

عنوان البحث

العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء في الجمعيات الخيرية: دراسة تطبيقية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة/ عنود خالد الدوسري

الرقم الجامعي / ٢٥٦٠.٠٢٥١٠

إشراف

أ.د. فايز علي جراد

أ.د. الفيصل عبدالحميد محمد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

الشكر والتقدير

أولاً أحمد الله تعالى الذي وفقني لإتمام هذا البحث، ومنحني العون والصبر في جميع مراحلـه.

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتي المشرفين الكرام الأستاذ الدكتور الفيصل عبدالحميد محمد و الأستاذ الدكتور فايز علي جراد، على ما بذلوه من جهدٍ كريم، وتوجيهاتٍ سديدة، وملاحظاتٍ بناءة كان لها الأثر الكبير في إخراج هذا العمل بالصورة العلمية المرجوة.

كما أخص بالشكر جميع العاملين في الجمعيات الخيرية بالمنطقة الشرقية الذين تفضلوا بالمشاركة في الاستبيان، وأسهموا بأرائهم وتجاربهم في إثراء نتائج الدراسة.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لزملائي وأفراد أسرتي الذين قدموا لي الدعم المعنوي والتشجيع المستمر خلال فترة إعداد هذا البحث.

وختاماً، فإن أي جهد بشري لا يخلو من النقص، فإن أصبت فمن الله، وإن أخطأت فمن نفسي، وأسأل الله أن يجعل هذا العمل نافعاً للباحثين والمهتمين بمجال إدارة المخاطر وكفاءة الأداء في المؤسسات غير الربحية.

المستخلص :

يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء في الجمعيات الخيرية الواقعة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، مع تقييم أثر تطبيق إدارة المخاطر في رفع مستوى الكفاءة التنظيمية. وقد انطلقت الدراسة من أهمية الدور الذي تؤديه الجمعيات الخيرية في خدمة المجتمع، وما تواجهه من تحديات تشغيلية وإدارية تؤثر على جودة أداؤها واستدامة أنشطتها. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الجمعيات الخيرية بالمنطقة الشرقية، بما في ذلك المديرون التنفيذيون، رؤساء الأقسام، الإداريون، المحاسبون، المشرفون الميدانيون والمتطوعون، نظرًا لارتباطهم المباشر بالعمليات التشغيلية والإدارية. ونظرًا لصعوبة الحصر الشامل لجميع أفراد المجتمع الأصلي، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع الاستبيان الإلكتروني على العاملين، وبلغ عدد أفراد العينة (٦٠) مشاركًا استجابوا وأكملوا بياناتهم، وهو حجم مناسب للتحليل الإحصائي والوصول إلى مؤشرات أولية حول واقع المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء المؤسسي. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد صُممت لتتكون من قسمين: الأول خاص بالبيانات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة)، والثاني يتضمن العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة الثمانية، وهي: المخاطر الإدارية والتنظيمية، المخاطر المالية والرقابية، مخاطر الموارد البشرية والتطوع، المخاطر اللوجستية والتشغيلية، المخاطر البيئية والتشريعية، كفاءة الأداء من حيث جودة التنفيذ والنتائج، كفاءة الأداء من حيث الالتزام بالزمن والاستمرارية، وأخيرًا كفاءة الأداء من حيث الحوكمة والشفافية.

وقد أظهرت النتائج أن معظم المتوسطات الحسابية للمحاور تراوحت بين المستويات المنخفضة والمتوسطة، مما يعكس وجود فجوة واضحة بين التخطيط والتنفيذ في مختلف الجوانب. فقد برزت المخاطر الإدارية والتنظيمية في ضعف وضوح المهام وتوثيق القرارات، بينما كشفت المخاطر المالية والرقابية عن قصور في الشفافية والمساءلة. كما أظهرت النتائج أن الجمعيات تواجه تحديات في إدارة الموارد البشرية والتطوع تتعلق بضعف التدريب والتحفيز والاحتفاظ بالكوادر، إضافة إلى استمرار مشكلات لوجستية وتشغيلية مرتبطة بالتأخير وضعف الخطط البديلة للتوريد. أما على مستوى المخاطر البيئية والتشريعية، فقد تبين أن الجمعيات لا تتابع بشكل كافٍ المتغيرات القانونية والاقتصادية، مما يضعف قدرتها على التكيف مع الظروف الخارجية. وفيما يتعلق بكفاءة الأداء، فقد أظهرت النتائج وجود فجوة بين الأهداف المخططة والنتائج الفعلية، مع ضعف في تقييم رضا المستفيدين واستغلال الموارد بكفاءة، إضافة إلى هشاشة في الالتزام بالزمن والاستمرارية، حيث تتكرر التأخيرات لأسباب تنظيمية داخلية. كما كشفت النتائج عن قصور في الحوكمة والشفافية، يتمثل في ضعف آليات المساءلة، محدودية مشاركة مجالس الإدارة، وغياب المراجعات المستقلة للأداء.

Abstract

This study investigates the relationship between operational risks and performance efficiency in charitable organizations in the Eastern Province of Saudi Arabia, focusing on the impact of risk management practices on organizational effectiveness. The study population included all employees in these organizations—executive directors, department heads, administrators, accountants, field supervisors, and volunteers—due to their direct involvement in operational processes. A simple random sample was adopted, with 60 participants completing an electronic questionnaire. The instrument comprised two sections: demographic data (gender, age, education, experience) and items covering eight dimensions: administrative and organizational risks, financial and control risks, human resources and volunteer risks, logistical and operational risks, environmental and legislative risks, and performance efficiency in terms of quality, time commitment, continuity, governance, and transparency. Findings revealed that mean scores generally ranged from low to moderate, highlighting gaps between planning and execution. Weaknesses were evident in documenting responsibilities, financial transparency, and accountability. Human resource challenges included limited training and retention, while logistical delays were recurrent. Monitoring of legal and environmental changes was insufficient, and systematic tools to measure social impact and beneficiary satisfaction were lacking. Time management and continuity were fragile, with frequent delays, while governance and transparency mechanisms were underdeveloped, with limited board involvement and absence of independent reviews. The study concludes that efficiency levels remain low to moderate across most dimensions. It emphasizes that structured risk management practices—strengthening governance, enhancing transparency, investing in human resources, improving operational systems, and activating monitoring tools—are essential for sustainability and maximizing social impact.

فهرس المحتويات:

م	الموضوع	رقم الصفحة
١	الفصل الأول الاطار العام للبحث	١
٢	المقدمة:	٢
٣	مشكلة البحث :	٤
٤	أهمية البحث	٧
٥	أهداف البحث	٧
٦	تساؤلات البحث	٨
٧	فروض البحث	٩
٨	النظريات العلمية المتبعة لإعداد البحث	١٠
٩	نظرية إدارة المخاطر (Risk Management Theory)	١٠
١٠	ثانيا نظرية النظم	١٢
١١	الفصل الثاني الدراسات السابقة والاطار النظري	١٤
١٢	الدراسات السابقة: اولا : الدراسات العربية	١٥
١٣	ثانيا : الدراسات المحلية	١٧
١٤	ثالثا : الدراسات الاجنبية	١٩
١٥	التعليق علي الدراسات السابقة	٢١
١٦	الاطار النظري	٢٤
١٧	اولا : مفهوم المخاطر التشغيلية	٢٤
١٨	أنواع المخاطر التشغيلية وطرق تحديدها في الجمعيات الخيرية	٢٧
١٩	وسائل تحديد المخاطر التشغيلية في الجمعيات الخيرية	٢٧
٢٠	مؤشرات المخاطر الرئيسية وعلاقتها بالمخاطر التشغيلية في الجمعيات الخيرية	٢٩
٢١	أساليب التعامل مع المخاطر	٣١
٢٢	المبادئ الاساسية للتعامل مع المخاطر التشغيلية	٣٣
٢٣	استراتيجيات التخفيف من المخاطر التشغيلية	٣٥
٢٤	ثانيا : مفهوم كفاء الأداء	٣٨
٢٥	تعريف الكفاءة لغة واصطلاحا	٣٨
٢٦	البنية المعمارية للكفاءة	٤٠
٢٧	خصائص الكفاءة	٤١
٢٨	أنواع الكفاءات	٤٣

٢٩	مفهوم الأداء	٤٥
٣٠	الأداء من منظور استراتيجي وقياسي	٤٦
٣١	أنواع الأداء	٤٦
٣٢	كفاءة أداء المؤسسات	٤٨
٣٣	مؤشرات قياس كفاءة الأداء	٤٨
٣٤	أثر كفاءة الأداء على استدامة المؤسسة وأهميتها	٥٠
٣٥	العوامل المؤثرة في كفاءة الاداء وأهميتها	٥٢
٣٦	ثالثاً : تعريف الجمعيات الخيرية	٥٤
٣٧	الفروق الجوهرية بين الجمعية والمؤسسة	٥٥
٣٨	الاهداف من إنشاء الجمعيات والمؤسسات الخيرية	٥٥
٣٩	مميزات العامة للجمعيات والمؤسسات الخيرية	٥٦
٤٠	الفصل الثالث منهجية الدراسة	٥٨
٤١	مقدمة	٥٩
٤٢	أولاً: نوع البحث ومنهجها	٥٩
٤٣	ثانياً: مجتمع البحث	٥٩
٤٥	ثالثاً: عينة الدراسة	٥٩
٤٦	رابعاً: متغيرات الدراسة	٥٩
٤٧	خامساً: أداة الدراسة	٦٠
٥٠	حدود الدراسة	٦١
٥١	الفصل الرابع النتائج والتوصيات	٦٢
٥٢	طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي	٦٤
٥٣	مكونات استمارة أداة الدراسة (الاستبانة)	٦٤
٥٤	الأساليب الإحصائية المستخدمة	٦٥
٥٥	صدق وثبات الاستبيان	٦٥
٥٦	أولاً: صدق الاداة	٦٥
٥٧	ثانيا : ثبات الاستبيان :	٧٠
٥٨	الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي	٧١
٥٩	تحليل وتفسير نتائج الاستبيان	٧٢
٦٠	مناقشة النتائج	١٠٦
٦١	الخاتمة	١١١

١١٢	نتائج البحث	٦٢
١١٣	التوصيات	٦٣
١١٤	المراجع	٦٤
١١٩	الملاحق	٦٥

قائمة الجداول :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٦٢	طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي	١-٣
٦٢	مكونات استمارة أداة الدراسة (الاستبانة)	٢-٣
٦٥	معاملات ارتباط سبيرمان لجميع محاور الدراسة	٣-٣
٦٨	ملخص معالجة الحالات (Case Processing Summary)	٤-٣
٦٨	معامل الثبات الفا كرونباخ للعبارة الاستبانة	٥-٣
٦٩	البيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة	٦-٣
٧٠	الجنس او النوع	٧-٣
٧٠	توزيع الفئة العمرية	٨-٣
٧١	توزيع المؤهل العلمي	٩-٣
٧١	توزيع سنوات الخبرة	١٠-٣
٧٢	المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي المحور الأول المخاطر الإدارية والتنظيمية	١١-٣
٧٣	استجابة العينة نحو عبارة توجد لائحة مهام واضحة وموثقة لكل موظف/متطوع.	١٢-٣
٧٣	استجابة العينة نحو عبارة تحدّد صلاحيات اتخاذ القرار بوضوح داخل المستويات الإدارية.	١٣-٣
٧٤	استجابة العينة نحو عبارة تُطبّق إجراءات موثقة لإدارة تغييرات خطط العمل والمشاريع.	١٤-٣
٧٤	استجابة العينة نحو عبارة تُنفّذ اجتماعات تنسيقية دورية لمتابعة تقدم المشاريع وتوثيق النتائج.	١٥-٣
٧٥	استجابة العينة نحو عبارة غالبًا ما تُتخذ قرارات تشغيلية هامة دون توثيق رسمي.	١٦-٣
٧٦	المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الثاني المخاطر المالية والرقابية بالجمعيات الخيرية	١٧-٣
٧٧	استجابة العينة نحو عبارة توجد ميزانيات مفصّلة لكل مشروع مع حدود إنفاق معتمدة..	١٨-٣
٧٧	استجابة العينة نحو عبارة تُطبّق ضوابط داخلية واضحة لموافقة وصرف النفقات.	١٩-٣
٧٨	استجابة العينة نحو عبارة تُجرى مراجعات مالية دورية وتُقدّم تقارير شفافة لمجلس الإدارة.	٢٠-٣
٧٨	استجابة العينة نحو عبارة يتوفر احتياطي طارئ لمواجهة نقص السيولة المفاجئ.	٢١-٣
٧٩	استجابة العينة نحو عبارة تُسجّل حالات التجاوز المالي ولا تُجرى تحقيقات صارمة عند حدوثها.	٢٢-٣
٨٠	المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الثالث مخاطر الموارد البشرية والتطوع بالجمعيات الخيرية	٢٣-٣
٨١	استجابة العينة نحو عبارة توجد برامج تدريب وتطوير منتظمة للموظفين والمتطوعين	٢٤-٣
٨١	استجابة العينة نحو عبارة تُحدد آليات بديلة عند انسحاب متطوعين أو نقص الكوادر فجأة.	٢٥-٣
٨٢	استجابة العينة نحو عبارة يتم توزيع المهام وفقًا للقدرات وتُراجع الأدوار بانتظام.	٢٦-٣
٨٢	استجابة العينة نحو عبارة تتوفر سياسات للاحتفاظ بالكوادر المؤهلة وتقديم حوافز مناسبة.	٢٧-٣

٢٨-٣	استجابة العينة نحو عبارة يتم تعيين أفراد دون مطابقة واضحة للمهارات المطلوبة.	٨٣
٢٩-٣	المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الرابع المخاطر اللوجستية والتشغيلية بالجمعيات الخيرية	٨٤
٣٠-٣	استجابة العينة نحو عبارة توجد آليات فعالة لإدارة المخزون والإمدادات للمشروعات.	٨٥
٣١-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُعتمد خطط بديلة للتوريد عند تأخر المواد أو الخدمات الأساسية.	٨٥
٣٢-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُدار الجداول الزمنية للمشروعات بمرونة لتقليل التأخير.	٨٦
٣٣-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُجرى اختبارات ميدانية قبل إطلاق الأنشطة الكبرى لضمان الجاهزية.	٨٦
٣٤-٣	استجابة العينة نحو عبارة تتكرر مشاكل التأخير في الإمدادات والتجهيزات بصورة تؤثر على التنفيذ.	٨٧
٣٥-٣	المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الخامس المخاطر البيئية والتشريعية بالجمعيات الخيرية	٨٨
٣٦-٣	استجابة العينة نحو عبارة تتابع الجمعية التغييرات التشريعية والتنظيمية ذات الصلة بانتظام.	٨٩
٣٧-٣	استجابة العينة نحو عبارة لدى الجمعية سياسات واضحة للامتثال لمتطلبات الجهات الرقابية والمانحين.	٨٩
٣٨-٣	استجابة العينة نحو عبارة توجد خطط للتعامل السريع مع الطوارئ والأزمات المجتمعية.	٩٠
٣٩-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُجري الجمعية تقييماً دورياً لتأثير العوامل البيئية والاقتصادية على الأنشطة.	٩٠
٤٠-٣	استجابة العينة نحو عبارة تؤثر التغييرات الخارجية على سير العمل بشكل متكرر دون تدابير مضبوطة.	٩١
٤١-٣	المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور السادس كفاءة الأداء — جودة التنفيذ والنتائج بالجمعيات الخيرية	٩٢
٤٢-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُنجز الأنشطة وفق المواصفات والمعايير المتفق عليها.	٩٣
٤٣-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُقيّم الجمعية رضا المستفيدين بعد انتهاء الخدمة أو المشروع.	٩٣
٤٤-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُوثق النتائج وتُقاس الأثر الاجتماعي بطرق منهجية.	٩٤
٤٥-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُستغل الموارد بأقصى كفاءة لتحقيق أثر ملموس.	٩٤
٤٦-٣	استجابة العينة نحو عبارة تكون نتائج المشاريع غالباً دون المستوى المخطط له.	٩٥
٤٧-٣	المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور السابع كفاءة الأداء — الالتزام بالزمن والاستمرارية بالجمعيات الخيرية	٩٦
٤٨-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُنجز الأنشطة ضمن الجداول الزمنية المخططة غالباً.	٩٧
٤٩-٣	استجابة العينة نحو عبارة لدى الجمعية خطط لضمان استمرارية البرامج أثناء الطوارئ.	٩٧
٥٠-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُستخدم مؤشرات زمنية واضحة لمراقبة تنفيذ المهام.	٩٨
٥١-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُجرى مراجعات زمنية دورية لتحسين التزام الفرق بالمواعيد.	٩٨
٥٢-٣	استجابة العينة نحو عبارة يتكرر تأخير تنفيذ الأنشطة لأسباب تنظيمية داخلية.	٩٩
٥٣-٣	المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الثامن كفاءة الأداء —	١٠٠

	الحوكمة والشفافية بالجمعيات الخيرية	
١٠١	استجابة العينة نحو عبارة توجد آليات شفافة للمساءلة والتقارير تجاه المجتمع والمانحين.	٥٤-٣
١٠١	استجابة العينة نحو عبارة يشارك مجلس الإدارة بفعالية في متابعة الأداء واتخاذ القرارات.	٥٥-٣
١٠٢	استجابة العينة نحو عبارة تُستخدم بيانات الأداء لاتخاذ قرارات تطويرية وتحسين العمليات.	٥٦-٣
١٠٢	استجابة العينة نحو عبارة تُنفَّذ سياسات لحماية الموارد وتقليل تضارب المصالح.	٥٧-٣
١٠٣	استجابة العينة نحو عبارة يندر وجود مراجعة مستقلة لأداء البرامج ونتائجها.	٥٨-٣

فهرس الأشكال:

رقم الجدول	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١-٣	الجنس او النوع	٧٠
٢-٣	توزيع الفئة العمرية	٧٠
٣-٣	توزيع المؤهل العلمي	٧١
٤-٣	توزيع سنوات الخبرة	٧١
٥-٣	استجابة العينة نحو عبارة توجد لائحة مهام واضحة وموثقة لكل موظف/متطوع.	٧٣
٦-٣	استجابة العينة نحو عبارة تحدد صلاحيات اتخاذ القرار بوضوح داخل المستويات الإدارية.	٧٣
٧-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُطبَّق إجراءات موثقة لإدارة تغييرات خطط العمل والمشاريع.	٧٤
٨-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُنفَّذ اجتماعات تنسيقية دورية لمتابعة تقدم المشاريع وتوثيق النتائج.	٧٤
٩-٣	استجابة العينة نحو عبارة غالبًا ما تُتخذ قرارات تشغيلية هامة دون توثيق رسمي.	٧٥
١٠-٣	استجابة العينة نحو عبارة توجد ميزانيات مفصلة لكل مشروع مع حدود إنفاق معتمدة..	٧٧
١١-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُطبَّق ضوابط داخلية واضحة لموافقة وصرف النفقات.	٧٧
١٢-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُجرى مراجعات مالية دورية وتُقدَّم تقارير شفافة لمجلس الإدارة.	٧٨
١٣-٣	استجابة العينة نحو عبارة يتوفر احتياطي طارئ لمواجهة نقص السيولة المفاجئ.	٧٨
١٤-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُسجَّل حالات التجاوز المالي ولا تُجرى تحقيقات صارمة عند حدوثها.	٧٩
١٥-٣	استجابة العينة نحو عبارة توجد برامج تدريب وتطوير منتظمة للموظفين والمتطوعين	٨١
١٦-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُحدد آليات بديلة عند انسحاب متطوعين أو نقص الكوادر فجأة.	٨١
١٧-٣	استجابة العينة نحو عبارة يتم توزيع المهام وفقًا للقدرات وتُراجع الأدوار بانتظام.	٨٢
١٨-٣	استجابة العينة نحو عبارة تتوفر سياسات للاحتفاظ بالكوادر المؤهلة وتقديم حوافز مناسبة.	٨٢
١٩-٣	استجابة العينة نحو عبارة يتم تعيين أفراد دون مطابقة واضحة للمهارات المطلوبة.	٨٣
٢٠-٣	استجابة العينة نحو عبارة توجد آليات فعالة لإدارة المخزون والإمدادات للمشروعات.	٨٥
٢١-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُعتمد خطط بديلة للتوريد عند تأخر المواد أو الخدمات الأساسية.	٨٥
٢٢-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُدار الجداول الزمنية للمشروعات بمرونة لتقليل التأخير.	٨٦
٢٣-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُجرى اختبارات ميدانية قبل إطلاق الأنشطة الكبرى لضمان الجاهزية.	٨٦
٢٤-٣	استجابة العينة نحو عبارة تتكرر مشاكل التأخير في الإمدادات والتجهيزات بصورة تؤثر على التنفيذ.	٨٧
٢٥-٣	استجابة العينة نحو عبارة تتابع الجمعية التغييرات التشريعية والتنظيمية ذات الصلة بانتظام.	٨٩
٢٦-٣	استجابة العينة نحو عبارة لدى الجمعية سياسات واضحة للامتثال لمتطلبات الجهات الرقابية والمانحين.	٨٩
٢٧-٣	استجابة العينة نحو عبارة توجد خطط للتعامل السريع مع الطوارئ والأزمات المجتمعية.	٩٠

٢٨-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُجرى الجمعية تقييمًا دوريًا لتأثير العوامل البيئية والاقتصادية على الأنشطة.	٩٠
٢٩-٣	استجابة العينة نحو عبارة تؤثر التغيرات الخارجية على سير العمل بشكل متكرر دون تدابير مضبوطة.	٩١
٣٠-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُنجز الأنشطة وفق المواصفات والمعايير المتفق عليها.	٩٣
٣١-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُقيّم الجمعية رضا المستفيدين بعد انتهاء الخدمة أو المشروع.	٩٣
٣٢-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُوثق النتائج وتُقاس الأثر الاجتماعي بطرق منهجية.	٩٤
٣٣-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُستغل الموارد بأقصى كفاءة لتحقيق أثر ملموس.	٩٤
٣٤-٣	استجابة العينة نحو عبارة تكون نتائج المشاريع غالبًا دون المستوى المخطط له.	٩٥
٣٥-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُنجز الأنشطة ضمن الجداول الزمنية المخططة غالبًا.	٩٧
٣٦-٣	استجابة العينة نحو عبارة لدى الجمعية خطط لضمان استمرارية البرامج أثناء الطوارئ.	٩٧
٣٧-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُستخدم مؤشرات زمنية واضحة لمراقبة تنفيذ المهام.	٩٨
٣٨-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُجرى مراجعات زمنية دورية لتحسين التزام الفرق بالمواعيد.	٩٨
٣٩-٣	استجابة العينة نحو عبارة يتكرر تأخير تنفيذ الأنشطة لأسباب تنظيمية داخلية.	٩٩
٤٠-٣	استجابة العينة نحو عبارة توجد آليات شفافة للمساءلة والتقارير تجاه المجتمع والمانحين.	١٠١
٤١-٣	استجابة العينة نحو عبارة يشارك مجلس الإدارة بفعالية في متابعة الأداء واتخاذ القرارات.	١٠١
٤٢-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُستخدم بيانات الأداء لاتخاذ قرارات تطويرية وتحسين العمليات.	١٠٢
٤٣-٣	استجابة العينة نحو عبارة تُنفذ سياسات لحماية الموارد وتقليل تضارب المصالح.	١٠٢
٤٤-٣	استجابة العينة نحو عبارة يندر وجود مراجعة مستقلة لأداء البرامج ونتائجها.	١٠٣

الفصل الأول

الاطار العام للبحث

المقدمة:

شهدت العقود الأخيرة، وتحديدًا منذ الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي، نموًا متسارعًا في عدد الجمعيات الخيرية والأهلية على مستوى العالم، مدفوعة بتنوع برامجها وتوسع نطاق خدماتها. وقد أدركت الدول أن تحقيق التنمية الشاملة لم يعد ممكنًا بالاعتماد الحصري على القطاعين الحكومي والتجاري، خاصة مع تراجع مفهوم الدولة الشمولية التي تتولى كافة الأدوار التنموية. ويُعد النموذج الأمريكي مثالًا بارزًا على هذا التحول، حيث بلغ عدد المنظمات والجمعيات الخيرية في الولايات المتحدة عام ٢٠٠٦م نحو مليون وستمئة منظمة، بمعدل نمو سنوي يُقدر بـ ٦٪، وفقًا لتقارير مركز دراسات العمل الخيري. (السلمي ٢٠١٠، ص ٧٦)

أما في السياق العربي، فإن قطاع الجمعيات الخيرية يشهد تطورًا تدريجيًا، وإن كان بوتيرة أبطأ، ويعاني من ضعف في الشراكة التنموية الفاعلة. وتشير التقارير إلى أن هذا القطاع لم يرتق بعد إلى مستوى القطاعات المؤسسية المستقلة، نتيجة لتحديات متعددة تشمل الفقر، والمرض، والأمية، والأنظمة الإدارية غير المرنة، إضافة إلى الأزمات والطوارئ المتكررة التي تمر بها المنطقة العربية والإسلامية. كما تكشف الدراسات عن فجوة واضحة بين الخطاب الرسمي العربي والواقع الفعلي، إلى جانب ضعف الثقة بين مؤسسات المجتمع المدني والدولة. (السلمي ٢٠١٠، ص ٧٦)

ورغم هذه التحديات، فإن المبادرات الشعبية والأهلية تسعى جاهدة إلى تعزيز دورها التنموي من خلال طرح نماذج شراكة فاعلة، وتنظيم المؤتمرات المحلية والإقليمية. وتُظهر الرؤى المستقبلية إمكانات واعدة لنمو هذا القطاع، ليكون ركيزة أساسية في منظومة التنمية المستدامة، خاصة إذا ما تم تعزيز كفاءته التشغيلية والحد من المخاطر التي تعترض طريقه. (السلمي ٢٠١٠، ص ٧٦)

وتشهد المملكة العربية السعودية في المرحلة الحالية تحولات متسارعة ومتراصة على مستويات متعددة تشمل الجانب الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، وهي تحولات لم تكن نمطية أو سطحية، بل عمقت من ديناميكية المشهد الوطني بشكل عام، وكان لها انعكاسات مباشرة وملموسة على قطاعات متعددة من بينها القطاع الثالث، الذي يضم الجمعيات الخيرية والمؤسسات غير الربحية الفاعلة في المجتمع. (السليم، ٢٠٢٤، ص ٩٦)

وقد أدت هذه التغيرات إلى نشوء بيئة تشغيلية تتسم بقدر كبير من التعقيد والتحديات، فصارت هذه البيئة مليئة بالفرص والمخاطر في آن واحد، وهو ما شكّل ضغطاً على الجمعيات الخيرية من أجل التكيف والتعامل مع المتغيرات بطريقة منهجية وفعالة، تضمن الاستقرار المؤسسي أولاً، واستمرار تقديم الخدمات المجتمعية بكفاءة وجودة ثانياً. (السليم ، ٢٠٢٤ ، ص ٩٦)

تُعد الجمعيات الخيرية أحد الأنساق الفرعية ضمن منظومة الرعاية الاجتماعية في المجتمعات المعاصرة، حيث تسهم في دعم جهود المؤسسات الحكومية وتكمل دورها في تقديم الخدمات الاجتماعية. وتحظى هذه الجمعيات بتأييد رسمي ومشاركة شعبية متزايدة، مما يعكس أهميتها في البناء المجتمعي. وقد أصبحت محل اهتمام الباحثين في العلوم الاجتماعية، سعياً لتطوير أدائها وتعزيز فاعليتها الإنسانية. وتُعرف هذه الجمعيات بمسميات متعددة، منها: الجمعيات الأهلية، مؤسسات الرعاية الاجتماعية، المنظمات غير الربحية، أو المنظمات غير الحكومية. (عبد ربه ، ٢٠١٤ ، ص ٢٤)

إلا أنه لا يخلو من التعقيدات، فالواقع العملي يشير إلى أن هذه الجمعيات تواجه منظومة من المخاطر التشغيلية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أدائها المؤسسي، وهي مخاطر متعددة الأبعاد، تتوزع على مكونات داخلية وخارجية، حيث تشمل الهياكل الإدارية، وأساليب التنظيم، ونظم التمويل، والموارد البشرية، إضافة إلى المستجدات التشريعية والمتطلبات الرقابية التي تفرضها الجهات الرسمية، والتي قد تتغير بوتيرة سريعة مما يؤثر على قدرة الجمعيات في ضبط آليات العمل وتحديثها باستمرار. (عبد ربه ، ٢٠١٤ ، ص ٢٤)

وترى الباحثة في هذا الإطار تبرز الجمعيات الخيرية في المنطقة الشرقية من المملكة كنموذج واقعي غني يستحق الدراسة والتحليل، نظراً لخصوصية هذه المنطقة التي تشهد نشاطاً خيرياً متنوعاً وواسع النطاق، يقابله تحديات تشغيلية متزايدة تفرض على تلك الجمعيات أساليب متطورة في التعامل مع الأزمات والمواقف غير المتوقعة. وتتجلى هذه المخاطر في مختلف أوجه العمل المؤسسي، بدءاً من البنية التنظيمية، مروراً بكفاءة الأداء الداخلي، ووصولاً إلى التفاعل مع البيئة المحيطة. كما تشمل هذه التحديات قدرة الجمعية على التكيف مع المتغيرات الخارجية السريعة، وضبط مسارات العمل، وتحقيق توازن دقيق ومستمر بين الأهداف الاستراتيجية والموارد المتاحة التي غالباً ما تكون محدودة. وللتعامل مع هذا الواقع، أصبحت الحاجة ملحة لدى الجمعيات إلى تبني سياسات واضحة وشاملة لإدارة المخاطر، بحيث تتضمن إجراءات دقيقة لتشخيص أنواع المخاطر المحتملة، (العويوي ، ٢٠١٧ ، ص ٨٢)

ووضع خطط وقائية واستباقية، وتصميم أنظمة رقابية فعالة تضمن الرصد والاستجابة السريعة، إلى جانب التوثيق الكامل للأدوار والمسؤوليات داخل الجمعية فيما يخص إدارة الأزمات والمخاطر. (العويوي ، ٢٠١٧ ، ص ٨٢)

ومن المهم أيضًا أن تكون هذه السياسات منسجمة مع مبادئ الحوكمة الرشيدة، التي تضمن التفاعل الشفاف والمسؤول مع المجتمع، ومع ضوابط الرقابة الداخلية التي تعزز من قدرة الجمعية على مواجهة المتغيرات. (العويوي ، ٢٠١٧ ، ص ٨٢)

ولا يمكن فصل هذا التوجّه المؤسسي عن العنصر البشري، الذي يظل عاملاً حاسماً في تحديد مدى نجاح الجمعية في التفاعل مع بيئتها التشغيلية المعقدة. فالموارد البشرية في الجمعيات الخيرية لا تُعتبر مجرد أدوات تنفيذية، بل هي أطراف فاعلة ومؤثرة في صياغة السياسات، وتطبيق الإجراءات، والمساهمة في إنتاج المبادرات التطويرية التي من شأنها الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي. وترتبط كفاءة هذا الأداء البشري ارتباطاً مباشراً بفاعلية إدارة المخاطر، إذ إن الجمعيات التي تمتلك كوادراً مؤهلة ومدربة تكون أكثر قدرة على قراءة الواقع، والتنبؤ بالمشكلات، واتخاذ قرارات رصينة، وتنفيذ برامج وخدمات عالية الجودة تحقق الأثر الاجتماعي المنشود. (العويوي ، ٢٠١٧ ، ص ٨٢)

وتأسيساً على ما سبق ترى الباحثة إن العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء داخل الجمعيات الخيرية تُعد علاقة مركبة تتداخل فيها عناصر تنظيمية، بشرية، وإدارية، إلى جانب العوامل البيئية والتشريعية. وبالتالي يصبح من الضروري تحليل هذه العلاقة بطريقة علمية دقيقة، تهدف إلى بناء نماذج إدارية متكاملة تتيح للجمعيات التصدي للمخاطر المحتملة، وفي الوقت ذاته تعزيز الأداء المؤسسي، وتحقيق التوازن بين الاستجابة للمستجدات وتقديم خدمة مجتمعية تتسم بالاستدامة والجودة، رغم ما تشهده البيئة الخارجية من تغيرات مستمرة وعدم استقرار.

مشكلة البحث :

تشهد الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية، وبشكل خاص في المنطقة الشرقية، تحديات تشغيلية متزايدة نتيجة لتغيرات متعددة في البيئة الداخلية والخارجية، تشمل تعقيدات إدارية، تقلبات تمويلية، محدودية الموارد البشرية، إلى جانب ضعف التنسيق المؤسسي في التعامل مع الأحداث غير المتوقعة. (العويوي ، ٢٠١٧ ، ص ١٩)

وقد كشفت التجارب الميدانية عن وجود خلل في الاستجابة لهذه التحديات، يتمثل في انخفاض مستوى كفاءة الأداء، وتأخر إنجاز المهام، وعدم تحقيق الأهداف المخططة في الوقت المحدد. ورغم اتجاه بعض الجمعيات نحو تبني مفاهيم الحوكمة وتحسين أنظمتها الداخلية، لا تزال سياسات إدارة المخاطر التشغيلية غير مطبقة بشكل منهجي، أو يُنظر إليها على أنها إجراءات هامشية مرتبطة بالظروف الطارئة فقط. (العويري ، ٢٠١٧ ، ص ١٩)

هذا الواقع يُثير تساؤلات حول العلاقة بين مستوى إدارة المخاطر التشغيلية، ومدى فاعلية الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية، خاصة في ظل بيئة العمل المتغيرة والمعقدة التي تتطلب جاهزية تنظيمية متقدمة. (العويري ، ٢٠١٧ ، ص ١٩)

وتلاحظ الباحثة من خلال تجربتها العملية والعمل في إحدى الجمعيات الخيرية الواقعة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، أن التحديات التي تواجه القطاع الخيري لم تعد مرتبطة فقط بالجوانب المالية أو التشريعية، بل أصبحت أكثر تعقيداً وتنوعاً، وتتمثل غالباً في مخاطر تشغيلية غير مدارة تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الأداء داخل المؤسسة. فخلال السنوات الماضية، شاركت في تنظيم عدد من المبادرات المجتمعية والبرامج التنموية، ومن بين الاجتماعات الصباحية، وخطط العمل الأسبوعية، وتفاصيل المشاريع الخيرية التي لا تنتهي، اكتشفت أن التحدي الحقيقي لا يكمن في إطلاق المبادرات، بل في الاستمرار بها بكفاءة رغم العواصف الخفية التي قد تهب في أي لحظة. من خلال عملي المباشر في تنفيذ مشاريع مجتمعية تهدف إلى دعم و مساعدة المرضى المحتاجين، لاحظت أن الفجوة بين التخطيط الورقي والتنفيذ العملي تمثل تحدياً جوهرياً يؤثر على فاعلية المبادرات بشكل كبير. فبينما يبدو المشروع في صورته العامة منظماً وقائماً على رؤية واضحة، إلا أن الواقع التشغيلي يكشف عن سلسلة من الإشكاليات المتداخلة التي تعيق تحقيق الأهداف المجتمعية، وتُضعف مستوى الأثر المأمول.

ومن خلال عملي في أحد المشاريع الخيرية، الذي كان مخصصاً لدعم المصابين بالأمراض المناعية، اتضح أن اتساع نطاق المبادرة قلل من قدرتها على الاستجابة الشاملة لاحتياجات المرضى. لذلك، اقترحت تخصيص نطاق المشروع ليشمل دعم المرضى المحتاجين والحد من الخدمات المقدمة، غير أن هذه الخطوة التي لم تؤخذ بعين الاعتبار كشفت عن تحديات إضافية، تمثلت في تعطل البرامج المساندة بسبب نقص السيولة المالية، ووجود ضعف واضح في أعداد المتطوعين، إضافة إلى غياب توزيع دقيق للمهام داخل الفريق، وتكرار التحديثات العشوائية على آليات تنفيذ البرامج دون مرجعية

تنظيمية واضحة. هذا إلى جانب الضغط الناجم عن كثافة طلبات الدعم من الأطباء، وتفاقم تكاليف العلاج غير المحددة، مع غياب سقف مالي ثابت لكل حالة؛ إذ بالرغم من تحديد مبلغ ٢٥ ألف ريال على الورق كمخصص لكل مريض، إلا أن الواقع بين تجاوزات متعددة دون وجود ضوابط مالية واضحة. وفي السياق نفسه، وخلال متابعتي لأحد المشاريع المجتمعية التي تستهدف مرضى الأمراض المناعية، بدت الصورة العامة للمشروع متكاملة تنظيمياً، غير أن الواقع الميداني كشف عراقيل تشغيلية غير متوقعة مثل تعارض جداول التدريب، وانسحاب بعض المتطوعين في اللحظات الحرجة، وتأخر الإمدادات اللوجستية، إضافة إلى ضعف التنسيق الداخلي بين الفرق.

تعكس تجربة الباحثة الميدانية وجود خلل مؤسسي يرتبط بجوانب الإدارة التشغيلية، توزيع المسؤوليات، الحوكمة المالية، والتخطيط التنفيذي، مما يدفع إلى ضرورة طرح تساؤلات بحثية حول العلاقة بين جودة الإدارة التشغيلية وكفاءة الأداء الفعلي للمبادرات المجتمعية، ودراسة أثر هذه العوامل على استدامة المشاريع وقدرتها على تحقيق الأثر الاجتماعي المرجو. ولم يكن أحد يتحدث عن المخاطر، ولم تكن هناك خطة بديلة. وكأن الجمعية تنتظر حدوث الأزمة لتفكر بعدها في طريقة النجاة. وهنا بدأت الأسئلة تتسلل إلى ذهني: هل الأداء المؤسسي يجب أن يكون دائماً رد فعل؟ لماذا لا تتحرك الجمعيات الخيرية بشكل استباقي لإدارة المخاطر؟ وهل فعلاً توجد علاقة ملموسة بين تلك المخاطر التشغيلية وبين كفاءة الأداء؟

وتجربتي كعامة في هذا الميدان أظهرت لي أن بعض الجمعيات لا ترى في إدارة المخاطر أولوية، رغم أن المخاطر ليست مجرد احتمالات بعيدة، بل واقع يومي يفرض نفسه بأشكال متعددة: فجوات تنظيمية، غياب البدائل، ضعف استثمار الموارد البشرية، ونقص السياسات التشغيلية المحكمة. وكل ذلك ينعكس على جودة الخدمة، رضا المستفيدين، واستدامة العمل الخيري. من هنا تنبع مشكلة هذا البحث: هل تؤثر المخاطر التشغيلية فعلياً على كفاءة الأداء في الجمعيات الخيرية؟ وإذا كان الأمر كذلك، فلماذا لا يُربط بين إدارة المخاطر والكفاءة المؤسسية في السياسات الداخلية بشكل منهجي؟

هذه ليست مجرد تساؤلات نظرية، بل هي تحديات يعيشها عن قرب، وتتطلب تفكيراً علمياً عميقاً وتحليلاً دقيقاً لفهم جذورها، واستكشاف كيفية تحويل الإدارة من رد فعل إلى استعداد استراتيجي

أهمية البحث :

أولاً: الأهمية النظرية

- تتناول هذه الدراسة موضوعاً متعدد الأبعاد في مجال الإدارة، من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء في الجمعيات الخيرية. وتكمن أهميتها النظرية في كونها تُعزز الفهم العلمي لمفهوم إدارة المخاطر في بيئات غير ربحية، والتي غالباً ما تُدار بعيداً عن الأدوات والنماذج الإدارية الحديثة.
- كما تساهم الدراسة في توسيع الإطار المعرفي المرتبط بكفاءة الأداء المؤسسي، من خلال تقديم تحليل متكامل للعوامل التي تؤثر عليه ضمن بيئة تشغيلية ذات خصوصية مجتمعية وتنظيمية، كالتي تعمل فيها الجمعيات الخيرية في المملكة. وهذا الطرح يُعد مساهمة في تطوير النظريات الإدارية التقليدية لتناسب مع الواقع المؤسسي للقطاع الخيري.

ثانياً: الأهمية العملية

- تستند الدراسة إلى تجارب واقعية ومعايشة ميدانية داخل الجمعيات، ما يجعل نتائجها وثيقة الصلة بالتطبيق العملي. فهي تُمكن إدارات الجمعيات من التعرف على مكامن الخلل في الأداء الناتج عن ضعف إدارة المخاطر، وتُحفزها على إعادة النظر في إجراءاتها التنظيمية وفق نهج استباقي قائم على تحليل المخاطر قبل حدوثها.
- كما أن الدراسة توفر رؤية تطبيقية تساعد المؤسسات غير الربحية في بناء سياسات تشغيلية أكثر مرونة وفعالية، وتقديم برامج تدريبية تُعزز جاهزية الفرق العاملة في مواجهة الظروف الطارئة، خاصة في ظل التغيرات المجتمعية والتمويلية المتسارعة التي يشهدها القطاع الثالث.
- ويمكن للممارسين وصناع القرار الاستفادة من نتائج الدراسة لتطوير نظم تقييم الأداء المؤسسي وربطها بمستوى التحكم في المخاطر، مما يعزز فرص الاستدامة ويرفع من مستوى الثقة المجتمعية في قدرة الجمعيات على تقديم خدماتها بكفاءة وجودة عالية.

أهداف البحث :

في ضوء ما تشهده الجمعيات الخيرية من تحديات تشغيلية متعددة، يبرز التساؤل حول مدى تأثير تلك المخاطر على كفاءة الأداء المؤسسي داخل هذه الجهات، لا سيما في ظل محدودية الموارد، وتعدد الأنشطة، وتنوع الفئات المستهدفة. ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المخاطر

التشغيلية وكفاءة الأداء داخل الجمعيات الخيرية العاملة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، باعتبار هذا المجال يمثل نموذجًا حيويًا للبيئة الخيرية النشطة ذات الطابع التنظيمي المتغير. وتسعى الدراسة من خلال أهدافها إلى تقديم فهم علمي متكامل للعوامل المؤثرة في الأداء، واستكشاف مدى اعتماد الجمعيات على سياسات فاعلة لإدارة تلك المخاطر، بالإضافة إلى بناء تصور عملي يمكن أن يُسهم في تطوير العمل المؤسسي وتحسين الكفاءة التشغيلية وهذه الاهداف علي النحو التالي :

الهدف العام:

تحليل العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء في الجمعيات الخيرية الواقعة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وتقييم أثر تطبيق إدارة المخاطر في رفع مستوى الكفاءة التنظيمية.

الأهداف الفرعية:

- تحديد طبيعة المخاطر التشغيلية السائدة داخل الجمعيات الخيرية وتصنيفها وفقًا للمصادر الإدارية والمالية والبشرية.
- قياس مستوى كفاءة الأداء التنظيمي في الجمعيات الخيرية قيد الدراسة باستخدام مؤشرات كمية وكيفية.
- تحليل مدى وجود وتطبيق سياسات واضحة لإدارة المخاطر التشغيلية، وتقييم فعاليتها في السياق المحلي.
- دراسة العلاقة الإحصائية بين درجة فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية ومؤشرات كفاءة الأداء في الجمعيات الخيرية.
- بناء إطار تطبيقي يمكن أن يُستخدم لتطوير السياسات التشغيلية في الجمعيات الخيرية بما يعزز الجاهزية الإدارية وكفاءة الأداء في ظل بيئة غير مستقرة.

تساؤلات البحث

في ضوء التحديات التشغيلية المتزايدة التي تواجه الجمعيات الخيرية، تظهر الحاجة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة هذه المخاطر وكفاءة الأداء التنظيمي. ومن خلال التجربة الميدانية، يتضح أن العديد من المؤسسات الخيرية لا تمتلك تصورًا عمليًا متكاملًا لإدارة المخاطر، مما يؤثر على جودة تنفيذ أنشطتها وخدماتها. وعليه، تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من التساؤلات تسعى للإجابة عنها بطريقة علمية منهجية. وهذه التساؤلات علي النحو التالي :

١. ما أبرز أشكال المخاطر التشغيلية التي تواجه الجمعيات الخيرية في المنطقة الشرقية؟
٢. كيف يتم تحديد وقياس كفاءة الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية؟
٣. ما مدى وجود سياسات واضحة ومطبقة لإدارة المخاطر التشغيلية لدى الجمعيات الخيرية؟
٤. كيف تؤثر المخاطر التشغيلية على مستوى كفاءة الأداء في الأنشطة الخيرية والخدمات المجتمعية؟
٥. هل توجد علاقة ارتباطية أو تأثيرية بين تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية وفاعلية الأداء المؤسسي؟
٦. ما الإجراءات العملية التي يمكن تبنيها لتحسين كفاءة الأداء استنادًا إلى تحليل المخاطر التشغيلية؟

فروض البحث :

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء المؤسسي في الجمعيات الخيرية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنواع المخاطر التشغيلية السائدة داخل الجمعيات الخيرية وفقًا لمصادرها (الإدارية، المالية، البشرية).
- مستوى كفاءة الأداء التنظيمي في الجمعيات الخيرية يظهر تفاوتًا ذا دلالة إحصائية عند قياسه باستخدام مؤشرات كمية وكيفية.
- وجود سياسات واضحة ومطبقة لإدارة المخاطر التشغيلية يرتبط إيجابيًا بدرجة كفاءة الأداء المؤسسي في الجمعيات الخيرية.
- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية ومستوى كفاءة الأداء في الأنشطة الخيرية والخدمات المجتمعية.
- تطبيق إطار عملي لإدارة المخاطر التشغيلية يسهم بشكل مؤثر في تعزيز الجاهزية الإدارية ورفع كفاءة الأداء في ظل بيئة غير مستقرة.

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تشكل الإطار المفاهيمي لفهم العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء في الجمعيات الخيرية، وتُسهم في بناء تصور علمي متكامل حول طبيعة هذه العلاقة، وآليات تأثيرها في السياق المؤسسي المحلي. وتتمثل أبرز هذه المنطلقات فيما يلي:

نظرية إدارة المخاطر (Risk Management Theory)

تُبنى المسؤولية الإدارية، من الناحية النظرية، على أساس ارتكاب الإدارة لخطأ في سلوكها يؤدي إلى إلحاق ضرر بالغير، مما يستوجب تعويض المتضرر. إلا أن مجلس الدولة الفرنسي أقر نوعاً آخر من المسؤولية لا يستند إلى فكرة الخطأ، ويُعرف بالمسؤولية دون خطأ أو المسؤولية على أساس المخاطر. وترتبط نشأة نظرية المخاطر بتطور مفهوم الخطأ الشخصي كمصدر للمسؤولية، حيث تحوّل تدريجياً إلى الخطأ المفترض القابل للنفي، ثم إلى الخطأ المفترض غير القابل للنفي، وصولاً إلى ما يُعرف بالخطأ المجهول في بعض الحالات. وفي نهاية هذا التطور، ظهرت نظرية المخاطر أو ما يُعرف بتحمل التبعة وتقوم الفكرة الجوهرية لهذه النظرية على تحقيق توازن عادل بين المنافع التي توفرها المرافق العامة، وبين الأضرار التي قد تتجم عنها ويُقصد بالمسؤولية دون خطأ أن الإدارة تتحمل تبعات الضرر الذي يصيب الأفراد نتيجة لأعمالها، حتى وإن لم يصدر عنها أي خطأ، مما يترتب عليه التزامها بإصلاح الضرر الذي تسببت فيه. (محمد ، ٢٠٢٤ ، ص ٧١)

وقد عرّف مجلس الدولة الفرنسي هذه المسؤولية بأنها "مسؤولية مالية تقع على عاتق الأشخاص العموميين، ويكفي فيها أن يُثبت الضحايا وجود علاقة سببية بين النشاط الإداري والضرر الذي لحق بهم" وتُعد المسؤولية بالمعنى المادي أكثر اتساعاً من المسؤولية بالمعنى العضوي، إذ تشمل أيضاً الأفراد الذين يؤديون مهام ذات مصلحة عامة أو يقدمون خدمات عامة مباشرة، أو أولئك الذين يستفيدون من صلاحيات السلطة العامة وتقوم هذه المسؤولية على ركنين أساسيين فقط: وقوع الضرر، ووجود علاقة سببية بين الفعل الإداري والضرر، دون الحاجة لإثبات وجود خطأ، سواء كان واجب الإثبات أو مفترضاً ويُنظر إلى التعويض في هذا السياق على أنه وسيلة لجبر الضرر، وليس عقوبة على خطأ ارتكبه الإدارة (محمد ، ٢٠٢٤ ، ص ٧١)

وفي عام ١٩٨١، قدّم "باكوت" و"بانستر" تعريفًا أكثر اتساعًا لإدارة المخاطر، باعتبارها عملية تشمل تحديد المخاطر، وقياسها، ثم الرقابة الاقتصادية عليها، بما يهدد أصول المؤسسة أو أرباحها. وقد حظي هذا التعريف بقبول واسع، نظرًا لتوافقه مع الوظائف الإدارية الأساسية، وارتباطه الوثيق بعملية اتخاذ القرار، التي تُعد جوهرًا في العمل المؤسسي الحديث. (الشيباني ، ٢٠٠٥ ، ص ص ١٥٤ - ١٥٩)

ومع ذلك، أثار هذا التعريف جدلاً واسعاً، إذ تبنت مقولة مفادها أن "كل إدارة هي إدارة مخاطر"، وهو تصور شمولي قد يؤدي إلى رفع مستويات التحوط بشكل مفرط، ويُحمّل المؤسسات أعباء مالية غير مبررة، كما أنه يفتح المجال أمام التعامل مع المخاطر غير المحسوسة أو التخمينية، مما يُربك عملية التقييم الواقعي للمخاطر الفعلية. ومن هنا، يتضح أن إدارة المخاطر لا تقتصر على وجود المخاطر فحسب، بل تشمل أيضًا قبولها أو رفضها بناءً على تحليل التكلفة والعائد، ومدى تأثيرها على أهداف المؤسسة واستراتيجياتها. ويُعد هذا التمييز بين وجود المخاطر وقبولها أمرًا جوهريًا في بناء سياسة مؤسسية رشيدة لإدارة المخاطر، توازن بين الحذر المفرط والانفتاح المدروس على الفرص. (الشيباني ، ٢٠٠٥ ، ص ص ١٥٤ - ١٥٩)

وقد نشأت نظرية إدارة المخاطر في الأصل استجابة لحاجتين أساسيتين: الأولى نظرية علمية، والثانية عملية واقعية. فمن الناحية النظرية، دعت المدرسة الوضعية إلى التركيز على الجانب الموضوعي في المسؤولية، معتبرة أن تقييم الأداء المؤسسي يجب أن يستند إلى نتائج الفعل وآثاره، لا إلى النوايا أو الدوافع الذاتية. أما من الناحية العملية، فقد أظهرت التطورات الاقتصادية والصناعية منذ القرن التاسع عشر أن بيئة العمل أصبحت أكثر عرضة للمخاطر، وأن الاعتماد على إثبات الخطأ لم يعد كافيًا لحماية المؤسسات أو الأفراد من الأضرار المحتملة. وفي هذا السياق، برزت الحاجة إلى تبني نموذج إداري يُعنى بإدارة المخاطر بشكل منهجي، حيث يتم تحديد مصادر الخطر المحتملة داخل المؤسسة، سواء كانت تشغيلية أو مالية أو بشرية، ثم تحليل درجة تأثيرها، وتطوير استراتيجيات للحد منها أو التكيف معها. وتُعد هذه النظرية اليوم من الركائز الأساسية في الإدارة الحديثة، إذ تساهم في تعزيز الاستقرار المؤسسي، وتحسين جودة الأداء، وضمان استمرارية العمليات في ظل بيئات متغيرة ومعقدة. (الشيباني ، ٢٠٠٥ ، ص ص ١٥٤ - ١٥٩)

وتتجلى أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات من خلال قدرتها على تحويل التهديدات المحتملة إلى فرص للتحسين والتطوير، وذلك عبر بناء أنظمة رقابية فعالة، وتوثيق الأدوار والمسؤوليات، وتكامل السياسات الداخلية مع الأهداف الاستراتيجية. كما أن المؤسسات التي تتبنى هذه النظرية تكون أكثر استعدادًا لمواجهة الأزمات، وأكثر قدرة على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على تحليل واقعي للمخاطر. إن نظرية إدارة المخاطر لا تُعنى فقط بتقادي الأضرار، بل تهدف إلى بناء ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر، قادرة على التكيف، والتعلم، والتطور. (الشيباني ، ٢٠٠٥ ، ص ص ١٥٤ - ١٥٩)

وهي بذلك تمثل تحولاً نوعياً في الفكر الإداري، من رد الفعل إلى الاستباق، ومن المساءلة الفردية إلى المسؤولية المؤسسية الشاملة. (الشيباني ، ٢٠٠٥ ، ص ص ١٥٤ - ١٥٩)

وترى الباحثة من خلال ما سبق أن هذه النظرية تركز على أن المؤسسات، بما في ذلك المنظمات غير الربحية، تواجه مجموعة من المخاطر التي قد تؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها. وتُعرف إدارة المخاطر بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة، وتحليلها، وتقييمها، ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة للحد

ثانياً نظرية النظم

تتطلب الدراسة من نظرية النظم بوصفها إطاراً فكرياً يعزز فهم المنظمة كنظام مفتوح يتكون من عناصر متعددة ترتبط ببعضها البعض بعلاقات متداخلة تؤثر وتتأثر فيما بينها باستمرار. وتُعد البيئة الخارجية عنصراً محورياً في هذا النظام، فهي التي تزوده بالمدخلات التي يحتاجها للبقاء والتطور، كما تستقبل مخرجاته من السلع والخدمات التي يقدمها للمجتمع. ولذلك فإن استمرارية المنظمة ونجاحها يرتبط مباشرة برضا المستفيدين من خدماتها، وبقدرتها على التفاعل مع البيئة المحيطة واستيعاب متغيراتها والاستجابة لها بمرونة. (السواط واخرون ، ١٤٢٨ ، ص ٦١)

ويؤكد أصحاب منهج النظم على أن لا وجود لطريقة واحدة مثالية لتصميم الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة، بل إن التنظيم الفاعل هو الذي يتكيف مع معطيات البيئة ويستجيب لتحدياتها وظروفها الخاصة. وهذا يعارض ما تبنته المدرسة التقليدية التي افترضت وجود أسلوب أمثل واحد للتنظيم. (السواط واخرون ، ١٤٢٨ ، ص ٦١)

إن النظر إلى المنظمة كنظام مفتوح يضيف قيمة نظرية كبيرة للدراسة؛ فهو يؤكد على أهمية ارتباط التنظيم ببيئته، ويبرز ضرورة تصميم هياكل مرنة وقابلة للتطور، ويوضح أهمية التغذية الراجعة كمصدر رئيسي للمعلومات عن مدى فاعلية المنظمة وتقبل المجتمع لمخرجاتها. وتأتي هذه النظرية لتدعم فهم العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء، إذ أن أي خلل في أحد عناصر النظام أو في علاقته بالبيئة الخارجية قد يُفضي إلى تراجع في الكفاءة وخلل في نتائج الأداء (السواط وآخرون ، ١٤٢٨ ، ص ٦١)

يرتبط عنوان الدراسة ارتباطاً وثيقاً بمنظور نظرية النظم، حيث تنظر هذه النظرية إلى الجمعية الخيرية بوصفها نظاماً مفتوحاً يتكون من مجموعة من العناصر الداخلية التي تتفاعل باستمرار مع البيئة الخارجية. ووفقاً لهذا المنطلق، فإن المخاطر التشغيلية تمثل اضطرابات أو اختلالات داخل هذا النظام تؤثر على مدى ترابط عناصره وكفاءتها في تقديم الخدمة، بينما تمثل كفاءة الأداء المخرجات الناتجة عن فعالية هذه العناصر ومدى تكيفها مع المتغيرات المحيطة. (السواط وآخرون ، ١٤٢٨ ، ص ٦١)

وتري الباحثة أنه بما أن البيئة الخارجية توفر المدخلات الضرورية لاستمرار الجمعية (مثل التمويل، الدعم المجتمعي، الكوادر البشرية) وتستقبل مخرجاتها (خدماتها وأنشطتها)، فإن تجاهل تأثير تلك المخاطر أو ضعف القدرة على إدارتها قد يخل بتوازن النظام ويؤثر في جودة الأداء. لذلك، فإن تحليل هذه العلاقة من خلال نظرية النظم يُعد إطاراً مناسباً لفهم الديناميكية التنظيمية للجمعيات الخيرية، خصوصاً في منطقة تتسم بالتنوع مثل المنطقة الشرقية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والاطار النظري

دراسة العويوي (٢٠١٧) إدارة الأداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأداء بفاعلية داخل الجمعيات الخيرية في محافظة محاليل، من خلال استكشاف العلاقة بين الأداء التنظيمي وأساليب العمل الجماعي في بيئة مؤسسية فعّالة. جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مدى تأثير التنظيم الإداري وتحسين الممارسات داخل المؤسسات غير الربحية، وخصوصاً في سياق عمل الجمعيات ذات التأثير المجتمعي المباشر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي، مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من الجمعيات المسجلة في اتحاد الجمعيات الخيرية بمحاليل، حيث بلغ عدد الجمعيات سبع جمعيات تعمل بأحجام مختلفة. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد أفرادها ٢٥٦ مشاركاً، وبلغت نسبة الاستجابة للاستبانة ٩٣% ما يعكس فاعلية المشاركة وموثوقية البيانات التي تم تحليلها لاحقاً.

وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الأداء داخل الجمعيات تتم وفق درجة ممارسة مرتفعة، إذ تبين أن جوانب التخطيط والتوجيه والتطوير تحتل مركز الصدارة من حيث الممارسة، فيما جاءت ممارسة التقييم بدرجة أقل. كما تبين أن الفاعلية التنظيمية كانت مرتفعة في عدة أبعاد أهمها البنية الداخلية والتفاعلات الإنسانية والقيادة والانفتاح المؤسسي، مع تفاوت في درجة العلاقات الإنسانية التي كانت الأقل بين هذه الأبعاد. (العويوي ، ٢٠١٧ ، ص ١٥)

وكشفت الدراسة وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية في جميع أبعادها، مما يدل على أن تعزيز ممارسات إدارة الأداء يسهم مباشرة في رفع مستوى فاعلية الجمعيات الخيرية. ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن عناصر مثل التخطيط الفعّال، التوجيه المهني، وتحسين الأداء تعتبر من أكثر العناصر تأثيراً في جودة الإدارة المؤسسية. (العويوي ، ٢٠١٧ ، ص

وفي ضوء تلك النتائج، أوصت الدراسة بضرورة مواصلة تطوير ممارسات إدارة الأداء بشكل متكامل داخل الجمعيات الخيرية، والتركيز على بناء علاقات إنسانية قوية بين العاملين، مع السعي إلى تطبيق قيادة رشيدة ومنفتحة قادرة على توجيه العمل لتحقيق أهداف مستدامة تخدم المجتمع المحلي بكفاءة وشفافية. (العويوي ، ٢٠١٧ ، ص ١٥)

دراسة عبدربه (٢٠١٤) التحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية وسبل مواجهتها: دراسة تطبيقية على عينة من الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان.

هدفت الدراسة التطبيقية التي أجريت على عينة من الجمعيات الخيرية في سلطنة عُمان إلى التعرف على التحديات الإدارية التي تواجه هذه الجمعيات داخل المجتمع المحلي، والتي قد تؤثر سلبًا على قدرتها في تنفيذ العمليات الإدارية وتحقيق أهدافها بشكل فعال، كما سعت الدراسة إلى الوصول إلى مؤشرات عامة تُسهم في اقتراح آليات لمواجهة تلك التحديات. واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من ٢٠٩ باحثين يعملون في الجمعيات الخيرية، منهم ١٥ مديرًا في ثماني جمعيات موزعة على خمس محافظات هي: مسقط، الداخلية، الشرقية، الظاهرة، وشمال الباطنة. (عبدربه ، ٢٠١٤ ، ص ٢٢)

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها أن الجمعيات الخيرية في سلطنة عُمان تواجه تحديات إدارية متعلقة بالتخطيط الإداري، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الإشراف، التنسيق، التسجيل، إعداد التقارير، والتمويل، بالإضافة إلى تحديات تتعلق بإعداد الميزانية واتخاذ القرار والقيادة، وكذلك البيئة الخارجية. (عبدربه ، ٢٠١٤ ، ص ٢٢)

وأكدت النتائج العامة للدراسة على أن هذه التحديات قد تُشكل تأثيرًا محدودًا على أداء الجمعيات، إذ تراوحت نسبة من يتوقعون وجود تأثير بين ١٥% و ٢٥% من عينة الدراسة، في حين رأى آخرون أن الجمعيات لا تواجه تحديات حقيقية تُعيق أدائها. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تساعد في مواجهة تلك التحديات، من ضمنها ضرورة تنسيق الجهود على مستوى المنظمات، بما في ذلك المؤسسات التعليمية والخيرية، لتحقيق استجابة فعالة لتلك التحديات وتعزيز القدرة المؤسسية للجمعيات. (عبدربه ، ٢٠١٤ ، ص ٢٢)

دراسة السليم (٢٠٢٤) بعنوان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن وأثرهما على التميز المؤسسي في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية

سعت الدراسة إلى بيان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن وأثرهما على التميز المؤسسي في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية. كما هدفت إلى قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة تقييم شاملة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي الذي يُعد ملائماً لطبيعة أهدافها واختبار فروضها، وقد تم تطوير استبانة مكونة من ٦١ فقرة، استناداً إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. جرى تطبيق الاستبانة على عينة مستهدفة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS و AMOS، حيث تم استخدام أسلوب المعالجة الإحصائية للتأكد من صحة النتائج. (السليم ٢٠٢٤ ، ص ٧)

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة، أبرزها وجود تأثير إيجابي مباشر للتخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي، وأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي أدى إلى زيادة هذا التأثير بشكل أكبر. كما أثبتت النتائج وجود تأثير مباشر للتخطيط الاستراتيجي على بطاقة الأداء المتوازن نفسها داخل المؤسسات. (السليم ٢٠٢٤ ، ص ٧)

وبرزت أهمية هذه الدراسة من خلال النتائج التي حققتها، حيث كشفت أن العمل على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بعناية، وباستخدام بطاقة الأداء المتوازن، يُعد ضرورة أساسية من أجل تحقيق التميز المؤسسي، لما له من تأثير فعال ومستدام في رفع كفاءة العمل داخل الجمعيات الخيرية العاملة في هذا القطاع. (السليم ٢٠٢٤ ، ص ٧)

دراسة النويصر واخرون (٢٠٢٣) بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المؤسسات الخيرية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على

الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم اختيار العينة من أصحاب العلاقة والمصلحة من العاملين والمديرين بمختلف مستوياتهم الإدارية، (النويصر ، ٢٠٢٣ ، ص ٦)

وبلغ عدد أفراد العينة ثمانية وستين مشاركًا، وبعد مراجعة الاستبانات تم استبعاد اثنتين لعدم صلاحيتهما للتحليل ليصبح عدد الاستبانات المعتمدة ستة وستين استبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS (النويصر ، ٢٠٢٣ ، ص ٦)

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في التحسين المستمر والتوجه الاستراتيجي والتدريب والتطوير على تحسين أداء المؤسسات الخيرية، كما بين اختبار التجانس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات العمر وعدد سنوات الخبرة داخل الجمعيات وسنوات العمل في المجال الخيري (النويصر ، ٢٠٢٣ ، ص ٦)

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد الجمعيات الخيرية لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مختلف عملياتها الإدارية، والاعتماد على قرارات منهجية تستند إلى أسس علمية والاستعانة بخبراء متخصصين في هذا المجال، إلى جانب الالتزام بالمعايير الفعالة لضمان جودة القرارات وتحقيق نتائج قابلة للقياس تسهم في الارتقاء بأداء الجمعيات ومخرجاتها (النويصر ، ٢٠٢٣ ، ص ٦)

دراسة (بوهيا ، ٢٠٢٣) بعنوان واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المنظمات غير الربحية، تحديدًا الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل تنامي الدور الذي تؤديه هذه الجمعيات في دعم جودة الحياة وتعزيز الاستقرار الاجتماعي داخل المجتمع. وانطلقت أهمية الدراسة من قلة الأبحاث التي تناولت موضوع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الجمعيات الخيرية، إلى جانب الحاجة الملحة لتقييم مدى فاعلية هذه الأساليب في تطوير الأداء المؤسسي وضمان استدامة العمل الخيري. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي الكمي من خلال استراتيجية المسح الاستقصائي، حيث تم إعداد استبانة وتوزيعها على مجموعة من منسوبي الجمعيات الخيرية، شملت أعضاء مجالس الإدارة، رؤساء الجمعيات، والمحاسبين، وذلك بهدف جمع البيانات المتعلقة بمستوى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في تقييم الأداء. (بوهيا ، ٢٠٢٣ ، ص ١٣٧)

وقد كشفت نتائج الدراسة أن الجمعيات الخيرية تستخدم بالفعل بعض أساليب تقييم الأداء، وكان أكثرها شيوعًا بطاقة الأداء المتوازن، التي أثبتت فعاليتها في تقديم صورة شاملة لأداء الجمعية عبر جوانب مالية وغير مالية. (بوهيا ، ٢٠٢٣ ، ص ١٣٧)

وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تستهدف الجانبين الأكاديمي والعملي، حيث أوصت بتعزيز استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في المنظمات غير الربحية، وتوفير التدريب والدعم الفني اللازم لتطبيقها بشكل فعال، لما لها من دور بارز في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف الجمعية على المدى الطويل. كما خلصت الدراسة إلى أن تعزيز الوعي بأهمية هذه الأساليب وإدماجها في العمل اليومي للجمعيات سيسهم في بناء منهجيات أكثر احترافية في الإدارة المالية وغير المالية، ويعزز من الشفافية والمساءلة داخل القطاع غير الربحي. (بوهيا ، ٢٠٢٣ ، ص ١٣٧)

ثالثا : الدراسات الاجنبية

دراسة Ajuwon (٢٠٢٤) بعنوان القيادة الاستراتيجية والإدارة داخل المنظمات غير الربحية: مراجعة متعمقة للممارسات التي تسهم في تحقيق تأثير مستدام Strategic leadership and management within non-profit organizations: An in-depth review of practices contributing to sustainable impact.

تناولت هذه الدراسة مراجعة معمقة لممارسات القيادة الاستراتيجية والإدارة داخل المنظمات غير الربحية، مع التركيز على مدى مساهمتها في تحقيق أثر مستدام. وقد هدفت إلى استكشاف التحولات التي طرأت على مفهوم القيادة الاستراتيجية، وتحديد الدور الذي تؤديه القيادة والإدارة في دعم استدامة المؤسسات، إضافة إلى تحليل الممارسات الإدارية المبتكرة التي تسهم في تعزيز مرونة واستمرارية أداء المنظمات غير الربحية في بيئة تشغيلية تتسم بالتغير والتحديات. (Ajuwon , 2024 , page 2)

اعتمدت الدراسة في منهجيتها على مراجعة منهجية للأدبيات وتحليل محتوى دقيق لمصادر علمية متنوعة، شملت الدوريات المحكمة وأوراق المؤتمرات والمصادر الرمادية خلال الفترة الممتدة من عام ٢٠١٣ إلى عام ٢٠٢٣. وركزت عملية البحث على الأدلة التجريبية والنماذج النظرية والدراسات التطبيقية ذات العلاقة بالقيادة الاستراتيجية والإدارة في السياق غير الربحي، مما أتاح تكوين صورة شاملة عن الاتجاهات والممارسات السائدة في هذا المجال. (Ajuwon , 2024 , page 2)

كشفت النتائج أن القيادة التكيفية تُعد عاملاً رئيسياً في قدرة المنظمات غير الربحية على التعامل مع التعقيدات التشغيلية. كما أظهرت أهمية تبني ممارسات إدارية مبتكرة، وتعزيز مستوى التفاعل مع أصحاب المصلحة، إضافة إلى دمج التقنيات الرقمية في العمليات الإدارية. وبيّنت الدراسة أن هذه العناصر مجتمعة تُساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية المرتبطة برسالة المنظمة، وتزيد من فعالية الأداء العام والاستجابة للمتغيرات الخارجية. (Ajuwon , 2024 , page 2)

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز الأثر المستدام للمنظمات غير الربحية، منها ضرورة تبني أنماط قيادية تكيفية قادرة على مواكبة التحديات، وتشجيع ثقافة الابتكار التنظيمي، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة لدعم العمليات واتخاذ القرارات، وبناء أطر تنظيمية مرنة تستجيب لمتطلبات الواقع. كما أكدت على أهمية تطوير السياسات المؤسسية الموجهة نحو أفضل الممارسات في القيادة والإدارة، إضافة إلى ضرورة توسيع نطاق الأبحاث المستقبلية لدراسة تأثير التقنيات الناشئة والعولمة والتفاعلات الثقافية العابرة للحدود على أداء المنظمات غير الربحية. (Ajuwon , 2024 , page 2)

دراسة Sterin & Berglund (٢٠٢١) بعنوان الضوابط الداخلية والأداء التشغيلي للمنظمات غير الربحية. Internal controls and operational performance of nonprofit organizations.

تناولت هذه الدراسة أثر نقص الضوابط الداخلية كما يبلغ عنها المدققون الخارجيون على مستوى الأداء التشغيلي في المنظمات غير الربحية. وقد انطلقت الدراسة من فرضية أن ضعف نظام الضبط الداخلي، سواء في إعداد التقارير المالية أو في الالتزام التنظيمي، له تأثير مباشر على كفاءة المؤسسات في تنفيذ مهامها الخيرية وتحقيق أهدافها المجتمعية. (Berglund & Sterin , 2021 , page 134)

وركزت الدراسة على التمييز بين نوعين من الضوابط الداخلية: الضوابط المرتبطة بالتقارير المالية (ICFR) وتلك المتعلقة بالامتثال التنظيمي، وذلك استناداً إلى خصوصية البيئة غير الربحية التي تتيح للجهات الخارجية مراقبة كلا النوعين. واعتمد الباحثون على تحليل الأدبيات المعاصرة في القطاع الربحي، التي أظهرت أن قصور الضوابط الداخلية يؤدي إلى تدني الأداء التشغيلي، ثم قاموا بتوسيع نطاق التحليل ليشمل بيئة المنظمات غير الربحية. (Berglund & Sterin , 2021 , page 134)

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة سلبية واضحة بين وجود قصور في هذه الضوابط وبين مؤشرين رئيسيين للأداء التشغيلي، هما الفائض المالي ونسبة المصروفات الخيرية. وقد دلت النتائج على أن ضعف البيئة الرقابية داخل المنظمة يقلل من قدرتها على تخصيص الموارد بشكل فعال، ويؤثر على أدائها المالي والخدمي على حدّ سواء. (Berglund & Sterin , 2021 , page 134)

وانطلاقاً من هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الضوابط الداخلية في المنظمات غير الربحية عبر بناء أنظمة رقابة أكثر شمولاً وفاعلية. كما دعت إلى الاستثمار في الامتثال والتدقيق الداخلي، واعتبار تقارير المدققين مؤشراً مبكراً لأداء المؤسسة. وتؤكد الدراسة أن بيئة الرقابة الجيدة ليست مجرد عنصر تنظيمي، بل هي دعامة أساسية لتحقيق الأثر الخيري وضمان استدامة الأداء. (Berglund & Sterin , 2021 , page 134)

التعليق علي الدراسات السابقة

عند مراجعة الدراسات السابقة، يتضح أنها جميعاً تسعى إلى تعزيز فهم الأداء المؤسسي في الجمعيات الخيرية والمنظمات غير الربحية، لكنها تناولت الموضوع من زوايا مختلفة. فالدراسات العربية ركزت على إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية والتحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات، وأبرزت أهمية التخطيط والقيادة والعلاقات الإنسانية في رفع مستوى الفاعلية. أما الدراسات المحلية في المملكة العربية السعودية فقد اهتمت بتطبيق أدوات حديثة مثل التخطيط الاستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن، إدارة الجودة الشاملة، والمحاسبة الإدارية، مؤكدة دورها في تحسين الأداء المؤسسي والتميز التنظيمي. في المقابل، ركزت الدراسات الأجنبية على قضايا أكثر عمقاً مثل القيادة الاستراتيجية التكيفية، الابتكار الإداري، والضوابط الداخلية، وأظهرت كيف أن هذه العناصر تسهم في استدامة الأداء وتعزيز القدرة على مواجهة المخاطر. ورغم هذا التنوع، فإن القاسم المشترك بين جميع الدراسات هو التأكيد على أن الأداء المؤسسي لا يتحقق إلا من خلال ممارسات إدارية رشيدة، وأن ضعف التنظيم أو غياب السياسات الواضحة يؤدي إلى فجوات في الكفاءة والفاعلية. غير أن معظم هذه الدراسات لم تتناول بشكل مباشر العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء في الجمعيات الخيرية، خصوصاً في السياق السعودي، وهو ما يبرز الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى سدّها. فالدراسة الحالية تضيف قيمة جديدة من خلال الربط بين إدارة المخاطر التشغيلية ومؤشرات الأداء المؤسسي، بما يتيح بناء نموذج تطبيقي يعزز الاستقرار والجاهزية في بيئة غير مستقرة، ويخدم في الوقت ذاته أهداف التنمية المستدامة للمجتمع.

من حيث الأهداف

تباينت أهداف الدراسات السابقة بين التركيز على إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية كما في دراسة العويوي (٢٠١٧)، واستكشاف التحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية كما في دراسة عبدربه (٢٠١٤)، بينما اتجهت الدراسات المحلية مثل السليم (٢٠٢٤) إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن والتميز المؤسسي، وركزت دراسة النويصر وآخرون (٢٠٢٣) على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء، في حين تناولت دراسة بوهيا (٢٠٢٣) واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية. أما الدراسات الأجنبية فقد اهتمت بدراسة القيادة الاستراتيجية التكيفية كما في (Ajuwon 2024)، والضوابط الداخلية وعلاقتها بالأداء التشغيلي كما في (Berglund & Sterin 2021). ورغم اختلاف الأهداف، فإنها جميعًا تسعى إلى تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية.

من حيث المناهج

اعتمدت معظم الدراسات العربية والمحلية على المنهج الوصفي الكمي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها، وهو ما يظهر في دراسات العويوي (٢٠١٧)، عبدربه (٢٠١٤)، السليم (٢٠٢٤)، النويصر (٢٠٢٣)، وبوهيا (٢٠٢٣). أما الدراسات الأجنبية فقد اتجهت إلى المراجعة المنهجية للأدبيات وتحليل المحتوى كما في دراسة (Ajuwon 2024)، أو تحليل الأدبيات مع التركيز على الضوابط الداخلية كما في دراسة (Berglund & Sterin 2021). وهذا يعكس اختلافًا في طبيعة المناهج بين الدراسات المحلية التي تميل إلى التطبيق الميداني، والدراسات الأجنبية التي تميل إلى التحليل النظري والمراجعة الشاملة.

من حيث النتائج

أظهرت الدراسات العربية أن التخطيط والتوجيه والقيادة عوامل أساسية في رفع الفاعلية التنظيمية، كما كشفت عن وجود تحديات إدارية متعددة تؤثر على الأداء المؤسسي. أما الدراسات المحلية فقد أثبتت وجود تأثير إيجابي مباشر للتخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة والمحاسبة الإدارية على التميز المؤسسي وتحسين الأداء. في المقابل، أكدت الدراسات الأجنبية أن القيادة التكيفية والابتكار الإداري يعززان استدامة الأداء، وأن ضعف الضوابط الداخلية يؤدي إلى تدني الأداء المالي والتشغيلي. وبذلك فإن النتائج جميعها تؤكد أن الأداء المؤسسي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالممارسات الإدارية والقيادية والرقابية.

أوجه التشابه

تشترك الدراسات السابقة في تأكيدها على أن الأداء المؤسسي لا يتحقق إلا من خلال ممارسات إدارية رشيدة، وأن التنظيم الإداري والتخطيط والقيادة عناصر أساسية في تحسين الأداء. كما انتقلت على أن ضعف التنظيم أو غياب السياسات الواضحة يؤدي إلى فجوات في الكفاءة والفاعلية، وهو ما يعكس أهمية الإدارة الفعالة في تحقيق أهداف الجمعيات الخيرية والمنظمات غير الربحية.

أوجه الاختلاف

تختلف الدراسات في تركيزها على جوانب محددة، فالدراسات العربية اهتمت بالتحديات العامة والفاعلية التنظيمية، بينما ركزت الدراسات المحلية على أدوات حديثة لقياس الأداء مثل بطاقة الأداء المتوازن والجودة الشاملة والمحاسبة الإدارية، في حين تناولت الدراسات الأجنبية القيادة التكيفية والضوابط الداخلية كعوامل لاستدامة الأداء. هذا التنوع يعكس اختلاف السياقات البحثية بين البيئات العربية والمحلية والأجنبية، لكنه في الوقت ذاته يبرز غياب التركيز المباشر على المخاطر التشغيلية.

المقارنة مع موضوع البحث

يتميز موضوع بحثك عن الدراسات السابقة بتركيزه على العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء في الجمعيات الخيرية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. فبينما تناولت الدراسات السابقة الأداء والفاعلية والتميز والجودة والقيادة والرقابة، إلا أنها لم تربط بشكل مباشر بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء المؤسسي في السياق السعودي. ومن هنا فإن بحثك يقدم إضافة نوعية من خلال سد هذه الفجوة وتقديم إطار تطبيقي يعزز قدرة الجمعيات على مواجهة المخاطر وتحقيق الاستقرار المؤسسي.

الفجوة البحثية

رغم تنوع الدراسات السابقة في أهدافها ومناهجها ونتائجها، إلا أنها لم تتناول بشكل مباشر تحليل المخاطر التشغيلية كعامل مستقل، ولم تقم بقياس العلاقة الإحصائية بين إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء المؤسسي في الجمعيات الخيرية السعودية، كما لم تقدم نموذجًا إداريًا متكاملًا يعزز الاستقرار والجاهزية في بيئة غير مستقرة. ومن هنا تأتي أهمية بحثك في سد هذه الفجوة من خلال تقديم إطار علمي وتطبيقي يربط بين إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء المؤسسي، بما يعزز استدامة العمل الخيري في المملكة.

الاطار النظري

أولاً : مفهوم المخاطر التشغيلية

تُعد دراسة المخاطر من المواضيع الحيوية التي تتقاطع مع العديد من العلوم الإنسانية والتطبيقية، مثل الاقتصاد، والإدارة المالية، والتأمين، والإحصاء، والعلوم الاجتماعية. ويُنظر إلى "الخطر" من كل علم بمنظور مختلف يعكس طبيعة هذا التخصص وأهدافه، مما يجعل مفهوم المخاطر متعدد الأبعاد، غنياً بالتفسيرات، ومفتوحاً على التأويلات النظرية والتطبيقية. ورغم هذا التعدد، فإن مفهوم المخاطر لا يمكن عزله عن السياق العام الذي يجمع بين هذه العلوم، إذ يتكامل مع مفاهيم الاحتمال، وعدم اليقين، والتقلب، والخسارة، والقرار، مما يجعله عنصراً أساسياً في تحليل الظواهر المعقدة، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تنظيمية. (بلعزوز ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٣١)

أولاً: المفهوم الاقتصادي للمخاطر

في علم الاقتصاد، يُنظر إلى الخطر على أنه احتمال وقوع حدث غير مرغوب فيه قد يؤدي إلى خسارة أو انحراف عن النتائج المتوقعة. والخطر بأنه "احتمال الانحراف عن المسار المتوقع الذي يؤدي إلى نتيجة غير مرغوبة أو خسارة محتملة". ويُستخدم هذا المفهوم في تحليل القرارات الاقتصادية، خاصة تلك التي تنطوي على استثمار أو تخصيص موارد في ظل ظروف غير مؤكدة. ويُعد الخطر الاقتصادي تعبيراً عن التباين بين النتائج المخططة والنتائج الفعلية، ويشمل ذلك:

- عدم تحقق العوائد المرجوة.
- تغيرات مفاجئة في السوق.
- تقلبات في الأسعار أو الطلب.
- تأثيرات خارجية مثل التضخم أو الركود. (بلعزوز ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٣١)

ثانياً: المفهوم القانوني للمخاطر

من منظور القانون، يُعرّف الخطر بأنه احتمال وقوع حادث مستقبلي قد يؤدي إلى ضرر أو خسارة، ويكون خارجاً عن إرادة الأطراف المتعاقدة. (بلعزوز ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٣١)

ويُستخدم هذا المفهوم في صياغة العقود، خاصة في مجال التأمين، لتحديد المسؤوليات والالتزامات في حال وقوع أحداث غير متوقعة. ويشمل هذا المفهوم: (بلعزوز ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٣١)

- الحوادث الناتجة عن القوة القاهرة.
- الأضرار الناتجة عن الإهمال أو التقصير.
- المخاطر المرتبطة بالمسؤولية المدنية أو الجنائية. (بلعزوز ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٣١)

ثالثًا: المفهوم التأميني للمخاطر

في مجال التأمين، يُنظر إلى الخطر على أنه حدث محتمل الوقوع في المستقبل، لا يمكن التحكم فيه، وقد يؤدي إلى خسارة مالية أو معنوية. ويتميز هذا المفهوم بأنه لا يقتصر على الأحداث السلبية فقط، بل يشمل أيضًا الأحداث الإيجابية التي قد تؤثر على حياة الإنسان، مثل الزواج أو بلوغ سن معين. ويُعد الخطر التأميني أساسًا في تصميم المنتجات التأمينية، وتحديد الأقساط، وتقييم احتمالية وقوع الحوادث. ومن أبرز خصائص هذا المفهوم:

- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بوقت وقوع الحدث.
- عدم إمكانية التحكم في الحدث من قبل الأطراف.
- وجود أثر مالي أو اجتماعي يتطلب تعويضًا. (بلعزوز ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٣٢)

رابعًا: المفهوم المالي للمخاطر

في العلوم المالية، يُعرّف الخطر بأنه احتمال حدوث انحراف في النتائج المستقبلية عن النتائج المتوقعة، مما يؤدي إلى تغير في العوائد أو تكبد خسائر. ويُستخدم هذا المفهوم في تحليل الاستثمارات، وتقييم المحافظ المالية، واتخاذ القرارات في ظل عدم اليقين. ويشمل هذا المفهوم:

- تقلبات السوق المالية.
- تغير أسعار الفائدة أو العملات.
- مخاطر الائتمان والتعثر المالي.
- مخاطر السيولة وعدم القدرة على الوفاء بالالتزامات. (بلعزوز ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٣٢)

خامسًا: المفهوم الإحصائي للمخاطر

في علم الإحصاء، يُقاس الخطر باستخدام أدوات كمية تعتمد على التوزيع الاحتمالي للنتائج، والانحراف المعياري، والتباين، وغيرها من المؤشرات التي تساعد على تقدير مدى تقلب النتائج واحتمالية وقوع الأحداث غير المتوقعة. ويُستخدم هذا المفهوم في: (بلعزوز ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٣٢)

- تحليل البيانات التاريخية لتوقع المستقبل.
- بناء نماذج التنبؤ.
- قياس درجة عدم اليقين في القرارات.
- دعم اتخاذ القرار المبني على الأدلة. (بلعزوز ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٣٢)

المخاطر التشغيلية: المفهوم والتطور التنظيمي

تُعد المخاطر التشغيلية من المفاهيم الحديثة نسبيًا في مجال الرقابة المصرفية، حيث تم إدراجها رسميًا ضمن إطار اتفاقية بازل الثانية التي أصدرتها لجنة بازل للرقابة المصرفية. وعلى الرغم من أن هذا النوع من المخاطر كان موجودًا فعليًا منذ نشأة النشاط المصرفي، إلا أن الاعتراف به كمكون مستقل في منظومة إدارة المخاطر، ووضع متطلبات رأسمالية لمواجهة التحولات له، يُعد تطورًا حديثًا لا يزال في مراحل التطبيق الأولية. ويُعزى ذلك إلى أن الآثار السلبية للمخاطر التشغيلية لم تكن واضحة أو بارزة في السابق بالشكل الذي يستدعي تنظيمًا خاصًا. (معمرى وعكاش ، ٢٠١٨ ، ص ٢٨٠)

تعريف المخاطر التشغيلية

لقد تعددت التعريفات المقدمة للمخاطر التشغيلية في الأدبيات المالية والمصرفية، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:

تُعرف المخاطر التشغيلية بأنها الخسائر الناتجة عن فشل في النشاطات الداخلية للمؤسسة، أو في إجراءات الرقابة، وهي مخاطر تنشأ من العمليات اليومية، ولا تتضمن عادة فرصًا لتحقيق أرباح، بل تقتصر على احتمالية وقوع خسائر أو عدم وقوعها. (معمرى وعكاش ، ٢٠١٨ ، ص ٢٨٠)

ومن المهم أن تدرك الإدارة العليا أن غياب الخسائر لا يعني بالضرورة غياب التغيرات أو المخاطر، مما يستدعي وجود برنامج منهجي لتحليل وتقييم هذه المخاطر بشكل دوري. (معمرى وعكاش ، ٢٠١٨ ، ص ٢٨٠)

- كما تُعرف بأنها المخاطر المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن عدم كفاءة أو فشل في العمليات الداخلية، أو من قبل الأفراد، أو نتيجة خلل في النظم، وقد تكون أيضًا ناتجة عن أحداث خارجية غير متوقعة. (معمرى وعكاش ، ٢٠١٨ ، ص ٢٨٠)

ويُعد التعريف الأكثر دقة وشمولاً هو ذلك الذي قدمته لجنة بازل للرقابة المصرفية ضمن اتفاقية بازل ٢، حيث اعتبرت المخاطر التشغيلية بأنها: "مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم نجاعة أو فشل العمليات الداخلية، أو العنصر البشري، أو الأنظمة، أو نتيجة أحداث خارجية." (معمر وعكاش ، ٢٠١٨ ، ص ٢٨٠)

أنواع المخاطر التشغيلية وطرق تحديدها في الجمعيات الخيرية

تنقسم المخاطر التشغيلية إلى فئات متعددة يمكن أن تتجلى في عمليات الجمعية وأنظمتها ومواردها البشرية والبيئة المحيطة بها، كما توجد أدوات منهجية لتحديد هذه المخاطر وقياسها ومراقبتها. في ما يلي عرض مُنقح ومُكيّف لواقع الجمعيات الخيرية:

١. **مخاطر العمليات الداخلية** تشمل المخاطر الناجمة عن قصور أو أخطاء في الإجراءات والعمليات الإدارية والتنفيذية داخل الجمعية، مثل وجود إجراءات غير محدثة أو غير موثقة، ضعف ضوابط الصرف والمشتريات، أو إخفاقات في إجراءات المحاسبة والتقارير. تنتج هذه المخاطر عن تعارض في الضوابط أو غيابها، وتؤدي إلى نتائج سلبية كالخسائر المالية، وإضعاف ثقة المانحين وأصحاب المصلحة، وصعوبة تتبع الموارد ومساءلة القائمين على البرامج. (بوعظمتا وآخرون ، ٢٠٢٢ ، ص ٥٧)

٢. **مخاطر العنصر البشري** تنشأ من تصرفات أو أخطاء الموظفين والمتطوعين، سواء كانت عن عمد أو نتيجة جهل أو قلة خبرة. (بوعظمتا وآخرون ، ٢٠٢٢ ، ص ٥٧)

في سياق الجمعيات، قد يكون السبب نقص التدريب، ضغط العمل، أو عدم وضوح المسؤوليات، مما يؤدي إلى أخطاء في إدخال البيانات، توزيع المساعدات لغير المستحقين، أو سوء تطبيق الإجراءات. هذه المخاطر متكررة وصعبة الإلغاء تماماً إن لم تُعالج عبر بناء قدرات مستمرة وأنظمة إشراف فعّالة.

٣. **مخاطر الأنظمة والتقنية** ترتبط بفشل الأنظمة المعلوماتية أو تعطل البنية التقنية التي تدعم عمل الجمعية، مثل أعطال قواعد البيانات، فشل النسخ الاحتياطي، أو ثغرات أمنية تعرض بيانات المستفيدين أو المتبرعين للخطر. ضعف التكامل بين الأنظمة أو اعتماد تكنولوجيا قديمة يؤديان إلى فقدان معلومات حيوية وتعطيل العمليات، ما يؤثر على استمرارية الخدمات والقدرة على الاستجابة للآزمات. (بوعظمتا وآخرون ، ٢٠٢٢ ، ص ٥٧)

٤. مخاطر الحوادث والبيئة الخارجية متصلة بعوامل خارجة عن سيطرة الجمعية مثل كوارث طبيعية، اضطرابات أمنية، تغييرات تشريعية أو اقتصادية مفاجئة، أو أزمات صحية عامة تؤثر على قدرة الجمعية على تنفيذ برامجها. هذه المخاطر قد تسبب انقطاعات في سلسلة التوريد، تقلبات في التمويل، أو حاجات طارئة تزيد من الضغوط التشغيلية. (بوعظمتا واخرون ، ٢٠٢٢ ، ص ٥٧)

وسائل تحديد المخاطر التشغيلية في الجمعيات الخيرية

تتعدد طرق التعرف على المخاطر وتقييمها داخل المنظمات غير الربحية، ويمكن تكييفها مع موارد وصلاحيات الجمعيات كما يلي:

- التقصي الذاتي وتقييم المخاطر (Self-assessment): إجراء تقييم داخلي دوري تشارك فيه فرق العمل والإدارات والمجالس لتحديد نقاط الضعف التشغيلية وقياس مستوى التعرض وفق معايير محددة، ثم توثيق النتائج لاستخدامها في خطط المعالجة.
- استبيانات ومسوح المخاطر (Risk Survey): جمع استجابات منظمة من الموظفين والمتطوعين وأصحاب المصلحة حول الممارسات الإدارية والمشكلات المتكررة والتهديدات المتوقعة، ما يوفر صورة شاملة للثغرات التشغيلية غير الظاهرة في التقارير الرسمية. (بوعظمتا واخرون ، ٢٠٢٢ ، ص ٥٨)
- مؤشرات المخاطر الرئيسية (Key Risk Indicators – KRI): اعتماد مؤشرات كمية ونوعية قابلة للرصد الدوري مثل عدد الشكاوى، نسبة الأخطاء في صرف المساعدات، تكرار الانقطاعات التقنية، زمن استجابة فرق التدخل، ونسب الالتزام بالإجراءات، لاكتشاف الانحرافات مبكرًا واتخاذ إجراءات استباقية.
- قياس المخاطر الكمي والنوعي (Risk Measurement): تحويل المخاطر المحددة إلى قياسات قابلة للمقارنة (تكرار، أثر، احتمال) ومن ثم تصنيفها حسب الأولوية، واستخدام نتائج القياس في تخصيص الموارد ووضع ضوابط تحوطية مناسبة.
- مراقبة الحوادث وتحليلها (Incident Reporting & Analysis): وضع نظام توثيق للإبلاغ عن الحوادث والأخطاء وتحليل جذورها بهدف منع تكرارها، وتحسين الإجراءات والسياسات بناءً على دروس مستخلصة من الحوادث الفعلية. (بوعظمتا واخرون ، ٢٠٢٢ ، ص ٥٨)

مؤشرات المخاطر الرئيسية وعلاقتها بالمخاطر التشغيلية في الجمعيات الخيرية

تُسهّم عملية رصد المخاطر التشغيلية في الجمعيات الخيرية عبر مؤشرات المخاطر الرئيسية في إقامة إطار منظم لتحديد وإدارة هذه الفئة من المخاطر. تُعرّف هذه المؤشرات بأنها مؤشرات كمية ونوعية يمكن لارتفاعها أن يزيد من احتمال وقوع حدث ضار، وبذلك تُمكن إدارة الجمعية من اكتشاف الانحرافات أو المشكلات المبكرة قبل تطورها إلى أزمات فعلية. ومع ذلك، يواجه تبني لوحة مؤشرات فعّالة تحديات عند ربط كل مؤشر بالمخاطر الفعلية التي ينذر بها، لا سيما في حال عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية لمجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية حول كيفية توظيف هذه المؤشرات في اتخاذ القرار. (بوعبدالله و علمي ، ٢٠٢٢، ص ٢١)

أثر ضعف الرقابة الداخلية على المخاطر التشغيلية في الجمعيات

يُعد غياب أو قصور آليات الرقابة الداخلية عاملاً رئيسياً في تضخيم المخاطر التشغيلية داخل الجمعيات الخيرية، إذ يؤدي إلى ممارسات غير متسقة مع اللوائح الداخلية أو الإجراءات المعتمدة، وإهمال تحديث السياسات أو غياب التوثيق في بعض البرامج أو المشاريع. ينتج عن ذلك احتمال تراجع مصداقية التقارير المالية والبرامجية وصعوبة اكتشاف الأخطاء مبكراً، مما ينتاب المانحين وأصحاب المصلحة بالقلق ويعتدّ عملية قياس التعرض للمخاطر. كما يفتح نقص الرقابة المجال أمام سوء استغلال الموارد، ويضعف نظم المعلومات المتعلقة بالمخاطر، ويقيّد قدرة الجمعية على الاستجابة للفرص أو تطوير البرامج بفاعلية. (بوعبدالله و علمي ، ٢٠٢٢، ص ٢١)

أثر الأخطاء المتعمدة وغير المتعمدة للعاملين والمتطوعين في الجمعيات

تُعد الأخطاء البشرية، سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة، من المصادر الأساسية للمخاطر التشغيلية في الجمعيات الخيرية. فقد يؤدي تكليف متطوع أو موظف غير مؤهل بمهمة حساسة إلى إخفاق في تنفيذ المشروع أو إلى تلاعب غير مقصود في سجلات المستفيدين، لا سيما عند غياب التدريب والإشراف الكافيين. تنشأ هذه الأخطاء من عوامل متعددة مثل قلة الخبرة، أو ضعف الوعي بالإجراءات، أو الضغط الزمني، وقد تبدو في بعض الأحيان غير بارزة لكنها تتسبب في مشاكل تشغيلية متكررة يصعب حلها أو إزالتها نهائياً. لذا فإن تعزيز فهم ما يُسمى بالمخاطر البشرية داخل الجمعيات وتطوير آليات التدريب والمساءلة يُعدان من الأمور الحيوية لزيادة متانة المؤسسة. (بوعبدالله و علمي ، ٢٠٢٢، ص ٢٢)

أثر أخطاء الإدارة وصناع القرار في المخاطر التشغيلية بالجمعيات

قد تُدخل القرارات الإدارية غير الدقيقة أو الملتبسة معلومات خاطئة في عملية تقييم المخاطر داخل الجمعية، مما يفاقم القصور في علاقات العمل وأساليب القيادة والإجراءات المحاسبية والرقابية. وتزداد الصعوبة في تحديد المخاطر التشغيلية عندما يفتقر المدراء إلى رؤية مشتركة أو عندما تُهمل المشكلات اليومية دون معالجة فاعلة، كما أن الحاجة إلى الاستجابة للأحداث الخارجية تستلزم مرونة إدارية ونُظم مكافآت وتحفيز تشجع على اتخاذ قرارات تصب في صالح استدامة البرامج. لذلك، فإن تحسين حوكمة القرار والشفافية في تقييم الأداء يسهمان في الحد من التعرض للمخاطر. (بوعبدالله و علمي ، ٢٠٢٢، ص ٢١)

أثر الإهمال والتغافل على المخاطر التشغيلية في الجمعيات

يمكن أن تصبح ممارسات إدارة الموارد البشرية مصدرًا للمخاطر التشغيلية؛ فالاعتماد على عناصر غير مدربة أو الموظفون المنقلون بالمهام قد يعرضان الجمعية لأخطاء تشغيلية مثل إدخال بيانات خاطئة أو فشل في متابعة صرف المساعدات. وقد تنتج عن ضعف القدرة على الاحتفاظ بكوادر مؤهلة أو الاستعاضة عنها صعوبات في التعافي واستمرار تقديم الخدمات عند حدوث اضطراب. ويظهر نقص التدريب والخبرة عندما يُطلب من أشخاص غير مؤهلين أداء مهام تفوق قدراتهم، مما يؤدي إلى حوادث أو خسائر تشغيلية. من ثم، تشمل عناصر هذا المحور نقص التدريب والخبرة، وتراخي في ممارسة العناية الواجبة، وغياب إشراف فعال على الموظفين والمتطوعين. (بوعبدالله و علمي ، ٢٠٢٢، ص ٢٢)

أثر المشاكل التنظيمية على المخاطر التشغيلية

تُعد المشاكل التنظيمية من العوامل المؤثرة في إدارة المخاطر التشغيلية، حيث إن تنفيذ الأعمال بشكل غير مناسب، وعدم التحكم في التكاليف، وعدم توفر المعلومات المتعلقة بالأداء، كلها تُسهم في زيادة المخاطر. وإذا اعتبرت القيادة العليا أن إدارة المخاطر التشغيلية ليست من أولوياتها، فإن ذلك يؤدي إلى ضعف الدعم المؤسسي، وعدم تخصيص الموارد المناسبة، مما يُضعف فعالية الهيكل التنظيمي في مواجهة التحديات. كما أن غياب التنسيق بين الإدارات، وعدم وضوح المسؤوليات، وتضارب الصلاحيات، يُسهم في خلق بيئة تشغيلية غير مستقرة، ويزيد من احتمالية وقوع الأخطاء، ويُضعف من قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة. (بوعبدالله و علمي ، ٢٠٢٢، ص ٢٢)

أثر العيوب الاستراتيجية على المخاطر التشغيلية في الجمعيات

تمثل الاستراتيجية الإطار الذي يجمع أنشطة الجمعية ويوجهها نحو أهدافها الإنسانية والاجتماعية؛ وعند وجود خلل في التخطيط الاستراتيجي أو غياب تكامل المعلومات، تتعطل قنوات تدفق البيانات ويتعزى صنع القرار إلى معطيات قديمة أو غير دقيقة. ومع تزايد دور تكنولوجيا المعلومات في تدبير الموارد والمتابعة، يؤدي خلل الاستراتيجية إلى اتخاذ إجراءات تشغيلية غير ملائمة، ما يرفع من مستوى التعرض للخسائر ويعيق قدرة الجمعية على التكيف مع المتغيرات البيئية أو الطلبات الطارئة من المجتمع. (بوعبدالله و علمي ، ٢٠٢٢ ، ص ٢٢)

أثر فشل أنظمة الحوكمة على المخاطر التشغيلية في الجمعيات

تشير الأدلة إلى أن نظم حوكمة الجمعيات تؤثر مباشرة على تصميم وتشغيل آليات إدارة المخاطر التشغيلية. فضعف الهياكل الحوكمية، أو تداخل الصلاحيات، أو غياب آليات مساءلة فعالة قد يحول جوانب الحوكمة نفسها إلى مصدر للمخاطر. كما أن عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات والحدود في اتخاذ القرار يُعقد تطبيق متطلبات الرقابة والشفافية، ويجعل الجمعيات أكثر عرضة للتدخلات التنظيمية والمالية التي قد تُضعف استدامتها. لذا يتطلب الحد من هذه المخاطر تعزيز أطر الحوكمة، وضبط آليات التفويض، وتقوية نظم الرقابة الداخلية والشفافية أمام المانحين وأصحاب المصلحة. (بوعبدالله و علمي ، ٢٠٢٢ ، ص ٢٣)

أساليب التعامل مع المخاطر

تُعد إدارة المخاطر من الركائز الأساسية في العمل المؤسسي والمالي، وتقوم على مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى الحد من تأثير المخاطر أو تجنبها أو نقلها. ويمكن تصنيف هذه الأساليب إلى ثلاث استراتيجيات رئيسية:

١. تجنب المخاطر

تعني هذه الاستراتيجية الامتناع الكلي عن الدخول في نشاط معين أو اتخاذ قرار قد ينطوي على احتمال وقوع خسارة. ويُطبق هذا الأسلوب عندما تكون درجة الخطورة مرتفعة، أو عندما لا تكون المؤسسة أو الفرد مستعدًا لتحمل تبعاتها. ومن أمثلة ذلك:

- رفض الاستثمار في أدوات مالية عالية المخاطر. (بلعزوز ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٣٥)

- الامتناع عن منح قروض للعملاء ذوي الجدارة الائتمانية المنخفضة.
- عدم شراء سيارة في مناطق ذات معدلات حوادث مرتفعة.
- تجنب السفر لمسافات طويلة خوفًا من الحوادث.

ورغم أن تجنب المخاطر يُقلل من احتمالية وقوعها، إلا أنه قد يحرم المؤسسة أو الفرد من فرص محتملة للربح أو النمو، ويُعد خيارًا سلبيًا في بعض الحالات التي تتطلب الجرأة والمبادرة. (بلعزوز ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٣٥)

٢. تقليل المخاطر

يُقصد بها اتخاذ إجراءات تهدف إلى تقليص احتمال وقوع الخطر أو تخفيف آثاره في حال حدوثه. وتُعد هذه الاستراتيجية أكثر واقعية وتوازنًا، حيث تسمح بالاستفادة من الفرص مع تقليل التهديدات. ومن أبرز تطبيقاتها:

- مراقبة سلوك العملاء لتقليل مخاطر التعثر المالي.
 - استخدام سياسات إدارة الأصول والخصوم لتقليل تقلبات أسعار الفائدة.
 - تصميم أنظمة إنذار مبكر للتعامل مع المشكلات قبل تفاقمها.
 - تحسين جودة العمليات الداخلية لتقليل الأخطاء التشغيلية.
- وتُعد هذه الاستراتيجية من أكثر الأساليب استخدامًا في المؤسسات المالية، نظرًا لقدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة دون تعطيل النشاط. (بلعزوز ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٣٥)

٣. نقل المخاطر

تتمثل هذه الاستراتيجية في تحويل عبء المخاطر إلى طرف آخر يكون مستعدًا لتحملها مقابل تعويض مالي أو تعاقدية. ويُعد التأمين من أبرز وسائل نقل المخاطر، حيث تقوم المؤسسة بشراء وثيقة تأمين من شركة متخصصة تتحمل الخسائر المحتملة. ومن صور نقل المخاطر:

- التأمين ضد الحريق أو السرقة أو الحوادث.
 - التعاقد مع شركات خارجية لتنفيذ أنشطة عالية الخطورة.
 - استخدام أدوات مالية مثل المشتقات لنقل مخاطر السوق.
- وتُتيح هذه الاستراتيجية للمؤسسة التركيز على نشاطها الأساسي، مع ضمان وجود جهة تتحمل تبعات الخطر في حال وقوعه. (بلعزوز ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٣٦)

المبادئ الأساسية للتعامل مع المخاطر التشغيلية :

تُعد المخاطر التشغيلية من أكثر أنواع المخاطر تعقيدًا وتأثيرًا على استقرار المؤسسات، سواء كانت مالية أو غير مالية، ربحية أو غير ربحية. فهي تشمل جميع المخاطر الناتجة عن فشل الأنظمة الداخلية أو العمليات أو الأفراد أو الأحداث الخارجية، وقد تؤدي إلى خسائر مالية أو تراجع في السمعة أو تعطل في تقديم الخدمات. وفي ظل هذا التعقيد، وقد تم تقسيم هذه المبادئ إلى أربعة محاور رئيسية، وهي:

١. تهيئة المناخ المناسب لإدارة المخاطر: ويشمل دور مجلس الإدارة والإدارة العليا في وضع الأسس التنظيمية.
٢. إدارة المخاطر والتحكم فيها ومراقبتها: ويتضمن السياسات والإجراءات والأنظمة الرقابية.
٣. دور الجهات الرقابية والإشرافية: ويشمل تقييم الأداء المؤسسي ومتابعة الالتزام.
٤. أهمية الإفصاح والشفافية: لضمان التواصل الفعال بين الأطراف المعنية.

وفيما يلي لكل مبدأ من هذه المبادئ:

المبدأ الأول: دور مجلس الإدارة في الإشراف العام والمصادقة على إطار إدارة المخاطر التشغيلية

يتعين على مجلس الإدارة أن يكون ملماً بجميع الجوانب المتعلقة بالمخاطر التشغيلية التي تواجه المؤسسة، وأن يتعامل معها باعتبارها فئة مستقلة من المخاطر تستوجب المراقبة والتحليل المستمر. ويجب أن يقوم المجلس باعتماد استراتيجية واضحة لإدارة هذه المخاطر، ومراجعتها بشكل دوري، لضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتكيفها مع التغيرات البيئية والتشغيلية. كما ينبغي أن يُشرف المجلس على تحديد المسؤوليات وتوزيعها بشكل عادل بين الإدارات المختلفة، بما يضمن التكامل في الأداء. (عدنان ، ٢٠١٥ ، ص ١٨٥)

المبدأ الثاني: ضمان خضوع إطار إدارة المخاطر للتدقيق الداخلي الفعال

يجب أن يخضع إطار إدارة المخاطر التشغيلية لتدقيق داخلي مستقل وشامل، يُنفذ من قبل موظفين ذوي كفاءة عالية، ويتمتعون بالخبرة والحيادية. ويُشترط أن تكون وظيفة التدقيق الداخلي منفصلة تمامًا عن إدارة المخاطر، وذلك لتجنب تضارب المصالح وضمان موضوعية التقييم. ويُفضل أن يتم التدقيق وفق منهجيات معتمدة دوليًا، مع استخدام أدوات تحليلية متقدمة، وتقديم تقارير دورية للإدارة العليا ومجلس الإدارة. (عدنان ، ٢٠١٥ ، ص ١٨٥)

المبدأ الثالث: مسؤولية الإدارة العليا في تنفيذ إطار إدارة المخاطر وتوفير الموارد اللازمة

تقع على الإدارة العليا مسؤولية مباشرة في تطبيق إطار إدارة المخاطر التشغيلية الذي تم اعتماده من قبل مجلس الإدارة. ويجب أن يتم تنفيذ هذا الإطار بشكل متسق على مستوى المؤسسة بأكملها، مع التأكيد على أن جميع الموظفين، في مختلف المستويات الوظيفية، يدركون مسؤولياتهم تجاه إدارة المخاطر. كما يجب توفير الموارد البشرية والتقنية والمالية اللازمة، وتطوير السياسات والإجراءات التشغيلية، بما يضمن فعالية التنفيذ واستدامته. (عدنان ، ٢٠١٥ ، ص ١٨٥)

المبدأ الرابع: تحديد وتقييم وقياس المخاطر التشغيلية

ينبغي على المؤسسات أن تقوم بتحديد المخاطر التشغيلية الذاتية المرتبطة بجميع أنشطتها، ومنتجاتها، وعملياتها، وأنظمتها الداخلية. ويجب أن يتم ذلك من خلال خطوات تقييم دقيقة، تشمل تحليل السيناريوهات المحتملة، وتقدير الأثر المالي والتشغيلي لكل نوع من أنواع المخاطر. كما يجب التأكد من أن هذه المخاطر قد أخذت في الاعتبار قبل إطلاق أي نشاط أو منتج أو نظام جديد، وذلك لضمان سلامة التنفيذ وتقليل احتمالات الفشل. (عدنان ، ٢٠١٥ ، ص ١٨٦)

المبدأ الخامس: متابعة مستوى التعرض للمخاطر التشغيلية وإعداد التقارير الدورية

تُعد عملية المتابعة المستمرة للمخاطر التشغيلية من أهم أدوات الرقابة الداخلية، حيث يجب على المؤسسات وضع آليات دقيقة لقياس هذه المخاطر، وتحديد احتمالات التعرض للخسائر المادية، وإعداد تقارير دورية تُعرض على الإدارة العليا ومجلس الإدارة. (عدنان ، ٢٠١٥ ، ص ١٨٦)

وتُسهم هذه التقارير في تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة، وتوفير بيانات دقيقة تدعم إجراءات السيطرة والتحكم، كما تُمكن من رصد الاتجاهات وتحليل الأسباب الجذرية للمشكلات التشغيلية.

المبدأ السادس: توفير الوسائل والإجراءات للسيطرة على المخاطر التشغيلية وتخفيضها

ينبغي للمؤسسات أن تطبق سياسات وإجراءات فعّالة للحد من المخاطر التشغيلية، تشمل تطوير أنظمة الحماية، وتدريب الموظفين، ومراجعة العمليات الحساسة بشكل دوري. كما يجب تعديل الاستراتيجيات حسب الحاجة، بناءً على تقييم دوري لمحددات المخاطر واستعداد المؤسسة لتقبلها، مع التأكد من استمرارية تطبيق نظام مراقبة التعرض للمخاطر التشغيلية وأحداث الخسائر، خاصة تلك الناتجة عن العمليات الكبيرة أو المعقدة. (عدنان ، ٢٠١٥ ، ص ١٨٧)

المبدأ السابع: إعداد خطط للطوارئ واستمرارية الأعمال

تُعد خطط الطوارئ واستمرارية الأعمال من الركائز الأساسية في إدارة المخاطر التشغيلية، حيث يجب على المؤسسات إعداد خطط شاملة تضمن استمرارية تقديم الخدمات في حال وقوع أزمات أو تعطل العمليات، مثل الكوارث الطبيعية أو الأزمات التقنية أو الأمنية. ويجب أن تشمل هذه الخطط استراتيجيات بديلة، وتقييمًا دقيقًا للتكلفة والعائد من العمليات البديلة، بما يضمن الحد من الأثر السلبي على الأداء العام، ويُعزز من قدرة المؤسسة على التعافي السريع.

المبدأ الثامن: مطالبة المؤسسات بتوفير إطار فعال لإدارة المخاطر التشغيلية

يتعين على الجهات الرقابية أن تطلب من جميع المؤسسات، بغض النظر عن حجمها أو طبيعة عملها، إعداد واعتماد إطار شامل وفعال لتحديد وتقييم ورصد وضبط المخاطر التشغيلية، بما يحقق التخفيف من حدة الخسائر المحتملة، ويُعد هذا الإطار جزءًا من منظومة إدارة المخاطر المؤسسية الشاملة. (عدنان ، ٢٠١٥ ، ص ١٨٧) ويجب أن يكون هذا الإطار مرئيًا وقابلًا للتحديث، بما يتماشى مع التطورات التنظيمية والتقنية. (عدنان ، ٢٠١٥ ، ص ١٨٧)

المبدأ التاسع: تقييم السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية

ينبغي أن تقوم الجهات الرقابية بإجراء تقييمات مستقلة ودورية للاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والممارسات المطبقة في إدارة المخاطر التشغيلية، والتأكد من وجود آليات تقارير فعالة تُمكن من متابعة التطورات والمستجدات، وضمان اطلاع الجهات المعنية على كافة التفاصيل ذات الصلة. كما يجب أن تشمل هذه التقييمات مراجعة مدى كفاءة النظم الرقابية، ومدى توافقها مع المعايير الدولية. (عدنان ، ٢٠١٥ ، ص ١٨٧)

استراتيجيات التخفيف من المخاطر التشغيلية

تُعد إدارة المخاطر التشغيلية من الركائز الأساسية لضمان استقرار المؤسسات واستمرارية أعمالها، إذ تشمل المخاطر الناتجة عن فشل الأنظمة الداخلية، أو الأخطاء البشرية، أو الأحداث الخارجية غير المتوقعة. وتتنوع استراتيجيات التخفيف من هذه المخاطر لتشمل جوانب تنظيمية وتقنية وسلوكية، تهدف جميعها إلى تقليل احتمالية وقوع الحوادث وتقليل أثارها في حال حدوثها. وفيما يلي عرض تفصيلي لأبرز هذه الاستراتيجيات: (السيد ، أحمد ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٧)

تقييم المخاطر وتحديدها

- تخطيط المخاطر: تبدأ عملية التخفيف بتخطيط شامل للعمليات التشغيلية، وتحديد النقاط الحرجة التي قد تنشأ فيها المخاطر. في المؤسسات الصناعية، على سبيل المثال، تُعد خطوط الإنتاج وسلاسل التوريد ومراقبة الجودة من أبرز المناطق الحساسة التي تتطلب مراقبة دقيقة.
- تحليل السيناريوهات المحتملة: يُنصح بتصوير سيناريوهات افتراضية مثل تعطل المعدات، أو الهجمات السيبرانية، أو الكوارث الطبيعية، وتقييم آثارها المحتملة على العمليات. يساعد ذلك في تحديد حجم الخسائر المتوقعة وترتيب المخاطر حسب أولويتها وخطورتها.
- مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs): تطوير مؤشرات إنذار مبكر خاصة بكل قطاع يُعد خطوة حيوية. فمثلاً، في القطاع المصرفي، يمكن أن تشير معدلات التأخر في سداد القروض إلى ارتفاع مستوى المخاطر التشغيلية، مما يستدعي تدخلاً سريعاً. (السيد ، أحمد ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٧)

الوقاية من المخاطر ومكافحتها

- توحيد العمليات: توحيد إجراءات التشغيل يقلل من الانحرافات ويعزز الاتساق. على سبيل المثال، يمكن لسلسلة متاجر البيع بالتجزئة أن تعتمد بروتوكولات موحدة للتعامل النقدي لضمان سلامة المعاملات.
- فصل الواجبات والمسؤوليات: يُعد الفصل بين المهام من أهم أدوات مكافحة الاحتيال والأخطاء. في المؤسسات المالية، يُفصل بين وظائف النقويض والتنفيذ والتسوية لضمان الرقابة المتبادلة وتقليل فرص التلاعب.
- ضوابط التحكم في الوصول: يجب تقييد الوصول إلى الأنظمة والبيانات الحساسة، وتطبيق ضوابط تستند إلى الأدوار (RBAC)، بحيث لا يُسمح إلا للموظفين المخولين بتنفيذ المهام الحرجة، مما يقلل من فرص الخطأ أو الاختراق. (السيد ، أحمد ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٨)

التكنولوجيا والأتمتة

- بنية تحتية قوية لتقنية المعلومات: الاستثمار في أنظمة آمنة، وجدران حماية، وآليات كشف التسلل يُعد أمراً ضرورياً.
- المراقبة الآلية باستخدام الذكاء الاصطناعي: يمكن استخدام أدوات ذكية لمراقبة المعاملات واكتشاف الأنماط غير المعتادة. على سبيل المثال، تستطيع خوارزميات الكشف عن الشذوذ تحديد سلوكيات تداول غير طبيعية في الأسواق المالية، مما يُسهم في التدخل المبكر. (السيد ، أحمد ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٩)

التدريب والتوعية

- تدريب الموظفين: يُعد تثقيف الموظفين حول طبيعة المخاطر التشغيلية وأدوارهم في التخفيف منها أمراً بالغ الأهمية. تُساعد ورش العمل والمحاكاة المنتظمة في تعزيز الوعي المؤسسي وتحسين الاستجابة للحوادث. (السيد ، أحمد ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٩)
- سياسات الإبلاغ عن المخالفات: تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن المخالفات دون خوف من الانتقام يُعزز من ثقافة الشفافية. يجب توفير قنوات آمنة وسرية للإبلاغ، مع ضمان عدم الكشف عن هوية المبلغين.

تخطيط استمرارية الأعمال (BCP)

- أنظمة النسخ الاحتياطي والتكرار: يجب الحفاظ على أنظمة احتياطية لضمان استمرارية العمل أثناء الأزمات. على سبيل المثال، ينبغي أن تتوفر مصادر طاقة بديلة لمراكز البيانات لضمان عدم توقف الخدمات الحيوية.
- خطط الاتصال أثناء الأزمات: من الضروري تطوير خطط اتصال واضحة ومحددة لكل سيناريو محتمل، مثل الهجمات السيبرانية أو الكوارث الطبيعية، لضمان إبلاغ أصحاب المصلحة بسرعة وفعالية. (السيد ، أحمد ، ٢٠٢٠ ، ص ٣٠)

التعلم من الحوادث

- تحليل السبب الجذري: بعد وقوع أي حادث، يجب إجراء تحقيق شامل لتحديد الأسباب الجذرية، وليس فقط معالجة الأعراض الظاهرة. يُسهم ذلك في وضع إجراءات تصحيحية فعالة تمنع تكرار الحادث.
- مشاركة الدروس المستفادة: توثيق الحوادث ودراسات الحالة ومشاركتها عبر المؤسسة يُعد من أفضل الممارسات. فمثلاً، بعد انقطاع سلسلة التوريد، يجب تحليل الأخطاء وتحديد الإجراءات الوقائية لتفاديها مستقبلاً. (السيد ، أحمد ، ٢٠٢٠ ، ص ٣٠)

التأمين ونقل المخاطر

- نقل المخاطر عبر التأمين: يُمكن للمؤسسات التفكير في وثائق تأمين تغطي المخاطر التشغيلية، مثل انقطاع الأعمال أو المسؤولية عن المنتج. يجب تقييم شروط التغطية والخصومات بعناية لضمان فعالية الحماية.
- التأمين الذاتي وإنشاء شركات تأمين أسيرة: تلجأ بعض المؤسسات إلى إنشاء شركات تأمين تابعة (أسيرة) لتغطية المخاطر التشغيلية داخلياً. يُعد هذا النهج فعالاً من حيث التكلفة في بعض الحالات، لكنه يتطلب دراسة جدوى دقيقة. (السيد ، أحمد ، ٢٠٢٠ ، ص ٣١)

ثانيا : مفهوم كفاء الأداء

تعريف الكفاءة لغةً

يُعرّف الكُفء في اللغة بأنه النظر والمساوي، ويُقال الكُفء والكُفُو على وزن "فعل" و"فعل"، أما المصدر فهو "الكفاءة" بالفتح والمد. ويُستعمل القول "لا كفاء له" بمعنى لا نظير له. والكُفْيء هو المماثل والمساوي، ومن هذا جاء مفهوم الكفاءة في النكاح، أي أن يكون الزوج مكافئاً للمرأة في دينها ونسبها ومكانتها الاجتماعية. ويُقال: "تكافأ الشيطان" أي تماثلا، و"كافأه مكافأةً وكفاءً" أي ساواه، وفي الاستعمال: "الحمد لله كفاء الواجب" أي بقدر ما يكون مكافئاً له. وقد ورد في الحديث الشريف: "والمؤمنون تتكافأ دماؤهم"، وفي حديث العقيدة: "شأتان متكافئتان" أي متساويتان في القدر. ويُقال أيضاً: "كافيته ساويته"، و"كافأته على صنيعه" أي جازيته جزاءً مكافئاً لما قام به، و"كفاه عن الشيء مكافأةً" أي جازاه. ويُستعمل التعبير "ما لي به قيل ولا كفاء" أي لا طاقة لي على مكافأته. وكل ما ساوى شيئاً آخر فهو مكافئ له، كما جاء في قوله تعالى: ﴿وَلَمْ يَكُنْ لَهُ كُفُوًا أَحَدٌ﴾ [الإخلاص: ٤] أي لم يكن له مساوٍ ولا نظير (زكريا و مسعود، ٢٠٠٦، ص. ٦٧-٦٨)

تعريف الكفاءة اصطلاحاً

للكفاءة تعريفات متعددة، والجمع بينها يساعد على الاقتراب من معناها الحقيقي وتوضيح الرؤية حولها بشكل أشمل. وقد وردت في الأدبيات التربوية عدة صياغات، من أبرزها:

تعريف جواكيم دولز: يُنظر إلى الكفاءة باعتبارها شبكة متكاملة من المكونات المعرفية والوجدانية والاجتماعية والحس حركية، يتم توظيفها داخل مجموعة من الوضعيات، وتُوجّه نحو غاية محددة. ويُبرز هذا التعريف أن الكفاءة ليست عنصراً منفرداً، بل هي منظومة متضافرة من مكونات مختلفة، تُستثمر جميعها لمجابهة وضعية معينة، وتُسخر لتحقيق هدف محدد. (الصيد، ٢٠٢٣، ص ٤١)

تعريف بوتورف: حيث يرى أن الكفاءة ليست مجرد حالة أو معرفة مكتسبة، إذ إن امتلاك الفرد لمعارف أو قدرات (مهارات) لا يعني بالضرورة أنه أصبح كفؤاً. فقد يكون الشخص ملماً بمبادئ المحاسبة أو التدبير، لكن الكفاءة تتحقق فقط عندما يتم توظيف هذه المعارف والقدرات في الوقت المناسب والمكان المناسب ومن هنا، فإن الكفاءة تُكتسب أثناء ممارسة نشاط معين، حيث يتم تجنيد المعارف والقدرات وتوظيفها بشكل ملائم، ولا يمكن أن تُكتسب من فراغ أو عبر التلقي السلبي (الصيد، ٢٠٢٣، ص ٤١)

تعريف بيرينو (Perrenoud, 1997):

يُحصر الكفاءة في كونها القدرة على الفعل الناجع في وضعية معينة. ويُبرز هذا التعريف البعد العملي للكفاءة باعتبارها قدرة على الإنجاز الفعّال في سياق محدد. (بوسمان وآخرون، ٢٠٠٥، ص. ٧٦)

تعريف واعلي حيث يرى أن الكفاءة عبارة عن شبكة مدمجة ووظيفية تتكون من عدة مكونات:

- مكونات عقلية: تشمل المعارف السردية والمنهجية والشرطية.
- مكونات وجدانية: تتضمن الاتجاهات والقيم والميول والدافعية.
- مكونات اجتماعية: تتجلى في صور التفاعل الاجتماعي مثل قبول الرأي والرأي المخالف.
- مكونات حس-حركية: وتشمل التأزر الحركي.

وتُجنّد هذه المكونات جميعاً في عمليات هادفة ضمن عائلة من الوضعيات، تتركز على امتلاك الفرد لطرق التفاعل والوسائل الثقافية والاجتماعية. (واعلي، ٢٠٠٦، ص. ٢١)

تعريف قلّي وحنّاش: حيث يُعرّفان الكفاءة من منظور مدرسي بأنها مجموعة مندمجة من الأهداف المميزة تتحقق في نهاية فترة تعليمية أو مرحلة دراسية، وتظهر في صيغة وضعيات تواصلية دالة لها علاقة بحياة التلميذ. وهي أيضاً مجموعة من المعارف والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها المتعلم نتيجة إعداده في برنامج تعليمي معين، بحيث توجه سلوكه وترتقي بأدائه إلى مستوى التمكن الذي يسمح له بممارسة مهنته بسهولة ويسر. (قلّي و حناش ، ص. ١٤٠)

يتضح من هذه التعريفات أن الكفاءة ليست مجرد معرفة أو مهارة منفردة، بل هي بنية متكاملة تضم مكونات معرفية، وجدانية، اجتماعية، وحس-حركية، تُوظف جميعاً في مواجهة وضعيات ومواقف معينة. (الصيد، ٢٠٢٣، ص ٤٢)

ويُبرز بيرينو البعد العملي للكفاءة باعتبارها فعلاً ناجعاً، بينما يركز دولز وعلال على كونها شبكة متضافرة من المكونات، في حين يربط قلّي وحنّاش الكفاءة بالبعد المدرسي التطبيقي الذي يترجم في وضعيات تعليمية مرتبطة بحياة المتعلم. (الصيد، ٢٠٢٣، ص ٤٢)

البنية المعمارية للكفاءة

إن الكفاءة، في جوهرها، ليست مجرد امتلاك معارف أو مهارات منفردة، بل هي بناء معماري متكامل يتشكل من مستويات متداخلة ومتراصة، تبدأ من مواجهة الفرد لوضعية معينة وتنتهي بقدرته على تجاوزها بنجاح. ويمكن توصيف هذه المستويات على النحو التالي:

- الوضعية كنقطة انطلاق: حيث أن الكفاءة لا تظهر إلا في سياق مواجهة وضعية أو مشكلة تتطلب فعلاً ناجحاً. هذه الوضعية قد تكون تعليمية (حل تمرين، إنجاز مشروع)، أو مهنية (اتخاذ قرار، معالجة موقف عملي)، أو حياتية يومية (التفاعل الاجتماعي، حل نزاع). فهي المعيار الأساسي الذي يُظهر مدى قدرة الفرد على تحويل موارده إلى فعل فعال. (الصيد، ٢٠٢٣، ص ٤٤)
- تجنيد الموارد في مستوى الكفاءة: عندما يواجه الفرد الوضعية، فإنه يستدعي موارد داخلية مثل المعارف، التصورات، المهارات العقلية والحركية، والاتجاهات، إلى جانب موارد خارجية مثل الأدوات، الوسائط، الوثائق، والدعم الاجتماعي. نجاح الكفاءة يتوقف على قدرة الفرد على تنسيق هذه الموارد وملاءمتها مع متطلبات الوضعية.
- القدرات كحلقة وسيطة: وذلك من بين الموارد المتاحة، يختار الفرد قدرات محددة (كالتحليل، التنظيم، التواصل، أو التآزر الحركي) ويُفصلها فيما بينها، ثم يدمجها مع الموارد الأخرى لتشكيل شبكة إجرائية تساعده على معالجة الوضعية. القدرات هنا تمثل الجسر الذي يربط بين الموارد العامة والفعل العملي. (الصيد، ٢٠٢٣، ص ٤٤)
- المهارات كأداة تشغيلية: حيث القدرات المختارة تُترجم إلى مهارات عملية تُوظف مباشرة في مواجهة الوضعية. هذه المهارات قد تكون معرفية (حل مسألة رياضية)، وجدانية (ضبط الانفعالات)، اجتماعية (التفاوض)، أو حس-حركية (تنفيذ عمل يدوي). المهارات هي الوجه التطبيقي للكفاءة، الذي يُظهر مدى تمكن الفرد من تحويل القدرات إلى أداء ملموس. (الصيد، ٢٠٢٣، ص ٤٥)
- المضامين والمعرفية: حيث أن المعارف والمضامين النظرية تغذي المهارات والقدرات، وتمنحها محتوى ومعنى. فهي تمثل قاعدة معرفية تُعين الفرد على تجاوز الوضعية إذا كانت متوافقة مع حاجاته، وقد تُعيقه إذا لم تكن ملائمة أو غير مرتبطة بالسياق (الصيد، ٢٠٢٣، ص ٤٥)

خصائص الكفاءة

تتسم الكفاءة بجملة من الخصائص البنائية والوظيفية التي تحدد طبيعتها وآليات بنائها وممارستها داخل السياقات التعليمية والمهنية. وفيما يلي صياغة أكاديمية منظمة لهذه الخصائص:

الارتباط بالوضعيات ضمن مجال واحد وذلك من خلال :

تحقق الكفاءة داخل وضعيات المجال الواحد

تتجسد الكفاءة بصورة ملموسة عندما تُمارَس داخل وضعيات متقاربة تنتمي إلى مجال معرفي أو مهني موحد، إذ يسمح هذا الاتساق بتراكم خبرة وظيفية قابلة للنقل داخل نفس العائلة من المشكلات. كل وضعية تقدّم تحديًا محددًا، ومعالجتها تقتضي استدعاء البنية نفسها من الموارد، ما يضمن اتساق الأداء وعدم تشتته عبر سياقات متباينة. التنوع المقبول هنا هو تنوع مضبوط يعيد تشكيل المتطلبات ضمن حدود المجال ذاته، كاختلاف درجات التعقيد أو المتغيرات السياقية دون كسر قواعد الاشتغال الأساسية. بهذا الترتيب، يصبح التقدم في الكفاءة أقرب إلى "منحنى تعلّم" يتصاعد عبر الاحتكاك المتكرر بوضعيات متماسكة، فتترسخ الأنماط الإجرائية وتتحوّل سرعة ودقّة الاستجابة. (حتروبي، ٢٠٠٢، ص. ٤٤)

١. مبدأ الاتساق: الحفاظ على وحدة المجال يضبط المعايير ويقلّل الضوضاء المعرفية.
٢. التعلم بالتدرّج: الانتقال من وضعيات بسيطة إلى مركّبة داخل المجال ذاته يعمّق التمكن.
٣. الأثر التراكمي: الخبرة المتولّدة من التفاعل بين الوضعيات تصنع بنية أداء مستقرة. (بومقورة، ٢٠١١، ص. ٤٢)

ارتباط الكفاءة بالمحتوى والمعرفة التخصصية

تُعرّف الكفاءة من خلال محتوى معرفي محدد يزوّدها بالمفاهيم والأدوات واللغة اللازمة للفعل، فالمحتوى لا يُعدّ زخرفًا نظريًا؛ بل هو البنية التحتية التي تُغذي القرارات والسلوكيات أثناء الأداء. غالبًا ما تعتمد الكفاءة على مادة واحدة كمصدر رئيسي، لكن الكفاءات المركّبة تستلزم تداخلًا بين مواد أو حقول متجاورة، مثل تقاطع الإحصاء مع منهجية البحث وتحليل البيانات. أما الكفاءات العرضية، فتتحرك أفقيًا بين المجالات عندما تكون اللغة أو الوسائط أو المنطق المفاهيمي مشتركًا، فتتحوّل مهارة التعبير أو القراءة النقدية إلى رافعة تعزز الأداء في مواد متعدّدة.

١. المحتوى كرافعة: يمدّ الأداء بمفاهيم دقيقة وأدوات تطبيقية.
٢. التكامل المعرفي: تلاقح المجالات يبني كفاءات مركّبة أكثر ملاءمة للوضعيات الحديثة.

٣. الانتقال الأفقي: اللغة المشتركة والأدوات المعيارية تسهّل نقل الكفاءة عبر الحقول. (بوكرمة

و دحدي، ٢٠١١، ص. ٤٨٩)

تعبئة الموارد المتكاملة لتفعيل الكفاءة

لا تُفَعّل الكفاءة بموارد مفردة؛ بل عبر شبكة متكاملة تُنسّق بين الداخلي والخارجي وفق متطلبات الوضعية. تشمل الموارد الداخلية المعارف التصورية والإجرائية، والقدرات الذهنية مثل التحليل والتركيب، والمهارات الحس-حركية، إضافة إلى الاتجاهات والقيم التي تضبط الدافعية والمثابرة. أما الموارد الخارجية فتضم أدوات القياس، والبيانات، والوثائق المرجعية، والوسائط التقنية، والدعم الاجتماعي والتنظيمي. القيمة الفعلية للكفاءة تظهر في القدرة على تحويل هذه العناصر من حالة خام متفرقة إلى منظومة مدمجة تُستدعى بوعي، يُعاد ضبطها لحظياً، وتُكيّف مع تغيرات السياق.

١. التناغم الوظيفي: التنسيق بين الموارد يضمن سلاسة الانتقال من التخطيط إلى التنفيذ.

٢. التحويل والنقل: إعادة صياغة المعرفة للاستخدام في سياقات جديدة علامة على التمكن.

٣. المرونة التكيفية: تعديل الشبكة الإجرائية وفق المستجدات يحافظ على فعالية الأداء.

(عطوي و تحريشي، ٢٠١٨، ص. ٥٣)

الطابع الغائي للكفاءة وأثرها العملي

الكفاءة موجّهة نحو غاية واضحة؛ إنها أداة لتحقيق نتائج ذات معنى للفرد والمؤسسة والمجتمع. لا يُسَخَّر المورد إلا إذا خدم وظيفة محددة، كحل مشكلة، أو إنتاج مخرَج، أو اتخاذ قرار في الوقت المناسب. هذا التوجه الغائي يربط التعلم بحياة المتعلم العملية، فيجعل الاستثمار المعرفي والسلوكي قابلاً للقياس من خلال المنافع المتحققة، وليس عبر تراكم معلومات مجردة. بهذا المعنى، تُجيب الكفاءة عن سؤال الجدوى، وتحوّل التعلّم إلى قدرة فاعلة تُحدث فرقاً في الواقع. (بن سي مسعود،

٢٠٠٨، ص. ٦٧)

١. الجدوى العملية: كل مورد يُستثمر ضمن سلسلة غائية تؤدي إلى نتيجة ملموسة.

٢. المعنى الشخصي والاجتماعي: ارتباط الأداء بحاجات الفرد والسياق يزيد الدافعية.

٣. ترجمة التعلّم: تحويل المعرفة إلى أثر عملي هو جوهر الكفاءة لا ملحقها. (بن سي مسعود،

٢٠٠٨، ص. ٦٧)

تقويم الكفاءة بجودة الأداء والنتائج

تقويم الكفاءة يُنجز عبر مزيج من مؤشرات العملية والنتيجة: كيف نُقدِّ العمل، وماذا أسفر عنه. أثناء الممارسة، يُرصد الاتساق، والدقة، والاقتصاد في الجهد والزمن، وجودة القرارات؛ وفي المخرجات، تُقاس الملاءمة للأهداف، وقيمة الحل، واستدامة الأثر. يتم ذلك بمعايير معلنة وأدلة قابلة للتحقق، من نماذج أداء، ومنتجات نهائية، وسجلات قرارات، وملاحظات سلوكية. التقويم البنائي يحسّن الأداء أثناء الفعل، بينما التقويم الإجمالي يحدّد مستوى التمكن، ويوجّه خطط التطوير المستقبلي.

١. مؤشرات العملية: الاتساق، الفاعلية، التوقيت، واستخدام الموارد بكفاءة.
٢. مؤشرات النتيجة: جودة المنتج، الملاءمة، والأثر القابل للقياس.
٣. دوائر التغذية الراجعة: تحويل نتائج التقويم إلى تحسينات منهجية مستمرة. (واعلي، ٢٠٠٦، ص. ٢٦)

الكفاءة بنية ديناميكية تُبنى عبر احتكاك منظم بوضعيات موحّدة المجال، وتتغذى من محتوى تخصصي يُمدّها باللغة والأدوات والمفاهيم. تفعيلها يعتمد على تعبئة موارد داخلية وخارجية في شبكة مرنة قابلة لإعادة الضبط، تُوجّه نحو غايات عملية تُقاس بجودة الأداء والمخرجات. بهذا الفهم، تتحول الكفاءة من وصف نظري إلى قدرة تكاملية على الفعل الناجع، تُثبت قيمتها حين تُمارَس وتُقاس داخل سياقات واقعية متعددة. (الصيد، ٢٠٢٣، ص ٤٨)

أنواع الكفاءات

تنقسم الكفاءات إلى أربعة أنواع رئيسية، يكمل كلّ منها الآخر في بناء القدرة الكلية للفرد على الفعل الناجع داخل سياقات مختلفة. وهي علي النحو التالي :

الكفاءات المعرفية

تتعلق الكفاءات المعرفية بالمعلومات والمعارف النظرية والقاعدية والقدرات العقلية الضرورية لأداء مهام محددة. (زكريا و مسعود، ٢٠٠٦، ص ٩٤)

وتشمل: المفاهيم، القواعد، النماذج، الحقائق، والقدرة على التحليل والاستدلال والتفسير. تُعدّ هذه الكفاءات أساساً لتكوين فهم موضوعي للميدان، وتمثل المدخل الذي تُبنى عليه المهارات التطبيقية؛ فبدون قاعدة معرفية متينة يصعب تحقيق أداء مهني أو تعليمي متقن. (زكريا و مسعود، ٢٠٠٦، ص ٩٤ ،

الكفاءات الأدائية (النفسحركية)

تشمل الكفاءات الأدائية المهارات النفسحركية والحركية التي تتطلب قدرات بدنية وتقنية وتنفيذية. تظهر هذه الكفاءات في الحقول التي تستدعي تحكماً حركياً دقيقاً أو تنفيذ إجراءات تقنية، مثل الحرف اليدوية، التجارب المخبرية، أو تشغيل الآلات. أداء هذه المهارات يعتمد غالباً على مستوى التمكن المعرفي السابق، وعلى التدريب المتكرر الذي يطور الدقة والسرعة والتناسق الحركي. (زكريا و مسعود، ٢٠٠٦، ص ٩٤)

الكفاءات الوجدانية

تتعلق الكفاءات الوجدانية بالبعد العاطفي والسلوكي للفرد، وتشمل المعتقدات، القيم، الاتجاهات، الميول، والدافعية. تؤثر هذه الكفاءات في مدى التزام الفرد بالمهمة، تقبله لنفسه، استجابته للملاحظات، وتفاعله مع الآخرين. الكفاءات الوجدانية تلعب دوراً محورياً في استدامة التعلم وتحفيز الأداء، كما تؤثر في جودة التعاون والعمل الجماعي.

مكونات نموذجية:

١. اتجاهات الفرد نحو المهمة أو المهارة.
٢. تقبل الذات والثقة في القدرة على الإنجاز.
٣. الميول نحو مواد أو مجالات تعليمية أو مهنية معينة. (زكريا و مسعود، ٢٠٠٦، ص ٩٥)

الكفاءات الإنتاجية

تركز الكفاءات الإنتاجية على ما ينتجه الفرد من أعمال أو مخرجات في مجال عمله، وعلى الآثار المترتبة عن هذه المخرجات. لا تقتصر هذه الكفاءات على الفعل نفسه، بل تمتد لتشمل جودة المنتج، ملاءمته للاحتياجات، وقيمه المضافة للمؤسسة أو المجتمع. تقيس الكفاءات الإنتاجية قدرة المختص على تحويل المعارف والمهارات والاتجاهات إلى نتائج عملية قابلة للقياس والتقييم. (زكريا و مسعود، ٢٠٠٦، ص ٩٥)

تداخل الأنواع وعلاقاتها المتبادلة

هذه الأنواع ليست معزولة؛ بل تتداخل وتتكامل. فالكفاءة الأدائية تحتاج إلى قاعدة معرفية؛ والكفاءة الوجدانية تؤثر في دافعية التدريب والتطوير؛ والكفاءة الإنتاجية هي نتاج تكامل المعرفي والأدائي والوجداني. لذلك، يقتضي تصميم البرامج التكوينية والتقويمية مراعاة هذه البنية المتكاملة لضمان تحقيق كفاءات قابلة للتطبيق والقياس في الواقع العملي. (الصديد، ٢٠٢٣، ص ٤٩)

يعدّ مصطلح الأداء من المصطلحات المركزية في الأدبيات الإدارية والتسييرية، غير أن تكرار استعماله وتعدّد سياقاته لم يؤدّ إلى توحيد دلالاته بين الباحثين. لغويًا، يقابل الأداء اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إضفاء الشكل الكامل على الشيء، ومن ذلك اشتقّت الكلمة الإنجليزية Performance التي تُفهم على أنها إنجاز العمل أو الكيفية التي يحقق بها التنظيم أهدافه. عمليًا، يُستخدم المصطلح للدلالة على جوانب متعددة منها مدى بلوغ الأهداف، ومدى الاقتصاد في استخدام الموارد، أو مستوى إنجاز المهام. (عبدالمليك ، ٢٠٠١، ص ٨٦)

وتباينت التعريفات باختلاف منظور الباحثين؛ فبعضهم عرّف الأداء على أنه سلوك الأفراد في إنجاز الأنشطة والمهام المكوّنة لعملهم، بينما عرفه آخرون بأنه الطريقة التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية مستخدمين وسائل الإنتاج المتاحة لتحقيق التحويلات الكمية والنوعية المطلوبة وفق الأهداف والبرامج الزمنية. وهناك من يرى أن الأداء ناتج عن تفاعل عوامل متعددة (رأس المال، العمل، المعرفة) . (عبدالمليك ، ٢٠٠١، ص ٨٦)

الأداء والعلاقة بالموارد البشري والموارد الأخرى

رغم أن أداء المورد البشري يمثل جزءًا أساسيًا من أداء المؤسسة، فإن قياس الأداء لا ينبغي أن يقتصر على العنصر البشري وحده. فالمؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مواردها المتعددة؛ لذا فإن تقييم الأداء يتطلب إدراج أداء الموارد المادية والتقنية والتنظيمية إلى جانب الأداء البشري. بهذا المنظور الشمولي، يصبح الأداء مؤشراً يعكس مدى تكامل الموارد وفاعليتها في تحقيق الأهداف المؤسسية. (عبدالمليك ، ٢٠٠١، ص ٨٦)

الأداء والكفاءة والفعالية

تتداخل مفاهيم الكفاءة والفعالية مع مفهوم الأداء، ويختلف الباحثون في أي البعدين ينبغي أن يُرادف الأداء. الكفاءة تُقاس عادةً بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة، أي مدى تحقيق الأهداف بكفاءة. أما الفعالية فتعبر عن القدرة على تقليل استخدام الموارد دون المساس بتحقيق الأهداف، أي العلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة. ومن ثم، يُنظر إلى الأداء في بعض التعريفات على أنه مزيج بين هذين البعدين: العلاقة بين النتيجة والمجهود، أو العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة. (عبدالمليك ، ٢٠٠١، ص ٨٦)

الأداء من منظور استراتيجي وقياسي

أضفى بعض الباحثين بعداً استراتيجياً على مفهوم الأداء، معتبرين أن أداء المؤسسة يقاس بقدرتها على تنفيذ استراتيجيتها ومواجهة القوى التنافسية. في هذا الإطار، لا يقتصر قياس الأداء على النتائج التشغيلية فحسب، بل يشمل أيضاً قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية واستدامة في السوق. كما يُستخدم الأداء كمؤشر كمي ونوعي يبين درجة بلوغ الأهداف والمعايير والخطط المؤسسية، ويعكس مستوى الإنتاجية والفعالية في تلبية طلبات السوق من حيث النوعية والوقت والتكلفة. ويمكن استنتاج أن التعريف الأكثر شمولاً للأداء هو ذلك الذي يجمع بين مدى بلوغ الأهداف وكفاءة استخدام الموارد، ويأخذ بعين الاعتبار تفاعل الموارد المتعددة داخل المؤسسة. الأداء بهذا الفهم ليس مجرد مقياس لنتائج آنية، بل هو مؤشر ديناميكي يعكس قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة ضمن إطار استراتيجي واضح، ويستدعي تقويماً متوازناً يدمج البعدين الكمي والنوعي. (عبدالمليك ، ٢٠٠١، ص ٨٧)

أنواع الأداء

يمثل تصنيف الأداء إشكالية منهجية تتصل باختيار معيارٍ دقيق وعملي في آن واحد، يمكن الاعتماد عليه لتحديد أصناف الأداء المختلفة. وبما أن مفهوم الأداء مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف المؤسسية، فإن معايير تصنيف الأهداف (من حيث الشمولية، الأجل، والطبيعة) تُعدّ قابلة للتطبيق على تصنيف الأداء نفسه. وفيما يلي عرض منظم لأنواع الأداء اعتماداً على معياري الشمولية والطبيعة. (عبدالمليك ، ٢٠٠١، ص ٨٧)

تصنيف الأداء حسب معيار الشمولية

يعتمد هذا التصنيف على التمييز بين الأهداف الكلية والأهداف الجزئية، وينتج عنه نوعان أساسيان من الأداء:

- الأداء الكلي ويقصد به الإنجازات التي تتحقق نتيجة مساهمة جميع عناصر المؤسسة ووظائفها أو أنظمتها الفرعية. لا يمكن نسب هذه الإنجازات إلى عنصر واحد بمعزل عن بقية العناصر، إذ تنشأ عن تفاعل متكامل بين الموارد والعمليات. (عبدالمليك ، ٢٠٠١، ص

(٨٨)

- في إطار الأداء الكلي تُقيّم المؤسسة من حيث بلوغ أهدافها الاستراتيجية الشاملة مثل الاستمرارية، النمو، الربحية، والشمولية في تقديم الخدمات أو المنتجات.
- الأداء الجزئي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية أو الوحدات الوظيفية داخل المؤسسة، وينقسم بدوره تبعاً للمعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة. فبناءً على المعيار الوظيفي يمكن التمييز بين أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق، وغيرها. ويُعد الأداء الكلي نتاجاً لتفاعل هذه الأداءات الجزئية، لذا فإن دراسة الأداء الشامل تستلزم بالضرورة تحليل أداء الوحدات والوظائف الفرعية. (عبدالمليك ، ٢٠٠١ ، ص ٨٨)

تصنيف الأداء حسب معيار الطبيعة

يقسم هذا التصنيف الأداء وفقاً لطبيعة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فيمكن، من منظور منطقي، التمييز بين أنواع متعددة من الأداء، منها: الاقتصادي، الاجتماعي، التقني، السياسي، والثقافي. ويعكس هذا التصنيف تعدّد أبعاد أداء المؤسسة وتتنوع مقاييس نجاحها: (عبدالمليك ، ٢٠٠١ ، ص ٨٩)

١. الأداء الاقتصادي: يرتبط بتحقيق المهمة الأساسية للمؤسسة من خلال توليد فائض اقتصادي، مثل الأرباح أو القيمة المضافة.

٢. الأداء الاجتماعي: يتعلق بتأثير المؤسسة على المجتمع وصورتها الاجتماعية، ويشمل مسؤوليتها الاجتماعية ودرجة مساهمتها في الرفاه العام.

٣. الأداء التقني/التكنولوجي: يقاس بقدرة المؤسسة على تطوير أو امتلاك تكنولوجيا متقدمة أو التحكم في مجالات تقنية محددة. (عبدالمليك ، ٢٠٠١ ، ص ٨٩)

٤. الأداء الثقافي والسياسي: يظهر عندما تسعى المؤسسة إلى تشكيل ثقافة مؤسسية أو التأثير في السلوك الثقافي المحيط بها، أو عندما تتدخل في المجال السياسي لتحقيق امتيازات أو أهداف استراتيجية. (عبدالمليك ، ٢٠٠١ ، ص ٨٩)

تلازم الأبعاد وضرورة التكامل

لا ينبغي النظر إلى هذه الأنواع بمعزل عن بعضها؛ فالمؤسسة الناجحة هي التي تحقق توازناً وتكاملاً بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والتقني وغيره من الأبعاد. (عبدالمليك ، ٢٠٠١ ، ص ٩٠)

فمثلاً، تحسين الصورة المؤسسية لا يتحقق بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي وحدهما، بل يتطلب أيضاً أداءً اجتماعياً قوياً. كما أن السعي لتحقيق أهداف سياسية أو ثقافية قد يكون جزءاً من استراتيجية مؤسسية أوسع، خاصة في سياق الشركات متعددة الجنسيات أو المؤسسات ذات الأثر المجتمعي الكبير. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن تصنيف الأداء يجب أن يستند إلى معيار متعدد الأبعاد يأخذ في الاعتبار الشمولية (كلي/جزئي) وطبيعة الأهداف (اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية، ثقافية). كما أن فهم الأداء الفعلي للمؤسسة يستلزم دراسة تفاعل أداء وحداتها الفرعية مع الأهداف الاستراتيجية الكلية، والسعي نحو تحقيق توازن بين مختلف أنواع الأداء لضمان استدامة النجاح المؤسسي. (عبدالمليك ، ٢٠٠١ ، ص ٩٠)

كفاءة أداء المؤسسات

تعريف ومقاربة مفاهيمية

تُعرّف كفاءة أداء المؤسسة على أنها نتاج تفاعل السلوك مع الإنجاز، حيث يعكس الأداء قدرة المؤسسة ومواردها البشرية والتنظيمية والتقنية على تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية. (العنزي وآخرون ، ٢٠٢٢ ، ص ٧)

ويشمل هذا المفهوم بعددين مترابطين: الفعالية التي تقيس مدى بلوغ الأهداف، والكفاءة التي تقيس مدى الاقتصاد في استخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف. (العنزي وآخرون ، ٢٠٢٢ ، ص ٧)

مؤشرات قياس كفاءة الأداء

تُقاس كفاءة أداء المؤسسات عبر مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تتناول جوانب متعددة من العمل المؤسسي، من بينها: الفعالية المالية، الكفاءة الإنتاجية، جودة المخرجات والخدمات، وملاءمة العمليات التنظيمية للأهداف الاستراتيجية. (العنزي وآخرون ، ٢٠٢٢ ، ص ٧)

ويعكس مستوى الكفاءة قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة مضافة بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى جودة ممكنة. (العنزي وآخرون ، ٢٠٢٢ ، ص ٧)

أبعاد كفاءة الأداء وعلاقتها بالمتغيرات المؤسسية

١. الأداء والرضا الوظيفي حيث يرتبط الرضا الوظيفي بمستوى الأداء عبر علاقة شرطية؛ فالحوافز والمكافآت المبنية على الأداء الفعلي تعزز شعور العاملين بالإنصاف والاعتراف، ما ينعكس

بدوره على استمرارهم في تقديم أداء مرتفع. بالتالي، يصبح الرضا نتيجة ومحددًا متبادلًا للأداء المؤسسي.

٢. الأداء والدافعية حيث تُعدّ الدافعية المحرك الداخلي الأساسي الذي يدفع الأفراد إلى استثمار قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق أفضل أداء. مؤسسات تتميز بسياسات تحفيزية واضحة وبرامج تطوير مهني مستمرة تشهد عادة ارتفاعًا في مستوى الدافعية وبالتالي في كفاءة الأداء. (العنزي وآخرون ، ٢٠٢٢ ، ص ٧)

٢. الأداء والتحفيز حيث تعمل المحفزات المادية والمعنوية كعوامل خارجية تؤثر في سلوك العاملين، إذ يسهم إشباع الحاجات المادية والمعنوية في رفع مستوى الالتزام والجهد المبذول، ما يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء على مستوى الوحدات والمؤسسة ككل. (العنزي وآخرون ، ٢٠٢٢ ، ص ٧)

٣. الأداء وضغوط العمل قد تكون مستويات معتدلة من ضغوط العمل محفزة للإبداع والابتكار، إذ تدفع العاملين إلى البحث عن حلول عملية للمشكلات واتخاذ قرارات سريعة وفعالة. (العنزي وآخرون ، ٢٠٢٢ ، ص ٧)

٤. ومع ذلك، فإن الضغوط المفرطة قد تؤدي إلى تراجع الأداء، لذا يتطلب الأمر إدارة متوازنة للضغوط المهنية. (العنزي وآخرون ، ٢٠٢٢ ، ص ٧)

٥. الأداء والتكوين المهني حيث يسهم التدريب والتطوير في رفع مستوى المعارف والمهارات لدى الأفراد، وبالتالي في تحسين كفاءتهم في أداء المهام. الاستثمار المنهجي في التكوين يعدّ ركيزة أساسية لتعزيز الأداء المؤسسي المستدام.

٦. الأداء والرقابة على الموارد البشرية حيث تُمكن آليات الرقابة الفعّالة من متابعة تنفيذ الخطط، كشف مواطن القصور، وتحديد احتياجات التطوير، ما يتيح اتخاذ إجراءات تصحيحية مبكرة تضمن تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة.

٧. الأداء والتخطيط للموارد البشرية حيث يسهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المبني على أسس علمية في توفير الكفاءات المناسبة وتوزيعها بما يخدم أهداف المؤسسة، ويضمن استدامة الأداء الجيد عبر الزمن. (العنزي وآخرون ، ٢٠٢٢ ، ص ٨)

أثر كفاءة الأداء على استدامة المؤسسة

تحسين كفاءة الأداء يعزز قدرة المؤسسة على المنافسة والاستمرارية، إذ يؤدي إلى تقليل الهدر في الموارد، رفع جودة المخرجات، وزيادة رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة. كما يساهم في بناء صورة مؤسسية إيجابية وجذب الموارد البشرية والمادية اللازمة للتوسع والتطوير. (العنزي وآخرون ، ٢٠٢٢ ، ص ٨)

كفاءة أداء الموظفين

لم يتبلور تعريف موحد لكفاءة أداء الموظفين يجمع كل وجهات النظر العلمية، إذ اختلف الباحثون في تحديد معالمها وسبل تحقيقها تبعاً لاختصاصاتهم وخلفياتهم النظرية. ومع ذلك، يمكن تبني تعريف عملي يُستخدم في الأطر الإدارية، وهو أن كفاءة أداء الموظفين عملية منهجية لقياس وتقييم أداء العاملين خلال فترة زمنية محددة وبشكل دوري، تتضمن متابعة تنفيذ خطط العمل من قبل المدير المباشر، وتحليل النتائج، ثم اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية والتطويرية اللازمة لتحسين الأداء (داود والمواشي، ٢٠١٦ ، ص ٩٦).

دلالات ومكونات عملية قياس الكفاءة

تتجاوز كفاءة الأداء مجرد قياس إنجاز المهام؛ فهي تعكس قدرة المؤسسة على توظيف مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها. ومن هذا المنطلق، تُعد عملية قياس الكفاءة مجموعة من الأنشطة والدراسات التي تهدف إلى: (البنوان، والضلاعين ٢٠١١ ، ص ٤٥).

١. تحديد العلاقة بين الموارد المتاحة ومدى كفاءة استخدامها داخل المنظمة.
٢. قياس صلاحيات الموظفين وإنجازاتهم وسلوكهم المهني في سياق عملهم الحالي، لتقييم مدى قدرتهم على تحمل المسؤوليات الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً.
٣. توفير معلومات موضوعية تساعد في كشف الانحرافات عن الأهداف المخططة، سواء كانت انحرافات إيجابية أو سلبية، وتحليل أسبابها واقتراح سبل معالجتها (البنوان، والضلاعين ٢٠١١ ، ص ٤٥).

أهمية كفاءة الأداء في الإطار الإداري الشامل

تُعد عملية قياس كفاءة الأداء حلقة أساسية ضمن منظومة الإدارة العامة؛ إذ تزود صانعي القرار بمؤشرات قابلة للقياس تساعد في: (البنوان، والضلاعين ٢٠١١ ، ص ٤٥).

- تحسين فاعلية المنظمة وملاءمتها لبيئة العمل ومتطلبات المستفيدين.
 - ضمان استدامة الأداء عبر ربط نتائج التقييم بخطط تدريبية وتطويرية وسياسات تحفيزية.
 - تعزيز المساءلة والشفافية من خلال توثيق الأداء ومقارنته بالأهداف المحددة.
- أهداف عملية تحقيق كفاءة الأداء
- تهدف أنظمة قياس كفاءة الأداء إلى مجموعة من النتائج العملية التي تساهم في رفع مستوى المؤسسة، ويمكن إجمالها فيما يلي
١. التحقق من جودة أداء الموظفين والعمل على تحسينها بصورة مستمرة.
 ٢. إتاحة فرص التعلم الجماعي ونقل الخبرات بين الأفراد والوحدات داخل المؤسسة.
 ٣. تحديد الاستراتيجيات الناجحة لتوسيع نطاق تطبيقها وتكرار اعتمادها في سياقات مماثلة.
 ٤. كشف الاستراتيجيات غير الناجحة وتعديلها أو استبدالها بما يحقق نتائج أفضل.
 ٥. توفير بيانات موضوعية للجهات المعنية حول مخرجات المنظمة وجودتها، مما يساهم في تحسين التخطيط والسياسات. (البنوان، والضلاعين ٢٠١١ ، ص ٤٥).

آليات ومقاييس مقترحة لقياس الكفاءة

تستند عملية قياس كفاءة الأداء إلى مجموعة من الأدوات والمؤشرات التي تضمن موضوعية التقييم وفاعليته، من بينها:

١. مؤشرات كمية: نسب الإنجاز مقابل الخطة، معدلات الإنتاجية، زمن إنجاز المهام، ومعدلات الغياب. (عبدالرضا ، كاظم ، ٢٠١٦ ، ص ١٤٥)
 ٢. مؤشرات نوعية: تقييم المشرفين، رضا المستفيدين، جودة المخرجات، ومستوى الابتكار.
 ٣. أدوات تقييمية: استمارات تقييم دورية، تقييم ٣٦٠ درجة، محفظة أعمال الموظف، ومقابلات التطوير الفردية.
 ٤. آليات ربط النتائج بالإجراءات: تحويل نتائج التقييم إلى خطط تدريبية، برامج تحفيز، وإجراءات تصحيحية تنظيمية (عبدالرضا ، كاظم ، ٢٠١٦ ، ص ١٤٥)
- تُعد كفاءة أداء الموظفين مكوّنًا محوريًا في تحقيق أهداف المؤسسة واستدامتها. ومن أجل تعزيزها، يوصى بما يلي: اعتماد نظم تقييم دورية وشفافة، ربط نتائج التقييم بسياسات تحفيزية وبرامج تطوير مهني موجهة، تحسين بيئة العمل وتوفير الموارد الفنية اللازمة، وإدماج نتائج القياس في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة. (القحطاني وشعبي ٢٠٢٢ ، ص ٢٠٩)

العوامل المؤثرة في كفاءة الأداء

تؤثر مجموعة من العوامل المتداخلة في كفاءة أداء الموظفين داخل المؤسسات. يمكن تصنيف هذه العوامل إلى فئتين رئيسيتين: عوامل داخلية قابلة للتدخل الإداري المباشر، وعوامل خارجية تنشأ من السياق المحيط بالمؤسسة. فهم هذه العوامل يساعد في تصميم سياسات وإجراءات تستهدف رفع مستوى الأداء واستدامته. (عبيدات ، ٢٠١٨ ، ص ٧٨)

العوامل الداخلية

العوامل الداخلية هي عناصر تتبع من داخل المؤسسة ويمكن للإدارة التأثير عليها مباشرة عبر سياسات وإجراءات مدروسة. تشمل هذه العوامل جوانب بشرية وتنظيمية وتقنية تؤثر في قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة. (عبيدات ، ٢٠١٨ ، ص ٧٨)

١. العنصر البشري حي يمثل العنصر البشري المورد الأهم للمؤسسة؛ فمستوى المهارات، المؤهلات، الخبرات، والدافعية لدى الموظفين يحدد جودة المخرجات. الاستثمار في تطوير الكفاءات، تعزيز الحافز المهني، ورفع مستوى الانتماء المؤسسي يؤدي إلى تحسن ملموس في الأداء الفردي والجماعي.

٢. الإدارة والقيادة حيث تلعب الإدارة دورًا محوريًا في توجيه الأداء عبر التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. (عبيدات ، ٢٠١٨ ، ص ٧٨)

الإدارة الفعالة تضع أهدافًا واضحة، توزع المسؤوليات بشكل مناسب، وتوفر آليات متابعة وتقييم عادلة، بينما يؤدي ضعف القيادة إلى غموض الأدوار وتراجع الالتزام.

٣. التنظيم الداخلي وهيكل العمل من خلال وضوح الهياكل التنظيمية، وصف الوظائف، وتقسيم العمل وفقًا للمهارات يحدّ من الازدواجية ويزيد الفاعلية. الخلل في التنظيم يسبب تضاربًا في المهام، بطء الإجراءات، وهدرًا في الموارد، ما ينعكس سلبيًا على كفاءة الأداء. (عبيدات ، ٢٠١٨ ، ص ٧٨)

٤. بيئة العمل وظروفها والتي تشمل بيئة العمل البنية التحتية المادية، المناخ النفسي، علاقات الزملاء، وسياسات السلامة. بيئة عمل داعمة تقلل الضغوط وتزيد الحضور والالتزام، بينما تؤدي بيئة سلبية إلى تراجع الأداء وارتفاع معدلات الغياب والدوران الوظيفي. (عبيدات ، ٢٠١٨ ، ص ٧٩)

٥. طبيعة العمل وفرص التعلم حيث أن طبيعة المهام من حيث التعقيد والروتين وفرص التطور المهني تؤثر في دافعية الموظف. الأعمال التي توفر تحديات مناسبة وفرصًا لاكتساب مهارات جديدة تعزز التحسين المستمر للأداء، في حين أن الأعمال الرتيبة أو غير الملائمة تقلل الحافز.

٦. العوامل الفنية والتقنية من خلال توفر الأدوات والمعدات والأنظمة المعلوماتية الحديثة يسهل إنجاز المهام ويزيد من دقتها وسرعتها. نقص التجهيزات أو تقادمها يعرقل العمل ويضعف ثقة الموظف في قدرته على تحقيق النتائج المرجوة. (عبيدات ، ٢٠١٨ ، ص ٧٩)

العوامل الخارجية

العوامل الخارجية تنشأ من البيئة المحيطة بالمؤسسة وتؤثر فيها بشكل غير مباشر، وقد تتطلب استراتيجيات تكيفية من الإدارة لمواجهتها أو التخفيف من آثارها. (القحطاني وشعبي ، ٢٠٢٢ ، ص ٢١٠)

١. البيئة الاجتماعية والثقافية حيث أن القيم والعادات والتشئة الاجتماعية تشكل مواقف الأفراد تجاه العمل والانضباط والتعاون. الفوارق الثقافية والتعليمية تؤثر في توقعات الموظفين وسلوكهم المهني، مما يستلزم سياسات توظيف وتدريب تراعي التنوع الثقافي.

٢. العوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية من خلال الاستقرار الاقتصادي، سياسات الأجور، التشريعات العمالية، والإطار التنظيمي تحدد موارد المؤسسة وقدرتها على الاستثمار في التدريب والحوافز. التغيرات الاقتصادية أو عدم وضوح السياسات قد يحدان من مرونة المؤسسة في تحسين الأداء. (القحطاني وشعبي ، ٢٠٢٢ ، ص ٢١٠)

٣. التطور التكنولوجي ومتطلبات السوق حيث أن التغيرات التقنية السريعة تفرض تحديث المهارات واعتماد أساليب عمل جديدة. المؤسسات التي تتأخر في التكيف تواجه تراجعًا في كفاءتها التنافسية وأدائها التشغيلي، مما يستدعي خططًا للتدريب والتحول الرقمي.

٤. ضغوط وتوقعات أصحاب المصلحة من خلال متطلبات العملاء، المعايير الرقابية، وضغوط المنافسة ترفع سقف الأداء المطلوب وتستلزم استجابة تنظيمية سريعة، قد تشمل إعادة هندسة العمليات أو تعزيز قدرات الموارد البشرية. (القحطاني وشعبي ، ٢٠٢٢ ، ص ٢١٠)

ثالثاً : تعريف الجمعيات الخيرية

تعريف الجمعية لغوياً

تستمد كلمة الجمعية جذورها من الفعل العربي جَمَعَ، الذي يحمل دلالات متعددة تتعلق بالضم والتركيب والتأليف. في اللغة، يشير الفعل إلى جمع الأفراد أو الأشياء معاً بهدف توحيد الجهود أو تحقيق غاية مشتركة، كما يدل على الاتفاق والتآلف بين القلوب والناس. من هذا المنطلق، تُفهم الجمعية لغوياً على أنها طائفة من الأشخاص تتألف لغرض محدد أو فكرة مشتركة، سواء أكانت خيرية أو علمية أو تعاونية أو تشريعية. هذا الأصل اللغوي يبرز البعد الجمعي والتعاوني في طبيعة الجمعية، ويؤكد أن جوهرها هو العمل المشترك نحو هدف محدد. (المعجم الوسيط . ١٩٩٣ ، ص ١٤٠)

تعريف المؤسسة لغوياً

تعود كلمة المؤسسة إلى جذر أَسَسَ، الذي يدل على وضع الأساس وبناء القاعدة. في الاستخدام اللغوي، يشير المصطلح إلى فعل التأسيس ووضع قواعد ثابتة لشيء ما، سواء كان بناءً مادياً أو هيكلاً تنظيمياً. لذلك تُفهم المؤسسة لغوياً على أنها بنية أو قاعدة منظمة أنشئت لتحقيق غاية علمية أو اقتصادية أو اجتماعية، وتتميز بوجود هيكل تنظيمي واضح وقواعد عمل ثابتة تضمن استمراريتها واستدامتها. (المعجم المدرسي ، ١٩٨٥ ، ص ٤٨)

التعريف الاصطلاحي للجمعية والمؤسسة الخيرية

الجمعية والمؤسسة الخيرية اصطلاحاً

اصطلاحاً، تُعرّف الجمعية أو المؤسسة الخيرية بأنها شخصية اعتبارية تطوعية تعمل بهدف تحقيق أعمال البر والرعاية والنفع العام والتنمية الاجتماعية. هذه الكيانات تتميز بطابعها غير الربحي وبتوجيه مواردها لخدمة المجتمع بدلاً من توزيع الأرباح على الأعضاء. كما تتنوع التسميات المستخدمة لوصفها في الأدبيات والممارسات العملية؛ فبعض البلدان تفضل مصطلح «المنظمات غير الحكومية»، بينما تستخدم أخرى «مؤسسات العمل الأهلي» أو «القطاع الثالث» أو «القطاع غير الربحي». ورغم اختلاف المصطلحات، تشترك هذه الكيانات في خصائص أساسية: الطوعية، الاستقلالية، السعي لتحقيق منفعة عامة، والاعتماد على مصادر تمويل غير ربحية. (العوير ، ٢٠١٥ ، ص ٣٠١)

الفروق الجوهرية بين الجمعية والمؤسسة

رغم التقارب في الأهداف، قد تختلف الجمعية عن المؤسسة في بعض الجوانب الشكلية والهيكلية؛ فالجمعية غالباً ما تكون قائمة على عضوية أفراد تتشارك في اتخاذ القرار، بينما المؤسسة قد تتخذ شكلاً أكثر مركزية مع مجلس إدارة أو هيئة مؤسّسة تدير مواردها وفق قواعد ثابتة. هذه الفروق تؤثر في آليات الحوكمة، طرق التمويل، ونماذج المشاركة المجتمعية. (العوير ، ٢٠١٥ ، ص ٣٠١)

الاهداف من إنشاء الجمعيات والمؤسسات الخيرية

تُنشأ الجمعيات والمؤسسات الخيرية استجابة لحاجات اجتماعية واقتصادية وثقافية، وتعمل كقنوات تنظيمية لتوجيه الجهود التطوعية والموارد نحو معالجة مشكلات محددة. فيما يلي توسيع لكل غاية من الغايات الرئيسية:

تقديم الإغاثة والمساعدات الطارئة حيث تتولى الجمعيات دور الاستجابة السريعة عند وقوع كوارث طبيعية أو أزمات إنسانية أو نزاعات مسلحة، من خلال تنظيم فرق إغاثة، توزيع مساعدات غذائية وطبية، وتأمين مأوى مؤقت. هذه المرونة تجعلها شريكاً أساسياً في تخفيف المعاناة الإنسانية. (العلي ، ١٩٩٦ ، ص ٥٥)

احترام إرادة المتصدق وتوجيه التبرعات حيث تتيح المؤسسات الخيرية للمتبرعين توجيه تبرعاتهم وفق نواياهم وشروطهم، ما يعزز ثقة الجمهور ويضمن وصول الموارد إلى القضايا التي يهتمّ دعمها. احترام شرط الواقف يعكس التزاماً أخلاقياً وقانونياً في إدارة الأموال. (العلي ، ١٩٩٦ ، ص ٥٥)

تكملة دور الدولة في الرعاية والتنمية حيث تعمل الجمعيات كذراع تكميلي للقطاع العام، خاصة في المجالات التي تعاني من نقص تمويل أو بطء إداري. تقدم برامج رعاية اجتماعية، تعليمية وصحية تكمل جهود الحكومة وتصل إلى شرائح قد تكون مهمشة أو بعيدة عن خدمات الدولة. (العلي ، ١٩٩٦ ، ص ٥٥)

معالجة المشكلات المجتمعية وإطلاق المبادرات التنموية حيث تتبنى المؤسسات مبادرات لحل قضايا محلية مثل الفقر، البطالة، وتمكين الفئات الضعيفة. من خلال مشاريع ميدانية وبرامج تدريبية، تسعى إلى تحسين مستوى المعيشة وبناء قدرات المجتمع المحلي. وتجريب حلول مبتكرة وتحمل مخاطر التجربة حيث تمتلك الجمعيات مرونة أكبر من الجهات الحكومية لتجريب أساليب جديدة في تقديم الخدمات أو إدارة المشروعات. عند نجاح هذه التجارب، يمكن أن تُعتمد كنماذج من قبل الجهات الرسمية، ما يسرّع من تبني حلول فعّالة. (العلي ، ١٩٩٦ ، ص ٥٥)

الانفتاح على الخبرات الدولية ونقل التجارب حيث تسهل المؤسسات الخيرية تبادل الخبرات مع منظمات دولية، وتكييف الممارسات العالمية الناجحة لتناسب مع السياق المحلي. هذا الانفتاح يعزز جودة البرامج ويزيد من فرص الحصول على تمويل وشراكات استراتيجية. (العلي ، ١٩٩٦ ، ص ٥٥)

استثمار القدرات الذاتية والموارد المحلية حيث تعتمد الجمعيات على الطاقات التطوعية والخبرات المحلية، فتعمل على استثمار هذه الموارد في مشاريع مستدامة تخدم المجتمع وتُعزز من روح المبادرة والمسؤولية المجتمعية.

تنظيم العمل التطوعي وتحقيق الاعتماد الذاتي حيث تسعى المؤسسات إلى تنظيم الجهود التطوعية بشكل منهجي، ووضع آليات للتسيير والتمويل الذاتي كلما أمكن، بهدف تحقيق استدامة البرامج وتقليل الاعتماد على المساعدات الخارجية. كما تعمل على بناء رؤية استراتيجية واضحة توجه عملها نحو المستقبل. (العلي ، ١٩٩٦ ، ص ٥٥)

مميزات العامة للجمعيات والمؤسسات الخيرية

الاستقلالية والشخصية الاعتبارية والرقابة حيث تتمتع الجمعيات والمؤسسات الخيرية بالاستقلالية عن الدولة وتكتسب صفة الشخصية الاعتبارية التي تمكنها من التصرف القانوني باسمها. ومع هذا الاستقلال، تُخضع نفسها لآليات رقابية رسمية ومجتمعية تهدف إلى ضمان الشفافية وحماية أموال المتبرعين والمستفيدين. (العوير ، ٢٠١٥ ، ص ٣٠١)

المبادرات الأهلية والتمويل الذاتي وتعدد الأنشطة حيث تقوم هذه الهيئات على مبادرات مجتمعية تطوعية وتعتمد في تمويلها على التبرعات والموارد الذاتية، ما يمنحها مرونة في تصميم البرامج. تتيج هذه المرونة تنويع الأنشطة والمشروعات لتلبية احتياجات محلية متعددة، كما تشجع على الابتكار في أساليب العمل الخيري. (العوير ، ٢٠١٥ ، ص ٣٠١)

اشتراط الحصول على إذن التأسيس والإشهار حيث يشترط القانون في كثير من البلدان أن تحصل الجمعيات والمؤسسات على إذن الجهات الإدارية المختصة قبل التأسيس والإشهار، وذلك لضمان مطابقة أهدافها للأطر القانونية. يساهم هذا الإجراء في تنظيم القطاع وحماية المتبرعين والمستفيدين من أي ممارسات غير نظامية.. (العوير ، ٢٠١٥ ، ص ٣٠١)

آليات الحوكمة والهيئات الإدارية حيث تُدار الجمعيات عادةً عبر هيئة عامة ينتخب من خلالها مجلس إدارة أو مجلس أمناء، بينما قد تُعين وصية أو مجلس وصاية في بعض المؤسسات. وجود هيكل حوكمي واضح يحدد الصلاحيات والمسؤوليات ويعزز الشفافية في اتخاذ القرار. كما تتيج

آليات الحوكمة الرقابة الداخلية وتسهيل الرقابة الخارجية من الجهات الرقابية والمجتمع المدني. (العوير ، ٢٠١٥ ، ص ٣٠١)

الإذن الرسمي بتلقي أنواع العطاءات والموارد حيث تُمنح هذه الكيانات صلاحية قانونية لتلقي الزكاة والصدقات والوصايا والهبات النقدية والعينية، بالإضافة إلى التبرع بالوقت والجهد. يوسع هذا الإطار مصادر التمويل ويضمن توجيه الموارد وفق ضوابط شرعية وقانونية. كما يعزز ثقة المتبرعين بوجود جهة رسمية موثوقة تتولى توزيع الموارد على المستحقين. (العوير ، ٢٠١٥ ، ص ٣٠١)

الطابع غير الربحي وهدف المنفعة العامة حيث تتميز الجمعيات والمؤسسات الخيرية بطابعها غير الربحي، إذ تُستخدم مواردها لخدمة المجتمع بدلاً من توزيع الأرباح على الأعضاء. يحدد هذا التوجه أولويات الإنفاق ويضمن توجيه الجهود نحو تحقيق منفعة لفئات محددة أو للمجتمع ككل. كما يفرض التزاماً أخلاقياً وقانونياً في إدارة الموارد وتحقيق الأهداف المعلنة. (العوير ، ٢٠١٥ ، ص ٣٠١)

الكفاءة النسبية في تقديم الخدمات حيث غالباً ما تُظهر الجمعيات كفاءة أعلى في تقديم بعض الخدمات مقارنة بالجهات الحكومية، نتيجة لقربها من المجتمع المحلي ومرونتها التشغيلية. تتيح هذه الكفاءة تخصيص البرامج بما يتناسب مع احتياجات الفئات المستهدفة وتقديم استجابات أسرع في حالات الطوارئ. (العوير ، ٢٠١٥ ، ص ٣٠١)

أشكال الدعم الحكومي والتسهيلات حيث تحصل الجمعيات والمؤسسات على دعم حكومي متنوع مثل الإعفاءات الضريبية وتخفيض الرسوم، وقد تتلقى منحاً أو تسهيلات من السلطات المحلية. تهدف هذه التسهيلات إلى تشجيع العمل الأهلي وتعزيز قدرته على الاستمرار والتوسع. (العوير ، ٢٠١٥ ، ص ٣٠١)

تنوع مجالات العمل والنفع العام حيث تعمل هذه الهيئات في مجالات متعددة تشمل الخدمات الخيرية والصحية والتعليمية والترفيهية والرياضية والدينية والتنمية، ما يجعلها محركاً حيويًا للنشاط التطوعي. (العوير ، ٢٠١٥ ، ص ٣٠١)

يتيح هذا التنوع استجابة شاملة لاحتياجات المجتمع وبناء شبكات تعاون بين القطاعات المختلفة. كما يعزز التكامل بين البرامج قدرة المؤسسات على تحقيق أثر مستدام ومتعدد الأبعاد.

تنظيم العمل التطوعي وبناء القدرات حيث توفر الجمعيات بيئة منظمة للعمل التطوعي، حيث يشارك الأفراد بإرادتهم ضمن استراتيجيات وبرامج محددة، ويحصلون على التدريب ونقل الخبرات. يسهم هذا التنظيم في رفع جودة الأداء وبناء قدرات محلية مستدامة تعزز من فعالية المشاريع. (العوير ، ٢٠١٥ ، ص ٣٠١)

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى عرض المنهجية العلمية التي اعتمدتها الدراسة في تناول موضوع العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء التنظيمي داخل الجمعيات الخيرية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. ويتضمن هذا الفصل تحديد نوع الدراسة ومنهجها، مجتمع وعينة الدراسة، المتغيرات الرئيسية، أداة جمع البيانات، إضافة إلى الحدود المكانية والموضوعية والزمنية للدراسة.

المنهجية وطرق البحث

أولاً: نوع البحث ومنهجه

تدرج هذا البحث ضمن البحوث الوصفية التحليلية التي تهدف إلى تقديم فهم معمق لطبيعة العلاقة بين المخاطر التشغيلية ومدى انعكاسها على كفاءة الأداء التنظيمي داخل الجمعيات الخيرية العاملة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. يعتمد هذا النوع من الدراسات على توصيف الواقع دون أي تدخل مباشر من الباحث، مع تحليل شامل للمظاهر والظواهر المرتبطة بالموضوع قيد الدراسة. وقد تم اختيار هذا التصنيف نظراً لما يتيح من أدوات كمية وكيفية تساعد على فهم الواقع كما هو، ومن ثم تقديم تفسيرات تعتمد على المؤشرات الرقمية والبيانات الميدانية (أحمد، ٢٠٢١، ص ٤).

كما تستند الدراسة إلى المنهج المسحي بوصفه أحد المناهج الفرعية للمنهج الوصفي، حيث يتم من خلاله جمع معلومات وبيانات كمية مباشرة من أفراد عينة الدراسة، وهو أسلوب يُستخدم على نطاق واسع في الأبحاث الإدارية والاجتماعية نظراً لقدرته على الكشف عن الاتجاهات والأنماط السائدة في مجتمع الدراسة، إضافة إلى ما يتيح من تحليل للمواقف والسلوكيات المرتبطة بمشكلة البحث. وقد عُرِفَ المنهج المسحي بأنه "محاولة منظمة لتحليل وتأويل وتسجيل الوضع الراهن لجماعة أو نظام اجتماعي خلال فترة زمنية محددة، بهدف تكوين مجموعات من البيانات المصنفة بهدف تحسين الأداء واتخاذ قرارات مدروسة" (مليح، ٢٠٢٠، ص ٤٠).

ثانياً: مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين في الجمعيات الخيرية بالمنطقة الشرقية، بما في ذلك المديرين التنفيذيين، رؤساء الأقسام، الإداريين، المحاسبين، والمشرفين الميدانيين، نظراً لارتباطهم المباشر بالعمليات التشغيلية والإدارية. أما إطار العينة كما ذكر جاب الله فسيكون عبارة عن قائمة منظمة تشمل كافة الوحدات القابلة للقياس والملاحظة داخل مجتمع الدراسة، أي الأفراد الذين يعملون بشكل فعلي في تلك الجمعيات ويُمكن الوصول إليهم من خلال أدوات جمع البيانات مثل الاستبيانات أو المقابلات.

ويتطلب إعداد إطار العينة أن يكون شاملاً لكل مفردات المجتمع الأصلي، وأن يخلو من أي انحرافات أو نقص قد يؤثر على صدقية النتائج، مما يضمن التمثيل العادل والدقيق لعينة الدراسة (جواب الله، ٢٠٢٤، ص ٣٦٧).

ثالثاً: عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من (٦٠) فرداً من مجتمع الدراسة، مع مراعاة التنوع الوظيفي والإداري لضمان تمثيل شامل ونتائج دقيقة.

سُراعى في اختيار أفراد العينة كما ذكر عباس وآخرون معايير علمية واضحة، تشمل التوزيع الجغرافي والوظيفي، وتُراعى تمثيل فئات مختلفة كالمديرين والمحاسبين والمشرفين الإداريين. هذا التنوع سيسهم في رصد الفروقات المحتملة بين المجموعات المختلفة من العاملين، ويساعد على إجراء المقارنات وتحليل العلاقة بين المتغيرات بشكل أكثر عمقاً (عباس وآخرون، ٢٠١٤، ص ٢١٨).

رابعاً: متغيرات الدراسة

تتناول هذه الدراسة متغيرين رئيسيين سيتم تحليل العلاقة بينهما:

- المتغير المستقل: المخاطر التشغيلية، وتشمل ضعف الرقابة الداخلية، محدودية التمويل، نقص الموارد البشرية، عدم كفاءة إدارة العمليات، وتأثر الجمعية بالمتغيرات البيئية الخارجية.
- المتغير التابع: كفاءة الأداء التنظيمي، ويُقاس بمدى قدرة الجمعية على تحقيق أهدافها بكفاءة وجودة، وسرعة الاستجابة للاحتياجات المجتمعية، والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة (الأسود، ٢٠٢١، ص ٢٧٧).

ويُعتمد في تحليل هذه المتغيرات على أسس قياس علمية تُستخدم في المجال الإداري غير الربحي، بهدف تحديد طبيعة العلاقة بين وجود المخاطر التشغيلية وانعكاسها المباشر أو غير المباشر على الأداء المؤسسي للجمعية.

خامساً: أداة الدراسة

سوف تُستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات من أفراد العينة، نظرًا لفعاليتها في قياس الآراء وتحليلها بطريقة كمية تخدم أهداف البحث.

وسيتم بناء الاستبانة وفق مراجعة منهجية للدراسات السابقة والنماذج المستخدمة في قياس أداء المنظمات غير الربحية، كما ستخضع الأداة للتحكيم العلمي لضمان صدقها وثباتها، وسيستخدم معامل كرونباخ ألفا

لاختبار الاتساق الداخلي للعناصر. وستوزع الاستبانات على العينة المحددة، مع ضمان سرية الإجابات وتحقيق شروط الحياد والموضوعية في جمع البيانات.

ولضمان الشمولية والموثوقية، سيعتمد كذلك على مصادر أخرى للمعلومات كالتقارير السنوية للجمعيات، والمصادر الرسمية والإحصائية التابعة للجهات الحكومية، إضافة إلى ما يتوفر من مراجع أكاديمية تتناول موضوع إدارة المخاطر وكفاءة الأداء، سواء داخل المكتبات الجامعية أو قواعد البيانات المتخصصة (فخر الدين، ٢٠٢١، ص ١٨١).

حدود الدراسة

١. الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على الجمعيات الخيرية الواقعة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية.
٢. الحدود الموضوعية: تركّز الدراسة على تحليل العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية.
٣. الحدود الزمنية: تتناول الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من العام (٢٠٢٥ - ٢٠٢٦م).

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتفسير وتحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالمخاطر التشغيلية في الجمعيات الخيرية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء المحاور الرئيسة التي تناولتها الاستبانة. ويُعنى هذا الفصل بتوضيح خصائص مجتمع وعينة الدراسة، وبيان أداة جمع البيانات، وآلية تصحيح المقياس المستخدم، إضافة إلى عرض الأساليب الإحصائية التي تم توظيفها لتحقيق أهداف الدراسة. كما يسعى الفصل إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير السياسات التشغيلية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في بيئة غير مستقرة.

مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الجمعيات الخيرية بالمنطقة الشرقية، بما في ذلك المديرين التنفيذيين، رؤساء الأقسام، الإداريين، المحاسبين، والمشرفين الميدانيين والمتطوعين، نظرًا لارتباطهم المباشر بالعمليات التشغيلية والإدارية. ونظرًا لصعوبة إجراء الحصر الشامل لجميع أفراد المجتمع الأصلي، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبيان الإلكتروني على العاملين في الجمعيات الخيرية. وقد بلغ عدد أفراد العينة (٦٠) مشاركًا، وهم الذين استجابوا للاستبيان وأكملوا بياناتهم، مما يُعد حجمًا مناسبًا للتحليل الإحصائي والوصول إلى مؤشرات أولية حول واقع المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء المؤسسي.

أداة الدراسة استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تم تصميم استمارة الاستبيان لتكون من قسمين:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة)

القسم الثاني: العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة، والتي تنقسم إلى ثمانية محاور رئيسة كما يلي:

١. المخاطر الإدارية والتنظيمية
٢. المخاطر المالية والرقابية
٣. مخاطر الموارد البشرية والتطوع
٤. المخاطر اللوجستية والتشغيلية
٥. المخاطر البيئية والتشريعية
٦. كفاءة الأداء — جودة التنفيذ والنتائج
٧. كفاءة الأداء — الالتزام بالزمن والاستمرارية
٨. كفاءة الأداء — الحوكمة والشفافية

طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة على العبارات، حيث تم توزيع درجات الاستجابة كما يلي:

طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي			
التدريج	الوزن	قيمة المتوسط الحسابي	مستوى درجة الاتجاه
أوافق بشدة	5	5.00 – 4.21	مرتفعة جدًا
موافق	4	4.20 – 3.41	مرتفعة
محايد (إلى حد ما)	3	3.40 – 2.61	متوسطة
غير موافق	2	2.60 – 1.81	منخفضة
غير موافق بشدة	1	1.80 – 1.00	منخفضة جدًا

جدول رقم (١): طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

مكونات استمارة أداة الدراسة (الاستبانة)

مكونات استمارة أداة الدراسة (الاستبانة)		
محور الدراسة	البُعد الفرعي	عدد العبارات
البيانات الديموغرافية	بيانات عن أفراد عينة الدراسة	4
المحور الأول	المخاطر الإدارية والتنظيمية	5
المحور الثاني	المخاطر المالية والرقابية	5
المحور الثالث	مخاطر الموارد البشرية والتطوع	5
المحور الرابع	المخاطر اللوجستية والتشغيلية	5
المحور الخامس	المخاطر البيئية والتشريعية	5
المحور السادس	كفاءة الأداء — جودة التنفيذ والنتائج	5
المحور السابع	كفاءة الأداء — الالتزام بالزمن والاستمرارية	5
المحور الثامن	كفاءة الأداء — الحوكمة والشفافية	5

جدول رقم (٢): مكونات استمارة أداة الدراسة (الاستبانة)

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وهي:

- تم استخدام برنامج **spss** للتحليل الإحصائي للحصول علي النتائج بدقة
- معامل ارتباط سبيرمان: لحساب صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.
- معامل ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**) لقياس ثبات أداة الدراسة ومدى اتساق الإجابات.
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.
- المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والالتواء والتفرطح: لوصف مستوى استجابة أفراد العينة لعبارات الاستبانة.
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف مستوى استجابة أفراد العينة لعبارات الاستبانة في كل محور.

صدق وثبات الاستبيان

أولاً: صدق الاداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال صدق الاتساق الداخلي، وذلك باستخدام معامل ارتباط سبيرمان (**Spearman's rho**) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. وقد أظهرت النتائج دلالات إحصائية مرتفعة لجميع العبارات، مما يشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الصدق الداخلي، ويعزز من صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة وكانت النتائج علي النحو التالي :

اولاً : معامل صدق الاستبيان

معامل ارتباط سبيرمان للمحور الأول (المخاطر الإدارية والتنظيمية) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور		
نص العبارة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	الدلالة الإحصائية
توجد لائحة مهام واضحة وموثقة لكل موظف/متطوع.	0.478	0.000
تُحدّد صلاحيات اتخاذ القرار بوضوح داخل المستويات الإدارية.	0.946	0.000
تُطبّق إجراءات موثقة لإدارة تغييرات خطط العمل والمشاريع.	0.271	0.036
تُنَفَّذ اجتماعات تنسيقية دورية لمتابعة تقدم المشاريع وتوثيق النتائج.	0.539	0.000
غالبًا ما تُتخذ قرارات تشغيلية هامة دون توثيق رسمي (بند سلبي).	-0.514	0.000
معامل ارتباط سبيرمان للمحور الثاني (المخاطر المالية والرقابية) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور		

0.000	0.482	توجد ميزانيات مفصلة لكل مشروع مع حدود إنفاق معتمدة.
0.000	0.652	تُطبّق ضوابط داخلية واضحة لموافقة وصرف النفقات.
0.000	0.729	تُجرى مراجعات مالية دورية وتُقدّم تقارير شفافة لمجلس الإدارة.
0.000	0.836	يتوفر احتياطي طارئ لمواجهة نقص السيولة المفاجئ.
0.000	0.482	تُسجّل حالات التجاوز المالي ولا تُجرى تحقيقات صارمة عند حدوثها.
معامل ارتباط سبيرمان للمحور الثالث (مخاطر الموارد البشرية والتطوع) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور		
0.000	0.478	توجد برامج تدريب وتطوير منتظمة للموظفين والمتطوعين.
0.000	0.596	تُحدد آليات بديلة عند انسحاب متطوعين أو نقص الكوادر فجأة.
0.000	0.842	يتم توزيع المهام وفقاً للقدرات وتُراجع الأدوار بانتظام.
0.000	0.619	تتوفر سياسات للاحتفاظ بالكوادر المؤهلة وتقديم حوافز مناسبة.
0.018	0.303	يتم تعيين أفراد دون مطابقة واضحة للمهارات المطلوبة.
معامل ارتباط سبيرمان للمحور الرابع (المخاطر اللوجستية والتشغيلية) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور		
0.000	0.536	توجد آليات فعالة لإدارة المخزون والإمدادات للمشروعات.
0.000	0.563	تُعتمد خطط بديلة للتوريد عند تأخر المواد أو الخدمات الأساسية.
0.000	0.450	تُدار الجداول الزمنية للمشروعات بمرونة لتقليل التأخير.
0.000	0.909	تُجرى اختبارات ميدانية قبل إطلاق الأنشطة الكبرى لضمان الجاهزية.
—	—	تتكرر مشاكل التأخير في الإمدادات والتجهيزات بصورة تؤثر على التنفيذ.
معاملات ارتباط سبيرمان للمحور الخامس (المخاطر البيئية والتشريعية) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور		
0.000	0.531	تتابع الجمعية التغييرات التشريعية والتنظيمية ذات الصلة بانتظام.
0.027	0.285	لدى الجمعية سياسات واضحة للامتثال لمتطلبات الجهات الرقابية والمانحين.
0.135	غير دال (٠,١٩٥)	توجد خطط للتعامل السريع مع الطوارئ والأزمات المجتمعية.
0.000	0.661	تُجري الجمعية تقييمًا دوريًا لتأثير العوامل البيئية والاقتصادية على الأنشطة.
0.000	0.531	تؤثر التغيرات الخارجية على سير العمل بشكل متكرر دون تدابير مضبوطة.
معامل ارتباط سبيرمان للمحور السادس (كفاءة الأداء — جودة التنفيذ والنتائج) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور		
0.000	0.867	تُنجز الأنشطة وفق المواصفات والمعايير المتفق عليها.
0.000	0.894	تُقيّم الجمعية رضا المستفيدين بعد انتهاء الخدمة أو المشروع.
0.058	(0.246 غير دال)	توثق النتائج وتُقاس الأثر الاجتماعي بطرق منهجية.
0.000	0.867	تُستغل الموارد بأقصى كفاءة لتحقيق أثر ملموس.

تكون نتائج المشاريع غالبًا دون المستوى المخطط له (بند سلبي)	-0.404	0.001
معاملات ارتباط سبيرمان للمحور السابع (كفاءة الأداء — الالتزام بالزمن والاستمرارية)، بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور		
تُنجز الأنشطة ضمن الجداول الزمنية المخططة غالبًا.	0.836	0.000
لدى الجمعية خطط لضمان استمرارية البرامج أثناء الطوارئ.	0.966	0.000
تُستخدم مؤشرات زمنية واضحة لمراقبة تنفيذ المهام.	0.802	0.000
تُجرى مراجعات زمنية دورية لتحسين التزام الفرق بالمواعيد.	0.355	0.005
يتكرر تأخير تنفيذ الأنشطة لأسباب تنظيمية داخلية (بند سلبي)	-0.271	0.036
معامل ارتباط سبيرمان للمحور الثامن (كفاءة الأداء — الحوكمة والشفافية) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور		
آليات شفافة للمساءلة والتقارير تجاه المجتمع والمانحين.	0.951	0.000
يشارك مجلس الإدارة بفعالية في متابعة الأداء واتخاذ القرارات.	0.942	0.000
تُستخدم بيانات الأداء لاتخاذ قرارات تطويرية وتحسين العمليات.	0.977	0.000
تُنفذ سياسات لحماية الموارد وتقليل تضارب المصالح.	0.894	0.000
يندر وجود مراجعة مستقلة لأداء البرامج ونتائجها.	0.813	0.000

جدول رقم (٣) معاملات ارتباط سبيرمان لجميع محاور الدراسة

يوضح الجدول رقم (٣) معاملات ارتباط سبيرمان لجميع محاور الدراسة حيث جاءت النتائج علي النحو التالي :

معاملات ارتباط سبيرمان للمحور الأول (المخاطر الإدارية والتنظيمية)، حيث أظهرت النتائج أن معظم البنود ترتبط ارتباطاً قوياً وإيجابياً بالدرجة الكلية للمحور عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يعكس اتساقاً داخلياً مرتفعاً ويؤكد أن هذه العبارات تقيس بُعداً واحداً مشتركاً يتمثل في المخاطر الإدارية والتنظيمية. كما أن البند السلبي المتعلق باتخاذ قرارات تشغيلية دون توثيق رسمي ارتبط ارتباطاً عكسياً دالاً، وهو ما يبرز أثر غياب التوثيق في زيادة المخاطر. هذه النتائج تدعم صدق البناء للمقياس وتؤكد إمكانية الاعتماد على الدرجة الكلية كمؤشر موثوق لتقييم هذا البُعد

ومعاملات ارتباط سبيرمان للمحور الثاني (المخاطر المالية والرقابية)، حيث أظهرت النتائج أن جميع البنود ترتبط ارتباطاً قوياً وإيجابياً بالدرجة الكلية للمحور عند مستوى دلالة (٠,٠١). وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٤٨) و (٠,٨٣)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الاتساق الداخلي ويؤكد أن هذه العبارات تقيس بُعداً واحداً مشتركاً يتمثل في المخاطر المالية والرقابية داخل المؤسسة. هذا الاتساق يعزز

من صدق البناء للمقياس المستخدم، ويدعم إمكانية الاعتماد على الدرجة الكلية كمؤشر موثوق لتقييم هذا البُعد في الدراسات المستقبلية

ومعاملات ارتباط سبيرمان للمحور الثالث (مخاطر الموارد البشرية والتطوع)، حيث أظهرت النتائج أن معظم البنود ترتبط ارتباطاً قوياً وإيجابياً بالدرجة الكلية للمحور عند مستوى دلالة (٠,٠١)، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٤٨) و (٠,٨٤). ويعكس ذلك اتساقاً داخلياً مرتفعاً يؤكد أن هذه العبارات تقيس بُعداً واحداً مشتركاً يتمثل في المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية والتطوع. أما البند المتعلق بتعيين أفراد دون مطابقة واضحة للمهارات فقد أظهر ارتباطاً ضعيفاً لكنه دال عند مستوى (٠,٠٥)، مما يشير إلى أنه يمثل عاملاً سلبياً نسبياً داخل هذا البُعد. هذه النتائج تدعم صدق البناء للمقياس المستخدم وتؤكد إمكانية الاعتماد على الدرجة الكلية كمؤشر موثوق لتقييم هذا المحور في الدراسات المستقبلية

ومعاملات ارتباط سبيرمان للمحور الرابع (المخاطر اللوجستية والتشغيلية)، حيث أظهرت النتائج أن معظم البنود الإيجابية مثل وجود آليات فعّالة لإدارة المخزون، اعتماد خطط بديلة للتوريد، وإدارة الجداول الزمنية بمرونة، ترتبط ارتباطاً قوياً وإيجابياً بالدرجة الكلية للمحور عند مستوى دلالة (٠,٠١). في المقابل، أظهر البند السلبي المتعلق بتكرار مشاكل التأخير في الإمدادات والتجهيزات ارتباطاً عكسياً قوياً مع باقي البنود، خاصة مع الاختبارات الميدانية قبل إطلاق الأنشطة الكبرى (($\rho = -0.909, p < 0.01$)). مما يعكس أن غياب الجاهزية المسبقة يزيد من المخاطر التشغيلية. هذه النتائج تؤكد أن وجود خطط بديلة وآليات متابعة فعّالة يساهم في تقليل المخاطر اللوجستية، بينما يمثل تكرار التأخيرات مؤشراً سلبياً يقوض كفاءة التنفيذ

و معاملات ارتباط سبيرمان للمحور الخامس (المخاطر البيئية والتشريعية)، حيث أظهرت النتائج أن معظم البنود ترتبط ارتباطاً إيجابياً ودالاً بالدرجة الكلية للمحور عند مستوى (٠,٠١)، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٢٨) و (٠,٦٦). ويعكس ذلك وجود اتساق داخلي جيد يؤكد أن هذه العبارات تقيس بُعداً مشتركاً يتمثل في المخاطر البيئية والتشريعية. في المقابل، لم يظهر البند المتعلق بوجود خطط للتعامل السريع مع الطوارئ والأزمات المجتمعية ارتباطاً دالاً، مما يشير إلى ضعف تأثيره النسبي في هذا البُعد. هذه النتائج تدعم صدق البناء للمقياس المستخدم وتؤكد إمكانية الاعتماد على الدرجة الكلية كمؤشر موثوق لتقييم هذا المحور في الدراسات المستقبلية.

ومعاملات ارتباط سبيرمان للمحور السادس (كفاءة الأداء — جودة التنفيذ والنتائج)، حيث أظهرت النتائج أن البنود الإيجابية مثل إنجاز الأنشطة وفق المواصفات، تقييم رضا المستفيدين، واستغلال الموارد بكفاءة، ترتبط ارتباطاً قوياً وإيجابياً بالدرجة الكلية للمحور عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يعكس اتساقاً داخلياً مرتفعاً. في المقابل، أظهر البند السلبي المتعلق بكون نتائج المشاريع غالباً دون المستوى المخطط له ارتباطاً عكسياً دالاً، مما يشير إلى أثره السلبي على جودة التنفيذ والنتائج. أما البند الخاص بتوثيق النتائج وقياس الأثر الاجتماعي فقد أظهر ارتباطاً ضعيفاً وغير دال إحصائياً، وهو ما يعكس محدودية تأثيره النسبي في هذا البعد. هذه النتائج تؤكد أن الأداء المؤسسي يرتبط بشكل مباشر بجودة التنفيذ وكفاءة استغلال الموارد، بينما يمثل ضعف النتائج مقارنة بالمخطط عاملاً سلبياً يقوض هذا البعد.

و معاملات ارتباط سبيرمان للمحور السابع (كفاءة الأداء — الالتزام بالزمن والاستمرارية)، حيث أظهرت النتائج أن البنود الإيجابية مثل وجود خطط لضمان الاستمرارية أثناء الطوارئ، استخدام مؤشرات زمنية واضحة، وإنجاز الأنشطة ضمن الجداول الزمنية، ترتبط ارتباطاً قوياً وإيجابياً بالدرجة الكلية للمحور عند مستوى دلالة (٠,٠١). كما أظهر بند المراجعات الزمنية الدورية ارتباطاً متوسط القوة ودالاً عند مستوى (٠,٠٥)، مما يعكس أهميته في تحسين الالتزام بالمواعيد. في المقابل، ارتبط البند السلبي المتعلق بتكرار التأخير لأسباب تنظيمية ارتباطاً عكسياً دالاً، وهو ما يؤكد أثره السلبي على كفاءة الأداء. هذه النتائج تدعم صدق البناء للمقياس المستخدم وتؤكد إمكانية الاعتماد على الدرجة الكلية كمؤشر موثوق لتقييم هذا البعد في الدراسات المستقبلية.

خلاصة نتائج معاملات ارتباط سبيرمان حسب محاور الدراسة:

أن جميع البنود في هذا المحور ترتبط ارتباطاً قوياً وإيجابياً بالدرجة الكلية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٨١) و (٠,٩٨). هذا يعكس اتساقاً داخلياً مرتفعاً، ويؤكد أن العبارات تقيس بُعداً مشتركاً يتمثل في الحوكمة والشفافية داخل الأداء المؤسسي. وبالتالي يمكن الاعتماد على الدرجة الكلية كمؤشر موثوق لتقييم هذا البعد في الدراسات المستقبلية. وتدل هذه النتائج على أن جميع محاور الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، مع تفاوت في قوة الاتساق بين المحاور. فقد برز محور الحوكمة والشفافية بأعلى درجات الاتساق، بينما أظهرت بعض المحاور الأخرى بنوداً ذات ارتباط ضعيف أو سلبي، وهو ما يعكس الحاجة إلى تطويرها مستقبلاً. وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن الأداة المستخدمة صالحة وموثوقة لقياس متغيرات الدراسة بدقة وموضوعية.

ثانيا : ثبات الاستبيان :

ملخص معالجة الحالات (Case Processing Summary)

ملخص معالجة الحالات (Case Processing Summary)		
الحالات	العدد (N)	النسبة (%)
صالحة (Valid)	60	100.0
مستبعدة (Excluded)	0	0.0
المجموع (Total)	60	100.0

جدول رقم (٤) ملخص معالجة الحالات (Case Processing Summary)

يوضح الجدول رقم (٤) ملخص معالجة الحالات (Case Processing Summary) حيث تشير نتائج ملخص معالجة الحالات إلى أن جميع الاستجابات البالغ عددها (٦٠) حالة كانت صالحة للتحليل بنسبة ١٠٠%، ولم يتم استبعاد أي حالة بسبب القيم المفقودة. وقد تم اعتماد أسلوب الحذف القائم على جميع المتغيرات (Listwise deletion)، وهو منهجية إحصائية تقتضي استبعاد أي حالة تحتوي على بيانات ناقصة عبر جميع المتغيرات محل الدراسة. في هذه العينة لم يكن هناك أي فقدان للبيانات، مما يعكس اكتمالها وجودتها ويعزز من قوة النتائج الإحصائية. إن اكتمال البيانات بهذا الشكل يمنح الدراسة مصداقية عالية ويقلل من احتمالية التحيز الناتج عن القيم المفقودة، كما يضمن أن التحليل الإحصائي يستند إلى قاعدة بيانات متكاملة وموثوقة، وهو ما يدعم صلاحية النتائج وقابليتها للتعميم في السياقات الأكاديمية والعملية.

معامل الثبات الفا كرونباخ للعبارات الاستبانية

معامل الثبات	
معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)	عدد البنود (N of Items)
0.967	43

جدول رقم (٥) معامل الثبات الفا كرونباخ للعبارات الاستبانية

يوضح الجدول رقم (٥) معامل الثبات الفا كرونباخ للعبارات الاستبانية حيث أظهرت نتائج ملخص معالجة الحالات أن جميع الاستجابات البالغ عددها (٦٠) حالة كانت صالحة للتحليل بنسبة ١٠٠%، ولم يتم استبعاد أي حالة، وهو ما يعكس اكتمال البيانات وجودتها ويعزز قوة النتائج الإحصائية. كما أوضحت إحصاءات الموثوقية أن معامل كرونباخ ألفا بلغ (٠,٩٦٧) لمقياس مكون من (٤٣) بنداً، وهي قيمة مرتفعة جداً تشير إلى مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي بين البنود، بما يعني أن الأداة البحثية تقيس بفعالية نفس البُعد المفاهيمي المستهدف. ووفقاً للمعايير الأكاديمية، فإن قيمة كرونباخ ألفا التي تتجاوز (٠,٩٠) تُعد ممتازة وتدل على ثبات وموثوقية عالية، مما يمنح الدراسة قوة تفسيرية ويؤكد صلاحية الأداة للاستخدام في البحوث العلمية والتطبيقات العملية.

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي

المتغير	عدد الصحيحة (Valid)	عدد القيم المفقودة (Missing)	المتوسط الحسابي	الوسيط	النوال	الانحراف المعياري	التباين	المدى
الجنس	60	0	1.92	2.00	2	0.766	0.586	3
العمر (بالسنوات)	60	0	3.25	3.00	3.00	0.751	0.564	4
المؤهل العلمي	60	0	1.97	2.00	1.00	0.991	0.982	3
الخبرة العملية	60	0	—	—	—	—	—	—

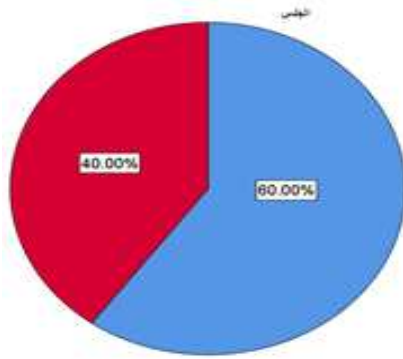
جدول رقم (٦) البيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة

يوضح الجدول رقم (٦) البيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة حيث تشير النتائج الإحصائية الوصفية إلى أن جميع أفراد العينة البالغ عددهم (٦٠) مشاركًا قد استجابوا بشكل كامل للاستبانة دون وجود بيانات مفقودة، وهو ما يعزز من موثوقية التحليل. وقد أظهرت بيانات الجنس أن المتوسط الحسابي بلغ (١,٩٢) مع وسيط ومنوال يساويان (٢)، مما يدل على أن الفئة الأكثر تمثيلًا هي الفئة الثانية (غالبًا الإناث إذا كان الترميز ١=ذكر، ٢=أنثى)، مع وجود تباين متوسط في التوزيع. أما بالنسبة إلى العمر فقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٥) والوسيط والمنوال (٣)، وهو ما يعكس أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئة العمرية الثالثة (على سبيل المثال: ٣١-٤٠ سنة)، مع انحراف معياري منخفض نسبيًا يشير إلى تقارب أعمار المشاركين. وفيما يتعلق بـ المؤهل العلمي فقد بلغ المتوسط الحسابي (١,٩٧)، والوسيط (٢,٠٠)، بينما المنوال (١,٠٠)، وهو ما يعكس وجود تباين بين المشاركين، حيث إن الفئة الأكثر شيوعًا هي الأولى (ثانوي أو ما يعادلها)، في حين أن المتوسط يميل نحو الفئة الثانية (دبلوم أو بكالوريوس)، مما يدل على تنوع المستويات التعليمية داخل العينة. ويلاحظ أن قيم الانحراف المعياري والتباين للمؤهل كانت مرتفعة نسبيًا مقارنة ببقية المتغيرات، وهو ما يعكس اختلافًا أكبر بين المشاركين في هذا الجانب. وبشكل عام، فإن هذه الخصائص الديموغرافية توضح أن العينة المدروسة تتسم بتنوع في الجنس والعمر والمؤهل، وهو ما يوفر خلفية مهمة لفهم طبيعة استجاباتهم عند تحليل العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء المؤسسي في الجمعيات الخيرية

تحليل وتفسير نتائج الاستبيان

تحليل البيانات الديموغرافية :

أولاً الجنس (النوع)



الجنس (النوع)		
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	36	60.0%
أنثى	24	40.0%
المجموع	60	100%

شكل رقم (١) الجنس او النوع

جدول رقم (٧) الجنس او النوع

يوضح الجدول رقم (٧) والشكل رقم (١) توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور ٦٠% من إجمالي المشاركين، في حين شكّلت الإناث نسبة ٤٠%. ويعكس هذا التوزيع ميل العينة نحو الطابع الذكوري مع وجود تمثيل معتبر للإناث، بما يضمن تنوع وجهات النظر في الدراسة ويعزز من شمولية النتائج.

ثانياً العمر :



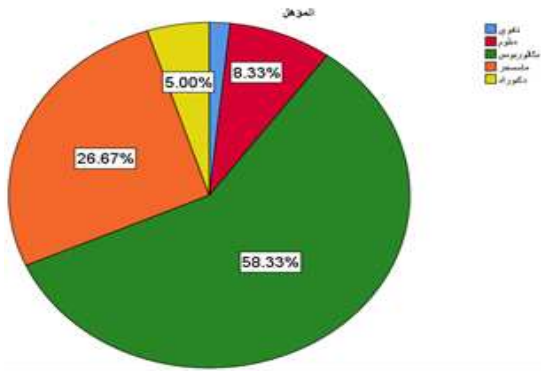
العمر		
الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من ٢٠ إلى ٣٠ عاماً	18	30.0%
من ٣١ إلى ٤٠ عاماً	31	51.7%
من ٤١ إلى ٥٠ عاماً	9	15.0%
٥٠ عاماً فأكثر	2	3.3%
المجموع	60	100%

شكل رقم (٢) توزيع الفئة العمرية

جدول رقم (٨) توزيع الفئة العمرية

يوضح الجدول رقم (٨) والشكل رقم (٢) توزيع أفراد العينة وفق الفئة العمرية، حيث تبين أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي ٣١-٤٠ عاماً بنسبة ٥١,٧% من إجمالي المشاركين، مما يعكس أن غالبية العينة تنتمي إلى الفئة الوسطى النشطة في سوق العمل. كما أن الفئة ٢٠-٣٠ عاماً شكّلت نسبة معتبرة بلغت ٣٠%، وهو ما يشير إلى مشاركة الشباب بشكل بارز. أما الفئات الأكبر سناً (٤١ عاماً فأكثر) فقد مثلت نسبة محدودة بلغت ١٨,٣% فقط، مع حضور ضعيف جداً للفئة ٥٠ عاماً فأكثر بنسبة ٣,٣%. وبذلك يمكن القول إن العينة يغلب عليها الطابع الشبابي والوسيط، وهو ما يعكس اعتماد الدراسة على فئات في سن الإنتاجية والعمل الفعّال.

ثالثاً : المؤهل العلمي



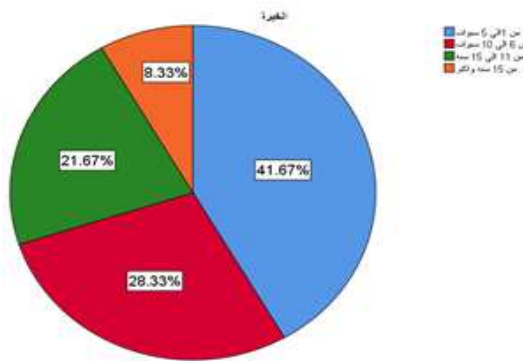
المؤهل العلمي		
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	1	1.7%
دبلوم	5	8.3%
بكالوريوس	35	58.3%
ماجستير	16	26.7%
دكتوراه	3	5.0%
المجموع	60	100%

شكل رقم (٣) المؤهل العلمي

جدول رقم (٩) توزيع المؤهل العلمي

يوضح الجدول رقم (٩) والشكل رقم (٣) توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي، حيث تبين أن الغالبية العظمى من المشاركين يحملون درجة البكالوريوس بنسبة ٥٨,٣%، وهي النسبة الأكبر في العينة. كما أن نسبة معتبرة من المشاركين يحملون درجة الماجستير بنسبة ٢٦,٧%، مما يعكس وجود مستوى أكاديمي متقدم لدى جزء مهم من العينة. في المقابل، بلغت نسبة حملة الدبلوم ٨,٣%، بينما كانت نسبة حملة الثانوي والدكتوراه محدودة جداً (١,٧% و ٥,٠% على التوالي). وبذلك يمكن القول إن العينة يغلب عليها الطابع الأكاديمي الجامعي، مع تمثيل جيد لحملة الدراسات العليا، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج المرتبطة بالخبرات العلمية للمشاركين.

رابعاً : سنوات الخبرة



سنوات الخبرة		
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من ١ إلى ٥ سنوات	25	41.7%
من ٦ إلى ١٠ سنوات	17	28.3%
من ١١ إلى ١٥ سنة	13	21.7%
15 سنة فأكثر	5	8.3%
المجموع	60	100%

شكل رقم (٤) توزيع سنوات الخبرة

جدول رقم (١٠) توزيع سنوات الخبرة

يوضح الجدول رقم (١٠) والشكل رقم (٤) توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة العملية، حيث تبين أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي من ١ إلى ٥ سنوات بنسبة ٤١,٧%، مما يعكس أن جزءاً كبيراً من المشاركين في الدراسة من ذوي الخبرة المحدودة نسبياً. كما أن نسبة معتبرة من المشاركين تقع ضمن فئة ٦ إلى ١٠ سنوات بنسبة ٢٨,٣%، وهو ما يشير إلى وجود خبرات متوسطة. في المقابل، بلغت نسبة المشاركين ذوي الخبرة ١١ إلى ١٥ سنة حوالي ٢١,٧%، بينما كانت نسبة أصحاب الخبرة الطويلة (١٥ سنة فأكثر) محدودة نسبياً عند ٨,٣% فقط. وبذلك يمكن القول إن العينة يغلب عليها الطابع الشبابي المهني، مع تمثيل متوازن نسبياً للفئات ذات الخبرة المتوسطة، بينما يقل تمثيل أصحاب الخبرات الطويلة.

تفسير وتحليل محاور الاستبيان

المحور الأول المخاطر الإدارية والتنظيمية بالجمعيات الخيرية

أولاً : المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدى المحور الأول المخاطر الإدارية والتنظيمية

العبارة	عدد القيم الصحيحة	عدد القيم المفقودة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	التباين	المدى
توجد لائحة مهام واضحة وموثقة لكل موظف/متطوع	60	0	2.07	2.00	1.00	0.936	0.877	3.00
تُحدّد صلاحيات اتخاذ القرار بوضوح داخل المستويات الإدارية	60	0	2.15	2.00	2.00	0.936	0.875	4.00
تُطبّق إجراءات موثقة لإدارة تغييرات خطط العمل والمشاريع	60	0	2.43	2.00	2.00	1.110	1.233	4.00
تُنَفَّذ اجتماعات تنسيقية دورية لمتابعة تقدم المشاريع وتوثيق النتائج	60	0	2.22	2.00	2.00	0.993	0.986	4.00
غالبًا ما تُتخذ قرارات تشغيلية هامة دون توثيق رسمي	60	0	2.65	3.00	3.00	1.117	1.248	3.00

جدول رقم (١١) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدى المحور الأول المخاطر الإدارية والتنظيمية

يوضح الجدول رقم (١١) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدى المحور الأول المخاطر الإدارية والتنظيمية حيث تشير النتائج إلى أن متوسطات الاستجابات لجميع العبارات تقع بين (٢,٠٧ - ٢,٦٥)، وهو ما يعكس مستوى منخفض إلى متوسط في تطبيق الممارسات الإدارية والتنظيمية داخل الجمعيات الخيرية. فقد أظهرت عبارة "توجد لائحة مهام واضحة وموثقة لكل موظف/متطوع" متوسطًا منخفضًا (٢,٠٧)، مما يدل على ضعف نسبي في وضوح المهام وتوثيقها. كما أن عبارة "تُحدّد صلاحيات اتخاذ القرار بوضوح" سجلت متوسطًا قريبًا (٢,١٥)، وهو ما يعكس قصورًا في وضوح الصلاحيات الإدارية. أما العبارة المتعلقة بـ "إجراءات موثقة لإدارة تغييرات خطط العمل" فقد حققت متوسطًا أعلى نسبيًا (٢,٤٣)، لكنها لا تزال ضمن المستوى المتوسط، مما يشير إلى أن هذه الإجراءات غير مطبقة بشكل كافٍ. من جهة أخرى، أظهرت عبارة "غالبًا ما تُتخذ قرارات تشغيلية هامة دون توثيق رسمي" متوسطًا أعلى (٢,٦٥) مع وسيط ومنوال يساويان (٣)، وهو ما يعكس وجود مشكلة واضحة في غياب التوثيق الرسمي للقرارات التشغيلية، الأمر الذي قد يضعف من الشفافية ويزيد من المخاطر الإدارية

ثانياً تفسير استجابات أفراد العينة حول كل عبارة للمحور الأول المخاطر الإدارية والتنظيمية
تفسير استجابات العينة نحو عبارة توجد لائحة مهام واضحة وموثقة لكل موظف/متطوع.



توجد لائحة مهام واضحة وموثقة لكل موظف/متطوع		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	20	33.3%
موافق	20	33.3%
إلى حد ما	16	26.7%
غير موافق	3	5.0%
غير موافق بشدة	1	1.7%
المجموع	60	100%

جدول رقم (١٢) استجابة العينة نحو عبارة توجد لائحة مهام واضحة وموثقة لكل موظف/متطوع. شكل رقم (٥) استجابة العينة نحو عبارة توجد لائحة مهام واضحة وموثقة لكل موظف/متطوع.

يوضح الجدول رقم (١٢) والشكل رقم (٥) اتجاهات المشاركين نحو وضوح وتوثيق لائحة المهام لكل موظف أو متطوع، حيث أبدى ثلث العينة تقريباً (٣٣,٣%) موافقة شديدة، ونفس النسبة (٣٣,٣%) موافقة عامة، مما يعكس إدراكاً إيجابياً لدى غالبية المشاركين بوجود تنظيم رسمي للمهام. في المقابل، أشار حوالي ربع المشاركين (٢٦,٧%) إلى موافقة محدودة، بينما لم يُبدِ أحد عدم موافقة، وظهرت نسبة قليلة (٦,٧%) لعدم الموافقة الشديدة، وهو ما يدل على أن الاتجاه العام يميل بوضوح نحو الإيجابية مع وجود حاجة لتعزيز وضوح اللائحة لدى بعض الأفراد.

تفسير استجابات العينة نحو عبارة تحدد صلاحيات اتخاذ القرار بوضوح داخل المستويات الإدارية

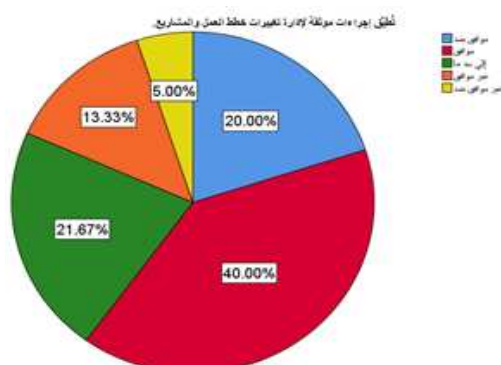


تحدد صلاحيات اتخاذ القرار بوضوح داخل المستويات الإدارية		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	15	25.0%
موافق	27	45.0%
إلى حد ما	13	21.7%
غير موافق	4	6.7%
غير موافق بشدة	1	1.7%
المجموع	60	100%

جدول رقم (١٣) استجابة العينة نحو عبارة تحدد صلاحيات اتخاذ القرار بوضوح داخل المستويات الإدارية. شكل رقم (٦) استجابة العينة نحو عبارة تحدد صلاحيات اتخاذ القرار بوضوح داخل المستويات الإدارية.

يوضح الجدول رقم (١٣) والشكل رقم (٦) اتجاهات المشاركين نحو وضوح صلاحيات اتخاذ القرار داخل المستويات الإدارية، حيث أبدى غالبية المشاركين موافقة (٤٥%) أو موافقة شديدة (٢٥%)، بما يعكس إدراكاً إيجابياً عاماً لوجود وضوح في الصلاحيات. في المقابل، أشار حوالي خمس المشاركين (٢١,٧%) إلى موافقة محدودة، بينما عبّر عدد قليل (٦,٧%) عن عدم موافقة، وظهرت نسبة ضئيلة جداً (١,٧%) لعدم الموافقة الشديدة. وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل نحو الإيجابية مع وجود بعض التباين في إدراك وضوح الصلاحيات بين الأفراد.

تفسير استجابات العينة نحو عبارة تُطبَّق إجراءات موثقة لإدارة تغييرات خطط العمل والمشاريع.



تُطبَّق إجراءات موثقة لإدارة تغييرات خطط العمل والمشاريع.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	12	20.0 %
موافق	24	40.0 %
إلى حد ما	13	21.7 %
غير موافق	8	13.3 %
غير موافق بشدة	3	5.0 %
المجموع	60	100 %

جدول رقم (١٤) استجابة العينة نحو عبارة تُطبَّق إجراءات موثقة (٧) استجابة العينة نحو عبارة تُطبَّق إجراءات إدارة تغييرات خطط العمل والمشاريع.

يوضح الجدول رقم (١٤) والشكل رقم (٧) اتجاهات المشاركين نحو تطبيق إجراءات موثقة لإدارة تغييرات خطط العمل والمشاريع، حيث أبدى غالبية المشاركين موافقة (٤٠%) أو موافقة شديدة (٢٠%)، بما يعكس إدراكًا إيجابيًا لوجود إجراءات رسمية. في المقابل، أشار حوالي خمس المشاركين (٢١,٧%) إلى موافقة محدودة، بينما عبّر بعضهم عن عدم موافقة (١٣,٣%) أو عدم موافقة شديدة (٥%). وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل نحو الإيجابية، مع وجود نسبة معتبرة ترى أن الإجراءات بحاجة إلى مزيد من التوضيح أو التطبيق الفعلي.

تفسير استجابات العينة نحو عبارة تُنفَّذ اجتماعات تنسيقية دورية لمتابعة تقدم المشاريع وتوثيق النتائج.



تُنفَّذ اجتماعات تنسيقية دورية لمتابعة تقدم المشاريع وتوثيق النتائج.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	14	23.3 %
موافق	27	45.0 %
إلى حد ما	13	21.7 %
غير موافق	4	6.7 %
غير موافق بشدة	2	3.3 %
المجموع	60	100 %

جدول رقم (١٥) استجابة العينة نحو عبارة تُنفَّذ اجتماعات تنسيقية (٨) استجابة العينة نحو عبارة تُنفَّذ اجتماعات تنسيقية دورية لمتابعة تقدم المشاريع وتوثيق النتائج.

يوضح الجدول رقم (١٥) والشكل رقم (٨) اتجاهات المشاركين نحو تنفيذ اجتماعات تنسيقية دورية لمتابعة المشاريع وتوثيق نتائجها، حيث أبدى معظم المشاركين موافقة (٤٥%) أو موافقة شديدة (٢٣,٣%)، بما يعكس إدراكًا إيجابيًا لوجود متابعة دورية ومنظمة. في المقابل، أشار حوالي خمس المشاركين (٢١,٧%) إلى موافقة محدودة، بينما عبّر عدد قليل (٦,٧%) عن عدم موافقة، وظهرت نسبة

ضئيلة جدًا (٣,٣%) لعدم الموافقة الشديدة. وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل بوضوح نحو الإيجابية، مع وجود حاجة لتعزيز انتظام الاجتماعات وضمان شمولية التوثيق لجميع المشاريع.

تفسير استجابات العينة نحو عبارة غالبًا ما تُتخذ قرارات تشغيلية هامة دون توثيق رسمي



غالبًا ما تُتخذ قرارات تشغيلية هامة دون توثيق رسمي		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	13	21.7 %
موافق	12	20.0 %
إلى حد ما	18	30.0 %
غير موافق	17	28.3 %
غير موافق بشدة	0	0.0 %
المجموع	60	100 %

جدول رقم (١٦) استجابة العينة نحو عبارة غالبًا ما تُتخذ قرارات تشغيلية هامة دون توثيق رسمي. شكل رقم (٩) استجابة العينة نحو عبارة غالبًا ما تُتخذ قرارات تشغيلية هامة دون توثيق رسمي.

يوضح الجدول رقم (١٦) والشكل رقم (٩) اتجاهات المشاركين نحو مسألة اتخاذ قرارات تشغيلية هامة دون توثيق رسمي، حيث أبدى حوالي خمس المشاركين موافقة شديدة (٢١,٧%) و ٢٠% موافقة عامة، مما يعكس إدراكًا بوجود هذه المشكلة لدى نسبة معتبرة من العينة. في المقابل، أشار حوالي ثلث المشاركين (٣٠%) إلى موافقة محدودة "إلى حد ما"، بينما رفضها بشكل واضح ٢٨,٣%، ولم يُبد أحد عدم موافقة شديدة. وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل إلى الاعتراف بوجود هذه الظاهرة بدرجات متفاوتة، مع وجود نسبة ملحوظة ترى أن القرارات التشغيلية يتم توثيقها بالفعل.

الاستنتاج العام للمحور الأول (المخاطر الإدارية والتنظيمية) يُظهر أن الاتجاه العام يميل بوضوح نحو الإيجابية، حيث عبّر معظم المشاركين عن وجود لوائح مهام واضحة، وصلاحيات محددة لاتخاذ القرار، وإجراءات موثقة لإدارة التغييرات، إضافة إلى اجتماعات دورية لمتابعة المشاريع وتوثيق نتائجها. ومع ذلك، برزت بعض المخاطر التنظيمية التي تستدعي الانتباه، أبرزها ضعف نسبي في توثيق القرارات التشغيلية الهامة، وهو ما يعكس حاجة المؤسسات إلى تعزيز آليات التوثيق والمتابعة لضمان استدامة الأداء الإداري وتقليل احتمالات حدوث خلل تنظيمي. وبذلك يمكن القول إن الأساس الإداري والتنظيمي قائم بشكل جيد، لكنه يتطلب مزيدًا من التطوير في جانب التوثيق والرقابة لضمان كفاءة أعلى في إدارة العمليات.

المحور الثاني المخاطر المالية والرقابية بالجمعيات الخيرية

اولا : المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الثاني المخاطر المالية والرقابية بالجمعيات الخيرية

العبارة	عدد القيم الصحيحة	عدد القيم المفقودة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	التباين	المدي
توجد ميزانيات مفصلة لكل مشروع مع حدود إنفاق معتمدة	60	0	2.10	2.00	2.00	1.037	1.075	4.00
تُطبَّق ضوابط داخلية واضحة لموافقة وصرف النفقات	60	0	1.77	2.00	1.00	0.810	0.656	3.00
تُجرى مراجعات مالية دورية وتقدّم تقارير شفافة لمجلس الإدارة	60	0	1.62	1.00	1.00	0.846	0.715	4.00
يتوفر احتياطي طارئ لمواجهة نقص السيولة المفاجئ	60	0	2.43	2.00	2.00	1.170	1.368	4.00
تُسجَل حالات التجاوز المالي ولا تُجرى تحقيقات صارمة عند حدوثها	60	0	2.88	3.00	3.00	1.391	1.935	4.00

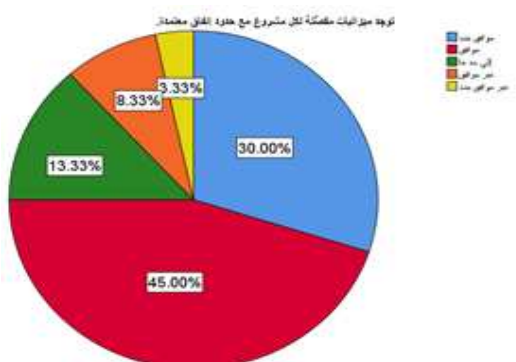
جدول رقم (١٧) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الثاني

المخاطر المالية والرقابية بالجمعيات الخيرية

يوضح الجدول رقم (١٧) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الثاني المخاطر المالية والرقابية بالجمعيات الخيرية حيث تشير النتائج الخاصة بمحور المخاطر المالية والرقابية إلى أن المتوسطات تراوحت بين (١,٦٢ - ٢,٨٨)، وهو ما يعكس مستوى منخفض إلى متوسط في تطبيق الضوابط المالية داخل الجمعيات الخيرية. فقد سجلت العبارات المتعلقة بالمراجعات المالية الدورية وتقديم التقارير الشفافة أدنى متوسط (١,٦٢)، مما يدل على ضعف واضح في الرقابة والشفافية المالية. كما أن وجود ضوابط داخلية لموافقة وصرف النفقات جاء بمستوى منخفض (١,٧٧)، وهو مؤشر على قصور في ضبط الإنفاق. في المقابل، أظهرت عبارة توفر احتياطي طارئ لمواجهة نقص السيولة متوسطاً أعلى نسبياً (٢,٤٣)، ما يعكس بعض الاستعداد لمواجهة الأزمات المالية. أما العبارة المتعلقة بتسجيل التجاوزات المالية دون تحقيق صارم فقد حققت أعلى متوسط (٢,٨٨)، وهو ما يكشف عن مشكلة جوهرية في ضعف المساءلة والحوكمة المالية. وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن الجمعيات الخيرية بحاجة إلى تطوير أنظمة مالية أكثر صرامة، وتعزيز آليات الرقابة الداخلية لضمان الشفافية والمساءلة وتقليل المخاطر التشغيلية.

ثانياً تفسير استجابات أفراد العينة حول كل عبارة للمحور الثاني المخاطر المالية والرقابية بالجمعيات الخيرية

تفسير استجابات العينة نحو عبارة توجد ميزانيات مفصلة لكل مشروع مع حدود إنفاق معتمدة.

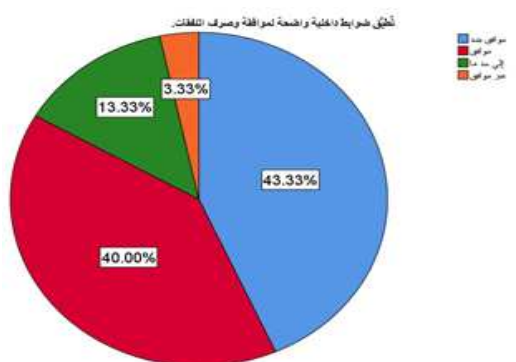


توجد ميزانيات مفصلة لكل مشروع مع حدود إنفاق معتمدة.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	18	30.0 %
موافق	27	45.0 %
إلى حد ما	8	13.3 %
غير موافق	5	8.3 %
غير موافق بشدة	2	3.3 %
المجموع	60	100 %

جدول رقم (١٨) استجابة العينة نحو عبارة توجد ميزانيات مفصلة لكل شكل رقم (١٠) استجابة العينة نحو عبارة توجد ميزانيات مفصلة لكل مشروع مع حدود إنفاق معتمدة.

يوضح الجدول رقم (١٨) والشكل رقم (١٠) اتجاهات المشاركين نحو وجود ميزانيات مفصلة وحدود إنفاق معتمدة لكل مشروع، حيث أبدى غالبية المشاركين موافقة (٤٥%) أو موافقة شديدة (٣٠%)، بما يعكس إدراكاً إيجابياً عاماً لوجود تنظيم مالي واضح. في المقابل، أشار بعض المشاركين (١٣,٣%) إلى موافقة محدودة، بينما عبّر عدد قليل عن عدم موافقة (٨,٣%) أو عدم موافقة شديدة (٣,٣%). وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل بوضوح نحو الإيجابية، مع وجود نسبة محدودة ترى أن الميزانيات قد لا تكون دائماً مفصلة أو معتمدة بشكل كامل.

تفسير استجابات العينة نحو عبارة تُطبّق ضوابط داخلية واضحة لموافقة وصرف النفقات.



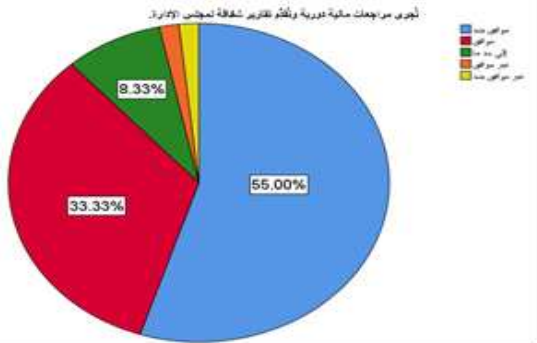
تُطبّق ضوابط داخلية واضحة لموافقة وصرف النفقات.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	26	43.3 %
موافق	24	40.0 %
إلى حد ما	8	13.3 %
غير موافق	2	3.3 %
غير موافق بشدة	0	0.0 %
المجموع	60	100 %

جدول رقم (١٩) استجابة العينة نحو عبارة تُطبّق ضوابط داخلية شكل رقم (١١) استجابة العينة نحو عبارة تُطبّق ضوابط داخلية واضحة لموافقة وصرف النفقات.

يوضح الجدول رقم (١٩) والشكل رقم (١١) اتجاهات المشاركين نحو تطبيق ضوابط داخلية واضحة لموافقة وصرف النفقات، حيث أبدى غالبية المشاركين موافقة شديدة (٤٣,٣%) أو موافقة عامة (٤٠%)، بما يعكس إدراكاً إيجابياً قوياً لوجود ضوابط مالية واضحة. في المقابل، أشار عدد محدود (١٣,٣%) إلى موافقة جزئية "إلى حد ما"، بينما عبّر قلة قليلة (٣,٣%) عن عدم موافقة، ولم يُبد أحد عدم موافقة شديدة.

وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل بوضوح نحو الإيجابية، مع تأكيد على قوة الضوابط الداخلية في ضبط عمليات الموافقة والصرف.

تفسير استجابات العينة نحو عبارة تُجرى مراجعات مالية دورية وتُقدّم تقارير شفافة لمجلس الإدارة.

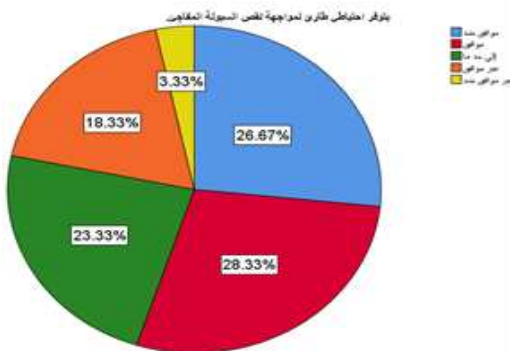


تُجرى مراجعات مالية دورية وتُقدّم تقارير شفافة لمجلس الإدارة.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	33	55.0%
موافق	20	33.3%
إلى حد ما	5	8.3%
غير موافق	1	1.7%
غير موافق بشدة	1	1.7%
المجموع	60	100%

جدول رقم (٢٠) استجابة العينة نحو عبارة تُجرى مراجعات مالية دورية وتُقدّم تقارير شفافة لمجلس الإدارة. شكل رقم (١٢) استجابة العينة نحو عبارة تُجرى مراجعات مالية دورية وتُقدّم تقارير شفافة لمجلس الإدارة.

يوضح الجدول رقم (٢٠) والشكل رقم (١٢) اتجاهات المشاركين نحو إجراء مراجعات مالية دورية وتقديم تقارير شفافة لمجلس الإدارة، حيث أبدى غالبية المشاركين موافقة شديدة (٥٥%) أو موافقة عامة (٣٣,٣%) بما يعكس إدراكًا إيجابيًا قويًا لوجود آليات مراجعة مالية منتظمة وشفافة. في المقابل، أشار عدد محدود (٨,٣%) إلى موافقة جزئية "إلى حد ما"، بينما عبّر قلة قليلة (١,٧%) عن عدم موافقة، وظهرت نسبة مماثلة (١,٧%) لعدم الموافقة الشديدة. وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل بوضوح نحو الإيجابية، مع تأكيد على قوة الممارسات المالية والشفافية المؤسسية.

تفسير استجابات العينة نحو عبارة يتوفر احتياطي طارئ لمواجهة نقص السيولة المفاجئ.



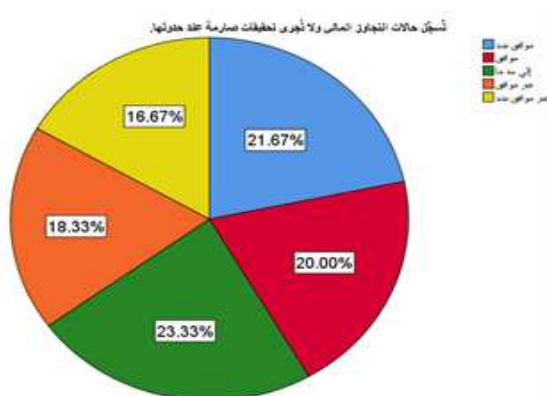
يتوفر احتياطي طارئ لمواجهة نقص السيولة المفاجئ.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	16	26.7%
موافق	17	28.3%
إلى حد ما	14	23.3%
غير موافق	11	18.3%
غير موافق بشدة	2	3.3%
المجموع	60	100%

جدول رقم (٢١) استجابة العينة نحو عبارة يتوفر احتياطي طارئ لمواجهة نقص السيولة المفاجئ. شكل رقم (١٣) استجابة العينة نحو عبارة يتوفر احتياطي طارئ لمواجهة نقص السيولة المفاجئ.

يوضح الجدول رقم (٢١) والشكل رقم (١٣) اتجاهات المشاركين نحو توفر احتياطي طارئ لمواجهة نقص السيولة المفاجئ، حيث أبدى أكثر من نصف المشاركين موافقة شديدة (٢٦,٧%) أو موافقة عامة (٢٨,٣%) بما يعكس إدراكًا إيجابيًا لوجود احتياطي مالي. في المقابل، أشار حوالي ربع المشاركين (٢٣,٣%) إلى موافقة محدودة، بينما عبّر عدد معتبر (١٨,٣%) عن عدم موافقة، وظهرت نسبة قليلة

(٣,٣%) لعدم الموافقة الشديدة. وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل نحو الإيجابية، مع وجود نسبة ملحوظة ترى أن الاحتياطي الطارئ غير كافٍ أو غير مطبق بشكل فعلي

تفسير استجابات العينة نحو عبارة تُسجّل حالات التجاوز المالي ولا تُجرى تحقيقات صارمة عند حدوثها.



تُسجّل حالات التجاوز المالي ولا تُجرى تحقيقات صارمة عند حدوثها.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	13	21.7 %
موافق	12	20.0 %
إلى حد ما	14	23.3 %
غير موافق	11	18.3 %
غير موافق بشدة	10	16.7 %
المجموع	60	100 %

جدول رقم (٢٢) استجابة العينة نحو عبارة تُسجّل حالات التجاوز المالي ولا تُجرى تحقيقات صارمة عند حدوثها. شكل رقم (١٤) استجابة العينة نحو عبارة تُسجّل حالات التجاوز المالي ولا تُجرى تحقيقات صارمة عند حدوثها.

يوضح الجدول رقم (٢٢) والشكل رقم (١٤) اتجاهات المشاركين نحو مسألة تسجيل التجاوزات المالية دون إجراء تحقيقات صارمة، حيث أبدى حوالي ثلث المشاركين موافقة شديدة (٢١,٧%) أو موافقة عامة (٢٠%)، مما يعكس إدراكًا بوجود هذه المشكلة لدى نسبة معتبرة. في المقابل، أشار حوالي ربع المشاركين (٢٣,٣%) إلى موافقة محدودة، بينما رفضها بشكل واضح ١٨,٣%، وأبدى ١٦,٧% عدم موافقة شديدة. وبذلك يتضح أن الاتجاه العام منقسم نسبيًا، حيث يرى جزء كبير من المشاركين أن هناك ضعفًا في آليات التحقيق، بينما يؤكد آخرون وجود إجراءات صارمة بالفعل.

الاستنتاج العام للمحور الثاني (المخاطر المالية والرقابية) يُظهر أن الاتجاه العام يميل نحو الإيجابية في معظم الجوانب المالية والرقابية، حيث عبّر غالبية المشاركين عن وجود ميزانيات مفصلة لكل مشروع مع حدود إنفاق معتمدة، وتطبيق ضوابط داخلية واضحة لموافقة وصرف النفقات، إضافة إلى إجراء مراجعات مالية دورية وتقديم تقارير شفافة لمجلس الإدارة. كما أشار أكثر من نصف المشاركين إلى توفر احتياطي طارئ لمواجهة نقص السيولة المفاجئ، وهو ما يعكس إدراكًا بوجود أدوات استدامة مالية ومع ذلك، برزت بعض المخاطر الرقابية التي تستدعي الانتباه، أبرزها تسجيل حالات التجاوز المالي دون إجراء تحقيقات صارمة، وهو ما يعكس ضعفًا في آليات المساءلة والرقابة الداخلية. وبذلك يمكن القول إن المؤسسات المعنية تمتلك أساسًا ماليًا ورقابيًا جيدًا، لكنها بحاجة إلى تعزيز آليات التحقيق والمساءلة لضمان شفافية أكبر، والحد من المخاطر المرتبطة بالتجاوزات المالية، بما يحقق توازنًا أفضل بين التنظيم المالي والرقابة الفعالة

المحور الثالث مخاطر الموارد البشرية والتطوع بالجمعيات الخيرية

اولا : المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الثالث مخاطر الموارد البشرية والتطوع بالجمعيات الخيرية

العبارة	عدد القيم الصحيحة	عدد القيم المفقودة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	التباين	المدي
توجد برامج تدريب وتطوير منتظمة للموظفين والمتطوعين	60	0	2.18	2.00	2.00	1.081	1.169	4.00
تحدد آليات بديلة عند انسحاب متطوعين أو نقص الكوادر فجأة	60	0	2.48	2.00	2.00	1.186	1.406	4.00
يتم توزيع المهام وفقاً للقدرات وتُراجع الأدوار بانتظام	60	0	2.38	2.00	2.00	1.121	1.257	4.00
تتوفر سياسات للاحتفاظ بالكوادر المؤهلة وتقديم حوافز مناسبة	60	0	2.60	2.00	2.00	1.278	1.634	4.00
يتم تعيين أفراد دون مطابقة واضحة للمهارات المطلوبة	60	0	2.52	3.00	3.00	1.049	1.101	4.00

جدول رقم (٢٣) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الثالث

مخاطر الموارد البشرية والتطوع بالجمعيات الخيرية

يوضح الجدول رقم (٢٣) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الثالث مخاطر الموارد البشرية والتطوع بالجمعيات الخيرية حيث تشير نتائج محور مخاطر الموارد البشرية والتطوع إلى أن المتوسطات تراوحت بين (٢,١٨ - ٢,٦٠)، وهو ما يعكس مستوى منخفض إلى متوسط في إدارة العنصر البشري داخل الجمعيات الخيرية. فقد سجلت عبارة وجود برامج تدريب وتطوير منتظمة أدنى متوسط (٢,١٨)، مما يدل على ضعف الاهتمام بتأهيل الموظفين والمتطوعين. كما أن توزيع المهام وفق القدرات ومراجعة الأدوار جاء بمستوى متوسط (٢,٣٨)، وهو مؤشر على قصور في استثمار الطاقات البشرية. في المقابل، أظهرت عبارة تحديد آليات بديلة عند انسحاب المتطوعين أو نقص الكوادر متوسطاً أعلى نسبياً (٢,٤٨)، ما يعكس بعض الجهود لمعالجة هذه المشكلة لكنها غير كافية. أما سياسات الاحتفاظ بالكوادر وتقديم الحوافز فقد حققت أعلى متوسط (٢,٦٠)، لكنها لا تزال محدودة ولا ترقى إلى مستوى الممارسات المؤسسية الراسخة. كما أن تعيين أفراد دون مطابقة واضحة للمهارات (٢,٥٢) يكشف عن خلل في عملية التوظيف والاختيار. وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن الجمعيات الخيرية بحاجة إلى تطوير سياسات أكثر شمولية لإدارة الموارد البشرية والمتطوعين، بما يضمن استمرارية العمل وتقليل المخاطر التشغيلية.

ثانيا تفسير استجابات أفراد العينة حول كل عبارة للمحور الثالث مخاطر الموارد البشرية والتطوع بالجمعيات الخيرية

تفسير استجابات العينة نحو عبارة توجد برامج تدريب وتطوير منتظمة للموظفين والمتطوعين.



توجد برامج تدريب وتطوير منتظمة للموظفين والمتطوعين		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	18	30.0%
موافق	23	38.3%
إلى حد ما	11	18.3%
غير موافق	6	10.0%
غير موافق بشدة	2	3.3%
المجموع	60	100%

جدول رقم (٢٤) استجابة العينة نحو عبارة توجد برامج تدريب وتطوير منتظمة للموظفين والمتطوعين شكل رقم (١٥) استجابة العينة نحو عبارة توجد برامج تدريب وتطوير منتظمة للموظفين والمتطوعين

يوضح الجدول رقم (٢٤) والشكل رقم (١٥) اتجاهات المشاركين نحو وجود برامج تدريب وتطوير منتظمة للموظفين والمتطوعين، حيث أبدى غالبية المشاركين موافقة (٣٨,٣%) أو موافقة شديدة (٣٠%) بما يعكس إدراكًا إيجابيًا لوجود برامج تدريبية فعلية. في المقابل، أشار حوالي خمس المشاركين (١٨,٣%) إلى موافقة محدودة، بينما عبّر بعضهم عن عدم موافقة (١٠%) أو عدم موافقة شديدة (٣,٣%). وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل نحو الإيجابية، مع وجود نسبة ليست قليلة ترى أن البرامج التدريبية غير كافية أو غير منتظمة بالشكل المطلوب.

تفسير استجابات العينة نحو عبارة تُحدد آليات بديلة عند انسحاب متطوعين أو نقص الكوادر فجأة.



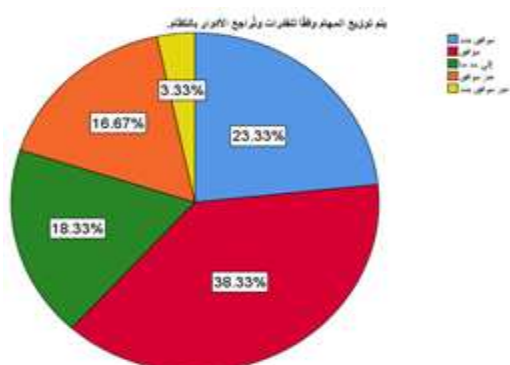
تُحدد آليات بديلة عند انسحاب متطوعين أو نقص الكوادر فجأة.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	15	25.0%
موافق	17	28.3%
إلى حد ما	15	25.0%
غير موافق	10	16.7%
غير موافق بشدة	3	5.0%
المجموع	60	100%

جدول رقم (٢٥) استجابة العينة نحو عبارة تُحدد آليات بديلة عند انسحاب متطوعين أو نقص الكوادر فجأة شكل رقم (١٦) استجابة العينة نحو عبارة تُحدد آليات بديلة عند انسحاب متطوعين أو نقص الكوادر فجأة

يوضح الجدول رقم (٢٥) والشكل رقم (١٦) اتجاهات المشاركين نحو وجود آليات بديلة عند انسحاب المتطوعين أو نقص الكوادر بشكل مفاجئ، حيث أبدى أكثر من نصف المشاركين موافقة شديدة (٢٥%) أو موافقة عامة (٢٨,٣%) بما يعكس إدراكًا إيجابيًا لوجود خطط بديلة. في المقابل، أشار ربع المشاركين (٢٥%) إلى موافقة محدودة، بينما عبّر بعضهم عن عدم موافقة (١٦,٧%) أو عدم موافقة شديدة (٥%).

وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل نحو الإيجابية، مع وجود نسبة معتبرة ترى أن الآليات البديلة غير كافية أو غير مطبقة بشكل كامل.

تفسير استجابات العينة نحو عبارة يتم توزيع المهام وفقاً للقدرات وتراجع الأدوار بانتظام.



يتم توزيع المهام وفقاً للقدرات وتراجع الأدوار بانتظام.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	14	23.3%
موافق	23	38.3%
إلى حد ما	11	18.3%
غير موافق	10	16.7%
غير موافق بشدة	2	3.3%
المجموع	60	100%

جدول رقم (٢٦) استجابة العينة نحو عبارة يتم توزيع المهام وفقاً شكل رقم (١٧) استجابة العينة نحو عبارة يتم توزيع المهام وفقاً للقدرات وتراجع الأدوار بانتظام.

يوضح الجدول رقم (٢٦) والشكل رقم (١٧) اتجاهات المشاركين نحو توزيع المهام وفقاً للقدرات ومراجعة الأدوار بانتظام، حيث أبدى غالبية المشاركين موافقة (٣٨,٣%) أو موافقة شديدة (٢٣,٣%) بما يعكس إدراكاً إيجابياً لوجود آليات توزيع عادلة ومراجعة دورية للأدوار. في المقابل، أشار حوالي خمس المشاركين (١٨,٣%) إلى موافقة محدودة، بينما عبّر بعضهم عن عدم موافقة (١٦,٧%) أو عدم موافقة شديدة (٣,٣%). وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل نحو الإيجابية، مع وجود نسبة معتبرة ترى أن توزيع المهام ومراجعة الأدوار قد لا يتم دائماً بشكل منتظم أو عادل.

تفسير استجابات العينة نحو عبارة تتوفر سياسات للاحتفاظ بالكوادر المؤهلة وتقديم حوافز مناسبة.



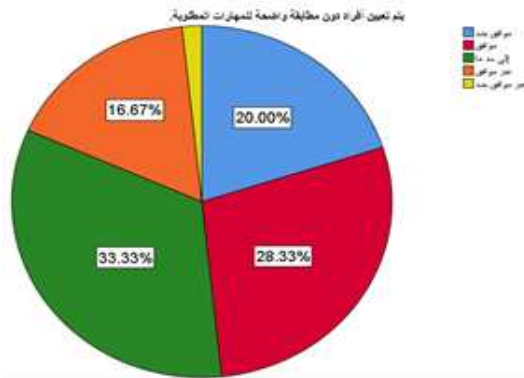
تتوفر سياسات للاحتفاظ بالكوادر المؤهلة وتقديم حوافز مناسبة.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	13	21.7%
موافق	12	20.0%
إلى حد ما	14	23.3%
غير موافق	11	18.3%
غير موافق بشدة	10	16.7%
المجموع	60	100%

جدول رقم (٢٧) استجابة العينة نحو عبارة تتوفر سياسات للاحتفاظ بالكوادر المؤهلة وتقديم حوافز مناسبة شكل رقم (١٨) استجابة العينة نحو عبارة تتوفر سياسات للاحتفاظ بالكوادر المؤهلة وتقديم حوافز مناسبة.

يوضح الجدول رقم (٢٧) والشكل رقم (١٨) اتجاهات المشاركين نحو وجود سياسات للاحتفاظ بالكوادر المؤهلة وتقديم حوافز مناسبة، حيث أبدى غالبية المشاركين موافقة (٢٨,٣%) أو موافقة شديدة (٢٣,٣%) بما يعكس إدراكاً إيجابياً نسبياً لوجود سياسات تحفيزية. في المقابل، أشار حوالي ربع المشاركين (٢٣,٣%) إلى موافقة محدودة، بينما عبّر عدد معتبر عن عدم موافقة (١٥%) أو عدم موافقة شديدة (٣,٣%).

شديدة (١٠%). وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل نحو الإيجابية، مع وجود نسبة ملحوظة ترى أن السياسات التحفيزية غير كافية أو لا تُطبق بشكل فعال

تفسير استجابات العينة نحو عبارة يتم تعيين أفراد دون مطابقة واضحة للمهارات المطلوبة.



يتم تعيين أفراد دون مطابقة واضحة للمهارات المطلوبة.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	13	21.7%
موافق	12	20.0%
إلى حد ما	14	23.3%
غير موافق	11	18.3%
غير موافق بشدة	10	16.7%
المجموع	60	100%

جدول رقم (٢٨) استجابة العينة نحو عبارة يتم تعيين أفراد دون (شكل رقم ١٩) استجابة العينة نحو عبارة يتم تعيين أفراد دون مطابقة واضحة للمهارات المطلوبة.

يوضح الجدول رقم (٢٨) والشكل رقم (١٩) اتجاهات المشاركين نحو مسألة تعيين أفراد دون مطابقة واضحة للمهارات المطلوبة، حيث أبدى حوالي نصف المشاركين موافقة شديدة (٢٠%) أو موافقة عامة (٢٨,٣%) بما يعكس إدراكًا بوجود هذه المشكلة لدى نسبة معتبرة. في المقابل، أشار ثلث المشاركين تقريبًا (٣٣,٣%) إلى موافقة محدودة "إلى حد ما"، بينما رفضها بشكل واضح ١٦,٧%، وأبدى ١,٧% فقط عدم موافقة شديدة. وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل إلى الاعتراف بوجود هذه الظاهرة بدرجات متفاوتة، مع وجود نسبة أقل ترى أن التعيينات تتم وفقًا لمطابقة دقيقة للمهارات المطلوبة

الاستنتاج العام للمحور الثالث (مخاطر الموارد البشرية والتطوع) يُظهر أن الاتجاه العام يميل نحو الإيجابية في بعض الجوانب، حيث عبّر غالبية المشاركين عن وجود برامج تدريب وتطوير منتظمة للموظفين والمتطوعين، وتحديد آليات بديلة عند انسحاب المتطوعين أو نقص الكوادر، إضافة إلى توزيع المهام وفقًا للقدرات ومراجعة الأدوار بانتظام. كما أشار عدد معتبر إلى توفر سياسات للاحتفاظ بالكوادر المؤهلة وتقديم حوافز مناسبة، وهو ما يعكس إدراكًا بوجود جهود لتعزيز الاستقرار الوظيفي والتحفيز المؤسسي. ومع ذلك، برزت بعض المخاطر التي تستدعي الانتباه، أبرزها أن نسبة ملحوظة من المشاركين ترى أن التعيينات تتم أحيانًا دون مطابقة واضحة للمهارات المطلوبة، مما قد يؤدي إلى ضعف في الكفاءة التشغيلية ويزيد من احتمالات حدوث خلل في الأداء. وبذلك يمكن القول إن المؤسسات المعنية تمتلك أساسًا جيدًا في إدارة الموارد البشرية والتطوع، لكنها بحاجة إلى تعزيز دقة سياسات التوظيف والتطوير المستمر لضمان استدامة الكوادر المؤهلة وتقليل المخاطر المرتبطة بالاختلالات البشرية والتنظيمية.

المحور الرابع المخاطر اللوجستية والتشغيلية بالجمعيات الخيرية

اولا : المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الرابع المخاطر اللوجستية والتشغيلية بالجمعيات الخيرية

العبارة	عدد القيم الصحيحة	عدد القيم المفقودة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	التباين	المدي
توجد آليات فعالة لإدارة المخزون والإمدادات للمشروعات	60	0	2.38	2.00	2.00	1.091	1.190	4.00
تُعتمد خطط بديلة للتوريد عند تأخر المواد أو الخدمات الأساسية	60	0	2.50	2.00	2.00	1.112	1.237	4.00
تُدار الجداول الزمنية للمشروعات بمرونة لتقليل التأخير	60	0	2.32	2.00	2.00	1.017	1.034	4.00
تُجرى اختبارات ميدانية قبل إطلاق الأنشطة الكبرى لضمان الجاهزية	60	0	2.53	3.00	3.00	1.096	1.202	4.00
تتكرر مشاكل التأخير في الإمدادات والتجهيزات بصورة تؤثر على التنفيذ	60	0	2.50	2.00	2.00	1.000	1.000	3.00

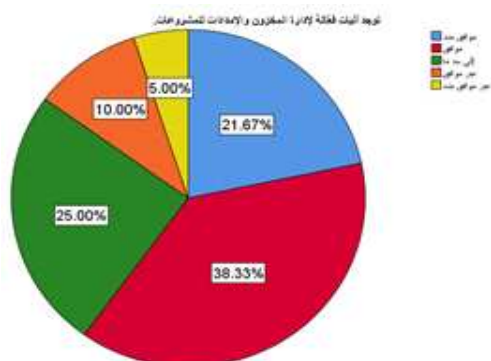
جدول رقم (٢٩) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الرابع

المخاطر اللوجستية والتشغيلية بالجمعيات الخيرية

يوضح الجدول رقم (٢٩) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الرابع المخاطر اللوجستية والتشغيلية بالجمعيات الخيرية حيث تشير النتائج إلى أن المتوسطات تراوحت بين (٢,٣٢ – ٢,٥٣)، وهو ما يعكس مستوى متوسط منخفض في إدارة المخاطر اللوجستية والتشغيلية داخل الجمعيات الخيرية. فقد سجلت عبارة إدارة الجداول الزمنية بمرونة أدنى متوسط (٢,٣٢)، مما يدل على قصور في التعامل مع التأخيرات الزمنية. بينما حققت عبارة إجراء اختبارات ميدانية قبل الأنشطة الكبرى أعلى متوسط (٢,٥٣)، وهو مؤشر على وجود بعض الممارسات الإيجابية لكنها غير كافية لضمان الجاهزية الكاملة. كما أن الاعتماد على خطط بديلة للتوريد وتكرار مشاكل التأخير في الإمدادات جاء بمستوى متوسط (٢,٥٠)، مما يعكس استمرار تحديات في توفير المواد والخدمات الأساسية في الوقت المناسب. وبشكل عام، تكشف هذه النتائج عن وجود ثغرات في التخطيط اللوجستي وإدارة التشغيل، تستدعي تعزيز آليات بديلة للتوريد، وتطوير خطط زمنية أكثر مرونة، مع التركيز على تقليل التأخيرات وتحسين الجاهزية التشغيلية.

ثانيا تفسير استجابات أفراد العينة حول كل عبارة للمحور الرابع المخاطر اللوجستية والتشغيلية بالجمعيات الخيرية

تفسير استجابات العينة نحو عبارة توجد آليات فعالة لإدارة المخزون والإمدادات للمشروعات.

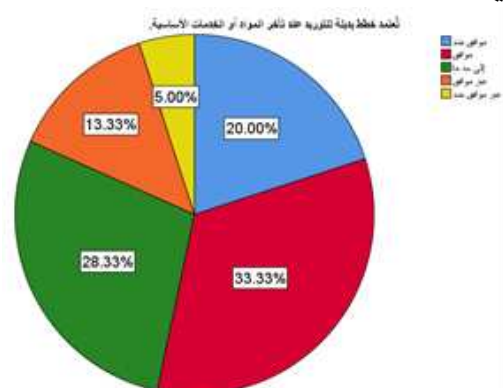


توجد آليات فعالة لإدارة المخزون والإمدادات للمشروعات.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	13	21.7 %
موافق	12	20.0 %
إلى حد ما	14	23.3 %
غير موافق	11	18.3 %
غير موافق بشدة	10	16.7 %
المجموع	60	100 %

جدول رقم (٣٠) استجابة العينة نحو عبارة توجد آليات فعالة لإدارة المخزون والإمدادات للمشروعات. شكل رقم (٢٠) استجابة العينة نحو عبارة توجد آليات فعالة لإدارة المخزون والإمدادات للمشروعات.

يوضح الجدول رقم (٣٠) والشكل رقم (٢٠) اتجاهات المشاركين نحو وجود آليات فعالة لإدارة المخزون والإمدادات للمشروعات، حيث أبدى غالبية المشاركين موافقة (٣٨,٣%) أو موافقة شديدة (٢١,٧%) بما يعكس إدراكًا إيجابيًا نسبيًا لوجود نظم متابعة وإدارة للمخزون. في المقابل، أشار ربع المشاركين تقريبًا (٢٥%) إلى موافقة محدودة، بينما عبّر بعضهم عن عدم موافقة (١٠%) أو عدم موافقة شديدة (٥%). وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل نحو الإيجابية، مع وجود نسبة معتبرة ترى أن إدارة المخزون والإمدادات بحاجة إلى مزيد من الفعالية أو التطوير.

تفسير استجابات العينة نحو عبارة تُعتمد خطط بديلة للتوريد عند تأخر المواد أو الخدمات الأساسية.

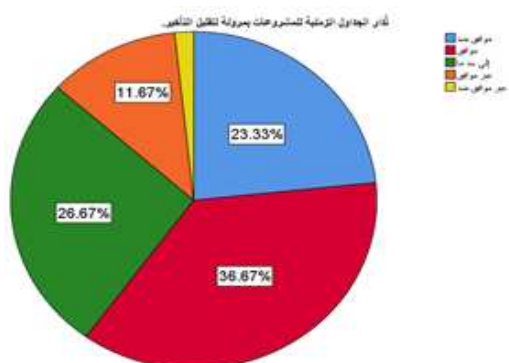


تُعتمد خطط بديلة للتوريد عند تأخر المواد أو الخدمات الأساسية.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	12	20.0 %
موافق	20	33.3 %
إلى حد ما	17	28.3 %
غير موافق	8	13.3 %
غير موافق بشدة	3	5.0 %
المجموع	60	100 %

جدول رقم (٣١) استجابة العينة نحو عبارة تُعتمد خطط بديلة للتوريد عند تأخر المواد أو الخدمات الأساسية. شكل رقم (٢١) استجابة العينة نحو عبارة تُعتمد خطط بديلة للتوريد عند تأخر المواد أو الخدمات الأساسية.

يوضح الجدول رقم (٣١) والشكل رقم (٢١) اتجاهات المشاركين نحو اعتماد خطط بديلة للتوريد عند تأخر المواد أو الخدمات الأساسية، حيث أبدى أكثر من نصف المشاركين موافقة شديدة (٢٠%) أو موافقة عامة (٣٣,٣%) بما يعكس إدراكًا إيجابيًا لوجود خطط بديلة. في المقابل، أشار حوالي ثلث المشاركين (٢٨,٣%) إلى موافقة محدودة "إلى حد ما"، بينما عبّر بعضهم عن عدم موافقة (١٣,٣%) أو عدم موافقة شديدة (٥%). وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل نحو الإيجابية، مع وجود نسبة معتبرة ترى أن خطط التوريد البديلة قد لا تكون مطبقة بشكل كامل أو فعال في جميع الحالات.

تفسير استجابات العينة نحو عبارة تُدار الجداول الزمنية للمشروعات بمرونة لتقليل التأخير.



تُدار الجداول الزمنية للمشروعات بمرونة لتقليل التأخير.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	14	23.3%
موافق	22	36.7%
إلى حد ما	16	26.7%
غير موافق	7	11.7%
غير موافق بشدة	1	1.7%
المجموع	60	100%

جدول رقم (٣٢) استجابة العينة نحو عبارة تُدار الجداول الزمنية (٢٢) استجابة العينة نحو عبارة تُدار الجداول للمشروعات بمرونة لتقليل التأخير.

يوضح الجدول رقم (٣٢) والشكل رقم (٢٢) اتجاهات المشاركين نحو إدارة الجداول الزمنية للمشروعات بمرونة لتقليل التأخير، حيث أبدى غالبية المشاركين موافقة شديدة (٢٣,٣%) أو موافقة عامة (٣٦,٧%) بما يعكس إدراكًا إيجابيًا لوجود مرونة في إدارة الوقت. في المقابل، أشار حوالي ربع المشاركين (٢٦,٧%) إلى موافقة محدودة "إلى حد ما"، بينما عبّر بعضهم عن عدم موافقة (١١,٧%) أو عدم موافقة شديدة (١,٧%). وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل نحو الإيجابية، مع وجود نسبة معتبرة ترى أن المرونة في إدارة الجداول الزمنية قد لا تكون كافية دائمًا لتقليل التأخير بشكل فعال

تفسير استجابات العينة نحو عبارة تُجرى اختبارات ميدانية قبل إطلاق الأنشطة الكبرى لضمان الجاهزية.



تُجرى اختبارات ميدانية قبل إطلاق الأنشطة الكبرى لضمان الجاهزية.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	14	23.3%
موافق	22	36.7%
إلى حد ما	16	26.7%
غير موافق	7	11.7%
غير موافق بشدة	1	1.7%
المجموع	60	100%

جدول رقم (٣٣) استجابة العينة نحو عبارة تُجرى اختبارات ميدانية (٢٣) استجابة العينة نحو عبارة تُجرى اختبارات قبل إطلاق الأنشطة الكبرى لضمان الجاهزية.

يوضح الجدول رقم (٣٣) والشكل رقم (٢٣) اتجاهات المشاركين نحو إجراء اختبارات ميدانية قبل إطلاق الأنشطة الكبرى لضمان الجاهزية، حيث أبدى حوالي نصف المشاركين موافقة شديدة (٢١,٧%) أو موافقة عامة (٣٥%) بما يعكس إدراكًا إيجابيًا لوجود هذه الممارسة. في المقابل، أشار أكثر من ثلث المشاركين (٣٥%) إلى موافقة محدودة "إلى حد ما"، بينما عبّر بعضهم عن عدم موافقة (١٥%) أو عدم موافقة شديدة (٣,٣%). وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل نحو الإيجابية، مع وجود نسبة معتبرة ترى أن الاختبارات الميدانية لا تُجرى دائمًا بشكل كافٍ أو منتظم لضمان الجاهزية الكاملة

تفسير استجابات العينة نحو عبارة تتكرر مشاكل التأخير في الإمدادات والتجهيزات بصورة تؤثر على التنفيذ.



تتكرر مشاكل التأخير في الإمدادات والتجهيزات بصورة تؤثر على التنفيذ.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	13	21.7%
موافق	12	20.0%
إلى حد ما	14	23.3%
غير موافق	11	18.3%
غير موافق بشدة	10	16.7%
المجموع	60	100%

جدول رقم (٣٤) استجابة العينة نحو عبارة تتكرر مشاكل التأخير شكل رقم (٢٤) استجابة العينة نحو عبارة تتكرر مشاكل التأخير في الإمدادات والتجهيزات بصورة تؤثر على التنفيذ.

يوضح الجدول رقم (٣٤) والشكل رقم (٢٤) اتجاهات المشاركين نحو مشكلة تكرار التأخير في الإمدادات والتجهيزات، حيث أبدى أكثر من نصف المشاركين موافقة شديدة (١٦,٧%) أو موافقة عامة (٣٦,٧%) بما يعكس إدراكًا واضحًا لوجود هذه المشكلة وتأثيرها المباشر على التنفيذ. في المقابل، أشار حوالي ربع المشاركين (٢٦,٧%) إلى موافقة محدودة "إلى حد ما"، بينما رفضها بشكل صريح ٢٠% من المشاركين. وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل إلى الاعتراف بوجود مشكلة متكررة في الإمدادات والتجهيزات، مع وجود نسبة معتبرة ترى أن هذه المشكلة ليست مؤثرة بشكل دائم أو شامل.

الاستنتاج العام للمحور الرابع (المخاطر اللوجستية والتشغيلية) يُظهر أن الاتجاه العام يميل نحو الإيجابية في بعض الجوانب، حيث عبّر غالبية المشاركين عن وجود آليات فعّالة لإدارة المخزون والإمدادات، واعتماد خطط بديلة للتوريد عند حدوث تأخير، إضافة إلى إدارة الجداول الزمنية بمرونة لتقليل التعطل، وإجراء اختبارات ميدانية قبل إطلاق الأنشطة الكبرى لضمان الجاهزية. هذه النتائج تعكس إدراكًا بوجود بنية تنظيمية ولوجستية تدعم استمرارية التنفيذ وتقلل من المخاطر التشغيلية. وبرزت بعض التحديات التي تستدعي الانتباه، أبرزها تكرار مشاكل التأخير في الإمدادات والتجهيزات بصورة تؤثر على التنفيذ، وهو ما يشير إلى أن الآليات القائمة ليست كافية دائمًا لضمان التدفق السلس للموارد. وبذلك يمكن القول إن المؤسسات المعنية تمتلك أساسًا لوجستيًا وتشغيليًا جيدًا، لكنها بحاجة إلى تعزيز أنظمة إدارة التوريد والجاهزية التشغيلية، مع تطوير خطط استباقية أكثر صرامة لتقليل احتمالات التعطل وضمان استدامة الأداء الميداني.

المحور الخامس المخاطر البيئية والتشريعية بالجمعيات الخيرية

اولا : المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الخامس المخاطر البيئية والتشريعية بالجمعيات الخيرية

العبارة	عدد القيم الصحيحة	عدد القيم المفقودة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	التباين	المدي
توجد برامج تدريب وتطوير منتظمة للموظفين والمتطوعين	60	0	2.18	2.00	2.00	1.081	1.169	4.00
تحدد آليات بديلة عند انسحاب متطوعين أو نقص الكوادر فجأة	60	0	2.48	2.00	2.00	1.186	1.406	4.00
يتم توزيع المهام وفقاً للقدرات وتُراجع الأدوار بانتظام	60	0	2.38	2.00	2.00	1.121	1.257	4.00
تتوفر سياسات للاحتفاظ بالكوادر المؤهلة وتقديم حوافز مناسبة	60	0	2.60	2.00	2.00	1.278	1.634	4.00
يتم تعيين أفراد دون مطابقة واضحة للمهارات المطلوبة	60	0	2.52	3.00	3.00	1.049	1.101	4.00

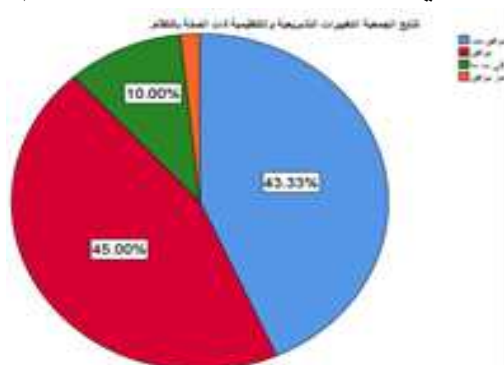
جدول رقم (٣٥) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الخامس

المخاطر البيئية والتشريعية بالجمعيات الخيرية

يوضح رقم (٣٥) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الخامس المخاطر البيئية والتشريعية بالجمعيات الخيرية حيث تشير نتائج محور المخاطر البيئية والتشريعية إلى أن المتوسطات تراوحت بين (١,٦٨ - ٢,٤٣)، وهو ما يعكس مستوى منخفض إلى متوسط في قدرة الجمعيات الخيرية على التعامل مع المتغيرات الخارجية. فقد سجلت عبارة وجود سياسات واضحة للامتثال لمتطلبات الجهات الرقابية والمانحين أدنى متوسط (١,٦٨)، مما يدل على ضعف في الالتزام بالمعايير الرقابية والتمويلية. كما أن متابعة التغييرات التشريعية والتنظيمية جاءت بمستوى منخفض (١,٧٠)، وهو مؤشر على قصور في رصد المستجدات القانونية والتنظيمية. في المقابل، أظهرت عبارة وجود خطط للتعامل السريع مع الطوارئ والأزمات المجتمعية متوسطاً أعلى نسبياً (٢,٣٠)، ما يعكس بعض الجهود للاستجابة للأزمات لكنها لا تزال محدودة. أما عبارة إجراء تقييم دوري لتأثير العوامل البيئية والاقتصادية فقد حققت أعلى متوسط (٢,٤٣)، وهو مؤشر على وجود توجه نسبي نحو تقييم المخاطر لكنه لا يرقى إلى مستوى الممارسات المؤسسية الراسخة. كما أن تأثير التغييرات الخارجية على سير العمل بشكل متكرر دون تدابير مضبوطة (٢,٤٢) يكشف عن هشاشة في القدرة على التكيف. وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن الجمعيات الخيرية بحاجة إلى تطوير سياسات أكثر وضوحاً للامتثال، وتعزيز آليات الرصد والتقييم، بما يضمن استقرار الأداء وتقليل المخاطر التشغيلية.

ثانياً تفسير استجابات أفراد العينة حول كل عبارة للمحور الخامس المخاطر البيئية والتشريعية بالجمعيات الخيرية

تفسير استجابات العينة نحو عبارة تتابع الجمعية التغييرات التشريعية والتنظيمية ذات الصلة بانتظام.

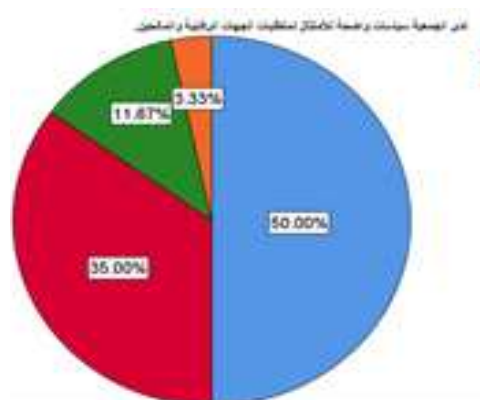


تتابع الجمعية التغييرات التشريعية والتنظيمية ذات الصلة بانتظام.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	26	43.3%
موافق	27	45.0%
إلى حد ما	6	10.0%
غير موافق	1	1.7%
غير موافق بشدة	0	0.0%
المجموع	60	100%

جدول رقم (٣٦) استجابة العينة نحو عبارة تتابع الجمعية التغييرات التشريعية والتنظيمية ذات الصلة بانتظام. شكل رقم (٢٥) استجابة العينة نحو عبارة تتابع الجمعية التغييرات التشريعية والتنظيمية ذات الصلة بانتظام.

يوضح الجدول رقم (٣٦) والشكل رقم (٢٥) اتجاهات المشاركين نحو متابعة الجمعية للتغييرات التشريعية والتنظيمية ذات الصلة بانتظام، حيث أبدى غالبية ساحقة من المشاركين موافقة شديدة (٤٣,٣%) أو موافقة عامة (٤٥%) بما يعكس إدراكاً إيجابياً قوياً لالتزام الجمعية بالمتابعة المستمرة للتشريعات والتنظيمات ذات الصلة. في المقابل، أشار عدد محدود جداً (١٠%) إلى موافقة جزئية "إلى حد ما"، بينما عبّر مشارك واحد فقط (١,٧%) عن عدم موافقة. وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل بشكل واضح نحو الإيجابية، ويؤكد أن الجمعية تُولي أهمية كبيرة لمتابعة التطورات التشريعية والتنظيمية بما يعزز الامتثال والشفافية المؤسسية.

تفسير استجابات العينة نحو عبارة لدى الجمعية سياسات واضحة للامتثال لمتطلبات الجهات الرقابية والمانحين.

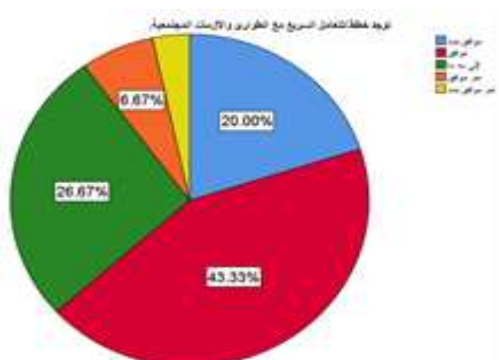


لدى الجمعية سياسات واضحة للامتثال لمتطلبات الجهات الرقابية والمانحين.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	30	50.0%
موافق	21	35.0%
إلى حد ما	7	11.7%
غير موافق	2	3.3%
غير موافق بشدة	0	0.0%
المجموع	60	100%

جدول رقم (٣٧) استجابة العينة نحو عبارة لدى الجمعية سياسات واضحة للامتثال لمتطلبات الجهات الرقابية والمانحين. شكل رقم (٢٦) استجابة العينة نحو عبارة لدى الجمعية سياسات واضحة للامتثال لمتطلبات الجهات الرقابية والمانحين.

يوضح الجدول رقم (٣٧) والشكل رقم (٢٦) اتجاهات المشاركين نحو سياسات الجمعية في الامتثال لمتطلبات الجهات الرقابية والمانحين، حيث أبدى غالبية ساحقة من المشاركين موافقة شديدة (٥٠%) أو موافقة عامة (٣٥%) بما يعكس إدراكاً إيجابياً قوياً لوجود سياسات واضحة وفعّالة في هذا المجال. في المقابل، أشار عدد محدود (١١,٧%) إلى موافقة جزئية "إلى حد ما"، بينما عبّر مشاركان فقط (٣,٣%)

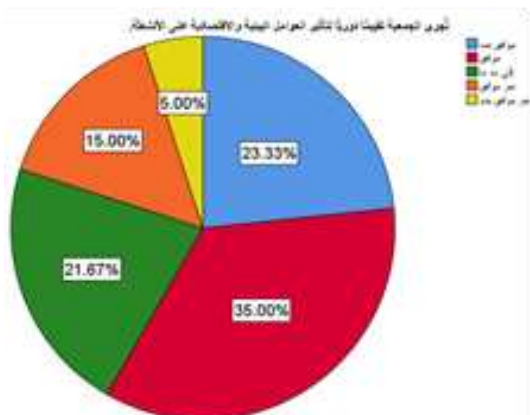
عن عدم موافقة. وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل بشكل واضح نحو الإيجابية، ويؤكد أن الجمعية تُولي أهمية كبيرة للامتثال والشفافية بما يعزز الثقة لدى الجهات الرقابية والمانحين. تفسير استجابات العينة نحو عبارة "توجد خطط للتعامل السريع مع الطوارئ والأزمات المجتمعية".



توجد خطط للتعامل السريع مع الطوارئ والأزمات المجتمعية.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	12	20.0%
موافق	26	43.3%
إلى حد ما	16	26.7%
غير موافق	4	6.7%
غير موافق بشدة	2	3.3%
المجموع	60	100%

جدول رقم (٣٨) استجابة العينة نحو عبارة "توجد خطط للتعامل السريع مع الطوارئ والأزمات المجتمعية". شكل رقم (٢٧) استجابة العينة نحو عبارة "توجد خطط للتعامل السريع مع الطوارئ والأزمات المجتمعية".

يوضح الجدول رقم (٣٨) والشكل رقم (٢٧) اتجاهات المشاركين نحو وجود خطط للتعامل السريع مع الطوارئ والأزمات المجتمعية، حيث أبدى غالبية المشاركين موافقة شديدة (٢٠%) أو موافقة عامة (٤٣,٣%) بما يعكس إدراكًا إيجابيًا لوجود خطط استجابة سريعة. في المقابل، أشار حوالي ربع المشاركين (٢٦,٧%) إلى موافقة محدودة "إلى حد ما"، بينما عبّر بعضهم عن عدم موافقة (٦,٧%) أو عدم موافقة شديدة (٣,٣%). أن الاتجاه العام يميل نحو الإيجابية، مع وجود نسبة معتبرة ترى أن الخطط المتاحة قد لا تكون كافية أو مطابقة بشكل كامل لضمان سرعة الاستجابة في جميع الحالات. تفسير استجابات العينة نحو عبارة "تجري الجمعية تقييمًا دوريًا لتأثير العوامل البيئية والاقتصادية على الأنشطة".



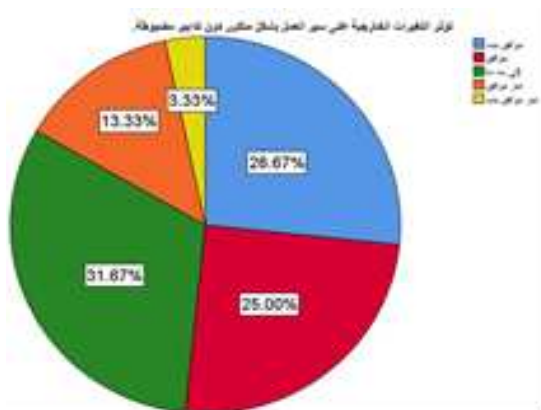
تجري الجمعية تقييمًا دوريًا لتأثير العوامل البيئية والاقتصادية على الأنشطة.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	14	23.3%
موافق	21	35.0%
إلى حد ما	13	21.7%
غير موافق	9	15.0%
غير موافق بشدة	3	5.0%
المجموع	60	100%

جدول رقم (٣٩) استجابة العينة نحو عبارة "تجري الجمعية تقييمًا دوريًا لتأثير العوامل البيئية والاقتصادية على الأنشطة". شكل رقم (٢٨) استجابة العينة نحو عبارة "تجري الجمعية تقييمًا دوريًا لتأثير العوامل البيئية والاقتصادية على الأنشطة".

يوضح الجدول رقم (٣٩) والشكل رقم (٢٨) اتجاهات المشاركين نحو قيام الجمعية بتقييم دوري لتأثير العوامل البيئية والاقتصادية على الأنشطة، حيث أبدى غالبية المشاركين موافقة شديدة (٢٣,٣%) أو موافقة عامة (٣٥%) بما يعكس إدراكًا إيجابيًا لوجود هذه الممارسة. في المقابل، أشار حوالي خمس المشاركين (٢١,٧%) إلى موافقة محدودة "إلى حد ما"، بينما عبّر بعضهم عن عدم موافقة (١٥%) أو عدم موافقة شديدة (٣,٣%).

عدم موافقة شديدة (٥%). وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل نحو الإيجابية، مع وجود نسبة معتبرة ترى أن التقييمات الدورية لا تُجرى دائماً بشكل كافٍ أو شامل، مما يشير إلى حاجة لتعزيز هذه الآلية لتصبح أكثر انتظاماً وعمقاً في التطبيق.

تفسير استجابات العينة نحو عبارة "تؤثر التغيرات الخارجية على سير العمل بشكل متكرر دون تدابير مضبوطة".



تؤثر التغيرات الخارجية على سير العمل بشكل متكرر دون تدابير مضبوطة.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	16	26.7%
موافق	15	25.0%
إلى حد ما	19	31.7%
غير موافق	8	13.3%
غير موافق بشدة	2	3.3%
المجموع	60	100%

جدول رقم (٤٠) استجابة العينة نحو عبارة "تؤثر التغيرات الخارجية على سير العمل بشكل متكرر دون تدابير مضبوطة". شكل رقم (٢٩) استجابة العينة نحو عبارة "تؤثر التغيرات الخارجية على سير العمل بشكل متكرر دون تدابير مضبوطة".

يوضح الجدول رقم (٤٠) والشكل رقم (٢٩) اتجاهات المشاركين نحو تأثير التغيرات الخارجية على سير العمل دون وجود تدابير مضبوطة، حيث أبدى أكثر من نصف المشاركين موافقة شديدة (٢٦,٧%) أو موافقة عامة (٢٥%) بما يعكس إدراكاً واضحاً لوجود هذه المشكلة بشكل متكرر. في المقابل، أشار حوالي ثلث المشاركين (٣١,٧%) إلى موافقة محدودة "إلى حد ما"، بينما رفضها بعضهم (١٣,٣%) أو رفضها بشدة (٣,٣%). وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل إلى الاعتراف بوجود تأثيرات خارجية متكررة على سير العمل، مع قصور في التدابير المضبوطة لمواجهتها، وهو ما يشير إلى حاجة المؤسسات إلى تعزيز آليات الاستجابة الاستباقية وإدارة المخاطر الخارجية لضمان استقرار الأداء المؤسسي.

الاستنتاج العام للمحور الخامس (المخاطر البيئية والتشريعية) يُظهر أن الاتجاه العام يميل نحو الإيجابية في معظم الجوانب، حيث عبّر غالبية المشاركين عن إدراك قوي للالتزام الجمعية بمتابعة التغييرات التشريعية والتنظيمية بانتظام، ووجود سياسات واضحة للامتثال لمتطلبات الجهات الرقابية والمانحين، إضافة إلى خطط للتعامل السريع مع الطوارئ والأزمات المجتمعية، فضلاً عن إجراء تقييمات دورية لتأثير العوامل البيئية والاقتصادية على الأنشطة. هذه النتائج تعكس وجود بنية تنظيمية وتشريعية داعمة للامتثال والجاهزية المؤسسية. ومع ذلك، برزت بعض المخاطر التي تستدعي الانتباه، أبرزها أن نسبة معتبرة من المشاركين ترى أن التغيرات الخارجية تؤثر على سير العمل بشكل متكرر دون وجود تدابير مضبوطة، وهو ما يشير إلى قصور في آليات الاستجابة الاستباقية. وبذلك يمكن القول إن المؤسسات المعنية تمتلك أساساً قوياً في الامتثال والجاهزية البيئية والتشريعية، لكنها بحاجة إلى تعزيز التدابير الوقائية وإدارة المخاطر الخارجية لضمان استقرار الأداء المؤسسي وتقليل احتمالات التعطل الناتج عن المتغيرات البيئية أو التشريعية.

المحور السادس كفاءة الأداء — جودة التنفيذ والنتائج بالجمعيات الخيرية

اولا : المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور السادس كفاءة الأداء

— جودة التنفيذ والنتائج بالجمعيات الخيرية

العبارة	عدد القيم الصحيحة	عدد القيم المفقودة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	التباين	المدي
تُنجز الأنشطة وفق المواصفات والمعايير المتفق عليها	60	0	2.00	2.00	2.00	0.883	0.780	4.00
تُقيم الجمعية رضا المستفيدين بعد انتهاء الخدمة أو المشروع	60	0	1.85	2.00	1.00	0.899	0.808	3.00
توثق النتائج وتُقاس الأثر الاجتماعي بطرق منهجية	60	0	2.10	2.00	1.00	1.003	1.007	4.00
تُستغل الموارد بأقصى كفاءة لتحقيق أثر ملموس	60	0	1.92	2.00	2.00	0.850	0.722	3.00
تكون نتائج المشاريع غالبًا دون المستوى المخطط له	60	0	2.93	3.00	3.00	1.133	1.284	4.00

جدول رقم (٤١) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور السادس

كفاءة الأداء — جودة التنفيذ والنتائج بالجمعيات الخيرية

يوضح الجدول رقم (٤١) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور السادس كفاءة الأداء — جودة التنفيذ والنتائج بالجمعيات الخيرية حيث تشير نتائج محور كفاءة الأداء — جودة التنفيذ والنتائج إلى أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (١,٨٥ - ٢,٩٣)، وهو ما يعكس مستوى منخفض إلى متوسط في جودة التنفيذ داخل الجمعيات الخيرية. فقد سجلت عبارة تقييم رضا المستفيدين بعد انتهاء الخدمة أو المشروع أدنى متوسط (١,٨٥)، مما يدل على ضعف الاهتمام بقياس رضا المستفيدين بشكل منهجي. كما أن عبارة استغلال الموارد بأقصى كفاءة لتحقيق أثر ملموس جاءت بمستوى منخفض (١,٩١)، وهو مؤشر على قصور في إدارة الموارد لتحقيق نتائج ملموسة. في المقابل، أظهرت عبارة توثيق النتائج وقياس الأثر الاجتماعي بطرق منهجية متوسطاً أعلى نسبياً (٢,١٠)، ما يعكس وجود بعض الجهود في هذا المجال لكنها لا تزال محدودة. أما عبارة إنجاز الأنشطة وفق المواصفات والمعايير المتفق عليها فقد حققت متوسطاً (٢,٠٠)، وهو مستوى متوسط يعكس التزاماً جزئياً بالمعايير. بينما سجلت عبارة أن نتائج المشاريع غالباً دون المستوى المخطط له أعلى متوسط (٢,٩٣)، وهو ما يكشف عن مشكلة واضحة في فجوة الأداء بين التخطيط والتنفيذ. وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن الجمعيات الخيرية بحاجة إلى تعزيز آليات تقييم رضا المستفيدين، تحسين استغلال الموارد، وتطوير أدوات منهجية لقياس الأثر الاجتماعي، بما يضمن رفع جودة التنفيذ وتقليل الفجوة بين الأهداف المخططة والنتائج الفعلية.

ثانيا تفسير استجابات أفراد العينة حول كل عبارة للمحور السادس كفاءة الأداء — جودة التنفيذ والنتائج بالجمعيات الخيرية

تفسير استجابات العينة نحو عبارة تُنجز الأنشطة وفق المواصفات والمعايير المتفق عليها.

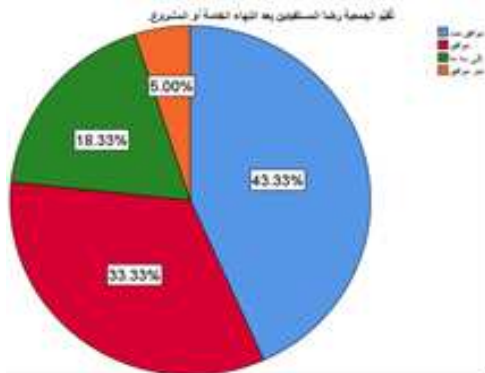


تُنجز الأنشطة وفق المواصفات والمعايير المتفق عليها.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	18	30.0 %
موافق	28	46.7 %
إلى حد ما	11	18.3 %
غير موافق	2	3.3 %
غير موافق بشدة	1	1.7 %
المجموع	60	100 %

جدول رقم (٤٢) استجابة العينة نحو عبارة تُنجز الأنشطة وفق شكل رقم (٣٠) استجابة العينة نحو عبارة تُنجز الأنشطة وفق المواصفات والمعايير المتفق عليها.

يوضح الجدول رقم (٤٢) والشكل رقم (٣٠) اتجاهات المشاركين نحو إنجاز الأنشطة وفق المواصفات والمعايير المتفق عليها، حيث أبدى غالبية المشاركين موافقة شديدة (٣٠%) أو موافقة عامة (٤٦,٧%) بما يعكس إدراكاً إيجابياً قوياً لالتزام الجمعية بالمعايير المتفق عليها في تنفيذ الأنشطة. في المقابل، أشار حوالي خمس المشاركين (١٨,٣%) إلى موافقة محدودة "إلى حد ما"، بينما عبّر عدد قليل جداً عن عدم موافقة (٣,٣%) أو عدم موافقة شديدة (١,٧%). وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل بشكل واضح نحو الإيجابية، ويؤكد أن الأنشطة تُنفذ غالباً وفق المواصفات والمعايير المحددة.

تفسير استجابات العينة نحو عبارة تُقيم الجمعية رضا المستفيدين بعد انتهاء الخدمة أو المشروع.



تُقيم الجمعية رضا المستفيدين بعد انتهاء الخدمة أو المشروع.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	26	43.3 %
موافق	20	33.3 %
إلى حد ما	11	18.3 %
غير موافق	3	5.0 %
غير موافق بشدة	0	0.0 %
المجموع	60	100 %

جدول رقم (٤٣) استجابة العينة نحو عبارة تُقيم الجمعية رضا شكل رقم (٣١) استجابة العينة نحو عبارة تُقيم الجمعية رضا المستفيدين بعد انتهاء الخدمة أو المشروع.

يوضح الجدول رقم (٤٣) والشكل رقم (٣١) اتجاهات المشاركين نحو تقييم الجمعية لرضا المستفيدين بعد انتهاء الخدمة أو المشروع، حيث أبدى غالبية المشاركين موافقة شديدة (٤٣,٣%) أو موافقة عامة (٣٣,٣%) بما يعكس إدراكاً إيجابياً قوياً لوجود هذه الممارسة بشكل منتظم. في المقابل، أشار حوالي خمس المشاركين (١٨,٣%) إلى موافقة محدودة "إلى حد ما"، بينما عبّر عدد قليل جداً (٥%) عن عدم موافقة. وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل بشكل واضح نحو الإيجابية، ويؤكد أن الجمعية تُولي أهمية

كبيرة لتقييم رضا المستفيدين كجزء من آليات المتابعة والتطوير المستمر، مع وجود نسبة محدودة ترى أن هذه العملية قد لا تكون شاملة أو مطبقة دائماً بنفس المستوى من الكفاءة

تفسير استجابات العينة نحو عبارة توثيق النتائج وتُقاس الأثر الاجتماعي بطرق منهجية.



توثيق النتائج وتُقاس الأثر الاجتماعي بطرق منهجية.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	20	33.3%
موافق	20	33.3%
إلى حد ما	15	25.0%
غير موافق	4	6.7%
غير موافق بشدة	1	1.7%
المجموع	60	100%

جدول رقم (٤٤) استجابة العينة نحو عبارة توثيق النتائج وتُقاس الأثر الاجتماعي بطرق منهجية. شكل رقم (٣٢) استجابة العينة نحو عبارة توثيق النتائج وتُقاس الأثر الاجتماعي بطرق منهجية.

يوضح الجدول رقم (٤٤) والشكل رقم (٣٢) اتجاهات المشاركين نحو توثيق النتائج وقياس الأثر الاجتماعي بطرق منهجية، حيث أبدى ثلث المشاركين موافقة شديدة (٣٣,٣%) ومثلهم موافقة عامة (٣٣,٣%) بما يعكس إدراكًا إيجابيًا قويًا لوجود هذه الممارسات. في المقابل، أشار ربع المشاركين تقريبًا (٢٥%) إلى موافقة محدودة "إلى حد ما"، بينما عبّر عدد قليل عن عدم موافقة (٦,٧%) أو عدم موافقة شديدة (١,٧%). وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل نحو الإيجابية، ويؤكد أن الجمعية تُولي أهمية لتوثيق النتائج وقياس الأثر الاجتماعي بشكل منهجي

تفسير استجابات العينة نحو عبارة تُستغل الموارد بأقصى كفاءة لتحقيق أثر ملموس.



تُستغل الموارد بأقصى كفاءة لتحقيق أثر ملموس.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	22	36.7%
موافق	23	38.3%
إلى حد ما	13	21.7%
غير موافق	2	3.3%
غير موافق بشدة	0	0.0%
المجموع	60	100%

جدول رقم (٤٥) استجابة العينة نحو عبارة تُستغل الموارد بأقصى كفاءة لتحقيق أثر ملموس. شكل رقم (٣٣) استجابة العينة نحو عبارة تُستغل الموارد بأقصى كفاءة لتحقيق أثر ملموس.

يوضح الجدول رقم (٤٥) والشكل رقم (٣٣) اتجاهات المشاركين نحو استغلال الموارد بأقصى كفاءة لتحقيق أثر ملموس، حيث أبدى غالبية المشاركين موافقة شديدة (٣٦,٧%) أو موافقة عامة (٣٨,٣%) بما يعكس إدراكًا إيجابيًا قويًا لوجود كفاءة عالية في استغلال الموارد. في المقابل، أشار حوالي خمس المشاركين (٢١,٧%) إلى موافقة محدودة "إلى حد ما"، بينما عبّر عدد قليل جدًا (٣,٣%) عن عدم موافقة. وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل بشكل واضح نحو الإيجابية، ويؤكد أن الجمعية تُولي أهمية

كبيرة لتحقيق أثر ملموس من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، مع وجود نسبة محدودة ترى أن الكفاءة قد لا تكون مطبقة دائماً بنفس المستوى المطلوب

تفسير استجابات العينة نحو عبارة تكون نتائج المشاريع غالباً دون المستوى المخطط له.



تكون نتائج المشاريع غالباً دون المستوى المخطط له.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	22	36.7%
موافق	23	38.3%
إلى حد ما	13	21.7%
غير موافق	2	3.3%
غير موافق بشدة	0	0.0%
المجموع	60	100%

جدول رقم (٤٦) استجابة العينة نحو عبارة تكون نتائج المشاريع شكل رقم (٣٤) استجابة العينة نحو عبارة تكون نتائج المشاريع غالباً دون المستوى المخطط له.

يوضح الجدول رقم (٤٦) والشكل رقم (٣٤) اتجاهات المشاركين نحو مستوى نتائج المشاريع مقارنة بالمخطط لها، حيث أبدى حوالي ثلث المشاركين موافقة شديدة (١٥%) أو موافقة عامة (١٦,٧%) بما يعكس إدراكاً لوجود فجوة بين النتائج الفعلية والمستوى المخطط. في المقابل، أشار أكبر نسبة من المشاركين (٣٣,٣%) إلى موافقة محدودة "إلى حد ما"، بينما رفض الفكرة بشكل صريح حوالي ثلث المشاركين (٣٠%) أو رفضها بشدة (٥%). وبذلك يتضح أن الاتجاه العام متوازن نسبياً، حيث يرى جزء معتبر من المشاركين أن نتائج المشاريع غالباً دون المستوى المخطط، بينما يرى آخرون أن النتائج تحقق المستوى المطلوب، مما يشير إلى تباين في التجارب العملية ووجود تفاوت في جودة التنفيذ

الاستنتاج العام للمحور السادس (كفاءة الأداء — جودة التنفيذ والنتائج) يُظهر أن الاتجاه العام يميل نحو الإيجابية في معظم الجوانب، حيث عبّر غالبية المشاركين عن موافقتهم على أن الأنشطة تُنجز وفق المواصفات والمعايير المتفق عليها، وأن الجمعية تُقيّم رضا المستفيدين بعد انتهاء الخدمة أو المشروع، إضافة إلى اهتمامها بتوثيق النتائج وقياس الأثر الاجتماعي بطرق منهجية، واستغلال الموارد بأقصى كفاءة لتحقيق أثر ملموس. هذه المؤشرات تعكس وجود توجه مؤسسي نحو الالتزام بالمعايير وضمان جودة التنفيذ وتحقيق أثر اجتماعي واضح. ومع ذلك، برزت بعض التحديات التي تستدعي الانتباه، أبرزها أن نسبة معتبرة من المشاركين ترى أن نتائج المشاريع غالباً دون المستوى المخطط له، وهو ما يشير إلى وجود فجوة بين التخطيط والتنفيذ. هذه الفجوة قد ترتبط بعوامل تنظيمية أو تشغيلية تحد من تحقيق الأهداف المرسومة بشكل كامل. وبذلك يمكن القول إن المؤسسات المعنية تمتلك أساساً جيداً في إدارة الجودة وكفاءة الأداء، لكنها بحاجة إلى تعزيز آليات المتابعة والتقييم المستمر، وتقليل الفجوة بين الأهداف المخططة والنتائج الفعلية، بما يضمن رفع مستوى التنفيذ وتحقيق أثر اجتماعي أكثر استدامة ووضوحاً

المحور السابع كفاءة الأداء — الالتزام بالزمن والاستمرارية بالجمعيات الخيرية

اولا : المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور السابع كفاءة الأداء

— الالتزام بالزمن والاستمرارية بالجمعيات الخيرية

العبارة	عدد القيم الصحيحة	عدد القيم المفقودة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	التباين	المدي
آليات شفافة للمساءلة والتقارير تجاه المجتمع والمانحين	60	0	1.93	2.00	1.00	0.918	0.843	3.00
يشارك مجلس الإدارة بفعالية في متابعة الأداء واتخاذ القرارات	60	0	1.97	2.00	1.00	1.119	1.253	4.00
تستخدم بيانات الأداء لاتخاذ قرارات تطويرية وتحسين العمليات	60	0	2.05	2.00	1.00	1.080	1.167	4.00
تتخذ سياسات لحماية الموارد وتقليل تضارب المصالح	60	0	1.95	2.00	1.00	1.213	1.472	4.00
يندر وجود مراجعة مستقلة لأداء البرامج ونتائجها	60	0	2.10	2.00	1.00	1.069	1.142	4.00

جدول رقم (٤٧) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور السابع

كفاءة الأداء — الالتزام بالزمن والاستمرارية بالجمعيات الخيرية

يوضح الجدول رقم (٤٧) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور السابع كفاءة الأداء — الالتزام بالزمن والاستمرارية بالجمعيات الخيرية حيث تشير نتائج محور كفاءة الأداء - الالتزام بالزمن والاستمرارية إلى أن المتوسطات تراوحت بين (٢,٠٥ - ٢,٤٢)، وهو ما يعكس مستوى منخفض إلى متوسط في قدرة الجمعيات الخيرية على الالتزام بالجدول الزمنية وضمان استمرارية البرامج. فقد سجلت عبارة إنجاز الأنشطة ضمن الجداول الزمنية المخططة أدنى متوسط (٢,٠٥)، مما يدل على ضعف في الالتزام بالمواعيد الزمنية. كما أن استخدام مؤشرات زمنية واضحة لمراقبة تنفيذ المهام جاء بمستوى منخفض (٢,١٦)، وهو مؤشر على قصور في أدوات المتابعة الزمنية. في المقابل، أظهرت عبارة وجود خطط لضمان استمرارية البرامج أثناء الطوارئ متوسطاً أعلى نسبياً (٢,٢٣)، ما يعكس بعض الجهود للاستجابة للالتزامات لكنها لا تزال محدودة. أما عبارة إجراء مراجعات زمنية دورية لتحسين التزام الفرق بالمواعيد فقد حققت متوسطاً (٢,٣٣)، وهو مؤشر على وجود توجه نسبي نحو تحسين الأداء لكنه لا يرقى إلى مستوى الممارسات المؤسسية الراسخة. كما أن تكرار تأخير تنفيذ الأنشطة لأسباب تنظيمية داخلية (٢,٤٢) يكشف عن هشاشة في القدرة على التنظيم الداخلي. وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن الجمعيات الخيرية بحاجة إلى تطوير خطط زمنية أكثر وضوحاً، وتعزيز آليات المراجعة والمتابعة، بما يضمن استقرار الأداء وتقليل المخاطر التشغيلية

ثانياً تفسير استجابات أفراد العينة حول كل عبارة للمحور السابع كفاءة الأداء — الالتزام بالزمن والاستمرارية بالجمعيات الخيرية

تفسير استجابات العينة نحو عبارة تُنجز الأنشطة ضمن الجداول الزمنية المخططة غالباً.



تُنجز الأنشطة ضمن الجداول الزمنية المخططة غالباً.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	17	28.3%
موافق	26	43.3%
إلى حد ما	14	23.3%
غير موافق	3	5.0%
غير موافق بشدة	0	0.0%
المجموع	60	100%

جدول رقم (٤٨) استجابة العينة نحو عبارة تُنجز الأنشطة ضمن شكل رقم (٣٥) استجابة العينة نحو عبارة تُنجز الأنشطة ضمن الجداول الزمنية المخططة غالباً.

يوضح الجدول رقم (٤٨) والشكل رقم (٣٥) اتجاهات المشاركين نحو إنجاز الأنشطة ضمن الجداول الزمنية المخططة غالباً، حيث أبدى غالبية المشاركين موافقة شديدة (٢٨,٣%) أو موافقة عامة (٤٣,٣%) بما يعكس إدراكاً إيجابياً للالتزام الجمعية بالجدولة الزمنية. في المقابل، أشار حوالي ربع المشاركين (٢٣,٣%) إلى موافقة محدودة "إلى حد ما"، بينما عبّر عدد قليل جداً (٥%) عن عدم موافقة. وأن الاتجاه العام يميل بشكل واضح نحو الإيجابية، ويؤكد أن الأنشطة تُنجز غالباً ضمن الجداول الزمنية المحددة، مع وجود نسبة محدودة ترى أن الالتزام الزمني قد لا يكون دائماً محققاً بشكل كامل.

تفسير استجابات العينة نحو عبارة لدى الجمعية خطط لضمان استمرارية البرامج أثناء الطوارئ.



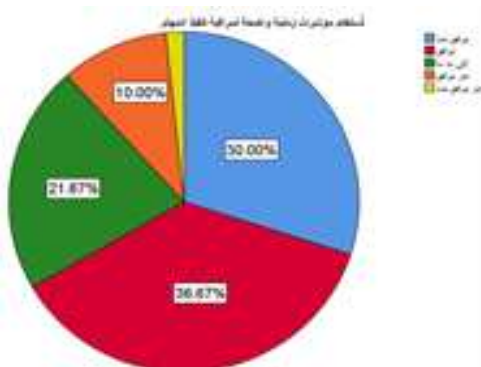
لدى الجمعية خطط لضمان استمرارية البرامج أثناء الطوارئ.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	15	25.0%
موافق	25	41.7%
إلى حد ما	13	21.7%
غير موافق	5	8.3%
غير موافق بشدة	2	3.3%
المجموع	60	100%

جدول رقم (٤٩) استجابة العينة نحو عبارة لدى الجمعية خطط لضمان استمرارية البرامج أثناء الطوارئ. شكل رقم (٣٦) استجابة العينة نحو عبارة لدى الجمعية خطط لضمان استمرارية البرامج أثناء الطوارئ.

يوضح الجدول رقم (٤٩) والشكل رقم (٣٦) اتجاهات المشاركين نحو وجود خطط لدى الجمعية لضمان استمرارية البرامج أثناء الطوارئ، حيث أبدى غالبية المشاركين موافقة شديدة (٢٥%) أو موافقة عامة (٤١,٧%) بما يعكس إدراكاً إيجابياً لوجود خطط استمرارية واضحة. في المقابل، أشار حوالي خمس المشاركين (٢١,٧%) إلى موافقة محدودة "إلى حد ما"، بينما عبّر بعضهم عن عدم موافقة (٨,٣%) أو عدم موافقة شديدة (٣,٣%). وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل نحو الإيجابية، ويؤكد أن الجمعية تُولي

أهمية لاستمرارية البرامج في مواجهة الطوارئ، مع وجود نسبة محدودة ترى أن هذه الخطط قد لا تكون مطبقة دائماً بشكل كامل أو كافٍ

تفسير استجابات العينة نحو عبارة تُستخدم مؤشرات زمنية واضحة لمراقبة تنفيذ المهام.



تُستخدم مؤشرات زمنية واضحة لمراقبة تنفيذ المهام.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	18	30.0 %
موافق	22	36.7 %
إلى حد ما	13	21.7 %
غير موافق	6	10.0 %
غير موافق بشدة	1	1.7 %
المجموع	60	100 %

جدول رقم (٥٠) استجابة العينة نحو عبارة تُستخدم مؤشرات زمنية شكل رقم (٣٧) استجابة العينة نحو عبارة تُستخدم مؤشرات زمنية واضحة لمراقبة تنفيذ المهام.

يوضح الجدول رقم (٥٠) والشكل رقم (٣٧) اتجاهات المشاركين نحو استخدام مؤشرات زمنية واضحة لمراقبة تنفيذ المهام، حيث أبدى غالبية المشاركين موافقة شديدة (٣٠%) أو موافقة عامة (٣٦,٧%) بما يعكس إدراكاً إيجابياً لوجود آليات زمنية واضحة لمتابعة سير العمل. في المقابل، أشار حوالي خمس المشاركين (٢١,٧%) إلى موافقة محدودة "إلى حد ما"، بينما عبّر بعضهم عن عدم موافقة (١٠%) أو عدم موافقة شديدة (١,٧%). وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل نحو الإيجابية، ويؤكد أن الجمعية تعتمد على مؤشرات زمنية لمراقبة تنفيذ المهام، مع وجود نسبة محدودة ترى أن هذه المؤشرات قد لا تكون مطبقة دائماً بشكل كامل أو فعال

تفسير استجابات العينة نحو عبارة تُجرى مراجعات زمنية دورية لتحسين التزام الفرق بالمواعيد.



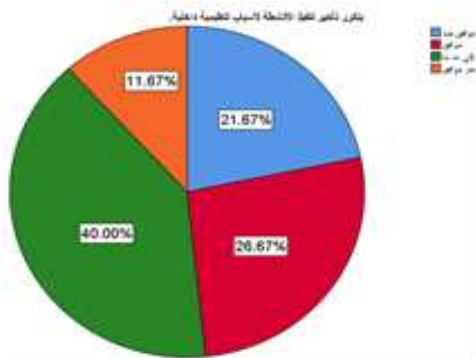
تُجرى مراجعات زمنية دورية لتحسين التزام الفرق بالمواعيد.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	17	28.3 %
موافق	17	28.3 %
إلى حد ما	16	26.7 %
غير موافق	9	15.0 %
غير موافق بشدة	1	1.7 %
المجموع	60	100 %

جدول رقم (٥١) استجابة العينة نحو عبارة تُجرى مراجعات زمنية شكل رقم (٣٨) استجابة العينة نحو عبارة تُجرى مراجعات زمنية دورية لتحسين التزام الفرق بالمواعيد.

يوضح الجدول رقم (٥١) والشكل رقم (٣٨) اتجاهات المشاركين نحو إجراء مراجعات زمنية دورية لتحسين التزام الفرق بالمواعيد، حيث أبدى أكثر من نصف المشاركين موافقة شديدة (٢٨,٣%) أو موافقة عامة (٢٨,٣%) بما يعكس إدراكاً إيجابياً لأهمية هذه المراجعات في تعزيز الالتزام بالمواعيد. في المقابل، أشار حوالي ربع المشاركين (٢٦,٧%) إلى موافقة محدودة "إلى حد ما"، بينما عبّر بعضهم عن عدم موافقة (١٥%) أو عدم موافقة شديدة (١,٧%). وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل نحو الإيجابية، مع

وجود نسبة معتبرة ترى أن المراجعات الزمنية لا تُطبق دائماً بشكل كافٍ أو لا تحقق الأثر المطلوب، مما يشير إلى حاجة لتعزيز آليات المتابعة الزمنية بشكل أكثر انتظاماً وفاعلية.

تفسير استجابات العينة نحو عبارة يتكرر تأخير تنفيذ الأنشطة لأسباب تنظيمية داخلية.



يتكرر تأخير تنفيذ الأنشطة لأسباب تنظيمية داخلية.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	13	21.7%
موافق	16	26.7%
إلى حد ما	24	40.0%
غير موافق	7	11.7%
غير موافق بشدة	0	0.0%
المجموع	60	100%

جدول رقم (٥٢) استجابة العينة نحو عبارة يتكرر تأخير تنفيذ الأنشطة (شكل رقم ٣٩) استجابة العينة نحو عبارة يتكرر تأخير تنفيذ الأنشطة لأسباب تنظيمية داخلية.

يوضح الجدول رقم (٥٢) والشكل رقم (٣٩) اتجاهات المشاركين نحو تكرار تأخير تنفيذ الأنشطة لأسباب تنظيمية داخلية، حيث أبدى حوالي نصف المشاركين موافقة شديدة (٢١,٧%) أو موافقة عامة (٢٦,٧%) بما يعكس إدراكاً واضحاً لوجود هذه المشكلة بشكل متكرر. في المقابل، أشار أكبر نسبة من المشاركين (٤٠%) إلى موافقة محدودة "إلى حد ما"، بينما رفض الفكرة بعضهم (١١,٧%). وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل إلى الاعتراف بوجود تأخيرات تنظيمية داخلية تؤثر على سير الأنشطة، وهو ما يشير إلى قصور في كفاءة العمليات الداخلية والحاجة إلى تحسين آليات التخطيط والمتابعة لتقليل هذه التأخيرات وضمان الالتزام بالجدول الزمني.

الاستنتاج العام للمحور السابع (كفاءة الأداء — الالتزام بالزمن والاستمرارية) يُظهر أن الاتجاه العام يميل نحو الإيجابية في معظم الجوانب، حيث عبّر غالبية المشاركين عن موافقتهم على أن الأنشطة تُنجز غالباً ضمن الجداول الزمنية المخططة، وأن لدى الجمعية خطاً لضمان استمرارية البرامج أثناء الطوارئ، إضافة إلى استخدام مؤشرات زمنية واضحة لمراقبة تنفيذ المهام، وإجراء مراجعات زمنية دورية لتحسين التزام الفرق بالمواعيد. هذه النتائج تعكس وجود بنية تنظيمية داعمة للالتزام الزمني والاستمرارية المؤسسية، بما يعزز قدرة الجمعية على مواجهة التحديات وضمان استدامة الأداء. ومع ذلك، برزت بعض التحديات التي تستدعي الانتباه، أبرزها أن نسبة معتبرة من المشاركين ترى أن الأنشطة تتعرض لتأخيرات متكررة لأسباب تنظيمية داخلية، وهو ما يشير إلى وجود قصور في كفاءة العمليات الداخلية والتنسيق الإداري. هذا القصور قد يحد من فعالية الالتزام الزمني ويؤثر على استمرارية الأداء بالشكل المطلوب. وبذلك يمكن القول إن الجمعية تمتلك أساساً جيداً في إدارة الزمن وضمان الاستمرارية، لكنها بحاجة إلى تعزيز آليات التخطيط الداخلي، وتحسين التنسيق بين الفرق، وتطوير إجراءات استباقية لتقليل التأخيرات، بما يضمن رفع مستوى الالتزام الزمني وتحقيق استمرارية أكثر فاعلية في تنفيذ البرامج والأنشطة.

المحور الثامن كفاءة الأداء — الحوكمة والشفافية بالجمعيات الخيرية

اولا : المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الثامن كفاءة الأداء —
الحوكمة والشفافية بالجمعيات الخيرية

العبارة	عدد القيم الصحيحة	عدد القيم المفقودة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	التباين	المدي
توجد برامج تدريب وتطوير منتظمة للموظفين والمتطوعين	60	0	2.18	2.00	2.00	1.081	1.169	4.00
تحدد آليات بديلة عند انسحاب متطوعين أو نقص الكوادر فجأة	60	0	2.48	2.00	2.00	1.186	1.406	4.00
يتم توزيع المهام وفقاً للقدرات وتُراجع الأدوار بانتظام	60	0	2.38	2.00	2.00	1.121	1.257	4.00
تتوفر سياسات للاحتفاظ بالكوادر المؤهلة وتقديم حوافز مناسبة	60	0	2.60	2.00	2.00	1.278	1.634	4.00
يتم تعيين أفراد دون مطابقة واضحة للمهارات المطلوبة	60	0	2.52	3.00	3.00	1.049	1.101	4.00

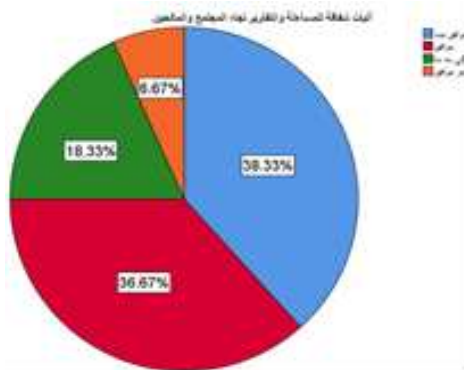
جدول رقم (٥٣) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الثامن

كفاءة الأداء — الحوكمة والشفافية بالجمعيات الخيرية

يوضح الجدول رقم (٥٣) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الثامن كفاءة الأداء — الحوكمة والشفافية بالجمعيات الخيرية حيث تشير نتائج محور كفاءة الأداء — الحوكمة والشفافية إلى أن المتوسطات تراوحت بين (١,٩٣ - ٢,١٠)، وهو ما يعكس مستوى منخفض إلى متوسط في تطبيق مبادئ الحوكمة داخل الجمعيات الخيرية. فقد سجلت عبارة وجود آليات شفافة للمساءلة والتقارير تجاه المجتمع والمانحين أدنى متوسط (١,٩٣)، مما يدل على ضعف في الإفصاح والمساءلة. كما أن مشاركة مجلس الإدارة بفعالية في متابعة الأداء واتخاذ القرارات جاءت بمستوى منخفض (١,٩٧)، وهو مؤشر على قصور في الدور الرقابي والإشرافي. في المقابل، أظهرت عبارة استخدام بيانات الأداء لاتخاذ قرارات تطويرية وتحسين العمليات متوسطاً أعلى نسبياً (٢,٠٥)، ما يعكس بعض الجهود في توظيف البيانات لكنها لا تزال محدودة. أما عبارة تنفيذ سياسات لحماية الموارد وتقليل تضارب المصالح فقد حققت متوسطاً (١,٩٥)، وهو مؤشر على وجود سياسات غير مفعلة بشكل كافٍ. كما أن ندرة وجود مراجعة مستقلة لأداء البرامج ونتائجها (٢,١٠) تكشف عن غياب آليات تقييم خارجي مستقل. وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن الجمعيات الخيرية بحاجة إلى تعزيز آليات المساءلة والشفافية، وتفعيل دور مجالس الإدارة، واعتماد مراجعات مستقلة لضمان تحسين الأداء وتقليل المخاطر التشغيلية.

ثانياً تفسير استجابات أفراد العينة حول كل عبارة للمحور الثامن كفاءة الأداء — الحوكمة والشفافية بالجمعيات الخيرية

تفسير استجابات العينة نحو عبارة توجد آليات شفافة للمساءلة والتقارير تجاه المجتمع والمانحين.



توجد آليات شفافة للمساءلة والتقارير تجاه المجتمع والمانحين.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	23	38.3%
موافق	22	36.7%
إلى حد ما	11	18.3%
غير موافق	4	6.7%
غير موافق بشدة	0	0.0%
المجموع	60	100%

جدول رقم (٥٤) استجابة العينة نحو عبارة توجد آليات شفافة شكل رقم (٤٠) استجابة العينة نحو عبارة توجد آليات شفافة للمساءلة والتقارير تجاه المجتمع والمانحين.

يوضح الجدول رقم (٥٤) والشكل رقم (٤٠) اتجاهات المشاركين نحو وجود آليات شفافة للمساءلة والتقارير تجاه المجتمع والمانحين، حيث أبدى غالبية المشاركين موافقة شديدة (٣٨,٣%) أو موافقة عامة (٣٦,٧%) بما يعكس إدراكاً إيجابياً قوياً لوجود هذه الآليات. في المقابل، أشار حوالي خمس المشاركين (١٨,٣%) إلى موافقة محدودة "إلى حد ما"، بينما عبّر عدد قليل جداً (٦,٧%) عن عدم موافقة. وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل بشكل واضح نحو الإيجابية، ويؤكد أن الجمعية تُولي أهمية كبيرة للشفافية والمساءلة أمام المجتمع والمانحين، مع وجود نسبة محدودة ترى أن هذه الآليات قد لا تكون مطبقة دائماً بنفس المستوى المطلوب من الشمولية والدقة.

تفسير استجابات العينة نحو عبارة يشارك مجلس الإدارة بفعالية في متابعة الأداء واتخاذ القرارات.



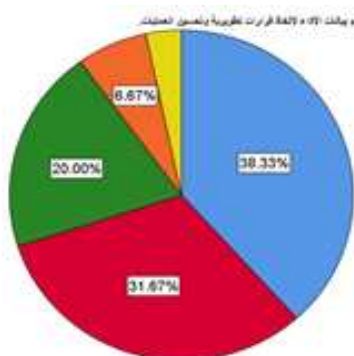
يشارك مجلس الإدارة بفعالية في متابعة الأداء واتخاذ القرارات.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	26	43.3%
موافق	19	31.7%
إلى حد ما	9	15.0%
غير موافق	3	5.0%
غير موافق بشدة	3	5.0%
المجموع	60	100%

جدول رقم (٥٥) استجابة العينة نحو عبارة يشارك مجلس الإدارة شكل رقم (٤١) استجابة العينة نحو عبارة يشارك مجلس الإدارة بفعالية في متابعة الأداء واتخاذ القرارات.

يوضح الجدول رقم (٥٥) والشكل رقم (٤١) اتجاهات المشاركين نحو فعالية مشاركة مجلس الإدارة في متابعة الأداء واتخاذ القرارات، حيث أبدى غالبية المشاركين موافقة شديدة (٤٣,٣%) أو موافقة عامة (٣١,٧%) بما يعكس إدراكاً إيجابياً قوياً لدور المجلس في الإشراف والتوجيه. في المقابل، أشار بعض المشاركين (١٥%) إلى موافقة محدودة "إلى حد ما"، بينما عبّر عدد قليل عن عدم موافقة (٥%) أو عدم

موافقة شديدة (٥٠%). وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل بشكل واضح نحو الإيجابية، ويؤكد أن مجلس الإدارة يُمارس دورًا فعالًا في متابعة الأداء واتخاذ القرارات، مع وجود نسبة محدودة ترى أن هذا الدور قد لا يكون دائمًا بالقدر المطلوب من الفعالية أو الشمولية

تفسير استجابات العينة نحو عبارة تُستخدم بيانات الأداء لاتخاذ قرارات تطويرية وتحسين العمليات.



تُستخدم بيانات الأداء لاتخاذ قرارات تطويرية وتحسين العمليات.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	23	38.3%
موافق	19	31.7%
إلى حد ما	12	20.0%
غير موافق	4	6.7%
غير موافق بشدة	2	3.3%
المجموع	60	100%

جدول رقم (٥٦) استجابة العينة نحو عبارة تُستخدم بيانات الأداء (شكل رقم (٤٢) استجابة العينة نحو عبارة تُستخدم بيانات لاتخاذ قرارات تطويرية وتحسين العمليات.

يوضح الجدول رقم (٥٦) والشكل رقم (٤٢) اتجاهات المشاركين نحو استخدام بيانات الأداء في اتخاذ قرارات تطويرية وتحسين العمليات، حيث أبدى غالبية المشاركين موافقة شديدة (٣٨,٣%) أو موافقة عامة (٣١,٧%) بما يعكس إدراكًا إيجابيًا لأهمية البيانات في دعم القرارات المؤسسية. في المقابل، أشار حوالي خمس المشاركين (٢٠%) إلى موافقة محدودة "إلى حد ما"، بينما عبّر بعضهم عن عدم موافقة (٦,٧%) أو عدم موافقة شديدة (٣,٣%). وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل بشكل واضح نحو الإيجابية، ويؤكد أن الجمعية تعتمد على بيانات الأداء كأداة أساسية في تحسين العمليات، مع وجود نسبة محدودة ترى أن هذه الممارسة قد لا تكون مطبقة دائمًا بشكل شامل أو فعال

تفسير استجابات العينة نحو عبارة تُنفذ سياسات لحماية الموارد وتقليل تضارب المصالح.



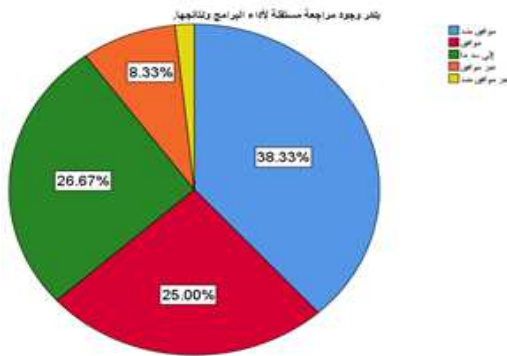
تُنفذ سياسات لحماية الموارد وتقليل تضارب المصالح.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	29	48.3%
موافق	19	31.7%
إلى حد ما	0	0.0%
غير موافق	10	16.7%
غير موافق بشدة	2	3.3%
المجموع	60	100%

جدول رقم (٥٧) استجابة العينة نحو عبارة تُنفذ سياسات لحماية الموارد (شكل رقم (٤٣) استجابة العينة نحو عبارة تُنفذ سياسات لحماية الموارد وتقليل تضارب المصالح.

يوضح الجدول رقم (٥٧) والشكل رقم (٤٣) اتجاهات المشاركين نحو تنفيذ سياسات لحماية الموارد وتقليل تضارب المصالح، حيث أبدى غالبية المشاركين موافقة شديدة (٤٨,٣%) أو موافقة عامة (٣١,٧%) بما يعكس إدراكًا إيجابيًا قويًا لوجود هذه السياسات وتطبيقها بشكل فعال. في المقابل، عبّر حوالي سدس

المشاركين (١٦,٧%) عن عدم موافقة، إضافة إلى نسبة صغيرة جدًا (٣,٣%) رفضت بشدة، وهو ما يشير إلى أن هناك تحديات محدودة في التطبيق أو في وضوح هذه السياسات لدى بعض الفئات. وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل بشكل واضح نحو الإيجابية، ويؤكد أن الجمعية تُولي أهمية كبيرة لحماية الموارد وضمان النزاهة المؤسسية من خلال تقليل تضارب المصالح، مع الحاجة إلى تعزيز الثقة لدى الفئة التي ترى أن هذه السياسات غير مطبقة بشكل كافٍ

تفسير استجابات العينة نحو عبارة يندر وجود مراجعة مستقلة لأداء البرامج ونتائجها.



يندر وجود مراجعة مستقلة لأداء البرامج ونتائجها.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	23	38.3%
موافق	15	25.0%
إلى حد ما	16	26.7%
غير موافق	5	8.3%
غير موافق بشدة	1	1.7%
المجموع	60	100%

جدول رقم (٥٨) استجابة العينة نحو عبارة يندر وجود مراجعة شكل رقم (٤٤) استجابة العينة نحو عبارة يندر وجود مراجعة مستقلة لأداء البرامج ونتائجها.

يوضح الجدول رقم (٥٨) والشكل رقم (٤٤) اتجاهات المشاركين نحو ندرة وجود مراجعة مستقلة لأداء البرامج ونتائجها، حيث أبدى غالبية المشاركين موافقة شديدة (٣٨,٣%) أو موافقة عامة (٢٥%) بما يعكس إدراكًا واضحًا لغياب أو محدودية هذه المراجعات المستقلة. في المقابل، أشار حوالي ربع المشاركين (٢٦,٧%) إلى موافقة محدودة "إلى حد ما"، بينما رفض الفكرة بعضهم (٨,٣%) أو رفضها بشدة (١,٧%). وبذلك يتضح أن الاتجاه العام يميل إلى الاعتراف بوجود قصور في المراجعة المستقلة، وهو ما يشير إلى حاجة ملحة لتعزيز آليات التقييم الخارجي المستقل لضمان الشفافية والمساءلة وتحسين جودة البرامج ونتائجها.

الاستنتاج العام المحور الثامن (كفاءة الأداء — الحوكمة والشفافية) يعكس توجهًا مؤسسيًا إيجابيًا نحو تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة، حيث أظهرت النتائج أن الجمعية تعتمد آليات واضحة للتقارير تجاه المجتمع والمانحين، ويشارك مجلس الإدارة بفعالية في متابعة الأداء واتخاذ القرارات، كما تُستخدم بيانات الأداء بصورة منهجية لدعم القرارات التطويرية وتحسين العمليات، وتُنفَّذ سياسات لحماية الموارد وتقليل تضارب المصالح بما يعزز النزاهة المؤسسية. ومع ذلك، برزت نقطة ضعف تتمثل في ندرة وجود مراجعة مستقلة لأداء البرامج ونتائجها، وهو ما يشير إلى حاجة ملحة لتعزيز آليات التقييم الخارجي المستقل لضمان مصداقية أكبر في النتائج، وتحقيق مستوى أعلى من الشفافية أمام المجتمع والمانحين. وبذلك يمكن القول إن الجمعية تمتلك أساسًا قويًا في الحوكمة والشفافية، لكنها بحاجة إلى استكمال منظومة الرقابة عبر المراجعة المستقلة لضمان استدامة الثقة وتعزيز جودة الأداء المؤسسي.

مناقشة النتائج

أظهرت الدراسة الحالية أن الجمعيات الخيرية في المنطقة الشرقية تواجه مجموعة من المخاطر التشغيلية والإدارية والمالية التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الأداء المؤسسي. وقد تبين أن أبرز هذه المخاطر تتمثل في ضعف بعض آليات التخطيط الاستراتيجي، محدودية الموارد البشرية، تحديات التمويل، إضافة إلى قصور في تطبيق أدوات الرقابة الداخلية والحوكمة. وعلى الرغم من وجود جوانب إيجابية مثل الالتزام بالزمن والحرص على الاستمرارية، إلا أن هذه الإيجابيات لا تكفي وحدها لضمان التميز المؤسسي ما لم تُعالج مواطن الضعف بشكل منهجي ومستدام وفيما يلي مناقشة نتائج الدراسة الحالية

المحور الأول: المخاطر الإدارية والتنظيمية

تشير النتائج إلى أن الجمعيات الخيرية تعاني من قصور في الجوانب الإدارية والتنظيمية، خاصة فيما يتعلق بتوثيق المهام والصلاحيات والإجراءات. هذا القصور يؤدي إلى ارتباك في سير العمل، ويضعف من قدرة الجمعيات على الاستجابة السريعة للتحديات. فعلى سبيل المثال، عندما لا تكون هناك آليات واضحة لتوزيع المسؤوليات، قد يحدث تضارب في القرارات أو ازدواجية في المهام، مما ينعكس سلباً على كفاءة الأداء. كما أن غياب التوثيق المنهجي للإجراءات يجعل من الصعب تقييم الأداء أو مراجعة القرارات السابقة، وهو ما يضعف من قدرة الجمعيات على التعلم من تجاربها. إن تطوير سياسات واضحة للحوكمة الداخلية وتعزيز آليات التوثيق والمتابعة يعد ضرورة لضمان وضوح المسؤوليات، وتحقيق الانضباط المؤسسي، وتقليل الأخطاء الإدارية التي قد تؤثر على جودة الخدمات المقدمة.

المحور الثاني: المخاطر المالية والرقابية

أوضحت النتائج أن الجمعيات الخيرية تعاني من قصور في النظم المالية والرقابية، يتمثل في ضعف الشفافية، غياب الضوابط الصارمة، وقلة المساءلة عند حدوث تجاوزات. هذا الوضع يضعف الثقة بين الجمعيات والجهات المانحة، ويؤثر على استدامة التمويل. فعلى سبيل المثال، عندما لا يتم تقديم تقارير مالية واضحة وشفافة، قد يتردد المانحون في الاستمرار بدعم الجمعية، خوفاً من سوء استخدام الموارد.

كما أن غياب المراجعات الداخلية والخارجية يعكس خللاً في منظومة الرقابة المالية، ويؤكد الحاجة إلى تطوير سياسات مالية أكثر صرامة، وتفعيل آليات مراجعة دقيقة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل المخاطر التشغيلية. إن تعزيز ثقافة الحوكمة المالية داخل الجمعيات يعد شرطاً أساسياً لبناء الثقة المؤسسية وضمان استدامة التمويل.

المحور الثالث: مخاطر الموارد البشرية والتطوع

أظهرت النتائج أن الجمعيات تواجه تحديات كبيرة في إدارة الموارد البشرية والمتطوعين، تتمثل في ضعف التدريب، غياب آليات بديلة فعّالة، قصور في توزيع المهام، وعدم كفاية سياسات التحفيز والاحتفاظ بالكوادر. هذه التحديات تؤدي إلى ارتفاع معدلات الانسحاب وضعف الاستقرار البشري، مما ينعكس سلباً على جودة الخدمات المقدمة. فعلى سبيل المثال، عندما لا يتم تدريب المتطوعين بشكل كافٍ، قد يفقدون إلى المهارات اللازمة لتنفيذ الأنشطة بكفاءة، مما يؤدي إلى ضعف في جودة الخدمات. كما أن غياب سياسات تحفيزية فعّالة يجعل من الصعب الاحتفاظ بالكوادر المؤهلة، ويزيد من معدلات دوران الموظفين والمتطوعين. إن تطوير استراتيجيات شاملة لإدارة الموارد البشرية يعد ضرورة لضمان استمرارية العمل التطوعي، رفع مستوى الكفاءة، وتقليل المخاطر التشغيلية المرتبطة بالعنصر البشري.

المحور الرابع: المخاطر اللوجستية والتشغيلية

تكشف النتائج عن ثغرات واضحة في إدارة المخاطر اللوجستية والتشغيلية، تتمثل في ضعف المرونة الزمنية، قصور في إدارة المخزون والإمدادات، وعدم كفاية الخطط البديلة للتوريد. كما أن تكرار مشاكل التأخير يعكس حاجة ملحة إلى تطوير أنظمة تشغيلية أكثر كفاءة، وتبني استراتيجيات متقدمة في إدارة سلاسل الإمداد، مع تعزيز الاختبارات الميدانية لضمان الجاهزية وتقليل المخاطر التشغيلية.

فعلى سبيل المثال، عندما تتأخر الإمدادات أو الخدمات الأساسية، قد يتعطل تنفيذ الأنشطة المخطط لها، مما يؤثر على المستفيدين ويضعف من ثقة المجتمع في الجمعية. إن تطوير خطط بديلة للتوريد وتبني أنظمة حديثة لإدارة المخزون يعد ضرورة لضمان استمرارية العمل وتقليل المخاطر التشغيلية.

المحور الخامس: المخاطر البيئية والتشريعية

أظهرت النتائج أن الجمعيات تواجه تحديات كبيرة في إدارة المخاطر البيئية والتشريعية، أبرزها ضعف الامتثال للمتطلبات الرقابية والتمويلية، قصور في متابعة التغيرات القانونية، وعدم كفاية الخطط لمواجهة الأزمات المجتمعية. كما أن التأثير المستمر للعوامل الخارجية دون وجود تدابير مضبوطة يعكس هشاشة في البنية التنظيمية والقدرة على التكيف. فعلى سبيل المثال، عندما لا تتابع الجمعيات التغيرات التشريعية بشكل منتظم، قد تجد نفسها مخالفة للقوانين أو غير قادرة على تلبية متطلبات الجهات الرقابية، مما يعرضها لعقوبات أو فقدان التمويل. إن تطوير سياسات أكثر وضوحاً للامتثال، وتعزيز آليات الرصد القانوني والبيئي، وتبني خطط استجابة مرنة يعد ضرورة لضمان استقرار الأداء وتقليل المخاطر التشغيلية المرتبطة بالبيئة والتشريعات.

المحور السادس: كفاءة الأداء — جودة التنفيذ والنتائج

تكشف النتائج أن الجمعيات بحاجة إلى تعزيز آليات تقييم رضا المستفيدين، تحسين استغلال الموارد، وتطوير أدوات منهجية لقياس الأثر الاجتماعي. إن الفجوة بين الأهداف المخططة والنتائج الفعلية تعكس ضعفًا في المتابعة والتقييم، وتؤكد أن معالجة مشكلة تدني مستوى النتائج مقارنة بالمخطط تعد أولوية لضمان استدامة العمل وتحقيق أثر ملموس في المجتمع. فعلى سبيل المثال، عندما لا يتم تقييم رضا المستفيدين بشكل منهجي، قد تستمر الجمعيات في تقديم خدمات لا تلبي احتياجات المجتمع بشكل كامل، مما يضعف من أثرها الاجتماعي. إن تطوير أدوات منهجية لقياس الأثر الاجتماعي يعد ضرورة لضمان تحسين الأداء وتحقيق نتائج ملموسة.

المحور السابع: كفاءة الأداء — الالتزام بالزمن والاستمرارية

أوضحت النتائج أن الجمعيات بحاجة إلى تعزيز التخطيط الزمني، تطوير أدوات متابعة أكثر دقة، وتفعيل خطط الاستمرارية بشكل منهجي. إن تكرار التأخيرات لأسباب تنظيمية داخلية يعكس قصورًا في إدارة الوقت والموارد، ويؤكد ضرورة معالجة هذه الأسباب لضمان الالتزام بالمواعيد وتحقيق استمرارية البرامج بكفاءة أعلى. فعلى سبيل المثال، عندما لا يتم الالتزام بالجدول الزمنية، قد تتأخر المشاريع عن تحقيق أهدافها، مما يؤثر على المستفيدين ويضعف من ثقة المجتمع في الجمعية. إن تطوير خطط زمنية أكثر وضوحًا وتفعيل أدوات متابعة دقيقة يعد ضرورة لضمان الالتزام بالمواعيد وتحقيق استمرارية البرامج.

المحور الثامن: كفاءة الأداء — الحوكمة والشفافية

أظهرت النتائج أن الجمعيات بحاجة إلى تعزيز آليات المساءلة والشفافية، تفعيل دور مجالس الإدارة، وتبني مراجعات مستقلة للأداء. إن ضعف مشاركة مجالس الإدارة وغياب المراجعات المستقلة يعكس خللاً في منظومة الحوكمة، ويؤكد أن تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال يعد شرطاً أساسياً لتعزيز الثقة المؤسسية وتقليل المخاطر التشغيلية المرتبطة بالضعف في الرقابة والشفافية. فعلى سبيل المثال، عندما لا يتم إشراك مجالس الإدارة بشكل فعال في متابعة الأداء واتخاذ القرارات، قد تضعف الرقابة الداخلية، ويزداد خطر تضارب المصالح. إن تعزيز الحوكمة والشفافية يعد ضرورة لضمان استدامة العمل الخيري وتحقيق الثقة المؤسسية.

تفسير النتائج وفقا للدراسات السابقة :

١. تفسير النتائج في ضوء الدراسات العربية

تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة العويوي (٢٠١٧) التي أكدت أن إدارة الأداء داخل الجمعيات الخيرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالفاعلية التنظيمية، حيث أوضحت أن التخطيط والتوجيه والتطوير تمثل عناصر أساسية في رفع مستوى الأداء المؤسسي. وقد بينت دراستنا أن غياب بعض هذه العناصر أو ضعفها يؤدي إلى زيادة المخاطر التشغيلية، وهو ما يعزز الطرح الذي قدمه العويوي بأن الفاعلية التنظيمية لا تتحقق إلا من خلال إدارة أداء متكاملة تشمل التخطيط والتقييم والتطوير. كما تتقاطع نتائج هذه الدراسة مع ما أشار إليه عبدربه (٢٠١٤) حول التحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان، حيث أوضح أن الجمعيات تعاني من مشكلات في التخطيط والتنظيم والتوظيف والتمويل. وقد ظهر في نتائجنا أن الجمعيات الخيرية في المنطقة الشرقية تواجه تحديات مشابهة، مما يدل على أن هذه المشكلات ليست محلية أو ظرفية، بل هي جزء من نمط عام يميز الجمعيات الخيرية في البيئات العربية، ويعكس الحاجة إلى حلول استراتيجية مشتركة.

٢. تفسير النتائج في ضوء الدراسات المحلية

تؤكد نتائج هذه الدراسة أيضاً ما توصلت إليه دراسة السليم (٢٠٢٤) التي أبرزت أهمية التخطيط الاستراتيجي واستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز التميز المؤسسي. فقد بينت نتائجنا أن الجمعيات التي تعتمد على خطط استراتيجية واضحة وتستخدم أدوات تقييم شاملة مثل بطاقة الأداء المتوازن تحقق مستويات أعلى من الكفاءة وتقلل من المخاطر التشغيلية. وهذا يوضح أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد أداة تنظيمية، بل هو عنصر جوهري في بناء القدرة المؤسسية ومواجهة التحديات. كما تتفق نتائجنا مع دراسة النويصر وآخرون (٢٠٢٣) التي أثبتت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، حيث أظهرت نتائجنا أن الجمعيات التي تتبنى مفاهيم الجودة الشاملة وتعمل على التحسين المستمر والتدريب والتطوير تحقق أداءً أفضل وتتمكن من مواجهة المخاطر بشكل أكثر فاعلية. وهذا يعزز أهمية دمج مفاهيم الجودة الشاملة في السياسات الداخلية للجمعيات الخيرية.

وتدعم نتائجنا أيضاً ما أشار إليه بوهيا (٢٠٢٣) حول واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في المنظمات غير الربحية، حيث أوضح أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل أداة فعالة لتقييم الأداء عبر الجوانب المالية وغير المالية. وقد ظهر في نتائجنا أن الجمعيات التي تستخدم هذه الأداة تتمتع بقدرة أكبر على مراقبة الأداء وتعزيز الشفافية والمساءلة، وهو ما ينسجم مع التوصيات التي قدمها بوهيا بضرورة تعزيز استخدام هذه الأساليب وتوفير التدريب والدعم الفني لتطبيقها بفاعلية.

٣. تفسير النتائج في ضوء الدراسات الأجنبية

على الصعيد الدولي، تتوافق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (Ajuwon 2024) التي أكدت أن القيادة التكيفية والممارسات الإدارية المبتكرة تمثل عوامل رئيسية في تعزيز استدامة المنظمات غير الربحية. وقد بينت نتائجنا أن الجمعيات الخيرية في المنطقة الشرقية بحاجة إلى تبني أنماط قيادية مرنة قادرة على التعامل مع التعقيدات التشغيلية والتغيرات البيئية، وهو ما يعزز ما أشار إليه Ajuwon حول أهمية دمج التقنيات الرقمية وتبني ثقافة الابتكار التنظيمي لتحقيق الأثر المستدام. كما تتفق نتائجنا مع دراسة (Berglund & Sterin 2021) التي أوضحت أن ضعف الضوابط الداخلية يؤدي إلى تدني الأداء التشغيلي في المنظمات غير الربحية. وقد ظهر في نتائجنا أن غياب الرقابة المالية والإدارية يزيد من المخاطر ويؤثر سلبًا على كفاءة الأداء المؤسسي، مما يؤكد أن بناء أنظمة رقابة شاملة وفاعلة يمثل ضرورة أساسية لضمان استدامة الأداء وتحقيق الأهداف الخيرية.

٤. الخلاصة العامة

من خلال الربط بين نتائج هذه الدراسة والدراسات السابقة، يمكن القول إن الجمعيات الخيرية في المنطقة الشرقية تواجه تحديات مشابهة لتلك التي تم رصدها في بيئات عربية ودولية أخرى، مما يعكس طبيعة مشتركة لهذه المنظمات في مواجهة المخاطر التشغيلية والإدارية. وتؤكد هذه النتائج أن تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي يتطلب:

- تطوير خطط استراتيجية واضحة ومتكاملة.
- اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة رئيسية لتقييم الأداء.
- دمج مفاهيم الجودة الشاملة والتحسين المستمر في العمليات الإدارية.
- تعزيز الرقابة الداخلية والحوكمة لضمان الشفافية والمساءلة.
- تبني القيادة التكيفية والممارسات الإدارية المبتكرة لمواجهة التحديات المتغيرة.

٥. إسهام الدراسة

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر وكفاءة الأداء في الجمعيات الخيرية، من خلال تقديم نموذج تحليلي يربط بين المخاطر التشغيلية والأداء المؤسسي، ويؤكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة والرقابة الداخلية والقيادة التكيفية. كما تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية لمقارنة التجارب بين البيئات المحلية والدولية، واستكشاف أثر العولمة والتقنيات الناشئة على أداء الجمعيات الخيرية.

يمثل هذا البحث محاولة علمية جادة لفهم واقع الجمعيات الخيرية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل ثمانية محاور رئيسية تتعلق بالمخاطر الإدارية والتنظيمية، المالية والرقابية، الموارد البشرية والتطوع، الجوانب اللوجستية والتشغيلية، المخاطر البيئية والتشريعية، إضافة إلى كفاءة الأداء من حيث جودة التنفيذ والنتائج، الالتزام بالزمن والاستمرارية، وأخيرًا الحوكمة والشفافية. وقد أظهرت النتائج أن معظم المؤشرات تراوحت بين المستويات المنخفضة والمتوسطة، وهو ما يعكس وجود فجوة واضحة بين التخطيط المسبق والتنفيذ الفعلي، ويؤكد الحاجة إلى إصلاحات شاملة في مختلف الجوانب المؤسسية. لقد بينت الدراسة أن الجمعيات الخيرية تواجه تحديات متشابكة ومتداخلة، تبدأ من ضعف التنظيم الإداري والمالي، مرورًا بالقصور في إدارة الموارد البشرية واللوجستيات، وصولًا إلى هشاشة في مواجهة المخاطر البيئية والتشريعية، وضعف في جودة التنفيذ والالتزام الزمني، وانتهاءً بغياب الحوكمة الفعالة. هذه الصورة الكلية تؤكد أن معالجة أي محور بمعزل عن الآخر لن يكون كافيًا، بل يتطلب الأمر رؤية متكاملة وإصلاحًا مؤسسيًا شاملاً يعزز التكامل بين جميع الجوانب، ويضمن استدامة العمل الخيري ورفع كفاءته في خدمة المجتمع. كما أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة تمثل دعوة صريحة لصناع القرار في الجمعيات الخيرية والجهات الرقابية إلى ضرورة تبني سياسات أكثر وضوحًا وصراحة في مجالات الإدارة والرقابة المالية، الاستثمار في العنصر البشري، تطوير الأنظمة التشغيلية واللوجستية، وتعزيز الامتثال القانوني والبيئي. إضافة إلى ذلك، فإن تفعيل آليات الحوكمة والشفافية يعد شرطًا أساسيًا لبناء الثقة مع المجتمع والجهات المانحة، وضمان استدامة التمويل، وتحقيق أثر اجتماعي ملموس ومستدام. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن هذا البحث لا يقتصر على وصف الواقع الحالي للجمعيات الخيرية، بل يقدم إطارًا عمليًا لتحسين الأداء المؤسسي وتقليل المخاطر التشغيلية. إن تطبيق التوصيات المستخلصة من النتائج سيؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة، تعزيز الثقة المجتمعية، وضمان استدامة العمل الخيري في مواجهة التحديات المستقبلية. وفي الختام، فإن هذه الدراسة تمثل إضافة علمية وميدانية في مجال إدارة العمل الخيري، وتفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أكثر عمقًا، يمكن أن تتناول قضايا محددة مثل أثر التحول الرقمي على الحوكمة، أو دور الشراكات المجتمعية في تعزيز الاستدامة. إن الطريق نحو تطوير الجمعيات الخيرية يتطلب تضافر الجهود بين الباحثين وصناع القرار والمجتمع، بما يضمن أن تظل هذه الجمعيات رافدًا أساسيًا للتنمية الاجتماعية والاقتصادية في المملكة.

نتائج البحث

١. أظهرت الدراسة أن الجمعيات الخيرية في المنطقة الشرقية تعاني من قصور إداري وتنظيمي يتمثل في ضعف وضوح المهام والصلاحيات، وعدم كفاية آليات التوثيق والمتابعة، مما ينعكس على كفاءة الأداء ويزيد من احتمالية حدوث أخطاء إدارية.
٢. بينت النتائج وجود ثغرات مالية ورقابية واضحة، أبرزها ضعف الشفافية، غياب الضوابط الصارمة، وقلة المساءلة عند حدوث تجاوزات، وهو ما يضعف الثقة المؤسسية ويؤثر على استدامة التمويل.
٣. كشفت الدراسة عن تحديات في إدارة الموارد البشرية والمتطوعين، حيث يعاني القطاع من ضعف التدريب، قصور في توزيع المهام، وعدم كفاية سياسات التحفيز والاحتفاظ بالكوادر، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات الانسحاب وضعف الاستقرار البشري.
٤. أظهرت النتائج أن الجمعيات تواجه مشكلات لوجستية وتشغيلية متكررة، مثل ضعف المرونة الزمنية، قصور في إدارة المخزون والإمدادات، وعدم وجود خطط بديلة فعالة للتوريد، وهو ما يؤثر على جودة الخدمات المقدمة.
٥. أوضحت الدراسة أن الجمعيات لا تتابع بشكل كافٍ المتغيرات البيئية والتشريعية، مما يضعف قدرتها على التكيف مع الظروف الخارجية ويعرضها لمخاطر قانونية وتشريعية قد تؤثر على استمرارية أنشطتها.
٦. بينت النتائج أن هناك فجوة واضحة بين الأهداف المخططة والنتائج الفعلية، حيث غالبًا ما تكون المشاريع دون المستوى المتوقع، مع ضعف في تقييم رضا المستفيدين وعدم وجود أدوات منهجية لقياس الأثر الاجتماعي.
٧. أظهرت الدراسة أن الجمعيات تعاني من هشاشة في الالتزام بالزمن والاستمرارية، حيث تتكرر التأخيرات لأسباب تنظيمية داخلية، ولا توجد خطط بديلة فعالة لضمان استمرارية البرامج أثناء الطوارئ.
٩. كشفت النتائج عن قصور في الحوكمة والشفافية، يتمثل في ضعف آليات المساءلة، محدودية مشاركة مجالس الإدارة في متابعة الأداء واتخاذ القرارات، وغياب المراجعات المستقلة للأداء، مما يضعف من مصداقية النتائج ويحد من فرص تحسين الأداء المؤسسي.
١٠. بشكل عام، تؤكد الدراسة أن الجمعيات الخيرية في المنطقة الشرقية تعمل ضمن مستوى منخفض إلى متوسط في معظم جوانب الأداء المؤسسي، مما يعكس وجود فجوة بين التخطيط والتنفيذ، ويبرز الحاجة إلى إصلاحات شاملة في مختلف المجالات.
١١. إن الصورة الكلية المستخلصة من النتائج تشير إلى أن معالجة أي محور بمعزل عن الآخر لن يكون كافيًا، بل يتطلب الأمر رؤية متكاملة وإصلاحًا مؤسسيًا شاملاً يعزز التكامل بين جميع الجوانب، ويضمن استدامة العمل الخيري ورفع كفاءته في خدمة المجتمع.

التوصيات

١. ضرورة وضع لوائح تنظيمية مكتوبة تحدد المهام والصلاحيات والمسؤوليات بدقة لضمان وضوح الهيكل الإداري وتقليل الازدواجية في العمل.
٢. اعتماد أنظمة مالية حديثة قائمة على الشفافية الكاملة، مع تفعيل المراجعة الداخلية والخارجية بشكل دوري لضمان الاستخدام الأمثل للموارد.
٣. إنشاء لجان مستقلة للرقابة المالية والإدارية ترتبط مباشرة بمجلس الإدارة وتقدم تقارير فصلية للمانحين والمجتمع.
٤. الاستثمار في العنصر البشري عبر تصميم برامج تدريب وتطوير مستمرة للموظفين والمتطوعين، بما يرفع مستوى الكفاءة المؤسسية.
٥. تطبيق سياسات تحفيزية فعّالة تشمل الحوافز المادية والمعنوية لضمان الاحتفاظ بالكوادر المؤهلة والمتطوعين.
٦. إنشاء قاعدة بيانات شاملة للموظفين والمتطوعين تتضمن مهاراتهم وخبراتهم لتسهيل توزيع المهام وفقاً للقدرات.
٧. تطوير أنظمة تشغيلية مرنة لإدارة المخزون والإمدادات باستخدام أدوات رقمية حديثة، مع وضع خطط بديلة للتوريد لضمان استمرارية الأنشطة.
٨. تعزيز آليات الرصد القانوني والبيئي عبر وحدات متخصصة لمتابعة التغيرات التشريعية والامتثال للمتطلبات الرقابية والتمويلية.
٩. إعداد خطط طوارئ واستجابة مرنة لمواجهة الأزمات المجتمعية والاقتصادية بما يضمن استقرار الأداء المؤسسي.
١٠. اعتماد أدوات منهجية لقياس الأثر الاجتماعي للمشاريع، وتطوير آليات لتقييم رضا المستفيدين بشكل دوري لضمان تحسين جودة التنفيذ.
١١. إعداد جداول زمنية دقيقة ومفصلة لكل مشروع، واستخدام مؤشرات زمنية رقمية لرصد الالتزام بالمواعيد ومعالجة أسباب التأخير التنظيمية.
١٢. تعزيز آليات المساءلة والشفافية عبر نشر تقارير دورية علنية للمجتمع والمانحين، بما يعزز الثقة المؤسسية ويضمن استدامة التمويل.
١٣. اعتماد مراجعات مستقلة للأداء المؤسسي بشكل منتظم لضمان مصداقية النتائج، وتقليل المخاطر التشغيلية، وتعزيز فرص تحسين الأداء.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

أولاً: الكتب

١. بوسمان، كريستيان؛ ماري، فرانسواز؛ روجي، جزافي (٢٠٠٥). أي مستقبل للكفايات (ترجمة غريب عبد الكريم). المغرب: منشورات عالم التربية.
٢. حتروبي، محمد الصالح (٢٠٠٢). المدخل إلى التدريس بالكفاءات. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
٣. زكريا، محمد بن يحيى؛ مسعود، عباد (٢٠٠٦). التدريس عن طريق المقاربة بالأهداف والمقاربة بالكفاءات. الجزائر: المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم.
٤. السيد، إبراهيم جابر؛ الحديدي، محمد عبد السلام (٢٠٢٠). إدارة المخاطر والأزمات (الطبعة الأولى). مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
٥. عباس، محمد خليل؛ نوفل، محمد بكر؛ العبسي، محمد مصطفى؛ أبو عواد، فريال محمد (٢٠١٤). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٦. العلي، سليمان بن علي (١٩٩٦). تنمية الموارد البشرية والمالية في المؤسسات الخيرية. الولايات المتحدة الأمريكية: مؤسسة أمانة.
٧. قلي، عبد الله؛ حناش، فضيلة (٢٠٠٩). التربية العامة. الجزائر: المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم.
٨. المعجم المدرسي (١٤٠٦هـ/١٩٨٥م). المعجم المدرسي. دمشق: وزارة التربية.
٩. المعجم الوسيط (١٩٩٣، ط.٣). المعجم الوسيط. القاهرة: مجمع اللغة العربية.
١٠. واعلي، محمد الطاهر (٢٠٠٦). بيداغوجية الكفاءات. الجزائر: دار الكتب العلمية.

ثانياً: الدوريات

١١. الأسود، الزهرة (٢٠٢١). المفاهيم والمتغيرات في البحث العلمي. مجلة المجتمع والرياضة، ٥(١).
١٢. أمجد، مسعودي (٢٠٢١). العينات في البحث الوصفي. مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، ٤(٨).
١٣. بلعوز، علي صلاح الدين (٢٠٠٩). استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية. مجلة الباحث، ٧، ٣٣١-٣٤٤.
١٤. بو هيا، محمد إبراهيم (٢٠٢٣). واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤٣(١)، ١٣٧-١٥٠.

١٥. بوعبد الله، خوجة؛ علمي، حسيبة (٢٠٢٢). أثر مؤشرات المخاطر الرئيسية على المخاطر التشغيلية. مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، ٤(١)، ٣٦-١٥.
١٦. بوعظمت، محمد أصميذة؛ أحمدي محمد؛ حسين، محمد محمود؛ حسين، سلوى محمود (٢٠٢٢). المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية الليبية. مجلة الإدارة العامة والقانون والتنمية، ٣(٢)، ٧٤-٤٩.
١٧. بوكومة، فاطمة الزهراء؛ دحدي، إسماعيل (٢٠١١). تنمية الكفاءات وفق وضعيات التعلّم. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١(٤).
١٨. بومقورة، نعيم (٢٠١١). مقارنة للمفهوم من خلال الممارسة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
١٩. جاب الله، حكيمة (٢٠٢٤). إشكالات ومعايير استخدام العينات في البحوث الاجتماعية والإنسانية. مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، ١٢(٣).
٢٠. داود، فضيلة سلمان؛ المواشي، زينب هادي (٢٠١٦). دور أسلوب (CPM/PERT) في تعزيز أداء المشاريع الإنشائية. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٢(٩٤).
٢١. الصيد، أحمد (٢٠٢٣). مفهوم الكفاءة وأنظمة بنائها في المقارنة بالكفاءات. مجلة الباحث، ١٥(١).
٢٢. عبد الرضا، نغم يوسف؛ كاظم، حميد مظلوم (٢٠١٦). تقييم أداء المشاريع الصغيرة وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٢(٢٦٨).
٢٣. عبد المليك، مزهوده (٢٠٠١). الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية، ١(١).
٢٤. عدنان، محريق (٢٠١٥). أساليب قياس مخاطر التشغيل وفقاً لاتفاق بازل II. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، ٨(٣).
٢٥. عطاوي، ربيعة؛ تحريشي، عبد الحفيظ (٢٠١٨). بناء وضعية تعليمية تعليمية وفق إستراتيجية المقارنة بالكفاءات. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ١(٢٠).
٢٦. العنزي، عبد الله سليمان؛ العتيبي، عقاب مسحل؛ القفاري، أحمد علي؛ العتيبي، صالح (٢٠٢٢). واقع الإدارة الإلكترونية ودورها في كفاءة أداء المؤسسات الصحية الحكومية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦(٢٩).
٢٧. فخر الدين، عائد (٢٠٢١). أدوات وطرق جمع وتحليل بيانات المواضيع البحثية. المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، ٢(٦)، ١٧٥-١٩٣.
٢٨. القحطاني، حسين حسن؛ شعبي، فيصل أحمد (٢٠٢٢). أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ٦(٢٤).

٢٩. قزادري، حياة (٢٠٢٢). العينات وتطبيقاتها في الدراسات الإعلامية. مجلة الحوار الثقافي، ١١(١).
٣٠. محمد، محمد أمين (٢٠٢٤). دور القضاء الإداري في إرساء نظرية المخاطر. مجلة جامعة العلمية البشرية، ١٠(٣).
٣١. معمري، نارجس؛ آيت عكاش، سمير (٢٠١٨). إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مقررات اتفاقية بازل ٣. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ١٩.
٣٢. مليح، يونس؛ عسولي، عبد الصمد (٢٠٢٠). المنهج الوصفي التحليلي في مجال البحث العلمي. المنارة للدراسات القانونية والإدارية، ٢٩، ٣٦-٦٤.
٣٣. النويصر، ناصر؛ غوش، ابهيحيت؛ شمسي، محمد (٢٠٢٣). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي. المجلة الدولية للبحوث والدراسات، ٤(٧).

ثالثاً: الرسائل الجامعية

٣٤. بن سي مسعود، لبنى (٢٠٠٨). واقع التقويم في التعليم الابتدائي في ظل المقاربة بالكفاءات (رسالة ماجستير). جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
٣٥. البنوان، مشاري عبد القادر؛ الضلاعين، علي فلاح (٢٠١١). أثر الأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
٣٦. السليم، عبد العزيز بن حمد الخالد (٢٠٢٤). العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن وأثرهما على التميز المؤسسي في الجمعيات الخيرية (رسالة ماجستير). جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.
٣٧. الشيباني، أحمد عبد العزيز سعيد (٢٠٠٥). مسؤولية الإدارة عن أعمال الضبط الإداري في الظروف العادية: دراسة مقارنة (رسالة دكتوراه). جامعة بغداد، كلية القانون.
٣٨. عبيدات، محمد حسين؛ علي، عبد المنعم محمد (٢٠١٨). تقييم أداء إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة سيبال الخرطوم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
٣٩. العويوي، حسن محمد صبري شكري (٢٠١٧). إدارة الأداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل (رسالة ماجستير). جامعة الخليل.

رابعاً: المصادر الإلكترونية

٤٠. السيد، إبراهيم جابر؛ الحديدي، محمد عبد السلام (٢٠٢٠). إدارة المخاطر والأزمات. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع. تاريخ الاسترجاع: ٢٩ نوفمبر ٢٠٢٥، من

https://archive.org/details/20210319_202103

٤١. الشيباني، أحمد عبد العزيز سعيد (٢٠٠٥). مسؤولية الإدارة عن أعمال الضبط الإداري في الظروف العادية: دراسة مقارنة. جامعة بغداد، كلية القانون. تاريخ الاسترجاع: ٢٩ نوفمبر ٢٠٢٥،

من <https://iqdr.iq/search?view=1ae4c162cf8f188a55178b7d90489cc2>

المراجع الأجنبية

1. Ajuwon, Olanike Abiola, & Dagunduro, Adebukola Olufunke. (2024). **Strategic leadership and management within non-profit organizations: An in-depth review of practices contributing to sustainable impact.** International Journal of Frontline Research in Science and Technology, 4(1), 001
2. Berglund, Nathan R., & Sterin, Mikhail. (2021). **Internal controls and operational performance of nonprofit organizations.** Journal of Governmental & Nonprofit Accounting, 10(1), 134–156.

الملاحق

استبيان

العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء في الجمعيات الخيرية: دراسة تطبيقية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

، وبعد،

نرحب بكم ونتوجه إليكم بالشكر لموافقتكم المشاركة في هذا الاستبيان الذي يجري ضمن دراسة تطبيقية تهدف إلى استقصاء العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء في الجمعيات الخيرية العاملة بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. تهدف الدراسة إلى توثيق واقع المخاطر التي تواجه العمليات اليومية داخل الجمعيات من جوانب إدارية ومالية وبشرية ولوجستية وتشريعية، وقياس مدى تأثير هذه المخاطر على جودة التنفيذ، التزام الجداول الزمنية، استمرارية البرامج، ورضا المستفيدين. تسهم إجاباتكم في بناء صورة موضوعية وعلمية عن نقاط الضعف والقوة التشغيلية، وتساعد في اقتراح حلول وسياسات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامة الخدمات المجتمعية. وتُعنى هذه الدراسة بالجمع بين الخبرة الميدانية والمعالجة البحثية المنهجية؛ لذلك فإن خبراتكم العملية ومعارفكم التشغيلية تُعد عنصراً محورياً في الوصول إلى نتائج قابلة للتطبيق والفاعلية. سنستخدم البيانات الناتجة لتطوير إطار إداري تطبيقي يتضمن آليات استباقية لإدارة المخاطر، مقترحات لتعزيز الحوكمة والرقابة الداخلية، واستراتيجيات لرفع كفاءة التشغيل وتحسين استثمار الموارد البشرية والمالية. ومشاركتكم ستتيح كذلك مقارنة الواقع الميداني بالممارسات النظرية المعتمدة واستخلاص دروس قابلة للتعميم أو التخصيص وفق سياق كل جمعية.

ونؤكد أن جميع المعلومات التي تقدمونها ستعامل بسرية تامة، وستستخدم حصرياً لأغراض البحث العلمي والتحليل المؤسسي، ولن تنشر أي بيانات شخصية يمكن أن تكشف عن هوية الأفراد أو الجمعيات دون موافقة صريحة. إكمال الاستبيان لن يستغرق أكثر من ١٠ دقائق، وإجاباتكم ستكون ذات أثر مباشر في صياغة توصيات عملية تهدف إلى تحويل إدارة المخاطر من رد فعل بعد الأزمة إلى استعداد استراتيجي يضمن استمرارية الأداء وتحقيق الأثر الاجتماعي المرجو. نشكركم مقدماً على وقتكم ومساهماتكم القيمة.

وشكراً لتعاونك ودعمك لهذا البحث العلمي.

مع خالص التقدير،

الباحثة: عنود خالد الدوسري

اولا : المعلومات الديموغرافية

العمر :

- من ٢٥ الي ٣٥ ()
- من ٢٦ الي ٤٠ ()
- من ٤١ الي ٥٠ ()
- من ٥٠ فأكثر ()

النوع :

- ذكر ()
- أنثي ()

الدرجة العلمية :

دون الجامعي :

- ثانوي ()
- أو اقل ()
- دبلوم ()
- بكالوريوس ()
- ماجستير ()
- دكتوراه ()

سنوات الخبرة

- من ١ الي ٥ سنوات ()
- من ٦ الي ١٠ سنوات ()
- من ١١ الي ١٥ سنه ()
- من ١٥ سنة فأكثر ()

محاور الاستبيان

المحور الأول (المخاطر الإدارية والتنظيمية)

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشد
١	توجد لائحة مهام واضحة وموثقة لكل موظف/متطوع.					
٢	تُحدّد صلاحيات اتخاذ القرار بوضوح داخل المستويات الإدارية.					
٣	تُطبّق إجراءات موثقة لإدارة تغييرات خطط العمل والمشاريع.					
٤	تُنفّذ اجتماعات تنسيقية دورية لمتابعة تقدم المشاريع وتوثيق النتائج.					
٥	غالبًا ما تُتخذ قرارات تشغيلية هامة دون توثيق رسمي					

المحور الثاني (المخاطر المالية والرقابية)

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشد
١	توجد ميزانيات مفصّلة لكل مشروع مع حدود إنفاق معتمدة.					
٢	تُطبّق ضوابط داخلية واضحة لموافقة وصرف النفقات.					
٣	تُجرى مراجعات مالية دورية وتُقدّم تقارير شفافة لمجلس الإدارة.					
٤	يتوفر احتياطي طارئ لمواجهة نقص السيولة المفاجئ.					
٥	تُسجّل حالات التجاوز المالي ولا تُجرى تحقيقات صارمة عند حدوثها.					

المحور الثالث (مخاطر الموارد البشرية والتطوع)

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشد
١	توجد برامج تدريب وتطوير منتظمة للموظفين والمتطوعين.					
٢	تحدد آليات بديلة عند انسحاب متطوعين أو نقص الكوادر فجأة.					
٣	يتم توزيع المهام وفقاً للقدرات وثرأجاع الأدوار بانتظام.					
٤	تتوفر سياسات للاحتفاظ بالكوادر المؤهلة وتقديم حوافز مناسبة.					
٥	يتم تعيين أفراد دون مطابقة واضحة للمهارات المطلوبة.					

المحور الرابع (المخاطر اللوجستية والتشغيلية)

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشد
١	توجد آليات فعالة لإدارة المخزون والإمدادات للمشروعات.					
٢	تُعتمد خطط بديلة للتوريد عند تأخر المواد أو الخدمات الأساسية.					
٣	تُدار الجداول الزمنية للمشروعات بمرونة لتقليل التأخير.					
٤	تُجرى اختبارات ميدانية قبل إطلاق الأنشطة الكبرى لضمان الجاهزية.					
٥	تتكرر مشاكل التأخير في الإمدادات والتجهيزات بصورة تؤثر على التنفيذ.					

المحور الخامس (المخاطر البيئية والتشريعية)

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشد
١	تتابع الجمعية التغييرات التشريعية والتنظيمية ذات الصلة بانتظام.					
٢	لدى الجمعية سياسات واضحة للامتثال لمتطلبات الجهات الرقابية والمانحين.					
٣	توجد خطط للتعامل السريع مع الطوارئ والأزمات المجتمعية.					
٤	تُجري الجمعية تقييمًا دوريًا لتأثير العوامل البيئية والاقتصادية على الأنشطة.					
٥	تؤثر التغييرات الخارجية على سير العمل بشكل متكرر دون تدابير مضبوطة.					

المحور السادس (كفاءة الأداء — جودة التنفيذ والنتائج)

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشد
١	تُنجز الأنشطة وفق المواصفات والمعايير المتفق عليها.					
٢	تُقيّم الجمعية رضا المستفيدين بعد انتهاء الخدمة أو المشروع.					
٣	توثق النتائج وتُقاس الأثر الاجتماعي بطرق منهجية.					
٤	تُستغل الموارد بأقصى كفاءة لتحقيق أثر ملموس.					
٥	تكون نتائج المشاريع غالبًا دون المستوى المخطط له.					

المحور السابع (كفاءة الأداء — الالتزام بالزمن والاستمرارية)

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشد
١	تُنجز الأنشطة ضمن الجداول الزمنية المخططة غالبًا.					
٢	لدى الجمعية خطط لضمان استمرارية البرامج أثناء الطوارئ.					
٣	تُستخدم مؤشرات زمنية واضحة لمراقبة تنفيذ المهام.					
٤	تُجرى مراجعات زمنية دورية لتحسين التزام الفرق بالمواعيد.					
٥	يتكرر تأخير تنفيذ الأنشطة لأسباب تنظيمية داخلية.					

المحور الثامن (كفاءة الأداء — الحوكمة والشفافية)

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشد
١	آليات شفافة للمساءلة والتقارير تجاه المجتمع والمانحين.					
٢	يشارك مجلس الإدارة بفعالية في متابعة الأداء واتخاذ القرارات.					
٣	تُستخدم بيانات الأداء لاتخاذ قرارات تطويرية وتحسين العمليات.					
٤	تُنَفَّذ سياسات لحماية الموارد وتقليل تضارب المصالح.					
٥	يُنْدَر وجود مراجعة مستقلة لأداء البرامج ونتائجها.					

Title in English

**The Relationship Between Operational Risks and Performance Efficiency
in Nonprofit Organizations: An Applied Study in the Eastern Province of
Saudi Arabia**

Prepared by

Student: Anoud Khalid Al-Dosari

University ID: 251002560

Supervision

Prof. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed

&

Prof. Fayez Ali Jarad

Academic Year

2025