافع والأمل، فإليها أهدي ثمرة هذا الجهد، سائلًا الله أن يحفظها ويقر بها عيني. والشكر موصول إلى إخوتي وأخواتي الذين لم يبخلوا عليّ بدعم أو تشجيع، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

ثم أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى زملائي جميعًا في شركة مجموعة بناء، وعلى رأسهم الدكتور غسان الصديقي والأستاذ عبدالعزيز رمضان، على ما قدّموه لي من دعم ومساندة وتشجيع كان له أثر طيب في إنجاز هذا العمل، فلهما مني وافر الاحترام والعرفان.

كما أتقدم بعظيم الشكر والتقدير إلى مشرفيّ الفاضلين، الدكتور الفيصل عبد الحميد محمد حسن والدكتور فايز جراد، على ما بذلاه من جهد صادق وتوجيه سديد ومتابعة دقيقة، كان لها بالغ الأثر في إخراج هذه الدراسة على صورتها؛ فلهما مني كل التقدير والعرفان.

والشكر موصول إلى جامعة ميدأوشن، ممثلةً في كلية الإدارة وقسم إدارة المشاريع، على ما أتاحت لي من بيئة علمية معينة على البحث، وإلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضّلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملحوظاتهم القيّمة، وإلى السادة المحكّمين الذين أثروا أداة الدراسة بخبراتهم، وإلى كل من أسهم في هذا البحث من المشاركين في القطاع غير الربحي.

وما توفيقي إلا بالله، عليه توكلت وإليه أنيب.

الباحث

عبدالله عمر بالبيد

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وقياس أثر التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع في منظمات القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن الدور الوسيط للكفاءات الرقمية لمدير المشروع، واختبار الدور المعدّل لحجم المنظمة ومجال نشاطها في هذه العلاقة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبِّقت استبانة مكوّنة من (47) عبارة موزعة على أربعة أقسام على عينة ميسّرة بلغت (95) مفردة من مديري المشاريع والمسؤولين عن إدارتها. وُجِّمَت الاستجابات بأسلوبين متكاملين لتطبيق الأداة؛ إذ عبّئ جزء منها إلكترونياً بصورة ذاتية، وطُبِّق جزء آخر من خلال مقابلات منظمة مباشرة استخدمت أسئلة الاستبانة وترتيبها وخياراتها نفسها. وقد تمتعت الأداة بدرجة عالية من الثبات (بلغ معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل 0.969)، وعولجت البيانات باستخدام برنامجي SPSS وPROCESS، إلى جانب تحليل الانحدار الهرمي لاختبار الدور المعدّل.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن مستوى التحول الرقمي وأداء إدارة المشاريع والكفاءات الرقمية جاء مرتفعاً لدى عينة الدراسة؛ ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع فسر (35.5%) من التباين فيه؛ وأن الكفاءات الرقمية لمدير المشروع تتوسط هذه العلاقة توسطاً جزئياً دالاً تحمل عبره (65.1%) من الأثر الكلي. كما أظهر تحليل الدور المعدّل أن حجم المنظمة يُعدّل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء بصورة دالة إحصائياً ($\Delta R^2 = 0.083$, $p = 0.006$)، بينما لم يكن الدور المعدّل لمجال النشاط دالاً إحصائياً ($\Delta R^2 = 0.017$, $p = 0.504$). وبذلك دُعِمت الفرضية الثالثة جزئياً. وأوصت الدراسة بإيلاء تنمية الكفاءات الرقمية لمديري المشاريع أولوية قصوى، وتصميم مبادرات التمكين الرقمي بما يراعي اختلاف أحجام المنظمات.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، أداء إدارة المشاريع، الكفاءات الرقمية، القطاع غير الربحي، المملكة

العربية السعودية.

Abstract

This study aimed to analyze and measure the impact of digital transformation on project management performance in non-profit organizations in the Kingdom of Saudi Arabia, examine the mediating role of project managers' digital competencies, and test whether organization size and developmental field moderate this relationship. The study adopted a descriptive-correlational approach and applied a 47-item questionnaire to a convenience sample of 95 project managers and officials responsible for project management. Responses were collected through two administration modes: electronic self-administration and structured face-to-face interviewer administration using the same questionnaire wording, sequence, and response options. The instrument demonstrated high reliability (Cronbach's alpha for the whole instrument = 0.969), and the data were analyzed using SPSS, the PROCESS macro, and hierarchical regression for moderation testing.

The study reached several key findings: digital transformation, project management performance, and digital competencies were rated at high levels; digital transformation had a statistically significant positive effect on project management performance, explaining 35.5% of its variance; and project managers' digital competencies partially mediated this relationship, carrying 65.1% of the total effect. Organization size significantly moderated the relationship between digital transformation and performance ($\Delta R^2 = .083$, $p = .006$), whereas developmental field did not show a significant moderating effect ($\Delta R^2 = .017$, $p = .504$). Thus, the third hypothesis was partially supported. The study recommended prioritizing the development of project managers' digital competencies and tailoring digital enablement initiatives to differences in organization size.

Keywords: Digital Transformation, Project Management Performance, Digital Competencies, Non-Profit Sector, Saudi Arabia.

Table of Contents | فهرس المحتويات

2	شكرو وتقدير.....
4	مستخلص الدراسة.....
5	Abstract.....
6	فهرس المحتويات Table of Contents.....
10	قائمة الجداول List of Tables.....
10	فهرس الأشكال List of Figures.....
11	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
11	1.1 المقدمة:.....
12	2.1 مشكلة الدراسة:.....
13	3.1 أهمية الدراسة:.....
13	أ) الأهمية العلمية (النظرية):.....
13	ب) الأهمية التطبيقية (العملية):.....
14	4.1 أهداف الدراسة:.....
14	الهدف العام:.....
14	الأهداف الفرعية:.....
15	5.1 تساؤلات الدراسة:.....
15	السؤال الرئيس:.....
15	الأسئلة الفرعية:.....
15	6.1 فروض الدراسة:.....
15	الفرضية الرئيسة:.....
16	فرضية الدور الوسيط:.....
16	فرضيات الدور المعدل:.....
16	7.1 نموذج الدراسة:.....
17	8.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:.....
19	9.1 الدراسات السابقة:.....
19	المحور الأول: دراسات عامة في التحول الرقمي وإدارة المشاريع.....
20	المحور الثاني: دراسات التحول الرقمي وإدارة المشاريع في السياق الإقليمي والعربي.....

21	المحور الثالث: دراسات التحول الرقمي في منظمات القطاع غير الربحي
24	ملخص جدولي للدراسات السابقة:
24	التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:
25	10.1 الفجوة البحثية:
26	11.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
26	أولاً: نظرية الكفاءات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory):
26	ثانياً: نموذج قبول التقنية (Technology Acceptance Model — TAM):
26	ثالثاً: دليل المعرفة في إدارة المشاريع (PMBOK Guide) — الطبعة السابعة:
27	12.1 المنهجية وطرق البحث:
27	13.1 مصادر البيانات:
28	14.1 أدوات الدراسة:
28	15.1 حدود الدراسة:
29	الفصل الثاني: الإطار النظري
29	تمهيد:
29	المبحث الأول: التحول الرقمي
29	1.1.2 مقدمة:
30	2.1.2 نشأة المفهوم وتطوره:
31	3.1.2 مفهوم التحول الرقمي:
32	4.1.2 التمييز بين التحول الرقمي والمفاهيم المجاورة:
33	5.1.2 التحول الرقمي بوصفه تغييراً تنظيمياً:
34	6.1.2 أهمية التحول الرقمي:
35	7.1.2 التحول الرقمي في القطاع العام والاجتماعي:
36	8.1.2 التحول الرقمي في إدارة المشاريع:
37	9.1.2 أبعاد التحول الرقمي في إدارة المشاريع (أبعاد الدراسة):
40	10.1.2 التحول الرقمي في منظمات القطاع غير الربحي:
41	11.1.2 التحول الرقمي في القطاع غير الربحي السعودي:
42	12.1.2 تحديات التحول الرقمي:
43	13.1.2 خلاصة المبحث:
45	المبحث الثاني: أداء إدارة المشاريع

45	1.2.2 مقدمة:
45	2.2.2 مفهوم المشروع وإدارة المشاريع:
46	3.2.2 تطور الأطر المهنية لإدارة المشاريع:
46	4.2.2 تطور مفهوم نجاح المشاريع: المثلث الحديدي ونقده:
47	5.2.2 من القيود إلى القيمة: المقاربات المعاصرة للنجاح:
48	6.2.2 مفهوم أداء إدارة المشاريع ومؤشرات قياسه:
49	7.2.2 المؤشر الأول: الالتزام بالجدول الزمني (Schedule Adherence):
49	8.2.2 المؤشر الثاني: إدارة التكاليف (Cost Management):
50	9.2.2 المؤشر الثالث: جودة مخرجات المشروع (Project Quality):
50	10.2.2 المؤشر الرابع: إدارة النطاق (Scope Management):
51	11.2.2 محددات أداء إدارة المشاريع في البيئة الرقمية:
52	12.2.2 خصوصية قياس الأداء في المشاريع غير الربحية:
52	13.2.2 خلاصة المبحث:
54	المبحث الثالث: الكفاءات الرقمية لمدير المشروع
54	1.3.2 مقدمة:
54	2.3.2 مفهوم الكفاءات الرقمية لمدير المشروع:
55	3.3.2 الإطار النظري الأول: نظرية الكفاءات الديناميكية:
58	5.3.2 أبعاد الكفاءات الرقمية لمدير المشروع (أبعاد الدراسة):
59	6.3.2 الكفاءات الرقمية في سياق المنظمات غير الربحية:
60	7.3.2 التأصيل النظري للدور الوسيط:
61	8.3.2 خلاصة المبحث:
61	خاتمة الفصل: العلاقة بين متغيرات الدراسة
63	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
63	1.3 المقدمة:
63	2.3 منهج الدراسة ونوعها:
64	3.3 مجتمع الدراسة:
64	4.3 عينة الدراسة وطريقة اختيارها:
67	5.3 أداة الدراسة:
69	6.3 صدق أداة الدراسة وثباتها:

70	7.3 أساليب المعالجة الإحصائية:
72	8.3 حدود الدراسة:
73	9.3 خلاصة الفصل:
74	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
74	1.4 المقدمة:
74	2.4 وصف خصائص عينة الدراسة:
76	3.4 نتائج ثبات أداة الدراسة:
77	4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:
78	5.4 نتائج اختبار فروض الدراسة:
82	6.4 نتائج التحليل الموضوعاتي للأسئلة المفتوحة:
84	7.4 خلاصة نتائج الدراسة:
85	8.4 توصيات الدراسة:
87	أولاً: المراجع العربية Arabic References
87	ثانياً: المراجع الأجنبية Foreign References
91	الملاحق
91	ملحق (1): استبانة الدراسة

قائمة الجداول | List of Tables

الجدول رقم (1-1): ملخص الدراسات السابقة.....	24
الجدول رقم (2-1): تعريفات مختارة للتحويل الرقمي في الأدبيات المحكمة	32
الجدول رقم (3-1): التمييز بين الرقمنة والرقمنة التشغيلية والتحول الرقمي	33
الجدول رقم (4-1): أبعاد التحويل الرقمي في الدراسة الحالية ووظيفتها في إدارة المشاريع	40
الجدول رقم (5-1): مؤشرات أداء إدارة المشاريع المعتمدة في الدراسة	48
الجدول رقم (6-1): أبعاد الكفاءات الرقمية لمدير المشروع ومركزاتها النظرية والتجريبية	59
الجدول رقم (7-1): مصفوفة الربط بين فروض الدراسة ومركزاتها النظرية والتجريبية	62
الجدول رقم (1-3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية	65
الجدول رقم (2-3): توزيع عبارات أداة الدراسة على متغيراتها وأبعادها	68
الجدول رقم (3-3): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.....	70
الجدول رقم (1-4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (ن = 95).....	74
الجدول رقم (2-4): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	76
الجدول رقم (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة ومستوياتها	77
الجدول رقم (4-4): نتائج انحدار أثر التحويل الرقمي على أداء إدارة المشاريع	78
الجدول رقم (5-4): أثر التحويل الرقمي على مؤشرات أداء إدارة المشاريع (الفرضيات الفرعية)	79
الجدول رقم (6-4): نتائج تحليل الأثر الوسيط للكفاءات الرقمية	80
الجدول رقم (7-4): نتائج تحليل الدور المعدل لحجم المنظمة ومجال نشاطها	81

فهرس الأشكال | List of Figures

الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة (من إعداد الباحث)	16
--	----

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین تحولات جذرية في أساليب إدارة المشاريع وممارساتها، إذ أحدثت ثورة التكنولوجيا الرقمية نقلة نوعية في مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية على حد سواء. فلم يعد التحول الرقمي خيارًا تنافسيًا تلجأ إليه المنظمات لتحسين كفاءتها فحسب، بل أصبح ضرورة وجودية تفرضها بيئة أعمال متسارعة التغير، تنقلص فيها دورة حياة التقنية، وتتعاظم فيها توقعات المستفيدين وأصحاب المصلحة. وقد بيّنت الأدبيات الحديثة أن التحول الرقمي يُعيد تشكيل عمليات المشروع كافة، بدءًا من التخطيط ومرورًا بالتنفيذ والمراقبة وانتهاءً بالإغلاق (Kozarkiewicz, 2020)، كما رسمت الدراسات المتخصصة أجندة بحثية لرقمنة إدارة المشاريع مؤكدة أن التقنيات لا تزال تُوظف أدوات لتحسين العمليات دون بلوغ الرقمنة الكاملة للمهنة (Marnewick & Marnewick, 2022).

وتحتل منظمات القطاع غير الربحي موقعًا فريدًا في هذا المشهد؛ فهي تتميز بخصوصية تنظيمية تجعل معادلة التحول الرقمي لديها أكثر تعقيدًا: موارد مالية وبشرية محدودة، واعتماد كبير على التمويل الخارجي والعمل التطوعي، وسعي دائم إلى تحقيق أثر اجتماعي مستدام يتجاوز مؤشرات الربحية التقليدية. ومن هنا تتجلى أهمية التحول الرقمي لهذه المنظمات بوصفه رافعة أساسية لرفع كفاءة إدارة مشاريعها، وتعظيم أثرها الاجتماعي بأقل الموارد الممكنة، لا سيما وأن الدراسات المقارنة كشفت أن المنظمات غير الربحية تواجه عوائق تحول رقمي أعمق من نظيراتها الصناعية، تتمثل في شح التمويل وضعف الكفاءات التقنية (Vogelsang, Packmohr & Brink, 2021).

ويكتسب هذا الموضوع في السياق السعودي أهمية مضاعفة؛ إذ أولت رؤية المملكة 2030 القطاع غير الربحي مكانة محورية بوصفه شريكًا ثالثًا في التنمية إلى جانب القطاعين الحكومي والخاص، مستهدفة رفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي. وقد شهد القطاع نموًا متسارعًا انعكس في ارتفاع عدد المنظمات غير الربحية المسجلة لدى المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي إلى ما يزيد على (7,200) منظمة بنهاية عام 2025م، وبلغ عدد المتطوعين نحو (1.7) مليون متطوع، مع نمو مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي إلى (1.4%) (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2025). ويضع هذا النمو الكمي المتسارع تحديًا نوعيًا أمام هذه المنظمات: كيف تدير محافظ مشاريعها المتنامية بكفاءة واحترافية تليق بحجم المسؤولية التنموية الموكلة إليها؟

وعلى الرغم من تنامي الاهتمام البحثي بالتحول الرقمي على المستوى الدولي، يُلاحظ شح واضح في الدراسات التي تتناول منظمات القطاع غير الربحي في منطقة الشرق الأوسط عمومًا، والمملكة العربية السعودية خصوصًا، وهو ما تؤكدُه أجنُدت البَحث الحَديثة التي دعت صراحة إلى مزيد من الدراسات التجريبية في سياقات جغرافية وقطاعية غير مطروقة (Cipriano & Za, 2024). وتأتي هذه الدراسة استجابةً لتلك الدعوة؛ إذ تسعى إلى استكشاف أثر أبعاد التحول الرقمي المتعددة على مؤشرات أداء إدارة المشاريع في منظمات القطاع غير الربحي السعودية وقياسه علميًا، مع اختبار الدور الوسيط للكفاءات الرقمية لمدير المشروع في هذه العلاقة.

2.1 مشكلة الدراسة:

على الرغم من تصاعد الاهتمام بالتحول الرقمي عالميًا، تواجه منظمات القطاع غير الربحي تحديًا مضاعفًا: فهي مطالبة بتبني التحول الرقمي لرفع كفاءتها وتلبية اشتراطات الجهات المانحة والمنظمين، لكنها في الوقت ذاته تفتقر في الغالب إلى الموارد المالية والكفاءات التقنية اللازمة لإنجاح هذا التبني. وقد كشفت دراسة (Vogelsang et al. (2021 أن المنظمات غير الربحية تواجه عوائق تحول رقمي أعمق مقارنةً بنظيراتها الصناعية، فيما حددت دراسة (Godefroid et al. (2024 القيود المالية ونقص المهارات ومقاومة التغيير بوصفها أبرز عوائق تبني الابتكار التكنولوجي في هذا القطاع. وفي السياق السعودي، يتزامن النمو الكمي المتسارع للقطاع غير الربحي — الذي تجاوز (7,200) منظمة — مع تعاظم متطلبات الحوكمة والإفصاح والكفاءة التشغيلية التي يفرضها المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، وهو ما يجعل السؤال عن جدوى الاستثمار في التحول الرقمي وأثره الفعلي على أداء المشاريع سؤالًا ملجأً لقادة هذه المنظمات ومموليها على حد سواء. غير أن الباحث — وبعد مسح الأدبيات المتاحة — لم يقف على دراسة ميدانية محكمة قاست هذا الأثر في بيئة المنظمات غير الربحية السعودية بأبعاده المتعددة، مع أخذ الدور الوسيط للكفاءات الرقمية لمدير المشروع في الاعتبار.

وبناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع في منظمات القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية؟ وتتفرع عنه التساؤلات الجوهرية الآتية:

1. ما مستوى تبني التحول الرقمي في إدارة مشاريع منظمات القطاع غير الربحي السعودية؟
2. كيف يؤثر التحول الرقمي على عناصر أداء المشاريع: الجدول الزمني، والتكلفة، والجودة، والنطاق؟

3. ما الدور الذي تؤديه الكفاءات الرقمية لمدير المشروع في العلاقة بين التحول الرقمي وأداء إدارة المشاريع؟
4. هل يؤدي حجم المنظمة ومجال نشاطها دورًا معديًا في العلاقة بين التحول الرقمي وأداء إدارة المشاريع؟
5. ما التحديات الخاصة التي تواجه منظمات القطاع غير الربحي السعودية في تطبيق التحول الرقمي؟

3.1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، ومن حداثة السياق الذي تُطبَّق فيه، ويمكن إبراز هذه الأهمية في جانبين متكاملين:

أ) الأهمية العلمية (النظرية):

- ❖ إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجال التحول الرقمي وإدارة المشاريع في سياق منظمات القطاع غير الربحي، وهو تقاطع بحثي لا يزال ناشئًا على المستويين العربي والدولي.
- ❖ سد فجوة بحثية واضحة في السياق السعودي والخليجي، وثقتها المراجعات المنهجية وأجندات البحث الحديثة (Cipriano & Za, 2024; Gonçalves et al., 2023).
- ❖ تقديم إطار نظري وتحليلي متكامل يربط أبعاد التحول الرقمي بمؤشرات أداء إدارة المشاريع عبر الدور الوسيط للكفاءات الرقمية، مع اختبار الدور المعدل لحجم المنظمة ومجال نشاطها، بما يتيح توظيف النموذج واختباره في دراسات مستقبلية.
- ❖ تطوير أداة قياس موثوقة، مُحكَّمة ومختبرة الصدق والثبات، تُعزِّز الأدبيات الأكاديمية العربية في هذا المجال.

ب) الأهمية التطبيقية (العملية):

- ❖ تزويد قادة المنظمات غير الربحية السعودية بتوصيات عملية مبنية على أدلة ميدانية تساعد على ترتيب أولويات الاستثمار الرقمي وفق أثره الفعلي على أداء المشاريع.
- ❖ مساعدة هذه المنظمات في وضع خارطة طريق فاعلة للتحول الرقمي تتناسب مع إمكانياتها المحدودة، وتركز على الأبعاد الأعلى مردودًا.

❖ تحسين جودة مخرجات المشاريع الاجتماعية عبر تبني أفضل الممارسات الرقمية المثبتة الأثر.

❖ دعم الجهات المانحة والمشرفة — وفي مقدمتها المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي — بمؤشرات موضوعية لتقييم الجاهزية الرقمية للمنظمات، بما يخدم مستهدفات رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتمكين القطاع غير الربحي.

4.1 أهداف الدراسة:

الهدف العام:

تحليل وقياس أثر التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع في منظمات القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، والكشف عن الدور الوسيط للكفاءات الرقمية لمدير المشروع، واختبار الدور المعدّل لحجم المنظمة ومجال نشاطها في هذه العلاقة.

الأهداف الفرعية:

1. قياس مستوى تبني التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، منصات إدارة المشاريع الرقمية، أدوات التواصل الرقمي) في إدارة المشاريع لدى منظمات القطاع غير الربحي السعودية.
2. تحديد أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة الجدول الزمني للمشاريع وتكاليفها وجودتها ونطاقها.
3. اختبار الدور الوسيط للكفاءات الرقمية لمدير المشروع في العلاقة بين التحول الرقمي وأداء إدارة المشاريع.
4. اختبار الدور المعدّل لكل من حجم المنظمة ومجال نشاطها التنموي في العلاقة بين التحول الرقمي وأداء إدارة المشاريع.
5. التعرف على أبرز التحديات التنظيمية والتقنية والبشرية التي تواجه منظمات القطاع غير الربحي السعودية في تطبيق التحول الرقمي.
6. تقديم نموذج مقترح وتوصيات عملية تربط بين أبعاد التحول الرقمي ومؤشرات أداء إدارة المشاريع في بيئة المنظمات غير الربحية.

السؤال الرئيس:

ما أثر التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع في منظمات القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى اعتماد التحول الرقمي بأبعاده الأربعة في ممارسات إدارة المشاريع في منظمات القطاع غير الربحي السعودية؟
2. ما أثر التحول الرقمي على التزام المشاريع بجداولها الزمنية وميزانياتها ومعايير جودتها ونطاقها المحدد؟
3. هل تتوسط الكفاءات الرقمية لمدير المشروع العلاقة بين التحول الرقمي وأداء إدارة المشاريع؟
4. هل يؤدي حجم المنظمة ومجال نشاطها دورًا معيّنًا في العلاقة بين التحول الرقمي وأداء إدارة المشاريع؟
5. ما التحديات التنظيمية والتقنية والبشرية التي تعيق تطبيق التحول الرقمي في هذه المنظمات؟

6.1 فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، صيغت فروض الدراسة على النحو

الآتي:

الفرضية الرئيسة:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع في

منظمات القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

H1a: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على التزام المشاريع بالجدول الزمني.

H1b: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة إدارة تكاليف المشاريع.

H1c: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على جودة مخرجات المشاريع.

H1d: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على كفاءة إدارة نطاق المشاريع.

فرضية الدور الوسيط:

H2: تتوسط الكفاءات الرقمية لمدير المشروع العلاقة بين التحويل الرقمي وأداء إدارة المشاريع توسطاً ذا

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

فرضيات الدور المعدّل:

H3a: يؤدي حجم المنظمة دوراً معدّلاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في العلاقة بين التحويل

الرقمي وأداء إدارة المشاريع.

H3b: يؤدي مجال نشاط المنظمة دوراً معدّلاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في العلاقة بين

التحويل الرقمي وأداء إدارة المشاريع.

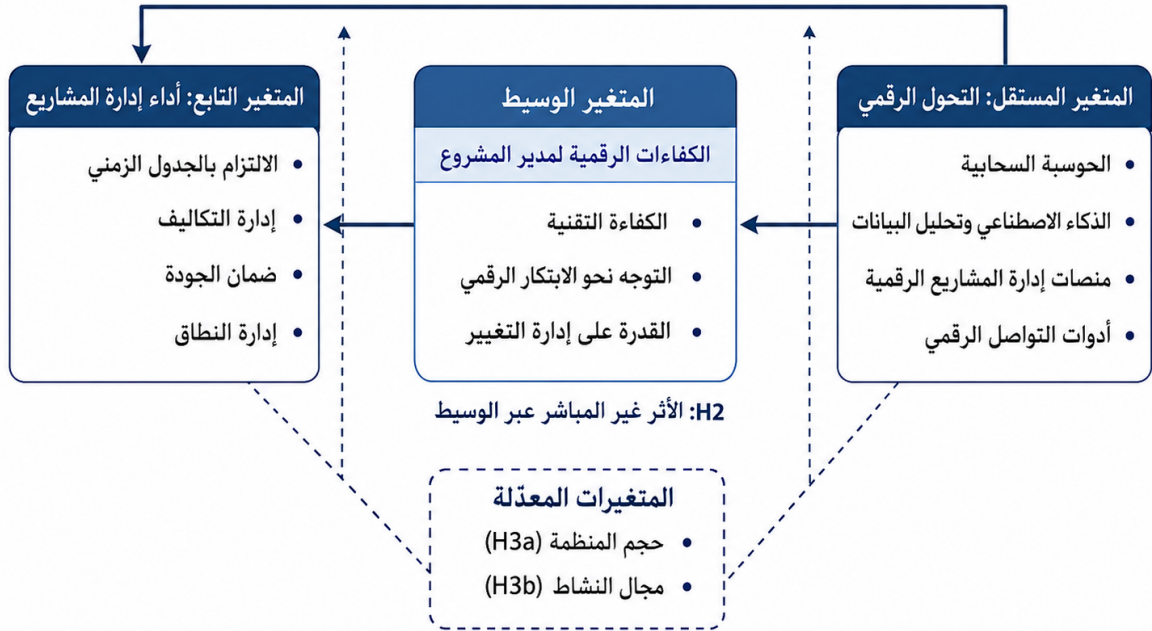
وتجدر الإشارة إلى أن متغير الكفاءات الرقمية وُصِف بوصفه متغيراً وسيطاً (Mediator)، في حين عومل حجم المنظمة ومجال نشاطها بوصفهما متغيرين معدّلين (Moderators). كما أُعيدت هيكلة الفرضيات الفرعية لتغطي أبعاد المتغير التابع الأربعة، وقُسمت فرضية الدور المعدّل إلى فرضيتين مستقلتين لتيسير اختبار كل متغير معدّل وتفسيره إحصائياً.

7.1 نموذج الدراسة:

اشتق الباحث أبعاد المتغير المستقل الأربعة من أدبيات رقمنة إدارة المشاريع (Marnewick & Marnewick, 2022; Kozarkiewicz, 2020)، واستُمدت أبعاد المتغير التابع من الإطار العملي لدليل PMBOK بطبعته السابعة (PMI, 2021)، فيما استُمد المتغير الوسيط من نظرية الكفاءات الديناميكية (Teece, Pisano & Shuen, 1997) ونموذج قبول التقنية (Davis, 1989). كما أُدرج حجم المنظمة ومجال نشاطها متغيرين معدّلين لاختبار اختلاف قوة العلاقة بين التحويل الرقمي والأداء وفق خصائص المنظمة. ويوضح الشكل الآتي متغيرات النموذج والعلاقات المفترضة بينها:

الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة (من إعداد الباحث)

H1 (a-d): الأثر المباشر



8.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

❖ **التحول الرقمي (Digital Transformation):** عملية إعادة تشكيل شاملة لأساليب عمل المنظمة وعملياتها باستخدام التقنيات الرقمية بهدف تحسين الأداء وخلق القيمة (Kozarkiewicz, 2020). ويُعرّف إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه: درجة تبني المنظمة غير الربحية لأبعاد التحول الرقمي الأربعة (الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، منصات إدارة المشاريع الرقمية، أدوات التواصل الرقمي) مقاسة باستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني من استبانة الدراسة.

❖ **أداء إدارة المشاريع (Project Management Performance):** مدى تحقيق المشروع لأهدافه ضمن القيود المحددة له من وقت وتكلفة وجودة ونطاق (PMI, 2021). ويُعرّف إجرائيًا بأنه: مستوى التزام مشاريع المنظمة

بجداولها الزمنية وميزانياتها ومعايير جودتها ونطاقها المعتمد، مقاسًا باستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثالث من استبانة الدراسة.

❖ الكفاءات الرقمية لمدير المشروع (Project Manager Digital Competencies): مجموعة المهارات التقنية والسلوكية التي تمكن مدير المشروع من توظيف الأدوات الرقمية بفاعلية وقيادة فريقه خلال التحول (Teece et al., 1997; Davis, 1989). وتُعرّف إجرائيًا بأنها: درجة امتلاك مدير المشروع للكفاءة التقنية والتوجه نحو الابتكار الرقمي والقدرة على إدارة التغيير، مقاسة باستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الرابع من استبانة الدراسة.

❖ منظمات القطاع غير الربحي (Non-Profit Organizations): الكيانات المسجلة لدى المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، وتشمل الجمعيات الأهلية والمؤسسات الأهلية والصناديق العائلية والأهلية والكيانات المتخصصة، ولا يهدف نشاطها بصورة أساسية إلى تحقيق الربح (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2025).

تناولت الدراسات الأكاديمية موضوع التحول الرقمي وإدارة المشاريع من زوايا متعددة، وتتباين نتائجها أحياناً تبعاً لاختلاف السياق الجغرافي والقطاعي والمنهجية المتبعة. وقد حرص الباحث على انتقاء الدراسات الأوثق صلة وحدائثاً، وتصنيفها في ثلاثة محاور تتدرج من العام إلى الخاص: دراسات عامة في التحول الرقمي وإدارة المشاريع، ثم دراسات السياق الإقليمي والعربي، ثم الدراسات المتخصصة في منظمات القطاع غير الربحي، ويُختتم المبحث بجدول تلخيصي وتعقيب يبين موقع الدراسة الحالية منها.

المحور الأول: دراسات عامة في التحول الرقمي وإدارة المشاريع

1. **General and Specific: The Impact of Digital Transformation on Project Processes and Management Methods**، بعنوان (Kozarkiewicz (2020 دراسة 1. Foundations of Management, 12(1), 237–248.

❖ **هدف الدراسة:** تحليل التحولات الجوهرية التي أحدثها التحول الرقمي في مناهج إدارة المشاريع التقليدية والرشيقة.

❖ **منهج الدراسة:** دراسة مفاهيمية (Conceptual Review) قائمة على التحليل النقدي للأدبيات.

❖ **نتائج الدراسة:** خلصت إلى أن التحول الرقمي يُعيد تشكيل عمليات المشروع كافة من التخطيط حتى الإغلاق، ويغيّر أدوار مديري المشاريع وفرقهم.

❖ **علاقتها بالدراسة الحالية:** توفر الأساس النظري لفهم طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع التي يقيسها البحث الحالي ميدانياً.

2. **Digitalization of Project Management: Opportunities in Research and Practice**، بعنوان (Marnewick & Marnewick (2022 دراسة 2. Project Leadership and Society, 3.

❖ **هدف الدراسة:** استكشاف فرص رقمنة إدارة المشاريع من منظورين بحثي وتطبيقي.

❖ **منهج الدراسة:** تحليل بيبليومتري (Bibliometric Analysis) شمل (478) مقالة علمية.

- ❖ نتائج الدراسة: خلصت إلى أن إدارة المشاريع لم تبلغ بعد مرحلة الرقمنة الكاملة وإنما تُوظف التقنيات أدوات لتحسين عملياتها، وقدّمت إطارًا (مكعب أجندة بحوث رقمنة إدارة المشاريع) لتوجيه البحث والتطبيق.
- ❖ علاقتها بالدراسة الحالية: تُعد المرجع الأساسي لبناء إطار المتغير المستقل، وتتميز الدراسة الحالية بتطبيق هذا الإطار على سياق المنظمات غير الربحية لأول مرة في المنطقة العربية.

3. **دراسة Gonçalves et al. (2023): بعنوان "The Relationship between Project Management and Digital Transformation: Systematic Literature Review"، مجلة Revista de Administração Mackenzie, 24(4) Scopus.**

- ❖ هدف الدراسة: تقصّي العلاقة بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي عبر مراجعة منهجية شاملة.
- ❖ منهج الدراسة: مراجعة أدبيات منهجية (Systematic Review) استقر تحليلها النهائي على (104) مقالات منشورة بين عامي 2015 و2020 من قواعد Web of Science وScopus وGoogle Scholar.
- ❖ نتائج الدراسة: خلصت إلى أن إدارة المشاريع بمداخلها المختلفة تُوظف استراتيجيًا لتمكين تنفيذ التحول الرقمي في المنظمات، وأن هذا التحول يتطلب أفرادًا يمتلكون كفاءات تقنية وسلوكية للعمل في سياقات تنظيمية وثقافية وتقنية متسارعة، وصنّفت الأدبيات في أربعة محاور: الكفاءات، والتقنيات الرقمية، والمحافظ والبرامج والمشاريع، والاستراتيجية.
- ❖ علاقتها بالدراسة الحالية: تمثل مرجع العلاقة المحورية بين متغيري الدراسة، ويؤسس تأكيدها على الكفاءات التقنية والسلوكية نظريًا لفرضية الدور الوسيط للكفاءات الرقمية التي تختبرها الدراسة الحالية كمياً في بيئة المنظمات غير الربحية السعودية.

المحور الثاني: دراسات التحول الرقمي وإدارة المشاريع في السياق الإقليمي والعربي

4. **دراسة Khasawneh & Dweiri (2025): بعنوان "Influence of Digital Infrastructure on Project Management Success: Readiness, Fitness, and Tools as Moderators"، مجلة Emerging Science Journal, 9(6), 3319–3348.**

❖ هدف الدراسة: قياس أثر البنية التحتية الرقمية على نجاح إدارة المشاريع.

❖ منهج الدراسة: منهج كمي مسحي (Quantitative Survey).

❖ نتائج الدراسة: أثبتت أن توفر بنية تحتية رقمية ملائمة يحسّن نتائج المشاريع بصورة ملحوظة.

❖ علاقتها بالدراسة الحالية: تتقاطع معها في التركيز على السياق الإقليمي الخليجي، غير أنها لا تتناول

المنظمات غير الربحية تحديداً، وهو ما تسده الدراسة الحالية.

5. دراسة الزهراني ومجلد (2024) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على

موظفي المستشفيات التخصصية بجدة"، المنشورة في المجلة العربية للإدارة، 44(6)، 171-190.

❖ هدف الدراسة: التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات

والسياسات، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي.

❖ منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي، بعينة عشوائية بلغت (290) مفردة، حُللت بياناتها باستخدام

SPSS.

❖ نتائج الدراسة: أثبتت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي.

❖ علاقتها بالدراسة الحالية: تؤسس لفهم العلاقة بين التحول الرقمي والأداء في السياق السعودي، وتتفق

معها في المنهج والأداة، غير أنها طُبقت في القطاع الصحي وعلى الأداء الوظيفي الفردي، بينما تنتقل الدراسة

الحالية إلى القطاع غير الربحي وأداء إدارة المشاريع.

ويجدر التنويه إلى أن الباحث — بعد مسح قواعد البيانات العربية — لم يقف على دراسة عربية محكمة

تتناول أثر التحول الرقمي على إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية تحديداً، وهي ندرة تؤكد بذاتها الفجوة البحثية

التي تتصدى لها هذه الدراسة.

المحور الثالث: دراسات التحول الرقمي في منظمات القطاع غير الربحي

6. بعنوان "Challenges of the Digital

Transformation – Comparing Nonprofit and Industry Organizations"، المنشورة ضمن سلسلة ،

Springer, LNISO vol. 46, 297–312.

❖ هدف الدراسة: مقارنة تحديات التحول الرقمي بين المنظمات غير الربحية ونظيراتها الصناعية.

❖ منهج الدراسة: دراسة نوعية مقارنة وفق مدخل النظرية المجذرة (Grounded Theory).

❖ نتائج الدراسة: خلصت إلى أن المنظمات غير الربحية تواجه عوائق أعمق تتمثل في شح التمويل وضعف

الكفاءات التقنية، بل إن كثيرًا منها لا يرى نفسه في مسار تحول رقمي أصلاً.

❖ علاقتها بالدراسة الحالية: تشكّل القاعدة التشخيصية التي استند إليها البحث الحالي في تأطير مشكلة

الدراسة.

7. بعنوان "Managing Digital Transformation for Social Good

in Non-Profit Organizations: The Case of The Felix Project Zeroing Hunger in London"، المنشورة في ،

VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 35(3), 417–

427.

❖ هدف الدراسة: دراسة كيفية إدارة التحول الرقمي للصالح الاجتماعي في منظمة غير ربحية بريطانية تعمل في

مكافحة الجوع وهدر الغذاء.

❖ منهج الدراسة: دراسة حالة مفردة وفق منهجية النظرية المجذرة، بمقابلات شبه منظمة مع (9) مشاركين

حتى بلوغ التشبع النظري.

❖ نتائج الدراسة: كشفت الدور المحوري للقيادة وروح الريادة والإدارة الرشيدة والتصميم التشاركي مع

المستخدمين وبناء ثقافة تعلم قائمة على البيانات في إنجاح التحول الرقمي وتعزيز أثر المنظمة الاجتماعي.

❖ علاقتها بالدراسة الحالية: تُعد الأقرب موضوعاً إلى البحث الحالي، الذي يتميز عنها بتعميم النتائج عبر عينة

كمية أوسع وفي سياق سعودي.

8. **Cipriano & Za (2024) بعنوان: "Non-profit Organisations in the Digital Age: A Research Agenda for Supporting the Development of a Digital Transformation Strategy"**، المنشورة في **Journal of Information Technology**, 39(4), 732–755.

- ❖ **هدف الدراسة:** رسم أجندة بحثية لدعم تطوير استراتيجيات التحول الرقمي في المنظمات غير الربحية.
- ❖ **منهج الدراسة:** مراجعة منهجية للأدبيات لبناء أجندة بحثية.
- ❖ **نتائج الدراسة:** قدّمت عدسة تحليلية لتقييم بُنى خلق القيمة الرقمية في المنظمات غير الربحية، وأجندة بحثية بمحاور مستقبلية، مؤكدة ندرة الدراسات التجريبية في هذا الحقل.
- ❖ **علاقتها بالدراسة الحالية:** توفر توجهاً منهجياً حول الفجوات القائمة، وتستجيب الدراسة الحالية مباشرة لدعوتها إلى دراسات ميدانية في سياقات جديدة.

9. **Godefroid, Plattfaut & Niehaves (2024) بعنوان: "Identifying Key Barriers to Nonprofit Organizations' Adoption of Technology Innovations"**، المنشورة في مجلة **Nonprofit Management and Leadership (Wiley)**, 35(1), 237–259.

- ❖ **هدف الدراسة:** تحديد العوائق الرئيسية لتبني الابتكار التكنولوجي في المنظمات غير الربحية.
- ❖ **منهج الدراسة:** دراسة تجريبية ميدانية (Empirical Study).
- ❖ **نتائج الدراسة:** حددت العوائق الرئيسية لتبني الابتكار التكنولوجي في المنظمات غير الربحية، وفي مقدمتها القيود المالية، ونقص المهارات والتدريب، ومقاومة التغيير لدى العاملين، وضعف دعم الإدارة.
- ❖ **علاقتها بالدراسة الحالية:** تتكامل معها بتوفير إطار تشخيصي للتحديات يخدم التساؤل الفرعي الخامس.

ملخص جدولي للدراسات السابقة:

الجدول رقم (1-1): ملخص الدراسات السابقة

الباحث / السنة	الموضوع	المنهج	أبرز النتائج	الصلة بالدراسة الحالية
Kozarkiewicz (2020)	أثر التحول الرقمي في عمليات المشاريع ومناهج إدارتها	مفاهيمي	التحول الرقمي يعيد تشكيل عمليات المشروع كافة	الأساس النظري للعلاقة المحورية
& Marnewick Marnewick (2022)	رقمنة إدارة المشاريع: الفرص بحثيًا وتطبيقًا	تحليل بيليومتري (478 مقالة)	أبعاد رئيسية للتحول الرقمي وأجندة بحثية	إطار المتغير المستقل
Gonçalves et al (2023)	العلاقة بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي	مراجعة منهجية (104 مقالات)	إدارة المشاريع تمكّن التحول الذي يتطلب كفاءات تقنية وسلوكية	مرجع العلاقة المحورية وأساس فرضية الوسيط
& Khasawneh Dweiri (2025)	أثر البنية التحتية الرقمية في نجاح إدارة المشاريع	كمي مسحي	البنية الرقمية تحسّن نتائج المشاريع	السياق الإقليمي الخليجي
الزهراني ومجلد (2024)	أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي بجدة	وصفي تحليلي (ن=290)	أثر دال للتحول الرقمي على الأداء	السياق السعودي والمنهج والأداة
Vogelsang et al (2021)	تحديات التحول: غير الربحي مقابل الصناعي	نوعي مقارنة	عوائق أعمق لدى المنظمات غير الربحية	تأطير مشكلة الدراسة
Jong & Ganzaroli (2023)	إدارة التحول الرقمي للصالح الاجتماعي (The Felix Project)	دراسة حالة (نظرية مجردة)	القيادة والرشاقة والتشاركية وثقافة البيانات مفاتيح نجاح التحول	الأقرب موضوعًا للدراسة
Cipriano & Za (2024)	المنظمات غير الربحية في العصر الرقمي: أجندة بحثية	مراجعة منهجية	محاور بحثية وندرت الدراسات التجريبية	توجيه الفجوات البحثية
Godefroid et al (2024)	عوائق تبني الابتكار التكنولوجي في المنظمات غير الربحية	دراسة ميدانية	القيود المالية ونقص المهارات ومقاومة التغيير أبرز العوائق	إطار تشخيص التحديات

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة اتفاقها على أهمية التحول الرقمي وأثره الإيجابي العام على أداء إدارة المشاريع، غير أنها تتمايز في السياقات والمنهجيات والمتغيرات. وقد أفادت الدراسة الحالية منها في بلورة المشكلة، وبناء الإطار النظري، وتصميم أداة القياس، واختيار الأساليب الإحصائية. وتتفق الدراسة الحالية مع دراسات المحور الأول في

العلاقة المحورية بين المتغيرين، ومع دراسات المحور الثالث في التركيز على خصوصية القطاع غير الربحي؛ لكنها تختلف عنها وتضيف إليها في أربعة جوانب جوهرية:

1. السياق: فهي — في حدود علم الباحث — أول دراسة ميدانية تقيس هذه العلاقة في بيئة المنظمات غير الربحية السعودية، مستندة إلى الإطار المؤسسي للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
2. النموذج: إذ تُدخل الكفاءات الرقمية لمدير المشروع متغيرًا وسيطًا، وهو ما أغفلته غالبية الدراسات السابقة التي اكتفت بالعلاقة المباشرة.
3. الشمول: إذ تقيس المتغير المستقل بأربعة أبعاد والتابع بأربعة مؤشرات في نموذج واحد متكامل، بينما اقتصرت دراسات سابقة على بُعد واحد أو مؤشر واحد.
4. الإثراء التفسيري: باستفادتها من استجابات مفتوحة مساندة ضمن أداة الدراسة لتعميق تفسير النتائج الكمية، دون عدّها مرحلة نوعية مستقلة.

10.1 الفجوة البحثية:

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، تبيّن وجود جملة من الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها ومعالجتها:

1. الفجوة الجغرافية: ندرة الدراسات التي تتناول أثر التحول الرقمي على إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية ومنطقة الخليج عمومًا.
2. فجوة القطاع: غياب شبه تام للدراسات الميدانية المتعلقة بالمنظمات غير الربحية في السياق العربي، رغم خصائصها التنظيمية المختلفة كليًا عن القطاع الربحي.
3. الفجوة التحليلية: ندرة الدراسات التي تجمع في نموذج واحد بين تحليل الأثر المباشر، واختبار الوسيطة، واختبار الدور المعدّل لخصائص المنظمة، مع الاستفادة من استجابات مفتوحة مساندة في تفسير النتائج.
4. فجوة المتغيرات: إغفال الدور الوسيط للكفاءات الرقمية لمدير المشروع في العلاقة بين التحول الرقمي وأداء المشاريع.

5. الفجوة الزمنية: ندرة الدراسات الحديثة التي تعكس مستجدات الذكاء الاصطناعي — ولا سيما التوليدي منه — وأثرها على إدارة مشاريع المنظمات غير الربحية.

11.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند الدراسة إلى ثلاثة أطر نظرية متكاملة، يؤسس كل منها لجانب من جوانب نموذجها:

أولاً: نظرية الكفاءات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory):

قدّمها Teece, Pisano & Shuen (1997)، وتفترض أن قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها المتغيرة تعتمد على كفاءاتها الديناميكية في استشعار الفرص التقنية واستيعابها وإعادة تشكيل مواردها حولها. وتُطبّق في هذه الدراسة لتفسير قدرة المنظمات غير الربحية — ذات الموارد المحدودة — على تطوير كفاءاتها الرقمية وتوظيفها لتحسين أداء مشاريعها، كما تؤسس نظرياً للدور الوسيط المفترض للكفاءات الرقمية لمدير المشروع؛ فالتقنية وحدها لا تُحدث الأثر ما لم تقترن بكفاءات بشرية قادرة على تفعيلها.

ثانياً: نموذج قبول التقنية (Technology Acceptance Model — TAM):

طوّره Davis (1989)، ويفسر قبول الأفراد للتقنيات الجديدة أو رفضها من خلال مُحدّدين رئيسيين: الفائدة المتوقعة (Perceived Usefulness) وسهولة الاستخدام المتوقعة (Perceived Ease of Use). ويوظّف في هذه الدراسة لتفسير تفاوت مستويات تبني فرق العمل في المنظمات غير الربحية للأدوات الرقمية الجديدة، ولفهم العلاقة بين اتجاهات مديري المشاريع نحو التقنية وسلوكهم الفعلي في استخدامها.

ثالثاً: دليل المعرفة في إدارة المشاريع (PMBOK Guide) — الطبعة السابعة:

يشير الدليل الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI, 2021) صراحةً إلى أن إدماج الأدوات الرقمية في عمليات إدارة المشاريع يعزّز فاعلية التخطيط والمراقبة والتحكم. ويوفر هذا الدليل الإطار العملي لأبعاد المتغير التابع (الجدول الزمني، التكلفة، الجودة، النطاق)، مُكيّفًا في هذه الدراسة ليناسب خصوصية المشاريع الاجتماعية غير الربحية التي تُقاس قيمتها بالأثر الاجتماعي إلى جانب مؤشرات الكفاءة التشغيلية.

ويتكامل هذا الثالث النظري في نموذج الدراسة: إذ يفسّر إطار (Marnewick & Marnewick 2022) المستند إلى أدبيات الرقمنة بنية المتغير المستقل، ويؤطر دليل PMBOK المتغير التابع، فيما تفسر نظرية الكفاءات الديناميكية ونموذج TAM آلية انتقال الأثر عبر المتغير الوسيط.

12.1 المنهجية وطرق البحث:

تنتمي هذه الدراسة إلى البحوث الوصفية الارتباطية التفسيرية (Descriptive-Correlational Explanatory Research)؛ إذ تسعى إلى وصف ظاهرة التحول الرقمي في المنظمات غير الربحية السعودية، وقياس علاقتها بأداء إدارة المشاريع، واختبار الدور الوسيط للكفاءات الرقمية والدور المعدّل لحجم المنظمة ومجال نشاطها. واعتمدت الدراسة منهجًا كميًا، باستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات.

❖ طُبِّقَت الاستبانة بأسلوبين في جمع البيانات: تعبئة إلكترونية ذاتية، ومقابلة منظمة مباشرة أدارها الباحث مستخدمًا أسئلة الاستبانة وترتيبها وخيارات الإجابة نفسها، وتولى خلالها تسجيل استجابات المشاركين.

❖ تضمنت الاستبانة سؤالين مفتوحين جرى تحليل استجاباتهما موضوعاتيًا بوصفها بيانات كيفية مساندة لتعميق تفسير النتائج الكمية، ولم تمثل هذه الاستجابات مرحلة نوعية مستقلة أو مقابلات شبه منظمة.

ويُفصّل المنهج وإجراءاته وأساليب المعالجة الإحصائية في الفصل الثالث من هذه الرسالة.

13.1 مصادر البيانات:

❖ المصادر الأولية: البيانات الميدانية المجموعة عبر الاستبانة، سواء عُبِّئَت إلكترونيًا بصورة ذاتية أم طُبِّقَت من خلال مقابلة منظمة مباشرة، إضافة إلى الاستجابات المفتوحة المساندة الواردة ضمن الأداة.

❖ المصادر الثانوية: الكتب والدوريات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية ذات الصلة، إضافة إلى التقارير والإحصاءات الرسمية الصادرة عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي والهيئة العامة للإحصاء، وأدلة معهد إدارة المشاريع (PMI).

14.1 أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة الاستبانه أداة رئيسة لجمع البيانات، صُممت في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتتكون من أربعة أقسام: البيانات العامة والديموغرافية (تشمل خصائص المستجيب والمنظمة)، وأبعاد التحول الرقمي (19 عبارة موزعة على أربعة أبعاد)، وأداء إدارة المشاريع (16 عبارة موزعة على أربعة مؤشرات)، والكفاءات الرقمية لمدير المشروع (12 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد فرعية)، إضافة إلى سؤالين مفتوحين، بإجمالي (47) عبارة تُقاس جميعها بمقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق بشدة ... 5 = أوافق بشدة). وقد خضعت الأداة لإجراءات الصدق الظاهري بعرضها على (4) محكمين، وصدق الاتساق الداخلي، والثبات بمعامل ألفا كرونباخ. كما تضمنت الأداة سؤالين مفتوحين لإثراء البيانات الكمية بمعطيات كيفية مساندة. ويرد تفصيل الأداة وإجراءات بنائها في الفصل الثالث، ونصها الكامل في الملاحق.

15.1 حدود الدراسة:

- ❖ الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على قياس أثر أبعاد التحول الرقمي الأربعة (الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، منصات إدارة المشاريع الرقمية، أدوات التواصل الرقمي) على مؤشرات أداء إدارة المشاريع الأربعة (الجدول الزمني، التكلفة، الجودة، النطاق)، مع اختبار الدور الوسيط للكفاءات الرقمية لمدير المشروع، والدور المعدّل لحجم المنظمة ومجال نشاطها.
- ❖ الحدود البشرية: مديرو المشاريع والمسؤولون عن إدارة المشاريع والبرامج في منظمات القطاع غير الربحي، ممن لا تقل خبرتهم العملية في إدارة المشاريع عن سنتين.
- ❖ الحدود المكانية: منظمات القطاع غير الربحي المسجلة لدى المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية.
- ❖ الحدود الزمانية: جُمعت بيانات الدراسة الميدانية خلال العام (2026م).

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة الثلاثة في ثلاثة مباحث متكاملة. يعرض المبحث الأول التحول الرقمي — المتغير المستقل — من حيث نشأته ومفهومه وتمييزه عن المفاهيم المجاورة، وأطره النظرية الكبرى، وأهميته وأبعاده الأربعة المعتمدة في الدراسة، وتطبيقاته في ميدان إدارة المشاريع، وخصوصيته في القطاعين العام وغير الربحي، وواقعه في السياق السعودي وتحدياته. ويتناول المبحث الثاني أداء إدارة المشاريع — المتغير التابع — بدءًا بمفهوم المشروع وإدارته وتطور أطره المهنية، مرورًا بتطور مفهوم النجاح من المثلث الحديدي إلى مقاربات القيمة، وانتهاءً بمؤشرات الأداء الأربعة ومحدداتها في البيئة الرقمية وخصوصية قياسها في المنظمات غير الربحية. ويخصص المبحث الثالث للكفاءات الرقمية لمدير المشروع — المتغير الوسيط — مفهومًا وأطرًا نظرية وأبعادًا، ويختم بالتأصيل النظري لدورها الوسيط، ثم تُنسج خيوط الفصل كلها في خاتمة تبين العلاقة النظرية بين المتغيرات التي يقوم عليها نموذج الدراسة.

المبحث الأول: التحول الرقمي

1.1.2 مقدمة:

لم يعد الحديث عن التحول الرقمي ترفًا فكريًا أو موضوعة إدارية عابرة، بل أصبح أحد أكثر المفاهيم حضورًا في أدبيات الإدارة المعاصرة وأجندات صانعي القرار على حد سواء. فقد فرضت الثورة الصناعية الرابعة — بما حملته من حوسبة سحابية وذكاء اصطناعي وإنترنت أشياء وتحليلات بيانات ضخمة — واقعًا جديدًا على المنظمات كافة، تتحدد فيه قدرتها على البقاء والنمو بقدرتها على إعادة تشكيل نماذج عملها رقميًا. ويكفي

للدلالة على مركزية هذا المفهوم في الفكر الإداري المعاصر أن المراجعات المنهجية الكبرى المنشورة في أرفع الدوريات العلمية حللت مئات الأعمال البحثية المتراكمة حوله خلال سنوات قليلة؛ فمراجعة (2019) Vial وحدها حللت (282) عملاً، ومراجعة (2021) Hanelt et al. حللت (279) مقالة، وكتاهما من أكثر أعمال الحقل استشهاداً اليوم.

ولا يقتصر حضور المفهوم على القطاع الربحي؛ فقد امتد إلى الحكومات والقطاع الاجتماعي بوصفه استجابة لتغير توقعات المواطنين والمستفيدين الذين اعتادوا خدمات رقمية فورية عالية الجودة في تعاملاتهم اليومية، فباتوا يتوقعون مثلها من كل جهة يتعاملون معها (Mergel, Edelmann & Haug, 2019). وفي هذا السياق العالمي المتسارع، يتناول هذا المبحث نشأة المفهوم وتطوره، ثم تعريفاته وتمييزه عما يجاوره من مفاهيم، فأطره النظرية وأهميته وأبعاده، وينتقل بعدها إلى تطبيقاته في ميدان إدارة المشاريع تحديداً، وينتهي بخصوصية هذا التحول في بيئة المنظمات غير الربحية وتحدياته، مع وقفة مفصلة عند السياق السعودي الذي تجري فيه الدراسة.

2.1.2 نشأة المفهوم وتطوره:

لم يولد مفهوم التحول الرقمي من فراغ؛ فجذوره ممتدة في أدبيات "التحول الممكن بتقنية المعلومات" (IT-enabled Transformation) التي تناولت منذ تسعينيات القرن الماضي أثر نظم المعلومات في إعادة هندسة العمليات وهياكل المنظمات. غير أن الأدبيات الحديثة ترى أن ما يجري اليوم يتجاوز ذلك الإرث كمًا وكيفًا؛ إذ يجادل (2019) Vial بأن نطاق الظاهرة الرقمية المعاصرة واتساعها وسرعتها تجعل من التحول الرقمي تطوراً نوعياً لظاهرة التحول الممكن بالتقنية لا مجرد امتداد لها، وهو ما يستدعي أطراً بحثية جديدة لفهمها.

ويمكن تتبع هذا التطور في ثلاث موجات متعاقبة: موجة الحوسبة المؤسسية التي نقلت السجلات والعمليات إلى أنظمة داخلية؛ ثم موجة الإنترنت والأعمال الإلكترونية التي فتحت قنوات التعامل الرقمي مع العملاء والموردين؛ ثم الموجة الراهنة التي تتقاطع فيها تقنيات الحوسبة السحابية والهواتف الذكية والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة ووسائل التواصل، فلم تعد التقنية تدعم نموذج العمل من الخلف بل أصبحت تعيد تعريفه من الأساس. ويعمّق هذا المنظور ما خلصت إليه مراجعة (Hanelt et al. (2021 من منظور التغيير التنظيمي؛ إذ وجدت أن طبيعة التحول الرقمي لا تغطيها الأطر التقليدية للتغيير التنظيمي إلا جزئيًا، وأن الظاهرة تندرج بنمطين بارزين: تحول المنظمات نحو تصاميم تنظيمية مرنة قابلة لإعادة التشكيل (Malleable Organizational Designs)، واندماجها المتزايد في منظومات أعمال رقمية (Digital Business Ecosystems). تتجاوز حدود المنظمة الواحدة. وبهذا انتقل التحول الرقمي من كونه مبادرة تقنية تقودها إدارة نظم المعلومات إلى كونه ظاهرة استراتيجية وتنظيمية شاملة تعني المنظمة بأسرها، من مجلس إدارتها إلى خطوطها الأمامية.

3.1.2 مفهوم التحول الرقمي:

تعددت تعريفات التحول الرقمي بتعدد المداخل التي تناولته، حتى لاحظت الدراسات المتخصصة أن مصطلحات الرقمنة والرقمنة التشغيلية والتحول الرقمي كثيرًا ما تُستخدم في الأدبيات دون تمييز دقيق بينها، مما استدعى جهودًا بحثية مكثرة لضبط المفهوم تعريفًا وتحديدًا (Mergel et al., 2019). ويعرض الجدول الآتي طائفة من أبرز التعريفات المعتمدة في الأدبيات المحكمة:

الجدول رقم (1-2): تعريفات مختارة للتحويل الرقمي في الأدبيات المحكمة

المصدر	التعريف
Vial (2019)	عملية تُحدث فيها التقنيات الرقمية اضطرابات في بيئة المنظمة تستدعي استجابات استراتيجية منها، تسعى عبرها إلى تغيير مسارات خلق القيمة لديها، مع إدارة التغييرات الهيكلية والحوافز التنظيمية المؤثرة في نواتج العملية.
Mergel et al. (2019)	جهد شامل لمراجعة السياسات والعمليات ومتطلبات الخدمة الجوهرية وتطويرها بما يلي توقعات المستخدمين المتغيرة، يتجاوز رقمنة القائم إلى إعادة تصميمه — وقد بُني التعريف تجريبياً من (40) مقابلة خبير في القطاع العام.
Kozarkiewicz (2020)	التغيير الجوهرى الذي تحدته التقنيات الرقمية في مناهج إدارة المشاريع وعملياتها وأدوار القائمين عليها، من التخطيط حتى الإغلاق.
التعريف الإجرائي للدراسة	درجة تبني المنظمة غير الربحية للأبعاد الرقمية الأربعة (الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، منصات إدارة المشاريع الرقمية، أدوات التواصل الرقمي) في إدارة مشاريعها، مقاسة باستجابات أفراد العينة على المحور الثاني من الاستبانة.

ويكشف تعريف Vial (2019) — الأكثر اعتماداً في الأدبيات — عن ثلاث خصائص جوهرية للمفهوم

تتبناها الدراسة الحالية: أنه عملية مستمرة لا حدثاً منفرداً، وأنه استجابة استراتيجية لا خياراً تقنياً معزولاً،

وأن مداره خلق القيمة لا اقتناء الأدوات. كما يضيف تعريف Mergel et al. (2019) بُعداً بالغ الأهمية لسياق

الدراسة الحالية: أن جوهر التحويل في القطاعات الخدمية والاجتماعية هو تلبية التوقعات المتغيرة

للمستفيدين، لا مجرد رفع الكفاءة الداخلية.

4.1.2 التمييز بين التحويل الرقمي والمفاهيم المجاورة:

ميّزت الأدبيات بين ثلاثة مستويات متدرجة كثيراً ما تختلط في الاستخدام الشائع، بل رصدت الدراسات

التجريبية أن الخبراء والممارسين أنفسهم يستخدمونها أحياناً دون تفريق (Mergel et al., 2019)، وضبطُ هذا

التمييز شرط منهجي لسلامة القياس في الدراسة الحالية:

الجدول رقم (1-3): التمييز بين الرقمنة والرقمنة التشغيلية والتحول الرقمي

المستوى	المضمون	مثال في إدارة المشاريع
الرقمنة (Digitization)	تحويل المعلومات من صيغتها المادية إلى صيغة رقمية	مسح وثائق المشروع الورقية وحفظها ملفات إلكترونية
الرقمنة التشغيلية (Digitalization)	توظيف التقنيات الرقمية في تحسين العمليات القائمة دون تغيير جوهرها	إدارة مهام المشروع ومتابعتها عبر منصة إلكترونية بدل الجداول اليدوية
التحول الرقمي (Digital Transformation)	إعادة صياغة نموذج عمل المنظمة واستراتيجيتها وطرق خلق القيمة حول الإمكانيات الرقمية	إعادة تصميم دورة حياة المشاريع كاملة حول البيانات والمنصات، وتغيير أدوار الفرق وطرق خدمة المستفيدين

(Vial, 2019; Mergel et al., 2019; Marnewick & Marnewick, 2022) المصدر: من إعداد الباحث في ضوء

وتحمل هذه التفرقة دلالة مباشرة على واقع إدارة المشاريع؛ فقد خلصت المراجعة الببليومترية التي

أجرها (Marnewick & Marnewick (2022) لـ (478) مقالة علمية إلى أن مهنة إدارة المشاريع لم تبلغ بعد مرحلة

الرقمنة الكاملة، وأن التقنيات لا تزال تُوظف في الغالب أدوات لتحسين العمليات القائمة — أي عند مستوى

الرقمنة التشغيلية — دون إعادة التصميم الجذري الذي يميز التحول الرقمي بمعناه الدقيق. وهذه النتيجة

تسوِّغ منهجياً قياس الدراسة الحالية "درجة التبني" على متصل متدرج، لا افتراض وجود التحول الكامل أو

غيابه.

5.1.2 التحول الرقمي بوصفه تغييراً تنظيمياً:

إن النظر إلى التحول الرقمي من عدسة التغيير التنظيمي — كما فعلت مراجعة (Hanelt et al. (2021

— يحمل دلالات عملية بالغة الأهمية للدراسة الحالية. فالتحول الرقمي وفق هذا المنظور ليس مشروعاً تقنياً

له بداية ونهاية، بل حالة تغيير شبه دائمة تعيد فيها المنظمة تشكيل بنيتها وعملياتها باستمرار استجابةً لبيئة

رقمية لا تكف عن التطور. ويترتب على ذلك أن نجاح التحول لا تحسمه جودة الأدوات المقتناة بقدر ما تحسمه قدرة المنظمة وقادتها على قيادة التغيير المستمر واحتواء مقاومته — وهي القدرة التي تجسدها الدراسة الحالية في بُعد "القدرة على إدارة التغيير" ضمن المتغير الوسيط.

كما يفسر هذا المنظور التنظيمي البنية المنطقية لإطار Vial (2019) الذي صاغ عملية التحول في سلسلة لبنات مترابطة: فاستخدام التقنيات الرقمية يولّد اضطرابات في البيئة التنافسية وسلوك المستهلكين وتوافر البيانات، وتستجيب المنظمات لهذه الاضطرابات باستجابات استراتيجية رقمية، تسعى عبر التقنيات إلى تغييرات في مسارات خلق القيمة، ويستلزم ذلك تغييرات هيكلية في الثقافة والهياكل والعمليات والكفاءات، وتعرض الطريق حواجز تنظيمية كالقصور الذاتي والمقاومة، لتتحدد النواتج في محصلة إيجابية أو سلبية بحسب جودة إدارة السلسلة كلها. وواضح أن موقع "الكفاءات" و"إدارة الحواجز" في قلب هذه السلسلة يقدم سندًا نظريًا مباشرًا لنموذج الدراسة الحالية الذي يضع الكفاءات الرقمية وسيطًا بين التقنية والأداء.

6.1.2 أهمية التحول الرقمي:

تتجلى أهمية التحول الرقمي للمنظمات في جملة من العوائد التي وثّقتها الأدبيات، ويمكن بسطها فيما يلي:

أولاً: رفع الكفاءة التشغيلية:

عبر أتمتة المهام المتكررة وتقليص زمن العمليات وخفض معدلات الخطأ البشري، بما ينعكس على التكلفة والوقت معاً. وفي القطاع العام والخدمي، وثّقت الدراسات التجريبية أن تحسين الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمة من الدوافع الرئيسة المعلنة لبرامج التحول الرقمي لدى المديرين (Mergel et al., 2019).

ثانياً: تحسين جودة القرار:

إذ توفر أدوات تحليل البيانات معلومات آنية ودقيقة تُمكن الإدارة من قرارات مبنية على الأدلة بدل الحدس، وتحوّل مراجعة الأداء من نشاط دوري لاحق إلى ممارسة لحظية استباقية تلتقط الانحرافات قبل استفحالها.

ثالثاً: تغيير مسارات خلق القيمة:

فالتحول الرقمي في جوهره — كما يؤكد (Vial 2019) — سعي لتجديد الطرق التي تخلق بها المنظمة قيمتها وتوصلها لجمهورها، لا مجرد تحسين هامشي للعمليات القائمة؛ ومن ذلك ابتكار خدمات رقمية جديدة، وقنوات وصول غير مسبوقة، ونماذج شراكة قائمة على المنصات والبيانات.

رابعاً: تعزيز الشفافية والحوكمة:

من خلال توثيق العمليات رقمياً وإتاحة تتبعها ومساءلتها؛ وقد رصدت الدراسات أن الشفافية وقابلية التشغيل البيئي ورضا المستفيد من الأهداف المعلنة لبرامج التحول في القطاعات الخدمية (Mergel et al, 2019)، وهو عائد بالغ الأهمية للمنظمات غير الربحية الخاضعة لرقابة المانحين والمنظمين.

خامساً: توسيع نطاق الأثر والمرونة:

إذ تتيح القنوات الرقمية للمنظمة الوصول إلى مستفيدين ومتطوعين ومانحين يتعذر الوصول إليهم بالوسائل التقليدية، ورفع مرونة تقديم الخدمات عند تعطل قنوات العمل التقليدية. وقد أبرزت الأزمات الممتدة، وفي مقدمتها جائحة كوفيد-19، أهمية الجاهزية الرقمية لاستمرارية أعمال المنظمات غير الربحية، بما جعل الاستثمار الرقمي جزءاً من قدرتها على الصمود لا مجرد أداة لتحسين الكفاءة.

7.1.2 التحول الرقمي في القطاع العام والاجتماعي:

لا تكتمل صورة التحول الرقمي بالاختصار على أدبيات الشركات؛ فللقطاعين العام والاجتماعي منطق خاص وثقته دراسة (Mergel, Edelmann & Haug 2019) المبينة على (40) مقابلة معمقة مع خبراء ومديرين

حكوميين ومزودي خدمات على المستويات الوطنية والإقليمية والمحلية. فقد بيّنت الدراسة أن دوافع التحول في هذه القطاعات خارجية في المقام الأول: تغيّر توقعات المواطنين الذين اعتادوا الخدمات الرقمية الفورية في القطاع الخاص، وضغوط التقنية المتسارعة، والموائيق والأطر فوق الوطنية — لا المنافسة السوقية كما في الشركات. كما ميّزت الدراسة في إطارها المفاهيمي بين ثلاثة أسئلة تحكم أي برنامج تحول: ما دوافعه؟ وما العمليات التي يجري تحويلها وكيف؟ وما النواتج المتوقعة منه؟

وتنطبق هذه الخلاصات على المنظمات غير الربحية انطباقاً وثيقاً؛ فهي كالجهاز العامة لا تخضع لمنطق السوق المباشر، وتتحول استجابةً لتوقعات مستفيديها ومانحيها ومتطلبات منظميها، ونواتج تحولها تُقاس بجودة الخدمة والشفافية ورضا أصحاب المصلحة قبل أي عائد مالي. ومن هنا فإن اعتماد الدراسة الحالية إطاراً يقيس درجة التبني (العمليات) ويربطها بمؤشرات الأداء (النواتج) في سياق مؤسسي محدد الدوافع (متطلبات المركز الوطني ورؤية 2030) يتسق بنبؤاً مع هذا الإطار المفاهيمي الموثق.

8.1.2 التحول الرقمي في إدارة المشاريع:

يمثل ميدان إدارة المشاريع أحد أكثر الميادين الإدارية تأثراً بالتحول الرقمي، والعلاقة بينهما ذات اتجاهين متكاملين. فمن جهة أولى، تُدار مبادرات التحول الرقمي ذاتها بوصفها مشاريع ومحافظ مشاريع تحتاج إلى إدارة محترفة؛ وقد بيّنت دراسة (Gertzen, van der Lingen & Steyn (2022 أن مشاريع التحول الرقمي تُحدث اضطراباً في المنظمة وتختلف اختلافاً جوهرياً عن مشاريع تقنية المعلومات التقليدية، مما يوجب فهم القيمة المنتظرة منها قبل تنفيذها واعتماد معايير واضحة لاختيارها ضمن محفظة المنظمة — وإلا تحولت الحماسة الرقمية إلى مشاريع متعثرة تستنزف الموارد.

ومن جهة ثانية — وهي وجهة الدراسة الحالية — تعيد الأدوات الرقمية تشكيل ممارسة إدارة المشاريع

نفسها؛ إذ خلص (Kozarkiewicz 2020) إلى أن التحول الرقمي لا يكفي بتسريع عمليات المشروع، بل يعيد

تشكيلها جوهرياً؛ فالتخطيط يتحول من وثائق جامدة إلى نماذج حية تُحدَّث آنياً، والمتابعة تنتقل من تقارير

دورية لاحقة إلى لوحات معلومات لحظية، والتواصل يتوزع عبر منصات تشاركية تذيب الحدود الجغرافية بين

أعضاء الفريق، وتمتد آثار ذلك إلى المناهج التنبؤية والرشيقة على حد سواء وإلى أدوار مديري المشاريع وفرقهم.

كما بيّنت المراجعة المنهجية التي أجراها (Gonçalves et al. 2023) — واستقر تحليلها على (104) مقالات منشورة في قواعد Web of Science

وScopus — أن إدارة المشاريع بمدخلها المختلفة تُوظّف استراتيجياً لتمكين تنفيذ التحول الرقمي في المنظمات، وأن هذا التحول يتطلب أفراداً يمتلكون

كفاءات تقنية وسلوكية للعمل في سياقات تنظيمية وثقافية وتقنية متسارعة. وصنّفت الدراسة أدبيات الحقل في أربعة محاور: الكفاءات، والاستراتيجية،

والتقنيات الرقمية، والمحافظ والبرامج والمشاريع؛ وهي نتيجة تدعم الأساس النظري لفرضية الدور الوسيط في الدراسة الحالية. وفي السياق الإقليمي،

أظهرت دراسة (Khasawneh & Dweiri 2025) أن الجاهزية الرقمية والكفاءة الرقمية والأدوات الرقمية ترتبط إيجابياً بنجاح إدارة المشاريع. كما أبرز

تقرير نبض المهنة الصادر عن معهد إدارة المشاريع — المبني على مسح شمل نحو (3,500) ممارس حول العالم — الوزن المتعاظم لمهارات القوة، ولا

سيما التواصل وحل المشكلات والقيادة التعاونية والتفكير الاستراتيجي، في تحقيق نجاح المشاريع المعاصرة (PMI, 2023).

9.1.2 أبعاد التحول الرقمي في إدارة المشاريع (أبعاد الدراسة):

اشتق الباحث أبعاد التحول الرقمي الأربعة المعتمدة في هذه الدراسة من أدبيات رقمنة إدارة المشاريع

(Marnewick & Marnewick, 2022; Kozarkiewicz, 2020)، بحيث تغطي طبقات التحول الأربع: البنية

التحتية (الحوسبة السحابية)، والذكاء التحليلي (الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات)، والعمليات (منصات

إدارة المشاريع الرقمية)، والتفاعل الإنساني (أدوات التواصل الرقمي). وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بُعد:

البُعد الأول: الحوسبة السحابية (Cloud Computing):

نموذج لإتاحة الموارد الحاسوبية — من تخزين ومعالجة وتطبيقات — عبر الشبكة عند الطلب، دون حاجة المنظمة إلى امتلاك بنية تحتية مادية مكلفة، وتُقدّم خدماتها في العادة على مستويات متدرجة: البرمجيات خدمةً حيث تستهلك المنظمة تطبيقات جاهزة عبر المتصفح، والمنصات خدمةً حيث تبني حلولها فوق بيئة مستضافة، والبنية التحتية خدمةً حيث تستأجر موارد الحوسبة الخام.

وتكمن قيمتها لإدارة المشاريع في إتاحة الوصول إلى وثائق المشروع وبياناته من أي مكان وفي أي وقت، وتمكين التحرير التشاركي للمستندات بحيث يعمل أعضاء الفريق على النسخة ذاتها آنياً، وضمان النسخ الاحتياطي واستمرارية الأعمال عند الطوارئ. وهي لذلك البُعد الأنسب لبدء رحلة التحول في المنظمات محدودة الموارد؛ إذ تحوّل التكلفة من استثمار رأسمالي ضخم إلى اشتراكات تشغيلية مرنة تتدرج مع حجم الاستخدام، وتنقل أعباء الأمن والصيانة والتحديث إلى مزود الخدمة، فتتيح للمنظمة غير الربحية بنية تحتية بمستوى المؤسسات الكبرى بجزء يسير من كلفتها.

البُعد الثاني: الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات (AI & Data Analytics):

يشمل هذا البُعد توظيف الخوارزميات الذكية وأدوات التحليل في استخلاص الأنماط من بيانات المشاريع ودعم القرار، ويتدرج نضجه من التحليل الوصفي الذي يجيب عن سؤال "ماذا حدث؟"، إلى التحليل التشخيصي "لماذا حدث؟"، فالتنبؤي "ماذا سيحدث؟"، وانتهاءً بالتوجيهي "ماذا ينبغي أن نفعل؟". وفي إدارة المشاريع تتجسد تطبيقاته في لوحات معلومات (Dashboards) تعرض مؤشرات الأداء آنياً، ونماذج تنبؤ بالمخاطر والانحرافات قبل وقوعها، وتحليلات تدعم قرارات تخصيص الموارد وترتيب الأولويات.

وقد اتسع هذا البُعد مؤخرًا ليشمل الذكاء الاصطناعي التوليدي الذي بات يُستخدم في إعداد وثائق المشاريع وتحليلها وصياغة التقارير وتلخيص الاجتماعات، وهو تطور حديث لا تزال آثاره على إدارة مشاريع المنظمات غير الربحية غير مدروسة بما يكفي — وهي إحدى الفجوات الزمنية التي حددتها الدراسة الحالية في فصلها الأول وتسعى لمعالجتها، إذ ضَمَّنت أداؤها بنداً صريحاً يقيس توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي.

البُعد الثالث: منصات إدارة المشاريع الرقمية (Digital PM Platforms):

أنظمة متخصصة تجمع في بيئة واحدة تخطيط المشروع وجدولته وتوزيع مهامه ومتابعة إنجازها وإدارة مخاطره وقضاياها وإعداد تقاريره، ومن أشهرها في السوق: Microsoft Project و Asana و Monday.com و ClickUp و Trello و Notion. وتتفاوت هذه المنصات في فلسفتها بين منصات الجدولة التنبؤية الدقيقة ومنصات المهام المرنة الملائمة للمناهج الرشيقية، مما يتيح لكل منظمة اختيار ما يناسب طبيعة مشاريعها ونضجها الإداري.

وتمثل هذه المنصات القلب التشغيلي للتحويل الرقمي في إدارة المشاريع؛ إذ تنقل المنظمة من إدارة متناثرة عبر البريد والجدول اليدوية إلى مصدر حقيقة واحد (Single Source of Truth) يطلع عليه جميع أصحاب المصلحة كلٌّ بحسب صلاحياته، فتترسخ المساءلة ويقل ضياع المعلومات وتتوافر لأول مرة بيانات موحدة يمكن تحليلها. وتتعاظم قيمتها حين تتكامل مع أنظمة المنظمة الأخرى المالية والإدارية وإدارة علاقات المستفيدين، فيتدفق أثر المشروع من الميدان إلى القوائم المالية والتقارير دون إدخال يدوي مزدوج.

البُعد الرابع: أدوات التواصل الرقمي (Digital Communication Tools):

تشمل منصات الاجتماعات الافتراضية والمراسلة المؤسسية وقنوات نشر المستندات والتعاميم، وتكتسب أهمية خاصة في المنظمات غير الربحية التي تعتمد على فرق موزعة جغرافيًا ومتطوعين لا يجمعهم مقر واحد ولا دوام موحد؛ إذ يوفر التواصل الرقمي الموثق قناة تنسيق دائمة تحفظ المعرفة المؤسسية من التسرب مع دوران المتطوعين، وتضمن وصول المعلومة إلى المعنيين في وقتها، وتخفف كلفة التنسيق التي تستنزف وقت مديري المشاريع. على أن الأدبيات تنبه إلى أن أثر هذه الأدوات مشروط بحسن حوكمتها؛ فتعدد القنوات دون ضبط قد يشتت المعلومة بدل أن يوصلها، ولذلك تقيس أداة الدراسة اعتماد قنوات رسمية موحدة موثقة لا مجرد كثافة الاستخدام.

الجدول رقم (1-4): أبعاد التحول الرقمي في الدراسة الحالية ووظيفتها في إدارة المشاريع

البُعد	وظيفته الجوهرية في إدارة المشاريع	ما يقيسه في الاستبانة
الحوسبة السحابية	إتاحة وثائق المشروع وبياناته والعمل التشاركي عليها من أي مكان بأمان	الوصول، وتبادل الوثائق، والتحرير التشاركي، والأرشفة الآمنة
الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات	دعم القرار والتنبيه بالمخاطر ومتابعة مؤشرات الأداء آنياً	التحليل لدعم القرار، ورصد المخاطر، ولوحات المعلومات، والذكاء التوليدي
منصات إدارة المشاريع الرقمية	توحيد التخطيط والمهام والمتابعة والتقارير في مصدر حقيقة واحد	اعتماد المنصة، وتوزيع المهام، والتقارير، وإدارة المخاطر، والتكامل مع الأنظمة
أدوات التواصل الرقمي	تنسيق الفرق الموزعة وحفظ المعرفة وإيصال المعلومة في وقتها	القنوات الرسمية، والتنسيق، والاجتماعات الافتراضية، وتوثيق المستندات

المصدر: من إعداد الباحث.

10.1.2 التحول الرقمي في منظمات القطاع غير الربحي:

تتسم رحلة التحول الرقمي في القطاع غير الربحي بخصوصية مزدوجة. فمن جهة، تعد الرقمنة هذه المنظمات بعوائد استثنائية: مضاعفة الأثر الاجتماعي بالموارد المحدودة ذاتها، ورفع الشفافية أمام المانحين، وإدارة المتطوعين والمستفيدين بكفاءة، وتلبية توقعات جمهور اعتماد الخدمات الرقمية في كل تعاملاته. ومن جهة أخرى، تواجه في هذه الرحلة عوائق أشد من نظيراتها الربحية؛ فقد كشفت الدراسة المقارنة التي أجراها (Vogelsang, Packmohr & Brink (2021) — بمنهجية النظرية المجذرة — أن المنظمات غير الربحية تواجه حواجز تحول رقمي أعمق من المنظمات الصناعية، تتقدمها محدودية التمويل المخصص للتقنية وضعف الكفاءات التقنية الداخلية، بل إن كثيرًا منها لا يرى نفسه في مسار تحول رقمي أصلاً، فيغيب التحول عن أولوياته الاستراتيجية من الأساس.

وتتعمق الصورة بدراسة (Godefroid et al. (2024 التي حددت عوائق رئيسة لتبني الابتكار التكنولوجي في هذا القطاع، من بينها القيود المالية، ونقص المهارات والتدريب، ومقاومة التغيير، وضعف الدعم التنظيمي؛ وهي عوائق تؤكد أن التحول الرقمي تحدي تنظيمي وبشري بقدر ما هو تقني. وفي المقابل، وثقت دراسة الحالة التي أجراها (Jong & Ganzaroli (2024 على منظمة The Felix Project البريطانية العاملة في إعادة توزيع الغذاء، أن نجاح التحول الرقمي ارتبط بدور القيادة، وروح الريادة، والإدارة الرشيقة، والتشارك في تصميم الحلول، وسهولة الاستخدام، وبناء ثقافة تعلم قائمة على البيانات.

وعلى مستوى خريطة الحقل البحثي، قدّم (Cipriano & Za (2025 في مجلة Communications of the Association for Information Systems أجندة بحثية للتحول الرقمي في المنظمات غير الربحية، مؤكدين أن هذا الحقل لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التجريبية والسياقية التي تراعي خصوصية نماذج خلق القيمة وأصحاب المصلحة في هذه المنظمات؛ وهي دعوة تستجيب لها الدراسة الحالية في السياق السعودي.

11.1.2 التحول الرقمي في القطاع غير الربحي السعودي:

يشهد القطاع غير الربحي السعودي مرحلة تحول تاريخية مدفوعة برؤية المملكة 2030 التي جعلت تمكين هذا القطاع مستهدفاً وطنياً صريحاً، ورفعت سقف التطلع لمساهمته في الناتج المحلي الإجمالي وفي توليد الأثر الاجتماعي المستدام. وقد انعكس ذلك في نمو مؤسسي متسارع؛ فوفق التقرير

السنوي للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي عن عام 2025، الصادر في عام 2026، تجاوز عدد المنظمات غير الربحية (7,200) منظمة، وبلغ عدد المتطوعين نحو (1.7) مليون متطوع، فيما بلغت مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي (1.4%) (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2025).

ويترافق هذا النمو الكمي مع تحول نوعي في البيئة التنظيمية يجعل الرقمنة جزءاً من بنية القطاع ذاتها:

منصات حكومية رقمية للتسجيل والترخيص والإفصاح المالي وجمع التبرعات، ومتطلبات حوكمة متصاعدة تشمل الإفصاح عن القوائم المالية والمستفيدين الحقيقيين، وتقييم دوري للامتثال والأداء. وبذلك لم يعد التحول الرقمي في هذا السياق خياراً تحسينياً تتخذه المنظمة الطموحة، بل شرطاً عملياً للبقاء والامتثال والتأهل للتمويل. وإذا استُحضر أن دوافع التحول في القطاعات غير السوقية خارجية مؤسسية بالأساس — كما بينت أدبيات القطاع العام (Mergel et al., 2019) — بدا السياق السعودي حالة نموذجية لهذا النمط: منظومة وطنية تقود التحول من أعلى، ومنظمات تتفاوت قدراتها على مجاراته من أسفل، وهو التفاوت الذي تقيسه الدراسة الحالية وتفسر آثاره. ومع ذلك، تظل الدراسات المحكمة التي تتناول رقمنة إدارة المشاريع في منظمات هذا القطاع تحديداً شبه غائبة في الأدبيات العربية، وهو ما يعزز الحاجة إلى الدراسة الحالية.

12.1.2 تحديات التحول الرقمي:

يذكر إطار (Vial 2019) بأن نواتج التحول الرقمي لا تتحدد بالتقنية وحدها، بل بقدرة المنظمة على إدارة

التغييرات الهيكلية وتجاوز الحواجز التنظيمية المصاحبة للعملية. وفي ضوء الأدبيات المستعرضة، يمكن

تصنيف تحديات التحول الرقمي في المنظمات غير الربحية في ثلاث فئات متفاعلة:

1. تحديات تنظيمية: ضعف التخطيط الاستراتيجي للتحول وغياب رؤية واضحة له، وضعف رعاية

القيادة العليا ودعمها، ومقاومة التغيير المتجذرة في ثقافة تنظيمية تعلي العمل الميداني على الاستثمار

الإداري والتقني، وغياب هياكل الحوكمة الرقمية التي تحدد الأدوار والمسؤوليات (Godefroid et al.,

(Vogelsang et al., 2021 ;2024).

2. تحديات تقنية ومالية: محدودية الميزانيات المخصصة للتقنية في ظل تفضيل المانحين تمويل البرامج

المباشرة على البنية الإدارية، وتقادم البنية التحتية، وصعوبة تكامل الأنظمة المتفرقة، ومخاوف أمن

المعلومات وخصوصية بيانات المستخدمين — وهي بيانات بالغة الحساسية في العمل الاجتماعي والإغاثي

(Vogelsang et al., 2021).

3. تحديات بشرية: نقص الكفاءات الرقمية لدى العاملين والمتطوعين، وارتفاع معدل دورانهم بما يبذل

أثر التدريب، ومحدودية برامج التأهيل المستمر — وهي الفئة التي تبرز الدور المحوري للكفاءات الرقمية

لمدير المشروع الذي تختبره هذه الدراسة متغيرًا وسيطًا (Godefroid et al., 2024).

ويلاحظ أن هذه الفئات لا تعمل معزولة؛ فشح التمويل يقيد التدريب، وضعف الكفاءات يرفع مقاومة

التغيير، والمقاومة تثني القيادة عن الاستثمار، في حلقة يصعب كسرها إلا بمدخل متكامل يعالج الإنسان والبنية

والحوكمة معًا — وهو ما تسعى توصيات الدراسة الحالية إلى الإسهام فيه استنادًا إلى نتائجها الميدانية.

13.1.2 خلاصة المبحث:

خلص هذا المبحث إلى أن التحول الرقمي عملية استراتيجية مستمرة لإعادة تشكيل مسارات خلق القيمة

حول الإمكانيات الرقمية، تتجاوز الرقمنة التشغيلية للعمليات القائمة، وتُفهم في عمقها بوصفها تغييرًا تنظيميًا

شبه دائم تتوقف نواتجه على إدارة الحواجز والكفاءات لا على التقنية وحدها. وفي ميدان إدارة المشاريع، تعيد

الأدوات الرقمية تشكيل التخطيط والمتابعة والتواصل، فيما تؤكد الأدبيات أن الاستفادة منها مشروطة

بكفاءات بشرية تقنية وسلوكية. وتخوض المنظمات غير الربحية هذا التحول بعوائد واعدة وعوائق أعمق، وفي السياق السعودي تحديدًا يجري التحول ضمن منظومة وطنية دافعة تجعل قياس أثره على أداء المشاريع سؤالاً ملحاً علمياً وعملياً — وهو ما تتصدى له الدراسة الحالية بأبعادها الأربعة التي فصلها هذا المبحث. وينتقل المبحث التالي إلى الطرف الآخر من العلاقة: أداء إدارة المشاريع، مفهومًا ومؤشرات.

1.2.2 مقدمة:

يمثل أداء إدارة المشاريع المحصلة النهائية التي تُقاس بها جدوى الممارسات والأدوات الإدارية كافة؛ فمهما بلغت المنظمة من تقدم في تبني التقنيات أو تطوير العمليات، يبقى السؤال الحاسم: هل تُنجز مشاريعها في وقتها، وضمن ميزانيتها، وبالجودة والنطاق المتفق عليهما؟ ولهذا السؤال في المنظمات غير الربحية وقع مضاعف؛ فالمشروع فيها ليس وحدة إنتاج تسعى للربح، بل وعدٌ اجتماعي قُطع لمستفيدين ومانحين، وتعره لا يعني خسارة مالية فحسب بل فوات أثر إنساني وتآكل ثقة يصعب ترميمها. ويتناول هذا المبحث مفهوم المشروع وإدارة المشاريع وتطور أطرها المهنية، ثم يتتبع تطور مفهوم نجاح المشاريع من المثلث الحديدي إلى المقاربات المعاصرة، ويفصّل بعد ذلك مؤشرات الأداء الأربعة المعتمدة في الدراسة مؤشراً مؤشراً، ويعرض محددات الأداء في البيئة الرقمية، ويختتم بخصوصية قياس الأداء في المشاريع الاجتماعية غير الربحية.

2.2.2 مفهوم المشروع وإدارة المشاريع:

يعرّف معهد إدارة المشاريع المشروع بأنه جهد مؤقت يُبذل لإيجاد منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة، وإدارة المشاريع بأنها تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والأساليب على أنشطة المشروع لتلبية متطلباته (PMI, 2021). وينطوي هذا التعريف على خاصيتين تميزان المشروع عن العمليات التشغيلية المستمرة: التأقيت، فلكل مشروع بداية ونهاية محددتان تفرضان منطق الجدولة والمهل؛ والفردة، فمخرج المشروع غير مسبوق بحذافيه مما يجعل عدم التأكد ملازماً له ويستدعي التخطيط والمتابعة وإدارة المخاطر. وفي المنظمات غير الربحية يتخذ

المشروع صورًا شتى: برنامج موسمي لإطعام محتاجين، وحملة توعوية صحية، ومبادرة تأهيل مهني، ومشروع إغاثي عاجل — وكلها تشترك في الخاصيتين ذاتهما وإن تباينت مجالاتها.

3.2.2 تطور الأطر المهنية لإدارة المشاريع:

شهد حقل إدارة المشاريع تطورًا مؤسسيًا ومعرفيًا متسارعًا تجسده أدلة معهد إدارة المشاريع المتعاقبة. وقد مثّلت الطبعة السابعة من دليل PMBOK نقلة مفاهيمية لافتة؛ إذ انتقلت من منطق العمليات والمجموعات المعرفية الذي حكم الطبقات الست السابقة إلى منطق المبادئ ومجالات الأداء وتحقيق القيمة، بما يعكس اتساع أشكال المشاريع وتعدد مناهج إدارتها بين التنبؤية التي تخطط مقدمًا ثم تنفذ، والرشيقة التي تسلم قيمة متزايدة في دورات قصيرة متكررة، والهجينة التي تمزج بينهما بحسب طبيعة العمل (PMI, 2021). ولهذا التحول دلالة مباشرة على الدراسة الحالية: فحين يتحرر الدليل المهني من وصفة عمليات واحدة إلى مبادئ قابلة للتكييف، يصبح السؤال البحثي عن العوامل التي ترفع الأداء — ومنها الأدوات الرقمية والكفاءات — أكثر مشروعية وأوسع مدى.

ويتقاطع هذا التطور المهني مع موجة الرقمنة؛ إذ بيّن Kozarkiewicz (2020) أن التحول الرقمي يمس عمليات المشروع ومناهج إدارته التقليدية والرشيقة على حد سواء، ويعيد رسم أدوار مديري المشاريع وفرقهم، فلم يعد الدليل المهني وحده ما يتطور، بل تتطور معه الممارسة اليومية للمهنة بأدواتها وأنماط عملها وكفاءات ممارستها.

4.2.2 تطور مفهوم نجاح المشاريع: المثلث الحديدي ونقده:

ظل قياس نجاح المشاريع لعقود أسير ما يُعرف بالمثلث الحديدي (The Iron Triangle): الوقت والتكلفة والجودة. وفي نقد مبكر أصبح من كلاسيكيات الحقل، جادل (1999) Atkinson بأن ارتباط هذه المعايير الثلاثة بتعريف إدارة المشاريع ذاته على مدى خمسين عامًا جعلها تحتكر قياس النجاح دون مسوّغ كافٍ؛ فالوقت والتكلفة — في وصفه — ليسا سوى أفضل تخمينين يُحسبان في اللحظة التي تكون فيها المعرفة بالمشروع في أدنى مستوياتها، والجودة ظاهرة انبثاقية تتشكل من مواقف الأفراد ومعتقداتهم المتغيرة عبر دورة حياة المشروع. ودعا إلى توسيع معايير النجاح لتشمل منافع أصحاب المصلحة، مقترحًا إطارًا بديلاً أسماه الطريق المربع (The Square Route) يضم إلى المثلث الحديدي منافع النظام المعلوماتي ومنافع المنظمة ومنافع مجتمع أصحاب المصلحة.

ولهذا النقد قيمة منهجية مزدوجة للدراسة الحالية. فهو من جهة يبرر التمييز الدقيق بين نجاح إدارة المشروع — أي الالتزام بالقيود أثناء التنفيذ — ونجاح المشروع بمعناه الأوسع الذي يشمل تحقق المنافع بعد التسليم؛ والدراسة الحالية تقيس الأول قياسًا كمّيًا إدراكيًا قابلاً للمقارنة بين استجابات أفراد العينة، دون ادعاء الإحاطة بالثاني. وهو من جهة أخرى ينبه إلى أن أي قياس للقيود التقليدية ينبغي أن يستوعب صوت أصحاب المصلحة؛ وقد استجابت الدراسة لذلك بتضمين رضا المستفيدين في بنود بُعد الجودة، وبإتاحة المرحلة النوعية لالتقاط أبعاد النجاح التي لا تستوعبها الاستبانة.

5.2.2 من القيود إلى القيمة: المقاربات المعاصرة للنجاح:

استجابت الأدبيات والأطر المهنية اللاحقة لنقد المثلث الحديدي تدريجيًا؛ فالطبعة السابعة من دليل PMBOK جعلت تحقيق القيمة — لا مجرد الالتزام بالقيود — الغاية العليا للمشروع، ونظرت إلى المشاريع بوصفها مكونات لنظام تسليم قيمة متكامل في المنظمة (PMI, 2021). كما أظهرت بحوث معهد إدارة المشاريع أن المنظمات التي تولي أولوية لمهارات القوة لدى ممارسيها — التواصل وحل المشكلات والقيادة التشاركية والتفكير

الاستراتيجي — تحقق نسباً أعلى في بلوغ مشاريعها أهدافها ونضجاً أكبر في إدارة تحقيق المنافع (PMI, 2023). ومع ذلك، تحتفظ القيود التقليدية بقيمتها التشخيصية بوصفها المؤشرات الأكثر قابلية للقياس والمقارنة عبر المنظمات؛ ولذا تعتمد الدراسة الحالية أبعاداً للمتغير التابع — الجدول الزمني والتكلفة والجودة والنطاق — مع الوعي بحدودها ومعالجة امتداداتها على النحو الذي يبين.

6.2.2 مفهوم أداء إدارة المشاريع ومؤشرات قياسه:

في ضوء ما تقدم، يشير أداء إدارة المشاريع في هذه الدراسة إلى مدى تحقيق مشاريع المنظمة لأهدافها ضمن القيود المحددة لها، وقد استقرت الأدبيات المهنية على أن القيود الجوهرية للمشروع تتمثل في النطاق والجدول الزمني والتكلفة والجودة، وهي القيود التي يوازن بينها مدير المشروع طوال دورة حياته، فأى تعديل في إحداها ينعكس على الأخريات (PMI, 2021). وتتبنى الدراسة هذه المؤشرات الأربعة أبعاداً للمتغير التابع، ويلخص الجدول الآتي مضمون كل مؤشر وما يقيسه في أداة الدراسة:

الجدول رقم (5-1): مؤشرات أداء إدارة المشاريع المعتمدة في الدراسة

المؤشر	مضمونه	أبرز ما يقيسه في الاستبانة
الالتزام بالجدول الزمني	إنجاز الأنشطة وتسليم المخرجات وفق التواريخ المخطط لها	الإنجاز في الموعد، وندرة التأخير، وتحديث الجدول، وكشف الانحرافات مبكراً
إدارة التكاليف	الالتزام بالميزانية وكفاءة استخدام الموارد المالية	الالتزام بالميزانية، ومقارنة الفعلي بالمخطط، وتوفير البيانات المالية، والحد من الهدر
جودة مخرجات المشروع	مطابقة المخرجات للمعايير ورضا المستفيدين عنها	تحقيق المعايير، وانخفاض الأخطاء وإعادة العمل، وإجراءات مراقبة موثقة، ورضا المستفيدين
إدارة النطاق	وضوح حدود المشروع والانضباط ضمنها وضبط تغييراتها	وضوح المتطلبات، والتنفيذ ضمن النطاق، وتوثيق التعديلات، وتقييم أثر التغيير

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء (PMI, 2021).

7.2.2 المؤشر الأول: الالتزام بالجدول الزمني (Schedule Adherence):

يقيس هذا المؤشر مدى إنجاز أنشطة المشروع وتسليم مخرجاته وفق التواريخ المخطط لها، ويشمل دقة التقدير الزمني، وانتظام تحديث الجداول لتعكس واقع التنفيذ، والقدرة على الكشف المبكر عن الانحرافات ومعالجتها قبل استفحالها. ويذكر نقد (1999) Atkinson بأن التقديرات الزمنية تُبنى في لحظة تكون المعرفة بالمشروع في حدها الأدنى، مما يجعل جودة الأداء الزمني رهينة قدرة الفريق على المراجعة والتحديث المستمرين لا دقة التقدير الأولي وحدها — وهي القدرة التي ترفعها الأدوات الرقمية بجدولها الحية ولوحات متابعتها اللحظية وتنبيهاتها الآلية.

ويكتسب هذا البُعد حساسية خاصة في المشاريع الاجتماعية المرتبطة بمواسم محددة — كمشاريع شهر رمضان وموسم الحج والعودة للمدارس وحملات الشتاء والإغاثة العاجلة — حيث يعني التأخير فوات الغرض ذاته لا مجرد تجاوز موعد؛ فسلّة غذائية تصل بعد العيد، أو حقيبة مدرسية تصل بعد بدء الدراسة، تفقد جزءاً جوهرياً من قيمتها مهما اكتملت مواصفاتها. ولذلك تصوغ أداة الدراسة بنود هذا البُعد حول انتظام الإنجاز في المواعيد وندرة التأخيرات الجوهريّة، لا حول مجرد وجود جداول مكتوبة.

8.2.2 المؤشر الثاني: إدارة التكاليف (Cost Management):

يقيس هذا المؤشر التزام المشروع بالميزانية المعتمدة، ودقة مقارنة التكاليف الفعلية بالمخططة على نحو دوري، وتوافر بيانات مالية محدثة تدعم القرار، وكفاءة استخدام الموارد بما يحد من الهدر. ويتضاعف وزن هذا المؤشر في المنظمات غير الربحية التي تدير أموالاً محل ائتمان من المانحين والمتبرعين؛ فكل ريال يُهدر في

مشروع هو ريال اقتطع من مستفيد، كما أن المسألة المالية أمام الجهات المانحة والمشرفة شرط لاستمرار التمويل ذاته.

وقد أوضحت الشواهد الميدانية هذا الارتباط الوثيق بين الاعتماد على التبرعات والانضباط بالبيانات: إذ بيّنت دراسة الحالة على منظمة The Felix Project أن اعتماد المنظمة الكامل على التبرعات جعل التحول نحو القرار المستند إلى البيانات ضرورةً للمسألة أمام الداعمين لا ترفاً إدارياً، وأن الثقافة القائمة على البيانات مكّنت المنظمة من إظهار أثرها وكفاءتها لمموليها (Jong & Ganzaroli, 2024). وهكذا يلتقي في هذا المؤشر البعدان: الرقمنة التي توفر البيانات المالية اللحظية، والحوكمة التي تحوّلها إلى ثقة ممولين مستدامة.

9.2.2 المؤشر الثالث: جودة مخرجات المشروع (Project Quality):

يقيس هذا المؤشر مدى مطابقة مخرجات المشروع للمعايير والمتطلبات المحددة لها، وانخفاض معدلات الأخطاء وإعادة العمل أثناء التنفيذ، ووجود إجراءات موثقة لمراقبة الجودة عبر مراحل المشروع، إضافة إلى رضا المستفيدين النهائيين عن المخرجات. وتكشف حجة (Atkinson 1999) — القائلة إن الجودة ظاهرة انبثاقية تتشكل من مواقف الأفراد ومعتقداتهم المتغيرة عبر دورة الحياة — عن الوجه الأعمق لهذا المؤشر: فالجودة لا تُختزل في مطابقة فنية للمواصفات، بل تشمل إدراكات أصحاب المصلحة لها، وهي إدراكات قد تتبدل بين لحظة التخطيط ولحظة التسليم.

وفي السياق غير الربحي تمتد الجودة من جودة المخرج المادي إلى جودة التجربة الإنسانية للمستفيد: فكرامة المستفيد في طريقة تقديم المساعدة، وملاءمة الخدمة لاحتياجه الفعلي، وسهولة وصوله إليها — كلها أبعاد جودة لا تلتقطها المواصفات الفنية وحدها. ولذلك ضُمّن رضا المستفيدين صراحةً في بنود هذا البُعد، وتتكفل المرحلة النوعية من الدراسة بسبر ما وراءه من تفاصيل يضيق عنها مقياس ليكرت.

10.2.2 المؤشر الرابع: إدارة النطاق (Scope Management):

يقيس هذا المؤشر وضوح تحديد متطلبات المشروع وحدوده قبل التنفيذ، والانضباط في تنفيذه ضمن هذه الحدود، وتوثيق أي تغييرات واعتمادها وفق إجراءات واضحة تُقيّم أثرها على الوقت والتكلفة قبل إقرارها. ويُعد زحف النطاق (Scope Creep) من أكثر مهددات المشاريع غير الربحية شيوعاً؛ إذ تدفع النوايا الحسنة والضغوط الميدانية الفرق إلى توسيع الخدمات دون تخطيط — مستفيد إضافي هنا، وخدمة ملحقة هناك — فتستنزف الموارد وتتعرّض الالتزامات الأصلية، ويتحول الكرم الميداني غير المنضبط إلى إخلال بالوعد الموثقة للمانحين.

وتشير بحوث معهد إدارة المشاريع إلى أن المنظمات التي تولي أولوية لمهارات القوة لدى ممارسيها تشهد معدلات زحف نطاق أدنى في مشاريعها (PMI, 2023)، بما يؤكد أن ضبط النطاق ممارسة قيادية وتواصلية بقدر ما هو ممارسة توثيقية؛ فالقدرة على قول "لا" المسببة للتوسع غير المخطط، وعلى تحويل الاحتياجات الطارئة إلى طلبات تغيير مقيّمة، مهارة إنسانية قبل أن تكون نموذجاً إجرائياً — وتوفر المنصات الرقمية البنية التي تجعل هذه الممارسة ميسورة وموثقة.

11.2.2 محددات أداء إدارة المشاريع في البيئة الرقمية:

تلتقي الأدبيات الحديثة عند جملة من المحددات التي يتشكل بها أداء المشاريع في البيئة الرقمية، ويمكن تنظيمها في أربعة مستويات. فعلى مستوى البنية، أظهرت دراسة Khasawneh & Dweiri (2025) أن الجاهزية الرقمية والكفاءة الرقمية والأدوات الرقمية تؤثر إيجابياً في نجاح إدارة المشاريع. وعلى مستوى العمليات، بيّن Kozarkiewicz (2020) أن التحول الرقمي يمتد أثره إلى عمليات المشروع ومناهج إدارته وأدوار القائمين عليه. وعلى مستوى اختيار المشاريع ذاتها، أكدت دراسة Gertzen, van der Lingen & Steyn (2022) أهمية فهم القيمة المنتظرة من مشاريع التحول الرقمي واعتماد معايير واضحة لاختيارها ضمن محفظة المنظمة. وعلى مستوى الإنسان، خلصت المراجعة المنهجية لـ Gonçalves et al. (2023) إلى أن التحول الرقمي يتطلب أفراداً بكفاءات تقنية وسلوكية، فيما أكد تقرير معهد إدارة المشاريع الوزن المتعاظم للمهارات القيادية والتفاعلية في نجاح المشاريع (PMI, 2023).

وتُترجم الدراسة الحالية هذه المستويات الأربعة في نموذجها ترجمة مباشرة: فالبنية والأدوات يمثلها المتغير المستقل بأبعاده الأربعة، والإنسان تمثله الكفاءات الرقمية لمدير المشروع متغيرًا وسيطًا، والمحصلة يقيسها المتغير التابع بمؤشرات الأربعة، فيما يظل مستوى اختيار المشاريع خارج حدود الدراسة الموضوعية ومجالًا مقترحًا لبحوث لاحقة.

12.2.2 خصوصية قياس الأداء في المشاريع غير الربحية:

تفرض الطبيعة الخاصة للمنظمات غير الربحية تكييفًا في مقارنة قياس الأداء. فهذه المنظمات لا تملك مقياس الربحية الجامع الذي تحتكم إليه الشركات، وتتوزع مساءلتها بين مانحين ومنظمين ومتطوعين ومستفيدين تتباين توقعاتهم — وهو ما يجعل مقترح (1999) Atkinson بإدخال منافع أصحاب المصلحة في معايير النجاح أشد وجاهة في هذا القطاع منه في أي قطاع آخر. كما أن اعتمادها على قوة عمل مختلطة من موظفين ومتطوعين يجعل عامل الدافعية الإنسانية شرطًا لنجاح أي ممارسة إدارية؛ وقد حذرت الشواهد الميدانية من أن استراتيجيات الرقمنة التي تلاحق الكفاءة التشغيلية وحدها دون اعتبار للدلالة الاجتماعية التي يجدها الأفراد في عملهم قد ترتد سلبًا على المشاركة والانخراط (Jong & Ganzaroli, 2024) — فالمتطوع الذي التحق ليقدم الناس لا ليملاً الحقول في نظام، يحتاج أن يرى في الأداة الرقمية معيّنًا على رسالته لا حاجزًا دونها.

ويضيف السياق السعودي طبقة مؤسسية لهذه الخصوصية؛ فتنامي متطلبات الحوكمة والإفصاح لدى المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي يجعل التوثيق الرقمي للأداء — مالية المشاريع وجدولها ومخرجاتها — جزءًا من ممارسات الامتثال والحوكمة لا مجرد ممارسة فضلى (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2025). لذا اعتمدت الدراسة الحالية مؤشرات الأداء الأربعة بصياغات محايدة تقيس مستوى الأداء المدرك وتراعي هذا السياق، مع إبقاء رضا المستفيدين ضمن بُعد الجودة، وإناطة ما يفوت القياس الكمي بالمرحلة النوعية.

13.2.2 خلاصة المبحث:

خلص هذا المبحث إلى أن أداء إدارة المشاريع مفهوم تطور من احتكار المثلث الحديدي لقياس النجاح إلى مقاربات أوسع تستوعب القيمة ومنافع أصحاب المصلحة، مع احتفاظ القيود التقليدية الأربعة — الجدول الزمني والتكلفة والجودة والنطاق — بقيمتها التشخيصية بوصفها الأصلح للقياس الكمي المقارن. ويَبين أن لكل مؤشر من هذه المؤشرات وجهًا خاصًا في المنظمات غير الربحية: موسمية تشدد حساسية الوقت، وائتمانية

تضاعف وزن التكلفة، وإنسانية توسع مفهوم الجودة، ونوايا حسنة تهدد النطاق — وأن الأدوات الرقمية والكفاءات البشرية معًا هما ما يحدد الأداء في البيئة الرقمية. وينتقل المبحث التالي إلى هذه الحلقة البشرية

الواصلة: الكفاءات الرقمية لمدير المشروع.

1.3.2 مقدمة:

إذا كان المبحثان السابقان قد تناولوا التقنية (التحول الرقمي) والمحصلة (أداء المشاريع)، فإن هذا المبحث يتناول الحلقة الواصلة بينهما: الإنسان الذي يقود المشروع. فالأدوات الرقمية — مهما بلغت قدراتها — لا تُحدث أثرها تلقائياً؛ بل يتوقف مردودها على كفاءة من يوظفها ويقود فريقه للعمل بها، وقد رأينا في المبحث الأول أن أكثر عوائق التحول الرقمي الموثقة في القطاع غير الربحي عوائق بشرية تنظيمية لا تقنية. ومن هنا تتبنى الدراسة الكفاءات الرقمية لمدير المشروع متغيراً بسيطاً يُفترض أن ينتقل عبره أثر التحول الرقمي إلى أداء إدارة المشاريع. ويعرض المبحث مفهوم هذه الكفاءات، ثم يفصل إطارها النظريين الكبيرين: نظرية الكفاءات الديناميكية من الإطار التأسيسي إلى الأسس الدقيقة، وتيار نماذج قبول التقنية من النموذج الأصلي إلى النظرية الموحدة، ثم يبين أبعادها الثلاثة المعتمدة في الدراسة وخصوصيتها في المنظمات غير الربحية، ويختم بالتأصيل النظري لدورها الوسيط.

2.3.2 مفهوم الكفاءات الرقمية لمدير المشروع:

تُفهم الكفاءة في الأدبيات الإدارية بوصفها منظومة المعارف والمهارات والانتجاهات التي تمكن الفرد من الأداء الفعال في سياق عمل محدد، وهي بذلك أوسع من المهارة التقنية المنفردة؛ فقد يجيد الفرد استخدام أداة دون أن يمتلك كفاءة توظيفها في خدمة أهداف العمل. وعلى هذا الأساس تُعرّف الكفاءات الرقمية لمدير المشروع في هذه الدراسة بوصفها منظومة متكاملة من المهارات التقنية والسلوكية التي تمكنه من توظيف الأدوات الرقمية بفاعلية وقيادة فريقه خلال التحول.

ويستند هذا الفهم المركب — تقني وسلوكي معًا — إلى ما خلصت إليه المراجعة المنهجية لـ Gonçalves et al. (2023) من أن التحول الرقمي يتطلب أفرادًا يجمعون بين الكفاءات التقنية والسلوكية للعمل في سياقات تنظيمية وثقافية وتقنية متسارعة، وإلى ما أكدته تقرير معهد إدارة المشاريع من أن الأدوات الرقمية باتت تعزز الجوانب التقنية من عمل مدير المشروع، فيما يتعاضد وزن مهارات القوة القيادية والتفاعلية في تحقيق النجاح (PMI, 2023) — أي أن الرقمنة لم تُلغ الحاجة إلى الإنسان الكفاء بل أعادت توزيع ثقل كفاءاته نحو ما لا تحسنه الآلة.

3.3.2 الإطار النظري الأول: نظرية الكفاءات الديناميكية:

قدّم Teece, Pisano & Shuen (1997) الإطار التأسيسي لنظرية الكفاءات الديناميكية، معرّفين إياها بقدرة المنظمة على دمج كفاءاتها الداخلية والخارجية وبنائها وإعادة تشكيلها لمواجهة البيئات سريعة التغير، ومنظّمين الإطار حول ثلاثة مكونات: العمليات الإدارية والتنظيمية، والمواقع التي تحتلها المنظمة من أصول وموارد، والمسارات التاريخية والمستقبلية المتاحة أمامها. وبهذا نقلت النظرية سؤال الميزة التنافسية من "ماذا تملك المنظمة؟" إلى "ما مدى قدرتها على إعادة تشكيل ما تملك حين تتغير اللعبة؟" — وهو السؤال الذي يلخص جوهر تحدي التحول الرقمي.

وبعد عقد من الإطار التأسيسي، أعاد Teece (2007) صياغة النظرية لأغراض تطبيقية في ثلاث حزم من القدرات العليا: الاستشعار (Sensing) أي تحسس الفرص والتهديدات التقنية والسوقية وتقييمها؛ والاقتناص (Seizing) أي تعبئة الموارد للاستفادة من الفرص المستشعرة عبر منتجات وعمليات ونماذج عمل جديدة؛ وإعادة التشكيل (Reconfiguring/Transforming) أي تجديد أصول المنظمة وهياكلها باستمرار للحفاظ على

الملاءمة. والأهم لأغراض الدراسة الحالية أن Teece (2007) حدد الأسس الدقيقة (Microfoundations) لهذه القدرات في المهارات والعمليات والإجراءات والهياكل التنظيمية وقواعد القرار والانضباطات المتفرقة في المنظمة — أي أن القدرات الديناميكية للمنظمة تُبنى من كفاءات أفرادها وممارساتهم اليومية، وأن المنظمات ذات القدرات الديناميكية القوية منظمات ريادية بطبيعتها لا تكتفي بالتكيف مع منظومات أعمالها بل تشارك في تشكيلها.

وتتنزل هذه النظرية على نموذج الدراسة تنزلاً دقيقاً: فمدير المشروع الذي يتابع المستجدات التقنية ويجربها يمارس الاستشعار، والذي يبادر باقتراح حلول رقمية لتحسين العمل يمارس الاقتناص، والذي يقود فريقه خلال الانتقال ويحتوي مقاومته يمارس إعادة التشكيل — أي أن أبعاد المتغير الوسيط الثلاثة تجسد على المستوى الفردي حزمَ القدرات الديناميكية الثلاث، وتشكل الأسس الدقيقة التي تُبنى منها قدرة المنظمة غير الربحية على تحويل استثمارها الرقمي إلى أداء. ومما يعزز هذا الربط أن Vial (2019) وضع دراسة دور الكفاءات الديناميكية في مقدمة أجندته البحثية للتحويل الرقمي بوصفها المفتاح الأنسب لفهم كيفية ترجمة التقنية إلى نواتج.

4.3.2 الإطار النظري الثاني: نماذج قبول التقنية بوصفها إطاراً تفسيريًا مساعدًا:

يوفر تيار نماذج قبول التقنية إطاراً تفسيريًا مساعدًا لفهم سبب تفاوت مستويات الاستخدام الفعلي للأدوات الرقمية ذاتها بين الأفراد والفرق. ولا يُستخدم هذا التيار في الدراسة لتعريف الكفاءة الرقمية ذاتها، بل لتفسير التوجه نحو استخدام التقنية وتأثير مدير المشروع في قبول فريقه لها. وقد تطور هذا التيار عبر ثلاث محطات كبرى:

أولاً: نموذج قبول التقنية الأصلي (TAM):

قدّمه (Davis (1989، ويرد قبول الفرد للتقنية إلى مُحدّدين إدراكيين: الفائدة المتوقعة (Perceived

(Usefulness)، أي درجة اعتقاد الفرد أن استخدام النظام سيحسن أدائه في العمل؛ وسهولة الاستخدام

المتوقعة (Perceived Ease of Use)، أي درجة اعتقاده أن استخدامه لن يتطلب جهداً يُذكر. ولا يزال هذا

النموذج — على بساطته — الأكثر استخداماً في تفسير تبني التقنيات في بيئات العمل، لما أثبتته من قدرة

تنبؤية متسقة عبر السياقات.

ثانياً: النموذج الممتد (TAM2):

طوّره (Venkatesh & Davis (2000 لسد قصور النموذج الأصلي في تفسير منشأ الفائدة المتوقعة ذاتها:

من أين تتشكل قناعة الفرد بفائدة النظام؟ فاضافا إليهما صنفين من المحددات: عمليات التأثير الاجتماعي

(المعيار الذاتي، والطوعية، والصورة الاجتماعية)، والعمليات المعرفية الأداة (صلة النظام بالوظيفة، وجودة

مخرجاته، وقابلية إثبات نتائجه، وسهولة استخدامه). وقد اختُبر النموذج بأربع دراسات ميدانية طويلة في

بيئات استخدام طوعية وإلزامية على ثلاث نقاط زمنية، ففسّر ما بين (40%) و(60%) من تباين إدراكات الفائدة

وما بين (34%) و(52%) من تباين نوايا الاستخدام — وهي قوة تفسيرية لافتة في العلوم السلوكية.

ثالثاً: النظرية الموحدة لقبول التقنية واستخدامها (UTAUT):

بلور (Venkatesh, Morris, Davis & Davis (2003 ثمانية نماذج متنافسة في نظرية موحدة تقوم على

أربعة محددات جوهرية لنية الاستخدام وسلوكه: توقع الأداء، وتوقع الجهد، والتأثير الاجتماعي، والظروف

الميسرة، مع متغيرات معدّلة كالجنس والعمر والخبرة وطوعية الاستخدام — فأصبحت المرجع الجامع لبحوث

القبول التقني.

وتحمل هذه النماذج الثلاثة دلالات مباشرة للدراسة الحالية. أولاًها أن التبني سلوك إدراكي قابل للتشكيل لا معطى ثابتاً؛ فمدير المشروع القادر على إبراز فائدة الأداة (رفع الفائدة المتوقعة) وتذليل صعوبة استخدامها بالتدريب والدعم (خفض الجهد المتوقع) يرفع تبني فريقه لها. وثانيهما أن التأثير الاجتماعي — وفي قلبه سلوك القائد وصورته — محدد موثق للتبني منذ TAM2، مما يجعل مدير المشروع نفسه أداة التبني الأولى: حين يستخدم المنصة بنفسه ويحتكم إلى بياناتها، يرسل لفريقه إشارة معيارية أبلغ من أي تعميم. وثالثها أن الظروف الميسرة شرط لترجمة النية إلى استخدام فعلي، وهو ما يقيسه بُعد إدارة التغيير في حرص المدير على تدريب فريقه المستمر وتوفير الدعم له.

5.3.2 أبعاد الكفاءات الرقمية لمدير المشروع (أبعاد الدراسة):

في ضوء الإطارين النظريين وما تراكم من شواهد تجريبية، تقيس الدراسة المتغير الوسيط عبر ثلاثة أبعاد فرعية متكاملة:

البُعد الأول: الكفاءة التقنية:

وتعني امتلاك مدير المشروع المهارات اللازمة لاستخدام الأدوات الرقمية بكفاءة، وتوظيف إمكاناتها المتقدمة — من تقارير وأتمتة وتحليلات — في عمله اليومي، بحيث يتجاوز الاستخدام السطحي للأداة إلى استثمار قدراتها الحقيقية. وتُعد هذه الكفاءة خط الأساس الذي لا يقوم البُعدان الآخران دونَه؛ فقد رصدت الأدبيات أن نقص المهارات والتدريب يمثل أحد أبرز عوائق تبني الابتكار التكنولوجي في المنظمات غير الربحية (Godefroid et al., 2024)، كما أن ضعف الكفاءات التقنية الداخلية من الحواجز التي تميز هذا القطاع عن نظيره الصناعي (Vogelsang, Packmohr & Brink, 2021).

البُعد الثاني: التوجه نحو الابتكار الرقمي:

يعني مبادرة مدير المشروع باقتراح حلول رقمية تحسّن سير العمل، ومتابعته المستجدات التقنية ذات الصلة بإدارة المشاريع وتجريب المناسب منها — أي ممارسة الاستشعار والاقتناص بلغة Teece (2007). ويجد هذا البُعد تفسيره السلوكي في نماذج قبول التقنية؛ إذ يتحدد سلوك الفرد تجاه التقنية الجديدة بإدراكه لفوائدها وسهولة استخدامها (Davis, 1989)، وبما يتلقاه من تأثير اجتماعي في بيئة عمله (Venkatesh & Davis, 2000). ومن ثم

يمكن لمدير المشروع ذي التوجه الابتكاري أن يرفع الفائدة المدركة لدى فريقه ويذلل صعوبات الاستخدام ويقدم قدوة سلوكية تعزز التبني. كما أبرزت دراسة (Jong & Ganzaroli, 2024) أهمية روح الريادة والانفتاح على التجريب في نجاح التحول الرقمي في منظمة غير ربحية.

البُعد الثالث: القدرة على إدارة التغيير:

وتعني قدرة مدير المشروع على قيادة فريقه خلال الانتقال إلى الأساليب الرقمية، وتشجيعه على التدريب المستمر، واحتواء مقاومة التغيير — أي الإسهام على المستوى الفردي في إعادة تشكيل الممارسات والموارد بلغة القدرات الديناميكية. وقد أبرزت دراسة (Jong & Ganzaroli, 2024) أن دعم القيادة، والإدارة الرشيقة، والتشارك في تصميم الحلول عوامل مهمة في تقبل التغيير وإنجاحه. كما أن مقاومة التغيير لدى العاملين من العوائق المرصودة لتبني الابتكار في هذا القطاع (Godefroid et al., 2024)، وتذكر مراجعة (Hanelt et al., 2021) بأن التحول الرقمي حالة تغيير تنظيمي مستمرة لا مشروعًا عابرًا، مما يجعل هذه القدرة كفاءة جوهرية لا تكميلية.

الجدول رقم (6-1): أبعاد الكفاءات الرقمية لمدير المشروع ومركزاتها النظرية والتجريبية

البُعد	مضمونه	المرتکز النظري والتجربي
الكفاءة التقنية	إتقان استخدام الأدوات الرقمية وتوظيف إمكاناتها المتقدمة	نقص المهارات عائق موثق للتبني (Godefroid et al., 2024; Vogelsang et al., 2021); الكفاءات التقنية تتطلب للتحول (Gonçalves et al., 2023)
التوجه نحو الابتكار الرقمي	المبادرة باقتراح الحلول ومتابعة المستجدات وتجريبها	الاستشعار والاقتناص (Teece, 2007); نماذج قبول التقنية (Venkatesh & Davis, 1989; Davis, 2000); روح الريادة مفتاح النجاح (Jong & Ganzaroli, 2024)
القدرة على إدارة التغيير	قيادة الفريق خلال الانتقال واحتواء المقاومة وتنمية المهارات	إعادة التشكيل (Teece, 2007); التحول تغيير تنظيمي مستمر (Hanelt et al., 2021); القيادة والتشاركية عاملان حاسمان (Jong & Ganzaroli, 2024)

المصدر: من إعداد الباحث.

6.3.2 الكفاءات الرقمية في سياق المنظمات غير الربحية:

تكتسب كفاءات مدير المشروع في القطاع غير الربحي أهمية خاصة لاعتبارين بنيويين. أولهما بنية القوة العاملة؛ إذ تعمل منظمات كثيرة بفرق تجمع بين موظفين ومتطوعين متفاوتين في الخلفيات والمهارات ودرجة الالتزام الزمني، مما يزيد الحاجة إلى التدريب والتنسيق وإدارة التغيير. وثانيهما محدودية الموارد والبنى الداعمة في عدد من المنظمات، بما قد يحمل مدير المشروع دورًا أكبر في استكشاف الأدوات الرقمية وقيادة استخدامها. وتتسق هذه القراءة مع ما رصدته الأدبيات من نقص المهارات والموارد والدعم التنظيمي بوصفها عوائق للتحويل الرقمي في القطاع غير الربحي (Vogelsang et al., 2024; Godefroid et al., 2024).

ويترتب على ذلك افتراض بحثي يحتاج إلى اختبار ميداني، مؤداه أن أثر الأدوات الرقمية في أداء المشاريع قد يتفاوت باختلاف كفاءات مديري المشاريع وقدرة منظماتهم على توفير الدعم اللازم. ومن هنا يمثل اختبار الدور الوسيط لهذه الكفاءات في البيئة غير الربحية إضافة علمية، مع تجنب افتراض أن هذا الدور أقوى من القطاعات الأخرى ما لم تثبتته مقارنة تجريبية مباشرة.

7.3.2 التأسيس النظري للدور الوسيط:

يقوم افتراض الدور الوسيط للكفاءات الرقمية على ركيزتين نظريتين متكاملتين. الأولى: نظرية الكفاءات الديناميكية التي ترى أن قدرة المنظمة على تحويل الفرص التقنية إلى قيمة تتوقف على كفاءاتها في استشعار هذه الفرص واقتناصها وإعادة تشكيل مواردها حولها (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2007)؛ فالاستثمار في الأدوات الرقمية (المتغير المستقل) لا يترجم إلى أداء (المتغير التابع) إلا عبر كفاءات بشرية تُفعّله — وهذا هو جوهر الوساطة. ومما يعزز هذه الركيزة أن Vial (2019) وضع دراسة دور الكفاءات الديناميكية في مقدمة أجندته البحثية للتحويل الرقمي، وأن موقع الكفاءات والتغييرات الهيكلية في قلب إطاره — بين الاستجابة الاستراتيجية والنواتج — يرسم بنيويًا مسار الوساطة الذي تختبره الدراسة إحصائيًا.

والثانية: تيار نماذج قبول التقنية الذي يساعد في تفسير تفاوت مستويات الاستخدام الفعلي للأدوات ذاتها بين الفرق باختلاف إدراكات أفرادها وتأثيراتهم الاجتماعية وظروفهم الميسرة (Davis, 1989; Venkatesh & Davis, 2000; Venkatesh et al., 2003)؛ فإتاحة الأداة شيء وتفعيلها شيء آخر، ويمكن لمدير المشروع أن يؤثر في هذا الفارق بما يبرزه من فائدة الأداة وما يذللّه من صعوبات وما يقدمه من قدوة ودعم. وتدعم الشواهد التجريبية هذا الافتراض من ثلاث جهات: فالمراجعات المنهجية تضع الكفاءات التقنية والسلوكية ضمن متطلبات التحويل (Gonçalves et al., 2023)، والدراسات

الميدانية في القطاع غير الربحي ترصد نقص المهارات ومقاومة التغيير ضمن أبرز عوائق التبني (Godefroid et al., 2024; Vogelsang et al., 2021)، وتبرز دراسة حالة ناجحة دور القيادة والريادة وثقافة البيانات في دعم التحول (Jong & Ganzaroli, 2024). وعلى هذا الأساس صيغت الفرضية H2 القائلة بتوسط الكفاءات الرقمية العلاقة بين التحول الرقمي وأداء إدارة المشاريع، وستُختبر إحصائيًا وفق الإجراءات المفصلة في الفصل الثالث.

8.3.2 خلاصة المبحث:

خلص هذا المبحث إلى أن الكفاءات الرقمية لمدير المشروع منظومة مركبة من مهارات تقنية وسلوكية. ويمكن تفسير أبعادها في ضوء نظرية الكفاءات الديناميكية بوصفها أسسًا فردية تسهم في قدرة المنظمة على الاستشعار والاقتناص وإعادة التشكيل، فيما تقدم نماذج قبول التقنية إطارًا مساعدًا لفهم توجه الاستخدام وتأثير القائد في قبول الفريق للأدوات الرقمية. ويّين المبحث أن خصائص القطاع غير الربحي — من محدودية الموارد وتنوع القوة العاملة — تزيد أهمية هذه الكفاءات، بما يؤسس نظريًا وتجريبيًا لاختبار دورها الوسيط.

خاتمة الفصل: العلاقة بين متغيرات الدراسة

يتكامل ما عرضه هذا الفصل في بناء نظري واحد يقوم عليه نموذج الدراسة. فالتحول الرقمي بأبعاده الأربعة (الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، منصات إدارة المشاريع الرقمية، أدوات التواصل الرقمي) يوفر البنية والأدوات التي يُفترض أن ترفع أداء إدارة المشاريع بمؤشرات الأربعة (الجدول الزمني، والتكلفة، وجودة المخرجات، والنطاق). وتستند هذه العلاقة إلى أدبيات أثر التحول الرقمي في عمليات إدارة المشاريع (Kozarkiewicz, 2020)، والمراجعات البibliومترية والمنهجية للحقل (Gonçalves et al., 2023; Marnewick & Marnewick, 2022)، والشاهد الإقليمي الحديث الذي ربط الجاهزية والكفاءة والأدوات الرقمية بنجاح إدارة المشاريع (Khasawneh & Dweiri, 2025).

غير أن هذه العلاقة لا تعمل في فراغ؛ فإطار Vial (2019) يضع الكفاءات وإدارة الحواجز التنظيمية في قلب السلسلة الواصلة بين التقنية والنواتج، ومنظور التغيير التنظيمي يجعل من قيادة التحول المستمر شرطًا لنجاحه (Hanelt et al., 2021). ومن هنا يُفترض أن يتأثر انتقال الأثر بالكفاءات الرقمية لمدير المشروع بأبعادها الثلاثة، استنادًا إلى نظرية الكفاءات الديناميكية بإطارها التأسيسي وأسسها الدقيقة (Teece et al., 1997; Teece, 2007)، وإلى نماذج قبول التقنية بوصفها إطارًا مساعدًا لفهم الاستخدام الفعلي (Davis, 1989; Venkatesh & Davis, 2000; Venkatesh et al., 2003)، وما تراكم من شواهد على مركزية العنصر البشري في التحول (Gonçalves et al., 2023; Jong & Ganzaroli, 2024).

وتكتسب هذه العلاقات خصوصية إضافية في بيئة المنظمات غير الربحية ذات الموارد المحدودة والعوائق التنظيمية والبشرية (Vogelsang et al., 2024; Godefroid et al., 2024)، والدوافع المؤسسية الخارجية (Mergel et al., 2019)، وهي البيئة التي تختبر فيها الدراسة الحالية هذا النموذج

ميدانيًا في السياق السعودي المتنامي الذي تقوده منظومة وطنية داعمة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2025). ويلخص الجدول الآتي

مصفوفة الربط بين فروض الدراسة ومركزاتها التي أرساها هذا الفصل:

الجدول رقم (7-1): مصفوفة الربط بين فروض الدراسة ومركزاتها النظرية والتجريبية

الفرضية	المرتکز النظري	أبرز الشواهد التجريبية
H1 (a-d): الأثر المباشر للتحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع بمؤشراته الأربعة	إطار Vial (2019) لمسارات خلق القيمة: إعادة تشكيل عمليات المشروع (Kozarkiewicz, 2020); إطار قيود الأداء (PMI, 2021)	المراجعات المنهجية (Gonçalves et al., 2023); الشاهد الإقليمي (Marnewick & Marnewick, 2022); (Khasawneh & Dweiri, 2025)
H2: الدور الوسيط للكفاءات الرقمية لمدير المشروع	القدرات الديناميكية وأسسها الدقيقة (Teece et al., 1997; Teece, 2007; Davis, 1989; Venkatesh & Davis, 2000); (Venkatesh et al., 2003)	الكفاءات التقنية والسلوكية متطلب للتحويل (Gonçalves et al., 2023); القيادة والريادة وثقافة البيانات مفاتيح النجاح (Jong & Ganzaroli, 2024)
الدور المعدّل H3a و H3b لحجم المنظمة ومجال نشاطها	تفاوت الموارد والجاهزية والبنى الداعمة بين المنظمات قد يغيّر قوة انتقال أثر التحول الرقمي إلى الأداء (Vial, 2019; Hanelt et al., 2021)	تفاوت العوائق والقدرات بحسب خصائص المنظمة (Vogelsang et al., 2021; Godefroid et al., 2024)

المصدر: من إعداد الباحث.

وبهذا يكون الفصل قد أرسى الأساس النظري لفروض الدراسة: الأثر المباشر للتحويل الرقمي على الأداء (H1 وفروعها)، والدور الوسيط

للكفاءات الرقمية (H2)، والدور المعدّل المحتمل لحجم المنظمة ومجال نشاطها (H3a و H3b). وصيغت فرضيتا الدور المعدّل بصيغة غير اتجاهية؛ لأن

الأدبيات تشير إلى تفاوت الموارد والعوائق والجاهزية باختلاف خصائص المنظمات، دون أن تتبيح في السياق الحالي توقع اتجاه ثابت للاختلاف. وينتقل

الفصل التالي إلى بيان المنهجية والإجراءات التي تُختبر بها هذه العلاقات إحصائيًا.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي بُنيت عليه الدراسة الميدانية، بوصفه حلقة الوصل بين الأساس النظري الذي عرضه الفصلان السابقان والنتائج التي يعرضها الفصل التالي. ويستعرض الفصل منهج الدراسة ونوعها، ومجتمع الدراسة وعينها وطريقة اختيارها وخصائصها، وأداة جمع البيانات ومحاورها وطريقة بنائها، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واختبار الفروض، وينتهي ببيان حدود الدراسة. وقد رُوعي في اختيار هذه الإجراءات جميعها ملاءمتها لطبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، وواقع مجتمع القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية.

2.3 منهج الدراسة ونوعها:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي التفسيري (Descriptive-Correlational Explanatory Approach)، بوصفه الأنسب لطبيعة موضوعها وأهدافها؛ إذ يقوم على وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، وجمع البيانات عنها، وتحليل العلاقات بين متغيراتها إحصائيًا. ولا تقتصر الدراسة على وصف مستوى التحول الرقمي وأداء إدارة المشاريع، بل تختبر أثر الأول في الثاني، والدور الوسيط للكفاءات الرقمية، والدور المعدّل لحجم المنظمة ومجال نشاطها، دون ادعاء إثبات السببية التجريبية.

وجُمعت البيانات باستخدام استبانة صُممت لهذا الغرض وطُبقت بأسلوبين: عبّأ بعض المستجيبين الاستبانة إلكترونياً بصورة ذاتية، في حين طُبقت على آخرين من خلال مقابلات منظمة مباشرة (Interviewer-Administered Questionnaire)، حيث استخدم الباحث أسئلة الاستبانة وترتيبها وخيارات الإجابة نفسها، وتولى تسجيل الإجابات دون إضافة أسئلة نوعية مستقلة. كما تضمنت الأداة سؤالين مفتوحين جرى تحليل استجاباتهما موضوعاتياً بوصفها بيانات كيفية مساندة تخدم تفسير النتائج الكمية وصياغة التوصيات.

3.3 مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من مديري المشاريع والمسؤولين عن إدارة المشاريع والبرامج في منظمات القطاع غير الربحي المسجلة لدى المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية. ويُعد هذا المجتمع كبيراً ومتنامياً؛ إذ بلغ عدد المنظمات غير الربحية المسجلة (7,200) منظمة بنهاية عام 2025م، تعمل في مجالات تنموية متعددة وتتوزع على مناطق المملكة كافة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2025). وقد اعتمد هذا العدد إطاراً لتقدير حجم العينة، باعتبار كل منظمة ممثلة بأحد مديري مشاريعها ضمن إطار المعاينة.

4.3 عينة الدراسة وطريقة اختيارها:

4.3.1 نوع العينة:

اعتمدت الدراسة أسلوب العينة الميسرة الغرضية (Purposive Convenience Sampling)، وهو أسلوب معاينة غير احتمالي يقوم على اختيار المفردات المتاحة والمستوفية لشروط الدراسة والقابلة للوصول إليها في حدود الوقت والإمكانات المتاحة للباحث. وقد اقتضى اختيار هذا الأسلوب طبيعة مجتمع الدراسة وظروفه؛ إذ لا يتوافر إطار معاينة رسمي يتيح المعاينة الاحتمالية، كما أن الوصول إلى مديري المشاريع في القطاع غير الربحي يمر غالباً عبر شبكات مهنية وقنوات رقمية يصعب معها ضبط الاحتمالية. ويشجع استخدام هذا الأسلوب في الدراسات الإدارية والتنظيمية التي تستهدف فئات مهنية محددة يصعب حصرها، مع مراعاة أثره في حدود تعميم النتائج على النحو المبين في حدود الدراسة.

وقد رُوِيَ في اختيار أفراد العينة تحقق شرطين أساسيين لضمان صلتهم بموضوع الدراسة:

1. أن يشغل المستجيب مسمى وظيفياً متعلقاً بإدارة المشاريع أو البرامج أو قيادة الفرق أو تنسيقها في منظمة غير ربحية.

2. أن تتوافر لديه خبرة عملية لا تقل عن سنتين في إدارة المشاريع داخل القطاع غير الربحي، وقد ضُبط ذلك عبر سؤال الفرز في مطلع الأداة.

4.3.2 حجم العينة:

بلغ حجم مجتمع الدراسة (7,200) جهة غير ربحية مسجلة لدى المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2025)، وتمثل وحدة المعاينة مديري المشاريع والمسؤولين عن إدارتها في هذه الجهات، باعتبار كل جهة ممثلة بأحد مديري مشاريعها ضمن إطار المعاينة. وباستخدام معادلة تحديد حجم العينة للمجتمعات المحدودة (Cochran, 1977) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (10%) ونسبة تباين متوقعة بلغت (50%)، بلغ الحد الأدنى المطلوب لعينة الدراسة نحو (95) مدير مشروع، وذلك على النحو الآتي:

$$n = n_0 \div [1 + (n_0 - 1) \div N] = 96 \div [1 + (95 \div 7200)] \approx 95$$

وقد بلغ عدد الاستجابات المستلمة (100) استجابة، استُبعد منها (5) استجابات لعدم استيفائها شرط الحد الأدنى من الخبرة (سنتان)، ليصبح عدد الاستجابات الصالحة للتحليل (95) مفردة، وهو عدد مطابق للحد الأدنى المطلوب وفق معادلة تحديد حجم العينة.

4.3.3 خصائص عينة الدراسة (الوصف الديموغرافي):

يعرض الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها الديموغرافية والتنظيمية، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية المستخرجة من البيانات النهائية الصالحة للتحليل:

الجدول رقم (1-3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	86	90.5%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
	أنثى	9	9.5%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	6	6.3%
	سنة 30 - 39	27	28.4%
	سنة 40 - 49	27	28.4%
	سنة فأكثر 50	35	36.8%
المسمى الوظيفي	مدير مشروع/مشاريع	40	42.1%
	(PMO) مدير مكتب إدارة المشاريع	14	14.7%
	قائد فريق	11	11.6%
	قيادة عليا (رئيس/مدير عام)	8	8.4%
	مدير/مسؤول برامج	7	7.4%
	أخرى	6	6.3%
	أخصائي مشاريع	6	6.3%
	منسق مشروع أو برنامج	3	3.2%
	ثانوي فأقل	6	6.3%
	دبلوم	5	5.3%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	44	46.3%
	ماجستير	19	20.0%
	دكتوراه	21	22.1%
	سنوات الخبرة	20	21.1%
سنوات الخبرة	سنوات 2 - 5	16	16.8%
	سنوات 6 - 10	59	62.1%
	أكثر من 10 سنوات	55	57.9%
	جمعية أهلية	16	16.8%
نوع الكيان	كيان متخصص	10	10.5%
	مؤسسة أهلية تنموية	10	10.5%
	أخرى	4	4.2%
	مؤسسة أهلية مانحة	30	31.6%
المجال التنموي	التعليم والبحث العلمي	26	27.4%
	الخدمات الاجتماعية والتكافل	12	12.6%
	المجالات الدينية وخدمة ضيوف الرحمن	12	12.6%
	التنمية المجتمعية والاقتصادية	5	5.3%
	أخرى	5	5.3%
	الصحة	3	3.2%
	الأعمال الإنسانية والإغاثية	1	1.1%
	البيئة		

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
	الثقافة	1	1.1%
حجم المنظمة	أقل من 10 موظفين	21	22.1%
	موظفًا 10 – 50	43	45.3%
	موظف 51 – 100	13	13.7%
	أكثر من 100 موظف	18	18.9%
المنطقة الإدارية	منطقة مكة المكرمة	64	67.4%
	منطقة الرياض	24	25.3%
	المنطقة الشرقية	2	2.1%
	منطقة عسير	2	2.1%
	منطقة القصيم	1	1.1%
	منطقة المدينة المنورة	1	1.1%
	منطقة حائل	1	1.1%
عمر المنظمة	أقل من 5 سنوات	16	16.8%
	سنوات 5 - 10	15	15.8%
	أكثر من 10 سنوات	64	67.4%
الإجمالي		95	100%

5.3 أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، لملاءمتها المنهج الوصفي وقدرتها على جمع بيانات كمية

من عدد كبير من المستجيبين في وقت محدود. وقد صُممت الأداة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة التي

عرضها الفصل الثاني، وبخاصة إطار رقمنة إدارة المشاريع لتحديد أبعاد المتغير المستقل، وإطار قيود الأداء في دليل

PMBOK لتحديد مؤشرات المتغير التابع، ونظرية الكفاءات الديناميكية ونماذج قبول التقنية لبناء المتغير الوسيط.

وتتكوّن الأداة من أربعة أقسام رئيسة إضافة إلى سؤاليين مفتوحين، على النحو الآتي:

1. القسم الأول — البيانات الأولية: ويضم المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (الجنس، الفئة العمرية، المسمى

الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الكيان، المجال التنموي، حجم المنظمة، المنطقة الإدارية، عمر

المنظمة، والمنصة الرقمية الأكثر اعتمادًا).

2. القسم الثاني — أبعاد التحول الرقمي (المتغير المستقل): ويضم (19) عبارة موزعة على أربعة أبعاد: الحوسبة

السحابية (5 عبارات)، والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات (5)، ومنصات إدارة المشاريع الرقمية (5)، وأدوات التواصل الرقمي (4).

3. القسم الثالث — أداء إدارة المشاريع (المتغير التابع): ويضم (16) عبارة موزعة على أربعة مؤشرات: الالتزام بالجدول الزمني (4 عبارات)، وإدارة التكاليف (4)، وضمان الجودة (4)، وإدارة النطاق (4).

4. القسم الرابع — الكفاءات الرقمية لمدير المشروع (المتغير الوسيط): ويضم (12) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد: الكفاءة التقنية (4 عبارات)، والتوجه نحو الابتكار الرقمي (4)، والقدرة على إدارة التغيير (4).

5. سؤالان مفتوحان: حول أبرز تحديات التحول الرقمي في المنظمة، ومقترحات تسريعه في إدارة مشاريعها.

وبذلك بلغ إجمالي عبارات المقياس (47) عبارة، صيغت جميعها صياغة تقريرية محايدة تقيس الواقع الفعلي،

وقدّرت وفق مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) بدرجاته: (5) أوافق بشدة، (4) أوافق، (3) محايد، (2) لا أوافق، (1) لا أوافق بشدة. ويوضح الجدول الآتي توزيع عبارات الأداة على متغيراتها وأبعادها:

الجدول رقم (2-3): توزيع عبارات أداة الدراسة على متغيراتها وأبعادها

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات
التحول الرقمي (مستقل)	الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، منصات إدارة المشاريع، أدوات التواصل الرقمي	19
أداء إدارة المشاريع (تابع)	الالتزام بالجدول الزمني، إدارة التكاليف، ضمان الجودة، إدارة النطاق	16
الكفاءات الرقمية لمدير المشروع (وسيط)	الكفاءة التقنية، التوجه نحو الابتكار الرقمي، القدرة على إدارة التغيير	12
الإجمالي		47

ولأغراض الحكم على مستوى استجابات أفراد العينة، اعتمد المدى المتدرج للمتوسطات الحسابية وفق معادلة طول الفئة: $(5 - 1) \div 3 = 1.33$ ، لتصنيف مستوى الموافقة إلى ثلاث فئات: منخفض (1.00 – 2.33)، ومتوسط (2.34 – 3.67)، ومرتفع (3.68 – 5.00).

6.3 صدق أداة الدراسة وثباتها:

6.3.1 صدق الأداة:

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتحقق من الصدق الظاهري، عُرضت الأداة في صورتها الأولية على (4) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجالي إدارة المشاريع والقطاع غير الربحي، بهدف إبداء الرأي في مدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى انتماء كل عبارة إلى البُعد الذي تقيسه، وملاءمة الأداة لأهداف الدراسة. وقد أبدى المحكمون ملاحظات قيّمة شملت إعادة صياغة بعض العبارات وحذف عبارات مكررة وإضافة أخرى وتدقيق انتماء عدد من البنود لأبعادها، وأجرى الباحث التعديلات المطلوبة كافة في ضوءها، لتخرج الأداة في صورتها النهائية المعتمدة للتطبيق الميداني.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

وقد جاءت جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وتراوحت لمعظم العبارات بين (0.55) و(0.90)، مما يؤكد تمتع الأداة بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

6.3.2 ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة، استُخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لعبارات كل متغير وأبعاده وللأداة ككل، مع اعتماد القيمة (0.70) حدّاً أدنى مقبولاً للثبات. ويوضح الجدول الآتي قيم معاملات الثبات المستخرجة من البيانات النهائية:

الجدول رقم (3-3): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

المتغير / البُعد	عدد العبارات	معامل ألفا
التحول الرقمي (كلي)	19	0.924
الحوسبة السحابية	5	0.9
الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات	5	0.856
منصات إدارة المشاريع	5	0.917
أدوات التواصل الرقمي	4	0.898
أداء إدارة المشاريع (كلي)	16	0.947
الالتزام بالجدول الزمني	4	0.908
إدارة التكاليف	4	0.892
ضمان الجودة	4	0.876
إدارة النطاق	4	0.892
الكفاءات الرقمية (كلي)	12	0.97
الأداة ككل	47	0.969

7.3 أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات وتمييزها وإدخالها، عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS)، وبرنامج (PROCESS Macro) لهايز لاختبار الأثر الوسيط، إلى جانب تحليل الانحدار الهرمي لاختبار الدور

المعدّل. وفيما يلي الأساليب الإحصائية المستخدمة ووظيفة كل منها:

1. الإحصاء الوصفي (التكرارات والنسب المئوية): لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والتنظيمية.

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لوصف مستوى استجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة

وأبعادها وترتيبها.

3. معامل ألفا كرونباخ ومعاملات ارتباط بيرسون: للتحقق من ثبات الأداة وصدق اتساقها الداخلي.

4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين متغيرات الدراسة، تمهيداً لاختبار الفروض.

5. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لاختبار أثر أبعاد التحول الرقمي (المتغير المستقل) في أداء إدارة المشاريع (المتغير التابع)، واختبار الفرضية الرئيسة وفروعها (H1).

6. تحليل الأثر الوسيط (Mediation Analysis) باستخدام نموذج (PROCESS – Model 4) لهايز: لاختبار الدور الوسيط للكفاءات الرقمية لمدير المشروع في العلاقة بين التحول الرقمي وأداء إدارة المشاريع (H2)، عبر تقدير الأثر غير المباشر ودلالته.

7. تحليل الدور المعدّل (Moderation Analysis) باستخدام الانحدار الهرمي: لاختبار ما إذا كانت قوة العلاقة بين التحول الرقمي وأداء إدارة المشاريع تختلف باختلاف حجم المنظمة (H3a) أو مجال نشاطها (H3b)، من خلال تمركز متغير التحول الرقمي حول متوسطه، وترميز المتغيرين المعدّلين ترميزاً وهمياً، ثم إدخال حدود التفاعل. ونظراً لصغر تكرارات بعض المجالات، جُمعت فئات المجال في أربع مجموعات تحليلية: التعليم وتنمية القدرات (30)، والخدمات الاجتماعية والتنمية المجتمعية (38)، والمجالات الدينية وخدمة ضيوف الرحمن (12)، والمجالات الصحية والإنسانية والتخصصية الأخرى (15). كما استُخدمت الأخطاء المعيارية القوية HC3 اختبار حساسية للنتائج.

8. التحليل الموضوعاتي المبسّط (Thematic Analysis): لتصنيف استجابات السّؤالين المفتوحين في موضوعات رئيسة تدعم مناقشة النتائج والتوصيات.

ملاحظة منهجية: اقتصرَت الدراسة على تحليل الانحدار، وتحليل الوساطة، وتحليل الدور المعدّل دون اللجوء إلى نمذجة المعادلات البنائية (SEM)، مراعاةً لحجم العينة المتاح؛ إذ تتطلب نمذجة المعادلات البنائية أحجام عينات

أكبر لتحقيق مؤشرات مطابقة موثوقة، بينما تفي الأساليب المعتمدة بأغراض اختبار فروض الدراسة عند حجم العينة الحالي.

8.3 حدود الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة بالحدود الآتية:

- ❖ **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على قياس أثر أبعاد التحول الرقمي الأربعة (الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، منصات إدارة المشاريع الرقمية، أدوات التواصل الرقمي) على مؤشرات أداء إدارة المشاريع الأربعة (الجدول الزمني، التكلفة، الجودة، النطاق)، مع اختبار الدور الوسيط للكفاءات الرقمية لمدير المشروع، والدور المعدّل لحجم المنظمة ومجال نشاطها.
- ❖ **الحدود البشرية:** مديرو المشاريع والمسؤولون عن إدارة المشاريع والبرامج في منظمات القطاع غير الربحي، ممن لا تقل خبرتهم عن سنتين.
- ❖ **الحدود المكانية:** منظمات القطاع غير الربحي المسجلة لدى المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية.
- ❖ **الحدود الزمانية:** طُبِّقَت الدراسة الميدانية وُجِّمَت بياناتها خلال عام (2026م).
- ❖ **الحدود المنهجية:** اعتمدت الدراسة أسلوب العينة الميسرة الغرضية غير الاحتمالية؛ فرغم تجاوز حجم العينة الحد الأدنى المطلوب إحصائياً، يقتضي طابع المعاينة غير الاحتمالي الحذر في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة بأكمله، إذ تظل النتائج دالة على عينة الدراسة وذات طابع استكشافي يفتح المجال لدراسات لاحقة بعينات احتمالية أوسع.

9.3 خلاصة الفصل:

عرض هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة، فبيّن اعتمادها المنهج الوصفي الارتباطي التفسيري، ومجتمعها من مديري المشاريع في منظمات القطاع غير الربحي السعودية، وعينتها الميسرة الغرضية التي بلغ عدد الاستجابات الصالحة فيها (95) مفردة بعد استبعاد خمس استجابات لم تستوف شرط الخبرة، وأداتها الاستبانة المكونة من (47) عبارة موزعة على أربعة أقسام. كما أوضح تطبيق الاستبانة إلكترونياً وبالمقابلة المنظمة المباشرة، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وأساليب اختبار الأثر المباشر والوساطة والدور المعدّل، وحدود الدراسة. وينتقل الفصل التالي إلى عرض النتائج ومناقشتها في ضوء أسئلة الدراسة وفروضها والدراسات السابقة.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4 المقدمة:

يعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية التي جُمعت من عينة قوامها (95) مفردة من مديري المشاريع والمسؤولين عن إدارتها في منظمات القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية، ومناقشتها في ضوء أسئلة الدراسة وفروضها والإطار النظري والدراسات السابقة. ويبدأ الفصل بوصف خصائص عينة الدراسة، ثم يعرض نتائج التحقق من ثبات الأداة، فالإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها، ثم نتائج اختبار الفروض الثلاثة (الأثر المباشر، والدور الوسيط، والفروق)، ويعقب على كل نتيجة بالمناقشة، وينتهي بعرض نتائج التحليل الموضوعاتي للأسئلة المفتوحة، وصولاً إلى خلاصة النتائج والتوصيات.

2.4 وصف خصائص عينة الدراسة:

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتهم الديموغرافية والتنظيمية:

الجدول رقم (1-4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (ن = 95)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	86	90.5%
	أنثى	9	9.5%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	6	6.3%
	30 - 39 سنة	27	28.4%
	40 - 49 سنة	27	28.4%
	50 سنة فأكثر	35	36.8%
المسمى الوظيفي	مدير مشروع/مشاريع	40	42.1%
	مدير مكتب إدارة المشاريع (PMO)	14	14.7%
	قائد فريق	11	11.6%
	قيادة عليا (رئيس/مدير عام)	8	8.4%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
	مدير/مسؤول برامج	7	7.4%
	أخرى	6	6.3%
	أخصائي مشاريع	6	6.3%
	منسق مشروع أو برنامج	3	3.2%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	6	6.3%
	دبلوم	5	5.3%
	بكالوريوس	44	46.3%
	ماجستير	19	20%
	دكتوراه	21	22.1%
سنوات الخبرة	2 - 5 سنوات	20	21.1%
	6 - 10 سنوات	16	16.8%
	أكثر من 10 سنوات	59	62.1%
نوع الكيان	جمعية أهلية	55	57.9%
	كيان متخصص	16	16.8%
	مؤسسة أهلية تنموية	10	10.5%
	أخرى	10	10.5%
	مؤسسة أهلية مانحة	4	4.2%
المجال التنموي	التعليم والبحث العلمي	30	31.6%
	الخدمات الاجتماعية والتكافل	26	27.4%
	المجالات الدينية وخدمة ضيوف الرحمن	12	12.6%
	التنمية المجتمعية والاقتصادية	12	12.6%
	أخرى	5	5.3%
	الصحة	5	5.3%
	الأعمال الإنسانية والإغاثية	3	3.2%
	البيئة	1	1.1%
	الثقافة	1	1.1%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
حجم المنظمة	أقل من 10 موظفين	21	22.1%
	10 – 50 موظفًا	43	45.3%
	51 – 100 موظف	13	13.7%
	أكثر من 100 موظف	18	18.9%
المنطقة الإدارية	منطقة مكة المكرمة	64	67.4%
	منطقة الرياض	24	25.3%
	المنطقة الشرقية	2	2.1%
	منطقة عسير	2	2.1%
	منطقة القصيم	1	1.1%
	منطقة المدينة المنورة	1	1.1%
	منطقة حائل	1	1.1%
	أقل من 5 سنوات	16	16.8%
عمر المنظمة	5 - 10 سنوات	15	15.8%
	أكثر من 10 سنوات	64	67.4%

يتبين من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور (90.5%)، وأن الفئة العمرية الأكبر هي (50 سنة فأكثر)

بنسبة (36.8%)، وأن أكثر من ثلثي العينة من حملة البكالوريوس فأعلى، مع خبرة عملية مرتفعة إذ تجاوزت خبرة

(62.1%) منهم عشر سنوات — وهو ما يعزز موثوقية استجاباتهم بحكم درايتهم العميقة بواقع إدارة المشاريع في

منظماتهم. كما تركزت العينة في الجمعيات الأهلية (57.9%)، وفي مجالي التعليم والبحث العلمي والخدمات الاجتماعية،

وفي منطقتي مكة المكرمة والرياض، وهو توزيع يتسق مع تركيز نشاط القطاع غير الربحي في هذه المناطق.

3.4 نتائج ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الأداة، حُسب معامل ألفا كرونباخ لكل متغير وللأداة ككل، وجاءت القيم على النحو الآتي:

الجدول رقم (2-4): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا
التحول الرقمي	19	0.924
أداء إدارة المشاريع	16	0.947
الكفاءات الرقمية لمدير المشروع	12	0.970
الأداة ككل	47	0.969

يتضح أن جميع معاملات الثبات مرتفعة جدًا وتجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70) بفارق كبير، بل تجاوزت

(0.90) لكل متغير من متغيرات الدراسة ولأداة ككل (0.969)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق

الداخلي والثبات، ويؤكد صلاحية بياناتها للتحليل واختبار الفروض.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

لوصف مستوى استجابات أفراد العينة، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

وأبعادها، ورُتبت تنازليًا، ويوضح الجدول الآتي النتائج:

الجدول رقم (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة ومستوياتها

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
أولاً: التحول الرقمي (م = 3.76 — مرتفع)			
الحوسبة السحابية	4.15	0.82	مرتفع
أدوات التواصل الرقمي	3.93	0.81	مرتفع
منصات إدارة المشاريع	3.55	1.02	متوسط
الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات	3.44	0.90	متوسط
ثانيًا: أداء إدارة المشاريع (م = 3.76 — مرتفع)			
إدارة النطاق	3.84	0.81	مرتفع
ضمان الجودة	3.76	0.81	مرتفع

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
مرتفع	0.86	3.72	الالتزام بالجدول الزمني
مرتفع	0.81	3.71	إدارة التكاليف
			ثالثًا: الكفاءات الرقمية لمدير المشروع (م = 3.87 — مرتفع)
مرتفع	0.90	3.90	الكفاءة التقنية
مرتفع	0.83	3.90	القدرة على إدارة التغيير
مرتفع	0.91	3.81	التوجه نحو الابتكار الرقمي

يتبين من الجدول أن مستوى متغيرات الدراسة الثلاثة جاء مرتفعاً في تقديرات أفراد العينة. فقد حصل التحول الرقمي على متوسط (3.76)، تصدره بُعد الحوسبة السحابية (4.15) بوصفه أيسر الأبعاد تبنيًا وأقلها كلفة، بينما جاء بُعد الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في المرتبة الأخيرة (3.44) بمستوى متوسط — وهو منطقي لكونه أحدث الأبعاد وأكثرها طلبًا للكفاءات والبنية. وحصل أداء إدارة المشاريع على متوسط (3.76) بمستوى مرتفع في مؤشرات كفاءة، تصدرها إدارة النطاق (3.84). وجاءت الكفاءات الرقمية لمدير المشروع الأعلى بين المتغيرات بمتوسط (3.87)، مما يعكس إدراك العينة لأهمية العنصر البشري في هذا السياق.

5.4 نتائج اختبار فروض الدراسة:

5.4.1 اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (H1) — الأثر المباشر:

نصت الفرضية على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع في منظمات القطاع غير الربحي". ولاختبارها استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (4-4): نتائج انحدار أثر التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع

المتغير المستقل	معامل الأثر (β)	قيمة (t)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	0.612	7.16	0.355	< 0.001

يتضح وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا للتحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع؛ إذ بلغ معامل الأثر ($\beta = 0.612$)،

وقيمة ($t = 7.16$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.355$)، أي أن التحول الرقمي يفسّر ما نسبته (35.5%) من التباين في أداء

إدارة المشاريع، عند مستوى دلالة أقل من (0.001). وبذلك تُقبل الفرضية الرئيسة الأولى (H1).

ولاختبار الفرضيات الفرعية، حُلّل أثر التحول الرقمي في كل مؤشر من مؤشرات الأداء الأربعة، ويوضح الجدول

الآتي النتائج:

الجدول رقم (4-5): أثر التحول الرقمي على مؤشرات أداء إدارة المشاريع (الفرضيات الفرعية)

الفرضية	المؤشر	β	R^2	القرار
H1a	الالتزام بالجدول الزمني	0.578	0.214	تُقبل
H1b	إدارة التكاليف	0.660	0.315	تُقبل
H1c	ضمان الجودة	0.739	0.399	تُقبل
H1d	إدارة النطاق	0.472	0.163	تُقبل

يتبيّن قبول الفرضيات الفرعية الأربع جميعها؛ إذ كان أثر التحول الرقمي دالاً في مؤشرات الأداء كافة، وكان أقواه

على ضمان الجودة ($\beta = 0.739$) وأضعفه — مع بقائه دالاً — على إدارة النطاق ($\beta = 0.472$).

مناقشة نتيجة الفرضية الأولى:

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه المراجعة المنهجية لـ Gonçalves et al. (2023) من أن التحول الرقمي يرفع

أداء إدارة المشاريع، ومع دراسة (Khasawneh & Dweiri (2025 في السياق الإقليمي، ومع دراسة الزهراني ومجلد

(2024) في السياق السعودي التي أثبتت أثر التحول الرقمي في الأداء. ويمكن تفسير تصدّر بُعد الجودة بأن الأدوات

الرقمية توفر آليات توثيق ومراجعة ومتابعة تنعكس مباشرة على جودة المخرجات، بينما يتطلب ضبط النطاق مهارات قيادية وتواصلية تتجاوز الأداة الرقمية وحدها، وهو ما يفسر كونه الأضعف تأثيراً.

5.4.2 اختبار الفرضية الثانية (H2) — الدور الوسيط:

نصت الفرضية على: "تتوسط الكفاءات الرقمية لمدير المشروع العلاقة بين التحول الرقمي وأداء إدارة المشاريع توسطاً ذا دلالة إحصائية". ولاختبارها استُخدم تحليل الوساطة وفق نموذج (PROCESS – Model 4) لهايز، مع اختبار دلالة الأثر غير المباشر بأسلوب Bootstrap (5000 عينة)، ويوضح الجدول الآتي النتائج:

الجدول رقم (4-6): نتائج تحليل الأثر الوسيط للكفاءات الرقمية

المسار	القيمة	الدلالة
المسار (a): التحول الرقمي ← الكفاءات	0.763	دال (< 0.001)
المسار (b): الكفاءات ← الأداء	0.523	دال (< 0.001)
الأثر الكلي (c)	0.612	دال
الأثر المباشر (c')	0.213	دال
الأثر غير المباشر (a×b)	0.399	CI[0.217, 0.569]

تؤكد النتائج وجود دور وسيط دال للكفاءات الرقمية؛ فالمساران ($a = 0.763$) و ($b = 0.523$) دالان، والأثر غير

المباشر ($a \times b = 0.399$) دال إحصائياً إذ لم يتضمن فاصل الثقة (Bootstrap) القيمة صفراً [0.217, 0.569]، وقيمة

اختبار Sobel ($z = 5.215$) دالة عند مستوى أقل من (0.001). ولما بقي الأثر المباشر ($c' = 0.213$) دالاً بعد إدخال

الوسيط، فإن الوساطة جزئية (Partial Mediation)، وتحمل الكفاءات الرقمية ما نسبته (65.1%) من الأثر الكلي

للتحول الرقمي في الأداء. وبذلك تُقبل الفرضية الثانية (H2).

مناقشة نتيجة الفرضية الثانية:

تُعد هذه النتيجة جوهر إسهام الدراسة، وهي تتسق تمامًا مع الأساس النظري الذي قامت عليه؛ إذ تؤكد نظرية الكفاءات الديناميكية (Teece, 2007) أن التقنية لا تتحول إلى قيمة إلا عبر كفاءات بشرية تستشعرها وتقتنصها وتعيد تشكيل الموارد حولها، كما يفسر تيار نماذج قبول التقنية (Davis, 1989; Venkatesh & Davis, 2000) كيف يرفع مدير المشروع الكفاءات تبني فريقه للأدوات. وتتفق النتيجة مع ما أبرزته دراسة (Jong & Ganzaroli, 2023) من محورية القيادة والكفاءات في إنجاح التحول الرقمي بالمنظمات غير الربحية، ومع ما رصدته دراسة (Godefroid et al., 2024) من أن نقص الكفاءات عائق رئيس. والدلالة العملية أن الاستثمار في الأدوات الرقمية وحده غير كافٍ ما لم يقترن بتنمية كفاءات مديري المشاريع، إذ يمر ثلثا أثر التحول الرقمي في الأداء عبر هذه الكفاءات.

5.4.3 اختبار الفرضيتين الثالثة (H3a و H3b) — الدور المعدّل:

نصت الفرضيتان على أن حجم المنظمة (H3a) ومجال نشاطها (H3b) يؤديان دورًا معدّلًا في العلاقة بين التحول الرقمي وأداء إدارة المشاريع. ولاختبارهما استُخدم الانحدار الهرمي بإدخال الآثار الرئيسة أولًا، ثم إضافة حدود التفاعل بين التحول الرقمي وكل متغير معدّل. ويعرض الجدول الآتي مقدار الزيادة في التباين المفسر ودلالة التفاعل:

الجدول رقم (4-7): نتائج تحليل الدور المعدّل لحجم المنظمة ومجال نشاطها

القرار	مستوى الدلالة	للتفاعل (درجات الحرية) F	ΔR^2	المتغير المعدّل
H3a دال — دعم	0.006	4.375 (3، 87)	0.083	حجم المنظمة
H3b غير دال — عدم دعم	0.504	0.788 (3، 87)	0.017	مجال النشاط

أظهرت النتائج أن إضافة حدود التفاعل بين التحول الرقمي وحجم المنظمة رفعت معامل التحديد بمقدار

($\Delta R^2 = 0.083$)، وكان التفاعل دالًا إحصائيًا ($F(3,87) = 4.375$ ، $p = 0.006$)، كما ظل دالًا عند استخدام الأخطاء

المعيارية القوية ($p = 0.005$). وأظهر تحليل الميول البسيطة أن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء كانت موجبة

ودالة في المنظمات التي يقل عدد موظفيها عن (10) موظفين ($B = 0.837$ ، $p < 0.001$)، وفي المنظمات التي يزيد عدد

موظفيها على (100) موظف ($B = 0.896$ ، $p < 0.001$)، بينما لم تصل إلى الدلالة في فئتي (10–50) موظفًا ($B = 0.249$)،

($p = 0.059$) و (100–51) موظف ($B = 0.494$ ، $p = 0.142$). وبذلك دُعمت الفرضية (H3a). أما التفاعل بين التحول

الرقمي ومجال النشاط فلم يكن دالاً ($\Delta R^2 = 0.017$ ، $F(3,87) = 0.788$ ، $p = 0.504$)، كما لم يكن دالاً في اختبار

الحساسية (HC3 ($p = 0.612$)، ولذلك لم تُدعم الفرضية (H3b). وعليه تُعد الفرضية الثالثة العامة مدعومة جزئياً.

مناقشة نتيجة الفرضيتين الثالثة:

تشير دلالة التفاعل مع حجم المنظمة إلى أن التحول الرقمي لا يرتبط بالأداء بالقوة نفسها في جميع الأحجام

التنظيمية. وقد ظهرت العلاقة أقوى لدى المنظمات الصغيرة جداً والكبيرة، وهو نمط يمكن تفسيره بحذر؛ فالمنظمات

الصغيرة قد تستفيد بسرعة من الأدوات الرقمية بسبب قصر خطوط الاتصال ومرونة الإجراءات، بينما تمتلك

المنظمات الكبيرة موارد وبني وأنظمة أكثر قدرة على تحويل الاستثمار الرقمي إلى أداء. في المقابل، كانت العلاقة أضعف في

الفئات المتوسطة، وقد يرتبط ذلك بمرحلة انتقالية تزايد فيها التعقيدات التنظيمية قبل اكتمال البنى والقدرات

الرقمية. ويظل هذا التفسير احتمالياً ويحتاج إلى اختباره في دراسات لاحقة بعينات أكبر. أما عدم دلالة الدور المعدّل

لمجال النشاط فيشير إلى أن البيانات المتاحة لم تقدم دليلاً كافياً على اختلاف العلاقة باختلاف المجال بعد تجميع

الفئات الصغيرة، مع ضرورة تفسير هذه النتيجة في ضوء تفاوت أحجام المجموعات. وتتسق النتيجة إجمالاً مع الأدبيات

التي تؤكد أن الموارد والجاهزية والعوائق التنظيمية تؤثر في قدرة المنظمة على الاستفادة من التحول الرقمي (Vogelsang

et al., 2021; Godefroid et al., 2024).

6.4 نتائج التحليل الموضوعاتي للأسئلة المفتوحة:

أثرى المستجيبون الأداة بإجابات على سؤالي مفتوحين، حُلّت بأسلوب التحليل الموضوعاتي بتصنيفها في

موضوعات رئيسة. وقد أجاب (42) مستجيباً على سؤال التحديات، و(36) على سؤال المقترحات، وفيما يلي أبرز

الموضوعات:

6.4.1 أبرز تحديات التحول الرقمي:

- ❖ ضعف الكفاءات والتدريب — ورد لدى (13) من المستجيبين.
 - ❖ البنية التقنية والأنظمة — ورد لدى (10) من المستجيبين.
 - ❖ مقاومة التغيير — ورد لدى (5) من المستجيبين.
 - ❖ التمويل والموارد المالية — ورد لدى (5) من المستجيبين.
 - ❖ القيادة والدعم الإداري — ورد لدى (5) من المستجيبين.
- يلاحظ أن "ضعف الكفاءات والتدريب" تصدر التحديات، وهو ما يتقاطع تقاطعًا لافتًا مع النتيجة الكمية للفرضية الثانية التي أثبتت الدور الوسيط المحوري للكفاءات الرقمية؛ فالمستجيبون يدركون — نظريًا وعمليًا — أن نقص الكفاءات هو العائق الأبرز أمام تحويل الأدوات الرقمية إلى أداء فعلي.

6.4.2 أبرز المقترحات لتسريع التحول الرقمي:

- ❖ تبني أنظمة ومنصات موحدة — ورد لدى (12) من المستجيبين.
- ❖ التدريب وبناء القدرات — ورد لدى (10) من المستجيبين.
- ❖ زيادة التمويل والاستثمار التقني — ورد لدى (6) من المستجيبين.
- ❖ دعم القيادة والاستراتيجية — ورد لدى (4) من المستجيبين.
- ❖ الاستعانة بالخبراء والشراكات — ورد لدى (2) من المستجيبين.

تنسجم هذه المقترحات مع نتائج التحليل الكمي، إذ ركزت على تبني أنظمة ومنصات موحدة والتدريب وبناء القدرات، بما يعالج التحديين الأبرز (البنية التقنية وضعف الكفاءات) ويترجم الدور الوسيط للكفاءات إلى توصيات عملية.

7.4 خلاصة نتائج الدراسة:

1. جاء مستوى التحول الرقمي وأداء إدارة المشاريع والكفاءات الرقمية مرتفعاً لدى عينة الدراسة، وتصدّرت الحوسبة السحابية أبعاد التحول الرقمي، بينما جاء الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في المرتبة الأدنى.
2. يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً للتحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع ومؤشراته الأربعة كافة (قبول H1 وفروعها)، يفسّر (35.5%) من التباين في الأداء.
3. تتوسط الكفاءات الرقمية لمدير المشروع العلاقة بين التحول الرقمي والأداء توسطاً جزئياً دالاً، تحمل عبه (65.1%) من الأثر الكلي (قبول H2).
4. أدى حجم المنظمة دوراً معديلاً دالاً في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء (دعم H3a)، بينما لم يظهر لمجال النشاط دور معديّل دال (عدم دعم H3b)، وبذلك دُعمت الفرضية الثالثة جزئياً.
5. أكد التحليل الموضوعاتي أن ضعف الكفاءات والتدريب أبرز التحديات، وأن تبني أنظمة موحدة وبناء القدرات أبرز المقترحات — بما يعزز النتائج الكمية.

8.4 توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج، توصي الدراسة بما يأتي:

1. إيلاء تنمية الكفاءات الرقمية لمديري المشاريع أولوية قصوى عبر برامج تدريب وتأهيل مستمرة، بوصفها القناة التي يتحول عبرها الاستثمار الرقمي إلى أداء فعلي (استنادًا إلى الدور الوسيط الدال للكفاءات).
2. ألا تقتصر مبادرات التحول الرقمي على اقتناء الأدوات، بل تفتقر ببناء القدرات البشرية القادرة على توظيفها، تفاديًا لهدر الاستثمار التقني.
3. التوسع في تبني منصات إدارة المشاريع الرقمية الموحدة والمتكاملة، لا سيما أن نحو ثلث المنظمات لا تعتمد منصة متخصصة بعد.
4. الاستثمار في أبعاد التحول الرقمي الأحدث — وبخاصة الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات — لكونها الأدنى تبنياً والأعلى إمكانية للتطوير.
5. أن يتبنى المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي برامج تمكين رقمي متدرجة تراعي حجم المنظمة ومرحلة نضجها؛ بحيث توفر حلولاً مرنة منخفضة الكلفة للمنظمات الصغيرة، وتدعم التكامل والتحليلات المتقدمة في المنظمات الكبيرة، مع تقديم مساندة موجهة للمنظمات المتوسطة لتعزيز قدرتها على تحويل الأدوات الرقمية إلى أداء فعلي.
6. تعزيز دور القيادة في دعم التحول الرقمي وإدارة التغيير واحتواء مقاومته، بوصفه مدخلاً لمعالجة التحديات التي رصدها المستجيبون.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

- ❖ إجراء دراسات بعينات احتمالية أوسع تغطي مناطق المملكة كافة لتعزيز قابلية التعميم.
- ❖ توظيف نمذجة المعادلات البنائية (SEM) على عينات أكبر لاختبار النموذج الكلي.
- ❖ دراسة أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي تحديداً على إدارة مشاريع المنظمات غير الربحية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية | Arabic References

- الزهراني، عمر، ومجلد، أسامة. (2024). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجدة. *المجلة العربية للإدارة*, 44(6)، 171–190. <https://doi.org/10.21608/aja.2024.285350.1635>
- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2025). *التقرير السنوي لعام 2025م*. الرياض: المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

ثانياً: المراجع الأجنبية | Foreign References

- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Cipriano, M., & Za, S. (2024). Non-profit organisations in the digital age: A research agenda for supporting the development of a digital transformation strategy. *Journal of Information Technology*, 39(4), 732–755. <https://doi.org/10.1177/02683962231219515>
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>

Gertzen, W. M., van der Lingen, E., & Steyn, H. (2022). Goals and benefits of digital transformation

projects: Insights into project selection criteria. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 25(1), a4158. <https://doi.org/10.4102/sajems.v25i1.4158>

Godefroid, M.-E., Plattfaut, R., & Niehaves, B. (2024). Identifying key barriers to nonprofit organizations'

adoption of technology innovations. *Nonprofit Management and Leadership*, 35(1), 237–259. <https://doi.org/10.1002/nml.21609>

Gonçalves, M. L. A., Penha, R., Silva, L. F., Martens, C. D. P., & Silva, V. F. (2023). The relationship between

project management and digital transformation: Systematic literature review. *Revista de Administração Mackenzie*, 24(4), eRAMR230075. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR230075.en>

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on

digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>

Jong, C. L. K., & Ganzaroli, A. (2023). Managing digital transformation for social good in non-profit

organizations: The case of The Felix Project zeroing hunger in London. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 35(3), 417–427.

<https://doi.org/10.1007/s11266-023-00597-5>

Khasawneh, O. Y., & Dweiri, F. (2025). Influence of digital infrastructure on project management success:

Readiness, fitness, and tools as moderators. *Emerging Science Journal*, 9(6), 3319–3348.

<https://doi.org/10.28991/ESJ-2025-09-06-024>

Kozarkiewicz, A. (2020). General and specific: The impact of digital transformation on project processes

and management methods. *Foundations of Management*, 12(1), 237–248.

<https://doi.org/10.2478/fman-2020-0018>

Marnewick, C., & Marnewick, A. L. (2022). Digitalization of project management: Opportunities in

research and practice. *Project Leadership and Society*, 3, 100061.

<https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100061>

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert

interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.

<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute. (2023). *Pulse of the profession 2023: Power skills, redefining project success*. Project Management Institute.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

<https://doi.org/10.1002/smj.640>

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186–204. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Vogelsang, K., Packmohr, S., & Brink, H. (2021). Challenges of the digital transformation – Comparing nonprofit and industry organizations. In *Innovation through information systems (LNISO, Vol. 46*, pp. 297–312). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86790-4_21

الملاحق

ملحق (1): استبانة الدراسة

تهدف هذه الاستبانة إلى قياس واقع التحول الرقمي ومستوى أداء إدارة المشاريع في منظمات القطاع غير الربحي

في المملكة العربية السعودية، ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير. المشاركة طوعية، والبيانات سرية

وتُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. مدة التعبئة التقريبية 7-10 دقائق.

القسم الأول: البيانات الأولية

1. الجنس

2. الفئة العمرية

3. المسمى الوظيفي

4. المؤهل العلمي

5. سنوات الخبرة في إدارة المشاريع

6. المنظمة التي تعمل بها (التصنيف القانوني حسب المركز الوطني)

7. المجال التنموي الرئيسي لنشاط المنظمة

8. حجم المنظمة (عدد العاملين دوام كامل)

9. المنطقة الإدارية التي يقع فيها المقر الرئيسي للمنظمة

10. عدد سنوات تأسيس المنظمة

11. ما المنصة الرقمية الأكثر اعتمادًا في منظماتكم لإدارة المشاريع؟

تُقاس عبارات الأقسام التالية وفق مقياس ليكرت الخماسي: (5) أو افق بشدة، (4) أو افق، (3) محايد، (2)

لا أو افق، (1) لا أو افق بشدة.

القسم الثاني: أبعاد التحول الرقمي (المتغير المستقل)

أ) الحوسبة السحابية

م	العبارة	5	4	3	2	1
1	تتيح منظمنا لموظفيها الوصول إلى ملفات المشاريع وتحديثها عبر أنظمة سحابية.					
2	أسهم اعتماد الحلول السحابية في تسهيل تبادل الوثائق بين أعضاء فريق المشروع.					
3	استغنت المنظمة، إلى حد كبير، عن الأرشيف الورقية بفضل الأنظمة السحابية.					
4	تُخزن بيانات المشاريع ووثائقها الأساسية على أنظمة سحابية آمنة ومحدثة.					
5	تتيح الأنظمة السحابية لأعضاء الفريق العمل على المستندات نفسها في الوقت نفسه.					

ب) الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات

م	العبارة	5	4	3	2	1
6	تستعين المنظمة بأدوات تحليل بيانات عند اتخاذ قرارات تخص سير المشاريع.					
7	توظف المنظمة تقنيات ذكاء اصطناعي في متابعة تنفيذ مشاريعها.					
8	مكنت أدوات التحليل الرقمي فريق المشروع من رصد المخاطر المحتملة في وقت مبكر.					
9	تستخدم المنظمة لوحات معلومات رقمية (Dashboards) لعرض مؤشرات أداء المشاريع ومتابعتها.					
10	تستفيد المنظمة من أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي في إعداد وثائق المشاريع أو تحليلها.					

ج) منصات إدارة المشاريع الرقمية

م	العبارة	5	4	3	2	1
11	تعتمد المنظمة منصة إلكترونية متخصصة في تنظيم المشاريع ومتابعتها.					
12	يُعتمد على هذه المنصة في توزيع المهام ومتابعة إنجازها.					
13	تُسهّم المنصة الرقمية في تبسيط إعداد التقارير الدورية.					

م	العبارة	5	4	3	2	1
14	تُدار مخاطر المشاريع وقضاياها ومتابعة معالجتها من خلال المنصة الرقمية المعتمدة.					
15	تتكامل المنصة الرقمية مع أنظمة المنظمة الأخرى (المالية، الموارد البشرية، إدارة المستفيدين...).					

د) أدوات التواصل الرقمي

م	العبارة	5	4	3	2	1
16	تعتمد المنظمة قنوات رقمية رسمية للتواصل بين أعضاء فرق المشاريع.					
17	أسهمت وسائل التواصل الرقمي في تحسين مستوى التنسيق بين أعضاء فريق العمل.					
18	تُعقد اجتماعات متابعة المشاريع عبر منصات الاجتماعات الافتراضية متى ما كان ذلك مناسباً.					
19	تصل المستجندات والتعاميم المتعلقة بالمشاريع إلى المعنيين عبر قنوات رقمية موحدة وموثقة.					

القسم الثالث: أداء إدارة المشاريع (المتغير التابع)

أ) الالتزام بالجدول الزمني

م	العبارة	5	4	3	2	1
20	تُنجز مشاريع المنظمة وفق الجداول الزمنية المعتمدة لها.					
21	تُسَلَّم مخرجات مشاريع المنظمة في مواعييدها المحددة دون تأخيرات جوهرية.					
22	تُحدَّث الجداول الزمنية للمشاريع بصورة دورية تعكس واقع التنفيذ.					
23	تُكتشف الانحرافات عن الجدول الزمني في وقت مبكر يسمح بمعالجتها.					

ب) إدارة التكاليف

م	العبارة	5	4	3	2	1
24	تلتزم مشاريع المنظمة بالميزانيات المعتمدة دون تجاوزات جوهرية.					
25	تُقارن التكاليف الفعلية للمشاريع بالتكاليف المخطط لها بصورة دورية ودقيقة.					
26	تتوفر لإدارة المشروع بيانات مالية محدثة تدعم اتخاذ القرار.					
27	تُدار الموارد المالية للمشاريع بكفاءة تحدّ من الهدر.					

ج) ضمان الجودة

م	العبارة	5	4	3	2	1
28	تحقق مخرجات مشاريع المنظمة معايير الجودة المحددة لها.					

م	العبارة	5	4	3	2	1
29	تنخفض في مشاريع المنظمة نسبة الأخطاء وحالات إعادة العمل أثناء التنفيذ.					
30	تُطبق إجراءات موثقة لمراقبة الجودة خلال مراحل المشروع المختلفة.					
31	يعبّر المستفيدون عن رضاهم عن جودة مخرجات مشاريع المنظمة.					

(د) إدارة النطاق

م	العبارة	5	4	3	2	1
32	تُنفذ مشاريع المنظمة ضمن نطاق العمل المحدد لها دون توسع غير مخطط.					
33	توثق التعديلات على نطاق المشروع وتُعتمد وفق إجراءات واضحة.					
34	تُحدد متطلبات المشروع ونطاقه بوضوح قبل بدء التنفيذ.					
35	تُقيّم آثار أي تغيير في النطاق على الوقت والتكلفة قبل اعتماده.					

القسم الرابع: الكفاءات الرقمية لمدير المشروع (المتغير الوسيط)

(أ) الكفاءة التقنية

م	العبارة	5	4	3	2	1
36	يملك مدير المشروع المهارات التقنية اللازمة لاستخدام الأدوات الرقمية بكفاءة.					
37	يوظف مدير المشروع الإمكانيات المتقدمة للأدوات الرقمية (التقارير، الأتمتة، التحليلات) في عمله.					
38	يحل مدير المشروع المشكلات التقنية البسيطة التي تواجه فريقه أثناء استخدام الأدوات الرقمية.					
39	يوظف مدير المشروع الأداة الرقمية الأنسب من بين الأدوات المتاحة لكل مهمة من مهام المشروع.					

(ب) التوجه نحو الابتكار الرقمي

م	العبارة	5	4	3	2	1
40	يبادر مدير المشروع باقتراح حلول رقمية تساهم في تحسين سير العمل.					
41	يتابع مدير المشروع المستجدات التقنية ذات الصلة بإدارة المشاريع.					
42	يجرب مدير المشروع الأدوات الرقمية الجديدة المناسبة لعمل المشروع.					
43	يشجع مدير المشروع أعضاء فريقه على اقتراح أفكار لتوظيف التقنيات الرقمية في العمل.					

(ج) القدرة على إدارة التغيير

م	العبارة	5	4	3	2	1
44	يمتلك مدير المشروع القدرة على قيادة فريقه خلال الانتقال للأساليب الرقمية.					
45	يحرص مدير المشروع على تشجيع فريقه على التدريب المستمر على الأدوات الرقمية.					
46	يوضح مدير المشروع لفريقه الفوائد المتوقعة من التحول إلى الأساليب الرقمية.					
47	يتعامل مدير المشروع بفاعلية مع مقاومة التغيير لدى أعضاء الفريق عند تبني أدوات رقمية جديدة.					

الأسئلة المفتوحة

1.1. ما أبرز تحدّ واجهته منظمتمكم في تبني التحول الرقمي؟

.....

2.2. ما مقترحاتكم لتسريع التحول الرقمي في إدارة مشاريع منظمتمكم؟

.....