

دور التميز في تعزيز النجاح الريادة و تحديات الابتكار على القطاع غير الربحي

**The role of excellence in promoting success,
leadership, and the challenges of innovation in the
non-profit sector**

إعداد

هدى محمد القحطاني

الرقم الجامعي

295100142

اسم مشرف

د/أحمد راجح

العام الدراسي

2024م

- المقدمة

يشهد القطاع غير الربحي تحديات متزايدة بسبب تغيرات اقتصادية واجتماعية ومالية عالمية تؤثر على بيئة عمله، خصوصاً في ظل الأزمات الاقتصادية التي زادت من تعقيد المشهد. تعاني المؤسسات غير الربحية من صعوبة الحصول على التمويل الكافي لاستمرار برامجها، ما يزيد من التحدي الذي تواجهه في تقديم خدمات فعالة ومستدامة. هذه التغيرات العالمية تسلط الضوء على أهمية بناء أنظمة متطورة للتميز والابتكار لمساعدة المؤسسات غير الربحية في التكيف مع متطلبات العصر المتغيرة، بما يعزز من استمرارية هذه المؤسسات في خدمة المجتمعات ومواجهة التحديات بمرونة أكبر (Naamati-Schneider & Salvatore, 2024)

في سياق القطاع غير الربحي، يختلف مفهوم "التميز" عن معناه في القطاعات التجارية. التميز هنا لا يعني فقط التفوق على الآخرين، بل يشير إلى الالتزام بأعلى معايير الجودة في تقديم الخدمات وتلبية احتياجات المجتمعات بشكل فعال ومستدام. يُقاس التميز بمدى تأثير الخدمة المقدمة وأثرها الإيجابي طويل الأمد على المجتمع. أما "الابتكار" في هذا السياق، فهو ليس مجرد تطوير منتجات جديدة بل يتطلب إيجاد حلول إبداعية للتحديات الاجتماعية والاقتصادية التي تواجه المجتمع. الابتكار في القطاع غير الربحي يشمل تبني طرق جديدة لجمع التبرعات، تحسين استخدام الموارد، وخلق حلول تكنولوجية تساعد المؤسسات في توسيع نطاق خدماتها وتحقيق أهدافها الاجتماعية (Valero-Amaro وآخرون 2021)

التميز عنصر أساسي لتحقيق الريادة في القطاع غير الربحي، حيث يساهم في بناء الثقة بين المؤسسة والمجتمع المحيط. تدعم نظرية "التغيير المنظومي" مثلاً هذا المفهوم، حيث تؤكد على أهمية العمل وفق معايير عالية للتأثير على المشهد الاجتماعي بأكمله. ومن خلال التميز، يمكن للمؤسسات غير الربحية تحقيق كفاءة تشغيلية عالية، مما يسمح لها بالاستمرار في تقديم خدمات ذات جودة للمستفيدين بغض النظر عن محدودية الموارد. تبني التميز يعتمد على إطار "التميز المؤسسي" الذي يدعو إلى التطوير المستمر للعمليات

والخدمات واتباع معايير واضحة في الإدارة، الأمر الذي يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة وتقديم الأثر الإيجابي على المجتمع. فعندما تلتزم المؤسسة غير الربحية بمعايير التميز، فإنها تبني لنفسها مكانة ريادية تجعلها جاذبة للشراكات والدعم من الممولين والمتبرعين الذين يبحثون عن مؤسسات موثوقة وفعالة في إدارة الموارد وتقديم الخدمات (Geer وآخرون 2008)

رغم أهمية الابتكار للتميز، تواجه المؤسسات غير الربحية العديد من التحديات التي تعيق عملية الابتكار. فالتحديات المالية تأتي في مقدمة هذه الصعوبات، حيث يتطلب الابتكار استثمارات ضخمة في البحث والتطوير وهو ما يشكل تحدياً للمؤسسات التي تعتمد في تمويلها على التبرعات والدعم المحدود. بالإضافة إلى ذلك، قد تواجه المؤسسات مقاومة للتغيير من داخل المؤسسة نفسها، حيث يتردد بعض العاملين في التخلي عن النماذج التقليدية للعمل. يمكن أن تُعزى هذه المقاومة إلى نقص الوعي بمفهوم الابتكار أو خوف من الفشل الذي قد يؤثر على تمويل المؤسسة. وهناك أيضاً تحديات تتعلق بتوظيف كوادر مؤهلة وداعمة للابتكار، حيث يصعب في بعض الأحيان استقطاب المواهب الشابة والمبدعة للعمل في القطاع غير الربحي نتيجة الأجور المحدودة. ضعف البنية التحتية التكنولوجية يمثل عقبة أخرى أمام الابتكار، فالكثير من المؤسسات غير الربحية ما زالت تستخدم أنظمة تقليدية لا تدعم التحول الرقمي الذي أصبح ضرورياً اليوم لتحسين العمليات وتوسيع نطاق التأثير (Abbas & Asghar, 2010)

الريادة في القطاع غير الربحي تعني القدرة على الابتكار وتقديم حلول متميزة تلبي احتياجات المجتمع بطرق جديدة وفعالة. تتيح هذه الريادة للمؤسسات أن تبني رؤية واضحة تمثل خارطة طريق لاستراتيجياتها المستقبلية، ما يساعدها على توجيه جهودها نحو تحقيق أهداف محددة. المؤسسات الرائدة تتسم بقدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة، سواء في احتياجات المستفيدين أو في البيئة الاقتصادية والسياسية. ولتحقيق هذه الريادة، تسعى المؤسسات غير الربحية إلى إقامة شراكات استراتيجية مع جهات حكومية

وخاصة، حيث تمكنها هذه الشراكات من الوصول إلى موارد إضافية وخبرات جديدة تعزز من قدرتها على تحقيق الأثر المطلوب (Geer وآخرون 2008)

لتجاوز هذه التحديات وتعزيز ثقافة الابتكار، يمكن للقطاع غير الربحي تبني عدة استراتيجيات تدعم التميز وتوسع من قدراته الابتكارية. بدايةً، الشراكات مع القطاع الخاص تشكل مصدرًا أساسيًا لتوفير الدعم المالي والتكنولوجي. المؤسسات غير الربحية يمكنها تعزيز قدرتها على الابتكار من خلال بناء شراكات استراتيجية مع الشركات التي تمتلك الموارد التقنية والخبرات الفنية. علاوة على ذلك، يجب على المؤسسات الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة التي تساهم في تحسين كفاءة العمليات وزيادة شفافية الأداء. على سبيل المثال، استخدام أدوات التحليل البياني يمكن أن يساعد المؤسسات في جمع البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات مدروسة تعزز من تأثيرها الاجتماعي (Oyegoke 2014)

لتعزيز ثقافة الابتكار، يجب على المؤسسات غير الربحية إنشاء بيئة عمل تشجع على تبادل الأفكار والإبداع. المؤسسات التي تتبنى الابتكار تحتاج إلى تطوير آليات لتحفيز موظفيها على تقديم حلول جديدة للتحديات الاجتماعية. بناء ثقافة الابتكار يمكن أن يتم من خلال برامج تدريبية تركز على تطوير المهارات، مثل تصميم الحلول القائمة على البيانات والتفكير التصميمي، ما يسمح للموظفين بتقديم أفكار جديدة تلبي احتياجات المستفيدين بشكل أفضل. وفي هذا السياق، يعد الابتكار التعاوني من الاستراتيجيات المفيدة حيث يتعاون العاملون معًا لإيجاد حلول جديدة للتحديات المشتركة (do Adro & Leitão, 2020)

في ضوء التغيرات العالمية والاحتياجات المتزايدة، يعد التميز والابتكار من الركائز الأساسية التي يجب أن يعتمد عليها القطاع غير الربحي لتحقيق أهدافه. المؤسسات غير الربحية التي تسعى إلى الابتكار وبناء التميز المؤسسي تستطيع مواجهة التحديات بكفاءة أعلى، مما يساهم في تحقيق استدامة أكبر ورفع جودة الخدمات المقدمة للمجتمع. الريادة في القطاع غير الربحي تتطلب الاستمرار في تطوير القدرات والمرونة في تبني

الحلول الجديدة، حيث يكون الهدف الأساسي هو تحقيق تأثير إيجابي ومستدام يخدم المجتمعات بشكل فعال

(Gratton 2018)

- مشكلة الدراسة

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم وزيادة التحديات الاجتماعية والاقتصادية، أصبح القطاع غير الربحي يلعب دورًا متزايد الأهمية في تلبية احتياجات المجتمع ودعم الفئات الأكثر ضعفًا. مع ذلك، تواجه المنظمات غير الربحية ضغوطًا كبيرة لتحقيق نتائج ملموسة بكفاءة وفعالية على الرغم من محدودية الموارد. تظهر هنا أهمية التميز المؤسسي كأداة استراتيجية للمنظمات غير الربحية، فهو يمكنها من تحسين أدائها وزيادة تأثيرها الاجتماعي. تتجلى أهمية هذا التميز عندما يساهم في تعزيز قدرات المؤسسات غير الربحية على الابتكار، واستقطاب الدعم، ورفع مستوى الثقة مع المستفيدين. تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة الملحة لفهم العلاقة بين التميز والابتكار في هذا القطاع، وكيف يمكن لهذين العاملين أن يساهما في تحقيق ريادة ونجاح مؤسسي مستدام.

- أهمية الدراسة

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

- أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى استكشاف العلاقة الوثيقة بين التميز المؤسسي والنجاح الريادي في القطاع غير الربحي، مع التركيز على التحديات التي تواجه عملية الابتكار في هذا المجال. سنتناول كيف يمكن للمنظمات غير الربحية أن تستفيد من مبادئ التميز لتعزيز قدرتها على الابتكار وتحقيق تأثير اجتماعي أكبر.

تشمل الأهداف البحث ما يلي :

1. تحديد مفهوم التميز :شرح مفهوم التميز في القطاع غير الربحي وأهميته في تحقيق النجاح و تعزيز الكفاءة التنظيمية.
2. تعزيز الريادة الاجتماعية :توضيح كيفية تعزيز الريادة من خلال تطبيق ممارسات متميزة ومبتكرة في إدارة المشاريع غير الربحية.
3. تحليل كيفية تعزيز الابتكار في القطاع غير الربحي تحت قيود الموارد، وكيفية تحقيق أقصى تأثير اجتماعي من خلال هذه الابتكارات.

- أسئلة الدراسة

تركز أسئلة الدراسة على القضايا الجوهرية التي تواجهها المنظمات غير الربحية في تحقيق التميز والابتكار، وتشمل ما يلي:

1. كيف يمكن للمنظمات غير الربحية تطبيق مفاهيم التميز المؤسسي في عملياتها اليومية؟
2. ما هو دور التميز في تعزيز الريادة الاجتماعية للمنظمات غير الربحية؟
3. ما هي التحديات التي تواجه عملية الابتكار في القطاع غير الربحي وكيف يمكن التغلب عليها؟

- الدراسات السابقة والاطار النظري

تهدف دراسة العتيبي، وآخرون (2024) بعنوان الريادة العالمية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لقيادات التعليم الثانوي في دولة الكويت ، إلى بحث كيفية استخدام الريادة العالمية كمدخل لتحسين الميزة التنافسية لقيادات التعليم الثانوي في الكويت، وتحديد العوامل التي تعزز التميز في هذا القطاع. استخدمت الدراسة منهجاً نوعياً وكمياً عبر استبيانات ومقابلات مع قيادات في التعليم الثانوي، وتحليل البيانات للوصول إلى الاستنتاجات حول أفضل الممارسات الريادية. خلصت الدراسة إلى أن تبني الريادة العالمية يمكن أن يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية عبر تطوير القادة، ودعم الابتكار في الأساليب التعليمية، وترسيخ ثقافة التميز. تعكس هذه الدراسة أهمية الريادة في تعزيز التميز المؤسسي، وهي موضوع ذو صلة كبيرة بالقطاع غير الربحي، حيث يمكن تطبيق مبادئ الريادة العالمية في رفع كفاءة المنظمات غير الربحية، وتعزيز قدراتها على تحقيق الأهداف المجتمعية والتنموية في بيئات تنافسية..

ركزت دراسة شراك، وآخرون (2024) بعنوان الابتكار والتكنولوجيا الرقمية وأهميتها في المؤسسات الناشئة ، على استكشاف أهمية الابتكار الرقمي والتكنولوجيا في دعم المؤسسات الناشئة، وكيف يمكن لهذه التقنيات أن تعزز الاستدامة والقدرة التنافسية. اعتمدت الدراسة على تحليل الأدبيات السابقة المتعلقة بالابتكار الرقمي وتأثيراته على المؤسسات الناشئة. كما أجرت الدراسة مسحاً لعدد من المؤسسات الناشئة التي اعتمدت تقنيات رقمية حديثة لدراسة التأثير المباشر لهذه التقنيات على الأداء المؤسسي. خلصت الدراسة إلى أن استخدام التكنولوجيا الرقمية يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسات الناشئة، من خلال تحسين كفاءة العمليات، وتقليل التكاليف، وزيادة فرص الوصول للأسواق الجديدة. كما أكدت الدراسة على أن التكنولوجيا تساهم في زيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية بشكل أكثر فاعلية. يمكن للقطاع غير الربحي الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من خلال تبني التكنولوجيا الرقمية لرفع كفاءة العمليات وتوسيع نطاق

خدماته. كما يمكن للابتكار الرقمي أن يلعب دوراً حيوياً في تعزيز التميز وتحقيق الأهداف الاجتماعية بشكل أكثر كفاءة واستدامة.

استهدف دراسة محمود (2024) بعنوان استثمار الإنتاج المعرفي الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها، الى دراسة كيفية استخدام الإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس كأداة لتحسين الميزة التنافسية في الجامعات، مع التركيز على جامعة بنها كمثال على ذلك. وتهدف إلى اقتراح آليات تعزز من الاستفادة من هذا الإنتاج في تطوير التعليم وتحقيق التميز الأكاديمي. استخدمت الدراسة منهجية تحليلية تعتمد على استبيانات واستطلاعات رأي لأعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة بنها، مع التركيز على قياس مدى استفادة الجامعة من الإنتاج الأكاديمي، ومدى إمكانية تطبيقها لتعزيز الميزة التنافسية. أظهرت الدراسة أن الاستثمار في الإنتاج المعرفي للأكاديميين يساهم في رفع مستوى التميز المؤسسي، ويعزز من صورة الجامعة ومكانتها. كما تبين أن هناك حاجة لتطوير استراتيجيات فعالة لدمج الإنتاج المعرفي في المنظومة التعليمية والإدارية لتحسين الأداء. يشير هذا البحث إلى أن الاستثمار في المعرفة والابتكار يمكن أن يعزز من تميز القطاع غير الربحي، خاصةً في مجالات التعليم والتدريب، حيث يمكن لهذه المؤسسات الاعتماد على خبرات الأفراد لتعزيز قيمتها وتأثيرها الاجتماعي.

وجد أحمد ؛ أسامة (2023) في دراسة بعنوان دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة، تهدف الدراسة إلى فحص دور القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي في جامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على كيفية تطبيق القيادة الإبداعية كاستراتيجية لإدارة التغيير وتحقيق التفوق المؤسسي. اعتمدت الدراسة على منهج البحث الميداني، حيث تم جمع بيانات من قادة جامعة الملك عبد العزيز والعاملين فيها من خلال استبيانات ومقابلات شخصية لتحليل تأثير القيادة الإبداعية على تحقيق التميز. خلصت الدراسة إلى أن القيادة الإبداعية تمثل عنصراً مهماً في بناء تميز مؤسسي

مستدام، حيث تساهم في تحفيز الابتكار وتقديم حلول جديدة للتحديات المؤسسية. كما أشارت إلى أن القيادة الإبداعية تدعم بيئة العمل الإيجابية وتزيد من تفاعل العاملين. توضح الدراسة أهمية القيادة الإبداعية في تعزيز تميز المؤسسات، وهي نقطة يمكن تطبيقها في القطاع غير الربحي لتحفيز الابتكار المؤسسي وزيادة فعالية المبادرات والمشاريع التنموية.

هدف Al-Tabbaa وآخرون (2013) ، إلى استكشاف تطبيق نماذج التميز المؤسسي في القطاع غير الربحي، مع التركيز على استراتيجيات التحسين المستمر التي يمكن أن تسهم في رفع مستوى الكفاءة وتحقيق الأهداف المجتمعية للمؤسسات غير الربحية. اعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات والنماذج المؤسسية للتميز وتحليلها ضمن السياق غير الربحي. وتم استعراض تجارب عملية من منظمات غير ربحية لتوضيح كيفية تطبيق هذه النماذج بشكل فعال. أظهرت الدراسة أن تبني نماذج التميز المؤسسي يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي للمنظمات غير الربحية، حيث يمكن لهذه النماذج تقديم هيكل عمل يسمح بتحسين العمليات واستدامة النمو. وأكدت على أهمية التحسين المستمر لتحقيق النجاح المستدام. تعتبر هذه الدراسة مرجعاً هاماً لتطبيق استراتيجيات التميز في القطاع غير الربحي، حيث توضح كيفية تعزيز الأداء المؤسسي من خلال التحسين المستمر، مما يتماشى مع هدف تحقيق النجاح والريادة في هذا القطاع.

- فرضيات الدراسة

بناءً على أهداف الدراسة وأسئلتها، تطرح الدراسة الفرضيات التالية:

- هناك علاقة إيجابية بين تطبيق التميز المؤسسي وتحقيق النجاح المؤسسي في المنظمات غير الربحية.
- يسهم التميز في تعزيز الريادة الاجتماعية للمنظمات غير الربحية.

- تواجه عملية الابتكار في المنظمات غير الربحية تحديات مختلفة تؤثر على فاعليتها، إلا أن تطبيق ممارسات التميز يمكن أن يساعد في تجاوز هذه التحديات.

- منهجية وطرق البحث

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أدوات بحثية متعددة مثل الدراسات المكتبية، وتحليل البيانات المتعلقة بأداء المنظمات غير الربحية. كما سيتم إجراء مقابلات معمقة مع قادة ومديري منظمات غير ربحية للحصول على رؤى حول تطبيق ممارسات التميز والابتكار في سياقاتهم الخاصة.

- أدوات جمع البيانات

ستستخدم الدراسة أدوات متعددة لجمع البيانات مثل:

مراجعة الأدبيات: لتحديد المفاهيم النظرية ذات الصلة ودراسة النماذج المتاحة للتميز.

المقابلات الشخصية: لجمع معلومات مباشرة من العاملين في المنظمات غير الربحية حول ممارسات التميز والتحديات التي تواجه الابتكار.

استبيانات: لتقييم آراء العاملين والمستفيدين حول تأثير التميز والابتكار في تحقيق أهداف المنظمة.

- عينة الدراسة

ستشمل العينة مجموعة من المنظمات غير الربحية التي تختلف في حجمها ونطاق عملها. سيتم اختيار عينة متنوعة تشمل منظمات متوسطة وكبيرة الحجم، والتي تعمل في مجالات اجتماعية مختلفة لضمان تنوع الرؤى والممارسات.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أحمد حسن الشخي & أسامة عبدالرحمن مجلد. (2023). دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة (1444هـ-2023م). *مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية*. 16-34, 7(13),

شراك, محمد حسين, فرطاس, & فتيحة. (2024). الابتكار و التكنولوجيا الرقمية و أهميتها في المؤسسات الناشئة. *Journal of Economic Geography*, 1(2), 93-108.

العتيبي, ضاري عباس صالح العتيبي, محمد محمد مرسى, عمر, عبد الناصر أحمد & نعمات. (2024). الريادة العالمية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لقيادات التعليم الثانوي في دولة الكويت *مجلة كلية التربية (أسبوط)*. 240-268, 40(8),

محمود عبد الله محمود. (2024). استثمار الإنتاج المعرفى الأكاديمى لأعضاء هيئة التدريس مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها (تصور مقترح). *مجلة كلية التربية (أسبوط)*. 1-96, 40(5),

المراجع الأجنبية

Abbas, W., & Asghar, I. (2010). The role of leadership in organizatinal change: relating the successful organizational change with visionary and innovative leadership.

Al-Tabbaa, O., Gadd, K., & Ankrah, S. (2013). Excellence models in the non-profit context: strategies for continuous improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(5), 590-612.

do Adro, F. J. N., & Leitão, J. C. C. (2020). Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Studies*, 4(2), 51-67.

Geer, B. W., Maher, J. K., & Cole, M. T. (2008). Managing nonprofit organizations: The importance of transformational leadership and commitment to operating standards for nonprofit accountability. *Public Performance & Management Review*, 32(1), 51-75.

Gratton, P. C. (2018). Organization Development and Strategic Planning for Non-Profit Organizations. *Organization Development Journal*, 36(2).

Naamati-Schneider, L., & Salvatore, F. P. (2024). Seizing the Opportunity: Leveraging Digital Transformation in Non-Profit Healthcare Organisations. *Non-Profit Organisations, Volume II: Economy, Industries and Context*, 219-244.

Oyegoke, A. S. (2014). Development of a sustainable business model for a third sector organisation in achieving business excellence. *International Journal of Business Excellence*, 7(6), 747-770.

Valero-Amaro, V., Galera-Casquet, C., & Barroso-Méndez, M. J. (2021). Innovation orientation in the non-profit sector: analysis of its impact on the performance of spanish non-governmental development organizations. *Frontiers in Psychology*, 12, 797621.