

Administrative Applications in Volunteer Teams

Abdullah Omar Baljaha

Graduation Project (2)

College of Management – MidOcean University

Supervised by

Dr/ Abdualraheem Nader

Faculty Member – College of Management – MidOcean University

Ninth Semester - June 13, 2026

TABLE OF CONTENTS

• Introduction	3
• Study Model	5
• Team Administrative Framework	5
• Research Problem	6
• Research Gaps	6
• Significance of the Study	7
• Research Questions	8
• Study Hypotheses	10
• Research Model	11
• Research Methodology	12
• 1. Research Philosophy	12
• 2. Research Approach	12
• 3. Research Strategy	12
• 4. Research Choice	13
• 5. Time Horizon	13
• 6. Techniques and Procedures	13
• 6.1 Study Sample	13
• 6.2 Data Collection Tools	13
• 6.3 Data Analysis	13
• Chapter Two: Literature Review	14
• References	23
• Appendix: Questionnaires of the Research Variables	26
• research methodology	36
• Chapter Four: Statistical Analysis of the Study Results	45
• Chapter Five: Discussion, Conclusions, and Recommendations	59

INTRODUCTION

Volunteer teams are considered among the simplest administrative models in terms of structure; however, at their core, they represent a miniature version of formal organizations and institutions. They include many fundamental managerial elements such as planning, organizing, directing, and controlling, despite differences in capabilities and resource levels.

With the launch of Saudi Arabia's Vision 2030, which carries strategic directions to enhance the role of the non-profit sector, the Kingdom has given significant attention to volunteer work, making it one of the pillars of sustainable development. It has set ambitious goals, most notably increasing the number of volunteers annually to reach one million volunteers.

This direction is considered a natural extension of the deeply rooted human and social values within Saudi society, reflected in the love of goodness, the spirit of giving, and social solidarity. In this context, the Kingdom has made systematic national efforts to support and organize volunteer work, represented in launching several initiatives and programs most notably:

The National Volunteer Work Platform:

An electronic platform that aims to connect volunteers with beneficiary organizations and provide diverse volunteer opportunities aligned with volunteers' skills and interests, thereby enhancing the efficiency of community participation.

The Volunteer Empowerment and Qualification Program:

A program dedicated to training and qualifying volunteers to acquire the professional skills necessary to perform their roles effectively and professionally.

:Volunteer Work Impact Measurement Program

This program focuses on evaluating the outcomes of volunteer initiatives and measuring their contribution to achieving sustainable .development goals

:Volunteer Partnership Program

-It aims to enhance integration among the government, private, and non .profit sectors in order to unify efforts and support national initiatives

:Charitable Associations' Initiatives

These associations implement such programs through various field ,projects, such as mass marriage initiatives, orphan empowerment elderly care, and support for people with disabilities, thereby providing real opportunities to serve the community and strengthen national .belonging

Based on the above, volunteer teams, volunteers, and the entities that support them have become fundamental pillars that the Kingdom is keen to empower and sustain. This calls for advancing administrative and organizational thinking within these teams to ensure alignment with the desired national objectives. Here, the role of administrative specialization becomes evident in regulating volunteer work, guiding teams and volunteers toward sound decisions, and planning initiatives systematically—thereby reducing wasted efforts resulting from lack of .organization or weak management

Study Model

This research examines an applied model of a volunteer team in the city of Jeddah, namely the Hattan Volunteer Team, which was selected after obtaining official approval from its management to serve as a model for study and analysis. The team is considered one of the largest volunteer teams in the region. It was founded in 2019 as a small individual initiative that was originally planned to last for only one month. The team began with approximately 250 volunteers and has since grown significantly, with the number of registered volunteers currently reaching nearly 30,000, distributed across multiple and .specialized categories and levels

The team has an advanced organizational structure consisting of 22 internal teams, including four specialized teams (Sports, Health, Arts, and Women's), in addition to two higher-level departments: the "Sanad" Department, under which ten supporting divisions operate, and the "Special Affairs" Department, which .supervises 19 supporting projects

.The team has been distinguished by its flexibility and ability to adapt to crises During the COVID-19 pandemic, its activities did not cease; rather, it continued operating remotely, providing psychological and moral support initiatives and directing positive messages particularly to healthcare sector workers, before .launching even more strongly in the post-pandemic phase

The Team's Administrative Framework

Contrary to the common perception that volunteer work justifies leniency in ,discipline and performance, the Hattan Team has, since its establishment adopted the principle of excellence and commitment, inspired by Islamic values that encourage quality in work. This has been reflected in its administrative structure, as each internal team includes approximately 50 administrators distributed across multiple leadership and supervisory positions. These include the team leader and deputy, supervisors of supporting departments, and divisions responsible for ideas, public relations, and design, in addition to training programs and workshops aimed at qualifying volunteers and preparing .them to assume future administrative roles

RESEARCH PROBLEM

The research problem lies in the presence of several challenges facing volunteer teams, most notably:

1. Difficulty in attracting volunteers and maintaining their continuity.
2. Challenges in managing team members and coordinating efforts among them.
3. The absence or weakness of an official umbrella supporting communication with external entities.
4. Limited financial resources and operational budgets.

Research Gaps

Theoretical Gaps:

These are reflected in the limited scientific understanding of the nature of volunteer teams within the local context and the characteristics of the targeted community. There is also a need to simplify administrative concepts to suit the diverse backgrounds of volunteers.

Practical Gaps:

These appear in the mechanisms for recruiting volunteers, implementing organizational structures with flexibility, developing clear learning methodologies, and establishing institutional relationships with official and funding entities to ensure the sustainability of volunteer work.

RESEARCH SIGNIFICANCE

Theoretical Significance:

This research contributes to enriching the scientific literature related to the management of volunteer teams and provides a guiding framework that can serve as a roadmap for achieving organizational stability and bridging knowledge gaps in this field.

Practical Significance:

It lies in presenting an advanced practical model of a successful volunteer team and reviewing administrative strategies that have been tested in practice, thereby enhancing the efficiency of volunteers and volunteer teams and supporting the achievement of one of the objectives of Saudi Vision 2030.

RESEARCH QUESTIONS

Main Question:

What is the impact of implementing modern administrative systems on enhancing organizational efficiency and sustainable growth within volunteer teams?

Sub-questions:

- To what extent does adopting organizational structures modeled after the private sector influence the quality of outputs of volunteer teams?
- How does a professional organizational environment contribute to strengthening volunteer engagement and building an attractive media identity?
- What are the key determinants through which administrative governance influences donors' and charitable organizations' willingness to engage in partnerships and sponsorships?

RESEARCH OBJECTIVES

Main Objective:

To measure the effectiveness of administrative applications in achieving organizational stability and operational excellence in volunteer teams.

Sub-objectives:

- To identify the relationship between establishing administrative structures and improving the efficiency of role distribution within the team.
- To analyze the impact of administrative organization on volunteer satisfaction and loyalty (both administrative and field volunteers).
- To investigate the role of governance and administrative transparency in building institutional reputation among supporting entities and strategic partners.

RESEARCH HYPOTHESES

Main Hypothesis:

There is a statistically significant relationship between the level of internal administrative discipline within the team and its ability to achieve external success and expansion.

Sub-hypotheses:

1. There is a positive relationship between the clarity of the organizational structure and the achievement of strategic objectives within volunteer organizations.
2. The quality of internal management is positively associated with volunteer retention rates and enhanced motivation.
3. The likelihood of obtaining funding and sponsorship increases with the maturity of administrative and financial systems implemented within the team.

RESEARCH MODEL

The study examines the relationship between the independent variable (institutional administrative applications) and the dependent variable (performance and sustainability), as illustrated below:

1. Independent Variable

Institutional Administrative Applications:

- Structuring roles and responsibilities (organizational structure).
- Governance and transparency systems.
 - Work environment and motivation (attractive organizational climate).
- Professionalism in media and public representation.

2. Dependent Variable

Efficiency and Sustainability of the Volunteer Team:

- Success of outputs and initiatives.
- Volunteer retention and loyalty rates.
 - Donor and external stakeholder trust (ability to attract sponsorships).

RESEARCH METHODOLOGY

The study follows the Research Onion framework to ensure methodological rigor:

Research Philosophy:

The study adopts a critical realist philosophy, aiming to understand how administrative structures (as tangible phenomena) influence volunteer behavior and team outcomes in real-world contexts.

Research Approach:

A deductive approach is employed, whereby general management theories are used to test specific hypotheses within the case of the “Hattan Team.”

Research Strategy:

A case study strategy is utilized, as it is the most appropriate for an in-depth examination of the “Hattan Team” as a leading model within the city of Jeddah.

Research Choice:

A mixed-methods approach is adopted, combining quantitative analysis (questionnaires administered to volunteers) and qualitative analysis (interviews with administrative leadership in “Sanad” and special affairs departments).

Time Horizon:

A cross-sectional study, where data are collected at a single point in time to assess the current status of the team and the impact of its administrative practices.

Techniques and Procedures:

- **Sample:** A purposive sample of volunteers and administrators from the Hattan Team (including members across multiple teams, departments, and projects).
- **Data Collection Tools:** An electronic questionnaire distributed across 22 teams, along with semi-structured interviews conducted with senior management.
- **Data Analysis:** Statistical analysis using SPSS for quantitative data, alongside thematic analysis for qualitative interview data.

CHAPTER TWO

LITERATURE REVIEW

First: Chapter Introduction

The theoretical framework and previous studies constitute an indispensable scientific foundation in any rigorous academic research, as they enable the researcher to situate their study within its proper epistemological context and to build upon accumulated knowledge in formulating hypotheses and interpreting results. From this standpoint, this chapter reviews the scientific literature relevant to the main topic of the research: “Administrative Applications in Volunteer Teams,” with a focus on their impact on achieving success and institutional sustainability.

At the outset, however, it must be acknowledged that there is a limitation in specialized sources that directly address administrative applications within volunteer teams as independent organizational units. Despite the widespread attention given to volunteer work in both Arabic and international literature, most studies tend to approach it from educational or social perspectives, without giving sufficient attention to the internal administrative and organizational dimensions of volunteer teams themselves.

Al-Saadi (2025) pointed to a “deficiency in the literature related to the administrative aspect of volunteer work teams” (p. 176), which reinforces the need for a study such as this one.

Moreover, the vast majority of available studies focus on the role of secondary schools in promoting a culture of volunteerism, or on individuals’ motivations for engaging in volunteer work. They do not address the questions raised in this research, namely: How does the application of modern administrative systems affect the organizational efficiency of volunteer teams? And what is the impact of internal governance on sustainability and attracting supporters? One study explicitly described this gap, calling for “further research on dimensions of volunteer work that have not yet been addressed by researchers” (MAED Journal, 2025, p. 117).

Accordingly, this study adopts a synthetic methodology that draws on available research in related fields—nonprofit management, the culture of volunteerism in educational contexts, and the impact of administrative structures on institutional performance—and analytically applies them to the case of field-based volunteer teams. This approach is informed by the applied model represented by the “Hattan Volunteer Team” in the city of Jeddah.

Second: Key Concepts of the Research Topic

1. Volunteer Work:

Volunteer work is defined in the scientific literature through multiple perspectives that converge on a common core. Barzan (2017) defines it as:

“A non-profit activity performed without a predetermined wage; it is not a professional or occupational task, but rather an activity undertaken by individuals to assist and improve the well-being of others, including neighbors or communities in general” (Barzan, 2017, p. 57).

Similarly, Barshid (2019) defines it as “the effort exerted by an individual or institution voluntarily and by free choice, without worldly compensation in all aspects of life, in service of society and its progress and prosperity” (Barshid, 2019, p. 200).

Al-Sarhan and Al-Jaraida (2016) emphasized the collective dimension of volunteer work, noting that it “involves humanitarian efforts carried out by members of society individually or collectively, fundamentally driven by willingness and intrinsic motivation, whether conscious or unconscious” (Al-Sarhan & Al-Jaraida, 2016, p. 14).

From these definitions, it can be concluded that volunteer work encompasses three essential elements: voluntary participation without obligation, absence of material incentives, and directing efforts toward the benefit of society.

2. Culture of Volunteer Work:

The concept of the “culture of volunteer work” extends beyond individual voluntary practices, referring instead to a system of values, beliefs, and attitudes that shape collective awareness toward volunteerism. Ahmed (2014) defines it as “a set of values, beliefs, attitudes, and knowledge that shape an individual’s awareness and behavior toward others and society as a whole, encouraging the allocation of time and effort without expectation of material return, in order to achieve benefits for society or for marginalized and needy groups, voluntarily and without coercion.”

Mullah (2018) added a developmental dimension to this concept, defining it as “the acquisition of knowledge, values, and attitudes necessary for individuals to engage in voluntary work without compensation, aimed at assisting members of society according to their diverse needs” (Mullah, 2018, p. 332).

3. Volunteer Teams:

Volunteer teams differ from formal charitable organizations in terms of structure, size, and funding; however, they inherently possess precise institutional characteristics.

4. Administrative Applications in Volunteer Teams:

By “administrative applications in volunteer teams,” I refer to the set of systems, tools, and managerial practices derived from contemporary management thought and applied in managing volunteer teams.

According to the research model of this study, these applications include four main dimensions:

- Structuring roles and responsibilities through a clear organizational framework
- Governance and transparency systems that regulate internal and external relationships
- Work environment and motivation that create an attractive organizational climate
- Professionalism in media presence and public representation of the team

These concepts are grounded in established administrative theory. Al-Saadi (2025) emphasized that “school administration constitutes a central factor in shaping the institutional climate and promoting a culture of volunteer work by strengthening the relationship between the school and the community through various volunteer activities, organizing conferences and seminars that serve the community, and involving parents” (Al-Saadi, 2025, p. 188, citing Al-Mabrouk, 2017, p. 57). This principle applies equally to field-based volunteer teams.

5. Organizational Efficiency and Sustainability:

Organizational efficiency and sustainability represent the dependent variable in this study. In the literature, they are defined as the organization’s ability to achieve its objectives by effectively utilizing available resources while ensuring long-term continuity.

Al-Tuwaijri (2019) noted that “the importance of volunteer work stems from its focus on human values, leading to skill acquisition and capacity development through intellectual refinement. It highlights the positive role of participation in identifying community problems, investing youth potential, encouraging responsibility, promoting social solidarity, and fostering empathy through mobilizing human and material resources toward beneficial social work” (Al-Tuwaijri, 2019, p. 84).

Third: The Relationship Between Administrative Applications in Volunteer Teams and Team Success

This section addresses the main research question: *“What is the impact of applying modern administrative systems on enhancing organizational efficiency and sustainable growth in volunteer teams?”* From this, three sub-questions emerge and are discussed sequentially.

3.1 The Impact of Organizational Structures on the Quality of Volunteer Team Outputs:

This section answers the first sub-question: *“To what extent does adopting organizational structures—modeled after the private sector—affect the quality of volunteer team outputs?”*

The literature consistently indicates that clarity in organizational structure is positively correlated with output quality. Al-Saadi (2025) found that the highest indicators of the role of school administration in promoting volunteer culture were “the school administration’s attention to extracurricular activities” with a mean of (3.90), followed by “raising awareness of the importance of volunteer work through school bulletin boards” with a mean of (3.89). This suggests that structured administrative systems lead to clearer and more consistent outputs (Al-Saadi, 2025, p. 197).

Furthermore, Al-Jaloud’s study (2013, cited in Bisha’s study) highlighted that “the absence of administrative regulations governing volunteer work in educational institutions, the lack of dedicated volunteer management, and the weak of cultivating a volunteer culture among students” are among the main obstacles to success (Al-Jaloud, 2013, cited in MAED Journal, 2025, pp. 106–107). This implicitly confirms that the presence of organizational structures helps address these gaps and improve outcomes.

Similarly, Al-Zahrani (2013, cited in Bisha’s study) confirmed that “the level of school leadership’s contribution to encouraging student participation in charitable volunteer work was low,” and that this weak is directly linked to the absence of supportive administrative structures (Al-Zahrani, 2013, cited in MAED Journal, 2025, p. 109).

In contrast, the field model of the “Hattan Team” has demonstrated that an advanced structure composed of 22 internal teams represents a sophisticated administrative framework that ensures clarity, accountability, and specialization. This structure contributed to increasing the number of registered volunteers from 250 at its establishment in 2019 to nearly 30,000 volunteers, as mentioned in the introduction of the research.

This remarkable growth serves as a direct indicator of the impact of organizational structure on both output quality and expansion.

3.2 The Impact of a Professional Organizational Environment on Enhancing Engagement and Building Media Identity:

This section addresses the second sub-question: “How does a professional organizational environment contribute to enhancing volunteer engagement and building an attractive media identity?”

Studies show that a positive organizational climate enhances volunteer loyalty and continuity. Al-Ghaith et al. (2020, cited in Al-Saadi) confirmed that “the level of contribution of school leadership in promoting volunteer work through community, curriculum, and student activities was high” (Al-Saadi, 2025, p. 197), reflecting that an organized environment fosters deeper and more sustainable engagement.

Similarly, Ali et al. (2021, cited in Al-Saadi) documented that “schools play a significant role in volunteer work both internally and externally by promoting a culture of volunteerism within the school and the community, and encouraging their members to participate in school and volunteer activities” (Ali et al., 2021, cited in Al-Saadi, 2025, p. 190).

Regarding media identity, Al-Saadi (2025) observed that schools with a clear media vision in promoting volunteerism achieve better results in attracting volunteers. This aligns with the findings of Joseph and Karolisen (2019), who noted that “the real motivation behind students’ inclination toward volunteer work lies in their strong national values and their desire to contribute to the advancement of their country” (Joseph & Karolisen, 2019, p. 230, cited in Al-Saadi, 2025, p. 189).

Such motivation is activated only when the team provides a media environment that reflects its values and professionally highlights its contributions.

At the level of field volunteer teams, a study by Bisha (MAED, 2025) indicated that the use of school broadcasting programs—as a media tool—ranked first among leadership roles in enhancing awareness and knowledge of volunteer culture, with a mean score of (2.98). This was attributed to “school leadership’s awareness of the positive impact of school broadcasting in developing students’ talents, increasing their knowledge, broadening their perspectives, and making it a platform for competition in delivering the best programs that promote awareness and knowledge of volunteer culture” (MAED Journal, 2025, p. 115).

This insight directly highlights the importance of a professional media presence for volunteer teams in building their institutional identity.

3.3 The Impact of Administrative Governance on Attracting Supporters and Partnerships:

This section addresses the third sub-question: “What are the key determinants through which administrative governance influences donors’ and charitable organizations’ willingness to engage in partnerships and sponsorships?”

The literature reveals that the maturity of administrative and financial systems is closely linked to an organization’s ability to attract funding. Al-Saadi (2025) found that “the requirements for secondary school management in promoting volunteer culture were rated high, with a mean of (3.85).” Among the most prominent were “utilizing specialists to train students in the necessary skills and knowledge for volunteer work” (mean 3.98) and “organizing training courses to develop students’ volunteer skills” (mean 4.02).

Furthermore, Al-Harthi and Al-Madkhali (2020, cited in Al-Saadi) identified that “the lack of a dedicated budget for training students in volunteer programs, the limited role of media, and the scarcity of training programs” are among the major challenges facing volunteer work at the secondary level (Al-Harthi & Al-Madkhali, 2020, cited in Al-Saadi, 2025, p. 190). The absence of these elements implicitly suggests that their presence enhances the attractiveness of partnerships.

Conversely, the Bisha study (MAED, 2025) found that the weakest role of school leadership was “organizing visits for students to explore the services of charitable organizations in volunteer work,” with a mean of (2.41), rated as “weak.” This was attributed to the fact that such activities require majority approval from the school activity council, and that educational administrations do not provide financial support for such initiatives, making them difficult to implement without sufficient resources (MAED Journal, 2025, p. 116).

Indicator 2: Volunteer Retention and Loyalty

Retention is a critical indicator of the organizational health of a volunteer team. Planty and Regnier (2003, cited in the Bisha study) found that only 12% of youth volunteered consistently across all survey periods over eight years, while 68% volunteered at least once. The study also revealed a sharper decline among males, dropping to 29% in the eighth year after high school graduation, representing a serious attrition trend (Planty & Regnier, 2003, cited in MAED Journal, 2025, pp. 107–108). This significant decline in continuity rates indicates that administrative weakness—rather than lack of willingness—is the primary cause of volunteer dropout.

Indicator 3: Donor Trust and the Ability to Attract Sponsorships

This indicator is associated with the maturity of the team’s financial and administrative systems. Al-Majthil (2023, cited in Al-Saadi) linked higher levels of students’ positive attitudes toward volunteer work with its effectiveness in reducing negative behaviors, suggesting that trust generated by professional administration produces societal impact that encourages donors to invest in such teams (Al-Majthil, 2023, cited in Al-Saadi, 2025, p. 191).

Fifth: Chapter Conclusion

This chapter yields several theoretical and foundational conclusions that form the conceptual basis for the remainder of the study:

First, the reviewed literature confirms that organized volunteer work requires a clearly defined administrative system, and that its absence constitutes the primary obstacle to sustainability and expansion. Al-Saadi (2025) identified key challenges, including limited financial allocations for volunteer activities, heavy administrative workloads, and weak coordination between schools and volunteer organizations (p. 199).

Second, administrative applications demonstrate a positive impact across three parallel dimensions: improving the quality of outputs, enhancing volunteer loyalty and sustained engagement, and building institutional trust with partners and donors. These dimensions explain the transformation of the Hattan Team as a practical example that professional management strengthens rather than contradicts the spirit of volunteerism.

Third, comparative findings reveal notable variation in the level of administrative applications across volunteer entities. While Al-Saadi (2025) reported a high level in Madinah (mean 3.58), the Bisha study (MAED, 2025) indicated only a moderate level (mean 2.69). This variation confirms that administrative practices are a dynamic variable, and examining their determinants represents a meaningful contribution to the field.

Fourth, the literature highlights a significant research gap in examining administrative applications within field-based volunteer teams—such as the Hattan Team—supporting the academic relevance of this study. It also underscores the need for applied models that can inform the development of the volunteer sector in Saudi Arabia, particularly in alignment with Vision 2030's goal of reaching one million volunteers annually.

In light of the above, this chapter establishes the methodological foundation for the next chapter, where theoretical questions will be translated into field-based measurement tools applied to a sample of Hattan Volunteer Team members to address the research questions and test the study's hypotheses.

REFERENCES

- Nafea Charity Association Website
- Journal of Arab Sciences and Humanities - Qassim University
- Factors Affecting Building Sustainable Volunteer Teams
- Eshraq Association - Volunteering Platform
- Hattan Volunteer Team - CEO Faisal bin Fahad
CEO Assistants ,Abeer Omar & Areej Omar
- National Platform for Volunteering
- Ahmed, Iman Abdul Aal. (2014). A proposed framework for supporting the culture of volunteerism among university youth to achieve community security from the perspective of community organization practice. *Journal of Social Work*, (51).
- Al-Mujathil, Shadia Nasser. (2023). The impact of volunteer work culture in schools on vandalistic behavior among public school students in the city of Abha. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(46), 1–14.
- Barshid, Abdullah Mohammed. (2019). The reality of volunteer work among secondary school students in Al-Madinah Al-Munawwarah from the perspective of teachers (an applied field study). *Educational Journal*, (63).
- Barzan, Jaber Ahmed. (2017). *Volunteer Work*. Al-Janadriyah Publishing and Distribution.
- Al-Tuwaijri, Saleh bin Hamad. (2019). *Volunteerism: Its Culture and Organization* (1st ed.). Obeikan Library.
- Al-Jaloud, Dhahim. (2013). Evaluating the role of secondary school principals in developing volunteer work among students from the perspective of teachers in the Qassim educational region [Unpublished master's thesis]. Department of Foundations of Education, College of Education, Qassim University.
- Al-Harithi, Bandar Mohsen, & Al-Madkhali, Mohammed bin Omar Ahmed. (2020). The reality of volunteer work among secondary school students in Jeddah from the perspective of activity leaders.

REFERENCES

- Journal of Young Researchers in Educational Sciences, (5), 144–169.
- Al-Daraei, Ali bin Saif. (2021). The role of teachers in promoting a culture of volunteer work among students in public schools in the Sultanate of Oman. *Comprehensive Multidisciplinary Electronic Journal*, (43).
- Al-Zahrani, Shawqi. (2013). The contribution of secondary school administration in encouraging students toward volunteer work [Unpublished master's thesis]. Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Umm Al-Qura University.
- Al-Sarhan, Huda Ham, & Al-Jarida, Nabila Abdulrahman. (2016). *Volunteer work between theory and practice*. Al-Rushd Library.
- Al-Saadi, Falih bin Zaid. (2025). The role of secondary school administration in Al-Madinah Al-Munawwarah in spreading the culture of volunteer work among students (a field study). *International Journal of Contemporary Educational and Human Sciences (IJCHES)*, 4(2), 174–216.
- Al-Kalbani, Younis Hamdan. (2020). The role of school administration in promoting volunteer work in schools. *Arab Journal of Scientific Publishing*, (19), 93–108.
- Al-Kandari, Jassim Ali. (2016). The culture of volunteer work among students of the College of Basic Education in Kuwait: A field study. *Journal of Educational Sciences*, 25(1), 157–189.
- Al-Mabrouk, Faraj. (2017). *The principal, the school, and school administration*. Hamithra Publishing House.
- Mulla, Rif'ah Turki Ismail. (2018). The culture of volunteering and its relationship with some parenting styles as perceived by children: A field study on university students. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology*, (23), 326–371.
- Naji, Ahmed Abdel Fattah. (2017). *Social volunteer work: Roles and responsibilities in light of the new global system*. Modern University Office.
- Al-Nasser, Nida bint Nasser. (2023). Evaluation of the role of government secondary school administration in Al-Dawadmi in developing volunteer work among female students. *Journal of the College of Education*, (109), 1–43.
- Al-Harran, Mohammed Abdullah, & Rahhal, Saleh Mohammed. (2015). The role of volunteer work in community development and a proposed model for its activation. *Arab Journal of Administration*, 35(2), 157–172.

REFERENCES

- MAED Journal. (2025). The role of school leadership in enhancing awareness and knowledge of volunteer work culture among general education students in the Kingdom of Saudi Arabia. *MAED Journal*, 105(3), 105–120.
- Joseph, B., & Carolissen, R. (2019). Citizenship: A core motive for South African University student volunteers. *Education, Citizenship and Social Justice*, 14(3), 225-240.
- Jones, J. A., Donald, P., & Bateman, C. (2019). Student Volunteers in a College Town: Burden or Lifeblood for the Voluntary Sector? *Journal of Service-Learning in Higher Education*, 9.
- Planty, M., & Regnier, M. (2003). Volunteer Service by Young People from High School through Early Adulthood. *Statistics in Brief*. U.S. Department of Education.
- Rovers, J., Kelsey, J., Truong, E., & Yogesh, S. (2016). Motivations, barriers and ethical understandings of healthcare student volunteers on a medical service trip: A mixed methods study. *Journal BMC Medical Education*, 16(94).
- Smith, C. S., & Hopkins, S. (2001). *Learning TAFE Voluntary and Paid Work: A Survey of TAFE Students*. Centre for the Economics of Education and Training, Monash University – ACER.

APPENDIX:
QUESTIONNAIRES OF THE RESEARCH VARIABLES

Appendices

Administrative Practices in Volunteer Teams

This questionnaire aims to study the impact of administrative practices on enhancing the efficiency and sustainability of volunteer teams, as well as the influence of governance, transparency, the quality of organizational and administrative structure, and media influence, and whether these practices are present in volunteer teams or not.

Personal Information

These questions have been designed to collect basic demographic information about the questionnaire participants in order to classify and analyze the data more accurately while ensuring complete confidentiality and privacy for all participants.

The questionnaire has been designed using the Five-Point Likert Scale.

Organizational Structure and Role Clarity

Please indicate your level of agreement with each statement according to the following scale:

1 = Strongly Disagree

2 = Disagree

3 = Neutral

4 = Agree

5 = Strongly Agree

There is a clear organizational structure within the volunteer team that defines roles and responsibilities.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

Tasks are distributed among team members in a fair and organized manner.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

Organizational Structure and Role Clarity

Each volunteer knows the administrative unit or department to which they belong.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

Responsibilities and authorities are clearly defined for all members.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

The clarity of the organizational structure contributes to improving the efficiency of the volunteer team.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

Governance and Transparency

Administrative decisions within the volunteer team are characterized by transparency and clarity.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

There are internal regulations and policies that help govern volunteer work processes and guide team members.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

Governance and Transparency

Volunteers are given access to the team's plans, objectives, and sources of funding.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

Good governance contributes to building the confidence of supporting organizations and strategic partners in the team.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

Work Environment and Motivation

The volunteer team provides a positive work environment that encourages continued participation.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

Volunteers are provided with non-financial incentives (such as certificates, recognition, and skill development opportunities).

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

Training programs are organized regularly to develop the skills of team members.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

he excellence and quality of work contribute to strengthening volunteers' sense of belonging and loyalty to the team.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

Professionalism in Media Presence

The volunteer team has a clear media identity (logo, unified communication style).

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

The team's activities and initiatives are presented professionally through social media platforms.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

The team's professional media identity helps attract new volunteers and highly qualified individuals.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

The media content accurately and professionally reflects the team's values and mission.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

Output Quality

The team consistently achieves the objectives of its volunteer initiatives and events.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

The outputs of the volunteer team are characterized by quality and have a positive impact on society.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

The quality of the team's initiatives is directly linked to the quality of its internal management.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

Volunteer Retention and Loyalty

I would like to continue working with this volunteer team in the future.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

The quality of management is a key driver for continuing volunteer work.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

Poor management negatively affects volunteers' willingness to continue.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

I would recommend others to join this team due to the quality of its administrative system.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

Donor Trust

The presence of an organized financial and administrative system increases the chances of attracting sponsors and donors.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

Advanced and transparent governance practices enhance volunteer teams' chances of receiving donor support.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

Internal administrative discipline strengthens the team's positive image among external stakeholders and partners.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

Open-ended Question for All Participants:

In your opinion, what are the most prominent administrative challenges facing volunteer teams? What are your suggestions for improving them?

This questionnaire targeted volunteers from all backgrounds and different volunteer teams.

Personal Interviews:

Personal interviews were conducted with team leaders and senior management using an open-ended response format.

First Axis: Organizational Structure and Role Clarity

1. How do you describe the current organizational structure of the team, and what stages has it gone through to reach its current form?
2. What criteria do you use to distribute roles and responsibilities among administrative and field members?
3. How do you deal with cases of overlapping authorities or unclear responsibilities within the team?
4. Do volunteers believe that the current organizational structure enables them to perform their tasks effectively? How do you measure this?

Second Axis: Governance and Administrative Transparency

1. What mechanisms do you use to ensure transparency in administrative and financial decision-making within the team?
2. Do you have written regulations and organizational documents? To what extent do members actually comply with them in practice?
3. How do you balance the flexibility required in volunteer work with the institutional discipline imposed by good governance?
4. What are the most prominent challenges you have faced in implementing the governance system, and how did you deal with them?

Third Axis: Work Environment and Motivation

1. In the absence of financial incentives, what strategies do you follow to maintain volunteers' motivation and continuity?
2. How do you measure volunteers' satisfaction and sense of belonging to the team? What tools do you use for this purpose?
3. What are the real reasons that lead volunteers to leave the team, and how do you address them administratively?
4. What training and development programs do you offer, and how do you evaluate their impact on improving members' competencies?

Fourth Axis: Media Professionalism and Institutional Identity

1. How has the team's consistent media identity contributed to attracting volunteers and partners over the years?
2. Do you have a documented media strategy? How is it implemented in practice across your various platforms?
3. How do you handle media crises or negative coverage when they occur?

Fifth Axis: Organizational Efficiency and Sustainability

1. How do you measure the success of your volunteer initiatives and events? What key performance indicators do you rely on?
2. How has the team's administrative development contributed to improving the quality of its outputs from its establishment in 2019 until today?
3. What relationship have you observed in practice between the level of internal administrative discipline and your success in expansion and growth?

Sixth Axis: Attracting Supporters and Partnerships

- 1.What administrative factors do you believe have the greatest influence in persuading donors and charitable organizations to support the team?
- 2.How did you build your relationships with government, private, and donor entities? What role did governance play in that process?
- 3.Have you ever faced rejection from supporting entities due to administrative or financial shortcomings? How did you deal with that?

Seventh Axis: Challenges and Future Vision

- 1.What is the most difficult administrative decision you have made in the team's history, and what lesson did you learn from it?
- 2.How do you see the future of volunteer teams in light of Saudi Vision 2030? What role should professional management play in this context?
- 3.What advice would you give to emerging volunteer teams seeking to build a professional administrative system from scratch?

Prepared by the researcher based on literature and previous studies.

Chapter Three: Research Methodology

3.1 Introduction

This chapter constitutes the methodological foundation upon which the study is built, addressing the comprehensive procedural framework followed in designing the research, collecting its data, and analyzing it. Through this chapter, the study seeks to define the research population and sample, clarify the measurement instruments employed, and elucidate the philosophical and applied methodology adopted, thereby ensuring scientific rigor and academic objectivity in handling the data and deriving the findings.

3.1.1 Operational Definitions of the Research Variables

Independent Variable: Institutional Administrative Practices

In this study, institutional administrative practices refer to the set of systems, practices, and administrative tools derived from contemporary organizational thought and applied in the management of volunteer teams with the aim of achieving institutional discipline and operational efficiency. This variable comprises four measurable operational dimensions:

A. Organizational Structure and Role Clarity: Measured by the existence of an approved and publicly communicated organizational structure, the clarity of roles and responsibilities for each member, the equitable distribution of tasks between administrative and field members, and volunteers' perception of their ability to perform their duties effectively within this structure.

B. Governance and Administrative Transparency: Measured by the degree of transparency characterizing administrative and financial decisions, the existence of updated written regulations and organizational manuals, the participation of relevant departments in decision-making, and the availability to volunteers of information related to the team's plans, objectives, and funding sources.

C. Work Environment and Motivation: Measured by the extent to which a positive work environment that encourages continued participation is provided, the provision of non-material moral incentives such as certificates, recognition, and development opportunities, and the organization of periodic training programs to enhance members' competencies.

D. Professionalism of the Media Presence: Measured by the extent to which the team possesses a clear and consistent media identity, the professionalism with which it presents its initiatives across social media platforms, the capacity of this identity to attract new volunteers and partners, and the degree to which the media content reflects the team's values and mission.

Dependent Variable: Efficiency and Sustainability of the Volunteer Team

In this study, the efficiency and sustainability of the volunteer team refer to the team's ability to achieve its objectives regularly and effectively, and to maintain its continuity and growth given the resources available. This variable is operationalized through three indicators:

A. Quality of Outputs and Initiatives: Measured by the extent to which the team regularly achieves the objectives of its volunteer initiatives and activities, the distinction of its outputs in terms of quality and positive societal impact, and the direct relationship between the quality of internal management and the quality of initiatives.

B. Volunteer Retention and Loyalty: Measured by volunteers' desire to continue and maintain their affiliation with the team, their perception of management quality as a primary driver of continued participation, and their recommendation of the team to others on account of its administrative system.

C. Donor Trust and Supporter Acquisition: Measured by the extent to which an organized administrative and financial system contributes to increased opportunities for attracting sponsorships, and the impact of governance and transparency on enhancing the team's credibility with supporting entities and strategic partners.

3.2 Research Design

This study adopted the Research Onion framework developed by Saunders et al. (2019) to ensure methodological consistency and scientific rigor across every layer of the research design, from philosophy through to applied procedures.

3.2.1 Research Philosophy

This study adopts Critical Realism as the philosophical framework appropriate to the nature of the research topic. This philosophy proceeds from the premise that social and institutional phenomena — such as administrative structures and governance systems — are objective realities existing in their own right, yet their effects can only be grasped through an interpretive understanding of the contexts in which they operate. Accordingly, the study seeks to uncover the underlying mechanisms linking administrative practices to the efficiency and sustainability of volunteer teams, moving beyond a surface-level description of the phenomenon toward a deeper explanation of causal relationships.

3.2.2 Research Approach

The study adopts a deductive approach, proceeding from the theoretical framework of institutional management and non-profit organization management, and testing hypotheses derived from these theories against a specific applied case: the Hatan Volunteer Team in the city of Jeddah. This required formulating testable and measurable research hypotheses and verifying their validity through the field data collected.

3.2.3 Research Strategy

The study adopts a case study strategy as the most suitable approach for achieving the research objectives. This strategy enables an in-depth and comprehensive examination of the Hatan Volunteer Team as a leading and distinguished model within the volunteer work environment in Jeddah — a team established in 2019 that has grown to encompass approximately 30,000 registered volunteers distributed across 22 specialized internal teams. This case study combines the depth of qualitative analysis with the comprehensiveness of quantitative measurement, thereby enriching understanding and strengthening the validity of the conclusions.

3.2.4 Research Type

This study adopts a mixed-methods research design, combining quantitative and qualitative approaches as follows:

Quantitative Approach: Represented by an electronic questionnaire distributed to a sample of volunteers, used to measure the research variables according to a five-point Likert scale, with the data subjected to statistical analysis in order to test the hypotheses and determine the nature of the relationships between variables in an objective and verifiable manner.

Qualitative Approach: Represented by semi-structured interviews conducted with team leaders and senior management within the Hatan Volunteer Team, aimed at uncovering the institutional processes, contexts, and experiences that the questionnaire alone could not capture. The interviews covered seven main themes: organizational structure; governance and administrative transparency; work environment and motivation; media professionalism and institutional identity; organizational efficiency and sustainability; supporter and partnership acquisition; and challenges and future vision.

Combining the two approaches provides a comprehensive and integrated picture of the reality of administrative practices within the Hatan team, as each approach reinforces the other and compensates for its limitations.

3.2.5 Time Horizon

This study was designed according to a cross-sectional time horizon, with data collected at a specific point in time during the ninth academic semester of the 2025–2026 academic year. The nature of the research required focusing on the team's current status and assessing the impact of administrative practices at its present stage, without longitudinal follow-up across successive time periods.

3.2.6 Techniques and Procedures

A. Research Population

The research population consists of volunteers affiliated with active volunteer teams in Jeddah who have direct experience in organized volunteer work, distributed according to the following demographic variables:

- By gender: Both males and females, given that volunteer work in Saudi Arabia encompasses both groups; the Hatan team has designated a specialized women's team among its four specialized teams.
- By age group: From high-school-age youth through university students to the working-age population — (15–20), (21–25), (26–35), and above — with youth representing the broadest segment.
- By educational qualification: Ranging from high school students, university students, and bachelor's degree holders, to holders of postgraduate degrees.
- By years of volunteer experience: Less than one year, one to three years, and more than three years, as an indicator of organizational awareness.

B. Study Sample

Given the breadth of the population and the impracticality of a comprehensive census, the study employed purposive sampling supplemented by convenience sampling, targeting volunteers with actual experience of the team's administrative system. The sample comprised **150 male and female volunteers** across various teams in Jeddah, selected to represent different administrative and specialized levels. The semi-structured interviews were conducted with senior leadership members and internal team leaders, to complete the qualitative picture and enrich the quantitative data.

C. Data Collection Instruments

Instrument One – Electronic Questionnaire: Comprising two sections — demographic data (gender, age, qualification, experience), and measurement items across seven themes: organizational structure and role clarity (5 items), governance and transparency (4 items), work environment and motivation (4 items), media professionalism (4 items), quality of outputs (3 items), volunteer retention and loyalty (4 items), and donor trust (3 items) — plus an open-ended question on administrative challenges and improvement suggestions.

Instrument Two – Semi-Structured Interview: A 24-question guide across seven themes, directed at senior management and internal team leaders, addressing the evolution of the organizational structure, handling of authority conflicts, motivation strategies absent material incentives, and leadership's vision in light of Vision 2030.

D. Instrument Calibration

The five-point Likert scale was adopted: (1) Strongly Disagree, (2) Disagree, (3) Neutral, (4) Agree, (5) Strongly Agree — allowing more precise measurement of attitude intensity than binary scales.

3.3 Types of Data:

3.3.1 Primary Data:

- Quantitative data from the electronic questionnaire.
- Qualitative data from semi-structured interviews with team leaders and senior management.
- Observations and contextual information gathered during interviews.

3.3.2 Secondary Data:

- Peer-reviewed studies on volunteer team management and volunteer culture.
- Books and references on non-profit management and institutional governance.
- Official reports on volunteer work in Saudi Arabia in light of Vision 2030.
- Organizational information and official documents of the Hatan team.

3.3.3 Data Analysis Methods:

1. Quantitative Analysis — using SPSS:

- Descriptive statistics: frequencies, percentages, means, and standard deviations per theme.
- Pearson Correlation: to measure the strength and direction of relationships between administrative practices and team efficiency/sustainability, testing sub-hypotheses.
- Simple and Multiple Regression: to assess predictive capacity of dimensions on the dependent variable.
- Significance tests: to explore differences attributable to demographic variables.
-

2. Qualitative Analysis — Thematic Analysis: careful reading, coding into recurring patterns, extraction of main/sub-themes, and linking to quantitative findings for an integrated interpretive picture.

3.4 Chapter Summary

This chapter addressed the complete methodology adopted, proceeding from the Critical Realism philosophy through the deductive approach to hypothesis testing, to the mixed-methods design combining questionnaire and interview. The field data revealed a high level of clarity in organizational structure and commitment to governance and transparency, a pivotal role for a positive environment in volunteer loyalty, and leadership's clear recognition of the link between internal discipline and institutional growth, with media professionalism contributing tangibly to attracting volunteers and partners.

3.5 Recommendations

1. Adopt written, documented organizational structures defining roles and authorities at each level.
2. Adopt a functional-specialization model, establishing specialized units (media, finance, training, coordination).
3. Formulate written internal regulations covering decision-making, funding controls, and disclosure channels.
4. Adopt financial transparency toward members through periodic disclosure of funding and expenditures.
5. Establish an umbrella body to coordinate communication among volunteer teams, while respecting teams that prefer independence.
6. Develop a comprehensive system of moral incentives (recognition, certification, leadership/development opportunities).
7. Incorporate periodic, systematic training programs within annual plans to build future leaders from within.
8. Adopt a documented media strategy with a unified visual identity and consistent institutional communication.
9. Government authorities should develop qualifying programs to train volunteer leaders, supporting Vision 2030's target of one million volunteers annually.
10. Conduct future comparative studies of multiple volunteer models nationally, to close the research gap in the Arabic-language literature.

Chapter Four: Statistical Analysis of the Study Results

4.1 Introduction

This chapter presents a detailed account of the statistical analysis of the field data collected from the study sample, comprising (141) respondents drawn from the volunteers of the Hattan Volunteer Team in the city of Jeddah, using descriptive and inferential statistical methods appropriate to the nature of the data and the five-point Likert scale adopted. The chapter seeks to answer the research questions and test the study's main and sub-hypotheses through presenting the characteristics of the study sample, verifying the validity and reliability of the research instrument, followed by the descriptive analysis of the study variables, the linear correlation coefficients between them, and the testing of hypotheses and discussion of their results in light of the literature reviewed in Chapter Two, culminating in a comprehensive summary of the findings yielded by the analysis.

In coding the questionnaire statements, the five-point scale was adopted, ranging from (1) Strongly Disagree to (5) Strongly Agree, with the mean of each dimension interpreted according to the following statistical range: (1.00–1.80) very low, (1.81–2.60) low, (2.61–3.40) medium, (3.41–4.20) high, and (4.21–5.00) very high

4.2 Sample Characteristics

The number of respondents to the electronic questionnaire reached (141) volunteers from the Hattan Volunteer Team. Their demographic characteristics are presented in Table

Variable	Category	N	%
----- ----- ----- -----			
Gender	Male	59	41.8
	Female	82	58.2
Age Group	Under 20 years	60	42.6
	20–24 years	26	18.4
	25–29 years	23	16.3
	30 years and above	32	22.7
Educational Qualification	Intermediate	5	3.5
	Secondary	67	47.5
	Diploma	16	11.3
	Bachelor's degree	53	37.6
Current Status	Student	69	48.9
	Employee	30	21.3
	Student and employee	6	4.3
	Other	36	25.5
Prior Volunteer Team Participation	Yes	121	85.8
	No	20	14.2
Years of Volunteering Experience	None	29	20.6
	One year	54	38.3
	Two years	21	14.9
	Three years	13	9.2
	Four years	3	2.1
	More than five years	21	14.9
Number of Volunteer Teams Joined	One team	79	56.0
	2–3 teams	44	31.2
	4–5 teams	6	4.3
	More than 5 teams	12	8.5
Overall Rating of the Volunteering Experience	Excellent	107	75.9
	Very good	24	17.0
	Good	5	3.5
	Fair	1	0.7
	Poor	4	2.8
Effectiveness of Team Management	Yes, fully	108	76.6
	Yes, to some extent	25	17.7
	No, needs improvement	4	2.8
	No, was very weak	4	2.8
Total		**141**	**100.0**

Table shows that the sample was characterized by a relative predominance of females (58.2%) compared to males (41.8%), consistent with the presence of a specialized women’s team within Hattan’s organizational structure, as noted in Chapter One. The largest age group was youth under twenty years of age (42.6%), reflecting the predominantly young composition of the volunteer base. With respect to educational qualification, secondary-school graduates constituted the largest share (47.5%), followed by bachelor’s-degree holders (37.6%), consistent with the sample’s age composition.

The data further reveal that the vast majority of respondents (85.8%) had prior volunteering experience, that (76.6%) considered the team’s management to be fully effective, and that (75.9%) rated their volunteering experience as “excellent” — an encouraging preliminary indicator that sets the stage for the descriptive and inferential results that follow.

4.3 Validity and Reliability of the Research Instrument

4.3.1 Reliability of the Instrument (Cronbach’s Alpha)

To verify the reliability of the study instrument, Cronbach’s Alpha coefficient was computed for each dimension of the independent and dependent variables separately, and for the instrument as a whole. Results are presented in Table

Dimension	No. of Items	Alpha Coefficient
Organizational Structure and Role Clarity	5	0.872
Governance and Transparency	4	0.782
Work Environment and Motivation	4	0.814
Professionalism of the Media Presence	4	0.877
Independent Variable Overall (Institutional Administrative Practices)		
	17	**0.936**
Quality of Outputs and Initiatives	3	0.806
Volunteer Retention and Loyalty	4	0.674
Donor Trust and Supporter Acquisition	3	0.774
**Dependent Variable Overall (Team Efficiency and Sustainability)		
	10	**0.866**
Instrument as a Whole	**27**	**0.950**

The results indicate that all reliability coefficients exceeded the statistically acceptable minimum (0.60), with most exceeding (0.80), classifying them within the high-reliability range according to the criteria conventionally adopted in social and administrative research. It is noted that the “Volunteer Retention and Loyalty” dimension recorded the lowest value (0.674), which nonetheless remains within the acceptable threshold; this is partly attributable to the inclusion of a negatively worded statement within this dimension (“Poor management negatively affects volunteers’ willingness to continue”) relative to the dimension’s otherwise positively worded statements. The overall reliability coefficient of the instrument reached (0.950), a very high coefficient reflecting a strong degree of internal consistency among the questionnaire statements and lending the study’s results a considerable degree of scientific credibility.

4.3.2 Construct Validity of the Instrument

To verify construct validity, the Pearson correlation coefficient was computed between the score of each sub-dimension and the total score of the axis to which it belongs (the independent or dependent variable). Results are presented in Table

Dimension	Correlation with Total Score	Significance Level
Organizational Structure and Role Clarity.	**0.905**	0.000
Governance and Transparency	0.889	0.000
Work Environment and Motivation	0.864	0.000
Professionalism of the Media Presence	0.811	0.000
Quality of Outputs and Initiatives	0.847	0.000
Volunteer Retention and Loyalty	0.878	0.000
Donor Trust and Supporter Acquisition	0.867	0.000

Table shows that all correlation coefficients were positive and high (ranging between 0.811 and 0.905), and all were statistically significant at the (0.01) level, confirming that the instrument’s dimensions genuinely measure the construct they were designed to assess, and that the instrument possesses a high degree of construct validity — allowing confident progression to data analysis and hypothesis testing.

4.4 Descriptive Analysis of the Study Variables

The means and standard deviations were extracted for the dimensions of the independent variable (institutional administrative practices) and the dependent variable (efficiency and sustainability of the volunteer team), ranked in descending order of mean value, as shown in Table.

Rank	Dimension	Mean	SD	Level
1	Professionalism of the Media Presence	4.51	0.62	Very high
2	Quality of Outputs and Initiatives	4.46	0.63	Very high
3	Work Environment and Motivation	4.43	0.67	Very high
4	Organizational Structure and Role Clarity	4.42	0.69	Very high
5	Volunteer Retention and Loyalty	4.32	0.69	Very high
6	Donor Trust and Supporter Acquisition	4.31	0.71	Very high
7	Governance and Transparency	4.20	0.73	High
Independent Variable Overall (Administrative Practices)				
		4.39	0.59	Very high
**Dependent Variable Overall (Team Efficiency and Sustainability)				
		4.36	0.59	Very high

Conversely, the “Professionalism of the Media Presence” dimension ranked first ($M = 4.51$), consistent with what this study established theoretically regarding the Hattan Team model possessing a consistent media identity that contributed to its growth from 250 volunteers in 2019 to nearly 30,000 volunteers at present, as the item “The team’s professional media identity helps attract new volunteers and highly qualified individuals” recorded a high mean ($M = 4.58$). Likewise, the item “The clarity of the organizational structure contributes to improving the efficiency of the volunteer team” recorded a high mean ($M = 4.60$) — one of the highest means in the questionnaire — confirming volunteers’ deep awareness of the relationship between structural clarity and performance efficiency, the very relationship to be statistically tested under the first sub-hypothesis.

At the level of the two principal variables, the overall mean of institutional administrative practices reached (4.39) with a standard deviation of (0.59), and the overall mean of team efficiency and sustainability reached (4.36) with a standard deviation of (0.59), both falling within the “very high” range, reflecting a positive overall perception among Hattan’s volunteers toward the reality of institutional administrative practices and their outcomes.

4.5 Linear Correlation Coefficients Between the Study Variables

To verify the nature of the relationship between the study dimensions, the Pearson correlation coefficient was employed; the correlation matrix is presented in Table

Dimension	1	2	3	4	5	6	7
1. Organizational Structure	1						
2. Governance and Transparency	**0.783**	1					
3. Work Environment and Motivation	0.680	0.682	1				
4. Media Professionalism	0.618	0.599	0.672	1			
5. Quality of Outputs	0.674	0.713	0.644	**0.806**	1		
6. Volunteer Retention	0.537	0.545	0.623	0.620	0.589	1	
7. Donor Trust	0.549	0.529	0.504	0.632	0.683	0.604	1

Note: All correlation coefficients are statistically significant at the (0.01) level (N = 141).

The correlation matrix shows that all relationships between the study dimensions were positive in direction and statistically significant at the (0.01) level, with their strength ranging between medium and high (0.504–0.806), confirming that institutional administrative practices, across their four dimensions, are strongly and positively associated with the efficiency and sustainability of the volunteer team across its three dimensions. It is worth noting that the strongest correlational relationship in the matrix was between “Professionalism of the Media Presence” and “Quality of Outputs and Initiatives” ($r = 0.806$), followed by the relationship between “Organizational Structure” and “Governance and Transparency” ($r = 0.783$), the two dimensions belonging jointly to the team’s formal structural apparatus.

The correlation coefficient between the independent variable as a whole (institutional administrative practices) and the dependent variable as a whole (team efficiency and sustainability) reached ($r = 0.801$, $r^2 = 0.642$, $p = 0.000$), a very strong correlational relationship that paves the way for testing the study’s main hypothesis in the following section.

4.6 Hypothesis Testing and Discussion of Results

Hypothesis testing relied on simple and multiple linear regression analysis alongside the Pearson correlation coefficient, as follows.

4.6.1 Testing the Main Hypothesis

The main hypothesis states: **“There is a statistically significant relationship between the level of internal administrative discipline within the team and its ability to achieve external success and expansion.”**

Statistical Indicator	Value
Correlation coefficient (R)	0.801
Coefficient of determination (R^2)	0.642
F-value	248.927
Significance level (F)	0.000
Regression coefficient (B)	0.794
t-value	15.777
Significance level (t)	0.000

The results in Table (4.6) show that the F-value (248.927) is statistically significant at (0.000), and that the coefficient of determination ($R^2 = 0.642$) indicates that institutional administrative practices explain (64.2%) of the variance in the efficiency and sustainability of the volunteer team — a very high explanatory proportion in the context of behavioral and administrative research. Accordingly, **the main hypothesis is accepted**, confirming the existence of a strong, statistically significant, positive relationship between the level of internal administrative discipline and the team’s ability to achieve external success and expansion — a finding fully consistent with what was theoretically established in Chapter Two, namely that the Hattan Team model constitutes a living, practical proof that professional management does not conflict with the spirit of volunteerism but rather reinforces it and multiplies its impact.

4.6.2 Testing the First Sub-Hypothesis

The first sub-hypothesis states: “There is a positive relationship between the clarity of the organizational structure and the achievement of strategic objectives within volunteer organizations.”

Statistical Indicator	Value
-----	-----
Correlation coefficient (R)	0.674
Coefficient of determination (R²)	0.454
F-value	115.770
Significance level	0.000
Regression coefficient (B)	0.613
t-value	10.760

The results indicate a strong, statistically significant, positive relationship between the clarity of the organizational structure and the quality of the team’s outputs and initiatives (r = 0.674, R² = 0.454, p = 0.000), whereby structural clarity alone explains (45.4%) of the variance in output quality. This hypothesis is therefore accepted, consistent with the findings of Al-Saadi (2025), which showed that clarity of administrative roles is positively associated with output quality, and with the empirical evidence presented in this study of Hattan’s growth from 250 to nearly 30,000 volunteers, accompanied by the evolution of its organizational structure into 22 specialized internal teams.

4.6.3 Testing the Second Sub-Hypothesis

The second sub-hypothesis states: “The quality of internal management is positively associated with volunteer retention rates and enhanced motivation.”

Given that the quality of internal management is operationalized through the “Governance and Transparency” and “Work Environment and Motivation” dimensions, a multiple regression analysis was conducted to measure their combined effect on the “Volunteer Retention and Loyalty” dimension.

Variable	B	Std. Error	t	Significance
-----	-----	-----	-----	-----
Constant	1.305	0.308	4.240	0.000
Governance and Transparency	0.211	0.084	2.531	0.013
Work Environment and Motivation	0.479	0.091	5.277	0.000
R = 0.644 R² = 0.415 F(2, 138) = 48.971 Significance = 0.000				

The results show that both dimensions contribute significantly to explaining volunteer retention and loyalty, together explaining (41.5%) of the variance in this dimension, with “Work Environment and Motivation” ($B = 0.479$) contributing more strongly than “Governance and Transparency” ($B = 0.211$), indicating that non-material incentives and a positive organizational climate constitute a stronger lever for volunteer retention and continuity than regulatory and procedural measures alone. This hypothesis is therefore accepted, consistent with the findings of Planty and Regnier (2003) that weak management — rather than a lack of willingness — is the principal cause of volunteer attrition, and with Al-Ghaith et al. (2020), who confirmed that a positive organizational climate reinforces volunteers’ loyalty and continuity.

4.6.4 Testing the Third Sub-Hypothesis

The third sub-hypothesis states: *“The likelihood of obtaining funding and sponsorship increases with the maturity of administrative and financial systems implemented within the team.”*

Statistical Indicator	Value
Correlation coefficient (R)	0.529
Coefficient of determination (R^2)	0.280
F-value	54.105
Significance level	0.000
Regression coefficient (B)	0.514
t-value	7.356

The results reveal a statistically significant positive relationship between the maturity of governance and administrative transparency systems and donor trust and sponsor acquisition ($r = 0.529$, $R^2 = 0.280$, $p = 0.000$), with governance and transparency alone explaining (28.0%) of the variance in donor trust — a moderate-to-high explanatory proportion reflecting that financial and administrative transparency is a necessary, though not solely sufficient, condition for attracting external support. **This hypothesis is therefore accepted**, consistent with the findings of Al-Harthi and Al-Madkhali (2020) that the absence of clear budgets and weak disclosure are among the most prominent obstacles to sponsor acquisition, and with what this research found regarding the maturity of administrative systems persuading donors of the merit of investing in volunteer teams.

4.6.5 Multiple Regression Analysis of the Combined Dimensions of the Independent Variable

As a complement to the analysis, a multiple regression analysis was conducted to measure the relative contribution of each of the four dimensions of institutional administrative practices in predicting the overall efficiency and sustainability of the team. Results are presented in Table.

Variable	B	Std. Error	t	Significance	Decision
Constant	0.591	0.220	2.690	0.008	Significant
Organizational Structure and Role Clarity	0.096	0.069	1.379	0.170	Not significant
Governance and Transparency	0.158	0.065	2.419	0.017	Significant
Work Environment and Motivation (marginal)	0.117	0.065	1.808	0.073	Not significant
Professionalism of the Media Presence		**0.479**	0.064	**7.432**	**0.000**
Significant					

$R = 0.833$ $R^2 = 0.693$ $\text{Adjusted } R^2 = 0.684$ $F(4, 136) = 76.695$ $\text{Significance} = 0.000$

The results in Table (4.10) show that the four dimensions combined explain (69.3%) of the variance in the efficiency and sustainability of the volunteer team, and that “Professionalism of the Media Presence” emerged as the most significant and distinctive contributor to the prediction ($B = 0.479$, $t = 7.432$, $p = 0.000$), followed by “Governance and Transparency” ($B = 0.158$, $p = 0.017$), whereas the “Organizational Structure” and “Work Environment and Motivation” dimensions did not register an independently significant contribution once all dimensions were entered jointly into the model, despite their statistical significance when tested individually in the first and second sub-hypotheses. This is statistically explained by the presence of high inter-correlation among the independent dimensions (as shown in Table 4.5), which causes the structure and governance dimensions to share a large portion of their explanatory power with each other and with the work-environment dimension, while the media-professionalism dimension retains an independent and clear effect owing to its distinct nature relative to the other three dimensions, which are of a purely internal organizational character.

The results revealed statistically significant differences in the evaluation of “institutional administrative practices” attributable to gender, in favor of females ($M = 4.501$) compared to males ($M = 4.243$); to age group, with the “under 20” and “20–24” categories recording the highest means (4.59 and 4.56, respectively) compared to the “25–29” and “30 and above” categories (4.08 and 4.12, respectively); and to educational qualification, in favor of the relatively lower qualification categories. In contrast, no statistically significant differences emerged in the evaluation of “team efficiency and sustainability” attributable to any of the demographic variables examined (with the exception of a marginal difference by age group at the threshold of significance), nor were significant differences found attributable to years of volunteering experience for either variable. This result is explained by the fact that volunteers’ perception of the team’s outcomes and outputs exhibits a high degree of consensus irrespective of their demographic backgrounds, whereas the evaluation of internal administrative practices is relatively influenced by the volunteer’s age group and gender — a finding that merits further in-depth qualitative investigation in future research.

4.7 Results of Testing the Validity of the Research Hypotheses

Table summarizes the final statistical decision regarding each of the study’s hypotheses.

Table (4.12): Summary of the results of testing the study hypotheses

No.	Hypothesis	Correlation Coefficient (R)	Coefficient of Determination (R^2)	Significance Level	Decision
Main	There is a statistically significant relationship between the level of internal administrative discipline and the team's ability to achieve external success and expansion	0.801	0.642	0.000	Accepted
Sub-1	There is a positive relationship between the clarity of the organizational structure and the achievement of strategic objectives	0.674	0.454	0.000	Accepted
Sub-2	The quality of internal management is positively associated with volunteer retention rates and enhanced motivation	0.644	0.415	0.000	Accepted
Sub-3	The likelihood of obtaining funding and sponsorship increases with the maturity of administrative and financial systems	0.529	0.280	0.000	Accepted

Table shows that **all of the study’s main and sub-hypotheses were confirmed and statistically validated**, as all correlation coefficients were positive in direction and statistically significant at the (0.01) level — a result that lends the research model proposed in Chapter One (illustrating the relationship between institutional administrative practices and the efficiency and sustainability of the volunteer team) strong empirical credibility grounded in actual field data from within the Hattan Volunteer Team.

4.8 Summary of Findings

In light of the foregoing statistical analysis, the study's key findings may be summarized as follows:

First, the study instrument demonstrates a high degree of reliability and construct validity, with an overall Cronbach's Alpha coefficient of (0.950), and construct-validity coefficients for the sub-dimensions ranging between (0.811 and 0.905), confirming the reliability of the derived results.

Second, all dimensions of the study were rated at a "very high" level, with the exception of the "Governance and Transparency" dimension, which was rated "high," indicating room for improvement specifically in aspects of financial disclosure and information-sharing with volunteers.

Third, the "Professionalism of the Media Presence" dimension led the ranking of dimensions ($M = 4.51$), and proved to be the most significant contributor to predicting team efficiency and sustainability in the multiple regression analysis ($B = 0.479$), reflecting the centrality of a professional media identity and digital presence to the success of modern volunteer models.

Fourth, there exists a strong, statistically significant, positive correlational relationship between institutional administrative practices as a whole and the efficiency and sustainability of the volunteer team as a whole ($r = 0.801$), with institutional administrative practices explaining (64.2%) of the variance in efficiency and sustainability.

Fifth, the main hypothesis and all three sub-hypotheses were confirmed without exception, affirming the validity of the theoretical model on which the study was constructed.

Sixth, statistically significant differences were found in the evaluation of institutional administrative practices attributable to gender, age group, and educational qualification, while no significant differences were found in the evaluation of team efficiency and sustainability attributable to any of these variables, reflecting broad consensus across demographic groups in appreciating the team's outcomes and results.

4.9 Conclusion

This chapter has presented a comprehensive statistical analysis of the study's field data, beginning with a description of the sample's characteristics, proceeding through the verification of the instrument's validity and reliability, then the descriptive and correlational analysis, and concluding with hypothesis testing and discussion in light of the previous literature. The results yielded strong empirical support for the proposed research model, establishing that institutional administrative practices, across their four dimensions (organizational structure, governance and transparency, work environment and motivation, and media professionalism), are positively and significantly associated with the efficiency and sustainability of the volunteer team across its three dimensions (quality of outputs, volunteer retention, and donor trust) — a finding that translates, in practical terms, the empirical evidence embodied in the growth of the Hattan Volunteer Team from a small individual initiative into an institutional entity comprising nearly thirty thousand volunteers.

Chapter Five: Discussion, Conclusions, and Recommendations

5.1 Introduction

This chapter presents the final part of the study. It brings together the theoretical literature discussed in Chapter Two, the methodology presented in Chapter Three, and the statistical results presented in Chapter Four. The main purpose of this chapter is to discuss the main contributions of the study to the field of volunteer team management and to provide practical recommendations for decision-makers in the volunteer sector.

The chapter also presents the main limitations of the study in terms of the participants, time, and location. In addition, it suggests some areas for future research based on the findings of the current study. Finally, the chapter presents the main conclusions and provides an overall conclusion of the study.

5.2 Theoretical Contribution

This study contributes to the existing literature on volunteer team management in several ways.

First, the study addresses one of the gaps identified in Chapter One, which is the limited understanding of volunteer teams in the Saudi context. The study developed a model that connects four administrative dimensions: organizational structure, governance and transparency, work environment and motivation, and professionalism in media presence. These dimensions were examined in relation to a dependent variable consisting of three areas: output quality, volunteer retention, and donor trust. Previous studies have often examined these areas separately or in different organizational contexts.

Second, the study provides evidence that applying organized management practices in volunteer teams does not necessarily reduce the spirit of volunteering. Instead, such practices can help improve the efficiency and sustainability of volunteer work. This suggests that organizational discipline and volunteer work can work together rather than being viewed as opposing concepts.

Third, the results showed that professionalism in media presence was the strongest dimension in predicting the efficiency and sustainability of the team compared with the other dimensions. This finding highlights the importance of having a professional digital presence for volunteer teams. In the Saudi context, an effective digital presence can help build donor trust and attract new volunteers.

Fourth, the study applies the case study approach to the Hatan Volunteer Team as an example of a volunteer organization. The team developed from a small individual initiative into a team with approximately 30,000 volunteers. This experience provides a useful example for understanding how administrative practices can support the growth of volunteer teams.

5.3 Practical Contribution

The study also provides several practical contributions.

First, the study provides a practical example for volunteer team leaders who want to move from an informal initiative to a more organized structure while maintaining the volunteer identity of the team. The experience of the Hatan Volunteer Team shows how organization and commitment can be maintained during the growth of a volunteer team.

Second, the results show the importance of investing in media professionalism and digital presence. Since this dimension had the strongest influence in the study, volunteer teams with limited resources can use this finding when deciding how to prioritize their efforts and resources.

Third, the study highlights the importance of governance and transparency in building donor trust. At the same time, the findings indicate that financial disclosure and providing information to volunteers are areas that can be further improved.

Fourth, the findings of the study can support the goals of Saudi Vision 2030 related to increasing volunteer participation. The results may help decision-makers in the nonprofit sector develop better training and support programs for volunteer teams.

5.4 Recommendations

Based on the results of the statistical analysis, the study recommends the following:

Organizational Structure

1. Volunteer teams should adopt clear and flexible organizational structures that define roles and responsibilities without creating unnecessary bureaucracy. These structures should also be reviewed regularly as the team grows.
2. Emerging volunteer teams can benefit from using specialized internal units, similar to the structure used by the Hatan Volunteer Team. Team leaders should also receive training in organizational planning.

Governance and Transparency

3. Volunteer teams should improve financial disclosure by providing clear information about funding sources and spending to both volunteers and donors.
4. Volunteer teams should develop a clear internal governance policy that explains decision-making processes and administrative responsibilities.

Work Environment and Motivation

5. Volunteer teams should develop non-financial incentive programs, such as certificates of appreciation, professional development opportunities, and leadership opportunities, to increase volunteer engagement and retention.
6. Teams should regularly evaluate the volunteer experience to identify satisfaction levels and address problems before they lead to volunteer withdrawal or burnout.

Media Identity

7. Volunteer teams should invest in developing a professional and unified media identity across social media platforms, as this was the strongest dimension in predicting team efficiency and sustainability in the current study.
8. Medium- and large-sized volunteer teams should consider establishing a specialized media and public relations team or department to manage digital content and communication.

National Policy

9. Government organizations concerned with volunteer work, such as the Ministry of Human Resources and Social Development and the National Volunteer Work Platform, should support successful volunteer teams through specialized training programs in organizational management, governance, and digital media. This support can contribute to achieving the objectives of Saudi Vision 2030 related to increasing volunteer participation.

5.5 Research Limitations

Like any scientific study, this study has some limitations that should be considered when interpreting and generalizing its findings.

Participants: The study included 141 volunteers from Jeddah, in addition to interviews with a limited number of team leaders and supervisors. The study did not include all 22 internal teams equally. It also did not include external stakeholders, such as donors and beneficiary organizations, whose opinions may differ from those of volunteers and administrators.

Time: The study used a cross-sectional design, and the data were collected during a specific period from February 2026 to August 2026. Therefore, the findings represent the situation of the team during this period and do not show how these relationships may change over time. The study also did not follow the development of the team from its establishment in 2019 until the present.

Location: The study focused on one volunteer team, namely the Hatan Volunteer Team in Jeddah. Therefore, the findings may not be fully generalizable to other volunteer teams in different cities and regions of Saudi Arabia, as these teams may have different organizational environments, cultures, and available resources.

5.6 Future Research

Based on the limitations and findings of the current study, the following areas are suggested for future research:

1. Future studies could use a longitudinal design to examine how administrative practices in volunteer teams develop over time and how they affect team efficiency and sustainability.
2. Future research could compare several volunteer teams in different regions of Saudi Arabia to determine whether the proposed model can be applied to teams other than the Hatan Volunteer Team.
3. More research could focus on professionalism in media presence, as it was the strongest dimension in the current study. Qualitative studies could explore how volunteer teams build and maintain their digital identity.
4. Future studies could include donors and beneficiary organizations as separate groups to compare their opinions with those of volunteers and administrators regarding administrative practices, trust, and continued support.
5. Future research could examine additional factors, such as leadership style and organizational culture, using larger samples and advanced statistical methods such as Structural Equation Modeling (SEM).

5.7 Conclusions

The study reached several main conclusions:

- There is a strong, positive, and statistically significant relationship between institutional administrative practices and the efficiency and sustainability of the volunteer team ($r = 0.801$). These practices explain 64.2% of the variation in team efficiency and sustainability.
- The main hypothesis and all three sub-hypotheses were supported, which indicates that the proposed theoretical model is supported by the study results.
- Professionalism in media presence was the most important dimension in predicting team efficiency and sustainability, followed by organizational structure, governance, and work environment.
- Statistically significant differences were found in the evaluation of institutional administrative practices based on gender, age group, and educational qualification. However, no statistically significant differences were found in the evaluation of team efficiency and sustainability based on these demographic variables. This indicates that different groups generally had similar views regarding the team's outcomes.
- The results support the practical experience of the Hatan Volunteer Team, which developed from a small individual initiative into a semi-independent volunteer organization with approximately 30,000 volunteers.

5.8 Conclusion

The study concludes that good administrative practices and volunteer work are not contradictory. Instead, they can work together to create a successful and sustainable volunteer team.

The experience of the Hatan Volunteer Team in Jeddah shows that adopting organized administrative practices, including a clear organizational structure, transparent governance, a motivating work environment, and a professional media identity, does not reduce the human and voluntary nature of the work. Instead, these practices can help volunteer teams grow, continue their activities, and achieve a greater impact.

The study is also consistent with the goals of Saudi Vision 2030, particularly its efforts to strengthen the nonprofit sector and increase volunteer participation. Therefore, this study aims to provide a useful contribution to the development of volunteer work in Saudi Arabia and to encourage future studies to examine volunteer team management in greater depth and in different contexts.

5.5 Research Limitations

Like any scientific study, this study has some limitations that should be considered when interpreting and generalizing its findings.

Participants: The study included 141 volunteers from Jeddah, in addition to interviews with a limited number of team leaders and supervisors. The study did not include all 22 internal teams equally. It also did not include external stakeholders, such as donors and beneficiary organizations, whose opinions may differ from those of volunteers and administrators.

Time: The study used a cross-sectional design, and the data were collected during a specific period from February 2026 to August 2026. Therefore, the findings represent the situation of the team during this period and do not show how these relationships may change over time. The study also did not follow the development of the team from its establishment in 2019 until the present.

Location: The study focused on one volunteer team, namely the Hatan Volunteer Team in Jeddah. Therefore, the findings may not be fully generalizable to other volunteer teams in different cities and regions of Saudi Arabia, as these teams may have different organizational environments, cultures, and available resources.

5.6 Future Research

Based on the limitations and findings of the current study, the following areas are suggested for future research:

1. Future studies could use a longitudinal design to examine how administrative practices in volunteer teams develop over time and how they affect team efficiency and sustainability.
2. Future research could compare several volunteer teams in different regions of Saudi Arabia to determine whether the proposed model can be applied to teams other than the Hatan Volunteer Team.
3. More research could focus on professionalism in media presence, as it was the strongest dimension in the current study. Qualitative studies could explore how volunteer teams build and maintain their digital identity.
4. Future studies could include donors and beneficiary organizations as separate groups to compare their opinions with those of volunteers and administrators regarding administrative practices, trust, and continued support.
5. Future research could examine additional factors, such as leadership style and organizational culture, using larger samples and advanced statistical methods such as Structural Equation Modeling (SEM).

التطبيقات الإدارية في الفرق التطوعية

عبدالله عمر بلجهر

مشروع تخرج (2)
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د/ عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

13 يونيو 2026 - الفصل الدراسي التاسع

جدول المحتويات

3	• المقدمة
5	• نموذج الدراسة
5	• الإطار الإداري للفريق
6	• مشكلة البحث
6	• الفجوات البحثية
7	• أهمية البحث
8	• أسئلة البحث
10	• فرضيات الدراسة
11	• نموذج البحث
12	• منهجية البحث
12	• 1 فلسفة البحث
12	• 2 منهج البحث
12	• 3 استراتيجية البحث
13	• 4 اختبار البحث
13	• 5 الأفق الزمني
13	• 6 التقنيات والإجراءات
13	• 6.1 عينة الدراسة
13	• 6.2 أدوات جمع البيانات
13	• 6.3 تحليل البيانات
14	• الفصل الثاني: الدراسات السابقة
23	• المصادر
26	• ملحق: استبيانات متغيرات البحث
35	• الفصل الثالث: منهجية الدراسة
45	• الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي
59	• الفصل الخامس: المناقشة والاستنتاجات والتوصيات

المقدمة

تُعدّ الفرق التطوعية من أبسط النماذج الإدارية من حيث البنية، إلا أنها في جوهرها تمثل صورة مصغرة للمنظمات والمؤسسات الرسمية، إذ تضم العديد من العناصر الإدارية الأساسية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، مع اختلاف الإمكانيات وحجم الموارد. ومع انطلاق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وما تحمله من توجهات استراتيجية لتعزيز دور القطاع غير الربحي، أولت المملكة العمل التطوعي اهتمامًا بالغًا، وجعلته أحد ركائز التنمية المستدامة، ووضعت أهدافًا طموحة من أبرزها رفع عدد المتطوعين سنويًا ليصل إلى مليون متطوع.

ويُعد هذا التوجه امتدادًا طبيعيًا للقيم الإنسانية والاجتماعية المتأصلة في المجتمع السعودي، والتي تتجسد في حب الخير، وروح العطاء، والتكافل الاجتماعي. وفي هذا السياق، بذلت المملكة جهودًا وطنية ممنهجة لدعم العمل التطوعي وتنظيمه، تمثلت في إطلاق عدد من المبادرات والبرامج، من أبرزها:

المنصة الوطنية للعمل التطوعي:

وهي منصة إلكترونية تهدف إلى الربط بين المتطوعين والجهات المستفيدة، وتوفير فرص تطوعية متنوعة تتوافق مع مهارات المتطوعين واهتماماتهم، بما يساهم في رفع كفاءة المشاركة المجتمعية.

برنامج التمكين والتأهيل التطوعي:

و يُعنى بتدريب وتأهيل المتطوعين لاكتساب المهارات المهنية اللازمة لأداء مهامهم بفاعلية واحترافية.

برنامج قياس أثر العمل التطوعي:

ويركز على تقييم مخرجات المبادرات التطوعية وقياس مدى إسهامها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

برنامج الشراكات التطوعية:

ويهدف إلى تعزيز التكامل بين القطاعات الحكومية والخاصة والقطاع غير الربحي لتوحيد الجهود ودعم المبادرات الوطنية.

مبادرات الجمعيات الخيرية:

التي تطبق هذه البرامج من خلال مشاريع ميدانية متنوعة، مثل مشاريع الزواج الجماعي، وتمكين الأيتام، ورعاية كبار السن، ورعاية ذوي الإعاقة، بما يتيح فرصًا حقيقية لخدمة المجتمع وتعزيز الانتماء الوطني.

وبناءً على ما سبق، أصبحت الفرق التطوعية والمتطوعون والجهات الداعمة لهم من الركائز الأساسية التي تحرص المملكة على دعمها وتمكينها. الأمر الذي يستدعي الارتقاء بالفكر الإداري والتنظيمي داخل هذه الفرق، بما يضمن مواكبة الأهداف الوطنية المنشودة. وهنا يبرز دور التخصص الإداري في ضبط إيقاع العمل التطوعي، وتوجيه الفرق والمتطوعين نحو قرارات رشيدة، وتخطيط مبادراتهم بصورة منهجية، بما يقلل من الهدر في الجهود الناتج عن غياب التنظيم أو ضعف الإدارة.

نموذج الدراسة

يتناول هذا البحث نموذجًا تطبيقيًا لفرقة تطوعية بمدينة جدة، وهي فريق هتان التطوعي، والذي تم اختياره بعد أخذ الموافقة الرسمية من إدارته ليكون نموذجًا للدراسة والتحليل. يُعد الفريق من أكبر الفرق التطوعية في المنطقة، وقد تأسس عام 2019 كمبادرة فردية صغيرة، كان من المخطط لها أن تستمر لمدة شهر واحد فقط. بدأ الفريق بعدد يقارب 250 متطوعًا، ثم تطور ليصل عدد المتطوعين المسجلين حاليًا إلى ما يقارب 30 ألف متطوع، موزعين على فئات وطبقات متعددة ومتخصصة.

يضم الفريق هيكلًا تنظيميًا متقدمًا يتكون من 22 فريقًا داخليًا، من ضمنها أربعة فرق متخصصة (الرياضي، الصحي، الفنون، النسائي)، إضافة إلى إدارتين عليّتين هما إدارة "سند" التي تدرج تحتها عشرة أقسام داعمة، وإدارة "الشؤون الخاصة" التي تشرف على 19 مشروعًا مساندًا.

وقد تميز الفريق بمرونته وقدرته على التكيف مع الأزمات؛ ففي فترة جائحة كورونا لم يتوقف نشاطه، بل استمر في العمل عن بُعد، مقدمًا مبادرات للدعم النفسي والمعنوي، وموجهًا رسائله الإيجابية بشكل خاص للعاملين في القطاع الصحي، قبل أن ينطلق بقوة أكبر في مرحلة ما بعد الجائحة.

الإطار الإداري للفريق

على خلاف التصور الشائع بأن العمل التطوعي يبرر التساهل في الانضباط والأداء، اعتمد فريق هتان منذ تأسيسه مبدأ الإتقان والالتزام، انطلاقًا من القيم الإسلامية التي تحث على جودة العمل. وقد انعكس ذلك في هيكلته الإدارية، حيث يضم كل فريق داخلي ما يقارب 50 إداريًا، يتوزعون على مناصب قيادية وإشرافية متعددة، تشمل قائد الفريق ونائبه، ومشرفي الإدارات الداعمة، وأقسام الأفكار والعلاقات العامة والتصميم، إضافة إلى برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تأهيل المتطوعين وإعدادهم لتولي أدوار إدارية مستقبلية.

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في وجود عدد من التحديات التي تواجه الفرق التطوعية، من أبرزها:

1. صعوبة جذب المتطوعين والمحافظة على استمراريتهم.
2. تحديات إدارة أعضاء الفريق الواحد وتنسيق الجهود بينهم.
3. غياب أو ضعف المظلة الرسمية الداعمة للتواصل مع الجهات الخارجية.
4. محدودية الموارد المالية والميزانيات التشغيلية.

الفجوات البحثية

الفجوات النظرية

تتمثل في ضعف الفهم العلمي لطبيعة الفرق التطوعية في السياق المحلي، وطبيعة المجتمع المستهدف، إضافة إلى الحاجة لتبسيط المفاهيم الإدارية بما يتناسب مع خلفيات المتطوعين المختلفة.

الفجوات التطبيقية

تظهر في آليات استقطاب المتطوعين، وتطبيق الهياكل التنظيمية بمرونة، وبناء منهجيات تعلم واضحة، وتأسيس علاقات مؤسسية مع الجهات الرسمية والمانحة لضمان استدامة العمل التطوعي.

أهمية البحث

الأهمية النظرية

يسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الفرق التطوعية، ويقدم إطارًا إرشاديًا يمكن أن يشكل خارطة طريق لتحقيق الاستقرار التنظيمي وسد الفجوات المعرفية في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية

تكمن في تقديم نموذج عملي متطور لفرقة تطوعية ناجحة، واستعراض استراتيجيات إدارية مجرّبة على أرض الواقع، بما يسهم في رفع كفاءة المتطوعين والفرق التطوعية، ودعم تحقيق أحد مستهدفات رؤية المملكة 2030

اسئلة البحث

التساؤل الرئيسي:

ما أثر تطبيق النظم الإدارية الحديثة في تعزيز الكفاءة التنظيمية والنمو المستدام للفرق التطوعية؟

التساؤلات الفرعية:

ما مدى انعكاس تبني الهياكل التنظيمية (المحاكية للقطاع الخاص) على جودة مخرجات الفريق التطوعي؟

كيف تساهم البيئة التنظيمية المهنية في تعزيز الارتباط الوظيفي للمتطوع وبناء هوية إعلامية جاذبة؟

ما هي محددات التأثير التي تمارسها الحوكمة الإدارية للفريق في إقناع المانحين والجهات الخيرية بجدوى الشراكة والرعاية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الانضباط الإداري الداخلي للفريق وبين قدرته على تحقيق النجاح الخارجي والتوسع.

الفرضيات الفرعية:

١- هناك علاقة طردية بين وضوح الهيكل التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظومة التطوعية.

٢- ترتبط جودة الإدارة الداخلية إيجاباً بمعدل استبقاء المتطوعين وتعزيز الدافعية لديهم.

٣- تزداد فرص الحصول على التمويل والرعاية بزيادة نضج الأنظمة الإدارية والمالية المتبعة داخل الفريق.

نموذج البحث

يعتمد البحث على دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (التطبيقات الإدارية المؤسسية) والمتغير التابع (الأداء والاستدامة)، ويمكن تمثيل النموذج كالتالي:

1. المتغير المستقل

التطبيقات الإدارية المؤسسية

هيكلية الأدوار والمسؤوليات (الهيكل التنظيمي).

نظم الحوكمة والشفافية.

بيئة العمل والتحفيز (البيئة الجاذبة).

الاحترافية في الواجهة الإعلامية.

2. المتغير التابع

كفاءة واستدامة الفريق التطوعي

نجاح المخرجات والمبادرات.

معدل استبقاء المتطوعين وولائهم.

ثقة المانحين والجهات الخارجية (جذب الرعايات).

منهجية البحث

تتبع الدراسة "بصلة البحث" لضمان الدقة العلمية

فلسفة البحث

تعتمد الدراسة على الفلسفة الواقعية النقدية؛ حيث تسعى لفهم كيف تؤثر الهياكل الإدارية (كظاهرة ملموسة) على سلوك المتطوعين ونتائج الفريق في أرض الواقع.

منهج البحث

المنهج الاستنباطي؛ حيث يبدأ البحث من نظريات الإدارة العامة لاختبار فرضيات محددة على حالة فريق "هتان".

استراتيجية البحث

دراسة الحالة؛ لكونها الاستراتيجية الأمثل لفحص ظاهرة "فريق هتان" بعمق وفي سياقها الواقعي كنموذج رائد بمدينة جدة.

اختيار البحث

طريقة مختلطة؛ تجمع بين التحليل الكمي (استبيانات للمتطوعين) والتحليل الكيفي (مقابلات مع القيادات الإدارية في "سند" والشؤون الخاصة).

5. الأفق الزمني

دراسة عرضية؛ حيث يتم جمع البيانات في نقطة زمنية محددة لتقييم الوضع الراهن للفريق وأثر تطبيقاته الإدارية.

6. التقنيات والإجراءات

عينة الدراسة:

عينة غرضية من متطوعي وإداري فريق هتان (عدد من المتطوعين والإداريين في عدة فرق وأقسام ومشاريع).

أدوات جمع البيانات:

استبانة إلكترونية موزعة على الفرق الـ 22، ومقابلة شبه منظمة مع الإدارات العليا.

تحليل البيانات:

استخدام برنامج (SPSS) للتحليل الإحصائي للبيانات الكمية، والتحليل الموضوعي للمقابلات.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

أولاً: مقدمة الفصل

يُعدّ الإطار النظري والدراسات السابقة ركيزةً علميةً لا غنى عنها في أيّ بحث أكاديمي رصين؛ إذ يُتيح للباحث أن يضع دراسته في سياقها المعرفي الصحيح، ويستثمر ما تراكم من معرفة سابقة في بناء فرضياته وتفسير نتائجه. ومن هذا المنطلق، يستعرض هذا الفصل الأدبيات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث الرئيس: «التطبيقات الإدارية في الفرق التطوعية» مع التركيز على أثرها في تحقيق النجاح والاستدامة المؤسسية.

غير أنني أقرّ بادئ ذي بدء بمحدودية المصادر المتخصصة التي تُعالج -بصورة مباشرة- التطبيقات الإدارية داخل الفرق التطوعية بوصفها وحدات تنظيمية مستقلة.

فعلى الرغم من الاهتمام الواسع بالعمل التطوعي في الأدبيات العربية والأجنبية على حدٍ سواء، يلاحظ أن معظم هذه الدراسات تتناول العمل التطوعي من منظور تربوي أو اجتماعي، دون أن تُولي عنايةً كافيةً للأبعاد الإدارية التنظيمية داخل الفرق التطوعية ذاتها.

وقد أشار الصاعدي (2025) إلى «قصور في الأدبيات المتعلقة بالجانب الإداري لفرق العمل التطوعي» (ص. 176)، وهو ما يُعزّز الحاجة إلى دراسة كالتّي أجريها.

فضلاً عن ذلك، تتمحور الغالبية العظمى من الدراسات المتاحة حول دور المدرسة الثانوية في نشر ثقافة التطوع، أو حول دوافع الأفراد للانخراط في العمل التطوعي، ولا تُقارب الأسئلة التي يطرحها هذا البحث، وهي: كيف يؤثر تطبيق النظم الإدارية الحديثة في الكفاءة التنظيمية للفرق التطوعي؟ وما أثر الحوكمة الداخلية في الاستدامة واستقطاب الداعمين؟ وقد وصفت إحدى الدراسات هذه الفجوة صراحةً، داعيةً إلى «إجراء المزيد من الدراسات حول أبعاد العمل التطوعي التي لم يتناولها الباحثون بعد» (مجلة MAED، 2025، ص. 117).

وعلى هذا الأساس، اعتمدتُ منهجيةً توليفيةً تقوم على استثمار الدراسات المتاحة في المجالات ذات الصلة —إدارة المنظمات غير الربحية، وثقافة العمل التطوعي في السياق التعليمي، وأثر الهياكل الإدارية في الأداء المؤسسي— ثم إسقاطها تحليلياً على حالة الفرق التطوعية الميدانية، مستأنساً بالنموذج التطبيقي الذي يُمثله «فريق هتان التطوعية» في مدينة جدة.

ثانيًا: المفاهيم الأساسية لموضوع البحث:

1. العمل التطوعي:

يُعرّف العمل التطوعي في الأدبيات العلمية بأنماط متعددة تتقاطع في جوهرها الأساسي.

فقد عرّفه برزان (2017) بأنه:

«عمل غير ربحي لا يُقدّم نظير أجر معلوم، وهو عمل غير وظيفي مهني، يقوم به الأفراد من أجل مساعدة وتنمية مستوى الآخرين من جيرانهم أو المجتمعات البشرية بصفة مطلقة.» (برزان، 2017، ص. 57)

وفي السياق ذاته، يُعرّفه بارشيد (2019) بأنه «الجهد الذي يبذله الفرد أو المؤسسة طواعيةً واختيارًا، دون جزاء دنيوي في جميع الجوانب الحياتية، خدمةً للمجتمع في تحقيق تقدمه وازدهاره» (بارشيد، 2019، ص. 200).

وقد أكّد السرحان والجرايدة (2016) البُعدَ الجماعي في العمل التطوعي، إذ أشارا إلى أنه «يتضمّن جهودًا إنسانية تُبذل من أفراد المجتمع بصورة فردية أو جماعية، ويقوم بصفة أساسية على الرغبة والدافع الذاتي سواء كان هذا الدافع شعوريًا أو لا شعوريًا» (السرحان والجرايدة، 2016، ص. 14). ويستخلص من هذه التعريفات أن العمل التطوعي يجمع بين ثلاثة عناصر جوهرية: التطوع الحر بلا إلزام، وغياب الدافع المادي، وتوجيه الجهد نحو منفعة المجتمع.

2. ثقافة العمل التطوعي:

يتميّز مفهوم «ثقافة العمل التطوعي» عن مجرد الممارسة التطوعية الفردية، فهو يُشير إلى منظومة القيم والمعتقدات والاتجاهات التي تُشكّل الوعي الجمعي إزاء العمل التطوعي. وقد عرّفها أحمد (2014) بأنها «مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والمعرفة التي تُشكّل وعي الإنسان وسلوكه إزاء الآخرين وإزاء المجتمع ككل، لكي يُخصّص الوقت والجهد دون توقع عائد مادي، لتحقيق منفعة للمجتمع ككل أو لبعض الفئات المحتاجة المهمّشة، وذلك بشكل إرادي وبدون إجبار».

وأضافت ملّه (2018) بُعدًا تشيئيًا لهذا المفهوم، إذ اعتبرته «الإلمام بالمعارف والقيم والاتجاهات اللازمة للأفراد للقيام بأعمال تطوعية دون مقابل، بهدف مساعدة أفراد المجتمع وفقًا لمجالات احتياجاتهم المختلفة» (ملّه، 2018، ص. 332).

ويرى الكندري (2016) أن ثقافة التطوع باتت «جزءًا لا يتجزأ من ثقافة المجتمعات المتطورة، حيث تحتّ على المبادرة والعمل الإيجابي وغرس القيم والأخلاق وتسود المحبة والإخاء ويتحقق التكافل ويتحسن المستوى الاقتصادي والاجتماعي» (الكندري، 2016، ص. 159).

3. الفرق التطوعية:

تختلف الفرق التطوعية عن المنظمات الخيرية الرسمية من حيث البنية والحجم والتمويل، بيد أنها تحمل في جوهرها خصائص مؤسسية دقيقة.

وقد أشرت في مقدمة هذا البحث إلى أن «الفرق التطوعية تُعدّ من أبسط النماذج الإدارية من حيث البنية، غير أنها في جوهرها تمثّل صورةً مصغّرةً للمنظمات والمؤسسات الرسمية، إذ تضمّ كثيرًا من العناصر الإدارية الأساسية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، مع اختلاف الإمكانيات وحجم الموارد». وهذا التوصيف يُشكّل المنطلق النظري الأساسي للبحث الراهن.

وتتشكّل الفرق التطوعية في الغالب في ثلاثة أنماط كبرى: الفردي حين يتطوع الشخص باسمه الشخصي، والمؤسسي حين تُنظّم جماعات معيّنة أعمالاً تطوعية منسّقة، والرقمي الذي يتيح تقديم الخدمات عبر الإنترنت بصورة لامركزية (الكلباني، 2020).

ويعنى البحث الراهن بدراسة النمط المؤسسي المنظم الذي يتجلّى في نموذج «فريق هتان».

4. التطبيقات الإدارية في الفرق التطوعية:

أُقصد بـ«التطبيقات الإدارية في الفرق التطوعية» مجموعة الأنظمة والأدوات والممارسات الإدارية المستمدّة من الفكر الإداري المعاصر والمُوظّفة في إدارة الفرق التطوعية.

وتشمل هذه التطبيقات وفق النموذج البحثي للدراسة الراهنة أربعة أبعاد رئيسية: هيكلية الأدوار والمسؤوليات من خلال البناء التنظيمي الواضح، ونظم الحوكمة والشفافية التي تضبط العلاقات الداخلية والخارجية للفريق، وبيئة العمل والتحفيز التي تصنع المناخ التنظيمي الجاذب، والاحترافية في الواجهة الإعلامية والتمثيل العام للفريق.

وتستند هذه المفاهيم إلى تراث إداري راسخ. فقد أكّدت دراسة الصاعدي (2025) أن «الإدارة المدرسية تُشكّل عاملاً محورياً في المناخ المؤسسي وترسيخ ثقافة العمل التطوعي من خلال توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع عن طريق الأنشطة المدرسية التطوعية المختلفة، وعقد المؤتمرات والندوات التي تخدم المجتمع، وإشراك أولياء الأمور» (الصاعدي، 2025، ص. 188، نقلاً عن المبروك، 2017، ص. 57). وهو ما ينطبق بالقدر ذاته على الفرق التطوعية الميدانية.

5. الكفاءة التنظيمية والاستدامة:

تُمثّل الكفاءة التنظيمية والاستدامة المتغيرَ التابع في هذا البحث. ويُعرّف في الأدبيات بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها باستثمار مواردها المتاحة بصورة فعّالة مع ضمان الاستمرار في المدى البعيد. وقد أشار التويجري (2019) إلى أن «أهمية العمل التطوعي تنبع من كونه يركّز على القيم الإنسانية للفرد، ويؤدي إلى اكتساب المهارات وتنمية القدرات من خلال صقل الفكر، ويعترف بمدى إيجابية المشاركة في تحديد مشكلات المجتمع وكيفية استثمار طاقات الشباب وتشجيعه على تحمّل المسؤولية، ويُحقّز التكافل الاجتماعي والإحساس بالأمم الآخرين من خلال تعبئة الطاقات البشرية والمادية وتوجيهها نحو العمل الاجتماعي النافع» (التويجري، 2019، ص. 84).

ثالثاً: العلاقة بين التطبيقات الإدارية في الفرق التطوعية ونجاح الفريق:

يُشكّل هذا المحور الإجابةً على السؤال البحثي الرئيسي للدراسة: «ما أثر تطبيق النظم الإدارية الحديثة في تعزيز الكفاءة التنظيمية والنمو المستدام للفرق التطوعية؟» وتتفرّع عنه ثلاثة أسئلة فرعية تُناقش تباعاً.

3.1 أثر الهياكل التنظيمية في جودة مخرجات الفريق التطوعي:

يُجيب هذا القسم على السؤال الفرعي الأول: «إلى أي مدى يؤثر تبني الهياكل التنظيمية —المحاكية للقطاع الخاص— في جودة مخرجات الفريق التطوعي؟»

تُجمع الأدبيات العلمية على أن وضوح الهيكل التنظيمي يرتبط ارتباطاً طردياً بجودة المخرجات. فقد كشفت دراسة الصاعدي (2025) أن أعلى مؤشرات دور الإدارة المدرسية في نشر ثقافة العمل التطوعي كان «اهتمام إدارة المدرسة بالأنشطة غير الصفية» بمتوسط حسابي (3.90)، يليه «نشر الوعي بأهمية العمل التطوعي في اللوحات الإعلانية داخل المدرسة» بمتوسط (3.89). ويدلّ ذلك على أن الهياكل الإدارية المنظمة تُفضي إلى مخرجات أكثر وضوحاً وانتظاماً (الصاعدي، 2025، ص. 197).

وقد نبّهت دراسة الجلعود (2013)، مستشهداً به في دراسة بيّشة) إلى أن «غياب اللوائح الإدارية التي تنظّم العمل التطوعي في المؤسسات التعليمية، وعدم وجود إدارة خاصة بالمتطوعين في هذه المؤسسات، وضعف غرس روح وثقافة العمل التطوعي بين طلاب مراحل التعليم العام» تُمثّل أبرز معوّقات نجاح هذا العمل (الجلعود، 2013، مشار إليه في مجلة 2025، MAED، ص. 106-107). وهذا يؤكّد بالتضمين أن وجود الهياكل التنظيمية يُصحّح هذا الغياب ويُحسّن المخرجات.

وقد أكّدت دراسة الزهراني (2013)، مستشهداً به في دراسة بيّشة) أن «درجة إسهام القيادة المدرسية في تشجيع الطلاب بالمشاركة في العمل التطوعي الخيري كانت بدرجة منخفضة»، وأن هذا التدنّي مرتبط ارتباطاً مباشراً بغياب الهياكل الإدارية الداعمة (الزهراني، 2013، مشار إليه في مجلة 2025، MAED، ص. 109).

وفي المقابل، أثبت نموذج «فريق هتان» الميداني أن الهيكل المتقدّم المؤلّف من 22 فريقاً داخلياً يُمثّل إطاراً إدارياً متطوراً يُتيح الوضوح والمساءلة والتخصّص، وقد أسهم في رفع عدد المتطوعين المسجلين من 250 متطوعاً عند التأسيس عام 2019 إلى ما يقارب 30,000 متطوع كما ذكرت في مقدمة البحث. ويُعدّ هذا النمو الهائل مؤشراً مباشراً على أثر الهيكل التنظيمي في جودة المخرجات والتوسع.

3.2 أثر البيئة التنظيمية المهنية في تعزيز الارتباط الوظيفي وبناء الهوية الإعلامية:

يُجيب هذا القسم على السؤال الفرعي الثاني: «كيف تُسهم البيئة التنظيمية المهنية في تعزيز الارتباط الوظيفي للمتطوع وبناء هوية إعلامية جاذبة؟»

تُبين الدراسات أن المناخ التنظيمي الجيد يُعزّز ولاء المتطوعين واستمراريتهم. وقد أكدت دراسة الغيث وآخرون (2020، مستشهدًا به عند الصاعدي) أن «درجة إسهام القيادات المدرسية في تعزيز العمل التطوعي من خلال المجتمع والمنهج والأنشطة الطلابية كانت عالية» (الصاعدي، 2025، ص. 197)، مما يعكس أن البيئة المنظمة تُؤدّ ارتباطًا أعمق وأكثر استدامة. كذلك وثّقت دراسة علي وآخرون (2021، مستشهدًا به عند الصاعدي) أن «للمدرسة دورًا كبيرًا في الأعمال التطوعية داخلها وخارجها من خلال نشر ثقافة العمل التطوعي بالمدرسة والمجتمع، وحثّ منسوبيها على ممارسة الأنشطة المدرسية والتطوعية» (علي وآخرون، 2021، مشار إليه في الصاعدي، 2025، ص. 190). وعلى صعيد الهوية الإعلامية، رصدت دراسة الصاعدي (2025) أن المدارس التي تمتلك رؤية إعلامية واضحة في الترويج للتطوع تحقّق نتائج أفضل في استقطاب المتطوعين.

ويُعزّز هذا الاستنتاج ما أورده دراسة جوزيف وكاروليس (2019) من أن «الدافع الحقيقي وراء اتجاه الطلاب نحو العمل التطوعي هو امتلاكهم قدرًا كافيًا من القيم الوطنية ورغبتهم الشديدة في الارتقاء بوطنهم» (جوزيف وكاروليس، 2019، ص. 230، مشار إليه في الصاعدي، 2025، ص. 189). وهذا الدافع لا يتفعل إلا حين يُوقّر الفريق بيئة إعلامية تُجسّد قيمه وتُبرز مساهماته بصورة احترافية.

3.3 أثر الحوكمة الإدارية في استقطاب الداعمين والشراكات:

يُجيب هذا القسم على السؤال الفرعي الثالث: «ما المحدّات الرئيسية التي تُمارس من خلالها الحوكمة الإدارية للفريق تأثيرًا في إقناع المانحين والجهات الخيرية بجدوى الشراكة والرعاية؟» تكشف الأدبيات أن نضج الأنظمة الإدارية والمالية يرتبط ارتباطًا عضويًا بقدرة المنظمة على استقطاب التمويل. وقد وثّقت دراسة الصاعدي (2025) أن «متطلبات إدارة مدارس المرحلة الثانوية في نشر ثقافة العمل التطوعي جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.85)»، وكانت في مقدّمتها «الاستفادة من المتخصصين لتدريب الطلبة على المهارات والمعارف اللازمة لأداء الأعمال التطوعية» بمتوسط (3.98)، و«تنظيم دورات تدريبية لتنمية مهارات العمل التطوعي لدى الطلبة» بمتوسط (4.02).

وهذا يُشير إلى أن الداعمين الخارجيين يُفضّلون الشراكة مع الجهات التي تمتلك منظومة تدريبية وتطوير إداري واضحة المعالم (الصاعدي، 2025، ص. 201-202).

وقد رصدت دراسة الحارثي والمدخلي (2020، مستشهدًا به عند الصاعدي) أن «من أبرز الصعوبات التي تواجه العمل التطوعي في المرحلة الثانوية عدم وجود ميزانية خاصة بتدريب الطلاب وتأهيلهم على البرامج التطوعية، وقصور الدور المتوقع من الإعلام، وقلة البرامج التدريبية» (الحارثي والمدخلي، 2020، مشار إليه في الصاعدي، 2025، ص. 190) وبدل غياب هذه العناصر عكسيًا على أن توافرها يرفع من جاذبية الشراكة.

وهذا يُؤكّد من زاوية معاكسة أن الفرق التي تمتلك حوكمةً ماليةً سليمةً وشراكاتٍ مؤسسيةً راسخةً هي الأقدر على تنفيذ المبادرات وجذب الرعاية.

وقد أوصت دراسة Smith & Hopkins (2001)، مستشهدًا به في دراسة بيشة) بأن «إمكانية إشراك أعداد أكبر من الطوائف المختلفة في العمل التطوعي رهْنٌ بالترتيبات والأساليب المناسبة» (Smith & Hopkins, 2001)، مشار إليه في مجلة (MAED، 2025، ص. 109)، مما يعني أن الحوكمة المؤسسية الناضجة هي التي تُفتح بها أبواب التوسع والشراكة.

رابعاً: المتغيرات البحثية والاستدلال عليها من الأدبيات:

4.1 المتغير المستقل: التطبيقات الإدارية المؤسسية

يتألّف المتغير المستقل في هذا البحث من أربعة أبعاد فرعية تتقاطع في تشكيل البنية الإدارية للفريق التطوعي:

البعد الأول: الهيكل التنظيمي

يعكس هذا البعد درجة وضوح توزيع الأدوار والمسؤوليات داخل الفريق. وتُقرّ الأدبيات الإدارية بأن الهيكل التنظيمي الواضح يُعدّ أحد أبرز المحدّدات التي تُفضي إلى تحقيق الأهداف المؤسسية. وقد أشارت دراسة الصاعدي (2025) إلى أن عدم وجود «إدارة خاصة بالمتطوعين في المؤسسات التعليمية» يُمثّل أحد أبرز المعوّقات (الصاعدي، 2025، ص. 189، نقلاً عن الجلود، 2013). وقد أبانت دراسة الناصر (2023)، مستشهدًا به عند الصاعدي) أن «واقع دور الإدارة المدرسية الثانوية الحكومية بمدينة الدوادمي في تنمية العمل التطوعي لدى طالباتها جاء بدرجة موافقة عالية» (الناصر، 2023، مشار إليه في الصاعدي، 2025، ص. 191)، مما يُؤكّد أن الهيكل الواضح يرفع من مستوى الأداء المؤسسي بشكل قابل للقياس.

البعد الثاني: الحوكمة والشفافية:

يُشير هذا البعد إلى منظومة القواعد والإجراءات التي تُنظّم عمل الفريق وتكفل الشفافية في اتخاذ القرار. وقد ربطت دراسة الصاعدي (2025) بين «دور الحوكمة الإدارية في بناء السمعة المؤسسية» وقدرة الفريق على استقطاب الشركاء الاستراتيجيين (الصاعدي، 2025، ص. 181) كما أكّد ناجي (2017) أن «الأعمال التطوعية تُكوّن لونًا من ألوان المشاركة الإيجابية، ليس في تقديم الخدمة فحسب، بل في توجيه ورسم السياسات التي تقوم عليها تلك المؤسسات الاجتماعية، ومتابعة تنفيذ برامجها وتقييمها بما يعود على المجتمع ككل بالنفع العام» (ناجي، 2017، ص. 25) وأرى أن هذا الدور الاستراتيجي لا يتحقّق دون حوكمة شفافة تبني الثقة مع الأطراف الخارجية

البعد الثالث: بيئة العمل والتحفيز:

يرتبط هذا البعد بالمناخ التنظيمي الداخلي ومدى توافر الحوافز المعنوية التي تُدّيم انخراط المتطوعين. وقد كشفت دراسة الصاعدي (2025) أن أبرز معوّقات العمل التطوعي المدرسي هو «قلة الحوافز المادية لمشرفي النشاط الداعمين لمشاركة الطلبة في الأنشطة التطوعية» بمتوسط حسابي (3.93) ودرجة مرتفعة، يليه «قلة الوقت المتاح أمام الطلبة بالجدول الدراسي للمشاركة في الأعمال التطوعية» بمتوسط (3.92) (الصاعدي، 2025، ص. 198). ويدلّ ارتفاع هذه المتوسطات على أن ضعف بيئة التحفيز يُعدّ عقبةً رئيسيةً تعترض استدامة العمل التطوعي.

وفي هذا الإطار، أشار الهيران ورحال (2015، مستشهدًا به عند الصاعدي) إلى أن العمل التطوعي يُسهم في «تنمية عوامل الألفة والترابط بين أبناء المجتمع وتنمية روح المسؤولية لدى الفرد تجاه مجتمعه» (الهيران ورحال، 2015، ص. 158، مشار إليه في الصاعدي، 2025، ص. 178)، وهو ما لا يتحقق إلا في بيئة تنظيمية جاذبة تصون هذا الانتماء وترسخه.

البعد الرابع: الاحترافية في الواجهة الإعلامية:

يعكس هذا البعد قدرة الفريق على تقديم صورة مهنية متسقة في تعاملاته مع الجمهور ووسائل الإعلام والجهات الداعمة. وقد كشفت دراسة جونز وآخرون (2019، مستشهدًا به عند الصاعدي) أن المتطوعين الطلابيين الذين يمتلكون «مهارات وقيمًا فعّالة» يُشكّلون نسبةً كبيرةً من إجمالي المتطوعين في المنظمات ذات الأداء المرتفع، غير أنه «كان هناك عدم تطابق بين الطلب على المتطوعين من الطلاب وتوريد المتطوعين من الطلاب، لا سيما فيما يتعلق بالتوافر» (جونز وآخرون، 2019، مشار إليه في الصاعدي، 2025، ص. 189-190) ويرجع هذا التفاوت جزئيًا إلى ضعف الواجهة الإعلامية التي تُروّج للفريق وتجذب الكفاءات.

4.2 المتغير التابع: كفاءة الفريق التطوعي واستدامته

يتجلى المتغير التابع في هذه الدراسة عبر ثلاثة مؤشرات قابلة للرصد والقياس:

المؤشر الأول: نجاح المخرجات والمبادرات

يُقاس هذا المؤشر بحجم الأنشطة المنفّذة وجودتها. وقد أبانت دراسة الصاعدي (2025) أن المدارس التي تمتلك «خططًا سنوية واضحة للعمل التطوعي» تُدرج فيها «برامج ومشاريع العمل التطوعي» تحقق نتائج أفضل من نظيراتها (الصاعدي، 2025، ص. 197). وعلى مستوى الفرق التطوعية، يُدلّل تحوّل فرقة هتان من مبادرة فردية لمدة شهر إلى فرقة تضمّ 30,000 متطوع مؤرّعين على فئات وطبقات متعددة ومتخصصة على نجاح مخرجاتها نجاحًا موثّقًا كما أشرنا سابقًا.

المؤشر الثاني: معدل استبقاء المتطوعين وولائهم

يُعَدّ الاستبقاء مؤشّرًا حاسمًا لقياس الصحة التنظيمية للفريق التطوعي.

وقد أثبتت دراسة Planty & Regnier (2003، مستشهدًا به في دراسة بيشة) أن «نسبة (12%) فقط من الشباب تطوّعوا بشكل مستمر عبر جميع فترات المسح التي امتدت 8 سنوات، في حين تطوّع (68%) مرةً واحدة على الأقل». كما كشفت الدراسة ذاتها أن «انخفاض معدل العمل التطوعي للذكور بشكل أكبر ليصل إلى (29%) في السنة الثامنة بعد التخرج من المدرسة الثانوية» يُمثّل ظاهرة تسرّب خطيرة (Planty & Regnier, 2003، مشار إليه في مجلة MAED، 2025، ص. 107-108). ويُشير هذا الانخفاض الحادّ في معدّلات الاستمرارية إلى أن الضعف الإداري — لا غياب الرغبة — هو السبب الرئيسي لتسرّب المتطوعين.

المؤشر الثالث: ثقة المانحين والقدرة على استقطاب الراعيات:

يرتبط هذا المؤشر بنضج الأنظمة المالية والإدارية للفريق. وقد ربطت دراسة آل مجتل (2023، مستشهدًا به عند الصاعدي) بين ارتفاع مستوى «اتجاهات الطلبة في المدارس نحو العمل التطوعي» وفاعلية هذا العمل في الحدّ من السلوكيات السلبية، مما يُشير إلى أن الثقة الناجمة عن الاحترافية الإدارية تُولّد أثرًا مجتمعيًا يُقنّع الداعمين بجدوى الاستثمار في هذه الفرق (آل مجتل، 2023، مشار إليه في الصاعدي، 2025، ص. 191).

خامساً: خاتمة الفصل:

يخرج هذا الفصل بجملة من الاستخلاصات النظرية والتأسيسية التي تُشكّل الركيزة المفاهيمية لبقية أجزاء البحث:

أولاً: تُثبت الأدبيات المستعَرَضَة أن العمل التطوعي المنظم يستلزم منظومةً إداريةً واضحة المعالم، وأن غيابها يُمثّل المعوِّق الأكبر أمام استدامته وتوسّعه. فمن أبرز ما توصّل إليه الصاعدي (2025) أن «قلة المخصصات المالية الخاصة بالأنشطة التطوعية في المدرسة، وكثرة أعباء العمل الملقة على عاتق الإدارة المدرسية، وغياب التنسيق بين المدارس ومؤسسات العمل التطوعي» تُمثّل المعوِّقات الأعلى تقييماً لدى مديري المدارس (الصاعدي، 2025، ص. 199).

ثانياً: يتجلى الأثر الإيجابي للتطبيقات الإدارية في ثلاثة مسارات متوازية: رفع جودة مخرجات الفريق، وتعزيز ولاء المتطوعين وارتباطهم المستمر، وبناء الثقة المؤسسية مع الشركاء والداعمين. وهذه المسارات الثلاثة هي التي تُفسّر تحوّل فريق هتان، وهو «دليل عملي حيّ على أن الإدارة الاحترافية لا تتعارض مع روح التطوع، بل تُعزّزها وتُضاعف أثرها»

ثالثاً: تكشف مقارنة نتائج الدراسات أن ثمة تفاوتاً واضحاً في مستوى التطبيقات الإدارية بين الجهات التطوعية؛ فبينما كشفت دراسة الصاعدي (2025) عن درجة «مرتفعة» لدور الإدارة المدرسية بالمدينة المنورة (متوسط 3.58)، لم تتجاوز النتيجة المقابلة في دراسة بيشة (2025، MAED) درجة «متوسطة» (متوسط 2.69). ويُؤكّد هذا التباين أن التطبيقات الإدارية متغيّر قابل للارتفاع والانخفاض، وأن البحث في محدّداته يُمثّل إضافةً معرفيةً حقيقيةً للأدب العلمي في هذا الميدان.

رابعاً: يُشير استعراض الأدبيات إلى فجوة بحثية واسعة في دراسة التطبيقات الإدارية داخل الفرق التطوعية الميدانية — كفريق هتان — وهو ما يُؤسّس للمشروعية العلمية الكاملة لهذا البحث، ويُفسّر الحاجة إلى دراسة نموذج تطبيقي واقعي يمكن استخلاص دروسه وتعميمها لتطوير المنظومة التطوعية في المملكة العربية السعودية، سعياً لتحقيق أهداف رؤية 2030 في بلوغ مليون متطوع سنوياً.

وفي ضوء ما تقدّم، يؤسّس هذا الفصل للإطار المنهجي في الفصل التالي، حيث سيتحوّل التساؤل النظري إلى أدوات قياس ميدانية تُطبّق على عيّنة من أعضاء فريق هتان التطوعي للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته.

المصادر

- موقع جمعية نافع الخيرية
- مجلة العلوم العربية والإنسانية-جامعة القصيم
- العوامل المؤثرة في بناء الفرق التطوعية المستدامة
- جمعية إشراق-منصة التطوع
- فريق هتان التطوعي- الرئيس التنفيذي فيصل بن فهد
مساعدين الرئيس التنفيذي:
عبير عمر ، اريج عمر
- المنصة الوطنية للعمل التطوعي
- أحمد، إيمان عبد العال. (2014). تصوّر مقترح لدعم ثقافة التطوع للشباب الجامعي لتحقيق الأمن المجتمعي من منظور طريقة تنظيم المجتمع. مجلة الخدمة الاجتماعية، (51).
- آل مجتل، شادية ناصر. (2023). أثر ثقافة العمل التطوعي في المدارس على السلوك التخريبي لدى طلبة المدارس الحكومية في مدينة أبها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(46)، 1-14.
- بارشيد، عبد الله محمد. (2019). واقع العمل التطوعي لطلاب المرحلة الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين (دراسة تأصيلية ميدانية). المجلة التربوية، (63).
- برزان، جابر أحمد. (2017). العمل التطوعي. الجندرية للنشر والتوزيع.
- التويجري، صالح بن حمد. (2019). التطوع ثقافته وتنظيمه (ط. 1). مكتبة العبيكان.
- الجلعود، دحيم. (2013). تقويم دور مدير المدرسة الثانوية في تنمية العمل التطوعي لدى طلابها من وجهة نظر معلمها بمنطقة القصيم التعليمية [رسالة ماجستير غير منشورة]. قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة القصيم.
- الحارثي، بندر محسن، والمدخلي، محمد بن عمر أحمد. (2020). واقع العمل التطوعي لدى طلاب المرحلة الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر رواد النشاط.

المصادر

- مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، (5)، 144-169.
- الدرعي، علي بن سيف. (2021). دور المعلمين في تعزيز ثقافة العمل التطوعي لدى الطلاب في المدارس الحكومية بسلطنة عمان. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، (43).
- الزهراني، شوقي. (2013). إسهام الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية في تشجيع طلابها نحو الأعمال التطوعية [رسالة ماجستير غير منشورة]. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- السرحان، هدى حم، والجرايدة، نبيلة عبد الرحمن. (2016). العمل التطوعي بين النظرية والتطبيق. مكتبة الرشد.
- الصاعدي، فالح بن زيد. (2025). دور إدارة مدارس المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة في نشر ثقافة العمل التطوعي لدى الطلبة (دراسة ميدانية). المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة، IJCHES، 174-216، 4(2).
- الكلباني، يونس حمدان. (2020). دور إدارة المدرسة في تعزيز العمل التطوعي بالمدارس. المجلة العربية للنشر العلمي، (19)، 93-108.
- الكندري، جاسم علي. (2016). ثقافة العمل التطوعي لدى طلبة كلية التربية الأساسية بدولة الكويت: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية، 25(1)، 157-189.
- المبروك، فرج. (2017). المدير والمدرسة والإدارة المدرسية. دار حميثرا للنشر.
- مله، رفعة تركي إسماعيل. (2018). ثقافة التطوع وعلاقتها ببعض أساليب المعاملة الوالدية كما يدركها الأبناء: دراسة ميدانية على طلبة الجامعات. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (23)، 326-371.
- ناجي، أحمد عبد الفتاح. (2017). العمل الاجتماعي التطوعي: الأدوار والمسؤوليات في ظل النظام العالمي الجديد. المكتب الجامعي الحديث.
- الناصر، نداء بنت ناصر. (2023). تقويم دور الإدارة المدرسية الثانوية الحكومية بمدينة الدوادمي في تنمية العمل التطوعي لدى طالباتها. مجلة كلية التربية، (109)، 1-43.
- الهران، محمد عبد الله، ورحال، صالح محمد. (2015). دور العمل التطوعي في تنمية المجتمع ونموذج مقترح لتفعيله. المجلة العربية للإدارة، 35(2)، 157-172.
- مجلة (2025). MAED. دور القيادة المدرسية في تعزيز الوعي والمعرفة بثقافة العمل التطوعي لدى طلاب التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. مجلة 105-120، 105(3)، MAED.

المصادر الأجنبية

- Joseph, B., & Carolissen, R. (2019). Citizenship: A core motive for South African University student volunteers. *Education, Citizenship and Social Justice*, 14(3), 225-240.
- Jones, J. A., Donald, P., & Bateman, C. (2019). Student Volunteers in a College Town: Burden or Lifeblood for the Voluntary Sector? *Journal of Service-Learning in Higher Education*, 9.
- Planty, M., & Regnier, M. (2003). Volunteer Service by Young People from High School through Early Adulthood. *Statistics in Brief*. U.S. Department of Education.
- Rovers, J., Kelsey, J., Truong, E., & Yogesh, S. (2016). Motivations, barriers and ethical understandings of healthcare student volunteers on a medical service trip: A mixed methods study. *Journal BMC Medical Education*, 16(94).
- Smith, C. S., & Hopkins, S. (2001). Learning TAFE Voluntary and Paid Work: A Survey of TAFE Students. Centre for the Economics of Education and Training, Monash University – ACER.

ملحق : استبيانات متغيرات البحث

الملاحق:

التطبيقات الإدارية في الفرق التطوعية

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة أثر التطبيقات الإدارية في تعزيز كفاءة الفرق التطوعية واستدامتها وتأثير الحوكمة والشفافية وجودة الهيكلة التنظيمية الإدارية والتأثير الإعلامي، وهل هي موجودة في الفرق التطوعية أو لا

المعلومات الشخصية:

تم تصميم هذه الاسئلة لجمع معلومات ديموغرافية اساسيه عن المشاركين في الاستبيان بهدف تصنيف وتحليل البيانات بشكل ادق مع ضمان الخصوصية التامة للمشاركين
تم تصميم الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

الهيكل التنظيمي ووضوح الأدوار:

يُرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة وفق المقياس التالي:

1 = لا أوافق بشدة.

2 = لا أوافق

3 = محايد

4 = أوافق

5 = أوافق بشدة

يوجد في الفريق التطوعي هيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات:

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

السؤال

يتم توزيع المهام بين أعضاء الفريق بصورة عادلة ومنظمة

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

يعرف كل متطوع الجهة الإدارية التابع لها:

وافق بشدة

وافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

يتم تحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح لجميع الاعضاء:

وافق بشدة

وافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

يسهم وضوح الهيكل التنظيمي في رفع كفاءة الفريق التطوعي

وافق بشدة

وافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

الحوكمة والشفافية

تتسم القرارات الإدارية داخل الفريق التطوعي بالشفافية والوضوح

وافق بشدة

وافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

توجد لوائح وأنظمة داخلية تساهم في ضبط سير العمل التطوعي وتوجيه الأعضاء

وافق بشدة

وافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشد

يتاح للمتطوعين الاطلاع على خطط الفريق وأهدافه ومصادر تمويله

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

تسهم الحوكمة الجيدة في بناء ثقة الجهات الداعمة والشركاء الاستراتيجيين بالفريق

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

بيئة العمل والتحفيز

يوفر الفريق التطوعي بيئة عمل إيجابية تشجع على الاستمرار

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

يتم تقديم للمتطوعين حوافز معنوية (شهادات، تقدير، تطوير مهارات)

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

يتم تنظيم برامج تدريبية لتطوير مهارات أعضاء الفريق بشكل دوري

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

يسهم تميز جودة العمل في تعزيز شعور المتطوع بالانتماء والولاء للفريق

وافق بشدة

وافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

الاحترافية في الواجهة الإعلامية:

يمتلك الفريق التطوعي هوية إعلامية واضحة (شعار، أسلوب تواصل موحد)

وافق بشدة

وافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

يتم عرض أنشطة الفريق ومبادراته بصورة احترافية عبر وسائل التواصل الاجتماعي

وافق بشدة

وافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

تسهم الهوية الإعلامية المهنية للفريق في جذب متطوعين جدد وكفاءات متميزة

وافق بشدة

وافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

يعكس المحتوى الإعلامي قيم ورسالة الفريق بدقة واحترافية

وافق بشدة

وافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

جودة المخرجات

يحقق الفريق أهداف مبادراته وفعالياته التطوعية بشكل منتظم

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

تتميز مخرجات الفريق التطوعي بالجودة والتأثير الإيجابي في المجتمع

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

ترتبط جودة مبادرات الفريق ارتباطاً مباشراً بجودة إدارته الداخلية

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

استبقاء المتطوعين وولائهم

أرغب في الاستمرار في العمل مع هذا الفريق التطوعي مستقبلاً

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

تمثل جودة الإدارة دافعاً رئيسياً للاستمرار في التطوع

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

يؤثر ضعف الادارة سلباً على رغبة المتطوعين في الاستمرار

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

أنصح الآخرين بالانضمام إلى هذا الفريق نظراً لجودة منظومته الإدارية

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

ثقة المانحين

يسهم وجود نظام مالي واداري منظم في زيادة فرص استقطاب الرعاية والمانحين

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

تسهم الحوكمة الإدارية المتطورة والشفافة في تعزيز فرص حصول الفرق التطوعية على دعم المانحين

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

يعزز الانضباط الإداري الداخلي الصورة الإيجابية للفريق أمام الجهات الخارجية

والشركاء

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

سؤال مفتوح للجميع:

برأيك، ما أبرز التحديات الإدارية التي تواجه الفرق التطوعية؟ وما مقترحاتك لتحسينها؟
وهذا الاستبيان كانت الفئة المستهدفة فيه هم المتطوعين بجميع اطيافهم وفرقهم المختلفة

المقابلات الشخصية:

تم عمل لقاءات شخصية مع قادة الفرق والإدارات العليا فيها
باستخدام مقياس الاجابات المفتوحة:

المحور الأول: الهيكل التنظيمي ووضوح الأدوار

١. كيف تصف الهيكل التنظيمي الحالي للفريق، وما المراحل التي مر بها حتى وصل إلى شكله الراهن؟
٢. ما المعايير التي تعتمدون عليها في توزيع الأدوار والمسؤوليات بين الأعضاء الإداريين والميدانيين؟
٣. كيف تتعاملون مع حالات تضارب الصلاحيات أو غموض المسؤوليات داخل الفريق؟
٤. هل يرى المتطوعون أن الهيكل التنظيمي الحالي يُمكنهم من أداء مهامهم بفاعلية؟ وكيف تقيسون ذلك؟

المحور الثاني: الحوكمة والشفافية الإدارية

٥. ما الآليات التي تعتمدونها لضمان الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية داخل الفريق؟
٦. هل تمتلكون لوائح ووثائق تنظيمية مكتوبة؟ وما مدى التزام الأعضاء بها فعلياً على أرض الواقع؟
٧. كيف تُوازنون بين المرونة التي يتطلبها العمل التطوعي وبين الانضباط المؤسسي الذي تفرضه الحوكمة الجيدة؟
٨. ما أبرز التحديات التي واجهتموها في تطبيق منظومة الحوكمة، وكيف تعاملتم معها؟

المحور الثالث: بيئة العمل والتحفيز

٩. في غياب الحوافز المالية، ما الاستراتيجيات التي تتبعونها للحفاظ على دافعية المتطوعين واستمراريتهم؟
١٠. كيف تقيسون مستوى رضا المتطوعين وانتمائهم للفريق؟ وما الأدوات التي تستخدمونها لذلك؟
١١. ما الأسباب الحقيقية التي تدفع المتطوعين إلى مغادرة الفريق، وكيف تتعاملون معها إدارياً؟
١٢. ما البرامج التدريبية والتطويرية التي تقدمونها، وكيف تقيّمون أثرها في رفع كفاءة الأعضاء؟

المحور الرابع: الاحترافية الإعلامية والهوية المؤسسية

١٣. كيف ساهمت الهوية الإعلامية المتسقة للفريق في استقطاب المتطوعين والشركاء على مر السنين؟
١٤. هل تمتلكون استراتيجية إعلامية موثقة؟ وكيف تُترجم على أرض الواقع عبر منصاتكم المختلفة؟
١٥. كيف تتعاملون مع الأزمات الإعلامية أو التغطيات السلبية حين تقع؟

المحور الخامس: الكفاءة التنظيمية والاستدامة

١٦. كيف تقيسون نجاح مبادراتكم وفعالياتكم التطوعية؟ وما مؤشرات الأداء الرئيسية التي تعتمدونها؟
١٧. كيف أسهم التطور الإداري للفريق في رفع جودة مخرجاته منذ التأسيس عام 2019 حتى اليوم؟
١٨. ما العلاقة التي لاحظتموها على أرض الواقع بين مستوى الانضباط الإداري الداخلي ونجاحكم في التوسع والنمو؟

المحور السادس: استقطاب الداعمين والشراكات

١٩. ما العوامل الإدارية التي تعتقدون أنها الأكثر تأثيراً في إقناع المانحين والجهات الخيرية بدعم الفريق؟
٢٠. كيف تبنيتم علاقاتكم مع الجهات الحكومية والخاصة والمانحة؟ وما الدور الذي لعبته الحوكمة في ذلك؟
٢١. هل واجهتم رفضاً من جهات داعمة بسبب قصور إداري أو مالي؟ وكيف تعاملتم مع ذلك؟

المحور السابع: التحديات والرؤية المستقبلية

٢٢. ما أصعب قرار إداري اتخذتموه في تاريخ الفريق، وما الدرس الذي خرجتم منه؟
 ٢٣. كيف ترون مستقبل الفرق التطوعية في ظل توجهات رؤية 2030؟ وما الدور الذي يجب أن تؤديه الإدارة الاحترافية في هذا الإطار؟
 ٢٤. ما نصيحتك للفرق التطوعية الناشئة التي تسعى إلى بناء منظومة إدارية محترفة من الصفر؟
- إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات والأبحاث السابقة

[رابط الاستبيان](#)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 أولاً: تمهيد

يُعدّ هذا الفصل الركيزة المنهجية التي تقوم عليها الدراسة، إذ يتناول الإطار الإجرائي الشامل الذي اتُّبع في تصميم البحث وجمع بياناته وتحليلها. وتسعى الدراسة من خلال هذا الفصل إلى تحديد مجتمع البحث وعينته، وبيان أدوات القياس المستخدمة، وتوضيح المنهجية الفلسفية والتطبيقية المعتمدة، بما يضمن الصرامة العلمية والموضوعية الأكاديمية في التعامل مع البيانات واستخلاص النتائج.

3.1.1 ثانياً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

المتغير المستقل: التطبيقات الإدارية المؤسسية

يُقصد بالتطبيقات الإدارية المؤسسية في هذه الدراسة: مجموعة الأنظمة والممارسات والأدوات الإدارية المستمدة من الفكر التنظيمي المعاصر، والمطبّقة في إدارة الفرق التطوعية بهدف تحقيق الانضباط المؤسسي والكفاءة التشغيلية. ويتكوّن هذا المتغير من أربعة أبعاد إجرائية قابلة للقياس:

أ- **الهيكل التنظيمي ووضوح الأدوار:** ويُقاس بمدى وجود هيكل تنظيمي معتمد ومعلن، ووضوح الأدوار والمسؤوليات لكل عضو، وعدالة توزيع المهام بين الأعضاء الإداريين والميدانيين، وإدراك المتطوعين لإمكانية أداء مهامهم بفاعلية في ظل هذا الهيكل.

ب- **الحوكمة والشفافية الإدارية:** ويُقاس بمدى اتسام القرارات الإدارية والمالية بالشفافية، ووجود لوائح وأدلة تنظيمية مكتوبة مُحدّثة، ومشاركة الإدارات المعنية في صنع القرار، وإتاحة المعلومات المتعلقة بخطط الفريق وأهدافه ومصادر تمويله للمتطوعين.

ج- **بيئة العمل والتحفيز:** ويُقاس بمدى توفير بيئة عمل إيجابية تُشجع على الاستمرار، وتقديم حوافز معنوية غير مادية كالشهادات والتكريم وفرص التطوير، وتنظيم برامج تدريبية دورية لرفع كفاءة الاعضاء.

د- **الاحترافية في الواجهة الإعلامية:** ويُقاس بمدى امتلاك الفريق لهوية إعلامية واضحة ومتسقة واحترافية تقديم مبادراته عبر منصات التواصل الاجتماعي، وقدرة هذه الهوية على جذب متطوعين وشركاء جدد، ومدى انعكاس المحتوى الإعلامي لقيم الفريق ورسالته.

المتغير التابع: كفاءة الفريق التطوعي واستدامته

يُقصد بكفاءة الفريق التطوعي واستدامته في هذه الدراسة: قدرة الفريق التطوعي على تحقيق أهدافه بصورة منتظمة وفاعلة، والحفاظ على استمراريته ونموه في ظل الموارد المتاحة. ويتجلى هذا المتغير إجرائياً في ثلاثة مؤشرات:

أ- **جودة المخرجات والمبادرات:** ويُقاس بمدى تحقيق الفريق لأهداف مبادراته وفعالياته التطوعية بشكل منتظم، وتمييز مخرجاته بالجودة والأثر الإيجابي في المجتمع، والارتباط المباشر بين جودة الإدارة الداخلية وجودة المبادرات.

ب- **استبقاء المتطوعين وولائهم:** ويُقاس برغبة المتطوعين في الاستمرار والانتماء للفريق، وإدراكهم لجودة الإدارة بوصفها دافعاً رئيسياً للاستمرار، وتوصيتهم للآخرين بالانضمام بسبب المنظومة الإدارية.

ج- **ثقة المانحين واستقطاب الداعمين:** ويُقاس بمدى مساهمة النظام الإداري والمالي المنظم في زيادة فرص استقطاب الرعايات، وأثر الحوكمة والشفافية في تعزيز مصداقية الفريق أمام الجهات الداعمة والشركاء الاستراتيجيين.

3.2 تصميم البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على إطار "بصلة البحث" (Research Onion) الذي طوّره ساوندرز وآخرون (Saunders et al., 2019) لضمان الاتساق المنهجي والصرامة العلمية في كل طبقة من طبقات التصميم البحثي، من الفلسفة حتى الإجراءات التطبيقية.

3.2.1. فلسفة البحث:

تنتهج هذه الدراسة الفلسفة الواقعية النقدية (Critical Realism) بوصفها إطاراً فلسفياً ملائماً لطبيعة موضوع البحث. تنطلق هذه الفلسفة من مسلّمة مفادها أن الظواهر الاجتماعية والمؤسسية -كالهياكل الإدارية وأنظمة الحوكمة- هي حقائق موضوعية قائمة بذاتها، غير أن تأثيراتها لا يمكن استيعابها إلا من خلال الفهم التأويلي للسياقات التي تعمل فيها. وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة إلى الكشف عن الآليات الخفية التي تربط التطبيقات الإدارية بكفاءة الفرق التطوعية واستدامتها، متجاوزةً الوصف السطحي للظاهرة نحو تفسير عميق للعلاقات السببية.

3.2.2 منهج البحث:

تعتمد الدراسة المنهج الاستنباطي (Deductive Approach)، إذ تنطلق من المنظومة النظرية للإدارة المؤسسية وإدارة المنظمات غير الربحية، وتختبر فرضياتها المستقاة من هذه النظريات على حالة تطبيقية محددة هي فريق هتان التطوعي بمدينة جدة. وقد اقتضى ذلك صياغة فرضيات بحثية قابلة للاختبار والقياس، والتحقق من صحتها من خلال البيانات الميدانية المجمعة.

3.2.3 استراتيجية البحث:

تتبنى الدراسة استراتيجية دراسة الحالة (Case Study Strategy) بوصفها الاستراتيجية الأنسب لتحقيق أهداف البحث. تتيح هذه الاستراتيجية إجراء فحص معمق وشامل لنموذج فريق هتان التطوعي باعتباره نموذجاً رائداً و متميزاً في بيئة العمل التطوعي بمدينة جدة، تأسس عام 2019 ونما ليضم ما يقارب 30,000 متطوع مسجل موزعين على 22 فريقاً داخلياً متخصصاً. وتجمع دراسة الحالة هذه بين عمق التحليل الكيفي وشمولية القياس الكمي، مما يُثري الفهم ويُعزز صدق الاستنتاجات.

3.2.4 نوع البحث:

تنتهج هذه الدراسة المنهج المختلط (Mixed Methods Research) الجامع بين المقاربتين الكمية والكيفية، وذلك على النحو الآتي:

المقاربة الكمية: تمثلت في الاستبانة الإلكترونية الموزعة على عينة من المتطوعين، وذلك لقياس متغيرات البحث وفق مقياس ليكرت الخماسي، وإخضاع البيانات للتحليل الإحصائي بهدف اختبار الفرضيات وتحديد طبيعة العلاقات بين المتغيرات بشكل موضوعي وقابل للتحقق.

المقاربة الكيفية: تمثلت في المقابلات شبه المنظمة (Semi-structured Interviews) المُجرأة مع قادة الفرق والإدارات العليا في فريق هتان التطوعي، والتي استهدفت الكشف عن العمليات والسياقات والتجارب المؤسسية التي لا يمكن للاستبانة وحدها أن تستوعبها. وقد غطت المقابلات سبعة محاور رئيسية: الهيكل التنظيمي، والحوكمة والشفافية الإدارية، وبيئة العمل والتحفيز، والاحترافية الإعلامية والهوية المؤسسية، والكفاءة التنظيمية والاستدامة، واستقطاب الداعمين والشراكات، والتحديات والرؤية المستقبلية.

يُسهّم الجمع بين المقاربتين في توفير صورة شاملة ومتكاملة لواقع التطبيقات الإدارية في فريق هتان، إذ يُعزز كلٌّ منهما الآخر ويُعوّض محدوديته.

3.2.4 نوع البحث:

تنتهج هذه الدراسة المنهج المختلط (Mixed Methods Research) الجامع بين المقاربتين الكمية والكيفية، وذلك على النحو الآتي:

المقاربة الكمية: تمثّلت في الاستبانة الإلكترونية الموزّعة على عينة من المتطوعين، وذلك لقياس متغيرات البحث وفق مقياس ليكرت الخماسي، وإخضاع البيانات للتحليل الإحصائي بهدف اختبار الفرضيات وتحديد طبيعة العلاقات بين المتغيرات بشكل موضوعي وقابل للتحقق.

المقاربة الكيفية: تمثّلت في المقابلات شبه المنظمة (Semi-structured Interviews) المُجرّاة مع قادة الفرق والإدارات العليا في فريق هتان التطوعي، والتي استهدفت الكشف عن العمليات والسياقات والتجارب المؤسسية التي لا يمكن للاستبانة وحدها أن تستوعبها. وقد غطّت المقابلات سبعة محاور رئيسية: الهيكل التنظيمي، والحوكمة والشفافية الإدارية، وبيئة العمل والتحفيز، والاحترافية الإعلامية والهوية المؤسسية، والكفاءة التنظيمية والاستدامة، واستقطاب الداعمين والشراكات، والتحديات والرؤية المستقبلية.

يُسهّم الجمع بين المقاربتين في توفير صورة شاملة ومتكاملة لواقع التطبيقات الإدارية في فريق هتان، إذ يُعزّز كلّ منهما الآخر ويُعوّض محدوديته.

3.2.5 الأفق الزمني:

صُمّمت هذه الدراسة وفق الأفق الزمني المقطعي (Cross-sectional Time Horizon)، حيث جُمعت البيانات في نقطة زمنية محددة خلال الفصل الدراسي التاسع من العام الجامعي 2025-2026. وقد اقتضت طبيعة البحث التركيز على الحالة الراهنة للفريق وتقييم أثر التطبيقات الإدارية في مرحلتها الحالية، دون متابعة طويلة لمراحل زمنية متعاقبة.

3.2.6 التقنيات والإجراءات:

أ- مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع البحث في هذه الدراسة من المتطوعين المنتسبين إلى الفرق التطوعية النشطة في مدينة جدة، ممن لديهم خبرة مباشرة في العمل التطوعي المنظم. ويتوزع هذا المجتمع وفق المتغيرات الديموغرافية الآتية:

من حيث الجنس: يشمل المجتمع ذكوراً وإناثاً بحكم أن العمل التطوعي في المملكة العربية السعودية يضم كلا الفئتين، وقد خصّص فريق هتان ضمن هيكله التنظيمي فريقاً نسائياً متخصصاً ضمن فرقه الأربع المتخصصة.

من حيث الفئة العمرية: يتراوح المجتمع المستهدف بين الشباب في المرحلة الثانوية وطلاب الجامعات والفئة العمرية العاملة، وتحديدًا في الفئات: (15-20 سنة)، و(21-25 سنة)، و(26-35 سنة)، وما فوق ذلك، إذ تُمثّل فئة الشباب الشريحة الأوسع في قاعدة المتطوعين.

من حيث المؤهل العلمي: يتباين أفراد المجتمع في مؤهلاتهم العلمية بين طالب في المرحلة الثانوية، وطالب جامعي، وحاصل على درجة البكالوريوس، وحاصل على درجات دراسية عليا، وهو تباين يعكس التنوع الطبيعي في قاعدة المتطوعين.

من حيث سنوات الخبرة في العمل التطوعي: يُصنّف أفراد المجتمع وفق خبرتهم التطوعية إلى: أقل من سنة، وسنة إلى ثلاث سنوات، وأكثر من ثلاث سنوات، إذ يُعدّ هذا المتغير مؤشراً دالاً على مستوى الإدراك التنظيمي لدى المتطوع.

ب- عينة الدراسة:

نظراً لاتساع مجتمع البحث وتعدّد إحصائه بشكل شامل، لجأت الدراسة إلى أسلوب العينة الغرضية (Purposive Sampling) المدعّمة بالعينة المتاحة (Convenience Sampling) لاستهداف فئات بعينها من المتطوعين الذين يمتلكون تجربة فعلية مع المنظومة الإدارية للفريق.

وقد بلغت عينة الدراسة **150 متطوعاً ومتطوعة**، مورّعين على مختلف الفرق في جدة. وقد روعي في اختيار العينة تمثيل مختلف المستويات الإدارية والتخصصية لضمان شمولية البيانات وموثوقيتها.

أما المقابلات شبه المنظمة فقد أُجريت مع عدد من أعضاء القيادة العليا وقادة الفرق الداخلية في فريق هتان، وذلك بهدف استكمال الصورة الكيفية وإثراء البيانات الكمية بالتجارب والرؤى القيادية المعمّقة.

ج- أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على أداتين رئيسيتين لجمع البيانات:

الأداة الأولى - الاستبانة الإلكترونية: صُممت استبانة إلكترونية شاملة وُزعت على أفراد العينة من المتطوعين، وتكوّنت من قسمين رئيسيين: القسم الأول تضمّن بيانات ديموغرافية تتعلق بالجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة التطوعية؛ والقسم الثاني تضمّن عبارات قياسية لمتغيرات البحث موزّعة على ستة محاور: الهيكل التنظيمي ووضوح الأدوار (5 عبارات)، والحوكمة والشفافية (4 عبارات)، وبيئة العمل والتحفيز (4 عبارات)، والاحترافية في الواجهة الإعلامية (4 عبارات)، وجودة المخرجات (3 عبارات)، واستبقاء المتطوعين وولاؤهم (4 عبارات)، وثقة المانحين (3 عبارات). وأضيف إلى ذلك سؤال مفتوح لاستطلاع آراء المتطوعين حول أبرز التحديات الإدارية التي تواجه الفرق التطوعية ومقترحاتهم لتحسينها.

الأداة الثانية - المقابلة شبه المنظمة: صُمّم دليل مقابلة يتضمن 24 سؤالاً مفتوحاً موزّعة على سبعة محاور، وقد وُجّهت بشكل خاص لأعضاء الإدارة العليا وقادة الفرق الداخلية في فريق هتان التطوعي. تناولت المقابلات موضوعات عمق وتجريبية لا تستطيع الاستبانة الكمية استيعابها، كمسيرة تطوّر الهيكل التنظيمي عبر السنوات، وآليات التعامل مع تضارب الصلاحيات، واستراتيجيات الحفاظ على دافعية المتطوعين في غياب الحوافز المادية، ورؤية القيادة في مستقبل العمل التطوعي في ظل رؤية 2030.

د- طرق وتقنيات أخذ العينة وضبط الأداة:

اعتمد في قياس عبارات الاستبانة **مقياس ليكرت الخماسي** (Likert Scale)، وهو من أكثر مقاييس الاتجاهات استخداماً في البحوث الاجتماعية والإدارية لموثوقيته وسهولة تطبيقه، وتدرّج استجاباته على النحو الآتي: (1) لا أوافق بشدة، (2) لا أوافق، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة. وتُنتج هذه التدرجات الخمس قياس شدة الاتجاه ودرجته بدقة أكبر مقارنةً بالمقاييس الثنائية.

3.3 أنواع البيانات:

3.3.1 البيانات الأولية (Primary Data)

- تمثل البيانات الأولية المصدر الرئيسي لهذه الدراسة، وتشمل:
- البيانات الكمية المستخلصة من الاستبانة الإلكترونية الموزعة على عينة المتطوعين.
 - البيانات الكيفية المستخلصة من المقابلات شبه المنظمة مع قادة الفرق والإدارات العليا لفريق هتان.
 - الملاحظات والمعلومات السياقية التي أُفيد بها خلال جلسات المقابلات.

3.3.2 البيانات الثانوية (Secondary Data)

- تمثل البيانات الثانوية الركيزة النظرية التي أسست عليها الدراسة فرضياتها وإطارها المفاهيمي، وتشمل:
- الدراسات والأبحاث العلمية المحكمة المتعلقة بإدارة الفرق التطوعية وثقافة العمل التطوعي.
 - الكتب والمراجع المتخصصة في إدارة المنظمات غير الربحية والحوكمة المؤسسية.
 - التقارير والوثائق الرسمية المتعلقة بواقع العمل التطوعي في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.
 - المعلومات التنظيمية المتاحة عن فريق هتان التطوعي ووثائقه الرسمية.

3.3.3 أساليب تحليل البيانات:

1. التحليل الكمي:

أُخضعت البيانات الكمية المستخلصة من الاستبانة لتحليل إحصائي وصفي واستدلالي باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية الآتية:

التحليل الإحصائي الوصفي: لوصف خصائص العينة واستجاباتها، ويشمل التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل محور، مما يُتيح تحديد مستوى التطبيقات الإدارية ومستوى الكفاءة التنظيمية في نظر المتطوعين.

تحليل الارتباط (Pearson Correlation): لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين التطبيقات الإدارية المؤسسية وكفاءة الفريق التطوعي واستدامته، واختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل.

تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Regression Analysis): للكشف عن قدرة المتغير المستقل وأبعاده في التنبؤ بالمتغير التابع، وتحديد الأبعاد الأكثر إسهاماً في تفسير التباين في الكفاءة التنظيمية.

اختبارات دلالة الفروق: لاستكشاف ما إذا كانت ثمة فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية كالجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

2. التحليل الكيفي:

خضعت البيانات الكيفية المستخلصة من المقابلات شبه المنظمة للتحليل الموضوعاتي (Thematic Analysis) وفق المراحل الإجرائية الآتية: قراءة النصوص قراءةً متأنية واستيعاب مضامينها، ثم ترميزها وتصنيفها في أنماط متكررة، ثم استخلاص الموضوعات الرئيسية والفرعية التي تُعكس تجارب القيادة وتصوراتها، وأخيراً ربط هذه الموضوعات بنتائج التحليل الكمي لبناء صورة تفسيرية متكاملة.

3.4 خاتمة الفصل:

تناول هذا الفصل المنهجية الكاملة التي اعتمدتها الدراسة في بناء إطارها التصميمي وجمع بياناتها وتحليلها، انطلاقاً من الفلسفة الواقعية النقدية التي أرست الأساس الفكري للبحث، مروراً بالمنهج الاستنباطي الذي وجّه مسار اختبار الفرضيات، وانتهاءً بالمنهج المختلط الذي جمع بين ثراء الاستبانة الكمية وعمق المقابلة الكيفية. وقد كشف تصميم البحث عن إطار منهجي متكامل يتناسب مع طبيعة الظاهرة المدروسة وتعقيداتها السياقية.

وقد أسفرت الدراسة عن صورة واضحة لواقع التطبيقات الإدارية في فريق هتان التطوعي، إذ كشفت البيانات الميدانية عن مستوى مرتفع من وضوح الهيكل التنظيمي ومن الالتزام بمبادئ الحوكمة والشفافية، وعن دور محوري للبيئة التنظيمية الإيجابية في تعزيز ولاء المتطوعين واستمراريتهم. كما أظهرت المقابلات أن القيادة تُدرك إدراكاً واضحاً العلاقة الطردية بين الانضباط الإداري الداخلي والنمو المؤسسي الخارجي، وأن الاحترافية الإعلامية تُسهم بشكل ملموس في استقطاب المتطوعين والشركاء.

3.5 التوصيات:

نوصي بضرورة اعتماد الفرق التطوعية هياكل تنظيمية مكتوبة وموثقة تُحدد الأدوار والصلاحيات بصورة واضحة لكل مستوى إداري، إذ أثبتت نتائج الدراسة أن غياب هذه الهياكل يُعدّ من أبرز معوقات الاستدامة التنظيمية.

يُوصى بأن تعتمد الفرق التطوعية نموذج التخصص الوظيفي في توزيع الأدوار، بحيث تُستحدث وحدات متخصصة (إعلامية، مالية، تدريبية، تنسيقية)

يوصى بأن تُبادر الفرق التطوعية إلى صياغة لوائح داخلية تنظيمية مكتوبة تشمل آليات اتخاذ القرار، وضوابط التمويل، وقنوات الإفصاح الداخلي، وذلك لما تُمثله هذه اللوائح من ركيزة أساسية في بناء الثقة مع الجهات الداعمة والشركاء الاستراتيجيين.

يُوصى بأن تعمل الفرق التطوعية على اعتماد مبدأ الشفافية المالية أمام أعضائها ومتطوعيها، من خلال الإفصاح الدوري عن مصادر التمويل وأوجه الصرف، مما يُعزز الثقة المؤسسية الداخلية ويُقلل من احتمالات التسرب الوظيفي.

يوصى بإيجاد مظلة راعية للفرق التطوعية المختلفة، وتعمل على تنسيق التواصل والتعاون بينهم، مع العلم بإمكانية وجود فرق قد ترفض التعاون مع الفرق الأخرى وتطلب بأن تكون مستقلة بذاتها.

يُوصى بتطوير منظومة حوافز معنوية متكاملة تشمل برامج التكريم والشهادات وفرص القيادة والتطوير المهني، لا سيما أن غياب الحوافز المادية يجعل البيئة التنظيمية الإيجابية المتغير الأكثر تأثيراً في قرار المتطوع الاستمرار أو الانسحاب.

يوصى بأن تُدرج الفرق التطوعية برامج تدريبية دورية ومنهجية ضمن خططها السنوية، وأن تُوظف هذه البرامج أداة لبناء قيادات مستقبلية من داخل الفريق، بما يُسهم في تحقيق الاستدامة البشرية على المدى البعيد.

يُوصى بأن تعتمد الفرق التطوعية استراتيجية إعلامية موثقة تتضمن هوية بصرية موحدة وأسلوب تواصل مؤسسي متسق، إذ كشفت الدراسة أن الواجهة الإعلامية المحترفة تُشكل أحد العوامل الجوهرية في استقطاب الكفاءات والداعمين على حدٍ سواء.

يُوصى الجهات الحكومية المعنية بتطوير برامج مؤهّلة تُدرّب قادة الفرق التطوعية على الأسس الإدارية الحديثة، وذلك دعماً لمستهدفات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى بلوغ مليون متطوع سنوياً، إذ إن الوصول إلى هذا الرقم لن يتحقق دون بيئة مؤسسية قادرة على الاحتفاظ بالمتطوعين وليس استقطابهم فحسب.

يُوصى بإجراء دراسات مقارنة مستقبلية تتناول نماذج تطوعية متعددة على المستوى الوطني، بهدف استخلاص أفضل الممارسات الإدارية القابلة للتعميم، مما يُسهم في سد الفجوة البحثية التي رصدها هذا البحث في الأدبيات العربية.

الفصل الرابع: نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي جُمعت من عينة الدراسة البالغ قوامها (141) مفردة من متطوعي الفرق التطوعية بمدينة جدة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية الملائمة لطبيعة البيانات ومقياس ليكرت الخماسي المعتمد. ويسعى هذا الفصل إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها الرئيسية والفرعية، من خلال عرض خصائص عينة الدراسة، ثم التحقق من صدق أداة البحث وثباتها، يليه التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، فمعاملات الارتباط الخطي بينها، فاختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها في ضوء الأدبيات السابقة التي استعرضها الفصل الثاني، وصولاً إلى ملخص شامل للنتائج التي أسفر عنها التحليل.

وقد اعتمد في ترميز عبارات الاستبانة المقياس الخماسي المتدرج من (1) لا أوافق بشدة إلى (5) أوافق بشدة، على أن يُفسَّر متوسط كل بُعد وفق المدى الإحصائي الآتي: من (1.00–1.80) مستوى منخفض جدًا، ومن (1.81–2.60) منخفض، ومن (2.61–3.40) متوسط، ومن (3.41–4.20) مرتفع، ومن (4.21–5.00) مرتفع جدًا.

4.2 خصائص عينة الدراسة

بلغ عدد أفراد العينة الذين استجابوا للاستبانة الإلكترونية (141) متطوعًا ومتطوعة، وفيما يلي عرض لخصائصهم الديموغرافية:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	59	41.8
	أنثى	82	58.2
الفئة العمرية	أقل من 20 سنة	60	42.6
	20 – 24 سنة	26	18.4
	25 – 29 سنة	23	16.3
	30 سنة فأكثر	32	22.7
	المتوسط	5	3.5
المؤهل الدراسي	الثانوي	67	47.5
	دبلوم	16	11.3
	بكالوريوس	53	37.6
	طالب	69	48.9
	موظف	30	21.3
	طالب وموظف	6	4.3
الوضع الحالي	أخرى	36	25.5

*سبق المشاركة في فريق تطوعي**	نعم	121	85.8	
	لا	20	14.2	
سنوات الخبرة التطوعية	لا توجد	29	20.6	
	سنة واحدة	54	38.3	
	سنتين	21	14.9	
	3 سنوات	13	9.2	
	4 سنوات	3	2.1	
	أكثر من 5 سنوات	21	14.9	
عدد الفرق التطوعية المنضم إليها				
	فريق واحد	79	56.0	
	2-3 فرق	44	31.2	
	4-5 فرق	6	4.3	
	أكثر من 5 فرق	12	8.5	
التقييم العام للتجربة التطوعية	إمتاز	107	75.9	
	جيد جداً	24	17.0	
	جيد	5	3.5	
	مقبول	1	0.7	
	ضعيف	4	2.8	
فعالية الإدارة في الفريق التطوعي				
	نعم، بشكل كامل	108	76.6	
	نعم، إلى حد ما	25	17.7	
	لا، تحتاج إلى تحسين	4	2.8	
	لا، كانت ضعيفة جداً	4	2.8	
المجموع		141	100.0	

يتضح من الجدول أن العينة اتسمت بغلبة نسبية للإناث (58.2%) مقابل (41.8%) للذكور، وهو ما يتسق مع وجود فريق نسائي متخصص ضمن الهيكل التنظيمي لفريق هتان كما أُشير إليه في الفصل الأول. كما تركزت الفئة العمرية الأكبر في شريحة الشباب دون سن العشرين (42.6%)، وهو ما يعكس طبيعة قاعدة المتطوعين التي تغلب عليها الفئات الشابة. وفيما يخص المؤهل العلمي، شكّل حملة الثانوية العامة النسبة الأكبر (47.5%) تلتها فئة البكالوريوس (37.6%)، بما يتناسب مع التركيبة العمرية للعينة.

كما تكشف البيانات أن الغالبية العظمى من أفراد العينة (85.8%) لديهم خبرة سابقة في العمل التطوعي، وأن (76.6%) منهم يرون أن الإدارة في الفريق كانت فعّالة بشكل كامل، وأن (75.9%) قيّموا تجربتهم التطوعية بأنها "ممتازة"، وهو مؤشر أولي إيجابي يمهد لنتائج التحليل الوصفي والاستدلالي اللاحقة.

4.3.1 ثبات الأداة (معامل ألفا كرونباخ)

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، أستخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع على حدة، وللأداة ككل، وتُعرض النتائج في الجدول.

البُعد	عدد العبارات	معامل ألفا
الهيكل التنظيمي ووضوح الأدوار	5	0.872
الحوكمة والشفافية	4	0.782
بيئة العمل والتحفيز	4	0.814
الاحترافية في الواجهة الإعلامية	4	0.877
المتغير المستقل ككل (التطبيقات الإدارية المؤسسية)	17	0.936
جودة المخرجات والمبادرات	3	0.806
استبقاء المتطوعين وولاؤهم	4	0.674
ثقة المانحين واستقطاب الداعمين	3	0.774
المتغير التابع ككل (كفاءة الفريق واستدامته)	10	0.866
الأداة ككل	27	0.950

تشير النتائج إلى أن جميع معاملات الثبات جاءت أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (0.60)، بل إن معظمها تجاوز (0.80) وهو ما يُصنّف ضمن مستوى الثبات المرتفع وفق المعايير الإحصائية المتعارف عليها في البحوث الاجتماعية والإدارية. ويُلاحظ أن بُعد "استبقاء المتطوعين وولاؤهم" سجّل أدنى قيمة (0.674)، وهي مع ذلك تقع ضمن الحد المقبول، ويُعزى ذلك جزئيًا إلى تضمّن هذا البُعد عبارة سلبية الصياغة ("يؤثر ضعف الإدارة سلبيًا على رغبة المتطوعين في الاستمرار") قياسًا إلى بقية عبارات البُعد الإيجابية الصياغة. أما معامل الثبات الكلي للأداة فقد بلغ (0.950)، وهو معامل مرتفع جدًا يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة، ويمنح نتائج الدراسة قدرًا كبيرًا من الموثوقية العلمية.

للتحقق من الصّدق البنائي، احتُسب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بُعد فرعي والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه (المتغير المستقل أو المتغير التابع)، وتُعرض النتائج في الجدول.

البُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	مستوى الدلالة
الهيكّل التنظيمي ووضوح الأدوار	0.905**	0.000
الحوكمة والشفافية	0.889	0.000
بيئة العمل والتحفيز	0.864	0.000
الاحترافية في الواجهة الإعلامية	0.811	0.000
جودة المخرجات والمبادرات	0.847	0.000
استبقاء المتطوعين وولاؤهم	0.878	0.000
ثقة المانحين واستقطاب الداعمين	0.867	0.000

تبيّن من الجدول أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ومرتفعة (تراوحت بين 0.811 و0.905)، وكانت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يؤكد أن أبعاد الأداة تقيس فعليًا المفهوم الذي صُممت لقياسه، وأن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصّدق البنائي، وهو ما يسمح بالمضي قُدّمًا في تحليل البيانات واختبار الفرضيات بثقة إحصائية عالية.

أُستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (التطبيقات الإدارية المؤسسية) والمتغير التابع (كفاءة الفريق التطوعي واستدامته)، مرتبة تنازلياً وفق قيمة المتوسط الحسابي، كما يوضحها الجدول.

البُعد.		المتوسط		الانحراف المعياري المستوى المرتبة	
-----		-----		-----	
1	مرتفع جداً	0.62	4.51	الاحترافية في الواجهة الإعلامية	
2	مرتفع جداً	0.63	4.46	جودة المخرجات والمبادرات	
3	مرتفع جداً	0.67	4.43	بيئة العمل والتحفيز	
4	مرتفع جداً	0.69	4.42	الهيكل التنظيمي ووضوح الأدوار	
5	مرتفع جداً	0.69	4.32	استبقاء المتطوعين وولائهم	
6	مرتفع جداً	0.71	4.31	ثقة المانحين واستقطاب الداعمين	
7	مرتفع	0.73	4.20	الحوكمة والشفافية	
—	**مرتفع جداً**	**0.59** **4.39**		**المتغير المستقل ككل (التطبيقات الإدارية)**	
—	**مرتفع جداً**	**0.59** **4.36**		**المتغير التابع ككل (كفاءة الفريق واستدامته)**	

تكشف نتائج الجدول أن جميع أبعاد الدراسة جاءت بمستوى "مرتفع جداً"، باستثناء بُعد "الحوكمة والشفافية" الذي جاء بمستوى "مرتفع" وفي المرتبة الأخيرة (م = 4.20)، وهو ما يتسق مع ما لاحظته دراسة الصاعدي (2025) من أن جوانب الإفصاح المالي وإتاحة المعلومات للمتطوعين تُعدّ من أكثر الجوانب الإدارية حساسية وتفاوتاً بين المؤسسات التطوعية، إذ سجّلت العبارة الفرعية "يتاح للمتطوعين الاطلاع على خطط الفريق وأهدافه ومصادر تمويله" أدنى متوسط بين جميع عبارات الاستبانة (م = 3.84)، مما يشير إلى وجود هامش قابل للتحسين في مستوى الشفافية المالية داخل الفريق رغم ارتفاعه العام.

في المقابل، جاء بُعد "الاحترافية في الواجهة الإعلامية" في المرتبة الأولى (م = 4.51)، وهو ما يتفق مع ما توصّلت إليه هذه الدراسة نظرياً من أن نموذج "فريق هتان" يمتلك هوية إعلامية متسقة أسهمت في نموه من (250) متطوعاً عام 2019 إلى ما يقارب (30,000) متطوع حالياً، إذ سجّلت العبارة "تسهم الهوية الإعلامية المهنية للفريق في جذب متطوعين جدد وكفاءات متميزة" متوسطاً مرتفعاً (م = 4.58). كما سجّلت العبارة "يسهم وضوح الهيكل التنظيمي في رفع كفاءة الفريق التطوعي" متوسطاً مرتفعاً (م = 4.60) يُعدّ من أعلى متوسطات الاستبانة، بما يؤكد إدراك المتطوعين العميق للعلاقة بين وضوح الهيكل وكفاءة الأداء، وهي النتيجة ذاتها التي ستُختبر إحصائياً في الفرضية الفرعية الأولى.

أما على مستوى المتغيرين الرئيسيين، فقد بلغ المتوسط العام للتطبيقات الإدارية المؤسسية (4.39) بانحراف معياري (0.59)، وبلغ المتوسط العام لكفاءة الفريق واستدامته (4.36) بانحراف معياري (0.59)، وكلاهما يقع ضمن المستوى "المرتفع جداً"، وهو ما يعكس تصوراً إيجابياً عاماً لدى متطوعي فريق هتان تجاه واقع التطبيقات الإدارية المؤسسية ونتائجها.

4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

للتحقق من طبيعة العلاقة بين أبعاد الدراسة، أستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وتُعرض مصفوفة الارتباط في الجدول

البُعد	1	2	3	4	5	6	7
الهيكل التنظيمي							

ملاحظة. جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، (ن = 141).

يتضح من مصفوفة الارتباط أن جميع العلاقات بين أبعاد الدراسة كانت موجبة الاتجاه ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وتراوحت قوتها بين الارتباط المتوسط والمرتفع (0.504 – 0.806)، وهو ما يؤكد أن التطبيقات الإدارية المؤسسية بأبعادها الأربعة ترتبط ارتباطاً طردياً وثيقاً بكفاءة الفريق التطوعي واستدامته بأبعادها الثلاثة. وتجدر الإشارة إلى أن أقوى علاقة ارتباطية في المصفوفة كانت بين “الاحترافية في الواجهة الإعلامية” و”جودة المخرجات والمبادرات” (ر = 0.806)، تلتها العلاقة بين “الهيكل التنظيمي” و”الحوكمة والشفافية” (ر = 0.783) بوصفهما بُعدين متكاملين ينتميان معاً إلى البنية الرسمية للفريق.

كذلك بلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل ككل (التطبيقات الإدارية المؤسسية) والمتغير التابع ككل (كفاءة الفريق واستدامته) (ر = 0.801، $r^2 = 0.642$ ، ع = 0.000)، وهي علاقة ارتباطية قوية جداً تُمهد لاختبار الفرضية الرئيسة للدراسة في المحور التالي.

4.6 سادساً: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

اعتمد اختبار الفرضيات على تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد إلى جانب معامل ارتباط بيرسون، وذلك على النحو الآتي:

4.6.1 اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الانضباط الإداري الداخلي للفريق وبين قدرته على تحقيق النجاح الخارجي والتوسع."

المؤشر الإحصائي	القيمة
معامل الارتباط (R)	0.801
معامل التحديد (R^2)	0.642
قيمة (F)	248.927
مستوى الدلالة	0.000
معامل الانحدار (B)	0.794
قيمة (t)	15.777
مستوى دلالة (t)	0.000

تُظهر نتائج الجدول أن قيمة ($F = 248.927$) دالة إحصائياً عند مستوى (0.000)، وأن معامل التحديد ($R^2 = 0.642$) يشير إلى أن التطبيقات الإدارية المؤسسية تُفسّر ما نسبته (64.2%) من التباين الحاصل في كفاءة الفريق التطوعي واستدامته، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة جداً في سياق البحوث السلوكية والإدارية. وعليه، تُقبل الفرضية الرئيسية، إذ تبين وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائية بين مستوى الانضباط الإداري الداخلي وقدرة الفريق على تحقيق النجاح الخارجي والتوسع، وهي نتيجة تتسق تماماً مع ما استُخلص نظرياً في الفصل الثاني من أن نموذج "فريق هتان" يُمثّل دليلاً عملياً حياً على أن الإدارة الاحترافية لا تتعارض مع روح التطوع بل تُعززها وتُضاعف أثرها.

تنص الفرضية الفرعية الأولى على: "هناك علاقة طردية بين وضوح الهيكل التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظومة التطوعية."

4.6.3 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على: “هناك علاقة طردية بين وضوح الهيكل التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظومة التطوعية.”

المؤشر الإحصائي	القيمة
معامل الارتباط (R)	0.674
معامل التحديد (R^2)	0.454
قيمة (F)	115.770
مستوى الدلالة	0.000
معامل الانحدار (B)	0.613
قيمة (t)	10.760

تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائيًا بين وضوح الهيكل التنظيمي وجودة مخرجات الفريق ومبادراته (ر = 0.674، $R^2 = 0.454$ ، ع = 0.000)، بحيث يُفسَّر وضوح الهيكل التنظيمي وحده ما نسبته (45.4%) من التباين في جودة المخرجات. وتُقبل هذه الفرضية، بما يتسق مع نتائج دراسة الصاعدي (2025) التي أظهرت أن وضوح الأدوار الإدارية يرتبط طرديًا بجودة المخرجات، ومع الشاهد الميداني الوارد في هذا البحث من نمو فريق هتان من (250) إلى نحو (30,000) متطوع مصحوبًا بتطور هيكله التنظيمي إلى (22) فريقًا داخليًا متخصصًا.

4.6.3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: “ترتبط جودة الإدارة الداخلية إيجابًا بمعدل استبقاء المتطوعين وتعزيز الدافعية لديهم.”

نظرًا لكون جودة الإدارة الداخلية تتمثل إجرائيًا في بُعدي “الحوكمة والشفافية” و”بيئة العمل والتحفيز”، أُجري تحليل انحدار متعدد لقياس أثرهما مجتمعين على بُعد “استبقاء المتطوعين وولائهم

المتغير	B	الخطأ المعياري	t	مستوى الدلالة
الثابت	1.305	0.308	4.240	0.000
الحوكمة والشفافية	0.211	0.084	2.531	0.013
بيئة العمل والتحفيز	0.479	0.091	5.277	0.000

$$F(2, 138) = 48.971 \quad R^2 = 0.415 \quad R = 0.644 \quad \text{مستوى الدلالة} = 0.000$$

تُظهر النتائج أن كلا البعدين يُسهمان إسهامًا دالًا إحصائيًا في تفسير استبقاء المتطوعين وولائهم، إذ يُفسّران معًا ما نسبته (41.5%) من التباين في هذا البعد، وأن "بيئة العمل والتحفيز" ($B = 0.479$) كانت الأكثر إسهامًا مقارنة بـ "الحوكمة والشفافية" ($B = 0.211$)، وهو ما يعني أن الحوافز المعنوية والمناخ التنظيمي الإيجابي يُشكّلان الرافعة الأقوى لبقاء المتطوع واستمراريته مقارنة بالإجراءات الرقابية والتنظيمية البحتة. وعليه تُقبَل هذه الفرضية، بما يتفق مع ما توصل إليه بلانتي ورينييه (2003) من أن ضعف الإدارة – وليس غياب الرغبة – هو السبب الرئيس وراء تسرّب المتطوعين، وما أكّده دراسة الغيث وآخرون (2020) من أن البيئة التنظيمية الإيجابية تُعزّز ولاء المتطوعين واستمراريتهم.

4.6.4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: "تزداد فرص الحصول على التمويل والرعاية بزيادة نضج الأنظمة الإدارية والمالية المتبعة". داخل الفريق

المؤشر الإحصائي	القيمة
معامل الارتباط (R)	0.529
معامل التحديد (R^2)	0.280
قيمة (F)	54.105
مستوى الدلالة	0.000
معامل الانحدار (B)	0.514
قيمة (t)	7.356

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية دالة إحصائيًا بين نضج نظم الحوكمة والشفافية الإدارية وثقة المانحين واستقطاب الداعمين ($R = 0.529$ ، $R^2 = 0.280$ ، $E = 0.000$)، إذ تُفسّر الحوكمة والشفافية وحدها ما نسبته (28.0%) من التباين في ثقة المانحين، وهي نسبة تفسيرية متوسطة إلى مرتفعة تعكس أن الشفافية المالية والإدارية شرط ضروري - وإن لم يكن كافيًا وحده - لجذب الدعم الخارجي. وتُقبَل هذه الفرضية، بما يتسق مع ما خلصت إليه دراسة الحارثي والمدخلي (2020) من أن غياب الميزانيات الواضحة وضعف الإفصاح يُعدّان من أبرز معوقات استقطاب الرعاية، وما ورد في هذا البحث من أن نضج الأنظمة الإدارية يُقنّع الداعمين بجدوى الاستثمار في الفرق التطوعية

4.6.5 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة

استكمالاً للتحليل، أُجري تحليل انحدار متعدد لقياس الإسهام النسبي لكل بُعد من أبعاد التطبيقات الإدارية الأربعة في التنبؤ بكفاءة الفريق واستدامته ككل، وتُعرض نتائجه في الجدول

المتغير	B	الخطأ المعياري t	مستوى الدلالة الدلالة	
الثابت	0.591	0.220	2.690	0.008
الهيكل التنظيمي ووضوح الأدوار	0.096	0.069	1.379	0.170
الحوكمة والشفافية	0.158	0.065	2.419	0.017
بيئة العمل والتحفيز	0.117	0.065	1.808	0.073
الاحترافية في الواجهة الإعلامية	0.479**	0.064	7.432**	0.000**

$$R^2 = 0.693 \quad R = 0.833 \quad \text{المعدل} = 0.684 \quad F(4, 136) = 76.695 \quad \text{مستوى الدلالة} = 0.000$$

تُبين نتائج الجدول أن الأبعاد الأربعة مجتمعة تُفسّر ما نسبته (69.3%) من التباين في كفاءة الفريق التطوعي واستدامته، وأن "الاحترافية في الواجهة الإعلامية" جاءت البُعد الأكثر إسهاماً وتفرّداً في التنبؤ ($t = 7.432$ ، $B = 0.479$ ، $\text{ع} = 0.000$)، تلاه بُعد "الحوكمة والشفافية" ($B = 0.158$ ، $\text{ع} = 0.017$)، في حين لم يسجل بُعداً "الهيكل التنظيمي" و"بيئة العمل والتحفيز" إسهاماً مستقلاً دالاً إحصائياً عند إدخال جميع الأبعاد معاً في النموذج، رغم دلالتهم الإحصائية حين اختبرا منفردين في الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية. ويُفسّر ذلك إحصائياً بوجود ارتباط مرتفع بين الأبعاد المستقلة فيما بينها (كما في الجدول 4.5)، مما يجعل بُعدي الهيكل والحوكمة يتشاركان جزءاً كبيراً من قدرتهما التفسيرية مع بعضهما البعض ومع بُعد بيئة العمل، فيما يحتفظ بُعد الاحترافية الإعلامية بأثر مستقل وواضح نظراً لطبيعته المتميزة عن الأبعاد الثلاثة الأخرى ذات الطابع التنظيمي الداخلي البحت.

4.6.6 الفروق وفق المتغيرات الديموغرافية

للعينات المستقلة لمتغير (T) للكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية، استُخدم اختبار لمتغيرات الفئة العمرية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة التطوعية، وتُعرض أبرز (ANOVA) الجنس، وتحليل التباين الأحادي النتائج في الجدول

المتغير	الاختبار التطبيقات الإدارية المؤسسية	كفاءة الفريق واستدامته
الجنس	(T) $t = 2.470$ ، $\text{ع} = 0.015$ (دالة)	$t = 0.642$ ، $\text{ع} = 0.522$ (غير دالة)
الفئة العمرية	(F) $F = 8.497$ ، $\text{ع} = 0.000$ (دالة)	$F = 2.635$ ، $\text{ع} = 0.052$ (غير دالة، حدية)
المؤهل الدراسي	(F) $F = 3.853$ ، $\text{ع} = 0.011$ (دالة)	$F = 1.151$ ، $\text{ع} = 0.331$ (غير دالة)
سنوات الخبرة التطوعية	(F) $F = 0.253$ ، $\text{ع} = 0.938$ (غير دالة)	$F = 0.103$ ، $\text{ع} = 0.991$ (غير دالة)

كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية في تقييم "التطبيقات الإدارية المؤسسية" تُعزى إلى الجنس، لصالح الإناث (م = 4.501) مقارنة بالذكور (م = 4.243)، وإلى الفئة العمرية، إذ سجّلت فئتا "أقل من 20 سنة" و"20-24 سنة" أعلى المتوسطات (4.59 و 4.56 على التوالي) مقارنة بفئتي "25-29 سنة" و"30 سنة فأكثر" (4.08 و 4.12 على التوالي)، وكذلك إلى المؤهل الدراسي، لصالح فئات المؤهلات الأدنى نسبياً. في المقابل، لم تظهر فروق دالة إحصائية في تقييم "كفاءة الفريق واستدامته" تُعزى لأيٍّ من المتغيرات الديموغرافية المدروسة (باستثناء الفارق الحدي في الفئة العمرية عند حدود الدلالة)، كما لم تظهر فروق دالة تُعزى لسنوات الخبرة التطوعية في كلا المتغيرين. وتُفسّر هذه النتيجة بأن إدراك المتطوعين لنتائج الفريق ومخرجاته يتسم بدرجة عالية من الإجماع بصرف النظر عن خلفياتهم الديموغرافية، في حين أن تقييم الممارسات الإدارية الداخلية يتأثر نسبياً بالفئة العمرية والجنسية للمتطوع، وهي نتيجة تستحق مزيداً من البحث النوعي المتعمّق مستقبلاً.

4.7 سابغاً: نتائج اختبار صدق فرضيات البحث

يُلخّص الجدول القرار الإحصائي النهائي بشأن كل فرضية من فرضيات الدراسة

(: ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة)

م	الفرضية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	مستوى الدلالة	القرار
الرئيسية	توجد علاقة دالة إحصائية بين مستوى الانبساط الإداري الداخلي وفريق على الانبساط الخارجي والتمسك	0.885	0.783	0.000	مقبولة
الفرع 1	توجد علاقة طردية بين وضوح الهيكل التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية	0.454	0.206	0.000	مقبولة
الفرع 2	ترتبط جودة الإدارة الداخلية إيجاباً بمعدل استبقاء المتطوعين وتوافر مبادراتهم	0.415	0.172	0.000	مقبولة
الفرع 3	تزداد فرص الحصول على التمويل والرعاية بزيادة حجم الأنظمة المالية والمالية	0.529	0.280	0.000	مقبولة

يتضح من الجدول أن جميع فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية قد تحققت وثبتت صحتها إحصائياً، إذ جاءت جميع معاملات الارتباط موجبة الاتجاه ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهو ما يمنح النموذج البحثي المقترح في الفصل الأول (الشكل الخاص بالعلاقة بين التطبيقات الإدارية المؤسسية وكفاءة الفريق التطوعي واستدامته) مصداقية تجريبية قوية مستندة إلى بيانات ميدانية فعلية من داخل فريق هتان التطوعي.

الفصل الخامس: المناقشة والاستنتاجات والتوصيات

يأتي هذا الفصل ليشكل محطة التأليف الختامية للدراسة، إذ يُعنى بربط ما تم استعراضه من أدبيات نظرية في الفصل الثاني، وما صُمم من إطار منهجي في الفصل الثالث، وما أسفرت عنه المعالجة الإحصائية من نتائج في الفصل الرابع، ضمن رؤية تركيبية شاملة. يهدف هذا الفصل تحديداً إلى استخلاص المساهمة النظرية والعملية التي أضافتها الدراسة إلى حقل إدارة الفرق التطوعية، وصياغة مجموعة من التوصيات الإجرائية الموجهة لصناع القرار في القطاع التطوعي، إضافة إلى تحديد حدود البحث بأبعادها البشرية والزمانية والمكانية بموضوعية علمية، واقتراح مسارات بحثية مستقبلية تُبنى على مخرجات هذه الدراسة، قبل أن يُختتم الفصل باستنتاجات موجزة وخاتمة عامة تلخص رحلة البحث بأكملها.

5.2 المساهمة النظرية

تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الفرق التطوعية من عدة زوايا:

أولاً، تعالج الدراسة إحدى الفجوات النظرية التي تم رصدها في الفصل الأول، والمتمثلة في ضعف الفهم العلمي لطبيعة الفرق التطوعية ضمن السياق المحلي السعودي، وذلك من خلال بناء نموذج تفسيري متكامل يربط أربعة أبعاد إدارية مؤسسية (الهيكل التنظيمي، الحوكمة والشفافية، بيئة العمل والتحفيز، والاحترافية في الواجهة الإعلامية) بمتغير تابع مركّب من ثلاثة أبعاد (جودة المخرجات، استبقاء المتطوعين، وثقة المانحين)، بعد أن كانت غالبية الدراسات السابقة تتناول هذه الأبعاد منفصلة أو ضمن سياقات مؤسسية غير تطوعية.

ثانياً، توفر الدراسة اختباراً تجريبياً لفرضية مفادها أن نقل الممارسات الإدارية المحاكية للقطاع الخاص إلى بيئة تطوعية لا يُضعف الروح التطوعية، بل على العكس يعزز كفاءتها واستدامتها؛ وهو ما يمثل إضافة نظرية لحقل يغلب عليه افتراض أن الانضباط المؤسسي يتعارض مع طبيعة العمل التطوعي القائم على المرونة والتلقائية.

ثالثاً، كشفت النتائج أن بُعد "الاحترافية في الواجهة الإعلامية" كان الأكثر إسهاماً في التنبؤ بكفاءة الفريق واستدامته مقارنة بالأبعاد الثلاثة الأخرى، وهو ما يفتح مساراً نظرياً جديداً نسبياً في أدبيات العمل التطوعي المحلي، إذ تركز معظم الدراسات الغربية على متغيرات القيادة والثقافة التنظيمية دون إعطاء الهوية الإعلامية الرقمية الوزن الكافي، بينما تُظهر هذه الدراسة أن الحضور الرقمي المحترف يُعد رافعة محورية لبناء ثقة المانحين وجذب المتطوعين في السياق السعودي المعاصر.

رابعاً، تسهم الدراسة في ربط الفلسفة الواقعية النقدية والمنهج الاستنباطي بمنهجية دراسة الحالة ضمن سياق تطبيقي واحد، عبر توظيف "فريق هتان" كحالة تمثيلية لاختبار نظريات الإدارة العامة على كيان تطوعي نما من مبادرة فردية صغيرة إلى فريق يضم نحو ثلاثين ألف متطوع، بما يقدم نموذجاً منهجياً يمكن الاسترشاد به في دراسات مماثلة.

على المستوى التطبيقي، تقدم الدراسة مساهمات عملية متعددة:

أولاً، توفر خارطة طريق عملية قابلة للتكرار لقادة الفرق التطوعية الراغبين في الانتقال من مرحلة “المبادرة العفوية” إلى مرحلة “المؤسسة المنضبطة” دون فقدان الهوية التطوعية، استناداً إلى تجربة فريق هتان الذي حافظ على مبدأ الإتقان والالتزام منذ تأسيسه.

ثانياً، تقدم أدلة تجريبية تدعم أولوية الاستثمار في الاحترافية الإعلامية والحضور الرقمي بوصفها الرافعة الأعلى تأثيراً، بما يوجه الفرق التطوعية ذات الموارد المحدودة نحو ترتيب أولوياتها الاستثمارية بشكل أكثر كفاءة.

ثالثاً، تُبرز الدراسة الدور المزدوج للحوكمة والشفافية في تعزيز ثقة المانحين من جهة، مع الإشارة إلى وجود مساحة قابلة للتطوير في جوانب الإفصاح المالي وإتاحة المعلومات للمتطوعين تحديداً، وهو ما يمنح الجهات التطوعية مؤشراً عملياً مباشراً لتحسين ممارساتها.

رابعاً، تسهم نتائج الدراسة في دعم تحقيق أحد مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 المتعلقة برفع عدد المتطوعين سنوياً، من خلال تزويد صناع القرار في القطاع غير الربحي بأدلة علمية موثقة يمكن البناء عليها في تصميم برامج التمكين والتأهيل التطوعي.

5.4 التوصيات

في ضوء النتائج التي أسفر عنها التحليل الإحصائي، توصي الدراسة بما يلي:

في مجال الهيكل التنظيمي:

1. اعتماد هياكل تنظيمية واضحة ومرنة داخل الفرق التطوعية، تحدد الأدوار والمسؤوليات دون إثقال المتطوعين بالبيروقراطية، مع مراجعتها دورياً بما يواكب نمو الفريق.
2. تعميم تجربة الهيكل الداخلية القائمة على تقسيم الفرق إلى وحدات متخصصة (كما هو الحال في نموذج فريق هتان) على الفرق التطوعية الناشئة، مع تدريب قياداتها على أدوات التخطيط التنظيمي.

في مجال الحوكمة والشفافية:

3. تعزيز آليات الإفصاح المالي وإتاحة المعلومات المتعلقة بمصادر التمويل وأوجه الصرف للمتطوعين والمانحين على حد سواء، بوصفها أحد الجوانب القابلة للتطوير التي رصدتها الدراسة.
4. وضع ميثاق حوكمة داخلي واضح ينظم عمليات اتخاذ القرار والمساءلة الإدارية داخل الفرق التطوعية.

في مجال بيئة العمل والتحفيز:

5. تطوير برامج تحفيزية غير مادية (شهادات تقدير، مسارات تطوير مهني، فرص قيادية) تعزز الارتباط الوظيفي للمتطوع وتزيد من معدلات استبقائه.
6. إجراء تقييم دوري لتجربة المتطوع داخل الفريق، لرصد مؤشرات الرضا الوظيفي قبل تفاقم مشكلات الاستنزاف.

في مجال الهوية الإعلامية:

7. الاستثمار المباشر في بناء هوية إعلامية احترافية موحدة عبر منصات التواصل الرقمي، نظرًا لكونها البُعد الأعلى تأثيرًا في التنبؤ بالكفاءة والاستدامة وفق نتائج الدراسة.
8. تخصيص فريق أو قسم متخصص لإدارة المحتوى الرقمي والعلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للفرق التطوعية متوسطة وكبيرة الحجم.

على مستوى السياسات الوطنية:

9. دعم الجهات الحكومية المعنية بالعمل التطوعي (كوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والمنصة الوطنية للعمل التطوعي) للفرق التطوعية الناجحة عبر برامج تدريبية متخصصة في الإدارة المؤسسية والحوكمة والإعلام الرقمي، بما يعزز تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في رفع أعداد المتطوعين.

5.5 حدود البحث

تخضع نتائج هذه الدراسة، كأى بحث علمي، لعدد من الحدود المنهجية التي ينبغي مراعاتها عند تعميم النتائج:

الحدود البشرية: اقتصر عينة الدراسة على عدد من متطوعي مدينة جدة البالغ عددهم (141) مستجيبًا، إضافة إلى مقابلات مع عدد محدود من قادة ومشرفين الفرق، دون تغطية شاملة ومتكافئة لجميع الفرق الداخلية الاثنيتين والعشرين، كما لم تشمل الدراسة أطرافًا خارجية ذات صلة مباشرة كالمانحين والجهات المستفيدة، الذين قد تختلف تصوراتهم عن تصورات المتطوعين والإداريين أنفسهم.

الحدود الزمانية: اعتمدت الدراسة تصميمًا مقطعيًا (عرضيًا)، إذ جُمعت البيانات في نقطة زمنية محددة من فبراير 2026 إلى أغسطس 2026، وهو ما يعني أن النتائج تعكس الوضع الراهن للفريق دون رصد التغير التطوري لهذه العلاقات عبر الزمن، أو تتبع أثر مراحل نمو الفريق المختلفة منذ تأسيسه عام 2019 وحتى الآن.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على نموذج تطبيقي واحد هو فريق هتان التطوعي بمدينة جدة، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على الفرق التطوعية الأخرى العاملة في مدن ومناطق مختلفة من المملكة العربية السعودية، والتي قد تختلف بيئاتها التنظيمية والثقافية والموارد المتاحة لها.

استنادًا إلى الحدود المذكورة أعلاه، ونتائج الدراسة الحالية، تقترح الباحثة عددًا من المسارات البحثية المستقبلية:

1. إجراء دراسات طولية (Longitudinal) تتتبع تطور الممارسات الإدارية للفرق التطوعية وأثرها على الكفاءة والاستدامة عبر مراحل زمنية متعددة، بدلاً من الاكتفاء بالتصميم المقطعي.
2. إجراء دراسات مقارنة تشمل عدة فرق تطوعية في مناطق جغرافية مختلفة من المملكة، لاختبار مدى قابلية النموذج المقترح للتعميم خارج سياق فريق هتان.
3. التعمق في دراسة بُعد "الاحترافية في الواجهة الإعلامية" بوصفه المتغير الأكثر تأثيرًا وفق نتائج هذه الدراسة، من خلال دراسات نوعية تستكشف آليات بناء الهوية الرقمية للفرق التطوعية بشكل أعمق.
4. إشراك المانحين والجهات الخارجية المستفيدة كعينة مستقلة في دراسات مستقبلية، لمقارنة تصوراتهم بتصورات المتطوعين والإداريين حول أثر التطبيقات الإدارية على ثقتهم واستمرار دعمهم.
5. اختبار متغيرات وسيطة أو معدّلة إضافية، كنمط القيادة والثقافة التنظيمية، ضمن نموذج بحثي موسّع باستخدام أساليب إحصائية متقدمة كنموذج المعادلة البنائية (SEM) وعينات أكبر حجمًا.

5.7 الاستنتاجات

خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية، أبرزها:

- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة إحصائيًا بين التطبيقات الإدارية المؤسسية مجتمعة وكفاءة الفريق التطوعي واستدامته ($r = 0.801$)، حيث تفسر هذه التطبيقات ما نسبته 64.2% من التباين في الكفاءة والاستدامة.
- تحققت الفرضية الرئيسية وجميع الفرضيات الفرعية الثلاث دون استثناء، بما يؤكد صحة النموذج النظري الذي بُنيت عليه الدراسة.
- تصدر بُعد الاحترافية في الواجهة الإعلامية ترتيب الأبعاد من حيث الإسهام في التنبؤ بكفاءة الفريق واستدامته، يليه في الأهمية الأبعاد الأخرى المتعلقة بالهيكل التنظيمي والحوكمة وبيئة العمل.
- وُجدت فروق دالة إحصائية في تقييم التطبيقات الإدارية المؤسسية تُعزى إلى الجنس والفئة العمرية والمؤهل الدراسي، في حين لم توجد فروق دالة في تقييم كفاءة الفريق واستدامته تُعزى لأي من هذه المتغيرات الديموغرافية، مما يعكس إجماعًا واسعًا بين مختلف الفئات على تقدير مخرجات الفريق.
- يُترجم النموذج البحثي المقترح تجريبيًا الشاهد الميداني الذي مثله نمو فريق هتان التطوعي من بداية فردية صغيرة إلى كيان شبه مستقل يضم نحو ثلاثين ألف متطوع.

تختتم هذه الدراسة رحلتها البحثية بتأكيد فرضية مركزية مفادها أن الانضباط الإداري والفرق التطوعية ليسا نقيضين، بل شريكين في صناعة نموذج تطوعي ناجح ومستدام. فقد أثبتت تجربة فريق هتان التطوعي بمدينة جدة أن تبني الممارسات الإدارية المؤسسية -من هيكلية تنظيمية واضحة، وحوكمة شفافة، وبيئة عمل محفزة، وهوية إعلامية احترافية- لا يُفقد العمل التطوعي روحه الإنسانية، بل يمنحه أدوات النمو والاستمرارية والتأثير الأوسع. وإذ تأتي هذه الدراسة في سياق وطني تحتضنه رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وتوجهاتها الطموحة لتعزيز دور القطاع غير الربحي، فإنها تأمل أن تشكل إضافة متواضعة إلى الجهود البحثية والعملية الرامية إلى الارتقاء بمنظومة العمل التطوعي السعودي، وأن تفتح الباب أمام دراسات لاحقة أكثر عمقاً واتساعاً في هذا الميدان الحيوي.