

أثر إدارة العمليات التشغيلية على كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية  
(دراسة تطبيقية على برامج خدمة ضيوف الرحمن)

إعداد الطالب  
علي أحمد عسوان

الرقم الجامعي  
253001282

إشراف  
د. الفیصل عبد الحمید  
د. فايز جراد

العام الدراسي:  
2026

## الشكر والتقدير:

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

فبِعون الله وتوفيقه وفضله، تم إنجاز هذه الدراسة، فله سبحانه الحمد أولاً وآخراً، وظاهراً وباطناً، على ما أنعم به من التوفيق والسداد، وأسأله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به.

ثم أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى مشرفي على هذه الرسالة، الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد والدكتور/ فايز جراد، على ما قدماه من توجيه علمي سديد، وملاحظات قيمة، ومتابعة مستمرة كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها بالصورة العلمية المأمولة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء هيئة التدريس في برنامج ماجستير إدارة الأعمال بجامعة ميد أوشن، لما قدموه من علم نافع وخبرات أسهمت في إثراء معارفي وتنمية قدراتي البحثية.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى جميع منسوبي برامج خدمة ضيوف الرحمن، وكل من أسهم في تعبئة الاستبانة وتقديم البيانات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة، لما أبدوه من تعاون كان له أثر كبير في إتمام الجانب التطبيقي من البحث.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى زوجتي الغالية وأسرتي الكريمة، على دعمهم المتواصل، وتشجيعهم الدائم، وصبرهم طوال فترة الدراسة، فكان لدعواتهم ومساندتهم أكبر الأثر في إتمام هذه المسيرة العلمية.

وأسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يكتب القبول والتوفيق للجميع.

## فهرس المحتويات:

### المحتويات

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير                                         |
| 5  | قائمة الجداول :                                        |
| 6  | فهرس الأشكال:                                          |
| 7  | المستخلص: Abstract                                     |
| 8  | الفصل الأول                                            |
| 8  | الإطار العام للدراسة:                                  |
| 9  | 1.1 مقدمة الدراسة:                                     |
| 10 | 1.2 مشكلة الدراسة:                                     |
| 11 | 1.3 أهمية الدراسة:                                     |
| 12 | 1.4 أهداف الدراسة:                                     |
| 13 | 1.6 فرضيات الدراسة:                                    |
| 15 | 1.7 النظرية العلمية للدراسة:                           |
| 17 | 1.8 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للدراسة:           |
| 20 | 1.9 حدود الدراسة:                                      |
| 21 | 1.10 متغيرات الدراسة                                   |
| 31 | 2-3 التعقيب على الدراسات السابقة:                      |
| 59 | كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية:                          |
| 60 | 2-2-1 مفهوم كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية:              |
| 61 | 2-2-2 أهمية كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية:              |
| 63 | 2-2-3 أهداف كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية:              |
| 65 | 2-2-4 خصائص البرامج الموسمية:                          |
| 68 | 2-2-5 مراحل تنفيذ البرامج الموسمية:                    |
| 70 | 2-2-6 العوامل المؤثرة في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية: |
| 72 | 2-2-7 مؤشرات قياس كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية:        |

|     |                                                     |
|-----|-----------------------------------------------------|
| 80  | خاتمة الفصل الثاني:                                 |
| 83  | 2-3 منهج الدراسة:                                   |
| 84  | 3-3 مجتمع الدراسة:                                  |
| 85  | 3-4 مجتمع الدراسة وأسلوب المعاينة:                  |
| 88  | 6-3 أداة الدراسة:                                   |
| 91  | 3-8 ثبات أداة الدراسة:                              |
| 92  | 3-9 إجراءات تطبيق الدراسة:                          |
| 93  | 3-10 الأساليب الإحصائية المستخدمة:                  |
| 94  | 3-11 الاعتبارات الأخلاقية للدراسة:                  |
| 94  | 3-12 خاتمة الفصل:                                   |
| 96  | 4-2 الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة:            |
| 98  | 4-4 تحليل استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة: |
| 99  | 4-5 مناقشة النتائج:                                 |
| 99  | 4-6 خاتمة الفصل:                                    |
| 102 | 5-2 نتائج الدراسة:                                  |
| 103 | 5-3 توصيات الدراسة:                                 |
| 103 | 5-4 مقترحات لدراسات مستقبلية:                       |
| 104 | 5-5 خاتمة الدراسة:                                  |
| 104 | 5-6 إسهامات الدراسة:                                |
| 104 | 5-7 حدود الدراسة:                                   |
| 105 | 5-8 ملخص الدراسة:                                   |
| 106 | الخاتمة:                                            |
| 108 | المراجع العربية:                                    |
| 108 | المراجع الأجنبية:                                   |
| 110 | استبانة الدراسة:                                    |

قائمة الجداول :

| رقم الجدول  | عنوان الجدول                                                                |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| (2-1) جدول  | ملخص الدراسات السابقة                                                       |
| (3-1) جدول  | مجتمع الدراسة                                                               |
| (3-2) جدول  | توزيع أفراد عينة الدراسة                                                    |
| (3-3) جدول  | محاور الاستبانة                                                             |
| (3-4) جدول  | مقياس ليكرت الخماسي                                                         |
| (3-5) جدول  | معيّار تفسير المتوسطات الحسابية                                             |
| (3-6) جدول  | معاملات صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة                                   |
| (3-7) جدول  | معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ                                  |
| (4-1) جدول  | توزيع أفراد العينة حسب الجنس                                                |
| (4-2) جدول  | توزيع أفراد العينة حسب العمر                                                |
| (4-3) جدول  | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي                                        |
| (4-4) جدول  | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة                                         |
| (4-5) جدول  | توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي                                       |
| (4-6) جدول  | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التخطيط التشغيلي              |
| (4-7) جدول  | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء إدارة الموارد                 |
| (4-8) جدول  | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء إدارة الجودة                  |
| (4-9) جدول  | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء إدارة المخاطر                 |
| (4-10) جدول | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التحسين المستمر               |
| (4-11) جدول | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة العمليات التشغيلية     |
| (4-12) جدول | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية |
| (4-13) جدول | نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون                                            |
| (4-14) جدول | نتائج تحليل الانحدار الخطي                                                  |
| (4-15) جدول | نتائج اختبار فرضيات الدراسة                                                 |

## فهرس الأشكال:

| رقم الشكل   | مكانه        | عنوان الشكل                      |
|-------------|--------------|----------------------------------|
| (1-1) الشكل | الفصل الأول  | نظرية النظم وتطبيقها على الدراسة |
| (1-2) الشكل | الفصل الأول  | النموذج المفاهيمي للدراسة        |
| (2-1) الشكل | الفصل الثاني | مراحل إدارة العمليات التشغيلية   |
| (2-2) الشكل | الفصل الثاني | مراحل تنفيذ البرامج الموسمية     |
| (3-1) الشكل | الفصل الثالث | إجراءات الدراسة                  |

## المستخلص : Abstract

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة العمليات التشغيلية على كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية، من خلال دراسة تطبيقية على برامج خدمة ضيوف الرحمن، في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الرامية إلى رفع كفاءة القطاع غير الربحي وتحسين جودة خدماته. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة من العاملين في برامج خدمة ضيوف الرحمن، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) من خلال عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة العمليات التشغيلية بأبعادها في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، كما بينت ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة العمليات التشغيلية وارتفاع كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بتطوير العمليات التشغيلية، وتعزيز التخطيط وإدارة الموارد، وتطبيق مؤشرات أداء، ودعم برامج التدريب والتحسين المستمر، بما يساهم في رفع كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية وتحسين جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن. الكلمات المفتاحية: إدارة العمليات التشغيلية، كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، المنظمات غير الربحية، برامج خدمة ضيوف الرحمن، رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

This study aimed to examine the impact of **Operations Management** on the efficiency of implementing seasonal programs in nonprofit organizations through an applied study of **Pilgrims Service Programs**, in light of the objectives of **Saudi Vision 2030**, which seek to enhance the efficiency of the nonprofit sector and improve the quality of its services.

The study adopted the **descriptive-analytical approach** and used a questionnaire as the primary instrument for data collection from a sample of employees working in Pilgrims Service Programs. The collected data were analyzed using the **Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)** with appropriate statistical methods.

The findings revealed a statistically significant positive **effect** of Operations Management, including its dimensions of operational planning, resource management, quality management, risk management, and continuous improvement, on the efficiency of implementing seasonal programs. The results also indicated a high level of Operations Management practices and a high level of efficiency in implementing seasonal programs. Based on these findings, the study recommends strengthening Operations Management practices, enhancing operational planning and resource management, adopting performance indicators to assess the efficiency of seasonal programs, and promoting continuous training and continuous improvement initiatives to enhance service quality and support the objectives of **Saudi Vision 2030**.

**Keywords:** Operations Management; Efficiency of Implementing Seasonal Programs; Nonprofit Organizations; Pilgrims Service Programs; Saudi Vision 2030.

الفصل الأول  
الإطار العام للدراسة:

## الفصل الأول:

### الإطار العام للدراسة:

#### 1.1 مقدمة الدراسة:

شهدت بيئة الأعمال خلال العقود الأخيرة تحولات متسارعة نتيجة التطورات الاقتصادية والتقنية والتنظيمية، الأمر الذي دفع المنظمات إلى تطوير أساليبها الإدارية والتشغيلية بما يحقق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد، ويحسن جودة الخدمات، ويعزز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ولم يعد نجاح المنظمات يعتمد على حجم الموارد المتاحة فحسب، بل أصبح يرتبط بقدرتها على إدارة عملياتها التشغيلية بكفاءة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية، والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، بما يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق رضا المستفيدين. ومن هذا المنطلق، برزت إدارة العمليات التشغيلية بوصفها أحد أهم مجالات الإدارة الحديثة، لما تؤديه من دور محوري في تخطيط العمليات، وتنظيمها، وتنفيذها، والرقابة عليها، وتحسينها بصورة مستمرة، بما يحقق الكفاءة التشغيلية ويعزز القدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية (Heizer et al., 2023)؛ (Slack & Brandon-Jones, 2023)

وقد تطور مفهوم إدارة العمليات التشغيلية بصورة ملحوظة، فلم يعد مقتصرًا على المؤسسات الصناعية والإنتاجية، بل امتد ليشمل المؤسسات الخدمية، والجهات الحكومية، والمنظمات غير الربحية، باعتبارها جميعًا تعتمد على عمليات مترابطة لتحويل الموارد المتاحة إلى خدمات تحقق قيمة للمستفيدين. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المنظمات التي تمتلك أنظمة تشغيلية فعالة تكون أكثر قدرة على تحسين جودة الخدمات، ورفع إنتاجية العاملين، وتعزيز رضا المستفيدين، والتكيف مع المتغيرات المختلفة، مما جعل إدارة العمليات التشغيلية إحدى الركائز الأساسية للإدارة الحديثة (Stevenson, 2021).

وفي المملكة العربية السعودية، يحظى القطاع غير الربحي باهتمام متزايد في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تستهدف رفع مساهمته في التنمية الوطنية، وتعزيز كفاءته المؤسسية، وزيادة أثره الاقتصادي والاجتماعي. ووفقًا للتقرير السنوي للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي لعام (2025)، تجاوز عدد المنظمات غير الربحية (7,200) منظمة، وبلغ عدد العاملين في القطاع أكثر من (141) ألف موظف، فيما تجاوز عدد المتطوعين (1.7) مليون متطوع، وبلغت نسبة رضا المستفيدين عن خدمات القطاع (90%)، كما بلغت مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي (1.4%)، وهو ما يعكس النمو المتسارع الذي يشهده القطاع، ويؤكد أهمية تطوير الممارسات الإدارية والتشغيلية بما يواكب هذا النمو ويحقق مستهدفات الرؤية.

وتُعد برامج خدمة ضيوف الرحمن من أبرز المجالات التي تتجلى فيها أهمية إدارة العمليات التشغيلية، لما تتطلبه من تخطيط دقيق، وتنسيق متكامل بين الجهات ذات العلاقة، وإدارة فعالة للموارد، ومتابعة مستمرة لمراحل التنفيذ، في ظل ارتفاع أعداد المستفيدين وضيق الفترة الزمنية المخصصة لتنفيذ البرامج. كما تشير الإحصاءات الرسمية إلى مشاركة نحو (185) ألف متطوع في موسم عام 2025، إلى جانب تسجيل أكثر من (552) ألف فرصة تطوعية عبر المنصة الوطنية للعمل التطوعي، الأمر الذي يعكس اتساع حجم العمليات التشغيلية المرتبطة بالمواسم الدينية، ويؤكد أهمية تبني ممارسات تشغيلية فعالة لضمان جودة الخدمات وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة.

وتتميز البرامج الموسمية بطبيعة تشغيلية خاصة، إذ ترتبط بإطار زمني محدد، وتشهد كثافة في العمليات وأعداد المستفيدين، وتعتمد على مشاركة أعداد كبيرة من العاملين والمتطوعين، إلى جانب الحاجة إلى التنسيق المستمر بين الجهات المشاركة. ومن ثم، فإن نجاح هذه البرامج يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارة العمليات التشغيلية، بما تتضمنه من تخطيط وتشغيل ومتابعة وتحسين مستمر، بما يضمن تحقيق الأهداف المخططة، وتعظيم الاستفادة من الموارد، والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة. وانطلاقاً من ذلك، تتناول هذه الدراسة أثر إدارة العمليات التشغيلية على كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية، من خلال دراسة تطبيقية على برامج خدمة ضيوف الرحمن، بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة العمليات التشغيلية وكفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، والإسهام في تقديم نتائج وتوصيات عملية تدعم تطوير الأداء التشغيلي، وتعزيز كفاءة تنفيذ البرامج، وترفع جودة الخدمات المقدمة، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

## 1.2 مشكلة الدراسة:

يشهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية توسعاً متزايداً في حجم برامجه ومبادراته، ولا سيما البرامج الموسمية المرتبطة بخدمة ضيوف الرحمن، التي تتطلب مستوى مرتفعاً من الكفاءة التشغيلية لضمان تنفيذها وفق الأهداف المخططة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين. وبصاحب هذا التوسع تحديات تشغيلية متعددة، تتمثل في كثافة العمليات، وضيق الفترة الزمنية للتنفيذ، وتعدد الجهات المشاركة، والاعتماد على أعداد كبيرة من العاملين والمتطوعين، الأمر الذي يجعل إدارة العمليات التشغيلية عاملاً حاسماً في نجاح هذه البرامج. ورغم ما تحظى به إدارة العمليات التشغيلية من اهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، فإن معظم الدراسات السابقة ركزت على تطبيقاتها في القطاعات الصناعية أو التجارية أو الحكومية، في حين لا تزال الدراسات التي تناولت أثرها في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية داخل المنظمات غير الربحية محدودة، وبصفة خاصة في البيئة السعودية وفي برامج خدمة ضيوف الرحمن، مما يشير إلى وجود فجوة بحثية تستدعي المزيد من الدراسة والتحليل.

كما أن طبيعة البرامج الموسمية تختلف عن البرامج الاعتيادية من حيث قصر مدة التنفيذ، وارتفاع أعداد المستفيدين، والحاجة إلى سرعة الاستجابة للمتغيرات الميدانية، الأمر الذي يبرز أهمية التعرف على مدى إسهام ممارسات إدارة العمليات التشغيلية في رفع كفاءة تنفيذ هذه البرامج، وتحديد الجوانب التي يمكن تطويرها لتعزيز جودة الخدمات وتحسين كفاءة استخدام الموارد. وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى التعرف على أثر إدارة العمليات التشغيلية على كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية، من خلال دراسة تطبيقية على برامج خدمة ضيوف الرحمن، بما يساهم في تفسير طبيعة العلاقة بين إدارة العمليات التشغيلية وكفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، وتقديم نتائج وتوصيات علمية تدعم تطوير الممارسات التشغيلية، وترفع كفاءة تنفيذ البرامج، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

### 1.3 أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى:  
أولاً: الأهمية العلمية:

1. إثراء الأدبيات العلمية:

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة العمليات التشغيلية من خلال تناولها في سياق المنظمات غير الربحية، وهو مجال لا يزال يحتاج إلى مزيد من الدراسات التطبيقية، خاصة في البيئة السعودية.

2. معالجة فجوة بحثية:

تسعى الدراسة إلى معالجة فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت أثر إدارة العمليات التشغيلية على كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية، ولا سيما البرامج المرتبطة بخدمة ضيوف الرحمن، مما يمنح الدراسة قيمة علمية مضافة.

3. تطوير المعرفة في مجال إدارة العمليات:

تقدم الدراسة تصورًا علميًا للعلاقة بين إدارة العمليات التشغيلية وكفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، بما يسهم في توسيع نطاق تطبيق مفاهيم إدارة العمليات خارج القطاعات الصناعية والتجارية إلى القطاع غير الربحي.

4. تطوير النموذج المفاهيمي:

تقدم الدراسة نموذجًا مفاهيميًا يوضح العلاقة بين إدارة العمليات التشغيلية وكفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، ويمكن تطويره أو اختباره في قطاعات وبيئات مختلفة.

### ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

1. دعم القيادات الإدارية:

توفر نتائج الدراسة معلومات علمية تساعد القيادات التنفيذية ومديري البرامج على تطوير العمليات التشغيلية واتخاذ قرارات أكثر فاعلية في تخطيط البرامج الموسمية وتنفيذها.

2. تحسين كفاءة تنفيذ البرامج:

تسهم الدراسة في تحديد الممارسات التشغيلية التي تؤثر في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، بما يساعد المنظمات غير الربحية على تحسين جودة التنفيذ، وتقليل الهدر، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

3. تطوير الأداء المؤسسي:

يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير السياسات والإجراءات التشغيلية، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، ورفع مستوى الأداء المؤسسي داخل المنظمات غير الربحية.

4. رفع جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن:

يساعد فهم أثر إدارة العمليات التشغيلية على تحسين جودة الخدمات المقدمة للحجاج والمعتمرين والزوار، من خلال تعزيز كفاءة التخطيط، وسرعة التنفيذ، والرقابة، والاستجابة للمتغيرات التشغيلية.

5. دعم الجهات الحكومية والجهات الإشرافية:

يمكن أن تستفيد الجهات المشرفة على القطاع غير الربحي من نتائج الدراسة في تطوير الأدلة التنظيمية، ووضع سياسات داعمة لرفع كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، وتحقيق التكامل بين الجهات المشاركة.

#### 1.4 أهداف الدراسة:

تمهيد:

تُعد أهداف الدراسة من الركائز الأساسية في البحث العلمي، إذ تحدد الاتجاه العام للدراسة، وترسم الإطار الذي يسترشد به الباحث في جميع مراحل البحث، بدءًا من تحديد مشكلة الدراسة، مرورًا بصياغة الأسئلة والفرضيات، وانتهاءً بجمع البيانات وتحليلها وتفسير النتائج. كما تسهم الأهداف في ضمان الاتساق المنهجي بين جميع مكونات الدراسة، وتساعد في توجيه الجهود البحثية نحو تحقيق نتائج علمية يمكن الاستفادة منها أكاديميًا وتطبيقيًا.

وانطلاقًا من مشكلة الدراسة، واستنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

#### أولاً: الهدف الرئيس للدراسة:

التعرف على أثر إدارة العمليات التشغيلية على كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية، من خلال دراسة تطبيقية على برامج خدمة ضيوف الرحمن، بما يسهم في تفسير العلاقة بين إدارة العمليات التشغيلية ومستوى كفاءة تنفيذ البرامج، وتقديم توصيات علمية وتطبيقية تدعم تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية.

#### ثانيًا: الأهداف الفرعية للدراسة:

1. التعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة العمليات التشغيلية في المنظمات غير الربحية العاملة في برامج خدمة ضيوف الرحمن.
2. قياس مستوى كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة.
3. تحليل أثر إدارة العمليات التشغيلية في تحسين كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية.
4. تحديد أكثر أبعاد إدارة العمليات التشغيلية تأثيرًا في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية.
5. التعرف على أبرز التحديات التشغيلية التي تواجه المنظمات غير الربحية أثناء تنفيذ البرامج الموسمية، ومدى انعكاسها على كفاءة التنفيذ.
6. تقديم توصيات عملية تسهم في تطوير إدارة العمليات التشغيلية، ورفع كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن.

## 1.5 أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

أولاً: السؤال الرئيس للدراسة:

ما أثر إدارة العمليات التشغيلية على كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية؟  
(دراسة تطبيقية على برامج خدمة ضيوف الرحمن).

ثانيًا: الأسئلة الفرعية:

السؤال الأول:

ما واقع تطبيق إدارة العمليات التشغيلية في المنظمات غير الربحية العاملة في برامج خدمة ضيوف الرحمن؟  
السؤال الثاني:

ما مستوى كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة؟  
السؤال الثالث:

ما أثر إدارة العمليات التشغيلية على كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية؟  
السؤال الرابع:

ما أكثر أبعاد إدارة العمليات التشغيلية تأثيرًا في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية؟  
السؤال الخامس:

ما أبرز التحديات التشغيلية التي تواجه المنظمات غير الربحية أثناء تنفيذ البرامج الموسمية، وكيف تؤثر في كفاءة تنفيذها؟  
السؤال السادس:

ما التوصيات المقترحة لتطوير إدارة العمليات التشغيلية بما يسهم في رفع كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية؟  
العلاقة بين أسئلة الدراسة وأهدافها:

حرص الباحث على أن ترتبط أسئلة الدراسة ارتباطاً مباشراً بأهدافها، بحيث يقابل كل سؤال هدف محدد يمكن قياسه ميدانياً، ويسهم في تفسير مشكلة الدراسة. كما تم تصميم الأسئلة بما يتيح اختبارها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وصولاً إلى نتائج علمية تدعم تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

## 1.6 فرضيات الدراسة:

تمهيد:

تُعد الفرضيات من العناصر الأساسية في الدراسات الكمية، إذ تمثل توقعات علمية يصوغها الباحث استناداً إلى الأدبيات العلمية والإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. كما تُسهم الفرضيات في توجيه عملية جمع البيانات، واختيار أدوات القياس، وتحليل النتائج، بما يساعد في تفسير الظاهرة محل الدراسة بصورة علمية.

وتقوم الدراسة الحالية على اختبار أثر إدارة العمليات التشغيلية بوصفها المتغير المستقل، في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية بوصفها المتغير التابع، وذلك في المنظمات غير الربحية العاملة في برامج خدمة ضيوف الرحمن.

### أولاً: الفرضية الرئيسة:

H1

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة العمليات التشغيلية على كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية العاملة في برامج خدمة ضيوف الرحمن.  
وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

### الفرضية الفرعية الأولى:

H1-1

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط العمليات التشغيلية على كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية.

### الفرضية الفرعية الثانية:

H1-2

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الموارد التشغيلية على كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

H1-3

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الجودة التشغيلية على كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية.

### الفرضية الفرعية الرابعة:

H1-4

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية.

### الفرضية الفرعية الخامسة:

H1-5

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحسين المستمر للعمليات التشغيلية على كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية.

### ثانياً: الفرضية الصفرية:

لأغراض الاختبارات الإحصائية، ستختبر الدراسة الفرضية الصفرية الآتية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة العمليات التشغيلية على كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية العاملة في برامج خدمة ضيوف الرحمن. كما تنبثق عنها فرضيات صفرية لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل.

### مبررات صياغة الفرضيات:

استندت صياغة فرضيات الدراسة إلى ما أشارت إليه الأدبيات الحديثة في إدارة العمليات التشغيلية، والتي تؤكد أن التخطيط التشغيلي، وإدارة الموارد، وإدارة الجودة، وإدارة المخاطر، والتحسين المستمر، تمثل ممارسات أساسية تؤثر في كفاءة الأداء المؤسسي وجودة تنفيذ العمليات والخدمات (Heizer et al., 2023) (Slack & Brandon-Jones, 2023) (Stevenson, 2021) كما تتوافق هذه الفرضيات مع طبيعة البرامج الموسمية التي تتطلب جاهزية تشغيلية عالية، وتنسيقاً مستمراً، واستخداماً كفوئاً للموارد، بما يبرر اختبار أثر هذه الممارسات على كفاءة تنفيذ البرامج في المنظمات غير الربحية.

## 1.7 النظرية العلمية للدراسة:

تمهيد:

استندت الدراسة إلى نظرية النظم بوصفها الإطار النظري الذي يفسر العلاقة بين إدارة العمليات التشغيلية وكفاءة تنفيذ البرامج الموسمية.

### أولاً: نظرية النظم (Systems Theory) :

تُعد نظرية النظم من أكثر النظريات استخداماً في الدراسات الإدارية والتنظيمية، حيث تنظر إلى المنظمة بوصفها نظاماً متكاملًا يتكون من مجموعة من العناصر والأنشطة المترابطة التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف مشتركة. وقد طور هذا المفهوم عدد من الباحثين، ويُعد (Ludwig von Bertalanffy) من أبرز من أسهموا في تأسيس النظرية، قبل أن تُطوّر تطبيقاتها في الإدارة والتنظيم من قبل باحثين مثل Daniel Katz وRobert Kahn.

وتفترض النظرية أن المنظمة تستقبل مدخلات (Inputs) من البيئة الخارجية، ثم تُحوّلها عبر مجموعة من العمليات (Processes) إلى مخرجات (Outputs)، مع الاعتماد على التغذية الراجعة (Feedback) لتحسين الأداء بصورة مستمرة. ويؤكد هذا المنظور أن كفاءة المنظمة لا تعتمد على أداء كل عنصر بصورة منفصلة، بل على درجة التكامل والتنسيق بين جميع عناصر النظام.

## ثانيًا: تطبيق نظرية النظم على الدراسة الحالية:

تنسجم نظرية النظم بصورة مباشرة مع موضوع الدراسة الحالية، إذ يمكن تفسير البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية بوصفها نظامًا تشغيليًا متكاملًا، يتكون من:

- المدخلات: الموارد البشرية، والموارد المالية، والتقنيات، والمتطوعون، والخطط التشغيلية.
- العمليات: التخطيط، والتنظيم، والتشغيل، والتنسيق، وإدارة الجودة، وإدارة المخاطر، والمتابعة.
- المخرجات: تنفيذ البرامج الموسمية، وجودة الخدمات، وتحقيق أهداف البرامج، ورضا المستفيدين.
- التغذية الراجعة: التقييم الختامي، وقياس مؤشرات الأداء، واستخلاص الدروس المستفادة، والتحسين المستمر.

وبناءً على ذلك، فإن أي تحسين في العمليات التشغيلية ينعكس على جودة المخرجات وكفاءة تنفيذ البرامج، في حين أن أي ضعف في أحد عناصر النظام يؤثر سلبًا في أداء بقية العناصر، وهو ما يجعل نظرية النظم إطارًا مناسبًا لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## ثالثًا: دعم النظرية بالأدبيات الحديثة في إدارة العمليات:

تؤكد الأدبيات الحديثة في إدارة العمليات التشغيلية أن كفاءة الأداء المؤسسي تعتمد على تكامل العمليات، وإدارة الموارد، وضبط الجودة، والتحسين المستمر، وهو ما يتوافق مع مبادئ نظرية النظم. كما يشير **Slack & Brandon-Heizer et al. (2023)** و**Jones (2023)** إلى أن نجاح العمليات لا يرتبط بفعالية كل نشاط على حدة، وإنما بقدرة المنظمة على إدارة العمليات باعتبارها نظامًا متكاملًا يحقق القيمة للمستفيدين.

## رابعًا: مبررات اختيار النظرية:

اعتمد الباحث نظرية النظم للأسباب الآتية:

- ارتباطها المباشر بموضوع إدارة العمليات التشغيلية.
- قدرتها على تفسير العلاقة بين المدخلات والعمليات والمخرجات.
- ملاءمتها لطبيعة البرامج الموسمية التي تعتمد على تكامل العمليات.
- شيوع استخدامها في الدراسات الإدارية والتنظيمية.
- توافقها مع النموذج المفاهيمي للدراسة، الذي يربط بين إدارة العمليات التشغيلية وكفاءة تنفيذ البرامج الموسمية.

## علاقة النظرية بالنموذج المفاهيمي:

استنادًا إلى نظرية النظم، تنطلق الدراسة من افتراض أن إدارة العمليات التشغيلية تمثل النظام الداخلي المسؤول عن تحويل الموارد إلى خدمات ذات قيمة، وأن رفع كفاءة هذا النظام يؤدي إلى تحسين كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن.

وعليه، تُعد نظرية النظم الأساس العلمي الذي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة العمليات التشغيلية) والمتغير التابع (كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية)، والذي سيتم اختباره ميدانيًا في الدراسة الحالية.

### الشكل (1-1)

نظرية النظم وتطبيقها على الدراسة



## 1.8 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للدراسة:

تمهيد:

يتناول هذا الجزء التعريفات النظرية والإجرائية لمفاهيم الدراسة الرئيسية، بما يوضح المقصود بها في سياق هذه الدراسة. واستنادًا إلى طبيعة الدراسة الحالية، فقد اعتمد الباحث التعريفات الآتية:

### أولاً: إدارة العمليات التشغيلية (Operations Management)

التعريف الاصطلاحي:

عرف **Heizer و Munson و Render (2023)** إدارة العمليات التشغيلية بأنها: مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وإدارة وتحسين العمليات التي تحول المدخلات إلى منتجات أو خدمات تحقق قيمة للمستخدمين.

كما عرفها **Slack و Brandon-Jones (2023)** بأنها:

الإدارة المسؤولة عن تخطيط وتصميم وتشغيل وتحسين الأنظمة التشغيلية التي تنتج السلع أو تقدم الخدمات بما يحقق الكفاءة والجودة والاستجابة لاحتياجات المستخدمين.

ويرى **Stevenson (2021)** أنها:

عملية إدارة الموارد والأنشطة التشغيلية التي تسهم في إنتاج الخدمات أو السلع بكفاءة وفعالية، مع التركيز على التحسين المستمر وجودة الأداء.

التعريف الذي تتبناه الدراسة:

في ضوء التعريفات السابقة، يتبنى الباحث مفهوم إدارة العمليات التشغيلية بوصفها منظومة إدارية متكاملة تُعنى بتخطيط العمليات وتنظيمها وتشغيلها ومتابعتها وتحسينها، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف التشغيلية بكفاءة. التعريف الإجرائي:

يقصد بإدارة العمليات التشغيلية في هذه الدراسة:

مجموعة الممارسات الإدارية التي تطبقها المنظمات غير الربحية في تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة وتحسين العمليات التشغيلية للبرامج الموسمية، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية، ويرفع كفاءة تنفيذ البرامج وجودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن.

### ثانيًا: كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية:

التعريف الاصطلاحي:

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن كفاءة التنفيذ تعبر عن قدرة المنظمة على إنجاز الأنشطة والبرامج المخططة باستخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة، مع تحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المحدد ووفق معايير الجودة.

ويشير Daft (2022) إلى أن الكفاءة تتمثل في تحقيق أعلى مستوى من النتائج باستخدام أقل قدر من الموارد، في حين يربط Robbins و Coulter (2023) الكفاءة بحسن استثمار الموارد وتحقيق الأداء المطلوب دون هدر.

التعريف الذي تتبناه الدراسة:

يتبنى الباحث مفهوم كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية باعتبارها قدرة المنظمة غير الربحية على تنفيذ برامجها الموسمية وفق الخطط المعتمدة، مع الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق أهداف البرامج، والمحافظة على جودة الخدمات المقدمة.

التعريف الإجرائي:

يقصد بكفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في هذه الدراسة:

قدرة المنظمة غير الربحية على تنفيذ البرامج الموسمية وفق الخطط التشغيلية المعتمدة، مع الالتزام بالإطار الزمني، وتحقيق أهداف البرنامج، والاستخدام الأمثل للموارد، والمحافظة على جودة الخدمات ورضا المستفيدين.

### ثالثًا: البرامج الموسمية:

التعريف الاصطلاحي:

تعرف البرامج الموسمية بأنها البرامج التي تُنفذ خلال فترات زمنية محددة ترتبط بمواسم أو مناسبات معينة، وتتطلب استعدادًا وتشغيلًا مكثفًا خلال مدة قصيرة لتحقيق أهدافها.

التعريف الإجرائي:

يقصد بالبرامج الموسمية في هذه الدراسة:

البرامج والمبادرات التي تنفذها المنظمات غير الربحية خلال موسمي الحج والعمرة، وتشمل برامج التوعية، والترجمة، والضيافة، والإرشاد، والخدمات التطوعية، والخدمات الإنسانية المقدمة لضيوف الرحمن.

#### رابعاً: المنظمات غير الربحية:

التعريف الاصطلاحي:

تعرف المنظمات غير الربحية بأنها منظمات مستقلة لا يكون تحقيق الربح هدفها الرئيسي، وإنما تعمل على تقديم خدمات ذات منفعة عامة أو اجتماعية أو تنموية، وتعيد استثمار مواردها في تحقيق رسالتها وأهدافها.

التعريف الإجرائي:

يقصد بالمنظمات غير الربحية في هذه الدراسة:

الجمعيات والمؤسسات الأهلية المرخصة في المملكة العربية السعودية، والتي تشارك في تنفيذ برامج خدمة ضيوف الرحمن خلال موسمي الحج والعمرة.

#### خامساً: ضيوف الرحمن:

التعريف الاصطلاحي:

يقصد بضيوف الرحمن جميع المسلمين القادمين إلى المملكة العربية السعودية لأداء مناسك الحج أو العمرة أو زيارة المسجد الحرام أو المسجد النبوي الشريف.

التعريف الإجرائي:

يقصد بضيوف الرحمن في هذه الدراسة:

الحجاج والمعتمرون والزائرون الذين يستفيدون من الخدمات والبرامج التي تقدمها المنظمات غير الربحية خلال موسمي الحج والعمرة داخل المملكة العربية السعودية.

#### خاتمة التعريفات:

يتضح من التعريفات السابقة أن الباحث حرص على التمييز بين التعريفات الاصطلاحية المستندة إلى الأدبيات العلمية، والتعريفات الإجرائية التي تحدد كيفية قياس مفاهيم الدراسة ميدانياً، بما يضمن وضوح المتغيرات واتساقها مع أداة الدراسة والإطار النظري والمنهجية المعتمدة.

## 1.9 حدود الدراسة:

تمهيد:

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

### أولاً: الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على بحث أثر إدارة العمليات التشغيلية على كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية، مع التركيز على البرامج الموسمية المقدمة في إطار خدمة ضيوف الرحمن، ودراسة العلاقة بين ممارسات إدارة العمليات التشغيلية وكفاءة تنفيذ هذه البرامج، دون التوسع في متغيرات تنظيمية أخرى مثل القيادة أو الثقافة التنظيمية أو التحول الرقمي إلا بالقدر الذي يخدم تفسير النتائج.

### ثانياً: الحدود المكانية:

تُطبق الدراسة على المنظمات غير الربحية العاملة في برامج خدمة ضيوف الرحمن داخل المملكة العربية السعودية، مع التطبيق الميداني على جمعية هدية الحاج والمعتمر بوصفها إحدى الجمعيات الرائدة في تنفيذ البرامج الموسمية وخدمة ضيوف الرحمن، لما تتمتع به من خبرة تشغيلية وتنوع في البرامج الموسمية، وما توفره من بيئة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

### ثالثاً: الحدود الزمانية:

تُجرى الدراسة خلال العام الجامعي 2026م، وتعتمد في الجانب الميداني على البيانات التي سيتم جمعها خلال فترة تنفيذ الدراسة، بما يعكس واقع إدارة العمليات التشغيلية في البرامج الموسمية خلال تلك الفترة.

### رابعاً: الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على الفئات الوظيفية ذات العلاقة المباشرة بإدارة وتنفيذ البرامج الموسمية في جمعية هدية الحاج والمعتمر، وتشمل:

- القيادات الإدارية.
- مديري البرامج والمشاريع.
- مشرفي البرامج الموسمية.
- الموظفين المختصين بإدارة البرامج.
- العاملين المشاركين في تنفيذ البرامج الموسمية.
- المتطوعين المشاركين في البرامج والمشاريع الموسمية.

ويقتصر التطبيق على هذه الفئات لكونها الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، والأقدر على تقييم ممارسات إدارة العمليات التشغيلية ومستوى كفاءة تنفيذ البرامج.

#### خامساً: الحدود المنهجية:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث سيتم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف اختبار أثر إدارة العمليات التشغيلية على كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية.

#### 1.10 متغيرات الدراسة

استناداً إلى عنوان الدراسة، والإطار النظري، والدراسات السابقة، تتكون الدراسة من متغيرين رئيسين، هما:

##### أولاً: المتغير المستقل:

إدارة العمليات التشغيلية:

ويقصد به مجموعة الممارسات الإدارية التي تعتمدها المنظمة في تخطيط العمليات، وتنظيمها، وإدارة مواردها، وضبط الجودة، وإدارة المخاطر، والتحسين المستمر، بما يضمن تحقيق الأهداف التشغيلية بكفاءة.

##### الأبعاد المبدئية للمتغير المستقل:

- تخطيط العمليات التشغيلية.
- إدارة الموارد التشغيلية.
- إدارة الجودة التشغيلية.
- إدارة المخاطر التشغيلية.
- التحسين المستمر.

##### ثانياً: المتغير التابع:

كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية:

ويقصد بها قدرة المنظمة على تنفيذ برامجها الموسمية وفق الخطط المعتمدة، مع تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، والالتزام بالإطار الزمني، وتحقيق أهداف البرامج، والمحافظة على جودة الخدمات ورضا المستفيدين.

#### جدول (1-3):

## متغيرات الدراسة:

| المتغير                      | نوع المتغير | الأبعاد                                                                                       |
|------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| إدارة العمليات التشغيلية     | مستقل       | تخطيط العمليات – إدارة الموارد – إدارة الجودة – إدارة المخاطر – التحسين المستمر               |
| كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية | تابع        | جودة التنفيذ – الالتزام بالوقت – كفاءة استخدام الموارد – تحقيق أهداف البرامج – رضا المستفيدين |

## 1.11 النموذج المفاهيمي للدراسة:

الشكل (2-1)

النموذج المفاهيمي للدراسة  
من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة



استنادًا إلى الأدبيات والدراسات السابقة، وبالاعتماد على نظرية النظم، طوّر الباحث النموذج المفاهيمي للدراسة، الذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة العمليات التشغيلية بأبعادها)، والمتغير التابع (كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية)، والذي يمثل الإطار الذي تستند إليه الدراسة الحالية في اختبار فرضياتها.

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

نظرًا لمحدودية الدراسات التي تناولت إدارة العمليات التشغيلية بصورة مباشرة في المنظمات غير الربحية، استعان الباحث بعدد من الدراسات التي تناولت موضوعات وثيقة الصلة، مثل إدارة الجودة الشاملة، والتميز المؤسسي، وبناء القدرات المؤسسية، لارتباطها المفاهيمي والتطبيقي بإدارة العمليات التشغيلية، وإسهامها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية.

### المبحث الأول:

#### أولاً: الدراسات العربية:

#### الدراسة الأولى:

يوسف، رضا بهي الدين مصطفى (2025).

عنوان الدراسة: أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات اللوجستية خلال موسم الحج.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات اللوجستية المقدمة خلال موسم الحج، في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المملكة العربية السعودية، وقياس مدى مساهمة هذه التقنيات في رفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتسريع الاستجابة للمتغيرات الميدانية، وتحسين تجربة ضيوف الرحمن بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت بين الوصف والتحليل الكمي للبيانات. واستخدم الباحثون الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، إلى جانب مراجعة الدراسات السابقة، وتحليل التقارير الرسمية، وإجراء مقابلات مع عدد من الخبراء في المجالات اللوجستية والتقنية. وشملت الدراسة العاملين في القطاع اللوجستي، والحجاج، والمتخصصين في الذكاء الاصطناعي، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 202 استبانة بعد تحليلها باستخدام برنامج SPSS.

وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي يسهم بصورة إيجابية في تحسين جودة الخدمات اللوجستية خلال موسم الحج، من خلال دعم اتخاذ القرار، وتحسين إدارة الموارد، وسرعة الاستجابة للمتغيرات، وتقليل الأخطاء التشغيلية، ورفع كفاءة التنسيق بين الجهات ذات العلاقة. كما أشارت النتائج إلى أن التقنيات الذكية تساعد في تحسين تجربة الحجاج، وتعزيز كفاءة إدارة الحشود، ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة خلال الموسم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء التشغيلي بشكل عام.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في عدة جوانب؛ فهي تؤكد أهمية توظيف التقنيات الحديثة في رفع كفاءة العمليات التشغيلية، كما تدعم العلاقة النظرية بين تحسين العمليات التشغيلية ورفع كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية. كذلك تتميز هذه الدراسة بقرب بيئتها التطبيقية من الدراسة الحالية، إذ تناولت موسم الحج وخدمات ضيوف الرحمن، إلا أنها ركزت على الذكاء الاصطناعي بوصفه متغيراً مستقلاً، في حين تركز الدراسة الحالية على إدارة العمليات التشغيلية بوصفها المتغير المستقل،

وكفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية بوصفها المتغير التابع، وهو ما يمنح الدراسة الحالية قيمة علمية مضافة.

## الدراسة الثانية:

مصطفى سحر ومحمد والمكرمي (2025):

عنوان الدراسة: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، وقياس مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على المستفيد، واتخاذ القرارات بناءً على المعلومات، والتوجه الاستراتيجي، وبيان أثر هذه الأبعاد في رفع مستوى الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية. كما سعت الدراسة إلى تقديم توصيات تسهم في تطوير أداء القطاع غير الربحي وتعزيز كفاءته المؤسسية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين في عدد من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات وقياس العلاقات بين المتغيرات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة مرتفعة، كما جاء مستوى الأداء المؤسسي بدرجة مرتفعة أيضاً. وبينت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة، ولا سيما التحسين المستمر للعمليات، ودعم الإدارة العليا، والتركيز على المستفيد، واتخاذ القرارات المبنية على المعلومات، في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية. كما أوضحت الدراسة أن هذه الأبعاد تفسر نسبة كبيرة من التغير في مستوى الأداء المؤسسي، مما يؤكد أهمية تطوير العمليات وتحسينها بصورة مستمرة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة بوصفها منهجاً إدارياً متكاملًا يشمل جميع أنشطة المنظمة، وتعزيز ثقافة الجودة بين العاملين، والاستمرار في التدريب والتطوير، وربط القرارات الإدارية بالمعلومات والمؤشرات، والمشاركة في البرامج وورش العمل المتعلقة بالجودة المؤسسية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

## أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية:

تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري المتعلق بإدارة العمليات التشغيلية، ولا سيما فيما يتعلق بأهمية التحسين المستمر، وإدارة الجودة، ودعم الإدارة العليا في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. كما أسهمت نتائجها في دعم الفرضية التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين تطوير العمليات التشغيلية وتحسين كفاءة تنفيذ البرامج. إلا أن الدراسة الحالية تختلف عنها في أنها تركز على إدارة العمليات التشغيلية بوصفها المتغير المستقل، وعلى كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية العاملة في خدمة ضيوف الرحمن بوصفها المتغير التابع، بينما ركزت الدراسة السابقة على أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي للجمعيات الخيرية بمدينة الرياض.

## الدراسة الثالثة:

العبيدي وآخرون (2024):

عنوان الدراسة: بناء القدرات المؤسسية للقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القدرات المؤسسية في منظمات القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية، وبيان دورها في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة، مع التركيز على تطوير العمليات التشغيلية، وإدارة الموارد، والحوكمة، وبناء رأس المال البشري، وتعزيز القدرة على تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. كما سعت الدراسة إلى تحديد أبرز المشكلات والتحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية في تطوير قدراتها المؤسسية وتحسين جودة برامجها وخدماتها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات والتقارير والوثائق المتعلقة بالقطاع غير الربحي، إضافة إلى دراسة واقع الممارسات المؤسسية في عدد من المنظمات غير الربحية بالمملكة، وتحليل أبعاد بناء القدرات المؤسسية وعلاقتها بالأداء المؤسسي والاستدامة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تطوير القدرات المؤسسية يمثل عاملاً أساسياً في رفع كفاءة المنظمات غير الربحية، وأن تحسين العمليات التشغيلية، وتطوير الموارد البشرية، وتعزيز الحوكمة، وتطبيق مؤشرات الأداء، تعد من أكثر العوامل تأثيراً في تحسين جودة البرامج والمبادرات. كما أكدت الدراسة أن الاستثمار في بناء القدرات المؤسسية يساهم في رفع كفاءة استخدام الموارد، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز ثقة الجهات الداعمة، وزيادة قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها التنموية بصورة مستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير النماذج التشغيلية، والاستثمار في تدريب الكوادر البشرية، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، والاستفادة من التقنيات الحديثة في إدارة العمليات، وبناء شراكات مؤسسية فاعلة، بما يساهم في رفع كفاءة القطاع غير الربحي وزيادة أثره في التنمية الوطنية.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية:

تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تدعيم الإطار النظري المتعلق بإدارة العمليات التشغيلية داخل المنظمات غير الربحية، كما دعمت اختيار عدد من أبعاد المتغير المستقل، مثل إدارة الموارد، والتحسين المستمر، والحوكمة، وبناء القدرات المؤسسية. وتختلف الدراسة الحالية عنها في أنها تركز بصورة تطبيقية على أثر إدارة العمليات التشغيلية في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية داخل المنظمات غير الربحية العاملة في خدمة ضيوف الرحمن، بينما تناولت الدراسة السابقة بناء القدرات المؤسسية للقطاع غير الربحي بصورة عامة.

## الدراسة الرابعة:

الفياض (2020):

عنوان الدراسة: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية (دراسة حالة الشركة الفنية لخدمات التأمين).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي داخل الشركات الخدمية، من خلال دراسة تطبيقية على إحدى شركات خدمات التأمين، مع التركيز على واقع تطبيق مبادئ الجودة، ومدى انعكاسها على مؤشرات الأداء المؤسسي، وجودة الخدمات، وكفاءة العمليات الإدارية والتنظيمية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من العاملين في الشركة، ثم حلت البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لقياس أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي. وأظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة كفاءة العمليات الداخلية، كما بينت أن دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على المستفيد، من أكثر الأبعاد تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجودة الشاملة كفلسفة إدارية مستدامة، وربطها بجميع العمليات التشغيلية داخل المؤسسات الخدمية، بما يحقق التميز المؤسسي والاستدامة.

#### أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية:

تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تدعيم الأساس النظري للعلاقة بين تطوير العمليات وتحسين الأداء، كما دعمت اختيار بعض أبعاد المتغير المستقل في الدراسة الحالية، مثل التحسين المستمر، والتركيز على المستفيد، ودعم الإدارة العليا. وتختلف الدراسة الحالية عنها في أنها لا تركز على شركات الخدمات التجارية، وإنما على المنظمات غير الربحية وبرامجها الموسمية المرتبطة بخدمة ضيوف الرحمن، مع التركيز على كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية بدلاً من الأداء المؤسسي العام.

#### الدراسة الخامسة:

##### درويش (2020):

عنوان الدراسة: دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية في محافظة السلیمانية. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء داخل المؤسسات الاجتماعية بمحافظة السلیمانية، وقياس مستوى تطبيق هذه المعايير، وتحديد أثرها في رفع جودة الخدمات وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، إضافة إلى التعرف على أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة داخل تلك المؤسسات.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة الحالة، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، ثم تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الاجتماعية جاء بدرجة متوسطة، كما أوضحت أن اهتمام المؤسسات بتحسين الأداء ما يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير، خاصة في مجالات التخطيط، والتحسين المستمر، ورفع كفاءة العمليات، وبناء ثقافة مؤسسية داعمة للجودة. وأكدت الدراسة أن تحسين الأداء يتطلب تطبيقاً أكثر شمولاً لمبادئ الجودة، مع دعم القيادات الإدارية لبرامج التطوير المؤسسي.

وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتدريب العاملين، وتطوير الأنظمة الإدارية، وتعزيز ثقافة الجودة، وربط تقييم الأداء بمؤشرات واضحة، بما يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين ورفع كفاءة المؤسسات الاجتماعية.

#### أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية:

تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في بيان أن نجاح المؤسسات الاجتماعية يعتمد بدرجة كبيرة على جودة العمليات والإجراءات الإدارية، وأن تطبيق مبادئ الجودة يسهم في تحسين الأداء المؤسسي والخدمات المقدمة. كما تؤكد الدراسة أهمية التحسين المستمر، وهو ما يتوافق مع أحد أبعاد إدارة العمليات التشغيلية في الدراسة الحالية. وتختلف الدراسة الحالية عنها في أنها

تركز على البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية العاملة في خدمة ضيوف الرحمن، بينما ركزت الدراسة السابقة على المؤسسات الاجتماعية بصورة عامة.

## الدراسة السادسة:

عبد الرحمن (2016) :

عنوان الدراسة: دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وقياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز نتائج تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الصناعية بولاية الخرطوم. وانطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وحده لا يكفي لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز، ما لم تدعمه ثقافة تنظيمية تشجع على المشاركة، والتطوير، والعمل الجماعي، والتحسين المستمر.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث طبقت على 208 مبحوثين من العاملين في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين متغيراتها.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، كما أثبتت النتائج أن الثقافة التنظيمية تؤدي دورًا تعديليًا مهمًا في هذه العلاقة، حيث تسهم في تعزيز أثر تطبيق الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي. وأكدت الدراسة أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة للجودة، وتشجع على التعلم، والتعاون، والابتكار، تحقق مستويات أعلى من الأداء مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذه الثقافة.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادات الإدارية ببناء ثقافة تنظيمية إيجابية، وتعزيز مشاركة العاملين في عمليات التطوير، وربط برامج الجودة بقيم المنظمة وثقافتها، إضافة إلى توفير برامج تدريبية مستمرة لترسيخ مبادئ الجودة والتحسين المستمر داخل المؤسسات.

## أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية:

تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في إبراز أهمية العوامل التنظيمية والثقافة المؤسسية في نجاح تطبيق العمليات الإدارية والتشغيلية، حيث تؤكد نتائجها أن تطوير الأنظمة والإجراءات وحده لا يكفي ما لم يصاحبه بناء ثقافة تنظيمية داعمة. كما تدعم الدراسة الحالية في تفسير كيفية تأثير البيئة التنظيمية في نجاح إدارة العمليات التشغيلية وتحسين كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية. إلا أن الدراسة الحالية تختلف عنها في أنها تركز على المنظمات غير الربحية العاملة في خدمة ضيوف الرحمن، بينما أجريت الدراسة السابقة في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم.

## الدراسة السابعة:

بن عودة، و أيوب (2012):

عنوان الدراسة: طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في المؤسسات الإنتاجيتين بولاية وهران. هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسستين إنتاجيتين بولاية وهران، وقياس مدى إسهام تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءة العمل داخل المؤسسات الصناعية. كما هدفت إلى تحديد أكثر أبعاد إدارة الجودة تأثيراً في تطوير الأداء الوظيفي وتعزيز كفاءة العمليات الإدارية والإنتاجية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة 80 عاملاً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وقياس قوة العلاقة بين متغيراتها.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، مما يدل على أن تطبيق ممارسات الجودة الشاملة يسهم بصورة مباشرة في تحسين أداء العاملين، ورفع مستوى الإنتاجية، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة. كما أوضحت النتائج وجود اهتمام واضح لدى المؤسسات بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة باعتبارها وسيلة لتحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب، وتطوير نظم الجودة، وزيادة مشاركة العاملين في عمليات التحسين المستمر، وربط تقييم الأداء بمؤشرات الجودة، بما يسهم في تحقيق أداء وظيفي أكثر كفاءة واستدامة. أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية

تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد الدور الإيجابي لممارسات الجودة في تحسين الأداء، ولا سيما أن جودة العمليات التشغيلية تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة العاملين والتزامهم بالإجراءات التشغيلية. كما دعمت الدراسة أهمية التحسين المستمر وتطوير بيئة العمل كأحد مرتكزات رفع كفاءة التنفيذ. إلا أن الدراسة الحالية تختلف عنها في أنها تركز على إدارة العمليات التشغيلية في المنظمات غير الربحية، وتهدف إلى قياس أثرها في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية وليس الأداء الوظيفي للعاملين فقط.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية:

### الدراسة الثامنة :

:(2023) Grassa, R., & Bocanet, A.

عنوان الدراسة: *Developing a Sustainable Operation Management System for Food Charity Organizations* :

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج مستدام لإدارة العمليات في المنظمات الخيرية العاملة في مجال توزيع الغذاء، مع التركيز على تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل الهدر، وتحسين إدارة المتطوعين، وضمان وصول المساعدات للمستفيدين في الوقت المناسب. واعتمدت الدراسة على دراسة حالة، ثم طورت نموذجاً تشغيلياً محسّناً باستخدام أساليب المحاكاة لتحسين الأداء التشغيلي.

وأظهرت النتائج أن تحسين تصميم العمليات، ورفع مستوى التكامل بين أنشطة سلسلة الإمداد، وإدارة المتطوعين بصورة أكثر فاعلية، أدى إلى تحسين سرعة توزيع الخدمات، وتقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة كفاءة استخدام الموارد. كما أكدت الدراسة أن بناء نظام متكامل لإدارة العمليات يساعد المنظمات غير الربحية على تحقيق الاستدامة التشغيلية وتعظيم أثرها المجتمعي. أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية:

تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تدعيم العلاقة بين إدارة العمليات التشغيلية وكفاءة تنفيذ البرامج داخل المنظمات غير الربحية، حيث أثبتت أن تحسين تصميم العمليات وإدارة الموارد يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية والنتائج المؤسسية. كما تدعم الدراسة الحالية في تفسير أهمية تطوير العمليات التشغيلية في المنظمات غير الربحية العاملة في خدمة ضيوف الرحمن، مع اختلاف البيئة التطبيقية ونوع البرامج المنفذة.

### الدراسة التاسعة :

(2019). Berenguer, G., & Shen, Z.-J. M.

عنوان الدراسة *Challenges and Strategies in Managing Nonprofit Operations: An Operations Management Perspective.*

هدفت الدراسة إلى تحليل التحديات الرئيسة التي تواجه إدارة العمليات في المنظمات غير الربحية، وبيان الخصائص التي تميز العمليات التشغيلية في هذا القطاع مقارنة بالقطاع الربحي، مع اقتراح مجموعة من الاستراتيجيات والأدوات التشغيلية التي يمكن أن تسهم في تحسين كفاءة الأداء ورفع فاعلية الخدمات. كما سعت الدراسة إلى بناء إطار نظري يوضح كيفية توظيف مفاهيم إدارة العمليات الحديثة لمعالجة المشكلات التشغيلية التي تواجه المنظمات غير الربحية.

واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية في مجال إدارة العمليات، ودراسة التطبيقات العملية في المنظمات غير الربحية، ومقارنة الأدوات المستخدمة في القطاع الربحي بإمكانية تطبيقها في القطاع غير الربحي. وأظهرت نتائج الدراسة أن المنظمات غير الربحية تواجه تحديات تشغيلية تختلف عن المنظمات الربحية، أهمها محدودية الموارد، والاعتماد الكبير على المتطوعين، وتعدد أصحاب المصلحة، وصعوبة قياس الأداء. كما أكدت أن تطبيق أدوات إدارة العمليات مثل التخطيط التشغيلي، وإدارة الموارد، وتحسين العمليات، والتنسيق بين الجهات، يسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتطوير نماذج تشغيلية خاصة بالقطاع غير الربحي، والاستفادة من أدوات إدارة العمليات الحديثة، وتعزيز التكامل بين التخطيط والتنفيذ، وتطوير مؤشرات أداء تتناسب مع طبيعة المنظمات غير الربحية. أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية:

تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في بناء الأساس النظري لمتغير إدارة العمليات التشغيلية، حيث تعد من أبرز الدراسات التي تناولت إدارة العمليات في المنظمات غير الربحية من منظور علم إدارة العمليات. كما دعمت الدراسة اختيار عدد من أبعاد المتغير المستقل، مثل التخطيط التشغيلي، وإدارة الموارد، والتحسين المستمر، والتنسيق المؤسسي. وتختلف الدراسة الحالية عنها في أنها تطبق هذه المفاهيم على المنظمات غير الربحية العاملة في خدمة ضيوف الرحمن، مع قياس أثرها في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، وليس في الأداء التشغيلي العام.

### 2-3 التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وجود اهتمام متزايد بدراسة إدارة العمليات التشغيلية والموضوعات المرتبطة بها، مثل إدارة الجودة الشاملة، والتميز المؤسسي، وبناء القدرات المؤسسية، لما لها من دور في تحسين الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز جودة الخدمات في مختلف القطاعات، بما في ذلك المنظمات غير الربحية. وقد أكدت معظم الدراسات أن تطوير العمليات التشغيلية، وتطبيق أساليب التحسين المستمر، ورفع كفاءة إدارة الموارد، تمثل عوامل رئيسية في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

كما أظهرت الدراسات السابقة وجود اتفاق في التأكيد على أهمية التخطيط الفعال، والتنظيم، والمتابعة، وقياس الأداء، والتحسين المستمر بوصفها عناصر أساسية لنجاح العمليات التشغيلية وتحقيق جودة الخدمات. وقد استفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسات في بناء الإطار النظري، وتحديد أبعاد متغيرات الدراسة، وصياغة الفرضيات، وتطوير أداة الدراسة، والاستعانة بنتائجها عند تفسير النتائج ومناقشتها.

وفي المقابل، اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق وطبيعة المتغيرات، إذ ركزت معظم الدراسات على الأداء المؤسسي، أو الجودة الشاملة، أو بناء القدرات المؤسسية، أو التميز التنظيمي، بينما تناولت الدراسة الحالية أثر إدارة العمليات التشغيلية على كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية بوصفها علاقة مباشرة بين متغيرين رئيسيين. كما تتميز بتطبيقها على المنظمات غير الربحية العاملة في خدمة ضيوف الرحمن، وهي بيئة تشغيلية تتسم بخصوصية تتطلب مستوى عاليًا من التخطيط، والتنسيق، وإدارة الموارد، وسرعة الاستجابة خلال المواسم.

ومن خلال تحليل الدراسات السابقة، برزت فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت أثر إدارة العمليات التشغيلية في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية داخل المنظمات غير الربحية، ولا سيما في البيئة السعودية، إضافة إلى ندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في مجال خدمة ضيوف الرحمن. ومن ثم، جاءت الدراسة الحالية للإسهام في سد هذه الفجوة، من خلال تقديم دراسة تطبيقية توضح طبيعة العلاقة بين إدارة العمليات التشغيلية وكفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية، وتقديم نتائج وتوصيات تدعم تطوير الأداء التشغيلي في المنظمات غير الربحية، وتنسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

### 2-3-4 الفجوة البحثية:

تمثل الفجوة البحثية أحد أهم المكونات العلمية في أي دراسة أكاديمية، إذ توضح المبررات العلمية التي دفعت الباحث إلى اختيار موضوع الدراسة، وتبرز الإضافة التي يمكن أن تقدمها الدراسة للأدبيات العلمية والممارسات التطبيقية. ولا تعني الفجوة البحثية عدم وجود دراسات سابقة، وإنما تعني وجود جانب لم يحظَ بالاهتمام الكافي، أو الحاجة إلى إعادة دراسة الموضوع في بيئة مختلفة، أو باستخدام متغيرات جديدة، أو بمنهجية أكثر ملاءمة.

ومن خلال تحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية، ومقارنتها بموضوع الدراسة الحالية، توصل الباحث إلى وجود عدد من الفجوات البحثية التي تبرر إجراء هذه الدراسة، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

#### أولاً: الفجوة الموضوعية (Theoretical Gap) :

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أن معظمها ركز على موضوعات مثل إدارة الجودة الشاملة، والتميز المؤسسي، والثقافة التنظيمية، والحوكمة، وبناء القدرات المؤسسية، والتحول الرقمي، وعلاقتها بالأداء المؤسسي أو جودة الخدمات. كما ركزت بعض الدراسات الأجنبية على إدارة العمليات التشغيلية بصورة عامة داخل المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية. ورغم أهمية تلك الدراسات، إلا أنها لم تتناول بصورة مباشرة أثر إدارة العمليات التشغيلية في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية داخل المنظمات غير الربحية، وهو ما يمثل محور الدراسة الحالية. كما يلاحظ أن معظم الباحثين تعاملوا مع إدارة العمليات التشغيلية باعتبارها جزءاً من الجودة أو الأداء المؤسسي، بينما تنظر إليها الدراسة الحالية باعتبارها منظومة إدارية مستقلة تضم التخطيط، وتنظيم العمليات، وإدارة الموارد، وإدارة الجودة، والمتابعة، والتحسين المستمر، وهي جميعها تؤثر بصورة مباشرة في نجاح تنفيذ البرامج الموسمية. ومن هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال بناء نموذج علمي يربط بين إدارة العمليات التشغيلية وكفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، وقياس طبيعة العلاقة بينهما في بيئة تطبيقية لم تحظَ بالاهتمام الكافي.

#### ثانياً: الفجوة التطبيقية (Practical Gap) :

أظهرت الدراسات السابقة أن معظم التطبيقات الميدانية أجريت في قطاعات صناعية، أو شركات خدمية، أو مؤسسات تعليمية، أو جمعيات خيرية بصورة عامة، في حين لم تتناول بصورة مباشرة المنظمات غير الربحية العاملة في خدمة ضيوف الرحمن. وتتميز هذه المنظمات بخصوصية تشغيلية تختلف عن غيرها، إذ تعتمد على تنفيذ برامج موسمية ترتبط بفترات زمنية محددة، وتشارك فيها أعداد كبيرة من العاملين والمتطوعين، وتتطلب مستوى مرتفعاً من التنسيق والتكامل بين الجهات المختلفة. كما أن نجاح هذه البرامج يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة العمليات التشغيلية، وسرعة اتخاذ القرار، وحسن استثمار الموارد، وهي موضوعات لم تحظَ بالقدر الكافي من الدراسة في البيئة السعودية، الأمر الذي يجعل الدراسة الحالية ذات قيمة تطبيقية كبيرة.

#### ثالثاً: الفجوة المكانية (Contextual Gap) :

تبين من مراجعة الأدبيات أن عدد الدراسات التي تناولت المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية ما يزال محدوداً مقارنة بالدراسات التي أجريت في القطاعات الحكومية أو الخاصة، كما أن الدراسات التي تناولت برامج خدمة ضيوف الرحمن ركزت غالباً على الجوانب اللوجستية أو جودة الخدمات أو التحول الرقمي. أما الدراسات التي تناولت إدارة العمليات التشغيلية داخل المنظمات غير الربحية المرتبطة بخدمة ضيوف الرحمن، فما تزال نادرة، رغم أن المملكة العربية السعودية تمثل البيئة الأكثر ملاءمة لدراسة هذا الموضوع، نظراً لكونها تستضيف ملايين الحجاج والمعتمرين سنوياً، وتشهد تنفيذ عدد كبير من البرامج الموسمية التي تعتمد على جهود المنظمات غير الربحية. وعليه، فإن الدراسة الحالية تساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقطاع غير الربحي السعودي، من خلال دراسة ميدانية تنطلق من واقع المنظمات العاملة في خدمة ضيوف الرحمن.

#### رابعاً: الفجوة المنهجية (Methodological Gap) :

اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، إلا أنها ركزت على قياس الأداء المؤسسي بصورة عامة، أو دراسة أثر متغير إداري واحد في متغير تابع واحد. أما الدراسة الحالية، فإنها تعتمد نموذجًا بحثيًا يربط بين متغير مستقل يتمثل في إدارة العمليات التشغيلية، ومتغير تابع يتمثل في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، مع قياس العلاقة بينهما داخل بيئة تطبيقية محددة، بما يسمح بتقديم نتائج أكثر تخصصًا يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء التشغيلي للمنظمات غير الربحية.

#### خامسًا: الفجوة الزمنية:

يلاحظ الباحث أن التطورات التي شهدتها القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة، وخاصة بعد إطلاق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وما صاحبها من تطور في برامج خدمة ضيوف الرحمن، والتحول الرقمي، وتطوير الأنظمة التشغيلية، تستدعي إجراء دراسات حديثة تعكس الواقع الحالي، حيث إن جزءًا من الدراسات السابقة أُجري قبل هذه التحولات أو في مراحلها الأولى. ومن ثم، فإن الدراسة الحالية تأتي في توقيت يشهد تطورًا كبيرًا في بيئة عمل المنظمات غير الربحية، الأمر الذي يمنح نتائجها أهمية أكبر من الناحية التطبيقية.

#### إسهام الدراسة الحالية في سد الفجوة البحثية:

في ضوء ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم إضافة علمية من خلال:

- دراسة العلاقة المباشرة بين إدارة العمليات التشغيلية وكفاءة تنفيذ البرامج الموسمية.
- تطبيق الدراسة على المنظمات غير الربحية العاملة في خدمة ضيوف الرحمن، وهي بيئة لم تحظ بدراسة كافية.
- تقديم نموذج علمي يمكن الاستفادة منه في تطوير العمليات التشغيلية داخل القطاع غير الربحي.
- دعم الأدبيات العربية في مجال إدارة العمليات التشغيلية والبرامج الموسمية.
- تقديم نتائج وتوصيات عملية تساعد متخذي القرار في تحسين جودة تنفيذ البرامج الموسمية وتعظيم أثرها المجتمعي.

يرى الباحث أن القيمة الحقيقية للدراسة الحالية لا تتمثل في تناول موضوع إدارة العمليات التشغيلية أو كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية كل على حدة، وإنما في الربط العلمي بين المتغيرين داخل بيئة المنظمات غير الربحية العاملة في خدمة ضيوف الرحمن، وهي بيئة تتسم بخصوصية تشغيلية عالية، وتحتاج إلى نماذج إدارية أكثر كفاءة ومرونة. كما يرى الباحث أن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تشكل أساسًا علميًا تستند إليه المنظمات غير الربحية عند تطوير عملياتها التشغيلية، بما يساهم في تحسين جودة البرامج الموسمية، ورفع رضا المستفيدين، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وتعزيز دور القطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن.

#### المبحث الأول

## إدارة العمليات التشغيلية

### 2-1 إدارة العمليات التشغيلية

#### 2-1-1 مفهوم إدارة العمليات التشغيلية:

يُعد مفهوم إدارة العمليات التشغيلية من المفاهيم الإدارية التي شهدت تطورًا ملحوظًا خلال العقود الأخيرة، نتيجة للتغيرات المتسارعة التي طرأت على بيئة الأعمال، والتقدم التقني، وتزايد المنافسة، وارتفاع توقعات المستفيدين من الخدمات. وقد أدى هذا التطور إلى انتقال المنظمات من التركيز على تنفيذ الأعمال اليومية إلى الاهتمام بإدارة العمليات بوصفها منظومة متكاملة تسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية والاستدامة المؤسسية. وأصبحت إدارة العمليات التشغيلية اليوم إحدى الركائز الرئيسة التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعظيم الاستفادة من مواردها، وتحسين جودة خدماتها، وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

ويشير تطور الفكر الإداري إلى أن إدارة العمليات التشغيلية لم تعد تقتصر على المنشآت الصناعية كما كان سائدًا في بدايات ظهور هذا المفهوم، بل امتدت لتشمل المؤسسات الخدمية، والجهات الحكومية، والمنظمات غير الربحية، وذلك نتيجة إدراك الباحثين والممارسين أن جميع المنظمات – مهما اختلفت طبيعة أنشطتها – تعتمد على مجموعة من العمليات والإجراءات التي تحول المدخلات إلى مخرجات تحقق قيمة للمستفيدين. ومن ثم أصبحت العمليات التشغيلية تمثل القلب النابض للمنظمة، لأنها ترتبط بجميع الأنشطة التي يتم من خلالها تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.

وقد تعددت تعريفات إدارة العمليات التشغيلية تبعًا لاختلاف المدارس الفكرية التي تناولت هذا المفهوم، إلا أنها تشترك في مجموعة من العناصر الرئيسة. فبعض الباحثين ينظر إليها باعتبارها الوظيفة المسؤولة عن تصميم العمليات وإدارتها وتحسينها، بينما يركز آخرون على كونها مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة، في حين يربط اتجاه ثالث بين إدارة العمليات التشغيلية وتحقيق الجودة والتميز المؤسسي من خلال التحسين المستمر ورفع كفاءة الأداء. ويعكس هذا التنوع في التعريفات تطور المفهوم واتساع نطاق تطبيقه في مختلف القطاعات.

وفي البيئة الخدمية، يزداد اتساع مفهوم إدارة العمليات التشغيلية ليشمل جميع الأنشطة التي تسهم في تقديم الخدمة للمستفيد، بدءًا من مرحلة التخطيط، ومرورًا بتنظيم الموارد، وتنسيق الأعمال، وإدارة فرق العمل، ومتابعة التنفيذ، وانتهاءً بمرحلة التقييم والتحسين المستمر. ويؤكد ذلك أن العمليات التشغيلية لا تقتصر على تنفيذ الإجراءات، وإنما تمثل منظومة متكاملة تتداخل فيها الجوانب الإدارية والتنظيمية والتقنية والبشرية، بما يحقق التكامل بين مختلف إدارات المنظمة ويضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وفي المنظمات غير الربحية، يكتسب مفهوم إدارة العمليات التشغيلية أهمية مضاعفة، نظرًا لأن هذه المنظمات تعمل في بيئة تتسم بمحدودية الموارد، وتزايد احتياجات المستفيدين، وارتفاع متطلبات الشفافية والحوكمة. ولذلك فإن نجاحها يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على إدارة عملياتها التشغيلية بكفاءة، وتحقيق أعلى قيمة ممكنة من الموارد المتاحة، وتعظيم أثرها الاجتماعي. وقد أوضح العيدي وآخرون (2024) أن تطوير القدرات المؤسسية للقطاع غير الربحي يرتبط بتطوير العمليات الإدارية والتشغيلية، وبناء أنظمة عمل أكثر كفاءة، وتعزيز الحوكمة، والاستثمار في رأس المال البشري، بما يسهم في رفع جودة الخدمات وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

كما تؤكد الوثائق الرسمية لبرنامج خدمة ضيوف الرحمن أن تحسين تجربة الحاج والمعتمر والزائر يتطلب تطوير النماذج التشغيلية، ورفع كفاءة الإجراءات، وتعزيز التكامل بين الجهات المشاركة، وتمكين القطاع غير الربحي من أداء دور أكبر في تقديم الخدمات. ويعكس ذلك توجهًا وطنيًا نحو اعتبار إدارة العمليات التشغيلية أحد الممكنات الأساسية لتحقيق مستهدفات البرنامج، من خلال تحسين كفاءة التنفيذ، وتسريع الإجراءات، والاستفادة من التحول الرقمي، ورفع جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن.

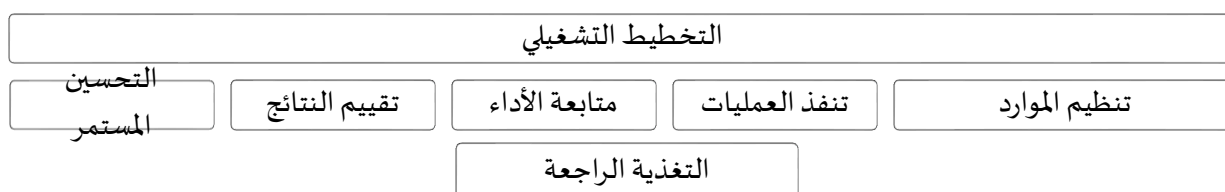
وتوضح المراجع كذلك أن إدارة العمليات التشغيلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم الجودة، والتميز المؤسسي، وإدارة الأداء، وإدارة الموارد، حيث إن كفاءة العمليات تؤثر بصورة مباشرة في جودة الخدمات، وسرعة تقديمها، ومستوى رضا المستفيدين، وكفاءة استخدام الموارد. ولهذا أصبحت المنظمات الناجحة تنظر إلى العمليات التشغيلية باعتبارها أصلاً إستراتيجياً يجب تطويره باستمرار، وليس مجرد إجراءات تنفيذية ثابتة.

ومن خلال استعراض الأدبيات السابقة، يتضح أن مفهوم إدارة العمليات التشغيلية تطور من مفهوم يركز على إدارة الإنتاج إلى مفهوم أشمل يركز على إدارة القيمة، وتحقيق التكامل بين الموارد والأنشطة والنتائج. كما يتضح أن هذا المفهوم أصبح أكثر ارتباطاً بالمنظمات الخدمية وغير الربحية، التي تعتمد بصورة أساسية على جودة العمليات في تحقيق رسالتها المجتمعية، خاصة في البيئات التشغيلية المعقدة التي تتطلب سرعة الإنجاز ودقة التنسيق، كما هو الحال في برامج خدمة ضيوف الرحمن.

يرى الباحث أن إدارة العمليات التشغيلية تمثل منظومة إدارية متكاملة تتجاوز مفهوم تنفيذ الإجراءات اليومية، لتصبح إطاراً إستراتيجياً يربط بين التخطيط والتنفيذ والتقييم والتحسين المستمر. كما يرى أن نجاح المنظمات غير الربحية في تنفيذ برامجها الموسمية لا يعتمد على حجم الموارد المتاحة بقدر اعتماده على كفاءة إدارة تلك الموارد من خلال عمليات تشغيلية واضحة، ومرنة، وقابلة للقياس والتطوير، الأمر الذي يجعل إدارة العمليات التشغيلية المتغير الأكثر تأثيراً في رفع كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية وتحقيق مستهدفات خدمة ضيوف الرحمن.

## الشكل (1-2)

من إعداد الباحث بالاعتماد على مراحل إدارة العمليات التشغيلية  
(Heizer et al., 2023; Slack & Brandon-Jones, 2023).



## 2-1-2 نشأة وتطور

### إدارة العمليات التشغيلية

يرتبط ظهور إدارة العمليات التشغيلية بالتطور الذي شهده الفكر الإداري عبر المراحل التاريخية المختلفة، إذ لم يظهر هذا المفهوم بصورته الحالية دفعة واحدة، وإنما جاء نتيجة تراكمات علمية وعملية صاحبت تطور النشاط الاقتصادي والصناعي والخدمي.

وقد بدأ الاهتمام بالعمليات التشغيلية مع بدايات الثورة الصناعية في أوروبا خلال القرن الثامن عشر، عندما توسعت المنشآت الصناعية وازدادت أحجام الإنتاج، الأمر الذي أوجد حاجة ملحة إلى تنظيم العمل، وتقسيم المهام، وتحسين استغلال الموارد، وتقليل الفاقد في الوقت والجهد، بما يسهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة الاقتصادية. وقد شكلت تلك المرحلة الأساس الأول لظهور المفاهيم المرتبطة بإدارة العمليات، وإن كانت تركز آنذاك على الجانب الإنتاجي أكثر من تركيزها على الجوانب الإدارية والتنظيمية.

ومع بداية القرن العشرين، شهد الفكر الإداري تحولاً مهماً بظهور المدرسة العلمية التي قادها فريدريك تايلور، والتي ركزت على دراسة الوقت والحركة، وتحليل أساليب العمل، ووضع معايير علمية للأداء بهدف تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة استخدام الموارد. وأسهم هذا التوجه في ترسيخ مفهوم تحسين العمليات بوصفه وسيلة لتحقيق الكفاءة، كما مهد الطريق لظهور مفاهيم أكثر شمولاً في إدارة العمليات التشغيلية. وعلى الرغم من الانتقادات التي وُجّهت إلى المدرسة العلمية بسبب تركيزها الكبير على الإنتاج وإغفالها لبعض الجوانب الإنسانية، فإنها تعد نقطة الانطلاق الحقيقية لتطور إدارة العمليات بصورتها الحديثة.

وفي مرحلة لاحقة، تطور المفهوم مع إسهامات المدرسة الإدارية الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، حيث اتسع نطاق الاهتمام ليشمل العنصر البشري، والاتصال، والتحفيز، والتنسيق بين الإدارات، باعتبارها عناصر تؤثر بصورة مباشرة في كفاءة العمليات. كما أسهم تطور بحوث العمليات، ونظم المعلومات الإدارية، والأساليب الكمية في تعزيز قدرة المنظمات على تحليل البيانات، والتنبؤ بالاحتياجات، ودعم القرارات التشغيلية، مما أدى إلى انتقال إدارة العمليات من مجرد وظيفة تنفيذية إلى وظيفة تعتمد على التحليل العلمي واتخاذ القرار المبني على البيانات.

ومع نهاية القرن العشرين، دخل مفهوم إدارة العمليات التشغيلية مرحلة جديدة اتسمت بالتركيز على الجودة والتميز المؤسسي، حيث ظهرت مداخل إدارية حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)، وإعادة هندسة العمليات (Business Process Reengineering)، والإدارة الرشيقة (Lean Management)، ومنهجية ستة سيجما (Six Sigma) وقد ركزت هذه المداخل على إزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وتقليل الهدر، وتحسين جودة العمليات، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق التحسين المستمر، بما ينعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمات ورضا المستفيدين.

وفي القرن الحادي والعشرين، فرضت الثورة الرقمية واقعاً جديداً على إدارة العمليات التشغيلية، حيث أصبح التحول الرقمي أحد أهم المحركات التي أسهمت في إعادة تشكيل العمليات داخل المنظمات. وأدى انتشار أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، إلى تحسين سرعة تنفيذ العمليات، ورفع دقة المعلومات، وتعزيز التكامل بين الإدارات، وزيادة قدرة المنظمات على التنبؤ واتخاذ القرار بصورة أكثر كفاءة. كما ساعدت هذه التقنيات في تقليل الإجراءات التقليدية، وتبسيط العمليات، وتحسين تجربة المستفيدين، وهو ما جعل إدارة العمليات التشغيلية أكثر ارتباطاً بالابتكار والتحول المؤسسي.

أما في المنظمات غير الربحية، فقد شهد مفهوم إدارة العمليات التشغيلية تطوراً متأخراً نسبياً مقارنة بالقطاع الصناعي، إلا أن التحولات التي شهدتها هذا القطاع خلال العقود الأخيرة، وازدياد دوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، دفعت إلى الاهتمام بتطوير العمليات التشغيلية ورفع كفاءتها. وأصبح ينظر إلى العمليات التشغيلية باعتبارها أحد الممكّنات الرئيسة لتحقيق الاستدامة المؤسسية، وتعزيز الأثر الاجتماعي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وقد أشار العيدي وآخرون

(2024) إلى أن تحقيق مستهدفات القطاع غير الربحي في المملكة يتطلب تطوير الأنظمة المؤسسية، ورفع كفاءة العمليات، وتعزيز الحوكمة، وبناء القدرات التنظيمية، بما يضمن استدامة الأداء وزيادة إسهام القطاع في التنمية الوطنية. وفي المملكة العربية السعودية، شهدت إدارة العمليات التشغيلية اهتمامًا متزايدًا مع إطلاق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أكدت على رفع كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز التحول الرقمي، وتمكين القطاع غير الربحي من الإسهام بصورة أكبر في التنمية. وانعكس ذلك بصورة مباشرة على برنامج خدمة ضيوف الرحمن، الذي جعل تطوير النماذج التشغيلية، وتحسين إجراءات العمل، ورفع كفاءة التنسيق بين الجهات، أحد المحاور الرئيسة لتحقيق تجربة متميزة للحجاج والمعتمرين والزوار، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة لهم.

كما أوضحت الخارطة الحرارية للقطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن أن التطور المستقبلي للقطاع يعتمد بدرجة كبيرة على تطوير العمليات التشغيلية، وتعزيز التكامل المؤسسي، والاستثمار في الحلول الرقمية، ورفع كفاءة إدارة الموارد، بما يساهم في زيادة أثر المنظمات غير الربحية وتحسين جودة برامجها الموسمية.

ويرى الباحث

يستفاد من الأدبيات أن التطور التاريخي لإدارة العمليات التشغيلية يعكس تحولاً جوهرياً في الفكر الإداري؛ إذ انتقل الاهتمام من تحسين الإنتاج إلى إدارة القيمة، ومن التركيز على الإجراءات إلى التركيز على النتائج والأثر المؤسسي. كما يرى أن هذا التطور أصبح أكثر أهمية في المنظمات غير الربحية، خاصة العاملة في خدمة ضيوف الرحمن، حيث تتطلب البرامج الموسمية منظومة تشغيلية مرنة تعتمد على التخطيط المسبق، والتنسيق بين الشركاء، وإدارة الموارد بكفاءة، والاستفادة من التقنيات الحديثة، بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الجودة والكفاءة في تقديم الخدمات.

### 2-1-3 أهمية إدارة العمليات التشغيلية:

حظيت إدارة العمليات التشغيلية باهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر، نتيجة الدور المحوري الذي تؤديه في تحقيق كفاءة الأداء المؤسسي، وتعظيم الاستفادة من الموارد، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. وقد أصبح نجاح المنظمات في الوقت الحاضر لا يعتمد فقط على امتلاك الموارد أو توفر الإمكانيات، بل يعتمد بدرجة أكبر على كفاءة إدارة تلك الموارد من خلال عمليات تشغيلية فعالة، قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة ومرونة. ومن هذا المنطلق أصبحت إدارة العمليات التشغيلية تمثل أحد أهم الممكّنات التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق الاستدامة المؤسسية والتميز في الأداء.

وتنبع أهمية إدارة العمليات التشغيلية من كونها تمثل حلقة الوصل بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعلي، فهي الأداة التي يتم من خلالها تحويل الخطط والسياسات إلى برامج وأنشطة وإجراءات قابلة للتنفيذ. ويؤدي نجاح العمليات التشغيلية إلى ضمان انسيابية العمل، وتقليل التعقيدات الإدارية، وتحقيق التنسيق بين الإدارات المختلفة، مما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات. كما تساعد الإدارة التشغيلية على اكتشاف الانحرافات في وقت مبكر، ومعالجتها قبل أن تؤثر في تحقيق أهداف المنظمة، وهو ما يجعلها عنصرًا أساسيًا في نجاح المنظمات بمختلف أنواعها.

ومن الجوانب التي تؤكد أهمية إدارة العمليات التشغيلية مساهمتها في رفع كفاءة استخدام الموارد، إذ تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية، من خلال التخطيط السليم، والتوزيع المناسب للموارد، ومتابعة

استخدامها، وتقويم كفاءتها بصورة مستمرة. ويؤدي ذلك إلى تقليل الهدر، وخفض التكاليف التشغيلية، وتعظيم القيمة المتحققة من الموارد المتاحة، وهو ما يمثل هدفًا رئيسًا لجميع المنظمات، ولا سيما المنظمات غير الربحية التي تعتمد على موارد محدودة وتسعى إلى تحقيق أكبر أثر اجتماعي ممكن.

كما تسهم إدارة العمليات التشغيلية في تحسين جودة الخدمات، وذلك من خلال تطوير إجراءات العمل، وتوحيد العمليات، وتطبيق معايير الجودة، والاعتماد على مؤشرات الأداء في متابعة التنفيذ. وتعد جودة العمليات أساسًا لجودة المخرجات، إذ إن أي خلل في تصميم العمليات أو تنفيذها ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الخدمة المقدمة للمستفيدين. ولذلك أصبحت المنظمات المعاصرة تنظر إلى تطوير العمليات التشغيلية باعتباره أحد أهم المداخل لتحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز السمعة المؤسسية، وزيادة الثقة في الخدمات المقدمة.

وتبرز أهمية إدارة العمليات التشغيلية كذلك في دعم عملية اتخاذ القرار، حيث توفر للإدارة معلومات دقيقة ومحدثة عن سير العمليات، ومستويات الإنجاز، ومعدلات الأداء، وكفاءة استخدام الموارد. وتسهم هذه المعلومات في تمكين القيادات الإدارية من اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة والبيانات، بدلاً من الاعتماد على التقديرات الشخصية أو الخبرة وحدها. كما تساعد في التنبؤ بالمشكلات المحتملة، ووضع الحلول المناسبة لها قبل أن تؤثر في سير العمل، الأمر الذي يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهدافها بكفاءة.

ومن الأبعاد المهمة أيضًا أن إدارة العمليات التشغيلية تسهم في تعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل المنظمة، حيث تعتمد على المراجعة الدورية للعمليات، وتحليل الأداء، والاستفادة من التغذية الراجعة، واستخلاص الدروس المستفادة، بما يؤدي إلى تطوير الإجراءات ورفع مستوى الكفاءة بصورة مستمرة. ويعد التحسين المستمر من المبادئ الأساسية للإدارة الحديثة، لأنه يساعد المنظمات على مواكبة التغيرات، والاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وتعزيز قدرتها على الابتكار والتطوير.

وفي المنظمات غير الربحية، تزداد أهمية إدارة العمليات التشغيلية بصورة ملحوظة، لأن هذه المنظمات تعمل في بيئة تتسم بمحدودية الموارد، وارتفاع توقعات الجهات الداعمة والمستفيدين، وازدياد الحاجة إلى تحقيق الشفافية والحوكمة. ولذلك فإن نجاحها يعتمد على قدرتها على إدارة عملياتها بكفاءة، وتعظيم أثرها الاجتماعي، وضمان استدامة برامجها. وقد أكد العيدي وآخرون (2024) أن رفع كفاءة العمليات المؤسسية، وتطوير القدرات التنظيمية، وتعزيز الحوكمة، تمثل من أهم الممكنات التي تسهم في تنمية القطاع غير الربحي وزيادة إسهامه في تحقيق مستهدفات التنمية الوطنية.

كما تبرز أهمية إدارة العمليات التشغيلية بصورة استثنائية في برامج خدمة ضيوف الرحمن، نظرًا لما تتسم به هذه البرامج من خصوصية تشغيلية تتمثل في كثافة أعداد المستفيدين، وقصر مدة التنفيذ، وتعدد الجهات المشاركة، والحاجة إلى سرعة التنسيق واتخاذ القرار. ولذلك أكد برنامج خدمة ضيوف الرحمن أن تطوير العمليات التشغيلية، وتحسين النماذج التشغيلية، والاستفادة من الحلول الرقمية، وتعزيز التكامل بين الجهات، تعد من العوامل الأساسية لتحسين تجربة ضيوف الرحمن وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ومن جانب آخر، أوضحت دراسة مصطفى والمكرمي (2025) أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، ولا سيما التحسين المستمر والتوجه الاستراتيجي، يسهم في تحسين الأداء المؤسسي للجمعيات الخيرية، وهو ما يعكس العلاقة الوثيقة بين تطوير العمليات التشغيلية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وتشير الأدبيات إلى أن المنظمات التي تستثمر في تطوير عملياتها التشغيلية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، وإدارة المخاطر، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتقديم خدمات تتسم بالجودة والاستدامة، مقارنة بالمنظمات التي تعتمد على الإجراءات التقليدية أو تفتقر إلى نظم تشغيلية واضحة. كما أن التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات في الوقت الحاضر جعل إدارة العمليات التشغيلية أكثر أهمية، لما توفره التقنيات الحديثة من أدوات تسهم في تحسين سرعة الإنجاز، ودقة البيانات، وتكامل العمليات، ورفع كفاءة المتابعة والتقييم.

وتبين الدراسات أن أهمية إدارة العمليات التشغيلية لا تكمن في كونها وظيفة إدارية فقط، بل في كونها الإطار الذي يربط جميع وظائف المنظمة في منظومة متكاملة تسعى إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. كما يرى أن المنظمات غير الربحية العاملة في خدمة ضيوف الرحمن تحتاج إلى تطوير عملياتها التشغيلية بصورة مستمرة، حتى تتمكن من مواكبة التوسع في الخدمات، وتحقيق أعلى مستويات الجودة، وتعظيم الأثر الاجتماعي، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

#### 4-1-2 أهداف إدارة العمليات التشغيلية:

تمثل الأهداف التي تسعى إدارة العمليات التشغيلية إلى تحقيقها الإطار الذي تستند إليه المنظمات في تنظيم أعمالها وتوجيه مواردها نحو تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية. وقد تطورت هذه الأهداف مع تطور مفهوم إدارة العمليات التشغيلية، فلم تعد تقتصر على زيادة الإنتاج أو خفض التكاليف كما كان الحال في بدايات الفكر الإداري، بل أصبحت تمتد لتشمل تحسين جودة الخدمات، وتعزيز الكفاءة المؤسسية، ورفع مستوى رضا المستفيدين، وتحقيق الاستدامة، ودعم الابتكار، وإدارة المخاطر، وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. ويعكس هذا التطور إدراك المنظمات أن نجاحها يعتمد على قدرتها على إدارة عملياتها التشغيلية بصورة تحقق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والفاعلية التنظيمية.

##### أولاً: تحقيق الكفاءة التشغيلية:

يُعد تحقيق الكفاءة التشغيلية الهدف الأساسي الذي تنطلق منه جميع أنشطة إدارة العمليات التشغيلية، ويقصد به قدرة المنظمة على إنجاز أعمالها باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد مع المحافظة على جودة المخرجات وتحقيق الأهداف المخططة. وترتبط الكفاءة التشغيلية بقدرة المنظمة على استثمار الوقت والموارد البشرية والمالية والتقنية بصورة تحقق أفضل النتائج الممكنة، مع تقليل الفاقد والهدر والأخطاء التشغيلية.

ولا يتحقق هذا الهدف من خلال تقليل التكاليف فقط، وإنما يعتمد على تحسين تصميم العمليات، وإزالة الأنشطة غير ذات القيمة، وتطوير إجراءات العمل، والاستفادة من التقنيات الحديثة، ورفع كفاءة العاملين، وتعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة. كما تسهم الكفاءة التشغيلية في تحسين سرعة الإنجاز، وتقليل زمن تقديم الخدمة، وزيادة الإنتاجية، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المؤسسي بشكل عام.

وفي المنظمات غير الربحية، تكتسب الكفاءة التشغيلية أهمية مضاعفة، لأن هذه المنظمات تعتمد على موارد محدودة، في حين تتزايد احتياجات المستفيدين بصورة مستمرة. ولذلك فإن رفع الكفاءة التشغيلية يساعدها على توسيع نطاق خدماتها، وتعظيم أثرها الاجتماعي، وتعزيز ثقة الجهات الداعمة في قدرتها على إدارة الموارد بكفاءة (العبيدي وآخرون، 2024).

### ثانيًا: الاستخدام الأمثل للموارد:

يعد الاستخدام الأمثل للموارد من الأهداف الرئيسية لإدارة العمليات التشغيلية، إذ تقوم الإدارة التشغيلية على مبدأ تحقيق أعلى قيمة ممكنة من الموارد المتاحة، سواء كانت موارد بشرية، أو مالية، أو مادية، أو تقنية، أو معلوماتية. ولا يقتصر هذا الهدف على ترشيد الإنفاق، بل يشمل التخطيط الدقيق للاحتياجات، والتوزيع العادل للموارد، ومتابعة استخدامها، وقياس كفاءتها بصورة مستمرة.

وتسهم إدارة العمليات التشغيلية في تحقيق هذا الهدف من خلال تصميم عمليات تتسم بالمرونة والكفاءة، وتحديد أولويات الإنفاق، والاستفادة من الحلول الرقمية، وتقليل الهدر الناتج عن تكرار الإجراءات أو ضعف التنسيق بين الإدارات. كما تساعد الإدارة التشغيلية في إعادة توزيع الموارد عند الحاجة، بما يضمن استمرار العمل دون التأثير في جودة الخدمات أو تحقيق الأهداف. وفي المنظمات غير الربحية، يمثل الاستخدام الأمثل للموارد أحد أهم معايير الحوكمة، لأن الجهات المانحة والمجتمع يتوقعان من هذه المنظمات إدارة مواردها بكفاءة وشفافية، وتحقيق أكبر أثر ممكن من كل مورد يتم توفيره. ولذلك فإن تحسين العمليات التشغيلية يعد وسيلة رئيسة لتعزيز الاستفادة من الموارد وتعزيز الاستدامة المؤسسية.

### ثالثًا: تحسين جودة الخدمات:

أصبحت جودة الخدمات أحد المؤشرات الرئيسية التي تقاس بها كفاءة المنظمات، ولم يعد المستفيد يقيم المنظمة بناءً على تقديم الخدمة فقط، وإنما يقيّمها من خلال جودة تلك الخدمة، وسرعة الحصول عليها، وسهولة إجراءاتها، ومدى تلبيتها لاحتياجاته وتوقعاته. ومن هنا أصبح تحسين جودة الخدمات أحد الأهداف الاستراتيجية لإدارة العمليات التشغيلية. وتسهم الإدارة التشغيلية في تحقيق هذا الهدف من خلال توحيد الإجراءات، وتطبيق معايير الجودة، وقياس الأداء بصورة دورية، والاستفادة من التغذية الراجعة، وتحليل أسباب الأخطاء التشغيلية والعمل على معالجتها بصورة مستمرة. كما تساعد في تحسين تجربة المستفيد من خلال تقليل زمن الانتظار، وتبسيط الإجراءات، والاستفادة من التقنيات الرقمية، ورفع كفاءة العاملين في تقديم الخدمات.

وقد أكدت دراسة مصطفى والمكرمي (2025) أن تطبيق ممارسات الجودة والتحسين المستمر داخل الجمعيات الخيرية يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات، الأمر الذي يعزز من أهمية إدارة العمليات التشغيلية بوصفها المدخل الرئيس لتطبيق تلك الممارسات.

### رابعًا: دعم اتخاذ القرار:

من الأهداف المهمة لإدارة العمليات التشغيلية توفير المعلومات الدقيقة والحديثة التي تساعد القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات، وليس على الاجتهادات الشخصية. فالإدارة التشغيلية توفر بصورة مستمرة مؤشرات الأداء، وتقارير الإنجاز، ومعدلات استخدام الموارد، ومستوى جودة الخدمات، مما يتيح للإدارة تقييم الأداء، واكتشاف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

كما تساعد المعلومات التشغيلية في تحديد أولويات التطوير، وإعادة توزيع الموارد، وتحسين الخطط التشغيلية، ورفع مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة، بما يعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة ومرونة، خاصة في البيئات التي تتسم بسرعة التغير، كما هو الحال في البرامج الموسمية.

#### خامساً: تحقيق رضا المستفيدين:

يمثل رضا المستفيدين الغاية النهائية التي تسعى إليها معظم المنظمات الخدمية، ولذلك أصبح أحد الأهداف الرئيسية لإدارة العمليات التشغيلية. ويتحقق هذا الهدف عندما تتمكن المنظمة من تقديم خدمات ذات جودة عالية، وفي الوقت المناسب، وبإجراءات واضحة وسهلة، وبأسلوب احترافي يلبي احتياجات المستفيدين ويتجاوز توقعاتهم. وتؤدي العمليات التشغيلية المنظمة دوراً كبيراً في تحسين تجربة المستفيد، لأنها تؤثر في جميع مراحل تقديم الخدمة، ابتداءً من استقبال المستفيد، ومروراً بتنفيذ الخدمة، وانتهاءً بمتابعة رضاه والاستفادة من ملاحظاته في تطوير الخدمات المستقبلية. وفي برامج خدمة ضيوف الرحمن، يمثل رضا الحجاج والمعتمرين والزوار أحد أهم مؤشرات نجاح البرامج الموسمية، ولذلك ركز برنامج خدمة ضيوف الرحمن على تطوير العمليات التشغيلية، وتحسين النماذج التشغيلية، وتعزيز التكامل بين الجهات، بما يسهم في تقديم تجربة متميزة لضيوف الرحمن ورفع جودة الخدمات المقدمة لهم. ويرى الباحث أن أهداف إدارة العمليات التشغيلية تشكل منظومة متكاملة، إذ لا يمكن تحقيق جودة الخدمات دون كفاءة تشغيلية، ولا يمكن رفع الكفاءة دون الاستخدام الأمثل للموارد، كما أن جميع هذه الأهداف تنعكس بصورة مباشرة على مستوى رضا المستفيدين وتحقيق الاستدامة المؤسسية. ومن ثم فإن المنظمات غير الربحية العاملة في خدمة ضيوف الرحمن مطالبة بتبني ممارسات تشغيلية حديثة تحقق هذه الأهداف بصورة متوازنة، بما يعزز من قدرتها على تنفيذ البرامج الموسمية بكفاءة وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

#### 2-1-5 خصائص إدارة العمليات التشغيلية:

تتميز إدارة العمليات التشغيلية بمجموعة من الخصائص التي جعلتها إحدى أكثر الوظائف الإدارية تأثيراً في نجاح المنظمات الحديثة، إذ تجمع بين التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة والتحسين المستمر ضمن إطار متكامل يهدف إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد. وتنعكس هذه الخصائص بصورة مباشرة على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحسين جودة خدماتها، وتعزيز قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية، الأمر الذي جعل إدارة العمليات التشغيلية عنصراً أساسياً في مختلف أنواع المنظمات، سواء كانت ربحية أو حكومية أو غير ربحية. وتختلف خصائص إدارة العمليات التشغيلية باختلاف طبيعة المنظمة والقطاع الذي تعمل فيه، إلا أن الأدبيات الإدارية تشير إلى وجود مجموعة من الخصائص المشتركة التي تمثل الأساس الذي تقوم عليه العمليات التشغيلية الفعالة. ومن أبرز هذه الخصائص: الشمولية، والتكامل، والاستمرارية، والمرونة، والاعتماد على البيانات، والتحسين المستمر، والتركيز على المستفيد، وقابلية القياس والتقييم.

#### أولاً: الشمولية:

تتسم إدارة العمليات التشغيلية بالشمولية، لأنها لا تقتصر على إدارة نشاط أو قسم معين داخل المنظمة، وإنما تمتد لتشمل جميع الأنشطة والعمليات التي تسهم في تحقيق أهدافها. فالعمليات التشغيلية تبدأ منذ مرحلة التخطيط، ثم إعداد الموارد، وتنظيم الأعمال، وتنفيذ الأنشطة، ومتابعة الأداء، وانتهاءً بمرحلة التقييم والتحسين المستمر. ولذلك فإن نجاح أي عملية تشغيلية يعتمد على تكامل جميع المراحل وعدم التعامل معها بصورة منفصلة.

وتساعد هذه الخاصية على تحقيق التنسيق بين مختلف الإدارات، وربط أهدافها التشغيلية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بما يضمن توحيد الجهود وتجنب الازدواجية في تنفيذ الأعمال. كما تسهم الشمولية في تحسين تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة، وتعزيز التعاون، وتحقيق الانسجام في أداء المهام، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على جودة الخدمات ومستوى الأداء المؤسسي. وفي المنظمات غير الربحية، تبرز خاصية الشمولية بصورة أوضح، نتيجة لتعدد البرامج والمبادرات، وتنوع الجهات الداعمة، ووجود عدد كبير من المتطوعين والشركاء، مما يتطلب وجود منظومة تشغيلية متكاملة تستطيع إدارة جميع هذه العناصر بكفاءة وتحقيق التنسيق فيما بينها.

### ثانيًا: التكامل:

يُعد التكامل من أهم الخصائص التي تميز إدارة العمليات التشغيلية، ويقصد به وجود ترابط وانسجام بين جميع العمليات والإجراءات داخل المنظمة، بحيث تعمل الإدارات المختلفة كوحدة واحدة لتحقيق الأهداف المشتركة. ولا يقتصر التكامل على تبادل المعلومات فقط، بل يشمل أيضًا توحيد الإجراءات، وتنسيق الجهود، وربط الأنظمة التقنية، وتحديد المسؤوليات بصورة واضحة، بما يسهم في تحقيق الانسيابية في سير العمل.

ويؤدي التكامل إلى تقليل الازدواجية في تنفيذ المهام، والحد من التعارض بين الإدارات، وتسريع إنجاز الأعمال، كما يساعد في تحسين جودة القرارات الإدارية نتيجة توافر المعلومات بصورة دقيقة وفي الوقت المناسب. ولذلك فإن المنظمات التي تحقق مستويات عالية من التكامل بين عملياتها تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة. وتزداد أهمية هذه الخاصية في البرامج الموسمية التي تتطلب مشاركة عدد كبير من الإدارات والجهات المختلفة، حيث إن نجاح البرنامج يعتمد على درجة التنسيق والتكامل بين جميع المشاركين في التنفيذ، وهو ما يظهر بوضوح في برامج خدمة ضيوف الرحمن التي تتطلب تعاونًا وثيقًا بين الجهات الحكومية والمنظمات غير الربحية والقطاع الخاص.

### ثالثًا: الاستمرارية:

تتميز إدارة العمليات التشغيلية بأنها عملية مستمرة لا تتوقف بانتهاء تنفيذ نشاط معين، وإنما تستمر قبل التنفيذ وأثناءه وبعده. فالعمليات التشغيلية تبدأ بدراسة الاحتياجات والتخطيط، ثم تنتقل إلى مرحلة التنفيذ والمتابعة، وتنتهي بالتقييم واستخلاص الدروس المستفادة، والتي تُستخدم بدورها في تحسين العمليات المستقبلية.

وتساعد خاصية الاستمرارية على بناء ثقافة مؤسسية تقوم على التعلم والتحسين، حيث تستفيد المنظمة من خبراتها السابقة في تطوير خططها وإجراءاتها، وتجنب تكرار الأخطاء، ورفع مستوى الجاهزية للبرامج المستقبلية. كما تسهم في ترسيخ مفهوم التحسين المستمر بوصفه جزءاً من الثقافة التنظيمية، وليس مجرد نشاط مؤقت.

وفي البرامج الموسمية، تعد الاستمرارية من الخصائص المهمة، لأن نجاح كل موسم يعتمد بدرجة كبيرة على الاستفادة من نتائج الموسم السابق، وتحليل التحديات، وتطوير الإجراءات، بما يؤدي إلى تحسين الأداء في المواسم اللاحقة.

#### رابعاً: المرونة:

تُعد المرونة من أهم الخصائص التي تتميز بها إدارة العمليات التشغيلية، ويقصد بها قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، وإعادة تنظيم عملياتها بما يتناسب مع الظروف الجديدة، دون التأثير في جودة الخدمات أو تحقيق الأهداف. وتظهر أهمية المرونة في البيئات التشغيلية التي تتسم بسرعة التغير، أو التي تواجه ظروفًا طارئة تستدعي سرعة الاستجابة واتخاذ القرار.

وتساعد المرونة التشغيلية المنظمة على إعادة توزيع الموارد، وتعديل الخطط، وتغيير أولويات العمل، والاستجابة للاحتياجات المستجدة، وهو ما يعزز من قدرتها على الاستمرار وتحقيق أهدافها حتى في ظل الظروف غير المتوقعة. كما ترتبط المرونة بقدرة المنظمة على الاستفادة من التقنيات الحديثة، وتطوير إجراءاتها، وتبني أساليب عمل جديدة تسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية. وفي المنظمات غير الربحية، تمثل المرونة عنصراً أساسياً لنجاح البرامج الموسمية، نظراً لتغير أعداد المستفيدين، واختلاف احتياجاتهم، وتعدد المتغيرات الميدانية التي قد تواجه فرق العمل أثناء التنفيذ.

#### خامساً: الاعتماد على البيانات:

من الخصائص الحديثة لإدارة العمليات التشغيلية اعتمادها بصورة متزايدة على البيانات والمعلومات الدقيقة في تخطيط العمليات، ومتابعة التنفيذ، وقياس الأداء، واتخاذ القرارات. وقد أدى التحول الرقمي إلى تعزيز هذه الخاصية من خلال توفير أنظمة معلومات متقدمة تمكن المنظمات من جمع البيانات وتحليلها بصورة فورية، واستخدامها في تحسين العمليات وتطوير الخدمات.

ويؤدي الاعتماد على البيانات إلى زيادة دقة القرارات، وتحسين القدرة على التنبؤ بالمشكلات، ورفع كفاءة التخطيط، وتعزيز الرقابة على الأداء، كما يساعد في بناء مؤشرات أداء دقيقة يمكن من خلالها تقييم مستوى نجاح العمليات التشغيلية وتحديد فرص التحسين.

ويرى الباحث أن خصائص إدارة العمليات التشغيلية لا تعمل بصورة منفصلة، وإنما تشكل منظومة مترابطة يسهم كل عنصر فيها في دعم العناصر الأخرى. فالشمولية تؤدي إلى التكامل، والتكامل يعزز الاستمرارية، والاستمرارية تدعم التحسين المستمر، بينما تمثل المرونة والاعتماد على البيانات الأساس الذي يمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للمتغيرات وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز. كما يرى الباحث أن هذه الخصائص تكتسب أهمية أكبر في المنظمات غير الربحية العاملة في خدمة ضيوف الرحمن، نظراً للطبيعة الموسمية لبرامجها، وما تتطلبه من جاهزية عالية، وتنسيق مستمر، وقدرة على إدارة الموارد والعمليات بكفاءة وفعالية.

## 2-1-6 وظائف إدارة العمليات التشغيلية:

تُعد وظائف إدارة العمليات التشغيلية الإطار التنفيذي الذي تعتمد عليه المنظمات في تحويل الخطط والأهداف الاستراتيجية إلى واقع عملي يمكن قياسه وتقييمه. ولا تقتصر هذه الوظائف على إدارة الأنشطة اليومية، وإنما تشمل سلسلة مترابطة من العمليات الإدارية التي تبدأ بتحديد الاحتياجات، وتتم بتخطيط الموارد وتنظيمها، وتنتهي بمتابعة الأداء وتحسينه بصورة مستمرة. ويؤكد الفكر الإداري الحديث أن نجاح أي منظمة يعتمد بدرجة كبيرة على مدى تكامل هذه الوظائف وانسجامها مع الأهداف الاستراتيجية، لأن أي خلل في إحدى الوظائف ينعكس بصورة مباشرة على بقية العمليات وعلى جودة المخرجات النهائية. وتكتسب وظائف إدارة العمليات التشغيلية أهمية خاصة في المنظمات غير الربحية، حيث تعمل هذه المنظمات في بيئة تتسم بتعدد أصحاب المصلحة، ومحدودية الموارد، والحاجة إلى تحقيق أثر اجتماعي مستدام. ومن ثم فإن نجاح البرامج والمبادرات التي تنفذها يعتمد على وجود نظام تشغيلي متكامل يقوم على التخطيط السليم، والتنظيم الفعال، والتوجيه المستمر، والرقابة الدقيقة، والتطوير المستمر للعمليات. وقد أشار العيدي وآخرون (2024) إلى أن بناء القدرات المؤسسية في القطاع غير الربحي يرتبط بتطوير العمليات التنظيمية والإدارية، ورفع كفاءة إدارة الموارد، وتعزيز الحوكمة، بما يساهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية وتعظيم الأثر التنموي.

### أولاً: التخطيط التشغيلي:

يُعد التخطيط التشغيلي نقطة البداية في إدارة العمليات التشغيلية، حيث يتم من خلاله تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية قابلة للتطبيق، تتضمن تحديد الأنشطة، والموارد، والجداول الزمنية، والمسؤوليات، ومؤشرات الأداء. ويهدف التخطيط التشغيلي إلى تقليل درجة عدم التأكد، والاستعداد للتحديات المحتملة، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ولا يقتصر التخطيط التشغيلي على إعداد خطة مكتوبة، بل يشمل دراسة البيئة الداخلية والخارجية، وتحليل الاحتياجات، وتقدير المخاطر، ووضع البدائل المناسبة، بما يضمن قدرة المنظمة على تنفيذ أعمالها بكفاءة. كما يساهم في تحقيق التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويمنع التعارض أو الازدواجية في تنفيذ المهام. وفي برامج خدمة ضيوف الرحمن، يمثل التخطيط التشغيلي حجر الأساس لنجاح البرامج الموسمية، نظرًا لما تتطلبه هذه البرامج من إعداد مبكر، وتحديد دقيق للاحتياجات، وتنسيق مستمر بين الجهات المشاركة، وهو ما أكدته وثائق برنامج خدمة ضيوف الرحمن عند تركيزها على تطوير النماذج التشغيلية وتحسين إجراءات العمل.

### ثانيًا: تنظيم العمليات:

يقصد بتنظيم العمليات التشغيلية تصميم هيكل العمل وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بما يضمن انسيابية تنفيذ الأنشطة وتحقيق التكامل بين الوحدات التنظيمية. ويشمل التنظيم تحديد الأدوار، ووضع إجراءات العمل، وبناء قنوات الاتصال، وتحديد العلاقات التنظيمية، بما يساهم في منع التداخل بين المهام وتحقيق الانسجام في الأداء. ويؤدي التنظيم الجيد إلى رفع كفاءة التنفيذ، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال، وتحسين التنسيق بين الإدارات، كما يساعد العاملين على فهم مسؤولياتهم وحدود صلاحياتهم، الأمر الذي يقلل من الأخطاء التشغيلية ويعزز جودة الأداء.

وفي المنظمات غير الربحية، تزداد أهمية تنظيم العمليات بسبب الاعتماد على فرق عمل متنوعة تضم موظفين ومتطوعين وشركاء، مما يجعل وجود هيكل تنظيمي واضح وإجراءات تشغيلية موحدة عاملاً رئيساً في نجاح البرامج والمشروعات.

#### ثالثاً: إدارة الموارد التشغيلية:

تمثل إدارة الموارد إحدى الوظائف الجوهرية لإدارة العمليات التشغيلية، إذ تهدف إلى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية والمادية، بما يحقق أعلى كفاءة ممكنة في تنفيذ الأعمال. ولا يقتصر دور هذه الوظيفة على توفير الموارد، وإنما يمتد إلى تخطيط الاحتياجات، وتوزيع الموارد وفق الأولويات، ومتابعة استخدامها، وقياس كفاءتها، والعمل على تطويرها بصورة مستمرة.

وتساعد الإدارة الفعالة للموارد في تقليل الهدر، ورفع الإنتاجية، وتعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات، كما تساهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية، خاصة في المنظمات غير الربحية التي تعتمد على التمويل المحدود وتسعى إلى تعظيم الأثر الاجتماعي من خلال أفضل استثمار ممكن لمواردها.

#### رابعاً: الرقابة التشغيلية:

تعد الرقابة التشغيلية من الوظائف الرئيسة التي تضمن سلامة تنفيذ العمليات وتحقيق الأهداف المخططة. وتهدف الرقابة إلى متابعة سير العمل، وقياس الأداء، واكتشاف الانحرافات، وتحليل أسبابها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. ولا تقتصر الرقابة على اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها، بل تمتد إلى الرقابة الوقائية التي تسعى إلى منع حدوث المشكلات من خلال المتابعة المستمرة، واستخدام مؤشرات الأداء، وتحليل البيانات التشغيلية، ومراجعة الالتزام بالإجراءات والمعايير المعتمدة. وفي البرامج الموسمية، تؤدي الرقابة التشغيلية دوراً بالغ الأهمية بسبب سرعة تنفيذ الأعمال وكثافة الأنشطة، حيث تساعد على ضمان جودة الخدمات، وسلامة الإجراءات، وسرعة معالجة المشكلات الميدانية، بما يساهم في تحقيق رضا المستفيدين.

#### خامساً: التحسين المستمر:

يُعد التحسين المستمر من أهم الوظائف التي تميز إدارة العمليات التشغيلية الحديثة، إذ يقوم على مراجعة العمليات بصورة دورية، وتحليل نتائج الأداء، وتحديد فرص التطوير، والعمل على تحسين الإجراءات والخدمات بصورة مستمرة. ويهدف التحسين المستمر إلى رفع الكفاءة التشغيلية، وتقليل الأخطاء، وتعزيز جودة الخدمات، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المنظمات التي تتبنى ثقافة التحسين المستمر تكون أكثر قدرة على الابتكار، والاستجابة للمتغيرات، وتحقيق التميز المؤسسي، مقارنة بالمنظمات التي تعتمد على إجراءات ثابتة لا تخضع للمراجعة والتطوير. كما أوضحت دراسة مصطفى والمكرمي (2025) أن ممارسات التحسين المستمر تمثل أحد العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي للجمعيات الخيرية، بما ينعكس على جودة الخدمات وفاعلية البرامج المنفذة.

ويرى الباحث أن وظائف إدارة العمليات التشغيلية تمثل سلسلة مترابطة لا يمكن الفصل بينها، إذ يبدأ نجاح العمليات بالتخطيط السليم، ثم التنظيم الفعال، فالإدارة الكفؤة للموارد، ثم الرقابة المستمرة، وصولاً إلى التحسين المستمر. كما يرى أن التكامل بين

هذه الوظائف يمثل العامل الحاسم في رفع كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية داخل المنظمات غير الربحية، ولا سيما البرامج الموجهة لخدمة ضيوف الرحمن، حيث تتطلب هذه البرامج جاهزية تشغيلية عالية، وقدرة على التنسيق السريع، وإدارة الموارد بكفاءة، والتعامل مع المتغيرات الميدانية بصورة مرنة.

## 2-1-7 أبعاد إدارة العمليات التشغيلية:

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن إدارة العمليات التشغيلية لا تمثل نشاطاً واحداً أو إجراءً منفرداً، وإنما هي منظومة متكاملة تتكون من مجموعة من الأبعاد المترابطة التي تعمل بصورة تكاملية لتحقيق الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى الأداء المؤسسي. ويعتمد نجاح المنظمة في إدارة عملياتها على قدرتها على تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد، بحيث يؤدي كل بعد وظيفة محددة تدعم بقية الأبعاد، وتنعكس في النهاية على جودة الخدمات وكفاءة التنفيذ وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وقد اختلف الباحثون في تحديد أبعاد إدارة العمليات التشغيلية تبعاً لطبيعة المنظمة وهدف الدراسة، إلا أن مراجعة الأدبيات تشير إلى وجود عدد من الأبعاد التي حظيت بتوافق كبير بين الباحثين، وتتمثل في: التخطيط التشغيلي، وتنظيم العمليات، وإدارة الموارد، والرقابة التشغيلية، والتحسين المستمر. ويرى الباحث أن هذه الأبعاد تتلاءم مع طبيعة المنظمات غير الربحية والبرامج الموسمية محل الدراسة، كما يمكن قياسها ميدانياً من خلال أداة الدراسة.

### أولاً: التخطيط التشغيلي:

يُعد التخطيط التشغيلي الأساس الذي تنطلق منه جميع العمليات داخل المنظمة، حيث يمثل المرحلة التي يتم خلالها تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى خطط تنفيذية واضحة تتضمن الأنشطة المطلوبة، والموارد اللازمة، والجدول الزمني، والمسؤوليات، وآليات المتابعة والتقييم. ويؤدي التخطيط التشغيلي دوراً محورياً في تقليل درجة عدم التأكد، ورفع مستوى الجاهزية، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد.

ولا يقتصر التخطيط التشغيلي على إعداد الخطط فقط، بل يشمل دراسة الاحتياجات الفعلية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد المخاطر المحتملة، ووضع البدائل المناسبة، بما يساعد المنظمة على التعامل مع المتغيرات بكفاءة ومرونة. كما يساهم في توحيد الجهود بين الإدارات المختلفة، وربط الخطط التشغيلية بالأهداف الاستراتيجية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة التنفيذ وفعالية الأداء.

وفي البرامج الموسمية، يمثل التخطيط التشغيلي أحد أهم عوامل النجاح، نظراً للطبيعة الزمنية المحدودة لهذه البرامج، وارتفاع أعداد المستفيدين، والحاجة إلى تنسيق دقيق بين الجهات المشاركة. وقد أكد برنامج خدمة ضيوف الرحمن أهمية التخطيط المسبق وتطوير النماذج التشغيلية لتحقيق تجربة متميزة للحجاج والمعتمرين والزوار.

### ثانياً: تنظيم العمليات:

يقصد بتنظيم العمليات تصميم إجراءات العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات بما يضمن انسيابية التنفيذ وتحقيق التكامل بين الوحدات التنظيمية. ويعد التنظيم الفعال من أهم عوامل نجاح العمليات التشغيلية، لأنه يساهم في تقليل التعارض بين الإدارات، وتوضيح المسؤوليات، وتحسين تدفق المعلومات، وتسريع إنجاز الأعمال. ويؤدي التنظيم الجيد إلى رفع كفاءة الأداء، وتقليل الوقت المستغرق في تنفيذ العمليات، وتعزيز التنسيق بين العاملين، كما يساعد على بناء بيئة عمل تتسم بالوضوح والانضباط والقدرة على الاستجابة للتغيرات. وتزداد أهمية هذا البعد في المنظمات غير الربحية التي تعتمد على فرق عمل متنوعة تضم موظفين ومتطوعين وشركاء من جهات متعددة، الأمر الذي يتطلب وجود هياكل تنظيمية مرنة وإجراءات تشغيلية واضحة.

### ثالثاً: إدارة الموارد:

تمثل إدارة الموارد أحد أهم أبعاد إدارة العمليات التشغيلية، نظراً لأنها تعنى بتخطيط الموارد البشرية والمالية والتقنية والمادية، وتوزيعها، ومتابعة استخدامها، بما يحقق أعلى كفاءة ممكنة في تنفيذ الأعمال. ولا يقتصر هذا البعد على توفير الموارد، بل يشمل أيضاً حسن استثمارها، وتقليل الهدر، وتعظيم القيمة المتحققة منها. وتساعد الإدارة الفعالة للموارد في رفع الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الاستدامة المؤسسية، كما تمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات المفاجئة وإعادة توزيع الموارد وفقاً لأولويات العمل. وفي المنظمات غير الربحية، يكتسب هذا البعد أهمية خاصة بسبب محدودية الموارد، وضرورة تحقيق أعلى أثر اجتماعي ممكن من الإمكانيات المتاحة، وهو ما أكدته العيادي وآخرون (2024) عند حديثهم عن بناء القدرات المؤسسية وتعزيز كفاءة القطاع غير الربحي.

### رابعاً: الرقابة التشغيلية:

تُعد الرقابة التشغيلية أحد الأبعاد الأساسية التي تضمن سلامة تنفيذ العمليات وتحقيق الأهداف المخططة، إذ تقوم على متابعة سير العمل بصورة مستمرة، وقياس الأداء، واكتشاف الانحرافات، وتحليل أسبابها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب. وتتميز الرقابة التشغيلية الحديثة بأنها لا تركز على اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها فقط، وإنما تعتمد على المتابعة الوقائية، واستخدام مؤشرات الأداء، وتحليل البيانات، والتقارير الدورية، بما يساهم في منع المشكلات قبل حدوثها وتحسين جودة التنفيذ. كما تساعد الرقابة في تعزيز الشفافية، ورفع مستوى المساءلة، وتحقيق الالتزام بالخطط والمعايير التشغيلية. وفي البرامج الموسمية، تمثل الرقابة التشغيلية عنصراً حاسماً، نظراً لسرعة تنفيذ الأنشطة وكثافة العمليات الميدانية، حيث تساعد على ضمان جودة الخدمات وسرعة معالجة المشكلات الميدانية وتحقيق رضا المستفيدين.

### خامساً: التحسين المستمر:

يُعد التحسين المستمر أحد أهم الأبعاد التي تقوم عليها إدارة العمليات التشغيلية الحديثة، ويقصد به السعي الدائم إلى تطوير العمليات والإجراءات والخدمات من خلال المراجعة الدورية للأداء، وتحليل النتائج، والاستفادة من التغذية الراجعة، واستخلاص الدروس المستفادة، وتطبيق أفضل الممارسات.

ويؤدي التحسين المستمر إلى رفع الكفاءة التشغيلية، وتقليل الأخطاء، وتعزيز جودة الخدمات، وتحسين تجربة المستفيدين، كما يساعد المنظمة على مواكبة التغيرات والاستجابة للتحديات بصورة أكثر فاعلية. وقد أكدت دراسة مصطفى والمكرمي (2025) أن تبني ممارسات التحسين المستمر يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة في الجمعيات الخيرية. ويرى الباحث أن هذه الأبعاد الخمسة تمثل الإطار الأكثر ملاءمة لقياس إدارة العمليات التشغيلية في المنظمات غير الربحية العاملة في خدمة ضيوف الرحمن، لأنها تغطي جميع مراحل العملية التشغيلية بدءًا من التخطيط، مرورًا بالتنظيم وإدارة الموارد والرقابة، وانتهاءً بالتحسين المستمر. كما يرى أن التكامل بين هذه الأبعاد يمثل الأساس الحقيقي لرفع كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، وهو ما سيتم اختباره ميدانيًا في الدراسة الحالية من خلال أداة الدراسة وتحليل نتائجها.

#### 2-1-8 مؤشرات قياس كفاءة إدارة العمليات التشغيلية:

تعد عملية قياس كفاءة إدارة العمليات التشغيلية من أهم الممارسات الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات في تقييم مستوى أدائها، والتأكد من تحقيق أهدافها التشغيلية، والكشف عن مواطن القوة وفرص التحسين. ولا يمكن للمنظمات تطوير عملياتها أو تحسين جودة خدماتها دون وجود مؤشرات أداء واضحة يمكن من خلالها متابعة التنفيذ وقياس النتائج بصورة موضوعية. ولذلك أصبحت مؤشرات الأداء التشغيلية إحدى الأدوات الرئيسة التي تعتمد عليها الإدارة الحديثة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرار، كما تمثل أساسًا للتحسين المستمر وتعزيز التميز المؤسسي.

ويشير الفكر الإداري الحديث إلى أن مؤشرات الأداء التشغيلية لا تهدف إلى الرقابة فقط، وإنما تسعى إلى توفير معلومات دقيقة تساعد متخذي القرار على تقييم كفاءة العمليات، وتحديد الانحرافات، وتحليل أسبابها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب. كما تساعد هذه المؤشرات في مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف، وقياس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعزيز ثقافة المساءلة والشفافية داخل المنظمة.

وفي المنظمات غير الربحية، تزداد أهمية مؤشرات الأداء التشغيلية نتيجة الحاجة إلى إثبات كفاءة استخدام الموارد أمام الجهات الداعمة وأصحاب المصلحة، وإظهار الأثر الاجتماعي للبرامج والمشروعات المنفذة. ولذلك فإن بناء نظام متكامل لقياس الأداء التشغيلي يعد أحد المرتكزات الأساسية للحوكمة المؤسسية والاستدامة، كما يساهم في رفع مستوى الثقة في أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق رسالتها المجتمعية. وقد أكد العيدي وآخرون (2024) أن تطوير أنظمة قياس الأداء يمثل أحد الممكّنات الرئيسة لتعزيز كفاءة القطاع غير الربحي وتحقيق مستهدفات التنمية المستدامة.

أولاً: مؤشر جودة العمليات:

يُعد مستوى جودة العمليات من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم كفاءة الإدارة التشغيلية، ويقاس مدى التزام العمليات بالمعايير والإجراءات المعتمدة، ومدى قدرتها على إنتاج خدمات تتوافق مع احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم. وكلما ارتفع مستوى جودة العمليات انخفضت نسبة الأخطاء التشغيلية، وازدادت كفاءة التنفيذ، وتحسن مستوى رضا المستفيدين. كما تساهم جودة العمليات في تقليل الحاجة إلى إعادة تنفيذ الأعمال، والحد من الهدر في الوقت والموارد، وتحقيق الانسيابية في تقديم الخدمات، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على الأداء المؤسسي.

#### ثانيًا: كفاءة استخدام الموارد

يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المنظمة على تحقيق أفضل النتائج باستخدام الموارد المتاحة، سواء كانت بشرية أو مالية أو تقنية أو مادية. ويعد من أكثر المؤشرات أهمية في المنظمات غير الربحية، لأن نجاحها يعتمد بدرجة كبيرة على حسن إدارة الموارد المحدودة وتعظيم أثرها المجتمعي.

ويشمل هذا المؤشر تقييم إنتاجية العاملين، وكفاءة توزيع الموارد، ونسبة الاستفادة من الإمكانيات المتاحة، ومستوى الهدر في العمليات التشغيلية، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها دون تجاوز الميزانيات المخصصة.

#### ثالثًا: سرعة الإنجاز:

تعكس سرعة الإنجاز قدرة العمليات التشغيلية على تنفيذ الأنشطة خلال الزمن المخطط له، وتعد من المؤشرات المهمة في المنظمات التي تعمل في بيئات سريعة التغير، أو التي تقدم خدمات موسمية ترتبط بفترات زمنية محددة. وفي برامج خدمة ضيوف الرحمن، يمثل الالتزام بالوقت عنصرًا جوهريًا، لأن معظم الخدمات ترتبط بجدول زمني دقيق لا يسمح بتأخير الإجراءات أو تعطل العمليات. ولذلك فإن سرعة الإنجاز تعد مؤشرًا رئيسًا على كفاءة العمليات التشغيلية وفاعلية التخطيط والتنظيم.

#### رابعًا: رضا المستفيدين

يعد رضا المستفيدين من أهم المؤشرات التي تعكس نجاح العمليات التشغيلية، لأن جودة العمليات لا تقاس من وجهة نظر الإدارة فقط، وإنما تقاس أيضًا من خلال تقييم المستفيدين لمستوى الخدمة التي حصلوا عليها. ويتم قياس هذا المؤشر من خلال استطلاعات الرأي، ونسب الرضا، ومستوى الشكاوى، وسرعة الاستجابة للملاحظات، ومدى تلبية الخدمات لاحتياجات المستفيدين. ويؤكد برنامج خدمة ضيوف الرحمن أن تحسين تجربة الحاج والمعتمر يعد أحد أهم المستهدفات الوطنية، وهو ما يجعل رضا المستفيدين مؤشرًا أساسيًا لتقييم نجاح البرامج الموسمية.

#### خامسًا: التحسين المستمر:

يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المنظمة على تطوير عملياتها التشغيلية بصورة مستمرة، والاستفادة من نتائج التقييم، وتحويل التغذية الراجعة إلى خطط تطوير عملية. ويظهر ذلك من خلال تحديث الإجراءات، وتطوير النماذج التشغيلية، ورفع كفاءة العاملين، والاستفادة من التقنيات الحديثة، وتبني أفضل الممارسات.

وقد أوضحت دراسة مصطفى والمكرمي (2025) أن المنظمات التي تتبنى ثقافة التحسين المستمر تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي، وتتمكن من تطوير خدماتها بصورة أكثر استدامة، مقارنة بالمنظمات التي تعتمد على إجراءات تشغيلية ثابتة لا تخضع للتقييم والمراجعة الدورية.

ويرى الباحث أن قياس كفاءة إدارة العمليات التشغيلية لا ينبغي أن يعتمد على مؤشر واحد، وإنما على منظومة متكاملة من المؤشرات التي تقيس جودة العمليات، وكفاءة استخدام الموارد، وسرعة الإنجاز، ورضا المستفيدين، والتحسين المستمر. كما يرى أن تطبيق هذه المؤشرات في المنظمات غير الربحية العاملة في خدمة ضيوف الرحمن يساعد على بناء نظام تشغيلي أكثر كفاءة، ويعزز من قدرة تلك المنظمات على تنفيذ برامجها الموسمية وفق أعلى معايير الجودة، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

### 2-1-9 معوقات إدارة العمليات التشغيلية:

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي تمثلها إدارة العمليات التشغيلية في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة تنفيذ الأعمال، إلا أن تطبيقها يواجه عددًا من التحديات والمعوقات التي قد تحد من فاعليتها، وتؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية. وتختلف هذه المعوقات باختلاف طبيعة المنظمة، وحجمها، والبيئة التي تعمل فيها، إلا أن معظم الأدبيات الإدارية تشير إلى وجود مجموعة من المعوقات المشتركة التي تواجه مختلف المنظمات، سواء كانت ربحية أو حكومية أو غير ربحية. وتزداد آثار هذه المعوقات في البرامج الموسمية، التي تتطلب سرعة في الإنجاز، ودقة في التنسيق، وكفاءة عالية في استثمار الموارد خلال فترة زمنية محدودة.

ولا تمثل هذه المعوقات عائقًا دائمًا أمام نجاح العمليات التشغيلية، وإنما يمكن الحد من آثارها من خلال التخطيط السليم، وبناء القدرات المؤسسية، والاستفادة من التقنيات الحديثة، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، وتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية.

#### أولاً: محدودية الموارد:

تعد محدودية الموارد من أبرز التحديات التي تواجه إدارة العمليات التشغيلية، خاصة في المنظمات غير الربحية التي تعتمد في تمويلها على التبرعات، والمنح، والدعم الحكومي، والشراكات المجتمعية. ويؤثر نقص الموارد المالية أو البشرية أو التقنية بصورة مباشرة في قدرة المنظمة على تنفيذ برامجها وفق المستوى المطلوب، كما قد يؤدي إلى تأخير تنفيذ الأنشطة، أو تقليل نطاق الخدمات، أو انخفاض جودة المخرجات.

وتزداد أهمية الإدارة التشغيلية في مثل هذه الظروف، لأنها تساعد على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتحديد الأولويات، وتقليل الهدر، بما يساهم في تحقيق أكبر أثر ممكن بالإمكانات المتاحة. وقد أكد العيدي وآخرون (2024) (أن من أهم التحديات التي تواجه القطاع غير الربحي الحاجة إلى رفع الكفاءة المؤسسية وتعزيز الاستدامة المالية والإدارية، بما يضمن استمرارية البرامج وتحقيق أهدافها التنموية).

### ثانيًا: ضعف التنسيق بين الجهات المشاركة:

يُعد ضعف التنسيق بين الإدارات أو الجهات الشريكة من أكثر المعوقات تأثيرًا في كفاءة العمليات التشغيلية، إذ يؤدي إلى ازدواجية الجهود، وتأخر تنفيذ الأعمال، وتعارض الإجراءات، وضعف تدفق المعلومات، مما ينعكس سلبًا على جودة الخدمات وسرعة الإنجاز.

وتظهر هذه المشكلة بصورة أكبر في البرامج الموسمية، التي تعتمد على مشاركة عدد كبير من الجهات الحكومية، والمنظمات غير الربحية، والقطاع الخاص، والمتطوعين. ولذلك فإن نجاح العمليات التشغيلية يرتبط بوجود قنوات اتصال فعالة، وأدوار واضحة، وآليات تنسيق مستمرة بين جميع الأطراف المشاركة.

وقد ركز برنامج خدمة ضيوف الرحمن على تعزيز التكامل بين الجهات، وتطوير النماذج التشغيلية المشتركة، باعتبار ذلك أحد العوامل الرئيسة لتحسين تجربة ضيوف الرحمن ورفع جودة الخدمات المقدمة لهم.

### ثالثًا: مقاومة التغيير:

يمثل التغيير جزءًا أساسيًا من عملية تطوير العمليات التشغيلية، إلا أن مقاومة العاملين للتغيير تعد من التحديات التي قد تعيق نجاح جهود التطوير. وقد تظهر هذه المقاومة نتيجة الخوف من فقدان الاستقرار الوظيفي، أو نقص المعرفة بالإجراءات الجديدة، أو ضعف المشاركة في اتخاذ القرار، أو عدم وضوح أهداف التغيير.

وتؤثر مقاومة التغيير في سرعة تطبيق المبادرات التطويرية، كما قد تؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام بالإجراءات الجديدة، أو استمرار الاعتماد على الأساليب التقليدية في أداء الأعمال. ولذلك فإن نجاح تطوير العمليات التشغيلية يتطلب إدارة فعالة للتغيير، تقوم على التواصل المستمر، والتدريب، وتحفيز العاملين، وإشراكهم في مراحل التطوير.

### رابعًا: ضعف البنية التقنية:

أصبحت التقنيات الحديثة عنصرًا أساسيًا في إدارة العمليات التشغيلية، ولذلك فإن ضعف البنية التقنية أو محدودية الأنظمة الرقمية قد يحد من قدرة المنظمة على تحسين عملياتها، وقياس أدائها، وتبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة. ويؤدي الاعتماد على الإجراءات الورقية أو الأنظمة التقليدية إلى بطء تنفيذ الأعمال، وارتفاع نسبة الأخطاء، وصعوبة الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، وهو ما ينعكس سلبًا على جودة القرارات الإدارية وكفاءة العمليات التشغيلية. وتؤكد رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والبرامج التنفيذية المرتبطة بها أهمية التحول الرقمي بوصفه أحد الممكنات الرئيسة لتطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات، بما في ذلك الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن.

### خامسًا: ضعف نظم المتابعة والتقييم:

تعد المتابعة والتقييم من العناصر الأساسية لضمان نجاح العمليات التشغيلية، إلا أن بعض المنظمات تعاني من ضعف مؤشرات الأداء، أو عدم وجود آليات واضحة لقياس النتائج، أو عدم الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير العمليات المستقبلية.

ويؤدي ذلك إلى صعوبة اكتشاف الانحرافات، وتأخر اتخاذ الإجراءات التصحيحية، واستمرار المشكلات التشغيلية دون معالجة، مما يؤثر في جودة الخدمات ومستوى تحقيق الأهداف. ومن ثم فإن بناء نظام متكامل للمتابعة والتقييم يعد ضرورة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز ثقافة التحسين المستمر.

#### سادساً: التحديات المرتبطة بالبرامج الموسمية:

تتميز البرامج الموسمية بمجموعة من الخصائص التي تجعل إدارتها أكثر تعقيداً مقارنة بالبرامج الدائمة، ومن أبرز هذه الخصائص ضيق الفترة الزمنية، والزيادة الكبيرة في أعداد المستفيدين، وتعدد مواقع تقديم الخدمة، والحاجة إلى سرعة اتخاذ القرار، والتعامل مع متغيرات ميدانية قد تتغير بصورة يومية. وفي برامج خدمة ضيوف الرحمن، تتضاعف هذه التحديات نتيجة ضخامة العمليات التشغيلية، وكثرة الجهات المشاركة، والحاجة إلى المحافظة على جودة الخدمات رغم الضغط التشغيلي المرتفع. وقد أشارت الخارطة الحرارية للقطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن إلى عدد من التحديات التي تواجه الجمعيات والمؤسسات العاملة في هذا المجال، من أبرزها الحاجة إلى تطوير القدرات التشغيلية، وتعزيز التكامل بين الجهات، والاستثمار في الحلول التقنية، ورفع كفاءة إدارة الموارد. ويرى الباحث أن مواجهة معوقات إدارة العمليات التشغيلية لا تعتمد على توفير الموارد فقط، وإنما تتطلب بناء منظومة تشغيلية متكاملة تقوم على التخطيط الفعال، والتنسيق المؤسسي، والحوكمة، والتحول الرقمي، وتنمية القدرات البشرية، وتطوير آليات المتابعة والتقييم. كما يرى أن التغلب على هذه المعوقات يمثل أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في رفع كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن، وتعزيز قدرتها على تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

#### 10-1-2 إدارة العمليات التشغيلية في المنظمات غير الربحية:

شهد القطاع غير الربحي خلال العقود الأخيرة تحولاً كبيراً في أساليب الإدارة والتشغيل، نتيجة التوسع في حجم الخدمات المقدمة، وتزايد أعداد المستفيدين، وارتفاع توقعات الجهات الداعمة، وازدياد متطلبات الحوكمة والشفافية. وقد أدى هذا التحول إلى انتقال المنظمات غير الربحية من الاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة أعمالها إلى تبني ممارسات إدارية حديثة تقوم على التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأداء، وتطوير العمليات التشغيلية، والتحسين المستمر، بما يضمن تحقيق رسالتها المجتمعية بكفاءة وفعالية.

وتختلف إدارة العمليات التشغيلية في المنظمات غير الربحية عن نظيرتها في المنظمات الربحية من حيث طبيعة الأهداف وآليات العمل ومؤشرات النجاح. ففي حين تسعى المنظمات الربحية إلى تعظيم الأرباح وزيادة العائد المالي، فإن المنظمات غير الربحية تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة وتعظيم الأثر الاجتماعي، وهو ما يجعل كفاءة العمليات التشغيلية وسيلة لتحقيق الرسالة المؤسسية وليس غاية في حد ذاتها. ولذلك فإن تقييم الأداء في هذا القطاع لا يعتمد فقط على حجم الخدمات المقدمة، وإنما يشمل أيضاً جودة تلك الخدمات، ومدى وصولها إلى الفئات المستهدفة، وكفاءة استثمار الموارد، وتحقيق الأثر التنموي المستدام.

وتتميز العمليات التشغيلية في المنظمات غير الربحية بأنها أكثر تعقيدًا من كثير من القطاعات الأخرى، نظرًا لاعتمادها على مزيج من الموارد البشرية المدفوعة والمتطوعين، وتنوع مصادر التمويل، وتعدد الجهات ذات العلاقة، واختلاف طبيعة البرامج والمشروعات المنفذة. وهذا يفرض على إدارات هذه المنظمات بناء أنظمة تشغيلية مرنة وقادرة على التنسيق بين مختلف العناصر، مع المحافظة على كفاءة الأداء وجودة الخدمات، والالتزام بالضوابط النظامية ومتطلبات الحوكمة.

وقد أشار العيدي وآخرون (2024) إلى أن القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية يشهد مرحلة تحول نوعية تتطلب رفع مستوى النضج المؤسسي، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتطوير الهياكل التنظيمية، وبناء القدرات البشرية، وتحسين إدارة الموارد، بما يمكن المنظمات من تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وزيادة مساهمتها في التنمية الوطنية. كما أكد المؤلفون أن التطوير المؤسسي لا يمكن أن يتحقق دون تطوير العمليات التشغيلية التي تمثل المحرك الرئيس لتنفيذ البرامج والمبادرات وتحقيق الأثر المجتمعي.

ومن جانب آخر، أوضحت الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية أن نجاح هذه المنظمات يرتبط بقدرتها على بناء عمليات تشغيلية واضحة، وتطبيق معايير الجودة، وقياس الأداء بصورة مستمرة، والاستفادة من نتائج التقييم في تطوير الخدمات. كما أشارت إلى أن الجمعيات التي تستثمر في تطوير عملياتها التشغيلية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة المؤسسية، وتتمكن من توسيع نطاق خدماتها وتعزيز ثقة الجهات المانحة والمستفيدين.

كما أكدت دراسة مصطفى والمكرمي (2025) أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل الجمعيات الخيرية يساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطوير العمليات، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، ورفع كفاءة العاملين، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وتبرز هذه النتائج أهمية النظر إلى العمليات التشغيلية باعتبارها المدخل الرئيس لتحسين الأداء، وليس مجرد إجراءات تنظيمية أو أعمال تنفيذية يومية.

وتزداد أهمية إدارة العمليات التشغيلية في المنظمات غير الربحية التي تعمل في البرامج الموسمية، لأن طبيعة هذه البرامج تتسم بارتفاع الكثافة التشغيلية، وضيق الإطار الزمني، والحاجة إلى تنسيق مستمر بين عدد كبير من الشركاء والمتطوعين والجهات الحكومية. ولذلك فإن نجاح هذه البرامج يعتمد بصورة مباشرة على كفاءة العمليات التشغيلية، وقدرة المنظمة على التخطيط المسبق، وإدارة الموارد، وتوزيع الأدوار، ومتابعة التنفيذ، ومعالجة المشكلات التشغيلية في الوقت المناسب.

ويبرز ذلك بصورة واضحة في المنظمات العاملة في خدمة ضيوف الرحمن، حيث تتطلب الخدمات المقدمة للحجاج والمعتمرين والزوار مستوى عاليًا من التنظيم والدقة وسرعة الاستجابة. وقد أكدت الوثائق الصادرة عن برنامج خدمة ضيوف الرحمن أن تمكين القطاع غير الربحي يتطلب تطوير نماذجه التشغيلية، ورفع كفاءة إجراءاته، وتعزيز التكامل مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص، بما يضمن تحسين تجربة ضيوف الرحمن وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

كما أشارت الخارطة الحرارية للقطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن إلى أن تطوير القدرات التشغيلية للجمعيات والمؤسسات غير الربحية يمثل أحد أهم محاور التطوير المستقبلية، من خلال الاستثمار في التحول الرقمي، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الشراكات، وبناء أنظمة متابعة وتقييم أكثر كفاءة، بما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة خلال مواسم الحج والعمرة.

ويرى الباحث أن إدارة العمليات التشغيلية في المنظمات غير الربحية تمثل حجر الأساس لنجاح البرامج والمبادرات المجتمعية، لأنها تربط بين الموارد والأنشطة والنتائج في منظومة واحدة تهدف إلى تحقيق الأثر الاجتماعي بأعلى مستويات الكفاءة. كما يرى أن

المنظمات العاملة في خدمة ضيوف الرحمن تحتاج إلى تبني نماذج تشغيلية أكثر احترافية تعتمد على التخطيط المبني على البيانات، والتنسيق المؤسسي، والتحول الرقمي، والتحسين المستمر، بما يمكنها من تنفيذ البرامج الموسمية بكفاءة، وتعظيم أثرها في خدمة ضيوف الرحمن، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

### 2-1-11 إدارة العمليات التشغيلية في برامج خدمة ضيوف الرحمن:

تُعد برامج خدمة ضيوف الرحمن من أكثر البرامج التشغيلية تعقيداً على مستوى العالم، لما تتسم به من خصوصية دينية وتنظيمية، وارتباطها بمواسم محددة تستقبل خلالها المملكة العربية السعودية ملايين الحجاج والمعتمرين والزوار القادمين من مختلف دول العالم. ويترتب على ذلك مسؤوليات تشغيلية كبيرة تتطلب وجود منظومة متكاملة لإدارة العمليات، قادرة على التنسيق بين مختلف الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمنظمات غير الربحية، بما يضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية، وتحقيق تجربة آمنة وميسرة لضيوف الرحمن.

وتتميز هذه البرامج بطبيعة تشغيلية تختلف عن كثير من البرامج الأخرى، إذ تعتمد على فترة زمنية محدودة، وحجم كبير من المستفيدين، وتنوع الخدمات المقدمة، وتعدد مواقع التنفيذ، وارتفاع مستوى المخاطر التشغيلية، الأمر الذي يجعل نجاحها مرتبطاً بصورة مباشرة بكفاءة إدارة العمليات التشغيلية. ولذلك فإن أي قصور في التخطيط أو التنظيم أو إدارة الموارد أو المتابعة قد يؤدي إلى آثار مباشرة في جودة الخدمات، ومستوى رضا المستفيدين، وكفاءة استخدام الموارد.

وقد أولت المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً بتطوير العمليات التشغيلية في منظومة خدمة ضيوف الرحمن ضمن مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، حيث ركز برنامج خدمة ضيوف الرحمن على تطوير النماذج التشغيلية، وتحسين إجراءات العمل، والاستفادة من التحول الرقمي، وتعزيز التكامل بين الجهات، ورفع كفاءة الخدمات المقدمة، بما يساهم في إثراء تجربة الحاج والمعتمر منذ لحظة التخطيط للرحلة وحتى عودته إلى بلده.

كما أوضح البرنامج أن تحقيق هذه المستهدفات يتطلب تطوير بيئة تشغيلية تتسم بالمرونة، والجاهزية، والقدرة على التعامل مع المتغيرات الميدانية، إضافة إلى بناء شراكات فاعلة بين مختلف القطاعات، وتمكين القطاع غير الربحي من الإسهام بصورة أكبر في تقديم الخدمات النوعية لضيوف الرحمن. ويؤكد ذلك أن إدارة العمليات التشغيلية أصبحت تمثل أحد المحاور الإستراتيجية التي يقوم عليها نجاح البرنامج وتحقيق مستهدفاته.

ويؤدي القطاع غير الربحي دوراً متنامياً في تنفيذ العديد من البرامج الموسمية المرتبطة بخدمة ضيوف الرحمن، مثل برامج الإرشاد، والتوعية، والاستقبال، والضیافة، وتوزيع الهدايا، والخدمات التطوعية، والدعم اللوجستي، وغيرها من المبادرات التي تنفذها الجمعيات والمؤسسات الأهلية. ويستلزم نجاح هذه البرامج وجود عمليات تشغيلية تتسم بالوضوح، والتكامل، وسرعة الاستجابة، والقدرة على التنسيق مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص، بما يحقق أعلى مستويات الجودة والكفاءة في تقديم الخدمات.

وقد أشار تقرير دور القطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن إلى أن القطاع يمثل شريكاً رئيساً في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، وأن تعظيم أثره يتطلب الاستثمار في تطوير القدرات المؤسسية، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، وبناء نماذج تشغيلية مرنة، وتعزيز الشراكات، ورفع مستوى الحوكمة، بما يساهم في زيادة جودة الخدمات المقدمة للحجاج والمعتمرين والزوار.

كما بينت الخارطة الحرارية للقطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن أن من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية العاملة في هذا المجال الحاجة إلى تطوير النماذج التشغيلية، وتحسين إدارة الموارد، ورفع مستوى التنسيق بين الجهات، والاستفادة من الحلول التقنية، وتطوير مؤشرات الأداء، وهي جميعها عناصر ترتبط بصورة مباشرة بإدارة العمليات التشغيلية. وأكد التقرير أن معالجة هذه التحديات من شأنه أن يعزز من كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية ويرفع جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن. ومن الناحية التطبيقية، تتطلب إدارة العمليات التشغيلية في برامج خدمة ضيوف الرحمن إعداد خطط تشغيلية تفصيلية تسبق الموسم بوقت كافٍ، تتضمن تحديد الأهداف، وتحليل الاحتياجات، وتقدير الموارد، ووضع الجداول الزمنية، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، وإعداد خطط الطوارئ وإدارة المخاطر، إضافة إلى تصميم آليات المتابعة والتقييم وقياس الأداء. كما تتطلب هذه البرامج جاهزية عالية في إدارة المتطوعين، والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة، والاستجابة السريعة للمتغيرات الميدانية، بما يضمن استمرار تقديم الخدمات دون انقطاع.

ومن خلال استعراض الأدبيات والتقارير الرسمية، يتضح أن نجاح برامج خدمة ضيوف الرحمن لا يعتمد على توافر الموارد فقط، وإنما يعتمد بصورة أكبر على جودة العمليات التشغيلية التي تنظم تلك الموارد وتوجهها نحو تحقيق الأهداف. ولذلك أصبحت إدارة العمليات التشغيلية أحد الممكنات الرئيسة لتحقيق التميز المؤسسي في الجهات العاملة في خدمة ضيوف الرحمن، سواء كانت جهات حكومية أو منظمات غير ربحية أو مؤسسات خاصة.

ويرى الباحث أن نجاح برامج خدمة ضيوف الرحمن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة إدارة العمليات التشغيلية، لأن هذه البرامج تعمل في بيئة تشغيلية تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، وتتطلب قدرة عالية على التخطيط، والتنسيق، وإدارة الموارد، واتخاذ القرار في الوقت المناسب. كما يرى الباحث أن الاستثمار في تطوير العمليات التشغيلية داخل المنظمات غير الربحية العاملة في هذا المجال سيسهم في رفع جودة الخدمات، وتعظيم الأثر المجتمعي، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وهو ما يبرر اختيار إدارة العمليات التشغيلية بوصفها المتغير المستقل في الدراسة الحالية.

## 12-1-2 النظريات المفسرة لإدارة العمليات التشغيلية:

شهدت إدارة العمليات التشغيلية تطوراً ملحوظاً في الفكر الإداري، ولم يكن هذا التطور وليد مرحلة زمنية محددة، بل جاء نتيجة تراكم عدد من النظريات والمداخل الإدارية التي أسهمت في تفسير طبيعة العمليات داخل المنظمات وآليات تطويرها. وقد قدمت هذه النظريات رؤى مختلفة حول كيفية تنظيم الموارد، وتحسين الأداء، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها. وتستند الدراسة الحالية إلى عدد من الأطر النظرية التي تساعد في تفسير العلاقة بين إدارة العمليات التشغيلية وكفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، وذلك لما توفره من أساس علمي يمكن من خلاله تفسير نتائج الدراسة الميدانية.

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة العمليات التشغيلية لا ترتبط بنظرية واحدة، وإنما تستفيد من مجموعة من النظريات الإدارية التي تكاملت فيما بينها لتكوين الفكر الحديث في إدارة العمليات، ومن أبرزها: نظرية النظم، ونظرية الجودة الشاملة، ونظرية التحسين المستمر، ومدخل الإدارة الرشيقة، ونظرية الموارد. ويقتصر هذا الجزء على النظريات الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة.

## أولاً: نظرية النظم (Systems Theory) :

تُعد نظرية النظم من أكثر النظريات استخدامًا في تفسير العمليات التشغيلية داخل المنظمات، حيث تنظر إلى المنظمة بوصفها نظامًا متكاملًا يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة التي تعمل معًا لتحقيق هدف مشترك. ووفقًا لهذه النظرية، فإن نجاح أي منظمة يعتمد على كفاءة العلاقات بين مكوناتها، وليس على كفاءة كل جزء بصورة منفصلة.

وتقسم النظرية المنظمة إلى مجموعة من المدخلات تشمل الموارد البشرية والمالية والتقنية والمعلوماتية، ثم العمليات التي يتم خلالها تحويل تلك المدخلات إلى خدمات أو منتجات، وأخيرًا المخرجات التي تمثل النتائج النهائية للعمليات، مع وجود تغذية راجعة تساعد في تقييم الأداء وتحسينه بصورة مستمرة.

وتبرز أهمية هذه النظرية في الدراسة الحالية لأنها تفسر كيفية تأثير العمليات التشغيلية في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، حيث تمثل الموارد البشرية والمالية والتقنية مدخلات النظام، بينما تمثل عمليات التخطيط والتنظيم وإدارة الموارد والرقابة والتحسين المستمر العمليات الداخلية، في حين تمثل جودة تنفيذ البرامج الموسمية ورضا المستفيدين المخرجات النهائية. كما تمثل التغذية الراجعة الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات في تطوير عملياتها التشغيلية وتحسين أدائها في المواسم اللاحقة.

ويرى الباحث أن نظرية النظم تعد من أكثر النظريات ملاءمة للدراسة الحالية، لأنها تنظر إلى إدارة العمليات التشغيلية باعتبارها منظومة متكاملة، وهو ما يتوافق مع طبيعة البرامج الموسمية التي تعتمد على الترابط بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم.

## ثانيًا: نظرية إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) :

تمثل إدارة الجودة الشاملة أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي أثرت بصورة كبيرة في تطوير إدارة العمليات التشغيلية، حيث تقوم على مبدأ التحسين المستمر لجميع العمليات داخل المنظمة، والتركيز على احتياجات المستفيدين، والعمل الجماعي، والوقاية من الأخطاء بدلاً من معالجتها بعد وقوعها.

وتنطلق هذه النظرية من أن جودة الخدمات لا تتحقق من خلال فحص المخرجات فقط، وإنما تبدأ من تصميم العمليات نفسها، بحيث تكون جميع الإجراءات مبنية على معايير واضحة، وتخضع للمراجعة والتحسين بصورة مستمرة. ولذلك فإن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع كفاءة العمليات، وتقليل الهدر، وتحسين الأداء المؤسسي، وزيادة رضا المستفيدين.

وفي المنظمات غير الربحية، تسهم إدارة الجودة الشاملة في بناء بيئة تنظيمية تقوم على التخطيط السليم، ووضوح الإجراءات، وقياس الأداء، والاستفادة من التغذية الراجعة، وهو ما ينعكس على جودة البرامج والمبادرات المجتمعية. وقد بينت دراسة مصطفى والمكرمي (2025) أن تبني ممارسات الجودة الشاملة داخل الجمعيات الخيرية يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات، وهو ما يدعم الاستناد إلى هذا المدخل في تفسير العلاقة بين العمليات التشغيلية وكفاءة تنفيذ البرامج الموسمية. ويرى الباحث أن نظرية إدارة الجودة الشاملة تمثل إطارًا مناسبًا لتفسير أثر التحسين المستمر والرقابة التشغيلية في رفع كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، لأنها تركز على تطوير العمليات وليس فقط تقييم النتائج.

### ثالثاً: مدخل الإدارة الرشيقة (Lean Management) :

يعد مدخل الإدارة الرشيقة من المداخل الحديثة التي تركز على تعظيم القيمة المقدمة للمستهفيد من خلال التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وتقليل الهدر، وتحسين انسيابية العمليات، والاستفادة المثلى من الموارد. ويهدف هذا المدخل إلى تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة، وفي الوقت المناسب، وبأقل تكلفة ممكنة، دون الإخلال بمستوى الأداء. وتزداد أهمية هذا المدخل في البرامج الموسمية، لأن طبيعتها تتطلب سرعة الإنجاز، والاستجابة الفورية، والاستخدام الأمثل للموارد خلال فترة زمنية قصيرة. ولذلك يمكن الاستفادة من مبادئ الإدارة الرشيقة في تصميم العمليات التشغيلية الخاصة بخدمة ضيوف الرحمن، بما يساهم في تقليل التعقيد، وتحسين سرعة تقديم الخدمات، ورفع مستوى رضا المستفيدين.

### رابعاً: نظرية الموارد (Resource-Based View) :

تنطلق نظرية الموارد من أن الموارد التي تمتلكها المنظمة تمثل مصدراً رئيساً لتحقيق التميز، إلا أن القيمة الحقيقية لهذه الموارد لا تتحقق إلا إذا أُديرَت بكفاءة من خلال عمليات تشغيلية فعالة. ولذلك فإن امتلاك الموارد وحده لا يكفي لتحقيق النجاح، وإنما يتطلب وجود أنظمة تشغيلية قادرة على توظيف هذه الموارد بالشكل الأمثل. وتتوافق هذه النظرية مع واقع المنظمات غير الربحية، التي تعتمد على موارد مالية وبشرية محدودة، وتسعى في الوقت نفسه إلى تحقيق أثر اجتماعي واسع. ومن ثم فإن تحسين إدارة العمليات التشغيلية يساهم في تعظيم الاستفادة من هذه الموارد، ورفع كفاءة تنفيذ البرامج، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. ويرى الباحث أن نظرية النظم تمثل الإطار النظري الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية، لأنها تفسر العلاقة بين مدخلات المنظمة وعملياتها التشغيلية ومخرجاتها بصورة متكاملة، كما أن دمجها مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة والإدارة الرشيقة يوفر أساساً علمياً متيناً لفهم أثر إدارة العمليات التشغيلية في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية داخل المنظمات غير الربحية. ويؤكد الباحث أن نجاح برامج خدمة ضيوف الرحمن لا يرتبط بعامل واحد، وإنما هو نتيجة لتكامل الموارد، والعمليات، وآليات الرقابة، والتحسين المستمر، وهو ما يتفق مع الإطار النظري الذي تتبناه الدراسة الحالية.

### 13-1-2 العلاقة بين إدارة العمليات التشغيلية وكفاءة تنفيذ البرامج الموسمية:

تُعد العلاقة بين إدارة العمليات التشغيلية وكفاءة تنفيذ البرامج الموسمية من العلاقات الجوهرية التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، إذ تشير العديد من الدراسات إلى أن نجاح البرامج والمشروعات لا يعتمد على توافر الموارد أو الإمكانيات فحسب، وإنما يعتمد بصورة رئيسة على كفاءة إدارة العمليات التي تنظم تلك الموارد وتوجهها نحو تحقيق الأهداف المحددة. فكلما اتسمت العمليات التشغيلية بالتخطيط السليم، والتنظيم الفعال، والتنسيق بين الإدارات، وإدارة الموارد بكفاءة، والرقابة المستمرة، والتحسين المتواصل، انعكس ذلك بصورة مباشرة على مستوى تنفيذ البرامج وجودة مخرجاتها. وتستند هذه العلاقة إلى أن البرامج الموسمية تختلف عن البرامج الدائمة في طبيعتها التشغيلية، إذ تتسم بقصر مدة التنفيذ، وارتفاع كثافة الأنشطة، وتعدد الأطراف المشاركة، وزيادة احتمالية حدوث المتغيرات الميدانية. ولذلك فإن نجاحها يتطلب وجود

منظومة تشغيلية متكاملة تستطيع إدارة الوقت والموارد والاتصالات والمخاطر بكفاءة، مع المحافظة على جودة الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين.

وتبدأ هذه العلاقة منذ مرحلة التخطيط التشغيلي، حيث يؤدي وضوح الأهداف، وتحديد المسؤوليات، وإعداد الخطط الزمنية، وتقدير الاحتياجات إلى تقليل احتمالات التعثر أثناء التنفيذ. كما يسهم التخطيط في رفع مستوى الجاهزية، وتحسين توزيع الموارد، وتحديد البدائل المناسبة لمواجهة الظروف الطارئة، وهو ما ينعكس إيجاباً على كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية.

ويمثل تنظيم العمليات الحلقة الثانية في هذه العلاقة، إذ يساعد على توضيح الأدوار، وتحديد الصلاحيات، وبناء قنوات اتصال فعالة، وتقليل التداخل بين المهام، مما يؤدي إلى رفع مستوى التنسيق بين فرق العمل، وتسريع إنجاز الأنشطة، وتقليل الأخطاء التشغيلية. وفي البرامج الموسمية، حيث تشارك جهات متعددة في التنفيذ، يصبح التنظيم الفعال شرطاً أساسياً لتحقيق التكامل وضمان انسيابية العمل.

أما إدارة الموارد فتعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في كفاءة تنفيذ البرامج، لأن نجاح التنفيذ يعتمد على قدرة المنظمة على توفير الموارد المناسبة، وتوزيعها وفق الأولويات، والاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة. ويظهر ذلك بصورة واضحة في المنظمات غير الربحية التي تعتمد على موارد مالية محدودة، وعلى موظفين ومتطوعين يعملون ضمن بيئة تشغيلية تتطلب سرعة الاستجابة والدقة في الأداء. كما تؤدي الرقابة التشغيلية دوراً مهماً في رفع كفاءة التنفيذ، من خلال متابعة سير الأعمال، واكتشاف الانحرافات، وتحليل أسبابها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية بصورة فورية. وتساعد الرقابة على ضمان الالتزام بالخطط التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل المخاطر التشغيلية، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على نجاح البرامج الموسمية وتحقيق أهدافها.

ويُعد التحسين المستمر الحلقة التي تربط بين المواسم المختلفة، حيث تعتمد المنظمات الناجحة على تقييم نتائج كل موسم، وتحليل مؤشرات الأداء، والاستفادة من التغذية الراجعة، واستخلاص الدروس المستفادة، ثم توظيفها في تطوير الخطط والإجراءات الخاصة بالمواسم اللاحقة. وبذلك تصبح إدارة العمليات التشغيلية عملية ديناميكية لا تتوقف عند تنفيذ البرنامج، وإنما تمتد إلى بناء المعرفة المؤسسية وتحقيق التعلم التنظيمي.

وتبرز هذه العلاقة بصورة أوضح في برامج خدمة ضيوف الرحمن، التي تتطلب مستوى عالياً من التكامل بين التخطيط، والتنظيم، وإدارة الموارد، والمتابعة، والتنسيق مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمتطوعين. وقد أكد برنامج خدمة ضيوف الرحمن أن تطوير النماذج التشغيلية، وتعزيز التكامل بين الجهات، ورفع كفاءة الإجراءات، يمثل أحد المحاور الرئيسة لتحقيق تجربة متميزة للحجاج والمعتمرين والزوار، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

كما أوضحت الخارطة الحرارية للقطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن أن رفع كفاءة تنفيذ المبادرات الموسمية يرتبط بتطوير القدرات التشغيلية للمنظمات غير الربحية، وتحسين آليات التنسيق، وتطوير مؤشرات الأداء، والاستفادة من التحول الرقمي، مما يعزز من قدرة هذه المنظمات على تقديم خدمات أكثر جودة وكفاءة خلال مواسم الحج والعمرة.

ومن خلال تحليل الأدبيات، يمكن القول إن العلاقة بين إدارة العمليات التشغيلية وكفاءة تنفيذ البرامج الموسمية علاقة تكاملية وتأثيرية، حيث تؤثر جودة العمليات في جميع مراحل تنفيذ البرنامج، ابتداءً من التخطيط وحتى التقييم النهائي. كما أن أي ضعف في أحد أبعاد إدارة العمليات التشغيلية ينعكس بصورة مباشرة على مستوى التنفيذ، وجودة الخدمات، وكفاءة استخدام الموارد، ورضا المستفيدين.

ويرى الباحث أن العلاقة بين إدارة العمليات التشغيلية وكفاءة تنفيذ البرامج الموسمية تمثل جوهر الدراسة الحالية، إذ إن كفاءة البرامج الموسمية ليست نتيجة لعامل منفرد، وإنما هي محصلة لتكامل عمليات التخطيط والتنظيم وإدارة الموارد والرقابة والتحسين المستمر. كما يرى الباحث أن المنظمات غير الربحية العاملة في خدمة ضيوف الرحمن تستطيع تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية إذا تبنت نماذج إدارية حديثة تعتمد على البيانات، والحوكمة، والتحول الرقمي، والشراكات الفاعلة، بما يسهم في تعظيم أثر برامجها وتحقيق رضا ضيوف الرحمن.

#### 2-1-14 التعقيب على المبحث الأول:

تناول هذا المبحث الإطار النظري لإدارة العمليات التشغيلية من خلال استعراض مفهومها، وتطورها التاريخي، وأهميتها، وأهدافها، وخصائصها، ووظائفها، وأبعادها، ومؤشرات قياسها، والمعوقات التي تواجهها، إضافة إلى واقع تطبيقها في المنظمات غير الربحية وبرامج خدمة ضيوف الرحمن، والعلاقة بينها وبين كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية.

وأظهر العرض النظري أن إدارة العمليات التشغيلية لم تعد تقتصر على إدارة الإجراءات اليومية، وإنما أصبحت تمثل نظامًا إداريًا متكاملًا يهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما تبين أن المنظمات غير الربحية، ولا سيما العاملة في خدمة ضيوف الرحمن، أصبحت مطالبة بتطوير عملياتها التشغيلية بصورة مستمرة لمواكبة المتغيرات، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وتعظيم أثرها المجتمعي.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن إدارة العمليات التشغيلية تمثل المتغير المستقل في الدراسة الحالية، وأن فهم أبعادها وممارساتها يعد أساسًا لتفسير التباين في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية داخل المنظمات غير الربحية. ومن هذا المنطلق، ينتقل الباحث في المبحث التالي إلى تناول كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية بوصفها المتغير التابع، من خلال استعراض مفهومها، وأهميتها، وأبعادها، والعوامل المؤثرة فيها، بما يسهم في استكمال البناء النظري للدراسة.

#### المبحث الثاني:

#### كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية:

##### 2-2 تمهيد

تمثل كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية أحد المفاهيم الإدارية التي اكتسبت أهمية متزايدة في ظل التوسع الذي تشهده المنظمات في تنفيذ البرامج والمشروعات ذات الطبيعة المؤقتة أو الموسمية، ولا سيما في القطاعات الخدمية والإنسانية التي تعتمد على تنفيذ أنشطة مكثفة خلال فترات زمنية محددة. ويزداد الاهتمام بهذا المفهوم في المنظمات غير الربحية، لما تؤديه من دور محوري في تقديم الخدمات المجتمعية، واعتمادها على موارد محدودة، وارتباط نجاح برامجها بقدرتها على تحقيق أفضل النتائج خلال فترة تنفيذ قصيرة، مع المحافظة على جودة الخدمات وتعظيم الأثر الاجتماعي.

وتتميز البرامج الموسمية بمجموعة من الخصائص التي تجعل إدارتها أكثر تعقيداً من البرامج التشغيلية المستمرة، فهي ترتبط غالباً بمواسم أو مناسبات زمنية محددة، وتشهد ارتفاعاً كبيراً في حجم العمليات، وتحتاج إلى جاهزية تشغيلية عالية، وتنسيق مستمر بين عدد كبير من الجهات والأطراف ذات العلاقة، إضافة إلى سرعة اتخاذ القرار والقدرة على إدارة الموارد بكفاءة في ظل ظروف تشغيلية متغيرة. ولذلك أصبحت كفاءة التنفيذ تمثل أحد أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمات في تقييم نجاح برامجها، وقياس مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المخططة ضمن الإطار الزمني والموارد المتاحة.

وقد شهد مفهوم كفاءة تنفيذ البرامج تطوراً ملحوظاً في الأدبيات الإدارية، حيث لم يعد يقتصر على قياس نسبة إنجاز الأنشطة أو الالتزام بالخطة الزمنية، وإنما أصبح يشمل جودة التنفيذ، وكفاءة استخدام الموارد، وفاعلية التنسيق، ومدى تحقيق النتائج المستهدفة، ومستوى رضا المستفيدين، والاستدامة، والقدرة على التحسين المستمر. ويعكس هذا التطور تحول الفكر الإداري نحو التركيز على تحقيق القيمة المضافة، وليس مجرد تنفيذ الأنشطة وفق الخطة الموضوعة.

وفي المملكة العربية السعودية، اكتسبت كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية أهمية إستراتيجية في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وخاصة في البرامج المرتبطة بخدمة ضيوف الرحمن، التي تتطلب مستوى عالياً من الجاهزية والكفاءة التشغيلية. وقد أكدت الوثائق الرسمية لبرنامج خدمة ضيوف الرحمن أن تحسين جودة الخدمات المقدمة للحجاج والمعتمرين والزوار يعتمد بصورة كبيرة على تطوير العمليات التشغيلية، وتعزيز التكامل بين الجهات، والاستفادة من التقنيات الحديثة، وبناء نماذج تشغيلية أكثر كفاءة ومرونة.

كما أشارت الخارطة الحرارية للقطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن إلى أن نجاح المبادرات الموسمية يتطلب رفع كفاءة التنفيذ من خلال تطوير القدرات المؤسسية، وتحسين إدارة الموارد، وتعزيز التنسيق، وتطبيق مؤشرات أداء واضحة، بما يساهم في زيادة جودة الخدمات وتعظيم أثرها المجتمعي.

وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا المبحث مفهوم كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، وأهميتها، وأهدافها، وخصائصها، والعوامل المؤثرة فيها، ومؤشرات قياسها، إضافة إلى استعراض واقعها في المنظمات غير الربحية وبرامج خدمة ضيوف الرحمن، بما يساهم في بناء إطار نظري متكامل للمتغير التابع في الدراسة الحالية، ويمهد لتحليل العلاقة بينه وبين إدارة العمليات التشغيلية.

## 2-2-1 مفهوم كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية:

يُعد مفهوم كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية من المفاهيم التي تجمع بين مبادئ الإدارة التشغيلية وإدارة البرامج وإدارة الأداء، ويعبر عن قدرة المنظمة على تنفيذ البرامج المخططة خلال فترة زمنية محددة، باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة، مع تحقيق الأهداف المرسومة، والالتزام بمعايير الجودة، والوصول إلى النتائج المستهدفة. ولا يقتصر مفهوم الكفاءة على سرعة الإنجاز أو الالتزام بالخطة الزمنية، وإنما يشمل حسن استثمار الموارد، وجودة التنفيذ، والقدرة على التعامل مع المتغيرات، وتحقيق رضا المستفيدين، بما يعكس الأداء الحقيقي للمنظمة أثناء تنفيذ برامجها.

وقد تطور هذا المفهوم مع تطور الفكر الإداري، حيث كانت الكفاءة في المفهوم التقليدي ترتبط بمدى القدرة على تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، بينما أصبح المفهوم الحديث أكثر شمولاً، إذ يربط بين الكفاءة التشغيلية، والفاعلية، وجودة الخدمات، وتحقيق

القيمة المضافة للمستفيدين. ويؤكد هذا التوجه أن نجاح البرامج الموسمية لا يقاس فقط بعدد الأنشطة المنفذة، وإنما بمدى تحقيقها للأثر المتوقع، وكفاءة استخدام الموارد، وجودة تجربة المستفيد، واستدامة نتائج البرنامج. وتتميز البرامج الموسمية بخصائص تجعل قياس كفاءة تنفيذها أكثر تعقيداً مقارنة بالبرامج الدائمة، فهي ترتبط بإطار زمني قصير، وتشهد ارتفاعاً في كثافة العمليات، وتحتاج إلى سرعة في اتخاذ القرار، ومرونة في إدارة الموارد، وقدرة على التنسيق بين جهات متعددة. ولذلك فإن تحقيق الكفاءة في هذا النوع من البرامج يتطلب وجود منظومة تشغيلية متكاملة تبدأ بالتخطيط المبكر، وتتم بالتفويض المنظم، وتنتهي بالتقييم واستخلاص الدروس المستفادة.

وفي المنظمات غير الربحية، يرتبط مفهوم كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على تعظيم أثرها الاجتماعي، إذ إن الموارد المتاحة غالباً ما تكون محدودة، في حين تتزايد احتياجات المستفيدين بصورة مستمرة. ولذلك فإن رفع كفاءة التنفيذ يساعد هذه المنظمات على توسيع نطاق خدماتها، وتعزيز ثقة الجهات المانحة، وتحقيق استدامة برامجها، وهو ما يتوافق مع توجهات تنمية القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية. وقد أكد العيدي وآخرون (2024) (أن بناء القدرات المؤسسية ورفع كفاءة العمليات يمثلان من أهم العوامل التي تمكن منظمات القطاع غير الربحي من تحقيق رسالتها التنموية بكفاءة واستدامة.

كما يبرز مفهوم كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية بصورة واضحة في برامج خدمة ضيوف الرحمن، التي تتطلب تنفيذ آلاف العمليات والخدمات خلال فترة زمنية محدودة، مع المحافظة على جودة الأداء وسلامة الإجراءات ورضا المستفيدين. ولذلك ركز برنامج خدمة ضيوف الرحمن على تطوير النماذج التشغيلية، وتحسين إدارة الموارد، والاستفادة من التحول الرقمي، ورفع كفاءة الجهات المشاركة، بوصفها عناصر أساسية لتحسين تجربة ضيوف الرحمن وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ويرى الباحث أن كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية تمثل قدرة المنظمة على توظيف مواردها البشرية والمالية والتقنية والتنظيمية بطريقة متكاملة، بما يضمن تنفيذ البرامج في الوقت المحدد، وبالجودة المطلوبة، وبأعلى درجات الكفاءة التشغيلية، مع تحقيق رضا المستفيدين وتعظيم الأثر المجتمعي. كما يرى أن هذا المفهوم يرتبط بصورة مباشرة بكفاءة إدارة العمليات التشغيلية، لأن جودة التنفيذ هي المحصلة الطبيعية لفعالية التخطيط، والتنظيم، وإدارة الموارد، والرقابة، والتحسين المستمر، وهو ما يشكل الأساس الذي تقوم عليه الدراسة الحالية.

## 2-2-2 أهمية كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية:

تُعد كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية من العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها خلال الفترات الزمنية المحددة، إذ إن نجاح أي برنامج موسمي لا يقاس بمجرد الانتهاء من تنفيذ أنشطته، وإنما يقاس بمدى جودة التنفيذ، وكفاءة استخدام الموارد، وتحقيق النتائج المستهدفة، ومستوى رضا المستفيدين. وقد أدى تزايد حجم البرامج الموسمية وتعقد بيئاتها التشغيلية إلى جعل الكفاءة في التنفيذ محوراً رئيساً في الفكر الإداري الحديث، نظراً لما لها من أثر مباشر في تحسين الأداء المؤسسي وتعظيم القيمة المضافة للبرامج والمبادرات.

وتبرز أهمية كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في كونها تمثل الأداة التي تترجم الخطط الاستراتيجية إلى نتائج عملية قابلة للقياس، إذ إن جودة التخطيط وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح ما لم يصاحبها تنفيذ يتسم بالكفاءة والانضباط والمرونة. ولذلك أصبحت

المنظمات الناجحة تنظر إلى مرحلة التنفيذ باعتبارها المرحلة الأكثر تأثيراً في نجاح البرامج، لأنها تمثل الحلقة التي تتكامل فيها الموارد، والعمليات، والقيادات، وفرق العمل، والتقنيات الحديثة، لتحقيق الأهداف المرسومة.

كما تسهم كفاءة التنفيذ في تعظيم الاستفادة من الموارد، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية، وتقليل الهدر، وتحسين توزيع الموارد وفقاً لأولويات العمل. ويؤدي ذلك إلى رفع الإنتاجية، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتحقيق أكبر قيمة ممكنة من الإمكانيات المتاحة، وهو ما يمثل أهمية خاصة للمنظمات غير الربحية التي تعتمد غالباً على موارد محدودة، وتسعى إلى تحقيق أكبر أثر اجتماعي ممكن.

ومن الجوانب المهمة أيضاً أن كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية تسهم في رفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، إذ إن التنظيم الجيد للعمليات، وسرعة الإنجاز، ودقة تنفيذ الإجراءات، والالتزام بالمعايير التشغيلية، تؤدي جميعها إلى تحسين تجربة المستفيد، وتعزيز مستوى رضاه، وزيادة ثقته في المنظمة. كما أن البرامج التي تنفذ بكفاءة تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها النوعية، والوصول إلى الفئات المستهدفة، والاستجابة لاحتياجاتهم بصورة أفضل.

وتساعد كفاءة التنفيذ كذلك في تعزيز القدرة على إدارة المخاطر والتعامل مع المتغيرات، حيث تواجه البرامج الموسمية العديد من الظروف الطارئة التي قد تؤثر في سير العمل، مثل تغير أعداد المستفيدين، أو الظروف البيئية، أو التحديات اللوجستية، أو الحاجة إلى إعادة توزيع الموارد بصورة عاجلة. ولذلك فإن وجود منظومة تنفيذية تتسم بالمرونة والجاهزية يساعد المنظمة على احتواء هذه المتغيرات، والمحافظة على استمرارية تقديم الخدمات دون التأثير في جودة الأداء.

وفي المنظمات غير الربحية، تزداد أهمية كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية نتيجة ارتفاع مستوى المساءلة أمام الجهات الداعمة وأصحاب المصلحة، إذ أصبحت هذه الجهات لا تكتفي بقياس حجم الإنفاق أو عدد البرامج المنفذة، وإنما تركز على النتائج المتحققة، وجودة التنفيذ، ومدى تحقيق الأثر المجتمعي. ومن هذا المنطلق، فإن تحسين كفاءة التنفيذ يسهم في تعزيز ثقة الجهات المانحة، وزيادة فرص الحصول على التمويل، وتحقيق الاستدامة المؤسسية، وهو ما أكدته الأدبيات المتعلقة بتطوير القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية. وقد أشار العيدي وآخرون (2024) إلى أن رفع الكفاءة المؤسسية يمثل أحد المحاور الرئيسية لتعزيز دور القطاع غير الربحي في التنمية الوطنية، من خلال تطوير العمليات، وبناء القدرات، وتحسين إدارة الموارد.

وتتجلى أهمية كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية بصورة أكبر في برامج خدمة ضيوف الرحمن، نظراً لضخامة حجم العمليات، وكثرة الجهات المشاركة، وارتفاع أعداد المستفيدين، وقصر المدة الزمنية للتنفيذ. ولذلك فإن أي قصور في التنفيذ قد يؤدي إلى آثار مباشرة على جودة الخدمات، وسلامة الإجراءات، ورضا الحجاج والمعتمرين والزوار. وقد أكد برنامج خدمة ضيوف الرحمن أن تحسين تجربة ضيوف الرحمن يعتمد على تطوير النماذج التشغيلية، ورفع كفاءة التنفيذ، وتعزيز التكامل بين الجهات، والاستفادة من الحلول الرقمية، بما يسهم في تقديم خدمات تتسم بالكفاءة والجودة والموثوقية.

كما أوضحت الخارطة الحرارية للقطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن أن تعزيز كفاءة تنفيذ المبادرات الموسمية يتطلب تطوير القدرات التشغيلية، ورفع كفاءة العاملين، وتحسين مؤشرات الأداء، وتعزيز التنسيق بين الجهات، بما يحقق الاستدامة ويرفع جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن.

ومن خلال مراجعة الأدبيات، يتضح أن كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية لا تمثل هدفاً تشغيلياً فقط، بل تمثل مدخلاً استراتيجياً لتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق الاستدامة، وبناء الثقة مع المستفيدين والجهات الداعمة. كما أن

ارتفاع مستوى الكفاءة يسهم في تطوير الخبرات المؤسسية، وتحسين عمليات التخطيط المستقبلية، والاستفادة من الدروس المستخلصة في تطوير المواسم اللاحقة.

ويرى الباحث أن أهمية كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية تتجاوز حدود إنجاز الأنشطة وفق الخطة الزمنية، لتشمل قدرة المنظمة على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتقديم خدمات عالية الجودة، والاستجابة السريعة للمتغيرات، وتعظيم الأثر المجتمعي للبرامج. كما يرى الباحث أن المنظمات غير الربحية العاملة في خدمة ضيوف الرحمن بحاجة إلى الاستثمار المستمر في تطوير كفاءة التنفيذ، من خلال تحسين العمليات التشغيلية، وبناء القدرات البشرية، والاستفادة من التقنيات الحديثة، بما يسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وتعزيز جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن.

### 2-2-3 أهداف كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية:

تسعى المنظمات بمختلف أنواعها إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة في تنفيذ برامجها الموسمية، وذلك لما لهذا المفهوم من دور محوري في ضمان نجاح البرامج وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ولا تقتصر أهداف كفاءة التنفيذ على إنجاز الأعمال وفق الخطة الزمنية المحددة، بل تمتد لتشمل تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز رضا المستفيدين، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وضمان استدامة البرامج والمبادرات. ولذلك أصبحت كفاءة التنفيذ أحد المحاور الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تطوير أدائها وتحسين قدرتها على مواجهة التحديات التشغيلية. وقد أظهرت الأدبيات الإدارية أن أهداف كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية تتكامل فيما بينها، حيث يسهم كل هدف في دعم بقية الأهداف، بما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق القيمة المضافة للمستفيدين وأصحاب المصلحة.

#### أولاً: تحقيق الأهداف المخططة:

يعد تحقيق الأهداف التي صُمم البرنامج من أجلها الهدف الرئيس لكفاءة التنفيذ، إذ إن نجاح البرنامج يقاس بمدى قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة ضمن الإطار الزمني المحدد، ووفق الموارد والإمكانات المتاحة. ويتطلب ذلك وجود خطة تشغيلية واضحة، ومؤشرات أداء دقيقة، وآليات متابعة مستمرة، لضمان توافق التنفيذ مع الأهداف المرسومة. كما يسهم الالتزام بالأهداف في توجيه جهود العاملين نحو أولويات محددة، وتقليل الانحرافات أثناء التنفيذ، وتحقيق الانسجام بين مختلف الأنشطة والبرامج الفرعية، بما يعزز من فرص نجاح البرنامج وتحقيق أثره المستهدف.

#### ثانياً: رفع كفاءة استخدام الموارد:

من الأهداف الرئيسة لكفاءة تنفيذ البرامج الموسمية تحقيق أعلى استفادة ممكنة من الموارد البشرية والمالية والتقنية والمادية، وذلك من خلال التخطيط السليم، والتوزيع العادل للموارد، والمتابعة المستمرة لاستخدامها، والعمل على تقليل الهدر في الوقت والجهد والتكاليف.

ويعد هذا الهدف أكثر أهمية في المنظمات غير الربحية، نظرًا لاعتمادها على موارد محدودة، وضرورة تعظيم أثرها الاجتماعي. ولذلك فإن كفاءة التنفيذ تساعد هذه المنظمات على توسيع نطاق خدماتها، وزيادة عدد المستفيدين، وتحقيق نتائج أفضل دون الحاجة إلى زيادة الموارد بصورة مستمرة.

#### ثالثًا: تحسين جودة الخدمات:

يمثل تحسين جودة الخدمات هدفًا إستراتيجيًا لكفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، لأن جودة التنفيذ تنعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين. ويشمل ذلك الالتزام بالإجراءات التشغيلية، وتحقيق السرعة والدقة في تقديم الخدمة، والحد من الأخطاء التشغيلية، والاستجابة الفورية للملاحظات والشكاوى. كما يؤدي تحسين الجودة إلى رفع مستوى رضا المستفيدين، وتعزيز سمعة المنظمة، وزيادة ثقة الجهات الداعمة، وهو ما يساهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية واستمرار نجاح البرامج المستقبلية.

#### رابعًا: الالتزام بالجدول الزمني:

نظرًا لأن البرامج الموسمية ترتبط بفترات زمنية محددة لا يمكن تمديدتها في معظم الأحيان، فإن الالتزام بالخطّة الزمنية يعد أحد أهم أهداف كفاءة التنفيذ. ويتطلب ذلك إعداد جداول زمنية دقيقة، وتحديد المسؤوليات، ومتابعة نسب الإنجاز بصورة مستمرة، والتدخل السريع لمعالجة أي تأخير قد يؤثر في سير البرنامج. وتظهر أهمية هذا الهدف بصورة خاصة في برامج الحج والعمرة، حيث ترتبط جميع الخدمات بمواقيت زمنية دقيقة، ويؤدي أي تأخير في تنفيذ إحدى العمليات إلى التأثير في بقية العمليات المرتبطة بها.

#### خامسًا: تعزيز رضا المستفيدين:

تسعى جميع البرامج الموسمية إلى تحقيق رضا المستفيدين من خلال تقديم خدمات تلي احتياجاتهم وتوقعاتهم، ولذلك يعد رضا المستفيدين من أهم الأهداف التي تعكس نجاح التنفيذ. ويتحقق ذلك عندما تتمكن المنظمة من تقديم خدمات ذات جودة عالية، وبإجراءات ميسرة، وفي الوقت المناسب، مع سرعة الاستجابة للاستفسارات والملاحظات. وفي برامج خدمة ضيوف الرحمن، يمثل رضا الحجاج والمعتمرين والزوار أحد أهم مؤشرات نجاح البرامج، وقد أكد برنامج خدمة ضيوف الرحمن أن تحسين تجربة ضيوف الرحمن يعد محورًا أساسيًا في تطوير الخدمات، وأن رفع كفاءة التنفيذ يمثل وسيلة رئيسة لتحقيق هذا الهدف.

#### سادسًا: دعم التحسين المستمر:

من الأهداف المهمة لكفاءة تنفيذ البرامج الموسمية توفير قاعدة معرفية تساعد المنظمة على تطوير برامجها المستقبلية، وذلك من خلال تقييم الأداء، وتحليل النتائج، واستخلاص الدروس المستفادة، وتحويلها إلى خطط تطوير قابلة للتطبيق.

وتساعد هذه العملية في بناء ذاكرة مؤسسية تمكن المنظمة من تجنب الأخطاء السابقة، والاستفادة من النجاحات، وتحسين الإجراءات التشغيلية في المواسم اللاحقة، مما يؤدي إلى رفع مستوى النضج المؤسسي وتعزيز القدرة على الابتكار.

#### سابعاً: تحقيق الاستدامة المؤسسية

لم تعد كفاءة التنفيذ تقتصر على تحقيق النجاح في موسم واحد، وإنما أصبحت تهدف إلى بناء قدرات مؤسسية مستدامة تمكن المنظمة من الاستمرار في تقديم خدماتها بكفاءة في المستقبل. ويتحقق ذلك من خلال تطوير الأنظمة التشغيلية، وبناء الكفاءات البشرية، وتحسين إدارة المعرفة، وتعزيز الشراكات، وتطبيق مبادئ الحوكمة. وقد أكد العيدي وآخرون (2024) أن تطوير القدرات المؤسسية والعمليات التشغيلية يمثل أساساً لتحقيق الاستدامة في القطاع غير الربحي، وزيادة مساهمته في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ويرى الباحث أن أهداف كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية لا يمكن تحقيقها بصورة منفصلة، وإنما تمثل منظومة مترابطة تبدأ بتحقيق الأهداف المخططة، مروراً بالاستخدام الأمثل للموارد، وتحسين جودة الخدمات، والالتزام بالجدول الزمني، وتعزيز رضا المستفيدين، وصولاً إلى بناء الاستدامة المؤسسية. كما يرى الباحث أن تحقيق هذه الأهداف يعتمد بصورة مباشرة على مستوى نضج إدارة العمليات التشغيلية داخل المنظمة، وهو ما يفسر العلاقة الوثيقة بين متغيري الدراسة الحاليين، ويؤكد أهمية الاستثمار في تطوير العمليات التشغيلية بوصفها المدخل الرئيس لرفع كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية.

#### 4-2-2 خصائص البرامج الموسمية:

تتميز البرامج الموسمية بمجموعة من الخصائص التي تجعل إدارتها وتنفيذها تختلف بصورة جوهرية عن البرامج التشغيلية المستمرة، إذ ترتبط بطبيعة زمنية محددة، وبيئة تشغيلية متغيرة، ومستويات مرتفعة من الضغط التشغيلي، الأمر الذي يتطلب جاهزية تنظيمية وتشغيلية عالية، وقدرة على التخطيط والتنسيق واتخاذ القرار في الوقت المناسب. وقد أولت الأدبيات الإدارية اهتماماً متزايداً بدراسة خصائص البرامج الموسمية، لما لها من تأثير مباشر في اختيار أساليب الإدارة المناسبة، وتحديد الموارد المطلوبة، وبناء النماذج التشغيلية القادرة على تحقيق أهداف البرامج بكفاءة وفاعلية. وتبرز أهمية فهم خصائص البرامج الموسمية في كونها تمثل الأساس الذي تستند إليه المنظمات عند تصميم عملياتها التشغيلية، وإعداد خططها التنفيذية، وبناء آليات المتابعة والتقييم، إذ إن تجاهل هذه الخصائص قد يؤدي إلى ضعف الأداء، أو ارتفاع التكاليف، أو انخفاض جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

#### أولاً: الارتباط بإطار زمني محدد:

تعد محدودية الفترة الزمنية من أبرز الخصائص التي تميز البرامج الموسمية، إذ تنفذ خلال مواسم أو مناسبات محددة لا يمكن تمديدها في الغالب، مما يفرض على المنظمات ضرورة الاستعداد المبكر، والتخطيط الدقيق، والاستفادة المثلى من الوقت المتاح.

وتؤثر هذه الخاصية في جميع مراحل تنفيذ البرنامج، بدءًا من التخطيط، مرورًا بتوزيع الموارد، وانتهاءً بمتابعة الإنجاز، حيث يصبح عامل الوقت أحد أهم معايير نجاح التنفيذ. ولذلك تعتمد المنظمات الناجحة على إعداد جداول تشغيلية تفصيلية، وتحديد أولويات العمل، ومتابعة نسب الإنجاز بصورة يومية، لضمان الالتزام بالخطة الزمنية وتحقيق الأهداف في الوقت المحدد. وفي برامج خدمة ضيوف الرحمن، تتجلى هذه الخاصية بصورة واضحة، إذ ترتبط الخدمات المقدمة للحجاج والمعتمرين بمواقيت شرعية وتنظيمية لا تقبل التأخير، مما يجعل الالتزام بالوقت عنصرًا حاسمًا في نجاح العمليات التشغيلية.

#### ثانيًا: ارتفاع الكثافة التشغيلية:

تتسم البرامج الموسمية بارتفاع حجم الأنشطة والعمليات التي يتم تنفيذها خلال فترة قصيرة، وهو ما يعرف بالكثافة التشغيلية. ويترتب على ذلك الحاجة إلى تعبئة الموارد البشرية والمالية والتقنية بصورة مكثفة، مع المحافظة على جودة الأداء وسلامة الإجراءات.

وتفرض هذه الخاصية على المنظمات ضرورة بناء خطط تشغيلية مرنة، وتوفير أنظمة متابعة لحظية، وتوزيع الأدوار بوضوح، بما يضمن استيعاب حجم العمل المرتفع دون التأثير في مستوى الخدمات أو رضا المستفيدين.

#### ثالثًا: تعدد الجهات المشاركة:

غالبًا ما تتطلب البرامج الموسمية مشاركة عدد كبير من الجهات الحكومية، والمنظمات غير الربحية، والقطاع الخاص، والمتطوعين، الأمر الذي يجعل التنسيق المؤسسي عنصرًا أساسيًا لنجاح التنفيذ.

ويؤدي غياب التنسيق أو ضعف قنوات الاتصال إلى ازدواجية الجهود، وتأخر تنفيذ الأنشطة، وتعارض المسؤوليات، وهو ما يؤثر سلبًا في كفاءة البرنامج. ولذلك تعتمد المنظمات الحديثة على بناء نماذج تشغيلية واضحة تحدد الأدوار والمسؤوليات وآليات الاتصال بين جميع الأطراف المشاركة.

وفي برامج خدمة ضيوف الرحمن، يمثل التكامل بين الجهات أحد المرتكزات الأساسية التي أكد عليها برنامج خدمة ضيوف الرحمن لتحقيق تجربة متكاملة وأمنة للحجاج والمعتمرين.

#### رابعًا: الاعتماد على الموارد المؤقتة:

من الخصائص المهمة للبرامج الموسمية اعتمادها بصورة كبيرة على موارد يتم توفيرها لفترة محدودة، مثل العاملين الموسميين، والمتطوعين، والعقود المؤقتة، والمعدات التشغيلية المرتبطة بالموسم.

وتفرض هذه الخاصية تحديات تتعلق بسرعة تدريب العاملين، ودمجهم في بيئة العمل، وتوزيعهم وفق الاحتياجات الفعلية، إضافة إلى ضرورة وجود أدلة تشغيلية واضحة تساعد على توحيد الإجراءات وتحقيق جودة التنفيذ رغم اختلاف مستويات الخبرة بين العاملين.

#### خامسًا: ارتفاع مستوى المخاطر التشغيلية:

تواجه البرامج الموسمية مخاطر تشغيلية أكثر من البرامج الدائمة، نتيجة كثافة العمليات، وضيق الوقت، وتغير الظروف الميدانية، وارتفاع أعداد المستفيدين. وتشمل هذه المخاطر احتمالية تعطل بعض الخدمات، أو نقص الموارد، أو حدوث ازدحام، أو تغير الظروف البيئية، أو ضعف التنسيق بين الجهات المشاركة. ولذلك أصبحت إدارة المخاطر جزءًا أساسيًا من إدارة البرامج الموسمية، حيث يتم إعداد خطط للطوارئ، ووضع بدائل تشغيلية، وتحديد فرق للاستجابة السريعة، بما يضمن استمرارية تقديم الخدمات وتقليل آثار المخاطر المحتملة.

#### سادسًا: الحاجة إلى المرونة وسرعة الاستجابة:

تتميز البرامج الموسمية بسرعة تغير ظروفها التشغيلية، مما يتطلب قدرة عالية على التكيف مع المستجدات واتخاذ القرارات بصورة فورية. ولذلك تعتمد المنظمات الناجحة على أنظمة تشغيلية مرنة تسمح بإعادة توزيع الموارد، وتعديل الخطط، والاستجابة للاحتياجات الطارئة دون التأثير في سير البرنامج. وتظهر أهمية هذه الخاصية في مواسم الحج والعمرة، حيث قد تتغير أعداد المستفيدين أو مواقع تقديم الخدمة أو الظروف التنظيمية خلال فترة قصيرة، مما يستدعي جاهزية تشغيلية عالية وقدرة على التعامل مع المتغيرات بكفاءة.

#### سابعًا: الاعتماد على التقييم بعد انتهاء الموسم:

من الخصائص المميزة للبرامج الموسمية أن عملية التقييم لا تنتهي بانتهاء التنفيذ، بل تمتد إلى مرحلة تحليل النتائج، واستخلاص الدروس المستفادة، وتوثيق أفضل الممارسات، والاستفادة منها في تطوير المواسم اللاحقة. وتسهم هذه العملية في بناء معرفة مؤسسية تراكمية، تساعد المنظمة على تحسين جودة برامجها عامًا بعد عام، ورفع مستوى النضج المؤسسي، وتقليل الأخطاء التشغيلية في المستقبل. وقد أكدت الخارطة الحرارية للقطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن أهمية بناء آليات للتقييم المؤسسي، وقياس الأداء، والاستفادة من نتائج المواسم السابقة في تطوير المبادرات المستقبلية. ويرى الباحث أن خصائص البرامج الموسمية تفرض على المنظمات غير الربحية تبني نماذج تشغيلية تختلف عن تلك المستخدمة في البرامج الدائمة، إذ تتطلب هذه البرامج مستوى أعلى من التخطيط، والمرونة، وسرعة اتخاذ القرار، والتنسيق بين الجهات، وإدارة الموارد والمخاطر. كما يرى الباحث أن فهم هذه الخصائص يمثل الأساس الذي يمكن من خلاله تصميم عمليات تشغيلية أكثر كفاءة، قادرة على رفع جودة تنفيذ البرامج الموسمية وتحقيق مستهدفات خدمة ضيوف الرحمن، وهو ما ينسجم مع أهداف الدراسة الحالية ويعزز من تفسير العلاقة بين إدارة العمليات التشغيلية وكفاءة تنفيذ البرامج الموسمية.

## 2-2-5 مراحل تنفيذ البرامج الموسمية:

تمر البرامج الموسمية بمجموعة من المراحل المترابطة التي تشكل دورة حياة البرنامج منذ نشوء الفكرة وحتى تقييم النتائج بعد انتهاء التنفيذ. وتمثل هذه المراحل إطاراً تنظيمياً يساعد المنظمات على إدارة مواردها بصورة أكثر كفاءة، وتحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة، وتقليل احتمالية حدوث الأخطاء التشغيلية أثناء التنفيذ. وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن نجاح أي برنامج موسمي لا يعتمد على مرحلة التنفيذ وحدها، وإنما يتأثر بجودة جميع المراحل السابقة واللاحقة، حيث إن أي ضعف في إحدى المراحل ينعكس بصورة مباشرة على كفاءة الأداء في بقية المراحل.

وتكتسب هذه المراحل أهمية أكبر في البرامج الموسمية المرتبطة بخدمة ضيوف الرحمن، لما تتسم به من كثافة تشغيلية، وتعدد الجهات المشاركة، وضيق الفترة الزمنية، وارتفاع مستوى التوقعات المتعلقة بجودة الخدمات المقدمة للحجاج والمعتمرين والزوار.

### أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات وتحليل الواقع:

تمثل هذه المرحلة نقطة البداية في دورة حياة البرنامج الموسمي، حيث يتم خلالها دراسة الاحتياجات الفعلية للمستفيدين، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتحديات التي قد تؤثر في تنفيذ البرنامج. كما تتضمن جمع البيانات والمعلومات، وتحليل المؤشرات السابقة، والاستفادة من نتائج المواسم الماضية، بما يساعد في بناء برنامج يتوافق مع الاحتياجات الواقعية ويحقق الأهداف المرجوة.

وتساعد هذه المرحلة على تقليل درجة عدم اليقين، وتحسين جودة التخطيط، وتوجيه الموارد نحو الأولويات الفعلية، كما تساهم في بناء قرارات تشغيلية تستند إلى بيانات دقيقة بدلاً من الاجتهادات الشخصية.

### ثانياً: مرحلة التخطيط والإعداد

تعد مرحلة التخطيط والإعداد من أكثر المراحل تأثيراً في نجاح البرامج الموسمية، إذ يتم خلالها تحديد الأهداف التشغيلية، ووضع الخطة التنفيذية، وإعداد الجداول الزمنية، وتقدير الموارد البشرية والمالية والتقنية، وتوزيع المسؤوليات، وإعداد خطط إدارة المخاطر والطوارئ، ووضع مؤشرات الأداء التي سيتم استخدامها في متابعة التنفيذ.

كما تشمل هذه المرحلة إعداد الأدلة التشغيلية، وتصميم الإجراءات، وتجهيز مواقع العمل، والتأكد من جاهزية الأنظمة التقنية، وتنفيذ برامج التدريب والتأهيل للعاملين والمتطوعين، بما يضمن جاهزية جميع عناصر البرنامج قبل بدء التنفيذ الفعلي.

وفي برامج خدمة ضيوف الرحمن، تمثل هذه المرحلة عنصراً أساسياً لنجاح الموسم، حيث تعتمد الجهات المنفذة على التخطيط المبكر والتنسيق مع مختلف الشركاء لضمان تقديم الخدمات وفق أعلى مستويات الجودة والكفاءة، وهو ما تؤكد عليه وثائق برنامج خدمة ضيوف الرحمن ضمن مستهدفات تحسين النماذج التشغيلية والتكامل المؤسسي.

### ثالثاً: مرحلة التنفيذ والتشغيل:

تمثل هذه المرحلة جوهر البرنامج الموسمي، حيث تبدأ العمليات التشغيلية الفعلية، ويتم تقديم الخدمات للمستفيدين وفق الخطط والإجراءات المعتمدة. وتتطلب هذه المرحلة مستوى عاليًا من التنسيق بين فرق العمل، وسرعة في اتخاذ القرار، ومرونة في التعامل مع المتغيرات الميدانية، إضافة إلى المتابعة المستمرة لمؤشرات الأداء، ومعالجة التحديات التشغيلية بصورة فورية. كما تشمل هذه المرحلة إدارة الموارد، والإشراف على سير العمليات، والتواصل مع الجهات المشاركة، وضمان الالتزام بالإجراءات التشغيلية، وتحقيق الانسيابية في تقديم الخدمات، مع المحافظة على جودة الأداء وسلامة المستفيدين. وتعد هذه المرحلة الأكثر حساسية، لأن أي تأخير أو خلل في تنفيذ إحدى العمليات قد يؤدي إلى تأثير مباشر في بقية العمليات المرتبطة بها، خاصة في البرامج التي تعتمد على تسلسل زمني دقيق كما هو الحال في برامج الحج والعمرة.

### رابعاً: مرحلة المتابعة والرقابة:

تتزامن المتابعة والرقابة مع مرحلة التنفيذ، وتهدف إلى التأكد من سير العمليات وفق الخطط المعتمدة، وقياس نسب الإنجاز، ومراقبة جودة الخدمات، واكتشاف الانحرافات التشغيلية في وقت مبكر، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة قبل تفاقم المشكلات. وتعتمد المنظمات الحديثة في هذه المرحلة على مؤشرات الأداء، ولوحات المتابعة، والتقارير الدورية، والزيارات الميدانية، وأنظمة المعلومات، بما يتيح للإدارة الحصول على صورة دقيقة عن مستوى الأداء، واتخاذ القرارات المناسبة بصورة فورية. كما تؤدي هذه المرحلة دورًا مهمًا في إدارة المخاطر، حيث تساعد على سرعة الاستجابة للحالات الطارئة، وإعادة توزيع الموارد عند الحاجة، وضمان استمرارية تقديم الخدمات دون التأثير في جودة التنفيذ.

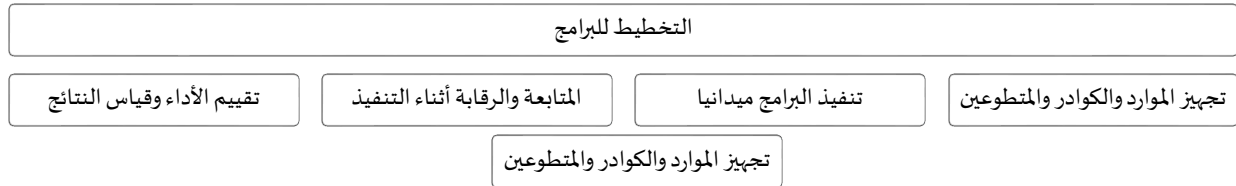
### خامساً: مرحلة التقييم والتحسين المستمر:

تمثل مرحلة التقييم والتحسين المستمر الحلقة الأخيرة في دورة حياة البرنامج الموسمي، إلا أنها تعد نقطة البداية لتطوير المواسم المستقبلية. ويتم خلالها تحليل نتائج البرنامج، وقياس مدى تحقيق الأهداف، وتقييم كفاءة استخدام الموارد، ودراسة مستوى رضا المستفيدين، واستخلاص الدروس المستفادة، وتوثيق أفضل الممارسات، وتحديد فرص التحسين. وتساهم هذه المرحلة في بناء معرفة مؤسسية تراكمية تساعد المنظمة على تطوير عملياتها التشغيلية، وتحسين جودة برامجها المستقبلية، وتعزيز قدرتها على الابتكار والاستجابة للمتغيرات. وقد أشارت الخارطة الحرارية للقطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن إلى أهمية بناء أنظمة تقييم مؤسسية، والاستفادة من نتائج المواسم السابقة في تطوير المبادرات المستقبلية، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. ويرى الباحث أن مراحل تنفيذ البرامج الموسمية تمثل سلسلة مترابطة لا يمكن الفصل بين عناصرها، إذ تبدأ بتحليل الاحتياجات، ثم التخطيط والإعداد، فالتنفيذ، والمتابعة، وتنتهي بالتقييم والتحسين المستمر. كما يرى أن نجاح أي مرحلة يعتمد بصورة مباشرة على جودة المرحلة السابقة، وأن المنظمات غير الربحية العاملة في خدمة ضيوف الرحمن تستطيع رفع كفاءة برامجها

الموسمية عندما تنظر إلى هذه المراحل باعتبارها دورة متكاملة لتحسين المؤسسي، وليس مجرد إجراءات مستقلة، وهو ما يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية في تفسير أثر إدارة العمليات التشغيلية على كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية.

#### الشكل (2-2)

مراحل تنفيذ البرامج الموسمية  
من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة



#### 2-2-6 العوامل المؤثرة في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية:

تتأثر كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية بعدد من العوامل التنظيمية والإدارية والتشغيلية التي تعمل بصورة متداخلة في جميع مراحل تنفيذ البرنامج. ولا يرتبط نجاح التنفيذ بعامل واحد، بل هو نتيجة لتكامل مجموعة من العناصر التي تبدأ بالتخطيط السليم، وتتم بإدارة الموارد والكوادر البشرية، وتنتهي بفعالية المتابعة والتقييم. وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن المنظمات التي تنجح في إدارة هذه العوامل بصورة متكاملة تحقق مستويات أعلى من جودة التنفيذ، وكفاءة استخدام الموارد، ورضا المستفيدين، مقارنة بالمنظمات التي تركز على جانب واحد وتغفل بقية العناصر المؤثرة. وتزداد أهمية دراسة هذه العوامل في البرامج الموسمية، نظرًا للطبيعة الخاصة لهذه البرامج، وما تتطلبه من سرعة في الإنجاز، ومرونة في التعامل مع المتغيرات، وتنسيق مستمر بين عدد كبير من الجهات والأفراد.

##### أولاً: التخطيط الفعال:

يعد التخطيط الفعال من أكثر العوامل تأثيرًا في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، إذ يساهم في تحديد الأهداف بدقة، وتقدير الاحتياجات، وتوزيع الموارد، وإعداد الجداول الزمنية، وتحديد المسؤوليات، ووضع خطط الطوارئ، بما يرفع من مستوى الجاهزية قبل بدء التنفيذ. ويؤدي ضعف التخطيط إلى ظهور العديد من المشكلات أثناء التنفيذ، مثل نقص الموارد، وتأخر الإنجاز، وتداخل المهام، وضعف التنسيق، الأمر الذي يؤثر بصورة مباشرة في جودة البرنامج. أما التخطيط المبني على البيانات والدروس المستفادة من المواسم السابقة فيساهم في رفع كفاءة التنفيذ وتقليل المخاطر التشغيلية.

## ثانيًا: كفاءة الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية المحرك الرئيس لتنفيذ البرامج الموسمية، ولذلك فإن نجاح البرنامج يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة العاملين، ومستوى تأهيلهم، وقدرتهم على العمل ضمن فرق متعددة التخصصات، والاستجابة للمتغيرات الميدانية. وتشمل كفاءة الموارد البشرية حسن اختيار العاملين، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتقديم البرامج التدريبية، ورفع مستوى الوعي بالإجراءات التشغيلية، إضافة إلى توفير بيئة عمل تشجع على التعاون والابتكار وتحمل المسؤولية. وفي البرامج الموسمية، تبرز أهمية هذا العامل نتيجة الاعتماد على أعداد كبيرة من الموظفين الموسمين والمتطوعين، الأمر الذي يتطلب برامج تدريب وتأهيل مكثفة قبل بدء التنفيذ.

## ثالثًا: القيادة الفعالة:

تمثل القيادة أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في نجاح تنفيذ البرامج الموسمية، إذ تقع على عاتق القيادات مسؤولية توجيه فرق العمل، واتخاذ القرارات، وتحفيز العاملين، ومعالجة المشكلات، وضمان التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية. وتتميز القيادة الفعالة بقدرتها على إدارة الأزمات، وسرعة اتخاذ القرار، وبناء ثقافة العمل الجماعي، وتعزيز التواصل، وتوزيع الصلاحيات بما يحقق سرعة الاستجابة للمتغيرات. كما تسهم في رفع مستوى الالتزام، وتحسين الروح المعنوية، وتعزيز جودة الأداء خلال فترات الضغط التشغيلي.

## رابعًا: كفاءة إدارة الموارد

تعتمد كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية على قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية والمالية والتقنية والمادية بصورة متوازنة، بما يضمن توافر الموارد في المكان والوقت المناسبين. ولا يقتصر هذا العامل على توفير الموارد، بل يشمل أيضًا التخطيط لاستخدامها، ومتابعة استهلاكها، وإعادة توزيعها عند الحاجة، وتقليل الهدر، بما يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة. ويكتسب هذا العامل أهمية خاصة في المنظمات غير الربحية، التي تسعى إلى تعظيم أثرها المجتمعي رغم محدودية الإمكانيات المتاحة، وهو ما أكدته الأدبيات المتعلقة بتطوير القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية.

## خامسًا: استخدام التقنية والتحول الرقمي:

أصبح التحول الرقمي من أهم العوامل المؤثرة في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، لما يوفره من أدوات تساعد على تحسين التخطيط، وسرعة تبادل المعلومات، ومتابعة الأداء لحظيًا، ودعم اتخاذ القرار، وتقليل الأخطاء البشرية. وتشمل التطبيقات التقنية المستخدمة في البرامج الموسمية أنظمة إدارة العمليات، ولوحات مؤشرات الأداء، وتطبيقات الاتصال، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، وهي جميعها تسهم في رفع كفاءة التنفيذ وتحسين جودة الخدمات. وقد ركز برنامج خدمة ضيوف الرحمن على توظيف الحلول الرقمية وتطوير الأنظمة التقنية بوصفها أحد الممكّنات الرئيسة لتحسين تجربة ضيوف الرحمن ورفع كفاءة الخدمات المقدمة لهم.

## سادسًا: التنسيق والتكامل بين الجهات:

نظرًا لاعتماد البرامج الموسمية على مشاركة جهات متعددة، فإن مستوى التنسيق بينها يعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح التنفيذ. ويتحقق ذلك من خلال وضوح الأدوار، وتبادل المعلومات، وتوحيد الإجراءات، وعقد الاجتماعات الدورية، وإنشاء قنوات اتصال فعالة.

ويؤدي ضعف التنسيق إلى ازدواجية الجهود، وتأخر الإنجاز، وضعف الاستجابة للمواقف الطارئة، في حين يسهم التكامل المؤسسي في رفع كفاءة العمليات، وتحسين جودة الخدمات، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

## سابعًا: المتابعة والتقييم المستمر:

تمثل المتابعة والتقييم أحد أهم عوامل تحسين كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، حيث تمكن الإدارة من قياس مستوى الإنجاز، واكتشاف الانحرافات، وتحليل أسبابها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

كما تسهم نتائج التقييم في تطوير الخطط المستقبلية، وتوثيق أفضل الممارسات، والاستفادة من الدروس المستفادة، وهو ما يعزز ثقافة التحسين المستمر داخل المنظمة، ويرفع من مستوى النضج المؤسسي.

وقد أكدت الخارطة الحرارية للقطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن أهمية بناء مؤشرات أداء وأنظمة تقييم مؤسسية تساعد على تحسين جودة المبادرات الموسمية ورفع كفاءة تنفيذها.

يرى الباحث أن العوامل المؤثرة في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية مترابطة ومتكاملة، ولا يمكن لأي عامل منها أن يحقق أثره بمعزل عن بقية العوامل. كما يرى أن التخطيط الفعال، وكفاءة الموارد البشرية، والقيادة، وإدارة الموارد، والتحول الرقمي، والتنسيق المؤسسي، والمتابعة المستمرة، تمثل الركائز الأساسية التي تحدد مستوى نجاح البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية. ومن ثم فإن تطوير هذه العوامل من خلال تحسين إدارة العمليات التشغيلية سيسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة تنفيذ برامج خدمة ضيوف الرحمن، وتحقيق أهدافها التنموية والإنسانية.

## 2-2-7 مؤشرات قياس كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية:

أصبحت عملية قياس كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية من الممارسات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في تقييم مستوى الأداء، وقياس مدى نجاح البرامج في تحقيق أهدافها، والكشف عن جوانب القوة والقصور، واتخاذ القرارات التطويرية المناسبة. ولا يمكن للمنظمات تحسين جودة برامجها أو تطوير عملياتها التشغيلية دون وجود مؤشرات أداء واضحة ودقيقة تمكنها من متابعة التنفيذ بصورة مستمرة، وتقييم النتائج بصورة موضوعية تستند إلى البيانات والمؤشرات الكمية والنوعية.

وتعد مؤشرات الأداء وسيلة لقياس مدى نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه، كما تساعد الإدارة في مقارنة النتائج الفعلية بالمستهدفات المخططة، وتحليل أسباب الانحرافات، وقياس كفاءة استخدام الموارد، ومستوى جودة الخدمات، ومدى رضا المستفيدين. ولذلك أصبحت مؤشرات الأداء جزءًا رئيسيًا من أنظمة الحوكمة والتميز المؤسسي، لما توفره من معلومات دقيقة تدعم التخطيط والتحسين المستمر.

وفي المنظمات غير الربحية، تمثل مؤشرات الأداء أهمية مضاعفة، لأنها تعكس كفاءة استثمار الموارد، وتبرز حجم الأثر الاجتماعي المتحقق، وتدعم الشفافية والمساءلة أمام الجهات الداعمة والمستفيدين، كما تساهم في بناء الثقة وتعزيز استدامة البرامج والمبادرات.

#### أولاً: تحقيق الأهداف المخططة:

يعد مدى تحقيق الأهداف التي صمم البرنامج من أجلها من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم كفاءة التنفيذ، إذ يقيس هذا المؤشر مدى نجاح البرنامج في الوصول إلى النتائج المتوقعة مقارنة بما ورد في الخطة التشغيلية. ويتطلب ذلك وجود أهداف واضحة وقابلة للقياس، ومؤشرات أداء محددة، وآليات دقيقة لقياس مستوى الإنجاز، بما يساعد الإدارة على تقييم نجاح البرنامج واتخاذ القرارات المناسبة لتطويره.

#### ثانياً: الالتزام بالخطة الزمنية:

يمثل الالتزام بالجدول الزمني أحد أهم المؤشرات التي تعكس كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، لأن معظم هذه البرامج ترتبط بمواسم أو مناسبات محددة لا يمكن تمديدها. ويقيس هذا المؤشر مدى قدرة فرق العمل على تنفيذ الأنشطة وفق المواعيد المحددة، والحد من التأخير، وسرعة معالجة المعوقات التشغيلية، بما يضمن استمرارية تقديم الخدمات دون انقطاع. وفي برامج خدمة ضيوف الرحمن، يكتسب هذا المؤشر أهمية خاصة، نظراً لارتباط الخدمات المقدمة بمواقيت زمنية دقيقة تتطلب سرعة الإنجاز والانضباط التشغيلي.

#### ثالثاً: كفاءة استخدام الموارد:

يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المنظمة على الاستفادة المثلى من الموارد البشرية والمالية والتقنية والمادية، وتحقيق أفضل النتائج بأقل قدر ممكن من الهدر. ويشمل ذلك قياس إنتاجية العاملين، ونسبة استغلال الموارد، وكفاءة الإنفاق، ومدى توافق استخدام الموارد مع الأهداف التشغيلية، وهو من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمات غير الربحية في إثبات كفاءة أدائها وتعظيم أثرها المجتمعي.

#### رابعاً: جودة الخدمات المقدمة:

تعد جودة الخدمات من المؤشرات الرئيسة التي تعكس نجاح تنفيذ البرامج الموسمية، إذ تقيس مدى التزام فرق العمل بالمعايير والإجراءات المعتمدة، ومدى قدرة البرنامج على تقديم خدمات تتوافق مع احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم.

ويتم قياس هذا المؤشر من خلال مستوى الأخطاء التشغيلية، والالتزام بمعايير الجودة، وسرعة تقديم الخدمة، ومستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.

#### خامسًا: رضا المستفيدين:

أصبح رضا المستفيدين من أكثر المؤشرات استخدامًا في تقييم نجاح البرامج، لأنه يعكس مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق توقعاتهم.

ويتم قياس هذا المؤشر من خلال استبانات الرضا، ونسب الشكاوى، وسرعة الاستجابة للملاحظات، ومستوى رضا المستفيدين عن جودة الخدمات وسهولة الحصول عليها.

وقد أكد برنامج خدمة ضيوف الرحمن أن تحسين تجربة ضيوف الرحمن يعد أحد أهم مؤشرات نجاح الخدمات المقدمة، وأن رفع جودة التنفيذ يسهم بصورة مباشرة في تحقيق هذا الهدف.

#### سادسًا: المرونة وسرعة الاستجابة:

يقيس هذا المؤشر قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات والظروف الطارئة أثناء تنفيذ البرنامج، وإعادة توزيع الموارد، وتعديل الخطط التشغيلية، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب دون التأثير في جودة الخدمات.

وتزداد أهمية هذا المؤشر في البرامج الموسمية نتيجة التغير المستمر في الظروف التشغيلية، والحاجة إلى سرعة التكيف مع المتغيرات الميدانية.

#### سابعًا: الاستدامة والتحسين المستمر:

لا يقتصر تقييم كفاءة التنفيذ على نتائج الموسم الحالي، وإنما يشمل قدرة المنظمة على الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير البرامج المستقبلية.

ويقيس هذا المؤشر مدى نجاح المنظمة في توثيق الدروس المستفادة، وتحديث الإجراءات التشغيلية، وتطوير الخطط، وتحسين مؤشرات الأداء عامًا بعد عام، بما يعزز الاستدامة المؤسسية ويرفع مستوى النضج التنظيمي.

وقد أشارت الخارطة الحرارية للقطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن إلى أهمية بناء أنظمة مؤسسية للتقييم والتحسين المستمر، بما يسهم في رفع كفاءة المبادرات الموسمية وتعظيم أثرها.

ويرى الباحث أن مؤشرات قياس كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية تمثل أداة استراتيجية لتقييم نجاح البرامج وتحسينها، ولا ينبغي أن تقتصر على قياس نسبة الإنجاز فقط، بل يجب أن تشمل جودة الخدمات، وكفاءة استخدام الموارد، والالتزام بالخطّة الزمنية، ورضا المستفيدين، والقدرة على الاستجابة للمتغيرات، والاستفادة من نتائج التقييم في تطوير المواسم المستقبلية. كما يرى الباحث أن هذه المؤشرات تمثل الأساس الذي يمكن من خلاله الحكم على أثر إدارة العمليات التشغيلية في رفع كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية داخل المنظمات غير الربحية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى اختباره ميدانيًا.

## 2-2-8 معوقات كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية:

تواجه البرامج الموسمية عددًا من التحديات والمعوقات التي قد تؤثر في مستوى كفاءة تنفيذها، وتحد من قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها وفق الخطط الموضوعة. وتزداد أهمية دراسة هذه المعوقات في البرامج الموسمية مقارنة بالبرامج المستمرة، نظرًا لما تتسم به من قصر مدة التنفيذ، وارتفاع كثافة العمليات، وتعدد الجهات المشاركة، والاعتماد على موارد بشرية ومالية يتم تجهيزها خلال فترة زمنية محدودة. ولذلك فإن نجاح البرامج الموسمية لا يرتبط فقط بحسن التخطيط، وإنما يعتمد أيضًا على قدرة المنظمة على التنبؤ بالمعوقات المحتملة والاستعداد للتعامل معها بكفاءة ومرونة.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن معوقات تنفيذ البرامج الموسمية يمكن تصنيفها إلى معوقات تنظيمية، وبشرية، ومالية، وتقنية، وتشغيلية، وأن هذه المعوقات غالبًا ما تكون مترابطة، حيث يؤدي ظهور أحدها إلى التأثير في بقية عناصر البرنامج. ومن ثم فإن معالجتها تتطلب تبني رؤية شمولية لإدارة العمليات التشغيلية، تقوم على التخطيط الاستباقي، والرقابة المستمرة، والتحسين الدائم.

### أولاً: ضعف التخطيط والإعداد المسبق:

يُعد ضعف التخطيط من أكثر العوامل التي تؤثر سلبًا في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، إذ يؤدي إلى عدم وضوح الأهداف، أو سوء تقدير الاحتياجات، أو ضعف توزيع الموارد، أو إعداد جداول زمنية غير واقعية، مما ينعكس على سير العمل أثناء التنفيذ. كما أن غياب الخطط البديلة وخطط الطوارئ يزيد من احتمالية تعثر البرنامج عند حدوث متغيرات غير متوقعة، ويؤدي إلى ارتفاع مستوى المخاطر التشغيلية، وانخفاض جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

### ثانيًا: محدودية الموارد:

تعاني كثير من المنظمات غير الربحية من محدودية الموارد المالية أو البشرية أو التقنية، الأمر الذي يؤثر في قدرتها على تنفيذ برامجها وفق المستوى المطلوب. ويظهر أثر هذا التحدي بصورة أكبر في البرامج الموسمية التي تتطلب توفير موارد إضافية خلال فترة زمنية قصيرة.

ويؤدي نقص الموارد إلى تقليل نطاق الخدمات، أو زيادة الضغط على العاملين، أو ضعف القدرة على توفير التجهيزات اللازمة، مما يؤثر بصورة مباشرة في جودة التنفيذ وكفاءة الأداء.

وقد أكد العيدي وآخرون (2024) أن تعزيز الاستدامة المالية، وتطوير الموارد المؤسسية، يعدان من أهم المتطلبات لرفع كفاءة القطاع غير الربحي وتحسين جودة برامجهم ومبادراتهم.

### ثالثًا: ضعف التنسيق بين الجهات المشاركة:

تعتمد البرامج الموسمية على التعاون بين عدد كبير من الجهات، الأمر الذي يجعل التنسيق المؤسسي عنصرًا حاسمًا في نجاح التنفيذ. وعند ضعف قنوات الاتصال أو غموض المسؤوليات أو تأخر تبادل المعلومات، تظهر مشكلات مثل ازدواجية الجهود، أو تعارض القرارات، أو تأخر تنفيذ الأنشطة.

وتزداد أهمية هذا العامل في برامج خدمة ضيوف الرحمن، التي تتطلب تنسيقًا مستمرًا بين الجهات الحكومية، والمنظمات غير الربحية، والقطاع الخاص، والمتطوعين، لضمان انسيابية الخدمات وسلامة المستفيدين.

#### رابعًا: نقص الكفاءات البشرية:

تؤثر كفاءة العاملين والمتطوعين بصورة مباشرة في جودة تنفيذ البرامج الموسمية، إذ إن ضعف الخبرة، أو قلة التدريب، أو عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، قد يؤدي إلى ارتفاع نسبة الأخطاء التشغيلية، وانخفاض جودة الخدمات، وصعوبة التعامل مع الحالات الطارئة.

ولذلك تعتمد المنظمات الناجحة على برامج تدريب وتأهيل تسبق الموسم، إضافة إلى إعداد أدلة تشغيلية وإجراءات عمل موحدة تساعد العاملين على أداء مهامهم بكفاءة.

#### خامسًا: مقاومة التغيير:

قد تواجه المنظمات صعوبة في تطبيق إجراءات تشغيلية جديدة أو استخدام تقنيات حديثة نتيجة مقاومة بعض العاملين للتغيير، سواء بسبب الاعتقاد على الأساليب التقليدية أو ضعف المعرفة أو الخوف من زيادة المسؤوليات. وتؤدي هذه المقاومة إلى إبطاء تنفيذ المبادرات التطويرية، وتقليل الاستفادة من الحلول التقنية، وإضعاف جهود التحسين المستمر، مما يؤثر في كفاءة تنفيذ البرامج.

#### سادسًا: ضعف الأنظمة التقنية:

أصبحت الأنظمة الرقمية عنصرًا أساسيًا في إدارة البرامج الموسمية، ولذلك فإن ضعف البنية التقنية أو عدم تكامل الأنظمة أو بطء تبادل البيانات قد يؤدي إلى تأخير العمليات، وضعف المتابعة، وصعوبة اتخاذ القرار في الوقت المناسب. وقد ركز برنامج خدمة ضيوف الرحمن على التحول الرقمي وتطوير الحلول التقنية بوصفهما من الممكنات الرئيسة لتحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة التنفيذ.

#### سابعًا: ضعف المتابعة والتقييم:

تؤدي محدودية المتابعة أثناء التنفيذ أو غياب مؤشرات الأداء الدقيقة إلى صعوبة اكتشاف المشكلات في مراحلها المبكرة، مما يسمح بتفاقمها ويؤثر في جودة التنفيذ. كما أن عدم إجراء تقييم شامل بعد انتهاء الموسم يحرم المنظمة من الاستفادة من الدروس المستفادة، ويؤدي إلى تكرار الأخطاء في المواسم اللاحقة، ويحد من فرص التطوير والتحسين المستمر. وقد أشارت الخارطة الحرارية للقطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن إلى أهمية تطوير أنظمة المتابعة والتقييم، ورفع كفاءة مؤشرات الأداء، بما يساهم في تحسين جودة المبادرات الموسمية وتعزيز أثرها.

## ثامناً: المتغيرات والظروف الطارئة:

تعرض البرامج الموسمية لعدد من المتغيرات التي يصعب التنبؤ بها، مثل تغير أعداد المستفيدين، أو الظروف المناخية، أو المستجدات التنظيمية، أو التحديات اللوجستية، الأمر الذي يتطلب جاهزية تشغيلية عالية، ومرونة في اتخاذ القرار، وخططاً بديلة تضمن استمرارية تقديم الخدمات.

وتبرز أهمية هذا العامل بصورة كبيرة في مواسم الحج والعمرة، حيث تتطلب إدارة الحشود والخدمات قدرة عالية على الاستجابة السريعة للمستجدات، مع المحافظة على جودة الأداء وسلامة المستفيدين.

ويرى الباحث أن معوقات كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية لا تمثل تحديات منفصلة، وإنما تشكل منظومة مترابطة تؤثر في جميع مراحل تنفيذ البرنامج. كما يرى أن تجاوز هذه المعوقات يتطلب تطوير إدارة العمليات التشغيلية، وتعزيز التكامل بين الجهات، والاستثمار في بناء القدرات البشرية، وتطوير الأنظمة التقنية، وتطبيق منهجية قائمة على التخطيط الاستباقي والتحسين المستمر. ويعتقد الباحث أن معالجة هذه المعوقات تمثل أحد المفاتيح الرئيسة لرفع كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية، وخاصة البرامج المرتبطة بخدمة ضيوف الرحمن، وهو ما يدعم الفرضية الرئيسة للدراسة الحالية.

## 2-2-9 كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية:

تُعد كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية أحد المؤشرات الرئيسة التي تعكس مستوى النضج المؤسسي للمنظمات غير الربحية، إذ تمثل القدرة الفعلية لهذه المنظمات على تحويل رسالتها وأهدافها الاستراتيجية إلى برامج ومبادرات تحقق أثراً مجتمعياً ملموساً. وقد أصبح نجاح المنظمات غير الربحية في الوقت الحاضر لا يقاس بعدد البرامج التي تنفذها أو حجم الإنفاق عليها فحسب، وإنما يقاس بمدى قدرتها على إدارة تلك البرامج بكفاءة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتقديم خدمات ذات جودة عالية، وتحقيق رضا المستفيدين، وتعظيم الأثر التنموي.

وقد شهد القطاع غير الربحي خلال السنوات الأخيرة تحولاً نوعياً في أساليب الإدارة، حيث انتقل من الاعتماد على المبادرات الفردية والعمل التطوعي التقليدي إلى تبني ممارسات مؤسسية أكثر احترافية تعتمد على التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأداء، وإدارة العمليات التشغيلية، والتحول الرقمي، والحوكمة المؤسسية. وأسهم هذا التحول في رفع مستوى جودة البرامج والمبادرات، وتعزيز قدرة المنظمات على الاستجابة لاحتياجات المجتمع بكفاءة واستدامة.

وتتأثر كفاءة تنفيذ البرامج في المنظمات غير الربحية بعدد من العوامل، من أهمها كفاءة القيادة، ومستوى التخطيط، وجودة العمليات التشغيلية، وتوافر الموارد، وكفاءة العاملين والمتطوعين، ومدى الاستفادة من التقنية، وفعالية الشراكات المؤسسية. ويؤدي التكامل بين هذه العوامل إلى تحسين جودة التنفيذ، وتقليل الهدر، وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.

كما أن طبيعة المنظمات غير الربحية تجعلها أكثر حاجة إلى رفع كفاءة التنفيذ مقارنة بالمنظمات الربحية، نظراً لاعتمادها على التمويل الخارجي، وارتفاع مستوى المساءلة أمام الجهات الداعمة، وضرورة إثبات الأثر الاجتماعي للبرامج المنفذة. ولذلك فإن تحسين كفاءة التنفيذ لا يسهم فقط في نجاح البرنامج الحالي، وإنما يعزز من ثقة المجتمع والجهات المانحة، ويدعم استدامة المنظمة على المدى الطويل.

وقد أشار العيدي وآخرون (2024) إلى أن بناء القدرات المؤسسية للقطاع غير الربحي يمثل أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وأن تطوير العمليات التشغيلية، وتحسين إدارة الموارد، وتعزيز الحوكمة، ورفع كفاءة رأس المال البشري، تمثل عناصر رئيسية في تحسين أداء المنظمات غير الربحية وزيادة أثرها التنموي. كما أكد الباحثون أن رفع كفاءة تنفيذ البرامج يمثل انعكاساً مباشراً لارتفاع مستوى النضج المؤسسي داخل المنظمة.

ومن جانب آخر، أوضحت الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي في القطاع غير الربحي أن المنظمات التي تعتمد على مؤشرات أداء واضحة، وأنظمة متابعة وتقييم فعالة، وآليات للتحسين المستمر، تحقق مستويات أعلى من جودة التنفيذ مقارنة بالمنظمات التي تعتمد على الاجتهادات الفردية أو تفتقر إلى الأنظمة التشغيلية الواضحة. كما تسهم هذه الممارسات في تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الأخطاء التشغيلية، ورفع مستوى رضا المستفيدين، وهو ما يعزز من استدامة البرامج والمبادرات.

وتبرز أهمية كفاءة تنفيذ البرامج بصورة أكبر في المنظمات غير الربحية التي تعمل في البرامج الموسمية، نظراً لاعتمادها على أعداد كبيرة من المتطوعين، وتعدد الشركاء، وارتفاع كثافة العمليات خلال فترة زمنية محدودة. ولذلك فإن هذه المنظمات تحتاج إلى بناء أنظمة تشغيلية مرنة، وأدلة عمل واضحة، وخطط للطوارئ، وآليات للتنسيق والمتابعة، بما يضمن تنفيذ البرامج وفق أعلى معايير الجودة والكفاءة.

كما أن التحول الرقمي أصبح أحد العوامل الرئيسية في تحسين كفاءة تنفيذ البرامج، حيث ساعدت الأنظمة الإلكترونية في تسهيل إدارة المتطوعين، ومتابعة مؤشرات الأداء، وإدارة الموارد، وتحليل البيانات، وإعداد التقارير بصورة فورية، وهو ما انعكس إيجاباً على سرعة الإنجاز، ودقة اتخاذ القرار، وتحسين جودة الخدمات.

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن المنظمات غير الربحية التي تستثمر في تطوير عملياتها التشغيلية، وتنمية كوادرها البشرية، وتطبيق مبادئ الجودة والحوكمة، تكون أكثر قدرة على تنفيذ برامجها الموسمية بكفاءة، والاستجابة للتحديات، وتحقيق أهدافها المجتمعية بصورة مستدامة.

ويرى الباحث أن كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية تمثل انعكاساً مباشراً لمستوى كفاءة إدارة العمليات التشغيلية داخل المنظمة، إذ لا يمكن تحقيق تنفيذ عالي الجودة دون وجود تخطيط فعال، وتنظيم واضح، وإدارة كفؤة للموارد، ورقابة مستمرة، وثقافة مؤسسية تؤمن بالتحسين المستمر. كما يرى الباحث أن المنظمات التي تعمل في خدمة ضيوف الرحمن تحتاج إلى الاستثمار بصورة أكبر في تطوير قدراتها التشغيلية، وتعزيز التكامل المؤسسي، والاستفادة من التحول الرقمي، بما يمكنها من تحقيق مستويات أعلى من جودة التنفيذ وتعظيم أثر برامجها الموسمية.

## 10-2-2 كفاءة تنفيذ برامج خدمة ضيوف الرحمن:

تُعد برامج خدمة ضيوف الرحمن من أكبر البرامج الموسمية التي تُنفذ على مستوى العالم، لما تتميز به من تنوع الخدمات المقدمة، وارتفاع أعداد المستفيدين، وتعدد الجهات المشاركة في التنفيذ، إضافة إلى ارتباطها بأوقات ومواسم محددة تتطلب جاهزية تشغيلية عالية. وقد أدى هذا التنوع والتعقيد إلى جعل كفاءة التنفيذ أحد المرتكزات الأساسية لضمان نجاح هذه البرامج وتحقيق أهدافها، حيث إن جودة الخدمات المقدمة للحجاج والمعتمرين والزوار تعتمد بصورة مباشرة على كفاءة العمليات التشغيلية، وسرعة الإنجاز، ودقة التنسيق، وكفاءة إدارة الموارد.

وتحتل برامج خدمة ضيوف الرحمن باهتمام كبير من حكومة المملكة العربية السعودية، انطلاقاً من المكانة الدينية للمملكة، وحرصها على تقديم أفضل الخدمات لقاطني الحرمين الشريفين. وقد انعكس هذا الاهتمام في رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي جعلت خدمة ضيوف الرحمن أحد برامجها التنفيذية الرئيسية، وركزت على تحسين تجربة الحاج والمعتمر والزائر، ورفع الطاقة الاستيعابية، وتطوير البنية التحتية، وتعزيز جودة الخدمات، والاستفادة من التقنيات الحديثة، وتمكين مختلف القطاعات من الإسهام في تحقيق هذه المستهدفات.

ويُعد برنامج خدمة ضيوف الرحمن الإطار الوطني الذي يقود جهود تطوير الخدمات المقدمة للحجاج والمعتمرين والزوار، حيث يهدف إلى تيسير رحلة ضيف الرحمن منذ التخطيط لها وحتى العودة إلى بلده، من خلال تطوير النماذج التشغيلية، وتحسين الإجراءات، ورفع كفاءة الخدمات، وتعزيز التكامل بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص والقطاع غير الربحي. كما يؤكد البرنامج أن تحقيق هذه المستهدفات يتطلب رفع كفاءة التنفيذ، والاستثمار في التحول الرقمي، وبناء شراكات مؤسسية فعالة، وتطوير القدرات البشرية، بما يسهم في تقديم تجربة متميزة لضيوف الرحمن.

ويؤدي القطاع غير الربحي دورًا محوريًا في تنفيذ العديد من البرامج الموسمية المرتبطة بخدمة ضيوف الرحمن، مثل برامج الاستقبال، والإرشاد، والتوعية، والضيافة، وتوزيع الهدايا، والترجمة، وخدمة كبار السن وذوي الإعاقة، وإدارة المتطوعين، وغيرها من المبادرات التي تسهم في إثراء تجربة ضيف الرحمن. ويستلزم تنفيذ هذه البرامج وجود منظومة تشغيلية متكاملة تضمن التنسيق بين الجهات، والاستفادة المثلى من الموارد، وتحقيق سرعة الاستجابة للمتغيرات الميدانية.

وقد أوضحت الخارطة الحارارية للقطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن أن المنظمات غير الربحية تواجه عددًا من التحديات المرتبطة بتنفيذ البرامج الموسمية، من أبرزها الحاجة إلى تطوير القدرات المؤسسية، وتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية، وتحسين إدارة المتطوعين، والاستفادة من الحلول التقنية، ورفع مستوى التنسيق مع الجهات ذات العلاقة، وتطوير مؤشرات الأداء، بما يسهم في تحسين جودة الخدمات وتعظيم أثرها المجتمعي. كما أكدت الخارطة أن معالجة هذه التحديات تمثل أحد العوامل الرئيسية لرفع كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

كما تعتمد كفاءة تنفيذ برامج خدمة ضيوف الرحمن على عدد من المرتكزات الأساسية، من أهمها التخطيط المبكر للموسم، وبناء الخطط التشغيلية التفصيلية، وإعداد الموارد البشرية، وتأهيل المتطوعين، وتطوير الأدلة التشغيلية، وتوظيف التقنيات الرقمية في إدارة العمليات، وتطبيق مؤشرات أداء واضحة، إضافة إلى تنفيذ عمليات المتابعة والتقييم بصورة مستمرة طوال الموسم. وتساعد هذه المرتكزات في رفع جودة الخدمات، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين تجربة المستفيدين، وتعزيز قدرة الجهات المنفذة على التعامل مع الظروف الطارئة.

ومن الجوانب المهمة أيضًا أن برامج خدمة ضيوف الرحمن تعتمد على مبدأ التكامل المؤسسي، حيث تعمل الجهات الحكومية، والمنظمات غير الربحية، والقطاع الخاص ضمن منظومة واحدة، الأمر الذي يجعل جودة التنسيق وتبادل المعلومات عنصرًا حاسمًا في نجاح التنفيذ. ولذلك فإن تطوير قنوات الاتصال، وتوحيد الإجراءات، واستخدام الأنظمة الإلكترونية المشتركة، يسهم بصورة مباشرة في تحسين كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، وتقليل الازدواجية، وتسريع تقديم الخدمات.

كما أصبح التحول الرقمي أحد الممكّنات الرئيسية لرفع كفاءة تنفيذ برامج خدمة ضيوف الرحمن، من خلال استخدام التطبيقات الذكية، وأنظمة إدارة الحشود، والمنصات الإلكترونية، وتحليل البيانات، ولوحات مؤشرات الأداء، والذكاء الاصطناعي، بما يساعد

على اتخاذ القرار بصورة أسرع، وتحسين توزيع الموارد، والتنبؤ بالمشكلات التشغيلية قبل وقوعها، ورفع جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن.

وتؤكد الأدبيات والتقارير الرسمية أن تحقيق التميز في تنفيذ برامج خدمة ضيوف الرحمن لم يعد يعتمد على زيادة الموارد فقط، وإنما يعتمد بصورة أكبر على تطوير العمليات التشغيلية، وبناء القدرات المؤسسية، وتبني ثقافة التحسين المستمر، والاستفادة من نتائج التقييم بعد كل موسم، بما يضمن التطوير المستمر للخدمات عامًا بعد عام.

ويرى الباحث أن كفاءة تنفيذ برامج خدمة ضيوف الرحمن تمثل انعكاسًا مباشرًا لمستوى نضج العمليات التشغيلية داخل الجهات المنفذة، وأن نجاح هذه البرامج يعتمد على تكامل عناصر التخطيط، والتنظيم، وإدارة الموارد، والقيادة، والتحول الرقمي، والمتابعة، والتقييم المستمر. كما يرى الباحث أن تمكين المنظمات غير الربحية من تطوير قدراتها التشغيلية، وتوسيع شراكاتها، والاستثمار في رأس المال البشري، سيسهم في رفع جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن، وتعظيم أثر البرامج الموسمية، وتحقيق

### خاتمة الفصل الثاني:

تناول هذا الفصل الأسس النظرية والعلمية التي تقوم عليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة، بهدف بناء إطار نظري متكامل يفسر العلاقة بين إدارة العمليات التشغيلية وكفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية العاملة في خدمة ضيوف الرحمن.

وفي المبحث الأول، تناول الباحث مفهوم إدارة العمليات التشغيلية، واستعرض تطورها التاريخي، وأهميتها، وأهدافها، وخصائصها، ووظائفها، وأبعادها، ومؤشرات قياسها، والمعوقات التي تواجهها، إضافة إلى تطبيقاتها في المنظمات غير الربحية، مع التركيز على برامج خدمة ضيوف الرحمن. كما أوضح الباحث أن إدارة العمليات التشغيلية لم تعد تقتصر على إدارة الموارد أو تنفيذ الإجراءات اليومية، بل أصبحت تمثل نظامًا إداريًا متكاملًا يهدف إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية، وتعظيم الاستفادة من الموارد، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية والاستدامة المؤسسية.

وفي المبحث الثاني، استعرض الباحث مفهوم كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، وأهميتها، وأهدافها، وخصائصها، ومراحل تنفيذها، والعوامل المؤثرة فيها، ومؤشرات قياسها، والمعوقات التي تحد من تحقيقها، إضافة إلى واقع تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية، مع التركيز على البرامج المرتبطة بخدمة ضيوف الرحمن. كما تبين أن نجاح البرامج الموسمية يعتمد بصورة كبيرة على جودة التخطيط، وكفاءة العمليات التشغيلية، وحسن إدارة الموارد، والتنسيق بين الجهات المشاركة، والقدرة على التعامل مع المتغيرات والمواقف الطارئة، الأمر الذي يعكس العلاقة الوثيقة بين إدارة العمليات التشغيلية وكفاءة تنفيذ البرامج.

كما تناول الفصل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي ناقشت موضوعات قريبة من الدراسة الحالية، سواء في مجال إدارة العمليات التشغيلية، أو الجودة الشاملة، أو الأداء المؤسسي، أو بناء القدرات المؤسسية، أو المنظمات غير الربحية. وقد أظهر تحليل هذه الدراسات وجود اهتمام متزايد بدور العمليات التشغيلية في تحسين الأداء، إلا أن الباحث لاحظ وجود قصور في تناول العلاقة المباشرة بين إدارة العمليات التشغيلية وكفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، خاصة في المنظمات غير الربحية العاملة في خدمة ضيوف الرحمن.

وأوضحت المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وجود عدد من أوجه الاتفاق، من أبرزها التأكيد على أهمية العمليات التشغيلية، والتخطيط، وإدارة الموارد، والتحسين المستمر، وجودة الخدمات في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. وفي المقابل، برزت عدة أوجه اختلاف تتعلق بطبيعة المتغيرات، والبيئة التطبيقية، ونوع البرامج محل الدراسة، حيث تنفرد الدراسة الحالية بالتركيز على البرامج الموسمية التي تنفذها المنظمات غير الربحية في خدمة ضيوف الرحمن، وربطها مباشرة بإدارة العمليات التشغيلية. كما أسهم تحليل الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية التي تنطلق منها الدراسة الحالية، والمتمثلة في محدودية الدراسات التي تناولت أثر إدارة العمليات التشغيلية في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية داخل المنظمات غير الربحية، وندرة الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية التي تجمع بين هذين المتغيرين في إطار واحد. ومن ثم، جاءت الدراسة الحالية لسد هذا النقص، وتقديم إطار علمي وتطبيقي يمكن أن يسهم في تطوير الأداء التشغيلي، وتحسين جودة البرامج الموسمية، وتعزيز مساهمة القطاع غير الربحي في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ويرى الباحث أن الإطار النظري الذي تم بناؤه في هذا الفصل يمثل الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة الحالية، حيث ساعد في تحديد المفاهيم الرئيسة، وصياغة الفرضيات، واختيار أبعاد المتغيرات، وتحديد العلاقات المتوقعة بينها. كما أن تحليل الدراسات السابقة أسهم في بلورة مشكلة الدراسة، وتحديد موقعها ضمن الأدبيات العلمية، وإبراز قيمتها العلمية والتطبيقية. وبناءً على ما سبق، ينتقل الباحث في الفصل الثالث إلى منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث سيتم عرض منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينها، وأداة جمع البيانات، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

## الفصل الثالث:

### منهجية الدراسة:

#### 1-3 تمهيد:

يعد الجانب المنهجي من أهم مكونات البحث العلمي، إذ يمثل الإطار الذي تستند إليه الدراسة في جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج بصورة علمية ومنهجية. وتعتمد جودة النتائج التي يتوصل إليها الباحث بدرجة كبيرة على سلامة المنهج المتبع، ودقة إجراءات الدراسة، وملاءمة أدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها.

وانطلاقاً من مشكلة الدراسة، والمتمثلة في التعرف على أثر إدارة العمليات التشغيلية على كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية: دراسة تطبيقية على برامج خدمة ضيوف الرحمن، فقد حرص الباحث على اختيار المنهج العلمي الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، بما يتيح الحصول على بيانات دقيقة تعكس واقع الممارسات التشغيلية داخل المنظمات غير الربحية، وتساعد في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ويتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للإجراءات المنهجية التي اتبعها الباحث، بدءاً من تحديد منهج الدراسة، ومجتمعها، وأسلوب اختيار مفرداتها، مروراً بمصادر جمع البيانات، وأداة الدراسة، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وانتهاءً بالأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك وفقاً للأسس العلمية المتعارف عليها في البحوث الإدارية، وبما يتوافق مع دليل إعداد الرسائل العلمية بجامعة ميد أوشن.

كما يوضح الفصل مبررات اختيار مجتمع الدراسة، والمتمثل في موظفي إدارة البرامج والمتطوعين المشاركين في تنفيذ البرامج الموسمية بجمعية هدية الحاج والمعتمر الخيرية، باعتبارها من المنظمات غير الربحية التي تمتلك خبرة عملية في تنفيذ برامج خدمة ضيوف الرحمن، الأمر الذي يجعلها بيئة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة واستخلاص نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير العمليات التشغيلية وتحسين كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية.

ويهدف هذا الفصل إلى توفير وصف منهجي واضح لجميع مراحل الدراسة، بما يضمن إمكانية إعادة تطبيقها في بيئات مشابهة، ويعزز من موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها في الفصل الرابع، ويشكل الأساس العلمي الذي تُبنى عليه المناقشات والتوصيات الواردة في الفصل الخامس.

#### 2-3 منهج الدراسة:

يُعد اختيار المنهج العلمي المناسب من أهم الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في تنفيذ الدراسة، إذ يساهم في تحديد الإجراءات العلمية اللازمة لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، بما يساعد في الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. ويختلف المنهج العلمي باختلاف طبيعة المشكلة البحثية، وأهداف الدراسة، ونوعية البيانات المطلوبة، والبيئة التي تُطبق فيها الدراسة.

ونظرًا لأن الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على أثر إدارة العمليات التشغيلية على كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية، وقياس طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة العمليات التشغيلية) والمتغير التابع (كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية)، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والإنسانية التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليلها واستخلاص العلاقات بين متغيراتها.

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام أدوات علمية مناسبة، ثم تنظيمها وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج موضوعية تساعد في تفسير الظاهرة محل الدراسة، كما يتيح هذا المنهج وصف الواقع كما هو، وتحليل أسبابه، وبيان العلاقات القائمة بين متغيراته دون تدخل الباحث في تغييرها أو التأثير فيها.

ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بملاءمته للدراسات التي تستهدف قياس اتجاهات وآراء العاملين، وتحديد مستوى توافر الظاهرة محل الدراسة، وقياس أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، وهو ما يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية التي تسعى إلى قياس أثر إدارة العمليات التشغيلية في رفع كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية من خلال استطلاع آراء موظفي إدارة البرامج والمتطوعين المشاركين في تنفيذ برامج خدمة ضيوف الرحمن.

كما يعتمد هذا المنهج على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في تحليل البيانات، بما يتيح وصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة، وقياس درجة توافر متغيرات الدراسة، وتحليل العلاقات الإحصائية بينها، واختبار الفرضيات التي صاغها الباحث، وصولًا إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية والتشغيلية داخل المنظمات غير الربحية.

ويرى الباحث أن اختيار المنهج الوصفي التحليلي يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية، لكونها لا تهدف إلى اختبار تجربة أو تطبيق معالجة تجريبية، وإنما تسعى إلى وصف الواقع الفعلي لإدارة العمليات التشغيلية داخل المنظمات غير الربحية، وتحليل أثرها في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، بما يوفر معلومات دقيقة يمكن أن تسهم في تحسين الأداء التشغيلي ورفع جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن.

وبناءً على ذلك، اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار المنهجي الرئيس الذي تستند إليه جميع مراحل الدراسة، بدءًا من تصميم أداة الدراسة، وجمع البيانات، وتحليلها، وانتهاءً بتفسير النتائج واستخلاص التوصيات.

### 3-3 مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع الأفراد أو الوحدات التي تنطبق عليها خصائص موضوع الدراسة، ويستهدف الباحث الحصول منها على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته. ويعد تحديد مجتمع الدراسة بدقة من الخطوات الأساسية في البحث العلمي، إذ يساهم في اختيار الأداة المناسبة، وتحديد أسلوب جمع البيانات، وضمان إمكانية تعميم النتائج في حدود المجتمع المستهدف.

ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع موظفي إدارة البرامج والمتطوعين المشاركين في تنفيذ البرامج الموسمية بجمعية هدية الحاج والمعتمر الخيرية، باعتباره الفئة الأكثر ارتباطًا بالعمليات التشغيلية وتنفيذ البرامج الميدانية، والأقدر على تقييم واقع الممارسات التشغيلية ومدى انعكاسها على كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية.

وقد وقع اختيار الباحث على جمعية هدية الحاج والمعتمر الخيرية لكونها إحدى المنظمات غير الربحية الرائدة في تقديم البرامج والخدمات الموجهة لضيوف الرحمن، وتمتلك خبرة واسعة في تنفيذ البرامج الموسمية خلال مواسم الحج والعمرة، إضافة إلى تنوع

برامجها، واعتمادها على فرق عمل من الموظفين والمتطوعين، الأمر الذي يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر إدارة العمليات التشغيلية في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية

ويبلغ إجمالي مجتمع الدراسة (100) مفردة، موزعين على النحو الآتي:

جدول (1-3) توزيع مجتمع الدراسة:

| النسبة | العدد | الفئة                                         |
|--------|-------|-----------------------------------------------|
| 15%    | 15    | موظفو إدارة البرامج                           |
| 85%    | 85    | المتطوعون المشاركون في تنفيذ البرامج الموسمية |
| 100%   | 100   | الإجمالي                                      |

ويُعد هذا المجتمع مناسباً لتحقيق أهداف الدراسة؛ نظراً لارتباط أفراده المباشر بجميع مراحل تنفيذ البرامج الموسمية، بدءاً من التخطيط وحتى التقييم، الأمر الذي يتيح الحصول على بيانات واقعية تعكس مستوى إدارة العمليات التشغيلية ومدى تأثيرها في كفاءة تنفيذ البرامج.

#### 3-4 مجتمع الدراسة وأسلوب المعاينة:

##### 3-4-1 مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد أو الوحدات التي تتوافر فيها الخصائص المرتبطة بموضوع الدراسة، والتي يسعى الباحث إلى جمع البيانات منها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. ويعد التحديد الدقيق لمجتمع الدراسة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها البحوث العلمية، لما له من أثر في اختيار أسلوب المعاينة، وأداة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المناسبة.

وفي ضوء طبيعة الدراسة الحالية، فقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي إدارة البرامج والمتطوعين المشاركين في تنفيذ البرامج الموسمية بجمعية هدية الحاج والمعتمر الخيرية، وذلك لارتباطهم المباشر بجميع مراحل إدارة وتنفيذ البرامج الموسمية، ابتداءً من مرحلة التخطيط، مروراً بالتنظيم والتنسيق والتنفيذ والمتابعة، وانتهاءً بمرحلة تقييم البرامج وقياس نتائجها. وقد اختار الباحث هذا المجتمع لكونه الأكثر قدرة على تقديم بيانات دقيقة تعكس واقع إدارة العمليات التشغيلية داخل الجمعية، كما أن أفراد المجتمع يملكون خبرات عملية مباشرة في تنفيذ البرامج الموسمية، مما يجعل آرائهم ذات أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الدراسة.

ويبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (100) مفردة، موزعين كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (2-3): توزيع مجتمع الدراسة:

| الفئة                                   | العدد | النسبة المئوية |
|-----------------------------------------|-------|----------------|
| موظفو إدارة البرامج                     | 15    | 15%            |
| المتطوعون المشاركون في البرامج الموسمية | 85    | 85%            |
| الإجمالي                                | 100   | 100%           |

ويتضح من الجدول السابق أن غالبية مجتمع الدراسة من المتطوعين، وهو أمر طبيعي نظرًا لاعتماد البرامج الموسمية على العمل التطوعي، خاصة في مواسم الحج والعمرة، التي تتطلب مشاركة أعداد كبيرة من المتطوعين إلى جانب الموظفين الدائمين، لضمان تنفيذ البرامج بكفاءة وتحقيق أهدافها.

#### 3-4-2 أسلوب المعاينة:

يقصد بأسلوب المعاينة الطريقة التي يعتمد عليها الباحث لاختيار الأفراد الذين سيتم جمع البيانات منهم، ويختلف اختيار هذا الأسلوب باختلاف حجم مجتمع الدراسة وطبيعته، ومدى إمكانية الوصول إلى جميع أفرادها. وبالنظر إلى أن مجتمع الدراسة الحالية يبلغ (100) مفردة فقط، وهو عدد محدود يمكن الوصول إلى جميع أفرادها، فقد اعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل (Complete Enumeration) أو (Census)، حيث تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد المجتمع المستهدف دون استثناء.

ويعد الحصر الشامل من أفضل الأساليب المنهجية عندما يكون حجم المجتمع محدودًا، إذ يتيح تمثيل جميع أفراد المجتمع، ويقلل من احتمالية الخطأ الناتج عن اختيار العينة، كما يزيد من دقة النتائج وإمكانية تعميمها على المجتمع المستهدف. ويتميز هذا الأسلوب بعدد من المزايا، من أهمها:

- تمثيل جميع أفراد المجتمع دون الحاجة إلى اختيار عينة.
- تقليل الخطأ الناتج عن المعاينة.
- رفع مستوى دقة النتائج.
- زيادة موثوقية التحليلات الإحصائية.
- تعزيز إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

كما أن طبيعة مجتمع الدراسة، والمتمثل في موظفي إدارة البرامج والمتطوعين المشاركين في تنفيذ البرامج الموسمية، ساعدت على تطبيق أسلوب الحصر الشامل، نظرًا لإمكانية التواصل مع جميع الأفراد من خلال الوسائل الإلكترونية المعتمدة في الجمعية. وبناءً عليه، قام الباحث بإعداد استبانة إلكترونية وتوزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، مع منحهم الوقت الكافي للإجابة عن فقراتها، بما يساهم في الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية تعكس واقع إدارة العمليات التشغيلية وأثرها في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية.

### 3-4-3 مبررات استخدام الحصر الشامل:

اعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل في هذه الدراسة لعدد من المبررات العلمية، من أبرزها:

- صغر حجم مجتمع الدراسة، حيث لا يتجاوز (100) مفردة، مما يجعل الوصول إلى جميع أفرادها ممكنًا.
- ارتباط جميع أفراد المجتمع بصورة مباشرة بموضوع الدراسة، سواء من خلال التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة أو التقييم.
- رغبة الباحث في الحصول على نتائج أكثر دقة وشمولاً، دون استبعاد أي فئة من الفئات المستهدفة.
- تقليل الخطأ الناتج عن اختيار العينات، والذي قد يؤثر في تمثيل المجتمع.
- تعزيز القدرة على تعميم نتائج الدراسة على جميع العاملين والمتطوعين المشاركين في تنفيذ البرامج الموسمية الجماعية.

ويرى الباحث أن استخدام الحصر الشامل يعزز من موثوقية الدراسة، ويمنح نتائجها قوة علمية أكبر، خاصة في الدراسات التطبيقية التي يكون فيها حجم المجتمع محدودًا، ويمكن الوصول إلى جميع مفرداته.

### 3-5 مصادر جمع البيانات:

اعتمد الباحث في جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها على مصدرين رئيسيين للبيانات، هما: المصادر الأولية والمصادر الثانوية، وذلك بهدف توفير معلومات شاملة تجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، بما يسهم في تعزيز دقة النتائج وزيادة موثوقيتها.

#### أولاً: المصادر الأولية:

تمثل المصادر الأولية البيانات التي يجمعها الباحث مباشرة من أفراد مجتمع الدراسة، وتعد المصدر الرئيس للمعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة. وقد اعتمد الباحث على الاستبانة الإلكترونية بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، وسهولة توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وإمكانية تحليل نتائجها إحصائيًا. وقد تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، حيث تضمنت مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى إدارة العمليات التشغيلية، وأخرى تقيس كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، إضافة إلى البيانات الديموغرافية المتعلقة بالمستجيبين، مثل المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على جميع أفراد مجتمع الدراسة من موظفي إدارة البرامج والمتطوعين المشاركين في تنفيذ البرامج الموسمية بجمعية هدية الحاج والمعتمر الخيرية، مع توضيح الهدف من الدراسة، والتأكيد على أن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع المحافظة على سرية المعلومات وعدم استخدامها لأي أغراض أخرى.

### ثانيًا: المصادر الثانوية:

يقصد بالمصادر الثانوية جميع المراجع العلمية التي استعان بها الباحث لبناء الإطار النظري للدراسة، وصياغة مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأسئلتها، وفرضياتها، وكذلك لتفسير النتائج ومناقشتها.

وشملت المصادر الثانوية ما يأتي:

- الكتب العربية والأجنبية المتخصصة في إدارة العمليات التشغيلية، وإدارة المنظمات غير الربحية، وإدارة البرامج والمشروعات.
- الدراسات العلمية المنشورة في المجلات المحكمة العربية والأجنبية.
- رسائل الماجستير والدكتوراه ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- التقارير الرسمية المتعلقة بالقطاع غير الربحي وبرامج خدمة ضيوف الرحمن.
- الأدلة والأنظمة واللوائح الصادرة عن الجهات الرسمية ذات العلاقة.
- قواعد البيانات العلمية الإلكترونية، مثل Scopus ، Web of Science ، و Google Scholar ، ودار المنظومة، وغيرها من قواعد البيانات العلمية المعتمدة.

وقد استفاد الباحث من هذه المصادر في بناء الإطار النظري، وتحليل الدراسات السابقة، وصياغة أداة الدراسة، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، وربط نتائج الدراسة الحالية بالأدبيات العلمية ذات العلاقة.

### 6-3 أداة الدراسة:

تُعد أداة الدراسة الوسيلة الرئيسة التي يستخدمها الباحث للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. ونظرًا لطبيعة الدراسة الحالية التي تعتمد على استطلاع آراء أفراد مجتمع الدراسة حول أثر إدارة العمليات التشغيلية في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، فقد اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات. ويعود اختيار الاستبانة إلى ملاءمتها للدراسات الوصفية التحليلية، وسهولة تطبيقها على عدد كبير من الأفراد في وقت قصير، إضافة إلى إمكانية تحليل نتائجها باستخدام البرامج الإحصائية، واستخراج المؤشرات التي تساعد في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة.

وقد صمم الباحث الاستبانة بعد مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والاستفادة من المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، مع إجراء التعديلات اللازمة بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، وتطبيقها.

كما حرص الباحث على أن تكون فقرات الاستبانة واضحة ومباشرة، وأن تقيس بدقة أبعاد متغيرات الدراسة، مع تجنب الغموض أو التكرار، بما يساهم في الحصول على بيانات تتسم بدرجة عالية من الصدق والموضوعية.

### 3-6-1 خطوات إعداد الاستبانة:

- اتباع الباحث عددًا من الخطوات العلمية عند إعداد أداة الدراسة، تمثلت فيما يأتي:
- مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة العمليات التشغيلية وكفاءة تنفيذ البرامج الموسمية.
- تحديد أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع في ضوء الأدبيات العلمية.
- إعداد الصيغة الأولية لفقرات الاستبانة بما يتناسب مع أهداف الدراسة.
- عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة والبحث العلمي للتحقق من سلامة الفقرات ووضوحها.
- إجراء التعديلات التي اقترحها المحكمون.
- إعداد النسخة النهائية من الاستبانة وتوزيعها إلكترونيًا على أفراد مجتمع الدراسة.

### 3-6-2 محاور الاستبانة:

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة محاور رئيسية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (3-3) محاور الاستبانة:

| المحتوى                                                                                                                         | المحور        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| البيانات الديموغرافية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة: موظف/متطوع).                                         | المحور الأول  |
| إدارة العمليات التشغيلية (التخطيط التشغيلي، تنظيم العمليات، إدارة الموارد، التنسيق، المتابعة والرقابة، التحسين المستمر).        | المحور الثاني |
| كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية (الالتزام بالخطّة، جودة التنفيذ، سرعة الإنجاز، استثمار الموارد ، معالجة المشكلات، رضا المستفيدين). | المحور الثالث |

ويُلاحظ أن تصميم الاستبانة جاء منسجمًا مع النموذج المفاهيمي للدراسة، حيث خُصص المحور الثاني لقياس المتغير المستقل، بينما خُصص المحور الثالث لقياس المتغير التابع، بما يتيح اختبار العلاقة بينهما وتحليل أثر إدارة العمليات التشغيلية في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية.

### 3-6-3 مقياس الدراسة:

اعتمد الباحث في تصميم الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) ، لكونه من أكثر المقاييس استخدامًا في الدراسات الإدارية والسلوكية، إذ يتميز بسهولة استخدامه من قبل أفراد الدراسة، وقدرته على قياس اتجاهات وآراء المستجيبين بدرجة عالية من الدقة والموضوعية، كما يتيح إمكانية إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة. وقد طلب من أفراد الدراسة تحديد درجة موافقتهم على كل فقرة من فقرات الاستبانة وفق خمسة بدائل للإجابة، تبدأ من (أو أفق بشدة وتنتهي بـ لا أو أفق بشدة)، مع إعطاء وزن عددي لكل بديل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4-3) مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة:

| الوزن | درجة الموافقة |
|-------|---------------|
| 5     | أوافق بشدة    |
| 4     | أوافق         |
| 3     | محايد         |
| 2     | لا أوافق      |
| 1     | لا أوافق بشدة |

ولغرض تفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة، اعتمد الباحث تصنيفاً لمستويات الاستجابة وفقاً لطول الفئة، حيث تم حسابه من خلال المعادلة الآتية:

طول الفئة = (أكبر قيمة – أصغر قيمة) ÷ عدد الفئات

$$0.80 = (5 - 1) \div 5$$

وبناءً على ذلك، تم اعتماد مستويات التفسير الموضحة في الجدول الآتي:

جدول (5-3) معيار تفسير المتوسطات الحسابية:

| المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|-----------------|----------------|
| 1.00 – 1.80     | منخفضة جداً    |
| 1.81 – 2.60     | منخفضة         |
| 2.61 – 3.40     | متوسطة         |
| 3.41 – 4.20     | مرتفعة         |
| 4.21 – 5.00     | مرتفعة جداً    |

وسيستخدم الباحث على هذا المعيار عند تفسير نتائج الدراسة، وتحديد مستوى توافر أبعاد إدارة العمليات التشغيلية، ومستوى كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية لدى أفراد مجتمع الدراسة.

### 3-7 صدق أداة الدراسة:

يعد صدق أداة الدراسة من أهم المؤشرات التي تعكس مدى قدرة الأداة على قياس ما وضعت لقياسه، ويشير إلى مدى ملائمة فقرات الاستبانة لمتغيرات الدراسة، ومدى قدرتها على توفير بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها.

وللتحقق من صدق أداة الدراسة، سيعتمد الباحث على أكثر من أسلوب، وذلك على النحو الآتي:

### 3-7-1 الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، سيقوم الباحث بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال، وإدارة العمليات، والإدارة غير الربحية، ومناهج البحث العلمي، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول:

- مدى مناسبة الفقرات لأهداف الدراسة.
- مدى ارتباط الفقرات بمحاور الدراسة.
- سلامة الصياغة اللغوية.
- وضوح العبارات وخلوها من الغموض.
- حذف أو إضافة أو تعديل أي فقرة يرونها مناسبة.

وقد سيأخذ الباحث بجميع الملاحظات التي تحظى باتفاق غالبية المحكمين، ثم يجري التعديلات اللازمة حتى تظهر الاستبانة بصورتها النهائية.

### 3-7-2 صدق الاتساق الداخلي:

بعد جمع البيانات، سيقوم الباحث بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. ويهدف هذا الإجراء إلى التأكد من أن جميع الفقرات تقيس المفهوم نفسه، وأنها ترتبط ارتباطاً إحصائياً داخلياً بمحورها. وسيتم قبول الفقرات التي تظهر معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بينما ستتم مراجعة أي فقرة لا تحقق هذا الشرط قبل اعتمادها في التحليل النهائي.

### 3-8 ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات أداة الدراسة إلى مدى اتساق نتائجها عند إعادة تطبيقها في ظروف متشابهة، ويعد من أهم المؤشرات التي تدل على جودة الأداة وإمكانية الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي.

وللتحقق من ثبات الاستبانة، سيستخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لكونه من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً في قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، ويعد مناسباً للدراسات التي تعتمد على مقياس ليكرت.

وسيتم حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة، إضافة إلى حساب معامل الثبات للأداة ككل، وتعد قيمة (0.70) فأكثر مؤشراً على تمتع الأداة بدرجة ثبات مقبولة، بينما تشير القيم التي تتجاوز (0.80) إلى ارتفاع مستوى الثبات، وهو ما يعزز موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها.

كما سيستعين الباحث ببرنامج SPSS لإجراء جميع اختبارات الصدق والثبات، واستخراج النتائج اللازمة لاعتماد الأداة بصورتها النهائية.

### 3-9 إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد الانتهاء من إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية، اتبع الباحث مجموعة من الإجراءات العلمية المنظمة لضمان جمع البيانات بطريقة تحقق أهداف الدراسة، وتوفر بيانات دقيقة وموثوقة يمكن الاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

وقد مرت إجراءات تطبيق الدراسة بعدد من المراحل، يمكن توضيحها على النحو الآتي:

أولاً: إعداد أداة الدراسة:

قام الباحث بمراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والاستفادة منها في إعداد فقرات الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة وطبيعة مجتمعها، مع مراعاة وضوح العبارات وسهولة فهمها من قبل أفراد الدراسة.

ثانياً: تحكيم أداة الدراسة:

بعد إعداد النسخة الأولية من الاستبانة، سيعرضها الباحث على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين في إدارة الأعمال والإدارة غير الربحية ومناهج البحث العلمي؛ بهدف التأكد من سلامة الفقرات وملاءمتها لمجاور الدراسة، وإجراء التعديلات اللازمة قبل توزيعها.

ثالثاً: توزيع الاستبانة:

بعد اعتماد الاستبانة بصورتها النهائية، سيتم تحويلها إلى نموذج إلكتروني باستخدام **Google Forms**، ثم توزيع رابط الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة من خلال وسائل التواصل الرسمية المعتمدة داخل الجمعية، بما يضمن سهولة الوصول إلى جميع المشاركين.

رابعاً: جمع البيانات:

سيمنح أفراد مجتمع الدراسة فترة زمنية مناسبة للإجابة عن الاستبانة، مع إرسال رسائل تذكير دورية؛ بهدف رفع نسبة الاستجابة، والتأكد من الحصول على أكبر عدد ممكن من الاستجابات الصحيحة.

خامساً: مراجعة البيانات:

بعد انتهاء فترة جمع البيانات، سيقوم الباحث بمراجعة جميع الاستجابات، واستبعاد أي استبانة غير مكتملة أو التي تظهر فيها مؤشرات عدم الجدية، ثم ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج **SPSS** تمهيداً لتحليلها إحصائياً.

الشكل (2-1)  
النموذج المفاهيمي للدراسة  
من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة



### 10-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمد الباحث على برنامج **Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)** لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، لما يتمتع به من دقة وموثوقية في معالجة البيانات الإحصائية، وقدرته على إجراء الاختبارات المناسبة للدراسات الوصفية والتحليلية. وسيستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

#### جدول (6-3) الأساليب الإحصائية المستخدمة:

| الأسلوب الإحصائي                       | الغرض من استخدامه                                                                |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| التكرارات والنسب المئوية               | وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة.                                         |
| المتوسطات الحسابية                     | تحديد مستوى استجابات أفراد الدراسة.                                              |
| الانحراف المعياري                      | قياس مدى تشتت استجابات أفراد الدراسة.                                            |
| معامل ارتباط بيرسون                    | قياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، والتحقق من صدق الاتساق الداخلي.     |
| معامل ألفا كرونباخ                     | قياس ثبات أداة الدراسة.                                                          |
| تحليل الانحدار الخطي البسيط            | قياس أثر إدارة العمليات التشغيلية في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية.               |
| اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي | التعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية. |

وتتوافق هذه الأساليب الإحصائية مع طبيعة الدراسة الحالية، كما أنها تعد من أكثر الأساليب استخدامًا في الدراسات الإدارية التي تعتمد على الاستبانة أداة لجمع البيانات.

### 3-11 الاعتبارات الأخلاقية للدراسة:

حرص الباحث على الالتزام بالمبادئ الأخلاقية للبحث العلمي في جميع مراحل الدراسة، وذلك لضمان المحافظة على حقوق المشاركين، وتعزيز موثوقية النتائج، وتحقيق أعلى درجات النزاهة العلمية.

وقد تمثلت الاعتبارات الأخلاقية في الآتي:

- توضيح الهدف من الدراسة لجميع المشاركين قبل تعبئة الاستبانة.
  - التأكيد على أن المشاركة في الدراسة اختيارية، وللمشارك الحق في الانسحاب في أي وقت دون أي تبعات.
  - استخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط.
  - المحافظة على سرية المعلومات وعدم الإفصاح عن أي بيانات شخصية للمشاركين.
  - عرض النتائج بصورة إجمالية دون الإشارة إلى هوية أي مشارك.
  - الالتزام بالأمانة العلمية في توثيق جميع المراجع وفق أسلوب APA الإصدار السابع (APA 7).
  - تجنب أي شكل من أشكال الانتحال العلمي أو تحريف البيانات أو التأثير في نتائج الدراسة.
- ويرى الباحث أن الالتزام بهذه المبادئ يسهم في تعزيز مصداقية الدراسة، ويعكس التزام الباحث بأخلاقيات البحث العلمي المتعارف عليها في المؤسسات الأكاديمية.

### 3-12 خاتمة الفصل:

تناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمد عليها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، حيث تم توضيح المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة، وأسلوب الحصر الشامل الذي تم اعتماده نظرًا لمحدودية حجم المجتمع، إضافة إلى بيان مصادر جمع البيانات، ووصف أداة الدراسة، والإجراءات المتبعة في إعدادها، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي سيجري استخدامها في تحليل البيانات.

كما أوضح الفصل الإجراءات التطبيقية التي سيتبعها الباحث عند تنفيذ الدراسة الميدانية، والاعتبارات الأخلاقية التي تحكم عملية جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن تحقيق أعلى درجات الدقة والموضوعية في النتائج.

ويُعد هذا الفصل حلقة الوصل بين الجانب النظري الذي تم عرضه في الفصل الثاني، والجانب التطبيقي الذي سيتم عرضه في الفصل الرابع، إذ يمثل الأساس المنهجي الذي تستند إليه الدراسة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. ومن ثم، ينتقل الباحث في الفصل الرابع إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة، وفرضياتها، والأدبيات العلمية والدراسات السابقة.

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

#### 4-1 تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي توصل إليها الباحث بعد جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام الاستبانة، والتي استهدفت التعرف إلى أثر إدارة العمليات التشغيلية في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية، بالتطبيق على جمعية هدية الحاج والمُعتمر الخيرية.

وقد جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة، بهدف وصف خصائص أفراد الدراسة، وتحليل استجاباتهم، واختبار الفرضيات، وتفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

#### 4-2 الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة:

أولاً: توزيع أفراد الدراسة حسب الفئة:

جدول (4-1): توزيع أفراد الدراسة حسب الفئة:

| الفئة    | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| موظف     | 35      | 40.2%  |
| متطوع    | 52      | 59.8%  |
| الإجمالي | 87      | 100%   |

تفسير النتائج:

يتضح من الجدول أن غالبية المشاركين في الدراسة من المتطوعين بنسبة (59.8%)، بينما بلغت نسبة الموظفين (40.2%). ويعكس ذلك طبيعة البرامج الموسمية التي تعتمد بدرجة كبيرة على العمل التطوعي في تنفيذ الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن.

ثانياً: توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

جدول (4-2): توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

| الجنس | التكرار | النسبة |
|-------|---------|--------|
| ذكر   | 79      | 90.8%  |
| أنثى  | 8       | 9.2%   |

| النسبة | التكرار | الجنس    |
|--------|---------|----------|
| 100%   | 87      | الإجمالي |

تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى أن أغلب المشاركين من الذكور، وهو ما يتوافق مع طبيعة الأعمال الميدانية المرتبطة بتنفيذ البرامج الموسمية وخدمة ضيوف الرحمن.

ثالثاً: توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

جدول (4-3): توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

| النسبة | العمر         | التكرار |
|--------|---------------|---------|
| 29.9%  | أقل من 25 سنة | 26      |
| 70.1%  | 35-44 سنة     | 61      |
| 100%   | الإجمالي      | 87      |

تفسير النتائج:

يتبين أن غالبية أفراد الدراسة تقع أعمارهم بين (35-44) سنة، وهو ما يشير إلى أن معظم المشاركين يتمتعون بخبرة عملية مناسبة تمكنهم من تقييم العمليات التشغيلية وتنفيذ البرامج الموسمية.

رابعاً: توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (4-4): توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي:

| النسبة | التكرار | المؤهل العلمي |
|--------|---------|---------------|
| 100%   | 87      | بكالوريوس     |

تفسير النتائج:

توضح النتائج أن جميع المشاركين يحملون درجة البكالوريوس، مما يعكس مستوى تعليمياً مناسباً لأفراد الدراسة.

خامساً: توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة:

جدول (4-5): توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة:

| النسبة | التكرار | سنوات الخبرة |
|--------|---------|--------------|
| 36.8%  | 32      | سنة          |

| النسبة | التكرار | سنوات الخبرة    |
|--------|---------|-----------------|
| 55.2%  | 48      | 1-3 سنوات       |
| 8.0%   | 7       | أكثر من 3 سنوات |
| 100%   | 87      | الإجمالي        |

تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى أن أكثر من نصف المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين سنة وثلاث سنوات، وهو ما يعزز موثوقية آرائهم في تقييم واقع العمليات التشغيلية والبرامج الموسمية.

#### 4-4 تحليل استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة:

بعد جمع بيانات الدراسة وترميزها وفق مقياس ليكرت الخماسي، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محوري الدراسة، وذلك للتعرف على مستوى استجابات أفراد الدراسة نحو إدارة العمليات التشغيلية وكفاءة تنفيذ البرامج الموسمية.

واعتمد الباحث في تفسير المتوسطات الحسابية على المعيار الآتي:

| المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|-----------------|----------------|
| 1.00 – 1.80     | منخفض جداً     |
| 1.81 – 2.60     | منخفض          |
| 2.61 – 3.40     | متوسط          |
| 3.41 – 4.20     | مرتفع          |
| 4.21 – 5.00     | مرتفع جداً     |

#### 4-4-1 المحور الأول: إدارة العمليات التشغيلية:

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى تطبيق إدارة العمليات التشغيلية في البرامج الموسمية داخل جمعية هدية الحاج والمعتمر الخيرية، وذلك من خلال مجموعة من الفقرات التي تناولت التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، وإدارة الموارد، والتحسين المستمر. وبوجه عام، تشير النتائج الوصفية إلى أن أفراد الدراسة يرون أن مستوى تطبيق إدارة العمليات التشغيلية جاء بين المتوسط والمرتفع، مما يعكس وجود اهتمام واضح بتنظيم الأعمال التشغيلية، مع وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير. وقد أظهرت النتائج أن الفقرات المتعلقة بوضوح الإجراءات التشغيلية، وإعداد الخطط، وتحديد الأهداف، جاءت ضمن أعلى الفقرات من حيث المتوسط الحسابي، وهو ما يشير إلى اهتمام الجمعية بالتخطيط والتنظيم قبل تنفيذ البرامج الموسمية.

وفي المقابل، حصلت الفقرات المتعلقة بتقييم الأداء بعد انتهاء البرامج، وتشجيع المقترحات التطويرية، وترشيد استخدام الموارد، على متوسطات أقل، مما يدل على الحاجة إلى تعزيز ثقافة التحسين المستمر والاستفادة من نتائج التقييم في تطوير البرامج المستقبلية.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع طبيعة البرامج الموسمية التي تركز بصورة كبيرة على نجاح التنفيذ خلال فترة زمنية قصيرة، الأمر الذي قد يقلل من الاهتمام بمرحلة التقييم والتطوير اللاحقة.

#### 4-4-2 المحور الثاني: كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية:

يقيس هذا المحور مدى كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بجودة الخدمات، والالتزام بالخطط الزمنية، وتحقيق رضا المستفيدين، والتعامل مع المشكلات التشغيلية.

وتشير النتائج إلى أن مستوى كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية جاء مرتفعاً بصورة عامة، حيث أبدى أفراد الدراسة درجة عالية من الاتفاق على أن العمليات التشغيلية تسهم في تقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات، وتحقيق رضا المستفيدين، ورفع كفاءة تنفيذ البرامج.

كما أظهرت النتائج وجود مستوى جيد من التعاون بين العاملين والمتطوعين أثناء تنفيذ البرامج، وهو ما يعكس أهمية العمل الجماعي في إنجاح البرامج الموسمية.

ويرى الباحث أن هذه النتائج تؤكد الدور الحيوي لإدارة العمليات التشغيلية في رفع جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وهو ما يتفق مع ما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة.

#### 4-5 مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة العمليات التشغيلية يسهم في تحسين تنفيذ البرامج الموسمية من خلال تنظيم إجراءات العمل، ووضوح الخطط التشغيلية، وتحقيق جودة الخدمات، وتقليل الأخطاء التشغيلية.

كما أوضحت النتائج أن نجاح البرامج الموسمية يعتمد بدرجة كبيرة على حسن التخطيط، ووضوح الأدوار، والتنسيق بين العاملين والمتطوعين، إضافة إلى سرعة معالجة المشكلات التشغيلية أثناء التنفيذ.

وفي المقابل، كشفت النتائج عن وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، ومن أبرزها تعزيز التقييم بعد انتهاء البرامج، والاستفادة من التغذية الراجعة، وتشجيع العاملين والمتطوعين على تقديم المقترحات التطويرية، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي واستدامة التحسين.

وتتفق هذه النتائج بصورة عامة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي أكدت أن إدارة العمليات التشغيلية تمثل أحد العوامل الرئيسية في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات داخل المنظمات غير الربحية.

#### 4-6 خاتمة الفصل:

تناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، حيث استعرض الخصائص الديموغرافية لأفراد الدراسة، ثم عرض النتائج الوصفية المتعلقة بمحوري الدراسة، والمتمثلين في إدارة العمليات التشغيلية وكفاءة تنفيذ البرامج الموسمية.

وأظهرت النتائج أن أفراد الدراسة لديهم اتجاهات إيجابية نحو تطبيق إدارة العمليات التشغيلية، وأن هناك مستوى جيداً من كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، مع وجود بعض الجوانب التي تستدعي مزيداً من التطوير، ولا سيما فيما يتعلق بالتقييم المستمر، وإدارة الموارد، وتشجيع المبادرات التطويرية.

وتُعد هذه النتائج أساساً للانتقال إلى الفصل الخامس، الذي يتناول أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتوصيات العملية، والمقترحات البحثية المستقبلية.

## الفصل الخامس:

### النتائج والتوصيات والمقترحات

## الفصل الخامس:

### النتائج والتوصيات والمقترحات

#### 5-1 تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أهدافها وتساؤلاتها، ثم تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير إدارة العمليات التشغيلية وتحسين كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية، إضافة إلى عرض عدد من المقترحات البحثية التي يمكن أن تشكل امتداداً للدراسة الحالية.

#### 5-2 نتائج الدراسة:

في ضوء تحليل البيانات والإطار النظري والدراسات السابقة، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أولاً: النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة العمليات التشغيلية)

1. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة العمليات التشغيلية في البرامج الموسمية جاء بدرجة مرتفعة إلى متوسطة، مما يشير إلى اهتمام الجمعية بتطبيق الممارسات التشغيلية في مراحل التخطيط والتنفيذ.
2. تبين أن وضوح الإجراءات التشغيلية وإعداد الخطط التشغيلية وتحديد الأهداف تعد من أبرز نقاط القوة في إدارة البرامج الموسمية.
3. أوضحت النتائج أن التخطيط المسبق للبرامج يسهم في تحسين تنظيم العمل وتقليل الأخطاء التشغيلية أثناء التنفيذ.
4. كشفت الدراسة عن وجود حاجة إلى تعزيز عمليات التقييم بعد انتهاء البرامج، والاستفادة من نتائجها في تطوير البرامج المستقبلية.
5. بينت النتائج أن تشجيع العاملين والمتطوعين على تقديم المقترحات التطويرية لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدعم والاهتمام.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية):

1. أظهرت النتائج أن مستوى كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية جاء بدرجة مرتفعة.
2. تبين أن العمليات التشغيلية تسهم في رفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
3. أكدت النتائج أن تطبيق العمليات التشغيلية يسهم في الحد من الأخطاء التشغيلية أثناء تنفيذ البرامج.
4. أوضحت الدراسة أن رضا المستفيدين يعد من أبرز المؤشرات الدالة على نجاح تنفيذ البرامج الموسمية.
5. أظهرت النتائج أهمية التعاون بين الموظفين والمتطوعين في رفع مستوى جودة التنفيذ.

ثالثًا: النتائج المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرين:

تشير النتائج الوصفية للدراسة إلى وجود ارتباط منطقي بين جودة إدارة العمليات التشغيلية ومستوى كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، حيث إن تحسين عمليات التخطيط والتنظيم والمتابعة يساهم في تحسين جودة التنفيذ وتقليل الأخطاء ورفع رضا المستفيدين.

ملاحظة مهمة: هذه الفقرة يجب أن تُربط بنتائج اختبار الارتباط والانحدار النهائية بعد استخراجها من البيانات، ولا ينبغي الجزم بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية قبل ظهور نتائج التحليل الفعلي.

### 5-3 توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

1. تطوير إجراءات إدارة العمليات التشغيلية داخل المنظمات غير الربحية بما يحقق كفاءة أعلى في تنفيذ البرامج الموسمية.
2. تعزيز التخطيط التشغيلي قبل تنفيذ البرامج، مع تحديد الأدوار والمسؤوليات بصورة واضحة.
3. تطبيق نظام دوري لتقييم الأداء بعد انتهاء البرامج الموسمية، والاستفادة من نتائج التقييم في تحسين البرامج المستقبلية.
4. تشجيع العاملين والمتطوعين على تقديم الأفكار والمبادرات التطويرية، من خلال بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتحسين المستمر.
5. تطوير برامج تدريبية متخصصة للعاملين والمتطوعين في مجالات إدارة العمليات التشغيلية وإدارة المشاريع الموسمية.
6. توظيف التقنيات الرقمية في إدارة العمليات التشغيلية، بما يساهم في تحسين المتابعة واتخاذ القرار.
7. تطوير مؤشرات أداء تشغيلية لقياس جودة تنفيذ البرامج بصورة مستمرة.
8. تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة بما يحقق التكامل في تنفيذ البرامج الموسمية.

### 5-4 مقترحات لدراسات مستقبلية:

يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

1. أثر التحول الرقمي في تطوير إدارة العمليات التشغيلية في المنظمات غير الربحية.
2. أثر القيادة التحويلية في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية.
3. أثر إدارة المعرفة في تحسين الأداء التشغيلي داخل الجمعيات الخيرية.
4. دور إدارة المخاطر في نجاح البرامج الموسمية في خدمة ضيوف الرحمن.
5. أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية في القطاع غير الربحي.
6. دراسة مقارنة بين الجمعيات العاملة في خدمة ضيوف الرحمن في المملكة العربية السعودية.

## 5-5 خاتمة الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة العمليات التشغيلية في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية، بالتطبيق على جمعية هدية الحاج والمعتمر الخيرية. وقد استعرضت الدراسة الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من موظفي إدارة البرامج والمتطوعين. وأظهرت النتائج أهمية إدارة العمليات التشغيلية في دعم تنفيذ البرامج الموسمية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، كما أبرزت الحاجة إلى تعزيز بعض الممارسات المرتبطة بالتقييم المستمر، وإدارة الموارد، والتحسين المؤسسي. وتؤكد الدراسة أن تطوير العمليات التشغيلية يمثل أحد العوامل الرئيسة في رفع كفاءة المنظمات غير الربحية وتحقيق أهدافها، خاصة في البرامج الموسمية المرتبطة بخدمة ضيوف الرحمن.

## 5-6 إسهامات الدراسة:

أسهمت الدراسة الحالية في تقديم عدد من الإسهامات العلمية والعملية، ويمكن توضيحها فيما يأتي:

### أولاً: الإسهامات العلمية:

1. إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة العمليات التشغيلية في المنظمات غير الربحية، والتي ما تزال محدودة مقارنة بالدراسات في القطاعات الأخرى.
2. تقديم إطار نظري يجمع بين متغيري إدارة العمليات التشغيلية وكفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في دراسة واحدة.
3. دعم الدراسات المتعلقة بالقطاع غير الربحي وبرامج خدمة ضيوف الرحمن، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
4. توفير أداة قياس يمكن الاستفادة منها وتطويرها في الدراسات المستقبلية.

### ثانياً: الإسهامات العملية:

1. تزويد القيادات في المنظمات غير الربحية بمؤشرات تساعد في تطوير العمليات التشغيلية.
2. المساهمة في تحسين آليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة للبرامج الموسمية.
3. تعزيز ثقافة التقييم والتحسين المستمر داخل الجمعيات العاملة في خدمة ضيوف الرحمن.
4. دعم متخذي القرار في بناء خطط تشغيلية أكثر كفاءة.

## 5-7 حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على بحث أثر إدارة العمليات التشغيلية في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية.

الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على موظفي إدارة البرامج والمتطوعين المشاركين في تنفيذ البرامج الموسمية بجمعية هدية الحاج والمعتمر الخيرية.

الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على جمعية هدية الحاج والمعتمر الخيرية بمدينة مكة المكرمة.

الحدود الزمنية:

تم تطبيق الدراسة خلال عام 2026م.

## 5-8 ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة العمليات التشغيلية في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية، من خلال التطبيق على جمعية هدية الحاج والمعتمر الخيرية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وأظهرت النتائج أهمية العمليات التشغيلية في دعم جودة تنفيذ البرامج الموسمية، مع الحاجة إلى تطوير بعض الممارسات المرتبطة بالتقييم والتحسين المستمر وإدارة الموارد.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تسهم في رفع كفاءة الأداء التشغيلي داخل المنظمات غير الربحية، كما اقترحت عددًا من الموضوعات التي يمكن أن تشكل امتدادًا لهذه الدراسة في المستقبل.

## الخاتمة:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، فقد تناولت هذه الدراسة موضوعًا يُعد من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة الحديثة، وهو أثر إدارة العمليات التشغيلية في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية، وذلك بالتطبيق على جمعية هدية الحاج والمعتمر الخيرية.

وقد سعت الدراسة إلى بناء إطار نظري متكامل حول متغيرات الدراسة، واستعراض أبرز الدراسات السابقة، ثم تطبيق الدراسة ميدانيًا على العاملين والمتطوعين المشاركين في تنفيذ البرامج الموسمية، بهدف التعرف إلى طبيعة العلاقة بين إدارة العمليات التشغيلية وكفاءة تنفيذ البرامج.

وتؤكد الدراسة أن تطوير العمليات التشغيلية يمثل أحد المرتكزات الأساسية لرفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، كما أن نجاح البرامج الموسمية يعتمد بدرجة كبيرة على جودة التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، وإدارة الموارد، والتحسين المستمر.

وفي الختام، يأمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة في دعم جهود تطوير المنظمات غير الربحية، وأن تكون منطلقًا لدراسات مستقبلية تسهم في تعزيز كفاءة البرامج والمشروعات ذات الأثر المجتمعي.

## المراجع

## المراجع العربية:

- الأحوصني، خديجة، والأحوصني، يحيى. (2024). دراسة نظرية في الأداء المؤسسي واستراتيجيات التقييم والتحسين والقياس: نحو مؤسسات أكثر فعالية واستدامة (Perdana: International Journal of Academic Research (Social Sciences & Humanities)). 19(1).
- إبراهيم، أسامة عبد الوهاب محمد. (2020). أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي. المجلة العربية للنشر العلمي، (21).
- إسماعيل، أحمد دسوقي محمد. (2014). دور القطاع الخيري السعودي في إعادة اختراع وظائف الحكومة: دراسة ميدانية لدور الجمعيات الخيرية بمحافظة الطائف. الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- باجابر، سميرة سالم بن عبدالله. (2024). معوقات العمل التطوعي الرقمي لطلبة المرحلة الثانوية بمنطقة مكة المكرمة. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط.
- برنامج خدمة ضيوف الرحمن. (2021). خطة تنفيذ برنامج خدمة ضيوف الرحمن 2021-2025.
- برنامج خدمة ضيوف الرحمن. (2021). واقع القطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن لعام 1440هـ (الإصدار الثاني).
- بركات، وجدي محمد. (2005). تفعيل الجمعيات الخيرية التطوعية في ضوء سياسات الإصلاح الاجتماعي بالمجتمع العربي المعاصر. المؤتمر العلمي الثامن عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- الرمادي، آية أحمد محمد كمال. (2018). التميز المؤسسي وتطوير برامج الجمعيات الأهلية: دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم.
- الزبيدي، عبدالله. (2021). حوكمة منظمات القطاع الثالث.
- سالم، أحمد عادل. (2024). دور سلسلة التوريد الذكية في تحسين أداء النظام اللوجستي: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية. المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، (11)3.
- الشوcri، نبي محمد هلال. (2019). تقييم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية باستخدام النموذج الأوروبي للتميز (EFQM): دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم.
- شكبان، هيلة سالم سلطان، والشهراني، عبدالله فالح. (2021). دور التعليم الجامعي في تعزيز ثقافة العمل التطوعي: جامعة بيشة دراسة حالة. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط.
- مطر، صالح موسى أبكر. (2025). الكفاءة والعائد الاجتماعي على الاستثمار في المنظمات التطوعية: نموذج شامل لقياس وتحليل الأثر الاجتماعي والاقتصادي. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، (11)6.
- مؤسسة الملك خالد. (2021). الشمول المالي للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية: ورقة نقاش.
- وزارة الشؤون الاجتماعية. (1433هـ). دليل الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية.

## المراجع الأجنبية:

- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (12th ed.). Pearson.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). *Operations Management* (10th ed.). Pearson.

الملاحق

الملاحق:

الملحق (أ):

استبانة الدراسة:

جامعة ميد أوشن

كلية إدارة الأعمال

برنامج الماجستير في إدارة الأعمال (MBA)

استبانة بعنوان:

أثر إدارة العمليات التشغيلية على كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية: دراسة تطبيقية على جمعية هدية  
الحاج والمعتمر الخيرية

عزيزي المشارك...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، بعنوان:

"أثر إدارة العمليات التشغيلية على كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية: دراسة تطبيقية على برامج خدمة  
ضيوف الرحمن."

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة العمليات التشغيلية وأثرها في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، لذا نأمل منكم التكرم  
بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بكل موضوعية، علماً بأن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية  
تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

## أولاً: البيانات الشخصية

| المتغير       | الفئات                                                                                                                                                                         |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجنس         | أنثى <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/>                                                                                                                     |
| العمر         | أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/> من 25 إلى أقل من 34 سنة <input type="checkbox"/> من 35 إلى أقل من 44 سنة <input type="checkbox"/> 45 سنة فأكثر <input type="checkbox"/> |
| المؤهل العلمي | دبلوم <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه <input type="checkbox"/>                                            |
| سنوات الخبرة  | أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر <input type="checkbox"/>                                              |
| طبيعة العمل   | موظف <input type="checkbox"/> متطوع <input type="checkbox"/>                                                                                                                   |

## ثانياً: محاور الدراسة

المحور الأول

إدارة العمليات التشغيلية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب.

| الفقرة                                       | لا أو افق بشدة           | لا أو افق                | محايد                    | أو افق                   | أو افق بشدة              |
|----------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| يتم إعداد خطط تشغيلية واضحة للبرامج الموسمية | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يتم تحديد أهداف تشغيلية واضحة قبل التنفيذ    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| توجد خطة زمنية واضحة لتنفيذ البرامج          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يتم تحديد الموارد البشرية اللازمة            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يتم تحديد الموارد المالية اللازمة            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| توجد إجراءات تشغيلية واضحة                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يتم تحديد مسؤوليات فريق العمل                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يوجد تنسيق بين الإدارات                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| تتم متابعة سير العمل باستمرار                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يتم تقييم الأداء بعد انتهاء البرنامج         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| تستخدم نتائج التقييم في تحسين البرامج        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| تشجع الإدارة تقديم المقترحات التطويرية       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يتم ترشيد استخدام الموارد                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يتم الاستفادة من المتطوعين بصورة فعالة       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## المحور الثاني:

### كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية:

| الفقرة                                                               | لا أو افق بشدة           | لا أو افق                | محايد                    | أو افق                   | أو افق بشدة              |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| يتم تنفيذ البرامج بكفاءة                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يتم تقديم الخدمات بجودة عالية                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يتم تنفيذ البرامج في الوقت المحدد                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يتم استغلال الوقت بصورة جيدة                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يتم استغلال الموارد المالية بكفاءة                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يتم التعامل مع المشكلات التشغيلية بكفاءة                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| تسهم العمليات التشغيلية في تقليل الأخطاء                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| تسهم العمليات التشغيلية في رفع جودة الخدمات                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يحقق البرنامج رضا المستفيدين                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يوجد تعاون بين جميع المشاركين في التنفيذ                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| أسهمت إدارة العمليات التشغيلية في تحسين كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## الملحق (هـ):

### مخرجات التحليل الإحصائي:

يتضمن هذا الملحق أهم نتائج التحليل الإحصائي التي اعتمد عليها الباحث في تحليل بيانات الدراسة، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

#### أولاً: عدد أفراد العينة:

عدد الاستبانات الصالحة للتحليل = 87 استبانة.

#### ثانياً: المتوسطات الحسابية:

| المتوسط الحسابي | المحور                       |
|-----------------|------------------------------|
| 3.36            | إدارة العمليات التشغيلية     |
| 3.92            | كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية |
| 3.56            | المتوسط العام                |

### ثالثاً: أعلى الفقرات:

| المتوسط | الفقرة                                                               |
|---------|----------------------------------------------------------------------|
| 4.44    | تسهم العمليات التشغيلية في تقليل الأخطاء                             |
| 4.43    | يحقق البرنامج رضا المستفيدين                                         |
| 4.32    | ساهمت إدارة العمليات التشغيلية في تحسين كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية |
| 4.30    | يوجد تعاون بين جميع المشاركين في التنفيذ                             |

### رابعاً: أقل الفقرات:

| المتوسط | الفقرة                                 |
|---------|----------------------------------------|
| 2.51    | تشجع الإدارة تقديم المقترحات التطويرية |
| 2.54    | يتم تقييم الأداء بعد انتهاء البرنامج   |
| 2.60    | يتم ترشيد استخدام الموارد              |
| 2.67    | يتم تنفيذ البرامج في الوقت المحدد      |

### خامساً: نتائج اختبار الارتباط:

| القيمة | الاختبار             |
|--------|----------------------|
| 0.091  | معامل ارتباط بيرسون  |
| 0.400  | مستوى الدلالة (Sig.) |

### سادساً: تفسير النتائج:

تشير نتائج التحليل إلى أن مستوى تطبيق إدارة العمليات التشغيلية جاء بدرجة متوسطة، في حين جاءت كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية بدرجة مرتفعة. كما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين المتغيرين وفقاً لبيانات الدراسة، الأمر الذي يشير إلى أن كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية تتأثر بعوامل متعددة، إضافة إلى إدارة العمليات التشغيلية.

## ملخص البحث:

تناولت هذه الدراسة أثر إدارة العمليات التشغيلية على كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية في المنظمات غير الربحية، من خلال دراسة تطبيقية على برامج خدمة ضيوف الرحمن، في ظل الاهتمام المتزايد بتطوير القطاع غير الربحي وتعزيز كفاءته المؤسسية بما يواكب مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وانطلقت الدراسة من أهمية إدارة العمليات التشغيلية بوصفها أحد المرتكزات الرئيسة لرفع كفاءة الأداء، وتعظيم الاستفادة من الموارد، وتحسين جودة الخدمات، ولا سيما في البرامج الموسمية التي تتسم بطبيعة تشغيلية معقدة تتطلب مستوى عاليًا من التخطيط والتنسيق وإدارة الموارد والمتابعة المستمرة.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة العمليات التشغيلية بأبعادها المتمثلة في التخطيط التشغيلي، وإدارة الموارد، وإدارة الجودة، وإدارة المخاطر، والتحسين المستمر، في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، إلى جانب قياس مستوى تطبيق هذه الممارسات، وبيان طبيعة العلاقة بينها وبين كفاءة التنفيذ.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من العاملين في برامج خدمة ضيوف الرحمن، كما تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، شملت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار الخطي، واختبارات الفروق الإحصائية.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة العمليات التشغيلية في كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، كما بينت ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة العمليات التشغيلية وارتفاع مستوى كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، بما يؤكد أهمية تعزيز الممارسات التشغيلية في تحسين الأداء المؤسسي، ورفع جودة الخدمات، وتعظيم كفاءة استثمار الموارد في المنظمات غير الربحية.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات إدارة العمليات التشغيلية، والارتقاء بالتخطيط التشغيلي وإدارة الموارد، وتطبيق مؤشرات أداء لقياس كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، والاهتمام بتأهيل العاملين والمتطوعين، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر، بما يساهم في رفع كفاءة تنفيذ البرامج الموسمية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، ودعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

This study examined the impact of **Operations Management** on the efficiency of implementing seasonal programs in nonprofit organizations through an applied study on **Pilgrims Service Programs**, in light of the growing interest in developing the nonprofit sector and enhancing its institutional efficiency in line with the objectives of **Saudi Vision 2030**. The study was based on the importance of Operations Management as one of the fundamental pillars for improving organizational performance, maximizing the utilization of resources, and enhancing service quality, particularly in seasonal programs characterized by complex operational activities that require a high level of planning, coordination, resource management, and continuous follow-up.

The study aimed to identify the impact of the dimensions of Operations Management, namely operational planning, resource management, quality management, risk management, and continuous improvement, on the

efficiency of implementing seasonal programs. It also sought to measure the level of implementation of these practices and examine the nature of their relationship with the efficiency of program implementation.

The study adopted the **descriptive-analytical approach** and used a questionnaire as the primary instrument for collecting data from a sample of employees working in **Pilgrims Service Programs**. The collected data were analyzed using the **Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)** through appropriate statistical methods, including frequencies, percentages, means, standard deviations, Pearson's correlation coefficient, Cronbach's Alpha coefficient, linear regression analysis, and statistical significance tests.

The findings revealed a statistically significant positive impact of Operations Management on the efficiency of implementing seasonal programs. The results also indicated a high level of Operations Management practices and a high level of efficiency in implementing seasonal programs, confirming the importance of strengthening operational practices to improve organizational performance, enhance service quality, and maximize resource utilization in nonprofit organizations.

Based on the findings, the study recommended strengthening Operations Management practices, enhancing operational planning and resource management, adopting performance indicators to measure the efficiency of implementing seasonal programs, investing in the qualification of employees and volunteers, and promoting a culture of continuous improvement to enhance the efficiency of implementing seasonal programs, improve the quality of services provided, and support the achievement of the objectives of **Saudi Vision 2030**.

**Midocean University**

**College of Management**

**Department of Business Administration**

**The Impact of Operations Management on the Efficiency of Implementing Seasonal  
Programs in Nonprofit Organizations:  
An Applied Study on the Pilgrims Service Program**

**Prepared by  
Ali Ahmed Aswan**

**Supervised by  
253001282**

**Supervised by  
Dr. Al-Faisal Abdul Hameed  
Dr. Ghafar Jarad**

**Year  
2026**