

عنوان البحث

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

إعداد الطالبة/ عنود خالد الدوسري

الرقم الجامعي /251002560

إشراف

أ.د. فايز علي جراد

أ.د. الفيصّل عبدالحميد محمد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

تشهد المملكة العربية السعودية في المرحلة الحالية تحولات متسارعة ومترابطة على مستويات متعددة تشمل الجانب الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، وهي تحولات لم تكن نمطية أو سطحية، بل عمقت من ديناميكية المشهد الوطني بشكل عام، وكان لها انعكاسات مباشرة وملموسة على قطاعات متعددة من بينها القطاع الثالث، الذي يضم الجمعيات الخيرية والمؤسسات غير الربحية الفاعلة في المجتمع. وقد أدت هذه التغيرات إلى نشوء بيئة تشغيلية تتسم بقدر كبير من التعقيد والتحديات، فصارت هذه البيئة مليئة بالفرص والمخاطر في آن واحد، وهو ما شكّل ضغطاً على الجمعيات الخيرية من أجل التكيف والتعامل مع المتغيرات بطريقة منهجية وفعالة، تضمن الاستقرار المؤسسي أولاً، واستمرار تقديم الخدمات المجتمعية بكفاءة وجودة ثانياً.

وتُعد الجمعيات الخيرية من أبرز مكونات القطاع الثالث وأكثرها ارتباطاً بالحياة المجتمعية، إذ تلعب دوراً استراتيجياً في تعزيز قيم التكافل الاجتماعي، وتوفير الرعاية والدعم للفئات المحتاجة، والمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة الشاملة. ومع أهمية هذا الدور، إلا أنه لا يخلو من التعقيدات، فالواقع العملي يشير إلى أن هذه الجمعيات تواجه منظومة من المخاطر التشغيلية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أدائها المؤسسي، وهي مخاطر متعددة الأبعاد، تتوزع على مكونات داخلية وخارجية، حيث تشمل الهياكل الإدارية، وأساليب التنظيم، ونظم التمويل، والموارد البشرية، إضافة إلى المستجدات التشريعية والمتطلبات الرقابية التي تفرضها الجهات الرسمية، والتي قد تتغير بوتيرة سريعة مما يؤثر على قدرة الجمعيات في ضبط آليات العمل وتحديثها باستمرار.

وفي هذا الإطار، تبرز الجمعيات الخيرية في المنطقة الشرقية من المملكة كنموذج واقعي غني يستحق الدراسة والتحليل، نظراً لخصوصية هذه المنطقة التي تشهد نشاطاً خيرياً متنوعاً وواسع النطاق، يقابله تحديات تشغيلية متزايدة تفرض على تلك الجمعيات أساليب متطورة في التعامل مع الأزمات والمواقف غير المتوقعة. وتتجلى هذه المخاطر في مختلف أوجه العمل المؤسسي، بدءاً من البنية التنظيمية، مروراً بكفاءة الأداء الداخلي، ووصولاً إلى التفاعل مع البيئة المحيطة. كما تشمل هذه التحديات قدرة الجمعية على التكيف مع المتغيرات الخارجية السريعة، وضبط مسارات العمل، وتحقيق توازن دقيق ومستمر بين الأهداف الاستراتيجية والموارد المتاحة التي غالباً ما تكون محدودة.

وللتعامل مع هذا الواقع، أصبحت الحاجة ملحة لدى الجمعيات إلى تبني سياسات واضحة وشاملة لإدارة المخاطر، بحيث تتضمن إجراءات دقيقة لتشخيص أنواع المخاطر المحتملة، ووضع خطط وقائية واستباقية، وتصميم أنظمة رقابية فعالة تضمن الرصد والاستجابة السريعة، إلى جانب التوثيق الكامل للأدوار والمسؤوليات داخل الجمعية فيما يخص إدارة الأزمات والمخاطر. ومن المهم أيضًا أن تكون هذه السياسات منسجمة مع مبادئ الحوكمة الرشيدة، التي تضمن التفاعل الشفاف والمسؤول مع المجتمع، ومع ضوابط الرقابة الداخلية التي تعزز من قدرة الجمعية على مواجهة المتغيرات.

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

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

مشكلة الدراسة:

تشهد الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية، وبشكل خاص في المنطقة الشرقية، تحديات تشغيلية متزايدة نتيجة لتغيرات متعددة في البيئة الداخلية والخارجية، تشمل تعقيدات إدارية، تقلبات تمويلية، ومحدودية الموارد البشرية، إلى جانب ضعف التنسيق المؤسسي في التعامل مع الأحداث غير المتوقعة. وقد كشفت التجارب الميدانية عن وجود خلل في الاستجابة لهذه التحديات، يتمثل في انخفاض مستوى كفاءة الأداء، وتأخر إنجاز المهام، وعدم تحقيق الأهداف المخططة في الوقت

المحدد. ورغم اتجاه بعض الجمعيات نحو تبني مفاهيم الحوكمة وتحسين أنظمتها الداخلية، لا تزال سياسات إدارة المخاطر التشغيلية غير مطبقة بشكل منهجي، أو يُنظر إليها على أنها إجراءات هامشية مرتبطة بالظروف الطارئة فقط. هذا الواقع يُثير تساؤلات حول العلاقة بين مستوى إدارة المخاطر التشغيلية، ومدى فاعلية الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية، خاصة في ظل بيئة العمل المتغيرة والمعقدة التي تتطلب جاهزية تنظيمية متقدمة. (العويري ، 2017 ، ص 19)

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

ومن خلال عملي في أحد المشاريع الخيرية، الذي كان مخصصاً لدعم المصابين بالأمراض المناعية، اتضح أن اتساع نطاق المبادرة قلّل من قدرتها على الاستجابة الشاملة لاحتياجات المرضى. لذلك، اقترحت تخصيص نطاق المشروع ليشمل دعم المرضى المحتاجين والحد من الخدمات المقدمة، غير أن هذه الخطوة التي لم تؤخذ بعين الاعتبار كشفت عن تحديات إضافية، تمثلت في تعطل البرامج المساندة بسبب نقص السيولة المالية، ووجود ضعف واضح في أعداد المتطوعين، إضافة إلى غياب توزيع دقيق للمهام داخل الفريق، وتكرار التحديثات العشوائية على آليات تنفيذ البرامج دون مرجعية تنظيمية واضحة. هذا إلى جانب الضغط الناجم عن كثافة طلبات الدعم من الأطباء، وتفاقم تكاليف العلاج غير المحددة، مع غياب سقف مالي ثابت لكل حالة؛ إذ بالرغم من تحديد مبلغ 25 ألف ريال

على الورق كمخصص لكل مريض، إلا أن الواقع بين تجاوزات متعددة دون وجود ضوابط مالية واضحة. وفي السياق نفسه، وخلال متابعتي لأحد المشاريع المجتمعية التي تستهدف مرضى الأمراض المناعية، بدت الصورة العامة للمشروع متكاملة تنظيميًا، غير أن الواقع الميداني كشف عراقيل تشغيلية غير متوقعة مثل تعارض جداول التدريب، وانسحاب بعض المتطوعين في اللحظات الحرجة، وتأخر الإمدادات اللوجستية، إضافة إلى ضعف التنسيق الداخلي بين الفرق.

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

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

هذه ليست مجرد تساؤلات نظرية، بل هي تحديات عايشتها عن قرب، وتتطلب تفكيرًا علميًا عميقًا وتحليلًا دقيقًا لفهم جذورها، واستكشاف كيفية تحويل الإدارة من رد فعل إلى استعداد استراتيجي

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية

تتناول هذه الدراسة موضوعًا متعدد الأبعاد في مجال الإدارة، من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء في الجمعيات الخيرية. وتكمن أهميتها النظرية في كونها تُعزز الفهم العلمي لمفهوم إدارة المخاطر في بيئات غير ربحية، والتي غالبًا ما تُدار بعيدًا عن الأدوات والنماذج الإدارية الحديثة.

كما تساهم الدراسة في توسيع الإطار المعرفي المرتبط بكفاءة الأداء المؤسسي، من خلال تقديم تحليل متكامل للعوامل التي تؤثر عليه ضمن بيئة تشغيلية ذات خصوصية مجتمعية وتنظيمية، كالتي تعمل فيها الجمعيات الخيرية في المملكة. وهذا الطرح يُعد مساهمة في تطوير النظريات الإدارية التقليدية لتتناسب مع الواقع المؤسسي للقطاع الخيري.

ثانيًا: الأهمية العملية

تستند الدراسة إلى تجارب واقعية ومعايشة ميدانية داخل الجمعيات، ما يجعل نتائجها وثيقة الصلة بالتطبيق العملي. فهي تُمكن إدارات الجمعيات من التعرف على مكامن الخلل في الأداء الناتج عن ضعف إدارة المخاطر، وتُحفزها على إعادة النظر في إجراءاتها التنظيمية وفق نهج استباقي قائم على تحليل المخاطر قبل حدوثها.

كما أن الدراسة توفر رؤية تطبيقية تساعد المؤسسات غير الربحية في بناء سياسات تشغيلية أكثر مرونة وفعالية، وتقديم برامج تدريبية تُعزز جاهزية الفرق العاملة في مواجهة الظروف الطارئة، خاصة في ظل التغيرات المجتمعية والتمويلية المتسارعة التي يشهدها القطاع الثالث.

ويمكن للممارسين وصناع القرار الاستفادة من نتائج الدراسة لتطوير نظم تقييم الأداء المؤسسي وربطها بمستوى التحكم في المخاطر، مما يعزز فرص الاستدامة ويرفع من مستوى الثقة المجتمعية في قدرة الجمعيات على تقديم خدماتها بكفاءة وجودة عالية.

أهداف الدراسة:

ي ضوء ما تشهده الجمعيات الخيرية من تحديات تشغيلية متعددة، يبرز التساؤل حول مدى تأثير تلك المخاطر على كفاءة الأداء المؤسسي داخل هذه الجهات، لا سيما في ظل محدودية الموارد، وتعدد الأنشطة، وتنوع الفئات المستهدفة. ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء داخل الجمعيات الخيرية العاملة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، باعتبار هذا المجال يمثل نموذجًا حيويًا للبيئة الخيرية النشطة ذات الطابع التنظيمي المتغير. وتسعى الدراسة من خلال أهدافها إلى تقديم فهم علمي متكامل للعوامل المؤثرة في الأداء، واستكشاف مدى اعتماد الجمعيات على سياسات فاعلة لإدارة تلك المخاطر، بالإضافة إلى بناء تصور عملي يمكن أن يُسهم في تطوير العمل المؤسسي وتحسين الكفاءة التشغيلية وهذه الاهداف علي النحو التالي :

الهدف العام:

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

الأهداف الفرعية:

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

تساؤلات الدراسة

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

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

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

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

الفرضيات الفرعية:

- تختلف مستويات كفاءة الأداء المؤسسي باختلاف درجة التعرض للمخاطر التشغيلية داخل الجمعيات الخيرية.
- تسهم السياسات المعتمدة لإدارة المخاطر التشغيلية في تحسين جودة الأداء الإداري والتنفيذي في الجمعيات الخيرية.

- ضعف تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء في البرامج والخدمات المجتمعية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير إدارة المخاطر على كفاءة الأداء وفقًا لنوع الموارد البشرية وهيكل الجمعية التنظيمي.
- الجمعيات التي تعتمد منهجًا واضحًا ومنظمًا لإدارة المخاطر التشغيلية تحقق نتائج أعلى في مؤشرات الأداء المؤسسي مقارنة بالجمعيات التي تفتقر لهذه السياسات.

الدراسات السابقة:

أولا الدراسات الأجنبية

دراسة Ajuwon (2024) بعنوان القيادة الاستراتيجية والإدارة داخل المنظمات غير الربحية: مراجعة متعمقة للممارسات التي تسهم في تحقيق تأثير مستدام
Strategic leadership and management within non-profit organizations: An in-depth review of practices contributing to sustainable impact

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

اعتمدت الدراسة في منهجيتها على مراجعة منهجية للأدبيات وتحليل محتوى دقيق لمصادر علمية متنوعة، شملت الدوريات المحكمة وأوراق المؤتمرات والمصادر الرمادية خلال الفترة الممتدة من عام 2013 إلى عام 2023. وركزت عملية البحث على الأدلة التجريبية والنماذج النظرية والدراسات التطبيقية ذات العلاقة بالقيادة الاستراتيجية والإدارة في السياق غير الربحي، مما أتاح تكوين صورة شاملة عن الاتجاهات والممارسات السائدة في هذا المجال.

كشفت النتائج أن القيادة التكيفية تُعد عاملاً رئيسيًا في قدرة المنظمات غير الربحية على التعامل مع التعقيدات التشغيلية. كما أظهرت أهمية تبني ممارسات إدارية مبتكرة، وتعزيز مستوى التفاعل مع

أصحاب المصلحة، إضافة إلى دمج التقنيات الرقمية في العمليات الإدارية. وبيّنت الدراسة أن هذه العناصر مجتمعة تُسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية المرتبطة برسالة المنظمة، وتزيد من فعالية الأداء العام والاستجابة للمتغيرات الخارجية.

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

(Ajuwon , 2024 , page 2)

دراسة Sterin & Berglund (2021) بعنوان الضوابط الداخلية والأداء التشغيلي للمنظمات

غير الربحية. Internal controls and operational performance of nonprofit organizations.

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

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

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة سلبية واضحة بين وجود قصور في هذه الضوابط وبين مؤشرين رئيسيين للأداء التشغيلي، هما الفائض المالي ونسبة المصروفات الخيرية. وقد دلّت النتائج على أن

ضعف البيئة الرقابية داخل المنظمة يقلل من قدرتها على تخصيص الموارد بشكل فعال، ويؤثر على أدائها المالي والخدمي على حدّ سواء.

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

ثانياً الدراسات العربية

دراسة العويوي (2017) إدارة الأداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأداء بفعالية داخل الجمعيات الخيرية في محافظة محاليل، من خلال استكشاف العلاقة بين الأداء التنظيمي وأساليب العمل الجماعي في بيئة مؤسسية فعّالة. جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مدى تأثير التنظيم الإداري وتحسين الممارسات داخل المؤسسات غير الربحية، وخصوصاً في سياق عمل الجمعيات ذات التأثير المجتمعي المباشر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي، مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من الجمعيات المسجلة في اتحاد الجمعيات الخيرية بمحاليل، حيث بلغ عدد الجمعيات سبع جمعيات تعمل بأحجام مختلفة. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد أفرادها 256 مشاركاً، وبلغت نسبة الاستجابة للاستبانة 93% ما يعكس فاعلية المشاركة وموثوقية البيانات التي تم تحليلها لاحقاً.

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

كشفت الدراسة وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية في جميع أبعادها، مما يدل على أن تعزيز ممارسات إدارة الأداء يسهم مباشرة في رفع مستوى فاعلية الجمعيات الخيرية. ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن عناصر مثل التخطيط الفعّال، التوجيه المهني، وتحسين الأداء تعتبر من أكثر العناصر تأثيراً في جودة الإدارة المؤسسية. (العويوي ، 2017 ، ص 15)

وفي ضوء تلك النتائج، أوصت الدراسة بضرورة مواصلة تطوير ممارسات إدارة الأداء بشكل متكامل داخل الجمعيات الخيرية، والتركيز على بناء علاقات إنسانية قوية بين العاملين، مع السعي إلى تطبيق قيادة رشيدة ومنفتحة قادرة على توجيه العمل لتحقيق أهداف مستدامة تخدم المجتمع المحلي بكفاءة وشفافية. (العويوي ، 2017 ، ص 15)

دراسة عبدربه (2014) التحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية وسبل مواجهتها: دراسة تطبيقية على عينة من الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان.

هدفت الدراسة التطبيقية التي أجريت على عينة من الجمعيات الخيرية في سلطنة عُمان إلى التعرف على التحديات الإدارية التي تواجه هذه الجمعيات داخل المجتمع المحلي، والتي قد تؤثر سلباً على قدرتها في تنفيذ العمليات الإدارية وتحقيق أهدافها بشكل فعّال، كما سعت الدراسة إلى الوصول إلى مؤشرات عامة تُسهم في اقتراح آليات لمواجهة تلك التحديات. واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من 209 باحثين يعملون في الجمعيات الخيرية، منهم 15 مديراً في ثماني جمعيات موزعة على خمس محافظات هي: مسقط، الداخلية، الشرقية، الظاهرة، وشمال الباطنة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها أن الجمعيات الخيرية في سلطنة عُمان تواجه تحديات إدارية متعلقة بالتخطيط الإداري، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الإشراف، التنسيق، التسجيل، إعداد التقارير، والتمويل، بالإضافة إلى تحديات تتعلق بإعداد الميزانية واتخاذ القرار والقيادة، وكذلك البيئة الخارجية. وأكدت النتائج العامة للدراسة على أن هذه التحديات قد تُشكل تأثيراً محدوداً على أداء الجمعيات، إذ تراوحت نسبة من يتوقعون وجود تأثير بين 15% و 25% من عينة الدراسة، في حين رأى آخرون أن الجمعيات لا تواجه تحديات حقيقية تُعيق أدائها.

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تساعد في مواجهة تلك التحديات، من ضمنها ضرورة تنسيق الجهود على مستوى المنظمات، بما في ذلك المؤسسات التعليمية والخيرية، لتحقيق استجابة فعالة لتلك التحديات وتعزيز القدرة المؤسسية للجمعيات. (عبدربه ، 2014 ، ص 22)

ثالثا الدراسات المحلية

دراسة السليم (2024) بعنوان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن وأثرهما على التميز المؤسسي في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية

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

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي الذي يُعد ملائماً لطبيعة أهدافها واختبار فروضها، وقد تم تطوير استبانة مكونة من 61 فقرة، استناداً إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. جرى تطبيق الاستبانة على عينة مستهدفة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS و AMOS، حيث تم استخدام أسلوب المعالجة الإحصائية للتأكد من صحة النتائج.

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

وبرزت أهمية هذه الدراسة من خلال النتائج التي حققتها، حيث كشفت أن العمل على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بعناية، وباستخدام بطاقة الأداء المتوازن، يُعد ضرورة أساسية من أجل تحقيق التميز المؤسسي، لما له من تأثير فعال ومستدام في رفع كفاءة العمل داخل الجمعيات الخيرية العاملة في هذا القطاع. (السليم 2024 ، ص 7)

دراسة النويصر وآخرون (2023) بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المؤسسات الخيرية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم اختيار العينة من أصحاب العلاقة والمصلحة من العاملين والمديرين بمختلف مستوياتهم الإدارية، وبلغ عدد أفراد العينة ثمانية وستين مشاركاً، وبعد مراجعة الاستبانات تم استبعاد اثنتين لعدم صلاحيتهما للتحليل ليصبح عدد الاستبانات المعتمدة ستة وستين استبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS

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

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد الجمعيات الخيرية لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مختلف عملياتها الإدارية، والاعتماد على قرارات منهجية تستند إلى أسس علمية والاستعانة بخبراء متخصصين في هذا المجال، إلى جانب الالتزام بالمعايير الفعالة لضمان جودة القرارات وتحقيق نتائج قابلة للقياس تسهم في الارتقاء بأداء الجمعيات ومخرجاتها (النويصر ، 2023 ، ص 6)

دراسة (بوهيا ، 2023) بعنوان واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المنظمات غير الربحية، تحديداً الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل تنامي الدور الذي تؤديه هذه الجمعيات في دعم جودة الحياة وتعزيز الاستقرار الاجتماعي داخل المجتمع. وانطلقت أهمية الدراسة من قلة الأبحاث التي تناولت موضوع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الجمعيات الخيرية، إلى

جانب الحاجة الملحة لتقييم مدى فاعلية هذه الأساليب في تطوير الأداء المؤسسي وضمان استدامة العمل الخيري. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي الكمي من خلال استراتيجية المسح الاستقصائي، حيث تم إعداد استبانة وتوزيعها على مجموعة من منسوبي الجمعيات الخيرية، شملت أعضاء مجالس الإدارة، رؤساء الجمعيات، والمحاسبين، وذلك بهدف جمع البيانات المتعلقة بمستوى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في تقييم الأداء.

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

وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تستهدف الجانبين الأكاديمي والعملي، حيث أوصت بتعزيز استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في المنظمات غير الربحية، وتوفير التدريب والدعم الفني اللازم لتطبيقها بشكل فعال، لما لها من دور بارز في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف الجمعية على المدى الطويل. كما خلصت الدراسة إلى أن تعزيز الوعي بأهمية هذه الأساليب وإدماجها في العمل اليومي للجمعيات سيسهم في بناء منهجيات أكثر احترافية في الإدارة المالية وغير المالية، ويعزز من الشفافية والمساءلة داخل القطاع غير الربحي. (بوهيا ، 2023 ، ص 137)

المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من المفاهيم والنظريات التي تشكل الأساس العلمي لتحليل العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء في المنظمات غير الربحية، خصوصاً الجمعيات الخيرية. وتُعرّف المخاطر التشغيلية بأنها التهديدات التي تؤثر على سير العمليات الداخلية للجمعية، وتنتج عن عوامل متنوعة مثل ضعف الأنظمة الإدارية، قصور في التخطيط، محدودية الموارد، الأخطاء البشرية، وتقلبات البيئة المحيطة. وتُعد كفاءة الأداء مؤشراً مركباً يعكس قدرة الجمعية على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة، وبأعلى جودة وخدمة للمستفيدين. وتنطلق الدراسة من نظريات الإدارة الحديثة، بما في ذلك نظرية النظم التي ترى أن المنظمة تعمل كوحدة متكاملة تتأثر بكل عنصر داخلها، ونظرية إدارة المخاطر التي تؤكد على ضرورة تحليل وتقييم وتحجيم المخاطر كأداة لرفع كفاءة العمليات. كما تستند إلى مفهوم الكفاءة المؤسسية الذي يربط بين جودة القرارات، استخدام الموارد، والنتائج المترتبة على الأداء التنظيمي. وتُستند الدراسة أيضاً إلى النماذج المستخدمة في المنظمات غير الربحية مثل بطاقة

الأداء المتوازن، التي تتيح تقييم الأداء عبر مؤشرات مالية وغير مالية. وبناءً على هذه المنطلقات، تفترض الدراسة أن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين درجة إدراك وإدارة المخاطر التشغيلية وبين مستوى كفاءة الأداء، وأن المنظمات التي تعتمد على آليات فعالة للتعامل مع تلك المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق نتائج تنظيمية مستدامة وفاعلة. كما تأخذ في الاعتبار خصوصية الجمعيات الخيرية من حيث طبيعة التمويل، تنوع الأهداف الاجتماعية، واحتياجات الشفافية والمساءلة أمام المجتمع والداعمين.

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

نظرية إدارة المخاطر (Risk Management Theory)

تُعد نظرية إدارة المخاطر امتدادًا طبيعيًا للتطور المفاهيمي الذي شهدته فكرة الخطأ في السياقات التنظيمية، حيث انتقلت المؤسسات من الاعتماد على الخطأ الشخصي كأساس للمساءلة إلى تبني مفاهيم أكثر موضوعية تركز على تحليل المخاطر المحتملة في بيئة العمل. ومع تعقد العمليات التشغيلية وتزايد التحديات المرتبطة بالتكنولوجيا، والعولمة، والتقلبات الاقتصادية، لم يعد من الممكن الاكتفاء بتحديد الخطأ الفردي كمصدر وحيد للمسؤولية، بل أصبح من الضروري اعتماد منهج شامل يُعنى بتحديد المخاطر، وقياسها، والتعامل معها بفعالية واستباقية. ويعود ظهور مفهوم إدارة المخاطر كممارسة مؤسسية إلى بدايات القرن العشرين، حيث أنشأت جمعية الإدارة الأمريكية في عام 1931 قسمًا خاصًا بالتأمين لتبادل المعلومات بين الأعضاء. وفي عام 1950، تأسست الجمعية الوطنية لمشتري التأمين، التي تحولت لاحقًا إلى الجمعية الأمريكية لإدارة التأمين (ASIM)، قبل أن تُعرف في عام 1975 باسم جمعية إدارة المخاطر والتأمين (RIMS). وقد شكّل مقال راسل كالاجر المنشور في مجلة "هارفارد بيزنس ريفيو" أحد أقدم الإشارات الفكرية إلى مفهوم إدارة المخاطر، مما يعكس بداية تشكّل هذا الحقل كمجال مستقل في الفكر الإداري والتنظيمي. ومع تطور المفاهيم، برزت مساهمات نظرية مهمة، أبرزها ما قدمه "مهر" و"هيدجز"، اللذان عرّفا إدارة المخاطر بأنها إدارة تلك المخاطر التي تُستخدم فيها مبادئ التأمين وأساليبه، وهو تعريف يعكس ارتباطًا أوليًا بين إدارة المخاطر والتأمين.

إلا أن هذا التعريف واجه انتقادات، نظرًا لاقتصاره على الخسائر العرضية، وعدم شموليته للمخاطر الاحتمالية أو الثانوية التي قد تؤثر على المؤسسة بشكل غير مباشر.

وفي عام 1981، قدّم "باكوت" و"بانستر" تعريفًا أكثر اتساعًا لإدارة المخاطر، باعتبارها عملية تشمل تحديد المخاطر، وقياسها، ثم الرقابة الاقتصادية عليها، بما يهدد أصول المؤسسة أو أرباحها. وقد حظي هذا التعريف بقبول واسع، نظرًا لتوافقه مع الوظائف الإدارية الأساسية، وارتباطه الوثيق بعملية اتخاذ القرار، التي تُعد جوهرًا في العمل المؤسسي الحديث. ومع ذلك، أثار هذا التعريف جدلاً واسعاً، إذ تبني مقولة مفادها أن "كل إدارة هي إدارة مخاطر"، وهو تصور شمولي قد يؤدي إلى رفع مستويات التحوط بشكل مفرط، ويُحمّل المؤسسات أعباء مالية غير مبررة، كما أنه يفتح المجال أمام التعامل مع المخاطر غير المحسوسة أو التخمينية، مما يُربك عملية التقييم الواقعي للمخاطر الفعلية. ومن هنا، يتضح أن إدارة المخاطر لا تقتصر على وجود المخاطر فحسب، بل تشمل أيضًا قبولها أو رفضها بناءً على تحليل التكلفة والعائد، ومدى تأثيرها على أهداف المؤسسة واستراتيجياتها. ويُعد هذا التمييز بين وجود المخاطر وقبولها أمراً جوهرياً في بناء سياسة مؤسسية رشيدة لإدارة المخاطر، توازن بين الحذر المفرط والانفتاح المدروس على الفرص. (الشيباني ، 2005 ، ص ص 154 – 159)

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

السياسات الداخلية مع الأهداف الاستراتيجية. كما أن المؤسسات التي تتبنى هذه النظرية تكون أكثر استعدادًا لمواجهة الأزمات، وأكثر قدرة على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على تحليل واقعي للمخاطر. إن نظرية إدارة المخاطر لا تُعنى فقط بتقادي الأضرار، بل تهدف إلى بناء ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر، قادرة على التكيف، والتعلم، والتطور. وهي بذلك تمثل تحولاً نوعياً في الفكر الإداري، من رد الفعل إلى الاستباق، ومن المساءلة الفردية إلى المسؤولية المؤسسية الشاملة.

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

ثانياً نظرية النظم

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

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

إن النظر إلى المنظمة كنظام مفتوح يضيف قيمة نظرية كبيرة للدراسة؛ فهو يؤكد على أهمية ارتباط التنظيم ببيئته، ويبرز ضرورة تصميم هياكل مرنة وقابلة للتطور، ويوضح أهمية التغذية الراجعة كمصدر رئيسي للمعلومات عن مدى فاعلية المنظمة وتقبل المجتمع لمخرجاتها. وتأتي هذه النظرية لتدعم فهم العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء، إذ أن أي خلل في أحد عناصر النظام أو في

علاقته بالبيئة الخارجية قد يُفضي إلى تراجع في الكفاءة وخلل في نتائج الأداء (السواط وآخرون ، 1428 ، ص 61)

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

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

المنهجية وطرق البحث

أولاً: نوع الدراسة ومنهجها

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية التحليلية التي تهدف إلى تقديم فهم معمق لطبيعة العلاقة بين المخاطر التشغيلية ومدى انعكاسها على كفاءة الأداء التنظيمي داخل الجمعيات الخيرية العاملة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. يعتمد هذا النوع من الدراسات على توصيف الواقع دون أي تدخل مباشر من الباحث، مع تحليل شامل للمظاهر والظواهر المرتبطة بالموضوع قيد الدراسة. وقد تم اختيار هذا التصنيف نظراً لما يتيح من أدوات كمية وكيفية تساعد على فهم الواقع كما هو، ومن ثم تقديم تفسيرات تعتمد على المؤشرات الرقمية والبيانات الميدانية (أحمد، 2021، ص 4).

وسوف تستند هذه الدراسة إلى المنهج المسحي بوصفه أحد المناهج الفرعية للمنهج الوصفي، حيث يتم من خلاله جمع معلومات وبيانات كمية مباشرة من أفراد عينة الدراسة، وهو أسلوب يُستخدم على نطاق واسع في الأبحاث الإدارية والاجتماعية نظراً لقدرته على الكشف عن الاتجاهات والأنماط السائدة في

مجتمع الدراسة، إضافة إلى ما يتيح من تحليل للمواقف والسلوكيات المرتبطة بمشكلة البحث. وقد عُرّف المنهج المسحي بأنه "محاولة منظمة لتحليل وتأويل وتسجيل الوضع الراهن لجماعة أو نظام اجتماعي خلال فترة زمنية محددة، بهدف تكوين مجموعات من البيانات المصنفة بهدف تحسين الأداء واتخاذ قرارات مدروسة" (مليح، 2020، ص 40).

ثانياً: مجتمع الدراسة وإطار العينة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في الجمعيات الخيرية داخل المنطقة الشرقية، بصفتهم الفئة المستهدفة والتي يُفترض أنها الأكثر اطلاعاً على طبيعة العمليات التشغيلية، ونُظم العمل الإدارية، ومستوى الأداء المؤسسي داخل تلك الجمعيات. ويشمل ذلك المديرين التنفيذيين، رؤساء الأقسام، الإداريين، المحاسبين، والمشرفين الميدانيين، إضافة إلى جميع الموظفين الذين لهم علاقة مباشرة بتسيير الأنشطة اليومية في الجمعيات (قزادري، 2022، ص 120).

أما إطار العينة فسيكون عبارة عن قائمة منظمة تشمل كافة الوحدات القابلة للقياس والملاحظة داخل مجتمع الدراسة، أي الأفراد الذين يعملون بشكل فعلي في تلك الجمعيات ويُمكن الوصول إليهم من خلال أدوات جمع البيانات مثل الاستبيانات أو المقابلات. ويتطلب إعداد إطار العينة أن يكون شاملاً لكل مفردات المجتمع الأصلي، وأن يخلو من أي انحرافات أو نقص قد يؤثر على صدقية النتائج، مما يضمن التمثيل العادل والدقيق لعينة الدراسة (جواب الله، 2024، ص 367).

ثالثاً: عينة الدراسة

ستُعتمد في هذه الدراسة عينة عشوائية بسيطة مكونة من (100) فرد من العاملين في الجمعيات الخيرية في المنطقة الشرقية، يتم اختيارهم بطريقة تضمن التنوع في الخلفيات الوظيفية والمستويات الإدارية، بهدف الوصول إلى نتائج تعكس الواقع بدقة. وتُعتبر العينة جزءاً صغيراً مختاراً من مجتمع البحث، بحيث تُستخدم كأداة منهجية تسمح بتوفير الوقت والجهد، وتُمكن الباحث من استنتاج خصائص المجتمع الأصلي (عباس وآخرون، 2014، ص 218).

ستُراعى في اختيار أفراد العينة معايير علمية واضحة، تشمل التوزيع الجغرافي والوظيفي، وتُراعى تمثيل فئات مختلفة كالمديرين والمحاسبين والمشرفين الإداريين. هذا التنوع سيسهم في رصد الفروقات

المحتملة بين المجموعات المختلفة من العاملين، ويساعد على إجراء المقارنات وتحليل العلاقة بين المتغيرات بشكل أكثر عمقاً.

رابعاً: متغيرات الدراسة

تتناول هذه الدراسة متغيرين رئيسيين سيتم تحليل العلاقة بينهما. يتمثل المتغير الأول (المستقل) في المخاطر التشغيلية، وهي التهديدات التي قد تواجه عمليات الجمعية اليومية وتشمل مجموعة من العناصر مثل ضعف الرقابة الداخلية، محدودية التمويل، نقص الموارد البشرية، عدم كفاءة إدارة العمليات، وتأثر الجمعية بالمتغيرات البيئية الخارجية. أما المتغير الثاني (التابع) فهو كفاءة الأداء التنظيمي، والذي يُقاس بمدى قدرة الجمعية على تحقيق أهدافها بكفاءة وجودة، وسرعة الاستجابة للاحتياجات المجتمعية، والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة (الأسود، 2021، ص 277).

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

خامساً: أداة الدراسة

سوف تستخدم هذه الدراسة أداة الاستبيان بوصفها الوسيلة الرئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وذلك لما تتمتع به من مرونة وسهولة في التطبيق وقدرتها على توثيق آراء وتوجهات المشاركين بطريقة كمية قابلة للتحليل. ويُعرف الاستبيان بأنه "مجموعة من الأسئلة المرتبة وفق تسلسل منطقي تهدف إلى جمع معلومات حول ظاهرة معينة من فئة محددة من الأفراد، ويتم توزيعه عبر وسائل مختلفة مثل البريد أو الإنترنت أو التوزيع المباشر" (فخر الدين، 2021، ص 181).

سيتم بناء الاستبانة وفق مراجعة منهجية للدراسات السابقة والنماذج المستخدمة في قياس أداء المنظمات غير الربحية، كما ستخضع الأداة للتحكيم العلمي لضمان صدقها وثباتها، وسيستخدم معامل كرونباخ ألفا لاختبار الاتساق الداخلي للعناصر. وستوزع الاستبانات على العينة المحددة، مع ضمان سرية الإجابات وتحقيق شروط الحياد والموضوعية في جمع البيانات.

ولضمان الشمولية والموثوقية، سيعتمد كذلك على مصادر أخرى للمعلومات كالتقارير السنوية للجمعيات، والمصادر الرسمية والإحصائية التابعة للجهات الحكومية، إضافة إلى ما يتوفر من مراجع

أكاديمية تتناول موضوع إدارة المخاطر وكفاءة الأداء، سواء داخل المكتبات الجامعية أو قواعد البيانات المتخصصة (فخر الدين، 2021، ص 181).

حدود الدراسة :

1. الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على الجمعيات الخيرية الواقعة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، نظرًا لما تتميز به هذه المنطقة من نشاط خيري ملحوظ، وتنوع في الخدمات المجتمعية، وتحديات تشغيلية متزايدة، تجعل منها بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء المؤسسي.
2. الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية. ولا تشمل موضوعات أخرى مثل المخاطر الاستراتيجية أو المالية بمعزل عن سياقها التشغيلي، كما لا تتطرق إلى أنواع الأداء الشخصي أو التطوعي بشكل منفصل، بل يتم تناول الأداء في إطار التنظيم المؤسسي الرسمي.
3. الحدود الزمنية: تتناول الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من العام (2025 – 2026 م) ي الفترة التي سيتم خلالها جمع البيانات الميدانية وتطبيق أدوات الدراسة، على أن يُستخدم هذا الإطار الزمني لتحليل الوضع الراهن وتقديم توصيات مستقبلية مبنية على الملاحظات الفعلية المستخلصة من واقع الجمعيات خلال تلك المرحلة.

المراجع:

1. العويوي، حسن محمد صبري شكري. (2017). إدارة الأداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل (رسالة ماجستير، جامعة الخليل).
2. الشيباني، أحمد عبد العزيز سعيد. (2005). مسؤولية الإدارة عن أعمال الضبط الإداري في الظروف العادية: دراسة مقارنة (رسالة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية القانون، قسم القانون العام <https://iqdr.iq/search?view=1ae4c162cf8f188a55178b7d90489cc2>
3. عبد ربه، مجدي محمد مصطفى. (2014). التحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية وسبل مواجهتها: دراسة تطبيقية على عينة من الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان. جامعة السلطان قابوس، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية. قاعدة بيانات الملخصات العلمية. مسقط، سلطنة عمان.
4. النوبصر، ناصر و غوش، ابهيجيت، و شمسي، محمد. (2023). 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 والدراسات، 4(7).
5. بو هيا، محمد إبراهيم. 2023. واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية: الجمعيات الخيرية. المجلة العربية للإدارة، مج. 43، ع. 1، ص ص. 137-150.
6. السواط، طلق عوض الله، وآخرون. (سنة النشر غير محددة). الإدارة العامة - المفاهيم - الوظائف - الأنشطة. دار حافظ للنشر والتوزيع.
7. Ajuwon, Olanike Abiola, & Dagunduro, Adebukola Olufunke. (2024). Strategic leadership and management within non-profit organizations: An in-depth review of practices contributing to sustainable impact. International Journal of Frontline Research in Science and Technology, 4(1), 001

Berglund, Nathan R., & Sterin, Mikhail. (2021). Internal controls and .8
operational performance of nonprofit organizations. Journal of
.Governmental & Nonprofit Accounting, 10(1), 134–156