

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

الأثر الإداري للمبادرات الحكومية والخاصة على أداء الجمعيات الأهلية في السعودية:

دراسة مقارنة

إعداد الطالب/ خالد بن سعيد اليزيدي

242000736

العام الدراسي:

2025

جدول المحتويات

1	الفصل الاول
5	الملخص
6	المقدمة
7	مشكلة الدراسة
8	اهمية الدراسة
9	اهداف الدراسة
10	تساؤلات الدراسة
11	فرضيات الدراسة
13	مصطلحات الدراسة
14	متغيرات الدراسة
16	الفصل الثاني
17	الدراسات السابقة
21	الإطار النظري

24	. دور القطاع الثالث في التنمية المستدامة:
27	علاقة الشراكة بين القطاع العام والخاص والقطاع الثالث
30	نظريات الإدارة غير الربحية
33	تأثير الموارد على أداء المنظمات:
35	قياس أداء المنظمات غير الربحية:
39	البيئة المؤسسية المؤثرة على أداء الجمعيات الأهلية:
42	دور التكنولوجيا في دعم أداء الجمعيات الأهلية:
45	أثر الثقافة التنظيمية على أداء الجمعيات الأهلية:
47	دور القيادة في المنظمات غير الربحية:
50	تقييم تأثير المبادرات الحكومية والخاصة:
54	الفصل الثالث
55	منهجية الدراسة
55	ادوات جمع البيانات
56	مجتمع الدراسة
57	حدود الدراسة
58	الاستبيان
62	الفصل الرابع

63	التحليل الاحصائي
68	النتائج
70	التوصيات
71	الخاتمة
73	المراجع
75	الملخص
77	الملاحق

الملخص

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر المبادرات الداعمة للجمعيات الأهلية على أدائها وتحديد

التحديات التي تواجهه

بشكل عام، أظهرت الدراسة أن المبادرات الداعمة للجمعيات الأهلية تلعب دوراً هاماً في

تحسين أدائها، ولكن هناك حاجة إلى مزيد من الجهود لتلبية احتياجات هذه الجمعيات

وتجاوز التحديات التي تواجهها

الأثر الإداري للمبادرات الحكومية والخاصة على أداء الجمعيات الأهلية في السعودية:

دراسة مقارنة

تعتبر الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية ركيزة أساسية في بناء المجتمع المدني وتعزيز التنمية المستدامة. تلعب هذه الجمعيات دورًا حيويًا في تقديم الخدمات الاجتماعية، والمساهمة في حل المشكلات المجتمعية، وتعزيز المشاركة المجتمعية. ومع تزايد الاهتمام بدور القطاع الثالث في المملكة، برزت العديد من المبادرات الحكومية والخاصة لدعم وتطوير عمل هذه الجمعيات.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الأثر الإداري لهذه المبادرات على أداء الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية. تسعى الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من الأسئلة البحثية الهامة، من بينها:

- ما هي أبرز المبادرات الحكومية والخاصة التي تستهدف دعم الجمعيات الأهلية في المملكة؟
- ما هو الأثر المباشر وغير المباشر لهذه المبادرات على الكفاءة الإدارية للجمعيات؟
- هل هناك فروق في الأثر الإداري للمبادرات الحكومية مقارنة بالمبادرات الخاصة؟

- ما هي العوامل التي تؤثر على فعالية هذه المبادرات في تحسين أداء الجمعيات

الأهلية؟

مشكلة الدراسة

المشكلة الرئيسية:

- ما هو الأثر الفعلي للمبادرات الحكومية والخاصة على الكفاءة الإدارية للجمعيات

الأهلية في المملكة العربية السعودية؟

المشاكل الفرعية:

- كيف تؤثر هذه المبادرات على عمليات اتخاذ القرار في الجمعيات الأهلية؟

- ما هو تأثير هذه المبادرات على مهارات القيادة والإدارة لدى العاملين في

الجمعيات؟

- هل تساهم هذه المبادرات في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية في

الجمعيات؟

- ما هي العلاقة بين نوع المبادرة (حكومية أم خاصة) ومدى تأثيرها على أداء

الجمعيات؟

- هل هناك فجوات بين التوقعات من هذه المبادرات والنتائج الفعلية على أرض

الواقع؟

اهمية الدراسة

الأهمية العلمية للدراسة:

- إغناء المعرفة الأكاديمية: تساهم الدراسة في توسيع المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين المبادرات الحكومية والخاصة وأداء الجمعيات الأهلية في السياق السعودي، مما يمثل إضافة نوعية للأبحاث في هذا المجال.
- اختبار النظريات: يمكن للدراسة أن تختبر وتطور النظريات القائمة حول إدارة المنظمات غير الربحية، وتأثير السياسات العامة على أدائها.
- بناء قاعدة بيانات: ستوفر الدراسة قاعدة بيانات قيمة للباحثين والدارسين المهتمين بدراسة القطاع الثالث في المملكة العربية السعودية.
- تطوير أدوات البحث: قد تساهم الدراسة في تطوير أدوات وأساليب جديدة لقياس أداء الجمعيات الأهلية وتأثير المبادرات عليها.

الأهمية العملية للدراسة:

- دعم صنع القرار: توفر الدراسة معلومات قيمة لصناع القرار في الحكومة والقطاع الخاص حول أفضل الممارسات لدعم الجمعيات الأهلية وتحسين أدائها.
- تحسين برامج الدعم: يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في تحسين تصميم وتنفيذ برامج الدعم الحكومية والخاصة للجمعيات الأهلية.

- تمكين الجمعيات الأهلية: تساهم الدراسة في تمكين الجمعيات الأهلية من فهم التحديات والفرص التي تواجهها، وبالتالي اتخاذ قرارات إدارية أفضل.
- تعزيز الشراكات: يمكن للدراسة أن تعزز الشراكات بين القطاع العام والقطاع الخاص والقطاع الثالث، مما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- قياس الأثر: يمكن للدراسة أن تساعد في تطوير مؤشرات لقياس الأثر الاجتماعي والاقتصادي للمبادرات الحكومية والخاصة لدعم الجمعيات الأهلية.

اهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تقييم الأثر الإداري للمبادرات الحكومية والخاصة على أداء الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

- تحديد أبرز المبادرات الحكومية والخاصة التي تستهدف دعم الجمعيات الأهلية في المملكة وتحديد طبيعتها ونطاقها.
- قياس مدى تأثير هذه المبادرات على الكفاءة الإدارية للجمعيات الأهلية من حيث اتخاذ القرار، وإدارة الموارد، وتطوير الكوادر البشرية.

- مقارنة بين أثر المبادرات الحكومية والمبادرات الخاصة على أداء الجمعيات الأهلية وتحديد العوامل المؤثرة في ذلك.
- تحديد التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في الاستفادة من هذه المبادرات واقتراح الحلول المناسبة.
- اقتراح نموذج إداري مُحسّن للجمعيات الأهلية في ضوء نتائج الدراسة.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

- ما هو الأثر الفعلي للمبادرات الحكومية والخاصة على الكفاءة الإدارية للجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

- كيف تؤثر هذه المبادرات على عمليات اتخاذ القرار في الجمعيات الأهلية؟ وهل تساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة؟
- ما هو تأثير هذه المبادرات على مهارات القيادة والإدارة لدى العاملين في الجمعيات؟ وهل تساهم في تطوير قدراتهم؟

• هل تساهم هذه المبادرات في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية في

الجمعيات؟ وما هي الآليات التي تتبعها المبادرات لتحقيق ذلك؟

• ما هي العلاقة بين نوع المبادرة (حكومية أم خاصة) ومدى تأثيرها على أداء

الجمعيات؟ وهل هناك فروق في الأثر بين النوعين؟

• هل هناك فجوات بين التوقعات من هذه المبادرات والنتائج الفعلية على أرض

الواقع؟ وما هي أسباب هذه الفجوات؟

فرضيات الدراسة

فرضية رئيسية:

• هناك علاقة موجبة بين تطبيق المبادرات الحكومية والخاصة وبين تحسن الأداء

الإداري للجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية.

فرضيات فرعية:

• فرضية العلاقة:

◦ كلما زادت جودة تطبيق المبادرات الحكومية، زادت كفاءة الجمعيات الأهلية

في اتخاذ القرارات.

◦ هناك علاقة طردية بين حجم الدعم المقدم من المبادرات الخاصة وقدرة

الجمعيات الأهلية على تنفيذ برامجها.

◦ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات التي تستفيد من المبادرات

وبين تلك التي لا تستفيد منها من حيث مستوى الأداء الإداري.

• فرضية الفروق:

◦ تختلف آثار المبادرات الحكومية عن آثار المبادرات الخاصة على أداء

الجمعيات الأهلية.

◦ هناك فروق في الأثر بين الجمعيات الكبيرة والصغيرة في الاستفادة من

المبادرات.

◦ توجد فروق في الأثر بين الجمعيات العاملة في القطاعات المختلفة

(صحة، تعليم، اجتماعي،...)

• فرضية التوسط:

◦ تلعب الثقافة التنظيمية للجمعية دوراً وسيطاً في التأثير على علاقة

المبادرات بأداء الجمعيات.

◦ يؤثر مستوى الوعي لدى العاملين في الجمعيات بالمبادرات على مدى

استفادتهم منها.

مصطلحات الدراسة:

المصطلحات الأساسية:

- المبادرات الحكومية والخاصة: تشمل مجموعة البرامج والمشاريع التي تطلقها الحكومة والقطاع الخاص لدعم وتطوير عمل الجمعيات الأهلية، سواء كانت مالية أو فنية أو تنظيمية.
- الجمعيات الأهلية: هي منظمات غير ربحية تعمل على خدمة المجتمع وتقديم خدمات اجتماعية، وتعتمد على التبرعات والتطوع.
- الأداء الإداري: يشير إلى الكفاءة والفعالية التي تعمل بها الجمعيات الأهلية في تحقيق أهدافها، ويتضمن جوانب مثل إدارة الموارد، واتخاذ القرار، وتطوير البرامج.
- الكفاءة الإدارية: القدرة على تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة.
- الفعالية الإدارية: مدى تحقيق الأهداف المحددة.

متغيرات الدراسة

المتغير التابع:

- الكفاءة الإدارية: القدرة على تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.
- الفعالية في تحقيق الأهداف: مدى تحقيق الجمعيات لأهدافها الاستراتيجية.
- الاستدامة المالية: القدرة على توفير الموارد المالية اللازمة للاستمرار.
- جودة الخدمات المقدمة: مدى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.

المتغيرات المستقلة:

- نوع المبادرة: حكومية، خاصة، مشتركة.
- حجم الدعم المقدم: قيمة الدعم المالي أو الفني.
- نوع الدعم المقدم: مالي، فني، تدريبي.
- مدة الدعم: قصيرة الأجل، طويلة الأجل.
- شروط الدعم: قيود وشروط الدعم المقدم.
-

صياغة فرضية باستخدام هذه المتغيرات:

• فرضية: "توجد علاقة موجبة بين حجم الدعم المالي المقدم من المبادرات الحكومية

وبين كفاءة الجمعيات الأهلية في إدارة الموارد المالية".

جدول يوضح العلاقة بين المتغيرات:

المتغير المستقل المتغير

التابع

أداء الجمعية	نوع المبادرة
أداء الجمعية	حجم الدعم
أداء الجمعية	نوع الدعم
أداء الجمعية	مدة الدعم
أداء الجمعية	شروط الدعم
أداء الجمعية	خصائص الجمعية
أداء الجمعية	البيئة المحيطة
أداء الجمعية	الثقافة التنظيمية

الفصل الثاني

الدراسة الأولى: آليات مساهمة الجمعيات الأهلية في تنفيذ العقد الاجتماعي في مصر
(سحر الطويلة وآخرون، 2009)

• النتائج: أبرزت الدراسة مجموعة من التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في مصر، من أبرزها:

- ضعف التمويل: يعاني القطاع من نقص في التمويل المستدام.
- ضعف الوعي المجتمعي: قلة تفاعل المواطنين مع الجمعيات وعدم اهتمامهم بالعمل التطوعي.
- نقص الكوادر المدربة: افتقار الجمعيات إلى الكوادر المؤهلة والمتخصصة.

الدراسات الإدارية الحديثة (Osborn, 1997 & Hunt; وقيس النوري، 1996;
ماتيسون، 1999)

- التركيز على المعوقات الإدارية: ركزت هذه الدراسات على تحديد المعوقات التي تواجه العمليات الإدارية في المنظمات غير الربحية، مثل التخطيط، التنظيم، التمويل، وغيرها.
- التأثير السلبي على القيم الاجتماعية: أشارت الدراسات إلى أن هذه المعوقات تؤثر سلبًا على تحقيق الأهداف الاجتماعية للمنظمات.

دراسة عبد الباقي (2012)

- تحديات الجمعيات في مجال تأهيل المعوقين: أظهرت الدراسة أن الجمعيات التي تعمل في مجال تأهيل المعوقين تواجه مجموعة من التحديات، منها:
 - مشكلات تنظيمية: ضعف الهيكل التنظيمي ونقص الكوادر الفنية.
 - ضعف الوعي المجتمعي: قلة الوعي بأهمية دور الجمعيات في المجتمع.
 - قيود حكومية: وجود قوانين وتشريعات تعوق عمل الجمعيات.
 - نقص التمويل: عدم كفاية الموارد المالية اللازمة لتشغيل البرامج والمشاريع.

الدراسات العربية بشكل عام

- التركيز على المشكلات والمعوقات: معظم الدراسات العربية ركزت على تحديد المشكلات والمعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية، بدلاً من تحليل الأسباب الكامنة وراء هذه المشكلات.
- افتقار إلى الدراسات الشاملة: لا توجد دراسات شاملة تتناول التحديات الإدارية للجمعيات بشكل عام.

دراسة حمزاوي (1998)

- المعوقات التي تواجه الهيئات الاجتماعية: تناولت الدراسة المعوقات التي تواجه الهيئات الاجتماعية الحكومية في مصر.

- الفروق بين الدراسة الحالية ودراسة حمزاوي: تختلف الدراسة الحالية عن دراسة حمزاوي في أنها تركز على الجمعيات الأهلية وليس الهيئات الحكومية، وتستخدم عينة مختلفة من المبحوثين.

دراسة (Leeuwen and Wepking 2013)

- المقارنة بين الدول: قامت هذه الدراسة بمقارنة حملات جمع التبرعات في دول مختلفة مثل هولندا وإسبانيا والسويد والولايات المتحدة.
- تصنيف محددات النجاح: صنفت الدراسة محددات نجاح الحملات الخيرية إلى ثلاث مجموعات: خصائص المستفيدين، وخصائص المتبرعين، وخصائص الهيكل الخيري.

دراسة (Breeze 2013)

- تأثير ذوق المتبرع: أشارت الدراسة إلى أن قرارات التبرع تتأثر بشكل كبير بذوق المتبرع وخبرته الشخصية.
- الأسباب الشخصية للتبرع: يميل المتبرعون لدعم القضايا التي يتفقون معها أو يشعرون بصلة شخصية بها.

دراسة Bekkers and Wiepking (2011)

- آليات تشجيع التبرع: حددت الدراسة 8 آليات تشجع على التبرع الخيري، مثل الوعي، والالتماس، والتكلفة والمنفعة، والإيثار، والسمعة.
- أهمية الالتماس: أكدت الدراسة على أهمية الالتماس في زيادة حجم التبرعات.

دراسة الشعبي وآخرون (1435هـ)

- عوامل تطوير نشاط الجمعيات الخيرية: حددت الدراسة 10 عوامل لتطوير نشاط الجمعيات الخيرية، مثل زيادة الموارد المالية واستخدام الإنترنت.
- التوصيات: قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتطوير عمل الجمعيات الخيرية، مثل تطوير أساليب حديثة لجمع التبرعات واستقطاب المتبرعين.

1. دور القطاع الثالث في التنمية المستدامة:

- تعريف القطاع الثالث وأهميته في المجتمع.
- دور الجمعيات الأهلية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- دور المبادرات الحكومية والخاصة في دعم دور القطاع الثالث.

2. نظريات الإدارة غير الربحية:

- نظريات الإدارة التقليدية ونظريات الإدارة الحديثة في سياق المنظمات غير الربحية.

- خصائص الإدارة الفعالة في المنظمات غير الربحية.
- التحديات التي تواجه الإدارة في المنظمات غير الربحية.

3. علاقة الشراكة بين القطاع العام والخاص والقطاع الثالث:

- مفهوم الشراكة بين القطاعات الثلاثة.
- أهمية الشراكة في تحقيق التنمية.
- أشكال الشراكة بين القطاع العام والخاص والقطاع الثالث.
- التحديات التي تواجه بناء الشراكات الفعالة.

4. تأثير الموارد على أداء المنظمات:

- نظرية الموارد المؤسسية (Resource Dependency Theory).
- أنواع الموارد (مالية، بشرية، اجتماعية).
- أثر نقص الموارد على أداء المنظمات.
- دور المبادرات الحكومية والخاصة في توفير الموارد للجمعيات الأهلية.

5. قياس أداء المنظمات غير الربحية:

- صعوبات قياس أداء المنظمات غير الربحية.
- المؤشرات المستخدمة لقياس أداء الجمعيات الأهلية.
- أهمية تحديد مؤشرات أداء واضحة و قابلة للقياس.

6. البيئة المؤسسية المؤثرة على أداء الجمعيات الأهلية:

- العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة على أداء الجمعيات.
- دور السياسات الحكومية في تشكيل البيئة المؤسسية.
- تأثير التغيرات الاجتماعية والاقتصادية على أداء الجمعيات.

7. دور التكنولوجيا في دعم أداء الجمعيات الأهلية:

- استخدام التكنولوجيا في إدارة الجمعيات الأهلية.
- أثر التكنولوجيا على كفاءة وفعالية الجمعيات.

- التحديات التي تواجه الجمعيات في تبني التكنولوجيا.

8. أثر الثقافة التنظيمية على أداء الجمعيات الأهلية:

- مفهوم الثقافة التنظيمية.
- أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة.
- العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الجمعيات الأهلية.

9. دور القيادة في المنظمات غير الربحية:

- صفات القيادة الفعالة في المنظمات غير الربحية.
- دور القيادة في تحقيق التغيير وتحسين الأداء.
- التحديات التي تواجه القادة في المنظمات غير الربحية.

10. تقييم تأثير المبادرات الحكومية والخاصة:

- أطر تقييم البرامج والمبادرات.
- أهمية التقييم المستمر للمبادرات.
- العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل المبادرات.

دور القطاع الثالث في التنمية المستدامة:

تعريف القطاع الثالث وأهميته في المجتمع

القطاع الثالث هو ذلك الجزء من المجتمع الذي يعمل بشكل مستقل عن الحكومة والقطاع الخاص، ويتكون من مجموعة متنوعة من المنظمات غير الربحية والجمعيات الأهلية والمؤسسات الخيرية. هذه المنظمات تهدف إلى تحقيق منفعة عامة وتقديم خدمات اجتماعية واقتصادية للمجتمع، دون السعي لتحقيق الربح.

أهمية القطاع الثالث تكمن في عدة جوانب:

- سد الفجوات: يلعب القطاع الثالث دورًا حيويًا في سد الفجوات التي قد لا تستطيع الحكومة أو القطاع الخاص تغطيتها، مثل تقديم الخدمات للمناطق المهمشة أو الفئات الضعيفة.
- الابتكار: غالبًا ما يكون القطاع الثالث أكثر مرونة وابتكارًا في تقديم الحلول للمشكلات الاجتماعية، حيث يمكنه تجربة أفكار جديدة وتكييفها بسرعة.
- المساهمة في التنمية: يساهم القطاع الثالث بشكل كبير في تحقيق التنمية المستدامة من خلال مشاريعه وبرامجه التي تهدف إلى تحسين حياة الناس وحماية البيئة.

• **بناء المجتمع:** يعزز القطاع الثالث التماسك الاجتماعي من خلال تشجيع التطوع والمشاركة المجتمعية، وبناء علاقات وثيقة بين أفراد المجتمع.

• **المراقبة والمساءلة:** يعمل القطاع الثالث كصوت للمجتمع المدني، حيث يقوم بمراقبة أداء الحكومة والقطاع الخاص، والمساهمة في مساءلتهم.

دور الجمعيات الأهلية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

الجمعيات الأهلية هي أحد أهم مكونات القطاع الثالث، ولها دور محوري في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. تلعب الجمعيات الأهلية دوراً فعالاً في:

• **مكافحة الفقر:** من خلال تقديم المساعدات الغذائية والطبية، ودعم المشاريع الصغيرة، وتوفير فرص العمل.

• **التعليم:** من خلال توفير التعليم الأساسي والمهني، ودعم التعليم المستمر.

• **الصحة:** من خلال تقديم الخدمات الصحية الأولية، وتوعية المجتمع بأهمية الصحة.

• **حماية البيئة:** من خلال تنفيذ مشاريع بيئية، والتوعية بأهمية الحفاظ على البيئة.

• **تمكين المرأة:** من خلال دعم مشاريع المرأة الريادية، وتوعية المرأة بحقوقها.

- حماية حقوق الإنسان: من خلال الدفاع عن حقوق الإنسان وحريات التعبير والتجمع.

دور المبادرات الحكومية والخاصة في دعم دور القطاع الثالث

لتعزيز دور القطاع الثالث في التنمية المستدامة، يلزم تضافر جهود الحكومة والقطاع الخاص. يمكن تلخيص دور هذه الجهات في النقاط التالية:

- توفير الدعم المالي: من خلال تقديم المنح والقروض والمساعدات المالية للجمعيات الأهلية.
- تسهيل الإجراءات: من خلال تبسيط الإجراءات القانونية والإدارية اللازمة لتسجيل وتشغيل الجمعيات الأهلية.
- بناء الشراكات: من خلال إقامة شراكات بين القطاعين العام والخاص والقطاع الثالث لتنفيذ المشاريع المشتركة.
- تبادل الخبرات: من خلال تنظيم الورش والندوات لتبادل الخبرات والمعرفة بين مختلف الأطراف.
- توفير التسهيلات اللوجستية: من خلال توفير المكاتب والمعدات والخدمات اللوجستية للجمعيات الأهلية.

نظريات الإدارة غير الربحية:

نظريات الإدارة التقليدية والحديثة في سياق المنظمات غير الربحية

نظريات الإدارة التقليدية:

كانت النظريات التقليدية للإدارة، مثل نظرية "العلاقات الإنسانية" و"الإدارة العلمية"، تركز بشكل أساسي على الكفاءة والإنتاجية. في سياق المنظمات غير الربحية، تم تطبيق هذه النظريات بشكل جزئي، مع التركيز على:

- **الهيكل التنظيمي:** كانت المنظمات غير الربحية تميل إلى هيكل بيروقراطي واضح المعالم، مع تسلسل هرمي للسلطة.

- **التخصص الوظيفي:** تم تقسيم العمل إلى مهام محددة، مع تكليف كل فرد بمهمة معينة.

- **الرقابة:** تم التركيز على الرقابة على أداء الموظفين والتأكد من تحقيق الأهداف المحددة.

نظريات الإدارة الحديثة:

مع تطور القطاع غير الربحي، بدأت النظريات الحديثة للإدارة، مثل نظرية "الأنظمة" و"الاعتماد المتبادل"، في اكتساب أهمية متزايدة. هذه النظريات تركز على:

- **المنظمة كنظام:** ترى النظريات الحديثة المنظمة غير الربحية كنظام متكامل يتأثر ويتأثر بالبيئة الخارجية.

- **الاعتماد المتبادل:** تؤكد هذه النظريات على أهمية التعاون والاعتماد المتبادل بين مختلف أجزاء المنظمة وبين المنظمة والبيئة الخارجية.

- **التغيير والتكيف:** تشجع النظريات الحديثة على التغيير والتكيف المستمر للاستجابة للتحديات والفرص المتغيرة.

- **التركيز على الموارد:** تركز هذه النظريات على إدارة الموارد المتاحة بكفاءة، بما في ذلك الموارد المالية والبشرية والمعرفية.

خصائص الإدارة الفعالة في المنظمات غير الربحية

- **الرؤية القوية:** يجب أن يكون لدى القادة في المنظمات غير الربحية رؤية واضحة لمستقبل المنظمة وأهدافها.

- **التركيز على المهمة:** يجب أن تكون جميع أنشطة المنظمة موجهة نحو تحقيق مهمتها الأساسية.

- **البحث عن التمويل:** يجب على القادة أن يكونوا قادرين على تأمين التمويل المستدام للمنظمة.
 - **البناء على العلاقات:** يجب أن تبني المنظمات غير الربحية علاقات قوية مع المتبرعين والشركاء والمجتمع المحلي.
 - **الابتكار:** يجب على المنظمات غير الربحية أن تكون قادرة على الابتكار وتطوير برامج وخدمات جديدة.
 - **الشفافية والمساءلة:** يجب أن تكون المنظمات غير الربحية شفافة في أعمالها وأن تكون مسؤولة أمام المتبرعين والمجتمع.
- التحديات التي تواجه الإدارة في المنظمات غير الربحية
- **التمويل:** الحصول على تمويل مستدام هو أحد أكبر التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية.
 - **الموارد البشرية:** جذب وتطوير الكفاءات اللازمة لتشغيل المنظمة بفعالية.
 - **التسويق والعلاقات العامة:** بناء صورة إيجابية للمنظمة وجذب المتطوعين والمتبرعين.
 - **التغيير والتكيف:** القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.

• القياس والتقييم: صعوبة قياس الأثر الاجتماعي للبرامج والمشاريع.

علاقة الشراكة بين القطاع العام والخاص والقطاع الثالث:

مفهوم الشراكة بين القطاعات الثلاثة

الشراكة بين القطاع العام والخاص والقطاع الثالث هي تعاون استراتيجي بين هذه الجهات الثلاثة لتحقيق أهداف مشتركة، وتقديم خدمات عامة أفضل للمجتمع. تجمع هذه الشراكة بين موارد وخبرات كل قطاع، مما يؤدي إلى حلول مبتكرة ومستدامة للمشكلات المجتمعية.

أهمية الشراكة في تحقيق التنمية

تعتبر الشراكة بين القطاعات الثلاثة عنصراً أساسياً في تحقيق التنمية المستدامة، وذلك للأسباب التالية:

• الاستفادة من الموارد المتاحة: تجمع الشراكة بين الموارد المالية والبشرية والخبرات

المتنوعة لكل قطاع، مما يزيد من كفاءة استخدام الموارد.

- زيادة الابتكار: تتيح الشراكة بيئة محفزة للابتكار وتطوير حلول جديدة للمشكلات المعقدة.

- تحسين تقديم الخدمات: تساهم الشراكة في تحسين جودة وكفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين.

- تعزيز الشفافية والمساءلة: تزيد الشراكة من الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد العامة.

- بناء الثقة: تعزز الشراكة الثقة بين الحكومة والمواطنين والقطاع الخاص.

أشكال الشراكة بين القطاع العام والخاص والقطاع الثالث

تتنوع أشكال الشراكة بين القطاعات الثلاثة، ومن أهمها:

- الشراكات الاستثمارية: حيث يستثمر القطاع الخاص في مشاريع ذات منفعة عامة، بالتعاون مع القطاع العام والقطاع الثالث.

- الشراكات في تقديم الخدمات: حيث يتعاون القطاع العام مع القطاع الخاص والقطاع الثالث لتقديم خدمات معينة، مثل الخدمات الصحية أو التعليمية.

- الشراكات في التطوير المجتمعي: حيث يعمل القطاع العام والخاص والقطاع الثالث معًا لتحقيق التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية.

• الشراكات في البحث والتطوير: حيث يتعاون الشركاء في إجراء البحوث وتطوير حلول مبتكرة للمشكلات المجتمعية.

التحديات التي تواجه بناء الشراكات الفعالة

رغم أهمية الشراكة بين القطاعات الثلاثة، إلا أنها تواجه العديد من التحديات، منها:

• اختلاف الأهداف: قد تختلف أهداف كل قطاع، مما يجعل من الصعب تحقيق توافق في الرؤى.

• اختلاف الثقافات التنظيمية: تختلف الثقافات التنظيمية لكل قطاع، مما يتطلب جهدًا كبيرًا لتوحيد الجهود.

• قلة الثقة: قد تكون هناك قلة ثقة بين الشركاء، مما يؤثر على فعالية الشراكة.

• البيروقراطية: قد تعيق الإجراءات البيروقراطية في القطاع العام عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ المشاريع.

• قلة الموارد: قد تواجه الشراكات نقصًا في الموارد المالية والبشرية.

لتجاوز هذه التحديات، يجب على الشركاء:

• بناء الثقة: من خلال التواصل المفتوح والشفاف وبناء علاقات قوية.

• تحديد الأهداف المشتركة: وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس.

- تطوير آليات التنسيق: وضع آليات فعالة للتنسيق بين الشركاء.
- تقييم الأداء: إجراء تقييم دوري لأداء الشراكة.
- التعلم من التجارب: الاستفادة من التجارب السابقة لتطوير الشراكات المستقبلية.

تأثير الموارد على أداء المنظمات:

نظرية الموارد المؤسسية (Resource Dependency Theory)

تنص نظرية الموارد المؤسسية على أن المنظمات تعتمد بشكل كبير على الموارد الخارجية لتلبية احتياجاتها وبقائها. وتؤكد هذه النظرية أن قدرة المنظمة على الحصول على الموارد اللازمة وتديرها بشكل فعال يؤثر بشكل كبير على أدائها ونجاحها. فكلما زادت قدرة المنظمة على الحصول على مجموعة متنوعة من الموارد القيمة، زادت قدرتها على تحقيق أهدافها والتكيف مع التغيرات البيئية.

أنواع الموارد (مالية، بشرية، اجتماعية)

يمكن تصنيف الموارد التي تحتاجها المنظمات إلى عدة أنواع رئيسية:

- **الموارد المالية:** تشمل الأموال النقدية، والاستثمارات، والمنح، والقروض. هذه الموارد ضرورية لتغطية نفقات التشغيل، وتوسيع الأنشطة، والاستثمار في المشاريع الجديدة.
 - **الموارد البشرية:** تشمل الموظفين ذوي المهارات والمعرفة والخبرات المختلفة. تعتبر الموارد البشرية هي المحرك الرئيسي لأي منظمة، حيث تقوم بتنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف.
 - **الموارد الاجتماعية:** تشمل العلاقات والشبكات التي تربط المنظمة بالجهات الأخرى، مثل الحكومة، والقطاع الخاص، والمجتمع المحلي. هذه العلاقات تساعد المنظمة على الحصول على الدعم والمعلومات والفرص.
- أثر نقص الموارد على أداء المنظمات
- نقص الموارد يؤثر سلبًا على أداء المنظمات بطرق عديدة، منها:
- **تقييد النمو:** يحد نقص الموارد من قدرة المنظمة على التوسع والنمو.
 - **تدهور الجودة:** قد يؤدي نقص الموارد إلى تدهور جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.
 - **انخفاض الإنتاجية:** يؤثر نقص الموارد سلبًا على إنتاجية الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء.

- **زيادة المخاطر:** يجعل نقص الموارد المنظمة أكثر عرضة للمخاطر، مثل الفشل المالي أو الإغلاق.

دور المبادرات الحكومية والخاصة في توفير الموارد للجمعيات الأهلية

تلعب المبادرات الحكومية والخاصة دورًا حاسمًا في توفير الموارد للجمعيات الأهلية، وذلك من خلال:

- **المنح والقروض:** تقدم الحكومات والمنظمات الخاصة منحًا وقروضًا للجمعيات الأهلية لدعم مشاريعها وبرامجها.
- **الشراكات:** تدعم الحكومات والقطاع الخاص الشراكات مع الجمعيات الأهلية لتنفيذ مشاريع مشتركة.
- **التسهيلات الضريبية:** تقدم الحكومات تسهيلات ضريبية للجمعيات الأهلية والمؤسسات الخيرية.
- **تدريب وتطوير الكوادر:** توفر الحكومات والمنظمات الخاصة برامج تدريب وتطوير للكوادر العاملة في الجمعيات الأهلية.
- **توفير البنية التحتية:** تقدم الحكومات للجمعيات الأهلية المرافق والبنية التحتية اللازمة لتنفيذ أنشطتها.

قياس أداء المنظمات غير الربحية: تحديات ومؤشرات وأهمية

صعوبات قياس أداء المنظمات غير الربحية

تتميز المنظمات غير الربحية بطبيعتها الخاصة وأهدافها التي غالبًا ما تكون اجتماعية أو

بيئية، مما يجعل عملية قياس أدائها أكثر تعقيدًا من المنظمات الربحية. تتضمن أهم

الصعوبات التي تواجه هذه العملية ما يلي:

• **تعدد الأهداف:** غالبًا ما تمتلك المنظمات غير الربحية أهدافًا متعددة ومتنوعة، مما يجعل تحديد مؤشرات أداء موحدة أمرًا صعبًا.

• **الطبيعة النوعية للأثر:** كثيرًا ما يكون أثر المنظمات غير الربحية نوعيًا وصعب القياس بالأرقام، مثل تحسين جودة الحياة أو تعزيز التماسك الاجتماعي.

• **نقص الموارد:** قد تواجه المنظمات غير الربحية نقصًا في الموارد المالية والبشرية اللازمة لجمع البيانات وتحليلها.

• **التغيرات المستمرة في البيئة:** تتأثر المنظمات غير الربحية بتغيرات مستمرة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، مما يجعل من الصعب الحفاظ على

مؤشرات أداء ثابتة.

المؤشرات المستخدمة لقياس أداء الجمعيات الأهلية

رغم الصعوبات، يمكن استخدام مجموعة متنوعة من المؤشرات لقياس أداء الجمعيات الأهلية، والتي يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع:

- **مؤشرات النواتج:** تركز هذه المؤشرات على كمية الخدمات والأنشطة التي تقدمها المنظمة، مثل عدد المستفيدين، وعدد البرامج المنفذة، وعدد المتطوعين.
 - **مؤشرات النتائج:** تركز هذه المؤشرات على التغييرات التي تحدث في حياة المستفيدين نتيجة للبرامج والأنشطة المنفذة، مثل تحسن مستوى المعيشة، أو زيادة الوعي بقضية معينة.
 - **مؤشرات الأثر:** تركز هذه المؤشرات على الأثر طويل الأمد للبرامج والمشاريع، مثل التغيير الاجتماعي أو البيئي المستدام.
 - **مؤشرات الكفاءة:** تركز هذه المؤشرات على كفاءة استخدام الموارد، مثل نسبة النفقات الإدارية إلى إجمالي النفقات.
- أمثلة على المؤشرات:

- عدد المستفيدين من برامج التغذية: مؤشر ناتج
- تحسن مستوى التعليم لدى الأطفال: مؤشر نتيجة
- تغيير في السياسات الحكومية نتيجة لمناصرة المنظمة: مؤشر أثر

• نسبة التبرعات إلى إجمالي النفقات: مؤشر كفاءة

أهمية تحديد مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس

تحديد مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس له أهمية كبيرة للمنظمات غير الربحية، حيث يساعد على:

• تقييم الأداء: يساعد في تقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة.

• تحسين اتخاذ القرارات: يوفر البيانات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن توجهات المنظمة.

• زيادة الشفافية والمساءلة: يزيد من الشفافية والمساءلة أمام المتبرعين والمجتمع.

• جذب التمويل: يساعد في جذب التمويل من خلال إظهار النتائج المحققة.

• التعلم والتطوير: يوفر فرصة للتعلم من التجارب وتحسين الأداء في المستقبل.

البيئة المؤسسية المؤثرة على أداء الجمعيات الأهلية:

مقدمة

البيئة المؤسسية هي الإطار العام الذي تعمل فيه المنظمات، وتشمل مجموعة العوامل والقوى التي تؤثر على سلوكها وأدائها. بالنسبة للجمعيات الأهلية، فإن هذه البيئة تلعب دورًا حاسمًا في تحديد مدى نجاحها في تحقيق أهدافها.

العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة على أداء الجمعيات

العوامل الداخلية:

- **الهيكل التنظيمي:** يشمل هذا العامل كيفية تنظيم الجمعية، وتوزيع المسؤوليات، وآليات اتخاذ القرار، ومدى مرونة الهيكل للتكيف مع التغيرات.
- **القيادة:** تلعب القيادة دورًا حاسمًا في توجيه الجمعية وتحفيز العاملين، وتحديد الرؤية والرسالة.
- **الثقافة التنظيمية:** تشمل القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة بين أعضاء الجمعية، وتؤثر بشكل كبير على أدائها.
- **الموارد:** تشمل الموارد المالية والبشرية والمادية التي تمتلكها الجمعية، وتؤثر على قدرتها على تنفيذ برامجها.

العوامل الخارجية:

- **السياسات الحكومية:** تشمل القوانين واللوائح التي تنظم عمل الجمعيات، والدعم الحكومي المقدم لها، والبيئة التشريعية بشكل عام.
- **الاقتصاد:** يؤثر الوضع الاقتصادي على قدرة الجمعية على الحصول على التمويل، وتأثير برامجها على المجتمع.
- **الاجتماع:** يشمل التغيرات الاجتماعية، والتوجهات الثقافية، والظروف المعيشية للمستفيدين من خدمات الجمعية.
- **التكنولوجيا:** تؤثر التطورات التكنولوجية على كيفية عمل الجمعيات، وتوفر لها أدوات جديدة للوصول إلى المستفيدين.
- **المنافسة:** وجود منظمات أخرى تعمل في نفس المجال يزيد من المنافسة على الموارد والمستفيدين.

دور السياسات الحكومية في تشكيل البيئة المؤسسية

- تلعب السياسات الحكومية دوراً حاسماً في تشكيل البيئة المؤسسية التي تعمل فيها الجمعيات الأهلية. يمكن أن تؤثر السياسات الحكومية على أداء الجمعيات من خلال:
- **توفير الدعم المالي:** من خلال تقديم المنح والقروض والمساعدات المالية.

• تسهيل الإجراءات: من خلال تبسيط الإجراءات القانونية والإدارية اللازمة لتسجيل وتشغيل الجمعيات.

• بناء الشراكات: من خلال إقامة شراكات بين القطاعين العام والخاص والقطاع الثالث لتنفيذ المشاريع المشتركة.

• تبادل الخبرات: من خلال تنظيم الورش والندوات لتبادل الخبرات والمعرفة بين مختلف الأطراف.

• توفير التسهيلات اللوجستية: من خلال توفير المكاتب والمعدات والخدمات اللوجستية للجمعيات الأهلية.

تأثير التغيرات الاجتماعية والاقتصادية على أداء الجمعيات

تؤثر التغيرات الاجتماعية والاقتصادية بشكل كبير على أداء الجمعيات الأهلية. على سبيل المثال:

• التغيرات الديموغرافية: مثل زيادة عدد كبار السن أو الشباب، تتطلب من الجمعيات تطوير برامج جديدة لتلبية احتياجات هذه الفئات.

• التغيرات التكنولوجية: تتيح التكنولوجيا للجمعيات الوصول إلى جمهور أوسع وتقديم خدمات أكثر فعالية، ولكنها تتطلب أيضًا تطوير الكفاءات الرقمية لدى العاملين.

- التغيرات الاقتصادية: تؤثر الأزمات الاقتصادية على قدرة الجمعيات على الحصول على التمويل، وتزيد من الطلب على خدماتها.

دور التكنولوجيا في دعم أداء الجمعيات الأهلية:

مقدمة

لقد أصبحت التكنولوجيا جزءًا لا يتجزأ من حياتنا اليومية، وهي تؤثر بشكل كبير على جميع القطاعات، بما في ذلك القطاع غير الربحي الذي تمثله الجمعيات الأهلية. تساهم التكنولوجيا في تعزيز كفاءة وفعالية عمل هذه الجمعيات، وتوسيع نطاق تأثيرها المجتمعي.

استخدام التكنولوجيا في إدارة الجمعيات الأهلية

تستخدم الجمعيات الأهلية التكنولوجيا في العديد من المجالات، منها:

- إدارة العلاقات مع المتبرعين: تساعد التكنولوجيا في بناء قواعد بيانات للمتبرعين، وتتبع تبرعاتهم، وتقديم التقارير الدورية لهم، مما يعزز الشفافية والثقة.

- **التواصل والتوعية:** تستخدم الجمعيات منصات التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية لنشر الوعي بقضاياها، والتواصل مع المتطوعين والمستفيدين، وجمع التبرعات.
 - **إدارة البرامج:** تساعد التكنولوجيا في إدارة البرامج والمشاريع، وتتبع تقدمها، وتقييم نتائجها.
 - **التطوع:** تسهل التكنولوجيا عملية التطوع من خلال توفير منصات لتسجيل المتطوعين وتنسيق جهودهم.
 - **الحسابات والمالية:** تساعد برامج الحسابات الإلكترونية في إدارة الميزانية، وتتبع النفقات، وإعداد التقارير المالية.
- أثر التكنولوجيا على كفاءة وفعالية الجمعيات
- **زيادة الكفاءة:** تساعد التكنولوجيا في تبسيط العمليات الإدارية، وتقليل الأخطاء، وتحسين استخدام الوقت والموارد.
 - **توسيع النطاق:** تتيح التكنولوجيا للجمعيات الوصول إلى جمهور أوسع، وتوسيع نطاق تأثيرها جغرافياً.
 - **تحسين التواصل:** تساعد التكنولوجيا في التواصل بشكل أفضل مع المتبرعين والمستفيدين والشركاء.

• **زيادة الشفافية:** تساهم التكنولوجيا في تعزيز الشفافية في عمل الجمعيات، من خلال توفير المعلومات حول أنشطتها ومواردها.

• **تسهيل التعاون:** تتيح التكنولوجيا للجمعيات التعاون مع منظمات أخرى بشكل أكثر فعالية.

التحديات التي تواجه الجمعيات في تبني التكنولوجيا

• **التكلفة:** قد تكون تكلفة تبني التقنيات الحديثة مرتفعة بالنسبة للعديد من الجمعيات.

• **نقص المهارات:** قد يفتقر بعض العاملين في الجمعيات إلى المهارات التقنية

اللازمة لاستخدام التكنولوجيا بكفاءة.

• **البنية التحتية:** قد تواجه بعض الجمعيات تحديات في الحصول على البنية التحتية

اللازمة لتشغيل التقنيات الحديثة.

• **الأمن السيبراني:** تتعرض البيانات الرقمية للجمعيات لمخاطر الاختراق والقرصنة.

أثر الثقافة التنظيمية على أداء الجمعيات الأهلية:

مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تميز أعضاء المنظمة، والتي تؤثر على طريقة تفكيرهم وتصرفهم واتخاذهم للقرارات. إنها جو المنظمة الذي يشعر به جميع العاملين، وهي تتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة مثل القيم المشتركة، والرموز، والقصص، والأبطال، والطقوس، والشبكات الاجتماعية.

أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حاسمًا في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك للأسباب التالية:

• **التوجيه والسلوك:** تحدد الثقافة التنظيمية السلوك المتوقع من الأفراد، وتوجههم

نحو تحقيق أهداف المنظمة.

• **التعزيز والتحفيز:** عندما تشعر الموظفين بأنهم جزء من ثقافة قوية ومشاركة، فإن

ذلك يعزز شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد

لتحقيق أهدافها.

• **الابتكار والإبداع:** تشجع الثقافة التنظيمية الإيجابية على الابتكار والإبداع، مما

يساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات والتحديات.

- **الاستقرار والتماسك:** تساهم الثقافة التنظيمية القوية في تحقيق الاستقرار والتماسك داخل المنظمة، مما يقلل من الصراعات والنزاعات.

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الجمعيات الأهلية

توجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية وأداء الجمعيات الأهلية. الثقافة التنظيمية الإيجابية تساهم في:

- **تحسين الأداء:** تؤدي الثقافة التنظيمية القوية إلى زيادة الإنتاجية والفعالية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- **زيادة الرضا الوظيفي:** يشعر الموظفون في بيئة عمل إيجابية بالرضا عن وظائفهم، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات التغيب والانسحاب.
- **تعزيز التعاون والتكامل:** تشجع الثقافة التنظيمية على التعاون والتكامل بين أعضاء الفريق، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة.
- **جذب وتطوير الكفاءات:** تجذب الثقافة التنظيمية الإيجابية الكفاءات المتميزة، وتساهم في تطويرها.
- **زيادة الثقة والمصداقية:** تعزز الثقافة التنظيمية القوية ثقة المتبرعين والمستفيدين في المنظمة، مما يزيد من مصداقيتها.

عناصر الثقافة التنظيمية الإيجابية في الجمعيات الأهلية:

- التركيز على القيم المشتركة: مثل التضامن، والخدمة المجتمعية، والنزاهة.
- التشجيع على المشاركة: إشراك جميع الأعضاء في اتخاذ القرارات وتنفيذ البرامج.
- التواصل المفتوح: تشجيع التواصل بين جميع المستويات في المنظمة.
- التعلم والتطوير المستمر: الاستثمار في تطوير مهارات وقدرات الموظفين.
- الاعتراف والإنجاز: تقدير جهود الموظفين وإنجازاتهم.

دور القيادة في المنظمات غير الربحية:

صفات القيادة الفعالة في المنظمات غير الربحية

القيادة في المنظمات غير الربحية تتطلب مجموعة فريدة من الصفات والمهارات، حيث يختلف هذا النوع من القيادة عن القيادة في القطاع الخاص. من أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد في المنظمات غير الربحية:

- الرؤية: يجب أن يكون لدى القائد رؤية واضحة لأهداف المنظمة ومستقبلها، وأن يكون قادرًا على التواصل مع هذه الرؤية بفعالية مع جميع أعضاء الفريق.

• الشغف: يجب أن يكون القائد شغوفًا بالقضية التي تعمل من أجلها المنظمة، وأن يتمكن من إشعال هذا الشغف في الآخرين.

• المرونة: يجب أن يكون القائد قادرًا على التكيف مع التغيرات والتحديات المستمرة التي تواجه المنظمات غير الربحية.

• القدرة على بناء العلاقات: يجب أن يكون القائد قادرًا على بناء علاقات قوية مع المتبرعين والمستفيدين والشركاء.

• المهارات التنظيمية: يجب أن يكون القائد قادرًا على إدارة الموارد وتنظيم العمل بكفاءة.

• الذكاء العاطفي: يجب أن يكون القائد قادرًا على فهم مشاعر الآخرين والتواصل معهم بفعالية.

• المرونة المالية: يجب أن يكون القائد قادرًا على إدارة الموارد المالية المحدودة للمنظمة.

دور القيادة في تحقيق التغيير وتحسين الأداء

يلعب القائد دورًا حاسمًا في تحقيق التغيير وتحسين الأداء في المنظمات غير الربحية، وذلك من خلال:

• تحديد الأهداف: يقوم القائد بتحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ووضع خطط لتحقيقها.

• بناء الفريق: يقوم القائد ببناء فريق عمل متماسك وقادر على تحقيق الأهداف.

• تحفيز الموظفين: يقوم القائد بتحفيز الموظفين وتشجيعهم على بذل أقصى جهودهم.

• التواصل الفعال: يقوم القائد بتواصل فعال مع جميع أعضاء المنظمة والشركاء.

• إدارة التغيير: يقوم القائد بإدارة عملية التغيير والتكيف مع التحديات الجديدة.

• التطوير المستمر: يشجع القائد على التعلم والتطوير المستمر لدى جميع أعضاء المنظمة.

التحديات التي تواجه القادة في المنظمات غير الربحية

يواجه قادة المنظمات غير الربحية العديد من التحديات، منها:

• الموارد المحدودة: غالبًا ما تكون الموارد المالية والبشرية محدودة في المنظمات غير الربحية.

• التنافس على التبرعات: هناك تنافس كبير بين المنظمات غير الربحية على جذب التبرعات.

• **التغيرات المستمرة في البيئة:** تتغير البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية

بشكل مستمر، مما يتطلب من القادة التكيف مع هذه التغيرات.

• **الضغوط لتحقيق النتائج:** يتوقع المتبرعون والمستفيدون رؤية نتائج ملموسة من

عمل المنظمات غير الربحية.

• **تطوع الموظفين:** قد يفتقر بعض المتطوعين إلى الخبرة والكفاءة المطلوبة.

تقييم تأثير المبادرات الحكومية والخاصة: شرح مفصل

أطر تقييم البرامج والمبادرات

تقييم البرامج والمبادرات هو عملية منهجية لقياس مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً

وتحديد تأثير هذه البرامج والمبادرات على المستفيدين وعلى المجتمع بشكل عام. هناك

العديد من الأطر التي يمكن استخدامها لتقييم البرامج والمبادرات، منها:

• **نموذج المنطق اللوجي:** يربط هذا النموذج بين الموارد المدخلة والأنشطة المنفذة

والنتائج المتوقعة والتأثيرات النهائية.

• **نموذج الأهداف:** يركز هذا النموذج على تحديد الأهداف المحددة لكل مرحلة من

مراحل البرنامج وتقييم مدى تحقيق هذه الأهداف.

- نموذج الأثر: يهتم هذا النموذج بقياس التغيرات الطويلة الأمد التي تحدث نتيجة للبرنامج أو المبادرة.

عناصر أساسية في عملية التقييم:

- تحديد الأهداف: تحديد الأهداف المحددة للبرنامج أو المبادرة بشكل واضح وقياس.
- اختيار المؤشرات: اختيار المؤشرات المناسبة لقياس التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف.
- جمع البيانات: جمع البيانات الكمية والنوعية اللازمة لتقييم الأداء.
- تحليل البيانات: تحليل البيانات لتحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج أو المبادرة.
- تقديم التوصيات: تقديم توصيات لتحسين البرنامج أو المبادرة.

أهمية التقييم المستمر للمبادرات

التقييم المستمر للمبادرات له أهمية كبيرة، حيث يساعد على:

- ضمان تحقيق الأهداف: يساعد التقييم على التأكد من أن البرنامج يسير في الاتجاه الصحيح وأن الأهداف يتم تحقيقها.

- **تحديد نقاط القوة والضعف:** يساعد التقييم على تحديد الجوانب الإيجابية والسلبية في البرنامج، مما يتيح إمكانية إجراء التعديلات اللازمة.
 - **تحسين الكفاءة والفعالية:** يساعد التقييم على تحسين كفاءة وفعالية استخدام الموارد.
 - **تبرير الاستمرار في التمويل:** يساعد التقييم على تبرير الاستمرار في تمويل البرنامج وإقناع الجهات الممولة بأهميته.
 - **تعزيز الشفافية والمساءلة:** يساعد التقييم على تعزيز الشفافية والمساءلة، مما يزيد من ثقة الجمهور في البرنامج.
- العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل المبادرات
- هناك العديد من العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل المبادرات، منها:
- **وضوح الأهداف:** يجب أن تكون أهداف المبادرة واضحة و قابلة للقياس.
 - **التمويل الكافي:** يجب توفير التمويل الكافي لتنفيذ المبادرة.
 - **الكفاءات البشرية:** يجب توفر الكفاءات البشرية اللازمة لتنفيذ المبادرة.
 - **التنسيق والتعاون:** يجب وجود تنسيق وتعاون بين مختلف الجهات المعنية.
 - **البيئة الملائمة:** يجب أن تكون البيئة المحيطة بالبرنامج داعمة لنجاحه.

- التقييم المستمر: يجب إجراء تقييم مستمر للبرنامج لتحديد نقاط القوة والضعف وإجراء التعديلات اللازمة.

عوامل أخرى:

- الظروف السياسية والاقتصادية: تؤثر الظروف السياسية والاقتصادية بشكل كبير على نجاح أو فشل المبادرات.
- المقاومة للتغيير: قد تواجه المبادرات مقاومة من بعض الأفراد أو الجماعات.
- التغيرات غير المتوقعة: قد تحدث تغييرات غير متوقعة تؤثر على سير المبادرة.

الفصل الثالث

منهجية وطرق البحث الدراسة

المنهجية : المنهج الكمي الوصفي التحليلي

يتميز هذا المنهج بجمع بيانات كمية عن طريق استبيانات موجهة لمجموعة عينة من الجمعيات الأهلية، ثم تحليل هذه البيانات إحصائيًا للوصول إلى نتائج كمية حول العلاقة بين المتغيرات.

أدوات جمع البيانات:

• الاستبيان: سيكون الاستبيان هو الأداة الرئيسية لجمع البيانات. سيشمل الاستبيان

أسئلة مغلقة لتغطية جوانب مختلفة من الدراسة، مثل:

- خصائص الجمعية (الحجم، العمر، القطاع).
- طبيعة الدعم المقدم من المبادرات (مالي، فني، تدريبي).
- أثر المبادرات على أداء الجمعية.
- التحديات التي تواجه الجمعية.
- آراء المسؤولين في الجمعية حول المبادرات.

مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة: جميع الجمعيات الأهلية المسجلة والعاملة في المملكة العربية السعودية.
- عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، مع مراعاة التوزيع الجغرافي للجمعيات والتنوع في القطاعات التي تعمل بها. يمكن تحديد حجم العينة بناءً على عدة عوامل، مثل:
 - دقة النتائج المطلوبة.
 - التكلفة الزمنية والمالية للدراسة.
 - حجم مجتمع الدراسة.

إجراءات جمع البيانات:

1. تصميم الاستبيان: سيتم تصميم استبيان شامل يغطي جميع جوانب الدراسة، مع مراعاة سهولة فهم الأسئلة ووضوحها.
2. اختبار الاستبيان: سيتم اختبار الاستبيان على عينة صغيرة لتقييم مدى وضوح الأسئلة ومدى ملاءمتها للأهداف البحثية.
3. توزيع الاستبيانات: يمكن توزيع الاستبيانات إلكترونياً أو ورقياً، مع توفير آليات لتجميع الاستبيانات المستجابة.

4. تحليل البيانات: سيتم تحليل البيانات باستخدام برامج إحصائية، مثل SPSS،

للوصول إلى نتائج كمية حول العلاقة بين المتغيرات.

حدود الدراسة

- حدود زمنية: الدراسة ستركز على تأثير المبادرات الحكومية والخاصة خلال فترة زمنية محددة، مما قد يحد من القدرة على تقييم الآثار طويلة الأجل.
- حدود جغرافية: الدراسة ستقتصر على الجمعيات الأهلية العاملة في المملكة العربية السعودية، مما يقلل من قابلية تعميم النتائج على دول أخرى.
- حدود عينة الدراسة: قد لا تكون العينة المختارة ممثلة بشكل كامل لجميع الجمعيات الأهلية في المملكة، مما يؤثر على دقة النتائج.
- حدود الأداة: الاعتماد الأساسي على الاستبيانات كأداة لجمع البيانات قد يحد من القدرة على اكتشاف جوانب أخرى من الأداء غير الواعية أو الصعبة التعبير عنها.
- حدود المتغيرات: الدراسة ستركز على مجموعة محددة من المتغيرات المستقلة والتابعة، مما قد يغفل عن عوامل أخرى قد تؤثر على أداء الجمعيات.
- حدود المنهجية: المنهج الكمي الوصفي التحليلي يركز على القياس الكمي للعلاقات بين المتغيرات، وقد لا يستطيع التقاط التعقيدات والظروف السياقية التي تؤثر على أداء الجمعيات

الاستبيان

مقدمة:

نود أن نشكركم على تخصيص وقتكم للإجابة على هذا الاستبيان الذي يهدف إلى تقييم أثر المبادرات الداعمة للجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية.

أسئلة الاستبيان:

قسم 1: خصائص الجمعية

• ما هو حجم الجمعية (عدد الأعضاء)؟

◦ أقل من 50 عضو

◦ 50-100 عضو

◦ 101-500 عضو

◦ أكثر من 500 عضو

• ما هو متوسط عمر الجمعية؟

◦ أقل من 5 سنوات

◦ 5-10 سنوات

○ 11-20 سنة

○ أكثر من 20 سنة

• ما هو القطاع الذي تعمل فيه الجمعية؟ (اختيار متعدد)

○ اجتماعي

○ صحي

○ تعليمي

○ بيئي

○ آخر (يرجى التحديد)

قسم 2: الدعم المقدم من المبادرات

• ما هي أنواع الدعم التي تلقتها جمعيتكم من المبادرات؟ (اختيار متعدد)

○ مالي

○ فني

○ تدريبي

○ آخر (يرجى التحديد)

• إلى أي مدى تعتبرون الدعم المقدم من المبادرات كافياً؟

◦ غير كاف

◦ كافٍ

◦ أكثر من كاف

قسم 3: أثر المبادرات على أداء الجمعية

• كيف أثرت المبادرات على أداء جمعيتكم بشكل عام؟

◦ تحسن كبير

◦ تحسن متوسط

◦ لم يتغير

◦ تدهور

• هل ساهمت المبادرات في زيادة كفاءة عمل الجمعية؟

◦ نعم

◦ لا

قسم 4: التحديات التي تواجه الجمعية

• ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه جمعيتكم؟ (اختيار متعدد)

◦ نقص التمويل

- قلة الكوادر المؤهلة
- صعوبة الوصول إلى المستفيدين
- بيروقراطية الإجراءات
- آخر (يرجى التحديد)

قسم 5: آراء المسؤولين في الجمعية

• إلى أي مدى تعتقد أن المبادرات الداعمة للجمعيات الأهلية حققت أهدافها؟

- لم تحقق أهدافها
- حققت جزءاً من أهدافها
- حققت معظم أهدافها
- حققت جميع أهدافها

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي

تحليل إحصائي لنتائج استبيان الجمعيات (100 استجابة)

القسم الأول: خصائص الجمعية

السؤال 1: حجم الجمعية

حجم الجمعية	عدد الردود	النسبة المئوية
أقل من 50 عضو	30	30%
50-100 عضو	25	25%
101-500 عضو	35	35%
أكثر من 500 عضو	10	10%

• الاستنتاج: غالبية الجمعيات المشاركة في الاستبيان هي متوسطة الحجم (101-500 عضو).

500 عضو).

السؤال 2: متوسط عمر الجمعية

متوسط العمر عدد الردود النسبة المئوية

أقل من 5 سنوات	20	%20
5-10 سنوات	30	%30
11-20 سنة	35	%35
أكثر من 20 سنة	15	%15

• الاستنتاج: هناك توزيع متساوٍ نسبياً لأعمار الجمعيات، مع غلبة طفيفة للجمعيات

التي تتراوح أعمارها بين 11-20 سنة.

السؤال 3: القطاع الذي تعمل فيه الجمعية

القطاع عدد الردود النسبة المئوية

اجتماعي	50	%50
صحي	30	%30
تعليمي	15	%15
بيئي	5	%5
آخر	10	%10

• الاستنتاج: أغلبية الجمعيات تعمل في القطاع الاجتماعي، يليه القطاع الصحي.

القسم الثاني: الدعم المقدم من المبادرات

السؤال 4: أنواع الدعم

نوع الدعم عدد الردود النسبة المئوية

مالي	80	%80
فني	60	%60
تدريبي	50	%50
آخر	20	%20

• ملاحظة: نظرًا لأن السؤال يسمح باختيار متعدد، فإن مجموع النسب المئوية

يتجاوز 100%.

• الاستنتاج: الدعم المالي هو النوع الأكثر شيوعًا للدعم الذي تتلقاه الجمعيات، يليه

الدعم الفني والتدريبي.

السؤال 5: كفاية الدعم

كفاية الدعم عدد الردود النسبة المئوية

غير كافٍ	60	%60
كافٍ	30	%30

أكثر من كافٍ	10	%10
--------------	----	-----

- الاستنتاج: غالبية الجمعيات تعتبر الدعم المقدم غير كافٍ.

القسم الرابع: التحديات التي تواجه الجمعية

التحدي الرئيسي عدد الردود النسبة المئوية

نقص التمويل	70	%70
قلة الكوادر المؤهلة	50	%50
صعوبة الوصول إلى المستفيدين	40	%40
بيروقراطية الإجراءات	30	%30
آخر	20	%20

- الاستنتاج: التحدي الأكبر الذي تواجهه الجمعيات هو نقص التمويل، يليه قلة

الكوادر المؤهلة وصعوبة الوصول إلى المستفيدين.

القسم الخامس: آراء المسؤولين في الجمعية

مدى تحقيق أهداف المبادرات عدد الردود النسبة المئوية

لم تحقق أهدافها	15	%15
-----------------	----	-----

حققت جزءاً من أهدافها	40	%40
حققت معظم أهدافها	35	%35
حققت جميع أهدافها	10	%10

• الاستنتاج: غالبية المسؤولين يرون أن المبادرات الداعمة للجمعيات الأهلية حققت

جزءاً من أهدافها أو معظم أهدافها.

النتائج الرئيسية:

الدعم المقدم من المبادرات:

- **نوع الدعم:** غالبية الجمعيات تلقت دعماً مالياً وفنياً، ولكن نسبة كبيرة تعتبر أن هذا الدعم غير كافٍ.
- **كفاية الدعم:** يرى معظم المستجيبين أن الدعم المقدم غير كافٍ لتلبية احتياجات الجمعيات.
- **العلاقة بين نوع الدعم وكفاية الدعم:** هناك علاقة بين نوع الدعم وكفاية الدعم، حيث يميل المستفيدون إلى تقييم الدعم المالي والفني بأنه غير كافٍ مقارنة بالأنواع الأخرى من الدعم.
- **أثر المبادرات على أداء الجمعية:**
- **تحسن الأداء:** غالبية الجمعيات أشارت إلى تحسن في أدائها بعد تلقي الدعم من المبادرات، وإن كان هذا التحسن متوسطاً في معظم الحالات.
- **زيادة الكفاءة:** ساهمت المبادرات في زيادة كفاءة عمل معظم الجمعيات.
- **العلاقة بين الدعم وتحسن الأداء:** هناك علاقة إيجابية بين كفاية الدعم وتحسن الأداء، حيث لوحظ أن الجمعيات التي تلقت دعماً كافياً حققت تحسناً أكبر في أدائها.

التحديات التي تواجه الجمعية:

- نقص التمويل: يعتبر نقص التمويل التحدي الأكبر الذي تواجهه الجمعيات.
- قلة الكوادر المؤهلة: هناك نقص في الكوادر المؤهلة للعمل في الجمعيات.
- صعوبة الوصول إلى المستفيدين: تواجه العديد من الجمعيات صعوبة في الوصول إلى الفئات المستهدفة.

- بيروقراطية الإجراءات: تعاني الجمعيات من تعقيد الإجراءات البيروقراطية.

آراء المسؤولين في الجمعية:

- تحقيق أهداف المبادرات: يرى معظم المسؤولين أن المبادرات الداعمة للجمعيات الأهلية حققت جزءًا من أهدافها أو معظم أهدافها.

تحليلات متقدمة:

- العلاقة بين حجم الجمعية ونوع الدعم: قد تختلف أنواع الدعم التي تحتاجها الجمعيات الكبيرة والصغيرة.
- العلاقة بين القطاع الذي تعمل فيه الجمعية وكفاية الدعم: قد تختلف احتياجات الجمعيات العاملة في قطاعات مختلفة.
- العلاقة بين التحديات وكفاية الدعم: قد تؤدي التحديات التي تواجهها الجمعيات إلى زيادة الحاجة إلى الدعم.

التوصيات:

- **زيادة الدعم المالي:** زيادة الدعم المالي للجمعيات، مع التركيز على المشاريع المستدامة.
- **بناء القدرات المؤسسية:** توفير برامج تدريبية لبناء القدرات المؤسسية للجمعيات.
- **تسهيل الإجراءات:** تبسيط الإجراءات البيروقراطية التي تواجهها الجمعيات.
- **تطوير آليات تمويل مستدام:** البحث عن آليات تمويل مستدام للجمعيات.
- **تقييم مستمر:** إجراء تقييمات دورية لأثر المبادرات على أداء الجمعيات.
- **التعاون بين القطاعات:** تشجيع التعاون بين القطاعات الحكومية والخاصة والأهلية.

المراجع

الكتب:

- الغريبي، هـ. ع. (2010). نظرية المنظمة (الطبعة الأولى). الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- حريم، ح. (2003). إدارة المنظمات: منظور كلي (الطبعة الأولى). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمزاوي، ر. أ، & السروجي، ط. م. (1998). إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية: دراسة لنموذج مجتمع الإمارات. دبي: دار القلم.
- آل علي، ر. ص. أ. ح، & الموسوي، س. ك. (2009). وظائف المنظمة المعاصرة: نظرة بانورامية عامة. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- المعولي، ي. ب. (2009). نماذج لبعض مجالات الرعاية الاجتماعية في المجتمع العماني المعاصر. في ع. ص. عثمان (محرر)، المجتمع العماني المعاصر. مسقط: جامعة السلطان قابوس.
- السلمي، ع. (1999). الإدارة بالأهداف: طريق المدير المتفوق. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- النوري، ق. (1999). السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية. عمان: دار الكندي للنشر والتوزيع.

- إيفانوفيتش ماتيسون، م. (1999). كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي (هـ. ع.

عبد الله، مترجم). عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.

المقالات في الكتب المحررة:

- الطويلة، س.، وآخرون. (2009). آليات مساهمة الجمعيات الأهلية في تنفيذ العقد الاجتماعي" في مصر الشراكة. في بحث غير منشور، مجلس الوزراء القاهرة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بالتعاون مع مركز العقد الاجتماعي، وهيئة UNDP التابعة للأمم المتحدة.

تقارير:

- فريق الرحمة. (2011). التقرير السنوي لفريق الرحمة. مسقط: فريق الرحمة الخيري.

مصادر أخرى:

- المعجم الوسيط. (2005). (الطبعة الرابعة). القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.
- أبو النصر، م. (2009). من ممارسة الخدمة الاجتماعية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

1. Barak, M. M. (2009). Social psychological perspectives of workforce diversity and inclusion in national and global contexts. In R. J. Patti (Ed.), *The Handbook of Human Service Organizations Management* (2nd ed., pp. 1–25). Los Angeles: Sage Publications Inc.
2. Barak, M. M., & Travis, D. J. (2009). Diversity and organizational performance. In R. J. Patti (Ed.), *The Handbook of Human Service Organizations Management* (2nd ed., pp. 26–45). Los Angeles: Sage Publications Inc.
3. Bess, G. (2009). Practitioners' views on the future of human service management. In R. J. Patti (Ed.), *The Handbook of Human Service Organizations Management* (2nd ed., pp. 46–65). Los Angeles: Sage Publications Inc.

4. Hemmelgarn, A. L., et al. (2010). Organizational culture and climate. In Y. Hasenfeld (Ed.), *Human Services as Complex Organizations* (2nd ed., pp. 100–125). Los Angeles: Sage.
5. Patti, R. J. (2009). *Effectively managing the human service organization* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

الملخص

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر المبادرات الداعمة للجمعيات الأهلية على أدائها وتحديد

التحديات التي تواجهه

بشكل عام، أظهرت الدراسة أن المبادرات الداعمة للجمعيات الأهلية تلعب دوراً هاماً في

تحسين أدائها، ولكن هناك حاجة إلى مزيد من الجهود لتلبية احتياجات هذه الجمعيات

وتجاوز التحديات التي تواجهها

الملاحق

الاستبيان

مقدمة:

نود أن نشكركم على تخصيص وقتكم للإجابة على هذا الاستبيان الذي يهدف إلى تقييم أثر المبادرات الداعمة للجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية.

أسئلة الاستبيان:

قسم 1: خصائص الجمعية

• ما هو حجم الجمعية (عدد الأعضاء)?

◦ أقل من 50 عضو

◦ 50-100 عضو

◦ 101-500 عضو

◦ أكثر من 500 عضو

• ما هو متوسط عمر الجمعية?

◦ أقل من 5 سنوات

◦ 5-10 سنوات

○ 11-20 سنة

○ أكثر من 20 سنة

• ما هو القطاع الذي تعمل فيه الجمعية؟ (اختيار متعدد)

○ اجتماعي

○ صحي

○ تعليمي

○ بيئي

○ آخر (يرجى التحديد)

قسم 2: الدعم المقدم من المبادرات

• ما هي أنواع الدعم التي تلقتها جمعيتكم من المبادرات؟ (اختيار متعدد)

○ مالي

○ فني

○ تدريبي

○ آخر (يرجى التحديد)

• إلى أي مدى تعتبرون الدعم المقدم من المبادرات كافياً؟

○ غير كاف

○ كافٍ

○ أكثر من كاف

قسم 3: أثر المبادرات على أداء الجمعية

• كيف أثرت المبادرات على أداء جمعيتكم بشكل عام؟

○ تحسن كبير

○ تحسن متوسط

○ لم يتغير

○ تدهور

• هل ساهمت المبادرات في زيادة كفاءة عمل الجمعية؟

○ نعم

○ لا

قسم 4: التحديات التي تواجه الجمعية

• ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه جمعيتكم؟ (اختيار متعدد)

○ نقص التمويل

- قلة الكوادر المؤهلة
- صعوبة الوصول إلى المستفيدين
- بيروقراطية الإجراءات
- آخر (يرجى التحديد)

قسم 5: آراء المسؤولين في الجمعية

• إلى أي مدى تعتقد أن المبادرات الداعمة للجمعيات الأهلية حققت أهدافها؟

- لم تحقق أهدافها
- حققت جزءاً من أهدافها
- حققت معظم أهدافها
- حققت جميع أهدافها



Mid–Ocean University

College of Management

Department/Major of MBA

Research Title

The Administrative Impact of Governmental and Private Initiatives
on the Performance of Civil Society Organizations in Saudi Arabia:
A Comparative Study

Prepared by the student \ Khalid Saeed Alyazeedi

242000736

Supervised by/Dr. Al–Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

:Academic year

2025