

	Midocean Journal For Research And Studies https:// e-ISSN:	
---	--	--

عنوان البحث

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

اسم الباحث : عنود خالد الدوسري

تخصص إدارة المخاطر - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن - المملكة العربية السعودية

Emile ; 251002560@st.midocean.edu.km

د : أد. الفيصّل عبد الحميد محمد و أد. فايز علي جراد (رقم الاوركيڊ) تخصص إدارة المخاطر - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن - المملكة العربية السعودية

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء في الجمعيات الخيرية الواقعة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، مع تقييم أثر تطبيق إدارة المخاطر في رفع مستوى الكفاءة التنظيمية. وتأتي أهمية الدراسة من الدور الحيوي الذي تؤديه الجمعيات الخيرية في خدمة المجتمع، وما تواجهه من تحديات تشغيلية وإدارية تؤثر على جودة أداؤها واستدامة أنشطتها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظواهر كما هي في الواقع وتحليلها للكشف عن أبعادها المختلفة، وذلك من خلال جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وزعت على عينة عشوائية بسيطة من (٦٠) مشاركًا يمثلون المديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام والإداريين والمحاسبين والمشرفين والمتطوعين. تضمنت الاستبانة بيانات ديموغرافية ومحاور رئيسة تشمل: المخاطر الإدارية والتنظيمية، المخاطر المالية والرقابية، مخاطر الموارد البشرية والتطوع، المخاطر اللوجستية والتشغيلية، المخاطر البيئية والتشريعية، إضافة إلى كفاءة الأداء من حيث الجودة، الالتزام الزمني، والحوكمة. أظهرت النتائج أن معظم المتوسطات الحسابية تراوحت بين المستويات المنخفضة والمتوسطة، مما يعكس فجوة واضحة بين التخطيط والتنفيذ. فقد برزت مشكلات في وضوح المهام وتوثيق القرارات، قصور في الشفافية والمساءلة المالية، ضعف التدريب والتحفيز للكوادر، وتأخيرات لوجستية متكررة. كما تبين محدودية متابعة المتغيرات القانونية والاقتصادية، فجوة بين الأهداف والنتائج، ضعف تقييم رضا المستفيدين، وهشاشة في الالتزام بالزمن والاستمرارية. وأكدت النتائج وجود قصور في الحوكمة والشفافية يتمثل في ضعف آليات المساءلة، محدودية مشاركة مجالس الإدارة، وغياب المراجعات المستقلة للأداء.

الكلمات المفتاحية : المخاطر التشغيلية - كفاءة الأداء - الجمعيات الخيرية - الحوكمة والشفافية

Abstract

This study aims to examine the relationship between operational risks and performance efficiency in charitable organizations located in the Eastern Province of Saudi Arabia, while assessing the impact of risk management practices on enhancing organizational efficiency. The importance of the study stems from the vital role played by charitable organizations in serving society and the operational and administrative challenges that affect the quality and sustainability of their activities. The research adopted the descriptive-analytical method, which is suitable for studies that seek to describe phenomena as they exist in reality and analyze them to reveal their dimensions. Data were collected through an electronic questionnaire distributed to a simple random sample of 60 participants, including executive directors, department heads, administrators, accountants, field supervisors, and volunteers. The questionnaire consisted of demographic data and eight main dimensions: administrative and organizational risks, financial and regulatory risks, human resources and volunteer risks, logistical and operational risks, environmental and legislative risks, as well as performance efficiency in terms of quality, time commitment, and governance. The results indicated that most mean scores ranged between low and medium levels, reflecting a clear gap between planning and execution. Key findings highlighted weaknesses in task clarity and decision documentation, shortcomings in financial transparency and accountability, limited training and motivation for staff and volunteers, recurring logistical delays, and insufficient monitoring of legal and economic changes. In terms of performance efficiency, the study revealed gaps between planned objectives and actual outcomes, weak beneficiary satisfaction assessment, fragile time commitment, and deficiencies in governance and transparency, including weak accountability mechanisms, limited board participation, and absence of independent performance reviews.

Keywords : Operational Risks – Performance Efficiency – Charitable Organizations – Governance and Transparency

المقدمة

شهد العالم منذ ثمانينيات القرن الماضي نموًا متسارعًا في عدد الجمعيات الخيرية والأهلية، مدفوعًا بتنوع برامجها واتساع نطاق خدماتها، حيث بلغ عدد المنظمات الخيرية في الولايات المتحدة عام ٢٠٠٦م نحو مليون وستمئة منظمة بمعدل نمو سنوي يقدر بـ ٦٪، وفقًا لتقارير مركز دراسات العمل الخيري (السلمي، ٢٠١٠، ص ٧٦). هذا النمو يعكس إدراك الدول أن التنمية الشاملة لم تعد ممكنة بالاعتماد الحصري على القطاعين الحكومي والتجاري، بل أصبح القطاع الثالث شريكًا أساسيًا في تحقيق التنمية المستدامة. وفي السياق العربي، ورغم التطور التدريجي للجمعيات الخيرية، إلا أن هذا القطاع ما زال يعاني من ضعف الشراكة التنموية الفاعلة، وغياب الاستقلالية المؤسسية، نتيجة لتحديات متعددة تشمل الفقر، المرض، الأمية، والأزمات المتكررة، إضافة إلى فجوة واضحة بين الخطاب الرسمي والواقع العملي (السلمي، ٢٠١٠، ص ٧٦). أما في المملكة العربية السعودية، فقد أدت التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المتسارعة إلى نشوء بيئة تشغيلية معقدة تتسم بتداخل الفرص والمخاطر، ما فرض على الجمعيات الخيرية ضرورة التكيف مع هذه المتغيرات بطريقة منهجية تضمن الاستقرار المؤسسي واستمرارية تقديم الخدمات بكفاءة وجودة (السليم، ٢٠٢٤، ص ٩٦). وتبرز الجمعيات الخيرية في المنطقة الشرقية كنموذج واقعي غني يستحق الدراسة والتحليل، نظرًا لخصوصية هذه المنطقة التي تشهد نشاطًا خيريًا واسعًا يقابله تحديات تشغيلية متزايدة. وتشير الأدبيات إلى أن الجمعيات تواجه مخاطر تشغيلية متعددة الأبعاد تشمل الهياكل الإدارية، الموارد البشرية، التمويل، واللوائح التشريعية، مما يؤثر على كفاءة الأداء المؤسسي (عبد ربه، ٢٠١٤، ص ٢٤). وقد أكدت دراسات حديثة أن تبني سياسات إدارة المخاطر يساهم في تعزيز الحوكمة والشفافية، وتحسين جودة الخدمات، وضمان استدامة العمل الخيري (العويوي، ٢٠١٧، ص ٨٢).

بناءً على ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة معرفية في الأدبيات العربية، من خلال تحليل العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء في الجمعيات الخيرية بالمنطقة الشرقية، واقتراح حلول عملية قائمة على المنهج الوصفي التحليلي، بما يضيف قيمة جديدة تتمثل في تقديم نموذج إداري متكامل يعزز قدرة الجمعيات على مواجهة المخاطر وتحقيق التنمية المستدامة.

مشكلة الدراسة

تشهد الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية، وبخاصة في المنطقة الشرقية، تحديات تشغيلية متزايدة نتيجة لعوامل داخلية وخارجية تشمل تعقيدات إدارية، تقلبات تمويلية، محدودية الموارد البشرية، وضعف التنسيق المؤسسي في التعامل مع الأحداث غير المتوقعة (العويوي، ٢٠١٧، ص ١٩).

وقد كشفت التجارب الميدانية عن وجود خلل في الاستجابة لهذه التحديات، يتمثل في انخفاض مستوى كفاءة الأداء، تأخر إنجاز المهام، وعدم تحقيق الأهداف المخططة في الوقت المحدد. ورغم اتجاه بعض الجمعيات نحو تبني مفاهيم الحوكمة وتحسين أنظمتها الداخلية، إلا أن سياسات إدارة المخاطر التشغيلية لا تزال غير مطبقة بشكل منهجي، أو يُنظر إليها كإجراءات هامشية مرتبطة بالظروف الطارئة فقط. هذا الواقع يثير تساؤلات جوهرية حول العلاقة بين مستوى إدارة المخاطر التشغيلية ومدى فاعلية الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية، خاصة في ظل بيئة عمل متغيرة ومعقدة تتطلب جاهزية تنظيمية متقدمة.

إن دراسة هذه المشكلة تضيف قيمة مهمة للمجتمع، إذ تسهم في تعزيز قدرة الجمعيات الخيرية على مواجهة المخاطر التشغيلية بفاعلية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وضمان استدامة العمل الخيري كأحد ركائز التنمية الوطنية.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

- تتناول هذه الدراسة موضوعاً متعدد الأبعاد في مجال الإدارة، من خلال تحليل العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء في الجمعيات الخيرية، وهو مجال لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الأدبيات العربية.
- تكمن أهميتها النظرية في تعزيز الفهم العلمي لمفهوم إدارة المخاطر في البيئات غير الربحية، والتي غالباً ما تُدار بعيداً عن الأدوات والنماذج الإدارية الحديثة.
- تساهم الدراسة في توسيع الإطار المعرفي المرتبط بكفاءة الأداء المؤسسي، من خلال تقديم تحليل متكامل للعوامل المؤثرة فيه ضمن بيئة تشغيلية ذات خصوصية مجتمعية وتنظيمية، كالتى تعمل فيها الجمعيات الخيرية في المملكة.
- يُعد هذا الطرح مساهمة في تطوير النظريات الإدارية التقليدية لتناسب مع الواقع المؤسسي للقطاع الخيري، بما يثري الأدبيات العلمية ويضيف منظوراً جديداً حول إدارة المخاطر في المؤسسات غير الربحية.

ثانياً: الأهمية العملية

- تستند الدراسة إلى تجارب واقعية ومعاشية ميدانية داخل الجمعيات، مما يجعل نتائجها وثيقة الصلة بالتطبيق العملي. فهي تمكّن إدارات الجمعيات من التعرف على مكامن الخلل في الأداء الناتج عن ضعف إدارة المخاطر، وتحفزها على إعادة النظر في إجراءاتها التنظيمية وفق نهج استباقي قائم على تحليل المخاطر قبل حدوثها.
- توفر الدراسة 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.
- يمكن 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

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

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

تساؤلات البحث

في ضوء التحديات التشغيلية المتزايدة التي تواجه الجمعيات الخيرية، تظهر الحاجة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة هذه المخاطر وكفاءة الأداء التنظيمي. ومن هنا تنطلق الدراسة من مجموعة من التساؤلات الرئيسية:

١. ما أبرز أشكال المخاطر التشغيلية التي تواجه الجمعيات الخيرية في المنطقة الشرقية؟
٢. كيف يتم تحديد وقياس كفاءة الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية؟
٣. ما مدى وجود سياسات واضحة ومطبقة لإدارة المخاطر التشغيلية لدى الجمعيات الخيرية؟
٤. كيف تؤثر المخاطر التشغيلية على مستوى كفاءة الأداء في الأنشطة الخيرية والخدمات المجتمعية؟
٥. هل توجد علاقة ارتباطية أو تأثيرية بين تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية وفاعلية الأداء المؤسسي؟
٦. ما الإجراءات العملية التي يمكن تبنيها لتحسين كفاءة الأداء استناداً إلى تحليل المخاطر التشغيلية؟

فروض البحث

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

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنواع المخاطر التشغيلية السائدة داخل الجمعيات الخيرية وفقاً لمصادرها (الإدارية، المالية، البشرية).
٢. مستوى كفاءة الأداء التنظيمي في الجمعيات الخيرية يظهر تفاوتاً ذا دلالة إحصائية عند قياسه باستخدام مؤشرات كمية وكيفية.

٣. وجود سياسات واضحة ومطبقة لإدارة المخاطر التشغيلية يرتبط إيجابيًا بدرجة كفاءة الأداء المؤسسي في الجمعيات الخيرية.
٤. هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية ومستوى كفاءة الأداء في الأنشطة الخيرية والخدمات المجتمعية.
٥. تطبيق إطار عملي لإدارة المخاطر التشغيلية يسهم بشكل مؤثر في تعزيز الجاهزية الإدارية ورفع كفاءة الأداء في ظل بيئة غير مستقرة.

النظريات العلمية المتبعة لإعداد البحث

أولاً: نظرية إدارة المخاطر (Risk Management Theory)

تُعد نظرية إدارة المخاطر من الركائز الأساسية في الفكر الإداري الحديث، إذ تقوم على مبدأ أن المؤسسات تواجه مجموعة من المخاطر التي قد تؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها. وقد تطورت هذه النظرية تاريخياً من مفهوم المسؤولية المرتبطة بالخطأ الشخصي إلى المسؤولية على أساس المخاطر، حيث تتحمل الإدارة تبعات الضرر حتى في غياب الخطأ المباشر، وذلك لضمان تحقيق التوازن بين المنافع العامة والأضرار المحتملة (محمد، ٢٠٢٤، ص ٧١).

وفي السياق المؤسسي، قدم باكوت وبانستر عام ١٩٨١ تعريفاً موسعاً لإدارة المخاطر باعتبارها عملية تشمل تحديد المخاطر، وقياسها، ثم الرقابة الاقتصادية عليها بما يهدد أصول المؤسسة أو أرباحها، وهو تعريف حظي بقبول واسع نظراً لارتباطه بالوظائف الإدارية الأساسية وعملية اتخاذ القرار (الشيباني، ٢٠٠٥، ص ١٥٤-١٥٩).

ومع ذلك، أثار هذا التعريف جدلاً حول شمولية الفكرة التي ترى أن "كل إدارة هي إدارة مخاطر"، وهو ما قد يؤدي إلى الإفراط في التحوط وتحميل المؤسسات أعباء مالية غير مبررة. تُظهر هذه النظرية أن إدارة المخاطر لا تقتصر على تجنب الأضرار، بل تشمل أيضاً تقييم جدوى قبولها أو رفضها وفقاً لتحليل التكلفة والعائد، بما يضمن التوازن بين الحذر المفرط والانفتاح على الفرص. ومن ثم، فإن المؤسسات التي تتبنى هذه النظرية تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات، وتحقيق الاستقرار المؤسسي، وتحويل التهديدات المحتملة إلى فرص للتطوير والتحسين. وهي بذلك تمثل تحولاً نوعياً في الفكر الإداري من رد الفعل إلى الاستباق، ومن المساءلة الفردية إلى المسؤولية المؤسسية الشاملة (الشيباني، ٢٠٠٥، ص ١٥٤-١٥٩).

ثانياً: نظرية النظم (Systems Theory)

تنطلق الدراسة أيضاً 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 الضرورية للبقاء والتطور، كما تستقبل مخرجاته من السلع والخدمات التي يقدمها للمجتمع (السواط وآخرون، ١٤٢٨، ص ٦١).

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، وهو ما يعارض ما تبنته المدرسة التقليدية التي افترضت وجود أسلوب أمثل واحد للتنظيم (السواط وآخرون، ١٤٢٨، ص ٦١).

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. وفي سياق الجمعيات الخيرية، تُعد المخاطر التشغيلية بمثابة اضطرابات داخل النظام تؤثر على ترابط عناصره وكفاءتها في تقديم الخدمة، بينما تمثل كفاءة الأداء المخرجات الناتجة عن فاعلية هذه العناصر ومدى تكيفها مع البيئة الخارجية. ومن هنا، فإن تحليل العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء من خلال منظور نظرية النظم يُعد إطارًا مناسبًا لفهم الديناميكية التنظيمية للجمعيات الخيرية، خصوصًا في المنطقة الشرقية التي تتسم بتنوع بيئتها المجتمعية والتنظيمية (السواط وآخرون، ١٤٢٨، ص ٦١).

ويستند البحث إلى نظرية إدارة المخاطر التي تركز على تحديد وتحليل وتقييم المخاطر التشغيلية، ونظرية النظم التي تنظر إلى الجمعية الخيرية كنظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية. الجمع بين هذين الإطارين يوفر أساسًا علميًا متكاملًا لفهم العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء، ويساعد على بناء نموذج إداري قادر على تعزيز الاستقرار المؤسسي وضمان استدامة العمل الخيري.

الدراسات السابقة والاطار النظري

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

دراسة العويوي (٢٠١٧) بعنوان إدارة الأداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية بمحافظة الخليل.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأداء داخل الجمعيات الخيرية، واستكشاف العلاقة بين الأداء التنظيمي وأساليب العمل الجماعي في بيئة مؤسسية فعالة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من سبع جمعيات، وبلغ حجم العينة (٢٥٦) مشاركًا بنسبة استجابة بلغت ٩٣%. أظهرت النتائج أن إدارة الأداء تتم وفق درجة ممارسة مرتفعة، حيث احتلت جوانب التخطيط والتوجيه والتطوير الصدارة، فيما جاءت ممارسة التقييم بدرجة أقل. كما تبين أن الفاعلية التنظيمية كانت مرتفعة في عدة أبعاد أهمها البنية الداخلية والقيادة والانفتاح المؤسسي، مع ضعف نسبي في العلاقات الإنسانية. وكشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية قوية بين إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية، مؤكدة أن التخطيط الفعال والتوجيه المهني وتحسين الأداء من أبرز العناصر المؤثرة في جودة الإدارة المؤسسية (العويوي، ٢٠١٧، ص ١٥).

دراسة عبدربه (٢٠١٤) بعنوان التحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية وسبل مواجهتها: دراسة تطبيقية على عينة من الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان. تناولت هذه الدراسة التحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان، واعتمدت على عينة مكونة من (٢٠٩) مشاركين بينهم (١٥) مديرًا في ثماني جمعيات موزعة على خمس محافظات. وأظهرت النتائج أن الجمعيات تواجه تحديات متعلقة بالتخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الإشراف، التنسيق، التمويل، وإعداد الميزانية، إضافة إلى تحديات مرتبطة بالقيادة والبيئة الخارجية. (عبدربه، ٢٠١٤، ص ٢٢).

ورغم ذلك، اعتبر بعض المشاركين أن هذه التحديات لا تشكل عائقًا جوهريًا للأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تنسيق الجهود بين المؤسسات التعليمية والخيرية لتعزيز القدرة المؤسسية ومواجهة التحديات بفاعلية (عبدربه، ٢٠١٤، ص ٢٢).

ثانيًا: الدراسات المحلية

دراسة السليم (٢٠٢٤) بعنوان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن وأثرهما على التميز المؤسسي في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن وأثرهما على التميز المؤسسي. اعتمدت على المنهج الوصفي الكمي باستخدام استبانة مكونة من (٦١) فقرة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS و AMOS. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للتخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي، وأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن عزز هذا التأثير بشكل أكبر. كما أثبتت النتائج وجود تأثير مباشر للتخطيط الاستراتيجي على بطاقة الأداء المتوازن نفسها، مؤكدة أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بعناية يُعد ضرورة لتحقيق التميز المؤسسي (السليم، ٢٠٢٤، ص ٧).

دراسة النويصر وآخرون (٢٠٢٣) بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من (٦٦) مشاركًا. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التحسين المستمر، التوجه الاستراتيجي، التدريب والتطوير) على تحسين الأداء المؤسسي. كما أوصت الدراسة بضرورة اعتماد الجمعيات لمفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها في مختلف العمليات الإدارية لضمان جودة القرارات وتحقيق نتائج قابلة للقياس (النويصر، ٢٠٢٣، ص ٦).

دراسة بوهيا (٢٠٢٣) بعنوان واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

تناولت هذه الدراسة واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الجمعيات الخيرية، واعتمدت على المنهج الوصفي الكمي من خلال استبانة وزعت على أعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الجمعيات والمحاسبين.

أظهرت النتائج أن الجمعيات تستخدم بعض أساليب تقييم الأداء، أبرزها بطاقة الأداء المتوازن التي أثبتت فعاليتها في تقديم صورة شاملة للأداء عبر الجوانب المالية وغير المالية. وأوصت الدراسة بتعزيز استخدام أساليب المحاسبة الإدارية وتوفير التدريب والدعم الفني لتطبيقها بفاعلية، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الشفافية والمساءلة (بوهيا، ٢٠٢٣، ص ١٣٧).

التعليق علي الدراسات السابقة

عند مراجعة الدراسات السابقة، يتضح أنها جميعاً تسعى إلى تعزيز فهم الأداء المؤسسي في الجمعيات الخيرية والمنظمات غير الربحية، لكنها تناولت الموضوع من زوايا مختلفة. فالدراسات العربية ركزت على إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية والتحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات، وأبرزت أهمية التخطيط والقيادة والعلاقات الإنسانية في رفع مستوى الفاعلية. أما الدراسات المحلية في المملكة العربية السعودية فقد اهتمت بتطبيق أدوات حديثة مثل التخطيط الاستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن، إدارة الجودة الشاملة، والمحاسبة الإدارية، مؤكدة دورها في تحسين الأداء المؤسسي والتميز التنظيمي. في المقابل، ركزت الدراسات الأجنبية على قضايا أكثر عمقاً مثل القيادة الاستراتيجية التكيفية، الابتكار الإداري، والضوابط الداخلية، وأظهرت كيف أن هذه العناصر تسهم في استدامة الأداء وتعزيز القدرة على مواجهة المخاطر. ورغم هذا التنوع، فإن القاسم المشترك بين جميع الدراسات هو التأكيد على أن الأداء المؤسسي لا يتحقق إلا من خلال ممارسات إدارية رشيدة، وأن ضعف التنظيم أو غياب السياسات الواضحة يؤدي إلى فجوات في الكفاءة والفاعلية. غير أن معظم هذه الدراسات لم تتناول بشكل مباشر العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء في الجمعيات الخيرية، خصوصاً في السياق السعودي، وهو ما يبرز الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى سدها. فالدراسة الحالية تضيف قيمة جديدة من خلال الربط بين إدارة المخاطر التشغيلية ومؤشرات الأداء المؤسسي، بما يتيح بناء نموذج تطبيقي يعزز الاستقرار والجاهزية في بيئة غير مستقرة، ويخدم في الوقت ذاته أهداف التنمية المستدامة للمجتمع.

من حيث الأهداف

تباينت أهداف الدراسات السابقة بين التركيز على إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية كما في دراسة العويوي (٢٠١٧)، واستكشاف التحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية كما في دراسة عبدربه (٢٠١٤)، بينما اتجهت الدراسات المحلية مثل السليم (٢٠٢٤) إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن والتميز المؤسسي، وركزت دراسة النويصر وآخرون (٢٠٢٣) على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء، في حين تناولت دراسة بوهيا (٢٠٢٣) واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية. أما الدراسات الأجنبية فقد اهتمت بدراسة القيادة الاستراتيجية التكيفية كما في (Ajuwon 2024)، والضوابط الداخلية وعلاقتها بالأداء التشغيلي كما في (Berglund & Sterin 2021). ورغم اختلاف الأهداف، فإنها جميعاً تسعى إلى تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية.

من حيث المناهج

اعتمدت معظم الدراسات العربية والمحلية على المنهج الوصفي الكمي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها، وهو ما يظهر في دراسات العويوي (٢٠١٧)، عبدربه (٢٠١٤)، السليم (٢٠٢٤)، النويصر (٢٠٢٣)، وبوهيا (٢٠٢٣). أما الدراسات الأجنبية فقد اتجهت إلى المراجعة المنهجية للأدبيات وتحليل المحتوى كما في دراسة (Ajuwon 2024)، أو تحليل الأدبيات مع التركيز على الضوابط الداخلية كما في دراسة (Berglund & Sterin 2021). وهذا يعكس اختلافاً في طبيعة المناهج بين الدراسات المحلية التي تميل إلى التطبيق الميداني، والدراسات الأجنبية التي تميل إلى التحليل النظري والمراجعة الشاملة.

من حيث النتائج

أظهرت الدراسات العربية أن التخطيط والتوجيه والقيادة عوامل أساسية في رفع الفاعلية التنظيمية، كما كشفت عن وجود تحديات إدارية متعددة تؤثر على الأداء المؤسسي. أما الدراسات المحلية فقد أثبتت وجود تأثير إيجابي مباشر للتخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة والمحاسبة الإدارية على التميز المؤسسي وتحسين الأداء. في المقابل، أكدت الدراسات الأجنبية أن القيادة التكيفية والابتكار الإداري يعززان استدامة الأداء، وأن ضعف الضوابط الداخلية يؤدي إلى تدني الأداء المالي والتشغيلي. وبذلك فإن النتائج جميعها تؤكد أن الأداء المؤسسي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالممارسات الإدارية والقيادية والرقابية.

أوجه التشابه

تتشترك الدراسات السابقة في تأكيدها على أن الأداء المؤسسي لا يتحقق إلا من خلال ممارسات إدارية رشيدة، وأن التنظيم الإداري والتخطيط والقيادة عناصر أساسية في تحسين الأداء. كما اتفقت على أن ضعف التنظيم أو غياب السياسات الواضحة يؤدي إلى فجوات في الكفاءة والفاعلية، وهو ما يعكس أهمية الإدارة الفعالة في تحقيق أهداف الجمعيات الخيرية والمنظمات غير الربحية.

أوجه الاختلاف

تختلف الدراسات في تركيزها على جوانب محددة، فالدراسات العربية اهتمت بالتحديات العامة والفاعلية التنظيمية، بينما ركزت الدراسات المحلية على أدوات حديثة لقياس الأداء مثل بطاقة الأداء المتوازن والجودة الشاملة والمحاسبة الإدارية، في حين تناولت الدراسات الأجنبية القيادة التكيفية والضوابط الداخلية كعوامل لاستدامة الأداء. هذا التنوع يعكس اختلاف السياقات البحثية بين البيئات العربية والمحلية والأجنبية، لكنه في الوقت ذاته يبرز غياب التركيز المباشر على المخاطر التشغيلية.

المقارنة مع موضوع البحث

يتميز موضوع بحثك عن الدراسات السابقة بتركيزه على العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء في الجمعيات الخيرية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. فبينما تناولت الدراسات السابقة الأداء والفاعلية والتميز والجودة والقيادة والرقابة، إلا أنها لم تربط بشكل مباشر بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء المؤسسي في السياق السعودي. ومن هنا فإن بحثك يقدم إضافة نوعية من خلال سد هذه الفجوة وتقديم إطار تطبيقي يعزز قدرة الجمعيات على مواجهة المخاطر وتحقيق الاستقرار المؤسسي.

الفجوة البحثية

رغم تنوع الدراسات السابقة في أهدافها ومناهجها ونتائجها، إلا أنها لم تتناول بشكل مباشر تحليل المخاطر التشغيلية كعامل مستقل، ولم تقم بقياس العلاقة الإحصائية بين إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء المؤسسي في الجمعيات الخيرية السعودية، كما لم تقدم نموذجًا إداريًا متكاملًا يعزز الاستقرار والجاهزية في بيئة غير مستقرة. ومن هنا تأتي أهمية بحثك في سد هذه الفجوة من خلال تقديم إطار علمي وتطبيقي يربط بين إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء المؤسسي، بما يعزز استدامة العمل الخيري في المملكة.

الاطار النظري

المخاطر التشغيلية: المفهوم والتطور التنظيمي

تُعد المخاطر التشغيلية من المفاهيم الحديثة نسبيًا في مجال الرقابة المصرفية، حيث تم إدراجها رسميًا ضمن إطار اتفاقية بازل الثانية التي أصدرتها لجنة بازل للرقابة المصرفية. وعلى الرغم من أن هذا النوع من المخاطر كان موجودًا فعليًا منذ نشأة النشاط المصرفي، إلا أن الاعتراف به كمكون مستقل في منظومة إدارة المخاطر، ووضع متطلبات رأسمالية لمواجهةته والتحوط له، يُعد تطورًا حديثًا لا يزال في مراحل التطبيق الأولية. ويُعزى ذلك إلى أن الآثار السلبية للمخاطر التشغيلية لم تكن واضحة أو بارزة في السابق بالشكل الذي يستدعي تنظيمًا خاصًا (معمرى وعكاش، ٢٠١٨، ص ٢٨٠).

تعريف المخاطر التشغيلية

تعددت التعريفات المقدمة للمخاطر التشغيلية في الأدبيات المالية والمصرفية. فقد عُرفت بأنها الخسائر الناتجة عن فشل في النشاطات الداخلية للمؤسسة أو في إجراءات الرقابة، وهي مخاطر تنشأ من العمليات اليومية ولا تتضمن عادةً فرصًا لتحقيق أرباح، بل تقتصر على احتمالية وقوع خسائر أو عدم وقوعها (معمرى وعكاش، ٢٠١٨، ص ٢٨٠). كما تُعرف بأنها المخاطر المباشرة أو غير المباشرة الناجمة عن عدم كفاءة أو فشل في العمليات الداخلية أو من قبل الأفراد أو نتيجة خلل في النظم، وقد تكون أيضًا ناتجة عن أحداث خارجية غير متوقعة. ويُعد التعريف الأكثر دقة هو ذلك الذي قدمته لجنة بازل للرقابة المصرفية ضمن اتفاقية بازل الثانية، حيث اعتبرت المخاطر التشغيلية بأنها: "مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم نجاعة أو فشل العمليات الداخلية، أو العنصر البشري، أو الأنظمة، أو نتيجة أحداث خارجية" (معمرى وعكاش، ٢٠١٨، ص ٢٨٠).

أنواع المخاطر التشغيلية في الجمعيات الخيرية

تنقسم المخاطر التشغيلية في الجمعيات الخيرية إلى عدة فئات رئيسية:

- مخاطر العمليات الداخلية: تنشأ من قصور أو أخطاء في الإجراءات الإدارية والتنفيذية مثل ضعف ضوابط الصرف أو المحاسبة، مما يؤدي إلى خسائر مالية وإضعاف ثقة المانحين (بوعظمتا وآخرون، ٢٠٢٢، ص ٥٧).
- مخاطر العنصر البشري: ترتبط بأخطاء الموظفين والمتطوعين نتيجة نقص التدريب أو ضغط العمل أو عدم وضوح المسؤوليات، وتؤدي إلى مشكلات مثل إدخال بيانات خاطئة أو توزيع مساعدات لغير المستحقين (بوعظمتا وآخرون، ٢٠٢٢، ص ٥٧).
- مخاطر الأنظمة والتقنية: تشمل أعطال قواعد البيانات أو الثغرات الأمنية أو ضعف التكامل بين الأنظمة، مما يهدد استمرارية الخدمات (بوعظمتا وآخرون، ٢٠٢٢، ص ٥٧).
- مخاطر البيئة الخارجية: ترتبط بالكوارث الطبيعية أو الأزمات الصحية أو التغيرات التشريعية المفاجئة التي تؤثر على قدرة الجمعية في تنفيذ برامجها (بوعظمتا وآخرون، ٢٠٢٢، ص ٥٧).

وسائل تحديد المخاطر التشغيلية

توجد عدة أدوات منهجية لتحديد المخاطر التشغيلية في الجمعيات الخيرية، منها:

- التقصي الذاتي وتقييم المخاطر عبر مشاركة فرق العمل في تحديد نقاط الضعف التشغيلية.
- استبيانات ومسوح المخاطر لجمع بيانات من الموظفين والمتطوعين حول التهديدات المتوقعة (بوعظمتا وآخرون، ٢٠٢٢، ص ٥٨).
- مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRI) مثل نسبة الأخطاء أو عدد الشكاوى أو الانقطاعات التقنية.
- قياس المخاطر الكمي والنوعي لتصنيف المخاطر حسب الأولوية.
- مراقبة الحوادث وتحليلها عبر أنظمة توثيق للإبلاغ عن الأخطاء واستخلاص الدروس (بوعظمتا وآخرون، ٢٠٢٢، ص ٥٨).

أثر ضعف الرقابة الداخلية

يُعد غياب أو قصور آليات الرقابة الداخلية عاملاً رئيسياً في تضخيم المخاطر التشغيلية، إذ يؤدي إلى ممارسات غير متسقة مع اللوائح الداخلية أو غياب التوثيق، مما يضعف مصداقية التقارير ويثير قلق المانحين ويعقّد عملية قياس التعرض للمخاطر (بوعبدالله وعلمي، ٢٠٢٢، ص ٢١).

أثر الأخطاء البشرية والإدارية

تشكل الأخطاء البشرية، سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة، مصدرًا أساسيًا للمخاطر التشغيلية، خاصة عند غياب التدريب والإشراف. كما أن القرارات الإدارية غير الدقيقة أو غياب الرؤية المشتركة يزيد من صعوبة تحديد المخاطر ويؤدي إلى قصور في القيادة والإجراءات الرقابية (بوعبدالله وعلمي، ٢٠٢٢، ص ٢١-٢٢).

أثر الإهمال والمشكلات التنظيمية

يمكن أن يؤدي ضعف التدريب أو تراخي الإشراف إلى أخطاء تشغيلية متكررة، كما أن غياب التنسيق بين الإدارات أو تضارب الصلاحيات يسهم في خلق بيئة تشغيلية غير مستقرة ويزيد من احتمالية وقوع الأخطاء (بوعبدالله وعلمي، ٢٠٢٢، ص ٢٢).

أثر العيوب الاستراتيجية وفشل الحوكمة

يمثل الخلل في التخطيط الاستراتيجي أو غياب تكامل المعلومات عاملاً يزيد من التعرض للخسائر ويعيق قدرة الجمعية على التكيف مع المتغيرات البيئية. كما أن ضعف الهياكل الحوكمية أو غياب آليات مساءلة فعالة قد يحول الحوكمة نفسها إلى مصدر للمخاطر، مما يستدعي تعزيز أطر الحوكمة والرقابة الداخلية لضمان الاستدامة (بوعبدالله وعلمي، ٢٠٢٢، ص ٢٢-٢٣)

تعريف الكفاءة

تعددت تعريفات الكفاءة في الأدبيات التربوية والإدارية، والجمع بينها يساعد على الاقتراب من معناها الحقيقي وتوضيح الرؤية حولها بشكل أشمل. فقد عرّفها جواكيم دولز بأنها شبكة متكاملة من المكونات المعرفية والوجدانية والاجتماعية والحس-حركية، يتم توظيفها داخل مجموعة من الوضعيات وتوجّه نحو غاية محددة، وهو ما يبرز أن الكفاءة ليست عنصرًا منفردًا بل منظومة متضافرة من مكونات مختلفة تُسخر لتحقيق هدف محدد (الصيد، ٢٠٢٣، ص ٤١). أما بوتورف فيرى أن الكفاءة لا تتحقق بمجرد امتلاك الفرد لمعارف أو قدرات، بل تُكتسب أثناء ممارسة نشاط معين، حيث يتم تجنيد هذه الموارد وتوظيفها بشكل ملائم في الوقت والمكان المناسب، ولا يمكن أن تُكتسب من فراغ أو عبر التلقي السلبي (الصيد، ٢٠٢٣، ص ٤١).

البنية المعمارية للكفاءة

الكفاءة ليست مجرد امتلاك معارف أو مهارات منفردة، بل هي بناء معماري متكامل يتشكل من مستويات متداخلة تبدأ من مواجهة الفرد لوضعية معينة وتنتهي بقدرته على تجاوزها بنجاح.

- الوضعية كنقطة انطلاق: الكفاءة لا تظهر إلا في سياق مواجهة وضعية أو مشكلة تتطلب فعلاً ناجحاً، سواء كانت تعليمية أو مهنية أو حياتية يومية (الصيد، ٢٠٢٣، ص ٤٤).
- تجنيد الموارد: عند مواجهة الوضعية يستدعي الفرد موارد داخلية مثل المعارف والمهارات العقلية والوجدانية، إلى جانب موارد خارجية مثل الأدوات والدعم الاجتماعي.
- القدرات كحلقة وسيطة: يختار الفرد قدرات محددة مثل التحليل أو التنظيم أو التواصل، ويفصلها مع الموارد الأخرى لتشكيل شبكة إجرائية تساعده على معالجة الوضعية (الصيد، ٢٠٢٣، ص ٤٤).
- المهارات كأداة تشغيلية: القدرات المختارة تُترجم إلى مهارات عملية معرفية أو وجدانية أو اجتماعية أو حس-حركية تُوظف مباشرة في مواجهة الوضعية (الصيد، ٢٠٢٣، ص ٤٥).
- المضامين المعرفية: المعارف النظرية تغذي المهارات والقدرات وتمنحها محتوى ومعنى، فهي قاعدة معرفية تساعد الفرد على تجاوز الوضعية إذا كانت ملائمة للسياق (الصيد، ٢٠٢٣، ص ٤٥).

أنواع الكفاءات

تنقسم الكفاءات إلى أربعة أنواع رئيسية يكمل كل منها الآخر في بناء القدرة الكلية للفرد على الفعل الناجع داخل سياقات مختلفة:

- الكفاءات المعرفية: ترتبط بالمعلومات والمعارف النظرية والقدرات العقلية الضرورية لأداء مهام محددة، وتشمل المفاهيم والقواعد والنماذج والحقائق والقدرة على التحليل والاستدلال والتفسير. وهي أساس تكوين فهم موضوعي للميدان وتمثل المدخل لبناء المهارات التطبيقية (زكريا ومسعود، ٢٠٠٦، ص ٩٤).

- الكفاءات الأدائية (النفس-حركية): تشمل المهارات الحركية والنفس-حركية التي تتطلب قدرات بدنية وتقنية وتنفيذية، وتظهر في مجالات مثل الحرف اليدوية أو تشغيل الآلات. وتعتمد على التمكن المعرفي السابق والتدريب المتكرر الذي يطور الدقة والسرعة والتناسق (زكريا ومسعود، ٢٠٠٦، ص ٩٤).
- الكفاءات الوجدانية: ترتبط بالبعد العاطفي والسلوكي للفرد وتشمل المعتقدات والقيم والاتجاهات والدافعية. تؤثر هذه الكفاءات في مدى التزام الفرد بالمهمة وتفاعله مع الآخرين، وتلعب دوراً محورياً في استدامة التعلم وتحفيز الأداء (زكريا ومسعود، ٢٠٠٦، ص ٩٥).
- الكفاءات الإنتاجية: تركز على ما ينتجه الفرد من أعمال أو مخرجات، وعلى جودة المنتج وملاءمته للاحتياجات وقيمه المضافة للمؤسسة أو المجتمع. وهي تقيس قدرة الفرد على تحويل المعارف والمهارات والاتجاهات إلى نتائج عملية قابلة للتقييم (زكريا ومسعود، ٢٠٠٦، ص ٩٥).

تداخل الأنواع وعلاقاتها المتبادلة

هذه الأنواع ليست معزولة، بل تتداخل وتتكامل فيما بينها. فالكفاءة الأدائية تحتاج إلى قاعدة معرفية، والكفاءة الوجدانية تؤثر في دافعية التدريب والتطوير، والكفاءة الإنتاجية هي نتاج تكامل المعرفي والأدائي والوجداني. لذلك، فإن تصميم البرامج التكوينية والتقويمية ينبغي أن يراعي هذه البنية المتكاملة لضمان تحقيق كفاءات قابلة للتطبيق والقياس في الواقع العملي (الصيد، ٢٠٢٣، ص ٤٩).

مفهوم الأداء

يُعد مصطلح الأداء من المفاهيم المركزية في الأدبيات الإدارية والتسييرية، غير أن كثرة استعماله وتعدد سياقاته لم يؤدِّ إلى توحيد دلالاته بين الباحثين. لغوياً، يقابل الأداء اللفظة اللاتينية Performare التي تعني إضفاء الشكل الكامل على الشيء، ومنها اشتُقَّت الكلمة الإنجليزية Performance التي تُفهم على أنها إنجاز العمل أو الكيفية التي يحقق بها التنظيم أهدافه. عملياً، يُستخدم المصطلح للدلالة على جوانب متعددة منها مدى بلوغ الأهداف، ومدى الاقتصاد في استخدام الموارد، أو مستوى إنجاز المهام (عبدالملك، ٢٠٠١، ص ٨٦).

وقد تباينت التعريفات باختلاف منظور الباحثين؛ فالبعض عرّف الأداء على أنه سلوك الأفراد في إنجاز الأنشطة والمهام المكوّنة لعملهم، بينما اعتبره آخرون الطريقة التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية مستخدمين وسائل الإنتاج المتاحة لتحقيق التحويلات الكمية والنوعية المطلوبة وفق الأهداف والبرامج الزمنية. وهناك من يرى أن الأداء ناتج عن تفاعل عوامل متعددة مثل رأس المال والعمل والمعرفة (عبدالملك، ٢٠٠١، ص ٨٦).

أنواع الأداء

يمثل تصنيف الأداء إشكالية منهجية تتصل باختيار معيار دقيق وعملي في آن واحد، يمكن الاعتماد عليه لتحديد أصناف الأداء المختلفة. وبما أن مفهوم الأداء مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف المؤسسية، فإن معايير تصنيف الأهداف (من حيث الشمولية، الأجل، والطبيعة) تُعد قابلة للتطبيق على تصنيف الأداء نفسه (عبدالملك، ٢٠٠١، ص ٨٧).

الأداء حسب معيار الشمولية

يقسم الأداء وفقاً لمعيار الشمولية إلى نوعين رئيسيين:

- الأداء الكلي: ويقصد به الإنجازات التي تتحقق نتيجة مساهمة جميع عناصر المؤسسة ووظائفها أو أنظمتها الفرعية، ولا يمكن نسب هذه الإنجازات إلى عنصر واحد بمعزل عن بقية العناصر، إذ تنشأ عن تفاعل متكامل بين الموارد والعمليات. في هذا الإطار تُقيّم المؤسسة من حيث بلوغ أهدافها الاستراتيجية الشاملة مثل الاستمرارية والنمو والربحية والشمولية في تقديم الخدمات أو المنتجات (عبدالمك، ٢٠٠١، ص ٨٨).

- الأداء الجزئي: يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية أو الوحدات الوظيفية داخل المؤسسة، مثل أداء الموارد البشرية أو المالية أو الإنتاج أو التسويق. ويُعد الأداء الكلي نتاجاً لتفاعل هذه الأداءات الجزئية، لذا فإن دراسة الأداء الشامل تستلزم بالضرورة تحليل أداء الوحدات والوظائف الفرعية (عبدالمك، ٢٠٠١، ص ٨٨).

الأداء حسب معيار الطبيعة

يقسم الأداء وفقاً لطبيعة الأهداف إلى أنواع متعددة، منها:

- الأداء الاقتصادي: يرتبط بتحقيق المهمة الأساسية للمؤسسة من خلال توليد فائض اقتصادي مثل الأرباح أو القيمة المضافة.
- الأداء الاجتماعي: يتعلق بتأثير المؤسسة على المجتمع وصورتها الاجتماعية، ويشمل مسؤوليتها الاجتماعية ومساهمتها في الرفاه العام.
- الأداء التقني/التكنولوجي: يقاس بقدرة المؤسسة على تطوير أو امتلاك تكنولوجيا متقدمة والتحكم في مجالات تقنية محددة.
- الأداء الثقافي والسياسي: يظهر عندما تسعى المؤسسة إلى تشكيل ثقافة مؤسسية أو التأثير في السلوك الثقافي المحيط بها، أو عندما تتدخل في المجال السياسي لتحقيق امتيازات أو أهداف استراتيجية (عبدالمك، ٢٠٠١، ص ٨٩).

كفاءة أداء المؤسسات

تعريف ومقاربة مفاهيمية

تُعرّف كفاءة أداء المؤسسة على أنها نتاج تفاعل السلوك مع الإنجاز، حيث يعكس الأداء قدرة المؤسسة ومواردها البشرية والتنظيمية والتقنية على تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية. ويشمل هذا المفهوم بعدين مترابطين: الفعالية التي تقيس مدى بلوغ الأهداف، والكفاءة التي تقيس مدى الاقتصاد في استخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف (العنزي وآخرون، ٢٠٢٢، ص ٧).

مؤشرات قياس كفاءة الأداء

تُقاس كفاءة أداء المؤسسات عبر مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تتناول جوانب متعددة من العمل المؤسسي، مثل الفعالية المالية، الكفاءة الإنتاجية، جودة المخرجات والخدمات، وملاءمة العمليات التنظيمية للأهداف الاستراتيجية. ويعكس مستوى الكفاءة قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة مضافة بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى جودة ممكنة (العنزي وآخرون، ٢٠٢٢، ص ٧).

أبعاد كفاءة الأداء وعلاقتها بالمتغيرات المؤسسية

ترتبط كفاءة الأداء بعدد من المتغيرات المؤسسية التي تؤثر في مستوى الإنجاز، ومنها:

- الأداء والرضا الوظيفي: حيث يعزز الرضا الوظيفي الناتج عن الحوافز والمكافآت شعور العاملين بالإنصاف والاعتراف، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.
- الأداء والدافعية والتحفيز: تُعد الدافعية المحرك الداخلي الأساسي للأداء، بينما تعمل المحفزات المادية والمعنوية كعوامل خارجية ترفع الالتزام والجهد المبذول (العنزي وآخرون، ٢٠٢٢، ص ٧).
- الأداء وضغوط العمل: قد تكون الضغوط المعتدلة محفزة للإبداع والابتكار، بينما تؤدي الضغوط المفرطة إلى تراجع الأداء، مما يستدعي إدارة متوازنة للضغوط المهنية.
- الأداء والتكوين المهني: يساهم التدريب والتطوير في رفع مستوى المعارف والمهارات وبالتالي تحسين الكفاءة المؤسسية.
- الأداء والرقابة على الموارد البشرية: تُمكن الرقابة الفعالة من كشف مواطن القصور واتخاذ إجراءات تصحيحية مبكرة.
- الأداء والتخطيط للموارد البشرية: يساهم التخطيط الاستراتيجي المبني على أسس علمية في توفير الكفاءات المناسبة وضمان استدامة الأداء الجيد (العنزي وآخرون، ٢٠٢٢، ص ٨).

دلالات ومكونات عملية قياس الكفاءة

تتجاوز كفاءة الأداء مجرد قياس إنجاز المهام؛ فهي تعكس قدرة المؤسسة على توظيف مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها. ومن هذا المنطلق، تُعد عملية قياس الكفاءة مجموعة من الأنشطة والدراسات التي تهدف إلى:

- تحديد العلاقة بين الموارد المتاحة ومدى كفاءة استخدامها داخل المنظمة.
- قياس صلاحيات الموظفين وإنجازاتهم وسلوكهم المهني لتقييم مدى قدرتهم على تحمل المسؤوليات الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً.
- توفير معلومات موضوعية تساعد في كشف الانحرافات عن الأهداف المخططة وتحليل أسبابها واقتراح سبل معالجتها (البنوان والضلاعين، ٢٠١١، ص ٤٥).

أهمية كفاءة الأداء في الإطار الإداري الشامل

تُعد عملية قياس كفاءة الأداء حلقة أساسية ضمن منظومة الإدارة العامة؛ إذ تزود صانعي القرار بمؤشرات قابلة للقياس تساعد في تحسين فاعلية المنظمة وملاءمتها لبيئة العمل ومتطلبات المستفيدين، وضمان استدامة الأداء عبر ربط نتائج التقييم بخطة تدريبية وتطويرية وسياسات تحفيزية، إضافة إلى تعزيز المساءلة والشفافية من خلال توثيق الأداء ومقارنته بالأهداف المحددة (البنوان والضلاعين، ٢٠١١، ص ٤٥).

أهداف عملية تحقيق كفاءة الأداء

تهدف أنظمة قياس كفاءة الأداء إلى التحقق من جودة أداء الموظفين والعمل على تحسينها بصورة مستمرة، وإتاحة فرص التعلم الجماعي ونقل الخبرات، وتحديد الاستراتيجيات الناجحة لتوسيع نطاق تطبيقها، وكشف الاستراتيجيات غير الناجحة وتعديلها، إضافة إلى توفير بيانات موضوعية للجهات المعنية حول مخرجات المنظمة وجودتها (البنوان والضلاعين، ٢٠١١، ص ٤٥).

آليات ومقاييس مقترحة لقياس الكفاءة

تستند عملية قياس كفاءة الأداء إلى مجموعة من الأدوات والمؤشرات التي تضمن موضوعية التقييم وفاعليته، مثل:

- مؤشرات كمية: نسب الإنجاز مقابل الخطأ، معدلات الإنتاجية، زمن إنجاز المهام، ومعدلات الغياب (عبدالرضا وكاظم، ٢٠١٦، ص ١٤٥).
- مؤشرات نوعية: تقييم المشرفين، رضا المستفيدين، جودة المخرجات، ومستوى الابتكار.
- أدوات تقييمية: استمارات تقييم دورية، تقييم ٣٦٠ درجة، محفظة أعمال الموظف، ومقابلات التطوير الفردية.
- آليات ربط النتائج بالإجراءات: تحويل نتائج التقييم إلى خطط تدريبية، برامج تحفيز، وإجراءات تصحيحية تنظيمية (عبدالرضا وكاظم، ٢٠١٦، ص ١٤٥).

العوامل المؤثرة في كفاءة الأداء

تؤثر مجموعة من العوامل المتداخلة في كفاءة أداء الموظفين داخل المؤسسات، ويمكن تصنيفها إلى فئتين رئيسيتين: عوامل داخلية قابلة للتدخل الإداري المباشر، وعوامل خارجية تنشأ من السياق المحيط بالمؤسسة. إن فهم هذه العوامل يساعد في تصميم سياسات وإجراءات تستهدف رفع مستوى الأداء واستدامته (عبيدات، ٢٠١٨، ص ٧٨).

العوامل الداخلية

العوامل الداخلية هي عناصر تنبع من داخل المؤسسة ويمكن للإدارة التأثير عليها مباشرة عبر سياسات وإجراءات مدروسة. وتشمل هذه العوامل جوانب بشرية وتنظيمية وتقنية تؤثر في قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة (عبيدات، ٢٠١٨، ص ٧٨).

فالإنسان يمثل المورد الأهم للمؤسسة؛ إذ إن مستوى المهارات والمؤهلات والخبرات والدافعية لدى الموظفين يحدد جودة المخرجات. كما تلعب الإدارة والقيادة دورًا محوريًا في توجيه الأداء عبر التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حيث إن الإدارة الفعالة تضع أهدافًا واضحة وتوزع المسؤوليات بشكل مناسب وتوفر آليات متابعة وتقييم عادلة، بينما يؤدي ضعف القيادة إلى غموض الأدوار وتراجع الالتزام. كذلك فإن وضوح الهياكل التنظيمية ووصف الوظائف وتقسيم العمل وفقًا للمهارات يحدّ من الازدواجية ويزيد الفاعلية، بينما يؤدي الخلل التنظيمي إلى تضارب المهام وهدر الموارد.

وتشمل العوامل الداخلية أيضًا بيئة العمل وظروفها، حيث إن البنية التحتية والمناخ النفسي وعلاقات الزملاء وسياسات السلامة تؤثر مباشرة في الالتزام والحضور. كما أن طبيعة العمل وفرص التعلم والتطور المهني تؤثر في دافعية الموظف، إذ إن الأعمال التي توفر تحديات مناسبة وفرصًا لاكتساب مهارات جديدة تعزز التحسين المستمر للأداء، بينما الأعمال الرتيبة تقلل الحافز. وأخيرًا، فإن توفر الأدوات والمعدات والأنظمة المعلوماتية الحديثة يسهل إنجاز المهام ويزيد من دقتها وسرعتها، بينما نقص التجهيزات أو تقادمها يعرقل العمل ويضعف ثقة الموظف في قدرته على تحقيق النتائج المرجوة (عبيدات، ٢٠١٨، ص ٧٩).

العوامل الخارجية

العوامل الخارجية تنشأ من البيئة المحيطة بالمؤسسة وتؤثر فيها بشكل غير مباشر، وقد تتطلب استراتيجيات تكيفية من الإدارة لمواجهتها أو التخفيف من آثارها (القحطاني وشعبي، ٢٠٢٢، ص ٢١٠).

فالبينة الاجتماعية والثقافية بما تحمله من قيم وعادات وتنشئة اجتماعية تشكل مواقف الأفراد تجاه العمل والانضباط والتعاون، كما أن الفوارق الثقافية والتعليمية تؤثر في توقعات الموظفين وسلوكهم المهني. أما العوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية مثل الاستقرار الاقتصادي وسياسات الأجور والتشريعات العمالية فإنها تحدد موارد المؤسسة وقدرتها على الاستثمار في التدريب والحوافز، بينما التغيرات الاقتصادية أو عدم وضوح السياسات قد يحدان من مرونة المؤسسة في تحسين الأداء.

ويُضاف إلى ذلك التطور التكنولوجي ومتطلبات السوق، حيث إن التغيرات التقنية السريعة تفرض تحديث المهارات واعتماد أساليب عمل جديدة، والمؤسسات التي تتأخر في التكيف تواجه تراجعاً في كفاءتها التنافسية. كما أن ضغوط وتوقعات أصحاب المصلحة من عملاء وجهات رقابية ومنافسين ترفع سقف الأداء المطلوب وتستلزم استجابة تنظيمية سريعة قد تشمل إعادة هندسة العمليات أو تعزيز قدرات الموارد البشرية (القحطاني وشعبي، ٢٠٢٢، ص ٢١٠).

الجمعية والمؤسسة الخيرية اصطلاحاً

اصطلاحاً، تُعرف الجمعية أو المؤسسة الخيرية بأنها شخصية اعتبارية تطوعية تعمل بهدف تحقيق أعمال البر والرعاية والنفع العام والتنمية الاجتماعية. وتتميز هذه الكيانات بطابعها غير الربحي، حيث تُوجّه مواردها لخدمة المجتمع بدلاً من توزيع الأرباح على الأعضاء. كما تتنوع التسميات المستخدمة لوصفها في الأدبيات والممارسات العملية؛ فبعض البلدان تفضل مصطلح "المنظمات غير الحكومية"، بينما تستخدم أخرى "مؤسسات العمل الأهلي" أو "القطاع الثالث" أو "القطاع غير الربحي". ورغم اختلاف المصطلحات، فإن هذه الكيانات تشترك في خصائص أساسية هي: الطوعية، الاستقلالية، السعي لتحقيق منفعة عامة، والاعتماد على مصادر تمويل غير ربحية (العوير، ٢٠١٥، ص ٣٠١).

الفروق الجوهرية بين الجمعية والمؤسسة

رغم التقارب في الأهداف، تختلف الجمعية عن المؤسسة في بعض الجوانب الشكلية والهيكلية. فالجمعية غالباً ما تكون قائمة على عضوية أفراد يتشاركون في اتخاذ القرار، بينما المؤسسة قد تتخذ شكلاً أكثر مركزية مع مجلس إدارة أو هيئة مؤسّسة تدير مواردها وفق قواعد ثابتة. هذه الفروق تنعكس على آليات الحوكمة، طرق التمويل، ونماذج المشاركة المجتمعية (العوير، ٢٠١٥، ص ٣٠١).

الأهداف من إنشاء الجمعيات والمؤسسات الخيرية

تُنشأ الجمعيات والمؤسسات الخيرية استجابة لحاجات اجتماعية واقتصادية وثقافية، وتعمل كقنوات تنظيمية لتوجيه الجهود التطوعية والموارد نحو معالجة مشكلات محددة. ومن أبرز أهدافها:

- تقديم الإغاثة والمساعدات الطارئة: عبر الاستجابة السريعة للكوارث الطبيعية أو الأزمات الإنسانية أو النزاعات المسلحة، من خلال تنظيم فرق إغاثة وتوزيع مساعدات غذائية وطبية وتأمين مأوى مؤقت (العلي، ١٩٩٦، ص ٥٥).
- احترام إرادة المتصدق وتوجيه التبرعات: حيث تتيح المؤسسات للمتبرعين توجيه تبرعاتهم وفق نواياهم وشروطهم، ما يعزز الثقة ويضمن وصول الموارد إلى القضايا المرغوبة (العلي، ١٩٩٦، ص ٥٥).
- تكملة دور الدولة في الرعاية والتنمية: عبر تقديم برامج اجتماعية وتعليمية وصحية تكمل جهود الحكومة وتصل إلى الشرائح المهمشة (العلي، ١٩٩٦، ص ٥٥).

- معالجة المشكلات المجتمعية وإطلاق المبادرات التنموية: من خلال مشاريع ميدانية وبرامج تدريبية تستهدف الفقر والبطالة وتمكين الفئات الضعيفة، إضافة إلى تجريب حلول مبتكرة يمكن أن تعتمدها الجهات الرسمية لاحقاً (العلي، ١٩٩٦، ص ٥٥).
 - الانفتاح على الخبرات الدولية ونقل التجارب: عبر التعاون مع منظمات دولية وتكييف الممارسات العالمية الناجحة بما يتناسب مع السياق المحلي (العلي، ١٩٩٦، ص ٥٥).
 - استثمار القدرات الذاتية والموارد المحلية: بالاعتماد على الطاقات التطوعية والخبرات المحلية في مشاريع مستدامة تخدم المجتمع.
 - تنظيم العمل التطوعي وتحقيق الاعتماد الذاتي: من خلال وضع آليات للتسيير والتمويل الذاتي، وبناء رؤية استراتيجية واضحة توجه عمل المؤسسة نحو المستقبل (العلي، ١٩٩٦، ص ٥٥).
- المميزات العامة للجمعيات والمؤسسات الخيرية
- تتميز الجمعيات والمؤسسات الخيرية بعدد من الخصائص التي تعزز دورها المجتمعي، من أبرزها:
- الاستقلالية والشخصية الاعتبارية والرقابة: حيث تتمتع بالاستقلالية عن الدولة وتكتسب صفة الشخصية الاعتبارية، مع إخضاع نفسها لآليات رقابية رسمية ومجتمعية لضمان الشفافية (العوير، ٢٠١٥، ص ٣٠١).
 - المبادرات الأهلية والتمويل الذاتي وتعدد الأنشطة: إذ تقوم على مبادرات مجتمعية تطوعية وتعتمد على التبرعات والموارد الذاتية، مما يمنحها مرونة في تصميم البرامج وتنوع الأنشطة (العوير، ٢٠١٥، ص ٣٠١).
 - اشتراط الحصول على إذن التأسيس والإشهار: لضمان مطابقة أهدافها للأطر القانونية وحماية المتبرعين والمستفيدين (العوير، ٢٠١٥، ص ٣٠١).
 - آليات الحوكمة والهيئات الإدارية: حيث تُدار عادةً عبر هيئة عامة تنتخب مجلس إدارة أو مجلس أمناء، أو تُعين وصاية في بعض المؤسسات، بما يعزز الشفافية والرقابة (العوير، ٢٠١٥، ص ٣٠١).
 - الإذن الرسمي بتلقي أنواع العطاءات والموارد: مثل الزكاة والصدقات والوصايا والهبات النقدية والعينية، إضافة إلى التبرع بالوقت والجهد، مما يوسع مصادر التمويل ويعزز الثقة (العوير، ٢٠١٥، ص ٣٠١).
 - الطابع غير الربحي وهدف المنفعة العامة: حيث تُستخدم الموارد لخدمة المجتمع بدلاً من توزيع الأرباح، بما يضمن التزاماً أخلاقياً وقانونياً في إدارة الموارد (العوير، ٢٠١٥، ص ٣٠١).
 - الكفاءة النسبية في تقديم الخدمات: إذ غالباً ما تُظهر الجمعيات كفاءة أعلى من الجهات الحكومية نتيجة قربها من المجتمع ومرونتها التشغيلية (العوير، ٢٠١٥، ص ٣٠١).
 - أشكال الدعم الحكومي والتسهيلات: مثل الإعفاءات الضريبية وتخفيض الرسوم والمنح الحكومية، بما يعزز استمرارية العمل الأهلي (العوير، ٢٠١٥، ص ٣٠١).
 - تنوع مجالات العمل والنفع العام: حيث تعمل في مجالات متعددة تشمل الخدمات الخيرية والصحية والتعليمية والترفيهية والرياضية والدينية والتنموية، مما يجعلها محركاً للنشاط التطوعي (العوير، ٢٠١٥، ص ٣٠١).
 - تنظيم العمل التطوعي وبناء القدرات: عبر توفير بيئة منظمة للعمل التطوعي، وتقديم التدريب ونقل الخبرات، بما يعزز من جودة الأداء وبناء قدرات محلية مستدامة (العوير، ٢٠١٥، ص ٣٠١).

المنهجية وطرق البحث

أولاً: نوع الدراسة والمنهج المستخدم

يندرج هذا البحث ضمن البحوث الوصفية التحليلية التي تهدف إلى تقديم فهم معمق لطبيعة العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء التنظيمي داخل الجمعيات الخيرية العاملة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. ويعتمد المنهج الوصفي التحليلي على توصيف الواقع كما هو، وتحليل الظواهر المرتبطة بالموضوع دون تدخل مباشر من الباحث، مع الاستعانة بالبيانات الكمية والكيفية لتفسير النتائج. كما تستند الدراسة إلى المنهج المسحي كأحد المناهج الفرعية، حيث يتم جمع بيانات كمية مباشرة من أفراد العينة باستخدام الاستبانة، وهو منهج شائع في الدراسات الإدارية والاجتماعية لقدرته على الكشف عن الاتجاهات والأنماط السائدة (أحمد، ٢٠٢١، ص ٤؛ مريح، ٢٠٢٠، ص ٤٠).

ثانياً: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على الجمعيات الخيرية الواقعة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية.
- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية.
- الحدود الزمنية: تغطي الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من العام (٢٠٢٥ - ٢٠٢٦م).

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجمعيات الخيرية بالمنطقة الشرقية، بما في ذلك المديرون التنفيذيون، رؤساء الأقسام، الإداريون، المحاسبون، المشرفون الميدانيون، والمتطوعون، نظرًا لارتباطهم المباشر بالعمليات التشغيلية والإدارية. ونظرًا لصعوبة الحصر الشامل لجميع أفراد المجتمع الأصلي، فقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع الاستبيان الإلكتروني على العاملين في الجمعيات الخيرية. وقد بلغ حجم العينة (٦٠) مشاركًا، وهو عدد مناسب للتحليل الإحصائي والوصول إلى مؤشرات أولية حول واقع المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء المؤسسي (جاب الله، ٢٠٢٤، ص ٣٦٧؛ عباس وآخرون، ٢٠١٤، ص ٢١٨).

رابعاً: أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تصميمها لتتكون من قسمين:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة).
- القسم الثاني: العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة، وتشمل ثمانية محاور رئيسة:

١. المخاطر الإدارية والتنظيمية
٢. المخاطر المالية والرقابية
٣. مخاطر الموارد البشرية والتطوع
٤. المخاطر اللوجستية والتشغيلية
٥. المخاطر البيئية والتشريعية
٦. كفاءة الأداء — جودة التنفيذ والنتائج
٧. كفاءة الأداء — الالتزام بالزمن والاستمرارية

خامساً: الإجراءات المتبعة

تم بناء الاستبانة وفق مراجعة منهجية للدراسات السابقة والنماذج المستخدمة في قياس أداء المنظمات غير الربحية، ثم خضعت للتحكيم العلمي لضمان الصدق والثبات. بعد ذلك، تم توزيعها إلكترونياً على أفراد العينة مع ضمان سرية الإجابات وحياد الباحث. كما تم الاعتماد على مصادر إضافية مثل التقارير السنوية للجمعيات والمصادر الرسمية والإحصائية التابعة للجهات الحكومية، إضافة إلى المراجع الأكاديمية المتخصصة (فخر الدين، ٢٠٢١، ص ١٨١).

سادساً: المقاييس المستخدمة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير استجابات المشاركين، حيث تراوحت الدرجات بين (١) "غير موافق بشدة" و(٥) "أوافق بشدة". وتم تحديد مستويات الاتجاه وفق المتوسطات الحسابية كما يلي: طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة على العبارات، حيث تم توزيع درجات الاستجابة كما يلي:

طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي			
التدريج	الوزن	قيمة المتوسط الحسابي	مستوى درجة الاتجاه
أوافق بشدة	5	5.00 – 4.21	مرتفعة جداً
موافق	4	4.20 – 3.41	مرتفعة
محايد (إلى حد ما)	3	3.40 – 2.61	متوسطة
غير موافق	2	2.60 – 1.81	منخفضة
غير موافق بشدة	1	1.80 – 1.00	منخفضة جداً

جدول رقم (١): طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

سابعاً: اختبارات الصدق والثبات

أولاً: صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's rho) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. وقد أظهرت النتائج دلالات إحصائية مرتفعة لجميع العبارات، مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، ويعزز من صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة.

معامل ارتباط سبيرمان للمحور الأول (المخاطر الإدارية والتنظيمية) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور		
نص العبارة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور	الدالة الإحصائية
توجد لائحة مهام واضحة وموثقة لكل موظف/متطوع.	0.478	0.000
تُحدد صلاحيات اتخاذ القرار بوضوح داخل المستويات الإدارية.	0.946	0.000
تُطبق إجراءات موثقة لإدارة تغييرات خطط العمل والمشاريع.	0.271	0.036
تُنفذ اجتماعات تنسيقية دورية لمتابعة تقدم المشاريع وتوثيق النتائج.	0.539	0.000
غالبًا ما تتخذ قرارات تشغيلية هامة دون توثيق رسمي (بند سلبي).	-0.514	0.000
معامل ارتباط سبيرمان للمحور الثاني (المخاطر المالية والرقابية) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور		
توجد ميزانيات مفصلة لكل مشروع مع حدود إنفاق معتمدة.	0.482	0.000
تُطبق ضوابط داخلية واضحة لموافقة وصرف النفقات.	0.652	0.000

0.000	0.729	تُجرى مراجعات مالية دورية وتُقدّم تقارير شفافة لمجلس الإدارة.
0.000	0.836	يتوفر احتياطي طارئ لمواجهة نقص السيولة المفاجئ.
0.000	0.482	تُسجّل حالات التجاوز المالي ولا تُجرى تحقيقات صارمة عند حدوثها.
معامل ارتباط سبيرمان للمحور الثالث (مخاطر الموارد البشرية والتطوع) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور		
0.000	0.478	توجد برامج تدريب وتطوير منتظمة للموظفين والمتطوعين.
0.000	0.596	تُحدد آليات بديلة عند انسحاب متطوعين أو نقص الكوادر فجأة.
0.000	0.842	يتم توزيع المهام وفقاً للقدرات وتُراجع الأدوار بانتظام.
0.000	0.619	تتوفر سياسات للاحتفاظ بالكوادر المؤهلة وتقديم حوافز مناسبة.
0.018	0.303	يتم تعيين أفراد دون مطابقة واضحة للمهارات المطلوبة.
معامل ارتباط سبيرمان للمحور الرابع (المخاطر اللوجستية والتشغيلية) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور		
0.000	0.536	توجد آليات فعالة لإدارة المخزون والإمدادات للمشروعات.
0.000	0.563	تُعتمد خطط بديلة للتوريد عند تأخر المواد أو الخدمات الأساسية.
0.000	0.450	تُدار الجداول الزمنية للمشروعات بمرونة لتقليل التأخير.
0.000	0.909	تُجرى اختبارات ميدانية قبل إطلاق الأنشطة الكبرى لضمان الجاهزية.
—	—	تتكرر مشاكل التأخير في الإمدادات والتجهيزات بصورة تؤثر على التنفيذ.
معاملات ارتباط سبيرمان للمحور الخامس (المخاطر البيئية والتشريعية) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور		
0.000	0.531	تتابع الجمعية التغييرات التشريعية والتنظيمية ذات الصلة بانتظام.
0.027	0.285	لدى الجمعية سياسات واضحة للامتثال لمتطلبات الجهات الرقابية والمانحين.
0.135	غير دال (0.195)	توجد خطط للتعامل السريع مع الطوارئ والأزمات المجتمعية.
0.000	0.661	تُجري الجمعية تقييماً دورياً لتأثير العوامل البيئية والاقتصادية على الأنشطة.
0.000	0.531	تؤثر التغييرات الخارجية على سير العمل بشكل متكرر دون تدابير مضبوطة.
معامل ارتباط سبيرمان للمحور السادس (كفاءة الأداء — جودة التنفيذ والنتائج) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور		
0.000	0.867	تُنجز الأنشطة وفق المواصفات والمعايير المتفق عليها.
0.000	0.894	تُقيّم الجمعية رضا المستفيدين بعد انتهاء الخدمة أو المشروع.
0.058	(0.246 غير دال)	توثق النتائج وتُقاس الأثر الاجتماعي بطرق منهجية.
0.000	0.867	تُستغل الموارد بأقصى كفاءة لتحقيق أثر ملموس.
0.001	-0.404	تكون نتائج المشاريع غالباً دون المستوى المخطط له (بند سلبي)
معاملات ارتباط سبيرمان للمحور السابع (كفاءة الأداء — الالتزام بالزمن والاستمرارية)، بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور		
0.000	0.836	تُنجز الأنشطة ضمن الجداول الزمنية المخططة غالباً.
0.000	0.966	لدى الجمعية خطط لضمان استمرارية البرامج أثناء الطوارئ.
0.000	0.802	تُستخدم مؤشرات زمنية واضحة لمراقبة تنفيذ المهام.
0.005	0.355	تُجرى مراجعات زمنية دورية لتحسين التزام الفرق بالمواعيد.
0.036	-0.271	يتكرر تأخير تنفيذ الأنشطة لأسباب تنظيمية داخلية (بند سلبي)
معامل ارتباط سبيرمان للمحور الثامن (كفاءة الأداء — الحوكمة والشفافية) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور		
0.000	0.951	آليات شفافة للمساءلة والتقارير تجاه المجتمع والمانحين.
0.000	0.942	يشارك مجلس الإدارة بفعالية في متابعة الأداء واتخاذ القرارات.
0.000	0.977	تُستخدم بيانات الأداء لاتخاذ قرارات تطويرية وتحسين العمليات.
0.000	0.894	تُنفذ سياسات لحماية الموارد وتقليل تضارب المصالح.
0.000	0.813	يُنذر وجود مراجعة مستقلة لأداء البرامج ونتائجها.

جدول (٢) معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's rho) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور

نتائج معامل ارتباط سبيرمان

- المحور الأول (المخاطر الإدارية والتنظيمية): أظهرت النتائج أن معظم البنود ترتبط ارتباطاً قوياً وإيجابياً بالدرجة الكلية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يعكس اتساقاً داخلياً مرتفعاً. كما أن البند السلبي المتعلق باتخاذ قرارات تشغيلية دون توثيق رسمي ارتبط ارتباطاً عكسياً دالاً، وهو ما يبرز أثر غياب التوثيق في زيادة المخاطر.
- المحور الثاني (المخاطر المالية والرقابية): جميع البنود أظهرت ارتباطاً قوياً وإيجابياً بالدرجة الكلية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٤٨) و (٠,٨٣)، مما يعكس اتساقاً داخلياً مرتفعاً يؤكد أن هذه العبارات تقيس بُعداً واحداً مشتركاً.
- المحور الثالث (مخاطر الموارد البشرية والتطوع): معظم البنود أظهرت ارتباطاً قوياً وإيجابياً بالدرجة الكلية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٤٨) و (٠,٨٤). أما البند المتعلق بتعيين أفراد دون مطابقة واضحة للمهارات فقد أظهر ارتباطاً ضعيفاً لكنه دال عند مستوى (٠,٠٥)، مما يشير إلى أنه يمثل عاملاً سلبياً نسبياً داخل هذا البُعد.
- المحور الرابع (المخاطر اللوجستية والتشغيلية): البنود الإيجابية مثل وجود آليات فعالة لإدارة المخزون واعتماد خطط بديلة للتوريد أظهرت ارتباطاً قوياً وإيجابياً بالدرجة الكلية عند مستوى دلالة (٠,٠١). في المقابل، ارتبط البند السلبي المتعلق بتكرار مشاكل التأخير ارتباطاً عكسياً قوياً، مما يعكس أثره السلبي على كفاءة التنفيذ.
- المحور الخامس (المخاطر البيئية والتشريعية): معظم البنود أظهرت ارتباطاً إيجابياً ودالاً بالدرجة الكلية عند مستوى (٠,٠١)، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٢٨) و (٠,٦٦). أما البند الخاص بخطط التعامل مع الطوارئ والأزمات المجتمعية فلم يظهر ارتباطاً دالاً، مما يعكس ضعف تأثيره النسبي في هذا البُعد.
- المحور السادس (كفاءة الأداء — جودة التنفيذ والنتائج): البنود الإيجابية مثل إنجاز الأنشطة وفق المواصفات وتقييم رضا المستفيدين واستغلال الموارد بكفاءة أظهرت ارتباطاً قوياً وإيجابياً بالدرجة الكلية عند مستوى دلالة (٠,٠١). أما البند السلبي المتعلق بكون نتائج المشاريع غالباً دون المستوى المخطط له فقد ارتبط ارتباطاً عكسياً دالاً، مما يشير إلى أثره السلبي على جودة التنفيذ. في حين أن البند الخاص بتوثيق النتائج وقياس الأثر الاجتماعي لم يظهر ارتباطاً دالاً إحصائياً.
- المحور السابع (كفاءة الأداء — الالتزام بالزمن والاستمرارية): البنود الإيجابية مثل وجود خطط لضمان الاستمرارية أثناء الطوارئ واستخدام مؤشرات زمنية واضحة أظهرت ارتباطاً قوياً وإيجابياً بالدرجة الكلية عند مستوى دلالة (٠,٠١). أما البند السلبي المتعلق بتكرار التأخير فقد ارتبط ارتباطاً عكسياً دالاً، مما يؤكد أثره السلبي على كفاءة الأداء.
- المحور الثامن (كفاءة الأداء — الحوكمة والشفافية): جميع البنود أظهرت ارتباطاً قوياً وإيجابياً بالدرجة الكلية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٨١) و (٠,٩٧)، مما يعكس اتساقاً داخلياً مرتفعاً يؤكد أن هذه العبارات تقيس بُعداً واحداً مشتركاً يتمثل في الحوكمة والشفافية.

ثانياً: ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث أظهرت النتائج قيمة مرتفعة لجميع المحاور، مما يعكس اتساقاً داخلياً عالياً بين العبارات. وتشير هذه القيم إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ممتازة من الثبات والموثوقية، إذ تجاوزت جميعها الحد الأدنى المقبول في الدراسات الاجتماعية (٠,٧٠).

معامل الثبات ألفا كرونباخ للعبارات الاستبانة

معامل الثبات	
معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)	عدد البنود (N of Items)
0.967	43

جدول رقم (٣) معامل الثبات ألفا كرونباخ للعبارات الاستبانة

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي

المتغير	عدد القيم الصحيحة	عدد القيم المفقودة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	التباين	المدة
الجنس	60	0	1.92	2.00	2	0.766	0.586	3
العمر	60	0	3.25	3.00	3.00	0.751	0.564	4
المؤهل العلمي	60	0	1.97	2.00	1.00	0.991	0.982	3
الخبرة العملية	60	0	—	—	—	—	—	—

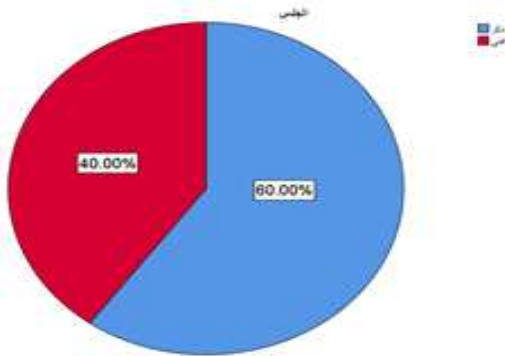
جدول رقم (٤) البيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة

تشير النتائج الإحصائية الوصفية لمتغيرات الدراسة إلى أن جميع أفراد العينة البالغ عددهم (٦٠) مشاركاً قد استجابوا بشكل كامل للاستبانة دون وجود بيانات مفقودة، وهو ما يعزز من موثوقية التحليل؛ حيث أظهرت بيانات الجنس أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي الفئة الثانية (غالباً الإناث) بمتوسط حسابي (١,٩٢) وانحراف معياري متوسط، بينما أظهرت نتائج العمر أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئة العمرية الثالثة (٣١-٤٠ سنة تقريباً) بمتوسط (٣,٢٥) وانحراف معياري منخفض يعكس تقارب أعمارهم، في حين أظهرت نتائج المؤهل العلمي تنوعاً ملحوظاً بين المشاركين بمتوسط (١,٩٧) ومنوال (١,٠٠)، مما يدل على أن الفئة الأكثر شيوعاً هي الثانوية أو ما يعادلها مع ميل نحو الدبلوم أو البكالوريوس، وهو ما يعكس اختلافاً أكبر في المستويات التعليمية مقارنة ببقية المتغيرات؛ وبشكل عام فإن هذه الخصائص الديموغرافية توضح أن العينة المدروسة تتسم بتنوع في الجنس والعمر والمؤهل العلمي، وهو ما يوفر خلفية مهمة لفهم طبيعة استجاباتهم عند تحليل العلاقة بين المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء المؤسسي في الجمعيات الخيرية.

تحليل وتفسير نتائج الاستبيان

تحليل البيانات الديموغرافية :

اولا الجنس (النوع)



الجنس (النوع)		
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	36	60.0%
أنثى	24	40.0%
المجموع	60	100%

شكل رقم (١) الجنس او النوع

جدول رقم (٥) الجنس او النوع

يوضح الجدول رقم (٥) والشكل رقم (١) توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور ٦٠% من إجمالي المشاركين، في حين شكّلت الإناث نسبة ٤٠%. ويعكس هذا التوزيع ميل العينة نحو الطابع الذكوري مع وجود تمثيل معتبر للإناث، بما يضمن تنوع وجهات النظر في الدراسة ويعزز من شمولية النتائج.

ثانيا العمر :



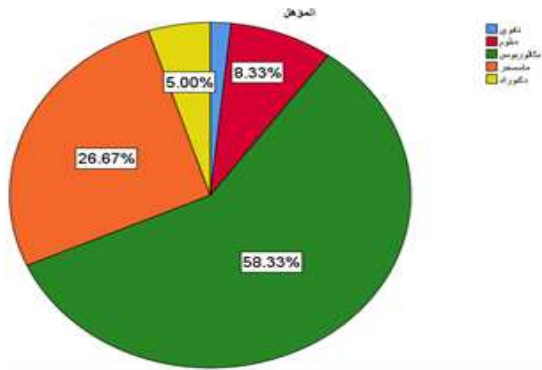
العمر		
الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من ٢٠ إلى ٣٠ عامًا	18	30.0%
من ٣١ إلى ٤٠ عامًا	31	51.7%
من ٤١ إلى ٥٠ عامًا	9	15.0%
٥٠ عامًا فأكثر	2	3.3%
المجموع	60	100%

شكل رقم (٢) توزيع الفئة العمرية

جدول رقم (٦) توزيع الفئة العمرية

يوضح الجدول رقم (٦) والشكل رقم (٢) توزيع أفراد العينة وفق الفئة العمرية، حيث تبين أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي ٣١-٤٠ عامًا بنسبة ٥١,٧% من إجمالي المشاركين، مما يعكس أن غالبية العينة تنتمي إلى الفئة الوسطى النشطة في سوق العمل. كما أن الفئة ٢٠-٣٠ عامًا شكّلت نسبة معتبرة بلغت ٣٠%، وهو ما يشير إلى مشاركة الشباب بشكل بارز. أما الفئات الأكبر سنًا (٤١ عامًا فأكثر) فقد مثلت نسبة محدودة بلغت ١٨,٣% فقط، مع حضور ضعيف جدًا للفئة ٥٠ عامًا فأكثر بنسبة ٣,٣%. وبذلك يمكن القول إن العينة يغلب عليها الطابع الشبابي والوسيط، وهو ما يعكس اعتماد الدراسة على فئات في سن الإنتاجية والعمل الفعّال.

ثالثا : المؤهل العلمي



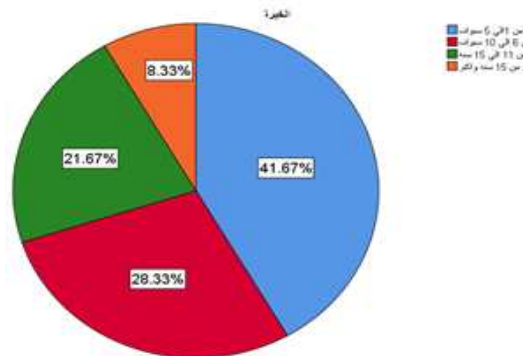
المؤهل العلمي		
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	1	1.7%
دبلوم	5	8.3%
بكالوريوس	35	58.3%
ماجستير	16	26.7%
دكتوراه	3	5.0%
المجموع	60	100%

شكل رقم (٣) المؤهل العلمي

جدول رقم (٧) توزيع المؤهل العلمي

يوضح الجدول رقم (٧) والشكل رقم (٣) توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي، حيث تبين أن الغالبية العظمى من المشاركين يحملون درجة البكالوريوس بنسبة ٥٨,٣%، وهي النسبة الأكبر في العينة. كما أن نسبة معتبرة من المشاركين يحملون درجة الماجستير بنسبة ٢٦,٧%، مما يعكس وجود مستوى أكاديمي متقدم لدى جزء مهم من العينة. في المقابل، بلغت نسبة حملة الدبلوم ٨,٣%، بينما كانت نسبة حملة الثانوي والدكتوراه محدودة جدًا (١,٧% و ٥,٠% على التوالي). وبذلك يمكن القول إن العينة يغلب عليها الطابع الأكاديمي الجامعي، مع تمثيل جيد لحملة الدراسات العليا، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج المرتبطة بالخبرات العلمية للمشاركين.

رابعاً : سنوات الخبرة



سنوات الخبرة		
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من ١ إلى ٥ سنوات	25	41.7%
من ٦ إلى ١٠ سنوات	17	28.3%
من ١١ إلى ١٥ سنة	13	21.7%
15 سنة فأكثر	5	8.3%
المجموع	60	100%

شكل رقم (٤) توزيع سنوات الخبرة

جدول رقم (٨) توزيع سنوات الخبرة

يوضح الجدول رقم (٨) والشكل رقم (٤) توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة العملية، حيث تبين أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي من ١ إلى ٥ سنوات بنسبة ٤١,٧%، مما يعكس أن جزءاً كبيراً من المشاركين في الدراسة من ذوي الخبرة المحدودة نسبياً. كما أن نسبة معتبرة من المشاركين تقع ضمن فئة ٦ إلى ١٠ سنوات بنسبة ٢٨,٣%، وهو ما يشير إلى وجود خبرات متوسطة. في المقابل، بلغت نسبة المشاركين ذوي الخبرة ١١ إلى ١٥ سنة حوالي ٢١,٧%، بينما كانت نسبة أصحاب الخبرة الطويلة (١٥ سنة فأكثر) محدودة نسبياً عند ٨,٣% فقط. وبذلك يمكن القول إن العينة يغلب عليها الطابع الشبابي المهني، مع تمثيل متوازن نسبياً للفئات ذات الخبرة المتوسطة، بينما يقل تمثيل أصحاب الخبرات الطويلة.

تفسير وتحليل محاور الاستبيان وفقا لتساؤلات ومحاور البحث

المحور الأول المخاطر الإدارية والتنظيمية بالجمعيات الخيرية

اولا : المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي المحور الأول المخاطر الإدارية والتنظيمية

العبارة	عدد القيم الصحيحة	عدد القيم المفقودة	المتوسط الحسابي	الوسيط	النوال	الانحراف المعياري	التباين	المدي
توجد لائحة مهام واضحة وموثقة لكل موظف/متطوع	60	0	2.07	2.00	1.00	0.936	0.877	3.00
تُحدّد صلاحيات اتخاذ القرار بوضوح داخل المستويات الإدارية	60	0	2.15	2.00	2.00	0.936	0.875	4.00
تُطبّق إجراءات موثقة لإدارة تغييرات خطط العمل والمشاريع	60	0	2.43	2.00	2.00	1.110	1.233	4.00
تُنَفَّذ اجتماعات تنسيقية دورية لمتابعة تقدم المشاريع وتوثيق النتائج	60	0	2.22	2.00	2.00	0.993	0.986	4.00
غالبًا ما تُتخذ قرارات تشغيلية هامة دون توثيق رسمي	60	0	2.65	3.00	3.00	1.117	1.248	3.00

جدول رقم (٩) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي المحور الأول المخاطر الإدارية والتنظيمية

يوضح الجدول رقم (٩) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي المحور الأول المخاطر الإدارية والتنظيمية حيث تشير النتائج إلى أن متوسطات الاستجابات لجميع العبارات تقع بين (٢,٠٧ - ٢,٦٥)، وهو ما يعكس مستوى منخفض إلى متوسط في تطبيق الممارسات الإدارية والتنظيمية داخل الجمعيات الخيرية. فقد أظهرت عبارة "توجد لائحة مهام واضحة وموثقة لكل موظف/متطوع" متوسطاً منخفضاً (٢,٠٧)، مما يدل على ضعف نسبي في وضوح المهام وتوثيقها. كما أن عبارة "تُحدّد صلاحيات اتخاذ القرار بوضوح" سجلت متوسطاً قريباً (٢,١٥)، وهو ما يعكس قصوراً في وضوح الصلاحيات الإدارية. أما العبارة المتعلقة بـ "إجراءات موثقة لإدارة تغييرات خطط العمل" فقد حققت متوسطاً أعلى نسبياً (٢,٤٣)، لكنها لا تزال ضمن المستوى المتوسط، مما يشير إلى أن هذه الإجراءات غير مطبقة بشكل كافٍ. من جهة أخرى، أظهرت عبارة "غالبًا ما تُتخذ قرارات تشغيلية هامة دون توثيق رسمي" متوسطاً أعلى (٢,٦٥) مع وسيط ومنوال يساويان (٣)، وهو ما يعكس وجود مشكلة واضحة في غياب التوثيق الرسمي للقرارات التشغيلية، الأمر الذي قد يضعف من الشفافية ويزيد من المخاطر الإدارية

المحور الثاني المخاطر المالية والرقابية بالجمعيات الخيرية

اولا : المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الثاني المخاطر المالية والرقابية بالجمعيات الخيرية

العبارة	عدد القيم الصحيحة	عدد القيم المفقودة	المتوسط الحسابي	الوسيط	النوال	الانحراف المعياري	التباين	المدي
توجد ميزانيات مفصلة لكل مشروع مع حدود إنفاق معتمدة	60	0	2.10	2.00	2.00	1.037	1.075	4.00
تطبق ضوابط داخلية واضحة لموافقة وصرف النفقات	60	0	1.77	2.00	1.00	0.810	0.656	3.00
تجرى مراجعات مالية دورية وتقدم تقارير شفافة لمجلس الإدارة	60	0	1.62	1.00	1.00	0.846	0.715	4.00
يتوفر احتياطي طارئ لمواجهة نقص السيولة المفاجئ	60	0	2.43	2.00	2.00	1.170	1.368	4.00
تُسجل حالات التجاوز المالي ولا تُجرى تحقيقات صارمة عند حدوثها	60	0	2.88	3.00	3.00	1.391	1.935	4.00

جدول رقم (١٠) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الثاني المخاطر المالية والرقابية بالجمعيات الخيرية

يوضح الجدول رقم (١٧) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الثاني المخاطر المالية والرقابية بالجمعيات الخيرية حيث تشير النتائج الخاصة بمحور المخاطر المالية والرقابية إلى أن المتوسطات تراوحت بين (١,٦٢ - ٢,٨٨)، وهو ما يعكس مستوى منخفض إلى متوسط في تطبيق الضوابط المالية داخل الجمعيات الخيرية. فقد سجلت العبارات المتعلقة بالمراجعات المالية الدورية وتقديم التقارير الشفافة أدنى متوسط (١,٦٢)، مما يدل على ضعف واضح في الرقابة والشفافية المالية. كما أن وجود ضوابط داخلية لموافقة وصرف النفقات جاء بمستوى منخفض (١,٧٧)، وهو مؤشر على قصور في ضبط الإنفاق. في المقابل، أظهرت عبارة توفر احتياطي طارئ لمواجهة نقص السيولة متوسطاً أعلى نسبياً (٢,٤٣)، ما يعكس بعض الاستعداد لمواجهة الأزمات المالية. أما العبارة المتعلقة بتسجيل التجاوزات المالية دون تحقيق صارم فقد حققت أعلى متوسط (٢,٨٨)، وهو ما يكشف عن مشكلة جوهرية في ضعف المساءلة والحوكمة المالية. وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن الجمعيات الخيرية بحاجة إلى تطوير أنظمة مالية أكثر صرامة، وتعزيز آليات الرقابة الداخلية لضمان الشفافية والمساءلة وتقليل المخاطر التشغيلية.

المحور الثالث مخاطر الموارد البشرية والتطوع بالجمعيات الخيرية

اولا : المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الثالث مخاطر الموارد البشرية والتطوع بالجمعيات الخيرية

العبارة	عدد القيم الصحيحة	عدد القيم المفقودة	المتوسط الحسابي	الوسيط	النوال	الانحراف المعياري	التباين	المدي
توجد برامج تدريب وتطوير منتظمة للموظفين والمتطوعين	60	0	2.18	2.00	2.00	1.081	1.169	4.00
تحدد آليات بديلة عند انسحاب متطوعين أو نقص الكوادر فجأة	60	0	2.48	2.00	2.00	1.186	1.406	4.00
يتم توزيع المهام وفقاً للقدرات وتراجع الأدوار بانتظام	60	0	2.38	2.00	2.00	1.121	1.257	4.00
تتوفر سياسات للاحتفاظ بالكوادر المؤهلة وتقديم حوافز مناسبة	60	0	2.60	2.00	2.00	1.278	1.634	4.00
يتم تعيين أفراد دون مطابقة واضحة للمهارات المطلوبة	60	0	2.52	3.00	3.00	1.049	1.101	4.00

جدول رقم (١١) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الثالث مخاطر الموارد البشرية والتطوع بالجمعيات الخيرية

يوضح الجدول رقم (١١) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الثالث مخاطر الموارد البشرية والتطوع بالجمعيات الخيرية حيث تشير نتائج محور مخاطر الموارد البشرية والتطوع إلى أن المتوسطات تراوحت بين (٢,١٨ - ٢,٦٠)، وهو ما يعكس مستوى منخفض إلى متوسط في إدارة العنصر البشري داخل الجمعيات الخيرية. فقد سجلت عبارة وجود برامج تدريب وتطوير منتظمة أدنى متوسط (٢,١٨)، مما يدل على ضعف الاهتمام بتأهيل الموظفين والمتطوعين. كما أن توزيع المهام وفق القدرات ومراجعة الأدوار جاء بمستوى متوسط (٢,٣٨)، وهو مؤشر على قصور في استثمار الطاقات البشرية. في المقابل، أظهرت عبارة تحديد آليات بديلة عند انسحاب المتطوعين أو نقص الكوادر متوسطاً أعلى نسبياً (٢,٤٨)، ما يعكس بعض الجهود لمعالجة هذه المشكلة لكنها غير كافية. أما سياسات الاحتفاظ بالكوادر وتقديم الحوافز فقد حققت أعلى متوسط (٢,٦٠)، لكنها لا تزال محدودة ولا ترقى إلى مستوى الممارسات المؤسسية الراسخة. كما أن تعيين أفراد دون مطابقة واضحة للمهارات (٢,٥٢) يكشف عن خلل في عملية التوظيف والاختيار. وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن الجمعيات الخيرية بحاجة إلى تطوير سياسات أكثر شمولية لإدارة الموارد البشرية والمتطوعين، بما يضمن استمرارية العمل وتقليل المخاطر التشغيلية.

المحور الرابع المخاطر اللوجستية والتشغيلية بالجمعيات الخيرية

اولا : المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الرابع المخاطر اللوجستية والتشغيلية بالجمعيات الخيرية

العبارة	عدد القيم الصحيحة	عدد القيم المفقودة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	التباين	المدي
توجد آليات فعالة لإدارة المخزون والإمدادات للمشروعات	60	0	2.38	2.00	2.00	1.091	1.190	4.00
تُعتمد خطط بديلة للتوريد عند تأخر المواد أو الخدمات الأساسية	60	0	2.50	2.00	2.00	1.112	1.237	4.00
تُدار الجداول الزمنية للمشروعات بمرونة لتقليل التأخير	60	0	2.32	2.00	2.00	1.017	1.034	4.00
تُجرى اختبارات ميدانية قبل إطلاق الأنشطة الكبرى لضمان الجاهزية	60	0	2.53	3.00	3.00	1.096	1.202	4.00
تتكرر مشاكل التأخير في الإمدادات والتجهيزات بصورة تؤثر على التنفيذ	60	0	2.50	2.00	2.00	1.000	1.000	3.00

جدول رقم (١٢) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الرابع المخاطر اللوجستية والتشغيلية بالجمعيات الخيرية

يوضح الجدول رقم (١٢) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الرابع المخاطر اللوجستية والتشغيلية بالجمعيات الخيرية حيث تشير النتائج إلى أن المتوسطات تراوحت بين (٢,٣٢ - ٢,٥٣)، وهو ما يعكس مستوى متوسط منخفض في إدارة المخاطر اللوجستية والتشغيلية داخل الجمعيات الخيرية. فقد سجلت عبارة إدارة الجداول الزمنية بمرونة أدنى متوسط (٢,٣٢)، مما يدل على قصور في التعامل مع التأخيرات الزمنية. بينما حققت عبارة إجراء اختبارات ميدانية قبل الأنشطة الكبرى أعلى متوسط (٢,٥٣)، وهو مؤشر على وجود بعض الممارسات الإيجابية لكنها غير كافية لضمان الجاهزية الكاملة. كما أن الاعتماد على خطط بديلة للتوريد وتكرار مشاكل التأخير في الإمدادات جاء بمستوى متوسط (٢,٥٠)، مما يعكس استمرار تحديات في توفير المواد والخدمات الأساسية في الوقت المناسب. وبشكل عام، تكشف هذه النتائج عن وجود ثغرات في التخطيط اللوجستي وإدارة التشغيل، تستدعي تعزيز آليات بديلة للتوريد، وتطوير خطط زمنية أكثر مرونة، مع التركيز على تقليل التأخيرات وتحسين الجاهزية التشغيلية.

المحور الخامس المخاطر البيئية والتشريعية بالجمعيات الخيرية

اولا : المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الخامس المخاطر البيئية والتشريعية بالجمعيات الخيرية

العبارة	عدد القيم الصحيحة	عدد القيم المفقودة	المتوسط الحسابي	الوسيط	النوال	الانحراف المعياري	التباين	المدي
توجد برامج تدريب وتطوير منتظمة للموظفين والمتطوعين	60	0	2.18	2.00	2.00	1.081	1.169	4.00
تحدد آليات بديلة عند انسحاب متطوعين أو نقص الكوادر فجأة	60	0	2.48	2.00	2.00	1.186	1.406	4.00
يتم توزيع المهام وفقاً للقدرات وتراجع الأدوار بانتظام	60	0	2.38	2.00	2.00	1.121	1.257	4.00
تتوفر سياسات للاحتفاظ بالكوادر المؤهلة وتقديم حوافز مناسبة	60	0	2.60	2.00	2.00	1.278	1.634	4.00
يتم تعيين أفراد دون مطابقة واضحة للمهارات المطلوبة	60	0	2.52	3.00	3.00	1.049	1.101	4.00

جدول رقم (١٣) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الخامس

المخاطر البيئية والتشريعية بالجمعيات الخيرية

يوضح رقم (١٣) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الخامس المخاطر البيئية والتشريعية بالجمعيات الخيرية حيث تشير نتائج محور المخاطر البيئية والتشريعية إلى أن المتوسطات تراوحت بين (١,٦٨ - ٢,٤٣)، وهو ما يعكس مستوى منخفض إلى متوسط في قدرة الجمعيات الخيرية على التعامل مع المتغيرات الخارجية. فقد سجلت عبارة وجود سياسات واضحة للامتثال لمتطلبات الجهات الرقابية والمانحين أدنى متوسط (١,٦٨)، مما يدل على ضعف في الالتزام بالمعايير الرقابية والتمويلية. كما أن متابعة التغيرات التشريعية والتنظيمية جاءت بمستوى منخفض (١,٧٠)، وهو مؤشر على قصور في رصد المستجدات القانونية والتنظيمية. في المقابل، أظهرت عبارة وجود خطط للتعامل السريع مع الطوارئ والأزمات المجتمعية متوسطاً أعلى نسبياً (٢,٣٠)، ما يعكس بعض الجهود للاستجابة للأزمات لكنها لا تزال محدودة. أما عبارة إجراء تقييم دوري لتأثير العوامل البيئية والاقتصادية فقد حققت أعلى متوسط (٢,٤٣)، وهو مؤشر على وجود توجه نسبي نحو تقييم المخاطر لكنه لا يرقى إلى مستوى الممارسات المؤسسية الراسخة. كما أن تأثير التغيرات الخارجية على سير العمل بشكل متكرر دون تدابير مضبوطة (٢,٤٢) يكشف عن هشاشة في القدرة على التكيف. وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن الجمعيات الخيرية بحاجة إلى تطوير سياسات أكثر وضوحاً للامتثال، وتعزيز آليات الرصد والتقييم، بما يضمن استقرار الأداء وتقليل المخاطر التشغيلية.

المحور السادس كفاءة الأداء — جودة التنفيذ والنتائج بالجمعيات الخيرية

اولا : المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور السادس كفاءة الأداء — جودة التنفيذ والنتائج بالجمعيات الخيرية

العبارة	عدد القيم الصحيحة	عدد القيم المفقودة	المتوسط الحسابي	الوسيط	النوال	الانحراف المعياري	التباين	المدي
تُنجز الأنشطة وفق المواصفات والمعايير المتفق عليها	60	0	2.00	2.00	2.00	0.883	0.780	4.00
تُقيم الجمعية رضا المستفيدين بعد انتهاء الخدمة أو المشروع	60	0	1.85	2.00	1.00	0.899	0.808	3.00
توثق النتائج وتُقاس الأثر الاجتماعي بطرق منهجية	60	0	2.10	2.00	1.00	1.003	1.007	4.00
تُستغل الموارد بأقصى كفاءة لتحقيق أثر ملموس	60	0	1.92	2.00	2.00	0.850	0.722	3.00
تكون نتائج المشاريع غالبًا دون المستوى المخطط له	60	0	2.93	3.00	3.00	1.133	1.284	4.00

جدول رقم (١٤) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور السادس كفاءة الأداء — جودة التنفيذ والنتائج بالجمعيات الخيرية

يوضح الجدول رقم (١٤) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور السادس كفاءة الأداء — جودة التنفيذ والنتائج بالجمعيات الخيرية حيث تشير نتائج محور كفاءة الأداء - جودة التنفيذ والنتائج إلى أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (١,٨٥ - ٢,٩٣)، وهو ما يعكس مستوى منخفض إلى متوسط في جودة التنفيذ داخل الجمعيات الخيرية. فقد سجلت عبارة تقييم رضا المستفيدين بعد انتهاء الخدمة أو المشروع أدنى متوسط (١,٨٥)، مما يدل على ضعف الاهتمام بقياس رضا المستفيدين بشكل منهجي. كما أن عبارة استغلال الموارد بأقصى كفاءة لتحقيق أثر ملموس جاءت بمستوى منخفض (١,٩١)، وهو مؤشر على قصور في إدارة الموارد لتحقيق نتائج ملموسة. في المقابل، أظهرت عبارة توثيق النتائج وقياس الأثر الاجتماعي بطرق منهجية متوسطاً أعلى نسبياً (٢,١٠)، ما يعكس وجود بعض الجهود في هذا المجال لكنها لا تزال محدودة. أما عبارة إنجاز الأنشطة وفق المواصفات والمعايير المتفق عليها فقد حققت متوسطاً (٢,٠٠)، وهو مستوى متوسط يعكس التزاماً جزئياً بالمعايير. بينما سجلت عبارة أن نتائج المشاريع غالباً دون المستوى المخطط له أعلى متوسط (٢,٩٣)، وهو ما يكشف عن مشكلة واضحة في فجوة الأداء بين التخطيط والتنفيذ. وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن الجمعيات الخيرية بحاجة إلى تعزيز آليات تقييم رضا المستفيدين، تحسين استغلال الموارد، وتطوير أدوات منهجية لقياس الأثر الاجتماعي، بما يضمن رفع جودة التنفيذ وتقليل الفجوة بين الأهداف المخططة والنتائج الفعلية.

المحور السابع كفاءة الأداء — الالتزام بالزمن والاستمرارية بالجمعيات الخيرية

اولا : المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور السابع كفاءة الأداء — الالتزام بالزمن والاستمرارية بالجمعيات الخيرية

العبارة	عدد القيم الصحيحة	عدد القيم المفقودة	المتوسط الحسابي	الوسيط	النوال	الانحراف المعياري	التباين	المدي
آليات شفافة للمساءلة والتقارير تجاه المجتمع والمانحين	60	0	1.93	2.00	1.00	0.918	0.843	3.00
يشارك مجلس الإدارة بفعالية في متابعة الأداء واتخاذ القرارات	60	0	1.97	2.00	1.00	1.119	1.253	4.00
تستخدم بيانات الأداء لاتخاذ قرارات تطويرية وتحسين العمليات	60	0	2.05	2.00	1.00	1.080	1.167	4.00
تُنَفَّذ سياسات لحماية الموارد وتقليل تضارب المصالح	60	0	1.95	2.00	1.00	1.213	1.472	4.00
يندر وجود مراجعة مستقلة لأداء البرامج ونتائجها	60	0	2.10	2.00	1.00	1.069	1.142	4.00

جدول رقم (١٥) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور السابع

كفاءة الأداء — الالتزام بالزمن والاستمرارية بالجمعيات الخيرية

يوضح الجدول رقم (١٥) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور السابع كفاءة الأداء — الالتزام بالزمن والاستمرارية بالجمعيات الخيرية حيث تشير نتائج محور كفاءة الأداء - الالتزام بالزمن والاستمرارية إلى أن المتوسطات تراوحت بين (٢,٠٥ - ٢,٤٢)، وهو ما يعكس مستوى منخفض إلى متوسط في قدرة الجمعيات الخيرية على الالتزام بالجدول الزمنية وضمن استمرارية البرامج. فقد سجلت عبارة إنجاز الأنشطة ضمن الجداول الزمنية المخططة أدنى متوسط (٢,٠٥)، مما يدل على ضعف في الالتزام بالمواعيد الزمنية. كما أن استخدام مؤشرات زمنية واضحة لمراقبة تنفيذ المهام جاء بمستوى منخفض (٢,١٦)، وهو مؤشر على قصور في أدوات المتابعة الزمنية. في المقابل، أظهرت عبارة وجود خطط لضمان استمرارية البرامج أثناء الطوارئ متوسطاً أعلى نسبياً (٢,٢٣)، ما يعكس بعض الجهود للاستجابة للالتزامات لكنها لا تزال محدودة. أما عبارة إجراء مراجعات زمنية دورية لتحسين التزام الفرق بالمواعيد فقد حققت متوسطاً (٢,٣٣)، وهو مؤشر على وجود توجه نسبي نحو تحسين الأداء لكنه لا يرقى إلى مستوى الممارسات المؤسسية الراسخة. كما أن تكرار تأخير تنفيذ الأنشطة لأسباب تنظيمية داخلية (٢,٤٢) يكشف عن هشاشة في القدرة على التنظيم الداخلي. وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن الجمعيات الخيرية بحاجة إلى تطوير خطط زمنية أكثر وضوحاً، وتعزيز آليات المراجعة والمتابعة، بما يضمن استقرار الأداء وتقليل المخاطر التشغيلية

المحور الثامن كفاءة الأداء — الحوكمة والشفافية بالجمعيات الخيرية

اولا : المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الثامن كفاءة الأداء —
الحوكمة والشفافية بالجمعيات الخيرية

العبارة	عدد القيم الصحيحة	عدد القيم المفقودة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	التباين	المدي
توجد برامج تدريب وتطوير منتظمة للموظفين والمتطوعين	60	0	2.18	2.00	2.00	1.081	1.169	4.00
تحدد آليات بديلة عند انسحاب متطوعين أو نقص الكوادر فجأة	60	0	2.48	2.00	2.00	1.186	1.406	4.00
يتم توزيع المهام وفقاً للقدرات وتراجع الأدوار بانتظام	60	0	2.38	2.00	2.00	1.121	1.257	4.00
تتوفر سياسات للاحتفاظ بالكوادر المؤهلة وتقديم حوافز مناسبة	60	0	2.60	2.00	2.00	1.278	1.634	4.00
يتم تعيين أفراد دون مطابقة واضحة للمهارات المطلوبة	60	0	2.52	3.00	3.00	1.049	1.101	4.00

جدول رقم (١٦) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الثامن

كفاءة الأداء — الحوكمة والشفافية بالجمعيات الخيرية

يوضح الجدول رقم (١٧) المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والمدي للمحور الثامن كفاءة الأداء — الحوكمة والشفافية بالجمعيات الخيرية حيث تشير نتائج محور كفاءة الأداء — الحوكمة والشفافية إلى أن المتوسطات تراوحت بين (١,٩٣ - ٢,١٠)، وهو ما يعكس مستوى منخفض إلى متوسط في تطبيق مبادئ الحوكمة داخل الجمعيات الخيرية. فقد سجلت عبارة وجود آليات شفافة للمساءلة والتقارير تجاه المجتمع والمانحين أدنى متوسط (١,٩٣)، مما يدل على ضعف في الإفصاح والمساءلة. كما أن مشاركة مجلس الإدارة بفعالية في متابعة الأداء واتخاذ القرارات جاءت بمستوى منخفض (١,٩٧)، وهو مؤشر على قصور في الدور الرقابي والإشرافي. في المقابل، أظهرت عبارة استخدام بيانات الأداء لاتخاذ قرارات تطويرية وتحسين العمليات متوسطاً أعلى نسبياً (٢,٠٥)، ما يعكس بعض الجهود في توظيف البيانات لكنها لا تزال محدودة. أما عبارة تنفيذ سياسات لحماية الموارد وتقليل تضارب المصالح فقد حققت متوسطاً (١,٩٥)، وهو مؤشر على وجود سياسات غير مفعلة بشكل كافٍ. كما أن ندرة وجود مراجعة مستقلة لأداء البرامج ونتائجها (٢,١٠) تكشف عن غياب آليات تقييم خارجي مستقل. وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن الجمعيات الخيرية بحاجة إلى تعزيز آليات المساءلة والشفافية، وتفعيل دور مجالس الإدارة، واعتماد مراجعات مستقلة لضمان تحسين الأداء وتقليل المخاطر التشغيلية.

الخاتمة ومناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الجمعيات الخيرية في المنطقة الشرقية تواجه مخاطر تشغيلية متعددة تشمل الجوانب الإدارية والمالية واللوجستية والبيئية، وهو ما ينعكس على كفاءة الأداء المؤسسي في أبعاده المختلفة (جودة التنفيذ، الالتزام بالزمن، الحوكمة والشفافية). وقد بينت النتائج أن بعض المحاور مثل الحوكمة والالتزام بالزمن حققت مستويات مرتفعة نسبياً، بينما أظهرت محاور أخرى مثل الموارد البشرية والبيئة الخارجية تحديات واضحة.

تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة العويوي (٢٠١٧) التي أكدت وجود علاقة قوية بين إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية، حيث أوضحت أن التخطيط والتوجيه والتطوير من أبرز العناصر المؤثرة في جودة الإدارة المؤسسية، وهو ما ينسجم مع ما أظهرته هذه الدراسة من أهمية وجود خطط واضحة وإجراءات موثقة لتقليل المخاطر التشغيلية. كما تتقاطع النتائج مع دراسة عبدربه (٢٠١٤) التي أبرزت التحديات الإدارية المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوظيف والتمويل، وهي ذاتها التحديات التي ظهرت في الجمعيات الخيرية بالمنطقة الشرقية، مما يعكس تشابهاً في طبيعة المشكلات التي تواجه هذا القطاع في البيئات العربية المختلفة.

من جانب آخر، تدعم نتائج الدراسة الحالية ما أشار إليه السليم (٢٠٢٤) حول أهمية التخطيط الاستراتيجي واستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز التميز المؤسسي، حيث تبين أن وجود خطط استراتيجية واضحة يساهم في رفع كفاءة الأداء وتقليل المخاطر. كما تتفق مع دراسة النويصر وآخرون (٢٠٢٣) التي أثبتت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يعزز ما توصلت إليه هذه الدراسة من أن الجودة والرقابة الداخلية تمثلان عناصر أساسية في مواجهة المخاطر التشغيلية.

وتتسق النتائج أيضاً مع دراسة بوهيا (٢٠٢٣) التي أوضحت أن استخدام أساليب المحاسبة الإدارية، وخاصة بطاقة الأداء المتوازن، يساهم في تقديم صورة شاملة للأداء وتعزيز الشفافية والمساءلة، وهو ما ظهر في هذه الدراسة من أهمية وجود أدوات تقييم دقيقة لمتابعة الأداء المؤسسي.

أما على الصعيد الدولي، فإن نتائج الدراسة الحالية تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (Ajuwon 2024) التي أكدت أن القيادة التكيفية والممارسات الإدارية المبتكرة تمثل عوامل رئيسية في تعزيز استدامة المنظمات غير الربحية، وهو ما ينسجم مع الحاجة التي أبرزتها هذه الدراسة لاعتماد أساليب قيادية مرنة قادرة على مواجهة المخاطر التشغيلية. كما تتفق مع دراسة (Berglund & Sterin 2021) التي بينت أن ضعف الضوابط الداخلية يؤدي إلى تدني الأداء التشغيلي، وهو ما ظهر في هذه الدراسة من أن غياب الرقابة المالية والإدارية يزيد من المخاطر ويؤثر سلباً على كفاءة الأداء المؤسسي.

تؤكد هذه المناقشة أن نتائج الدراسة الحالية تنسجم مع الأدبيات السابقة محلياً وعربياً ودولياً، وتبرز أن مواجهة المخاطر التشغيلية في الجمعيات الخيرية يتطلب:

١. تعزيز التخطيط الاستراتيجي والرقابة الداخلية.
٢. تبني مفاهيم الجودة الشاملة والحوكمة الفعالة.
٣. تطوير أساليب تقييم الأداء مثل بطاقة الأداء المتوازن.
٤. اعتماد القيادة التكيفية والممارسات الإدارية المبتكرة.

وبذلك، فإن الدراسة تسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر وكفاءة الأداء في الجمعيات الخيرية، وتفتح المجال أمام دراسات مستقبلية لتوسيع نطاق البحث ومقارنة التجارب بين البيئات المحلية والدولية.

نتائج البحث

١. أظهرت الدراسة أن الجمعيات الخيرية في المنطقة الشرقية تعاني من قصور إداري وتنظيمي يتمثل في ضعف وضوح المهام والصلاحيات، وعدم كفاية آليات التوثيق والمتابعة، مما ينعكس على كفاءة الأداء ويزيد من احتمالية حدوث أخطاء إدارية.
٢. بينت النتائج وجود ثغرات مالية ورقابية واضحة، أبرزها ضعف الشفافية، غياب الضوابط الصارمة، وقلة المساءلة عند حدوث تجاوزات، وهو ما يضعف الثقة المؤسسية ويؤثر على استدامة التمويل.
٣. كشفت الدراسة عن تحديات في إدارة الموارد البشرية والمتطوعين، حيث يعاني القطاع من ضعف التدريب، قصور في توزيع المهام، وعدم كفاية سياسات التحفيز والاحتفاظ بالكوادر، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات الانسحاب وضعف الاستقرار البشري.
٤. أظهرت النتائج أن الجمعيات تواجه مشكلات لوجستية وتشغيلية متكررة، مثل ضعف المرونة الزمنية، قصور في إدارة المخزون والإمدادات، وعدم وجود خطط بديلة فعالة للتوريد، وهو ما يؤثر على جودة الخدمات المقدمة.
٥. أوضحت الدراسة أن الجمعيات لا تتابع بشكل كافٍ المتغيرات البيئية والتشريعية، مما يضعف قدرتها على التكيف مع الظروف الخارجية ويعرضها لمخاطر قانونية وتشريعية قد تؤثر على استمرارية أنشطتها.
٦. بينت النتائج أن هناك فجوة واضحة بين الأهداف المخططة والنتائج الفعلية، حيث غالبًا ما تكون المشاريع دون المستوى المتوقع، مع ضعف في تقييم رضا المستفيدين وعدم وجود أدوات منهجية لقياس الأثر الاجتماعي.
٧. أظهرت الدراسة أن الجمعيات تعاني من هشاشة في الالتزام بالزمن والاستمرارية، حيث تتكرر التأخيرات لأسباب تنظيمية داخلية، ولا توجد خطط بديلة فعالة لضمان استمرارية البرامج أثناء الطوارئ.
٢. كشفت النتائج عن قصور في الحوكمة والشفافية، يتمثل في ضعف آليات المساءلة، محدودية مشاركة مجالس الإدارة في متابعة الأداء واتخاذ القرارات، وغياب المراجعات المستقلة للأداء، مما يضعف من مصداقية النتائج ويحد من فرص تحسين الأداء المؤسسي.
٣. بشكل عام، تؤكد الدراسة أن الجمعيات الخيرية في المنطقة الشرقية تعمل ضمن مستوى منخفض إلى متوسط في معظم جوانب الأداء المؤسسي، مما يعكس وجود فجوة بين التخطيط والتنفيذ، ويبرز الحاجة إلى إصلاحات شاملة في مختلف المجالات.
٤. إن الصورة الكلية المستخلصة من النتائج تشير إلى أن معالجة أي محور بمعزل عن الآخر لن يكون كافيًا، بل يتطلب الأمر رؤية متكاملة وإصلاحًا مؤسسيًا شاملاً يعزز التكامل بين جميع الجوانب، ويضمن استدامة العمل الخيري ورفع كفاءته في خدمة المجتمع.

التوصيات

١. ضرورة وضع لوائح تنظيمية مكتوبة تحدد المهام والصلاحيات والمسؤوليات بدقة لضمان وضوح الهيكل الإداري وتقليل الازدواجية في العمل.
٢. اعتماد أنظمة مالية حديثة قائمة على الشفافية الكاملة، مع تفعيل المراجعة الداخلية والخارجية بشكل دوري لضمان الاستخدام الأمثل للموارد.
٣. إنشاء لجان مستقلة للرقابة المالية والإدارية ترتبط مباشرة بمجلس الإدارة وتقدم تقارير فصلية للمانحين والمجتمع.
٤. الاستثمار في العنصر البشري عبر تصميم برامج تدريب وتطوير مستمرة للموظفين والمتطوعين، بما يرفع مستوى الكفاءة المؤسسية.
٥. تطبيق سياسات تحفيزية فعالة تشمل الحوافز المادية والمعنوية لضمان الاحتفاظ بالكوادر المؤهلة والمتطوعين.
٦. إنشاء قاعدة بيانات شاملة للموظفين والمتطوعين تتضمن مهاراتهم وخبراتهم لتسهيل توزيع المهام وفقاً للقدرات.
٧. تطوير أنظمة تشغيلية مرنة لإدارة المخزون والإمدادات باستخدام أدوات رقمية حديثة، مع وضع خطط بديلة للتوريد لضمان استمرارية الأنشطة.
٨. تعزيز آليات الرصد القانوني والبيئي عبر وحدات متخصصة لمتابعة التغيرات التشريعية والامتثال للمتطلبات الرقابية والتمويلية.
٩. إعداد خطط طوارئ واستجابة مرنة لمواجهة الأزمات المجتمعية والاقتصادية بما يضمن استقرار الأداء المؤسسي.
١٠. اعتماد أدوات منهجية لقياس الأثر الاجتماعي للمشاريع، وتطوير آليات لتقييم رضا المستفيدين بشكل دوري لضمان تحسين جودة التنفيذ.
١١. إعداد جداول زمنية دقيقة ومفصلة لكل مشروع، واستخدام مؤشرات زمنية رقمية لرصد الالتزام بالمواعيد ومعالجة أسباب التأخير التنظيمية.
١٢. تعزيز آليات المساءلة والشفافية عبر نشر تقارير دورية علنية للمجتمع والمانحين، بما يعزز الثقة المؤسسية ويضمن استدامة التمويل.
١٣. اعتماد مراجعات مستقلة للأداء المؤسسي بشكل منتظم لضمان مصداقية النتائج، وتقليل المخاطر التشغيلية، وتعزيز فرص تحسين الأداء.

المراجع

المراجع العربية

أولاً: الكتب

١. بوسمان، ك.، ماري، ف.، روجي، ج. (٢٠٠٥). أي مستقبل للكفايات (ترجمة غريب عبد الكريم). المغرب: منشورات عالم التربية.
٢. حتروبي، م. ص. (٢٠٠٢). المدخل إلى التدريس بالكفاءات. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
٣. زكريا، م. ب. ي.، مسعود، ع. (٢٠٠٦). التدريس عن طريق المقاربة بالأهداف والمقاربة بالكفاءات. الجزائر: المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم.
٤. السيد، إ. ج.، الحديدي، م. ع. س. (٢٠٢٠). إدارة المخاطر والأزمات (الطبعة الأولى). مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
٥. عباس، م. خ.، نوفل، م. ب.، العبسي، م. م.، أبو عواد، ف. م. (٢٠١٤). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٦. العلي، س. ب. ع. (١٩٩٦). تنمية الموارد البشرية والمالية في المؤسسات الخيرية. الولايات المتحدة الأمريكية: مؤسسة أمانة.
٧. قلي، ع.، حناش، ف. (٢٠٠٩). التربية العامة. الجزائر: المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم.
٨. المعجم المدرسي. (١٩٨٥). المعجم المدرسي (ط. ١٤٠٦هـ). دمشق: وزارة التربية.
٩. المعجم الوسيط. (١٩٩٣). المعجم الوسيط (ط. ٣). القاهرة: مجمع اللغة العربية.
١٠. واعلي، م. ط. (٢٠٠٦). بيداغوجية الكفاءات. الجزائر: دار الكتب العلمية.

ثانياً: الدوريات

١. الأسود، ز. (٢٠٢١). المفاهيم والمتغيرات في البحث العلمي. مجلة المجتمع والرياضة، ٥(١).
٢. أحمد، م. (٢٠٢١). العينات في البحث الوصفي. مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، ٤(٨).
٣. بلعزوز، ع. ص. (٢٠٠٩). استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية. مجلة الباحث، ٧، ٣٣١-٣٤٤.
٤. بو هيا، م. إ. (٢٠٢٣). واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤٣(١)، ١٣٧-١٥٠.
٥. بوعبد الله، خ.، علمي، ح. (٢٠٢٢). أثر مؤشرات المخاطر الرئيسية على المخاطر التشغيلية. مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، ٤(١)، ٣٦-١٥.
٦. بوعظمت، م. أ.، أحمد، م.، حسين، م. م.، حسين، س. م. (٢٠٢٢). المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية الليبية. مجلة الإدارة العامة والقانون والتنمية، ٣(٢)، ٤٩-٧٤.
٧. بوكرة، ف. ز.، دحدي، إ. (٢٠١١). تنمية الكفاءات وفق وضعيات التعلم. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١(٤).
٨. بومقورة، ن. (٢٠١١). مقارنة للمفهوم من خلال الممارسة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.

٩. جاب الله، ح. (٢٠٢٤). إشكالات ومعايير استخدام العينات في البحوث الاجتماعية والإنسانية. مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، ١٢ (٣).
١٠. داود، ف. س.، المواشي، ز. ه. (٢٠١٦). دور أسلوب (CPM/PERT) في تعزيز أداء المشاريع الإنشائية. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٢ (٩٤).
١١. الصيد، أ. (٢٠٢٣). مفهوم الكفاءة وأنظمة بنائها في المقاربة بالكفاءات. مجلة الباحث، ١٥ (١).
١٢. عبد الرضا، ن. ي.، كاظم، ح. م. (٢٠١٦). تقييم أداء المشاريع الصغيرة وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٢ (٢٦٨).
١٣. عبد الملوك، م. (٢٠٠١). الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية، ١ (١).
١٤. عدنان، م. (٢٠١٥). أساليب قياس مخاطر التشغيل وفقاً لاتفاق بازل II. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، ٨ (٣).
١٥. عطوي، ر.، تحريشي، ع. ح. (٢٠١٨). بناء وضعية تعليمية تعليمية وفق إستراتيجية المقاربة بالكفاءات. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ١ (٢٠).
١٦. العنزي، ع. س.، العتيبي، ع. م.، القفاري، أ. ع.، العتيبي، ص. ك. (٢٠٢٢). واقع الإدارة الإلكترونية ودورها في كفاءة أداء المؤسسات الصحية الحكومية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦ (٢٩).
١٧. فخر الدين، ع. (٢٠٢١). أدوات وطرق جمع وتحليل بيانات المواضيع البحثية. المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، ٢ (٦)، ١٧٥-١٩٣.
١٨. القحطاني، ح. ح.، شعبي، ف. أ. (٢٠٢٢). أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ٦ (٢٤).
١٩. قرادري، ح. (٢٠٢٢). العينات وتطبيقاتها في الدراسات الإعلامية. مجلة الحوار الثقافي، ١١ (١).
٢٠. محمد، م. أ. (٢٠٢٤). دور القضاء الإداري في إرساء نظرية المخاطر. مجلة جامعة العلمية البشرية، ١٠ (٣).
٢١. معمري، ن.، آيت عكاش، س. (٢٠١٨). إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مقررات اتفاقية بازل ٣. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ١٩.
٢٢. مليح، ي.، عسولي، ع. ص. (٢٠٢٠). المنهج الوصفي التحليلي في مجال البحث العلمي. المنارة للدراسات القانونية والإدارية، ٢٩، ٣٦-٦٤.
٢٣. النويصر، ن.، غوش، أ.، شمسي، م. (٢٠٢٣). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي. المجلة الدولية للبحوث والدراسات، ٤ (٧).

ثالثاً: الرسائل الجامعية

١. بن سي مسعود، ل. (٢٠٠٨). واقع التقويم في التعليم الابتدائي في ظل المقاربة بالكفاءات (رسالة ماجستير). جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
٢. البنون، م. ع. ق.، الضلاعين، ع. ف. (٢٠١١). أثر الأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

٣. السليم، ع. ب. ح. الخالد. (٢٠٢٤). العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن وأثرهما على التميز المؤسسي في الجمعيات الخيرية (رسالة ماجستير). جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.

٤. الشيباني، أ. ع. س. (٢٠٠٥). مسؤولية الإدارة عن أعمال الضبط الإداري في الظروف العادية: دراسة مقارنة (رسالة دكتوراه). جامعة بغداد، كلية القانون.

٥. عبيدات، م. ح.، علي، ع. م. (٢٠١٨). تقييم أداء إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة سيبال الخرطوم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

٦. العويوي، ح. م. ص. ش. (٢٠١٧). إدارة الأداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل (رسالة ماجستير). جامعة الخليل.

رابعاً: المصادر الإلكترونية

السيد، إ. ج.، الحديدي، م. ع. س. (٢٠٢٠). إدارة المخاطر والأزمات. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

تاريخ الاسترجاع: ٢٥ نوفمبر ٢٠٢٥، من https://archive.org/details/20210319_202103

الشيباني، أ. ع. س. (٢٠٠٥). مسؤولية الإدارة عن أعمال الضبط الإداري في الظروف العادية: دراسة مقارنة. جامعة بغداد، كلية القانون. تاريخ الاسترجاع: ٢٥ نوفمبر ٢٠٢٥،

من <https://iqdr.iq/search?view=1ae4c162cf8f188a55178b7d90489cc2>

المراجع الأجنبية

1. Ajuwon, O. A., Dagunduro, A. O. (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.
2. Berglund, N. R., Sterin, M. (2021). Internal controls and operational performance of nonprofit organizations. Journal of Governmental & Nonprofit Accounting, 10(1), 134–156.