

الفصل الرابع: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

مقدمة الفصل الرابع

يُعد هذا الفصل بمثابة القلب النابض للدراسة، حيث يستعرض بشكل منهجي ومتعمق النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي الشامل للبيانات الميدانية المجمعة. وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الجسر الرابط بين الإطار النظري الذي تم بناؤه في الفصول السابقة، والواقع العملي للمنظمات غير الربحية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

لقد انطلقت هذه الدراسة من إشكالية بحثية محورية تتمثل في استكشاف الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة الرشيدة - بوصفها فلسفة إدارية حديثة تركز على تعظيم القيمة وتقليل الهدر - في تعزيز الاستدامة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية). وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه القطاع غير الربحي، من محدودية الموارد المالية، وتزايد المنافسة على التمويل، وارتفاع التوقعات المجتمعية، أصبح البحث عن نماذج إدارية فعالة تضمن الاستدامة والتميز ضرورة استراتيجية وليست خياراً إدارياً.

وقد تم تصميم هذه الدراسة بعناية فائقة لتحقيق مستويات عالية من الدقة العلمية والموضوعية، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي المتقدم، واستخدمت أدوات متعددة لجمع البيانات شملت الاستبانة الإلكترونية المحكمة، والمقابلات الشخصية المعمقة، والمصادر الثانوية الموثوقة. كما تم توظيف مجموعة متكاملة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، تراوحت بين الإحصاءات الوصفية البسيطة، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد، وصولاً إلى التشخيصات المتقدمة لنماذج الانحدار.

يستهل هذا الفصل بعرض تفصيلي للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، مما يوفر فهماً عميقاً لطبيعة المشاركين وخلفياتهم المتنوعة. ثم ينتقل إلى تحليل استجابات أفراد العينة على محوري الدراسة الرئيسيين، مع التركيز على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة. وبعد ذلك، يتم اختبار فرضيات الدراسة بشكل منهجي ودقيق، مع تقديم تفسيرات معمقة لكل نتيجة في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة والسياق المحلي السعودي.

ومن الجدير بالذكر أن هذا الفصل لا يكتفي بعرض الأرقام والجداول الإحصائية، بل يتجاوز ذلك إلى تقديم تحليل نقدي عميق يربط بين النتائج الكمية والمعاني النوعية، ويستخلص الدلالات النظرية والتطبيقية، ويقارن النتائج بما توصلت إليه الدراسات السابقة في

السياقات المختلفة، ويفسر التشابهات والاختلافات في ضوء الخصوصية الثقافية والمؤسسية للمجتمع السعودي بشكل عام، ومدينة جدة بشكل خاص. كما يولي هذا الفصل اهتماماً خاصاً بالتحقق من الافتراضات الإحصائية اللازمة لصحة التحليلات، من خلال إجراء اختبارات التوزيع الطبيعي، والتجانس، والخطية المتعددة، وتحليل البواقي، مما يعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم. وفي حال عدم تحقق بعض الافتراضات، يتم اللجوء إلى الاختبارات اللامعلمية البديلة، مما يضمن الدقة العلمية في جميع الأحوال. وفي الختام، يقدم هذا الفصل مناقشة شاملة ومتعمقة للنتائج، تربطها بالإطار النظري للدراسة، وتقارنها بنتائج الدراسات السابقة، وتفسرها في ضوء السياق المحلي والتوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030، وتستخلص منها الدلالات النظرية والتطبيقية التي تسهم في إثراء المعرفة العلمية وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

القسم الأول: معدل الاستجابة والخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

أولاً: معدل الاستجابة وتقييمه

تم توزيع 303 استبانة إلكترونية على العاملين والمتطوعين في المنظمات غير الربحية المسجلة رسمياً في المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بمدينة جدة، وذلك خلال الفترة الممتدة من يوليو إلى أكتوبر 2025م. وقد تم استرجاع 250 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بمعدل استجابة بلغ 82.4%.

جدول (4.1): معدل الاستجابة 1

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزعة	303	100.0%
الاستبانات المستردة الصالحة	250	82.4%
الاستبانات المستبعدة غير مكتملة	53	17.6%

كشفت الدراسة عن تحقيق معدل استجابة مرتفع جداً بلغ 82.4%، وهو معدل استثنائي مقارنة بالمعايير المتعارف عليها في البحوث الاجتماعية والإدارية، ولا سيما الدراسات التي تعتمد على الاستبانات الإلكترونية. فوفقاً لما أورده Nulty (2008)، فإن متوسط معدلات الاستجابة في الدراسات الإلكترونية عادة ما يتراوح بين 30% و40%، بينما يُعد الوصول إلى معدل 60% أو أكثر مؤشراً ممتازاً على تفاعل المشاركين وجودة إجراءات جمع البيانات. وبالتالي، فإن تجاوز الدراسة الحالية لحاجز 80% يعكس قوة منهجية واضحة ويمنح البيانات الناتجة مصداقية عالية على مستوى التحليل العلمي والاستنتاج.

وتشير هذه النسبة الاستثنائية قبل كل شيء إلى درجة الاهتمام الكبيرة التي يُبدونها العاملون في القطاع غير الربحي تجاه موضوع الإدارة الرشيدة والاستدامة التنظيمية، بما يعكس إدراكهم المتزايد لأهمية تبني الممارسات الإدارية الحديثة التي تؤثر مباشرة على جودة الأداء واستمراريتها. كما يظهر معدل الاستجابة المرتفع ثقة عالية في البحث العلمي ذاته وفي دور الدراسات التطبيقية في دعم التطوير المؤسسي، وهو ما يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030 التي تركز على تعزيز ثقافة البحث والابتكار في القطاعات غير الربحية.

ويُعزى هذا المعدل المرتفع أيضاً إلى فعالية منهج توزيع الاستبانة الذي اتبعه الباحث، والذي تضمن رسائل تذكير دورية، وتوفير وصول سهل وسريع للمشاركين عبر منصات إلكترونية مهيأة، مما أسهم في تخفيف العوائق المتعلقة بالوقت والجهد. كما لعبت العلاقات المهنية الجيدة التي بناها الباحث مع المنظمات المستهدفة دوراً مهماً في تسهيل الوصول إلى الفئات المطلوبة، وهو ما ظهر في تعاون ملحوظ من قبل المشاركين. إضافة إلى ذلك، فإن وضوح بنود الاستبانة وسهولة فهمها أدى إلى تقليل نسبة الاستجابات غير المكتملة إلى 17.6% فقط، وهو معدل منخفض مقارنة بالدراسات التي تتعامل مع أدوات قياس مشابهة.

ومن منظور إحصائي، فإن تحقيق معدل استجابة بهذا المستوى يعزز بشكل كبير القوة الإحصائية للاختبارات المستخدمة، ويخفض خطأ العينة، ويزيد من دقة التقديرات وقابلية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة المستهدف. كما يُسهم في الحد من تحيز عدم الاستجابة (Non-response Bias) الذي يمثل أحد أكبر التهديدات لصحة النتائج في الدراسات المسحية. وبالتالي، فإن ارتفاع معدل الاستجابة في هذه الدراسة لا يعد فقط مؤشراً على جودة الإجراءات البحثية، بل يمثل دعامة أساسية لصلابة النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها.

ثانياً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يوضح الجدول (4.2) التوزيع التفصيلي لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية الستة، والتي تم اختيارها بعناية لتعكس التنوع

في خصائص العاملين في القطاع غير الربحي:

جدول (4.2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	151	60.4%
	أنثى	99	39.6%
العمر	أقل من 30 سنة	72	28.8%
	سنة 30-40	105	42.0%
	سنة فأكثر 40	73	29.2%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	60	24.0%
	بكالوريوس	140	56.0%
	ماجستير فأعلى	50	20.0%
المستوى الوظيفي	غير إداري	172	68.8%
	إدارة وسطى	56	22.4%
	إدارة عليا	22	8.8%
سنوات الخبرة	سنوات 1-5	101	40.4%
	سنوات 6-10	85	34.0%
	أكثر من 10 سنوات	64	25.6%

عدد المجالات التطوعية	نوع 1-2	147	58.8%
	أنواع 3-4	81	32.4%
	أكثر من 4 أنواع	22	8.8%
المجموع		250	100.0%

أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة الذكور في العينة بلغت 60.4% (151 مشاركاً) مقابل 39.6% للإناث (99 مشاركة)، بفارق يصل إلى 20.8 نقطة مئوية. وبرغم أن التوزيع يبدو في ظاهره غير متكافئ، إلا أنه يحمل دلالات سوسيولوجية وإدارية مهمة، ويعكس بدرجة عالية الواقع الفعلي للقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية. فعند مقارنة هذه النسبة بالبيانات الرسمية الصادرة عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (2024)، يتبين أن تمثيل الذكور في القطاع يتراوح عادة بين 55% و65%، وهو ما يجعل التوزيع المرصود في هذه الدراسة قريباً جداً من البنية الحقيقية للقوى العاملة في القطاع. وهذا التطابق يعزز قوة العينة ويمكّن من القول إنها ليست منحازة جنسياً، بل تعكس بصورة واقعية مجتمع الدراسة.

كما أن نسبة مشاركة المرأة البالغة 39.6% تُعد مؤشراً لافتاً على التحولات الاجتماعية والاقتصادية التي شهدتها المملكة خلال السنوات الأخيرة. فقبل نحو عقد من الزمن، لم تكن المرأة تمثل سوى أقل من 20% من العاملين في القطاع غير الربحي، بحسب تقارير البنك الدولي لعام 2015. وعليه، فإن هذه الزيادة الملحوظة تعكس مرحلة جديدة من التمكين الاقتصادي والاجتماعي للمرأة، وجزءاً من التحول الهيكلي الذي تشهده المملكة. وتعد هذه النسبة أيضاً دليلاً على الأثر الملموس لمبادرات رؤية المملكة 2030 التي حددت هدفاً استراتيجياً برفع مشاركة المرأة في سوق

العمل من 22% إلى 30%، وهو ما انعكس مباشرة على القطاع غير الربحي باعتباره من القطاعات الأكثر استيعاباً للكوادر النسائية في الأدوار التنموية والإدارية.

ويُضاف إلى ذلك أن الخصوصية الجغرافية لمدينة جدة—التي تُعد مركزاً اقتصادياً وثقافياً منفتحاً—تلعب دوراً مهماً في تعزيز مشاركة المرأة في المنظمات غير الربحية. فمقارنة بمناطق أخرى في المملكة، تتميز جدة بمستوى أعلى من التنوع والانفتاح المؤسسي، الأمر الذي يفسر هذه النسبة المرتفعة نسبياً من العنصر النسائي في العينة. وهذا السياق المحلي يمنح النتائج قيمة تفسيرية تُظهر كيف ترتبط الخصائص السكانية للمدينة بتركيبية القوى العاملة في القطاع.

ومن الناحية الإحصائية البحتة، تم إجراء اختبار t للعينات المستقلة للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في متغيرات الدراسة الرئيسة. وقد بينت النتائج—كما سيظهر في الجدول (4.6)—عدم وجود فروق دالة عند مستوى $(p > 0.05)$ ، ما يعني أن التفاوت العددي بين الجنسين لم يؤثر على تجانس الآراء أو اتساق استجابات المشاركين. وبناءً عليه، يمكن التأكيد أن الجنس لم يكن عاملاً مؤثراً في تفسير الاختلافات في إدراك المشاركين لمفاهيم الإدارة الرشيدة أو مستويات الاستدامة التنظيمية، وأن كلا الجنسين أظهرتا مستوى مماثلاً من الوعي والفهم لموضوع الدراسة.

1. التوزيع حسب العمر: ديناميكية الأجيال في القطاع غير الربحي

كشفت نتائج الدراسة عن توزيع متدرج ومتوازن نسبياً للفئات العمرية، حيث شكلت الفئة العمرية 40–30 سنة النسبة الأكبر بواقع 105 (42.0% مشاركين)، تلتها الفئة 40 سنة فأكثر بنسبة 73 (29.2% مشاركاً)، ثم الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 28.8% (72 مشاركاً). ويعكس هذا التوزيع ديناميكية إيجابية في القطاع، إذ أن الفئات الشابة والمتوسطة العمر (أقل من 40 سنة) تمثل 70.8% من العينة، وهو ما يشير إلى قدرة القطاع على استقطاب الطاقات الشابة المتحمسة والطموحة، وتوافقه مع التركيبة السكانية للمملكة، حيث يشكل الشباب تحت سن 35 نحو 65% من السكان، فضلاً عن انسجام ذلك مع أهداف رؤية المملكة 2030

في تمكين الشباب وإشراكهم في التنمية الوطنية. كما يشير هذا التركيب العمري إلى قدرة القطاع على التجديد والابتكار من خلال الأفكار والمبادرات الجديدة التي يقدمها الشباب.

في الوقت نفسه، يضيف وجود 29.2% من الفئة الأكبر سناً (40 سنة فأكثر) بعداً مهماً من التوازن بين الحماس والخبرة، إذ يسمح هذا التوزيع بدمج الحماس والطاقة والانفتاح على التغيير الذي يميز الفئات الشابة مع الخبرة والحكمة والاستقرار اللذين يميزان الجيل الأكبر. كما يعزز هذا التنوع العمري القدرة على التوجيه والإرشاد، حيث يمكن للجيل الأكبر تقديم الدعم والتوجيه للفئات الأصغر سناً، مما يساهم في تحسين عمليات التعلم التنظيمي وتطبيق الممارسات الإدارية بفعالية أكبر.

ويحمل التركيب العمري للعينة دلالات مهمة فيما يتعلق بتطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة، إذ تمثل الفئات الشابة إلى الانفتاح على المفاهيم الإدارية الحديثة، ولديها مهارات تقنية متقدمة تسهل استخدام الأدوات الرقمية، كما تتميز بمقاومة أقل للتغيير واستعداد أكبر لتعلم مهارات جديدة، وهو ما يعزز قدرة القطاع على الابتكار والتحسين المستمر.

من الناحية الإحصائية، أظهر تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفروق بين الفئات العمرية في متغيرات الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية ($F = 0.347, p = 0.707$) كما يتضح في الجدول 4.7، مما يشير إلى تجانس الآراء عبر الأجيال المختلفة. وهذا يعني أن العمر لا يشكل عامل تباين أو عائقاً في إدراك أهمية الإدارة الرشيدة والاستدامة التنظيمية، بل يظل كل المشاركين على درجة متقاربة من الوعي والفهم تجاه هذه المفاهيم.

2. التوزيع حسب المؤهل العلمي: رأس المال البشري المعرفي

أظهرت نتائج الدراسة أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون الأغلبية في العينة بنسبة 140 (56.0% مشاركاً)، يليهم حملة الدبلوم فأقل بنسبة 60 (24.0% مشاركاً)، بينما شكل حملة الماجستير فأعلى نسبة 50 (20.0% مشاركاً). ويعكس هذا التوزيع مستوى تعليمياً مرتفعاً نسبياً، حيث يشير إلى أن 76% من المشاركين يحملون مؤهلات جامعية فأعلى، وهو مؤشر واضح على التحول النوعي الذي يشهده القطاع غير الربحي في المملكة من العمل الخيري التقليدي إلى العمل المؤسسي المحترف. كما يعكس هذا التوزيع اهتمام الخريجين الجامعيين بالانخراط في القطاع غير الربحي كمسار وظيفي جاذب، وتوافقه مع متطلبات المركز الوطني

لتنمية القطاع غير الربحي فيما يتعلق بالكفاءات والمؤهلات، إضافة إلى قدرة القطاع على استقطاب الكفاءات المتعلمة والمحافظة عليها.

ويحمل المستوى التعليمي المرتفع دلالات معرفية مباشرة على جودة البيانات المجمعة، إذ يساهم في قدرة المشاركين على فهم المفاهيم الإدارية المعقدة مثل الإدارة الرشيدة والاستدامة التنظيمية، ويعزز دقة الإجابات وفهم الفروق الدقيقة بين مستويات المقياس، كما يعكس وعياً أعمق بأهمية البحث العلمي والمشاركة فيه، فضلاً عن قدرة أكبر على التفكير النقدي والتقييم الموضوعي لممارسات القطاع.

أما نسبة حملة الدراسات العليا (20%)، فإن وجود خمس العينة من حملة الماجستير فأعلى يمثل مؤشراً على التوجه نحو التخصص والاحترافية في إدارة المنظمات غير الربحية، واستثماراً واضحاً في التطوير المهني والأكاديمي. كما يضمن وجود قيادات مؤهلة علمياً القدرة على قيادة التحول المؤسسي نحو تبني الإدارة الرشيدة، وفهم وتطبيق النماذج الإدارية المتقدمة بشكل أكثر فعالية.

في المقابل، يضيف وجود 24% من المشاركين بحملة الدبلوم فأقل بعداً مهماً للتنوع التعليمي، إذ يعكس هذا التوزيع الخلفيات العملية المتنوعة للكوادر في القطاع، ويضمن تمثيلاً للواقع الفعلي الذي يجمع بين مستويات تعليمية متعددة، مما يتيح فهم التحديات الإدارية والتنظيمية من منظورات مختلفة، ويعزز التوازن بين المعرفة النظرية والخبرة العملية، وهو ما يدعم بدوره فعالية تطبيق المبادئ الإدارية الحديثة ويثري عملية اتخاذ القرار التنظيمي.

3. التوزيع حسب المستوى الوظيفي:

أظهرت النتائج أن التوزيع الهرمي للمنظمات غير الربحية جاء طبيعياً، حيث شكل الموظفون غير الإداريين النسبة الأكبر بواقع 68.8%، تلتها الإدارة الوسطى بنسبة 22.4%، ثم الإدارة العليا بنسبة 8.8% يعكس هذا التوزيع وجود بنية تنظيمية صحية ومتوازنة، حيث تتيح القاعدة العريضة من المنفذين تنفيذ العمليات اليومية بكفاءة، بينما تقوم الإدارة الوسطى بالتنسيق والإشراف، وتحمل الإدارة العليا المسؤولية عن القرارات الاستراتيجية. كما يضمن تمثيل جميع

المستويات الإدارية (31.2%) الحصول على رؤية شاملة تشمل كل جوانب المنظمة، وتقييم الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، بما يعكس الواقع من زوايا متعددة ويسهم في فهم دقيق لتطبيق الإدارة الرشيدة.

أما فيما يتعلق بتوزيع العمر، فقد شكلت الفئة العمرية (30-40 سنة) النسبة الأكبر بواقع 42.0%، تلتها الفئة (40 سنة فأكثر) بنسبة 29.2%، والفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 28.8% ويعكس هذا التوزيع ديناميكية إيجابية للقطاع، حيث تمثل الفئات الشابة والمتوسطة العمر 70.8% من العينة، ما يشير إلى قدرة القطاع على استقطاب الطاقات الشابة الطموحة والمتحمسة، وتوافقه مع التركيبة السكانية للمملكة وأهداف رؤية 2030 في تمكين الشباب. كما يضمن وجود الفئة الأكبر سناً مزيجاً من الخبرة والحكمة، ما يعزز قدرة القطاع على التوجيه والإرشاد ويوازن بين الابتكار والاستقرار.

أما بالنسبة للمستوى التعليمي، فقد شكل حملة البكالوريوس الأغلبية بنسبة 56.0%، تلتها فئة حملة الدبلوم فأقل بنسبة 24.0%، ثم حملة الماجستير فأعلى بنسبة 20.0% يعكس هذا التركيب ارتفاع المستوى التعليمي للكوادر، مما يشير إلى التحول النوعي للقطاع من العمل الخيري التقليدي إلى العمل المؤسسي المحترف، وقدرة القطاع على استقطاب الكفاءات المتعلمة والمشاركة في البحث العلمي. كما يتيح وجود حملة الدراسات العليا التخصص والاحترافية، بينما يسهم وجود حملة الدبلوم فأقل في إثراء الخبرات العملية وإضفاء التنوع على خلفيات المشاركين، مما يعزز جودة التقييم والتطبيق الإداري.

توزع سنوات الخبرة بشكل متدرج، حيث شكلت فئة (1-5 سنوات) 40.4%، والفئة (6-10 سنوات) 34.0%، والفئة أكثر من 10 سنوات 25.6% يعكس هذا المزيج التوازن بين الخبرات الحديثة والقدرة على الابتكار، والخبرة المتوسطة التي تجمع بين الحماس والنضج، والخبرة الطويلة التي توفر منظوراً تاريخياً وحكمة في اتخاذ القرارات. كما يعكس وجود نسبة كبيرة من المشاركين بخبرة تزيد عن 5 سنوات عمق الفهم المؤسسي، واستمرارية المعرفة، وقدرة القطاع على التخطيط للتعاقب الوظيفي وبناء ذاكرة تنظيمية متراكمة.

أما فيما يخص عدد المجالات التطوعية، فقد أظهرت النتائج أن 58.8% من المشاركين شاركوا في 1-2 مجال تطوعي، و 32.4% شاركوا في 3-4 مجالات، بينما شارك 8.8% في أكثر من 4 مجالات متنوعة تشمل الصحة، الاجتماعية، الخيرية، البيئية، الثقافية والرياضية. ويعكس هذا التوزيع ثراء الخبرات التطوعية، إذ تمنح المشاركين القدرة على المقارنة بين الممارسات الإدارية في قطاعات مختلفة وفهم أوسع لطبيعة القطاع غير الربحي، مع الحفاظ على التخصص والتركيز في مجال محدد بما يدعم الالتزام المجتمعي والقيم التنموية للقطاع.

الخلاصة الشاملة للخصائص الديموغرافية:

بناءً على التحليل المعمق للخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة، يمكن استخلاص عدة استنتاجات مهمة تعكس موثوقية النتائج ودقتها. أولاً، تظهر العينة تمثيلاً دقيقاً لمجتمع الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج على القطاع غير الربحي بشكل عام. ثانياً، يضمن التنوع في هذه الخصائص شمولية التحليل وعمق فهم الظواهر المدروسة، حيث يسمح بالاطلاع على آراء وممارسات المشاركين من جميع المستويات والأجيال والخلفيات التعليمية. ثالثاً، يسهم المستوى التعليمي المرتفع والخبرات المتراكمة في جودة البيانات ودقة التقييمات، إذ يمتلك المشاركون قدرة أكبر على فهم المفاهيم الإدارية المعقدة مثل الإدارة الرشيدة والاستدامة التنظيمية، وتقديم تقييم موضوعي. رابعاً، تشير النتائج الإحصائية إلى عدم وجود فروق دالة حسب المتغيرات الديموغرافية، مما يعكس تجانس الآراء وموضوعية التقييم عبر جميع فئات العينة. أخيراً، تتوافق خصائص العينة بشكل كامل مع أهداف الدراسة، حيث تجعل المشاركين مؤهلين تماماً لتقييم مستوى تطبيق الإدارة الرشيدة والاستدامة التنظيمية بدقة وموضوعية، بما يدعم مصداقية النتائج وفعاليتها البحثية.

القسم الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة وأبعادها

يقدم هذا القسم تحليلاً وصفيًا دقيقًا للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة باستجابات أفراد عينة الدراسة حول محورها الرئيسيين وأبعادها التفصيلية. ويهدف هذا التحليل إلى بناء تصور كمي واضح لمستوى تبني المنظمات غير الربحية لمبادئ الإدارة الرشيدة، إضافةً إلى قياس مستوى الاستدامة التنظيمية لديها، بما يمكن من فهم الواقع الإداري لهذه المنظمات بصورة موضوعية. ويأتي هذا التحليل بوصفه خطوة محورية في منهجية الدراسة، كونه يمهد للانتقال من الوصف الكمي إلى التحليل الاستدلالي القائم على اختبار الفرضيات. ويمثل التحليل الوصفي هنا أساسًا معرفيًا مهمًا يجب عن الأسئلة الرئيسة المتعلقة بمستوى التطبيق الفعلي لكل من الإدارة الرشيدة والاستدامة التنظيمية، من خلال قياس اتجاهات أفراد العينة واستيعاب درجة اتفاقهم أو عدم اتفاقهم مع العبارات المدرجة في استبانة الدراسة. وتأتي أهمية هذه الخطوة من كونها تكشف الاتجاهات العامة وتوضح مستويات القوة والضعف، مما يسمح ببناء تفسير علمي متماسك للنتائج قبل الدخول في التحليل الإحصائي المتقدم.

وقد اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت السباعي لقياس الاستجابات، وهو من المقاييس الأكثر انتشاراً في البحوث الإدارية بسبب قدرته على التقاط الفروق الدقيقة في مستويات الاتجاه. ويتراوح هذا المقياس بين الدرجة (1) التي تعبر عن "غير موافق بشدة جداً" والدرجة (7) التي تعبر عن "موافق بشدة جداً"، مما يوفر مدى واسعاً لقياس تقييمات أفراد العينة. ولضمان تفسير واضح ومنهجي للمتوسطات الحسابية، فقد تم اعتماد معيار محدد لتصنيف درجات القوة، بحيث تمثل القيم المرتفعة مستويات تطبيق أعلى، بينما تعكس القيم المنخفضة ضعفاً في التطبيق أو غياباً للاتفاق.

ويُسهّم هذا الإطار التفسيري في تقديم قراءة كمية دقيقة للنتائج، إذ يتيح مقارنة أبعاد الدراسة ببعضها واستنتاج مستويات الأداء الإداري داخل المنظمات غير الربحية. كما يساعد هذا التنظيم في استخلاص مؤشرات أولية يمكن البناء عليها عند تحليل العلاقات بين المتغيرات لاحقاً، بما يمكن من اختبار الفرضيات بشكل منهجي قائم على بيانات موثوقة وتفسير علمي متكامل.

المحور الأول: الإدارة الرشيقة

يتكون محور الإدارة الرشيقة من ثلاثة أبعاد رئيسية تعكس المبادئ الأساسية لهذه الفلسفة الإدارية، وهي: (1) إيجاد القيمة والقيمة المضافة ورسم خريطة لتدفقها، (2) نظام السحب والدفع، (3) صفرية الأخطاء (الكمال والإحسان) والتطوير المستمر. وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج كل بعد مع التحليل والتعليق المعمق:

جدول (4.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الإدارة الرشيقة وأبعاده

البعد	المتوسط	الانحراف	المستوى	الترتيب
1. إيجاد القيمة والقيمة المضافة	5.446	0.823	موافق بشدة	2
2. نظام السحب والدفع	5.217	0.874	موافق	3
3. صفرية الأخطاء والتطوير المستمر	5.458	0.793	موافق بشدة	1
المتوسط العام للإدارة الرشيقة	5.374	0.804	موافق بشدة	-

تكشف نتائج تحليل محور الإدارة الرشيقة عن مستوى مرتفع من تطبيق مبادئها في المنظمات غير الربحية بمدينة جدة، حيث بلغ المتوسط العام 5.374 بانحراف معياري قدره 0.804، وهو ما يضع مستوى التطبيق في فئة "موافق بشدة" وفق مقياس ليكرت السباعي. ويشير هذا المتوسط المتقدم إلى أن تقييمات أفراد العينة تتجاوز مستوى الموافقة العادية بفارق واضح، كما أنها تتفوق على حد "الموافقة بشدة" بزيادة طفيفة، مما يعكس مستوى تطبيق قوي ومتقارب بين أفراد العينة، لا سيما في ظل الانحراف المعياري المنخفض الذي يشير إلى درجة عالية من التجانس في الآراء. كما يؤكد انخفاض معامل الاختلاف أن التشتت محدود، ما يدل على وضوح مفاهيم الإدارة الرشيقة داخل هذه المنظمات وانتشار فهم موحد لها بين المستويات الوظيفية المختلفة.

وتحمل هذه النتيجة دلالات إدارية مهمة، فهي تشير إلى أن المنظمات غير الربحية في جدة لا تتبنى الإدارة الرشيقة كشعار نظري، بل كمنهج عملي يعكس درجة من النضج الإداري والتوجه الجاد نحو تحسين الأداء. كما تعكس هذه النتائج استجابة واضحة للتوجهات

الحديثة في الإدارة المؤسسية، وتطبيقاً ملحوظاً للمفاهيم المرتبطة بالكفاءة، وجودة الخدمات، وتقليل الهدر. وعند النظر إلى السياق السعودي، يصبح هذا المستوى من التطبيق مفهوماً بشكل أكبر، حيث تشهد المنظمات غير الربحية تأثيراً مباشراً لرؤية المملكة 2030 التي تدفع باتجاه الاحترافية وتبني أفضل الممارسات، إضافة إلى الدور المتزايد الذي يلعبه المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي في نشر ثقافة التميز وبناء القدرات المؤسسية. كما ساعدت المنافسة بين المنظمات على مصادر التمويل، وحرصها على تعزيز صورتها المؤسسية، في رفع مستوى التزامها بمبادئ الإدارة الرشيدة.

وتدعم المقارنات مع الأدبيات السابقة هذا الاتجاه، فنتائج الدراسة الحالية تتوافق مع ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل دراسة الغامدي (2022) التي أكدت ارتفاع مستوى الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك مع دراسة هشام (2021) التي أثبتت مساهمة كبيرة للإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي. أما الاختلاف مع دراسة مقيمح (2020) التي سجلت مستوى منخفضاً لتأثير الإدارة الرشيدة في القطاع الصناعي الجزائري، فيبرز الطبيعة الخاصة للقطاع غير الربحي السعودي الذي يتميز بدرجة أعلى من التحول المؤسسي وجودة الحوكمة.

وعند تحليل الأبعاد الفرعية للمحور، يظهر أن أعلى متوسط تحقق في بعد "صفيرية الأخطاء والتطوير المستمر" بمتوسط 5.458، وهو ما يعكس التوافق الطبيعي بين هذا المفهوم ومتطلبات الثقافة السعودية والإسلامية التي تقوم على الإتيان والتحسين المستمر. كما أن التركيز على تقليل الأخطاء والتحسين المستمر يتماشى مع الضغط المتزايد من المانحين والمجتمع لتقديم خدمات عالية الجودة، إضافة إلى أن نتائج العملية تظهر بشكل ملموس وسريع، مما يجعله أكثر سهولة في الفهم والتطبيق.

ويأتي بعد "إيجاد القيمة والقيمة المضافة" بمتوسط 5.446 بفارق ضئيل جداً عن البعد الأول، وهو ما يشير إلى تنامي الوعي داخل المنظمات بأهمية توجيه العمليات نحو ما يخلق قيمة حقيقية للمستفيدين. كما يعكس هذا المتوسط التزاماً متزايداً بقياس الأثر الاجتماعي وتوثيق القيمة المقدمة للمجتمع، رغم أن الانحراف المعياري لهذا البعد أعلى نسبياً، مما يدل على تباين في قدرات المنظمات على تحديد القيمة وإدارتها، واختلافاً في نضج أنظمتها الداخلية.

أما البعد الثالث، "نظام السحب والدفع"، فقد جاء بمتوسط 5.217 وهو الأقل بين الأبعاد الثلاثة، رغم أنه ما زال ضمن مستوى "موافق". ويُعزى هذا التراجع النسبي إلى التعقيد المفاهيمي لهذا النظام الذي نشأ في قطاع التصنيع ويتطلب تكييفًا تخصصيًا ليصبح مناسبًا للقطاع غير الربحي. كما يتطلب تطبيقه أنظمة معلومات متقدمة وتكاملاً داخلياً بين الإدارات، إضافة إلى انتظام الموارد المالية، وهي عوامل يصعب تحقيقها في كثير من المنظمات التي تعتمد على تبرعات متفاوتة وغير ثابتة. ويؤكد الانحراف المعياري المرتفع نسبياً لهذا البعد وجود تباين في مستوى نضج المنظمات: فبعضها أكثر قدرة على تطبيقه، بينما لا تزال أخرى في مرحلة التعلم والتطوير..

3. التحليل الإحصائي المتقدم للمحور:

أ) اختبار التوزيع الطبيعي: تم إجراء اختبار Shapiro-Wilk واختبار Kolmogorov-Smirnov للتحقق من طبيعية توزيع البيانات:

جدول (4.4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للإدارة الرشيدة

البعد	Shapiro-Wilk	p-value	K-S	p-value	القرار
إيجاد القيمة	0.9810	0.0020	0.0447	0.6821	غير طبيعي
السحب والدفع	0.9910	0.1275	0.0374	0.8624	طبيعي ✓
صفورية الأخطاء	0.9875	0.0282	0.0329	0.9412	غير طبيعي
الإدارة الرشيدة (كلي)	0.9875	0.0286	0.0373	0.8653	غير طبيعي

تُظهر نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي عدداً من المؤشرات المنهجية المهمة التي تعزز مصداقية النتائج وملاءمتها للتحليل الإحصائي اللاحق. فقد جاء اختبار Shapiro-Wilk أكثر حساسية في الكشف عن الانحرافات عن التوزيع الطبيعي، وهو أمر متوقع في ظل حجم العينة الكبير نسبياً، إذ تميل هذه الاختبارات إلى إنتاج دلالات إحصائية حتى عند وجود انحرافات بسيطة لا تؤثر عملياً

على قوة التحليل. في المقابل، بدا اختبار Kolmogorov–Smirnov أقل صرامة وأظهر نتائج أكثر تساهلاً، الأمر الذي يتوافق مع خصائصه التقنية وقدرته المحدودة نسبياً على اكتشاف الانحرافات الصغيرة. ورغم عدم تحقق الطبيعية الكاملة في بعض الأبعاد، إلا أن فحص قيم الالتواء والتفلطح والانحرافات المعيارية يشير إلى أن هذه الانحرافات طفيفة ولا تصل إلى مستوى يمكن أن يهدد سلامة الاختبارات الإحصائية. ومع الأخذ في الاعتبار حجم العينة الكبير ($n=250$)، فإن نظرية النهاية المركزية تضمن اقتراب التوزيعات من الطبيعية بما يكفي لاستخدام الاختبارات المعلمية دون تأثير جوهري على دقة النتائج، إذ إن توزيع المتوسطات في العينات الكبيرة يميل إلى الطبيعية حتى لو لم تكن البيانات الأصلية موزعة بشكل مثالي. ولتعزيز الصرامة العلمية والتحقق من ثبات النتائج، تم استخدام الاختبارات اللامعلمية البديلة مثل Mann–Whitney وKruskal–Wallis التي لا تتطلب افتراض الطبيعية، وقد جاءت نتائجها متسقة مع الاختبارات المعلمية، مما يعزز موثوقية التحليل ويؤكد أن الانحرافات الطفيفة في التوزيع لم تؤثر على النتائج الاستدلالية.

(ب) معامل الثبات: (Cronbach's Alpha)

جدول (4.5): معاملات الثبات لأبعاد الإدارة الرشيدة

البعد	ألفا كرونباخ	عدد العبارات	التقييم
إيجاد القيمة	0.913	5	ممتاز
السحب والدفع	0.887	5	جيد جداً
صفورية الأخطاء	0.921	5	ممتاز
الإدارة الرشيدة (كلي)	0.930	15	ممتاز

تُظهر نتائج معامل الثبات أن جميع القيم المسجلة تتجاوز الحد الأدنى المقبول علمياً وهو 0.70 بفارق كبير، مما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة. وبأبي معامل الثبات الكلي بقيمة مرتفعة جداً بلغت 0.930، وهي قيمة تصنف وفق معايير (Nunnally 1978) بأنها ممتازة وتمثل أعلى درجات الموثوقية في المقاييس النفسية والاجتماعية. وتشير هذه النتيجة إلى أن الأداة البحثية لا تقتصر على الاتساق الظاهري، بل تتمتع بقدرة قوية على قياس المفهوم المستهدف—سواء الإدارة الرشيدة أو الاستدامة التنظيمية—بدقة وثبات عبر بنودها المختلفة، دون وجود تشتت كبير أو تضارب في الاستجابات. كما يدل هذا المستوى المرتفع من الموثوقية على أن البيانات المستخلصة من أفراد العينة يمكن الاعتماد عليها عند تفسير النتائج، وأن التقييمات المقدمة تعكس إدراكاً مستقراً وغير متأثر بعوامل عشوائية أو اضطرابات في صياغة البنود. وبناءً على ذلك، تصبح إمكانية استخدام النتائج في التحليل الاستدلالي وتعميمها على مجتمع الدراسة أكثر قوة ومصداقية، مما يعزز القيمة العلمية للدراسة ويؤكد صلابة أدواتها المنهجية.

البعد الأول: إيجاد القيمة والقيمة المضافة ورسم خريطة لتدفقها

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى حرص المنظمات غير الربحية على تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية للمستفيدين، والعمل على تحسينها باستمرار، وتقليل الأنشطة غير الضرورية، ورسم خرائط واضحة لتدفق القيمة من المدخلات إلى المخرجات.

جدول (4.6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول

رقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	المستوى	الترتيب
1	تحرص القيادة على تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة	5.556	0.971	موافق بشدة	2
2	تعمل القيادة على تقليل الأنشطة غير الضرورية	5.471	0.917	موافق بشدة	4
3	تتبنى القيادة نهجاً واضحاً لرسم خريطة تدفق القيمة	5.078	0.996	موافق	5
4	تعتمد المنظمة على أدوات تحليل البيانات	5.637	0.947	موافق بشدة	1
5	يتم تحديث خريطة تدفق العمليات بانتظام	5.488	0.945	موافق بشدة	3

المتوسط العام للبعد	5.446	0.823	موافق بشدة	-	
---------------------	-------	-------	------------	---	--

تعكس العبارة الأولى، التي حصلت على متوسط مرتفع بلغ 5.556 واحتلت المرتبة الثانية، مستوى واضحاً من الوعي القيادي بأهمية التركيز على الأنشطة التي تُحدث قيمة حقيقية للمستفيدين، وهو ما يشير إلى وجود توجه إداري يستند إلى فهم معمق لمبدأ "صوت العميل" في إطار الإدارة الرشيدة. ويؤكد هذا المتوسط المرتفع، إلى جانب الانحراف المعياري البالغ 0.971، أن آراء أفراد العينة تتجه بدرجة معقولة من التجانس نحو الإقرار بأن القيادة باتت أكثر اهتماماً بالنتائج والأثر بدلاً من مجرد متابعة تنفيذ الأنشطة. ويبدو هذا التحول منسجماً مع واقع المنظمات غير الربحية في السعودية، حيث تفرض متطلبات المانحين قياس الأثر، كما يعزز التنافس بين المنظمات ضرورة الانطلاق من احتياجات المستفيدين الفعلية، إضافةً إلى تصاعد ثقافة المساءلة والتركيز على القيمة المضافة في ضوء التحولات التنظيمية التي يشهدها القطاع.

أما العبارة الرابعة، التي سجلت أعلى متوسط في هذا البعد بواقع 5.637، فهي تمثل مؤشراً مهماً على تبني المنظمات لنهج يعتمد على أدوات تحليل البيانات في تحديد مجالات تحسين القيمة، وهو ما يعكس بصورة مباشرة التحول الرقمي المتسارع داخل القطاع غير الربحي. ويشير الانحراف المعياري المنخفض نسبياً (0.947) إلى اتفاق واسع بين أفراد العينة حول هذا الاتجاه، مما يدل على أن استخدام البيانات أصبح ممارسة شائعة وليست مقتصرة على منظمات محددة. وبأني ذلك في سياق دعم وطني واسع يُشجّع على اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، سواء عبر توجهات رؤية 2030 أو البرامج التدريبية التي يقدمها المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، بالإضافة إلى انتشار أدوات التحليل المتاحة مجاناً وسهولة استخدام منصات رقمية توفر بيانات جاهزة يمكن البناء عليها في عملية تقييم القيمة وتحسينها.

وفيما يتعلق بالعبارة الثالثة، التي سجلت متوسطاً بلغ 5.078 وجاءت في المرتبة الخامسة، فإن هذا المتوسط رغم كونه يقع ضمن مستوى "موافق" إلا أنه أقل من غيره في هذا البعد، ما يشير إلى أن تبني نهج واضح لرسم خريطة تدفق القيمة لا يزال متفاوتاً بين المنظمات. كما يعكس الانحراف المعياري الأعلى نسبياً (0.996) درجة أكبر من التباين في التطبيق، وهو أمر متوقع بالنظر إلى أن أداة "رسم خرائط تدفق القيمة" تُعد من الأدوات التقنية المتقدمة في الإدارة الرشيدة وتتطلب مهارات تدريبية ومعرفة متخصصة لا تتوفر بنفس الدرجة لدى جميع المنظمات. ويُفسّر هذا التفاوت في ضوء الاختلافات في حجم المنظمات، وتنوع مواردها، وتفاوت

مستويات تبنيها للأدوات التقنية، إضافة إلى ارتباط هذه الأداة عادةً بسياقات صناعية أو خدمية متقدمة، ما يجعل تطبيقها في القطاع غير الربحي يحتاج إلى وقت أطول وجهود تكيف أكبر.

التفسير والتوصيات:

يُعزى التراجع النسبي في متوسط هذه العبارة إلى عدة عوامل متداخلة تتعلق بطبيعة أداة رسم خريطة تدفق القيمة نفسها، إذ إن استخدامها يتطلب مستوى عالياً من التدريب المتخصص الذي لا يتوفر بالقدر الكافي في معظم المنظمات غير الربحية. كما تسهم محدودية الخبراء المحليين القادرين على تطبيق منهجيات VSM بصورة عملية ومتكاملة في إبطاء تبنيها، الأمر الذي يجعل المنظمات تعتمد على فهم عام للمفهوم دون القدرة على تحويله إلى ممارسة منهجية. ويضاف إلى ذلك ما تتسم به الأداة من تعقيد مقارنة بالمفاهيم الأخرى الأكثر شيوعاً في الإدارة الرشيقة، مما يحد من انتشارها ويجعل تطبيقها مقتصرًا على المنظمات الأكبر أو الأكثر نضجاً. وعلى الرغم من هذه التحديات، إلا أن هذا الجانب يمثل فرصة بارزة للتحسين من خلال تطوير برامج تدريبية متخصصة تستهدف رفع مهارات العاملين ونقل المعرفة التطبيقية، بما يسهم في تعزيز قدرة القطاع غير الربحي على استخدام أدوات متقدمة لتحسين القيمة ورفع كفاءة العمليات.

الربط بالإطار النظري:

تشير نتائج الدراسة، انسجاماً مع ما أوضحه (Womack & Jones (2003، إلى أن المنظمات غير الربحية في جدة قد نجحت بالفعل في تطبيق الخطوة الأولى من مبادئ الإدارة الرشيقة والمتمثلة في تحديد القيمة للمستفيدين، وهو ما تعكسه المتوسطات المرتفعة للعبارة المرتبطة بهذا الجانب. إلا أن المرحلة الثانية، وهي رسم خريطة تدفق القيمة، لا تزال في طور التطبيق المبكر، الأمر الذي يبدو واضحاً في انخفاض متوسط العبارة الخاصة بهذا الأسلوب مقارنة بغيرها. ويمكن تفسير ذلك بكون رسم خرائط التدفق يمثل أداة تقنية تتطلب خبرات متقدمة وقدرات تحليلية لا تزال محدودة نسبياً لدى العاملين في القطاع. وتكشف الخلاصة الكمية للبعد عن متوسط عام بلغ 5.446 بانحراف معياري 0.823، وهو مستوى مرتفع يعكس إدراكاً إدارياً متزايداً لأهمية التركيز على القيمة وبنوادر جهود

ملموسة في تبني هذا المبدأ، مع استمرار وجود فرص كبيرة للتحسين، خصوصاً فيما يتعلق بتطوير مهارات العاملين في استخدام الأدوات التقنية المتخصصة وتعزيز البناء المؤسسي للقدرات المرتبطة بخريطة تدفق القيمة.

البعد الثاني: نظام السحب والدفع

يركز هذا البعد على قياس مدى اعتماد المنظمات على نظام السحب لتوفير الموارد وفقاً للاحتياجات الفعلية، وتطبيق نظام الدفع بمرونة، وتحقيق التوازن بينهما لضمان الكفاءة التشغيلية المثلى.

جدول (4.7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	المستوى	الترتيب
6	تعتمد المنظمة على نظام السحب لتوفير الموارد	5.320	1.091	موافق بشدة	2
7	يتم تطبيق نظام الدفع بشكل مرن لتلبية الاحتياجات	5.438	0.989	موافق بشدة	1
8	تحرص القيادة على تحقيق التوازن بين السحب والدفع	5.108	1.064	موافق	4
9	يتم تحسين تدفق العمليات بناءً على آليات السحب	5.162	1.006	موافق	3
10	يتم توظيف التكنولوجيا لدعم أنظمة السحب والدفع	5.056	1.112	موافق	5
	المتوسط العام للبعد	5.217	0.874	موافق	–

تشير نتائج البعد المتعلق بنظام السحب والدفع إلى متوسط عام بلغ 5.217 بانحراف معياري قدره 0.874، وهو أدنى متوسط بين أبعاد الإدارة الرشيدة الثلاثة، وإن كان لا يزال يقع ضمن مستوى "موافق" وبفارق بسيط عن حد "موافق بشدة". ويمكن تفسير هذا المستوى من التطبيق من خلال طبيعة مفهوم السحب والدفع ذاته، إذ نشأ في بيئة صناعية بحتة ضمن نظام تويوتا الإنتاجي، مما يجعل

نقله إلى قطاع الخدمات غير الربحي أكثر تعقيداً ويستلزم تكييفاً يتناسب مع طبيعة العمليات غير المعيارية في هذا القطاع. كما أن عدم انتظام مصادر التمويل في المنظمات غير الربحية يحدّ من قدرة هذه المنظمات على تبني نظام السحب الذي يعتمد على الطلب الفعلي، فضلاً عن أن التطبيق الفعّال لهذا النظام يتطلب بنية تحتية تقنية متقدمة قد لا تتوفر لدى جميع الجهات. ويُلاحظ أن العبارة الخاصة بتطبيق نظام الدفع بمرونة حصلت على أعلى متوسط (5.438)، وهو ما يعكس اعتماداً أكبر على التخطيط المسبق الذي يتناسب مع طبيعة العمل الخيري وبرامجه الموسمية، ويتسق مع ما أشار إليه الضبياني (2020) من أن نظام الدفع، القائم على التنبؤ المسبق بالطلب، ملائم للأنشطة التي تستدعي استعداداً مسبقاً.

وفي المقابل، جاءت العبارة المتعلقة بتوظيف التكنولوجيا لدعم أنظمة السحب والدفع في المرتبة الأدنى (5.056)، مما يشير إلى وجود فجوة تقنية حقيقية داخل القطاع غير الربحي، وتعزّز هذه النتيجة بواسطة الانحراف المعياري المرتفع (1.112) الذي يعكس تبايناً في البنية الرقمية بين المنظمات، حيث تعتمد بعض الجهات على أنظمة متقدمة مثل ERP، بينما تعمل جهات أخرى بواسطة إجراءات يدوية تقليدية. وتؤكد هذه النتائج الحاجة إلى الاستثمار في أنظمة إدارة الموارد، وتعزيز قدرات العاملين على استخدام التقنيات الحديثة، إلى جانب الاستفادة من الحلول السحابية منخفضة التكلفة والشراكات مع شركات التقنية لتوفير الدعم اللازم. وتجمع هذه المعطيات بين التحليل الوصفي والقراءة السياقية، مما يشير إلى أن هذا البعد يمثل أحد أهم فرص التحسين المستقبلية لتعزيز الرقابة التشغيلية داخل المنظمات غير الربحية.

الربط بالأدبيات:

وتوضح نتائج البعد أن تطبيق نظام الدفع يبدو أكثر حضوراً مقارنة بنظام السحب، إذ تشير دراسة الضبياني (2020) إلى أن نظام الدفع يعتمد على التنبؤ بالطلب والإعداد المسبق للعمليات، وهو ما يتوافق مع طبيعة المنظمات غير الربحية التي تعمل وفق خطط موسمية ومبادرات مجدولة مسبقاً، مثل برامج رمضان أو حملات الشتاء والعودة للمدارس. وفي المقابل، تُظهر العبارة المتعلقة بتوظيف التكنولوجيا لدعم أنظمة السحب والدفع أدنى متوسط (5.056)، وهو ما يعكس فجوة تقنية واضحة داخل القطاع، حيث يشير الانحراف المعياري المرتفع (1.112) إلى تباين كبير بين المنظمات من حيث جاهزيتها الرقمية؛ فبينما تعتمد بعض الجهات على أنظمة

إدارة متقدمة مثل نظم تخطيط الموارد المؤسسية ((ERP، لا تزال جهات أخرى تعتمد على إجراءات تقليدية ويدوية، الأمر الذي يحد من قدرتها على تطبيق أنظمة السحب والدفع بكفاءة ويبرز الحاجة إلى تعزيز البنية التقنية وتطوير القدرات الرقمية للعاملين.

التوصيات المستخلصة:

ولتعزيز فعالية تطبيق أنظمة السحب والدفع وتحقيق إنتاجية أعلى، يُوصى بالاستثمار في أنظمة إدارة الموارد المتقدمة (Resource Management Systems) التي تتيح تكامل العمليات وتحسين التخطيط والتنفيذ. كما يُعد تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة ضرورياً لضمان التكيف مع هذه الأنظمة وتحقيق أقصى استفادة منها. ويمكن الاستفادة من الحلول السحابية المجانية أو منخفضة التكلفة لتخفيف الأعباء المالية وتعزيز الوصول إلى أدوات متطورة دون الحاجة إلى بنية تحتية ضخمة. بالإضافة إلى ذلك، يُنصح ببناء شراكات استراتيجية مع شركات التقنية للحصول على دعم فني مستمر، ما يساهم في سد الفجوات التقنية وتطوير القدرات الرقمية داخل المنظمات غير الربحية.

1. تحليل الثبات الداخلي للبعد:

جدول (4.8): تحليل العبارات - (Item-Total Statistics) البعد الثاني

العبارة	الارتباط المصحح	ألفا عند الحذف	متوسط المقياس عند الحذف	تباين المقياس
Q6	0.759	0.854	20.764	12.133
Q7	0.713	0.865	20.646	13.022
Q8	0.717	0.864	20.976	12.554
Q9	0.719	0.864	20.922	12.885
Q10	0.722	0.863	21.028	12.233

ألفا كرونباخ الكلي للبعد 0.887 :

التعليق:

- جميع معاملات الارتباط المصحح تفوق 0.70، مما يدل على قوة ارتباط كل عبارة بالبعد
- حذف أي عبارة لن يحسن معامل الثبات بشكل جوهري
- جميع العبارات تساهم بشكل إيجابي في قياس المفهوم
- البعد يتمتع بتماسك داخلي قوي (ألفا = 0.887)

2. المقارنة بالدراسات السابقة:

تُعد معالجة بعد "نظام السحب والدفع" في هذه الدراسة إسهاماً نوعياً في الأدبيات العربية، حيث لم تحظَ معظم الدراسات السابقة بالاهتمام به بشكل مستقل. وبالرغم من ذلك، تشير دراسة (ابن وارث وجابة، 2016) إلى أهمية التوازن بين نظامي السحب والدفع، وهو ما تتماشى معه نتائج العبارة الثامنة في الدراسة الحالية، التي تعكس حرص المنظمات على تخطيط العمليات بمرونة دون تحميل النظام تعقيدات زائدة. من جهة أخرى، تُظهر الأدبيات الغربية، مثل (Womack & Jones, 2003)، أن نظام السحب هو الأكثر مثالية، إلا أن نتائج الدراسة الحالية تكشف ميل المنظمات غير الربحية في جدة نحو نظام الدفع المرن، ما يُعد تكييفاً واقعياً ومنطقياً للسياق المحلي الذي يتسم بتمويل غير منتظم وحاجات تشغيلية متغيرة. هذا التوجه يعكس قدرة المنظمات على مزج المبادئ العالمية مع خصوصيات البيئة المحلية لضمان فعالية الأداء واستمرارية تقديم الخدمات..

الخلاصة الجزئية للبعد الثاني:

المتوسط العام للبعد (5.217) يشير إلى أن مستوى تطبيق نظام السحب والدفع في المنظمات غير الربحية بمدينة جدة جيد، لكنه لا يصل بعد إلى المستوى الأمثل. التحليل يُظهر وجود فجوة تقنية واضحة بين بعض المنظمات، خاصة فيما يتعلق بتوظيف الأنظمة الرقمية الحديثة لدعم هذا النظام، كما يُبرز الميل الواضح نحو التركيز على نظام الدفع المرن بدلاً من السحب، وهو تكييف منطقي يتماشى مع طبيعة التمويل غير المنتظم ومتطلبات التخطيط المسبق للعمليات. على الرغم من

هذه التحديات، يبقى البعد يتمتع بثبات عالٍ (0.887)، مما يدل على اتساق التقييمات بين المستجيبين، ويوفر فرصاً

كبيرة للتحسين من خلال التدريب المستهدف والاستثمار في التقنية، بما يعزز فعالية الأداء واستدامة العمليات داخل

القطاع.

البعد الثالث: صفرية الأخطاء (الكمال والإحسان) والتطوير المستمر

يقيس هذا البعد مدى سعي المنظمات لتحقيق معايير الجودة العالية من خلال تطبيق منهجية صفرية الأخطاء، وتحليل الأخطاء بشكل دوري، والاعتماد على ثقافة التحسين المستمر، وتوفير بيئة عمل داعمة للإبداع، واستخدام التكنولوجيا للحد من الأخطاء.

جدول (4.9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث

رقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	المستوى	الترتيب
11	تسعى المنظمة لتحقيق معايير الجودة العالية	5.722	0.880	موافق بشدة	1
12	يتم تحليل الأخطاء بشكل دوري لاستخلاص الدروس	5.286	0.927	موافق	5
13	تعتمد المنظمة على ثقافة التحسين المستمر	5.409	0.877	موافق بشدة	3
14	تحرص القيادة على توفير بيئة عمل تدعم الإبداع	5.316	0.890	موافق بشدة	4
15	يتم استخدام أدوات التكنولوجيا للحد من الأخطاء	5.559	0.918	موافق بشدة	2
المتوسط العام للبعد		5.458	0.793	موافق بشدة	-

التحليل الشامل والتعليق المعمق:

حصول بعد "صفرية الأخطاء والتطوير المستمر" على أعلى متوسط بين أبعاد الإدارة الرشيقة (5.458) بانحراف معياري منخفض (0.793) يعكس مستوى متقدماً من التطبيق ويدل على إدراك عميق لأهمية الجودة والتحسين المستمر. هذا الإنجاز يحمل دلالات متعددة الأبعاد، منها التوافق الثقافي والديني الذي يعزز الالتزام بالجودة من خلال قيم "الإحسان" و"الإتقان" المستندة إلى التراث الإسلامي، كما يشكل الحديث النبوي "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" مرجعية تحفز على التفوق في الأداء. إضافة إلى ذلك، تلعب الضغوط المؤسسية دوراً محورياً، حيث تدفع المنافسة على السمعة والمصداقية ومتطلبات الجهات المانحة، فضلاً عن توقعات المستفيدين، نحو التركيز على الجودة وتحقيق المعايير العالية. على صعيد الوعي بالأثر، يظهر فهم واضح لتكلفة الأخطاء وإدراك أن الجودة تجذب الدعم المالي والبشري وتعزز السمعة المؤسسية طويلة الأمد.

بالنظر إلى العبارات الفردية، تصدر العبارة الحادية عشرة المرتبة الأعلى (5.722) والتي تنص على "تسعى المنظمة لتحقيق معايير الجودة العالية من خلال تطبيق منهجية صفرية الأخطاء"، ويشير الانحراف المعياري المنخفض (0.880) إلى اتفاق واسع بين أفراد العينة حول أهمية هذا البعد. على المستوى الاستراتيجي، يُنظر إلى الجودة كميزة تنافسية والتميز كهدف أساسي لبناء السمعة المؤسسية، بينما على المستوى التشغيلي يتم تطبيق معايير مثل الأيزو وأنظمة ضبط الجودة والمراجعة الدورية للعمليات. أما على المستوى الثقافي، فتعكس النتائج تبني قيم الإتقان والإحسان والفخر بالعمل المتقن، مما يعزز ثقافة الجودة والاستدامة داخل المنظمات غير الربحية.

الربط بالإطار النظري:

العبارة الثانية عشرة حصلت على متوسط 5.286، وهو أقل متوسط في بعد "صفرية الأخطاء والتطوير المستمر"، لكنه لا يزال في مستوى "موافق"، مما يعكس اهتماماً فعلياً بالتحسين المستمر مع وجود مجال للتحسين. الانحراف المعياري المرتفع نسبياً (0.901) يشير إلى تفاوت في تطبيق هذه الممارسة بين المنظمات، حيث بعض المنظمات تقوم بتحليل الأخطاء بشكل منتظم ومنهجي، بينما أخرى لا تزال تكتفي بالمعالجة الجزئية أو العرضية للأخطاء.

التفسير متعدد المستويات يشير إلى أن تحليل الأخطاء واستخلاص الدروس المستفادة يعكس تطبيق مبدأ "Kaizen الياباني للتحسين المستمر، ومفهوم "Zero Defects الذي طوره Philip Crosby، إضافة إلى التوافق مع مبدأ "الإحسان" الإسلامي الذي يحث على الإتقان والتعلم من الأخطاء. هذا التكامل بين الفلسفات الإدارية الشرقية والغربية والإسلامية يوفر إطاراً ثقافياً وتقنياً يعزز الالتزام بالجودة وتحسين الأداء على المستويين التشغيلي والاستراتيجي، مع فرصة لتعزيز برامج التدريب وبناء القدرات لضمان توحيد الممارسات عبر جميع المنظمات."

التحليل النقدي:

التحليل النقدي يظهر أن البعد الثاني عشرة، رغم حصوله على أدنى متوسط (5.286) بين عبارات بعد "صفيرية الأخطاء والتطوير المستمر"، لا يزال ضمن مستوى "موافق"، مما يدل على اهتمام المنظمات بتحسين الأداء عبر تحليل الأخطاء، لكنه يشير إلى وجود فجوة بين الطموح والجودة المنهجية الفعلية. الانحراف المعياري (0.927) يعكس تبايناً معتدلاً بين المنظمات، حيث تقوم بعض المنظمات بتحليل الأخطاء بشكل دوري ومنهجي، بينما الأخرى تتعامل معها جزئياً أو عند الضرورة فقط. الفجوة البالغة 0.436 نقطة بين أعلى متوسط للعبارة (5.722) والسلوك التحليلي للأخطاء (5.286) تشير إلى أن المنظمات متمسكة بالالتزام بالجودة كقيمة استراتيجية، لكنها بحاجة لتعزيز الممارسات العملية لتحليل الأخطاء واستخلاص الدروس بشكل منهجي ومستدام.

التفسير:

التفسير يوضح أن المنظمات تمتلك إرادة قوية للتميز والجودة، إلا أن الممارسة العملية لتحليل الأخطاء لا تتطابق دائماً مع هذا التوجه. بعض المنظمات قد تفتقر إلى أنظمة منهجية مثل تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis) أو مخطط عظم السمكة (Fishbone Diagram)، مما يحد من قدرتها على التعلم من الأخطاء. كما أن وجود ثقافة قد تشجع على إخفاء الأخطاء أو التقليل من شأنها في بعض المنظمات يعيق تطبيق التحسين المستمر بشكل كامل، ويبرز الحاجة إلى تعزيز الشفافية والتوثيق المنهجي للعيوب والتعلم منها.

التوصيات المستخلصة:

لتعزيز بعد "صفريّة الأخطاء والتطوير المستمر"، من الضروري تطوير نظام منهجي للإبلاغ عن الأخطاء يضمن تسجيل كل الحوادث وتحليلها بشكل دقيق، مع تبني ثقافة تعليمية تركز على التعلم من الأخطاء بدلاً من لوم الأفراد، بما يعزز الشفافية ويشجع الموظفين على الإبلاغ عن المشكلات بثقة. كما ينبغي تقديم تدريب متخصص على أدوات تحليل الأسباب الجذرية مثل مخطط عظم السمكة، لتمكين الفرق من تحديد مصادر المشكلات بدقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن إنشاء قاعدة بيانات للدروس المستفادة لتوثيق الخبرات السابقة وتسهيل مشاركة المعرفة بين الفرق المختلفة، مما يضمن تحويل التوجه الإداري نحو الجودة إلى ممارسة فعلية ومستدامة تعكس مبادئ التحسين المستمر (Kaizen) في بيئة المنظمات غير الربحية.

بلغ البعد الثالث "استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحقيق صفريّة الأخطاء والكفاءة العالية" مستوى مرتفعاً في التطبيق، حيث حقق المتوسط 5.559 مع انحراف معياري معتدل (0.918)، ما يعكس توجهاً واضحاً نحو الرقمنة وتبني الممارسات التقنية الحديثة. وقد تجلّى ذلك من خلال تطبيق أنظمة إدارة علاقات المستفيدين ((CRM)، وأدوات إدارة المشاريع مثل Trello و Asana، وأنظمة المحاسبة الإلكترونية، بالإضافة إلى منصات التواصل والتنسيق مثل Slack و Teams. هذا التوجه يتماشى مع مبادرات التحول الرقمي في المملكة ورؤية 2030، بما يشمل برنامج التحول الرقمي الوطني، ومبادرة السحابة الوطنية، ودعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتوفر البنية التحتية الرقمية. ويشير الانحراف المعياري المنخفض للبعد (0.793) إلى تجانس كبير في الآراء وانتشار أوسع للممارسات المرتبطة به، فيما يعكس معامل ألفا كرونباخ الممتاز (0.921) اتساقاً داخلياً قوياً ويعزز موثوقية النتائج. وبشكل عام، يمثل هذا البعد أعلى مستوى تطبيق بين أبعاد الإدارة الرشيقة، ويؤكد دور الثقافة الرقمية والتقنية في تعزيز الجودة وتقليل الأخطاء، مع إبراز الفجوة القائمة بين نية السعي للجودة وتحليل الأخطاء الفعلي، ما يشير إلى فرص مستمرة للتحسين والتطوير.

الخلاصة الجزئية للبعد الثالث:

حقق هذا البعد أعلى مستوى تطبيق بين أبعاد الإدارة الرشيقة بمتوسط 5.458، ويتميز بتوافق ثقافي وديني يسهل تبنيه داخل المنظمات، ما يعكس اندماج القيم المحلية والإسلامية مع مبادئ الإدارة الحديثة. ورغم ارتفاع مستوى النية في السعي للجودة، تظهر

فجوة بين هذه النية والممارسة العملية لتحليل الأخطاء، ما يبرز الحاجة إلى تعزيز القدرات المنهجية في هذا المجال. كما يلعب استخدام التكنولوجيا الحديثة دوراً محورياً في دعم تحقيق الجودة وتقليل الأخطاء، ويعزز الانحراف المعياري المنخفض والثبات الداخلي الممتاز للبعد (0.921) من موثوقية النتائج ويؤكد الاتساق الداخلي للأداة البحثية.

الخلاصة الشاملة لمحور الإدارة الرشيقة:

بعد تحليل الأبعاد الثلاثة للإدارة الرشيقة، يمكن ملاحظة أن المتوسط العام المرتفع (5.374) يعكس مستوى نضج إداري معتبر في القطاع غير الربحي بمدينة جدة، ما يدل على إدراك المنظمات لأهمية مبادئ الرشاقة وتطبيقها بجدية. يظهر التفاوت بين الأبعاد، الذي يتراوح بين 5.217 و5.458، أن التطبيق ما زال تدريجياً وليس شاملاً، حيث يسهل تبني بعض المبادئ المتوافقة مع الثقافة المحلية مثل "صفريّة الأخطاء"، بينما تواجه مبادئ أكثر تقنية مثل "نظام السحب والدفع" تحديات أكبر. العوائق الرئيسية تكمن في النواحي التقنية والمعرفية، إلا أن الفرص للتحسين كبيرة من خلال برامج التدريب، والدعم الفني والتقني، وتعزيز القدرات المؤسسية. بشكل عام، تعكس النتائج تقدم القطاع غير الربحي السعودي مقارنة بالدراسات العربية الأخرى، مما يضعه في موقع متقدم في تبني مبادئ الإدارة الرشيقة.

القسم الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تمهيد منهجي:

يمثل اختبار الفرضيات جوهر البحث العلمي الكمي، حيث ينتقل الباحث من مرحلة الوصف إلى مرحلة الاستدلال والاستنتاج. وفي هذا القسم، يتم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وفرضياتها الفرعية الثلاث باستخدام مجموعة متكاملة من الأساليب الإحصائية الاستدلالية، تشمل معاملات الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد، مع التحقق من جميع الافتراضات الإحصائية اللازمة لصحة هذه الاختبارات. وقد تم اعتماد مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ كمعيار لقبول أو رفض الفرضيات، وهو المستوى المتعارف عليه في البحوث الاجتماعية والإدارية، والذي يعني أن احتمال الخطأ من النوع الأول (رفض فرضية صحيحة) لا يتجاوز 5%.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور الإدارة الرشيدة في

تعزيز الاستدامة التنظيمية للقطاع غير الربحي في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية"

الفرضية الصفرية: (H_0) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\rho = 0$)

الفرضية البديلة: (H_1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\rho \neq 0$)

جدول (4.10): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة	القرار
الإدارة الرشيدة	الاستدامة التنظيمية	0.962	0.000	رفض H_0 ✓

معلومات إضافية:

- معامل التحديد (R^2): 0.926
- معامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted } R^2$): 0.925
- الخطأ المعياري للتقدير: 0.213
- حجم العينة: 250
- درجات الحرية: 248

التحليل الشامل والتعليق المعمق على النتيجة:

1. قوة العلاقة الاستثنائية:

تشير نتائج معامل الارتباط المرتفع ($r = 0.962$) إلى وجود علاقة طردية قوية جداً بين تطبيق الإدارة الرشيقة ومستوى الاستدامة التنظيمية في المنظمات غير الربحية، وهو ما يعكس ترابطاً شبه خطي تقريباً بين المتغيرين. من الناحية الإحصائية، فإن قيمة $R^2 = 0.926$ تدل على أن 92.6% من التباين في الاستدامة يمكن تفسيره من خلال تطبيق الإدارة الرشيقة، مع مستوى دلالة $p < 0.001$ ، مما يعني أن احتمال كون هذه العلاقة نتيجة للصدفة أقل من 0.1%، وبالتالي يمكن اعتبارها علاقة موثوقة وقوية للغاية. من الناحية النظرية، هذه القوة في الارتباط مبررة لأن كلا المفهومين – الإدارة الرشيقة والاستدامة – يتركزان على مبادئ متقاربة، مثل تحسين الكفاءة، تقليل الهدر، التحسين المستمر، المشاركة الفعالة للعاملين، تحقيق قيمة مضافة مستدامة، ووجود رؤية استراتيجية طويلة المدى.

أما في السياق العملي للقطاع غير الربحي، فتزداد أهمية هذه العلاقة: الموارد المحدودة تجعل الإدارة الرشيقة ضرورة لضمان الاستدامة، والمنافسة على التمويل تفرض تحقيق الكفاءة والاستدامة معاً، كما أن المانحين يفضلون المنظمات الكفؤة والمستدامة، إضافة إلى أن تحقيق الأثر الاجتماعي يتطلب دمج الكفاءة مع الاستدامة بشكل متكامل.

يمكن القول إن هذه النتائج تؤكد الدور الحاسم للإدارة الرشيقة كعامل رئيسي لتحقيق استدامة عالية في المنظمات غير الربحية.

2. مستوى الدلالة الإحصائية:

تشير قيمة مستوى الدلالة ($p = 0.000$) إلى أن النتائج ذات دلالة إحصائية قوية للغاية، حيث يقل احتمال الخطأ من النوع الأول عن 0.1%، ما يمنح الباحث ثقة تفوق 99.9% في صحة العلاقة المكتشفة. هذه القوة الإحصائية العالية تدعم القرار برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يعني وجود علاقة طردية وموجبة قوية جداً بين تطبيق الإدارة الرشيقة ومستوى الاستدامة التنظيمية. بمعنى آخر، كلما ارتفع مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة، ارتفع مستوى الاستدامة بشكل واضح وملحوس، مع قوة ارتباط استثنائية ($r > 0.90$) ودلالة عالية جداً على مستوى الثقة.

3. معامل التحديد وتفسيره:

يحمل معامل التحديد ($R^2 = 0.926$) دلالات قوية على مستوى التفسير والتنبؤ، حيث يوضح أن 92.6% من التباين في الاستدامة التنظيمية يُعزى مباشرة لتطبيق الإدارة الرشيقة، بينما فقط 7.4% من التباين تعود لعوامل أخرى غير مشمولة في النموذج. هذه النسبة العالية تُعد مؤشراً ممتازاً في البحوث الاجتماعية، وتعكس قوة النموذج التنبؤية، إذ يمكن التنبؤ بمستوى الاستدامة بدقة 92.6% اعتماداً على مدى تطبيق الإدارة الرشيقة. من الناحية العملية، يشير ذلك إلى أن الإدارة الرشيقة ليست مجرد عامل مؤثر، بل العامل الأكثر تأثيراً، ما يجعل الاستثمار في تطبيق مبادئها استراتيجية فعالة لتعزيز الاستدامة، بينما أي تجاهل لها سيؤدي بلا شك إلى تراجع ملحوظ في مستويات الاستدامة التنظيمية.

4. المقارنة مع الدراسات السابقة:

جدول (4.11): مقارنة معامل التحديد مع الدراسات السابقة

الدراسة	السنة	السياق	R^2 أو نسبة التأثير
الدراسة الحالية	2025	غير ربحي - جدة	92.6%

هشام	2021	صناعي - مصر	63.1%
مقيص	2020	صناعي - الجزائر	17.9%
العبيدي	2023	صحي - العراق	72.0%
الشريف	2023	شركات ناشئة - السعودية	60.0%

التحليل المقارن:

تُظهر الدراسة الحالية أعلى نسبة تأثير للإدارة الرشيدة على الاستدامة التنظيمية (92.6%) مقارنة بالدراسات السابقة، ويُمكن تفسير هذا التفوق بعدة عوامل: أولاً، تتميز المنظمات غير الربحية بمرونة أكبر في تبني التغييرات، مما يعزز فعالية الإدارة الرشيدة. ثانياً، السياق السعودي يوفر دعماً حكومياً قوياً وبنية تحتية متقدمة، خاصة في ظل المبادرات الوطنية للتحويل الرقمي والتطوير المؤسسي. ثالثاً، حداثة البيانات المستخدمة في الدراسة (2025) تعكس التطورات المتسارعة في القطاع خلال السنوات الأخيرة. وأخيراً، جودة المقاييس والأدوات البحثية المستخدمة تمنح النتائج دقة وشمولية أكبر.

بالمقارنة مع دراسة (مقيص، 2020)، يبرز الفارق الكبير (92.6% مقابل 17.9%) نتيجة اختلاف المتغير التابع (الاستدامة مقابل الإبداع الوظيفي)، واختلاف القطاع (غير ربحي مقابل صناعي)، والبيئة المحلية (السعودية مقابل الجزائر)، ومستوى النضج الإداري في المنظمات المعنية.

أما بالنسبة للتقارب مع دراسة (العبيدي، 2023) بنسبة تأثير نسبية 72.0%، فإن هذا يعكس تشابه السياق العربي والتحديات المؤسسية، ويؤكد فعالية الإدارة الرشيدة كأداة لتعزيز الاستدامة في المنظمات العربية بشكل عام.

5. حجم الأثر: (Effect Size) ووفقاً لمعايير Cohen (1988) لتفسير معامل الارتباط:

معامل الارتباط في هذه الدراسة ($r = 0.962$) يتجاوز بكثير الحد الأعلى لمعايير الأثر في البحوث الاجتماعية، حيث يُصنّف عادةً كالتالي: $r = 0.10$ أثر صغير، $r = 0.30$ أثر متوسط، $r = 0.50$ أثر كبير، $r = 0.70$ أثر كبير جداً. هذا يشير إلى أن حجم

الأثر في هذه الدراسة استثنائي، وله دلالات عملية مهمة جداً، إذ لا يقتصر الأمر على كونه دالاً إحصائياً، بل يحمل معنى عملي كبير، مما يبرر بقوة الاستثمار في تطبيق الإدارة الرشيقة لتعزيز الاستدامة التنظيمية.

6. القوة الإحصائية: (Statistical Power)

مع حجم عينة كبير ($n = 250$) وحجم أثر كبير جداً ($r = 0.962$) ومستوى دلالة صارم ($\alpha = 0.05$) تصل القوة الإحصائية للاختبار تقريباً إلى 1.00 (100%)، مما يعني أن احتمال وقوع خطأ من النوع الثاني (قبول فرضية خاطئة) شبه معدوم، ويظهر ذلك ثقة عالية جداً في النتائج، بالإضافة إلى قابلية كبيرة للتكرار والتعميم على مجتمع الدراسة.

الخلاصة للفرضية الرئيسية:

النتائج تؤكد بقوة استثنائية أن الإدارة الرشيقة تلعب دوراً محورياً وحاسماً في تعزيز الاستدامة التنظيمية للمنظمات غير الربحية. هذه العلاقة القوية جداً ($r=0.962$) والنسبة التفسيرية العالية (92.6%) تجعل من الإدارة الرشيقة ضرورة استراتيجية وليست مجرد خيار إداري للمنظمات الراغبة في تحقيق الاستدامة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

جدول (4.12): ملخص نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية	المتغير المستقل	معامل الارتباط	الدلالة	R^2	القرار
الأولى	إيجاد القيمة ورسم الخريطة	0.928	0.000	0.861	رفض H_0 ✓
الثانية	نظام السحب والدفع	0.924	0.000	0.854	رفض H_0 ✓
الثالثة	صفريّة الأخطاء والتطوير المستمر	0.944	0.000	0.891	رفض H_0 ✓

التحليل المقارن للفرضيات الفرعية:

1. الترتيب حسب قوة العلاقة:

تحليل النتائج يشير إلى أهمية كل بعد من أبعاد الإدارة الرشيدة في التأثير على الاستدامة التنظيمية، مع تدرج بسيط في قوة التأثير بين الأبعاد:

(أ) تفوق "صفرية الأخطاء:"

الارتباط الأعلى ($r = 0.944$) ، ($R^2 = 0.891$) يجعل هذا البعد الأكثر تأثيراً على الاستدامة. تفسير هذا المنطقياً يأتي من أن الجودة والتحسين المستمر يؤثران مباشرة على جميع أبعاد الاستدامة، حيث أن تقليل الأخطاء يوفر التكاليف (استدامة اقتصادية)، ويعزز رضا وثقة المستفيدين (استدامة اجتماعية)، ويقلل الهدر (استدامة بيئية).

(ب) قوة بعد "إيجاد القيمة:"

يتمتع هذا البعد بارتباط قوي جداً ($r = 0.928$) ، ($R^2 = 0.861$)، مما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة وتحقيق أثر أكبر بنفس الموارد، ويعزز جاذبية المنظمة للمانحين من خلال إثبات القيمة، وبالتالي يساهم في استدامة طويلة الأمد.

(ت) أهمية بعد "السحب والدفع:"

رغم كونه الأدنى بين الأبعاد الثلاثة ($r = 0.924$) ، ($R^2 = 0.854$)، إلا أن تأثيره ما زال قوياً جداً. الفارق الضئيل بين الأبعاد الثلاثة ($0.924 - 0.944 = 0.020$) يشير إلى تكامل الأبعاد وضرورة تطبيقها جميعاً معاً، وعدم إمكانية الاكتفاء ببعد دون الآخر لتحقيق الاستدامة بشكل شامل.

باختصار، النتائج توضح أن جميع أبعاد الإدارة الرشيدة مترابطة بقوة، وأن التركيز على كل بعد يعزز الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمنظمات غير الربحية في جدة.

2. الدلالة الإحصائية الموحدة: جميع الفرضيات الفرعية دالة عند $p < 0.001$ ، مما يعني:

تشير النتائج إلى أن الإدارة الرشيقة تلعب دوراً محورياً في تعزيز الاستدامة التنظيمية لدى المنظمات غير الربحية في جدة، حيث تظهر جميع الأبعاد الثلاثة قوة ارتباط عالية جداً مع الاستدامة، مع ثقة إحصائية تتجاوز 99.9%. يعكس هذا الاستقرار والدقة العلمية قوة النموذج النظري المستخدم، ويؤكد إمكانية تعميم النتائج على القطاع المحلي. كما يظهر أن الأبعاد متكاملة ولا يمكن الاكتفاء بتطبيق أحدها دون الآخر، ما يبرز أهمية الاستثمار في تطبيق جميع مبادئ الإدارة الرشيقة بشكل متوازن لتحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مع الاستفادة من التدريب والدعم التقني لتعزيز القدرات المؤسسية.

3. التحليل التكاملي: الفروق الطفيفة بين معاملات الارتباط (0.924 - 0.944) تشير إلى:

تعكس هذه النتائج الطبيعة التكاملية للإدارة الرشيقة، حيث يساهم كل بعد في تعزيز فعالية الآخر، ويظهر التأثير التآزري بوضوح عند التطبيق المتكامل مقارنة بالتطبيق الجزئي. كما تؤكد النتائج أن الإدارة الرشيقة ليست مجرد أدوات منفصلة، بل منظومة متكاملة تتطلب تطبيق جميع أبعادها بالتوازي لضمان تحقيق الاستدامة التنظيمية بشكل فعال، ما يبرز ضرورة تبني استراتيجية شاملة لا يمكن فيها إهمال أي بعد دون التأثير على النتائج الكلية.

ثالثاً: تحليل الانحدار المتعدد

لتحديد التأثير النسبي لكل بعد من أبعاد الإدارة الرشيقة على الاستدامة التنظيمية بشكل مستقل (مع التحكم في تأثير الأبعاد الأخرى)، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد.

المعادلة العامة: $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$ حيث:

- Y الاستدامة التنظيمية (المتغير التابع)
- X_1 إيجاد القيمة ورسم خريطة التدفق
- X_2 نظام السحب والدفع
- X_3 صفورية الأخطاء والتطوير المستمر
- β_0 الثابت (Constant)

- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ معاملات الانحدار

- ε الخطأ العشوائي

جدول (4.13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة	القرار
الثابت	0.247	0.089	-	2.775	0.006	دال ✓
إيجاد القيمة	0.271	0.044	0.286	6.128	0.000	دال ✓
السحب والدفع	0.258	0.039	0.288	6.550	0.000	دال ✓
صفيرية الأخطاء	0.413	0.048	0.419	8.539	0.000	دال ✓

معلومات النموذج:

- $R = 0.962$

- $R^2 = 0.926$

- Adjusted $R^2 = 0.925$

- الخطأ المعياري للتقدير = 0.213

- $F = 1026.509, p < 0.001$

التحليل الشامل والتعليق المعمق:

1. معادلة الانحدار النهائية:

$$\text{الاستدامة التنظيمية} = 0.247 + (0.271 \times \text{إيجاد القيمة}) + (0.258 \times \text{السحب والدفع})$$

$$0.413 + \text{صفريّة الأخطاء}$$

التفسير العملي:

تشير هذه المعطيات إلى أن الاستدامة التنظيمية تتمتع بمستوى أساسي (0.247) حتى في غياب تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة، فيما يوضح تأثير كل بعد بشكل ملموس على تعزيز الاستدامة: فزيادة وحدة واحدة في بعد "صفريّة الأخطاء" ترتبط بزيادة 0.413 وحدة في الاستدامة، مما يجعله الأكثر تأثيراً، يليه بعد "إيجاد القيمة" الذي يسهم بزيادة 0.271 وحدة، وأخيراً بعد "السحب والدفع" الذي يضيف 0.258 وحدة. هذا يبرز أهمية التركيز على تطبيق جميع الأبعاد مع مراعاة الأولويات بحسب الأثر النسبي لكل بعد على الاستدامة.

2. ترتيب الأبعاد حسب قوة التأثير:

تشير معاملات الانحدار المعيارية إلى أن بعد "صفريّة الأخطاء" يمتلك الهيمنة المطلقة على الاستدامة التنظيمية، حيث يبلغ معامل بيتا 0.419 مع قيمة $t = 8.539$ ، مما يوضح أن أي تحسن في هذا البعد سينعكس بشكل كبير على تعزيز الاستدامة. هذا يتوافق مع نظرية الجودة الشاملة (TQM) ونموذج Deming، التي تؤكد أن الجودة والتحسين المستمر يمثلان قاعدة أساسية لاستدامة المؤسسات. من الناحية العملية، يوصى بإعطاء أولوية للاستثمار في برامج الجودة والتحسين المستمر وتخصيص موارد إضافية لهذا البعد، فضلاً عن بناء ثقافة الإتقان والإحسان كجزء من الاستراتيجية المؤسسية. أما بعدا "السحب والدفع" و "إيجاد القيمة"، فالفارق بين تأثيرهما ضئيل للغاية (0.288 مقابل 0.286)، ما يشير إلى أن كلاهما مهم بدرجة متقاربة ويجب تطبيقهما معاً لضمان تعزيز الاستدامة بشكل متوازن.

3. دلالة معاملات الانحدار: جميع معاملات الانحدار دالة إحصائياً ($p < 0.001$) ، مما يعني:

تشير هذه النتائج إلى أن كل بعد من أبعاد الإدارة الرشيدة الثلاثة يسهم بشكل مستقل ودال إحصائياً في تفسير الاستدامة التنظيمية، ولا يوجد بعد زائد أو غير ضروري. إن جميع الأبعاد ضرورية للنموذج، وحذف أي بعد سيؤدي إلى إضعاف قوة النموذج بشكل

جوهري. كما أن قيم t العالية لكل بعد (6.128، 6.550، 8.539) تؤكد قوة التأثير الفردي لكل بعد، واستقلالية تأثيره على الرغم من الارتباط بين الأبعاد، مما يعكس متانة النموذج الإحصائي واعتماديته في تفسير الاستدامة.

4. جودة النموذج ككل:

تشير هذه المؤشرات إلى جودة وقوة النموذج بشكل كبير. فمعامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2 = 0.925$) القريب جداً من R^2 (0.926) يدل على استقرار النموذج، وغياب المتغيرات الزائدة، وملاءمة عدد المتغيرات المستقلة لحجم العينة، ما يعزز إمكانية تعميم النتائج. أما الخطأ المعياري للتقدير (0.213) المنخفض جداً مقارنة بمدى المتغير التابع (1-7) فيمثل حوالي 3.04% فقط من المدى، مما يعكس دقة عالية في التنبؤ وقلة الأخطاء في تقدير مستوى الاستدامة بناءً على تطبيق الإدارة الرشيدة.

5. اختبار F للنموذج ككل:

جدول (4.14): جدول تحليل التباين للانحدار (ANOVA)

مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	الدلالة
الانحدار	140.711	3	46.904	1026.509	0.000
البواقي	11.240	246	0.046	-	-
الكلي	151.951	249	-	-	-

التعليق التفصيلي:

تشير هذه القيم إلى قوة النموذج الإحصائية العالية جداً. فالقيمة الضخمة لـ F (1026.509) تؤكد أن النموذج ككل دال إحصائياً بشكل استثنائي، مع مستوى دلالة $p < 0.001$ مما يمنح ثقة أكثر من 99.9% في صحة النتائج. كما أن النسبة بين مجموع مربعات الانحدار إلى الكلي ($151.951/140.711 = 92.6\%$) تتوافق مع R^2 ، ما يدل على أن 92.6% من التباين في

الاستدامة يمكن تفسيره من خلال تطبيق الإدارة الرشيقة. إضافة إلى ذلك، يعكس متوسط مربعات البواقي المنخفض (0.046) دقة

عالية في التقدير، ويؤكد موثوقية النموذج في التنبؤ بمستوى الاستدامة

6. التحقق من افتراضات الانحدار:

تم فحص افتراضات نموذج الانحدار للتأكد من صلاحية النتائج، وأظهرت التحليلات أن العلاقة بين أبعاد الإدارة الرشيقة والاستدامة

التنظيمية خطية تقريباً، وأن البيانات مستقلة لكل مشارك. كما تبين أن البواقي تتوزع توزيعاً طبيعياً تقريباً، مع تجانس التباين عبر

مستويات المتغير المتنبأ به، مما يعزز دقة النموذج. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت قيم معاملات التضارب الخطي المتعدد (VIF) أن

الأبعاد المستقلة لا تعاني من تداخل خطي كبير، مما يضمن استقرار المعاملات الانحدارية وصلاحية تفسير تأثير كل بعد بشكل

مستقل. هذه النتائج تدعم موثوقية النموذج الإحصائي وصلاحيته للتحليل والتنبؤ.

جدول (4.15): اختبار الخطية المتعددة (VIF)

المتغير	VIF	Tolerance	التقييم
إيجاد القيمة	7.354	0.136	مقبول ($VIF < 10$)
السحب والدفع	6.568	0.152	مقبول ($VIF < 10$)
صفريّة الأخطاء	8.914	0.112	مقبول ($VIF < 10$)

التعليق:

أظهرت نتائج تحليل التضارب الخطي المتعدد (VIF) أن جميع القيم أقل من 10، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة خطية متعددة

خطيرة وأن المتغيرات المستقلة مستقلة بدرجة كافية. هذا يؤكد صلاحية النموذج للاستخدام والتحليل، مع ملاحظة أن القيم بين 5

و10 مقبولة في البحوث الاجتماعية، نظراً للترابط الطبيعي بين المتغيرات. وبما أن أبعاد الإدارة الرشيقة تشكل منظومة متكاملة، فإن

هذا الارتباط المتوقع لا يضر بصلاحية النموذج، بل يعكس الطبيعة التآزرية للأبعاد وتأثيرها المتكامل على الاستدامة التنظيمية.

الخلاصة الشاملة لاختبار الفرضيات:

تظهر النتائج النهائية للدراسة قوة استثنائية في قبول جميع الفرضيات، سواء الرئيسة أو الفرعية، مع علاقات قوية جداً بين متغيرات الإدارة الرشيقة والاستدامة التنظيمية ($r > 0.92$) ودلالة إحصائية عالية عند مستوى ثقة يفوق 99.9% ($p < 0.001$) النسب التفسيرية المرتفعة جداً (85.4% - 92.6%) تعكس قدرة الأبعاد الثلاثة على تفسير جزء كبير من التباين في الاستدامة، مع تفوق واضح لبعد "صفريّة الأخطاء" كالأكثر تأثيراً، يليه "إيجاد القيمة"، ثم "السحب والدفع". كما أن جميع الأبعاد تساهم بشكل مستقل ودال، مما يؤكد الطبيعة التكاملية للإدارة الرشيقة وأهميتها في تعزيز الاستدامة. النموذج الإحصائي يتميز بجودة ممتازة، مستوفياً جميع الافتراضات الأساسية، ونتائجه تتفوق على معظم الدراسات السابقة في قوة العلاقة، مع دلالة عملية كبيرة تجعلها قابلة للتطبيق العملي والاستراتيجي في القطاع غير الربحي.

خاتمة الفصل الرابع

يختتم هذا الفصل رحلة تحليلية معمقة استغرقت استعراض وتحليل وتفسير كم هائل من البيانات الميدانية التي جمعت من 250 مشاركاً يمثلون قطاعاً حيويًا ومهماً من المجتمع السعودي، ألا وهو القطاع غير الربحي في مدينة جدة. وقد كشفت هذه الرحلة التحليلية عن نتائج ذات دلالات عميقة ومتعددة الأبعاد، تسهم في إثراء المعرفة العلمية، وتقدم إجابات واضحة ومدعومة بالأدلة الإحصائية القوية على تساؤلات الدراسة، وتفتح آفاقاً واسعة للتطبيق العملي والبحث المستقبلي.

أولاً: الإنجازات المنهجية للفصل

يسهم هذا الفصل في إثراء المعرفة العلمية وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في القطاع غير الربحي، ويمكن تفصيل المخرجات في الفقرات التالية:

يوضح هذا الفصل كيفية تأثير أبعاد الإدارة الرشيدة الثلاثة ("صفيرية الأخطاء"، "إيجاد القيمة"، و"السحب والدفع") على الاستدامة التنظيمية، مع تقديم نموذج متكامل يربط بين النظرية والتطبيق العملي في سياق القطاع غير الربحي السعودي. كما يدعم الفصل الأدبيات العربية والدولية من خلال نتائج ميدانية حديثة لعام 2025، مع إبراز قوة العلاقة بين الإدارة الرشيدة والاستدامة ($R^2 = 0.926$)، ما يعكس مصداقية النتائج.

يحدد الفصل الأبعاد الأكثر تأثيراً لتعزيز الاستدامة، مع أولوية واضحة لـ"صفيرية الأخطاء" باعتبارها الأداة الأكثر فاعلية. كما يقدم دليلاً للمنظمات غير الربحية حول كيفية تحسين الأداء المؤسسي من خلال تبني الممارسات الرشيدة المتكاملة، مع التأكيد على دور التكنولوجيا والتحول الرقمي في تحقيق الجودة والكفاءة بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.

تشمل التوصيات تطوير أنظمة منهجية لتحليل الأخطاء وتطبيق مفهوم التحسين المستمر، بالإضافة إلى تدريب الموظفين على أدوات الإدارة الرشيدة والرقمنة لتعزيز التكامل بين الأبعاد. كما يشدد الفصل على ضرورة بناء ثقافة مؤسسية تدعم التعلم من الأخطاء وتعزيز الجودة والكفاءة، بما يضمن تحسين الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

يساهم الفصل في تقديم بيانات ميدانية دقيقة وشاملة يمكن الاعتماد عليها في الدراسات المستقبلية، مع استخدام نماذج إحصائية

متقدمة تحقق دقة عالية في التفسير والتنبؤ بالاستدامة التنظيمية. كما يوفر قاعدة للمقارنة مع الدراسات السابقة محلياً وعربياً ودولياً، مع إبراز الخصوصية السياقية للقطاع غير الربحي السعودي، مما يعزز القيمة العلمية والتطبيقية لهذه الدراسة.

ثانياً: أبرز النتائج وأهميتها

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية طردية قوية للغاية بين مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وبين درجة الاستدامة التنظيمية في المنظمات غير الربحية، حيث بلغت قيمة الارتباط ($r = 0.962$, $p < 0.001$) وتشير هذه النتيجة إلى أن الإدارة الرشيقة ليست مجرد إطار تحسيني يستهدف رفع الكفاءة التشغيلية، بل تمثل استراتيجية متكاملة يمكن أن تُحدث تحولاً جوهرياً في قدرة المنظمة على الاستمرار والتكيف والتطور. وقد بين التحليل أن ما نسبته 92.6% من التباين في مستوى الاستدامة التنظيمية يمكن تفسيره مباشرة بمستوى تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة، وهو ما يعزز أهمية دمج هذه المبادئ في السياسات الإدارية والعمليات التشغيلية للقطاع. وبالتالي، فإن تبني الإدارة الرشيقة يُعد استثماراً مباشراً في الاستدامة، في حين أن إهمالها يشكل تهديداً حقيقياً لمرونة المنظمة وقدرتها على البقاء والتنافس.

كشفت النتائج الوصفية أن مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة في المنظمات غير الربحية جاء مرتفعاً بمتوسط (5.374 من 7)، وهو ما يعكس درجة نضج إداري واضحة ويؤكد نجاح الجهود المؤسسية المبذولة في السنوات الأخيرة نحو التحديث والتحسين. هذا المستوى المتقدم يضع القطاع غير الربحي السعودي في موقع قيادي على المستوى الإقليمي، ويشير إلى استعداد حقيقي لتبني الممارسات الحديثة الداعمة للكفاءة والفاعلية. وفي السياق ذاته، أظهرت الدراسة أن مستوى الاستدامة التنظيمية أيضاً مرتفع (5.317 من 7)، بما يعكس التزاماً ملموساً بأبعاد الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وقدرةً متنامية لدى المنظمات على تحقيق التوازن بين متطلبات النمو والحوكمة وتحقيق الأثر المجتمعي. وتدعم هذه النتائج مكانة القطاع غير الربحي بوصفه شريكاً أساسياً في تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

كما بيّنت النتائج وجود تفاوت نسبي بين بعض أبعاد الإدارة الرشيدة والاستدامة، حيث حققت "صفرية الأخطاء" أعلى الدرجات، مما يدل على ترسخ ثقافة الجودة والتحسين المستمر. كما برز بُعد "الاستدامة الاجتماعية" في مقدمة أبعاد الاستدامة، وهو ما يتوافق مع طبيعة القطاع غير الربحي ودوره المجتمعي. في المقابل، جاء بُعد "السحب والدفع" ضمن الأقل، مما يدل على وجود فرص تطوير في آليات استجابة العمليات للمتغيرات. كما ظهرت الاستدامة البيئية كأقل الأبعاد، بما يشير إلى الحاجة لمزيد من المبادرات والالتفات إلى هذا الجانب لتعزيز التكامل في الأداء المستدام.

أثبتت نتائج التحليل الاستدلالي قبول جميع الفرضيات البحثية بقوة إحصائية عالية، ما يعزز الثقة في صحة النموذج المفاهيمي المستخدم. وأظهرت الاختبارات أن جميع أبعاد الإدارة الرشيدة تسهم بشكل دال ومستقل في تفسير الاستدامة التنظيمية، وأن بُعد "صفرية الأخطاء" كان الأكثر تأثيراً بقيمة معامل انحدار ($Beta = 0.419$)، مما يشير إلى أن بناء بيئة عمل خالية من الأخطاء يمثل أحد أقوى محركات تعزيز الاستدامة. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المشاركين وفق المتغيرات الديموغرافية، وهو ما يعكس تجانس الرؤى واتساق الوعي داخل القطاع حول أهمية الإدارة الرشيدة ودورها في دعم الاستدامة.

ثالثاً: الإسهامات العلمية للدراسة

تقدم هذه الدراسة مجموعة من الإسهامات العلمية المهمة التي تثري الأدبيات البحثية في مجال الإدارة الرشيدة والاستدامة التنظيمية، ويمكن تصنيف هذه الإسهامات إلى ثلاثة محاور رئيسية: الإسهام النظري، الإسهام المنهجي، والإسهام السياقي.

الإسهام النظري

تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية واضحة، إذ تندرج الدراسات العربية التي تربط بين الإدارة الرشيدة والاستدامة، وتُعد هذه الدراسة - حسب علم الباحث - الأولى التي تتناول هذه العلاقة في القطاع غير الربحي السعودي. كما تضيف الدراسة إلى الأدبيات العربية في مجال الإدارة الرشيدة، وتوسع نطاق تطبيق نظرياتها من بيئة التصنيع إلى قطاع الخدمات غير الربحية. إضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة

إطاراً نظرياً جديداً يربط بين المفهومين، ويحدد الآليات التي تربط الإدارة الرشيقة بالاستدامة، مما يثبت قابلية تطبيق هذه النظريات في السياق غير الربحي ويسهم في بناء نظرية محلية للإدارة في القطاع الثالث. علاوة على ذلك، تقدم الدراسة تأكيداً تجريبياً قوياً للعلاقة النظرية المفترضة، من خلال قياس كمي دقيق لقوة العلاقة ونسبة التأثير، بما يبرهن أن هذه العلاقة ليست مجرد افتراض نظري، بل واقع يمكن قياسه والتحقق منه.

الإسهام المنهجي

من الناحية المنهجية، طورت الدراسة أداة قياس ذات خصائص سيكومترية عالية، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) 0.93، مما يعكس جودة الأداة ودقتها. كما اعتمدت الدراسة منهجية بحثية متقدمة جمعت بين الأسلوبين الكمي والنوعي، واستخدمت تحليلات إحصائية متنوعة ومتقدمة، بما يعزز قوة النتائج وموثوقيتها. إضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة نموذجاً منهجياً يمكن تكراره في سياقات بحثية أخرى، مما يفتح المجال أمام الباحثين لتطبيقه في مجالات مشابهة.

الإسهام السياقي

تتميز الدراسة أيضاً بإسهامها في توثيق واقع القطاع غير الربحي في مدينة جدة بالأرقام والبيانات الحديثة لعام 2025، مما يوفر قاعدة معلومات دقيقة عن مستوى الممارسات الإدارية في هذا السياق. كما تسهم الدراسة في فهم الخصوصية الثقافية والمؤسسية للبيئة السعودية، وتضيف إلى بناء قاعدة بيانات بحثية محلية يمكن أن تكون مرجعاً مهماً للباحثين وصناع القرار في المستقبل.

رابعاً: الدلالات التطبيقية والعملية

لا تقتصر قيمة هذه الدراسة على الإسهامات النظرية، بل تمتد لتشمل دلالات تطبيقية مباشرة يمكن أن تسهم في تحسين الممارسات الإدارية وتعزيز الاستدامة في القطاع غير الربحي.

بالنسبة للمنظمات غير الربحية

تشير النتائج إلى أن الإدارة الرشيقة ليست خياراً ترفيهياً، بل ضرورة لتحقيق الاستدامة المؤسسية. ويُعد الاستثمار في التدريب على ممارسات الإدارة الرشيقة خطوة استراتيجية ذات عائد كبير على الأداء والاستدامة. كما تبرز أهمية التركيز على الجودة والتحسين

المستمر باعتبارهما أولوية قصوى، إلى جانب تطوير أنظمة السحب والدفع التي تمثل فرصة كبيرة لتحسين كفاءة العمليات. إضافة إلى ذلك، تحتاج الاستدامة البيئية إلى مزيد من الاهتمام لضمان توافق الممارسات مع الأهداف الشاملة للتنمية المستدامة.

بالنسبة للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

توصي الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية متخصصة في الإدارة الرشيدة تستهدف المنظمات العاملة في القطاع الثالث، مع تقديم الدعم الفني والاستشاري لتعزيز قدراتها. كما يُقترح ربط التمويل والدعم المقدم للمنظمات بمعايير الإدارة الرشيدة، بما يحفز الالتزام بهذه الممارسات. ومن المهم أيضاً نشر أفضل الممارسات وقصص النجاح عبر منصات تواصل فعالة، وتطوير أدوات ومنصات رقمية داعمة لتطبيق الإدارة الرشيدة بشكل عملي.

بالنسبة لصناع السياسات

تتطلب المرحلة المقبلة إدراج معايير الإدارة الرشيدة ضمن متطلبات الترخيص للمنظمات غير الربحية، بما يضمن التزامها بممارسات حديثة وفعالة. كما يُوصى بتقديم حوافز للمنظمات التي تطبق الإدارة الرشيدة، ودعم البحث والتطوير في هذا المجال لتعزيز الابتكار. إضافة إلى ذلك، ينبغي تسهيل وصول المنظمات إلى التقنيات الداعمة التي تساعد في تطبيق هذه الممارسات بكفاءة.

بالنسبة للباحثين

تفتح الدراسة آفاقاً واسعة للبحث العلمي، من خلال تطوير نماذج ونظريات محلية تتناسب مع السياق السعودي، ودراسة العوامل الوسيطة والمعدلة التي تؤثر في العلاقة بين الإدارة الرشيدة والاستدامة. كما يمكن توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات ومناطق أخرى، بما يسهم في بناء قاعدة معرفية أعمق وأكثر شمولاً.

خامساً: القيود والمحددات (موضوعية علمية)

من الأمانة العلمية الإشارة إلى بعض القيود التي قد تؤثر على إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة، رغم الجهود المبذولة لضمان الدقة والموثوقية.

- **القيود المكانية:** تقتصر الدراسة على مدينة جدة، وهو ما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على مناطق أخرى داخل المملكة. كما أن جدة تُعد مدينة منفتحة نسبياً مقارنة ببعض المناطق الأخرى، مما قد يجعل خصائصها غير ممثلة لكافة السياقات الجغرافية والثقافية في المملكة.

- **القيود الزمانية:** اعتمدت الدراسة على منهج مقطعي (Cross-sectional)، مما يعني أنها لم تتناول التطورات الزمنية أو التغيرات التي قد تحدث على المدى الطويل. وبالتالي، فإن النتائج قد تكون مرتبطة بظروف زمنية معينة ولا تعكس بالضرورة الاتجاهات المستقبلية أو الديناميكيات المستمرة.

- **القيود المنهجية:** اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على البيانات المستخلصة من التقارير الذاتية للمشاركين، وهو ما قد ينطوي على درجة من التحيز أو المبالغة في الإجابات. كما لم يتم استخدام مقاييس موضوعية مثل البيانات المالية الفعلية للتحقق من صحة بعض المؤشرات، مما يترك مجالاً للاحتمالية التحيز الإيجابي في التقييمات.

- **القيود الإحصائية:** من المهم الإشارة إلى أن العلاقة الارتباطية التي تم قياسها لا تعني بالضرورة وجود علاقة سببية بين المتغيرات. كما قد توجد متغيرات وسيطة أو معدلة لم يتم تناولها في هذه الدراسة، وهو ما يفتح المجال أمام بحوث مستقبلية لاستكشاف هذه العوامل.

ومع ذلك، فإن هذه القيود لا تقلل من أهمية النتائج، بل تؤكد الحاجة إلى مزيد من الدراسات التكميلية التي يمكن أن تعالج هذه المحددات وتوسع نطاق الفهم في هذا المجال.

سادساً: التوصيات المستخلصة من النتائج

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تتنوع بين قصيرة الأمد، ومتوسطة الأمد، وطويلة الأمد، بما يضمن تعزيز تطبيق الإدارة الرشيقة في القطاع غير الربحي.

التوصيات العاجلة (قصيرة الأمد)

تتمثل الأولويات العاجلة في إطلاق برنامج تدريبي وطني يركز على مفاهيم وممارسات الإدارة الرشيقة، موجّه خصيصاً للقطاع غير الربحي. كما يُوصى بتطوير أدلة إرشادية مبسطة باللغة العربية لتسهيل التطبيق العملي لهذه الممارسات. إضافة إلى ذلك، يُقترح إنشاء

شبكة للممارسين بهدف تبادل الخبرات والتجارب بين المنظمات، إلى جانب توفير خدمات استشارية مجانية للمنظمات الصغيرة التي تواجه تحديات في تطبيق الإدارة الرشيقة.

التوصيات الاستراتيجية (متوسطة الأمد)

على المدى المتوسط، ينبغي دمج معايير الإدارة الرشيقة ضمن أنظمة الاعتماد والترخيص الخاصة بالقطاع غير الربحي، بما يعزز الالتزام المؤسسي بهذه الممارسات. كما يُوصى بإنشاء جائزة وطنية للتميز في الإدارة الرشيقة لتحفيز المنافسة الإيجابية بين المنظمات. ومن المهم أيضاً تطوير منصة رقمية توفر أدوات وتطبيقات عملية لدعم تطبيق الإدارة الرشيقة، إضافة إلى بناء شراكات مع الجامعات لتطوير البحث العلمي في هذا المجال.

التوصيات التحويلية (طويلة الأمد)

أما على المدى الطويل، فإن التوجهات التحويلية تتطلب بناء ثقافة وطنية للإدارة الرشيقة في القطاع الثالث، بحيث تصبح جزءاً من الهوية المؤسسية للمنظمات غير الربحية. كما يُوصى بتطوير نموذج سعودي للإدارة الرشيقة يأخذ في الاعتبار الخصوصية الثقافية والاجتماعية للمملكة. ومن المقترحات المهمة أيضاً إنشاء مركز وطني للتميز في الإدارة الرشيقة، يكون مرجعاً للمعرفة والتطبيق في هذا المجال، إلى جانب دمج مفاهيم الإدارة الرشيقة في مناهج التعليم الإداري لضمان استدامة المعرفة وتطوير الكفاءات المستقبلية.

سابعاً: مقترحات لدراسات مستقبلية

تفتح هذه الدراسة آفاقاً واسعة أمام الباحثين لإجراء بحوث مستقبلية يمكن أن تسهم في تعميق الفهم وتوسيع نطاق المعرفة حول الإدارة الرشيقة في السياقات المختلفة.

الدراسات التوسعية

يمكن أن تتجه البحوث المستقبلية نحو توسيع نطاق التطبيق الجغرافي للدراسة، من خلال إجراء دراسات مماثلة في مناطق أخرى داخل المملكة العربية السعودية، بما يتيح المقارنة بين المدن السعودية المختلفة. كما يمكن توسيع نطاق المقارنة ليشمل دول الخليج العربي، بما

يعزز الفهم الإقليمي لممارسات الإدارة الرشيدة. إضافة إلى ذلك، يُقترح توسيع حجم العينة لتشمل جميع أنواع المنظمات بمختلف قطاعاتها، بما يتيح تعميم النتائج بشكل أوسع.

الدراسات التعميقية

تُعد الدراسات النوعية من المسارات المهمة لتعميق الفهم، حيث يمكن إجراء دراسات حالة لمنظمات رائدة في تطبيق الإدارة الرشيدة، أو تبني منهج إثنوغرافي لدراسة الثقافة التنظيمية المرتبطة بهذه الممارسات. كما يمكن تحليل الخطاب القيادي لفهم توجهات القيادات نحو الإدارة الرشيدة، إلى جانب إجراء دراسات تاريخية ترصد تطور هذه الممارسات عبر الزمن.

دراسات العلاقات المتقدمة

يمكن أن تركز الدراسات المستقبلية على استكشاف العلاقات المعقدة بين المتغيرات، من خلال دراسة المتغيرات الوسيطة مثل الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية، أو المتغيرات المعدلة مثل حجم المنظمة وعمرها ومجال عملها. كما يمكن استخدام نماذج المعادلات البنائية (SEM) لفحص العلاقات الأكثر تعقيداً، إضافة إلى دراسة التأثيرات غير الخطية التي قد تظهر في سياقات مختلفة.

الدراسات الطولية

تُعد الدراسات الطولية من الأدوات الفعالة لفهم ديناميكيات التطبيق على المدى الطويل، حيث يمكن تتبع تطور تطبيق الإدارة الرشيدة خلال فترة زمنية تتراوح بين ثلاث إلى خمس سنوات. كما يمكن قياس الأثر طويل الأمد لهذه الممارسات، ودراسة منحنى التعلم والتطبيق، إضافة إلى تقييم استدامة التحسينات التي تحقّقها المنظمات.

الدراسات التطبيقية

تفتح الدراسات التطبيقية المجال لتطوير نماذج عملية، مثل تصميم برامج تدريبية وتجريبها في بيئات العمل المختلفة، وبناء نماذج تطبيقية مخصصة تتناسب مع طبيعة كل منظمة. كما يمكن دراسة العائد على الاستثمار (ROI) الناتج عن تطبيق الإدارة الرشيدة، إلى جانب تقييم فعالية هذه البرامج في تحقيق الأهداف المرجوة.

ثامناً: الخلاصة النهائية والرسالة الجوهرية

في ختام هذا الفصل الثري بالنتائج والتحليلات، يمكن القول بثقة عالية مدعومة بأدلة إحصائية قوية، أن الإدارة الرشيقة تمثل مفتاحاً استراتيجياً لتحقيق الاستدامة التنظيمية في المنظمات غير الربحية. فالعلاقة القوية جداً ($r=0.962$) والنسبة التفسيرية العالية (92.6%) ليست مجرد أرقام إحصائية، بل هي رسالة واضحة مفادها: "الطريق إلى الاستدامة يمر عبر الإدارة الرشيقة" هذه الرسالة تحمل أهمية خاصة في ظل:

- التحديات المتزايدة التي تواجه القطاع غير الربحي
- محدودية الموارد المالية والبشرية
- ارتفاع التوقعات المجتمعية
- المنافسة المتزايدة على التمويل والمتطوعين
- الضغوط نحو الشفافية والمساءلة

في هذا السياق، لم تعد الإدارة الرشيقة خياراً إدارياً يمكن تأجيله أو تجاهله، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لا غنى عنها لأي منظمة غير ربحية تسعى للاستمرار والنمو وتحقيق أهدافها النبيلة في خدمة المجتمع. والنتائج تبث برسالة أمل وتفاؤل، فهي تؤكد أن المنظمات غير الربحية في مدينة جدة على الطريق الصحيح، حيث تطبق مبادئ الإدارة الرشيقة بمستوى مرتفع (5.374)، وتحقق مستويات جيدة من الاستدامة (5.317). لكنها في الوقت ذاته تشير إلى فرص كبيرة للتحسين، خاصة في مجالات نظام السحب والدفع، والاستدامة البيئية، وتحليل الأخطاء المنهجي. إن تطبيق التوصيات المنبثقة عن هذه الدراسة، بدعم من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، وبمساندة من صناع السياسات، وبالتزام من قيادات المنظمات، سيسهم - بإذن الله - في:

- تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق رسالتها ورؤيتها
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين
- ضمان الاستدامة المالية والتشغيلية
- تعظيم الأثر الاجتماعي الإيجابي

- المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 للقطاع غير الربحي

وفي الختام، يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة قد أسهمت - ولو بشكل متواضع - في إثراء المعرفة العلمية حول الإدارة الرشيدة والاستدامة التنظيمية في السياق السعودي، وأن تكون نتائجها وتوصياتها ذات فائدة عملية للممارسين وصناع القرار في القطاع غير الربحي، وأن تفتح آفاقاً جديدة للباحثين لمواصلة البحث والاستكشاف في هذا المجال الحيوي والواعد.