

أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في تحسين الأداء المؤسسي  
للمنظمات غير الربحية  
دراسة ميدانية على المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة  
العربية السعودية

إعداد الطالب  
إدريس بن عبد المجيد المدهش

إشراف/  
د. الفيصل عبد الحميد  
د. فايز جراد

العام الدراسي

2025



## الإهداء

إلى من غاب جسده، وبقي أثره،  
إلى والدي رحمه الله، عزى وسندي.  
وإلى من كانت لي وطناً حين ضاق العالم،  
إلى والدتي، نبض الدعاء وضياء الأيام.  
إلى من سارت معي صعوداً وهبوطاً،  
إلى زوجتي، رفيقة الطريق وسند الحياة.  
إلى إخوتي، شركاء النشأة وامتداد الروح،  
لكم من القلب تقدير لا ينتهي.  
إلى أبنائي: البراء، روف، حور، تيم،  
أنتم الأمل المتجدد، وجوهر الحياة ومستقبلها.  
إلى أمتنا العظيمة، التي نؤمن أن نهضتها تبدأ من تطوير مؤسساتها،  
إلى القطاع غير الربحي، الذي كان ميدان هذا البحث، وأمل هذا التطوير.  
لكم جميعاً أهدي هذا العمل،  
فأنتم المعنى، والغاية، والطريق.

إدريس

## الشكر والتقدير

في عالم يسعى دومًا للتغيير والتحسين، كنت محظوظًا بأن أحظى بدعم لا يقدر بثمن من سعادة المشرف الدكتور: الفيصل عبد الجميد، الذي كان منارة علمية وفكرية لا تنطفئ.

إلى المنظمات الخيرية التي رحبت بفكرة البحث، وأسهمت بمواردها وخبراتها بكل أمانة وإخلاص، ولكل مدير من مديري تلك المؤسسات الذين أدركوا قيمة التطوير المؤسسي وعملوا بلا كلل من أجله.

ولزملائي الأعزاء في القطاع، أنتم الحملة الحقيقية لرسالة العمل غير الربحي وسواعده التي تبني مستقبله، كان لتجاربكم وملاحظاتكم الأثر الأكبر في صياغة محتوى هذا البحث، وجعله أكثر عمقًا وواقعية.

تعلمت أن تحسين الأداء ليس مجرد إجراءات، بل هو ثقافة وروح وعزيمة لا تلين، وهذا العمل شهادة حية على قوة التعاون، وعلى أن النجاح يتحقق حين يجتمع العقل مع القلب.

لولا دعمكم وتعاونكم، لما تحقق هذا العمل. ومن خلالكم يتجسد الأمل في تطوير القطاع غير الربحي ليكون نموذجًا في الجودة والتميز.

أشكر كل من شارك، سواء بكلمة أو نصيحة أو دعم معنوي، فقد كنتم شركاء هذا الإنجاز الحقيقي.

أتمنى أن يجد هذا البحث صدى إيجابيًا يعزز من مكانة المنظمات ويحفزها على التقدم.

لكم كل الحب والتقدير، ولرسالتكم العظيمة كل الدعاء بالنجاح والاستمرارية.

هذه الكلمات تعبر عن امتنان لا ينضب، ومودة لا تعرف حدودًا لمن شاركوا في صنع هذا العمل.

الباحث

## الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات غير الربحية، من خلال دراسة ميدانية على المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وكذا اعتمدت الاستبانة الإلكترونية أداة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من المنظمات غير الربحية الحاصلة على علامة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية، بلغ عددها (80) منظمة وقت تنفيذ الدراسة. وقد استهدفت الدراسة الفئات الرئيسة ذات الصلة في هذه المنظمات، وهم: المديرون، وأعضاء مجالس الإدارة، والموظفون، والمتطوعون. ونظرًا لطبيعة الدراسة الميدانية وتحديات الوصول إلى جميع الوحدات المستهدفة؛ تم الاعتماد على عينة قصدية غير احتمالية (Purposive Non-Probability Sampling)، تمثلت في (65) استجابة تم الحصول عليها، وشملت هذه الاستجابات مختلف الفئات المستهدفة، وإن بدرجات متفاوتة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن مستوى تطبيق أبعاد علامة المنظمة الموثوقة في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية كانت بدرجة عالية، وفيما يتعلق بمستوى الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية، فقد أظهرت النتائج أيضًا أنه كان متوافقًا بدرجة عالية؛ وعليه قدمت الدراسة عددًا من التوصيات من أهمها: تعزيز أبعاد القيادة والإدارة وإدارة العاملين داخل الجمعيات الخيرية، والاستمرار في تطوير بعد تقييم النتائج والأثر؛ لكونه الأعلى تطبيقًا بين أبعاد علامة المنظمة الموثوقة، والتركيز على تنمية قدرات الموظفين الإداريين والقياديين من خلال برامج تدريبية متخصصة في مفاهيم الحوكمة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المال والموارد، وتشجيع الجمعيات الخيرية على تبني المنهجيات المتقدمة في العمل التشاركي والتواصل الخارجي؛ لما لها من دور مؤثر مثبت إحصائيًا في تحسين الأداء العام.

الكلمات المفتاحية: علامة المنظمة الموثوقة، الأداء المؤسسي، المنظمات غير الربحية.

## **Abstract**

This Study aimed to reveal the impact of applying the Trusted Organization Mark on improving the institutional performance of non-profit organizations, through a field study on organizations that have obtained the certificate in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive analytical approach and relied on an electronic questionnaire as a data collection tool.

The study population consisted of non- profit organizations that have obtained the applying the Trusted Organization Mark in the Kingdom of Saudi Arabia, numbering 80 organizations at the time of the study's implementation. The study targeted the main relevant categories in these organizations, namely; managers, board members, employees, and volunteers. Due to the nature of the field study and the challenges of reaching all the targeted units, a purposive non-probability sampling method was used, which consisted of 65 responses obtained, covering various targeted categories to varying degrees, except for the category of managers, which had no responses.

The study reached several results, most notably: the level of application of the dimensions of the Trusted Organization Mark in organizations that have obtained the certificate in the Kingdom of Saudi Arabia was high, and regarding the level of institutional performance in organizations in the Kingdom of Saudi Arabia, the results also showed that it was available to a high degree. Accordingly, the study provided several recommendations, including: enhancing the dimensions of leadership and management and staff management in charitable organizations, continuing to develop the dimension of evaluating results and impact, focusing on evaluating the capacities of administrative and leadership staff through specialized training programs in governance concepts, strategic planning, financial and resource management, and encouraging charitable organizations to adopt advanced methodologies in collaborative work and external communication, due to their statistically proven role in improving overall performance.

**Keywords:** the Trusted Organization Mark, institutional performance, non-profit organizations.

## قائمة المحتويات

|        |                                               |
|--------|-----------------------------------------------|
| ب..... | البسمة                                        |
| ج..... | الإهداء                                       |
| د..... | الشكر والتقدير                                |
| ه..... | الملخص                                        |
| و..... | Abstract                                      |
| ز..... | قائمة المحتويات                               |
| ل..... | قائمة الجداول                                 |
| ع..... | قائمة الأشكال                                 |
| ف..... | قائمة الملاحق                                 |
| 1..... | الفصل الأول: المقدمة                          |
| 1..... | أولاً: المقدمة                                |
| 3..... | ثانياً: مشكلة الدراسة                         |
| 4..... | ثالثاً: أهداف الدراسة                         |
| 5..... | رابعاً: أهمية الدراسة                         |
| 5..... | خامساً: فروض الدراسة                          |
| 7..... | سادساً: منهج الدراسة                          |
| 7..... | سابعاً: حدود الدراسة                          |
| 7..... | ثامناً: متغيرات الدراسة                       |
| 8..... | الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري |
| 9..... | المبحث الأول: الدراسات السابقة                |

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| تمهيد:                                                                                        | 9  |
| أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل (تطبيق علامة المنظمة الموثوقة):           | 9  |
| ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع (الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية): | 12 |
| ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:                                                         | 21 |
| تحليل الفجوة البحثية:                                                                         | 24 |
| المبحث الثاني: علامة المنظمة الموثوقة والأداء المؤسسي:                                        | 25 |
| المطلب الأول: علامة المنظمة الموثوقة:                                                         | 25 |
| تمهيد:                                                                                        | 25 |
| أولاً: تعريف علامة المنظمة الموثوقة:                                                          | 25 |
| ثانياً: نشأة العلامة وتطورها:                                                                 | 26 |
| ثالثاً: الجهة المانحة للعلامة ومعايير الاعتماد:                                               | 26 |
| رابعاً: القيمة التنظيمية والتطويرية للعلامة:                                                  | 26 |
| خامساً: أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة على تحقيق الكفاءة الإدارية:                          | 27 |
| سادساً: أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة على تعزيز الشفافية والمسؤولية:                       | 28 |
| سابعاً: الجهود الحكومية والمنهجية الوطنية للتحويل المؤسسي في القطاع غير الربحي:               | 29 |
| المطلب الثاني: الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية:                                        | 32 |
| تمهيد:                                                                                        | 32 |
| أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية:                                          | 32 |
| ثانياً: أهمية الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية:                                         | 32 |
| ثالثاً: أبعاد الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية:                                         | 33 |
| رابعاً: معوقات تحقيق الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية:                                  | 34 |
| خامساً: أدوات وأساليب تقييم الأداء المؤسسي:                                                   | 34 |

|         |                                                                          |
|---------|--------------------------------------------------------------------------|
| 34..... | سادسا: التجربة السعودية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية. |
| 36..... | الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.                                         |
| 37..... | المبحث الأول: إجراءات الدراسة.                                           |
| 37..... | أولا: مجتمع الدراسة وعينتها.                                             |
| 37..... | ثانيا: أداة الدراسة.                                                     |
| 38..... | ثالثا: صدق الأداة.                                                       |
| 43..... | رابعا: ثبات أداة الدراسة.                                                |
| 44..... | خامسا: أساليب المعالجة الإحصائية.                                        |
| 46..... | المبحث الثاني: وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة.                            |
| 46..... | 1. وصف وتحليل عينة الدراسة حسب متغير النوع (الجنس):.                     |
| 47..... | 2. وصف وتحليل عينة الدراسة حسب متغير العمر:                              |
| 48..... | 3. وصف وتحليل عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:                   |
| 49..... | 4. وصف وتحليل عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:                     |
| 50..... | 5. وصف وتحليل عينة الدراسة حسب متغير عمر المنظمة:                        |
| 51..... | 6. وصف وتحليل عينة الدراسة حسب مجال عمل المنظمة:                         |
| 52..... | 7. وصف وتحليل عينة الدراسة حسب موقع المنظمة في المملكة:                  |
| 54..... | المبحث الثالث: وصف وتحليل متغيرات وأبعاد الدراسة.                        |
| 55..... | أولا: وصف وتحليل أبعاد المتغير المستقل (علامة المنظمة الموثوقة):.        |
| 56..... | وصف وتحليل أبعاد المتغير المستقل (منفردة):.                              |
| 73..... | وصف وتحليل أبعاد المتغير المستقل (تطبيق علامة المنظمة الموثوقة) مجتمعة:  |
| 79..... | المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.                                    |
| 81..... | أولا: اختبار الفرضية الرئيسة ( $H_{01}$ ):.                              |

|          |                                                        |
|----------|--------------------------------------------------------|
| 82.....  | أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{01-1}$ ):       |
| 83.....  | ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية ( $H_{01-2}$ ):      |
| 85.....  | ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ( $H_{01-3}$ ):      |
| 86.....  | د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ( $H_{01-4}$ ):      |
| 88.....  | هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة ( $H_{01-5}$ ):     |
| 89.....  | و. اختبار الفرضية الفرعية السادسة ( $H_{01-6}$ ):      |
| 91.....  | ز. اختبار الفرضية الفرعية السابعة ( $H_{01-7}$ ):      |
| 92.....  | ح. اختبار الفرضية الفرعية الثامنة ( $H_{01-8}$ ):      |
| 94.....  | ط. اختبار الفرضية الفرعية التاسعة ( $H_{01-9}$ ):      |
| 95.....  | ي. اختبار الفرضية الفرعية العاشرة ( $H_{01-10}$ ):     |
| 97.....  | ك. اختبار الفرضية الفرعية الحادي عشرة ( $H_{01-11}$ ): |
| 103..... | ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية ( $H_{02}$ ):   |
| 103..... | 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{02-1}$ ):       |
| 104..... | 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية ( $H_{02-2}$ ):      |
| 105..... | 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ( $H_{02-3}$ ):      |
| 106..... | 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ( $H_{02-4}$ ):      |
| 107..... | 5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة ( $H_{02-5}$ ):      |
| 109..... | 6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة ( $H_{02-6}$ ):      |
| 110..... | 7. اختبار الفرضية الفرعية السابعة ( $H_{02-7}$ ):      |
| 113..... | الخاتمة:                                               |
| 114..... | النتائج:                                               |
| 118..... | التوصيات:                                              |

|     |                       |
|-----|-----------------------|
| 119 | المقترحات.....        |
| 120 | المصادر والمراجع..... |
| 128 | الملاحق.....          |

## قائمة الجداول

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| جدول رقم (1-2) وجوه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....                               | 23 |
| جدول (1-3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرات كل بُعد والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه.....         | 40 |
| جدول (2-3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير المستقل علامة المنظمة الموثوقة.....  | 41 |
| جدول (3-3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمتغير التابع الأداء المؤسسي.....           | 42 |
| جدول رقم (4-3) قيم معامل ألفا ل كرونباخ لثبات أداة الدراسة.....                                                | 43 |
| جدول رقم (5-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع (الجنس).....                                           | 46 |
| جدول رقم (6-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.....                                                  | 47 |
| جدول رقم (7-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.....                                       | 48 |
| جدول رقم (8-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.....                                         | 49 |
| جدول رقم (9-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عمر المنظمة.....                                            | 50 |
| جدول رقم (10-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مجال عمل المنظمة.....                                      | 51 |
| جدول رقم (11-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير موقع المنظمة في المملكة.....                               | 52 |
| جدول رقم (12-3): مقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale).....                                                  | 54 |
| جدول رقم (13-3): قيم ومستويات المتوسطات الحسابية.....                                                          | 54 |
| جدول رقم (14-3) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد الحوكمة.....                   | 56 |
| جدول رقم (15-3): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التخطيط.....                  | 57 |
| جدول رقم (16-3) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد القيادة والادارة.....          | 59 |
| جدول رقم (17-3) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد الخدمة المقدمة للمستفيدين..... | 61 |
| جدول رقم (18-3) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد إدارة العاملين.....            | 62 |
| جدول رقم (19-3) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التعلم والتطوير.....           | 64 |

|                                                                                                                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| جدول رقم (3-20) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد إدارة المال.....                                                                                                       | 65 |
| جدول رقم (3-21) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد إدارة الموارد.....                                                                                                     | 67 |
| جدول رقم (3-22) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التواصل الخارجي.....                                                                                                   | 68 |
| جدول رقم (3-23) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد العمل مع الآخرين.....                                                                                                  | 70 |
| جدول رقم (3-24) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد تقييم النتائج والأثر.....                                                                                              | 71 |
| جدول رقم (3-25) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول أبعاد المتغير المستقل (تطبيق علامة المنظمة الموثوقة).....                                                                   | 73 |
| جدول رقم (3-26) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول الأداء المؤسسي.....                                                                                                         | 76 |
| جدول (3-27) اختبار كلمنجراف سمنروف ( Kolmogorov-Smirnov ) لشرط اعتدالية توزيع البيانات الداخلة في التحليل.....                                                                                         | 79 |
| جدول رقم (3-28) نتائج اختبار Collinearity للكشف عن الارتباطات الخطية بين المتغيرات المستقلة.....                                                                                                       | 81 |
| جدول رقم (3-29) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تطبيق الحوكمة في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.....                     | 82 |
| جدول رقم (3-30) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تطبيق التخطيط في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.....                     | 84 |
| جدول رقم (3-31) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تطبيق القيادة والإدارة في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.....            | 85 |
| جدول رقم (3-32): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تطبيق الخدمات المقدمة للمستفيدين في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية..... | 87 |

|                                                                                                                                                                                                                                                            |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| جدول رقم (3-33): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تطبيق إدارة العاملين في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.....                                                                 | 88  |
| جدول رقم (3-34): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تطبيق التعلم والتطوير في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.....                                                                | 90  |
| جدول رقم (3-35): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تطبيق إدارة المال في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.....                                                                    | 91  |
| جدول رقم (3-36): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تطبيق إدارة الموارد في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.....                                                                  | 93  |
| جدول رقم (3-37): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تطبيق التواصل الخارجي في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.....                                                                | 94  |
| جدول رقم (3-38): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تطبيق العمل مع الآخرين في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.....                                                               | 96  |
| جدول رقم (3-39): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تطبيق تقييم النتائج والأثر في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.....                                                           | 97  |
| جدول رقم (3-40): أهم نتائج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية.....                                                                       | 100 |
| جدول رقم (3-41): نتائج اختبار (مان- وتني) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس (النوع) حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية..... | 104 |
| جدول رقم (3-42): نتائج اختبار كروسكال واليس لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية لمتغير العمر.....         | 105 |

جدول رقم (3-4): نتائج اختبار كروسكال واليس لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية لمتغير المستوى التعليمي.....106

جدول رقم (3-44): نتائج اختبار كروسكال واليس لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية يُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....107

جدول رقم (3-45): نتائج اختبار كروسكال واليس لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية لمتغير عمر المنظمة.....108

جدول رقم (3-46): نتائج اختبار كروسكال واليس لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية يُعزى لمتغير مجال عمل المنظمة.....109

جدول رقم (3-47): نتائج اختبار كروسكال واليس لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية يُعزى لمتغير موقع المنظمة في المملكة.....111

## قائمة الأشكال

- شكل رقم (3-1): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع (الجنس).....46
- شكل رقم (3-2): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.....47
- شكل رقم (3-3): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.....48
- شكل رقم (3-4): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.....49
- شكل رقم (3-5): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير عمر المنظمة.....50
- شكل رقم (3-6): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب مجال عمل المنظمة.....52
- شكل رقم (3-7): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب موقع المنظمة في المملكة.....53

## قائمة الملاحق

- ملحق رقم (1) استبانة الدراسة..... 129
- ملحق رقم (2) أسماء السادة المحكمين..... 138

## الفصل الأول: المقدمة

## أولاً: المقدمة

يُعدُّ تحسين الأداء المؤسسي هدفاً استراتيجياً تسعى إليه مختلف الكيانات التنظيمية، سواء في القطاعين العام أو الخاص أو غير الربحي، ويزداد هذا السعي إلحاحاً مع تصاعد التحديات التنظيمية والإدارية، وزيادة التوقعات المجتمعية من المؤسسات، لا سيما تلك العاملة في القطاع غير الربحي. وفي هذا السياق، برزت الحاجة إلى أدوات ومعايير تُسهم في تقويم ورفع جودة العمل المؤسسي، وتُعزز من ثقافة الحوكمة والشفافية والمساءلة. ومن أبرز هذه الأدوات "علامة المنظمة الموثوقة"، التي أطلقها المجلس الوطني للمنظمات التطوعية (NCVO) ومقره في بريطانيا، بوصفها نموذجاً معيارياً يهدف إلى رفع كفاءة وأداء المنظمات والمؤسسات الخيرية، من خلال الالتزام بأفضل الممارسات الإدارية والتنظيمية.

إن علامة المنظمة الموثوقة ليست مجرد شهادة تمنح للمنظمات، بل هي منظومة متكاملة تتضمن أحد عشر مجالاً رئيساً تلامس مختلف جوانب الإدارة المؤسسية الرشيدة. وتشمل هذه المجالات: (الالتزام والامتثال، الحوكمة، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، إدارة الأداء، إدارة المعرفة، الشراكات والتواصل، الخدمات والبرامج، إدارة المخاطر، التقنية والتحول الرقمي، والاستدامة المالية). ومن خلال تطبيق هذه المعايير، يُتوقع أن تُحدث العلامة تحولاً نوعياً في بنية العمل المؤسسي، وتسهم في تعزيز الثقة المجتمعية، وزيادة كفاءة توظيف الموارد، وتحقيق الأثر التنموي المستدام.

في القطاع غير الربحي، يُعدُّ الأداء المؤسسي ركيزة أساسية لنجاح المنظمات واستمرارها، ويكتسب هذا المفهوم أهمية مضاعفة بالنظر إلى الدور الذي تضطلع به هذه الجهات في تلبية الاحتياجات المجتمعية، وتعزيز التماسك الاجتماعي، وتحقيق التكافل. وتواجه المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية - كما في غيرها من السياقات - تحديات جمة. ومن هنا؛ تنبع أهمية دراسة أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في تحسين الأداء المؤسسي، لا سيما بعد تزايد المنظمات غير الربحية في المملكة التي حصلت على هذه الشهادة.

ويُمثل هذا البحث استجابة علمية لحاجة معرفية متزايدة لفهم مدى نجاعة هذه العلامة في تحقيق غاياتها، وبخاصة في ظل التوجه الحكومي الجاد نحو تطوير القطاع غير الربحي وتمكينه ليكون مساهماً فاعلاً في الناتج المحلي الإجمالي، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030؛ نمت المنظمات غير الربحية بنسبة 252%، التي يسهم في الناتج المحلي بنسبة تصل إلى 0.99%

(المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2024). ومن خلال هذه الدراسة، سيتم الوقوف على حقيقة أثر تطبيق هذه العلامة في أداء المنظمات الخيرية الحاصلة عليها؛ مما يوفر توصيات عملية قائمة على نتائج ميدانية.

## ثانيًا: مشكلة الدراسة

تشهد المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية تحولات تنظيمية في ظل تطبيق معايير الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي. ومع تطبيق علامة المنظمة الموثوقة، يظهر تساؤل جوهري حول مدى إسهام هذه العلامة فعليًا في تحسين أداء تلك المنظمات، وهل تُحقق الأبعاد الإدارية والتنظيمية المرجوة منها؟ ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي للمنظمات الخيرية الحاصلة على هذه العلامة في المملكة العربية السعودية.

ويُقود هذا السعي إلى طرح أسئلة الدراسة الآتية:

### السؤال الرئيس الأول:

هل يوجد أثر لتطبيق علامة المنظمة الموثوقة بمجالاتها الأحد عشر في الأداء المؤسسي للمنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الحوكمة في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؟
2. ما أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في التخطيط في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؟
3. ما أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في القيادة والإدارة في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؟
4. ما أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الخدمات المقدمة للمستفيدين من المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؟

5. ما أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في إدارة العاملين في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؟
6. ما أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في التعلم والتطوير في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؟
7. ما أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في إدارة المال في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؟
8. ما أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في إدارة الموارد في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؟
9. ما أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في التواصل الخارجي للمنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؟
10. ما أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في العمل مع الآخرين في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؟
11. ما أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في تقييم النتائج والأثر في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؟

#### السؤال الرئيس الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي للمنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية تُعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عمر المنظمة، مجال عمل المنظمة، موقع المنظمة بحسب مناطق المملكة)؟

#### ثالثاً: أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى تقصي أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي للمنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال ما يأتي:
1. الكشف عن مدى تأثير كل مجال من مجالات علامة المنظمة الموثوقة في تحسين الأداء المؤسسي.

2. تحليل ما إذا كان هناك تباين في الأثر بحسب خصائص الأفراد والمنظمات المستجيبة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، إلخ).

3. تقديم توصيات عملية تستند إلى نتائج ميدانية تساعد في تعزيز كفاءة المنظمات الخيرية وتوجيه سياسات الجهات التنظيمية.

## رابعاً: أهمية الدراسة

### أولاً: الأهمية العلمية

1. تسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بتقويم الأداء المؤسسي في القطاع غير الربحي.
2. تُعد الدراسة الأولى التي تتناول أثر علامة المنظمة الموثوقة بوصفها أداة قياس وتحسين في السياق السعودي (بحسب اطلاع الباحث).
3. تُوفّر نموذجاً منهجياً يمكن اعتماده في دراسات مماثلة على منظمات غير ربحية في سياقات أخرى.
4. تُسهم في الربط بين النظرية والممارسة في تقييم أدوات الجودة الإدارية.

### ثانياً: الأهمية العملية

1. تمكّن المنظمات الخيرية من فهم الأثر الفعلي لتطبيق معايير العلامة في تحسين أدائها.
2. تقدم دليلاً عملياً للجهات المانحة وصناع القرار في تمكين المنظمات المؤهلة وتحفيز البقية.
3. تُعين الهيئة الوطنية لتنظيم القطاع غير الربحي على تقييم فعالية أداة العلامة وتطويرها مستقبلاً.
4. تعزز من مستوى الشفافية والمساءلة في عمل المنظمات الخيرية.

## خامساً: فروض الدراسة

بناءً على أسئلة الدراسة وأهدافها تسعى الدراسة إلى التحقق من صحة الفروض الآتية:

### الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد أثر لتطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي للمنظمات الخيرية الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية.

وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر لتطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الحوكمة في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.
2. لا يوجد أثر لتطبيق علامة المنظمة الموثوقة في التخطيط في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.
3. لا يوجد أثر لتطبيق علامة المنظمة الموثوقة في القيادة والإدارة في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.
4. لا يوجد أثر لتطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الخدمات المقدمة للمستفيدين من المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.
5. لا يوجد أثر لتطبيق علامة المنظمة الموثوقة في إدارة العاملين في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.
6. لا يوجد أثر لتطبيق علامة المنظمة الموثوقة في التعلم والتطوير في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.
7. لا يوجد أثر لتطبيق علامة المنظمة الموثوقة في إدارة المال في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.
8. ما أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في إدارة الموارد في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؟
9. لا يوجد أثر لتطبيق علامة المنظمة الموثوقة في التواصل الخارجي للمنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.
10. لا يوجد أثر لتطبيق علامة المنظمة الموثوقة في العمل مع الآخرين في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.
11. لا يوجد أثر لتطبيق علامة المنظمة الموثوقة في تقييم النتائج والأثر في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.

## الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي للمنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية، تُعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عمر المنظمة، مجال عمل المنظمة، موقع المنظمة بحسب مناطق المملكة).

## سادسًا: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد الأنسب لدراسة الظواهر الميدانية من خلال توصيفها كمًّا وكيفًا، وتحليل العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة، والوقوف على الفروق الدالة إحصائيًا.

## سابعًا: حدود الدراسة

### 1. الحدود الموضوعية:

تتمثل في دراسة أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة بمجالاتها الأحد عشر في الأداء المؤسسي للمنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية.

### 2. الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة داخل المملكة العربية السعودية.

### 3. الحدود الزمانية:

تم تنفيذ الدراسة خلال العام الجامعي 2025–2026م.

## ثامنًا: متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل: علامة المنظمة الموثوقة، وتشمل مجالاتها الأحد عشر: (الحوكمة، التخطيط، القيادة والإدارة، الخدمات المقدمة للمستفيدين، إدارة العاملين، التعلم والتطوير، إدارة المال، إدارة الموارد، التواصل الخارجي، العمل مع الآخرين، تقييم النتائج والأثر).

2. المتغير التابع: الأداء المؤسسي للمنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

### المبحث الأول: الدراسات السابقة

تمهيد:

بعد البحث والاطلاع في المواقع الخاصة بالجامعات السعودية والعربية تبين للباحث أنه لا توجد دراسة سابقة –سعودية أو عربية- تناولت موضوع أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي للمنظمات غير الربحية، لا بشكل مباشر أو غير مباشر. وعليه؛ تعد هذه مزية من مزايا الدراسة الحالية التي تتناول موضوعًا بهذه الأهمية لم تتم دراسته في المملكة أو في الإقليم العربي –بحسب علم الباحث-، أما الدراسات الأجنبية فقد اطلع الباحث على عدد منها، بعضها له اتصال مباشر بالأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية، وبعضها يتناول ارتباط العلامة ببعض مجالات الأداء المؤسسي. وفيما يأتي سيستعرض الباحث هذه الدراسات، بادئًا بالدراسات التي تناولت المتغير المستقل في الدراسة وهو (تطبيق علامة المنظمة الموثوقة)، ثم الدراسات التي تناولت المتغير التابع وهو (الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية)، وذلك بحسب ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، خاتمًا بتعقيب عام على الدراسات السابقة، ومبينًا وجوه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، والفجوة البحثية التي ستغطيها هذه الدراسة.

**أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل (تطبيق علامة المنظمة الموثوقة):**

1. دراسة (Lamothe, M., & Shen, I. (2022) : بعنوان:

**Does Accountability Matter in Performance?: Cases from Charity Navigator**

هل تهم المساءلة في الأداء؟ حالات من استكشاف الأعمال الخيرية.

حللت الدراسة العلاقة بين المساءلة (كوجود تقييم خارجي أو اعتماد) والأداء المالي لدى المنظمات غير الربحية، باستخدام بيانات 943 منظمة مدرجة في منصة Charity Navigator. أظهرت النتائج أن المنظمات التي تتبع معايير المساءلة تحقق أداءً ماليًا أفضل، كما أن الشفافية لها دور مباشر في تحسين الصورة الذهنية لدى المانحين.

2. دراسة (Shahid, S., Becker, A., & Kundi, Y. M. (2021): بعنوان:

### **Do reputational signals matter for nonprofit organizations? An experimental study**

هل تهم إشارات السمعة للمنظمات غير الربحية؟ دراسة تجريبية.

استطلعت الدراسة كيف تؤثر الإشارات الرسمية كالاعتمادات والشهادات في ثقة المانحين ونواياهم بالتبرع، من خلال تصميم تجريبي مع 248 طالبًا فرنسيًا. وأظهرت النتائج أن الشهادات الرسمية لها تأثير إيجابي في نية التبرع عبر زيادة الثقة، خصوصًا عند الجمعيات غير المعروفة.

3. دراسة (Vieira, H. (2017) : بعنوان:

### **A quality certificate increases trust and donations to a charity.**

شهادة الجودة تزيد الثقة والتبرعات للمنظمات.

أجريت تجربة ميدانية على 500 مشارك، للتعرف إلى تأثير وجود شهادة جودة لجمعية ألمانية، وأظهرت النتائج أن وجود الشهادة رفع نسبة الثقة والتبرعات بنسبة 10%، مقارنة بالجمعيات غير الحاصلة على اعتماد، وخلصت النتائج إلى أهمية إظهار الشهادات في المواد التسويقية.

4. دراسة (Duron, M., & Kline, J. (2016): بعنوان:

### **Impact of accreditation on nonprofit organizations: An empirical analysis.**

أثر الاعتماد على المنظمات غير الربحية: تحليل تجريبي.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الاعتماد الرسمي على أداء المنظمات. واعتمدت المنهج الكمي، باستخدام استبيانات وتحليل بيانات إحصائية. من خلال استبيانات موجهة ومؤشرات أداء مؤسسي. أما المجتمع والعينة فتمثلا في 220 منظمة غير ربحية من أمريكا الشمالية وأوروبا. أظهرت النتائج أن المنظمات المعتمدة أكثر كفاءة وشفافية وتحظى بثقة أكبر. وعليه أوصت الدراسة بتعزيز أنظمة الاعتماد كوسيلة لتحسين الأداء المؤسسي.

5. دراسة (Wang, Y., Brennan, I., & Wilkinson, M. (2014): بعنوان:

**Public trust and performance measurement in charitable organizations.**

الثقة العامة وقياس الأداء في المنظمات الخيرية.

تناولت الدراسة العلاقة بين الثقة العامة ومقاييس الأداء لدى المنظمات الخيرية في المملكة المتحدة، واعتمدت على مجموعات تركيز لتحديد كيفية تضمين الثقة ضمن نماذج التقييم المؤسسي. وأوصت الدراسة باعتبار الثقة مؤشراً رئيسياً ضمن أنظمة الاعتماد.

6. دراسة (Saxton, G. D., Guo, C., & Brown, W. A. (2012): بعنوان:

**Teaching nonprofits to demonstrate accountability: Effects of a capacity-building program on accountability reporting.**

تعليم المنظمات غير الربحية إظهار المساءلة: آثار برنامج بناء القدرات على تقارير المساءلة. سعت الدراسة إلى تقييم أثر برنامج تدريبي على تحسين جودة تقارير المساءلة، واعتمدت المنهج الكمي التحليلي، باستخدام بيانات ما قبل وبعد التدريب، من خلال تحليل محتوى، واستبيانات تقييم شفافية، وتقارير أداء. وتكون المجتمع والعينة من 150 منظمة غير ربحية شاركت في البرنامج بين 2008-2011، وقد أظهرت النتائج تحسناً كبيراً في جودة التقارير، وزيادة الثقة المؤسسية. وأوصت الدراسة بتبني برامج بناء قدرات مستمرة، والتوجه نحو الاعتماد والجودة في التقارير الرسمية.

7. دراسة (Ebrahim, A., & Weisband, E. (2007): بعنوان:

**Global Accountabilities: Participation, Pluralism, and Public Ethics.**

المساءلات العالمية: المشاركة، التعددية، وأخلاقيات العامة.

هدفت الدراسة إلى استكشاف مفهوم المساءلة في المنظمات غير الربحية على المستوى العالمي، مع التركيز على كيفية استخدام آليات المشاركة والتعددية وأخلاقيات العمل لبناء ثقة الجمهور، عبر دراسة نظرية تحليلية تعتمد على مراجعة أدبية شاملة ودراسات حالة، وتمثلت أدوات الدراسة في تحليل محتوى ومقارنة بين نماذج المساءلة المختلفة. أما المجتمع والغينة

فليست ميدانية بل تحليلية، تغطي منظمات دولية متعددة. أظهرت النتائج أن المساءلة تتجاوز كونها آلية رقابية لتصبح علاقة تشاركية مبنية على الثقة، وأن الاعتمادات الرسمية تُعد إحدى أدوات بنائها. وعليه أوصت الدراسة بتشجيع المنظمات على تبني نماذج مساءلة متعددة، تشمل الاعتمادات الرسمية والمشاركة المجتمعية.

#### 8. دراسة (Brown, L. D., & Kalegaonkar, A. (2002): بعنوان:

### Support organizations and the evolution of the nonprofit sector.

منظمات الدعم وتطور القطاع غير الربحي.

سعت الدراسة إلى استكشاف دور منظمات الدعم في تطوير الأداء المؤسسي للقطاع غير الربحي، واعتمدت منهجاً نوعياً تحليلياً يعتمد على المقابلات وتحليل وثائق، وتمثلت أدوات الدراسة في مقابلات شبه منظمة مع 30 مسؤولاً، في حين تمثل مجتمع وعينة الدراسة في منظمات دعم في أمريكا وأوروبا. أظهرت النتائج أن منظمات الدعم تلعب دوراً محورياً في بناء القدرات عبر الشهادات، وعليه أوصت الدراسة بتوسيع نطاق عمل منظمات الدعم وزيادة الاعتماد على تقييماها.

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع (الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية):

#### أولاً: الدراسات السعودية:

1. دراسة السبيعي، (2025) بعنوان: الحوكمة في المؤسسات الخيرية بالملكة العربية السعودية: المبادئ والمتطلبات (دراسة نظرية وميدانية).

هدفت الدراسة إلى تحديد دور تطبيق معايير الحوكمة في تحسين أداء المنظمات الخيرية في الرياض، واستكشاف المعوقات، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي (نظرية + مسح ميداني عبر استبانة للعاملين في الجمعيات)، وتمثلت الأداة في استبانة وتحليل إحصائي للبيانات، على عينة من الموظفين والمتطوعين في جمعيات خيرية بمدينة الرياض. أظهرت النتائج وجود فرق معنوي في الأداء عند تطبيق مبادئ الحوكمة؛ وأن من أبرز المعوقات: ضعف النزاهة والشفافية،

وأوصت الدراسة بتفعيل معايير الحوكمة عبر تشريعات واضحة، وتدريب إداري لتعزيز ثقافة المساءلة.

2. دراسة القحطاني، فهد؛ العثمان، صالح (2024) بعنوان: دور القيادة الخادمة في السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية في السعودية (دراسة تطبيقية على الجمعيات بالرياض والقصيم).

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير أسلوب القيادة الخادمة على السلوك التنظيمي في المنظمات الخيرية داخل منطقتي الرياض والقصيم، معتمدةً على المنهج الوصفي المسحي، من خلال استبانة وُزعت على موظفين ومتطوعين بلغوا (382 شخصًا) شكلوا عينة الدراسة، تم تحليلها عبر تحليل الارتباط الإحصائي. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والسلوك التنظيمي، وبخاصة في الأداء الوظيفي والمساعدة والابتكار، دون تأثير على السلوك الانحرافي، وأوصت الدراسة بتدريب القادة على مهارات التواصل وحل المشكلات، ووضع خطط واضحة، وتعزيز روح الفريق، والابتكار الاجتماعي.

3. دراسة العنزي، والمهوس. (2024) بعنوان: فعالية الإدارة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية في السعودية (دراسة ميدانية).

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الاستراتيجية (القيادة، التخطيط، قياس الأداء، الاستدامة) على الأداء المؤسسي في المؤسسات غير الربحية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة إلكترونية شملت أبعاد الإدارة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء، وتمثل مجتمع الدراسة في منظمات غير ربحية سعودية، وتكونت العينة من 200 مشارك. أظهرت نتائج الدراسة تكاملاً بين القيادة والثقافة التنظيمية وممارسات التخطيط والمتابعة، مع توصيات لتحسين الرقابة والاستقلالية والتواصل الداخلي، وتعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وتقليل الثغرات في الرقابة، وتمكين الموظفين.

4. دراسة الأحمد. (2023) بعنوان: دور رأس المال الاجتماعي في الأداء التنظيمي للمنظمات غير الربحية بالمنطقة الشرقية.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر رأس المال الاجتماعي (الثقة، التمكين، العمل الجماعي) على الأداء التنظيمي (الفعالية، الكفاءة، التطوير، الرضا الوظيفي)، واعتمدت المنهج الوصفي الميداني، من خلال استبانة وُزعت على موظفي جمعيات غير ربحية، وتمثلت العينة في موظفي

جمعيات في الشرقية، أظهرت النتائج توافر أبعاد رأس المال الاجتماعي بدرجة عالية؛ مما يعزز جميع مؤشرات الأداء التنظيمي، ومن توصيات الدراسة تعزيز الثقة والتمكين والتعاون داخل الجمعيات لتحسين الأداء.

5. دراسة العيد، وغوش، وشمسي. (2023) بعنوان: دور منظمات القطاع غير الربحي في تحقيق الأداء الفعال بقطاع الإسكان التنموي في السعودية (دراسة ميدانية من وجهة نظر المستفيدين).

سعت الدراسة إلى معرفة مدى إسهام المنظمات الخيرية (جمعية الملك سلمان) في تعزيز الأداء الفعال (الالتزام، جودة الخدمة، رضا المستفيدين) وفقًا لمستفيدي الإسكان التنموي، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبيان لجمع آراء 761 مستفيدًا مثلوا عينة الدراسة، تم تحليل 96 استبانة صالحة منها عبر SPSS، وشمل مجتمع الدراسة المستفيدين من مجمعات الإسكان التنموي بالرياض. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لعمل الجمعيات في الأداء الفعال عند  $\alpha \geq 0.05$ ، وقدت عددًا من التوصيات منها: التنسيق مع الجهات الحكومية لتحقيق تكامل في خدمات الإسكان، وإعداد خطط شاملة ضمن رؤية 2030 لتعزيز الأداء والتنمية.

6. دراسة الشبيبي. (2022) بعنوان: مدى مساهمة تنوع الإيراد في الاستدامة المالية للمنظمات بمنطقة مكة.

هدفت الدراسة إلى تقييم دور تنوع الإيرادات في دعم الاستدامة المالية والأداء المؤسسي، وكانت دراسة ميدانية وصفية، استخدمت استبيانات مالية ومتابعة مصادر الإيراد أدوات لجمع البيانات، من العينة التي تمثلت في عدد من المنظمات الخيرية بمكة، أظهرت النتائج أن تنوع الإيرادات يُعزز الأداء المالي ويسهم في استدامة المنظمة، وأوصت بتشجيع الجمعيات على تنوع مصادر الدخل لتقليل الاعتماد على التبرعات الحكومية.

7. دراسة حيان. (2021) بعنوان: دور الجمعيات الأهلية في رعاية الموهوبين بالسعودية: وجهة نظر العاملين.

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى فاعلية الجمعيات في دعم الموهوبين ومقارنة المتغيرات الديموغرافية، واعتمدت المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة وزعت على 271 موظفًا وأعضاء بالجمعيات كعينة للدراسة. أظهرت النتائج أن الدور العام للمؤسسات منخفض، وأن

تحسين الأداء كان أفضل لدى الجمعيات الشرعية، وأوصت بوضع سياسات متخصصة ومستدامة لرعاية الموهوبين.

8. دراسة القثامي، وعبيد. (2021) بعنوان: أثر الإفصاح المحاسبي على تقييم أداء المنظمات الخيرية السعودية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الإفصاح المالي في تحسين ثقة المتبرعين وتقييم الأداء، واعتمدت المنهج الاستقرائي الوصفي التحليلي، من خلال استبانة وزعت على 100 مشارك، وتم استرداد 84 استبانة صالحة للتحليل، أظهرت النتائج أن الإفصاح المالي يعزز الثقة ويؤدي لتحسين الكفاءة واستمرارية التبرعات، وعليه أوصت الدراسة بتعزيز الإفصاح المحاسبي بنظم معلوماتية رفيعة المستوى.

9. دراسة الهنداوي، (2018) بعنوان: تقييم ممارسات جودة العمل الخيري ورضا العملاء بالملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين جودة البرامج الخيرية ورضا المستفيدين، واعتمدت المنهج الوصفي والاستيطان المخطط، من خلال استبانة تم توزيعها على عينة بلغت 335 موظفًا من أصل 2500 كمجتمع للدراسة، وأظهرت النتائج أن جودة الأداء المالي كانت الأهم وتعزز الرضا لدى العملاء، وأوصت بتعزيز جودة الخدمات البنيوية لمحفظة العمل الخيري.

10. دراسة هني (2017) بعنوان: أنموذج مقترح لقياس الأداء بالمنظمات الخيرية لرعاية الأيتام باستخدام بطاقة BSC.

سعت الدراسة إلى تقديم نموذج بطاقة متوازنة (BSC) لقياس الأداء المؤسسي في جمعيات الأيتام السعودية، مع إضافة أبعاد اجتماعية وأخلاقية، وتم تصميم منهجي تطبيقي ونظري لمكونات نموذج BSC، واعتمدت تحليلًا وثنائيًا واستبيانًا تجريبيًا تطبيقيًا أدوات لها، طُبِّقَت على جمعيات لرعاية الأيتام كمجتمع وعينة للدراسة، واستُخدمت بيانات من المجمعات الخيرية. ومن أبرز النتائج إشارة النموذج إلى تأثير إيجابي على الأداء المالي والخدمات وجودة العمل. يرى المنظمات للحصول على جوائز التميز وشهادة ISO 9001، وأوصت الدراسة بتطبيق BSC على أرض الواقع، والاعتماد عليه كأداة تطوير مؤسسي.

11. الشهري. (2015) بعنوان: الرقابة النظامية على المؤسسات الخيرية في السعودية: دراسة مقارنة.

بحثت الدراسة تأثير نظم الرقابة الرسمية على الأداء المؤسسي والحوكمة في المنظمات الخيرية، واعتمدت مقارنة تحليلية ومراجعة نظم رقابية مختلفة منهجاً لها، أما الأداة فتمثلت في تحليل هيكلي للمعايير الرقابية الرسمية، وكانت العينة مؤسسات خيرية تخضع لنظم رقابية، أظهرت النتائج أن الرقابة الرسمية مترابطة مع تحسين معايير الحوكمة والأداء المالي، وعليه أوصت الدراسة باعتماد لوائح رقابية واضحة وتعزيز الرقابة الميدانية والمحاسبية.

12. دراسة البيشي. (2014) بعنوان: العمل الخيري في السعودية: تقييم اقتصادي إسلامي – دراسة حالة (ماجستير).

هدفت الدراسة إلى تقدير اقتصادي لتأثير العمل الخيري الإسلامي داخل المملكة، وكان منهجها دراسة حالة نوعية واقتصادية، أما الأداة فكانت تحليل البيانات المالية والاقتصادية، وأرشيف العمل الخيري، أظهرت النتائج وجود إسهام للعمل الخيري في توازن النمو الاقتصادي، ولكن يلزم تحسين الإدارة المؤسسية، وعليه أوصت الدراسة بتحديث التشريعات وتعزيز التقارير المؤسسية.

13. دراسة النويصر، وغوش، وشمسي، (بدون سنة محددة)، بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على مجموعة من المنظمات الخيرية بمدينة الرياض).

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) على عناصر الأداء المؤسسي (مثل الكفاءة، الفاعلية، التميز) في المنظمات الخيرية بالرياض، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، عبر استبانة وزعت على 86 من أصحاب القرار والإداريين مثّلوا عينة الدراسة، تم تحليل 81 استبانة صالحة باستخدام SPSS. أظهرت النتائج وجود أثر معنوي لإدخال عناصر TQM (التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، التدريب) في تحسين الأداء المؤسسي ( $\alpha \geq 0.05$ )، وأنه لا اختلافات ذات دلالة حسب الجنس أو العمر أو الخبرة، لكن وجد تأثير للمؤهل الدراسي، وأوصت الدراسة بتطبيق TQM بشكل منهجي داخل الجمعيات، والاعتماد على مختصين في الجودة، وكذا ربط القرارات بمعايير الجودة لتعزيز الأداء.

14. دراسة الغانم، وغوش، وشمسي، (بدون سنة محددة)، بعنوان: أثر تطوير الأعمال على الموارد المالية في القطاع غير الربحي بالسعودية (دراسة ميدانية على بعض المنظمات الخيرية بالرياض).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد تطوير الأعمال (الإبداع، الاستراتيجية، التطوير الإداري) في الموارد المالية (التخطيط المالي، الاستدامة)، في ثلاث جمعيات خيرية بالرياض، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، أما الأداة فتمثلت في استبيان وزع على 84 إداريًا؛ وتم استرجاع 58 استبانة صالحة للتحليل، في حين تمثل مجتمع الدراسة في إداريين من ثلاث جمعيات (مكنون، الإعاقة الحركية للكبار، كيان الأيتام) بالرياض. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي بين تطوير الأعمال وأبعاد التخطيط المالي والاستدامة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وأوصت الدراسة باعتماد نهج استراتيجي في التدريب، والتركيز على الاستدامة المالية، والتشريع للحوكمة المالية داخل الجمعيات.

#### ثانيًا: الدراسات العربية

دراسة الشوبري، (2019) بعنوان: تقييم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية باستخدام النموذج الأوروبي للتميز EFQM.

قيمت الباحثة إمكانيات تطبيق نماذج EFQM لتقييم التميز المؤسسي في مؤسسات اجتماعية لرعاية الأيتام في مصر من وجهتي نظر القيادات والموظفين، باستخدام المنهج الوصفي عبر استبانة. أظهرت نتائج الدراسة ارتفاعًا في مستويات الممارسات؛ بنسبة 79.8% للقيادات و70% للموظفين، وكانت أبرز مكونات المؤشرات: العمليات (82.8%)، والقيادة (82.6%)، ثم الموارد والعلاقات، ثم التخطيط. وحثت الدراسة على اعتماد EFQM بانتظام، وخلق مؤشرات مبنية على النتائج والأثر المجتمعي.

دراسة علي، والفتوح (2022) بعنوان: مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي – تطبيق على البنك المركزي المصري.

بحثت الدراسة أثر بناء القدرات (مستوى الإدارة، فرق العمل، الأفراد) في التميز المؤسسي وفق EFQM 2020 لدى موظفي البنك المركزي بالإسكندرية، واستخدمت الدراسة أساليب وصفية واستدلالية (انحدار بيرسون والانحدار المتعدد) على عينة تكونت من 120 موظفًا.

وأظهرت النتائج وجود علاقة دالة بين بناء القدرات والتميز المؤسسي، وأن أهم عناصر التميز كانت الرؤية، والقيادة، والأداء، والثقافة المؤسسية، وأوصى الباحث باعتماد EFQM لتعزيز الأداء المؤسسي، وتهيئة بيئة داعمة للقدرات الداخلية.

دراسة فكري، (2023) بعنوان: دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي – دراسة ميدانية على جامعة القاهرة.

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر ممارسات الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التدريب، التحفيز) في التميز المؤسسي في جامعة حكومية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، عبر استبانة وزعت 152 موظفًا شكلوا عينة الدراسة، تم تحليلها عبر SPSS، واستخدام انحدار متعدد. أظهرت النتائج أن العلاقة المعنوية كانت واضحة بين كلٍّ من التخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتحفيز، والتميز المؤسسي، وأظهرت الخبرة والمستوى التعليمي أثرًا إضافيًا، ومن توصيات الدراسة ضرورة تحديد المواصفات بوضوح، وتعزيز التدريب، وضبط عمليات التوظيف والتخطيط الاستراتيجي.

دراسة الطيب. (2018) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية: دراسة حالة المنتدى الإسلامي بالسودان (2009–2013).

هدفت الدراسة إلى بحث أثر مكونات التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الكفاءة المؤسسية والاستمرارية في منظمة تطوعية سودانية، واعتمدت دراسة حالة تحليلية واستقرائية عديدة المصادر، تشمل مقابلات وتحليل وثائق كأدوات لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي المرن الإطار أسهم في تعزيز الكفاءة، واستدامة الأداء المؤسسي، ورفع قدرات المنظمة على إدارة التغيير، وأوصت الدراسة بوضع آليات واضحة لتطبيق نتائج التخطيط، وتحويل التجارب الريادية إلى نماذج قابلة للتعميم في المنظمات الأخرى.

دراسة آدم، ونور الدين، ومحمد، (2020) بعنوان: أثر آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي بالمنظمات التطوعية – دراسة حالة ولاية كسلا (السودان).

سعت الدراسة إلى استكشاف كيف تُحسن آليات الحوكمة الأداء المالي في المنظمات غير الربحية السودانية، واعتمدت المنهج التحليل الميداني، عبر استبانة استقرائية أُجريت على 22 جمعية تطوعية كعينة للدراسة، وأظهرت النتائج وجود أثر دال للحوكمة في الأداء المالي، مانحةً شفافيةً

ومصادقية؛ مما أسهم في ضبط الموارد واستدامتها، ودعت الدراسة إلى وضع أطر حوكمة رسمية، وتفعيل الرقابة الداخلية، وتدريب الكوادر المؤسسية.

### ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Fatima, B. (2023) بعنوان:

#### **Financial Performance Metrics for Nonprofit Organizations: A Comparative Study**

هدف الدراسة إلى تقييم أدوات القياس المالي (مثل النسب التقليدية، SROI) في قياس الأداء المالي والاجتماعي في الـ NGOs - مع مقارنة السيناريوهات المختلفة، وكان المنهج دراسة كمية باستخدام تحليل وثائق عبر 30 منظمة غير ربحية، بالإضافة إلى مقابلات شبه منظمة، أما الأداة فتمثل في مقارنة نسب المالية التقليدية مع مؤشرات الأثر الاجتماعي، وتحليل نقاط القوة والضعف. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن استخدام مؤشرات مدمجة مثل SROI يؤمن فهمًا أوسع وأكثر شمولية للأداء غير المالي، في حين أن الاعتماد على المقاييس التقليدية فقط قصّر الرؤية الشاملة لأثر المنظمة، وأوصت الدراسة بإدراج مؤشرات مدمجة ضمن أطر الأداء المالي للمنظمات، بما في ذلك توحيد المفاهيم والمصطلحات والتدريب على استخدامها.

دراسة (Munik, J. et al. (2021) بعنوان:

#### **Performance measurement systems in nonprofit organizations: an authorship-based literature review**

سعت الدراسة إلى بحث مدى تطور نظم قياس الأداء (PMS) في القطاع غير الربحي، وتحديد اتجاهات البحث والممارسات، أما المنهج فتمثل في مراجعة منهجية باستخدام تحليل بيليومتري لأبحاث PMS المنشورة (حتى 2021)، وكانت الأداة تحليلًا لـ 200 دراسة سابقة لتصنيف الموضوعات الرئيسة: الأداء الاستراتيجي، وخدمات القطاع العام، وأداء المؤسسات الصحية، واستراتيجيات التشغيل. أظهرت النتائج توافر منظومة معرفية متطورة تتضمن أدوات متعددة، مثل: بطاقة الأداء المتوازن، مؤشرات الفاعلية، والمساءلة، ووجدت الدراسة أن PMS أصبحت محورًا بحثيًا ناشئًا ومستمرًا في منظمات القطاع الثالث، ومن التوصيات التي قدمتها الدراسة الدعوة إلى دمج نماذج PMS متعددة الأبعاد، مع مراعاة خصوصية النوع التنظيمي،

فضلاً عن دعوة الأبحاث المستقبلية لتوسيع النطاق ليشمل الأوراق من المؤتمرات والكتب ومستندات المعايير.

دراسة (Schneider, B. 2020). et al. بعنوان:

### **Intangible Assets and Performance in Nonprofit Organizations: A Systematic Literature Review**

هدفت الدراسة إلى تقييم آثار الأصول غير الملموسة (رأس المال البشري، التنظيمي، والعلاقات) في أداء المنظمات غير الربحية، أما المنهج فتمثل في مراجعة منهجية لـ 9 دراسات تشمل النطاق من 2013–2018، واعتمدت الدراسة تحليل كيفية استخدام مؤشرات الأداء المالي وغير المالي وتأثير تلك الأصول أدوات لها، وأظهرت النتائج أن رأس المال البشري والعلاقات أثرت إيجابياً في الأداء المؤسسي والمالي، بينما كان أثر رأس المال التنظيمي أقل، وأوصت الدراسة باستثمار في المعرفة البشرية والعلاقات القيادية والعامة لتعزيز المستويات التشغيلية.

دراسة (Treinta, F. H. 2020). et al. بعنوان:

### **Design and implementation factors for performance measurement in nonprofit organizations: A literature review**

هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في تصميم وتنفيذ نظم قياس الأداء المناسبة للـ NPOs، وتحديد القيود التكيفية في تطبيق النظم المأخوذة من القطاع الربحي، أما المنهج فكان مراجعة أدبية شاملة لنماذج متعددة، تركز على EFQM وBSC وPMS التقليدية، في حين تمثلت الأداة في تحليل عدة عوامل ضمن المراجعة، مثل: الأهداف، وأصحاب المصلحة، والطابع الاجتماعي، والموارد المؤسسية. أظهرت النتائج أن تصاميم ANPO يجب أن تراعي الترابط بين الأبعاد الاجتماعية والمالية، ومواقع السلطات، والتدفق المعلوماتي، والثقافة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة بناء PMS مخصص للقطاع غير الربحي، يأخذ في الحسبان ثلاث مجموعات من العوامل: الغرض والأهداف، وأصحاب المصلحة، وطريقة الإدارة أو التشغيل.

دراسة (Liket, K. 2015 & Maas, K.) بعنوان:

### **Nonprofit Organizational Effectiveness: Analysis of Best Practices**

هدفت الدراسة إلى فحص ممارسات فعالة في المنظمات غير الربحية وقياس فعاليتها التشغيلية والمؤسسية، واعتمدت منهج مراجعة منهجية وتحليل محتوى عميق لأفضل 10–12

منظمة مشهورة عالميًا، أما الأداة فتمثلت في تحليل الوثائق والاستبيانات والمقابلات مع قادة المؤسسات، وأظهرت النتائج أن المنظمات ركزت على بناء قيادات قوية، ودمج موازن بين البُعدين المالي والاجتماعي، واستدامة الموارد، ومؤشرات تقييم شاملة، وأوصت الدراسة بدمج أدوات قياس الأداء متعددة الأبعاد مثل BSC، وتبني منهجيات تقييمية دورية.

دراسة (MacIndoe, H. & Barman, E. (2014) بعنوان:

## **How Organizational Stakeholders Shape Performance Measurement in Nonprofits**

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أصحاب المصلحة الداخليين في تصميم نظم قياس الأداء بالمؤسسات غير الربحية، أما المنهج فتمثل في دراسة كمية من خلال استبانة ومقابلات داخل عدة مؤسسات، وكانت الأداة عناصر قياس الأداء شملت البعد المالي، والكفاءة، وأثر المهمة، مع تحليل SEM لمراجعة الثقة الداخلية كنقطة وسيطة، أظهرت النتائج أن ثقة الموظفين داخل المنظمة أثبتت أثرها في دقة وفعالية نماذج الأداء، وأوصت الدراسة بتعزيز الشفافية الداخلية قبل فرض أدوات الأداء، وتضمين العاملين في رسم آليات القياس.

### **ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة**

#### **أولاً: الدراسات المتعلقة بـ"علامة المنظمة الموثوقة"**

تركزت هذه الدراسات على مفهوم "شهادة المنظمة الموثوقة" من حيث الدلالة الرمزية للشهادة كأداة لتعزيز الثقة العامة، وتقليل المخاطر الإدراكية لدى الجهات المانحة أو الجمهور. وتنوعت المنهجيات بين الدراسات الاستكشافية والتحليلية والميدانية، مع وجود تركيز واضح على العوامل السلوكية، مثل: الثقة، السمعة، والشرعية.

كثير من الدراسات (مثل دراسة Neely & Harris 2016) بينت أن الشهادات تلعب دوراً مهماً في تسويق الثقة. بينما ركزت دراسات أخرى على الشفافية والمسؤولية التنظيمية كشرطين للحصول على هذه الشهادة.

ولوحظ عدم وجود الدراسات العربية في هذا السياق؛ مما يبرز الفجوة البحثية في السياق المحلي.

كما أن معظم الأدبيات الأجنبية لم تتناول الأثر على الأداء المؤسسي مباشرة، بل عبر وسائط، مثل: الثقة العامة أو التمويل، وهي نقطة جديرة بالتطوير في البحث الحالي.

### ثانيًا: الدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية

نظرًا لتنوع هذه الدراسات تم تقسيمها إلى:

#### (1) الدراسات السعودية:

اتسمت هذه الدراسات بتركيز عالٍ على الأداء المؤسسي داخل القطاع الخيري والتنمية الاجتماعية. وقد تنوعت الأبعاد التي تم تحليلها، مثل: الكفاءة التشغيلية، والشفافية والحوكمة، وتحقيق الأهداف الاجتماعية.

وقد استخدمت معظمها أدوات قياس كمية، وكان التوجه العام هو تحسين الأداء المؤسسي عبر مداخل الحوكمة، والتخطيط الاستراتيجي، وبناء القدرات.

الملحوظة الأهم: هو غياب أي إشارات مباشرة إلى علاقة هذه المؤشرات بـ "علامة موثوقة" أو ما يعادلها محليًا؛ مما يمثل ميزةً للدراسة الحالية

#### (2) الدراسات العربية غير السعودية.

أظهرت الدراسات العربية تركيزًا على قضايا، مثل: أثر التخطيط الاستراتيجي، وأهمية الموارد البشرية في تحسين الأداء، والحوكمة المالية والمساءلة.

وقد لوحظ تركيز كبير على القياس المؤسسي من زوايا مالية وهيكلية، وغابت التحليلات المرتبطة بالثقة المجتمعية أو شهادات الاعتماد الدولية؛ مما يؤكد أن الفجوة لا تزال قائمة في تناول الأداء من زاوية "علامة موثوقة" أو ما يعادلها.

#### (3) الدراسات الأجنبية.

اتسمت الدراسات الأجنبية بقدر عالٍ من المنهجية التحليلية وتعدد أطر القياس مثل: بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، ومؤشرات SROI (العائد الاجتماعي على الاستثمار)، ومقاييس الشفافية والمساءلة التنظيمية.

وتبيّن أن الأداء المؤسسي يُقاس ليس فقط بالكفاءة، بل بمدى تحقيق الأثر الاجتماعي وقوة رأس المال البشري.

ونقطة الالتقاء الكبرى بين كل هذه الدراسات هي: السعي لتحسين الفاعلية المؤسسية وربطها إما بالأدوات الإدارية، أو بالثقة، أو بمستوى الحوكمة.

### وجوه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد التعقيب على الدراسات السابقة، يجدر بالباحث عقد مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ليرز أهم وجوه الاتفاق والاختلاف بينهما؛ مما يؤدي إلى التعرف إلى الفجوة البحثية التي تغطيها الدراسة الحالية، وهو ما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (1-2) وجوه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

| وجه المقارنة          | الدراسة الحالية                                     | الدراسات السابقة                                                                 |
|-----------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| الموضوع الرئيس        | أثر شهادة "المنظمة الموثوقة" في الأداء المؤسسي      | الأداء المؤسسي عموماً، أو العلاقة بين ممارسات إدارية محددة والأداء               |
| السياق الجغرافي       | السعودية – منظمات حاصلة على الشهادة                 | السعودية / دول عربية وأجنبية متنوعة                                              |
| المتغير المستقل       | علامة المنظمة الموثوقة (11 مجالاً)                  | ممارسات إدارية (حوكمة، تخطيط، موارد بشرية، مساءلة... إلخ)                        |
| المتغير التابع        | الأداء المؤسسي (كفاءة – فاعلية – شفافية)            | الأداء المؤسسي غالباً، وأحياناً بمفاهيم ضيقة، مثل: (مالي، أو خدمي فقط).          |
| نوع المنظمات المدروسة | منظمات غير ربحية حاصلة على شهادة "المنظمة الموثوقة" | منظمات غير ربحية عموماً، وبعضها لم يميز بين الحاصلة على شهادة وغير الحاصلة عليها |

| وجه المقارنة | الدراسة الحالية                                                | الدراسات السابقة                                 |
|--------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| المنهج       | وصفي تحليلي ميداني                                             | معظمها وصفي، وبعضها كيفي،<br>أو مراجعة أدبية فقط |
| الأدوات      | استبانة موجهة إلى المديرين<br>والموظفين وأعضاء الإدارة ... إلخ | استبانات - مقابلات - مراجعة<br>وثائق             |

## تحليل الفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات السابقة التي تناولت الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية، إلا أن هناك فجوة واضحة تبرزها الدراسة الحالية، وهي الربط المباشر بين "علامة المنظمة الموثوقة" كمعيار خارجي معتمد، وبين تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية بشكل مباشر، وهو ما لم تتناوله غالبية الدراسات السابقة بشكل صريح أو منهجي.

كما أن دمج السياق المحلي السعودي (في ظل التحول المؤسسي غير الربحي في رؤية 2030) مع الممارسات الدولية، يمنح الدراسة الحالية أهمية تطبيقية وأكاديمية عالية؛ إذ لا توجد -حتى الآن بحسب علم الباحث- دراسة محكمة (سعودية أو عربية) تناولت أثر "علامة المنظمة الموثوقة" الصادرة من الهيئة السعودية، كمتغير مستقل شامل له 11 مجالاً إدارياً.

ومعظم الدراسات السابقة ركزت على ممارسات إدارية منفصلة، مثل: الحوكمة، أو إدارة الموارد البشرية، دون دمجها ضمن نظام معياري موحد.

وعليه تتميز الدراسة الحالية بعدد من المزايا يمكن إجمالها في الآتي:

1. الدمج بين الأبعاد الإدارية المختلفة ضمن إطار واحد.
2. تُجري اختباراً ميدانياً على منظمات حصلت فعلياً على الشهادة.
3. تحليل أثر هذه العلامة في الأداء المؤسسي بمقاييس كمية.
4. أن البُعد المحلي (السعودي) لم يحظَ بتغطية بحثية وافية في الأدبيات السابقة (بحسب اطلاع الباحث)؛ مما يمنح الدراسة أهمية تطبيقية وأكاديمية مزدوجة.

## المبحث الثاني: علامة المنظمة الموثوقة والأداء المؤسسي

### المطلب الأول: علامة المنظمة الموثوقة

تمهيد:

تمثل علامة المنظمة الموثوقة أحد أبرز الابتكارات الإدارية الحديثة في مجال حوكمة المنظمات غير الربحية، وقد صُممت لتكون أداة معيارية تُساعد في تقييم مدى التزام المنظمات بالقيم المؤسسية والممارسات الفضلى في العمل الخيري. وقد اكتسبت هذه العلامة أهمية متزايدة في السنوات الأخيرة، خاصة في البيئات التي تسعى إلى ترسيخ مبادئ الشفافية والكفاءة والفاعلية.

تُمنح علامة المنظمة الموثوقة من قبل المجلس الوطني للمنظمات التطوعية في المملكة المتحدة (NCVO)، وهي تهدف إلى دعم وتوجيه المنظمات الخيرية نحو التميز المؤسسي من خلال تطبيق أحد عشر معيارًا موزعًا على عدد من المحاور الحيوية. وتُعد هذه العلامة بمثابة "شهادة جودة مؤسسية"، تؤكد أن المنظمة تستوفي الحد الأدنى من المعايير الإدارية والحوكومية، بما يعزز من ثقة المتبرعين والمستفيدين والشركاء في أدائها (NCVO, 2022).

#### أولاً: تعريف علامة المنظمة الموثوقة

تُعرف علامة المنظمة الموثوقة بأنها "أداة اعتماد طوعية تُمنح للمنظمات غير الربحية التي تلتزم بمجموعة من المعايير المؤسسية التي تعكس جودة الأداء وكفاءة الإدارة وحُسن الحوكمة" (NCVO, 2022). وهي ليست مجرد شهادة شكلية، بل إطار عملي يُستخدم لتحسين العمليات الداخلية، وتعزيز المساءلة، وزيادة فعالية تقديم الخدمات، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.

وقد ظهرت الحاجة إلى مثل هذه العلامات نتيجة تزايد التحديات أمام العمل الخيري، وظهور حالات من ضعف تطبيق الحوكمة وسوء الإدارة، مما أضعف الثقة في بعض المؤسسات الخيرية، ودفع الحكومات والمجالس المعنية إلى تطوير أنظمة ضمان جودة وتقييم موضوعي للمنظمات.

يُعلق بعض الباحثين على أهمية هذه العلامة بقولهم إنها "تمثل أداة تُمكن الجهات المانحة وصناع السياسات من التمييز بين المنظمات التي تلتزم بالمعايير من تلك التي تفتقر إليها، مما يخلق حافزًا مستمرًا للتحسين المؤسسي" (Lewis, 2020, p. 88).

## ثانيًا: نشأة العلامة وتطورها

تعود جذور علامة المنظمة الموثوقة إلى بدايات الألفية الجديدة، عندما أطلقت بعض الهيئات المدنية البريطانية فكرة إنشاء نموذج معياري لتقييم منظمات القطاع غير الربحي، ضمن جهود إصلاح الحوكمة والشفافية بعد عدة فضائح مالية شهدتها القطاع غير الربحي في أوروبا (Acheson & Laforest, 2013).

وقد تبني المجلس الوطني للمنظمات التطوعية NCVO تطوير هذه العلامة بشكل منهجي عام 2004م، ثم أعاد هيكلتها أكثر من مرة، حتى أصبحت عام 2019م نسخة متقدمة تعتمد على 11 معيارًا موزعًا على أربعة محاور رئيسة هي: الحوكمة، القيادة، العمليات، والتأثير (NCVO, 2019).

ويُلاحظ أن العلامة مرّت بتطورات مرحلية، فقد كانت في البداية تقتصر على "إعلان التزام طوعي"، ثم أصبحت مع الوقت تخضع للتدقيق الخارجي، والمراجعة الدورية، والتحديث المستمر للمعايير. هذا التطور جعل منها أداة معترف بها على نطاق واسع.

### ثالثًا: الجهة المانحة للعلامة ومعايير الاعتماد

تُمنح العلامة من قبل National Council for Voluntary Organisations (NCVO) في بريطانيا، وهو كيان تأسس عام 1919م، ويُعد من أقدم الاتحادات المهنية للقطاع الخيري في العالم. يُشرف المجلس على تصميم المعايير، وتدريب المقيمين، واعتماد المنظمات بعد اجتياز عملية تقييم شاملة.

وتمر المنظمة المتقدمة للحصول على العلامة بعدة مراحل تشمل: التقييم الذاتي، مراجعة الوثائق، الزيارة الميدانية، والتوصية بالاعتماد. ويُعد اجتياز هذه المراحل بنجاح مؤشراً على نضج المؤسسة إداريًا وتنظيميًا.

### رابعًا: القيمة التنظيمية والتطويرية للعلامة

إن القيمة المضافة لعلامة المنظمة الموثوقة لا تكمن فقط في الاعتراف المؤسسي، بل في التحول الداخلي الذي تحدثه داخل المنظمات. فعملية التقييم الذاتي، ومراجعة الهياكل التنظيمية، وتحسين السياسات الداخلية، تُسهم في رفع مستوى النضج المؤسسي لدى القيادات والعاملين (O'Neill, 2014).

وتُشير أدبيات الإدارة إلى أن العلامات المؤسسية مثل NCVO تعمل كـ"مرايا تنظيمية" تكشف الخلل وتوجّه المسار (Kearns, 2018). فهي لا تقتصر على منح الشهادة، بل تُسهم في تغيير الثقافة التنظيمية ذاتها.

ومن منظور الباحث، فإن العلامة تُعد وسيلة للحكومة الذكية، تتجاوز فكرة الرقابة التقليدية إلى بناء الثقة من خلال التقييم التشاركي والتطوير المستمر. كما أنها تُعزز من فرص الشراكة مع القطاع الخاص والجهات الدولية، إذ يُنظر إلى المنظمات الحاصلة على العلامة بوصفها جهات مؤهلة وجديرة بالثقة.

ويرى الباحث أنه على الرغم مما تقدمه العلامة من إطار متكامل لتطوير العمل المؤسسي، إلا أنها لا تزال في مرحلتها التجريبية في البيئة السعودية، وتواجه بعض التحديات، أبرزها:

1. قلة الكوادر المؤهلة لتنفيذ التقييم بفعالية، مما قد يؤدي إلى تباين في مستوى التطبيق بين الجهات.

2. ضعف الوعي المؤسسي الداخلي بأهمية العلامة، إذ يراها البعض "ورقة اعتماد" وليست "منهج عمل".

3. غياب المتابعة اللاحقة لمن حصل على العلامة، مما قد يُفقد فعاليتها مع مرور الوقت.

ومن هنا، يرى الباحث أن نجاح تطبيق العلامة مرهونٌ بتكامل ثلاثة عناصر:

1. إرادة إدارية داخل المنظمات.

2. إشراف حكومي مهني.

3. إشراك القطاع غير الربحي في مراقبة جودة الأداء.

**خامساً: أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة على تحقيق الكفاءة الإدارية**

تُعتبر الكفاءة الإدارية من الركائز الأساسية التي تستهدفها علامة المنظمة الموثوقة ضمن معاييرها، حيث تسعى العلامة إلى رفع جودة الأداء الإداري في المنظمات الخيرية من خلال تطوير الهيكل التنظيمي، وضبط الإجراءات، وتحسين إدارة الموارد البشرية والمادية.

وتؤكد العديد من الدراسات أن تطبيق معايير العلامة يؤدي إلى:

1. تبسيط العمليات الإدارية: من خلال وضع سياسات واضحة، وتوحيد الإجراءات، مما يقلل الازدواجية ويزيد من سرعة الإنجاز (Lee & Smith، 2019).

2. تحسين التخطيط والتنظيم: حيث تجبر المعايير الإدارة على تبني خطط استراتيجية واضحة ومتابعة دورية، وهو ما ينعكس إيجابيًا على قدرة الجمعية في تحقيق أهدافها (Al-Faraj، 2021).

3. رفع كفاءة الموارد البشرية: بتطوير آليات التوظيف، التدريب، والتقييم المستمر، مما يزيد من دافعية العاملين ويحد من دورانهم (Jones، 2020).

4. تقليل الهدر والفاقد: عبر تطبيق نظم رقابة داخلية محكمة، تساهم في ضبط النفقات وتحسين استخدام الموارد (Khan، 2022).

ومن وجهة نظر الباحث، فإن العلامة تلعب دورًا محفّزًا على تحويل الإدارة من أسلوب العشوائية إلى الإدارة المبنية على الأدلة، مما يجعل الأداء أكثر احترافية واستدامة. غير أنه يلاحظ أن بعض المنظمات غير الربحية لا تزال تواجه تحديات في تطبيق هذه المعايير بشكل متسق، بسبب نقص الخبرات والموارد، وهو ما يحتاج إلى دعم مستمر وتدريب متواصل.

#### سادسًا: أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة على تعزيز الشفافية والمسؤولية

تُعتبر الشفافية والمساءلة من القيم الجوهرية التي تؤكد عليها علامة المنظمة الموثوقة، إذ تُعد من المعايير الحاسمة التي تبني الثقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة كافة، سواء كانوا متبرعين، مستفيدين، جهات حكومية، أو شركاء استراتيجيين.

وتشير التقارير والتقييمات إلى أن تطبيق العلامة يؤدي إلى (Charity Commission UK، 2021):

1. تعزيز الإفصاح المالي والإداري: حيث تلزم المعايير المنظمة بنشر تقارير دورية شفافة وموثوقة عن مصادر التمويل، صرف الموارد، والنتائج المحققة، مما يحد من أي غموض أو سوء فهم (Al-Mutairi، 2021).

2. تفعيل آليات الرقابة الداخلية: مثل لجان التدقيق، ومراجعة الأداء، والتحقق المستقل، التي تساهم في الحد من المخاطر المالية والإدارية (Smith، 2019 & Brown).

3. تحسين ثقافة المساءلة: حيث يُشجع العاملون والقيادات على تحمل مسؤولياتهم بوضوح، ما يقلل من مظاهر الفساد أو التراخي الإداري (Zhao, 2020).

4. زيادة ثقة الجهات المانحة: إذ تعتبر الشفافية من أهم المعايير التي يبحث عنها المانحون قبل تخصيص الدعم، وبالتالي فإن الحصول على العلامة يعزز فرص التمويل (Ministry of Human Resources, 2023).

ومن خلال الرصد الميداني الذي أجراه الباحث، لوحظ أن المنظمات غير الربحية التي طبقت معايير العلامة قامت بتطوير أنظمة رقابية وإدارية متكاملة، ساعدتها في الحد من المخالفات وتحسين الأداء المالي. ومع ذلك، هناك بعض التحديات التي تواجه تطبيق هذه المعايير، منها مقاومة التغيير داخل بعض المؤسسات، وعدم توافر أنظمة تقنية متقدمة تسهل عملية الإفصاح والمتابعة.

لذلك، يرى الباحث أن تطبيق العلامة يجب أن يكون مصحوبًا ببرامج تدريبية وتوعوية مستمرة، بالإضافة إلى تبني الحلول التقنية الحديثة التي تضمن الشفافية في الوقت الحقيقي، وتسهيل التواصل مع أصحاب المصلحة.

#### سابعاً: الجهود الحكومية والمنهجية الوطنية للتحويل المؤسسي في القطاع غير الربحي

شهدت المملكة العربية السعودية خلال العقد الماضي تحولاً تدريجياً ومخططاً في رؤيتها 2030 تجاه القطاع غير الربحي، متجاوزة الدور التقليدي الذي كانت تضطلع به المنظمات غير الربحية في تقديم الإغاثة والخدمات المباشرة، إلى منظور شمولي يعتبر هذا القطاع أحد ركائز التنمية المستدامة، وشريكاً رئيساً في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. وقد تمخض عن هذا التحويل تبني سياسات وتشريعات جديدة تهدف إلى تطوير البيئة التنظيمية، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز الشفافية والمساءلة، ومن أبرزها (رؤية السعودية 2030، 2020؛ وزارة الموارد البشرية، 2022):

##### 1. تأسيس المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

صدر الأمر الملكي الكريم رقم (أ/111) بتاريخ 1441/2/8هـ القاضي بإنشاء "المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي" ليكون المرجع الرئيس لتنظيم وتمكين القطاع، وإطلاق المبادرات، وتقييم الأداء، ورفع مستوى الحوكمة والامتثال، وهو الجهة التي أطلقت "علامة المنظمة الموثوقة" كأداة لتقويم النضج المؤسسي.

## 2. تبني مؤشر حوكمة الجمعيات الأهلية

عملت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالتعاون مع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي على تصميم وتفعيل "مؤشر حوكمة الجمعيات الأهلية"، لقياس مدى التزام الجمعيات بالمعايير القانونية والتنظيمية، مما أسهم في تحفيزها نحو تحسين البنية المؤسسية ورفع جودة التقارير المالية والإدارية.

## 3. إطلاق وتبني الحوكمة

وهذا أحد أبرز البرامج التحفيزية التي تهدف إلى الاعتراف العلني بالمنظمات، وتعكس تحولاً نوعياً في طريقة تعامل الدولة مع القطاع غير الربحي، إذ لم يعد التركيز محصوراً على عدد المستفيدين أو حجم الإنفاق، بل بات يتجه إلى جودة العمليات الداخلية، ومستوى النضج المؤسسي، والفاعلية طويلة المدى.

## 4. ربط الدعم الحكومي بمستوى الأداء

اتجهت بعض الجهات المانحة والوزارات الحكومية إلى ربط الدعم المالي والفني بمستوى التزام المنظمة بالحوكمة وحصولها على العلامة الموثوقة؛ ما جعل الكثير من المنظمات تتسابق لنيل هذه الشهادة؛ من أجل استدامة مصادرها التمويلية، وتعزيز سمعتها لدى الشركاء.

## 5. التحول إلى نماذج الحوكمة الرشيدة

تشجع الدولة المنظمات غير الربحية على التحول من القيادة الفردية إلى القيادة الجماعية، ومن الاعتماد على الخبرة الشخصية إلى النماذج المؤسسية؛ مما أفرز الحاجة إلى تطبيق معايير الحوكمة، وتفعيل دور المجالس الإشرافية، وتحديد الصلاحيات، والحد من تضارب المصالح.

## الخلاصة:

تناول هذا المطلب الأول من المبحث الثاني علامة المنظمة الموثوقة من خلال استعراض تعريفها، ونشأتها، والجهة المانحة، والمعايير التي تقوم عليها، وأثر تطبيقها في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى تحليل الباحث النقدي لتجربتها.

ويتضح من الدراسة أن العلامة تمثل أداة فعالة لتحقيق التحول المؤسسي في المنظمات غير الربحية؛ فهي تسهم في رفع مستوى الكفاءة الإدارية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، مما ينعكس إيجابياً على جودة الأداء وفعالية الخدمات المقدمة (Salamon & Toepler, 2015).

ومع ذلك، لا تخلو التجربة من تحديات تتطلب تكاتف الجهود بين الجهات الحكومية، القيادات الإدارية، والقطاع غير الربحي، لتذليل العقبات التي تحول دون تطبيق معايير العلامة بالشكل الأمثل.

ومن وجهة نظر الباحث، فإن العلامة تمثل خطوة استراتيجية مهمة على طريق تطوير القطاع غير الربحي في السعودية، ويُوصى بالاستمرار في دعمها وتوسيع نطاق تطبيقها، مع التركيز على بناء القدرات المؤسسية، وتوفير التدريب والدعم التقني، وضمان الاستمرارية في المتابعة والتقييم.

## المطلب الثاني: الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية

تمهيد:

يشكل الأداء المؤسسي حجر الزاوية في نجاح المنظمات، سواء كانت ربحية أو غير ربحية، غير أن طبيعة العمل في القطاع غير الربحي تُضفي خصوصيةً على هذا المفهوم. فالأداء هنا لا يُقاس فقط بالمخرجات المادية، بل يشمل مدى الالتزام بالقيم، وتحقيق الأهداف المجتمعية، وإحداث الأثر التنموي المأمول. ومع تسارع التحولات في البيئة التنظيمية للمؤسسات الخيرية، أصبح من الضروري امتلاك أدوات علمية دقيقة لتقييم الأداء المؤسسي وتحسينه باستمرار. وقد حظي موضوع الأداء المؤسسي باهتمام الباحثين والممارسين، إذ يُعد مقياسًا موضوعيًا لمدى كفاءة المؤسسة، وفعاليتها، وشفافيتها، وقدرتها على تحقيق رسالتها بفعالية واستدامة (Al-Zahrani, 2019).

### أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية

يُعرف الأداء المؤسسي عمومًا بأنه "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها المحددة بكفاءة وفعالية" (Cameron, 1986). أما في سياق المنظمات غير الربحية، فالأداء المؤسسي يتجاوز الأبعاد المالية إلى قياس تحقيق الأثر المجتمعي، ومدى الالتزام بالحوكمة، والقدرة على الاستدامة، والفاعلية في خدمة الفئات المستهدفة. وقد نوّهت العديد من الأدبيات إلى أن قياس الأداء في القطاع غير الربحي يختلف عنه في القطاع الربحي، بسبب اختلاف طبيعة الأهداف، وغياب مؤشرات الربحية، وضرورة الاعتماد على معايير نوعية مثل رضا المستفيدين، والشفافية، والتأثير الاجتماعي (Kaplan, Leczy & Searing, 2001).

كما يبرز الأداء المؤسسي كمدخل لإثبات مصداقية الجمعيات أمام الجهات الداعمة، وصانعي السياسات، والمجتمع؛ مما يجعل تقييمه ضرورةً تنظيمية واستراتيجية.

### ثانيًا: أهمية الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية

تكمن أهمية الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية في كونه الآلية التي تضمن توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف الخيرية بأقصى قدر من الفاعلية. ومن أبرز أوجه الأهمية:

1. تحقيق الأثر المجتمعي المستدام: إذ يرتبط الأداء الفعّال بإحداث تغيير حقيقي في حياة المستفيدين والمجتمع، وليس فقط تقديم الخدمة (Najjar, 2020).
2. تعزيز الشفافية والمساءلة: حيث يُمكن الأداء الواضح من تتبع استخدام الموارد، والوقوف على مناطق القوة والخلل، ويعزز ثقة المتبرعين وأصحاب العلاقة (MacIndoe & Barman, 2012).
3. جذب التمويل وبناء الشراكات: المنظمات ذات الأداء العالي تحظى بفرص أكبر للحصول على التمويل، سواء من الجهات المحلية أو الدولية (Al-Debassi, 2021).
4. تحسين اتخاذ القرار: توفر تقارير الأداء بيانات كمية ونوعية تدعم اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة مبنية على الوقائع.
5. رفع كفاءة الموظفين والمتطوعين: الأداء المؤسسي الجيد يرتبط بوضوح الأدوار، وفعالية الإدارة، ومؤشرات التقييم، مما يزيد من رضا الفريق وجودة العمل.

#### ثالثاً: أبعاد الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية

أشارت العديد من الأدبيات إلى أن الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية يُقاس من خلال أبعاد مترابطة، أبرزها:

1. الكفاءة الإدارية: وتعني استخدام الموارد المتاحة بشكل مثالي لتحقيق النتائج بأقل كلفة وجهد ممكن (Barhim & Rangan, 2014). ويشمل ذلك ضبط الهيكل التنظيمي، تحسين نظم العمل، وتطوير المهارات القيادية.
2. الفاعلية المؤسسية: وهي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخططة وتحقيق الأثر المجتمعي المأمول. وتقاس الفاعلية بمدى تحقيق الرسالة الخيرية والاستجابة لحاجات المستفيدين (Renz, 2008 & Herman).
3. الشفافية والمساءلة: تعني الإفصاح الدقيق والواضح عن السياسات، والإجراءات، والموارد، والنتائج، وتحمل المسؤولية أمام المتبرعين والمجتمع والدولة (et al., 2005 Keating).
4. الاستدامة المؤسسية: وهي قدرة الجمعية على الاستمرار في تقديم خدماتها على المدى الطويل، دون الاعتماد المطلق على جهة مانحة واحدة (Bryson et al., 2010).

5. التحسين المستمر: أي وجود أنظمة تقييم وتطوير داخلي تُمكن المؤسسة من التعلم من الأخطاء وتطوير الأداء باستمرار (Poister, 2003).

#### رابعاً: معوقات تحقيق الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية

رغم وجود جهود كبيرة لتطوير الأداء المؤسسي في القطاع الخيري، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تعيق تحقيق الأداء المؤسسي المثالي، ومنها:

1. ضعف القدرات الإدارية: تعاني العديد من المنظمات غير الربحية من نقص في الكوادر المؤهلة إدارياً؛ مما يؤدي إلى ضعف في اتخاذ القرار وتسيير الأعمال (Al-Khateeb, 2020).
2. الاعتماد المفرط على التبرعات: يعيق هذا الاعتماد الخطط طويلة المدى، ويجعل الأداء عرضة للتقلبات المالية.
3. غياب مؤشرات أداء واضحة: كثير من المنظمات غير الربحية لا تضع أهدافاً قابلة للقياس؛ مما يصعب تقييم الجهد المبذول.
4. ضعف أنظمة الرقابة الداخلية: يؤدي غياب الرقابة إلى الهدر، والتجاوزات، وغياب المساءلة الحقيقية.
5. المقاومة الداخلية للتغيير: بعض العاملين في المنظمات غير الربحية يرون أن تحسين الأداء يثقل كاهلهم باللوائح والقيود، فيقاومون التغيير (Sowa et al., 2004).

#### خامساً: أدوات وأساليب تقييم الأداء المؤسسي

تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء المؤسسي، ومن أبرزها:

1. بطاقات الأداء المتوازن (BSC): تقيّم الأداء من خلال أربعة أبعاد: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو (Norton, 1996 & Kaplan).
2. التحليل الرباعي (SWOT): لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه الجمعية.
3. التقييم الذاتي المؤسسي: يُعد من الأدوات الفعالة التي تساعد الإدارة على فحص أدائها الداخلي بشكل دوري.
4. استبيانات رضا المستفيدين: تساهم في معرفة مدى فعالية البرامج، ومواطن التحسين.
5. المقارنة المرجعية (Benchmarking): من خلال مقارنة الأداء بمنظمات مماثلة في البيئة المحلية أو الدولية.

#### سادساً: التجربة السعودية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية

شهدت المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة نقلة نوعية في مجال تطوير الأداء

المؤسسي في القطاع غير الربحي، تمثلت في:

1. إنشاء المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي كمظلة تنظيمية.
  2. تبني مؤشر حوكمة المنظمات الأهلية.
  3. إطلاق الحوكمة كمقياس نوعي للأداء المؤسسي.
  4. توفير برامج تدريبية وتمويلية للمنظمات غير الربحية لتحسين أدائها الإداري والتقني.
  5. الربط بين مستوى الأداء والدعم المالي الحكومي (وزارة الموارد البشرية، 2023).
- ومن وجهة نظر الباحث، فإن الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية السعودية يشهد تطوراً ملحوظاً، إلا أن هناك فجوة بين التوجهات الرسمية والتنفيذ الفعلي في بعض المنظمات. وتكمن الإشكالية في عدم تهيئة البيئة الداخلية لاستيعاب أدوات التقييم والتحسين.

ويرى الباحث أن تحقيق أداء مؤسسي فعال يتطلب:

1. نشر ثقافة الجودة والتقييم المستمر.
  2. تدريب القيادات المتوسطة والعليا.
  3. إشراك العاملين في صياغة الأهداف وتحديد المؤشرات.
  4. دعم الأنظمة التقنية التي تسهل جمع البيانات وتحليلها.
- ومن وجهة نظر الباحث فإن الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية يمثل أساساً لتجويد العمل، وزيادة التأثير، واستدامة الجهود الخيرية. ومع تعدد الأبعاد والأساليب، فإن التركيز على بناء ثقافة مؤسسية واعية، والتزام استراتيجي حقيقي من الإدارة العليا، يمثلان مفتاحاً للتقدم المؤسسي الحقيقي.

وفي ضوء ما سبق، فإن تطوير الأداء المؤسسي يجب أن يُنظر إليه بوصفه استثماراً طويلاً

الأمدي، لا مهمة إدارية طارئة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

## المبحث الأول

### إجراءات الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من المنظمات غير الربحية الحاصلة على علامة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية، بلغ عددها (80) منظمةً وقت تنفيذ الدراسة. وقد استهدفت الدراسة الفئات الرئيسة ذات الصلة في هذه المنظمات، وهم: المديرون، وأعضاء مجالس الإدارة، والموظفون، والمتطوعون.

ونظراً لطبيعة الدراسة الميدانية وتحديات الوصول إلى جميع الوحدات المستهدفة؛ تم الاعتماد على عينة قصدية غير احتمالية (Purposive Non-Probability Sampling)، تمثلت في (65) استجابةً تم الحصول عليها، وشملت هذه الاستجابات مختلف الفئات المستهدفة، وإن بدرجات متفاوتة، عدا فئة المديرين، التي لم تصل أي استجابة تمثلها.

ونتيجة للتحديات المرتبطة بإمكانية استجابة ممثلين عن جميع الفئات المستهدفة في كل منظمة؛ تم استخدام العينة القصدية غير الاحتمالية بوصفها الأنسب لضمان الحصول على استجابات من الفئات الأكثر صلة بموضوع الدراسة، مع تنوع الانتماء الوظيفي قدر الإمكان.

ثانياً: أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة أداة الاستبانة بوصفها الوسيلة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة وعينتها، وقد تم تصميمها بطريقة علمية مستندة إلى الإطار المفاهيمي للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة (ينظر ملحق رقم ).

تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

1. البيانات الديموغرافية: وتضم (7) أسئلة تهدف إلى التعرف إلى خصائص المستجيبين، وهي: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسعى الوظيفي، وعمر المنظمة، ومجال عملها، والمنطقة الجغرافية).

2. محور المتغير المستقل (تطبيق علامة المنظمة الموثوقة): يشمل هذا المحور (11) مجالاً تمثل أبعاد علامة المنظمة الموثوقة، وتحت كل مجال مجموعة من العبارات التي تقيس مدى التحسن بعد التطبيق.

3. محور المتغير التابع (الأداء المؤسسي): يتألف هذا المحور من (11) عبارة تقيس التحسن في الأداء المؤسسي للمنظمات المستهدفة بعد تطبيق المعيار.

خصائص أداة الدراسة:

- تم إعداد الاستبانة استناداً إلى الإطار المفاهيمي للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة، بلغة سليمة وواضحة.
- اعتمدت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي.
- تم نشر الاستبانة إلكترونياً باستخدام نموذج Google Forms، وتوزيعها على المنظمات غير الربحية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة.

#### ثالثاً: صدق الأداة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة بواسطة نوعين من أنواع الصدق وهما صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي).

#### 1. صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة العامة ومجال الإحصاء، والبالغ عددهم (5) محكمين (ملحق رقم 1)؛ وذلك بهدف معرفة آرائهم، وملاحظاتهم ومقترحاتهم حول الاستبانة، ومدى ملاءمة فقراتها للأبعاد التي تندرج تحتها، ومدى وضوح وترابط هذه الفقرات، ومدى تحقيقها لأهداف الدراسة، وبعد ذلك تم تحديد تلك الملاحظات التي أبداهها المحكمون، وفي ضوءها تم إعادة صياغة بعض الفقرات التي أجمع المحكمون على تعديل صياغتها، وبذلك بلغ عدد فقرات أداة الدراسة بصورتها النهائية (57) فقرة (ملحق رقم 2).

#### 2. صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من فاعلية فقرات الأداة تم التحقق من صدق الاتساق أو التجانس الداخلي (Internal consistency) لفقرات أداة البحث عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون

(Pearson) بين درجة كل فقرة مع درجة البُعد الذي تنتمي إليه وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه. وذلك على النحو الموضح الاتي:

**المتغير المستقل: علامة المنظمة الموثوقة.**

للتأكد من فاعلية فقرات المتغير المستقل ومن ثم التحقق من توفر صدق الاتساق الداخلي تم حساب معاملات الارتباط بين كل درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وايضًا حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور. والجدولان رقم (1-3) و(2-3) يوضحان النتائج:

جدول (1-3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرات كل بعد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

| تقييم النتائج والأثر |                |    | العمل مع الآخرين |                |    | التواصل الخارجي |                |    | إدارة الموارد |                |    | إدارة المال |                |    | التعلم والتطوير |                |    | إدارة العاملين |                |    | الخدمة المقدمة للمستفيدين |                |    | القيادة والإدارة |                |    | التخطيط |                |   | الحوكمة |                |   |
|----------------------|----------------|----|------------------|----------------|----|-----------------|----------------|----|---------------|----------------|----|-------------|----------------|----|-----------------|----------------|----|----------------|----------------|----|---------------------------|----------------|----|------------------|----------------|----|---------|----------------|---|---------|----------------|---|
| الدلالة              | معامل الارتباط | م  | الدلالة          | معامل الارتباط | م  | الدلالة         | معامل الارتباط | م  | الدلالة       | معامل الارتباط | م  | الدلالة     | معامل الارتباط | م  | الدلالة         | معامل الارتباط | م  | الدلالة        | معامل الارتباط | م  | الدلالة                   | معامل الارتباط | م  | الدلالة          | معامل الارتباط | م  | الدلالة | معامل الارتباط | م | الدلالة | معامل الارتباط | م |
| .000                 | .869**         | 42 | .000             | .873**         | 38 | .000            | .820**         | 34 | .000          | .885**         | 30 | .000        | .689**         | 25 | .000            | .850**         | 21 | .000           | .818**         | 17 | .000                      | .896**         | 13 | .000             | .935**         | 10 | .000    | .858**         | 5 | .000    | .845**         | 1 |
| .000                 | .862**         | 43 | .000             | .923**         | 39 | .000            | .930**         | 35 | .000          | .905**         | 31 | .000        | .919**         | 26 | .000            | .937**         | 22 | .000           | .906**         | 18 | .000                      | .881**         | 14 | .000             | .982**         | 11 | .000    | .933**         | 6 | .000    | .948**         | 2 |
| .000                 | .890**         | 44 | .000             | .923**         | 40 | .000            | .904**         | 36 | .000          | .888**         | 32 | .000        | .928**         | 27 | .000            | .925**         | 23 | .000           | .923**         | 19 | .000                      | .905**         | 15 | .000             | .925**         | 12 | .000    | .844**         | 7 | .000    | .885**         | 3 |
| .000                 | .927**         | 45 | .000             | .888**         | 41 | .000            | .867**         | 37 | .000          | .798**         | 33 | .000        | .873**         | 28 | .000            | .947**         | 24 | .000           | .913**         | 20 | .000                      | .928**         | 16 |                  |                |    | .000    | .863**         | 8 | .000    | .883**         | 4 |
| .000                 | .863**         | 46 |                  |                |    |                 |                |    |               |                |    | .000        | .876**         | 29 |                 |                |    |                |                |    |                           |                |    |                  |                |    | .000    | .690**         | 9 |         |                |   |

\*\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

تشير نتائج الجدول (3-1) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائية، عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.01)$ . وقد تراوحت هذا الارتباطات ما بين 0.948 و 0.845 لُبعد الحوكمة، وبين 0.933 و 0.690 لُبعد التخطيط، وبين 0.982 و 0.925 لُبعد القيادة والإدارة، وبين 0.928 و 0.881 لُبعد الخدمة المقدمة للمستفيدين، وبين 0.923 و 0.818 لُبعد الخدمة إدارة العاملين، وبين 0.947 و 0.850 لُبعد التعلم والتطور، وبين 0.928 و 0.689 لُبعد الخدمة إدارة المال، وبين 0.905 و 0.798 لُبعد إدارة الموارد، وبين 0.930 و 0.820 لُبعد التواصل الخارجي، وبين 0.923 و 0.873 لُبعد العمل مع الآخرين، وبين 0.927 و 0.862 لُبعد تقييم النتائج والأثر. كما تم حساب معامل ارتباط الدرجة الفرعية لكل بُعد مع الدرجة الكلية للمتغير، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (3-2):

جدول (3-2) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمتغير المستقل علامة المنظمة الموثوقة

| م   | أبعاد علامة المنظمة الموثوقة | معامل ارتباط | مستوى الدلالة |
|-----|------------------------------|--------------|---------------|
| 1.  | الحوكمة                      | 0.850**      | .000          |
| 2.  | التخطيط                      | .893**       | .000          |
| 3.  | القيادة والإدارة             | .899**       | .000          |
| 4.  | الخدمة المقدمة للمستفيدين    | .939**       | .000          |
| 5.  | إدارة العاملين               | .897**       | .000          |
| 6.  | التعلم والتطوير              | .907**       | .000          |
| 7.  | إدارة المال                  | .941**       | .000          |
| 8.  | إدارة الموارد                | .908**       | .000          |
| 9.  | التواصل الخارجي              | .935**       | .000          |
| 10. | العمل مع الآخرين             | .947**       | .000          |
| 11. | تقييم النتائج والأثر         | .905**       | .000          |

\*\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

تشير نتائج الجدول (3-2) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير المستقل (علامة المنظمة الموثوقة) عالية ودالة إحصائية، فقد بلغ أعلى معامل

ارتباط (  $0.947^{**}$  ) عند مستوى دلالة (  $0.01=\alpha$  )، وأقل معامل ارتباط (  $0.850^{**}$  ) عند مستوى دلالة (  $0.01=\alpha$  ). وهذا يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل.

### المتغير التابع: الأداء المؤسسي

للتأكد من فاعلية فقرات المتغير التابع ومن ثم التحقق من توفر صدق الاتساق الداخلي تم حساب معاملات الارتباط بين كل درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمتغير. والجدول رقم (3-3) يوضح النتائج:

جدول (3-3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمتغير التابع الأداء المؤسسي

| م   | فقرات متغير الأداء المؤسسي                                                 | معامل ارتباط | مستوى الدلالة |
|-----|----------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|
| 1.  | أصبحت الإجراءات الإدارية سهلة التتبع والتنفيذ بعد التطبيق                  | $.745^{**}$  | .000          |
| 2.  | تحسنت كفاءة العمليات والإجراءات بعد التطبيق                                | $.882^{**}$  | .000          |
| 3.  | نفذت المنظمة برامجها بشكل أفضل لتحقيق الأهداف بعد التطبيق                  | $.911^{**}$  | .000          |
| 4.  | زادت قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بعد التطبيق               | $.910^{**}$  | .000          |
| 5.  | أصبحت القرارات مبنية على معلومات دقيقة وتحليل جيد بعد التطبيق              | $.919^{**}$  | .000          |
| 6.  | عالجت المنظمة المشكلات التشغيلية اليومية بشكل أسرع بعد التطبيق             | $.856^{**}$  | .000          |
| 7.  | تحسنت إدارة المخاطر في المنظمة بعد التطبيق                                 | $.849^{**}$  | .000          |
| 8.  | وضعت المنظمة إجراءات لتحديد الصلاحيات ومتابعة الأداء بعد التطبيق           | $.860^{**}$  | .000          |
| 9.  | زادت ثقافة المساءلة والمحاسبة في المنظمة بعد التطبيق                       | $.877^{**}$  | .000          |
| 10. | أصبح تقييم الأداء منتظماً باستخدام أدوات قياس واضحة بعد التطبيق            | $.871^{**}$  | .000          |
| 11. | ساعد تطبيق المعيار في تحسين النتائج المالية والتشغيلية للمنظمة بعد التطبيق | $.877^{**}$  | .000          |

$^{**}$  الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.01=\alpha$ .

تشير نتائج الجدول (3-3) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمتغير التابع (الأداء المؤسسي) عالية ودالة إحصائية، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط ( $0.919^{**}$ ) عند مستوى دلالة ( $0.01=\alpha$ )، وأقل معامل ارتباط ( $0.745^{**}$ ) عند مستوى دلالة ( $0.01=\alpha$ ). وهذا يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع.

#### رابعاً: ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك على مستوى كل محور بأبعاده وفقراته وعلى المستوى الكلي للأداة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (4-3) على النحو التالي:

جدول رقم (4-3) قيم معامل ألفا ل كرونباخ لثبات أداة الدراسة

| م  | الأبعاد                                 | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|----|-----------------------------------------|-------------|--------------|
| 1  | الحوكمة                                 | 4           | 0.91         |
| 2  | التخطيط                                 | 5           | 0.89         |
| 3  | القيادة والإدارة                        | 3           | 0.97         |
| 4  | الخدمة المقدمة للمستفيدين               | 4           | 0.92         |
| 5  | إدارة العاملين                          | 4           | 0.91         |
| 6  | التعلم والتطوير                         | 4           | 0.94         |
| 7  | إدارة المال                             | 5           | 0.91         |
| 8  | إدارة الموارد                           | 4           | 0.89         |
| 9  | التواصل الخارجي                         | 4           | 0.90         |
| 10 | العمل مع الآخرين                        | 4           | 0.92         |
| 11 | تقييم النتائج والأثر                    | 5           | 0.93         |
|    | المتغير المستقل: علامة المنظمة الموثوقة | 46          | 0.99         |
|    | المتغير التابع: الأداء المؤسسي          | 11          | 0.97         |
|    | الأداة ككل                              | 57          | 0.99         |

يلاحظ من الجدول رقم (3-4) أن قيمة معامل ثبات التجانس الداخلي الفا كرونباخ للأداة ككل بلغت (0.99)، وبلغت قيمة ثبات التجانس الداخلي الفا كرونباخ لفقرات المتغير المستقل (0.99)، وفيما يتعلق بمعاملات ثبات التجانس الداخلي لأبعاد المتغير المستقل فجميعها قيم ثبات مقبولة وتزيد عن الحد الأدنى لمعامل الثبات 0.60. كما يلاحظ أيضاً أن قيمة معامل ثبات التجانس الداخلي الفا كرونباخ للمتغير التابع بلغت (0.97). وفيما يتعلق بمعاملات ثبات التجانس الداخلي لأبعاد المتغير التابع فجميعها قيم ثبات مرتفعة وتزيد عن الحد الأدنى لمعامل الثبات 0.60.

وهذه النتائج تؤكد صلاحية الأداة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية. وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الأداة وصلاحيتها في جمع بيانات الدراسة وتحليلها والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية:

تم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار السابع والعشرين (Statistical Package for Social Sciences - Version 27)، من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة، وهي:

1. معامل ارتباط بيرسون للتأكد من فاعلية فقرات أداة الدراسة، كما تم التحقق من توفر الصدق البنائي (Construct validity) أو ما يسمى أحياناً الصدق التمييزي أو الاتساق أو التجانس الداخلي (Internal consistency).

2. ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لحساب ثبات فقرات الأداة المستخدمة في جمع البيانات.

3. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

4. المتوسط الحسابي والوزن النسبي لترتيب أفراد الدراسة حسب درجاتهم على الفقرات.

5. الانحراف المعياري لقياس تجانس درجات أفراد الدراسة. "حيث يدل على كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات بحيث يكون الوسط الحسابي أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعياري".

6. اختبار كلمنجراف سمنروف (Kolmogorov-Smirnov) للكشف اعتدالية التوزيع لبيانات الدراسة.

7. اختبار ويلكوكسن ( $z$ ) لعينة واحدة لقياس معنوية الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغيري أداة الدراسة من خلال درجة الوسيط (3).
8. أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وطريقة الانحدار الخطي المتعددة لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.
9. اختبار فرق المتوسطين مان ويتني للفروق بين فئتين لاختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية.
10. اختبار كروسكال واليس للفروق بين أكثر من فئتين، لاختبار الفرضيات الفرعية الستة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية.

## المبحث الثاني

### وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة

يستعرض هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المتغيرات الشخصية والوظيفية؛ وذلك من خلال عرض وتحليل إجاباتهم المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لكل فئة من فئات متغيرات الدراسة، ويمكن للباحث عرض ووصف وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة حول المتغيرات الشخصية والوظيفية على النحو الآتي:

#### 1. وصف وتحليل عينة الدراسة حسب متغير النوع (الجنس):

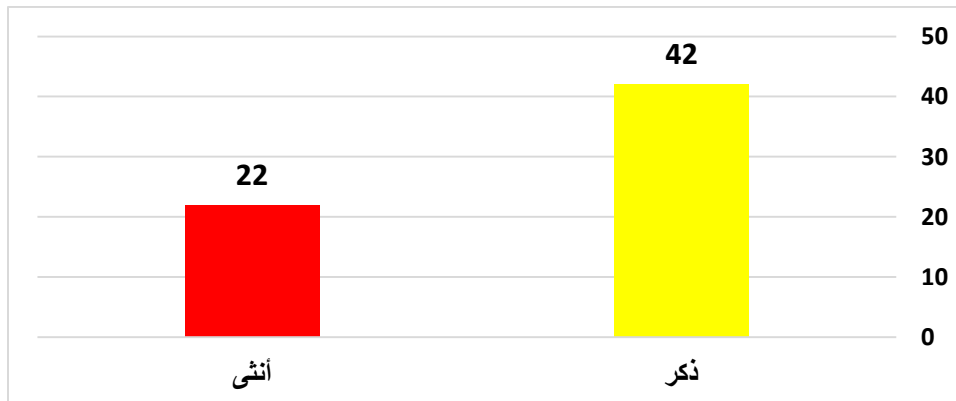
تمّ سؤال أفراد عينة الدراسة عن النوع (الجنس)، وكانت نتائج إجاباتهم كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع (الجنس)

| المرتبة | النسبة المئوية | التكرار | الفئات   | المتغير       |
|---------|----------------|---------|----------|---------------|
| 1       | 65.6%          | 42      | ذكر      | النوع (الجنس) |
| 2       | 34.4%          | 22      | أنثى     |               |
| -       | 100.0%         | 64      | الإجمالي |               |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2025م.  
تشير نتائج الجدول رقم (3-5) إلى أنّ ما يزيد عن نصف أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور؛ حيث بلغت نسبتهم (65.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (34.4%). والشكل الآتي يُبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير النوع (الجنس):

شكل رقم (3-1): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع (الجنس)



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2025م.

## 2. وصف وتحليل عينة الدراسة حسب متغير العمر:

تمّ سؤال أفراد عينة الدراسة عن أعمارهم، وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول الآتي:

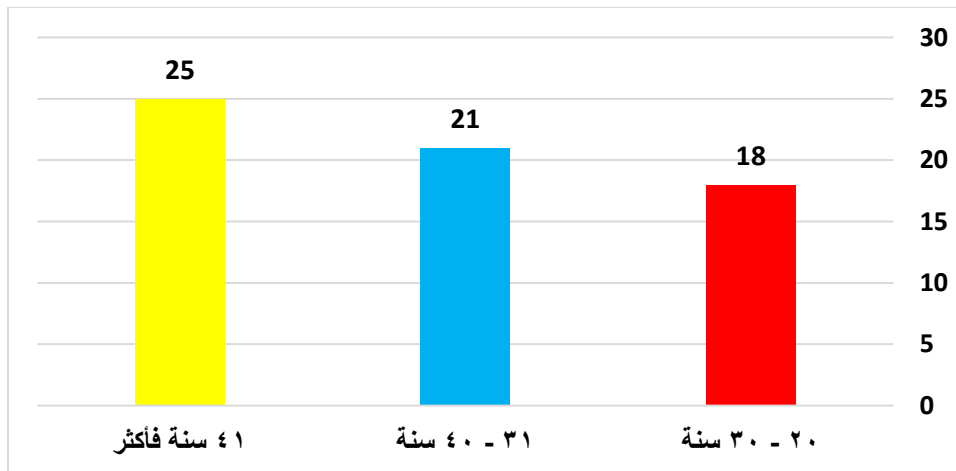
جدول رقم (3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

| المرتبة | النسبة المئوية | التكرار | الفئات       | المتغير |
|---------|----------------|---------|--------------|---------|
| 3       | 28.1%          | 18      | 20 - 30 سنة  | العمر   |
| 2       | 32.8%          | 21      | 31 - 40 سنة  |         |
| 1       | 39.1%          | 25      | 41 سنة فأكثر |         |
| -       | %100           | 64      | الإجمالي     |         |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2025م.

تبين نتائج الجدول رقم (3-6) أنّ ما نسبته (39.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تصل أعمارهم إلى (41 سنة فأكثر)، يليها في المرتبة الثانية وبفارق كبير أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح أعمارهم بين (31 - 40 سنة) بنسبة بلغت (32.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة يأتي أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح أعمارهم بين (20 - 30 سنة)، حيث بلغت نسبتهم (28.1%). والشكل الآتي يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير العمر:

شكل رقم (3-2): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2025م.

### 3. وصف وتحليل عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

تمّ سؤال أفراد عينة الدراسة عن مستوياتهم التعليمية، وكانت نتائج إجاباتهم كما يوضحها الجدول الآتي:

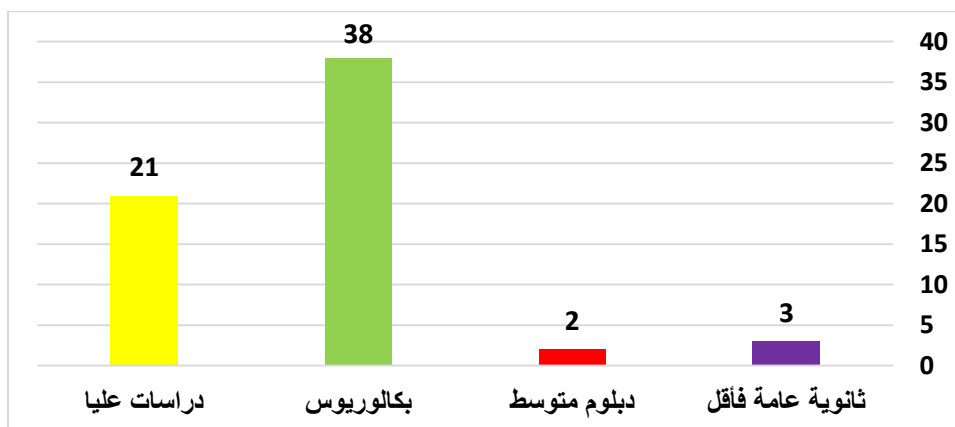
جدول رقم (3-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

| المرتبة | النسبة المئوية | التكرار | الفئات           | المتغير          |
|---------|----------------|---------|------------------|------------------|
| 3       | 4.7%           | 3       | ثانوية عامة فأقل | المستوى التعليمي |
| 4       | 3.1%           | 2       | دبلوم متوسط      |                  |
| 1       | 59.4%          | 38      | بكالوريوس        |                  |
| 2       | 32.8%          | 21      | دراسات عليا      |                  |
| -       | %100           | 64      | الإجمالي         |                  |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2025م.

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (3-7) أنّ ما نسبته (59.4%) من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي بكالوريوس، يليها في المرتبة الثانية أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي دراسات عليا بنسبة (32.8%)، يليها في المرتبة الثالثة أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلاتهم العلمية ثانوية عامة بنسبة (4.7%)، ويلها في المرتبة الرابعة والأخيرة أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي دبلوم متوسط بنسبة بلغت (3.1%). والشكل الآتي يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

شكل رقم (3-3): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2025م.

#### 4. وصف وتحليل عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:

تمّ سؤال أفراد عينة الدراسة عن المسمى الوظيفي، وكانت نتائج إجاباتهم، كما يوضحها الجدول الآتي:

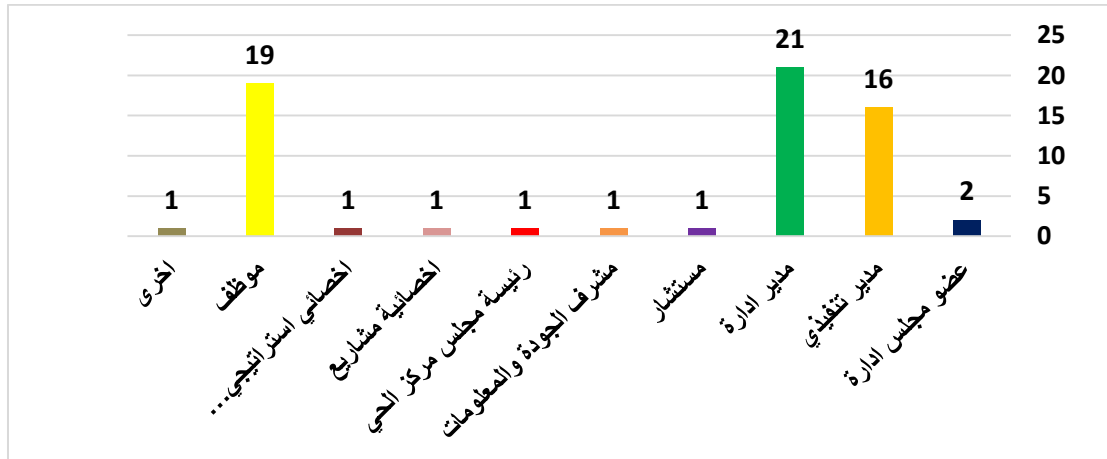
جدول رقم (3-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

| المرتبة | النسبة المئوية | التكرار | الفئات                  | المتغير        |
|---------|----------------|---------|-------------------------|----------------|
| 4       | 3.1%           | 2       | عضو مجلس إدارة          | المسمى الوظيفي |
| 3       | 25.0%          | 16      | مدير تنفيذي             |                |
| 1       | 32.8%          | 21      | مدير إدارة              |                |
|         | 1.6%           | 1       | مستشار                  |                |
| 5       | 1.6%           | 1       | مشرف الجودة والمعلومات  |                |
| 5       | 1.6%           | 1       | رئيسة مجلس مركز الحي    |                |
| 5       | 1.6%           | 1       | أخصائية مشاريع          |                |
| 5       | 1.6%           | 1       | أخصائي استراتيجي وتخطيط |                |
| 2       | 29.7%          | 19      | موظف                    |                |
| 5       | 1.6%           | 1       | أخرى                    |                |
| -       | %100           | 64      | الإجمالي                |                |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2025م.

يبين الجدول رقم (3-8) أن ما نسبته (32.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير إدارة، وأن ما نسبته (29.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مسمياتهم الوظيفية موظف، وما نسبته (25%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مسمياتهم الوظيفية مدير تنفيذي، وبالنسبة لبقية المسميات فقد جاءت بنسب متقاربة تراوحت بين (3.1% - 1.6%). والشكل الآتي يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:

شكل رقم (3-4): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2025م.

##### 5. وصف وتحليل عينة الدراسة حسب متغير عمر المنظمة:

تمّ سؤال أفراد عينة الدراسة عن عمر المنظمة، وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول الآتي:

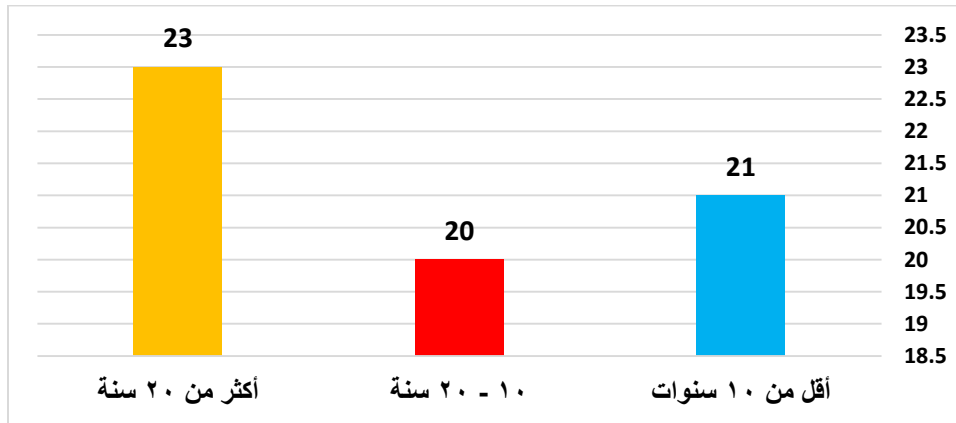
جدول رقم (3-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عمر المنظمة

| المرتبة | النسبة المئوية | التكرار | الفئات          | المتغير     |
|---------|----------------|---------|-----------------|-------------|
| 2       | 32.8%          | 21      | أقل من 10 سنوات | عمر المنظمة |
| 3       | 31.3%          | 20      | 10 - 20 سنة     |             |
| 1       | 35.9%          | 23      | أكثر من 20 سنة  |             |
| -       | %100           | 64      | الإجمالي        |             |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2025م.

أوضحت نتائج الجدول رقم (3-9) أنّ ما نسبته (35.9%) من المنظمات قيد الدراسة تصل أعمارها إلى (أكثر من 20 سنة)، يليها في المرتبة الثانية تأتي المنظمات التي تبلغ أعمارها (أقل من 10 سنوات)، حيث بلغت نسبتهم (32.8%). يليها في المرتبة الثالثة والأخيرة المنظمات التي تتراوح أعمارها بين (10 - 20 سنة)، حيث بلغت نسبتهم (31.3%). والشكل الآتي يبين التكرار لعينة الدراسة حسب متغير عمر المنظمة:

شكل رقم (3-5): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير عمر المنظمة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2025م.

## 6. وصف وتحليل عينة الدراسة حسب مجال عمل المنظمة:

تمّ سؤال أفراد عينة الدراسة عن مجال عمل المنظمة، وأعطوا إجابات عن ذلك مبيّنة في الجدول الآتي:

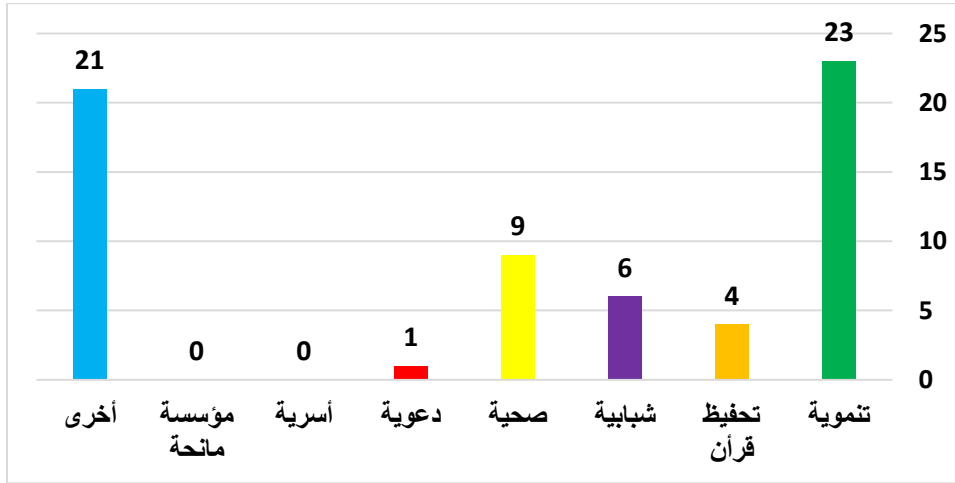
جدول رقم (3-10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مجال عمل المنظمة

| المرتبة | النسبة المئوية | التكرار | الفئات      | المتغير          |
|---------|----------------|---------|-------------|------------------|
| 1       | 35.9%          | 23      | تنموية      | مجال عمل المنظمة |
| 5       | 6.3%           | 4       | تحفيز قرآن  |                  |
| 4       | 9.4%           | 6       | شبابية      |                  |
| 3       | 14.1%          | 9       | صحية        |                  |
| 6       | 1.6%           | 1       | دعوية       |                  |
| 0       | 0.0%           | 0       | أسرية       |                  |
| 0       | 0.0%           | 0       | مؤسسة مانحة |                  |
| 2       | 32.8%          | 21      | أخرى        |                  |
| -       | %100           | 64      | الإجمالي    |                  |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2025م.

أوضحت نتائج الجدول رقم (3-10) أنّ ما نسبته (35.9%) من المنظمات مجال عملها تنموي، يليها في المرتبة الثانية تأتي المنظمات التي مجال عملها أخرى، حيث بلغت نسبته (32.8%). يليها في المرتبة الثالثة المنظمات التي تعمل في المجال الصحي، حيث بلغت نسبته (14.1%)، يليها في المرتبة الرابعة المنظمات التي تعمل في المجال الشبابي، حيث بلغت نسبته (9.4%)، يليها في المرتبة الخامسة المنظمات التي تعمل في المجال تحفيز قرآن، حيث بلغت نسبته (6.3%)، يليها في المرتبة السادسة المنظمات التي تعمل في المجال الدعوي، حيث بلغت نسبته (1.6%)، ولا وجود للمنظمات التي تعمل في المجال الأسري وأيضا للمؤسسات المانحة. والشكل الآتي يبين التكرار لعينة الدراسة حسب متغير مجال عمل المنظمة:

شكل رقم (3-6): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب مجال عمل المنظمة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2025م.

#### 7. وصف وتحليل عينة الدراسة حسب موقع المنظمة في المملكة:

تمّ سؤال أفراد عينة الدراسة عن موقع المنظمة في المملكة، وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير موقع المنظمة في المملكة

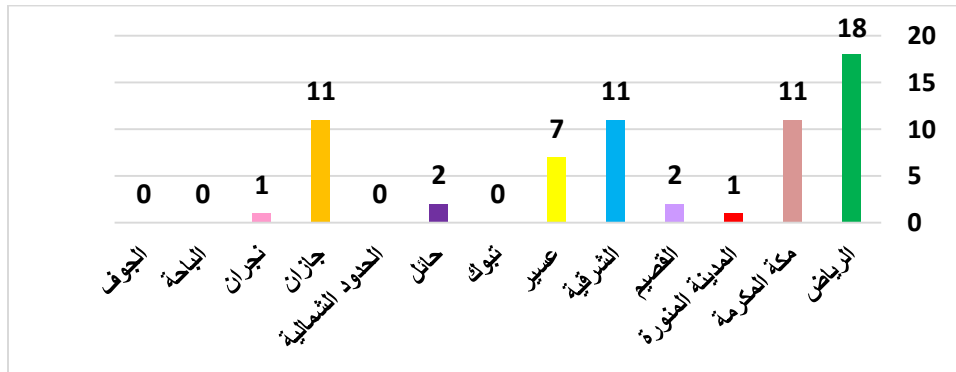
| المرتبة | النسبة المئوية | التكرار | الفئات          | المتغير                 |
|---------|----------------|---------|-----------------|-------------------------|
| 1       | 28.1%          | 18      | الرياض          | موقع المنظمة في المملكة |
| 2       | 17.2%          | 11      | مكة المكرمة     |                         |
| 5       | 1.6%           | 1       | المدينة المنورة |                         |
| 4       | 3.1%           | 2       | القصيم          |                         |
| 2       | 17.2%          | 11      | الشرقية         |                         |
| 3       | 10.9%          | 7       | عسير            |                         |
| 6       | 0.0%           | 0       | تبوك            |                         |
| 4       | 3.1%           | 2       | حائل            |                         |
| 6       | 0.0%           | 0       | الحدود الشمالية |                         |
| 2       | 17.2%          | 11      | جازان           |                         |

| المرتبة | النسبة المئوية | التكرار | الفئات   | المتغير |
|---------|----------------|---------|----------|---------|
| 5       | 1.6%           | 1       | نجران    |         |
| 6       | 0.0%           | 0       | الباحة   |         |
| 6       | 0.0%           | 0       | الجوف    |         |
| -       | %100           | 64      | الإجمالي |         |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2025م.

أوضحت نتائج الجدول رقم (3-11) أنَّ ما نسبته (28.1%) من المنظمات تقع في العاصمة الرياض، يليها في المرتبة الثانية المنظمات التي تقع في الشرقية ومكة المكرمة وجازن بنسبة متساوية بلغت (17.2%). يليها في المرتبة الثالثة المنظمات التي تقع في منطقة عسير، حيث بلغت نسبتهم (10.9%)، يليها في المرتبة الرابعة المنظمات التي تقع منطقتي القصيم وحائل بنسبة متساوية بلغت (3.1%)، يليها في المرتبة الخامسة المنظمات التي تقع منطقتي المدينة المنورة ونجران بنسبة متساوية بلغت (1.6%)، ولا وجود للمنظمات في المناطق تبوك والحدود الشمالية والباحة والجوف. والشكل الآتي يبين التكرار لعينة الدراسة حسب متغير موقع المنظمة في المملكة:

شكل رقم (3-7): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب موقع المنظمة في المملكة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2025م.

## المبحث الثالث

### وصف وتحليل متغيرات وأبعاد الدراسة

يستعرض هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (تطبيق علامة المنظمة الموثوقة)، والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) وأبعادهما؛ وذلك من خلال عرض وتحليل إجاباتهم المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار ويلكوكسن (z) لكل متغير من متغيرات الدراسة؛ لمعرفة مدى توافر هذان المتغيران وأبعادهما في ضوء إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تمّ استخدام مقياس ليكرت خماسي الأوزان (Five Likert Scale) للخيارات المتعددة، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية، ويتراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale)، حسب الجدول رقم (3-12).

جدول رقم (3-12): مقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale)

| الوزن | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |
|-------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الرأي | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |

المصدر: تصميم الباحث تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale).

واعتمد الباحث في تفسير البيانات بناءً على قيم المتوسطات الحسابية معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تمّ احتسابه وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{أكبر قيمة في المقياس (الحد الأعلى)}}$$

$$\text{إذن؛ فطول الفئة} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

5

وبناءً على ذلك يكون قيم ومستويات المتوسطات الحسابية، حسب الجدول رقم (3-13)

جدول رقم (3-13): قيم ومستويات المتوسطات الحسابية

| قيم المتوسطات الحسابية | درجات الموافقة | مستويات المتوسطات الحسابية |
|------------------------|----------------|----------------------------|
| من 1 – أقل من 1.80     | غير موافق بشدة | منخفضة جداً                |

| قيم المتوسطات الحسابية | درجات الموافقة | مستويات المتوسطات الحسابية |
|------------------------|----------------|----------------------------|
| 1.80 - أقل من 2.60     | غير موافق      | منخفضة                     |
| 2.60 - أقل من 3.40     | محايد          | متوسطة                     |
| 3.40 - أقل من 4.20     | موافق          | عال                        |
| 4.20 - 5               | موافق بشدة     | عال جدا                    |

المصدر: إعداد الباحث بناءً على معادلة تطبيق طول الفئة.

ويمكن للباحثة عرض وصف وتحليل متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متغيرات وأبعاد الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: وصف وتحليل أبعاد المتغير المستقل (علامة المنظمة الموثوقة):

لوصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المتغير المستقل (علامة المنظمة الموثوقة) في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية، وقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لكل أبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة، ومن ثم للأبعاد بصورة مجتمعة، كما هو موضح بالجدول رقم (3-14) الخاص ببُعد الحوكمة، والجدول رقم (3-15) الخاص ببُعد التخطيط، والجدول رقم (3-16) لبُعد القيادة والإدارة، والجدول رقم (3-17) لبُعد الخدمة المقدمة للمستفيدين، والجدول رقم (3-18) لبُعد إدارة العاملين، والجدول رقم (3-19) لبُعد التعلم والتطور، والجدول رقم (3-20) لبُعد إدارة المال، والجدول رقم (3-21) لبُعد إدارة الموارد، والجدول رقم (3-22) لبُعد التواصل الخارجي، والجدول رقم (3-23) لبُعد العمل مع الآخرين، والجدول رقم (3-24) لبُعد تقييم النتائج والأثر، والجدول رقم (3-25) الخاص بقياس متغير تطبيق علامة المنظمة الموثوقة للأبعاد مجتمعة، كما تظهر الجداول الآتية رتبة فقرات الدراسة بحسب أهميتها، كما ستُظهر الجداول مستوى التوافر، واختبار ويلكوكسن (z) ومستوى المعنوية لكل فقرة بحسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وكما يأتي:

# 1. وصف وتحليل أبعاد المتغير المستقل (منفردة):

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار ويلكوكسن (z)، ومستوى المعنوية لأبعاد تطبيق علامة المنظمة الموثوقة بصورة منفردة، على النحو الآتي:

## أ. وصف وتحليل فقرات بُعد الحوكمة:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار ويلكوكسن (z) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد الحوكمة وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-14) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد الحوكمة

| م  | فقرات بُعد الحوكمة                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | Wilcoxon (قيمة z) | مستوى الدلالة Sig | الرتبة | مستوى التوافر |
|----|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|--------|---------------|
| 1. | تحسّن أداء مجلس الإدارة في المنظمة بعد تطبيق معيار المنظمة الموثوقة.  | 3.64            | 1.03              | 72.81          | 4.120             | .000              | 4      | عال           |
| 2. | الترمت المنظمة بالأنظمة والقوانين بشكل أفضل بعد تطبيق المعيار.        | 3.98            | 0.93              | 79.69          | 5.539             | .000              | 3      | عال           |
| 3. | ساعد تطبيق متطلبات الحوكمة في زيادة الشفافية والمساءلة بعد التطبيق.   | 4.13            | 0.93              | 82.50          | 5.950             | .000              | 1      | عال           |
| 4. | تحسّن أداء المنظمة في رصد وضمان الالتزام بمعايير الحوكمة بعد التطبيق. | 4.00            | 0.93              | 80.00          | 5.694             | .000              | 2      | عال           |
|    | المتوسط الحسابي العام للبُعد                                          | 3.94            | 0.85              | 78.75          | 5.625             | .000              | -      | عال           |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2025م، ن=64 (مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-14) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد الحوكمة تراوحت بين (4.13 – 3.64) والتي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (3): "ساعد تطبيق متطلبات الحوكمة في زيادة الشفافية والمساءلة بعد التطبيق". بوسط حسابي عالٍ (4.13)، وانحراف معياري (0.93) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (82.50%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (1): "تحسّن أداء مجلس الإدارة في المنظمة بعد تطبيق معيار المنظمة الموثوقة". بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.64)، وانحراف معياري (1.03) يشير إلى تباعد الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (72.81%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد الحوكمة كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.94)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.85) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (78.75%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد الحوكمة متوافر في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية. كذلك يبين الجدول رقم (3-14) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجموعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (z) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أنّ مستوى تطبيق الحوكمة في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية كان بدرجة عالية.

#### ب. وصف وتحليل فقرات بُعد التخطيط:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار ويلكوكسن (z) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد التخطيط وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-15): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التخطيط

| م  | فقرات بعد التخطيط                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | Wilcoxon (قيمة z) | مستوى الدلالة Sig | الرتبة | مستوى التوافر |
|----|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|--------|---------------|
| 5. | أصبحت الخطة التشغيلية في المنظمة أوضح وأكثر فاعلية بعد تطبيق المعيار. | 3.92            | 1.15              | 78.44          | 4.874             | .000              | 3      | عال           |

| م  | فقرات بعد التخطيط                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | Wilcoxon (قيمة z) | مستوى الدلالة Sig | الرتبة | مستوى التوافر |
|----|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|--------|---------------|
| 6. | تحسنت طرق التخطيط وتنفيذ البرامج بعد تطبيق المعيار.                  | 4.00            | 0.96              | 80.00          | 5.494             | .000              | 2      | عال           |
| 7. | استخدمت المنظمة أدوات أفضل لقياس نتائج تنفيذ الخطط بعد التطبيق.      | 3.84            | 0.98              | 76.88          | 5.045             | .000              | 5      | عال           |
| 8. | أصبحت المنظمة تراجع وتطور خططها التشغيلية بشكل منتظم بعد المعيار.    | 4.02            | 0.93              | 80.31          | 5.615             | .000              | 1      | عال           |
| 9. | زادت فرص المنظمة في الحصول على دعم الجهات المعنية بعد تطبيق المعيار. | 3.89            | 1.06              | 77.81          | 5.005             | .000              | 4      | عال           |
|    | المتوسط الحسابي العام للبعد                                          | 3.93            | 0.85              | 78.69          | 5.748             | .000              | -      | عال           |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2025م، ن=64 (مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-15) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد التخطيط تراوحت بين (4.02 – 3.84) والتي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (8): "أصبحت المنظمة تراجع وتطور خططها التشغيلية بشكل منتظم بعد المعيار." بوسط حسابي عالٍ (4.02)، وانحراف معياري (0.93) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (80.31%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (7): "استخدمت المنظمة أدوات أفضل لقياس نتائج تنفيذ الخطط بعد التطبيق." بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.84)، وانحراف معياري (0.98) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (76.88%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التخطيط كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.93)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.85) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير

إلى أن نسبة (78.69%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن بُعد التخطيط متوافر في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية. كذلك يبين الجدول رقم (3-15) أن مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمعة) كان معنويًا من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (z) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أن مستوى تطبيق التخطيط في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية كان بدرجة عالية.

### ج. وصف وتحليل فقرات بُعد القيادة والادارة:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار ويلكوكسن (z) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد القيادة والادارة وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-16) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد القيادة والادارة

| م   | فقرات بُعد القيادة والإدارة                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | Wilcoxon (قيمة z) | مستوى الدلالة Sig | الرتبة | مستوى التوافر |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|--------|---------------|
| 10. | تحسّن الأداء الإداري وتوصيل الأهداف بوضوح لجميع المستويات الوظيفية بعد تطبيق المعيار. | 3.75            | 1.02              | 75.00          | 4.565             | .000              | 3      | عال           |
| 11. | أصبح التواصل بين العاملين داخل المنظمة أكثر فاعلية بعد تطبيق المعيار.                 | 3.88            | 1.06              | 0677.          | 4.895             | .000              | 1      | عال           |
| 12. | أصبحت طرق التواصل مع الجهات الخارجية أكثر تنظيمًا بعد تطبيق المعيار.                  | 3.80            | 1.09              | 00.67          | 4.494             | .000              | 2      | عال           |
|     | المتوسط الحسابي العام للبُعد                                                          | 3.81            | 0.97              | 2076.          | 4.903             | .000              | -      | عال           |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2025م، ن=64  
(مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-16) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد القيادة والادارة تراوحت بين (3.88 – 3.75) والتي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (11): "أصبح التواصل بين العاملين داخل المنظمة أكثر فاعلية بعد تطبيق المعيار." بوسط حسابي عالٍ (3.80)، وانحراف معياري (1.06) يشير إلى تباعد الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (76%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (10): "تحسّن الأداء الإداري وتوصيل الأهداف بوضوح لجميع المستويات الوظيفية بعد تطبيق المعيار." بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.75)، وانحراف معياري (1.02) يشير إلى تباعد الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (75%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد القيادة والادارة كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.81)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.97) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (76.20%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد القيادة والادارة متوافر في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية. كذلك يبين الجدول رقم (3-16) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجموعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (z) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أنّ مستوى تطبيق القيادة والادارة في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية كان بدرجة عالية.

#### د. وصف وتحليل فقرات بُعد الخدمة المقدمة للمستفيدين:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار ويلكوكسن (z) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد الخدمة المقدمة للمستفيدين وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-17) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد الخدمة المقدمة

للمستفيدين

| م   | فقرات بعد الخدمة المقدمة للمستفيدين                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | Wilcoxon (قيمة z) | مستوى الدلالة Sig | الرتبة | مستوى التوافر |
|-----|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|--------|---------------|
| 13. | شارك المستفيدون بشكل أكبر في تصميم وتطوير الخدمات بعد تطبيق المعيار. | 3.88            | 1.06              | 6077.          | 4.895             | .000              | 2      | عال           |
| 14. | تحسنت جودة الخدمات المقدمة لجميع فئات المستفيدين بعد تطبيق المعيار.  | 3.59            | 1.12              | 071.8          | 3.603             | .000              | 4      | عال           |
| 15. | ساعدت المنظمة المستفيدين في تحقيق نتائج أفضل بعد التطبيق.            | 3.88            | 1.05              | 6077.          | 4.911             | .000              | 1      | عال           |
| 16. | أصبحت المنظمة تستجيب بشكل أفضل لاحتياجات المستفيدين بعد التطبيق.     | 3.78            | 1.05              | 6075.          | 4.584             | .000              | 3      | عال           |
|     | المتوسط الحسابي العام للبعد                                          | 3.78            | 0.96              | 6075.          | 4.861             | .000              | -      | عال           |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2025م، ن=64 (مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-17) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد الخدمة المقدمة للمستفيدين تراوحت بين (3.88 – 3.59) والتي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (15): "ساعدت المنظمة المستفيدين في تحقيق نتائج أفضل بعد التطبيق." بوسط حسابي عالٍ (3.88)، وانحراف معياري (1.05) يشير إلى تباعد الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (77.60%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (14): "تحسنت جودة الخدمات المقدمة لجميع فئات المستفيدين بعد تطبيق المعيار." بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.59)، وانحراف معياري (1.12) يشير إلى تباعد الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (71.80%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد الخدمة المقدمة للمستفيدين كان عاليًا بوسط حسابي بلغ (3.78)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.96) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (75.60%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد الخدمة المقدمة للمستفيدين متوافر في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية. كذلك يبين الجدول رقم (3-17) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمعة) كان معنويًا من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (z) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أنّ مستوى الخدمة المقدمة للمستفيدين في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية كان بدرجة عالية.

#### هـ. وصف وتحليل فقرات بُعد إدارة العاملين:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار ويلكوكسن (z) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد إدارة العاملين وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-18) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد إدارة العاملين

| م   | فقرات بُعد إدارة العاملين                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | Wilcoxon (قيمة z) | مستوى الدلالة Sig | الرتبة | مستوى التوافر |
|-----|------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|--------|---------------|
| 17. | طوّرت المنظمة طرق اختيار وتعيين الموظفين بعد تطبيق المعيار.            | 3.84            | 1.07              | 8076.          | 4.672             | .000              | 1      | عال           |
| 18. | حسّنت المنظمة دعمها وتحفيزها للموظفين بعد تطبيق المعيار.               | 3.75            | 1.07              | 75.00          | 4.248             | .000              | 3      | عال           |
| 19. | طوّرت المنظمة سياسات الموارد البشرية لتوفير بيئة عمل أفضل بعد التطبيق. | 3.69            | 1.14              | 8073.          | 3.827             | .000              | 4      | عال           |

| م   | فقرات بعد إدارة العاملين                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | Wilcoxon (قيمة z) | مستوى الدلالة Sig | الرتبة | مستوى التوافر |
|-----|-----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|--------|---------------|
| 20. | ارتفع رضا العاملين عن بيئة العمل بعد تطبيق المعيار. | 3.80            | 1.09              | 00.76          | 4.411             | .000              | 2      | عال           |
|     | المتوسط الحسابي العام للبعد                         | 3.77            | 0.97              | 4075.          | 4.607             | .000              | -      | عال           |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2025م، ن=64 (مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-18) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد إدارة العاملين تراوحت بين (3.84 – 3.69) والتي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (17): "طوّرت المنظمة طرق اختيار وتعيين الموظفين بعد تطبيق المعيار." بوسط حسابي عالٍ (3.84)، وانحراف معياري (1.07) يشير إلى تباعد الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (76.80%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (19): "طوّرت المنظمة سياسات الموارد البشرية لتوفير بيئة عمل أفضل بعد التطبيق." بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.69)، وانحراف معياري (1.14) يشير إلى تباعد الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (73.80%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد إدارة العاملين كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.77)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.97) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (75.40%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد إدارة العاملين متوافر في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية. كذلك يبين الجدول رقم (3-18) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجموعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار ويلكوكسن (z) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أنّ مستوى إدارة العاملين في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية كان بدرجة عالية.

و. وصف وتحليل فقرات بُعد التعلم والتطوير:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار ويلكوكسن (z) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد التعلم والتطوير وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-19) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التعلم والتطوير

| م   | فقرات بعد التعلم والتطوير                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | Wilcoxon (قيمة z) | مستوى الدلالة Sig | الرتبة | مستوى التوافر |
|-----|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|--------|---------------|
| 21. | أصبحت المنظمة تحدد احتياجات التدريب للعاملين بشكل أفضل بعد التطبيق.  | 3.78            | 1.05              | 75.60          | 4.496             | .000              | 2      | عال           |
| 22. | نقّذت المنظمة برامج تدريب لتحسين مهارات العاملين بعد التطبيق.        | 3.72            | 1.05              | 74.40          | 4.292             | .000              | 3      | عال           |
| 23. | أصبحت ثقافة التعلم المستمر أكثر وضوحًا في المنظمة بعد تطبيق المعيار. | 3.81            | 1.10              | 76.20          | 4.549             | .000              | 1      | عال           |
| 24. | استفادت المنظمة من تجارب وخبرات ناجحة لتحسين أدائها بعد التطبيق.     | 3.81            | 1.10              | 76.20          | 4.549             | .000              | 1      | عال           |
|     | المتوسط الحسابي العام للبُعد                                         | 3.78            | 0.98              | 75.60          | 4.777             | .000              | -      | عال           |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2025م، ن=64 (مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-19) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد التعلم والتطوير تراوحت بين (3.81 – 3.72) والتي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (23): "أصبحت ثقافة التعلم المستمر أكثر وضوحًا في المنظمة بعد تطبيق المعيار." الفقرة (24): "استفادت المنظمة من تجارب وخبرات ناجحة لتحسين أدائها بعد

التطبيق." بوسط حسابي عالٍ (3.81)، وانحراف معياري (1.10) يشير إلى تباعد الآراء حول الفقرتين، وبوزن نسبي عالٍ (76.20%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (22): "نقّدت المنظمة برامج تدريب لتحسين مهارات العاملين بعد التطبيق." بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.72)، وانحراف معياري (1.05) يشير إلى تباعد الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (74.40%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التعلم والتطوير كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.78)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.98) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (75.60%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد التعلم والتطوير متوافراً في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية. كذلك يبين الجدول رقم (3-19) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار ويلكوكسن (z) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أنّ مستوى التعلم والتطوير في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية كان بدرجة عالية.

#### ز. وصف وتحليل فقرات بُعد إدارة المال:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار ويلكوكسن (z) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد إدارة المال وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-20) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد إدارة المال

| م   | فقرات بعد إدارة المال                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | Wilcoxon (قيمة z) | مستوى الدلالة Sig | الرتبة | مستوى التوافر |
|-----|------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|--------|---------------|
| 25. | طوّرت المنظمة أنظمة مالية ومحاسبية أفضل بعد تطبيق المعيار. | 3.81            | 1.05              | 76.20          | 4.629             | .000              | 1      | عال           |
| 26. | استخدمت المنظمة مواردها المالية بكفاءة أعلى بعد التطبيق.   | 3.72            | 1.15              | 74.40          | 3.955             | .000              | 4      | عال           |

| م   | فقرات بعد إدارة المال                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | Wilcoxon (قيمة z) | مستوى الدلالة Sig | الرتبة | مستوى التوافر |
|-----|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|--------|---------------|
| 27. | حصلت المنظمة على مصادر تمويل جديدة بعد تطبيق المعيار.          | 3.73            | 1.13              | 74.60          | 3.970             | .000              | 3      | عال           |
| 28. | أصبحت التقارير المالية أكثر وضوحًا وانتظامًا بعد التطبيق.      | 3.63            | 1.05              | 72.60          | 3.952             | .000              | 5      | عال           |
| 29. | تحسّنت قدرة المنظمة على التخطيط المالي طويل المدى بعد التطبيق. | 3.78            | 1.11              | 75.60          | 4.244             | .000              | 2      | عال           |
|     | المتوسط الحسابي العام للبُعد                                   | 3.73            | 0.94              | 6074.          | 4.786             | .000              | -      | عال           |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2025م، ن=64 (مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-20) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد إدارة المال تراوحت بين (3.81 – 3.69) والتي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (25): "طوّرت المنظمة أنظمة مالية ومحاسبية أفضل بعد تطبيق المعيار." بوسط حسابي عالٍ (3.81)، وانحراف معياري (1.05) يشير إلى تباعد الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (76.20%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (28): "أصبحت التقارير المالية أكثر وضوحًا وانتظامًا بعد التطبيق." بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.63)، وانحراف معياري (1.05) يشير إلى تباعد الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (72.60%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد إدارة المال كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.73)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.94) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (74.60%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد إدارة المال متوافر في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية. كذلك يبين الجدول رقم (3-20) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجموعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما

أظهرته قيم اختبار ويلكوكسن ( $z$ ) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أنّ مستوى تطبيق إدارة المال في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية كان بدرجة عالية.

#### ح. وصف وتحليل فقرات بُعد إدارة الموارد:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار ويلكوكسن ( $z$ ) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد إدارة الموارد وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-21) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد إدارة الموارد

| م  | فقرات بُعد إدارة الموارد                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | Wilcoxon (قيمة $z$ ) | مستوى الدلالة Sig | الرتبة | مستوى التوافر |
|----|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|----------------------|-------------------|--------|---------------|
| 30 | ربطت المنظمة الموارد البشرية والمادية بخطط العمل بشكل أفضل بعد التطبيق. | 3.48            | 1.17              | 69.60          | 2.738                | .000              | 4      | عال           |
| 31 | أصبحت المنظمة تستخدم الموارد بكفاءة أعلى بعد تطبيق المعيار.             | 3.72            | 1.11              | 74.40          | 4.161                | .000              | 3      | عال           |
| 32 | طوّرت المنظمة أنظمة لحماية سلامة العاملين بعد تطبيق المعيار.            | 3.73            | 1.03              | 74.60          | 4.490                | .000              | 2      | عال           |
| 33 | قلّلت المنظمة من الأثر البيئي لأنشطتها بعد تطبيق المعيار.               | 3.80            | 1.01              | 76.00          | 4.831                | .000              | 1      | عال           |
|    | المتوسط الحسابي العام للبُعد                                            | 3.68            | 0.94              | 6073.          | 4.632                | .000              | -      | عال           |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2025م،  $n=64$  (مستوى الدلالة  $P=0.05$ )

تبين نتائج الجدول رقم (3-21) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد إدارة الموارد تراوحت بين (3.48 – 3.80) التي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك

الفقرات توافراً الفقرة (33): "قلّلت المنظمة من الأثر البيئي لأنشطتها بعد تطبيق المعيار." بوسط حسابي عالٍ (3.80)، وانحراف معياري (1.01) يشير إلى تباعد الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (76.00%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (30): "ربطت المنظمة الموارد البشرية والمادية بخطط العمل بشكل أفضل بعد التطبيق." بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.48)، وانحراف معياري (1.17) يشير إلى تباعد الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (69.60%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد إدارة الموارد كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.68)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.94) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (73.60%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد إدارة الموارد متوافر في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية. كذلك يبين الجدول رقم (3-21) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجموعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار ويلكوكسن (z) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أنّ مستوى تطبيق إدارة الموارد في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية كان بدرجة عالية.

#### ط. وصف وتحليل فقرات بُعد التواصل الخارجي:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار ويلكوكسن (z) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد التواصل الخارجي وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-22) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التواصل الخارجي

| م   | فقرات بعد التواصل الخارجي                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | Wilcoxon (قيمة z) | مستوى الدلالة Sig | الرتبة | مستوى التوافر |
|-----|------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|--------|---------------|
| 34. | وصلت المنظمة إلى عدد أكبر من المستفيدين بعد تطبيق المعيار. | 3.77            | 1.00              | 75.40          | 4.655             | .000              | 4      | عال           |

| م   | فقرات بعد التواصل الخارجي                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | Wilcoxon (قيمة z) | مستوى الدلالة Sig | الرتبة | مستوى التوافر |
|-----|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|--------|---------------|
| 35. | طوّرت المنظمة وسائل الترويج لخدماتها بعد تطبيق المعيار.        | 3.81            | 1.19              | 76.20          | 4.238             | .000              | 3      | عال           |
| 36. | زادت قدرة المنظمة على التأثير الإيجابي في المجتمع بعد التطبيق. | 3.86            | 1.04              | 77.20          | 4.890             | .000              | 2      | عال           |
| 37. | تحسّنت صورة المنظمة لدى الشركاء والداعمين بعد تطبيق المعيار.   | 3.97            | 0.96              | 79.40          | 5.316             | .000              | 1      | عال           |
|     | المتوسط الحسابي العام للبعد                                    | 3.85            | 0.93              | 0077.          | 5.287             | .000              | -      | عال           |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2025م، ن=64  
(مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-22) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد التواصل الخارجي تراوحت بين (3.48 – 3.97) والتي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (37): "تحسّنت صورة المنظمة لدى الشركاء والداعمين بعد تطبيق المعيار." بوسط حسابي عالٍ (3.97)، وانحراف معياري (0.96) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (79.40%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (34): "وصلت المنظمة إلى عدد أكبر من المستفيدين بعد تطبيق المعيار." بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.77)، وانحراف معياري (1.00) يشير إلى تباعد الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (75.40%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التواصل الخارجي كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.85)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.93) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (77%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد التواصل الخارجي متوافر في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية. كذلك يبين الجدول رقم (3-22) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية

الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار ويلكوكسن ( $z$ ) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أنّ مستوى تطبيق التواصل الخارجي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية كان بدرجة عالية.

#### ي. وصف وتحليل فقرات بُعد العمل مع الآخرين:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار ويلكوكسن ( $z$ ) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد العمل مع الآخرين وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-23) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد العمل مع الآخرين

| م   | فقرات بعد العمل مع الآخرين                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | Wilcoxon (قيمة $z$ ) | مستوى الدلالة Sig | الرتبة | مستوى التوافر |
|-----|-------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|----------------------|-------------------|--------|---------------|
| 38. | تحسّنت قدرة المنظمة على بناء شراكات فاعلة بعد تطبيق المعيار | 3.98            | 1.03              | 79.60          | 5.320                | .000              | 1      | عال           |
| 39. | تحسّن التعاون والتنسيق مع جهات أخرى بعد تطبيق المعيار.      | 3.88            | 1.11              | 77.60          | 4.679                | .000              | 3      | عال           |
| 40. | نُفذت مشاريع مشتركة ناجحة من خلال الشراكات بعد التطبيق.     | 3.86            | 1.15              | 77.20          | 4.466                | .000              | 4      | عال           |
| 41. | أصبحت المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع التحديات بعد التطبيق. | 3.91            | 1.02              | 78.20          | 5.024                | .000              | 2      | عال           |
|     | المتوسط الحسابي العام للبُعد                                | 3.91            | 0.97              | 2078.          | 5.301                | .000              | -      | عال           |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2025م،  $n=64$  (مستوى الدلالة  $P=0.05$ )

تبين نتائج الجدول رقم (3-23) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد العمل مع الآخرين تراوحت بين (3.98 – 3.86) والتي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك

الفقرات توافراً الفقرة (38): "تحسّنت قدرة المنظمة على بناء شراكات فاعلة بعد تطبيق المعيار." بوسط حسابي عالٍ (3.98)، وانحراف معياري (1.03) يشير إلى تباعد الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (79.60%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (40): "نفذت مشاريع مشتركة ناجحة من خلال الشراكات بعد التطبيق." بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.86)، وانحراف معياري (1.15) يشير إلى تباعد الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (77.20%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد العمل مع الآخرين كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.91)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.97) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (78.20%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد العمل مع الآخرين متوافر في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية. كذلك يبين الجدول رقم (3-23) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجموعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار ويلكوكسن (z) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أنّ مستوى تطبيق العمل مع الآخرين في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية كان بدرجة عالية.

#### ك. وصف وتحليل فقرات بُعد تقييم النتائج والأثر:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار ويلكوكسن (z) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد تقييم النتائج والأثر وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-24) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد تقييم النتائج والأثر

| م  | فقرات بعد تقييم النتائج والأثر                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | Wilcoxon (قيمة z) | مستوى الدلالة Sig | الرتبة | مستوى التوافر |
|----|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|--------|---------------|
| 42 | وضعت المنظمة آليات لمتابعة تنفيذ الخطط وقياس الأثر بعد التطبيق. | 3.86            | 1.10              | 77.20          | 4.750             | .000              | 5      | عال           |

| م  | فقرات بعد تقييم النتائج والأثر                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | Wilcoxon (قيمة z) | مستوى الدلالة Sig | الرتبة | مستوى التوافر |
|----|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|--------|---------------|
| 43 | استخدمت المنظمة مؤشرات أداء واضحة بعد تطبيق المعيار.                  | 3.89            | 0.98              | 77.80          | 5.282             | .000              | 4      | عال           |
| 44 | استفادت المنظمة من نتائج التقييم لتحسين أدائها بعد التطبيق.           | 3.91            | 1.02              | 78.20          | 5.123             | .000              | 3      | عال           |
| 45 | وثقت المنظمة إنجازاتها بشكل أفضل بعد تطبيق المعيار.                   | 4.05            | 0.90              | 81.00          | 5.854             | .000              | 2      | عال           |
| 46 | تابعت المنظمة التأثيرات غير المتوقعة وغير المرغوبة بعد تطبيق المعيار. | 4.08            | 0.84              | 81.60          | 6.063             | .000              | 1      | عال           |
|    | المتوسط الحسابي العام للبعد                                           | 3.96            | 0.85              | 2079.          | 5.899             | .000              | -      | عال           |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2025م، ن=64 (مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-24) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد تقييم النتائج والأثر تراوحت بين (3.86 – 4.08) والتي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (46): "تابعت المنظمة التأثيرات غير المتوقعة وغير المرغوبة بعد تطبيق المعيار." بوسط حسابي عالٍ (4.08)، وانحراف معياري (0.84) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (81.60%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (42): "وضعت المنظمة آليات متابعة تنفيذ الخطط وقياس الأثر بعد التطبيق." بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.86)، وانحراف معياري (1.10) يشير إلى تباعد الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (77.20%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد تقييم النتائج والأثر كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.96)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.85) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (79.20%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد تقييم النتائج والأثر

متوافر في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية. كذلك يبين الجدول رقم (3-24) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجموعة) كان معنويًا من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار ويلكوكسن ( $z$ ) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). تشير النتائج السابقة إلى أنّ مستوى تطبيق تقييم النتائج والأثر في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية كان بدرجة عالية.

## 2. وصف وتحليل أبعاد المتغير المستقل (تطبيق علامة المنظمة الموثوقة) مجتمعة:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار ويلكوكسن ( $z$ ) ومستوى المعنوية لأبعاد تطبيق علامة المنظمة الموثوقة مجتمعة، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-25) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول أبعاد المتغير المستقل (تطبيق علامة المنظمة الموثوقة)

| الرقم | أبعاد تطبيق علامة المنظمة الموثوقة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | Wilcoxon (قيمة $z$ ) | مستوى الدلالة | الرتبة | مستوى التوافر |
|-------|------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|----------------------|---------------|--------|---------------|
| 1.    | الحوكمة                            | 3.94            | 0.85              | 78.80          | 4.903                | .000          | 2      | عال           |
| 2.    | التخطيط                            | 3.93            | 0.85              | 78.60          | 4.861                | .000          | 3      | عال           |
| 3.    | القيادة والإدارة                   | 3.81            | 0.97              | 76.20          | 4.607                | .000          | 6      | عال           |
| 4.    | الخدمة المقدمة للمستفيدين          | 3.78            | 0.96              | 75.60          | 4.777                | .000          | 7      | عال           |
| 5.    | إدارة العاملين                     | 3.77            | 0.97              | 75.40          | 4.786                | .000          | 9      | عال           |
| 6.    | التعلم والتطوير                    | 3.78            | 0.98              | 75.60          | 4.632                | .000          | 8      | عال           |
| 7.    | إدارة المال                        | 3.73            | 0.94              | 74.60          | 5.287                | .000          | 10     | عال           |
| 8.    | إدارة الموارد                      | 3.68            | 0.94              | 73.60          | 5.301                | .000          | 11     | عال           |
| 9.    | التواصل الخارجي                    | 3.85            | 0.93              | 77.00          | 5.899                | .000          | 5      | عال           |
| 10.   | العمل مع الآخرين                   | 3.91            | 0.97              | 78.20          | 4.903                | .000          | 4      | عال           |
| 11.   | تقييم النتائج والأثر               | 3.96            | 0.85              | 79.20          | 4.861                | .000          | 1      | عال           |
|       | المتوسط الحسابي العام              | 3.83            | 0.85              | 6076.          | 5.409                | .000          | -      | عال           |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2025م،  $n=64$  (مستوى الدلالة  $P=0.05$ )

يبين الجدول رقم (3-25) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع أبعاد تطبيق علامة المنظمة الموثوقة (الحوكمة، التخطيط، القيادة والإدارة، الخدمة المقدمة للمستخدمين، إدارة العاملين، التعلم والتطوير، إدارة المال، إدارة الموارد، التواصل الخارجي، العمل مع الآخرين، تقييم النتائج والأثر) تراوحت بين (3.96 - 3.68)، وكانت في مستوى "متوافرة بدرجة عالية"، كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط الحسابي العام لمستوى توافر أبعاد تطبيق علامة المنظمة الموثوقة مجتمعة بلغ (3.83)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.85)، والذي يدل على أنّ آراء أفراد العينة كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه الأبعاد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (76.60%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ تطبيق علامة المنظمة الموثوقة متوافرة في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية.

كما جاء ترتيب أبعاد المتغير المستقل تطبيق علامة المنظمة الموثوقة وفقاً لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، كالآتي:

أ. كان أعلى تلك الأبعاد توافراً هو بُعد تقييم النتائج والأثر بوسط حسابي عالٍ (3.96)، وانحراف معياري (0.85) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البعد، وبوزن نسبي عالٍ (79.20%)، وتفسير ذلك أنّ مستوى تطبيق تقييم النتائج والأثر في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية كان بدرجة عالية.

ب. جاء بُعد الحوكمة في المرتبة الثانية بوسط حسابي عالٍ (3.94)، وانحراف معياري (0.85)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البعد، وبوزن نسبي عالٍ (78.80%)، ويعني ذلك أنّ مستوى تطبيق الحوكمة في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية كان بدرجة عالية.

ج. جاء بُعد التخطيط في المرتبة الثالثة بوسط حسابي عالٍ (3.93)، وانحراف معياري (0.85)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البعد، وبوزن نسبي عالٍ (78.60%)، ويعني ذلك أنّ مستوى تطبيق التخطيط في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية كان بدرجة عالية.

د. جاء بُعد العمل مع الآخرين في المرتبة الرابعة بوسط حسابي عالٍ (3.91)، وانحراف معياري (0.97)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البعد، وبوزن نسبي عالٍ (78.20%)، ويعني

ذلك أنّ مستوى تطبيق العمل مع الآخرين في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية كان بدرجة عالية.

هـ. جاء بُعد التواصل الخارجي في المرتبة الخامسة بوسط حسابي عالٍ (3.85)، وانحراف معياري (0.93)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عالٍ (77%)، ويعني ذلك أنّ مستوى تطبيق التواصل الخارجي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية كان بدرجة عالية.

و. جاء بُعد القيادة والإدارة في المرتبة السادسة بوسط حسابي عالٍ (3.81)، وانحراف معياري (0.97)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عالٍ (76.20%)، ويعني ذلك أنّ مستوى تطبيق القيادة والإدارة في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية كان بدرجة عالية.

ز. جاء بُعد الخدمة المقدمة للمستفيدين في المرتبة السابعة بوسط حسابي عالٍ (3.78)، وانحراف معياري (0.96)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عالٍ (75.60%)، ويعني ذلك أنّ مستوى تطبيق الخدمة المقدمة للمستفيدين في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية كان بدرجة عالية.

ح. جاء بُعد التعلم والتطوير في المرتبة الثامنة بوسط حسابي عالٍ (3.78)، وانحراف معياري (0.98)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عالٍ (75.60%)، ويعني ذلك أنّ مستوى تطبيق التعلم والتطوير في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية كان بدرجة عالية.

ط. جاء بُعد إدارة العاملين في المرتبة التاسعة بوسط حسابي عالٍ (3.77)، وانحراف معياري (0.97)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عالٍ (75.40%)، ويعني ذلك أنّ مستوى تطبيق إدارة العاملين في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية كان بدرجة عالية.

ي. جاء بُعد إدارة المال في المرتبة العاشر بوسط حسابي عالٍ (3.73)، وانحراف معياري (0.94)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عالٍ (74.60%)، ويعني ذلك أنّ مستوى تطبيق إدارة المال في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية كان بدرجة عالية.

ك. جاء بُعد إدارة الموارد في المرتبة الحادي عشرة والأخيرة بوسط حسابي عالٍ (3.68)، وانحراف معياري (0.94)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عالٍ (73.60%)، ويعني ذلك أنّ مستوى تطبيق إدارة الموارد في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية كان بدرجة عالية.

كذلك يبين الجدول أنّ مستوى الدلالة لجميع أبعاد تطبيق علامة المنظمة الموثوقة (منفردة ومجموعة) كان معنويًا من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار ويلكوكسن (z) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

مما سبق نجد أنّ مستوى توافر أبعاد تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية كان بدرجة عالية. ثانيًا: وصف وتحليل أبعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسي):

لوصف وتحليل إجابات أفراد عيّنة الدراسة لفقرات المتغير التابع (الأداء المؤسسي) في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار ويلكوكسن (z) ومستوى المعنوية لكل فقرات المتغير التابع بصورة منفردة، ومن ثم للفقرات بصورة مجمعة، كما هو موضح بالجدول رقم (26-3):

جدول رقم (26-3) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول الأداء المؤسسي

| م  | فقرات متغير الأداء المؤسسي                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | Wilcoxon (قيمة z) | مستوى الدلالة Sig | الرتبة | مستوى التوافر |
|----|-----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|--------|---------------|
| 1. | أصبحت الإجراءات الإدارية سهلة التتبع والتنفيذ بعد التطبيق | 3.73            | 1.06              | 74.60          | 4.367             | .000              | 10     | عال           |
| 2. | تحسنت كفاءة العمليات والإجراءات بعد التطبيق               | 3.88            | 1.15              | 77.60          | 4.532             | .000              | 6      | عال           |
| 3. | نفذت المنظمة برامجها بشكل أفضل لتحقيق الأهداف بعد التطبيق | 3.94            | 1.14              | 78.80          | 4.826             | .000              | 2      | عال           |

| م   | فقرات متغير الأداء<br>المؤسسي                                              | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الوزن<br>النسبي % | Wilcoxon<br>(قيمة z) | مستوى<br>الدلالة<br>Sig | الرتبة | مستوى<br>التوافر |
|-----|----------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|----------------------|-------------------------|--------|------------------|
| 4.  | زادت قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بعد التطبيق               | 3.97               | 1.10                 | 79.40             | 5.066                | .000                    | 1      | عال              |
| 5.  | أصبحت القرارات مبنية على معلومات دقيقة وتحليل جيد بعد التطبيق              | 3.91               | 1.09                 | 78.20             | 4.811                | .000                    | 3      | عال              |
| 6.  | عالجت المنظمة المشكلات التشغيلية اليومية بشكل أسرع بعد التطبيق             | 3.88               | 1.09                 | 77.60             | 4.753                | .000                    | 5      | عال              |
| 7.  | تحسنت إدارة المخاطر في المنظمة بعد التطبيق                                 | 3.84               | 1.10                 | 76.80             | 4.584                | .000                    | 8      | عال              |
| 8.  | وضعت المنظمة إجراءات لتحديد الصلاحيات ومتابعة الأداء بعد التطبيق           | 3.77               | 1.22                 | 75.40             | 3.932                | .000                    | 9      | عال              |
| 9.  | زادت ثقافة المساءلة والمحاسبة في المنظمة بعد التطبيق                       | 3.72               | 1.12                 | 74.40             | 4.123                | .000                    | 11     | عال              |
| 10. | أصبح تقييم الأداء منتظمًا باستخدام أدوات قياس واضحة بعد التطبيق            | 3.84               | 0.96                 | 76.80             | 4.983                | .000                    | 7      | عال              |
| 11. | ساعد تطبيق المعيار في تحسين النتائج المالية والتشغيلية للمنظمة بعد التطبيق | 3.89               | 1.09                 | 77.80             | 4.787                | .000                    | 4      | عال              |
|     | المتوسط الحسابي العام                                                      | 3.85               | 0.96                 | 0077.             | 5.625                | .000                    | -      | عال              |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2025م، ن=64  
(مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-26) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات المتغير التابع الأداء المؤسسي تراوحت بين (3.97 - 3.72) والتي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (4): "زادت قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بعد التطبيق." بوسط حسابي عالٍ (3.97)، وانحراف معياري (1.10) يشير إلى تباعد الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (79.40%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (9): "زادت ثقافة المساءلة والمحاسبة في المنظمة بعد التطبيق." بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.72)، وانحراف معياري (1.12) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (74.40%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المتغير التابع الأداء المؤسسي كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.85)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.96) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات المتغير التابع، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (77%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ الأداء المؤسسي متوافر في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية. كذلك يبين الجدول رقم (3-26) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات المتغير التابع (منفردة ومجموعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار ويلكوكسن (z) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أنّ مستوى الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية كان بدرجة عالية.

## المبحث الرابع

### اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضية الدراسة قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية فرعية على حدة، إذ استخدمت للفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها طريقتين للتحليل هما: طريقة الانحدار الخطي البسيط، وطريقة الانحدار الخطي المتعددة. واستخدمت الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية اختبار فرق المتوسطين مان ويتني للفروق بين فئتين فقط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، ولاختبار بقية الفرضيات الفرعية تم استخدام اختبار كروسكال واليس للفروق بين أكثر من فئتين؛ لاختبار الفروق وفقًا للبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛ إذ يعد الفرق دالًا إحصائيًا (علاقة التأثير معنوية) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha \geq 0.05$ )، وتُعد علاقة التأثير غير معنوية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يعني وجود فروق ذو دلالة إحصائية؛ فأنّ ذلك يستدعي عمل إحدى اختبارات المقارنة؛ لتحديد الفرق لصالح أي فئة. وقبل البدء باختبار الفرضيات لابد من التأكد من تحقق افتراضات تحليل الانحدار (التوزيع الطبيعي، وعدم الارتباط الخطي بين المتغيرات) وذلك على النحو الآتي:

#### 1. التحقق من شرط التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كلمنجراف سمروف (Kolmogorov-Smirnov) للكشف عن ماذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (27-3):

جدول (27-3) اختبار كلمنجراف سمروف (Kolmogorov-Smirnov) لشرط اعتدالية توزيع البيانات الداخلة في التحليل

| Sig.  | df | Statistic |                  |
|-------|----|-----------|------------------|
| 0.000 | 64 | 0.201     | الحوكمة          |
| 0.003 | 64 | 0.140     | التخطيط          |
| 0.000 | 64 | 0.235     | القيادة والإدارة |

| Sig.  | df | Statistic |                             |
|-------|----|-----------|-----------------------------|
| 0.000 | 64 | 0.168     | الخدمة المقدمة للمستفيدين   |
| 0.000 | 64 | 0.234     | إدارة العاملين              |
| 0.000 | 64 | 0.260     | التعلم والتطوير             |
| 0.000 | 64 | 0.184     | إدارة المال                 |
| 0.000 | 64 | 0.169     | إدارة الموارد               |
| 0.002 | 64 | 0.144     | التواصل الخارجي             |
| 0.000 | 64 | 0.163     | العمل مع الآخرين            |
| 0.000 | 64 | 0.177     | تقييم النتائج والأثر        |
| 0.001 | 64 | 0.153     | محور علامة المنظمة الموثوقة |
| 0.003 | 64 | 0.141     | محور الأداء المؤسسي         |
| 0.000 | 64 | 0.179     | الكلي للأداة                |

يلاحظ في الجدول أن جميع قيم اختبار كلمنجراف سيمنروف كانت دالة إحصائيًا. وهذه النتيجة تشير إلى أن بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

## 2. التحقق من شرط عدم وجود ارتباطات خطية بين المتغيرات:

يشترط نموذج الانحدار عدم وجود ارتباطات خطية بين المتغيرات المستقلة الداخلة في نموذج الانحدار وقد تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi Collinearity) باستخدام معامل تضخم التباين (Variance Inflation Variance (VIP واختبار التباين المسموح (Tolerance)، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIP) عن القيمة (10) عدا معامل التضخم لمتغير (العمل مع الآخرين) الذي تجاوز النسبة المحددة، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، وعليه لا يوجد ارتباطات خطية بين المتغيرات الداخلة في نموذج الانحدار الخطي في هذه الدراسة، كما توضحها نتائج الجدول (3-28):

جدول رقم (28-3) نتائج اختبار Collinearity للكشف عن الارتباطات الخطية بين المتغيرات المستقلة

| العوامل                   | Tolerance | VIF    |
|---------------------------|-----------|--------|
| الحوكمة                   | 0.247     | 4.051  |
| التخطيط                   | 0.205     | 4.875  |
| القيادة والإدارة          | 0.139     | 7.192  |
| الخدمة المقدمة للمستفيدين | 0.112     | 8.900  |
| إدارة العاملين            | 0.116     | 8.633  |
| التعلم والتطوير           | 0.117     | 8.552  |
| إدارة المال               | 0.115     | 8.701  |
| إدارة الموارد             | 0.164     | 6.087  |
| التواصل الخارجي           | 0.125     | 8.006  |
| العمل مع الآخرين          | 0.087     | 11.526 |
| تقييم النتائج والأثر      | 0.210     | 4.756  |

وبعد التأكد من افتراضات نموذج الانحدار تم اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها على النحو الآتي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة ( $H_{01}$ ):

تنص الفرضية الرئيسة على ما يأتي: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي للمنظمات الخيرية الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية".

لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى استخدمت الدراسة طريقتين للتحليل، هما: طريقة الانحدار الخطي البسيط، وطريقة الانحدار الخطي المتعدد، ولاختبار هذه الفرضية يجب اختبار فرضياتها الفرعية أولاً، وقد تمّ الاختبار على النحو الآتي:

1. طريقة الانحدار الخطي البسيط:

تم استخدام هذه الطريقة وفق النموذج  $y=a+bx$  لكل فرضية فرعية على حدة كما يأتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{01-1}$ ):

نص الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق الحوكمة في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية".

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر تطبيق الحوكمة في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). وفق النموذج  $y = a + bx$  حيث إن:

Y المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي.

X المتغير المستقل: وهو الحوكمة.

A وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (29-3):

جدول رقم (29-3) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تطبيق الحوكمة في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية

| المتغير<br>المستقل | المعاملات                                  | قيم<br>المعاملات | الخطأ<br>المعياري | Beta  | قيمة<br>T | T<br>sig | معامل<br>الارتباط<br>R | معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> | قيمة f<br>المحسوبة | قيمة<br>مستوى<br>الدلالة<br>sig | نتيجة<br>اختبار<br>الفرضية |
|--------------------|--------------------------------------------|------------------|-------------------|-------|-----------|----------|------------------------|------------------------------------|--------------------|---------------------------------|----------------------------|
| الحوكمة            | ثابت<br>الانحدار<br>a                      | 0.506            | 0.378             |       | 1.337     | .186     | 0.754                  | 0.569                              | 81.694             | 0.000                           | رفض                        |
|                    | معامل<br>الانحدار<br>b                     | 0.850            | 0.094             | 0.754 | 9.038     | .000     |                        |                                    |                    |                                 |                            |
|                    | الأداء المؤسسي = 0.506 + (0.850 × الحوكمة) |                  |                   |       |           |          |                        |                                    |                    |                                 |                            |

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2025م)، ن = 64.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (29-3)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لتطبيق الحوكمة في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في

المملكة العربية السعودية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R$  (0.754)، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.569) أي أن ما قيمته (56.9%) من التغيرات في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية ناتج عن التغير في مستوى تطبيق الحوكمة، كما بلغت قيمة التأثير  $\beta$  (0.850)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق الحوكمة يؤدي إلى الزيادة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية (85%) من الوحدة. ويؤكد معنوية هذا التأثير (معامل الانحدار) قيمة اختبار (F) المحسوبة التي بلغت (81.694)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (9.038)، حيث كانت قيمتهما الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $0.05 \geq \alpha$ ). تؤكد النتائج السابقة عدم صحة الفرضية وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق الحوكمة في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية."

وبهذه النتيجة يكون الباحث قد حقق الإجابة عن السؤال الفرعي الأول للسؤال الرئيس الأول والذي ينص على: ما أثر تطبيق الحوكمة في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؟

#### ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية ( $H_{01-2}$ ):

نص الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق التخطيط في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية."

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر تطبيق التخطيط في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). وفق النموذج  $y = a + bx$  حيث إن:

Y المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي.

X المتغير المستقل: وهو التخطيط.

A وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (30-3):

جدول رقم (30-3) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تطبيق التخطيط في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية

| المتغير<br>المستقل | المعاملات                                  | قيم<br>المعاملات | الخطأ<br>المعياري | Beta  | قيمة<br>T | T<br>sig | معامل<br>الارتباط<br>R | معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> | قيمة<br>f<br>المحسوبة | قيمة<br>مستوى<br>الدلالة<br>sig | نتيجة<br>اختبار<br>الفرضية |
|--------------------|--------------------------------------------|------------------|-------------------|-------|-----------|----------|------------------------|------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|----------------------------|
| التخطيط            | ثابت<br>الانحدار<br>a                      | 0.294            | 0.346             |       | 0.850     | .398     | 0.800                  | 6410.                              | 110.572               | 0.000                           | رفض                        |
|                    | معامل<br>الانحدار<br>b                     | 0.904            | 0.086             | 0.800 | 10.515    | .000     |                        |                                    |                       |                                 |                            |
|                    | الأداء المؤسسي = 0.294 + (0.904 × التخطيط) |                  |                   |       |           |          |                        |                                    |                       |                                 |                            |

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2025م)، ن = 64.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (30-3)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لتطبيق التخطيط في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R$  (0.800)، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.641) أي أن ما قيمته (64.1%) من التغيرات في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية ناتج عن التغير في مستوى تطبيق التخطيط، كما بلغت قيمة التأثير  $\beta$  (0.904)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق التخطيط يؤدي إلى الزيادة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية (90.4%) من الوحدة. ويؤكد معنوية هذا التأثير (معامل الانحدار) قيمة اختبار (F) المحسوبة التي بلغت (110.572)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (10.515)، حيث كانت قيمتهما الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

تؤكد النتائج السابقة عدم صحة الفرضية وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  لتطبيق التخطيط في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية."

وبهذه النتيجة يكون الباحث قد حقق الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني للسؤال الرئيس الأول والذي ينص على: ما أثر تطبيق التخطيط في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؟

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ( $H_{01-3}$ ):

نص الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق القيادة والإدارة في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية".

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر تطبيق القيادة والإدارة في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). وفق النموذج  $y = a + bx$  حيث إن:

Y المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي.

X المتغير المستقل: وهو القيادة والإدارة.

A وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (31-3):

جدول رقم (31-3) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تطبيق القيادة والإدارة في الأداء

المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية

| المتغير<br>المستقل                                  | المعاملات              | قيم<br>المعاملات | الخطأ<br>المعياري | Beta  | قيمة<br>T | T<br>sig | معامل<br>الارتباط<br>R | معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> | قيمة f<br>المحسوبة | قيمة<br>مستوى<br>الدلالة<br>sig | نتيجة<br>اختبار<br>الفرضية |
|-----------------------------------------------------|------------------------|------------------|-------------------|-------|-----------|----------|------------------------|------------------------------------|--------------------|---------------------------------|----------------------------|
| القيادة<br>والإدارة                                 | ثابت<br>الانحدار<br>a  | 0.470            | 0.219             |       | 2.146     | .036     | 0.896                  | 0.803                              | 253.177            | 0.000                           | رفض                        |
|                                                     | معامل<br>الانحدار<br>b | 0.888            | 0.056             | 0.896 | 15.912    | .000     |                        |                                    |                    |                                 |                            |
| الأداء المؤسسي = 0.470 + (0.888 × القيادة والإدارة) |                        |                  |                   |       |           |          |                        |                                    |                    |                                 |                            |

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2025م)، ن = 64.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-31)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لتطبيق القيادة والإدارة في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R(0.896)$ ، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.803) أي أن ما قيمته (80.3%) من التغيرات في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية ناتج عن التغير في مستوى تطبيق القيادة والإدارة، كما بلغت قيمة التأثير  $\beta(0.888)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق القيادة والإدارة يؤدي إلى الزيادة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية (88.8%) من الوحدة. ويؤكد معنوية هذا التأثير (معامل الانحدار) قيمة اختبار (F) المحسوبة التي بلغت (253.177)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (15.912)، حيث كانت قيمتهما الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

تؤكد النتائج السابقة عدم صحة الفرضية وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  لتطبيق القيادة والإدارة في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية".

وبهذه النتيجة يكون الباحث قد حقق الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث للسؤال الرئيس الأول والذي ينص على: ما أثر تطبيق القيادة والإدارة في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؟

#### د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ( $H_{01-4}$ ):

نص الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  لتطبيق الخدمات المقدمة للمستفيدين في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية".

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر تطبيق الخدمات المقدمة للمستفيدين في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ . وفق النموذج  $y=a+bx$  حيث إن:

Y المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي.

X المتغير المستقل: وهو الخدمات المقدمة للمستفيدين.

A وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (3-32):

جدول رقم (3-32): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تطبيق الخدمات المقدمة للمستفيدين

في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية

السعودية

| المتغير المستقل                                               | المعاملات        | قيم المعاملات | الخطأ المعياري | Beta  | قيمة T | T sig | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة f المحسوبة | قيمة مستوى الدلالة sig | نتيجة اختبار الفرضية |
|---------------------------------------------------------------|------------------|---------------|----------------|-------|--------|-------|------------------|------------------------------|-----------------|------------------------|----------------------|
| الخدمات المقدمة للمستفيدين                                    | ثابت الانحدار a  | 0.650         | 0.257          |       | 2.527  | .014  | 0.852            | 0.726                        | 164.674         | 0.000                  | رفض                  |
|                                                               | معامل الانحدار b | 0.846         | 0.066          | 0.852 | 12.833 | .000  |                  |                              |                 |                        |                      |
| الأداء المؤسسي = 0.650 + (0.846 × الخدمات المقدمة للمستفيدين) |                  |               |                |       |        |       |                  |                              |                 |                        |                      |

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2025م)، ن = 64.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-32)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لتطبيق الخدمات المقدمة للمستفيدين في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.852)، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.726) أي أن ما قيمته (72.6%) من التغيرات في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية ناتج عن التغير في مستوى تطبيق الخدمات المقدمة للمستفيدين، كما بلغت قيمة التأثير  $\beta$  (0.846)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق الخدمات المقدمة للمستفيدين يؤدي إلى الزيادة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية (84.6%) من الوحدة. ويؤكد معنوية هذا التأثير (معامل الانحدار) قيمة اختبار (F) المحسوبة التي بلغت (164.674)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (12.833)، حيث كانت قيمتهما الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

تؤكد النتائج السابقة عدم صحة الفرضية وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق الخدمات المقدمة للمستفيدين في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.

وبهذه النتيجة يكون الباحث قد حقق الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع للسؤال الرئيس الأول والذي ينص على: ما أثر تطبيق الخدمات المقدمة للمستفيدين في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؟  
هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة ( $H_{01-5}$ ):

نص الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق إدارة العاملين في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية."

ولاختبار الفرضية الفرعية الخامسة استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر تطبيق إدارة العاملين في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). وفق النموذج  $y = a + bx$  حيث إن:

Y المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي.

X المتغير المستقل: وهو إدارة العاملين.

A وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (33-3):

جدول رقم (33-3): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تطبيق إدارة العاملين في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية

| المتغير المستقل                                   | المعاملات        | قيم المعاملات | الخطأ المعياري | Beta  | قيمة T | T sig | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة f المحسوبة | قيمة مستوى الدلالة sig | نتيجة اختبار الفرضية |
|---------------------------------------------------|------------------|---------------|----------------|-------|--------|-------|------------------|------------------------------|-----------------|------------------------|----------------------|
| إدارة العاملين                                    | ثابت الانحدار a  | 0.606         | 0.236          |       | 2.562  | .013  | 0.874            | 0.764                        | 200.643         | 0.000                  | رفض                  |
|                                                   | معامل الانحدار b | 0.861         | 0.061          | 0.874 | 14.165 | .000  |                  |                              |                 |                        |                      |
| الأداء المؤسسي = 0.606 + (0.861 × إدارة العاملين) |                  |               |                |       |        |       |                  |                              |                 |                        |                      |

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2025م)، ن = 64.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-33)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لتطبيق إدارة العاملين في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R$  (0.874)، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.764) أي أن ما قيمته (76.4%) من التغيرات في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية ناتج عن التغير في مستوى تطبيق إدارة العاملين، كما بلغت قيمة التأثير  $\beta$  (0.861)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق إدارة العاملين يؤدي إلى الزيادة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية (86.1%) من الوحدة. ويؤكد معنوية هذا التأثير (معامل الانحدار) قيمة اختبار (F) المحسوبة التي بلغت (200.643)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتهما (14.165)، حيث كانت قيمتهما الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

تؤكد النتائج السابقة عدم صحة الفرضية وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  لتطبيق إدارة العاملين في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية".

وبهذه النتيجة يكون الباحث قد حقق الإجابة عن السؤال الفرعي الخامس للسؤال الرئيس الأول والذي ينص على: ما أثر تطبيق إدارة العاملين في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؟

و. اختبار الفرضية الفرعية السادسة  $(H_{01-6})$ :

نص الفرضية الفرعية السادسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  لتطبيق التعلم والتطوير في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية".

ولاختبار الفرضية الفرعية السادسة استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر تطبيق التعلم والتطوير في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ . وفق النموذج  $y = a + bx$  حيث إن:

Y المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي.

X المتغير المستقل: وهو التعلم والتطوير.

A وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (3-34):

جدول رقم (3-34): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تطبيق التعلم والتطوير في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية

| المتغير المستقل                                    | المعاملات        | قيم المعاملات | الخطأ المعياري | Beta  | قيمة T | T sig | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة f المحسوبة | قيمة مستوى الدلالة sig | نتيجة اختبار الفرضية |
|----------------------------------------------------|------------------|---------------|----------------|-------|--------|-------|------------------|------------------------------|-----------------|------------------------|----------------------|
| التعلم والتطوير                                    | ثابت الانحدار a  | 0.665         | 0.245          |       | 2.716  | .009  | 0.863            | 0.744                        | 180.489         | 0.000                  | رفض                  |
|                                                    | معامل الانحدار b | 0.843         | 0.063          | 0.863 | 13.435 | .000  |                  |                              |                 |                        |                      |
| الأداء المؤسسي = 0.665 + (0.843 × التعلم والتطوير) |                  |               |                |       |        |       |                  |                              |                 |                        |                      |

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2025م)، ن = 64.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-34)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لتطبيق التعلم والتطوير في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.863)، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.744) أي أن ما قيمته (74.4%) من التغيرات في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية ناتج عن التغير في مستوى تطبيق التعلم والتطوير، كما بلغت قيمة التأثير  $\beta$  (0.843)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق التعلم والتطوير يؤدي إلى الزيادة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية (84.3%) من الوحدة. ويؤكد معنوية هذا التأثير (معامل الانحدار) قيمة اختبار (F) المحسوبة التي بلغت (180.489)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (13.435)، حيث كانت قيمتهما الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

تؤكد النتائج السابقة عدم صحة الفرضية وعليه تم رفض الفرضية الفرعية السادسة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق التعلم والتطوير في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية."

وبهذه النتيجة يكون الباحث قد حقق الإجابة عن السؤال الفرعي السادس للسؤال الرئيس الأول والذي ينص على: ما أثر تطبيق التعلم والتطوير في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؟

ز. اختبار الفرضية الفرعية السابعة ( $H_{01-7}$ ):

نص الفرضية الفرعية السابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق إدارة المال في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية."

ولاختبار الفرضية الفرعية السابعة استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر تطبيق إدارة المال في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). وفق النموذج  $y = a + bx$  حيث إن:

Y المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي.

X المتغير المستقل: وهو إدارة المال.

A وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (3-35):

جدول رقم (3-35): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تطبيق إدارة المال في الأداء المؤسسي في

المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية

| المتغير المستقل                                | المعاملات        | قيم المعاملات | الخطأ المعياري | Beta  | قيمة T | T sig | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة f المحسوبة | قيمة مستوى الدلالة sig | نتيجة اختبار الفرضية |
|------------------------------------------------|------------------|---------------|----------------|-------|--------|-------|------------------|------------------------------|-----------------|------------------------|----------------------|
| إدارة المال                                    | ثابت الانحدار a  | 0.579         | 0.252          |       | 2.301  | .025  | 0.862            | 0.743                        | 179.314         | 0.000                  | رفض                  |
|                                                | معامل الانحدار b | 0.876         | 0.065          | 0.862 | 13.391 | .000  |                  |                              |                 |                        |                      |
| الأداء المؤسسي = 0.579 + (0.876 × إدارة المال) |                  |               |                |       |        |       |                  |                              |                 |                        |                      |

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2025م)، ن = 64.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-35)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لتطبيق إدارة المال في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R$  (0.862)، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.743) أي أن ما قيمته (74.3%) من التغيرات في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية ناتج عن التغير في مستوى تطبيق إدارة المال، كما بلغت قيمة التأثير  $\beta$  (0.876)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق إدارة المال يؤدي إلى الزيادة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية (87.6%) من الوحدة. ويؤكد معنوية هذا التأثير (معامل الانحدار) قيمة اختبار (F) المحسوبة التي بلغت (179.314)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (13.391)، حيث كانت قيمتهما الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

تؤكد النتائج السابقة عدم صحة الفرضية وعليه تم رفض الفرضية الفرعية السابعة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق إدارة المال في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية."

وبهذه النتيجة يكون الباحث قد حقق الإجابة عن السؤال الفرعي السابع للسؤال الرئيس الأول والذي ينص على: ما أثر تطبيق إدارة المال في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؟

ح. اختبار الفرضية الفرعية الثامنة ( $H_{01-8}$ ):

نص الفرضية الفرعية الثامنة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق إدارة الموارد في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية."

ولاختبار الفرضية الفرعية الثامنة استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر تطبيق إدارة الموارد في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). وفق النموذج  $y = a + bx$  حيث إن:

Y المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي.

X المتغير المستقل: وهو إدارة الموارد.

A وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (3-36):

جدول رقم (3-36): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تطبيق إدارة الموارد في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية

| المتغير<br>المستقل                               | المعاملات              | قيم<br>المعاملات | الخطأ<br>المعياري | Beta  | قيمة<br>T | T<br>sig | معامل<br>الارتباط<br>R | معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> | قيمة<br>f<br>المحسوبة | قيمة<br>مستوى<br>الدلالة<br>sig | نتيجة<br>اختبار<br>الفرضية |
|--------------------------------------------------|------------------------|------------------|-------------------|-------|-----------|----------|------------------------|------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|----------------------------|
| إدارة<br>الموارد                                 | ثابت<br>الانحدار<br>a  | 0.619            | 0.252             |       | 2.456     | .017     | 0.859                  | 0.739                              | 175.164               | 0.000                           | رفض                        |
|                                                  | معامل<br>الانحدار<br>b | 0.877            | 0.066             | 0.859 | 13.235    | .000     |                        |                                    |                       |                                 |                            |
| الأداء المؤسسي = 0.619 + (0.877 × إدارة الموارد) |                        |                  |                   |       |           |          |                        |                                    |                       |                                 |                            |

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2025م)، ن = 64.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-36)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لتطبيق إدارة الموارد في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.859)، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.739) أي أن ما قيمته (73.9%) من التغيرات في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية ناتج عن التغير في مستوى تطبيق إدارة الموارد، كما بلغت قيمة التأثير  $\beta$  (0.877)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق إدارة الموارد يؤدي إلى الزيادة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية (87.7%) من الوحدة. ويؤكد معنوية هذا التأثير (معامل الانحدار) قيمة اختبار (F) المحسوبة التي بلغت (175.164)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (13.235)، حيث كانت قيمتهما الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

تؤكد النتائج السابقة عدم صحة الفرضية وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الثامنة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق إدارة الموارد في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.

وبهذه النتيجة يكون الباحث قد حقق الإجابة عن السؤال الفرعي الثامن للسؤال الرئيس الأول والذي ينص على: ما أثر تطبيق إدارة الموارد في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؟  
ط. اختبار الفرضية الفرعية التاسعة ( $H_{01-9}$ ):

نص الفرضية الفرعية التاسعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق التواصل الخارجي في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية."

ولاختبار الفرضية الفرعية التاسعة استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر تطبيق التواصل الخارجي في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). وفق النموذج  $y = a + bx$  حيث إن:

Y المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي.

X المتغير المستقل: وهو التواصل الخارجي.

A وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (3-37):

جدول رقم (3-37): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تطبيق التواصل الخارجي في الأداء

المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية

| المتغير المستقل                                    | المعاملات        | قيم المعاملات | الخطأ المعياري | Beta  | قيمة T | T sig | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة f المحسوبة | قيمة مستوى الدلالة sig | نتيجة اختبار الفرضية |
|----------------------------------------------------|------------------|---------------|----------------|-------|--------|-------|------------------|------------------------------|-----------------|------------------------|----------------------|
| التواصل الخارجي                                    | ثابت الانحدار a  | 0.521         | 0.286          |       | 1.824  | .073  | 0.836            | 6980.                        | 143.459         | 0.000                  | رفض                  |
|                                                    | معامل الانحدار b | 0.864         | 0.072          | 0.836 | 11.977 | .000  |                  |                              |                 |                        |                      |
| الأداء المؤسسي = 0.521 + (0.864 × التواصل الخارجي) |                  |               |                |       |        |       |                  |                              |                 |                        |                      |

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2025م)، ن = 64.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-37)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لتطبيق التواصل الخارجي في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R$  (0.836)، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.698) أي أن ما قيمته (69.8%) من التغيرات في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية ناتج عن التغير في مستوى تطبيق التواصل الخارجي، كما بلغت قيمة التأثير  $\beta$  (0.864)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق التواصل الخارجي يؤدي إلى الزيادة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية (86.4%) من الوحدة. ويؤكد معنوية هذا التأثير (معامل الانحدار) قيمة اختبار (F) المحسوبة التي بلغت (143.459)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (11.977)، حيث كانت قيمتهما الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

تؤكد النتائج السابقة عدم صحة الفرضية وعليه تم رفض الفرضية الفرعية التاسعة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  لتطبيق التواصل الخارجي في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية".

وبهذه النتيجة يكون الباحث قد حقق الإجابة عن السؤال الفرعي التاسع للسؤال الرئيس الأول والذي ينص على: ما أثر تطبيق التواصل الخارجي في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؟

ي. اختبار الفرضية الفرعية العاشرة ( $H_{01-10}$ ):

نص الفرضية الفرعية العاشرة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  لتطبيق العمل مع الآخرين في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية".

ولاختبار الفرضية الفرعية العاشرة استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر تطبيق العمل مع الآخرين في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ . وفق النموذج  $y = a + bx$  حيث إن:

Y المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي.

X المتغير المستقل: وهو العمل مع الآخرين.

A وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (38-3):

جدول رقم (38-3): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تطبيق العمل مع الآخرين في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية

| المتغير المستقل                                     | المعاملات        | قيم المعاملات | الخطأ المعياري | Beta  | قيمة T | T sig | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة f المحسوبة | قيمة مستوى الدلالة sig | نتيجة اختبار الفرضية |
|-----------------------------------------------------|------------------|---------------|----------------|-------|--------|-------|------------------|------------------------------|-----------------|------------------------|----------------------|
| العمل مع الآخرين                                    | ثابت الانحدار a  | 0.519         | 0.251          |       | 2.063  | .043  | 0.866            | 7500.                        | 186.421         | 0.000                  | رفض                  |
|                                                     | معامل الانحدار b | 0.853         | 0.062          | 0.866 | 13.654 | .000  |                  |                              |                 |                        |                      |
| الأداء المؤسسي = 0.519 + (0.853 × العمل مع الآخرين) |                  |               |                |       |        |       |                  |                              |                 |                        |                      |

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2025م)، ن = 64.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (38-3)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لتطبيق العمل مع الآخرين في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.866)، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.750) أي أن ما قيمته (75%) من التغيرات في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية ناتج عن التغير في مستوى تطبيق العمل مع الآخرين، كما بلغت قيمة التأثير  $\beta$  (0.853)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق العمل مع الآخرين يؤدي إلى الزيادة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية (85.3%) من الوحدة. ويؤكد معنوية هذا التأثير (معامل الانحدار) قيمة اختبار (F) المحسوبة التي بلغت (186.421)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (13.654)، حيث كانت قيمتهما الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

تؤكد النتائج السابقة عدم صحة الفرضية وعليه تم رفض الفرضية الفرعية العاشرة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق العمل مع الآخرين في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية".

وبهذه النتيجة يكون الباحث قد حقق الإجابة عن السؤال الفرعي العاشر للسؤال الرئيس الأول والذي ينص على: ما أثر تطبيق العمل مع الآخرين في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؟

ك. اختبار الفرضية الفرعية الحادي عشرة ( $H_{01-11}$ ):

نص الفرضية الفرعية الحادي عشرة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق تقييم النتائج والأثر في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية".

ولاختبار الفرضية الفرعية الحادي عشرة استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر تطبيق تقييم النتائج والأثر في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). وفق النموذج  $y = a + bx$  حيث إنّ:

Y المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي.

X المتغير المستقل: وهو تقييم النتائج والأثر.

A وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (3-39):

جدول رقم (3-39): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تطبيق تقييم النتائج والأثر في الأداء

المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية

| المتغير<br>المستقل         | المعاملات                                               | قيم<br>المعاملات | الخطأ<br>المعياري | Beta  | قيمة<br>T | T<br>sig | معامل<br>الارتباط<br>R | معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> | قيمة<br>f<br>المحسوبة | قيمة<br>مستوى<br>الدلالة<br>sig | نتيجة<br>اختبار<br>الفرضية |
|----------------------------|---------------------------------------------------------|------------------|-------------------|-------|-----------|----------|------------------------|------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|----------------------------|
| تقييم<br>النتائج<br>والأثر | ثابت<br>الانحدار<br>a                                   | 0.061            | 0.301             |       | 0.202     | .841     | 0.853                  | 7280.                              | 165.681               | 0.000                           | رفض                        |
|                            | معامل<br>الانحدار<br>b                                  | 0.958            | 0.074             | 0.853 | 12.872    | .000     |                        |                                    |                       |                                 |                            |
|                            | الأداء المؤسسي = 0.061 + (0.958 × تقييم النتائج والأثر) |                  |                   |       |           |          |                        |                                    |                       |                                 |                            |

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2025م)، ن = 64.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-39)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لتطبيق تقييم النتائج والأثر في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R$  (0.853)، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.728) أي أن ما قيمته (72.8%) من التغيرات في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية ناتج عن التغير في مستوى تطبيق تقييم النتائج والأثر، كما بلغت قيمة التأثير  $\beta$  (0.958)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق تقييم النتائج والأثر يؤدي إلى الزيادة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية (95.8%) من الوحدة. ويؤكد معنوية هذا التأثير (معامل الانحدار) قيمة اختبار (F) المحسوبة التي بلغت (165.681)، وكذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (12.872)، حيث كانت قيمتهما الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

تؤكد النتائج السابقة عدم صحة الفرضية وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الحادي عشرة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق تقييم النتائج والأثر في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية".

وبهذه النتيجة يكون الباحث قد حقق الإجابة عن السؤال الفرعي الحادي عشر للسؤال الرئيس الأول والذي ينص على: ما أثر تطبيق تقييم النتائج والأثر في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؟

## 2. طريقة الانحدار الخطي المتعدد:

تم استخدام طريقة الانحدار المتعدد (Multiple Regression analysis): لاختبار الفرضية الرئيسة التي يمكن التعبير عنها رياضياً بالمعادلة التالية:

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + b_6x_6 + b_7x_7 + b_8x_8 + b_9x_9 + b_{10}x_{10} + b_{11}x_{11}$$

حيث:

$y$ : هي المتغير التابع: وهو الأداء المؤسسي.

$x_i (i = 1, 2, \dots, 11)$  هي المتغيرات المستقلة تطبيق علامة المنظمة الموثوقة بأبعادها (الحكومة، التخطيط، القيادة والإدارة، الخدمة المقدمة للمستفيدين، إدارة العاملين، التعلم لتطوير، إدارة المال، إدارة الموارد، التواصل الخارجي، العمل مع الآخرين، تقييم النتائج والأثر).

ب د ء ب 1 ا ار.

$b_i (i = 1, 2, \dots, 11)$  عبارة عن معاملات الانحدار التي توضح مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغيرات المستقلة، وقد كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (3-40):

جدول رقم (3-40): أهم نتائج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية

| الرقم                                                                          | الأبعاد                   | ثابت الانحدار<br>a | معامل الانحدار<br>b | الخطأ المعياري | Beta   | قيمة t<br>المحسوبة | T<br>sig | معامل الارتباط المتعدد<br>R | معامل التحديد<br>R <sup>2</sup> | قيمة f<br>المحسوبة | مستوى الدلالة<br>sig | نتيجة اختبار الفرضية |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------|---------------------|----------------|--------|--------------------|----------|-----------------------------|---------------------------------|--------------------|----------------------|----------------------|
| 1                                                                              | الحوكمة                   | 0.108              | -0.131              | 0.100          | -0.116 | -1.305             | 0.198    | 0.948                       | 0.876                           | 41.573             | 0.000                | قبول                 |
| 2                                                                              | التخطيط                   |                    | -0.081              | 0.110          | -0.071 | -0.729             | 0.469    |                             |                                 |                    |                      | قبول                 |
| 3                                                                              | القيادة والإدارة          |                    | 0.308               | 0.118          | 0.311  | 2.615              | 0.012    |                             |                                 |                    |                      | رفض                  |
| 4                                                                              | الخدمة المقدمة للمستفيدين |                    | -0.103              | 0.131          | -0.104 | -0.787             | 0.435    |                             |                                 |                    |                      | قبول                 |
| 5                                                                              | إدارة العاملين            |                    | 0.413               | 0.128          | 0.419  | 3.219              | 0.002    |                             |                                 |                    |                      | رفض                  |
| 6                                                                              | التعلم والتطوير           |                    | -0.063              | 0.127          | -0.065 | -0.499             | 0.620    |                             |                                 |                    |                      | قبول                 |
| 7                                                                              | إدارة المال               |                    | 0.066               | 0.133          | 0.065  | 0.498              | 0.620    |                             |                                 |                    |                      | قبول                 |
| 8                                                                              | إدارة الموارد             |                    | 0.222               | 0.112          | 0.217  | 1.987              | 0.052    |                             |                                 |                    |                      | قبول                 |
| 9                                                                              | التواصل الخارجي           |                    | -0.102              | 0.130          | -0.098 | -0.783             | 0.437    |                             |                                 |                    |                      | قبول                 |
| 10                                                                             | العمل مع الآخرين          |                    | 0.270               | 0.148          | 0.275  | 1.826              | 0.074    |                             |                                 |                    |                      | قبول                 |
| 11                                                                             | تقييم النتائج والأثر      |                    | 0.189               | 0.109          | 0.169  | 1.744              | 0.087    |                             |                                 |                    |                      | قبول                 |
| الأداء المؤسسي = 0.108 + (0.308 × القيادة والإدارة) + (0.413 × إدارة العاملين) |                           |                    |                     |                |        |                    |          |                             |                                 |                    |                      |                      |

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2025م)، ن = 64.

أظهرت نتائج الجدول (3-40) وجود أثر إيجابي معنوي وطردى لتطبيق علامة المنظمة الموثوقة ببعديها (القيادة والإدارة، وإدارة العاملين) في تحقيق الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية، أي أنه كلما زاد مستوى أبعاد تطبيق علامة المنظمة الموثوقة (القيادة والإدارة، وإدارة العاملين) بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية (72.1%) من الوحدة، كما يلاحظ في الجدول أن بُعد إدارة العاملين كان أكثر الأبعاد تأثيراً في المتغير التابع الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.413)، كما أشارت قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (3.219) إلى وجود دلالة معنوية لمعامل الانحدار، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.002)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى إدارة العاملين يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية (41.3%) من الوحدة، مع الأخذ بعين الاعتبار الزيادة في الأبعاد الأخرى. كما يؤثر بُعد القيادة والإدارة في مستوى الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية بمعامل انحدار بلغت قيمته (0.308) كما أشارت قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (2.615) إلى وجود دلالة معنوية لمعامل الانحدار، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.012)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى القيادة والإدارة يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية (30.8%) من الوحدة، مع الأخذ بعين الاعتبار الزيادة في الأبعاد الأخرى. كما يلاحظ في الجدول أن تأثير أبعاد علامة المنظمة الموثوقة (إدارة المال، إدارة الموارد، التواصل مع الآخرين، تقييم النتائج والأثر) في المتغير التابع الأداء المؤسسي بلغت قيم معاملات الانحدار (0.066، 0.222، 0.270، 0.189) على التوالي، إلا أن هذا التأثير كان ضعيفاً من الناحية الإحصائية لأن قيم (T) المحسوبة لمعامل التأثير بلغت على التوالي (0.498، 1.987، 1.826، 1.744) وهي قيمة ضعيفة غير دالة معنوياً، حيث بلغت قيمتها الاحتمالية (0.620، 0.052، 0.074، 0.087)، وجميعها أكبر من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما تأثير أبعاد علامة المنظمة الموثوقة (الحوكمة، التخطيط، الخدمة المقدمة للمستفيدين، التعلم والتطوير، التواصل الخارجي) في المتغير التابع الأداء المؤسسي فقد كان سلبياً (عكسياً) حيث بلغت قيم معاملات الانحدار (-0.131، -0.081، -0.103، -0.063، -0.102) على التوالي، إلا أن هذا التأثير كان

ضعيفا من الناحية الإحصائية لأن قيم (T) المحسوبة لمعامل التأثير بلغت على التوالي (-1.305، -0.729، -0.787، -0.499، -0.783) وهي قيمة ضعيفة غير دالة معنويًا، حيث بلغت قيمتها الاحتمالية (0.198، 0.469، 0.435، 0.620، 0.437)، وجميعها أكبر من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويلاحظ أيضًا في الجدول أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بلغت (0.948)، والتي تشير إلى وجود ارتباط طردي معنوي، أي أن زيادة مستوى تطبيق علامة المنظمة الموثوقة ببعديها (القيادة والإدارة، وإدارة العاملين) تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية، والعكس صحيح، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.876)، ويشير إلى أن (87.6%) من التأثيرات التي تطرأ في مستوى الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية تعود إلى الزيادة في مستوى تطبيق علامة المنظمة الموثوقة بأبعادها ببعديها (القيادة والإدارة، وإدارة العاملين)، مع ثبات بقية العوامل الأخرى، في حين أن (12.4%) من التأثيرات في مستوى أبعاد الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية قد تعود إلى عوامل أخرى، وقد أشارت نتيجة اختبار (F) إلى وجود دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (41.573)، بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

تؤكد النتائج السابقة عدم صحة الفرضية جزئيًا، وعليه تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى جزئيًا وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق علامة المنظمة الموثوقة ببعديها (القيادة والإدارة، وإدارة العاملين) في تحقيق الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية". في حين تقبل الفرضية الرئيسية جزئيًا والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق علامة المنظمة الموثوقة بأبعادها (الحكومة، التخطيط، الخدمة المقدمة للمستفيدين، التعلم والتطوير، إدارة المال، إدارة الموارد، التواصل الخارجي، العمل مع الآخرين، تقييم النتائج والأثر) في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية".

وبهذه النتيجة يكون الباحث قد حقق الآتي:

- الإجابة عن السؤال الرئيس الأول للدراسة والذي ينص على: هل يوجد أثر لتطبيق علامة المنظمة الموثوقة بأبعادها الأحد عشر في الأداء المؤسسي للمنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية؟

- تحقيق الهدف الثالث للدراسة والذي ينص على: "الكشف عن مدى تأثير كل مجال من مجالات علامة المنظمة الموثوقة في تحسين الأداء المؤسسي".

ثانيًا: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية ( $H_{02}$ ):

تنص الفرضية الرئيسة الثانية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات افراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي للمنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية، تُعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسعى الوظيفي، عمر المنظمة، مجال عمل المنظمة، موقع المنظمة بحسب مناطق المملكة)".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (مان- وتني) لعينتين مستقلتين، واختبار اختبار كروسكال واليس لأكثر من عينتين مستقلتين، وتُعد الفروق دالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $0.05 \geq \alpha$ )، والعكس صحيح، ولاختبار الفرضية الرئيسة الثانية يجب اختبار الفرضيات الفرعية أولاً كل على حدة على النحو الآتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{02-1}$ ):

نص الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطي إجابات افراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في تحقيق الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية يُعزى لمتغير الجنس (النوع)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (مان- وتني) لعينتين مستقلتين، لمعرفة دلالة الفروق في متوسط إجابات الذكور ومتوسط إجابات الإناث حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية. وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (3-41) على النحو الآتي:

جدول رقم (3-41): نتائج اختبار (مان- وتني) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس (النوع) حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية

| الجنس | متوسط الرتب | قيمة Z | مستوى الدلالة | النتيجة الإحصائية | نتيجة اختبار الفرضية |
|-------|-------------|--------|---------------|-------------------|----------------------|
| ذكر   | 29.38       | -1.853 | 0.064         | غير دال           | قبول                 |
| أنثى  | 38.45       |        |               |                   |                      |

يوضح الجدول (3-41) عدم وجود فروق في متوسط إجابات أفراد العينة نحو الذكاء الاستراتيجي باختلاف جنسهم، إذ بلغت مستوى الدلالة (0.064)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) المعتمدة في هذه الدراسة، وهذا يشير إلى أن الجنس لا يؤثر في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في تحقيق الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية.

تؤكد النتائج السابقة صحة الفرضية وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في تحقيق الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية يُعزى لمتغير الجنس (النوع)".

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية ( $H_{02-2}$ ):

نص الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في تحقيق الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية يُعزى لمتغير العمر".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال واليس لأكثر من عینتين مستقلتين، لمعرفة الفروق في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية بحسب متغير العمر. وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (3-42) على النحو الآتي:

جدول رقم (3-42): نتائج اختبار كروسكال واليس لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية لمتغير العمر

| العمر        | متوسط الرتب | درجة الحرية | مربع كاي | مستوى الدلالة | النتيجة الإحصائية | نتيجة اختبار الفرضية |
|--------------|-------------|-------------|----------|---------------|-------------------|----------------------|
| 20 - 30 سنة  | 39.22       | 2           | 3.296    | 0.192         | غير دال           | قبول                 |
| 31 - 40 سنة  | 30.38       |             |          |               |                   |                      |
| 41 سنة فأكثر | 29.44       |             |          |               |                   |                      |

يوضح الجدول (3-42) عدم وجود فروق في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية باختلاف أعمارهم، إذ بلغت مستوى الدلالة (0.192)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) المعتمدة في هذه الدراسة، وهذا يشير إلى أن متغير العمر لا يؤثر في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية.

تؤكد النتائج صحة الفرضية وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في تحقيق الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية يُعزى لمتغير العمر".

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ( $H_{02-3}$ ):

نص الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية يُعزى لمتغير المستوى التعليمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال واليس لأكثر من عینتين مستقلتين، لمعرفة الفروق في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء

المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية بحسب متغير المستوى التعليمي.

وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (3-43) على النحو الآتي:

جدول رقم (3-4): نتائج اختبار كروسكال واليس لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية لمتغير المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | متوسط الرتب | درجة الحرية | مربع كاي | مستوى الدلالة | النتيجة الإحصائية | نتيجة اختبار الفرضية |
|------------------|-------------|-------------|----------|---------------|-------------------|----------------------|
| ثانوية عامة فأقل | 39.17       | 3           | 2.201    | 0.532         | غير دال           | قبول                 |
| دبلوم متوسط      | 32.75       |             |          |               |                   |                      |
| بكالوريوس        | 34.57       |             |          |               |                   |                      |
| دراسات عليا      | 27.79       |             |          |               |                   |                      |

يوضح الجدول (3-43) عدم وجود فروق في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية باختلاف مستوياتهم التعليمية، إذ بلغت مستوى الدلالة (0.532)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) المعتمدة في هذه الدراسة، وهذا يشير إلى أن متغير المستوى التعليمي لا يؤثر في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية.

تؤكد النتائج صحة الفرضية وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية يُعزى لمتغير المستوى التعليمي".

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ( $H_{02-4}$ ):

نص الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في

الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية يُعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال واليس لأكثر من عینتين مستقلتين، لمعرفة الفروق في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية بحسب المسمى الوظيفي.

وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (3-44) على النحو الآتي:

جدول رقم (3-44): نتائج اختبار كروسكال واليس لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

| المستوى الوظيفي         | متوسط الرتب | درجة الحرية | مربع كاي | مستوى الدلالة | النتيجة الإحصائية | نتيجة اختبار الفرضية |
|-------------------------|-------------|-------------|----------|---------------|-------------------|----------------------|
| عضو مجلس إدارة          | 30.00       | 9           | 5.800    | 0.760         | غير دال           | قبول                 |
| مدير تنفيذي             | 33.03       |             |          |               |                   |                      |
| مدير إدارة              | 29.69       |             |          |               |                   |                      |
| مستشار                  | 9.00        |             |          |               |                   |                      |
| مشرف الجودة والمعلومات  | 22.50       |             |          |               |                   |                      |
| رئيسة مجلس مركز الحي    | 53.50       |             |          |               |                   |                      |
| أخصائية مشاريع          | 27.00       |             |          |               |                   |                      |
| أخصائي استراتيجي وتخطيط | 15.50       |             |          |               |                   |                      |
| موظف                    | 36.92       |             |          |               |                   |                      |
| اخرى                    | 39.00       |             |          |               |                   |                      |

يوضح الجدول (3-44) عدم وجود فروق في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية باختلاف مسمياتهم الوظيفية، إذ بلغت مستوى الدلالة (0.760)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) المعتمدة في هذه الدراسة، وهذا يشير إلى أن المسمى الوظيفي لا

يؤثر في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية.

تؤكد النتائج صحة الفرضية، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية يُعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

#### 5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة ( $H_{02-5}$ ):

نص الفرضية الفرعية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية يُعزى لمتغير عمر المنظمة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال واليس لأكثر من عینتين مستقلتين، لمعرفة الفروق في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية بحسب متغير عمر المنظمة.

وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (3-45) على النحو الآتي:

جدول رقم (3-45): نتائج اختبار كروسكال واليس لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية لمتغير عمر المنظمة

| نتيجة اختبار الفرضية | النتيجة الإحصائية | مستوى الدلالة | مربع كاي | درجة الحرية | متوسط الرتب | عمر المنظمة     |
|----------------------|-------------------|---------------|----------|-------------|-------------|-----------------|
| قبول                 | غير دال           | 0.555         | 1.176    | 2           | 35.31       | أقل من 10 سنوات |
|                      |                   |               |          |             | 33.20       | 10 - 20 سنة     |
|                      |                   |               |          |             | 29.33       | أكثر من 20 سنة  |

يوضح الجدول (3-45) عدم وجود فروق في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية باختلاف عمر المنظمة، إذ بلغت مستوى الدلالة (0.555)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) المعتمدة في هذه الدراسة، وهذا يشير إلى أن متغير عمر المنظمة لا يؤثر في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية.

تؤكد النتائج صحة الفرضية وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في تحقيق الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية يُعزى لمتغير عمر المنظمة".

#### 6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة ( $H_{02-6}$ ):

نص الفرضية الفرعية السادسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية يُعزى لمتغير مجال عمل المنظمة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال واليس لأكثر من عینتين مستقلتين، لمعرفة الفروق في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية بحسب متغير مجال عمل المنظمة.

وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (3-46) على النحو الآتي:

جدول رقم (3-46): نتائج اختبار كروسكال واليس لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية يعزى لمتغير مجال عمل المنظمة

| مجال عمل المنظمة | متوسط الرتب | درجة الحرية | مربع كاي | مستوى الدلالة | النتيجة الإحصائية | نتيجة اختبار الفرضية |
|------------------|-------------|-------------|----------|---------------|-------------------|----------------------|
| تنموية           | 35.24       | 5           | 6.235    | 0.284         | غير دال           | قبول                 |

| نتيجة اختبار<br>الفرضية | النتيجة<br>الإحصائية | مستوى<br>الدلالة | مربع<br>كاي | درجة<br>الحرية | متوسط<br>الرتب | مجال عمل<br>المنظمة |
|-------------------------|----------------------|------------------|-------------|----------------|----------------|---------------------|
|                         |                      |                  |             |                | 17.50          | تحفيظ قرآن          |
|                         |                      |                  |             |                | 31.25          | شبابية              |
|                         |                      |                  |             |                | 31.89          | صحية                |
|                         |                      |                  |             |                | 1.00           | دعوية               |
|                         |                      |                  |             |                | 34.48          | أخرى                |

يوضح الجدول (3-46) عدم وجود فروق في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية باختلاف مجال عمل المنظمة، إذ بلغت مستوى الدلالة (0.284)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) المعتمدة في هذه الدراسة، وهذا يشير إلى أن متغير مجال عمل المنظمة لا يؤثر في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية.

تؤكد النتائج صحة الفرضية وعليه تم قبول الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية يُعزى لمتغير مجال عمل المنظمة".

#### 7. اختبار الفرضية الفرعية السابعة ( $H_{02-7}$ ):

نص الفرضية الفرعية السابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية يُعزى لمتغير موقع المنظمة في المملكة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال واليس لأكثر من عینتين مستقلتين، لمعرفة الفروق في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء

المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية بحسب متغير موقع المنظمة في المملكة.

وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (47-3) على النحو الآتي:

جدول رقم (47-3): نتائج اختبار كروسكال واليس لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية يعزى لمتغير موقع المنظمة في المملكة

| موقع المنظمة في المملكة | متوسط الرتب | درجة الحرية | مربع كاي | مستوى الدلالة | النتيجة الإحصائية | نتيجة اختبار الفرضية |
|-------------------------|-------------|-------------|----------|---------------|-------------------|----------------------|
| الرياض                  | 26.11       | 8           | 14.944   | 0.060         | غير دال           | قبول                 |
| مكة المكرمة             | 34.59       |             |          |               |                   |                      |
| المدينة المنورة         | 6.00        |             |          |               |                   |                      |
| القصيم                  | 54.50       |             |          |               |                   |                      |
| الشرقية                 | 27.45       |             |          |               |                   |                      |
| عسير                    | 44.93       |             |          |               |                   |                      |
| حائل                    | 32.00       |             |          |               |                   |                      |
| جازان                   | 39.18       |             |          |               |                   |                      |
| نجران                   | 3.00        |             |          |               |                   |                      |

يوضح الجدول (47-3) عدم وجود فروق في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية باختلاف موقع المنظمة في المملكة، إذ بلغت مستوى الدلالة (0.060)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) المعتمدة في هذه الدراسة، وهذا يشير إلى أن متغير موقع المنظمة في المملكة لا يؤثر في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية.

تؤكد النتائج صحة الفرضية وعليه تم قبول الفرضية الفرعية السابعة والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات

أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية يُعزى لمتغير موقع المنظمة في المملكة".

مما سبق، ومن خلال تحليل الفرضيات الفرعية السبعة التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية تُعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عمر المنظمة، مجال عمل المنظمة، موقع المنظمة بحسب مناطق المملكة).

بناء على النتائج السابقة تم قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية تُعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عمر المنظمة، مجال عمل المنظمة، موقع المنظمة بحسب مناطق المملكة)".

وبهذه النتيجة يكون الباحث قد حقق الآتي:

- الإجابة عن السؤال الرئيس الثاني للدراسة والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي للمنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية تُعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عمر المنظمة، مجال عمل المنظمة، موقع المنظمة بحسب مناطق المملكة)؟

- الهدف الرابع للدراسة والذي ينص على: "تحليل ما إذا كان هناك تباين في الأثر بحسب خصائص الأفراد والمنظمات المستجيبة تُعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عمر المنظمة، مجال عمل المنظمة، موقع المنظمة بحسب مناطق المملكة)".

## الخاتمة

## الخاتمة

### النتائج

فيما يأتي ملخص لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، والتي هدفت إلى قياس أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات الخيرية دراسة ميدانية على المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية، وجاءت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة كالآتي:

#### أولاً: نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيري الدراسة:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تطبيق أبعاد علامة المنظمة الموثوقة في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية كانت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي عالٍ بلغ (3.83)، ووزن نسبي عالٍ بلغ (76.60%). وفيما يتعلق بمستوى الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية، فقد أظهرت النتائج أيضاً أنه كان متوافقاً بدرجة عالية، بمتوسط حسابي عالٍ (3.85)، وبوزن نسبي عالٍ (77%). ويمكن ترتيب تلك أبعاد المتغير المستقل ترتيباً تنازلياً كما يأتي:

#### 1. أبعاد المتغير المستقل علامة المنظمة الموثوقة:

- أ- كان أعلى تلك الأبعاد توافراً هو بُعد تقييم النتائج والأثر بوسط حسابي عالٍ (3.96)، وبوزن نسبي عالٍ (79.20%).
- ب- جاء بُعد الحوكمة في المرتبة الثانية بوسط حسابي عالٍ (3.94)، وبوزن نسبي عالٍ (78.80%).
- ج- جاء بُعد التخطيط في المرتبة الثالثة بوسط حسابي عالٍ (3.93)، وبوزن نسبي عالٍ (78.60%).
- د- جاء بُعد العمل مع الآخرين في المرتبة الرابعة بوسط حسابي عالٍ (3.91)، وبوزن نسبي عالٍ (78.20%).
- هـ- جاء بُعد التواصل الخارجي في المرتبة الخامسة بوسط حسابي عالٍ (3.85)، وبوزن نسبي عالٍ (77%).

- و- جاء بُعد القيادة والإدارة في المرتبة السادسة بوسط حسابي عالٍ (3.81)، وبوزن نسبي عالٍ (76.20%).
- ز- جاء بُعد الخدمة المقدمة للمستفيدين في المرتبة السابعة بوسط حسابي عالٍ (3.78)، وبوزن نسبي عالٍ (75.60%).
- ح- جاء بُعد التعلم والتطوير في المرتبة الثامنة بوسط حسابي عالٍ (3.78)، وبوزن نسبي عالٍ (75.60%).
- ط- جاء بُعد إدارة العاملين في المرتبة التاسعة بوسط حسابي عالٍ (3.77)، وبوزن نسبي عالٍ (75.40%).
- ي- جاء بُعد إدارة المال في المرتبة العاشرة بوسط حسابي عالٍ (3.73)، وبوزن نسبي عالٍ (74.60%).
- ك- جاء بُعد إدارة الموارد في المرتبة الحادية عشرة والأخيرة بوسط حسابي عالٍ (3.68)، وبوزن نسبي عالٍ (73.60%).

#### ثانيًا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق علامة المنظمة الموثوقة ببعديها (القيادة والإدارة، وإدارة العاملين) في تحقيق الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية". في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق علامة المنظمة الموثوقة بأبعادها (الحوكمة، التخطيط، الخدمة المقدمة للمستفيدين، التعلم والتطوير، إدارة المال، إدارة الموارد، التواصل الخارجي، العمل مع الآخرين، تقييم النتائج والأثر) في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية".
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق الحوكمة في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق التخطيط في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.

4. رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق القيادة والإدارة في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق الخدمات المقدمة للمستفيدين في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية."
6. رفض الفرضية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق إدارة العاملين في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية."
7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق التعلم والتطوير في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.
8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق إدارة المال في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.
9. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق إدارة الموارد في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.
10. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق التواصل الخارجي في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.
11. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق العمل مع الآخرين في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.

12. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق تقييم النتائج والأثر في الأداء المؤسسي في المنظمات الخيرية الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة في المملكة العربية السعودية.

13. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية تُعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عمر المنظمة، مجال عمل المنظمة، موقع المنظمة بحسب مناطق المملكة).

14. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في تحقيق الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية يُعزى لمتغير الجنس (النوع).

15. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في تحقيق الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية يُعزى لمتغير العمر.

16. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية يُعزى لمتغير المستوى التعليمي.

17. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية يُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

18. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في تحقيق الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية يُعزى لمتغير عمر المنظمة.

19. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية يُعزى لمتغير مجال عمل المنظمة.

20. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في الأداء المؤسسي في المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية يُعزى لمتغير موقع المنظمة في المملكة.

### التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

1. تعزيز أبعاد القيادة والإدارة وإدارة العاملين داخل الجمعيات الخيرية؛ نظرًا لما ثبت من تأثيرها الإيجابي والدالّ إحصائيًا في رفع مستوى الأداء المؤسسي.
2. الاستمرار في تطوير بعد تقييم النتائج والأثر، كونه الأعلى تطبيقًا بين أبعاد علامة المنظمة الموثوقة، وتعزيز ثقافة التقييم المبني على مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس.
3. التركيز على تنمية قدرات الموظفين الإداريين والقياديين من خلال برامج تدريبية متخصصة في مفاهيم الحوكمة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المال والموارد، لتحقيق أثر أكبر في الأداء المؤسسي.
4. تشجيع الجمعيات الخيرية على تبني المنهجيات المتقدمة في العمل التشاركي والتواصل الخارجي؛ لما لها من دور مؤثر مثبت إحصائيًا في تحسين الأداء العام.
5. مواصلة تعزيز بعد التعلم والتطوير داخل المنظمات، بما يسهم في تجديد المعرفة المؤسسية وتراكم الخبرات؛ مما ينعكس إيجابًا على الاستدامة والتأثير.
6. مراجعة ومتابعة تطبيق جميع أبعاد علامة المنظمة الموثوقة بشكل متوازن؛ لضمان تحقيق أقصى درجات الأداء المؤسسي الشامل في الجوانب الإدارية والخدمية والمالية.
7. دعم عمليات التقييم الداخلي المستمر لمستوى الالتزام بالمعايير المعتمدة في شهادة المنظمة الموثوقة، وربطها بنتائج الأداء المؤسسي لمزيد من التحسين المستمر.

8. نشر نتائج هذه الدراسة على نطاق واسع داخل القطاع غير الربحي في المملكة؛ لتشجيع بقية المنظمات غير الحاصلة على الشهادة على التقدم لها وتطبيق أبعادها.

## المقترحات

1. إجراء دراسات مقارنة بين المنظمات الحاصلة على شهادة المنظمة الموثوقة وغير الحاصلة عليها؛ لمعرفة الفروقات الجوهرية في الأداء المؤسسي الناتج عن تبني المعايير المعتمدة.
2. إجراء دراسات تحليلية متعمقة لكل بُعد من أبعاد علامة المنظمة الموثوقة على حدة، وبحث العوامل التي تعزز من تأثيره في الأداء، وبخاصة في الأبعاد التي لم تُظهر أثرًا دالًا إحصائيًا في هذه الدراسة.
3. اقتراح بناء نموذج محليّ محكّم لتقييم الأداء المؤسسيّ في الجمعيات الخيرية مستندًا إلى أبعاد العلامة الموثوقة ونتائج الدراسات الميدانية، ليسهم في توحيد مؤشرات الجودة والحوكمة.
4. دعوة الجهات المانحة والمشرعة لتبني نتائج الدراسة في سياسات الدعم والاعتماد، عبر ربط التمويل والاستفادة من برامج التأهيل بالحصول على شهادة المنظمة الموثوقة.
5. اقتراح تنظيم ورش عمل دورية داخل القطاع غير الربحيّ لتوعية القيادات بأهمية تطبيق المعايير الإدارية والمهنية الواردة في علامة المنظمة الموثوقة.
6. دراسة تأثير تطبيق علامة المنظمة الموثوقة على جوانب أخرى غير الأداء المؤسسيّ مثل: رضا المستفيدين، حجم التمويل، الاستدامة، التوسع الجغرافيّ.. إلخ.
7. دعوة الباحثين لتكرار الدراسة مستقبلاً بعد مرور عدة سنوات على تطبيق الشهادة لرصد التحوّلات بعيدة المدى في أداء المنظمات.
8. توسيع نطاق الدراسة لتشمل دولاً عربيةً أخرى تتبنّى نظامًا مشابهةً في تقييم الجمعيات الخيرية، للمقارنة والاستفادة من التجارب الدولية.

## المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

الأحمد. (2023). دور رأس المال الاجتماعي في الأداء التنظيمي للمنظمات غير الربحية بالمنطقة الشرقية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 6(1)، 101-125،

[https://fjsi.journals.ekb.eg/article\\_306761.html](https://fjsi.journals.ekb.eg/article_306761.html)

آدم، ونور الدين، ومحمد. (2020). أثر آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي بالمنظمات التطوعية: دراسة حالة ولاية كسلا-السودان. *مجلة البحوث المالية والمحاسبية*، 11(2)، 212-233،

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1337161>

بدون مؤلف. (2023). واقع تطبيق المحاسبة الإدارية في الجمعيات الخيرية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 43(3)، 271-293،

[https://aja.journals.ekb.eg/article\\_281737.html](https://aja.journals.ekb.eg/article_281737.html)

البيشي، إ.ح. (2014). *العمل الخيري في السعودية: تقييم اقتصادي إسلامي-دراسة حالة (رسالة ماجستير)*. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،

<https://search.mandumah.com/Record/723074>

الحربي، س.أ. (2022). أثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية: دراسة ميدانية على الجمعيات الخيرية في المدينة المنورة. *المجلة العربية لعلوم الإدارة*،

43(2)، 212-239، <https://journals.ksu.edu.sa/index.php/ams/article/view/2345>

حيان، ج.م. (2021). دور الجمعيات الأهلية في رعاية الموهوبين بالسعودية من وجهة نظر العاملين. *مجلة العلوم التربوية والاجتماعية*، 35(2)، 211-238،

[https://mfes.journals.ekb.eg/article\\_173797.html](https://mfes.journals.ekb.eg/article_173797.html)

السبيعي. (2025). الحوكمة في المؤسسات الخيرية بالملكة العربية السعودية: المبادئ والمتطلبات: دراسة نظرية وميدانية. *المجلة العربية للإدارة*، 45(1)، 66-92،

[https://artman.journals.ekb.eg/article\\_412991.html](https://artman.journals.ekb.eg/article_412991.html)

الشعبي، والخطيب. (2016). تقييم دور الجمعيات الخيرية السعودية من وجهة نظر المتبرعين والمستفيدين. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 14(2)، 77-104.

الشهري، ع.م. (2015). الرقابة النظامية على المؤسسات الخيرية في السعودية: دراسة مقارنة.

<https://khair.ws/library/6759/>، 88-66، 23(4)، 88-66، مركز خيري للدراسات،

الشواري. (2019). تقييم ممارسات التميز لمؤسسي بالمنظمات غير الربحية باستخدام النموذج

الأوروبي للتميز EFQM. *المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية*، 56(1)، 478-431،

[https://jfss.journals.ekb.eg/article\\_147705.html](https://jfss.journals.ekb.eg/article_147705.html)

الشيبي، م.ب. (2022). مدى مساهمة تنوع الإيراد في الاستدامة المالية للجمعيات بمنطقة مكة.

*مجلة العالوم المالية والمحاسبية*، 12(1)، 73-

[https://jsfc.journals.ekb.eg/article\\_293319.html](https://jsfc.journals.ekb.eg/article_293319.html)، 100

الطيب. (2018). أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية: دراسة حالة

المنتدى الإسلامي بالاسلاميات (2009-2013).

<https://search.mandumah.com/Record/1035631>

علي، والفتوح. (2022). مؤشرات بناء قدرات المنظمات العامة المبدعة وأثرها على تحقيق التميز

المؤسسي: تطبيق على البنك المركزي المصري. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة*،

[https://isec.journals.ekb.eg/article\\_243193.html](https://isec.journals.ekb.eg/article_243193.html)، 136-99، 3(2)،

العنزي، والمهوس. (2024). فعالية الإدارة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية السعودية.

*المجلة الدولية لبحوث الاقتصاد وإدارة الأعمال*،

<https://www.benkjournal.com/article/view/811>

العنزي، والمهوس. (2024). فعالية الإدارة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية السعودية:

دراسة ميدانية. *المجلة الدولية لبحوث الاقتصاد وإدارة الأعمال*،

<https://www.benkjournal.com/article/view/811>

العبد، وغوش، وشمسي. (2023). دور منظمات القطاع غير الربحي في تحقيق الأداء الفعال

بقطاع الإسكان التنموي في السعودية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المستفيدين.

<https://www.researchgate.net/publication/375246065>

الغانم، وغوش، وشمسي. (د.ت). أثر تطوير الأعمال على الموارد المالية في القطاع غير الربحي بالسعودية: دراسة ميدانية على بعض الجمعيات الخيرية بالرياض. *المجلة الدولية للبحوث*

<https://www.ijrsp.com/volume/issue-45/6/>، *في العلوم التربوية والإنسانية*،

فكري، ن.م. (2023). دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة القاهرة. *مجلة كلية التربية النوعية*، 23(4)، 81-108،

[https://ices.journals.ekb.eg/article\\_321429.html](https://ices.journals.ekb.eg/article_321429.html)

القثامي، وعبيد. (2021). أثر الإفصاح المحاسبي على تقييم أداء الجمعيات الخيرية السعودية. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 10(3)، 133-158،

[https://ajahs.journals.ekb.eg/article\\_182282.html](https://ajahs.journals.ekb.eg/article_182282.html)

القحطاني، والعثمان. (2024). دور القيادة الخادمة في السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية في السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 44(1)، 119-148،

[https://aja.journals.ekb.eg/article\\_279206.html](https://aja.journals.ekb.eg/article_279206.html)

القحطاني، والعثمان. (2024). دور القيادة الخادمة في السلوك التنظيمي بالمنظمات غير الربحية بالسعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 44(1)، 119-148،

[https://aja.journals.ekb.eg/article\\_279206.html](https://aja.journals.ekb.eg/article_279206.html)

النويصر، وغوش وشمسي. (د.ت). أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي للجمعيات في الرياض. *المجلة الدولية للبحوث التربوية والإنسانية والاجتماعية*،

<https://www.ijrsp.com/volume/issue-47/1/>

النويصر، وغوش، وشمسي. (د.ت). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية والإنسانية*، 1-47.

الهنداوي. (2018). تقييم ممارسات جودة العمل الخيري ورضا العملاء بالمملكة العربية السعودية. *مجلة إدارة الجودة*، 9(1)، 88-110.

هني، ج.م. (2017). أنموذج مقترح لقياس الأداء بالجمعيات الخيرية لرعاية الأيتام باستخدام بطاقة BSC. *مجلة الجامعة المفتوحة للأبحاث الاقتصادية*، 5(2)، 188-213،

<https://journals.gou.edu/index.php/eqtsadia/article/view/379>

## ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Ahmed, Z., & Khan, R. (2017). Building donor confidence through certification: The case of trusted charities. *Journal of Philanthropy & Marketing*, 22(3), e1591. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1591>
- Becker, A., et al. (2018). An experimental study of voluntary nonprofit accountability and effects on public trust, reputation, perceived quality, and donation behavior. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/0899764018756200>
- Bekkers, R. (2003). Trust, accreditation, and philanthropy in the Netherlands. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), 596–615. [https://give.org/docs/default-source/donor-trust-library/donor\\_trust\\_report\\_2022\\_five\\_year\\_review.pdf](https://give.org/docs/default-source/donor-trust-library/donor_trust_report_2022_five_year_review.pdf)
- Brown, L. D., & Kalegaonkar, A. (2002). Support organizations and the evolution of the nonprofit sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(2), 231–258. <https://nonprofitquarterly.org/wp-content/uploads/2009/12/supportorganizations.pdf>
- Duron, M., & Kline, J. (2016). Impact of accreditation on nonprofit organizations: An empirical analysis. *Nonprofit Policy Forum*, 7(3), 355–377. <https://pdfs.semanticscholar.org/94a9/5a2c3cde1d2944425a7c12162aaf0b4a93bf.pdf>
- Ebrahim, A., & Weisband, E. (2007). *Global accountabilities: Participation, pluralism, and public ethics*. Cambridge University Press. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1101657](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1101657)
- El-Bi'jri, E., & Abdallah, T. (2020). Performance measurement and NPOs' effectiveness: Does internal stakeholders' trust matter? Evidence from Palestine. *Benchmarking: An International Journal*, 28(5), 1602–1625. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2020-0347>
- Fatima, B. (2023). Financial performance metrics for nonprofit organizations: A comparative study. *Global Academic Research Journal*, 5(1), 12–27. <https://garjournal.com/index.php/Journal/article/view/22>
- Gregu, M. (2013). Certification and its impact on quality of charities. *Prague Economic Papers*, 22(4), 457–474. <https://pep.vse.cz/pdfs/pep/2013/04/07.pdf>
- Harris, E. E., & Neely, D. (2016). Using certifications to signal trustworthiness and reduce the perceived risk of donors: An exploratory investigation into the impact

- of charity labels. *Journal of Accounting and Public Policy*, 35(6), 578–598.  
<https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2016.09.004>
- Hielscher, S., et al. (2017). Quality certifications for nonprofits, charitable giving, and donor's trust: Experimental evidence. Working Paper, Universität Hamburg.  
<https://d-nb.info/1365471055/34>
- Iberoamericanic, M., Santos, A. M., & Valera, R. (2024). The effect of certification and crowdfunding on donation intention for social projects. *Revista Iberoamericana de Contabilidad, Economía y Administración*, 12(1), 35–51.  
<https://iberoamericanic.org/rev/article/view/454>
- Kim, S. H., & Park, J. (2020). Nonprofit certification and its impact on organizational performance: A cross-national study. *Journal of Business Research*, 112, 123–132. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.036>
- Liket, K., & Maas, K. (2015). Nonprofit organizational effectiveness: Analysis of best practices. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 268–296.  
<https://doi.org/10.1177/0899764013510064>
- Lima, F., et al. (2019). The effect of governance on donations: Evidence from Brazilian environmental nonprofit organizations. *Revista de Administração Pública*, 53(1), 45–62. <https://www.redalyc.org/journal/1230/123075331004/html/>
- MacIndoe, H., & Barman, E. (2014). How organizational stakeholders shape performance measurement in nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(4), 716–738. <https://doi.org/10.1177/0899764012444351>
- Martínez-Bueno, M. C., & Fernández-Martínez, J. L. (2021). The characteristics of nonprofit performance measurement systems. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(3–4), 328–345.  
<https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1948323>
- Munik, J., Kruglianskas, I., & Souza, G. (2021). Performance measurement systems in nonprofit organizations: An authorship-based literature review. *Management and Business Economics*, 22(2), 88–105. <https://doi.org/10.1108/MBE-05-2020-0069>
- National Council of Voluntary Organisations (NCVO). (n.d.). Trusted charity: The quality standard for the voluntary sector. <https://www.ncvo.org.uk/help-and-guidance/practical-support/trusted-charity/>

- Nguyen, H. T., & Tran, T. M. (2019). Certification programs and their influence on nonprofit transparency and accountability. *Nonprofit Management & Leadership*, 30(1), 45–63. <https://doi.org/10.1002/nml.21389>
- Nisa, Z. U., Javed, U., & Akhtar, H. (2015). Impact of project performance measurement system on project success: A study based on NGO sector of Pakistan. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 22(1), 38–50. <https://gssrr.org/index.php/JournalOfBasicAndApplied/article/view/3815>
- Roberts, J. A., & Bacon, D. R. (2017). The impact of trust seals on online charitable giving: An experimental investigation. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 355–370. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2809-3>
- Saxton, G. D., Guo, C., & Brown, W. A. (2012). Teaching nonprofits to demonstrate accountability: Effects of a capacity-building program on accountability reporting. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(1), 61–79. <https://doi.org/10.1002/nml.21053>
- Schneider, B., Hommel, U., & Paniagua, J. (2020). Intangible assets and performance in nonprofit organizations: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 11, 729. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.00729/full>
- Shehu, A., et al. (2015). The brand personality of nonprofit organizations and the influence of monetary incentives. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. <https://doi.org/10.1080/10495142.2015.1019446>
- Sloan, M. F. (2009). The effects of nonprofit accountability ratings on donor behavior. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(2), 220–236. <https://doi.org/10.1177/0899764008316470>
- Smith, R., & Lee, C. (2018). The role of third-party certification in enhancing donor trust: Evidence from the charity sector. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(5), 1100–1115. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-0019-2>
- Szper, R., & Prakash, A. (2011). Charity watchdogs and the limits of information-based regulation. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(1), 112–141. <https://doi.org/10.1007/s11266-010-9156-2>
- Treinta, F. H., López, A. J., & Ramos, C. L. (2020). Design and implementation factors for performance measurement in nonprofit organizations: A literature review.

Frontiers in Psychology, 11, 1799.

<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.01799/full>

Urquía-Grande, E., Estébanez, R. P., & others. (2022). Impact of non-profit organizations' accountability: Empirical evidence from the DR Congo. *Journal of Accounting and Public Policy*, 41(2), 100870.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2452292922000704>

Willems, J., et al. (2017). Accreditation and certification in the non-profit sector: Organizational and economic implications. Retrieved from  
[https://www.researchgate.net/publication/241732765\\_Accreditation\\_and\\_certification\\_in\\_the\\_non-profit\\_sector\\_Organizational\\_and\\_economic\\_implications](https://www.researchgate.net/publication/241732765_Accreditation_and_certification_in_the_non-profit_sector_Organizational_and_economic_implications)

الملاحق

## ملحق رقم (1) استبانة الدراسة

أخي المشارك/ أختي المشاركة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

نرجو منكم التكرم بالمشاركة في هذه الدراسة من خلال الإجابة على الاستبانة المرفقة بدقة وموضوعية. تهدف الدراسة إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء بحث علمي بعنوان: "أثر تطبيق علامة المنظمة الموثوقة في تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات الخيرية – دراسة ميدانية على المنظمات الحاصلة على الشهادة في المملكة العربية السعودية".

نؤكد أن جميع المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

نشكر لكم تعاونكم ومساهماتكم القيمة، والتي تعد دعماً أساسياً لتطوير الأداء المؤسسي في القطاع غير الربحي بالمملكة.

مع أطيب التحيات..

الباحث

أولاً: البيانات الأساسية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. العمر: 20 – 30 سنة ☐ 31 – 40 سنة ☐ 41 سنة فأكثر ☐
3. المستوى التعليمي: ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐  
دراسات عليا ☐
4. المسمى الوظيفي: مدير ☐ عضو مجلس إدارة ☐ موظف ☐ متطوع ☐  
أخرى (يرجى التحديد.....)
5. عمر المنظمة: أقل من 10 سنوات ☐ من 11 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐
6. مجال عمل المنظمة: تنمية ☐ تحفيظ قرآن ☐ شبابية ☐ صحية ☐ دعوية ☐  
أسرية ☐ مؤسسة مانحة ☐ أخرى (يرجى التحديد.....)
7. موقع المنظمة بحسب مناطق المملكة:
- الرياض ☐ مكة المكرمة ☐ المدينة المنورة ☐ القصيم ☐ الشرقية ☐ عسير ☐  
تبوك ☐ حائل ☐ الحدود الشمالية ☐ جازان ☐ نجران ☐ الباحة ☐  
الجوف ☐

ثانيًا: محاور الاستبانة (وفق مقياس ليكرت الخماسي)

يرجى اختيار درجة موافقتك على كل عبارة، بوضع إشارة (√) أمام الخيار المناسب من وجهة نظرك:

| الرقم                                                                      | العبارة                                                               | لا<br>يوجد<br>تحسن | تحسن<br>ضعيف | محايد | تحسن<br>واضح | تحسن<br>كبير<br>جدا |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|-------|--------------|---------------------|
| <b>المحور الأول: (المتغير المستقل) تطبيق علامة المنظمة الموثوقة</b>        |                                                                       |                    |              |       |              |                     |
| <b>المجال الأول: الحوكمة</b>                                               |                                                                       |                    |              |       |              |                     |
| <b>يرجى قياس مدى التحسن في هذا المجال بعد تطبيق معيار المنظمة الموثوقة</b> |                                                                       |                    |              |       |              |                     |
| 1.                                                                         | تحسّن أداء مجلس الإدارة في المنظمة بعد تطبيق معيار المنظمة الموثوقة.  |                    |              |       |              |                     |
| 2.                                                                         | التزمت المنظمة بالأنظمة والقوانين بشكل أفضل بعد تطبيق المعيار.        |                    |              |       |              |                     |
| 3.                                                                         | ساعد تطبيق متطلبات الحوكمة في زيادة الشفافية والمساءلة بعد التطبيق.   |                    |              |       |              |                     |
| 4.                                                                         | تحسّن أداء المنظمة في رصد وضمان الالتزام بمعايير الحوكمة بعد التطبيق. |                    |              |       |              |                     |
| <b>المجال الثاني: التخطيط</b>                                              |                                                                       |                    |              |       |              |                     |
| <b>يرجى قياس مدى التحسن في هذا المجال بعد تطبيق معيار المنظمة الموثوقة</b> |                                                                       |                    |              |       |              |                     |
| 5.                                                                         | أصبحت الخطة التشغيلية في المنظمة أوضح وأكثر فاعلية بعد تطبيق المعيار. |                    |              |       |              |                     |
| 6.                                                                         | تحسّنت طرق التخطيط وتنفيذ البرامج بعد تطبيق المعيار.                  |                    |              |       |              |                     |
| 7.                                                                         | استخدمت المنظمة أدوات أفضل لقياس نتائج تنفيذ الخطط بعد التطبيق.       |                    |              |       |              |                     |

| الرقم                                                                                                                  | العبارة                                                                               | لا يوجد تحسن | تحسن ضعيف | محايد | تحسن واضح | تحسن كبير جدا |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-------|-----------|---------------|
| 8.                                                                                                                     | أصبحت المنظمة تراجع وتطور خططها التشغيلية بشكل منتظم بعد المعيار.                     |              |           |       |           |               |
| 9.                                                                                                                     | زادت فرص المنظمة في الحصول على دعم الجهات المعنية بعد تطبيق المعيار.                  |              |           |       |           |               |
| <b>المجال الثالث: القيادة والإدارة</b><br>يرجى قياس مدى التحسن في هذا المجال بعد تطبيق معيار المنظمة الموثوقة          |                                                                                       |              |           |       |           |               |
| 10.                                                                                                                    | تحسّن الأداء الإداري وتوصيل الأهداف بوضوح لجميع المستويات الوظيفية بعد تطبيق المعيار. |              |           |       |           |               |
| 11.                                                                                                                    | أصبح التواصل بين العاملين داخل المنظمة أكثر فاعلية بعد تطبيق المعيار.                 |              |           |       |           |               |
| 12.                                                                                                                    | أصبحت طرق التواصل مع الجهات الخارجية أكثر تنظيماً بعد تطبيق المعيار.                  |              |           |       |           |               |
| <b>المجال الرابع: الخدمة المقدمة للمستفيدين</b><br>يرجى قياس مدى التحسن في هذا المجال بعد تطبيق معيار المنظمة الموثوقة |                                                                                       |              |           |       |           |               |
| 13.                                                                                                                    | شارك المستفيدون بشكل أكبر في تصميم وتطوير الخدمات بعد تطبيق المعيار.                  |              |           |       |           |               |
| 14.                                                                                                                    | تحسنت جودة الخدمات المقدمة لجميع فئات المستفيدين بعد تطبيق المعيار.                   |              |           |       |           |               |

| الرقم                                                                                                        | العبارة                                                                | لا يوجد تحسن | تحسن ضعيف | محايد | تحسن واضح | تحسن كبير جدا |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-------|-----------|---------------|
| 15.                                                                                                          | ساعدت المنظمة المستفيدين في تحقيق نتائج أفضل بعد التطبيق.              |              |           |       |           |               |
| 16.                                                                                                          | أصبحت المنظمة تستجيب بشكل أفضل لاحتياجات المستفيدين بعد التطبيق.       |              |           |       |           |               |
| <b>المجال الخامس: إدارة العاملين</b><br>يرجى قياس مدى التحسن في هذا المجال بعد تطبيق معيار المنظمة الموثوقة  |                                                                        |              |           |       |           |               |
| 17.                                                                                                          | طوّرت المنظمة طرق اختيار وتعيين الموظفين بعد تطبيق المعيار.            |              |           |       |           |               |
| 18.                                                                                                          | حسّنت المنظمة دعمها وتحفيزها للموظفين بعد تطبيق المعيار.               |              |           |       |           |               |
| 19.                                                                                                          | طوّرت المنظمة سياسات الموارد البشرية لتوفير بيئة عمل أفضل بعد التطبيق. |              |           |       |           |               |
| 20.                                                                                                          | ارتفع رضا العاملين عن بيئة العمل بعد تطبيق المعيار.                    |              |           |       |           |               |
| <b>المجال السادس: التعلم والتطوير</b><br>يرجى قياس مدى التحسن في هذا المجال بعد تطبيق معيار المنظمة الموثوقة |                                                                        |              |           |       |           |               |
| 21.                                                                                                          | أصبحت المنظمة تحدد احتياجات التدريب للعاملين بشكل أفضل بعد التطبيق.    |              |           |       |           |               |
| 22.                                                                                                          | نقّدت المنظمة برامج تدريب لتحسين مهارات العاملين بعد التطبيق.          |              |           |       |           |               |

| الرقم                                                                                                      | العبارة                                                                 | لا يوجد تحسن | تحسن ضعيف | محايد | تحسن واضح | تحسن كبير جدا |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-------|-----------|---------------|
| 23.                                                                                                        | أصبحت ثقافة التعلم المستمر أكثر وضوحًا في المنظمة بعد تطبيق المعيار.    |              |           |       |           |               |
| 24.                                                                                                        | استفادت المنظمة من تجارب وخبرات ناجحة لتحسين أدائها بعد التطبيق.        |              |           |       |           |               |
| <b>المجال السابع: إدارة المال</b><br>يرجى قياس مدى التحسن في هذا المجال بعد تطبيق معيار المنظمة الموثوقة   |                                                                         |              |           |       |           |               |
| 25.                                                                                                        | طوّرت المنظمة أنظمة مالية ومحاسبية أفضل بعد تطبيق المعيار.              |              |           |       |           |               |
| 26.                                                                                                        | استخدمت المنظمة مواردها المالية بكفاءة أعلى بعد التطبيق.                |              |           |       |           |               |
| 27.                                                                                                        | حصلت المنظمة على مصادر تمويل جديدة بعد تطبيق المعيار.                   |              |           |       |           |               |
| 28.                                                                                                        | أصبحت التقارير المالية أكثر وضوحًا وانتظامًا بعد التطبيق.               |              |           |       |           |               |
| 29.                                                                                                        | تحسّنت قدرة المنظمة على التخطيط المالي طويل المدى بعد التطبيق.          |              |           |       |           |               |
| <b>المجال الثامن: إدارة الموارد</b><br>يرجى قياس مدى التحسن في هذا المجال بعد تطبيق معيار المنظمة الموثوقة |                                                                         |              |           |       |           |               |
| 30.                                                                                                        | ربطت المنظمة الموارد البشرية والمادية بخطط العمل بشكل أفضل بعد التطبيق. |              |           |       |           |               |
| 31.                                                                                                        | أصبحت المنظمة تستخدم الموارد بكفاءة أعلى بعد تطبيق المعيار.             |              |           |       |           |               |

| الرقم                                                                                                         | العبارة                                                        | لا يوجد تحسن | تحسن ضعيف | محايد | تحسن واضح | تحسن كبير جدا |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-------|-----------|---------------|
| 32.                                                                                                           | طوّرت المنظمة أنظمة لحماية سلامة العاملين بعد تطبيق المعيار.   |              |           |       |           |               |
| 33.                                                                                                           | قلّلت المنظمة من الأثر البيئي لأنشطتها بعد تطبيق المعيار.      |              |           |       |           |               |
| <b>المجال التاسع: التواصل الخارجي</b><br>يرجى قياس مدى التحسن في هذا المجال بعد تطبيق معيار المنظمة الموثوقة  |                                                                |              |           |       |           |               |
| 34.                                                                                                           | وصلت المنظمة إلى عدد أكبر من المستفيدين بعد تطبيق المعيار.     |              |           |       |           |               |
| 35.                                                                                                           | طوّرت المنظمة وسائل الترويج لخدماتها بعد تطبيق المعيار.        |              |           |       |           |               |
| 36.                                                                                                           | زادت قدرة المنظمة على التأثير الإيجابي في المجتمع بعد التطبيق. |              |           |       |           |               |
| 37.                                                                                                           | تحسّنت صورة المنظمة لدى الشركاء والداعمين بعد تطبيق المعيار.   |              |           |       |           |               |
| <b>المجال العاشر: العمل مع الآخرين</b><br>يرجى قياس مدى التحسن في هذا المجال بعد تطبيق معيار المنظمة الموثوقة |                                                                |              |           |       |           |               |
| 38.                                                                                                           | تحسّنت قدرة المنظمة على بناء شراكات فاعلة بعد تطبيق المعيار    |              |           |       |           |               |
| 39.                                                                                                           | تحسّن التعاون والتنسيق مع جهات أخرى بعد تطبيق المعيار.         |              |           |       |           |               |
| 40.                                                                                                           | نُفذت مشاريع مشتركة ناجحة من خلال الشراكات بعد التطبيق.        |              |           |       |           |               |
| 41.                                                                                                           | أصبحت المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع التحديات بعد التطبيق.    |              |           |       |           |               |

| الرقم                                                                                                                      | العبارة                                                               | لا<br>يوجد<br>تحسن | تحسن<br>ضعيف | محايد | تحسن<br>واضح | تحسن<br>كبير<br>جدا |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|-------|--------------|---------------------|
| <p>المجال الحادي عشر: تقييم النتائج والأثر</p> <p>يرجى قياس مدى التحسن في هذا المجال بعد تطبيق معيار المنظمة الموثوقة</p>  |                                                                       |                    |              |       |              |                     |
| 42.                                                                                                                        | وضعت المنظمة آليات لمتابعة تنفيذ الخطط وقياس الأثر بعد التطبيق.       |                    |              |       |              |                     |
| 43.                                                                                                                        | استخدمت المنظمة مؤشرات أداء واضحة بعد تطبيق المعيار.                  |                    |              |       |              |                     |
| 44.                                                                                                                        | استفادت المنظمة من نتائج التقييم لتحسين أدائها بعد التطبيق.           |                    |              |       |              |                     |
| 45.                                                                                                                        | وثقت المنظمة إنجازاتها بشكل أفضل بعد تطبيق المعيار.                   |                    |              |       |              |                     |
| 46.                                                                                                                        | تابعت المنظمة التأثيرات غير المتوقعة وغير المرغوبة بعد تطبيق المعيار. |                    |              |       |              |                     |
| <p>المحور الثاني: (المتغير التابع) الأداء المؤسسي للمنظمات الخيرية</p> <p>يرجى قياس مدى التحسن في جانب الأداء المؤسسي.</p> |                                                                       |                    |              |       |              |                     |
| 47.                                                                                                                        | أصبحت الإجراءات الإدارية سهلة التتبع والتنفيذ بعد التطبيق             |                    |              |       |              |                     |
| 48.                                                                                                                        | تحسنت كفاءة العمليات والإجراءات بعد التطبيق                           |                    |              |       |              |                     |
| 49.                                                                                                                        | نفذت المنظمة برامجها بشكل أفضل لتحقيق الأهداف بعد التطبيق             |                    |              |       |              |                     |
| 50.                                                                                                                        | زادت قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بعد التطبيق          |                    |              |       |              |                     |
| 51.                                                                                                                        | أصبحت القرارات مبنية على معلومات دقيقة وتحليل جيد بعد التطبيق         |                    |              |       |              |                     |

| الرقم | العبارة                                                                    | لا<br>يوجد<br>تحسن | تحسن<br>ضعيف | محايد | تحسن<br>واضح | تحسن<br>كبير<br>جدا |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|-------|--------------|---------------------|
| 52.   | عالجت المنظمة المشكلات التشغيلية اليومية بشكل أسرع بعد التطبيق             |                    |              |       |              |                     |
| 53.   | تحسنت إدارة المخاطر في المنظمة بعد التطبيق                                 |                    |              |       |              |                     |
| 54.   | وضعت المنظمة إجراءات لتحديد الصلاحيات ومتابعة الأداء بعد التطبيق           |                    |              |       |              |                     |
| 55.   | زادت ثقافة المساءلة والمحاسبة في المنظمة بعد التطبيق                       |                    |              |       |              |                     |
| 56.   | أصبح تقييم الأداء منتظمًا باستخدام أدوات قياس واضحة بعد التطبيق            |                    |              |       |              |                     |
| 57.   | ساعد تطبيق المعيار في تحسين النتائج المالية والتشغيلية للمنظمة بعد التطبيق |                    |              |       |              |                     |

ملحق رقم (2) أسماء السادة المحكمين

| م  | الاسم                    | التخصص                           | جهة العمل                          |
|----|--------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| 1. | د. أحمد عبدالله بابدر    | مستشار الجودة<br>والتميز المؤسسي | المملكة العربية<br>السعودية        |
| 2. | د. يحيى أحمد الخياري     | مستشار التميز<br>المؤسسي         | المملكة العربية<br>السعودية        |
| 3. | د. عصام محمد عبيد        | إدارة المعرفة والتعلم<br>المؤسسي | المملكة العربية<br>السعودية        |
| 4. | د. علي عبد الخالق القرني | علم النفس التربوي                | المملكة العربية<br>السعودية        |
| 5. | د. شوقي علي الدعيس       | القياس والتقييم                  | جامعة حضرموت/<br>الجمهورية اليمنية |