

دور التميز في تعزيز نجاح الريادة الاجتماعية: دراسة ميدانية علي المنظمات الغير ربحية في المملكة
العربية السعودية

**The Role of Excellence in Enhancing the Success of Social
Entrepreneurship: A Field Study on Non-Profit Organizations in the
Kingdom of Saudi Arabia**

إعداد

هدى محمد القحطاني

الرقم الجامعي

241001592

اسم مشرف

د/أحمد راجح

العام الدراسي

2024م

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التميز المؤسسي في تعزيز الريادة الاجتماعية في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، في ضوء رؤية المملكة 2030. في السنوات الأخيرة، شهد القطاع غير الربحي نموًا كبيرًا حيث وصل عدد المنظمات غير الربحية إلى أكثر من 6,900 منظمة، مما ساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية. ومع ذلك، تواجه هذه المنظمات تحديات كبيرة مثل نقص الابتكار، صعوبة في جذب الدعم، ورفع الكفاءة مع وجود موارد محدودة.

تسعى هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين تطبيق ممارسات التميز المؤسسي وقدرة المنظمات غير الربحية على تحقيق الريادة الاجتماعية المستدامة. كما تهدف إلى سد الفجوات البحثية في كيفية تبني هذه المنظمات لاستراتيجيات التميز لزيادة تأثيرها الاجتماعي، خاصة في المناطق التي تعاني من نقص الأنشطة غير الربحية.

تم استخدام المنهج المدمج (الكمي والنوعي) في جمع وتحليل البيانات، حيث تم اختيار عينة من 30 موظفًا وموظفة من المنظمات غير الربحية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين ممارسات التميز المؤسسي والابتكار الاجتماعي. كما تبين أن التميز المعرفي والخدمي لهما أكبر تأثير في تعزيز الابتكار الاجتماعي.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير المعرفة المؤسسية من خلال التدريب والبحث، وتعزيز القدرات القيادية، وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما أكدت على أهمية تبني ممارسات مؤسسية مرنة تدعم الابتكار وتحسن قدرة المنظمات على التكيف مع التحديات.

في النهاية، تشير نتائج الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات التميز المؤسسي يساعد المنظمات غير الربحية في تعزيز الريادة الاجتماعية وزيادة تأثيرها، مما يساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

يواجه القطاع غير الربحي تحديات متزايدة نتيجة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والمالية العالمية، التي أثرت بشكل كبير على بيئة عمله، خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية التي زادت من تعقيد الأوضاع. تعاني العديد من المؤسسات غير الربحية من صعوبات في تأمين التمويل اللازم لاستمرارية برامجها، مما يشكل عائقاً أمام قدرتها على تقديم خدمات فعالة ومستدامة. هذه التحولات العالمية تؤكد الحاجة الملحة إلى بناء أنظمة متقدمة تدعم التميز والابتكار، بما يمكن المؤسسات غير الربحية من التكيف مع متطلبات العصر وتعزيز قدرتها على الاستمرار في خدمة المجتمعات، مع مواجهة التحديات بمرونة وكفاءة أكبر (Naamati-Schneider & Salvatore, 2024).

في القطاع غير الربحي، يكتسب مفهوم "التميز" بعداً مختلفاً عن استخدامه في القطاعات التجارية. فهو لا يتمثل فقط في التفوق على المنافسين، بل يعكس الالتزام بتقديم أعلى معايير الجودة في الخدمات المقدمة، مع التركيز على تلبية احتياجات المجتمع بفعالية واستدامة. يُقاس التميز في هذا السياق بمدى تأثير الخدمات المقدمة وإسهامها في تحقيق أثر إيجابي ومستدام على المجتمع. أما "الابتكار"، فهو يتجاوز مجرد تطوير منتجات أو خدمات جديدة، ليشمل تقديم حلول إبداعية للتحديات الاجتماعية والاقتصادية التي تواجه المجتمعات. يشمل ذلك ابتكار أساليب مبتكرة لجمع التبرعات، تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وتوظيف التكنولوجيا لتوسيع نطاق الخدمات وتحقيق الأهداف الاجتماعية بفعالية أكبر. (Valero-Amaro et al., 2021).

التميز عنصر أساسي لتحقيق الريادة في القطاع غير الربحي، حيث يساهم في بناء الثقة بين المؤسسة والمجتمع المحيط. تدعم نظرية "التغيير المنظومي" مثلاً هذا المفهوم، حيث تؤكد على أهمية العمل وفق معايير عالية للتأثير على المشهد الاجتماعي بأكمله. ومن خلال التميز، يمكن للمؤسسات غير الربحية تحقيق كفاءة تشغيلية عالية، مما يسمح لها بالاستمرار في تقديم خدمات ذات جودة للمستفيدين بغض النظر عن محدودية الموارد. تبني التميز يعتمد على إطار "التميز المؤسسي" الذي يدعو إلى التطوير المستمر للعمليات والخدمات واتباع معايير واضحة في الإدارة، الأمر الذي يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة وتقديم الأثر الإيجابي على المجتمع. فعندما تلتزم المؤسسة غير الربحية بمعايير التميز، فإنها تبني لنفسها مكانة ريادية تجعلها جاذبة

للشراكات والدعم من الممولين والمتبرعين الذين يبحثون عن مؤسسات موثوقة وفعالة في إدارة الموارد وتقديم الخدمات (Geer وآخرون 2008)

رغم أهمية الابتكار لتحقيق التميز، تواجه المؤسسات غير الربحية العديد من التحديات التي تعيق تحقيقه. تأتي التحديات المالية في الصدارة، حيث يتطلب الابتكار استثمارات كبيرة في البحث والتطوير، وهو أمر يمثل عبئاً على المؤسسات التي تعتمد بشكل أساسي على التبرعات والمساعدات المحدودة. علاوة على ذلك، قد تعاني المؤسسات من مقاومة داخلية للتغيير، حيث يتردد بعض العاملين في التخلي عن الأساليب التقليدية بسبب نقص الوعي بأهمية الابتكار أو الخوف من الفشل الذي قد يؤثر سلباً على استقرار التمويل. إلى جانب ذلك، تواجه المؤسسات تحدياً في استقطاب الكفاءات المؤهلة والمبدعة، إذ تعد الأجور المحدودة عائقاً أمام جذب المواهب الشابة التي تمتلك مهارات تدعم الابتكار. كما أن ضعف البنية التحتية التكنولوجية يشكل عائقاً إضافياً، حيث لا تزال العديد من المؤسسات تستخدم أنظمة تقليدية لا تواكب التحول الرقمي الضروري لتحسين الكفاءة وتعزيز التأثير الاجتماعي. (Abbas & Asghar, 2010)

الريادة في القطاع غير الربحي تعني القدرة على الابتكار وتقديم حلول متميزة تلبي احتياجات المجتمع بطرق جديدة وفعالة. تتيح هذه الريادة للمؤسسات أن تبني رؤية واضحة تمثل خارطة طريق لاستراتيجياتها المستقبلية، ما يساعدها على توجيه جهودها نحو تحقيق أهداف محددة. المؤسسات الرائدة تتسم بقدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة، سواء في احتياجات المستفيدين أو في البيئة الاقتصادية والسياسية. ولتحقيق هذه الريادة، تسعى المؤسسات غير الربحية إلى إقامة شراكات استراتيجية مع جهات حكومية وخاصة، حيث تمكنها هذه الشراكات من الوصول إلى موارد إضافية وخبرات جديدة تعزز من قدرتها على تحقيق الأثر المطلوب (Geer وآخرون 2008)

لتجاوز التحديات وتعزيز ثقافة الابتكار، يمكن للقطاع غير الربحي اعتماد استراتيجيات فعالة تدعم التميز وتوسع قدراته الابتكارية. أولاً، تُعد الشراكات مع القطاع الخاص ركيزة أساسية لتوفير الدعم المالي والتكنولوجي. من خلال بناء شراكات استراتيجية مع الشركات التي تمتلك الموارد التقنية والخبرات المتخصصة، يمكن للمؤسسات غير الربحية تحسين أدائها وتطوير حلول مبتكرة. ثانياً، ينبغي على المؤسسات الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة لتعزيز كفاءة العمليات وزيادة شفافية الأداء. على سبيل المثال، يمكن لاستخدام أدوات تحليل البيانات أن يسهم

في جمع وتحليل المعلومات بشكل فعال، مما يتيح للمؤسسات اتخاذ قرارات مدروسة تعزز تأثيرها الاجتماعي وتحسن من قدرتها على تحقيق الأهداف التنموية. (Oyegoke, 2014)

لتعزيز ثقافة الابتكار، ينبغي على المؤسسات غير الربحية توفير بيئة عمل محفزة تشجع على تبادل الأفكار والإبداع. يعتمد نجاح الابتكار في هذه المؤسسات على تطوير آليات تدفع الموظفين نحو تقديم حلول مبتكرة للتحديات الاجتماعية. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنفيذ برامج تدريبية متخصصة تركز على تطوير مهارات مثل تحليل البيانات والتفكير التصميمي، مما يمكن الموظفين من طرح أفكار مبتكرة تلبي احتياجات المستفيدين بشكل أكثر فعالية. بالإضافة إلى ذلك، يعد الابتكار التعاوني استراتيجية فعالة، حيث يتعاون الموظفون بشكل منهجي لإيجاد حلول مبتكرة ومشتركة للتحديات التي تواجههم. (do Adro & Leitão, 2020)

في ضوء التغيرات العالمية والاحتياجات المتزايدة، يعد التميز والابتكار من الركائز الأساسية التي يجب أن يعتمد عليها القطاع غير الربحي لتحقيق أهدافه. المؤسسات غير الربحية التي تسعى إلى الابتكار وبناء التميز المؤسسي تستطيع مواجهة التحديات بكفاءة أعلى، مما يساهم في تحقيق استدامة أكبر ورفع جودة الخدمات المقدمة للمجتمع. الريادة في القطاع غير الربحي تتطلب الاستمرار في تطوير القدرات والمرونة في تبني الحلول الجديدة، حيث يكون الهدف الأساسي هو تحقيق تأثير إيجابي ومستدام يخدم المجتمعات بشكل فعال (Gratton 2018)

مشكلة الدراسة

في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، شهد القطاع غير الربحي نموًا استثنائيًا، حيث ارتفع عدد المنظمات غير الربحية إلى ما يزيد عن 6,900 منظمة، مسجلة زيادة بنسبة 166% مقارنة بعام 2017. كما يساهم هذا القطاع بأكثر من 8 مليارات ريال في الناتج المحلي، ويوفر فرص عمل لنحو 72,000 موظف مع نسبة توظيف تصل إلى 78%، مما يبرز دوره الحيوي في التنمية الاجتماعية والاقتصادية. إلا أن هذه المنظمات تواجه تحديات كبيرة تتعلق بالابتكار، استقطاب الدعم، ورفع الكفاءة في ظل موارد محدودة

تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة الملحة إلى فهم العلاقة بين تطبيق ممارسات التميز المؤسسي وقدرة المنظمات غير الربحية على تحقيق الريادة الاجتماعية المستدامة. وعلى الرغم من النمو الملحوظ، إلا أن هناك فجوات بحثية تتعلق بكيفية تبني هذه المنظمات استراتيجيات التميز لزيادة أثرها الاجتماعي.

وتشمل هذه الفجوات نقص الدراسات التطبيقية التي تستكشف تأثير التميز على الابتكار وتحسين ثقة المستفيدين، فضلاً عن توجيه الموارد بطريقة فعالة لدعم التنمية المتوازنة في مختلف مناطق المملكة، خاصة تلك التي تعاني من نقص الأنشطة غير الربحية مقارنة بالرياض والمنطقة الشرقية.

ستسهم الدراسة في سد هذه الفجوات من خلال تحليل ميداني لتطبيق ممارسات التميز في منظمات مختارة، ودراسة تأثيرها على تعزيز الريادة الاجتماعية وزيادة الكفاءة، بما يدعم تحقيق أهداف رؤية 2030.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الدور الحيوي الذي يلعبه القطاع غير الربحي في تحقيق التنمية المستدامة وتلبية احتياجات المجتمع. من خلال البحث في كيفية تطبيق التميز المؤسسي والاستفادة منه لتعزيز الابتكار، توفر الدراسة إطاراً عملياً لدعم صانعي القرار في المنظمات غير الربحية لتحسين كفاءتهم التشغيلية وتحقيق تأثير أكبر. كما تساهم الدراسة في سد الفجوة في الأدبيات المتعلقة بآليات تطبيق التميز في القطاع غير الربحي، وتبسيط الضوء على التحديات والفرص التي يمكن أن تنشأ من تبني هذا النهج.

أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث إلى تحليل دور التميز المؤسسي في تعزيز نجاح الريادة الاجتماعية في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية. ويركز على استكشاف آليات تطبيق ممارسات التميز لتحسين الأداء التنظيمي وزيادة الابتكار، بهدف تحقيق تأثير اجتماعي مستدام. تشمل الأهداف المحددة للدراسة ما يلي:

1. توضيح مفهوم التميز المؤسسي وأهميته في القطاع غير الربحي: دراسة الأطر النظرية والممارسات العملية التي توضح كيف يمكن لمبادئ التميز أن تساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية للمنظمات غير الربحية.

2. تحليل دور التميز في تعزيز الريادة الاجتماعية: استكشاف العلاقة بين ممارسات التميز والقدرة على تحقيق نجاح مستدام في ريادة المشاريع الاجتماعية، مع التركيز على تأثير هذه الممارسات في بناء ثقة المستفيدين والشركاء.

3. استكشاف دور التميز في دعم الابتكار رغم قيود الموارد: تحديد استراتيجيات مبتكرة يمكن أن تتبناها المنظمات غير الربحية لتعظيم استخدام الموارد وتحقيق أقصى تأثير اجتماعي ممكن.

4. اقتراح حلول عملية لتعزيز ممارسات التميز والابتكار: تقديم توصيات تستند إلى النتائج الميدانية لتطبيق ممارسات التميز في سياق القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية، بما يسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة على أسئلة محورية تتعلق بكيفية تحقيق التميز المؤسسي ودوره في تعزيز الريادة الاجتماعية للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، ومن أبرز هذه الأسئلة:

- كيف يمكن للمنظمات غير الربحية إدماج مفاهيم التميز المؤسسي في أنشطتها اليومية؟
- ما الدور الذي يلعبه التميز المؤسسي في تحقيق نجاح الريادة الاجتماعية؟
- ما هي التحديات التي تواجه الابتكار في القطاع غير الربحي؟ وكيف يمكن تجاوزها؟
- كيف يسهم التميز في زيادة التأثير الاجتماعي للمنظمات غير الربحية؟

دراسة العتيبي، واخرون (2024)

بغنوان: الريادة العالمية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لقيادات التعليم الثانوي في دولة الكويت.

هدفت هذه الدراسة إلى بحث كيفية استخدام الريادة العالمية كمدخل لتحسين الميزة التنافسية لقيادات التعليم الثانوي في الكويت، وتحديد العوامل التي تعزز التميز في هذا القطاع. استخدمت الدراسة منهجاً نوعياً وكمياً عبر استبيانات ومقابلات مع قيادات في التعليم الثانوي، وتحليل البيانات للوصول إلى الاستنتاجات حول أفضل الممارسات الريادية.

وتوصلت الدراسة إلى أن تبني الريادة العالمية يمكن أن يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية عبر تطوير القادة، ودعم الابتكار في الأساليب التعليمية، وترسيخ ثقافة التميز. تعكس هذه الدراسة أهمية الريادة في تعزيز التميز المؤسسي، وهي موضوع ذو صلة كبيرة بالقطاع غير الربحي، حيث يمكن تطبيق مبادئ الريادة العالمية في رفع كفاءة المنظمات غير الربحية، وتعزيز قدراتها على تحقيق الأهداف المجتمعية والتنمية في بيئات تنافسية..

دراسة (شراك، واخرون 2024)

بغنوان: الابتكار والتكنولوجيا الرقمية وأهميتها في المؤسسات الناشئة

هدفت هذه الدراسة إلى على استكشاف أهمية الابتكار الرقمي والتكنولوجيا في دعم المؤسسات الناشئة، وكيف يمكن لهذه التقنيات أن تعزز الاستدامة والقدرة التنافسية. اعتمدت الدراسة على تحليل الأدبيات السابقة المتعلقة بالابتكار الرقمي وتأثيراته على المؤسسات الناشئة. كما أجرت الدراسة مسحاً لعدد من المؤسسات الناشئة التي اعتمدت تقنيات رقمية حديثة لدراسة التأثير المباشر لهذه التقنيات على الأداء المؤسسي.

وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام التكنولوجيا الرقمية يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسات الناشئة، من خلال تحسين كفاءة العمليات، وتقليل التكاليف، وزيادة فرص الوصول للأسواق الجديدة. كما أكدت الدراسة على أن

التكنولوجيا تساهم في زيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية بشكل أكثر فاعلية. يمكن للقطاع غير الربحي الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من خلال تبني التكنولوجيا الرقمية لرفع كفاءة العمليات وتوسيع نطاق خدماته. كما يمكن للابتكار الرقمي أن يلعب دوراً حيوياً في تعزيز التميز وتحقيق الأهداف الاجتماعية بشكل أكثر كفاءة واستدامة.

دراسة (محمود ، 2024)

بعنوان: استثمار الإنتاج المعرفي الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها.

هدفت هذه الدراسة الى دراسة كيفية استخدام الإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس كأداة لتحسين الميزة التنافسية في الجامعات، مع التركيز على جامعة بنها كمثال على ذلك. وتهدف إلى اقتراح آليات تعزز من الاستفادة من هذا الإنتاج في تطوير التعليم وتحقيق التميز الأكاديمي. استخدمت الدراسة منهجية تحليلية تعتمد على استبيانات واستطلاعات رأي لأعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة بنها، مع التركيز على قياس مدى استفادة الجامعة من الإنتاج الأكاديمي، ومدى إمكانية تطبيقها لتعزيز الميزة التنافسية.

وتوصلت الدراسة الي أن الاستثمار في الإنتاج المعرفي للأكاديميين يسهم في رفع مستوى التميز المؤسسي، ويعزز من صورة الجامعة ومكانتها. كما تبين أن هنالك حاجة لتطوير استراتيجيات فعالة لدمج الإنتاج المعرفي في المنظومة التعليمية والإدارية لتحسين الأداء. يشير هذا البحث إلى أن الاستثمار في المعرفة والابتكار يمكن أن يعزز من تميز القطاع غير الربحي، خاصةً في مجالات التعليم والتدريب، حيث يمكن لهذه المؤسسات الاعتماد على خبرات الأفراد لتعزيز قيمتها وتأثيرها الاجتماعي.

دراسة (أحمد ، أسامة ، 2023)

بعنوان: دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص دور القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي في جامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على كيفية تطبيق القيادة الإبداعية كاستراتيجية لإدارة التغيير وتحقيق التفوق المؤسسي. اعتمدت الدراسة على منهج البحث الميداني، حيث تم جمع بيانات من قادة جامعة الملك عبد العزيز والعاملين فيها من خلال استبيانات ومقابلات شخصية لتحليل تأثير القيادة الإبداعية على تحقيق التميز. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة الإبداعية تمثل عنصراً مهماً في بناء تميز مؤسسي مستدام، حيث تساهم في تحفيز الابتكار وتقديم حلول جديدة للتحديات المؤسسية. كما أشارت إلى أن القيادة الإبداعية تدعم بيئة العمل الإيجابية وتزيد من تفاعل العاملين. توضح الدراسة أهمية القيادة الإبداعية في تعزيز تميز المؤسسات، وهي نقطة يمكن تطبيقها في القطاع غير الربحي لتحفيز الابتكار المؤسسي وزيادة فعالية المبادرات والمشاريع التنموية.

دراسة (Al-Tabbaa وآخرون، 2013)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تطبيق نماذج التميز المؤسسي في القطاع غير الربحي، مع التركيز على استراتيجيات التحسين المستمر التي يمكن أن تساهم في رفع مستوى الكفاءة وتحقيق الأهداف المجتمعية للمؤسسات غير الربحية. اعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات والنماذج المؤسسية للتميز وتحليلها ضمن السياق غير الربحي. وتم استعراض تجارب عملية من منظمات غير ربحية لتوضيح كيفية تطبيق هذه النماذج بشكل فعال.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن تبني نماذج التميز المؤسسي يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي للمنظمات غير الربحية، حيث يمكن لهذه النماذج تقديم هيكل عمل يسمح بتحسين العمليات واستدامة النمو. وأكدت على أهمية التحسين المستمر لتحقيق النجاح المستدام. تعتبر هذه الدراسة مرجعاً هاماً لتطبيق استراتيجيات التميز في القطاع غير الربحي، حيث توضح كيفية تعزيز الأداء المؤسسي من خلال التحسين المستمر، مما يتماشى مع هدف تحقيق النجاح والريادة في هذا القطاع.

التعقيب على الدراسات السابقة

تستعرض الدراسات السابقة موضوعات متنوعة تتعلق بالتميز المؤسسي والريادة الاجتماعية، وتطبيقاتها في مختلف القطاعات، بما في ذلك التعليم، والمؤسسات الناشئة، والجامعات، والمنظمات غير الربحية. هذه الدراسات تقدم رؤى متميزة حول كيفية تعزيز الأداء المؤسسي من خلال تبني الريادة، الابتكار الرقمي، القيادة الإبداعية، وغيرها من المبادئ التي تسهم في بناء بيئات مؤسسية أكثر كفاءة وابتكارًا.

دراسة العتيبي وآخرون (2024) تركز على دور الريادة العالمية في تحسين الميزة التنافسية لقيادات التعليم الثانوي في الكويت. تستعرض الدراسة أهمية الريادة العالمية وكيفية تطبيقها في تحسين التعليم، وهو ما يمكن ترجمته إلى فائدة كبيرة للقطاع غير الربحي، خاصة في ظل التحديات الاجتماعية التي تواجه هذه المنظمات. لكن الدراسة تقتصر على قطاع التعليم دون التطرق للقطاع غير الربحي، مما يفتح المجال لمزيد من البحث حول تطبيق نفس المفاهيم في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

دراسة شراك وآخرون (2024) تناولت الابتكار الرقمي وأثره في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الناشئة. دراسة مبتكرة تسلط الضوء على كيف يمكن للتكنولوجيا الرقمية أن تكون أداة قوية في رفع مستوى الأداء وتحقيق التميز. ورغم أن هذا البحث يتعلق بالمؤسسات الناشئة، إلا أن تطبيق هذه التقنيات في القطاع غير الربحي ما زال محدودًا، وهو ما يفتح مجالاً لدراسات إضافية حول كيفية استفادة المنظمات غير الربحية من التكنولوجيا لتعزيز أدائها وزيادة تأثيرها الاجتماعي.

دراسة محمود (2024) تطرقت إلى استثمار الإنتاج المعرفي في الجامعات كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية. في حين أن هذه الدراسة تقدم قيمة كبيرة من حيث التركيز على استثمار المعرفة الأكاديمية لتحسين الأداء، إلا أن تطبيقها في القطاع غير الربحي يتطلب مزيدًا من البحث. يمكن للمنظمات غير الربحية الاستفادة من هذا المفهوم من خلال استثمار المعرفة الأكاديمية لتعزيز قدرتها على الابتكار الاجتماعي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

دراسة أحمد وأسامة (2023) أكدت على أن القيادة الإبداعية تعد عنصرًا أساسيًا في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تساهم في تحفيز الابتكار وتقديم حلول جديدة. هذه الدراسة تقدم دليلاً قوياً على أهمية القيادة الإبداعية في المؤسسات، ويمكن تطبيق نتائجها في القطاع غير الربحي لتحفيز الابتكار المؤسسي وزيادة فعالية المبادرات المجتمعية. ومع ذلك، لا توجد دراسات كافية توضح كيف يمكن للقيادة الإبداعية التأثير بشكل مباشر على الابتكار الاجتماعي داخل المنظمات غير الربحية.

دراسة Al-Tabbaa وآخرون (2013) توضح أهمية تطبيق نماذج التميز المؤسسي في القطاع غير الربحي من خلال استراتيجيات التحسين المستمر. هذه الدراسة تشير إلى أن تبني نماذج التميز يمكن أن يعزز الأداء المؤسسي، وهو ما يفتح المجال لفهم كيفية تطبيق هذه النماذج في منظمات غير ربحية متخصصة لتحقيق النجاح المستدام.

الفجوات البحثية:

على الرغم من أن الدراسات السابقة قد قدمت رؤى قيمة حول التميز المؤسسي والريادة الاجتماعية في مختلف القطاعات، إلا أن هناك بعض الفجوات التي يمكن سدها في المستقبل:

1. بينما تركز بعض الدراسات على التعليم والمجالات الأخرى، فإن تطبيق الريادة العالمية في القطاع غير الربحي ما زال غير مستكشف بشكل كافٍ. يجب إجراء مزيد من الأبحاث حول كيفية تطبيق مبادئ الريادة العالمية في المنظمات غير الربحية، خاصة في المملكة العربية السعودية.
2. العديد من الدراسات أظهرت أهمية الابتكار الرقمي في المؤسسات الناشئة، ولكن هناك فجوة في دراسة كيف يمكن للقطاع غير الربحي الاستفادة من هذه التقنيات لتعزيز الأداء الاجتماعي. من المهم توسيع هذا البحث ليشمل الطرق التي يمكن من خلالها استثمار التكنولوجيا الرقمية في القطاع غير الربحي.
3. بالرغم من أن الدراسات قد تناولت استثمار المعرفة في الجامعات والمراكز الأكاديمية، إلا أن تطبيق هذه المفاهيم في المنظمات غير الربحية لا يزال بحاجة إلى مزيد من الفحص. من الضروري دراسة كيفية استثمار المعرفة الأكاديمية والتقنية داخل المنظمات غير الربحية لتعزيز قدراتها الابتكارية.

4. على الرغم من أن القيادة الإبداعية تمثل عنصراً مهماً في بناء التميز المؤسسي في المؤسسات، فإنه من الضروري دراسة كيف يمكن لهذه القيادة أن تؤثر بشكل مباشر على تعزيز الابتكار الاجتماعي في المنظمات غير الربحية.

5. بالرغم من أن الدراسات قد تناولت أهمية تطبيق نماذج التميز في المؤسسات المختلفة، إلا أن تطبيق هذه النماذج بشكل فعال في القطاع غير الربحي لا يزال غير مدروس بما فيه الكفاية. يجب إجراء المزيد من الدراسات لفهم كيفية تطبيق هذه النماذج لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية.

التحليل النقدي للفجوات المعرفية:

1. تطبيق الريادة العالمية في القطاع غير الربحي:

على الرغم من أن دراسة العتيبي وآخرون (2024) سلطت الضوء على دور الريادة العالمية في التعليم، إلا أنها لم تناقش كيفية تطبيق هذه المبادئ في القطاع غير الربحي. هذا يبرز فجوة مهمة، حيث يظل تأثير الريادة العالمية على نجاح المنظمات غير الربحية غير مستكشف. ولكن موضوع البحث الحالي يقدم جِدة واضحة من خلال تركيزه على الريادة الاجتماعية وكيف يمكن للتميز المؤسسي أن يدعم نجاحها في سياق المنظمات غير الربحية.

2. توظيف الابتكار الرقمي لتعزيز الأداء الاجتماعي:

تناولت دراسة شراك وآخرون (2024) أهمية الابتكار الرقمي للمؤسسات الناشئة، لكنها أغفلت القطاع غير الربحي الذي يواجه تحديات مختلفة في الاستفادة من التقنيات الرقمية. البحث في هذا الجانب يمكن أن يوضح كيف يمكن للابتكار الرقمي أن يُحدث تحولاً إيجابياً في أداء المنظمات غير الربحية، مما يُضفي حداثة على موضوع البحث الحالي في التركيز على دمج التكنولوجيا الرقمية لتحقيق الريادة الاجتماعية.

3. استثمار المعرفة الأكاديمية في الابتكار الاجتماعي:

بينما ركزت دراسة محمود (2024) على دور المعرفة الأكاديمية في تعزيز الأداء المؤسسي للجامعات، فإن تطبيق هذا المفهوم في القطاع غير الربحي لم يُدرس بشكل كافٍ. البحث الحالي يُظهر الجدة من خلال تقديم آليات لدمج الإنتاج الأكاديمي في تعزيز الابتكار الاجتماعي والريادة في المنظمات غير الربحية.

4. القيادة الإبداعية ودورها في الابتكار الاجتماعي:

أشارت دراسة أحمد وأسامة (2023) إلى أهمية القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي، لكنها لم تتعمق في دراسة كيفية تأثيرها المباشر على الابتكار الاجتماعي داخل المنظمات غير الربحية. هذا يشكل فجوة معرفية كبيرة يمكن للبحث الحالي سدها من خلال دراسة كيفية توظيف القيادة الإبداعية لتعزيز الريادة الاجتماعية وتحقيق النجاح في المنظمات غير الربحية.

5. نماذج التميز المؤسسي في المنظمات غير الربحية:

قدّمت دراسة Al-Tabbaa وآخرون (2013) رؤى حول تطبيق نماذج التميز المؤسسي في القطاع غير الربحي، لكنها اقتصرت بتوصيات عامة ولم تتناول بعمق التحديات التي تواجه هذه المنظمات في تطبيق النماذج. البحث الحالي يضيف قيمة من خلال تقديم إطار تطبيقي لاستثمار التميز المؤسسي في تعزيز نجاح الريادة الاجتماعية، مع التركيز على بيئة المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

الجدة في موضوع البحث الحالي:

يتناول البحث الحالي "دور التميز في تعزيز نجاح الريادة الاجتماعية: دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية" الفجوات المعرفية التي لم تُغطَّها الدراسات السابقة. يقدم البحث إطارًا جديدًا لدراسة كيفية تطبيق الريادة والتميز المؤسسي في المنظمات غير الربحية بالسعودية، مع التركيز على:

1. تحليل كيفية تبني مفاهيم الريادة والتميز في المنظمات غير الربحية بالسعودية في ضوء التحديات الثقافية والتنظيمية.

2. استكشاف دور الابتكار الرقمي في تحسين أداء هذه المنظمات وزيادة قدرتها على تحقيق الأهداف المجتمعية.

3. دراسة كيفية تأثير القيادة الإبداعية على تعزيز الابتكار الاجتماعي والتميز المؤسسي.

4. تسليط الضوء على كيفية استثمار المعرفة الأكاديمية والتقنية لدعم الابتكار وتحقيق الريادة الاجتماعية في القطاع غير الربحي.

فهو يتميز عن الدراسات السابقة بالتركيز على العلاقة التبادلية بين التميز المؤسسي والريادة الاجتماعية، وهو مجال غير مستكشف بشكل كافٍ. يهدف إلى تقديم نموذج عملي لتطبيق مبادئ التميز في تعزيز نجاح المنظمات غير الربحية، مع معالجة تحديات محلية وإقليمية في المملكة العربية السعودية. هذا يساهم في إثراء الأدبيات الحالية ويقدم إضافة نوعية لتطوير القطاع غير الربحي في بيئات تنافسية ومتغيرة.

النظريات الرئيسية للدراسة

التميز المؤسسي:

يرى (الشمري، الوكيل، 2023) ان التميز المؤسسي يعني تحقيق مستويات عالية من الأداء والأداء المتميز في جميع جوانب العمل داخل المؤسسة. يتضمن ذلك السعي لتحقيق الأفضلية والتفوق في جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، والابتكار في العمليات والإدارة، وبناء علاقات متميزة مع العملاء والمجتمع. يعكس التميز المؤسسي استراتيجيات المؤسسة وقدراتها الاستثنائية في التنظيم والإدارة.

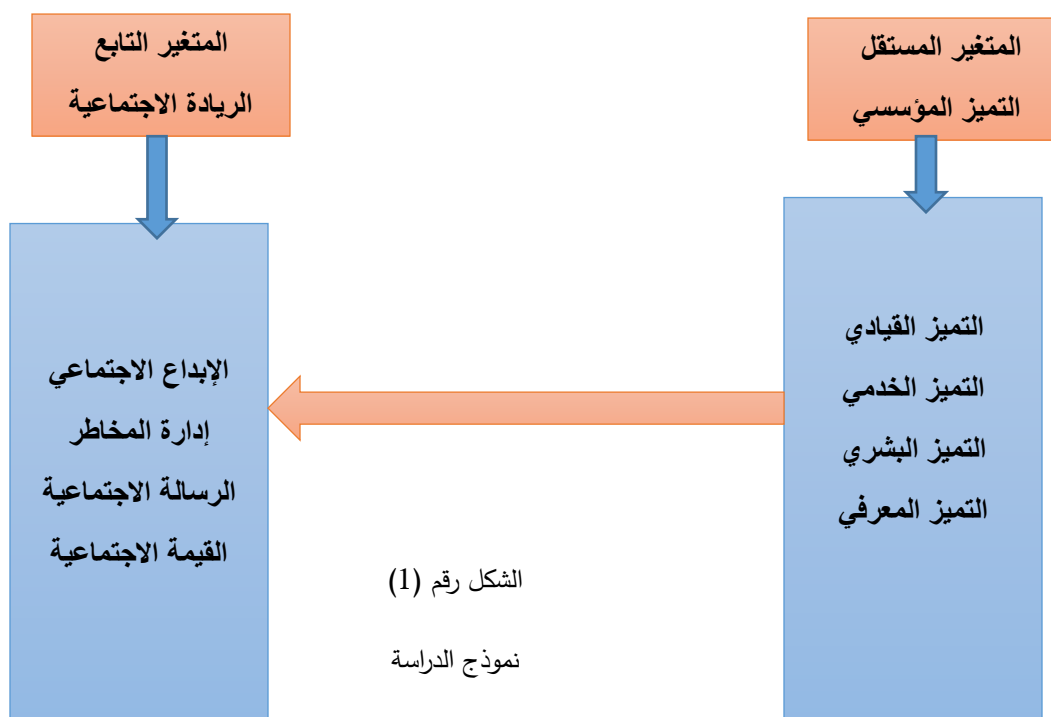
الريادة الاجتماعية:

عرفها (محمد، ٢٠٢٢، ص ٥٧) بأنها عملية يقوم فيها المواطنون ببناء أو تحويل المؤسسات لدفع حلول للمشاكل الاجتماعية مثل الفقر والمرض والأمية وتدمير البيئة وانتهاكات حقوق الإنسان والفساد لتحسين حياة الكثيرين.

المنظمات غير الربحية:

هي مجموعة منظمة تتكون من أفراد ذوي صفة طبيعية أو اعتبارية، أو من كليهما، وهي غير ربحية بشكل أساسي. وتهدف إلى تحقيق غرض محدد في مجالات البر أو التكافل، أو الأنشطة الاجتماعية، الثقافية، الصحية، البيئية، التربوية، التعليمية، أو أي نشاط آخر تحدده الجهة المختصة. يمكن أن يتم ذلك من خلال تقديم الدعم المادي أو المعنوي أو الخبرات الفنية أو غيرها. وقد يكون النشاط موجهاً لخدمة المجتمع بشكل عام، مثل جمعيات النفع العام، أو موجهاً لفئات معينة من أصحاب التخصصات مثل الجمعيات المهنية أو العلمية أو الأدبية. (السبيلة، 2021، ص 13)

نموذج الدراسة



الشكل رقم (1)

نموذج الدراسة

فرضيات الدراسة

بناءً على أهداف الدراسة وأسئلتها، تطرح الدراسة الفرضيات التالية:

1. يوجد ارتباط إيجابي بين تطبيق ممارسات التميز المؤسسي ونجاح الريادة الاجتماعية في المنظمات غير الربحية.
2. يسهم التميز المؤسسي في تعزيز الابتكار وتوسيع نطاق الأثر الاجتماعي للمنظمات غير الربحية.
3. تؤثر التحديات المرتبطة بعملية الابتكار على قدرة المنظمات غير الربحية على تحقيق النجاح، إلا أن تطبيق التميز يساعد في التغلب على هذه التحديات.
4. يؤدي تطبيق ممارسات التميز المؤسسي إلى تحسين القدرة التنافسية للمنظمات غير الربحية وزيادة جاذبيتها لاستقطاب الدعم والشراقات.

منهجية وطرق البحث

في هذا البحث، تم اختيار المنهج **المدمج** كمنهج رئيسي لجمع وتحليل البيانات. يتمثل المنهج المدمج في دمج طرق البحث الكمي والنوعي لتحقيق نتائج شاملة وموثوقة. يتيح هذا المنهج فهم العلاقة بين التميز المؤسسي والريادة الاجتماعية في المنظمات غير الربحية بشكل شامل، حيث يتمكن من فحص البيانات الكمية القابلة للتحليل الإحصائي، بالإضافة إلى جمع رؤى نوعية غنية تسهم في فهم العوامل الاجتماعية والنفسية وراء النتائج.

1. المنهج الكمي والنوعي:

- **المنهج الكمي:** سيتم استخدام **الاستبيانات** كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية. هذه الاستبيانات ستتضمن أسئلة مغلقة تعتمد على مقياس ليكرت لقياس آراء المشاركين حول تطبيق مبادئ التميز المؤسسي وأثرها على نجاح الريادة الاجتماعية. تتناول الاستبيانات محاور متعددة، مثل جودة العمليات، الابتكار المؤسسي، القيادة الإبداعية، والنتائج المحققة في الريادة الاجتماعية.

- **المنهج النوعي:** في ذات الوقت، سيتم إجراء المقابلات الشخصية أو الافتراضية مع عدد من القادة في المنظمات غير الربحية. تهدف المقابلات إلى استكشاف تحديات الابتكار والممارسات المؤسسية غير الملموسة التي قد لا يمكن قياسها عبر الاستبيانات. وتركز على استنباط رؤى حول كيفية تحقيق الريادة الاجتماعية من خلال الابتكار وتطوير القيادة داخل المنظمات غير الربحية.

2. عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة من المنظمات غير الربحية العاملة في المملكة العربية السعودية، على أن تشمل العينة العشوائية الطبقة مختلف الفئات (المنظمات الخيرية، التنموية، والتعليمية، والصحية). سيتم اختيار هذه المنظمات بعناية لضمان تمثيل قطاع المنظمات غير الربحية في المملكة.

تم تقسيم العينة إلى طبقات بناءً على:

- **النطاق الجغرافي** (مناطق حضرية، شبه حضرية، وريفية)
 - **نوع الأنشطة** (الرعاية الاجتماعية، التثقيف، الصحة، والتنمية المستدامة)
 - **حجم المنظمة** (صغيرة، متوسطة، وكبيرة)
- حجم العينة:** سيتم تحديد الحجم بناءً على التوزيع الجغرافي والنوع والأنشطة التي تقوم بها هذه المنظمات. كما سيتم حساب حجم العينة باستخدام المعادلات الإحصائية الخاصة بالعينة العشوائية، لضمان تمثيل دقيق للمجتمع المستهدف.

3. طريقة جمع البيانات:

- **البيانات الكمية:** سيتم توزيع الاستبيانات إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني أو باستخدام منصات استبيانات عبر الإنترنت مثل **Google Forms** تتيح هذه الطريقة الوصول إلى عدد كبير من المشاركين عبر فئات متعددة من المنظمات غير الربحية. كما تضمن سهولة جمع وتحليل البيانات.

- **البيانات النوعية:** سيتم إجراء المقابلات باستخدام مقابلات شبه مهيكلة مع قادة المنظمات غير الربحية، سواء وجهًا لوجه أو عبر منصات افتراضية مثل **Zoom** أو **Skype** تهدف المقابلات إلى فهم كيفية تطبيق ممارسات التميز المؤسسي في سياقات العمل اليومية وأثر ذلك على نجاح الريادة الاجتماعية.

تصميم أدوات البحث

الاستبيان

- مكونات الاستبيان تشمل:

1. البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، نوع المنظمة، موقع العمل)

2. محاور رئيسية:

- مستوى تطبيق مبادئ التميز المؤسسي.
- أثر التميز المؤسسي على الريادة الاجتماعية.
- 3. تقييم الأداء المؤسسي باستخدام أسئلة تعتمد على مقياس ليكرت.

أسئلة المقابلة

- أمثلة على الأسئلة النوعية:
 - كيف يتم تطبيق مبادئ التميز المؤسسي في منظماتكم؟
 - ما التحديات التي تواجهونها في تحقيق الريادة الاجتماعية؟
 - ما الأدوار القيادية التي تعتبرها الأكثر تأثيرًا في تعزيز الابتكار المؤسسي؟

طرق تحليل البيانات

البيانات الكمية

- سيتم تحليل البيانات باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS أو R لإجراء:

- التحليل الوصفي. (Descriptive Statistics)

- تحليل الارتباط. (Correlation Analysis)

- الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لفحص العلاقة بين المتغيرات.

البيانات النوعية

- سيتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لاستخراج الموضوعات الرئيسية التي تظهر في إجابات المشاركين.

ويجب مراعاة الآتي:

1. السرية: ضمان الحفاظ على خصوصية بيانات المنظمات والأفراد المشاركين.
2. موافقة المشاركين: بالحصول على موافقة يدوية أو الكترونية من جميع المشاركين.
3. ضمان بأن لا تؤدي نتائج البحث أو أساليب جمع البيانات الي أي تأثير سلبي على المشاركين

سبب اختيار المنهج المدمج:

يوفر المنهج المدمج فائدة كبيرة لأن التميز المؤسسي والريادة الاجتماعية مفاهيم معقدة تحتاج إلى جمع بيانات نوعية كمية. من خلال الجمع بين الأساليب، يمكن تحقيق تحليلات أعمق وأكثر شمولاً تساعد في فهم ليس فقط العوامل التي تؤثر على تطبيق التميز، ولكن أيضًا كيفية تجسيد هذه العوامل في الحياة العملية للمنظمات غير الربحية. (Suleiman, Ahmed, Bishri, 2023)

المخطط الزمني للدراسة:

نوفمبر				أكتوبر				الأنشطة
4	3	2	1	4	3	2	1	الأسبوع
								الخطة
								الإطار النظري
								جمع البيانات
								تحليل البيانات
								كتابة النتائج والتوصيات

الفصل الثاني

الإطار النظري

أولاً- التميز المؤسسي

يرى (الشمري، الوكيل، 2023) ان التميز المؤسسي يعني تحقيق مستويات عالية من الأداء والأداء المتميز في جميع جوانب العمل داخل المؤسسة. يتضمن ذلك السعي لتحقيق الأفضلية والتفوق في جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، والابتكار في العمليات والإدارة، وبناء علاقات متميزة مع العملاء والمجتمع. يعكس التميز المؤسسي استراتيجيات المؤسسة وقدراتها الاستثنائية في التنظيم والإدارة.

وعرفه **(خالدي، مهاوة، 2021)** بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تحويل العمل بأقل تكلفة وتكييفه مع التوسع في الأسواق العالمية، وزيادة كفاءة العمليات، وتحسين توزيع الخدمات بشكل أفضل ويعرف أيضاً بأنه نظام إداري مستمر يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها، وضمان تنفيذ العمليات بشكل صحيح وفي الوقت المناسب من قبل كل فرد **(عطية ، العجلة ، 2009)**

أهمية التميز المؤسسي

تتجلى أهميته في عدة جوانب وفقاً لما رأي (حجازي، 2024)

1. **تقييم الموقع وتحديد الفجوات:** يساعد التميز المؤسسي المؤسسة على تقييم موقعها الحالي على مسار التميز، وتحديد الفجوات بين مصادر قوتها الكاملة ورؤيتها ورسالتها. هذا يمكنها من تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين لتحقيق أهدافها بشكل أفضل.
2. **توفير لغة وطريقة تفكير مشتركة:** يعمل التميز المؤسسي على توفير لغة وطريقة تفكير مشتركة داخل المؤسسة، مما يسهل تكامل المبادرات وإزالة الازدواج في الجهود. يساعد هذا التوافق على تعزيز التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة.
3. **بناء أساس لنظام الجودة الشاملة:** يشكل التميز المؤسسي أساساً لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسة، حيث يعمل على تعزيز ثقافة الجودة والتميز في جميع جوانب العمل. يركز هذا النهج على تحقيق أعلى معايير الجودة في جميع العمليات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

بالتالي، يمكن القول إن التميز المؤسسي يمثل إطاراً مهماً يساهم في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية واستدامة. يعمل على توجيه الجهود نحو التحسين المستمر، وتعزيز التعاون والتنسيق داخل المؤسسة، وتعزيز الجودة والكفاءة في العمل.

أهداف التميز المؤسسي

حدد (Abdallah,2024) أهداف التميز المؤسسي في الآتي :

1. تحسين الأداء والجودة في جميع جوانب العمل بالمؤسسة، سواء في الإنتاجية أو الخدمات المقدمة أو في العلاقات مع العملاء أو الشركاء.
2. تسعى المؤسسات المتميزة لتعزيز التفوق التنظيمي من خلال تطوير هياكلها التنظيمية وعملياتها وسياساتها، وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية في الأداء.
3. يهدف إلى تطوير القيادة والإدارة داخل المؤسسة، وتعزيز مهارات القادة والمديرين وتوفير البيئة الملائمة لابتكار الحلول واتخاذ القرارات الفعالة.
4. تسعى المؤسسات المتميزة لتحفيز وتشجيع الأفراد على تحقيق التميز الشخصي، من خلال توفير الفرص التدريبية والتطويرية وتعزيز الروح الإبداعية والمبادرة لدى العاملين.
5. تعمل المؤسسات المتميزة على تقديم خدمات ومنتجات متميزة تلبي توقعات واحتياجات العملاء بشكل فعال وفعال، مما يساهم في بناء سمعة جيدة وزيادة الولاء للعلامة التجارية.
6. تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة على المستوى المحلي والعالمي، من خلال تقديم خدمات ومنتجات متميزة تفرضها كخيار مفضل لدى العملاء والشركاء.

بينما رأي (الجرايدة، العوامل، 2021) الأهداف كالتالي:

تحقيق التوازن بين النتائج المرغوبة لكافة أصحاب المصالح في المؤسسة وبين الاستثمار الأمثل لكافة مواردها وتوظيفها بشكل مثالي.

1. الانحياز نحو العمل عن طريق الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.

2. توثيق الصلة بين المتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم
 3. تحقيق الاستقلالية التنظيمية في العمل
 4. تحقيق الانتاجية الفضلي للموظفين عن طريق جو من الثقة والمشاركة في قرارات المؤسسة.
 5. الاهتمام بالقيم الجوهرية للمؤسسة والمرتبطة بأعمالها.
 6. المساهمة في تحسين الخدمات التي يتم تقديمها للمنتفعين بشكل يعكس صورة أفضل عن المنظمة.
 7. تحسين مستوى الاستثمار في الموارد البشرية والموارد المادية.
 8. تحسين سمعة المنظمة.
- باختصار يرى الباحث - ان التميز المؤسسي يسعى إلى تحقيق وتطوير شامل ومستدام في مختلف جوانب العمل بالمؤسسة، وتحسين أدائها وجودتها وقدراتها التنافسية بشكل عام.
- أبعاد التميز المؤسسي :**

وفقا لما جاء في دراسة (خالدي، مهاوة، 2021) فان أبعاد التميز المؤسسي متمثلة في الاتي:

1. **التميز القيادي:** يتعلق بوجود قادة ملهمين داخل المؤسسة يمتلكون رؤية واضحة ويقودون الفرق العاملة نحو تحقيق أهداف المؤسسة. يتمثل التميز القيادي في قدرة القادة على التوجيه والتحفيز وتحديد الأولويات بشكل فعال.
2. **التميز الخدمي:** يركز على تقديم خدمات عالية الجودة للعملاء أو المستفيدين، مما يساهم في تحقيق رضاهم وولائهم للمؤسسة. يتضمن ذلك تصميم العمليات والخدمات لتلبية توقعات العملاء وتجاوزها بشكل مستمر.
3. **التميز البشري:** يتعلق بتطوير وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، بما في ذلك توظيف الكفاءات وتطوير مهاراتها، وتوفير بيئة عمل محفزة وداعمة.

4. **التميز المعرفي:** يشمل القدرة على إدارة المعرفة والاستفادة منها بشكل فعال في تحقيق الميزة التنافسية. يتضمن ذلك جمع وتحليل المعلومات والبيانات وتحويلها إلى استراتيجيات عمل مبتكرة.

5. **التميز الاستراتيجي:** يتعلق بتطوير وتنفيذ استراتيجيات متميزة تضمن تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال وتميزها عن المنافسين في السوق.

كما جاء في دراسة (الرفيعي، وعبد ، 2018) ان الابعاد هي :

1. **تميز القيادة:** تعتبر القيادة الفعالة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي. القادة الذين يمتلكون رؤية واضحة وقدرة على تحفيز الآخرين وتوجيههم نحو أهداف مشتركة يمكنهم تحويل المؤسسة وتحسين أدائها بشكل كبير. يجب أن تكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة وتحفيز فرق العمل بطريقة تشجيعية وملهمة.

2. **تميز الأفراد العاملين:** يعتبر أساسياً لنجاح المؤسسة. عندما يكون لدى الموظفين مهارات فريدة ومتميزة في مجالاتهم، وعندما يشعرون بالارتباط والالتزام تجاه المؤسسة، فإنهم يساهمون بشكل فعال في تحقيق الأهداف المؤسسية وتحسين أدائها بشكل عام.

3. **تميز الهيكل:** يتعلق بتصميم هيكل تنظيمي فعال ومرن يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل. يجب أن يكون الهيكل التنظيمي متناسقاً مع استراتيجية المؤسسة ويدعم عملياتها بشكل فعال، مع تشجيع التعاون وتبادل المعرفة والمعلومات بين الأقسام المختلفة.

4. **تميز الاستراتيجية:** يشير إلى قدرة المؤسسة على وضع استراتيجيات مبتكرة وفعالة تمكنها من التفوق في سوقها وتحقيق تميز تنافسي. يجب أن تكون استراتيجيات المؤسسة متماشية مع رؤيتها وأهدافها المؤسسية، وتستجيب لتغيرات السوق والبيئة التنافسية بشكل فعال.

ويرى (الشمري، الوكيل، 2023) أبعاد التميز المؤسسي:

• **التميز في القيادة:** يشير إلى وجود قيادة فعالة تقود المؤسسة نحو تحقيق الأهداف وتوجيهها بشكل استراتيجي.

- التميز في العمليات :يعكس جودة العمليات وكفاءتها في تنفيذ المهام والإجراءات بشكل فعال وفعال.
- التميز في الموارد البشرية :يتعلق بتطوير وإدارة الموارد البشرية بشكل فعال لضمان تحقيق أهداف المؤسسة وتوفير بيئة عمل ملهمة.
- التميز في الخدمات أو المنتجات :يشمل تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة والتي تلبي توقعات العملاء بشكل فعال.
- التميز في الابتكار :يتعلق بقدرة المؤسسة على التجديد والابتكار في منتجاتها وخدماتها وعملياتها بما يضمن تميزها في السوق.

خصائص التميز المؤسسي :

وفقا لما جاء في دراسة (مبارز، أبو شحاته، 2022) يمكن تحديد خصائصه كالتالي :

1. قبول الأعمال الصعبة :يتطلب التميز المؤسسي قبول التحديات والأعمال الصعبة بشكل فعال. يجب أن تكون المؤسسة مستعدة لمواجهة التحديات والصعوبات بشجاعة وثقة، والعمل على تجاوزها بإبداع وحلول مبتكرة. قبول الأعمال الصعبة يعزز القدرة على التكيف والتحسين المستمر، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق التميز.
2. توفر القيادة الكفؤة :تعتبر القيادة الكفؤة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي. يجب أن تتمتع القيادة بالرؤية والتوجيه الاستراتيجي، والقدرة على تحفيز وإلهام الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. توفر القيادة الكفؤة الإرشاد والتوجيه اللازمين للموظفين لتحقيق الأداء المتميز.
3. تحمل المصاعب :يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تحمل المصاعب والتحديات التي قد تواجهها في سبيل تحقيق التميز. يعني ذلك تطوير مرونة وقدرة على التكيف مع التغييرات الخارجية والداخلية، والعمل على تجاوز العقبات بإيجابية وإصرار.

4. **الخبرات البعيدة عن العمل**: يشمل هذا العنصر استفادة المؤسسة من الخبرات والمعرفة التي قد تكون بعيدة عن مجال عملها المباشر. يمكن أن تسهم الخبرات المتعددة والمتنوعة في توسيع آفاق التفكير والابتكار، مما يعزز التميز المؤسسي.

5. **برامج التدريب**: تعتبر برامج التدريب أداة أساسية لتعزيز التميز المؤسسي. من خلال توفير الفرص التعليمية والتطويرية للموظفين، يمكن تعزيز مهاراتهم وقدراتهم، وبالتالي تعزيز الأداء المتميز للمؤسسة.

6. **الدقة**: تتضمن الدقة الالتزام بالمعايير العالية للجودة والأداء. يجب أن تسعى المؤسسة دائماً إلى تحقيق الدقة في كافة العمليات والخدمات المقدمة، مما يعزز سمعتها ويضمن تحقيق التميز في سوق العمل.

ويرى (Russell & power, 2015) ان خصائص التميز كالآتي :

1. **الاستناد إلى مبدأ الاستغلال الأمثل**: يتمثل التميز المؤسسي في الاستخدام الفعال والمستدام للموارد المتاحة، سواء كانت موارد مادية أو بشرية أو تقنية. يهدف التميز المؤسسي إلى تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية في استخدام هذه الموارد، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر تحقيقاً واستدامة.

2. **إضافة قيم لكافة أصحاب المصلحة**: يهدف التميز المؤسسي إلى تحقيق القيمة المضافة لجميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين، العملاء، الموظفين، والمجتمع بشكل عام. يسعى التميز المؤسسي لتحسين تجربة العملاء، وزيادة رضاهم، وتحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية، وتحقيق عوائد مالية مستدامة للمساهمين.

3. **القيادة المتميزة**: تعتبر القيادة المتميزة عنصراً أساسياً في تحقيق التميز المؤسسي. يقوم القادة المتميزون بتوجيه وتوجيه المؤسسة نحو رؤية محددة وأهداف مستدامة، ويشجعون على التفوق والابتكار وتحقيق الأداء المتميز في جميع جوانب العمل. تعتبر قيادة المؤسسة المتميزة عاملاً حاسماً في بناء وتطوير ثقافة التميز داخل المؤسسة.

4. **الابتكار والتغيير المستمر** :يتضمن التميز المؤسسي التزامًا بالابتكار والتطوير المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات. يعمل القادة والموظفون في المؤسسة على تحفيز الابتكار وتبني التغييرات التي تعزز الكفاءة والفعالية وتلبي احتياجات العملاء وتتناسب مع تطورات السوق والتكنولوجيا.

5. **التركيز على الجودة والتميز** :يهتم التميز المؤسسي بضمان الجودة في جميع جوانب العمل، بدءًا من تصميم المنتجات وصولاً إلى تقديم الخدمات ودعم العملاء. يتمثل التركيز على الجودة في تحقيق أعلى معايير الأداء والرضا للعملاء، وهو أحد أسس بقاء المؤسسة ونفوقها في السوق.

باستخدام هذه الخصائص والمداخل، يمكن للمؤسسة تعزيز فرصها في تحقيق التميز المؤسسي والبقاء في موقع ريادي في سوقها المحلي والدولي.

أساليب تحقيق التميز المؤسسي :

وفقا لما جاء في دراسة (الدغمي، الجوازنة ، 2019) فهي كالآتي :

1. إن تحقيق التميز المؤسسي للمنظمة يتطلب منها استخدام عدة أساليب داعمة ومحفزة تمكنها من الوصول الي نتائج إيجابية ، ويمكن إيجازها في الآتي :
2. وضع استراتيجية متكاملة تعبر عن توجهات المنظمة المستقبلية .
3. وضع هيكل تنظيمي مرن يتناسب مع المتغيرات المحيطة .
4. وجود نظام معلومات متكامل .
5. وجود نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية يأخذ في الحسبان تحفيز الموظفين وتمكينهم .
6. متابعة عملاء المنظمة بشكل دقيق مع ضرورة الأخذ بأرائهم وشكاويهم علي محمل الجد ، وذلك من خلال التواصل المستمر معهم .
7. ترجمة وتحويل أنشطة المنظمة وأعمالها الي أهداف من خلال عملياتها المترابطة والمدروسة .

بينما يرى (Sabah & Djamel Eddine ,2023) عدة أساليب للتميز المؤسسي وهي :

1. اختيار وتوظيف الموظفين المتميزين: يتضمن اعتماد عملية اختيار صارمة وتوظيف الأفراد الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات المناسبة لتحقيق التميز وتحقيق أهداف المؤسسة.
2. تطوير الموظفين: يشمل توفير الفرص التعليمية والتدريبية لتطوير مهارات وقدرات الموظفين، وتعزيز قدراتهم ومعارفهم في مجال التأمين والضمان.
3. تقييم الأداء: يتضمن تطبيق نظام شامل لتقييم أداء الموظفين بشكل منتظم وعادل، وتوفير ردود فعل بناءة وتوجيهات لتحسين الأداء وتعزيز التميز.
4. تحفيز الموظفين: يشمل استخدام أنظمة حوافز ومكافآت لتشجيع وتحفيز الموظفين على تحقيق الأداء المتميز وتحقيق الأهداف المؤسسية.
5. بناء ثقافة التميز: ينطوي على تعزيز قيم التميز والجودة والابتكار في جميع جوانب المؤسسة، وتشجيع الموظفين على ممارسة أفضل الممارسات والتفاني في تحقيق التميز المؤسسي.
6. الابتكار والتحسين المستمر: يتضمن تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة وتحسين العمليات والخدمات المقدمة، وتبني ثقافة التحسين المستمر في المؤسسة.
7. بناء علاقات قوية مع العملاء والشركاء: يتعلق بتوفير خدمة ممتازة للعملاء وبناء علاقات قوية ومستدامة معهم، بالإضافة إلى بناء شراكات استراتيجية مع الشركاء لتعزيز التميز وتحقيق المزيد من الفوائد.

ثانياً - الريادة الاجتماعية

تعرف ريادة الأعمال بأنها "نشاط يشمل اكتشاف الفرص وتقييمها واستغلالها لإدخال سلع وخدمات جديدة، بالإضافة إلى ابتكار طرق لتنظيم الأسواق والعمليات والمواد الخام، من خلال جهود لم تكن موجودة مسبقاً داخل المنظمة. (سعيد، فرماوي، عبد الرحمن، ٢٠٢٢، ص ٣٨)

مفهوم الريادة الاجتماعية

هي نهج تعتمد عليه المنظمات لتحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية وأهداف الأعمال التجارية، والتكيف مع المتغيرات والاستراتيجيات اللازمة لبناء منظمات مستدامة. وقد تطورت روح تنظيم المشاريع الاجتماعية في المنظمات الربحية وغير الربحية على السواء، وكذلك في بعض منظمات القطاع العام التي تضطلع بأنشطة تجارية لدعم العمليات وتوليد الإيرادات وتحقيق نتائج اجتماعية ملموسة. (طالب، الطائي، عليوي، 2018، ص11)

كما عرفها (محمد، ٢٠٢٢، ص ٥٧) بأنها عملية يقوم فيها المواطنون ببناء أو تحويل المؤسسات لدفع حلول للمشاكل الاجتماعية مثل الفقر والمرض والأمية وتدمير البيئة وانتهاكات حقوق الإنسان والفساد لتحسين حياة الكثيرين.

وتتطلب ريادة الأعمال الاجتماعية تعاون المهن المختلفة في المجتمع لتحقيق التغيير الذي يسهم في الإصلاح وتوفير الخدمات الاجتماعية للمواطنين. كما تهدف إلى حل المشكلات الاجتماعية التي تعيق تحقيق التنمية المستدامة، ومن بين هذه المهن تأتي مهنة الخدمة الاجتماعية بدور مهم. (محمد، ٢٠٢٢، ص ٥٤)

وعرفها (الفريح، ٢٠٢٣، ص ١٦٠) بأنها الطريقة التي يتم من خلالها مواجهة التحديات بكفاءة وإبداع، مع التركيز على الحلول الاجتماعية والبيئية بطريقة مبتكرة ومستدامة". كما تعرف أيضاً بأنها "الاستجابة لفرصة متاحة لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات الراهنة".

أهمية الريادة الاجتماعية (طالب، الطائي، عليوي، 2018، ص12)

1. تهدف إلى خلق قيمة حقيقية، وليس فقط إنشاء أسواق جديدة.
2. تسمح بالتغييرات في التصميم والشكل، مما يؤدي إلى منتجات ميسورة التكلفة أو ذات قيمة مضافة للمنتجات الأساسية.
3. المساهمة في حفز النمو من خلال إيجاد فرص عمل جديدة.
4. إظهار قدرة الفرد على العمل من أجل مصلحة مشتركة وليس فقط المصالح الشخصية، وتعزيز العدالة والمساواة في المجتمع.
5. تهدف إلى تحقيق نمو اقتصادي ذي طابع اجتماعي يحسن نوعية حياة الأفراد والمجتمعات.

أهمية ريادة الأعمال الاجتماعية للمنظمات غير الربحية

أوضحت دراسة (محمد ٢٠١٨، ص١٣١٨) أن ريادة الأعمال الاجتماعية تمثل أداة هامة للمنظمات غير الربحية، خاصة في ظل التحديات المرتبطة بندرة الموارد العامة وتزايد المنافسة على هذه الموارد. تساعد هذه الريادة المنظمات على تبني أساليب ابتكارية تعتمد على تقنيات الأعمال التجارية الحديثة لتقديم منتجات وخدمات مجتمعية ذات جودة أعلى. من خلال ذلك، تتمكن المنظمات غير الربحية من تحسين كفاءتها في تلبية احتياجات المجتمع المتزايدة والمعقدة. كما أن ريادة الأعمال الاجتماعية تمثل استجابة عملية لمتطلبات المجتمع المتنوعة، حيث تساعد على تطوير نماذج عمل مستدامة تركز على الابتكار والإبداع، مما يعزز من دور هذه المنظمات في تحقيق التغيير الاجتماعي الإيجابي. ومن الأمثلة على ذلك:

1. تقديم خدمات غير متوفرة: توفير السلع والخدمات التي لا يقدمها القطاع العام أو الخاص.
2. الحد من الفقر: تمكين الفئات المحرومة والمهمشة من العمل والعيش الكريم.

3. تقديم خدمات تعليمية وصحية: نقل المعرفة وتطوير المهارات بجانب توفير الرعاية الصحية في مختلف المجالات.

4. الحفاظ على البيئة: المساهمة في مشروعات الطاقة الخضراء والتنمية المستدامة.

ويمكن القول ان ريادة الأعمال الاجتماعية تجمع بين الهدف الاجتماعي وأساسيات العمل المنظم، مما يتيح للمنظمات غير الربحية تعزيز استدامتها، خدمة المجتمعات بشكل أفضل، وتحقيق تأثير طويل الأمد يعكس رؤية متكاملة نحو رفاهية الإنسان والتنمية المستدامة.

أهداف ريادة الأعمال الاجتماعية

تتمثل أهم أهداف ريادة الأعمال الاجتماعية في الآتي: (خفاجي، ٢٠٢٤، ص ٢١٦)

1. توفير المعارف المتعلقة بريادة الأعمال.
2. بناء المهارات اللازمة لإدارة المشاريع الريادية وإعداد خطط الأعمال.
3. تحديد الدوافع الريادية وتنميتها، وتحفيز المواهب الريادية.
4. العمل على تغيير اتجاهات أفراد المجتمع نحو ريادة الأعمال.
5. غرس ثقافة العمل الحر في مختلف المجالات.
6. تقديم توجيه عام يساعد في وضع أهداف أكثر تحديداً وتفصيلاً.
7. المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية اللازمة لتحقيق الأهداف ذات الأولوية.
8. تسهيل الرقابة الإدارية من خلال المعايير المشتقة من الأهداف المستخدمة في تقييم الأداء العام.

أبعاد الريادة الاجتماعية

وفقاً لما جاء في دراسة (الجبوري، العبادي، 2019، ص 57)

1. **الإبداع الاجتماعي:** هو عملية مستمرة تهدف إلى تحسين وتطوير المنظمات الاجتماعية من خلال استخدام موارد جديدة وابتكارات تخدم احتياجات المجتمع.
2. **إدارة المخاطر:** تركز على التعامل مع التحديات المستقبلية من خلال تحديد المخاطر المحتملة، وتقييمها، وتبني استراتيجيات للحد منها، مما يساهم في تحسين القرارات الاستراتيجية.
3. **الرسالة الاجتماعية:** تهدف إلى تحقيق منفعة المجتمع بدلاً من تحقيق الربح، حيث تسعى المنظمات الاجتماعية لتحقيق أهداف تخدم الرعاية الاجتماعية وتطوير المجتمع.
4. **القيمة الاجتماعية:** تنشأ من توظيف الموارد لتحقيق الفائدة المجتمعية، مثل تقديم خدمات أو برامج تساهم في تحسين حياة أفراد المجتمع.

النظريات المفسرة لريادة الأعمال الاجتماعية

حاولت الكثير من الدراسات فهم سلوك ريادة الأعمال الاجتماعية، حيث إن معرفة كيف يبدأ الشخص في هذا المجال ويمارس النشاط الريادي أمر مهم لتشجيع هذه الأعمال. هناك عدة نظريات تفسر هذا السلوك، (محمد، ٢٠١٨، ص ١٣٠٥) منها:

1. نظرية السلوك المخطط:

هذه النظرية قدمها "أجزين" وتستخدم لتفسير سلوكيات ريادة الأعمال الاجتماعية. اعتمدت عليها الكثير من الدراسات لأنها تشرح كيف تؤثر الثقافة والبيئة المحيطة على هذا السلوك. النظرية تركز على:

- الاتجاه الشخصي: كيف يرى الشخص ريادة الأعمال، هل يراها إيجابية أم سلبية؟
- المعايير الاجتماعية: ما يتوقعه الآخرون من الشخص ودورهم في التأثير عليه.

- التحكم السلوكي: شعور الشخص بقدرته على القيام بهذا العمل أو صعوبة.

تقول النظرية إن نية الشخص هي العنصر الأساسي لتحفيزه، وهذه النية تتأثر بشخصيته وخبراته والبيئة المحيطة به.

2. نظرية الإدراك الاجتماعي

قدم هذه النظرية "باندورا"، وهي تركز على أن الشخص يتعلم من تجاربه أو من خلال ملاحظة الآخرين. النظرية تشرح أن هناك أربع خطوات أساسية للتعلم:

- الانتباه: التركيز على ما يفعله الآخرون.

- الحفظ: تخزين المعلومات في الذاكرة.

- التطبيق: محاولة تنفيذ ما تم تعلمه.

- التحفيز: وجود دافع لتكرار هذا العمل.

تؤكد النظرية على أن ثقة الشخص بنفسه تؤثر على مدى استمراره في العمل وتحقيق النجاح في ريادة الأعمال.

3. نظرية الحدث الريادي الاجتماعي

توضح هذه النظرية أن البيئة الاجتماعية والثقافية تلعب دورًا كبيرًا في سلوك الشخص. تعتمد هذه النظرية على ثلاثة أمور:

- القناعة: شعور الشخص بأن ما يقوم به مفيد ومناسب.

- القدرة: اعتقاد الشخص أنه يستطيع جمع الموارد اللازمة لبدء مشروعه.

- الاستعداد: رغبة الشخص في اتخاذ الخطوة الأولى نحو ريادة الأعمال.

بشكل عام، تساعد هذه النظريات في فهم العوامل التي تؤثر على ريادة الأعمال الاجتماعية، مثل البيئة المحيطة، الثقة بالنفس، والنوايا الشخصية.

مقومات ريادة الأعمال الاجتماعية

أن ريادة الأعمال الاجتماعية تقوم على مجموعة من المقومات الأساسية، وهي كما يلي: (العتيبي، ٢٠٢٤، ص ٢٦)

1. **التعليم، التثقيف، والتدريب:** يعد التعليم أساسًا في خلق المبتكرين والمبدعين في المجتمعات. فوجود رواد أعمال اجتماعيين هو نتيجة لعملية تعليمية ورؤية واضحة من صناعات السياسات التعليمية في الدول. كما أن التدريب يساهم في تطوير قدراتهم ومهاراتهم، مما يساعدهم على تحويل أفكارهم إلى مشاريع قابلة للتطبيق.

2. **المؤسسات والمنظمات الداعمة:** تلعب المؤسسات والمنظمات دورًا مهمًا في دعم ريادة الأعمال الاجتماعية من خلال تقديم الدعم المالي، التقني والفني. تعد حاضنات الأعمال ومسرعات الأعمال من أبرز أشكال المؤسسات التي تقدم هذا الدعم، حيث تساعد رواد الأعمال الاجتماعيين على تطوير أفكارهم وتحويلها إلى خدمات قابلة للتنفيذ.

3. **التشريعات والقوانين والإجراءات:** ريادة الأعمال الاجتماعية تشمل مبادرات لحل المشكلات الاجتماعية، ويتم تنفيذها من خلال برامج ومشروعات. ولتأسيس هذه المشاريع ونموها، يجب أن توجد مجموعة من الأنظمة والتشريعات التي تساعد رواد الأعمال الاجتماعيين في تأسيس مشاريعهم وضمان استدامتها.

4. **الوعي والقبول المجتمعي:** لنجاح ريادة الأعمال الاجتماعية، يجب أن يكون هناك وعي من أفراد المجتمع بدورهم في حل المشكلات. ويجب أن يقتنعوا بقدرتهم على التعامل مع التحديات التي تواجه المجتمع، وذلك من خلال ابتكار الحلول في شكل أنشطة وبرامج تقدم خدمات تساهم في تحسين الواقع.

العقبات والسلبيات التي تواجه رواد الأعمال الاجتماعيين

أوضحت دراسة (سعيد وفرماوي، وعبد الرحمن، ٢٠٢٢، ص ٨١) العقبات كالاتي:

1. العقبات الإدارية:

تعد العقبات الإدارية من أبرز التحديات التي تواجه رواد الأعمال الاجتماعيين، حيث تؤثر بشكل كبير على جهودهم. تشمل هذه العقبات ضعف الخبرة في التسويق، ضعف جودة المنتجات، مشكلات في التعامل مع العملاء، المناخ التنظيمي السيئ، والانتقادات المبكرة للأفكار الجديدة قبل إعطائها فرصة للنجاح.

2. العقبات الاقتصادية والاجتماعية:

تشمل هذه العقبات ضعف التمويل وصعوبة الحصول عليه، بالإضافة إلى انخفاض الطلب على المنتجات بسبب الركود الاقتصادي، مما يحد من قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الاستمرار. كما توجد عقبات استثمارية مثل تعدد القوانين التي تسبب تضارب وتعطل الأعمال، نقص المعلومات، إلى جانب المشكلات الاجتماعية والتسويقية.

3. ضعف كفاءة الموارد البشرية:

يواجه رواد الأعمال الاجتماعيون تحديًا بسبب قلة كفاءة العمالة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مما يؤثر على الإنتاجية.

4. العقبات الفنية:

تتمثل هذه العقبات في ضعف الدعم الفني والتدريبي للمشروعات، ونقص المعرفة التقنية لدى أصحاب المشروعات بشأن الآلات والتكنولوجيا، مما يؤدي إلى ضعف جودة الإنتاج. كما أن هناك صعوبة في توفير الآلات والمعدات اللازمة، سواء بسبب عدم توفرها محليًا أو صعوبة استيرادها.

السلبيات:

يعاني رواد الأعمال الاجتماعيون من ضغوط شخصية وعملية كبيرة، مع احتمال فشل مشروعاتهم وعدم وجود ضمان للنجاح. كما قد يواجهون صعوبة في التعامل مع الفشل أو الخروج من المشروع الفاشل، مما يضطرهم إلى تحمل المخاطر وظهورهم أمام الآخرين كرواد أعمال غير ناجحين.

كيفية دعم الحكومة لريادة الأعمال الاجتماعية

تسهم الحكومة في دعم ريادة الأعمال الاجتماعية من خلال عدة طرق منها: (سعيد، فرماوي، عبد الرحمن، ٢٠٢٢، ص ٧٨)

1. تشجيع الابتكار الاجتماعي.
2. توفير بيئة ملائمة لدعم مبادرات مشروعات ريادة الأعمال الاجتماعية.
3. تنفيذ مبادرات ناجحة والعمل على توسيع نطاق نجاحها.
4. إنتاج المعرفة التي تدعم جهود رواد الأعمال الاجتماعيين.
5. تطوير سياسة ريادة الأعمال الاجتماعية وتحسين فعاليتها وتنفيذ برامجها الموجهة لرواد الأعمال الاجتماعيين.
6. تعزيز حماية المصداقية في قطاع ريادة الأعمال الاجتماعية من خلال التحقق المناسب من الإنجازات.
7. تحسين المشهد الاجتماعي عبر تطوير نظام التعليم لجعل المواطنين أكثر كفاءة.
8. تقليل البيروقراطية المحيطة بريادة الأعمال الاجتماعية وتوفير بيئة مناسبة لها، مع تعزيز التعاون وتبادل الموارد مع رواد الأعمال الاجتماعيين.
9. تسريع الشراكات بين القطاعين العام والخاص أو الاستعانة بخدمات رواد الأعمال الاجتماعيين.

10. توجيه جهود رواد الأعمال الاجتماعيين نحو التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

التخطيط لريادة الأعمال الاجتماعية

التخطيط يعتبر من الأساسيات لأي مشروع اجتماعي، خصوصًا في مشروعات ريادة الأعمال الاجتماعية. ولكي ينجح أي مشروع ريادي اجتماعي، يجب التخطيط له من البداية عبر عدة مراحل هي: (خفاجي، ٢٠٢٤، ص ٢١٩)

1. مرحلة تحديد المشروع: تتضمن اختيار فكرة المشروع وفقًا لاحتياجات المجتمع المحلي، وتستلزم هذه المرحلة معرفة دقيقة وتفكير بعيد المدى.

2. مرحلة دراسة المجتمع المحلي: دراسة احتياجات المجتمع ومشكلاته وموارده الأساسية لتخطيط الحلول المناسبة له.

3. مرحلة تحديد الأهداف: تحديد الغايات والهدف الذي يسعى المشروع لتحقيقه، وكذلك القدرة الشخصية والإدارية لتنفيذ المشروع بنجاح.

4. مرحلة تقصي وتحليل الحقائق: تعتمد على جمع وتحليل البيانات لتحديد الأهداف بشكل أكثر كفاءة باستخدام أدوات مثل تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف، الفرص، التهديدات).

5. مرحلة دراسة الجدوى التفصيلية: دراسة الجدوى تعد تقييمًا مبدئيًا لضمان أن الأسس الاقتصادية سليمة وأن المشروع سيحقق أهدافه.

6. مرحلة تصميم خطة المشروع: تتضمن توضيح أهداف المشروع، تحديد الأنشطة والواجبات، ترتيب هذه الأنشطة بطريقة فعالة، وتطوير الجدول الزمني والميزانية اللازمة لتنفيذ المشروع.

7. مرحلة التسويق للمشروع: التسويق هو عملية إنشاء علاقات فعالة بين المشروع وعملائه، مع ضمان توازن بين ما يقدمه المشروع من خدمات واحتياجات السوق.

8. مرحلة تنفيذ خطة المشروع: بداية تنفيذ المشروع وتحويل الخطط إلى أنشطة فعلية، مع متابعة دائمة من منسق المشروع لضمان الكفاءة.

9. مرحلة المتابعة: مراقبة سير العمل والتأكد من تنفيذه كما هو مخطط له، وتحديد أي مشاكل وتعديلها في الوقت المناسب.

10. مرحلة التقييم: إجراء تقييم دوري للمشروع للتأكد من أن العمل يحقق الأهداف المحددة، مع مراجعة مستمرة للبيانات والتكاليف والنتائج لضمان النجاح المستمر للمشروع.

ريادة الأعمال الاجتماعية في المجتمع السعودي: النشأة والواقع (العتيبي، ٢٠٢٤، ص ٢٧)

ظهر مصطلح "ريادة الأعمال الاجتماعية" في السبعينات للمساهمة في إيجاد حلول مستدامة للمشكلات الاجتماعية، وبدأت ممارسات ريادة الأعمال الاجتماعية في الثمانينات مع تأسيس منظمة "Ashoka" التي أسسها بيل درايتون، والتي تعتبر أول منظمة تدعم رواد الأعمال الاجتماعيين في العالم. في السعودية، تم تقديم المفهوم الرسمي لريادة الأعمال الاجتماعية في عام 2003 خلال منتدى المرأة الأمريكي السعودي حول ريادة الأعمال الاجتماعية الذي أطلقته الشراكة بين الولايات المتحدة والشرق الأوسط في جدة. هدف المنتدى إلى تعليم الطلاب المهارات اللازمة لإطلاق مشاريع اجتماعية، وتدريب مجموعة منهم لتطوير خطط أعمال لمشاريعهم بدعم من الموجهين المحليين والدوليين.

في السنوات الأخيرة، ازداد اهتمام السعودية بريادة الأعمال الاجتماعية، خاصة بعد إطلاق رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى تحقيق أهداف مثل زيادة الناتج الاقتصادي للقطاع الربحي وتعزيز دور الجمعيات التعاونية والمنظمات الصغيرة والمتوسطة. تشير رؤية المملكة إلى أهمية ريادة الأعمال الاجتماعية في تحقيق الاستدامة الشاملة من خلال إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل الاجتماعية، الاقتصادية، والبيئية، مما يسهم في رفع الناتج المحلي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

تدعم الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" ريادة الأعمال من خلال إعداد وتنفيذ برامج لنشر ثقافة ريادة الأعمال، دعم الابتكار، وتوفير فرص التمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. كما تشجع على التعاون بين مختلف الجهات الحكومية والمنظمات الدولية لدعم القطاع.

كما يساهم بنك التنمية الاجتماعية في تمكين الأفراد والمنشآت الصغيرة عن طريق تقديم القروض وبرامج تدريبية لتطوير السلوكيات الريادية للمساعدة في جعل المشاريع أكثر قدرة على المنافسة محليًا ودوليًا.

توجد أيضًا العديد من معاهد ريادة الأعمال والابتكار في الجامعات السعودية التي تقدم مبادرات وبرامج لدعم الطلاب وتشجيعهم على إنشاء مشاريع ريادية، بالإضافة إلى إقامة لقاءات تربط الطلاب برواد الأعمال وتساعدهم على تطوير مهاراتهم. من جهتها، مؤسسة "مسك" الخيرية، التي تأسست في عام 2011، تساهم في تمكين الشباب من خلال تعليمهم وتطوير مهاراتهم القيادية ودعمهم في مجال ريادة الأعمال.

كذلك، مؤسسة الملك خالد الخيرية تدير برنامج "ساهم" الذي يهدف إلى نشر ثقافة الريادة الاجتماعية بين الشباب وتمكينهم من التفكير الإبداعي في إيجاد حلول للمشكلات الاجتماعية.

ورغم هذه الجهود الملموسة، تشير الأدبيات إلى أن عدد المنشآت الاجتماعية المستدامة في السعودية ما زال قليلًا. ولكن هناك مؤشرات على نمو ريادة الأعمال الاجتماعية في المجتمع السعودي، حيث يظهر دعم كبير للأعمال الخيرية وارتفاع نسبة المتطوعين، بالإضافة إلى تشجيع الابتكار ودعمه من خلال مختلف الجهات الحكومية والخاصة.

ثالثاً - المنظمات غير الربحية

هي مجموعة منظمة تتكون من أفراد ذوي صفة طبيعية أو اعتبارية، أو من كليهما، وهي غير ربحية بشكل أساسي. وتهدف إلى تحقيق غرض محدد في مجالات البر أو التكافل، أو الأنشطة الاجتماعية، الثقافية، الصحية، البيئية، التربوية، التعليمية، أو أي نشاط آخر تحدده الجهة المختصة. يمكن أن يتم ذلك من خلال تقديم الدعم المادي، أو المعنوي أو الخبرات الفنية أو غيرها. وقد يكون النشاط موجهاً لخدمة المجتمع بشكل

عام، مثل جمعيات النفع العام، أو موجهاً لفئات معينة من أصحاب التخصصات مثل الجمعيات المهنية أو العلمية أو الأدبية. (السبيلة، 2021، ص13)

أهداف المنظمات غير الربحية (الغامدي، 2019، ص50)

1. تمكين وتطوير المجتمع المحلي من خلال تنفيذ البرامج والأنشطة المستدامة التي تلبي الاحتياجات والرغبات الحقيقية، بما يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية للتنمية المحلية والعالمية، وذلك بالتعاون مع برامج الأمم المتحدة الإنمائية للألفية.

2. تحديد الحاجات في بناء قدرات المجتمع المحلي التي تعمل من أجلها.

3. التعاون مع المؤسسات المحلية المعنية.

4. ضمان المصالح المشتركة مع أصحاب المصالح المعنيين ومشاركتهم في الأنشطة والإنجازات المحققة.

5. تعزيز ودعم خطط الشراكة المحلية والعالمية بين مؤسسات المجتمع المحلي والمنظمات العالمية.

6. تقديم برامج متميزة وفعالة ذات كفاءة عالية لدعم التنمية الاقتصادية.

أما بالنسبة لمصادر التمويل، فهي عادة ما تكون من خلال:

1. التبرعات الفردية بشكل منتظم أو غير منتظم.

2. التبرعات التي يقدمها الأعضاء المؤسسون.

3. التبرعات التي تقدمها المؤسسات الاقتصادية والشركات.

4. المنح والتبرعات التي تقدمها المؤسسات والوزارات.

5. تبرعات المتطوعين بوقتهم حسب التخصصات أو المهارات المطلوبة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة الميدانية

تمهيد:

تتناول منهجية الدراسة الميدانية كل من (مجتمع وعينة الدراسة، فروض الدراسة، متغيرات الدراسة، أسلوب جمع بيانات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار مدى صحة الفروض الدراسة) ويمكن عرض ذلك كما يلي:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة.

ثانياً: فروض الدراسة.

ثالثاً: متغيرات الدراسة.

رابعاً: أسلوب جمع بيانات الدراسة.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار مدى صحة الفروض الدراسة.

المبحث الأول

منهجية الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة.

لتحقيق هدف الدراسة تم تحديد مجتمع الدراسة والمتمثل في المنظمات غير الربحية العاملة في المملكة العربية السعودية حيث إنهم الهدف الأصيل في موضوع الدراسة. تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة وذلك بالاعتماد على الدراسات والمراجعات السابقة، سيتم تطبيقها على عينة عشوائية تقدر حجمها (30) موظف وموظفة، داخل مجتمع الدراسة المتمثل في المنظمات غير الربحية العاملة في المملكة العربية السعودية، وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

ثانياً: فرضيات الدراسة

بناءً على أهداف الدراسة وأسئلتها، تطرح الدراسة الفرضيات التالية:

1. يوجد ارتباط إيجابي بين تطبيق ممارسات التميز المؤسسي ونجاح الريادة الاجتماعية في المنظمات غير الربحية.
2. يسهم التميز المؤسسي في تعزيز الابتكار وتوسيع نطاق الأثر الاجتماعي للمنظمات غير الربحية.
3. تؤثر التحديات المرتبطة بعملية الابتكار على قدرة المنظمات غير الربحية على تحقيق النجاح، إلا أن تطبيق التميز يساعد في التغلب على هذه التحديات.
4. يؤدي تطبيق ممارسات التميز المؤسسي إلى تحسين القدرة التنافسية للمنظمات غير الربحية وزيادة جاذبيتها لاستقطاب الدعم والشراكات.

ثالثاً: أسلوب جمع بيانات الدراسة.

الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي بحيث تتراوح أوزان الإجابات من موافق جداً (5) إلى موافق (4) إلى محايد (3) إلى غير موافق (2) إلى غير موافق على الإطلاق (1).

الجزء الأول: ويتضمن هذا الجزء مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للمستقصي منهم مثل الجامعة التابع لها، نوع المستقصي منه عمر المستقصي منه، مؤهل المستقصي منه، سنوات خبرة المستقصي منه.

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء جزئين هما: الجزء الأول المتغير المستقل (التميز المؤسسي) ويتضمن محاور التميز المؤسسي المختلفة: التميز القيادي، التميز الخدمي، التميز المعرفي، و التميز البشري و المتغير التابع (الريادة الاجتماعية)

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار مدى صحة الفروض الدراسية.

اعتمدت الدراسة في اختبار مدى صحة الفروض وتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في حزم البرامج الإحصائية المتقدمة SPSS على النحو التالي:

1- التحليل الوصفي للبيانات: Descriptive Analysis لتحديد خصائص عينة الدراسة من خلال الوسط

الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لرصد سلوك بيانات الدراسة.

2- اختبار كولموجوروف سميرونوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test): لاختبار مدى

تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي، واختيار الاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة.

3- تحليل ارتباط بيرسون: لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين كل المتغيرات المستقلة (التميز المؤسسي) و

المتغير التابع (الريادة الاجتماعية). وتعتبر جميع هذه الاختبارات مصاحبة لأساليب التحليل التي تقرر

استخدامها والمتوفرة في حزمة الأساليب الإحصائية SPSS.

المبحث الثاني

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث إلى اختبار فروض الدراسة من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، واختبار معامل الثبات ولمحاور الاستقصاء وتحليل خصائص المستقصى منهم والتحليل الوصفي للمتغيرات البحثية بالإضافة إلى اختبار فروض الدراسة وتحليل النتائج وفي ضوء ما سبق يعرض هذا المبحث ما يلي:

أولاً: اختبار معامل الثبات.

ثانياً: تحليل خصائص المستقصى منهم.

ثالثاً: التحليل الوصفي للمتغيرات البحثية.

رابعاً: اختبار فروض الدراسة وتحليل النتائج.

أولاً: اختبار معاملي الثبات.

يهدف اختبار الثبات و إلى تقييم درجة الاتساق الداخلي لأسئلة الاستقصاء والتحقق من ثباتها، ومدى إمكانية الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، ومدى إمكانية تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة، وذلك من خلال اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ، ويكون المقياس مقبولا إحصائيا إذا كانت قيمة ألفا (تساوي أو أكبر من 60%) لكي يتم تعميم نتائج دراسة المستقصى منهم على مجتمع الدراسة، ويتم حساب معامل عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات (قيمة ألفا).

الجدول رقم (1)

قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

الأبعاد	العبارات	كرونباخ ألفا عند حذف العبارة	عدد العبارات	كرونباخ ألفا للبعد
التميز القيادي	رؤية ورسالة المؤسسة واضحة لجميع العاملين	0.710	6	0.755
	الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة موضحة بشكل جيد لجميع الموظفين	0.737		
	عمل إدارة المؤسسة على تحفيز العاملين لتقديم خدمات متميزة	0.719		
	عمل قيادة المؤسسة على تطوير كفاءاتي لتحقيق التميز والإبداع.	0.742		
	تشجع إدارة المؤسسة العمل الجماعي وتعزز روح الفريق بين الموظفين	0.706		
	إجراءات التي تتبعها المؤسسة تساهم في تحقيق التميز	0.701		
التميز الخدمي	سعي المؤسسة لتحقيق رضا العملاء من خلال التركيز علي جودة الخدمة ونوعيتها	0.750	5	0.791
	تخضع عمليات تقديم الخدمات في المؤسسة لضبط وتطوير مستمرين	0.719		
	تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.	0.721		

		0.763	تقوم إدارة المؤسسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على احتياجات العملاء المتنوعة	
		0.801	تسعى إدارة المؤسسة الي بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء من خلال المتابعة المستمرة أثناء وبعد الخدمة	
0.762	5	0.715	ي الإدارة رؤية واضحة حول استراتيجيات ومداخل تنفيذ إدارة المعرفة	التميز المعرفي
		0.797	تسبب المؤسسة المعرفة من خلال الاستشاريين والخبراء في المؤسسات الأخرى ذات الصلة	
		0.698	لدي المؤسسة نظام إداري مرن يسهل على العاملين الحصول على المعرفة المطلوبة	
		0.724	يدرك العاملون في المؤسسة أهمية التميز المعرفي في دعم الأنشطة التشغيلية	
		0.720	توفر المؤسسة دورات تدريبية للعاملين حول استخدام المعرفة لتحقيق أهداف محددة	
0.788	4	0.745	تعمل المؤسسة على استقطاب وتعيين الموارد البشرية المؤهلة	التميز البشري
		0.788	تهتم المؤسسة بتقييم أداء مواردها البشرية لتحديد نقاط القوة والضعف	

		0.732	تسعي المؤسسة الي تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية لديها.	
		0.755	تركز المؤسسة على تقديم قدرات ومهارات الموارد البشرية المتميزة.	
0.846	5	0.832	هم المؤسسة في إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات المجتمع	الإبداع الاجتماعي
		0.824	تساهم الأفكار الإبداعية في تحسين جودة الخدمات المقدمة	
		0.846	تحفز المؤسسة الابتكار لتحقيق التغيير الإيجابي في المجتمع	
		0.833	تدعم المؤسسة المبادرات الإبداعية لتحقيق الأهداف المؤسسية	
		0.809	وفر المؤسسة الأدوات اللازمة لتطوير الأفكار الإبداعية	
0.796	5	0.739	تشجع المؤسسة على تحمل المخاطر لتحقيق نتائج إيجابية	إدارة المخاطر
		0.747	تسهم المؤسسة في تحقيق التوازن بين تحمل المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي	
		0.726	تعتمد المؤسسة على استراتيجيات واضحة لتقليل آثار المخاطر	
		0.812	تساعد عملية تحمل المخاطر علي تحسين الوضع الاجتماعي والاقتصادي	

		0.770	يشجع النظام المؤسسي على تحمل المخاطر لتطوير حلول مبتكرة	
0.881	5	0.872	تسعي المؤسسة لتحقيق التغيير الإيجابي من خلال رسالتها الاجتماعية	الرسالة الاجتماعية
		0.871	ساهم الرسالة الاجتماعية للمؤسسة في تعزيز التواصل مع الفئات المجتمعية المختلفة.	
		0.867	تستخدم المؤسسة الرسالة الاجتماعية لتوجيه المجتمع نحو أهداف مؤسسية	
		0.866	تمد المؤسسة على الرسالة الاجتماعية كأداة أساسية في مواجهة التحديات المجتمعية	
		0.873	تساعد الرسالة الاجتماعية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للمؤسسة.	
0.865	5	0.845	تدعم المؤسسة القيم الاجتماعية الإيجابية لتعزيز المشاركة المجتمعية	القيم الاجتماعية
		0.835	تركز المؤسسة علي تعزيز الريادة في مجال التنمية الاجتماعية	
		0.839	تشجع المؤسسة العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المجتمعية	

		0.822	عزز المؤسسة الثقة والتعاون لتحقيق القيم الاجتماعية المشتركة
		0.875	تسعي المؤسسة الي بناء مجتمع قائم على المبادئ المشتركة

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن أكبر قيمة لمعامل الثبات للمتغير المستقل وهو X_2 (التميز الخدمي) بنسبة (79.1%)، وبلغت أقل قيم لمعامل الثبات للمتغير المستقل وهو X_1 (التميز القيادي) بنسبة (75.5%). من الجدول السابق يتضح أن أكبر قيمة لمعامل الثبات للمتغير التابع وهو Y_2 (إدارة المخاطر) بنسبة 79.6. ومن خلال النتائج السابقة أن أسئلة استمارة الإستقصاء المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات الداخلي والإتساق، وهذا يعني إمكانية الاعتماد على نتائج القائمة والاطمئنان إلى مصداقيتها.

ثانياً: تحليل خصائص المستقصي منهم.

سوف يتم إجراء التحليل الوصفي لخصائص المستقصي منهم، وذلك لأهميتها في تفسير نتائج الدراسة؛ وبالتالي مدى إمكانية الاعتماد عليها من عدمه، إذ إن بعض العوامل مثل (النوع، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل) قد تؤدي دوراً مهماً في تحديد مدى إدراك المستقصي منهم لأسئلة الدراسة، وخصوصاً في مجال أثر التميز المؤسسي على الريادة الاجتماعية، ويمكن تناول الخصائص الرئيسة للمستقصي منهم والتي تم استخلاصها من فقرة المعلومات العامة التي تضمنتها قائمة الاستقصاء كما يلي:

جدول رقم(2) عينة الدراسة حسب نوع المستقصي منهم

النسبة %	التكرار	نوع المستقصي منهم
54.8	17	ذكر
45.2	14	أنثى
100.0	31	الإجمالي

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن توزيع المستقصى منهم حسب نوع المستقصى منهم، بلغ عدد الذكور في العينة (17) مفردة بنسبة (54.8%)، كما بلغ عدد الإناث المستقصى منهم في العينة (14) مفردة بنسبة (45.2%).

جدول رقم (3) توزيع المشاركين بالاستقصاء حسب عمر المستقصى منه

النسبة %	التكرار	عمر المستقصى منه
3.2	1	أقل من 25 عاما
9.7	3	من 25 الى 30 عاما
12.9	4	من 31 الى 35 عاما
61.3	19	من 36 الى 40 عاما
12.9	4	أكثر من 40 عاما
100.0	31	الإجمالي

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة عمرهم من 36 الى 40 عاما 19 مفردة بنسبة (61.3%)، ويليهم الذين عمرهم من 31 الى 35 عاما وكثير من 40 بعدد 4 مفردات بنسبة (12.9%)، ويليهم الذين عمرهم من 25 الى 30 عاما 3 مفردة بنسبة (9.7%).

جدول رقم (4) عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
38.7	12	أقل من 5 سنوات
12.9	4	من 5 الى 10 سنوات
48.4	15	أكثر من 10 عاما
100.0	31	الاجمالي

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة خبرتهم من أكثر من 10 سنوات بإجمالي (15) مفردة بنسبة (48.4%)، يليهم الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بإجمالي (12) مفردة بنسبة (38.7%)، يليهم خبرتهم أقل من 5 إلى 10 سنوات بإجمالي (4) مفردة بنسبة (12.9%).

جدول رقم (5) عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمية

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
67.7	21	بكالوريوس
12.9	4	دبلومة
12.9	4	ماجستير
6.5	2	دكتوراة
100.0	31	الاجمالي

(المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهل بكالوريوس بإجمالي (21) مفردة بنسبة (67.7%)، يليهم دبلومة و ماجستير بإجمالي (4) مفردات لكل منهم بنسبة (12.9%)، يليهم 6.5% من حملة الدكتوراة في العينة.

ثالثاً: التحليل الوصفي للمتغيرات البحثية.

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الوصفي المتعلقة بالتميز المؤسسي وأداء كمتغير تابع بالتطبيق على المنظمات غير الربحية العاملة في المملكة العربية السعودية وللتحقق من ذلك تم تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في المتوسط والانحراف المعياري في تحليل البيانات الخاصة باتجاهات المستقصى منهم، بهدف التعرف على أى العبارات التي حازت على أعلى وأقل درجات الاتفاق بين آراء المستقصى منهم.

جدول رقم (6) التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول التميز القيادي

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية حسب المتوسط
رؤية ورسالة المؤسسة واضحة لجميع العاملين	4.37	0.63	5
الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة موضحة بشكل جيد لجميع الموظفين	4.39	0.78	4
تعمل إدارة المؤسسة على تحفيز العاملين لتقديم خدمات متميزة	4.41	0.63	3
تعمل قيادة المؤسسة على تطوير كفاءاتي لتحقيق التميز والإبداع.	4.73	0.46	1
تشجع إدارة المؤسسة العمل الجماعي وتعزز روح الفريق بين الموظفين	4.44	0.65	2
الإجراءات التي تتبعها المؤسسة تساهم في تحقيق التميز	4.02	0.69	6
التميز القيادي	4.39	0.43	7

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك إتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول التميز القيادي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.39) وانحراف معياري (0.43). جاءت العبارة أن (تعمل قيادة المؤسسة على تطوير كفاءاتي لتحقيق التميز والإبداع). أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.73) والانحراف المعياري (0.46). بينما جاءت العبارة (الإجراءات التي تتبعها المؤسسة تساهم في تحقيق التميز) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (4.02) والانحراف المعياري (0.69).

جدول رقم(7) التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول التميز الخدمي

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية حسب المتوسط
تسعي المؤسسة لتحقيق رضا العملاء من خلال التركيز علي جودة الخدمة ونوعيتها	4.60	0.59	1
تخضع عمليات تقديم الخدمات في المؤسسة لضبط وتطوير مستمرين	4.40	0.65	3
تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.	4.48	0.65	2
تقوم إدارة المؤسسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على احتياجات العملاء المتنوعة	4.32	0.75	4
تسعي إدارة المؤسسة الي بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء من خلال المتابعة المستمرة أثناء وبعد الخدمة	4.23	0.71	5
التميز الخدمي	4.41	0.50	6

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك إتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول التميز الخدمي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.41) وانحراف معياري (0.50). جاءت العبارة أن (تسعي المؤسسة لتحقيق رضا العملاء من خلال التركيز علي جودة الخدمة ونوعيتها) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.60) والانحراف المعياري (0.59). بينما جاءت العبارة (تسعي إدارة

المؤسسة الي بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء من خلال المتابعة المستمرة أثناء وبعد الخدمة) فى أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (4.23) والانحراف المعياري (0.71).

جدول رقم (8) التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول التميز المعرفي

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية حسب المتوسط
لدي الإدارة رؤية واضحة حول استراتيجيات ومداخل تنفيذ إدارة المعرفة	4.00	0.85	5
تكتسب المؤسسة المعرفة من خلال الاستشاريين والخبراء في المؤسسات الأخرى ذات الصلة	4.38	0.59	2
لدي المؤسسة نظام إداري مرن يسهل على العاملين الحصول علي المعرفة المطلوبة	4.56	0.52	1
يدرك العاملون في المؤسسة أهمية التميز المعرفي في دعم الأنشطة التشغيلية	4.32	0.61	3
توفر المؤسسة دورات تدريبية للعاملين حول استخدام المعرفة لتحقيق أهداف محددة	4.28	0.69	4
التميز المعرفي	4.33	0.44	5

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك إتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول التميز المعرفي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.33) وانحراف معياري (0.44). وجاءت العبارة أن (لدي المؤسسة نظام إداري مرن يسهل على العاملين الحصول علي المعرفة المطلوبة) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.56) والانحراف المعياري (0.52). بينما جاءت العبارة (لدي الإدارة رؤية واضحة حول استراتيجيات ومداخل تنفيذ إدارة المعرفة) فى أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (4.00) والانحراف المعياري (0.85).

جدول رقم (9) التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول التميز البشري

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية حسب المتوسط
تعمل المؤسسة على استقطاب وتعيين الموارد البشرية المؤهلة	4.53	0.56	1
تهتم المؤسسة بتقييم أداء مواردها البشرية لتحديد نقاط القوة والضعف	4.31	0.78	4
تسعى المؤسسة الي تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية لديها.	4.46	0.55	2
تركز المؤسسة على تقديم قدرات ومهارات الموارد البشرية المتميزة.	4.40	0.64	3
التميز البشري	4.49	0.42	5

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك إتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول التميز البشري حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.49) وانحراف معياري (0.42). جاءت العبارة أن (تعمل المؤسسة على استقطاب وتعيين الموارد البشرية المؤهلة) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.46) والانحراف المعياري (0.51). بينما جاءت العبارة (تهتم المؤسسة بتقييم أداء مواردها البشرية لتحديد نقاط القوة والضعف) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (4.31) والانحراف المعياري (0.78).

جدول رقم(10) التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول الإبداع الاجتماعي

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية حسب المتوسط
تسهم المؤسسة في إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات المجتمع	4.63	0.58	1
ساهم الأفكار الإبداعية في تحسين جودة الخدمات المقدمة	4.50	0.64	3
تحفز المؤسسة الابتكار لتحقيق التغيير الإيجابي في المجتمع	4.49	0.63	5
عم المؤسسة المبادرات الإبداعية لتحقيق الأهداف المؤسسية	4.37	0.68	6
توفر المؤسسة الأدوات اللازمة لتطوير الأفكار الإبداعية	4.49	0.65	4
الإبداع الاجتماعي	4.50	0.45	2

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك إتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول الإبداع الاجتماعي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.50) وانحراف معياري (0.45). جاءت العبارة أن (تستطيع البنك وضع خطط مستقبلية من خلال الاعتماد على التكنولوجيا) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.63) والانحراف المعياري (0.58). بينما جاءت العبارة (يتكيف العاملين داخل البنك مع عمليات الريادة الاجتماعية المطلوبة من قبل البنك) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (4.37) والانحراف المعياري (0.68).

فيما يتعلق بالمتغير التابع (الريادة الاجتماعية)

جدول رقم (11) التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول إدارة المخاطر

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية حسب المتوسط
تشجع المؤسسة علي تحمل المخاطر لتحقيق نتائج إيجابية	4.41	0.68	3
تسهم المؤسسة في تحقيق التوازن بين تحمل المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي	4.47	0.62	1
تعتمد المؤسسة علي استراتيجيات واضحة لتقليل آثار المخاطر	4.41	0.63	4
تساعد عملية تحمل المخاطر علي تحسين الوضع الاجتماعي والاقتصادي	3.80	1.04	5
يشجع النظام المؤسسي علي تحمل المخاطر لتطوير حلول مبتكرة	4.43	0.75	2
إدارة المخاطر	4.30	0.56	6

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك إتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول إدارة المخاطر حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.30) وانحراف معياري (0.56). جاءت العبارة أن (تسهم المؤسسة في تحقيق التوازن بين تحمل المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.47) والانحراف المعياري (0.62). بينما جاءت العبارة (تساعد

عملية تحمل المخاطر علي تحسين الوضع الاجتماعي والاقتصادي) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (3.80) والانحراف المعياري (1.04).

جدول رقم (12) التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول الرسالة الاجتماعية

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية حسب المتوسط
تسعي المؤسسة لتحقيق التغيير الإيجابي من خلال رسالتها الاجتماعية	4.25	0.81	3
تساهم الرسالة الاجتماعية للمؤسسة في تعزيز التواصل مع الفئات المجتمعية المختلفة.	4.04	0.85	5
تستخدم المؤسسة الرسالة الاجتماعية لتوجيه المجتمع نحو أهداف مؤسسية	4.21	0.77	4
تعتمد المؤسسة علي الرسالة الاجتماعية كأداة أساسية في مواجهة التحديات المجتمعية	4.35	0.75	2
تساعد الرسالة الاجتماعية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للمؤسسة.	4.61	0.55	1
الرسالة الاجتماعية	4.92	0.50	6

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك إتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول الرسالة الاجتماعية حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.29) وانحراف معياري (0.50). جاءت العبارة أن (تساعد الرسالة الاجتماعية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للمؤسسة) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء

المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.61) والانحراف المعياري (0.55). بينما جاءت العبارة (تساهم الرسالة الاجتماعية للمؤسسة في تعزيز التواصل مع الفئات المجتمعية المختلفة.) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (4.04) والانحراف المعياري (0.85).

جدول رقم(13) التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم حول القيم الاجتماعية

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية حسب المتوسط
تدعم المؤسسة القيم الاجتماعية الإيجابية لتعزيز المشاركة المجتمعية	4.47	0.64	1
تركز المؤسسة علي تعزيز الريادة في مجال التنمية الاجتماعية	4.44	0.65	2
تشجع المؤسسة العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المجتمعية	4.29	0.68	3
تعزز المؤسسة الثقة والتعاون لتحقيق القيم الاجتماعية المشتركة	4.28	0.67	4
تسعي المؤسسة الي بناء مجتمع قائم علي المبادئ المشتركة	4.04	0.85	5
القيم الاجتماعية	4.33	0.50	6

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن هناك إتفاقاً بين آراء المستقصى منهم حول القيم الاجتماعية حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.33) وانحراف معياري (0.50) وجاء (تدعم المؤسسة القيم الاجتماعية الإيجابية لتعزيز المشاركة المجتمعية) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.47) والانحراف المعياري (0.64) . بينما جاء تركيز المؤسسة على تعزيز الريادة في مجال

التمتية الاجتماعية أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (4.04) والانحراف المعياري (0.85).

رابعاً: اختبار فروض الدراسة وتحليل النتائج.

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق باختبار مدى صحة فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

فرضيات الدراسة

بناءً على أهداف الدراسة وأسئلتها، تطرح الدراسة الفرضيات التالية:

1. يوجد ارتباط إيجابي بين تطبيق ممارسات التميز المؤسسي ونجاح الريادة الاجتماعية في المنظمات غير الربحية.

يتم قياس هذا الفرض من خلال معامل الارتباط بين المتغير المستقل وأبعاده والمتغير التابع وأبعاده كما يلي

جدول (1) مصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة

الريادة الاجتماعية	القيم الاجتماعية	الرسالة الاجتماعية	إدارة المخاطر	الإبداع الاجتماعي	التميز المؤسسي	التميز البشري	التميز المعرفي	التميز الخدمي	التميز القيادي	
.276**	.747**	.529**	.585**	.838**	.687**	.224**	.730**	.761**	1	التميز القيادي
.309**	.677**	.530**	.456**	.839**	.704**	.294**	.691**	1	.761**	التميز الخدمي
.380**	.715**	.437**	.501**	.874**	.709**	.402**	1	.691**	.730**	التميز المعرفي
.341**	.273**	.305**	.173**	.574**	.355**	1	.402**	.294**	.224**	التميز البشري
.344**	.735**	.551**	.431**	.859**	1	.355**	.709**	.704**	.687**	التميز المؤسسي

.401**	.847**	.583**	.528**	1	.859**	.574**	.874**	.839**	.838**	الإبداع الاجتماعي
.474**	.458**	.362**	1	.528**	.431**	.173**	.501**	.456**	.585**	إدارة المخاطر
.573**	.479**	1	.362**	.583**	.551**	.305**	.437**	.530**	.529**	الرسالة الاجتماعية
.250**	1	.479**	.458**	.847**	.735**	.273**	.715**	.677**	.747**	القيم الاجتماعية
1	.250**	.573**	.474**	.401**	.344**	.341**	.380**	.309**	.276**	الريادة الاجتماعية
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										

من الجدول السابق يتضح وجود معاملات ارتباط قوية ودالة إحصائية بين أبعاد التميز المختلفة (القيادي، الخدمي، المعرفي، البشري، والمؤسسي) والإبداع الاجتماعي، مما يعكس ترابطاً ضرورياً لتعزيز الابتكار. يتضح أن التميز المعرفي يحقق أعلى ارتباط مع الإبداع الاجتماعي (0.874)، مما يشير إلى أن المعرفة تمثل العمود الفقري للابتكار، يليه التميز الخدمي (0.839) والقيادي (0.838)، مما يعكس الدور الحاسم للقيادة الفاعلة وجودة الخدمات في دعم الابتكار. كما أن القيم الاجتماعية ترتبط بشكل وثيق بالإبداع الاجتماعي (0.847)، مما يشدد على أهمية القيم في بناء بيئة داعمة للابتكار. تشير هذه النتائج إلى أن التميز المؤسسي بمختلف أبعاده لا يسهم فقط في تحقيق الكفاءة التشغيلية، ولكنه يمثل أيضاً حافزاً رئيسياً للابتكار الاجتماعي، مما يعزز من استدامة المؤسسات وقدرتها على مواجهة التحديات بفعالية.

2. يسهم التميز المؤسسي في تعزيز الابتكار وتوسيع نطاق الأثر الاجتماعي للمنظمات غير الربحية.

يتم قياس هذا الفرض من خلال معامل الارتباط بين المتغير المستقل والابداع فقط كما يلي:

جدول (1) مصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة المتغير المستقل والابداع فقط

الإبداع الاجتماعي	الريادة الاجتماعية	
التميز القيادي	.838**	.276**
التميز الخدمي	.839**	.309**
التميز المعرفي	.874**	.380**
التميز البشري	.574**	.341**
التميز المؤسسي	.859**	.344**

يوضح الجدول وجود معاملات ارتباط قوية ودالة إحصائية بين الإبداع الاجتماعي وأبعاد التميز المختلفة، مما يشير إلى التأثير الكبير لهذه الأبعاد في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات. يظهر التميز المعرفي أعلى ارتباط بالإبداع الاجتماعي (0.874)، مما يؤكد الدور الأساسي للمعرفة في تطوير الأفكار والحلول المبتكرة. كما يبرز التميز الخدمي (0.839) والقيادي (0.838) كعوامل محورية في تحفيز الابتكار، حيث تعكس جودة القيادة والخدمات أهمية الإدارة الفعالة والاهتمام باحتياجات المستفيدين. التميز المؤسسي أيضًا يظهر ارتباطًا قويًا بالإبداع الاجتماعي (0.859)، مما يشير إلى دور البنية التحتية المؤسسية والعمليات المنظمة في خلق بيئة داعمة للابتكار. وبالرغم من أن التميز البشري يظهر ارتباطًا أقل نسبيًا (0.574)، فإنه يظل دالًا على أهمية الموارد البشرية والمهارات الفردية في تعزيز الإبداع. تشير هذه النتائج إلى أن أبعاد التميز المختلفة تتكامل لتعزيز الإبداع الاجتماعي، مما يساهم في تحسين كفاءة المؤسسات وقدرتها على تقديم حلول مبتكرة ومستدامة.

3.تؤثر التحديات المرتبطة بعملية الابتكار على قدرة المنظمات غير الربحية على تحقيق النجاح، إلا أن تطبيق التميز يساعد في التغلب على هذه التحديات.

لاختبار الفرض تم الاعتماد على نموذج الانحدار المتعدد لتأثير لأبعاد التميز المؤسسي على دعم التوجه للريادة الاجتماعية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية العاملة في المملكة العربية السعودية.

جدول (1) تأثير ابعاد التميز المؤسسي على دعم التوجه للريادة الاجتماعية بالمنظمات غير الربحية العاملة في المملكة العربية السعودية

مستوى المعنوية	قيمة ف F	معامل التحديد المعدل	معامل الارتباط	معامل التفاوت	معامل تضخم التباين	قيمة ت "t"	معامل الانحدار	
0.000	62.856	0.365	0.605	4.72	2.120	6.746	1.395	الثابت
				3.74	2.670	0.230	0.013	التميز القيادي
				3.58	2.793	3.387	0.190	التميز الخدمي
				4.87	2.054	4.411	0.287	التميز المعرفي
				4.72	2.120	3.284	0.192	التميز البشري

(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح الآتي أن معنوية النموذج المستخدم ككل في اختبار المتغيرات المستقلة (ابعاد التميز المؤسسي) التي تؤثر على الريادة الاجتماعية ، حيث بلغت قيمة F (62.856) بمستوى معنوية (00.00) وهي أقل من 5% ، وبالتالي فإن النموذج صالح للتنبؤ بقيمة (الريادة الاجتماعية) والنتائج لها دلالة مما يساعدنا في اتخاذ القرار، أما فيما يتعلق بالقوة التفسيرية فإنه من الملاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة بلغ (0.605)، والمساهمة النسبية لها والتي يعكسها معامل التحديد (R²) بلغت (0.365)، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (ابعاد التميز المؤسسي) تفسر ما مقداره 36.5% من المتغير

التابع (الريادة الاجتماعية). وتوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد تأثير التميز البشري بمعامل انحدار 0.192 وبمستوى معنوية (0.000). تأثير التميز القيادي بمعامل انحدار 0.013 وبمستوى معنوية (0.000). تأثير التميز الخدمي بمعامل انحدار 0.287 وبمستوى معنوية (0.000).

من النتائج السابقة يتضح أن:

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائيًا بين أبعاد التميز المؤسسي (القيادي، الخدمي، المعرفي، البشري، والمؤسسي) والابتكار الاجتماعي، مما يعكس التكامل بين عناصر التميز لتعزيز البيئة الداعمة للابتكار.
- وجود التميز المعرفي كأعلى عنصر ارتباط بالإبداع الاجتماعي (0.874)، مما يوضح أهمية المعرفة في دعم تطوير الحلول المبتكرة، يليه التميز الخدمي والقيادي، ما يشير إلى دور القيادة والخدمات عالية الجودة.
- أظهرت القيم الاجتماعية ارتباطًا وثيقًا بالإبداع الاجتماعي (0.847)، مما يعزز أهمية الممارسات القائمة على القيم في بناء ثقافة ابتكارية.
- توضح النتائج أن أبعاد التميز المؤسسي تساهم في تعزيز كفاءة المنظمات غير الربحية وقدرتها على تحقيق الريادة الاجتماعية بنسبة تفسير بلغت 36.5%، مما يدل على تأثيرها الكبير في مواجهة التحديات وتعظيم الأثر الاجتماعي.
- أكدت نتائج الانحدار المتعدد أن التميز الخدمي والمعرفي لهما أعلى تأثير على الريادة الاجتماعية بمستويات معنوية دالة، مما يشير إلى ضرورة تطوير الخدمات والبنية التحتية المعرفية للمنظمات.

التوصيات

- ينبغي على المنظمات غير الربحية الاستثمار في تطوير المعرفة المؤسسية من خلال برامج التدريب والبحث لضمان دعم الابتكار.
- تدريب القادة وتطوير قدراتهم الإدارية لتطبيق ممارسات التميز التي تعزز الريادة الاجتماعية.

- تحسين الخدمات :تصميم خدمات تلبي احتياجات المستفيدين وتساهم في تحسين تجربة العملاء ، مما يزيد من الأثر الاجتماعي.
- تبني ممارسات تعزز القيم التي تدعم الابتكار والاستدامة داخل البيئة التنظيمية.
- تطوير سياسات وإجراءات مؤسسية مرنة تدعم تنفيذ الأفكار المبتكرة وتعزز من قدرة المنظمات على التكيف مع التحديات.
- ضرورة التركيز على تكامل أبعاد التميز المؤسسي بما يضمن استدامة الابتكار وتحقيق الريادة.
- تطبيق أدوات لقياس التقدم في تحقيق الريادة الاجتماعية والإبداع بناءً على أبعاد التميز المؤسسي.
- تشجيع التعاون بين المنظمات غير الربحية والقطاعات الأخرى لتوسيع نطاق الابتكار وتحقيق تأثير أوسع.
- تطوير آليات فعالة لإدارة المخاطر لضمان استمرارية المنظمات وتحقيق أهدافها الابتكارية.
- مراجعة السياسات بانتظام للتأكد من توافقها مع أفضل ممارسات التميز المؤسسي.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

1. الرفيعي، علي عبود علي حسون، وعبد، ضرغام حسن، (2018)، " أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي : دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 15، العدد 1 ، ص 291-323 .
2. أحمد حسن الشخي & أسامة عبد الرحمن مجلد. (2023). دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة (1444هـ—2023م) .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، (13)7، 16-34.
3. الجرايدة، تيسير عايد سلامة، والعوامل، حمدان سالم حسن، (2021)، " أثر تنمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في المؤسسات العامة الأردنية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط .
4. حجازي، مجدي فؤاد، (2024)، " التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، مجلة الأمن القومي والاستراتيجية، المجلد 2، العدد3، ص 80-87.
5. خالدي، فراح، مهاوة، أمال، (2021)، " أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 8، العدد1، ص 126-147.
6. خالدي، فراح، مهاوة، أمال، (2021)، " أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 8، العدد1، ص 126-147.
7. خفاجي، محمد حسن إبراهيم مراد. (2024). ريادة الأعمال الاجتماعية كمتغير في التخطيط لتمكين المرأة المعيلة اقتصاديا. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، مجلد ١٧، ع1، 193 - ٢٥٠.

8. الدغمي، هيفاء راشد، والجوازنة، بهجت عيد، (2019)، " التمكين الإداري في التميز المؤسسي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، المفرق .
9. السبيلة، مشاري عبد الهادي، (2021)، "دور المنظمات غير الربحية في بناء قدرات المستفيدين منها"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 5، العدد 12، 10-31.
10. سعيد، أمل جمعة طه، فرماوي، مصطفى عبد العظيم، وعبد الرحمن، أحمد ممدوح قاسم. (2022). متطلبات دمج ريادة الأعمال الاجتماعية بأنشطة الجمعيات الأهلية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اسوان، أسوان.
11. شراك، محمد حسين، فرطاس، فتيحة. (2024). الابتكار والتكنولوجيا الرقمية وأهميتها في المؤسسات الناشئة، مجلة الجغرافيا الاقتصادية، (2) 1، 93-108.
12. الشمري، راسم حسين، والوكيل، تيسير معلي. (2023). دور الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة في الشركة العامة للاتصالات في العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 19(2)، 367-386.
13. العبادي، سناء عبد الرحيم، والجبوري، زينة رائد عبد السهر. (2019). دور الريادة الاجتماعية في تحسين جودة حياة الزبون: بحث ميداني في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25(114)، 8-64.
14. العتيبي، ضاري عباس صالح العتيبي، محمد مرسى، عمر، عبد الناصر أحمد ،نعمات. (2024). الريادة العالمية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لقيادات التعليم الثانوي في دولة الكويت .مجلة كلية التربية (أسيوط)، (8) 40، 240-268.
15. العتيبي، ولاء نسيان صنداح. (2024). ريادة الأعمال الاجتماعية في المجتمع السعودي ودور الخدمة الاجتماعية في تنميتها، مجلة الخدمة الاجتماعية، العدد ٨٠، المجلد ٣، ١٥-٤٨.

16. عطية، العجلة، (2009)، " الإبداع وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري قطاع العام " ، كلية العلوم التجارية ، الجامعة الاسلامية ، غزة .
17. الغامدي، فواز بن علي، العمري، عبيد بن عبد الله، (2019)، "دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
18. فرحان طالب، ع.، الطائي، ف. ع.، & عليوي، ع. ح. (2018). دور القيادة الروحية في تحقيق الريادة الاجتماعية عن طريق الحد من آثار التغيير: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في العتبات الحسينية المقدسة. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 14(57)، 1-28.
19. الفريح، مها بنت فواز عبدالله. (2023). العوامل المؤثرة على ريادة الأعمال الاجتماعية النسائية في منطقة القصيم، مجلة البحوث التربوية والنوعية، ع16 153 - ١٩٣ .
20. مبارز، أيمن عبدالعال، وأبو شحاته، ثناء معوض علي، (2022)، " دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية علي المدارس الحكومية بإدارة الشيخ زايد 6 أكتوبر التعليمية " ، مجلة بحوث الشرط الأوسط ، العدد81، ص242-332 .
21. محمد، أشرف السعيد أحمد. (2018). دور الجامعات المصرية في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال الاجتماعية لدى طلابها: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، مج١٨، ع2 ، 1271 - 1412.
22. محمد، الحسين زكريا محمد. (2022). دور برامج ريادة الأعمال الاجتماعية في خلق فرص عمل للشباب. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية - دراسات وبحوث تطبيقية، العدد ٢٠، مجلد ٣، 48 - ٧٧.
23. محمود عبد الله محمود. (2024). استثمار الإنتاج المعرفي الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها (تصور مقترح) .مجلة كلية التربية (أسيوط) 96-1 ، (5) 40 .،

ثانيا - المراجع الأجنبية

1. Abbas, W., & Asghar, I. (2010). The role of leadership in organizational change: relating the successful organizational change with visionary and innovative leadership.
2. Al-Tabbaa, O., Gadd, K., & Ankrah, S. (2013). Excellence models in the non-profit context: strategies for continuous improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(5), 590–612.
3. do Adro, F. J. N., & Leitão, J. C. C. (2020). Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Studies*, 4(2), 51–67.
4. ¹ Russell, Power, (2015), "Organizational Performance and organizational Level Training and support, Personal Psychology .
5. Geer, B. W., Maher, J. K., & Cole, M. T. (2008). Managing nonprofit organizations: The importance of transformational leadership and commitment to operating standards for nonprofit accountability. *Public Performance & Management Review*, 32(1), 51–75.
6. Gratton, P. C. (2018). Organization Development and Strategic Planning for Non-Profit Organizations. *Organization Development Journal*, 36(2).
7. Naamati-Schneider, L., & Salvatore, F. P. (2024). Seizing the Opportunity: Leveraging Digital Transformation in Non-Profit Healthcare

Organisations. *Non-Profit Organisations, Volume II: Economy, Industries and Context*, 219–244.

8. Oyegoke, A. S. (2014). Development of a sustainable business model for a third sector organisation in achieving business excellence. *International Journal of Business Excellence*, 7(6), 747–770.
9. Valero–Amaro, V., Galera–Casquet, C., & Barroso–Méndez, M. J. (2021). Innovation orientation in the non–profit sector: analysis of its impact on the performance of spanish non–governmental development organizations. *Frontiers in Psychology*, 12, 797621.
10. Suleiman, A. S., Ahmed, M. R., & Bishri, S. T. (2023). The reality of using mixed–methods approach in the departments of mental health and educational psychology at the College of Education. *Journal of the College of Education*, 39(10.2), 85–106.
11. Abdallah, Hasan, (2024), “The role of administrative empowerment in achieving institutional excellence in the Mahayil Asir Education Department”, Volume 16, Issue 1, Pages 561–596.
12. Sahbi Djamel Eddine, Belguidoum Sabah, (2023), “The Role Of Human Resource Management In Achieving Institutional Excellence In Assurance Organizations” *مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية*, Volume 7, Numéro 1, Pages 17–3.

الملاحق

الاستبيان

أولاً: البيانات الشخصية:

1. النوع:

ذكر () أنثى ()

2. العمر:

أقل من 25 عام () 25:30 عام () 31:35 عام () 36:40 عام ()

41 عام وأكثر ()

3. المؤهل الدراسي:

بكالوريوس () دبلومة () ماجستير () دكتوراه ()

4. سنوات الخبرة:

أقل من 5 أعوام () 5:10 أعوام () 10 عام وأكثر ()

ثانياً: محاور الاستبيان:

المتغير المستقل: التميز المؤسسي

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التميز القيادي						
1	رؤية ورسالة المؤسسة واضحة لجميع العاملين					
2	الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة موضحة بشكل جيد لجميع الموظفين					
3	تعمل إدارة المؤسسة علي تحفيز العاملين لتقديم خدمات متميزة					
4	تعمل قيادة المؤسسة علي تطوير كفاءاتي لتحقيق التميز والإبداع.					
5	تشجع إدارة المؤسسة العمل الجماعي وتعزز روح الفريق بين الموظفين					
6	الإجراءات التي تتبعها المؤسسة تساهم في تحقيق التميز					
التميز الخدمي						
7	تسعي المؤسسة لتحقيق رضا العملاء من خلال التركيز علي جودة الخدمة ونوعيتها					
8	تخضع عمليات تقديم الخدمات في المؤسسة لضبط وتطوير مستمرين					
9	تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.					
10	تقوم إدارة المؤسسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على احتياجات العملاء المتنوعة					

11	تسعي إدارة المؤسسة الي بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء من خلال المتابعة المستمرة أثناء وبعد الخدمة				
التميز المعرفي					
12	لدي الإدارة رؤية واضحة حول استراتيجيات ومداخل تنفيذ إدارة المعرفة				
13	تكتسب المؤسسة المعرفة من خلال الاستشاريين والخبراء في المؤسسات الأخرى ذات الصلة				
14	لدي المؤسسة نظام إداري مرن يسهل على العاملين الحصول علي المعرفة المطلوبة				
15	يدرك العاملون في المؤسسة أهمية التميز المعرفي في دعم الأنشطة التشغيلية				
16	توفر المؤسسة دورات تدريبية للعاملين حول استخدام المعرفة لتحقيق أهداف محددة				
التميز البشري					
17	تعمل المؤسسة على استقطاب وتعيين الموارد البشرية المؤهلة				
18	تهتم المؤسسة بتقييم أداء مواردها البشرية لتحديد نقاط القوة والضعف				
19	تسعي المؤسسة الي تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية لديها.				
20	تركز المؤسسة على تقديم قدرات ومهارات الموارد البشرية المتميزة.				

المتغير التابع: الريادة الاجتماعية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الإبداع الاجتماعي						
1	تسهم المؤسسة في إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات المجتمع					
2	تساهم الأفكار الإبداعية في تحسين جودة الخدمات المقدمة					
3	تحفز المؤسسة الابتكار لتحقيق التغيير الإيجابي في المجتمع					
4	تدعم المؤسسة المبادرات الإبداعية لتحقيق الأهداف المؤسسية					
5	توفر المؤسسة الأدوات اللازمة لتطوير الأفكار الإبداعية					
إدارة المخاطر						
6	تشجع المؤسسة على تحمل المخاطر لتحقيق نتائج إيجابية					
7	تسهم المؤسسة في تحقيق التوازن بين تحمل المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي					
8	تعتمد المؤسسة على استراتيجيات واضحة لتقليل آثار المخاطر					
9	تساعد عملية تحمل المخاطر علي تحسين الوضع الاجتماعي والاقتصادي					

10	يشجع النظام المؤسسي على تحمل المخاطر لتطوير حلول مبتكرة				
الرسالة الاجتماعية					
11	تسعي المؤسسة لتحقيق التغيير الإيجابي من خلال رسالتها الاجتماعية				
12	تساهم الرسالة الاجتماعية للمؤسسة في تعزيز التواصل مع الفئات المجتمعية المختلفة.				
13	تستخدم المؤسسة الرسالة الاجتماعية لتوجيه المجتمع نحو أهداف مؤسسية				
14	تعتمد المؤسسة على الرسالة الاجتماعية كأداة أساسية في مواجهة التحديات المجتمعية				
15	تساعد الرسالة الاجتماعية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للمؤسسة.				
القيم الاجتماعية					
16	تدعم المؤسسة القيم الاجتماعية الإيجابية لتعزيز المشاركة المجتمعية				
17	تركز المؤسسة على تعزيز الريادة في مجال التنمية الاجتماعية				
18	تشجع المؤسسة العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المجتمعية				
19	تعزز المؤسسة الثقة والتعاون لتحقيق القيم الاجتماعية المشتركة				
20	تسعي المؤسسة الي بناء مجتمع قائم على المبادئ المشتركة				

المراجع الخاصة بالاستبيان

الهنداوي، ساري عبد اللطيف محمد، والفرا، ماجد محمد عبد السلام. (2020). دور القيادة الخادمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.

الكفاوين، وليد حسين عبد الرحمن، والربابعة، فاطمة علي محمد. (2022). صياغة الاستراتيجية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: الدور الوسيط للاستعانة بالمصادر الخارجية: دراسة ميدانية في الشركات التعدينية والاستخراجية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

أبو سمهدانة، رياض أحمد سلمان، والعزب، حسين محمد عقيل. (2024). أثر الريادة الاجتماعية في التكيف الاستراتيجي بوجود ملاءمة "الفرد - المنظمة" متغيرا وسيط في وزارة التنمية الاجتماعية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.