

عنوان البحث

دراسة تأثير الإفراط في استخدام الأدوات الإدارية على تحقيق الكفاءة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية
على المؤسسات الغير ربحية بمنطقة تبوك

إعداد الطالب/

محمد بن سعيد البازي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025 – 2024

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص الإدارة



Research Title

**A Study on the Impact of Overusing Administrative Tools on Achieving
Strategic Efficiency: An Applied Study on Non-Profit Organizations in
the Tabuk**

Prepared by:

Mohammed bin Saeed Al-Bazi

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

2024-2025





إلى والدي العزيز، الذي علّمني معنى الالتزام والإصرار، وإلى والدتي الحنون، التي كانت دائماً مصدر العطاء والدعم اللامحدود، وإلى عائلتي التي منحتني القوة لأواصل مسيرتي العلمية.

إلى من كان له الأثر الكبير في إلهامي لاختيار موضوع هذا البحث، الدكتور صالح المحيميد، الذي قال: *"المبالغة في الأدوات تقزم الغايات"*، فكانت كلماته منارة قادتني لاستكشاف هذا المجال وتعميق فهمي لتأثير الأدوات الإدارية على الكفاءة الاستراتيجية.

إلى أساتذتي الأفاضل، د. الفيصل عبد الحميد ود. فايز جراد، المشرفين على هذا البحث، اللذين قدّما لي من علمهما وتوجيههما ما كان له الأثر البالغ في إنجاز هذا العمل.

لكم جميعاً، أهدي هذا الجهد، راجياً أن يكون لبنة في صرح العلم والمعرفة.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، تبارك وتعالى، له الكمال وحده والصلاة والسلام على سيدنا
محمد نبيه ورسوله الأمين وعلى سائر الأنبياء والمرسلين.

أحمد الله تعالى الذي بارك لي في إتمام بحثي هذا وانطلاقاً من باب من لم يشكر الناس
لم يشكر الله أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل أساتذتي الأفاضل الذين كان لهم
الفضل في سلوكي هذا الدرب.

وإلى كل يد رافقتني في هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد والشكر موصول كذلك
إلى أوليائنا الذين سهروا على تقديم لنا كل الظروف الملائمة لإنجاز هذا العمل.

قائمة المحتويات

8	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8	1.1 مقدمة:
10	1.2 مشكلة الدراسة:
12	1.3 أهمية الدراسة:
16	1.4 أهداف الدراسة:
17	1.5 تساؤلات الدراسة:
19	1.6 فروض الدراسة:
20	1.7 نموذج البحث:
21	1.8 الدراسات السابقة:
23	1.9 المنطلقات النظرية للدراسة:
24	1.10 المنهجية وطرق البحث:
26	1.11 أدوات الدراسة:
27	1.12 حدود الدراسة:
29	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
29	المبحث الأول: المؤسسات الغير ربحية:
29	2.1.1 خصائص المؤسسات الغير ربحية:
33	2.1.2 أهمية المؤسسات الغير ربحية:
36	2.1.3 أهداف المؤسسات الغير ربحية:
42	المبحث الثاني: الأساليب الإدارية في المؤسسات الغير ربحية:
47	المبحث الثالث: المؤسسات الغير ربحية في المملكة العربية السعودية:
48	2.3.1 أبرز المؤسسات الغير ربحية في المملكة العربية السعودية:
51	2.3.2 المؤسسات الغير ربحية في تبوك:
52	المبحث الرابع: المشاكل الادارية في المؤسسات الغير ربحية
55	الفصل الثالث: تحليل البيانات:

المبحث الأول: مجتمع الدراسة:	55
المبحث الثاني: أداة البحث:	55
المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان	56
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	69
المبحث الأول: النتائج التي تتعلق بأهداف البحث:	69
4.1.1 مدى استخدام الأدوات الإدارية في المنظمات غير الربحية:	69
4.1.2 تحليل مستوى الاعتماد على هذه الأدوات في العمليات اليومية:	74
4.1.3 آثار الإفراط في استخدام الأدوات الإدارية على الكفاءة الاستراتيجية:	78
4.1.4 تأثير الأعباء الإدارية على قدرة المؤسسة الغير ربحية على التخطيط الاستراتيجي:	82
4.1.5 حلول لتخفيف الأعباء الإدارية وتحسين التخطيط الاستراتيجي:	84
4.1.6 التحديات التي يواجهها موظفو المنظمات غير الربحية في إدارة المتطلبات الإدارية المفرطة في تبوك:	85
4.1.7 العوامل التي تساهم في الإفراط في استخدام الأدوات الإدارية:	87
4.1.8 استراتيجيات لتحسين استخدام أدوات الإدارة:	90
4.1.9 معايير اختيار الأداة المناسبة في المؤسسات غير الربحية:	91
المبحث الثاني: التوصيات:	93
المراجع:	99
- المراجع العربية:	99
- المراجع الأجنبية:	101
الملاحق:	106

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تلعب المنظمات غير الربحية دورًا أساسيًا في معالجة التحديات الاجتماعية والاقتصادية والإنسانية في جميع أنحاء العالم. وعلى عكس المؤسسات الربحية، التي تهدف في المقام الأول إلى توليد عوائد مالية لأصحاب المصلحة، فإن المنظمات غير الربحية مدفوعة بمهمة، وتركز على التنمية المجتمعية والتعليم والرعاية الصحية والتخفيف من حدة الفقر ودعم المجتمع. ونظرًا لاعتمادها على الموارد المالية المحدودة - والتي غالبًا ما يتم الحصول عليها من التبرعات والمنح والدعم الحكومي، فإن تحقيق الكفاءة في عملياتها أمر بالغ الأهمية للاستدامة والتأثير على المدى الطويل (صابرين وآخرين، 2021).

تشير الكفاءة الاستراتيجية في سياق المنظمات غير الربحية إلى التخصيص الأمثل للموارد والاستخدام الأمثل لها لتحقيق الأهداف التنظيمية بأقل قدر من الهدر وأقصى قدر من التأثير. وهي تشمل اتخاذ القرارات الفعالة والعمليات المبسطة والقدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية. ومع توسع المنظمات غير الربحية في منطقة تبوك في نطاقها وخدماتها، أصبحت الكفاءة الاستراتيجية أكثر أهمية لضمان إدارة الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية بشكل فعال.

لتعزيز الفعالية التشغيلية، تبنت العديد من المنظمات غير الربحية أدوات إدارية مختلفة، بما في ذلك المنصات الرقمية وأطر الحوكمة وبرامج الإدارة المالية وأنظمة مراقبة الأداء. تم تصميم هذه الأدوات لتحسين الكفاءة والمساءلة والشفافية واتخاذ القرار. ومع ذلك، في حين أن الأدوات الإدارية يمكن أن تكون مفيدة، فإن الإفراط في استخدامها قد يؤدي إلى عدم كفاءة غير مقصودة، بما في ذلك التعقيد البيروقراطي، وتأخير اتخاذ القرار، والتركيز المفرط على الامتثال الإجرائي بدلاً من الأداء القائم على التأثير (نوال وآخرين، 2022).

تعد منطقة تبوك، الواقعة في شمال غرب المملكة العربية السعودية، موطنًا لمجموعة متنوعة من المنظمات غير الربحية العاملة في مجالات مختلفة، بما في ذلك الرعاية الاجتماعية والتعليم والرعاية

الصحية والحفاظ على البيئة وتنمية الشباب. أدى النمو الاقتصادي في المنطقة والمبادرات التي تقودها الحكومة لتعزيز القطاع غير الربحي - بما يتماشى مع رؤية السعودية 2030 - إلى زيادة الاستثمارات في الأدوات الإدارية والحوكمة.

تبنّت العديد من المنظمات غير الربحية في تبوك التحول الرقمي لتحسين الكفاءة التشغيلية وإشراك الجهات المانحة ومراقبة البرامج. ومع ذلك، وعلى الرغم من فوائد هذه الأدوات، فقد أثّرت مخاوف بشأن فعاليتها في تحقيق الكفاءة الاستراتيجية. أفادت بعض المنظمات بوجود تحديات في موازنة المهام الإدارية مع مهمتها الأساسية، بينما تكافح منظمات أخرى مع تعقيد إدارة منصات رقمية متعددة (بسيّدة، 2022).

يعد فهم تأثير الاستخدام المفرط للأدوات الإدارية في هذا السياق الإقليمي المحدد أمراً بالغ الأهمية لتطوير استراتيجيات تمكن المنظمات غير الربحية من تحسين الكفاءة مع الحفاظ على تركيزها على التأثير الاجتماعي.

في ظل التطور الذي يحصل في عالم الأعمال وزيادة الأدوات الإدارية التي ظهرت كوسيلة مساعدة لتحقيق الأهداف التشغيلية وتعزيز التوجهات الاستراتيجية للمنظمات. ومع ذلك، فإن الاستخدام غير المنضبط لهذه الأدوات قد يؤدي إلى آثار سلبية؛ حيث يتم أحياناً تبني الأدوات الإدارية دون مراعاة لملاءمتها للبيئة المؤسسية أو توافقها مع الأهداف الاستراتيجية الشاملة (خالد وآخرين، 2021).

وقد جاء اختيار هذا الموضوع لمحاولة الاسهام في إظهار الجوانب السلبية للاستخدام المفرط للقوالب والنماذج الإدارية المنشورة دون التأكد من وملاءمتها للمنظمة وظروفها الداخلية والخارجية.

يرتكز البحث على تحليل الجوانب النظرية والتطبيقية المتعلقة بملاءمة الأدوات الإدارية ونماذج الأعمال للتوجهات الاستراتيجية، ويتناول محاور تشمل: تعريف الأدوات الإدارية ونماذج الأعمال، وأثرها على كفاءة الأداء الاستراتيجي، وأهمية تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والتوجه الاستراتيجي. سيعتمد البحث على منهجية وصفية وتحليلية، مع جمع البيانات من مجموعة متنوعة من المؤسسات، لتقديم رؤية متكاملة حول تأثير هذه الأدوات.

يعد هذا البحث مساهمة مهمة لفهم كيفية تأثير الأدوات الإدارية ونماذج الأعمال على الأداء المؤسسي، ويسعى لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق كفاءة استراتيجية تضمن توافق الأدوات المستخدمة مع أهدافها الاستراتيجية.

1.2 مشكلة الدراسة:

أصبح استخدام الأدوات الإدارية في المنظمات غير الربحية ممارسة قياسية في الإدارة التنظيمية الحديثة، وتم تصميم هذه الأدوات - التي تتراوح من أنظمة تخطيط موارد المؤسسة وبرامج إدارة المشاريع إلى تحليلات البيانات ومنصات التتبع المالي - لتعزيز الكفاءة وتحسين عملية اتخاذ القرار وتبسيط العمليات (مشري، 2018). ونظرًا للطبيعة المعقدة للعمل غير الربحي، والذي غالبًا ما ينطوي على أصحاب مصلحة متعددين، ولوائح الامتثال، وتحديات التمويل، فإن تبني مثل هذه الأدوات يُعتبر مفيدًا بشكل عام.

ومع ذلك، فإن الاعتماد المفرط على الأدوات الإدارية من القضايا الناشئة في مجال إدارة المنظمات غير الربحية. وفي حين تهدف هذه الأنظمة إلى تحسين الكفاءة، فإن الإفراط في استخدامها يمكن أن يؤدي إلى عواقب غير مقصودة، مثل التحميل الزائد البيروقراطي، وانخفاض المرونة، وعمليات صنع القرار غير الفعالة (ميشيل، 2023). يبحث هذا البحث في مدى تأثير الاعتماد المفرط على الأدوات الإدارية على الكفاءة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية في منطقة تبوك.

تتمثل المشكلة الأساسية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها فيما إذا كان الإفراط في استخدام الأدوات الإدارية يؤثر سلبًا على قدرة المنظمات غير الربحية على تحقيق الكفاءة الاستراتيجية. تشير الكفاءة الاستراتيجية إلى قدرة المنظمة على تخصيص الموارد بشكل فعال، والاستجابة السريعة للتحديات، ومواءمة العمليات الإدارية مع مهمتها وأهدافها طويلة الأجل. في حين تهدف الأدوات الإدارية إلى تسهيل هذه الأهداف، فإن الاعتماد المفرط عليها قد يؤدي إلى عدم الكفاءة مثل:

- زيادة البيروقراطية: غالبًا ما تتطلب الأدوات الإدارية إدخال بيانات مكثفة وعمليات موافقة وتوثيق. قد يؤدي الاعتماد المفرط على هذه الأنظمة إلى إبطاء عملية اتخاذ القرار وتحويل التركيز بعيدًا عن أنشطة المهمة الأساسية.

- انخفاض المرونة التنظيمية: تعمل العديد من الأدوات الإدارية على أطر صارمة قد لا تتوافق بشكل جيد مع الطبيعة الديناميكية للعمل غير الربحي. يمكن أن يعيق الاستخدام المفرط للأدوات المنظمة قدرة المنظمة على التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة (الوسمي وآخرين، 2016).

- تأخيرات اتخاذ القرار: إن التركيز المفرط على التقارير الآلية والقرارات القائمة على البيانات يمكن أن يؤدي في بعض الأحيان إلى تأخيرات غير ضرورية، حيث قد يشعر المديرون بالحاجة إلى الاعتماد فقط على الرؤى التي يولدها النظام بدلاً من استخدام خبرتهم وحدهم.

- استنزاف الموارد: غالبًا ما تعمل المنظمات غير الربحية بموارد محدودة. إن الاستثمار بكثافة في الأدوات الإدارية - سواء من حيث التكاليف المالية أو الجهد البشري - يمكن أن يحول الموارد بعيدًا عن تنفيذ البرنامج والأنشطة القائمة على التأثير.

- زيادة العبء على الموظفين والمقاومة: قد يعاني أعضاء فريق العمل في المنظمات غير الربحية من الإحباط بسبب المهام الإدارية المفرطة، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وانخفاض الإنتاجية ومقاومة التغيير (ايمان، 2023).

تتمتع منطقة تبوك، الواقعة في شمال غرب المملكة العربية السعودية، بقطاع غير ربحي متنوع ومتنوع، وتعمل المنظمات في هذه المنطقة في مجالات مختلفة، بما في ذلك الرعاية الاجتماعية والتعليم والرعاية الصحية والحفاظ على البيئة والتنمية الاقتصادية. تماشيًا مع رؤية السعودية 2030، التي تؤكد على دور القطاع غير الربحي في التنمية الوطنية، استثمرت العديد من المنظمات في التقنيات الإدارية لتعزيز الحوكمة والشفافية والكفاءة التشغيلية (الحمد، 2023).

فيتضح من ذلك أنه بينما أدى تبني الأدوات الإدارية إلى تحسينات في التقارير المالية وإدارة الجهات المانحة والامتثال التنظيمي، هناك قلق متزايد من أن هذه الأدوات قد يتم استخدامها بشكل مفرط، مما يؤدي إلى عدم الكفاءة. ويشير بعض قادة المنظمات غير الربحية إلى أن المطالب الإدارية تستهلك قدرًا غير متناسب من الوقت والموارد، مما يترك مجالاً ضئيلاً للتفكير الاستراتيجي والابتكار وتقديم الخدمات المباشرة. وعلاوة على ذلك، تواجه العديد من المنظمات غير الربحية في منطقة تبوك تحديات تتعلق بتدريب الموظفين وتكامل الأنظمة وزيادة تحميل البيانات، مما يزيد من تعقيد الاستخدام الفعال للأدوات الإدارية. ونتيجة لذلك، من الضروري فحص ما إذا كانت هذه الأدوات تعمل حقًا على تحسين

الكفاءة الاستراتيجية أو ما إذا كانت تخلق أعباءً إضافية تعيق فعالية المنظمة بشكل عام، ويُلاحظ التنقل العشوائي بين المنهجيات وفرض قوالب إدارية تحد من قدرة المؤسسة على الابتكار وتقيد أدائها. من هنا، تتبع مشكلة البحث التي تسعى إلى فهم أثر الاعتماد المفرط وغير الملائم على الأدوات والنماذج والقوالب الإدارية على الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسات.

1.3 أهمية الدراسة:

تتقسم أهمية البحث إلى الأهمية العلمية والأهمية العملية، وتتمثل في:

الأهمية العلمية للبحث:

تتمثل الأهمية العلمية الخاصة بالبحث في:

- المساهمة في النظرية التنظيمية والإدارة الاستراتيجية:

يساهم هذا البحث في مجال النظرية التنظيمية من خلال استكشاف العلاقة بين استخدام الأدوات الإدارية والكفاءة الاستراتيجية، وهو يعتمد على نظريات الإدارة القائمة، مثل:

نظرية وجهة النظر القائمة على الموارد: تسلط هذه النظرية الضوء على أهمية تحسين الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، وستفحص الدراسة ما إذا كان الاستخدام المفرط للأدوات الإدارية يتماشى مع الاستخدام الفعال للموارد التنظيمية أو يتناقض معه.

نظرية الطوارئ: سيقم هذا البحث ما إذا كانت فعالية الأدوات الإدارية تعتمد على حجم ومهمة وسيق العمليات للمنظمات غير الربحية في منطقة تبوك.

نظرية الإدارة البيروقراطية: من خلال تحليل العبء البيروقراطي المحتمل الناجم عن الاستخدام المفرط للأدوات الإدارية، ستساهم الدراسة في فهم كيفية تأثير الهياكل البيروقراطية على مرونة المنظمة.

من خلال هذه الجوانب النظرية، سيوفر البحث رؤى جديدة حول كيفية تأثير العمليات الإدارية على كفاءة المنظمات غير الربحية والنتائج الاستراتيجية.

- توسيع المعرفة حول كفاءة المنظمات غير الربحية:

تركز أغلب الدراسات القائمة حول استخدام الأدوات الإدارية على الشركات التي تعمل من أجل الربح، حيث يتم قياس الكفاءة غالبًا من حيث الربحية وأداء السوق. ومع ذلك، في القطاع غير الربحي، يتم تعريف الكفاءة بشكل مختلف، فهي تدور حول تعظيم التأثير الاجتماعي، وتحسين تخصيص الموارد، وتحقيق الأهداف الموجهة نحو المهمة. ستوفر هذه الدراسة:

- بيانات تجريبية حول كيفية تأثير الأدوات الإدارية على المنظمات غير الربحية.
 - استكشاف التحديات المحددة التي تواجهها المنظمات غير الربحية في موازنة الكفاءة الإدارية مع تحقيق المهمة.
 - تقديم توصيات لتكييف نماذج كفاءة الأعمال مع البيئة التشغيلية الفريدة للمنظمات غير الربحية.
- من خلال القيام بذلك، ستملأ الدراسة فجوة بحثية كبيرة في إدارة المنظمات غير الربحية والتخطيط الاستراتيجي.

الأهمية العملية للبحث:

- تحسين كفاءة العمليات غير الربحية:

غالبًا ما تواجه المنظمات غير الربحية في منطقة تبوك تحديات تتعلق بقيود الموارد، والقيود التمويلية، والمتطلبات التنظيمية المعقدة، وقد لجأت العديد من المنظمات غير الربحية إلى الأدوات الإدارية لتبسيط العمليات، ولكن الاعتماد المفرط على هذه الأدوات يمكن أن يؤدي إلى انعدام الكفاءة مثل بطء عملية اتخاذ القرار، وأعباء إعداد التقارير المفرطة، وانخفاض القدرة على التكيف. سيعمل هذا البحث على:

- تحديد أوجه القصور الرئيسية الناجمة عن الإفراط في استخدام الأدوات الإدارية.
- تقديم توصيات قابلة للتنفيذ حول كيفية تمكن المنظمات غير الربحية من تحسين العمليات الإدارية.
- مساعدة المنظمات على إيجاد التوازن بين الإدارة المنظمة والعمليات المرنة القائمة على التأثير.
- من خلال تطبيق هذه النتائج، يمكن للمنظمات غير الربحية تحسين قدرتها على تخصيص الموارد بكفاءة مع الحفاظ على المرونة في عمليات صنع القرار.

- تعزيز اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية:

أحد المخاوف الأساسية لاستخدام الأدوات الإدارية المفرطة هو تأثيرها المحتمل على اتخاذ القرار الاستراتيجي. غالباً ما يعتمد مديرو المنظمات غير الربحية على التقارير المستندة إلى البيانات ومقاييس الأداء وسير العمل المنظم، ولكن التركيز المفرط على هذه العناصر قد يؤدي إلى:

- تأخر الاستجابة للاحتياجات المجتمعية العاجلة.
- عدم المرونة في التكيف مع التحديات الجديدة.
- انخفاض التركيز على اتخاذ القرارات النوعية والمتمحورة حول الإنسان.
- سيوفر هذا البحث رؤى حول كيفية استخدام قادة المنظمات غير الربحية للأدوات الإدارية كآلية دعم بدلاً من كونها قوة تحكم، مما يضمن اتخاذ القرارات الاستراتيجية بكفاءة دون تأخيرات إجرائية غير ضرورية.

- توصيات السياسات والحوكمة للمنظمات غير الربحية:

سيستفيد صناع السياسات والهيئات التنظيمية التي تشرف على المنظمات غير الربحية في منطقة تبوك وخارجها من هذا البحث من خلال اكتساب فهم أوضح لكيفية تأثير اللوائح الإدارية ومتطلبات إعداد التقارير على الكفاءة الاستراتيجية. يمكن لنتائج الدراسة أن تفيد قرارات السياسة من خلال:

- التوصية بأفضل الممارسات لتنظيم استخدام الأدوات الإدارية في المنظمات غير الربحية.
- تحديد المجالات التي يمكن فيها تبسيط المتطلبات الإدارية دون المساس بالمساءلة والشفافية.
- تقديم إرشادات حول كيفية دعم الهيئات الحكومية وهيئات التمويل للمنظمات غير الربحية في تبني أنظمة إدارية فعالة.

ستكون هذه الأفكار ذات قيمة خاصة لصناع السياسات الذين يعملون في ظل رؤية السعودية 2030، والتي تؤكد على احتراف وتطوير القطاع غير الربحي كمكون أساسي للتقدم الوطني.

- تحسين الموارد المالية والبشرية:

غالباً ما تعمل المنظمات غير الربحية في ظل قيود مالية ويجب أن تضمن استخدام الموارد بشكل فعال لتعزيز التأثير الاجتماعي. يمكن أن يؤدي الاستخدام المفرط للأدوات الإدارية إلى نفقات غير ضرورية على البرامج وصيانة النظام وتدريب الموظفين، مما يحول الأموال بعيداً عن تنفيذ البرنامج.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للأعباء الإدارية أن تطغى على الموظفين، مما يؤدي إلى الإرهاق وانخفاض رضا الوظيفة، وسيساعد هذا البحث المنظمات على:

- تحسين الإنفاق المالي على الأدوات الإدارية من خلال تحديد الأنظمة الأساسية مقابل الأنظمة الزائدة عن الحاجة.
- تقليل عبء عمل الموظفين من خلال تبسيط المهام الإدارية.
- تحسين رضا الموظفين وإنتاجيتهم من خلال ضمان عدم تداخل المتطلبات الإدارية مع الأنشطة الموجهة نحو المهمة.

من خلال تنفيذ توصيات الدراسة، يمكن للمنظمات غير الربحية تعزيز كفاءة الموارد المالية والبشرية، مما يؤدي إلى عمليات أكثر استدامة وتأثيرًا.

- التدريب وبناء القدرات لموظفي المنظمات غير الربحية:

يفتقر العديد من موظفي المنظمات غير الربحية إلى التدريب المتخصص في إدارة الأدوات الإدارية، مما قد يؤدي إلى عدم الكفاءة والإحباط عند استخدام هذه الأنظمة. ستسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية:

- توفير برامج تدريبية مستهدفة حول كيفية استخدام الأدوات الإدارية بشكل فعال.
- تطوير أفضل الممارسات لدمج التقنيات الإدارية دون إرهاق الموظفين.
- تشجيع ثقافة التعلم المستمر والتكيف داخل المنظمات غير الربحية.

من خلال معالجة هذه القضايا، سيدعم البحث جهود بناء القدرات التي تمكن المنظمات غير الربحية من الاستفادة بشكل أفضل من التكنولوجيا مع الحفاظ على التركيز القوي على مهامها الأساسية.

بذلك، تقدم الدراسة إضافة علمية مهمة في المجال الإداري، إذ تساهم في إثراء المعرفة حول الآثار السلبية للاستخدام المفرط للأدوات الإدارية دون مراعاة ملاءمتها للبيئة المؤسسية. كما أن النتائج المتوقعة من هذه الدراسة تساهم في تقديم إرشادات عملية للمديرين حول اختيار الأدوات المناسبة لتحقيق الكفاءة الاستراتيجية دون التقيد الصارم بالقوالب الجامدة، ما يعزز من قدرتهم على تكييف الأدوات بما يلئم احتياجات مؤسساتهم.

علاوة على ذلك، تبرز الدراسة أهمية الابتكار داخل المؤسسات، وتوضح كيف يمكن لتجنب القوالب الثابتة أن يفتح المجال لبيئة تدعم الابتكار وتكيف الأدوات وفقًا لقدرات المؤسسة واحتياجاتها الحقيقية. بالتالي، فإن هذه الدراسة تمثل خطوة هامة نحو فهم أعمق لكيفية تحقيق كفاءة استراتيجية مستدامة عبر أدوات إدارية مدروسة ومناسبة تعزز من فعالية الأداء المؤسسي وتضمن توافق الأهداف طويلة الأمد مع تطبيقات الإدارة الفعالة.

1.4 أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف البحث في:

- تقييم مدى استخدام الأدوات الإدارية في المنظمات غير الربحية:

تحديد الأدوات الإدارية الأكثر استخدامًا في المنظمات غير الربحية في منطقة تبوك، وتحليل مستوى الاعتماد على هذه الأدوات في العمليات اليومية، بما في ذلك الإدارة المالية، وتتبع المشاريع، وقياس الأداء، وإعداد التقارير المتعلقة بالامتثال، وتحديد ما إذا كان استخدام الأدوات الإدارية متناسبًا مع احتياجات المنظمة أم أنه تجاوز المستويات المثلى.

- فحص آثار الإفراط في استخدام الأدوات الإدارية على الكفاءة الاستراتيجية:

التحقيق في كيفية تأثير الإفراط في استخدام الأدوات الإدارية على عمليات صنع القرار داخل المنظمات غير الربحية، وتحليل ما إذا كانت الأعباء الإدارية تبطئ قدرة المنظمة على الاستجابة للاحتياجات العاجلة والتحديات الناشئة، وتقييم ما إذا كان الإفراط في الاعتماد على الأنظمة المنظمة يقلل من المرونة في التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ.

- تحديد التحديات وعدم الكفاءة الناجمة عن الإفراط في الاعتماد على الأدوات الإدارية:

استكشاف التحديات التي يواجهها موظفو المنظمات غير الربحية في إدارة المتطلبات الإدارية المفرطة، وتقييم ما إذا كانت التكاليف المرتبطة بالأدوات الإدارية (على سبيل المثال، نفقات البرمجيات، وتدريب الموظفين، وصيانة النظام) تفوق فوائدها، وتحديد الحالات التي تساهم فيها العمليات الإدارية في عدم الكفاءة بدلاً من تبسيط العمليات.

- التحقيق في العوامل التي تساهم في الإفراط في استخدام الأدوات الإدارية:

فحص العوامل الداخلية والخارجية التي تدفع المنظمات غير الربحية إلى تبني الأدوات الإدارية والإفراط في استخدامها، وتقييم ما إذا كانت المتطلبات التنظيمية أو توقعات الجهات المانحة أو السياسات التنظيمية تشجع على الإفراط في استخدام الأدوات، وتحليل ما إذا كان الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي أو الثقافة التكنولوجية يساهم في عدم الكفاءة في تبني الأدوات.

- اقتراح استراتيجيات لتحسين استخدام الأدوات الإدارية في المنظمات غير الربحية:

توصية أفضل الممارسات لموازنة الكفاءة الإدارية مع المرونة الاستراتيجية، واقتراح طرق للمنظمات غير الربحية لتبسيط العمليات الإدارية مع الحفاظ على الامتثال والمساءلة، ووضع إرشادات لتحسين تكامل الأدوات الإدارية دون إرهاق سير العمل التنظيمي، وتوفير رؤى تجريبية حول كيفية تأثير الأدوات الإدارية على عمليات المنظمات غير الربحية في منطقة تبوك، وتقديم توصيات عملية لقادة المنظمات غير الربحية حول إدارة أعباء العمل الإدارية بكفاءة، ودعم صناع السياسات والجهات المانحة في تصميم أطر الحوكمة التي تشجع الكفاءة دون البيروقراطية غير الضرورية.

وبذلك، تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تدعم المنظمات في تبني استراتيجيات إدارية فعالة تساهم في تحقيق الكفاءة الاستراتيجية بفاعلية ودون إسراف.

1.5 تساؤلات الدراسة:

يتمثل السؤال المركزي الذي يوجه هذا البحث هو:

كيف يؤثر الاستخدام المفرط للأدوات الإدارية على الكفاءة الاستراتيجية للمنظمات غير الربحية في منطقة تبوك؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية، وتتمثل جوانبها في:

مدى استخدام الأدوات الإدارية في المنظمات غير الربحية:

• ما هي الأدوات الإدارية الأكثر استخدامًا في المنظمات غير الربحية في منطقة تبوك؟

- إلى أي مدى تعتمد هذه المنظمات على الأدوات الإدارية في عملياتها اليومية؟
- هل يتم استخدام الأدوات الإدارية بشكل متوازن، أم أن استخدامها تجاوز المستويات المثلى؟

آثار الاستخدام المفرط للأدوات الإدارية على الكفاءة الاستراتيجية:

- كيف يؤثر الاعتماد المفرط على الأدوات الإدارية على اتخاذ القرار في المنظمات غير الربحية؟
- هل يؤدي استخدام هذه الأدوات إلى إبطاء قدرة المنظمة على الاستجابة للاحتياجات العاجلة والتحديات الناشئة؟
- إلى أي مدى يؤثر الإفراط في استخدام الأدوات الإدارية على مرونة التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ؟

التحديات وانعدام الكفاءة الناتج عن الإفراط في الاعتماد على الأدوات الإدارية:

- ما هي التحديات التي يواجهها موظفو المنظمات غير الربحية في إدارة العمليات الإدارية؟
- هل تفوق النفقات المتعلقة بالأدوات الإدارية (مثل تكاليف البرامج والتدريب وصيانة النظام) الفوائد التي توفرها؟
- بأي طرق تساهم المتطلبات الإدارية المفرطة في انعدام الكفاءة داخل المنظمات غير الربحية؟

العوامل التي تساهم في الإفراط في استخدام الأدوات الإدارية:

- ما هي العوامل الداخلية (مثل السياسات التنظيمية أو قرارات القيادة) التي تساهم في الإفراط في استخدام الأدوات الإدارية؟
- ما هي العوامل الخارجية (مثل توقعات الجهات المانحة أو المتطلبات التنظيمية أو الاتجاهات التكنولوجية) التي تؤثر على الاعتماد على الأدوات الإدارية؟
- كيف يؤثر الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي أو الثقافة التكنولوجية على كفاءة تبني الأدوات الإدارية؟

- كيف يساهم التنقل العشوائي بين الأدوات الإدارية ونماذج الأعمال في تقييد عمل المؤسسة وتقليل كفاءتها الاستراتيجية؟

استراتيجيات لتحسين استخدام الأدوات الإدارية في المنظمات غير الربحية:

- كيف يمكن للمنظمات غير الربحية إيجاد توازن بين الكفاءة الإدارية والمرونة الاستراتيجية؟
- ما هي أفضل الممارسات التي يمكن تنفيذها لتبسيط العمليات الإدارية مع الحفاظ على الامتثال والمساءلة؟
- كيف يمكن للمنظمات غير الربحية تحسين استخدامها للأدوات الإدارية دون إرهاق سير العمل التشغيلي لديها؟

1.6 فروض الدراسة:

فرضيات الدراسة حول أثر الإفراط في استخدام الأدوات الإدارية ونماذج الأعمال على تحقيق الكفاءة الاستراتيجية في المؤسسات هي كما يلي:

1. الفرضية الأولى: يوجد تأثير سلبي للإفراط في استخدام الأدوات الإدارية ونماذج الأعمال على الكفاءة الاستراتيجية في المؤسسات.
2. الفرضية الثانية: الاعتماد المفرط على القوالب الأدوات الإدارية ونماذج الأعمال الجاهزة دون التأكد من ملاءمتها لبيئة العمل يؤثر سلباً على فعالية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
3. الفرضية الثالثة: التنقل العشوائي بين المنهجيات الإدارية المختلفة واستخدام أدوات غير ملائمة يقلل من قدرة المؤسسة على تحقيق الكفاءة الاستراتيجية بشكل مستدام.

1.7 نموذج البحث:

يهدف هذا البحث للتعرف على أثر الإفراط في استخدام الأدوات الإدارية ونماذج الأعمال على تحقيق الكفاءة الاستراتيجية في المؤسسات، وتتمثل متغيرات البحث في:

1. المتغير المستقل:

- الإفراط في استخدام الأدوات الإدارية:

يشير إلى مدى اعتماد المنظمات غير الربحية في منطقة تبوك على الأدوات الإدارية، مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسات، وبرامج إدارة المشاريع، وأنظمة إدارة علاقات العملاء، وأدوات التحليل المالي، ويتم قياسه من خلال عدد الأدوات المستخدمة، وتكرار استخدامها، ومدى تكاملها في العمليات اليومية، والتأثير الإداري المرتبط بها.

2. المتغير التابع:

- الكفاءة الاستراتيجية:

يشير إلى قدرة المنظمات غير الربحية على تحقيق أهدافها بكفاءة من خلال تخصيص الموارد بشكل فعال، واتخاذ القرارات الاستراتيجية السريعة، والحفاظ على المرونة في بيئة متغيرة.

ويتم قياسه من خلال سرعة اتخاذ القرار، ومرونة المنظمة في الاستجابة للتغيرات، ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية مقارنة بالموارد المتاحة.

- العلاقة بين المتغيرين:

يفترض البحث أن الإفراط في استخدام الأدوات الإدارية (المتغير المستقل) قد يكون له أثر سلبي على تحقيق الكفاءة الاستراتيجية (المتغير التابع) من خلال زيادة البيروقراطية وتأخير اتخاذ القرار وتقليل القدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية.

1.8 الدراسات السابقة:

يوجد عدد من الدراسات السابقة التي يمكن من خلالها الاستفادة في موضوع البحث، ومن أبرز تلك الدراسات:

- دراسة (خالد وآخرين، 2022) بعنوان: **نظرية التغيير المجتمعي وأثرها في نجاح رؤية ورسالة المنظمات غير الربحية**

أوضحت الدراسة أنه تعاني العديد من المنظمات غير الربحية من مرحلة حرجة فرضتها التحديات الاقتصادية التي شهدها العالم، والمتمثلة في أزمة كورونا التي ضربت اقتصاديات دول العالم، وقد زاد هذا التوجه من مسؤولية المنظمات غير الربحية في النشاط الاقتصادي بالمنظمة. وقد تستخدم المنظمات تطبيق نظرية التغيير لاستشارة الناس ووضع استراتيجيات جديدة تستطيع من خلالها تقديم رؤية ورسالة تتفوق من خلالها على المنظمات الأخرى. هدفت الدراسة إلى تحليل رؤية ورسالة عدد من المنظمات غير الربحية العاملة في المملكة العربية السعودية والمملكة المتحدة لتحديد أهمية النظرية وفعاليتها في تحقيق أهداف المنظمات غير الربحية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤسسات (مؤسسة بيرز - جمعية مودة) وعناصر نظرية التغيير، حيث بلغ مستوى الدلالة لكل منهما (0.000). كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر وضع المؤشرات وتحديد الأهداف ونجاح المنظمات في تطبيق نظرية التغيير الاجتماعي إلى حد كبير. وأوصت الدراسة بإعداد كادر متخصص في دراسة التغيرات الاجتماعية المحيطة بالمؤسسات وتطبيق عناصر التغيير التي تجعل المؤسسات تواكب التغيرات في المجتمعات المحيطة، ومن الضروري مراقبة البنية التحتية لإعداد معايير تضمن تطبيق عناصر التغيير في المؤسسة، والعمل على تسجيل المؤشرات بصورة مستمرة، والعمل على تحقيق الأهداف بشكل أكبر من ذي قبل، ومدى تلبية هذه المؤشرات والمعايير لمتطلبات الجهات المعنية (خالد وآخرين، 2022).

- دراسة (الشوabri وآخرين، 2019) بعنوان: **تقييم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية باستخدام النموذج الأوروبي.**

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إمكانية تطبيق نموذج التميز الأوروبي EFQM لتقييم ممارسات التميز المؤسسي في المنظمات غير الربحية (حالة المؤسسات الاجتماعية للمحرومين

من الرعاية الأسرية). وذلك لأن المنظمات غير الربحية اليوم من أهم منظمات الرعاية والتنمية، وذلك لتركيزها على تقديم الخدمات وإحداث التغيير والتطوير في المجتمع وممارسة الخدمة الاجتماعية بشكل مباشر مع المجتمعات. وبناءً على نتائج البحث، كان مستوى إدارة التميز المؤسسي في المنظمات غير الربحية (حالة المؤسسات الاجتماعية للمحرومين من الرعاية الأسرية) في مجتمع الدراسة مرتفعاً نسبياً، بمتوسط 3.99 (79.8%) من وجهة نظر القادة التنفيذيين، ومتوسط 3.5 (70%) من وجهة نظر الموظفين. وبناءً على النتائج النهائية لتقييم القدرات من وجهة نظر القادة التنفيذيين، فقد جاء معيار العمليات بنسبة 82.8%، يليه معيار القيادة بنسبة 82.6%، يليه تنازلياً الموارد البشرية، والعلاقات والموارد، والسياسات والاستراتيجية. بينما كانت النتائج النهائية لتقييم القدرات من وجهة نظر الموظفين: شكلت العلاقات والموارد (R&R) نسبة 76.2%، تليها العمليات (73%)، تليها بترتيب تنازلي القيادة، والموارد البشرية، والسياسات، والاستراتيجية. وفيما يتعلق بتقييم النتائج من وجهة نظر القيادة التنفيذية، شكل معيار العملاء نسبة 81%، يليه معيار نتائج الأداء التنظيمي العام (79%)، يليه بترتيب تنازلي نتائج الأفراد ونتائج المجتمع. من وجهة نظر الموظفين، شكل معيار نتائج الأداء العام نسبة 78.6%، يليه معيار نتائج العملاء (72.8%)، يليه بترتيب تنازلي نتائج المجتمع ونتائج الأفراد. كما ظهرت علاقات ارتباطية بين القدرات ونتائج إدارة التميز في المنظمات داخل مجتمع الدراسة.

- دراسة (Oliveira et al., 2021) بعنوان: الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية: تفاعلها مع الابتكار المفتوح.

أوضحت الدراسة أن التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي شهدتها العديد من البلدان في العقود الأخيرة، والتي نجمت عن عوامل هيكلية أو ظروف خاصة، حيث تُعد أزمة جائحة كوفيد-19 أحدث مثال على ذلك، قد فرضت تحديات على المنظمات التي تُعتبر نفسها أكثر فأكثر وبصور مختلفة مهددة بإمكانية تحقيق رسالتها. ويُظهر القطاعان العام والخاص أنفسهما بشكل متزايد على أنهما غير قادرين على الاستجابة بفعالية للطلبات اليومية. ويُشكل هذا السياق من عدم الاستقرار وآثاره على المنظمات غير الربحية إشكاليات خطيرة في كيفية ممارسة الحوكمة، وكان دافعاً لإجراء دراسة تهدف إلى فهم تأثير الاستراتيجية والموارد البشرية على حوكمة هذه المنظمات. وقد أُنحت مراجعة الأدبيات المتعلقة بالمتغيرات قيد الدراسة تحديد الأبعاد الفرعية المرتبطة بكل منها والمؤشرات ذات الصلة. وبالتالي، ولإجراء دراسة كمية، أمكن تطبيق استبيان على 242 دار رحمة مقدسة في البرتغال لفهم التأثيرات المباشرة وغير

المباشرة للإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية على حوكمة هذه المؤسسات. تُظهر النتائج وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات قيد التحليل، مما يؤكد أن هذه المتغيرات لا تؤثر فقط، بشكل مباشر وذاته، على حوكمة المؤسسات المدروسة، بل تؤثر الاستراتيجية أيضًا على سياسات الموارد البشرية، مما يؤثر بدوره على طريقة تعامل بيوت الرحمة المقدسة مع الجوانب المتعلقة بالحوكمة. ويُستنتج أنه، بشكل عام، لكي تكون هذه المؤسسات أكثر فعالية في جهودها الرامية إلى تحسين عمليات الحوكمة، يجب عليها التركيز على الإدارة الاستراتيجية وأدوات إدارة الموارد البشرية.

- دراسة (Baluch et al., 2021) بعنوان: رسم خريطة للمشهد البحثي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية: مراجعة منهجية ومسارات بحثية مستقبلية.

أوضحت الدراسة أنه بعد عقد من التطورات النظرية الرئيسية في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) في المنظمات غير الربحية، ما زلنا نفتقر إلى فهم شامل للجوانب المختلفة للأدلة التجريبية. علاوة على ذلك، يتطلب هذا المجال المتنامي دمج وتوليف المواضيع الجديدة والتطورات المفاهيمية.

1.9 المنطلقات النظرية للدراسة:

تتجذر دراسة تأثير الإفراط في استخدام الأدوات الإدارية على الكفاءة الاستراتيجية في العديد من الأطر النظرية الراسخة المستمدة من دراسات الإدارة والسلوك التنظيمي والمنظمات غير الربحية، وتساعد هذه النظريات في تفسير كيفية تأثير الأدوات الإدارية على عملية صنع القرار، والكفاءة التشغيلية، وتخصيص الموارد، والفعالية الاستراتيجية الشاملة.

تعمل المنظمات غير الربحية في بيئات معقدة، مما يتطلب منها الموازنة بين الأنشطة الموجهة نحو تحقيق رسالة معينة والمتطلبات الإدارية، مثل الإدارة المالية، والامتثال، وإعداد التقارير، وتنسيق الموارد، وبينما تهدف الأدوات الإدارية إلى تعزيز الكفاءة، إلا أن الاعتماد المفرط عليها قد يؤدي إلى تعقيد مفرط، وانخفاض في المرونة، وشلل في عملية صنع القرار، مما يؤثر بالسلب على المؤسسة بشكل كامل.

1.10 المنهجية وطرق البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تناول البحث موضوعاً من المواضيع التي تتعلق بإدارة الأعمال.

- المنهج الوصفي:

يعد المنهج الوصفي من أهم الأساليب المستخدمة في البحث العلمي، ورسائل الماجستير، ورسائل الدكتوراه، وطرق البحث العلمي بشكل عام، لأنه يساهم في تعريف الظاهرة قيد الدراسة، ووضعها في سياقها الصحيح، وتوضيح كافة الجوانب المحيطة بها، ويعتبر هذا المنهج بداية الوصول إلى نتائج أكاديمية تتعلق بالبحث وبلورة الحلول المتمثلة في التوصيات والمقترحات التي قدمها الباحث لإنهاء الجدل الذي احتوى عليه متن البحث، ومن أبرز مميزاته ما يلي:

- يمثل الخطوة الأولى في استخدام هذا المنهج في تحديد سؤال البحث، وعلى أساسه يتم تحديد ما إذا كان المنهج الوصفي مناسباً وما إذا كان السؤال يتعلق بظاهرة سلوكية أو اجتماعية.

- تتم صياغة موضوع البحث على شكل فرضية أو أكثر، يقدم الطالب حلاً لها في البداية ويلتزم بإثباتها أو دحضها من خلال الأدلة التي يتضمنها البحث.

- يتم تحديد عينة الاستطلاع أو الموضوع الذي يستخدمه الطالب وفق المنهج الوصفي للحصول على معلومات حقيقية حول القضايا التي أثارها.

وفي المرحلة التالية يقوم الباحث باختيار أدوات المسح المناسبة للمنهج الوصفي، مثل الاستبيانات والمقابلات والاختبارات والملاحظات لجمع المعلومات. في هذه المرحلة، يجب تنظيم أدوات البحث المستخدمة ونشرها واختبارها (كمال، 2010). وذلك للتأكد من فائدتها في تحقيق النتائج التي يرغب الباحث في الحصول عليها، وبعد جمع المعلومات والبيانات يقوم الباحث بتصنيفها وتصنيفها وإعدادها للتحليل يتم استخدام الأساليب الإحصائية اليدوية أو تطبيقات الكمبيوتر.

ومن ثم يتم تحليل البيانات وعرض نتائج البحث بشكل منظم ودقيق حسب الأدلة المقدمة من خلال استخدام مرحلة المنهج الوصفي.

وبعد ذلك يتم استخلاص النتائج والتوصيات التي تساهم في حل مشكلة البحث. (أسماء،

2017)

- النهج التحليلي:

تعتبر هذه الطريقة من الأساليب المتخصصة التي يستخدمها الباحثون لإجراء البحوث العلمية التفصيلية، وتشير الطريقة إلى المسار أو طريقة التفكير التي يتبعها الباحثون لتوضيح ظاهرة أو مشكلة ومواجهة الواقع بشكل ينظم ترتيب المشكلات وفق نظرية ثابتة بغض النظر عن نوع أسلوب البحث العلمي.

والهدف هو الحصول على نتائج توضح الأسباب وتفسر غموض الظاهرة. في معظم الحالات، لا توجد طريقة واحدة تستخدم لإجراء البحث العلمي.

ويحاول الباحثون تحقيق أقصى استفادة من هذه الأساليب، والتغلب على النقص في بعض الأساليب، وتعظيم إيجابياتها من خلال الاعتماد على أكثر من أسلوب.

إن الأساليب التحليلية، كغيرها من الأساليب العلمية، لها قواعدها الخاصة التي تعتمد عليها، والتي تتمثل في ثلاثة محاور:

- التفكير (التفسير): ويتكون هذا المحور من تقديم البحث العلمي مع شرحه الموسع والبحث عن تفسيراته. ويتم ذلك من خلال البحث عن العناصر الأساسية وتحديد الأسباب والمسببات التي تساعد في تفسير الظاهرة.

- التقييم (النقد): يتكون هذا المحور من التقييم العلمي الصحيح لأي دراسات سابقة مشابهة للبحث العلمي الذي أجراه الباحث، وتحديد نقاط الضعف وتصحيحها على أساس علمي.

- التوليف (الاستنتاج): ويمثل تكامل المفاهيم والنتائج سواء كانت كاملة أو جزئية، ويمكن تسميتها بمرحلة الاستنتاج، والتي على أساسها يتم التعميم.

وتظهر أهمية المنهج التحليلي في البحث العلمي فيما يلي:

- تقسيم المشكلة إلى وحدات لتسهيل البحث: من الركائز الأساسية للمنهج التحليلي في البحث العلمي تقسيم المشكلة العلمية إلى وحدات بسيطة مما يساهم في وضوح الرؤية.

- التعامل مع المشكلة من منظور عام وشامل يجعل البحث أكثر صعوبة على الباحث، واستخدام الشرح والنقد لتوضيح البحث: يجب على الباحث استخدام الشرح والنقد لتوضيح البحث.
- ومن أجل توضيح البحث وإزالة كل غموض وتوضيح كافة الجوانب، يتم اللجوء إلى النقد للإشارة إلى الجوانب التي لا تتفق مع وجهة نظر الباحث أو مع المعلومات المكتسبة حديثاً حول موضوع البحث، والتي تعد من أهم الأمور الأساسية التي يعتمد عليها المنهج التحليلي في البحث العلمي.
- ويلخص المنهج العناصر التي توصل إليها الباحث ويجب أن تكون مدعمة بالأدلة سواء كانت وصفية أو عددية. وهذا من أهم جوانب المنهج التحليلي في البحث العلمي.
- يعتبر قسم النتائج أساسياً في جميع أساليب البحث العلمي، إلا أن الإجراءات المرتبطة بالطريقة التحليلية تساهم في وضعها بشكل أكثر دقة من الطرق الأخرى.
- وتم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في:
- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة عن الأسواق المالية ودورها في النشاط الاقتصادي.
- جمع البيانات والمعلومات من مصادر مختلفة مثل التقارير المالية والمسوحات.
- تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أداة الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة.
- توجيه أداة الدراسة إلى العينة التي يتم التطبيق عليها (جاسم، 2019).

1.11 أدوات الدراسة:

لجمع البيانات اللازمة وتحقيق أهداف البحث، سيتم استخدام الأدوات التالية:

1. الاستبيان:

- سيتم تصميم استبيان مخصص يتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة. يتكون الاستبيان من عدة محاور تغطي الجوانب التالية:
- مدى استخدام الأدوات الإدارية في المؤسسة.

- مدى ملائمة هذه الأدوات لأهداف المؤسسة الاستراتيجية.
- آثار الإفراط في استخدام الأدوات الإدارية على الأداء والكفاءة الاستراتيجية.
- توجيه الأسئلة للمديرين والموظفين للحصول على وجهات نظر مختلفة حول تأثير هذه الأدوات.

1.12 حدود الدراسة:

تشمل حدود هذه الدراسة على الجوانب التالية:

1. الحدود الموضوعية:

- تركز الدراسة على تأثير الإفراط في استخدام الأدوات الإدارية على تحقيق الكفاءة الاستراتيجية في المؤسسات. يتمحور البحث حول كيفية تأثير استخدام الأدوات الإدارية بشكل مفرط على الأداء المؤسسي وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2. الحدود المكانية:

- تقتصر الدراسة على عدد من المؤسسات في المملكة العربية السعودية، بهدف تحليل تأثير الإفراط في استخدام الأدوات الإدارية في بيئة محلية معينة. قد تكون هناك اختلافات عند تطبيق النتائج على مؤسسات خارج هذا النطاق الجغرافي.

3. الحدود الزمانية:

- تُجرى الدراسة في الفترة ما بين 2024 و2025، حيث سيتم جمع البيانات وتحليلها خلال هذه الفترة. أي تغييرات في الظروف الاقتصادية أو التنظيمية بعد هذا الإطار الزمني قد تؤثر على نتائج البحث.

4. الحدود البشرية:

○ تستهدف الدراسة المديرين والموظفين في المؤسسات، حيث يتم جمع آراء الموظفين في مستويات مختلفة من الإدارة. تتأثر النتائج برؤية وتجربة المشاركين، وقد تختلف النتائج إذا شملت مستويات أخرى من الأفراد.

5. الحدود المنهجية:

○ تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، باستخدام أدوات البحث مثل الاستبيانات. وبذلك فإن النتائج تعكس البيانات التي تم جمعها من العينة وقد تكون محدودة بمدى صدق المشاركين ودقة بياناتهم، مع الاستناد لعدد من الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

إن المنظمات غير الربحية هي منظمات تعمل بهدف أساسي يتمثل في خدمة مهمة اجتماعية أو إنسانية أو ثقافية أو بيئية بدلاً من توليد الأرباح لأصحابها أو المساهمين. وعلى عكس الشركات التي تعمل من أجل الربح، تعيد المنظمات غير الربحية استثمار أي فائض من الإيرادات في أنشطتها الموجهة نحو تحقيق مهمة ما بدلاً من توزيعها كدخل على أصحاب المصلحة.

إن الفارق الأساسي بين المنظمات غير الربحية والمنظمات الهادفة للربح هو أن المنظمات غير الربحية لا توزع الأرباح على المالكين أو أصحاب المصلحة؛ بل إنها بدلاً من ذلك تعيد استثمار كل الإيرادات في مهمتها، وتضمن هذه الخاصية الفريدة استخدام الموارد لتعظيم التأثير الاجتماعي وليس المكاسب المالية (سعود وآخرين، 2024).

المبحث الأول: المؤسسات الغير ربحية:

2.1.1 خصائص المؤسسات الغير ربحية:

تتميز المؤسسات الغير ربحية بالعديد من المميزات، وتتمثل أبرز خصائص المؤسسات الغير ربحية الخصائص القانونية والبنوية في:

- قيد عدم التوزيع:

أحد السمات المميزة للمنظمات غير الربحية هو قيد عدم التوزيع، مما يعني أنه يجب إعادة استثمار أي فائض من الإيرادات في مهمة المنظمة بدلاً من توزيعه كأرباح على الأعضاء أو المديرين أو المساهمين. وهذا يضمن توجيه الموارد المالية نحو تحقيق الأهداف الاجتماعية بدلاً من الإثراء الخاص.

- وضع الإعفاء الضريبي:

تتأهل العديد من المنظمات غير الربحية للحصول على وضع الإعفاء الضريبي بموجب اللوائح الحكومية، ويسمح هذا الإعفاء الضريبي لها بتخصيص المزيد من الموارد لبرامجها وخدماتها بدلاً من الالتزامات الضريبية. ومع ذلك، للحفاظ على هذا الوضع، يجب على المنظمات الالتزام بالمبادئ التوجيهية المالية والتشغيلية الصارمة، بما في ذلك الشفافية والمساءلة في إعداد التقارير.

- الحوكمة ومجلس الإدارة:

تخضع المنظمات غير الربحية عادةً لمجلس إدارة مسؤول عن الإشراف على العمليات وضمان النزاهة المالية وتوجيه عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. على عكس مجالس الشركات، التي تعطي الأولوية لقيمة المساهمين، تركز مجالس المنظمات غير الربحية على تحقيق المهمة والإدارة الأخلاقية (القحطاني وآخرين، 2023). غالبًا ما تضم هذه المجالس متطوعين ومانحين وممثلين عن المجتمع يجلبون خبرات متنوعة إلى المنظمة.

وتتمثل الخصائص المالية الخاصة بالمؤسسات الغير ربحية في:

- مصادر الإيرادات:

على عكس الشركات الربحية التي تولد الدخل في المقام الأول من خلال المبيعات، تعتمد المنظمات غير الربحية على مزيج من مصادر التمويل، بما في ذلك:

- التبرعات من الأفراد والشركات والمحسنين.
- المنح من الوكالات الحكومية والمؤسسات والمنظمات الدولية.
- رسوم العضوية من المؤيدين والمستفيدين.
- فعاليات وحملات جمع التبرعات.

يعد تنوع مصادر الإيرادات أمرًا ضروريًا للاستقرار المالي، حيث أن الاعتماد على مصدر واحد يمكن أن يخلق نقاط ضعف (صالح، 2023).

- الميزانية والاستدامة المالية:

يجب على المنظمات غير الربحية إدارة ميزانياتها بعناية لضمان الاستدامة طويلة الأجل. نظرًا لأنها تعمل غالبًا على هوامش مالية ضيقة، فإن التخطيط الفعال للميزانية أمر بالغ الأهمية. تنفذ العديد

من المنظمات استراتيجيات فعالة من حيث التكلفة وتسعى إلى التزامات تمويل طويلة الأجل لضمان الأمن المالي.

– الشفافية والمساءلة:

الشفافية المالية هي سمة أساسية للمنظمات غير الربحية، حيث يجب عليها إظهار الإدارة المسؤولة للأموال العامة. تنشر العديد من المنظمات تقارير سنوية توضح بالتفصيل أدائها المالي ونتائج برامجها وأهدافها الاستراتيجية. غالبًا ما تخضع المنظمات غير الربحية للتدقيق الخارجي والمراجعات التنظيمية للحفاظ على ثقة الجمهور والامتثال للمتطلبات القانونية (الحمدى، 2023).

وتتمثل الخصائص التشغيلية الخاصة بالمؤسسات الغير ربحية في:

– نهج موجه نحو المهمة:

على عكس الشركات التي تعطي الأولوية لتعظيم الربح، تعمل المنظمات غير الربحية وفقًا لبيان مهمة واضح يحدد غرضها وأهدافها، ويتم تصميم استراتيجياتها وأنشطتها لتتوافق مع قيمها الأساسية وأهداف التأثير المجتمعي.

– مشاركة المتطوعين والموظفين:

تعتمد المنظمات غير الربحية بشكل كبير على المتطوعين الذين يساهمون بالوقت والخبرة دون تعويض مالي. يلعب هؤلاء المتطوعون دورًا حاسمًا في تنفيذ البرنامج وجمع التبرعات وجهود المناصرة. بالإضافة إلى ذلك، توظف المنظمات غير الربحية أعضاء فريق عمل محترفين يديرون العمليات ويطورون الاستراتيجيات وينسقون الخدمات. يختلف التوازن بين الموظفين المدفوع لهم الأجر والمتطوعين حسب حجم المنظمة ونطاقها.

– قياس الأداء وتقييم الأثر

لإثبات الفعالية وجذب التمويل، تطبق المنظمات غير الربحية أطر قياس الأثر لتقييم نجاحها. تشمل مقاييس الأداء الشائعة ما يلي:

- عدد المستفيدين الذين يتم تقديم الخدمات لهم.
- التحسينات القابلة للقياس في رفاهية المجتمع.

- فعالية البرامج من حيث التكلفة.
- ملاحظات ورضا أصحاب المصلحة.

تستخدم المنظمات أدوات مثل تحليل العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI) لقياس تأثيرها وتبرير طلبات التمويل (الخضر وآخرين، 2022).

وتتمثل الخصائص الاجتماعية والأخلاقية للمؤسسات الغير ربحية في:

- الخدمة العامة والمشاركة المجتمعية:

تتأصل المنظمات غير الربحية بعمق في المجتمعات التي تخدمها، وغالبًا ما تعمل بشكل مباشر مع الفئات السكانية الضعيفة. وتؤكد على الشمولية وإمكانية الوصول والتمكين لخلق تغيير اجتماعي ذي مغزى. تساعد مبادرات المشاركة العامة، مثل ورش العمل وحملات التوعية والمشاريع التعاونية، في بناء روابط مجتمعية قوية.

- الاعتبارات الأخلاقية وبناء الثقة:

يعد الحفاظ على ثقة الجمهور أمرًا بالغ الأهمية للمنظمات غير الربحية. تشمل الاعتبارات الأخلاقية:

- ممارسات جمع التبرعات الصادقة (تجنب نداءات المانحين المضللة).
- المعاملة العادلة للمستفيدين والموظفين.
- تجنب تضارب المصالح في الحوكمة وصنع القرار (Hall et al., 2017).

- المناصرة والتأثير على السياسات:

تشارك العديد من المنظمات غير الربحية في جهود المناصرة للتأثير على السياسات العامة ودفع التغيير النظامي. على سبيل المثال، تقوم المنظمات البيئية بحملات من أجل العمل المناخي، في حين تدافع جماعات حقوق الإنسان عن الإصلاحات التشريعية، وإن قدرتها على حشد الدعم العام والتعاون مع صناع السياسات تجعلها وكلاء أقوىاء للتغيير الاجتماعي (إبراهيم وآخرين، 2016).

2.1.2 أهمية المؤسسات الغير ربحية:

يوجد العديد من الفوائد التي يمكن أن يستفيد بها المجتمع من خلال المؤسسات الغير ربحية، وتتمثل أبرز المساهمات الاقتصادية للمؤسسات الغير ربحية:

- تكوين فرص العمل والتوظيف:

إن أحد أهم مساهمات المؤسسات الربحية هو خلق فرص العمل. فالشركات من جميع الأحجام، من الشركات الصغيرة إلى الشركات المتعددة الجنسيات، تولد ملايين الوظائف في جميع أنحاء العالم، وتوظف هذه المؤسسات العمال في مختلف الصناعات، وتوفر الرواتب والمزايا وفرص النمو الوظيفي (Oliveira et al., 2021).

لا يعمل التوظيف على تحسين مستوى معيشة الأفراد فحسب، بل يساهم أيضًا في الاستقرار الاقتصادي من خلال الحد من الفقر والاعتماد على برامج المساعدات الحكومية. وعلاوة على ذلك، تعمل المؤسسات الربحية على تعزيز التنمية المهنية من خلال برامج التدريب ومبادرات بناء المهارات وفرص التقدم الوظيفي.

- المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي والدخل القومي:

تلعب المؤسسات الربحية دورًا حاسمًا في النمو الاقتصادي للأمة من خلال المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي. ومع توليد الشركات للإيرادات، فإنها تحفز النشاط الاقتصادي، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والتجارة والاستهلاك (Dicke et al., 2023).

في العديد من البلدان، تشكل شركات القطاع الخاص غالبية الناتج الاقتصادي. إن القطاع الخاص المزدهر يشجع الاستثمار الرأسمالي، ويعزز الإنتاجية، ويدفع المنافسة، مما يؤدي إلى الابتكار والكفاءة. كما تستفيد الحكومات من نجاح الأعمال من خلال الضرائب، التي تمول الخدمات العامة الأساسية مثل الرعاية الصحية والتعليم وتطوير البنية الأساسية (Hall et al., 2017).

- تشجيع ريادة الأعمال والابتكار:

تشجع المؤسسات الربحية ريادة الأعمال من خلال توفير الفرص للأفراد لبدء وتوسيع الأعمال التجارية، ويقدم رواد الأعمال منتجات وخدمات ونماذج أعمال جديدة، مما يدفع النمو الاقتصادي والمنافسة.

يعد الابتكار محركاً رئيسياً للتقدم، وتستثمر الشركات التي تحركها الأرباح في البحث والتطوير لإنشاء تقنيات جديدة وتحسين الكفاءة وتلبية متطلبات السوق. نشأت العديد من أكثر الابتكارات التحويلية في العالم، مثل التقدم في الرعاية الصحية وتكنولوجيا المعلومات والطاقة المتجددة، من شركات ربحية تستثمر بكثافة في البحث والتطوير، كما تعمل ريادة الأعمال على تعزيز التنوع الاقتصادي من خلال توسيع الصناعات والحد من الاعتماد على قطاع واحد. يعزز هذا التنوع المرونة الاقتصادية ويخلق فرص عمل جديدة (Oliveira et al., 2021).

- المساهمات الاجتماعية:

تعمل المؤسسات الهادفة إلى الربح على تحسين نوعية حياة الناس من خلال إنتاج وتوزيع السلع والخدمات التي تلبي احتياجات المجتمع. من الغذاء والملابس إلى الرعاية الصحية والنقل، توفر الشركات منتجات أساسية تعزز الراحة والسلامة والرفاهية العامة، وفي الأسواق التنافسية، تسعى الشركات إلى تحسين جودة منتجاتها مع الحفاظ على الأسعار في متناول الجميع. تعود هذه المنافسة بالفائدة على المستهلكين من خلال زيادة الخيارات وضمان ابتكار الشركات بشكل مستمر لتلبية متطلبات العملاء.

بالإضافة إلى ذلك، جعلت التطورات في التكنولوجيا والعمليات الصناعية العديد من السلع والخدمات أكثر سهولة في الوصول إليها. على سبيل المثال، أدت الابتكارات في الزراعة وإنتاج الغذاء إلى زيادة الغلة وأسعار المواد الغذائية بأسعار معقولة، مما أفاد المستهلكين على مستوى العالم. وبالمثل، أدى توسع منصات التجارة الإلكترونية إلى زيادة الوصول إلى المنتجات والخدمات، حتى في المناطق النائية (Munik al., 2021).

- المسؤولية الاجتماعية للشركات وتنمية المجتمع:

تشارك العديد من المؤسسات الهادفة إلى الربح في مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات لرد الجميل للمجتمع. تتضمن المسؤولية الاجتماعية للشركات مساهمة الشركات طواعية في القضايا الاجتماعية والبيئية بما يتجاوز التزاماتها القانونية.

تستثمر الشركات في التعليم والرعاية الصحية والحفاظ على البيئة وبرامج تنمية المجتمع، مما يحدث تأثيراً إيجابياً على المجتمع. على سبيل المثال، غالباً ما تنشئ الشركات المتعددة الجنسيات برامج المنح الدراسية، وترعى الحملات الصحية، وتدعم جهود الإغاثة من الكوارث (الحمدي، 2023).

علاوة على ذلك، تنفذ العديد من الشركات ممارسات مستدامة بيئياً، مثل الحد من انبعاثات الكربون، وتقليل النفقات، ودعم مبادرات الطاقة المتجددة. توضح هذه الجهود أن المؤسسات التي تسعى إلى الربح يمكنها موازنة النجاح المالي مع المسؤولية الاجتماعية والبيئية (عبد المالك وآخرين، 2021).

- التقدم التكنولوجي وتطوير البنية التحتية:

تلعب الشركات التي تعمل على تحقيق الربح دوراً حاسماً في التقدم التكنولوجي وتطوير البنية التحتية. يتم تمويل وإدارة العديد من مشاريع البنية التحتية، بما في ذلك الطرق والجسور وشبكات الاتصالات ومحطات الطاقة، من قبل الشركات الخاصة.

في قطاعات مثل الرعاية الصحية وتكنولوجيا المعلومات، تعمل المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الربح على دفع الابتكار من خلال الاستثمار في الأبحاث المتطورة. على سبيل المثال، تطور شركات الأدوية والعلاجات الطبية المنقذة للحياة، بينما تخلق شركات التكنولوجيا تقدماً في مجال الذكاء الاصطناعي والأتمتة والأمن السيبراني. بالإضافة إلى ذلك، يساهم القطاع الخاص في التنمية الحضرية من خلال بناء المراكز التجارية والمجمعات السكنية وأنظمة النقل التي تعزز الكفاءة الاقتصادية وتحسن الظروف المعيشية (Ahmed, 2021).

وتتمثل المساهمات السياسية والبيئية للمؤسسات الغير ربحية في:

- المساهمة في الإيرادات الحكومية من خلال الضرائب:

تعتبر المؤسسات الربحية مصدراً مهماً للإيرادات الحكومية من خلال ضرائب الشركات وضرائب الرواتب وضرائب القيمة المضافة. تُستخدم عائدات الضرائب هذه لتمويل الخدمات العامة مثل التعليم والرعاية الصحية وإنفاذ القانون وتطوير البنية الأساسية، وتعتمد الحكومات على نجاح الشركات في دعم الاستقرار الاقتصادي. في كثير من الحالات، تساهم السياسات التي تعزز نمو الأعمال التجارية مثل الحوافز الضريبية واللوائح الصديقة للاستثمار.

وعلاوة على ذلك، تساهم الشركات الدولية في احتياطات النقد الأجنبي من خلال المشاركة في التجارة العالمية وجذب الاستثمارات الأجنبية وتعزيز الصادرات، وتعمل هذه الأنشطة الاقتصادية على تعزيز المكانة المالية للبلد وتحسين قدرته التنافسية العالمية (Baluch et al., 2021).

- تعزيز التجارة العالمية والتكامل الاقتصادي:

تسهل المؤسسات الربحية التجارة العالمية من خلال إنتاج السلع والخدمات التي يتم تبادلها عبر الأسواق الدولية. لقد خلقت اتفاقيات التجارة والشركات المتعددة الجنسيات اقتصادًا عالميًا أكثر ترابطًا، مما يسمح للدول بالاستفادة من المزايا النسبية في الصناعات المختلفة.

إن التجارة الدولية تعزز التعاون الاقتصادي، وتخلق فرص العمل، وتشجع التبادل الثقافي. على سبيل المثال، تساهم شركات التكنولوجيا من الولايات المتحدة، ومصنعي السيارات من ألمانيا، ومنتجي المنسوجات من الصين في خلق سوق عالمية ديناميكية.

بالإضافة إلى ذلك، تستثمر الشركات في الأسواق الناشئة، وتجلب التنمية الاقتصادية إلى المناطق التي تفتقر إلى التصنيع والبنية الأساسية. تساعد هذه الاستثمارات في الحد من التفاوتات الاقتصادية العالمية من خلال توفير فرص العمل، والتدريب على المهارات، وتحسين الوصول إلى السلع والخدمات (Boenigk et al., 2016).

2.1.3 أهداف المؤسسات الغير ربحية:

ان المؤسسات الغير ربحية من أهم المؤسسات المؤثرة في المجتمع، وتتمثل أهدافها في:

- تعزيز مهمة من أجل الصالح الاجتماعي:

الهدف الأساسي لأي منظمة غير ربحية هو تحقيق مهمة تعود بالنفع على المجتمع. وعلى عكس الكيانات الربحية التي تركز على توليد الإيرادات، فإن المنظمات غير الربحية موجودة لخدمة قضية ما. سواء في التعليم أو الرعاية الصحية أو الحفاظ على البيئة أو التخفيف من حدة الفقر (Steiss, 2019)، فإن هذه المنظمات مكرسة لتحسين الحياة ومعالجة التحديات المجتمعية، وتوجه مهمة محددة جيدًا استراتيجية المنظمة غير الربحية وصنع القرار وتخصيص الموارد. تركز المنظمات مثل اليونيسف

على حقوق الأطفال، بينما يعمل الصندوق العالمي للحياة البرية على الحفاظ على الطبيعة. يتضمن نهجها القائم على المهمة أن جميع الأنشطة تتوافق مع غرضها الأساسي، مما يزيد من التأثير، ولتحقيق هذا الهدف، تشارك المنظمات غير الربحية في:

- البحث وجمع البيانات لتحديد القضايا الاجتماعية الملحة.
- التخطيط الاستراتيجي لتخصيص الموارد بكفاءة.
- جهود المناصرة للتأثير على السياسات وزيادة الوعي.

من خلال البقاء ملتزمين بمهمتهم، تخلق المنظمات غير الربحية تغييرًا ذا مغزى ودائم في المجتمعات التي تخدمها (Rosnerova et al., 2020).

- تقديم الخدمات الأساسية والدعم:

تهدف العديد من المنظمات غير الربحية إلى تقديم خدمات أساسية قد لا تعالجها الحكومات أو الكيانات الخاصة بشكل كامل. وتتراوح هذه الخدمات من الرعاية الصحية والتعليم إلى الإغاثة من الكوارث وحماية حقوق الإنسان.

على سبيل المثال، تقدم منظمات مثل الصليب الأحمر مساعدات طبية طارئة أثناء الكوارث، في حين تساعد بنوك الطعام في مكافحة الجوع في المجتمعات ذات الدخل المنخفض. وتفيد هذه الخدمات الأفراد والأسر بشكل مباشر، وتحسن الرفاهية المجتمعية بشكل عام، ولتقديم الخدمات بشكل فعال، تقوم المنظمات غير الربحية بما يلي:

- الشراكة مع الحكومات والشركات للحصول على التمويل والخدمات اللوجستية.
- تجنيد وتدريب المتطوعين لتوسيع نطاقهم.
- استخدام البيانات لقياس الفعالية وتحسين البرامج.

يعد ضمان إمكانية الوصول والشمول أيضًا أولوية، وتعمل العديد من المنظمات غير الربحية على إزالة الحواجز التي تمنع المجتمعات المهمشة من تلقي الدعم الأساسي (Munik et al., 2021).

- تعزيز المشاركة المجتمعية:

يعد بناء مجتمعات قوية هدفًا أساسيًا للمنظمات غير الربحية. من خلال إشراك السكان المحليين في صنع القرار وحل المشكلات، تعمل هذه المنظمات على تمكين الأفراد وخلق تغيير دائم، وإن المشاركة المجتمعية تعزز الشعور بالملكية، مما يجعل المبادرات أكثر استدامة. وتشجع المنظمات غير الربحية المشاركة من خلال:

- المنتديات العامة واجتماعات البلديات.
- برامج التطوع التي تشمل السكان المحليين.
- ورش العمل التعليمية وجلسات التدريب (جاسم، 2019).

على سبيل المثال، تعمل المنظمات الشعبية على حشد المجتمعات لمعالجة القضايا المحلية مثل الوصول إلى المياه النظيفة وإدارة النفايات والإسكان. ومن خلال المشاركة النشطة للمجتمع، تضمن المنظمات غير الربحية أن جهودها تتوافق مع الاحتياجات الحقيقية.

- الدعوة إلى تغييرات السياسات والعدالة الاجتماعية:

إلى جانب تقديم الخدمات المباشرة، تركز العديد من المنظمات غير الربحية على الدعوة لخلق تغيير منهجي. فهي تعمل على التأثير على السياسات العامة، ورفع مستوى الوعي، وتعزيز العدالة الاجتماعية، وتدافع منظمات مثل منظمة العفو الدولية عن حقوق الإنسان، في حين تدفع الجماعات البيئية نحو سياسات العمل المناخي. وتتضمن الدعوة الفعالة:

- إجراء البحوث لدعم توصيات السياسات.
- تنظيم حملات لتثقيف الجمهور وصناع السياسات.
- التعاون مع الوكالات الحكومية لتنفيذ الإصلاحات.

من خلال معالجة الأسباب الجذرية للقضايا المجتمعية، تساهم المنظمات غير الربحية في تحقيق تحسينات طويلة الأجل، مما يضمن أن يمتد تأثيرها إلى ما هو أبعد من الخدمات الفردية (Oliveira et al., 2021).

- ضمان الاستدامة المالية وجمع التبرعات:

لتحقيق مهامها، يجب على المنظمات غير الربحية تأمين التمويل المستدام. وعلى عكس الشركات التي تعمل من أجل الربح، تعتمد المنظمات غير الربحية على التبرعات والمنح والرعاية بدلاً من بيع المنتجات أو الخدمات لتحقيق الربح (مشري، 2018). يعد ضمان الاستقرار المالي هدفاً بالغ الأهمية يسمح لها بمواصلة العمليات وتوسيع نطاقها، وتستخدم المنظمات غير الربحية استراتيجيات مختلفة لجمع التبرعات، بما في ذلك:

- تنظيم فعاليات لجمع التبرعات مثل الحفلات الخيرية والماراثونات.
- التقدم بطلب للحصول على منح حكومية ومنح من المؤسسات.
- إدارة حملات التمويل الجماعي عبر الإنترنت وحملات جمع التبرعات.
- الشفافية في الإدارة المالية ضرورية للحفاظ على ثقة المانحين. تنشر العديد من المنظمات غير الربحية تقارير سنوية تفصل كيفية استخدام الأموال، مما يضمن المساءلة والإدارة الأخلاقية (صالح، 2023).

- تطوير ودعم المتطوعين والموظفين:

يشكل المتطوعون والموظفون العمود الفقري للمنظمات غير الربحية، ويتمثل أحد الأهداف الرئيسية في جذب وتدريب والاحتفاظ بالأفراد المخلصين الذين يشاركون مهمة المنظمة، وتستثمر المنظمات غير الربحية الناجحة في:

- برامج تدريب المتطوعين لتعزيز المهارات والمشاركة.
- تنمية القيادة لتمكين قادة المنظمة في المستقبل.
- برامج دعم الموظفين، بما في ذلك الأجور العادلة وفرص النمو الوظيفي (التوحيدي وآخرين، 2022).

إن الاعتراف بمساهمات المتطوعين والموظفين من خلال الجوائز وفعاليات التقدير وفرص التطوير المهني يزيد من الدافع والالتزام.

- توسيع النطاق والتأثير:

يعد توسيع نطاق العمليات وزيادة التواصل هدفًا طويل الأمد لمعظم المنظمات غير الربحية. من خلال توسيع خدماتها، يمكنها مساعدة المزيد من الأشخاص ومعالجة التحديات المجتمعية الأكبر، وتتضمن استراتيجيات النمو:

- إنشاء فروع جديدة في المناطق المحرومة.
- الشراكة مع المنظمات الأخرى لمشاركة الموارد.
- استخدام التكنولوجيا للوصول إلى جمهور أوسع، مثل برامج التدريب الافتراضية أو العيادات الصحية المتنقلة.
- تنكييف المنظمات غير الربحية الناجحة مع الظروف المتغيرة من خلال تطوير حلول مبتكرة تزيد من تأثيرها دون المساس بالكفاءة (ايمان، 2023).

- قياس وتقييم الفعالية:

لضمان أن عملها يحدث فرقًا حقيقيًا، تعطي المنظمات غير الربحية الأولوية لتقييم التأثير. إنهم يستخدمون مناهج تعتمد على البيانات لقياس النجاح وتحسين برامجهم، وتشمل طرق التقييم الشائعة ما يلي:

- الاستطلاعات وردود الفعل من المستفيدين.
 - مقاييس الأداء مثل عدد الأشخاص الذين يتم تقديم الخدمات لهم.
 - دراسات طويلة الأجل لتتبع التحسينات في المجتمعات المستهدفة.
- من خلال التقييم المستمر للفعالية، يمكن للمنظمات غير الربحية التكيف وتحسين استراتيجياتها، مما يضمن استخدام الموارد بكفاءة.

- تعزيز الوعي العام والتعليم

إن رفع مستوى الوعي بالقضايا الاجتماعية هو هدف أساسي للعديد من المنظمات غير الربحية. تعمل حملات التثقيف العام على إعلام الناس بالتحديات الملحة وتشجيع العمل الجماعي، وتتضمن أنشطة بناء الوعي ما يلي:

- حملات وسائل التواصل الاجتماعي لنشر الرسائل على مستوى العالم.

- ورش العمل العامة والندوات والمؤتمرات.
- التعاون مع المؤثرين والمنافذ الإعلامية.

من خلال تثقيف الجمهور، تلهم المنظمات غير الربحية الناس لدعم قضاياها، سواء من خلال التبرعات أو الدعوة أو العمل التطوعي.

- تشجيع التعاون والشراكات:

لا يمكن لأي منظمة غير ربحية تحقيق أهدافها بمفردها. إن بناء شراكات قوية مع الحكومات والشركات والمنظمات الأخرى يزيد من التأثير وتوافر الموارد، وتتضمن جهود التعاون ما يلي:

- العمل مع الرعاة من الشركات لتمويل المبادرات.
- الشراكة مع الجامعات للبحث والابتكار.
- التنسيق مع الوكالات الحكومية لتنفيذ السياسات.
- تساعد الشراكات الناجحة المنظمات غير الربحية على تحقيق مهامها بكفاءة أكبر وتوسيع نفوذها (Dicke et al., 2023).

- تعزيز الاستدامة والحلول طويلة الأمد:

تهدف العديد من المنظمات غير الربحية إلى إيجاد حلول مستدامة بدلاً من جهود الإغاثة المؤقتة. على سبيل المثال، بدلاً من تقديم المساعدات الغذائية وحدها، قد تنفذ المنظمة برامج تدريب زراعي لمساعدة المجتمعات على زراعة طعامها بنفسها، وتشمل المبادرات التي تركز على الاستدامة ما يلي:

- برامج الحفاظ على البيئة.
- التمكين الاقتصادي من خلال التمويل الأصغر ودعم ريادة الأعمال.
- حلول الرعاية الصحية طويلة الأمد، مثل برامج التطعيم.

من خلال إعطاء الأولوية للاستدامة، تضمن المنظمات غير الربحية أن تصبح المجتمعات مكتفية ذاتيًا بمرور الوقت.

- التكيف مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة:

يتطور العالم باستمرار، ويجب على المنظمات غير الربحية التكيف مع التحديات الجديدة. سواء كنت تتعامل مع جائحة عالمية أو أزمة اقتصادية أو كارثة بيئية، فإن المرونة أمر بالغ الأهمية، وتشمل الاستراتيجيات التكيفية ما يلي:

- استخدام التكنولوجيا لتقديم الخدمات عن بعد.
- تحويل التركيز إلى الاحتياجات العاجلة في أوقات الأزمات.
- تدريب الموظفين والمتطوعين على التعامل مع القضايا الناشئة.

تستطيع المنظمات التي تظل مرنة أن تستمر في خدمة مجتمعاتها بشكل فعال، حتى في الأوقات غير المؤكدة (الجعيد وآخرين، 2022).

المبحث الثاني: الأساليب الإدارية في المؤسسات الغير ربحية:

تلعب المنظمات غير الربحية دورًا حاسمًا في معالجة التحديات المجتمعية، بدءًا من التخفيف من حدة الفقر إلى التعليم والرعاية الصحية والاستدامة البيئية. تعد الإدارة الفعالة ضرورية للمنظمات غير الربحية لتحقيق مهامها وتحسين الموارد وخلق تأثير اجتماعي طويل الأمد. على عكس المنظمات الربحية، تركز المنظمات غير الربحية على الخدمة بدلاً من المكاسب المالية، الأمر الذي يتطلب أساليب إدارة فريدة لضمان الاستدامة والكفاءة والمساءلة، وتتعدد الأساليب التي يمكن من خلالها إدارة المؤسسات الغير ربحية.

- التخطيط الاستراتيجي والإدارة الموجهة نحو الرسالة:

إن أساس أي منظمة غير ربحية هو رسالتها ورؤيتها. تحدد الرسالة الغرض والأهداف، بينما تحدد الرؤية التطلعات طويلة الأجل. تضمن الإدارة الفعالة للمنظمات غير الربحية أن جميع الأنشطة تتوافق مع الرسالة، وتجنب الانحراف عن الرسالة، والذي يمكن أن يؤدي إلى عدم الكفاءة وفقدان ثقة المانحين (نبيل وآخرين، 2016).

- وضع الخطط الاستراتيجية:

تتطلب المنظمات غير الربحية خططاً استراتيجية منظمة لتوجيه عملياتها وتخصيص الموارد بشكل فعال. يتضمن التخطيط الاستراتيجي:

- إجراء تقييمات الاحتياجات لتحديد تحديات المجتمع.
- وضع أهداف قصيرة وطويلة الأجل بناءً على رؤية قائمة على البيانات.
- تنفيذ استراتيجيات قابلة للتنفيذ بنتائج قابلة للقياس.
- تساعد الخطة الاستراتيجية المحددة جيداً المنظمات غير الربحية على البقاء مركزة وقابلة للتكيف في البيئات المتغيرة.

- القدرة على التكيف وإدارة الأزمات:

- يجب أن تكون المنظمات غير الربحية مرنة في الاستجابة لحالات الطوارئ، مثل الكوارث الطبيعية، أو الركود الاقتصادي، أو الأوبئة العالمية. تتضمن إدارة الأزمات ما يلي:
- وضع خطط طوارئ للتعامل مع الاضطرابات المالية أو التشغيلية.
 - تنفيذ سياسات العمل عن بعد وتقديم الخدمات الافتراضية عند الحاجة.
 - إشراك أصحاب المصلحة للحفاظ على استمرارية التمويل والبرامج.

- الإدارة المالية والاستدامة:

على عكس الشركات التي تولد الدخل من المبيعات، تعتمد المنظمات غير الربحية على مصادر تمويل متعددة. يتم تحقيق الاستدامة المالية من خلال:

- التبرعات من الأفراد، والرعاة من الشركات، والمحسنين.
- المنح من الوكالات الحكومية والمؤسسات الخاصة.
- فعاليات جمع التبرعات مثل المزادات الخيرية، والماراثونات، والحفلات الموسيقية الخيرية.
- برامج العضوية حيث يدفع المؤيدون مقابل مزايا حصرية.
- المؤسسات الاجتماعية التي تولد الإيرادات مع دعم المهمة.
- الميزانية وإدارة النفقات (Kabeyi et al., 2019).

وتضمن الميزانية المناسبة تخصيص الموارد بكفاءة. تشمل ممارسات الميزانية الرئيسية تطوير الميزانيات السنوية بما يتماشى مع أهداف المنظمة، وإعطاء الأولوية للإنفاق على البرامج على النفقات الإدارية، وإجراء عمليات تدقيق مالية منتظمة للحفاظ على الشفافية (منى وآخرين، 2023).

- المساءلة المالية والشفافية:

ثقة المانحين أمر بالغ الأهمية للمنظمات غير الربحية. يجب على المنظمات ضمان الشفافية من خلال:

- نشر التقارير المالية السنوية التي توضح الدخل والنفقات.
- استخدام برامج المحاسبة غير الربحية لتتبع التبرعات.
- الالتزام بممارسات جمع التبرعات الأخلاقية لمنع الاحتيال وإساءة استخدام الأموال.

- إدارة الموارد البشرية والمتطوعين:

تتضمن الإدارة الفعالة للمنظمات غير الربحية توظيف الموظفين المناسبين والاحتفاظ بهم. وتتضمن استراتيجيات التوظيف ما يلي:

- توظيف محترفين يتمتعون بخبرة في العمل الاجتماعي أو جمع التبرعات أو إدارة البرامج.
- إجراء تجنيد متطوعين قائم على المهارات لمطابقة الأفراد بالمهام ذات الصلة.
- توفير برامج تدريبية مستمرة لتعزيز كفاءة الموظفين والمتطوعين.
- إشراك المتطوعين والاحتفاظ بهم (Baluch et al., 2021).

ويُعد المتطوعون ضروريين في المنظمات غير الربحية. وللاحتفاظ بهم، يجب على المنظمات تقديم فرص ذات مغزى تتوافق مع اهتمامات المتطوعين، والاعتراف بالمساهمات من خلال الشهادات والجوائز وفعاليات التقدير، وتوفير ترتيبات عمل مرنة لاستيعاب الجداول الزمنية المختلفة.

- التنوع والمساواة والشمول:

تقدر ثقافة المنظمة القوية التنوع. تعمل المنظمات غير الربحية على تعزيز الشمول من خلال:

- تنفيذ ممارسات توظيف غير تمييزية.
- تشجيع التمثيل المتساوي في الأدوار القيادية.

- تقديم تدريب على الكفاءة الثقافية للموظفين والمتطوعين.

- إشراك أصحاب المصلحة وإدارة العلاقات:

تعتمد المنظمات غير الربحية على المانحين لدعم عملياتها. وتتضمن إدارة المانحين الفعالة إرسال رسائل شكر شخصية للاعتراف بالمساهمات، وتوفير تحديثات منتظمة حول التأثير من خلال النشرات الإخبارية والتقارير، واستضافة فعاليات حصرية للمانحين لتعزيز العلاقات.

- الشراكات مع الشركات والحكومات:

يعمل التعاون مع الشركات والوكالات الحكومية على توسيع الموارد والتأثير. تشارك المنظمات غير الربحية في:

- الرعايات المؤسسية حيث تمول الشركات برامج محددة.
- المنح الحكومية التي تدعم المبادرات واسعة النطاق.
- جهود المناصرة المشتركة للتأثير على تغييرات السياسات.

تزدهر المنظمات غير الربحية عندما تشرك المجتمعات التي تخدمها. وتتضمن المشاركة الفعالة تنظيم المنتديات العامة لجمع مدخلات المجتمع، وإنشاء مبادرات يقودها المتطوعون لتمكين السكان المحليين، وتشجيع المشاركة الشعبية لتعزيز أهمية البرنامج.

- تقييم البرنامج وتقييم الأثر:

يضمن تقييم الأثر المساءلة ويساعد في تحسين الخدمات. تشمل طرق التقييم الرئيسية مؤشرات الأداء الرئيسية مثل عدد المستفيدين الذين يتم تقديم الخدمات لهم، والتقييمات النوعية من خلال المقابلات ودراسات الحالة، وتحليل العائد الاجتماعي على الاستثمار لقياس الأثر الاجتماعي، واتخاذ القرارات القائمة على البيانات.

تستخدم المنظمات غير الربحية البيانات لصقل الاستراتيجيات وتعزيز الفعالية. وهذا يشمل جمع وتحليل البيانات في الوقت الفعلي حول نتائج البرنامج، واستخدام لوحات المعلومات لتتبع مقاييس الأداء، وإجراء تقييمات الأثر المنتظمة للتكيف مع الاحتياجات الناشئة، وإعداد التقارير والشفافية (الجييد وآخرين، 2022)، وببني إعداد التقارير الفعالة المصدقية. تشمل أفضل الممارسات:

- نشر تقارير الأثر مع قصص النجاح والإحصائيات.
- استخدام الرسوم البيانية ومقاطع الفيديو لسرد القصص المرئية.
- توفير تقارير مفتوحة المصدر لأصحاب المصلحة والجمهور.

- التسويق وبناء العلامة التجارية والعلاقات العامة:

تعزز العلامة التجارية القوية الرؤية وتجذب الدعم. تشمل استراتيجيات بناء العلامة التجارية:

- صياغة بيان مهمة مقنع يتردد صده لدى الجماهير.
- الحفاظ على شعار ورسائل متسقة عبر المنصات.
- عرض قصص النجاح لتسليط الضوء على التأثير.
- التسويق الرقمي ووسائل التواصل الاجتماعي (Oliveira et al., 2021).

تستخدم المنظمات غير الربحية الأدوات الرقمية لزيادة التواصل، وتشمل الاستراتيجيات الفعالة:

- المشاركة على وسائل التواصل الاجتماعي من خلال Facebook وInstagram وLinkedIn.
- حملات البريد الإلكتروني لإبقاء المانحين والمتطوعين على اطلاع.
- تحسين محرك البحث (SEO) لزيادة حركة المرور على الموقع الإلكتروني.

إن التعامل مع أزمات العلاقات العامة بشكل فعال أمر بالغ الأهمية. تشمل إدارة الأزمات الاستجابة السريعة برسائل واضحة وشفافة، والتواصل مع أصحاب المصلحة لتوضيح المعلومات المضللة، واستخدام البيانات الصحفية للتواصل بشأن الاستجابات الرسمية.

- الاستفادة من التكنولوجيا لتحقيق الكفاءة التشغيلية:

تعمل التكنولوجيا على تبسيط عمليات المنظمات غير الربحية. تتضمن الأدوات المفيدة برنامج إدارة علاقات العملاء لإدارة قواعد بيانات المتبرعين والمتطوعين، وأنظمة المحاسبة المستندة إلى السحابة للتعقب المالي.

- أساليب جمع التبرعات المبتكرة:

تزيد تقنيات جمع التبرعات الحديثة من مشاركة المتبرعين، بما في ذلك حملات التمويل الجماعي لجذب قاعدة عالمية من المتبرعين، وأحداث جمع التبرعات الافتراضية مثل المزادات عبر الإنترنت والندوات عبر الإنترنت، وتطبيقات التبرع عبر الهاتف المحمول لتسهيل التبرع.

- الأمن السيبراني وحماية البيانات:

نظرًا لأن المنظمات غير الربحية تتعامل مع بيانات حساسة للمتبرعين والمستفيدين، فإن الأمن السيبراني أمر ضروري. تتضمن أفضل الممارسات ما يلي:

- تنفيذ بروتوكولات تشفير البيانات القوية.
- إجراء عمليات تدقيق منتظمة للأمن السيبراني.
- تثقيف الموظفين بشأن لوائح خصوصية البيانات.

بذلك، تتطلب إدارة منظمة غير ربحية اتباع نهج استراتيجي يوازن بين تحقيق المهمة والكفاءة التشغيلية. من التخطيط المالي وإشراك أصحاب المصلحة إلى تقييم البرامج والتحول الرقمي، يجب على المنظمات غير الربحية تبني أفضل الممارسات لتعزيز تأثيرها. من خلال البقاء على القدرة على التكيف والشفافية والتركيز على المجتمع، يمكن للمنظمات غير الربحية الحفاظ على مهامها ودفع التغيير الاجتماعي الهادف (منى، 2023).

المبحث الثالث: المؤسسات الغير ربحية في المملكة العربية السعودية:

تلعب المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية دورًا محوريًا في معالجة الاحتياجات الاجتماعية والتعليمية والصحية والثقافية، واستكمال جهود الحكومة لتعزيز الرفاهية المجتمعية. تعمل هذه المنظمات عبر قطاعات مختلفة، وتوفر الخدمات الأساسية وتعزز التنمية المجتمعية. تستكشف هذه المقالة المشهد الخاص بالمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، وتسلط الضوء على الكيانات الرئيسية ومهامها ومساهماتها في المجتمع.

تعتبر المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية جزءًا لا يتجزأ من النسيج الاجتماعي والاقتصادي للمملكة، مع التركيز على العمل الخيري والمساعدات الإنسانية والتعليم والصحة والحفاظ

على الثقافة. وهي تعمل في ظل الإطار التنظيمي الذي أنشأته وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، مما يضمن التوافق مع أهداف التنمية الوطنية والالتزام بالمعايير القانونية.

في السنوات الأخيرة، شجعت الحكومة السعودية نمو القطاع غير الربحي كجزء من مبادرة رؤية 2030، مدركة إمكانات القطاع للمساهمة في التنمية المستدامة وتمكين المجتمع، وتهدف هذه الرؤية الاستراتيجية إلى زيادة تأثير القطاع من خلال تعزيز العمل التطوعي، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الشراكات بين المنظمات غير الربحية والقطاعات الأخرى.

2.3.1 أبرز المؤسسات الغير ربحية في المملكة العربية السعودية:

- مؤسسة الملك فيصل الخيرية:

تأسست مؤسسة الملك فيصل الخيرية عام 1976 على يد أبناء الملك فيصل بن عبد العزيز، وهي واحدة من أكبر المنظمات الخيرية على مستوى العالم. وتتمثل مهمتها في الحفاظ على إرث الملك فيصل وإدامته من خلال دعم المبادرات في مجال البحث والتعليم والتنمية البشرية، وتتمثل المبادرات الرئيسية الخاصة بها:

- جائزة الملك فيصل العالمية: جائزة سنوية تُقدّم للأفراد والمؤسسات عن مساهماتهم الكبيرة في خدمة الإسلام والدراسات الإسلامية واللغة العربية والأدب والطب والعلوم.
- المؤسسات التعليمية: أنشأت مؤسسة الملك فيصل الخيرية العديد من المؤسسات التعليمية، بما في ذلك جامعة الفيصل وجامعة عفت، مما ساهم في تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.
- مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية: مخصص لخدمة الحضارة الإسلامية ودعم البحث الأكاديمي وتشجيع الأنشطة الثقافية والعلمية في مختلف المجالات.

- مؤسسة سلطان بن عبد العزيز آل سعود:

تأسست مؤسسة سلطان بن عبد العزيز آل سعود في عام 1995 على يد ولي العهد الراحل سلطان بن عبد العزيز، وهي منظمة غير ربحية تركز على الرعاية الصحية والتعليم والبحث والمساعدات الإنسانية، وتتمثل المبادرات الرئيسية الخاصة بها في:

- مدينة سلطان بن عبد العزيز الإنسانية: مجمع تأهيل طبي شامل يقدم خدمات رعاية صحية متقدمة، بما في ذلك مراكز متخصصة للفحوصات الطبية والعمليات الجراحية وبرامج إعادة التأهيل.
- مشاريع الإسكان الخيري: تطوير الفلل المفروشة بالكامل والمجهزة بالمرافق اللازمة، إلى جانب المساجد والمدارس والمراكز الاجتماعية والعيادات، لدعم الأسر المحتاجة في مختلف المناطق.
- مركز سلطان بن عبد العزيز للعلوم والتكنولوجيا: يهدف إلى نشر المعرفة ودعم الاختراعات العلمية والتكنولوجية، وخاصة بين الأطفال (السبعيني وآخرين، 2025).

- مؤسسة مسك:

تأسست مؤسسة مسك في عام 2011 على يد ولي العهد الأمير محمد بن سلمان، وتهدف إلى تمكين الشباب السعودي في مجالات التعليم والثقافة والإعلام، وتتمثل المبادرات الرئيسية في:

- معهد مسك للفنون: تم إطلاقه في عام 2017، ويعزز هذا المعهد التعبير الفني والتنمية الثقافية، وتنظيم المعارض ودعم الفنانين.
- البرامج التعليمية: تقديم المنح الدراسية والتدريب وفرص الإرشاد لتزويد الشباب السعوديين بالمهارات اللازمة للمستقبل.
- وسائل الإعلام والمحتوى الرقمي: تشجيع الابتكار في وسائل الإعلام والمنصات الرقمية لتعزيز رواية القصص وإنشاء المحتوى (مستور وآخرين، 2024).

- هيئة الهلال الأحمر السعودي:

تأسست هيئة الهلال الأحمر السعودي في عام 1934، وتقدم خدمات طبية طارئة ومساعدات إنسانية في جميع أنحاء المملكة، وتتمثل المبادرات الرئيسية في:

- خدمات الطوارئ الطبية: تشغيل مراكز الإسعافات الأولية وأسطول من سيارات الإسعاف لتقديم المساعدة الطبية الفورية.
- الاستجابة للكوارث: تقديم أعمال الإغاثة أثناء الكوارث سواء داخل المملكة العربية السعودية أو على المستوى الدولي.
- خدمات الإسعاف الجوي: تم إطلاق أسطول الإسعاف الجوي السعودي في عام 2009، ويشمل طائرات هليكوبتر وطائرات ذات أجنحة ثابتة لتعزيز قدرات الاستجابة للطوارئ.

- الصندوق السعودي للتنمية:

تأسس الصندوق السعودي للتنمية في عام 1974، ويهدف إلى تمويل مشاريع التنمية في البلدان النامية من خلال منح القروض وتقديم المساعدة الفنية، وتتمثل المبادرات الرئيسية في:

الشراكات الدولية: التعاون مع منظمات مثل البنك الدولي ووكالات الأمم المتحدة والبنوك الإنمائية الإقليمية لدعم المشاريع في مختلف القطاعات، بما في ذلك التعليم والصحة والبنية التحتية.

المساعدات الإنسانية: تقديم الإغاثة والدعم للدول المتضررة من الصراعات والكوارث الطبيعية، بما في ذلك مشاريع الإسكان وإعادة تأهيل البنية التحتية (الخرعان وآخرين، 2023).

6. مؤسسة الوليد للإنسانية

أسسها الأمير الوليد بن طلال، وتدعم مؤسسة الوليد للإنسانية المبادرات في مجال تنمية المجتمع، والإغاثة من الكوارث، وتمكين المرأة، والتفاهم الثقافي، وتتمثل المبادرات الرئيسية الخاصة بها في:

- دعم الرعاية الصحية العالمية: الشراكة مع منظمات لتحسين الصحة العالمية من خلال برامج التحصين.
- تمكين المرأة: إطلاق برامج لدعم تعليم المرأة ومشاركتها في القوى العاملة، محلياً وعالمياً.
- المبادرات الثقافية: دعم المشاريع التي تعزز الحوار والتفاهم بين الثقافات، بما في ذلك إنشاء مراكز للدراسات الإسلامية في الجامعات في جميع أنحاء العالم.

- مؤسسة الملك خالد:

تأسست مؤسسة الملك خالد في عام 2001، وتهدف إلى تحسين التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المملكة العربية السعودية من خلال مبادرات العمل الخيري الاستراتيجي وبناء القدرات، وتتمثل مبادراتها الرئيسية في توفير التدريب والدعم لتعزيز فعالية واستدامة المنظمات غير الربحية في المملكة (Albassam et al., 2021).

2.3.2 المؤسسات الغير ربحية في تبوك:

تتمتع تبوك، الواقعة في المنطقة الشمالية الغربية من المملكة العربية السعودية، بقطاع غير ربحي متنامٍ يكمل الجهود الحكومية في تعزيز الرفاهية المجتمعية. تركز هذه المنظمات على مجالات مختلفة، بما في ذلك التعليم والرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية وتنمية الشباب، وتعمل هذه المنظمات في ظل الإطار التنظيمي الذي أنشأته وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، مما يضمن التوافق مع أهداف التنمية الوطنية والالتزام بالمعايير القانونية، وتتمثل المنظمات غير الربحية البارزة في تبوك في:

- وقف سعد المشري:

مؤسسة مانحة داعمة للمشاريع و البرامج التي تساهم في تعزيز القيم الفاضلة و جودة الحياة و تمكين الجهات و الافراد و ترك اثر ينعكس في تحقيق رؤية 2030

- جمعية تحفيظ القرآن الكريم بتبوك:

تأسست الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بتبوك عام 1404هـ، وهي جمعية رسمية مرخصة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي برقم (3106). تهدف الجمعية إلى تعليم القرآن الكريم تلاوةً وحفظاً وإتقاناً، من خلال برامج تعليمية متنوعة ومناهج علمية متخصصة، بإشراف نخبة من المعلمين المتميزين.

تسعى الجمعية إلى ربط جميع فئات المجتمع بكتاب الله، بما يحقق الأجر والثواب للمنفقين والقائمين عليها، ويعزز القيم القرآنية في حياة الأفراد والمجتمع

- جمعية الكشافة العربية السعودية - فرع تبوك:

جمعية الكشافة العربية السعودية هي المنظمة الكشفية الوطنية في المملكة العربية السعودية، تأسست رسميًا في عام 1961. ينخرط فرع تبوك التابع لجمعية الكشافة العربية السعودية (SABSA) في برامج تنموية مختلفة، بما في ذلك:

- التدريب على القيادة: تطوير مهارات القيادة بين الشباب من خلال برامج وأنشطة منظمة.
- الخدمة المجتمعية: تشجيع المشاركة في مشاريع الخدمة المجتمعية لغرس الشعور بالمسؤولية والواجب المدني (مستور وآخرين، 2024).

تهدف هذه البرامج إلى تعزيز التنمية الشخصية والمشاركة المجتمعية ومُثل الكشافة من الشجاعة والاعتماد على الذات والأخوة بين الشباب في تبوك.

المبحث الرابع: المشاكل الإدارية في المؤسسات الغير ربحية

تلعب المنظمات غير الربحية دورًا حيويًا في معالجة القضايا الاجتماعية والبيئية والإنسانية في جميع أنحاء العالم. ومع ذلك، وعلى الرغم من مهامها النبيلة، غالبًا ما تواجه هذه المنظمات تحديات إدارية كبيرة يمكن أن تعيق فعاليتها واستدامتها. الإدارة الفعالة ضرورية للمنظمات غير الربحية لإدارة الموارد بكفاءة، وإشراك أصحاب المصلحة، وتحقيق أهدافها. تستكشف هذه المقالة المشاكل الإدارية الرئيسية في المنظمات غير الربحية، بما في ذلك الإدارة المالية، وقضايا الحوكمة، وإدارة الموظفين والمتطوعين، والامتثال التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي، والتكيف التكنولوجي (Rosnerova et al., 2020).

- تحديات الإدارة المالية:

يعد تأمين التمويل المستقر أحد أكبر التحديات الإدارية في المنظمات غير الربحية. على عكس الشركات الربحية التي تولد الإيرادات من خلال المبيعات، تعتمد المنظمات غير الربحية على التبرعات

والمنح والرعاية. هذا الاعتماد يجعلها عرضة للتقلبات الاقتصادية، وتغيير أولويات المانحين، وتقلب مصادر التمويل.

- قيود الميزانية وتخصيص الموارد:

تعمل العديد من المنظمات غير الربحية بميزانيات محدودة، مما يجعل من الصعب تخصيص الموارد بكفاءة. يجب عليهم موازنة التكاليف الإدارية مع نفقات البرنامج مع ضمان الاستدامة (Steiss et al., 2019). يمكن أن يؤدي ضعف الميزانية إلى سوء الإدارة المالية، ونقص تمويل البرامج، وصعوبات في توسيع الخدمات.

- الشفافية والمساءلة:

تكافح العديد من المنظمات غير الربحية للحفاظ على سجلات مالية واضحة، مما يؤدي إلى مشاكل الثقة. يمكن أن يؤدي عدم الامتثال لمتطلبات الإبلاغ المالي إلى فقدان ثقة المانحين والعواقب القانونية.

- إدارة الموظفين والمتطوعين:

غالبًا ما تعتمد المنظمات غير الربحية على مزيج من الموظفين المدفوع الأجر والمتطوعين. ومع ذلك، فإن جذب الموظفين المهرة والاحتفاظ بهم قد يكون أمرًا صعبًا بسبب:

- الرواتب المنخفضة مقارنة بالمنظمات الربحية.
- فرص النمو الوظيفي المحدودة.
- أحمال العمل العالية والإرهاق العاطفي (عبد المالك، 2021).
- بدون وجود طاقم عمل مناسب، تكافح المنظمات للحفاظ على الكفاءة والجودة في برامجها.

- إدارة المتطوعين وإشراكهم:

تعتمد العديد من المنظمات غير الربحية بشكل كبير على المتطوعين، ولكن إدارتهم بشكل فعال أمر صعب. تشمل القضايا الشائعة:

- الافتقار إلى برامج التدريب المنظمة.

- ضعف التنسيق والاتصال.
- ارتفاع معدلات دوران المتطوعين بسبب الافتقار إلى الدافع أو التقدير (حسين، 2010).

- ثقافة مكان العمل وديناميكيات الفريق:

يعد الحفاظ على ثقافة مكان العمل الإيجابية أمراً بالغ الأهمية للمنظمات غير الربحية. ومع ذلك، فإن المشاكل الإدارية مثل القيادة غير الكافية والتوقعات غير الواضحة والافتقار إلى دعم الموظفين يمكن أن تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وانخفاض الإنتاجية.

- الإفراط في استخدام الأدوات الإدارية:

تلعب أدوات الإدارة دوراً حاسماً في تحسين أداء المنظمة وتعزيز الكفاءة الاستراتيجية، حيث تساعد في تحليل البيانات وتنظيم العمليات واتخاذ القرارات الفعالة. إلا أن الإفراط في استخدامها قد يؤدي إلى آثار سلبية تؤثر على الكفاءة الاستراتيجية للمنظمة. كما أن الإفراط في استخدام هذه الأدوات قد يؤدي إلى عبء إداري يؤدي إلى البيروقراطية وتعقيد العمليات وتقليل المرونة، مما يعيق قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (الوسمي، 2016).

الفصل الثالث: تحليل البيانات:

المبحث الأول: مجتمع الدراسة:

تتمثل عينة البحث في 17 فرد من العاملين بالمؤسسات الغير ربحية، حيث أن بتطبيق الدراسة على العاملين والمسؤولين بالمؤسسات الربحية، يمكن التوصل إلى نتائج موثوقة بشكل كبير، مما يساعد في التعرف على دراسة تأثير الإفراط في استخدام الأدوات الإدارية على تحقيق الكفاءة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الغير ربحية بمنطقة تبوك.

المبحث الثاني: أداة البحث:

يعتمد البحث على الاستبيانات، ويُعدّ الاستبيان من أهم أدوات البحث العلمي المستخدمة في العديد من الدراسات والبحوث. هدفه الأساسي هو الحصول على معلومات أو بيانات توضح اهتمامات الفئة المستهدفة وميولها واتجاهاتها. يُصمّم الاستبيان بشكل واضح ومترابط، مما يُساعد على تحقيق هدف الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة.

تُستخدم الأسئلة غالبًا لتحديد اتجاهات عينة الدراسة، ودراسة سلوكها، واكتشاف المعلومات المهمة التي يحتاجها الباحث لإجراء البحث العلمي، وتتمثل مزايا الاستبيان في:

- يُعدّ الاستبيان من أبرز الأساليب التي تعتمد على التقارير الذاتية للأفراد الخاضعين للدراسة، أي أنه يعتمد على ما يتذكره المستجيب عن تجاربه واتجاهاته ودوافعه.

- تتميز أسئلة الاستبيان وفقراته بالتنظيم والهيكلية والتوثيق الجيد، وهي متشابهة لجميع المستجيبين.

- يوفر وقتًا وجهدًا كبيرين في جمع المعلومات، ويغطي مناطق بعيدة في فترة زمنية قصيرة.

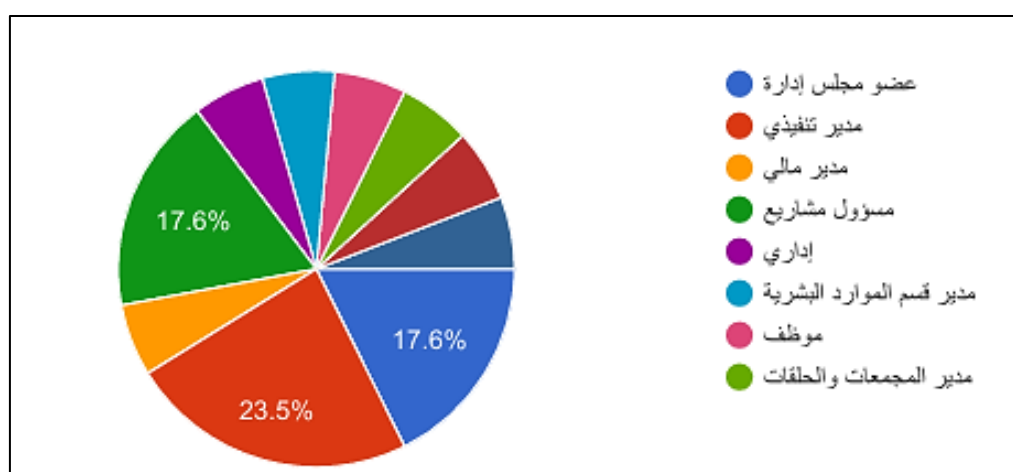
- الاستبيان غير مقيد بحدود مكانية حيث يمكن إرساله بالبريد العادي أو البريد الإلكتروني أو الاتصال المباشر من قبل الباحث.

يتوفر للباحث الوقت الكافي لتصميم الاستبيان وفحصه ومراجعة فقراته دون أي ضغط زمني وعرضه على الخبراء بل وحتى اختباره مبدئياً مما يعطي الاستبيان دقة علمية وقيمة منطقية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

تم تطبيق أداة الدراسة على عدد من الأعضاء والعاملين في المؤسسات الغير ربحية، وذلك للتعرف على تأثير الإفراط في استخدام الأدوات الإدارية على تحقيق الكفاءة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الغير ربحية بمنطقة تبوك، وتتمثل نتائج الاستبيان في:

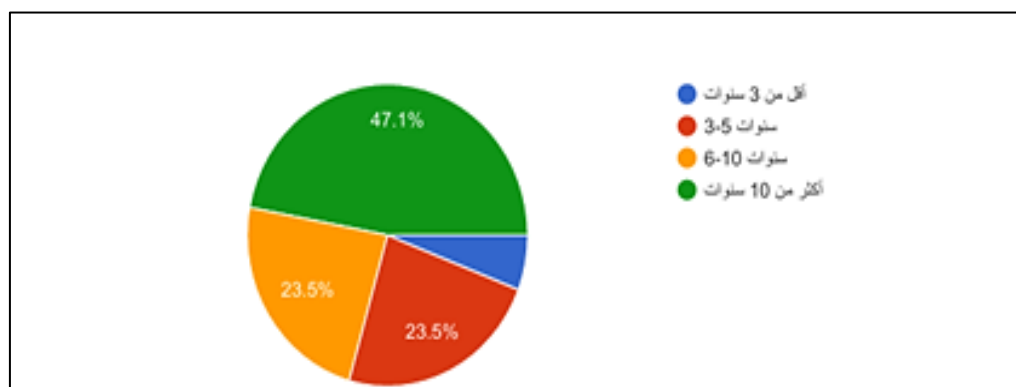
- عند الرد على السؤال الخاص بالمسمى الوظيفي، كان الرد بأن الشخص من قسم الموارد البشرية بنسبة (17.6%)، وكان الرد بأن الشخص مسؤول مشاريع بنسبة (17.6%) وكان الرد بأنه مدير تنفيذي بنسبة (23.5%)، وكان الرد بأنه عضو مجلس إدارة بنسبة (5.1%)، وكان الرد بأنه مدير مالي بنسبة (5.1%)، وكان الرد بأنه اداري بنسبة (5.1%)، وكان الرد بأنه موظف بنسبة (5.1%)، وكان الرد بأنه مدير المجمعات والحلقات بنسبة (5.1%)، مما يوضح أن أغلب أفراد العينة هم من المديرين التنفيذيين.



شكل (1)

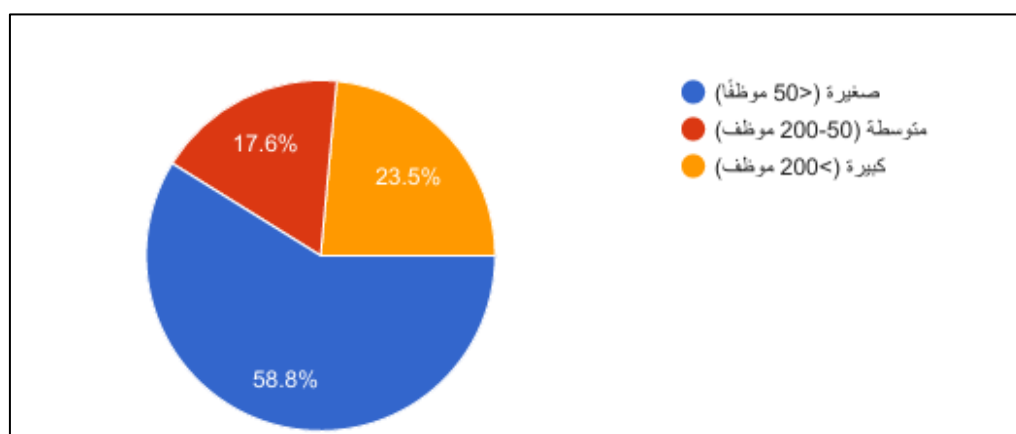
- عند الرد على السؤال الخاص بعدد سنوات الخبرة في القطاع الغير ربحي، كانت النتيجة أن عدد سنوات الخبرة من 3 - 5 سنوات بنسبة (23.5%)، وكانت النسبة من 6 - 10 سنوات بنسبة

(23.5%)، وكانت النسبة أكثر من 10 سنوات بنسبة (47.1%)، وكانت الإجابة أقل من 3 سنوات بنسبة (5.9%).



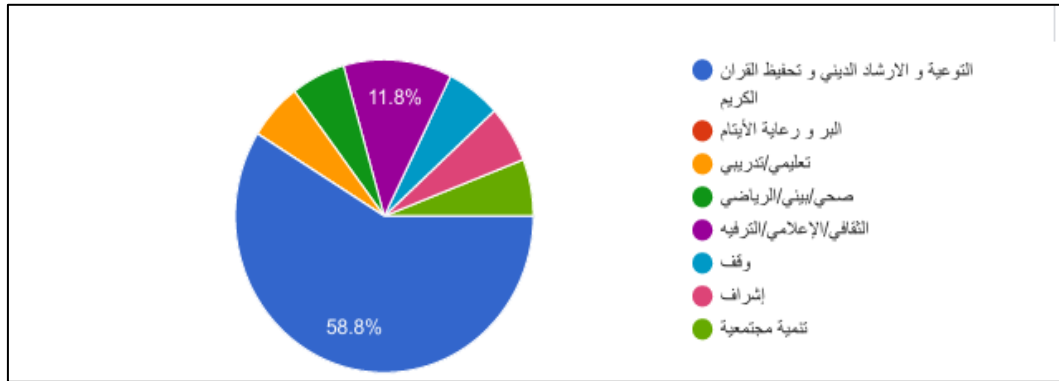
شكل (2)

- عند الإجابة على السؤال الخاص بحجم الموظفين، كانت الإجابة أقل من 50 موظف بنسبة (58.8%)، وكانت النسبة من 50 - 200 موظف بنسبة (17.6%)، وكانت النسبة (23.5%) لأكثر من 200 موظف.



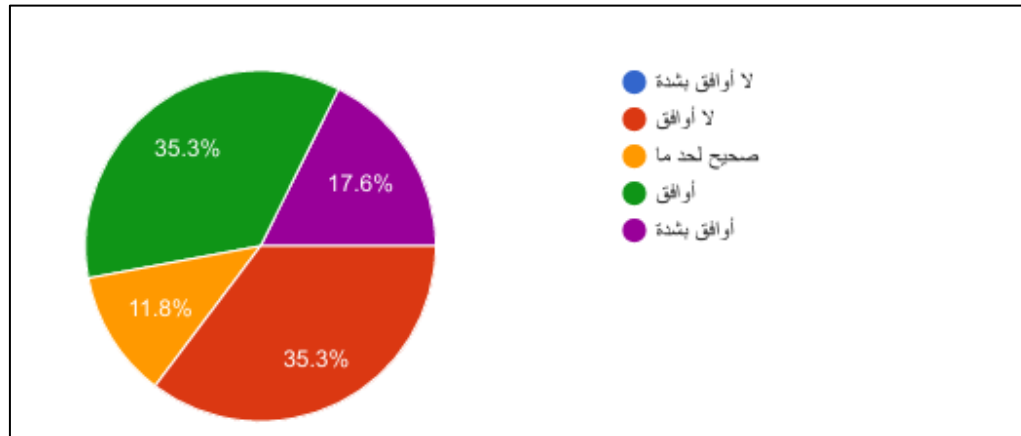
شكل (3)

- عند الإجابة على سؤال مجال عمل المؤسسة الرئيسي، كانت الإجابة أنها تختص بالجانب الديني بنسبة (58.8%)، وكانت الإجابة ان المجال هو مجال ترفيهي بنسبة (11.8%)، وكانت باقي المجالات بنسبة (2.7%).



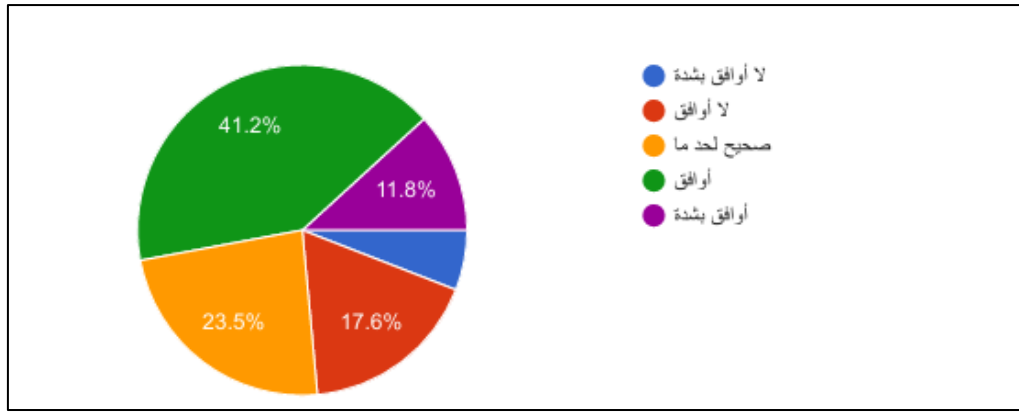
شكل (4)

- عند الإجابة على سؤال أنه يتم دمج التكنولوجيا الحديثة وخاصة الذكاء الاصطناعي في عملية تطوير الأدوات الإدارية بالمؤسسة، كان الرد أوافق بنسبة (35.3%)، وكان الرد لا أوافق بشدة بنسبة (35.3%)، وكان الرد صحيح لحد ما بنسبة (11.8%)، وكان الرد أوافق بشدة بنسبة (17.6%).



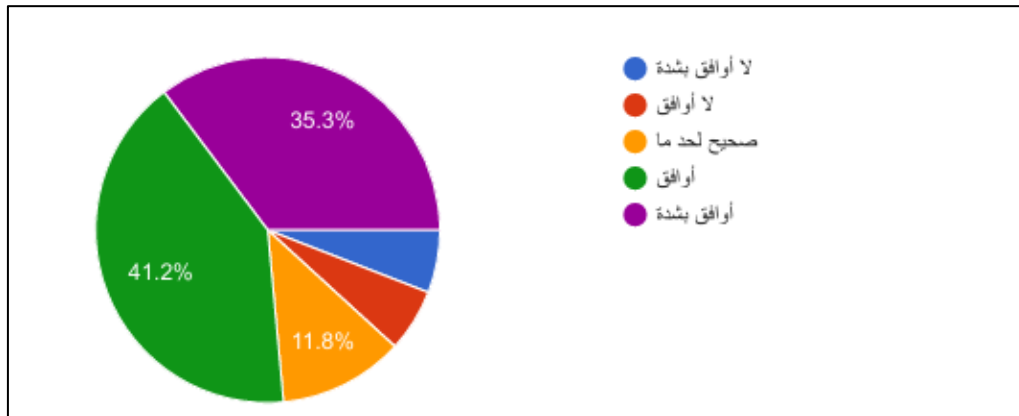
شكل (5)

- عند الإجابة على سؤال (يتم توزيع الصلاحيات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بشكل واضح)، كان الرد أوافق بنسبة (41.2%)، وكان الرد أوافق بشدة بنسبة (11.8%)، وكان الرد صحيح لحد ما بنسبة (23.5%)، وكان الرد لا أوافق بنسبة (17.6%)، وكان الرد لا أوافق بشدة بنسبة (5.9%).



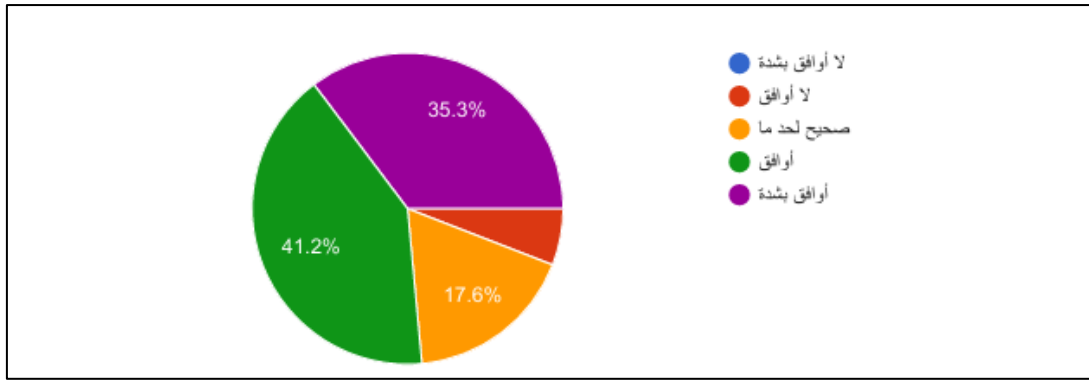
شكل (6)

- عند الإجابة على سؤال (تؤثر الإجراءات التنظيمية على سرعة تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف)، كان الرد أوافق بنسبة (41.2%)، وكان الرد أوافق بشدة بنسبة (35.3%)، وكان الرد صحيح لحد ما بنسبة (11.8%)، وكان الرد لا أوافق بنسبة (5.8%)، وكان الرد لا أوافق بشدة بنسبة (5.8%).



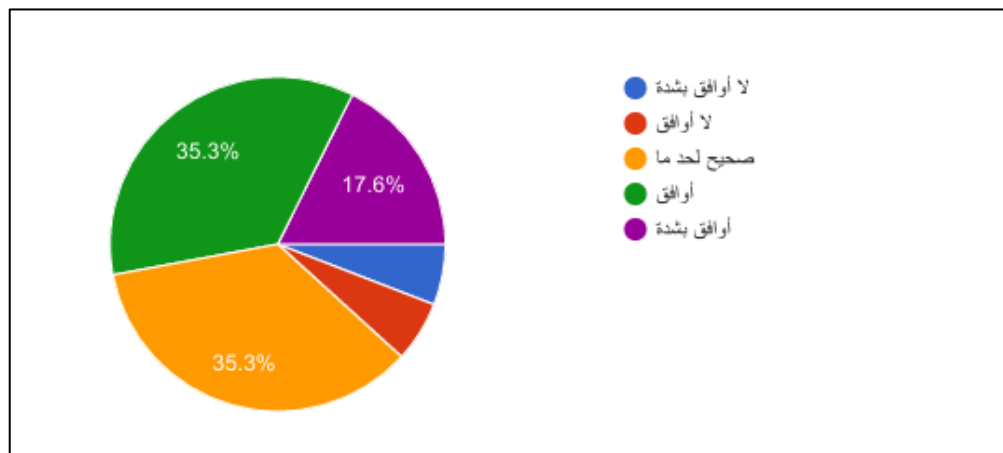
شكل (7)

- عند الإجابة على سؤال (يتم تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في اتخاذ القرارات)، كان الرد أوافق بشدة بنسبة (35.3%)، وكان الرد أوافق بنسبة (41.2%)، وكان الرد صحيح لحد ما بنسبة (11.8%)، وكان الرد لا أوافق بنسبة (5.6%)، وكان الرد لا أوافق بشدة بنسبة (5.6%).



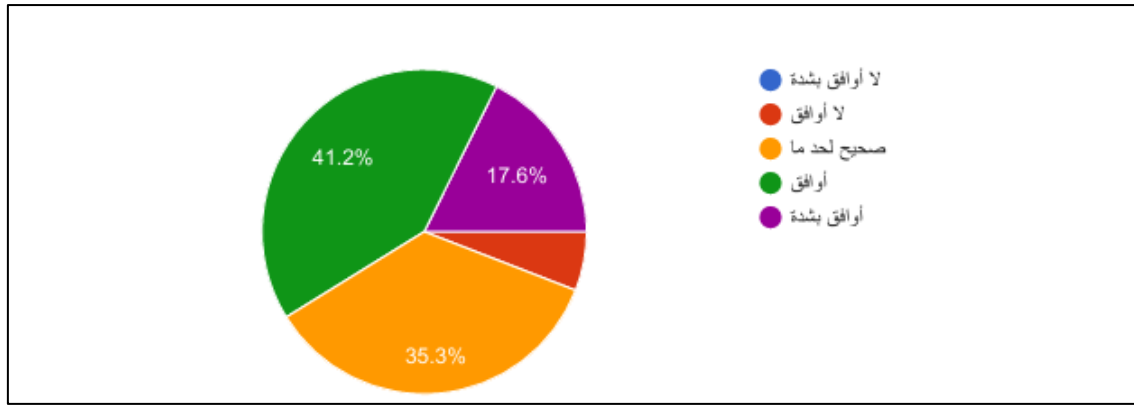
شكل (8)

- عند الإجابة على سؤال (توجد مرونة كافية في اللوائح الداخلية لمواكبة التغيرات المؤسسية)، كان الرد أوافق بشدة بنسبة (17.6%)، وكان الرد أوافق بنسبة (35.5%)، وكان الرد صحيح لحد ما بنسبة (35.3%)، وكان الرد لا أوافق بشدة بنسبة (5.9%).



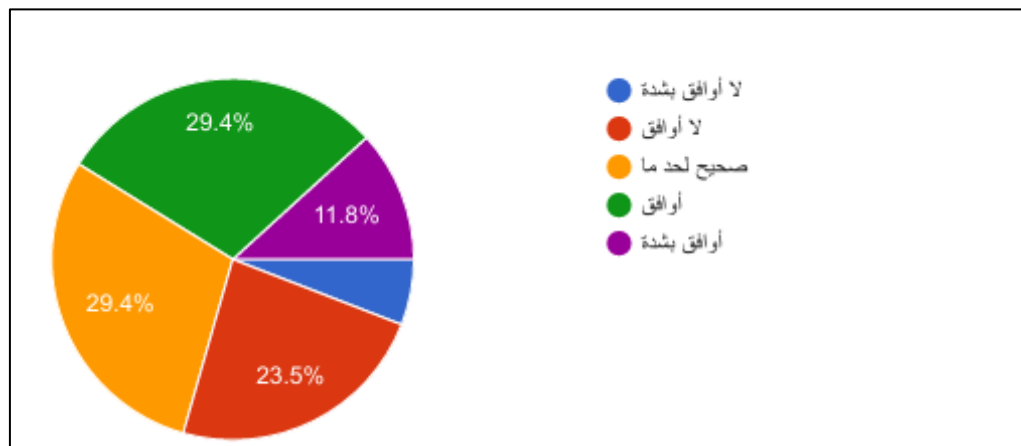
شكل (9)

- عند الإجابة على سؤال (تساعد الأدوات الإدارية في تحقيق أهداف رؤية 2030 فيما يخص القطاع الربحي)، كان الرد أوافق بشدة بنسبة (17.6%)، وكان الرد أوافق بنسبة (41.2%)، وكان الرد صحيح لحد ما بنسبة (35.3%)، وكان الرد لا أوافق بنسبة (5.9%).



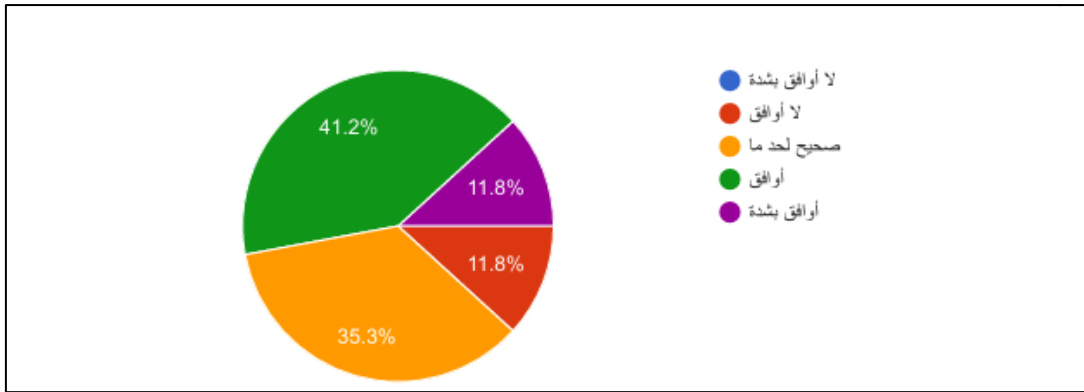
شكل (10)

- عند الإجابة على سؤال (تعتمد مؤسستي على مؤشرات أداء رئيسية لمتابعة تحقيق الأهداف الاستراتيجية)، كان الرد أوافق بشدة بنسبة (11.8%)، وكان الرد أوافق بنسبة (29.4%)، وكان الرد صحيح لحد ما بنسبة (29.4%)، وكان الرد لا أوافق بشدة بنسبة (5.9%).



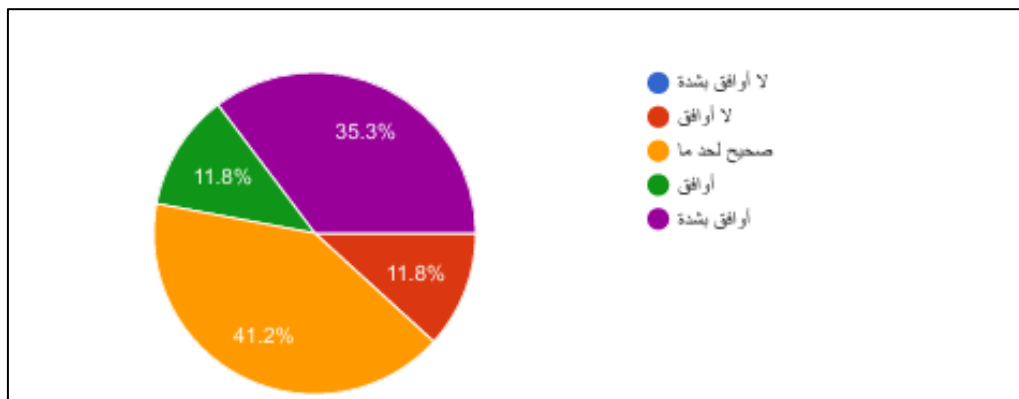
شكل (11)

- عند الإجابة على سؤال (يتم دمج الابتكار والتطوير المستمر في استخدام الأدوات الإدارية)، كان الرد أوافق بشدة بنسبة (11.8%)، وكان الرد أوافق بنسبة (41.2%)، وكان الرد صحيح لحد ما بنسبة (35.3%)، وكان أوافق بشدة بنسبة (11.8%).



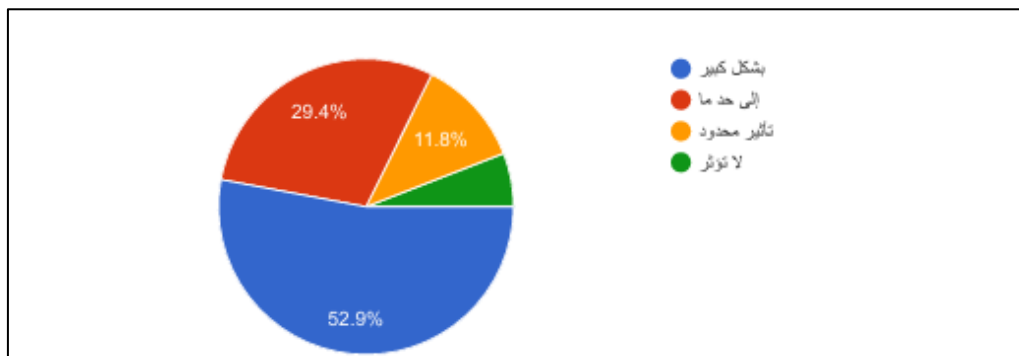
شكل (12)

- عند الإجابة على سؤال (يتم استخدام أساليب متقدمة في التخطيط الاستراتيجي)، كان الرد أوافق بشدة بنسبة (35.3%)، وكان الرد أوافق بنسبة (11.8%)، وكان الرد صحيح لحد ما بنسبة (41.2%)، وكان لا أوافق بنسبة (11.8%).



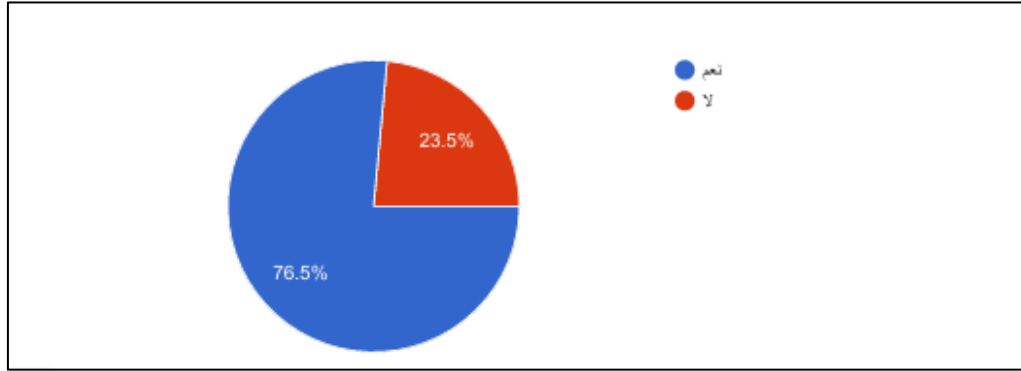
شكل (13)

- عند الإجابة على سؤال (إلى أي مدى تؤثر القوانين والتشريعات على اختيار الأدوات الإدارية في مؤسستك)، كان الرد بشكل كبير بنسبة (52.9%)، وكان الرد إلى حد ما بنسبة (29.4%)، وكان الرد تأثير محدود بنسبة (11.8%)، وكان الرد لا تؤثر بنسبة (5.9%).



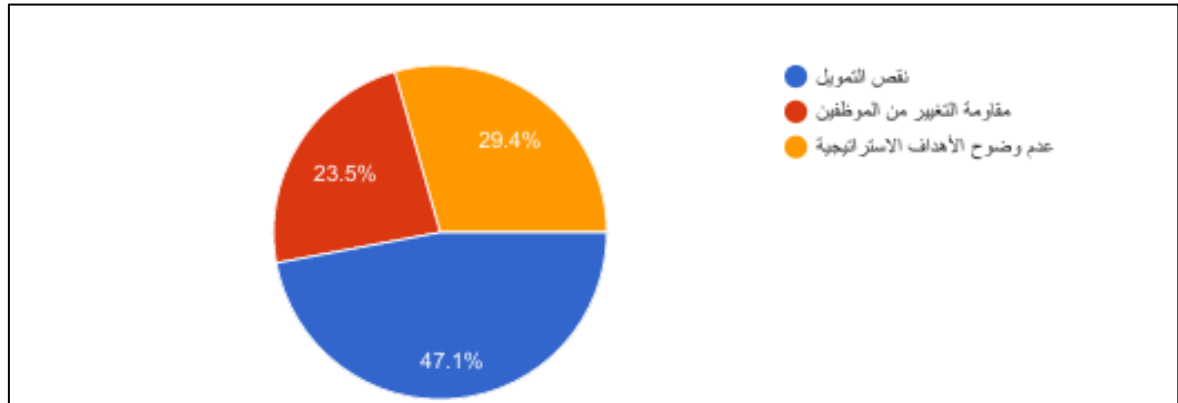
شكل (14)

- عند الإجابة على سؤال (هل تواجه مؤسستك تحديات مالية تؤثر على تبني أدوات إدارية حديثة)، كان الرد (نعم) بنسبة (76.5%)، وكان الرد (لا) بنسبة (23.5%).



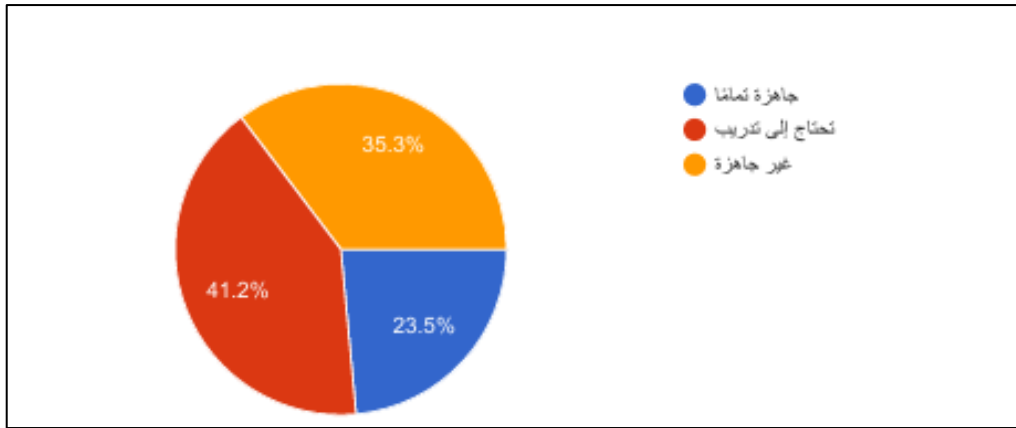
شكل (15)

- عند الإجابة على سؤال (ما أكثر التحديات التي تواجهها في تطبيق الأدوات الإدارية)، كان الرد (نقص التمويل) بنسبة (47.1%)، وكان الرد (مقاومة التغيير من الموظفين) بنسبة (23.5%)، وكان الرد (عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية) بنسبة (29.4%).



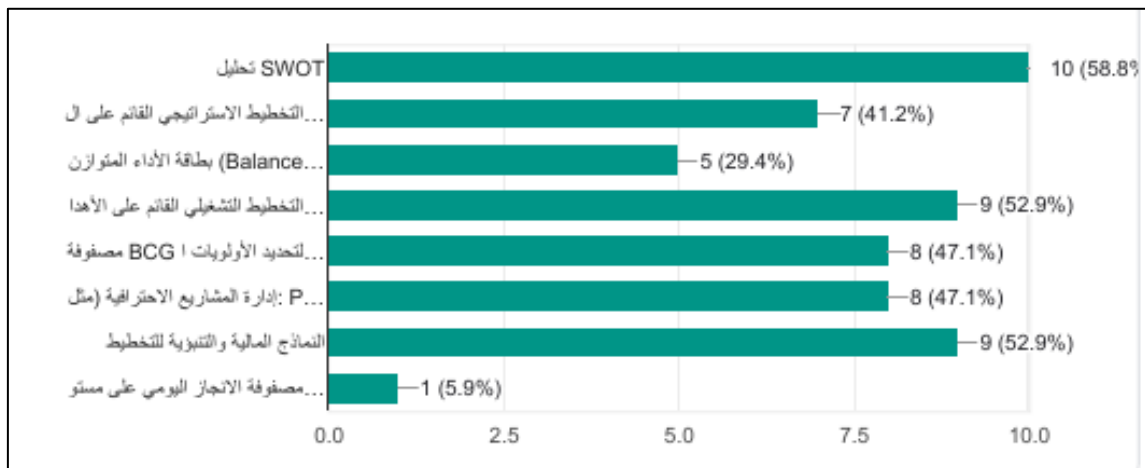
شكل (16)

- عند الإجابة على سؤال (ما مدى استعداد مؤسستك لتبني أدوات تعتمد على الذكاء الاصطناعي)، كان الرد (جاهز تماما) بنسبة (23.5%)، وكان الرد (تحتاج إلى تدريب) بنسبة (41.2%)، وكان الرد (غير جاهز) بنسبة (35.3%).



شكل (17)

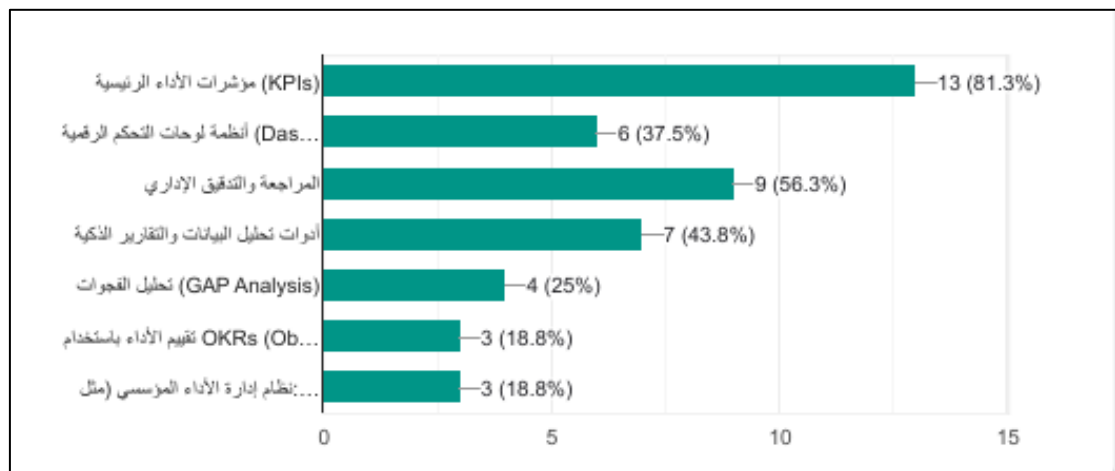
- عند الإجابة على سؤال (ما الأدوات الإدارية التي تعتقد أنها الأكثر فاعلية في تحسين التخطيط الاستراتيجي لمؤسستك؟)، كان الرد (SWOT تحليل) بنسبة (58.8%)، وكان الرد (التخطيط الاستراتيجي) بنسبة (41.2%)، وكان الرد (بطاقة الأداء المتوازن) بنسبة (29.4%)، وكان الرد (التخطيط التشغيلي بنسبة (52.9%)، وكان الرد (BCG مصفوفة) بنسبة (47.1%)، وكان الرد (إدارة المشاريع الاحترافية) بنسبة (47.1%)، وكان الرد (النماذج المالية والتنبؤية للتخطيط) بنسبة (52.9%)، وكان الرد (مصفوفة الإنجاز اليومي بنسبة (5.9%).



شكل (18)

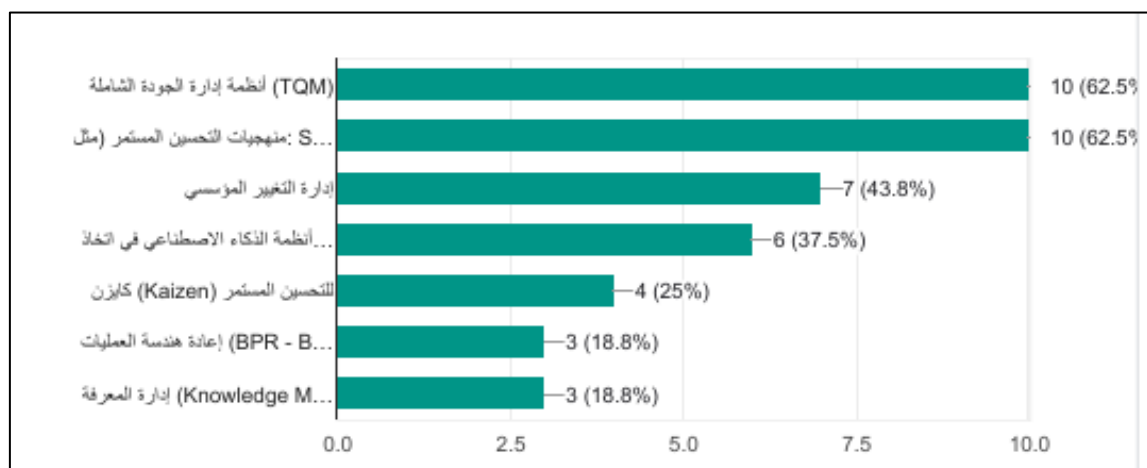
- عند الإجابة على سؤال (ما الأدوات الإدارية التي تعتقد أنها الأكثر فاعلية في مراقبة الأداء وقياس مدى تحقيق الأهداف؟)، كان الرد (مؤشرات الأداء الرئيسية) بنسبة (81.3%)، وكان الرد (أنظمة لوحات التحكم الرقمية) بنسبة (37.5%)، وكان الرد (المراجعة والتدقيق الإداري) بنسبة (58.3%)، وكان الرد (أدوات تحليل البيانات والتقارير الذكية) بنسبة (43.8%)، وكان الرد (GAP Analysis)

بنسبة (25%)، وكان الرد (OKRS تقييم الأداء باستخدام) بنسبة (18.8%)، وكان الرد (نظام إدارة الأداء المؤسسي) بنسبة (18.8%).



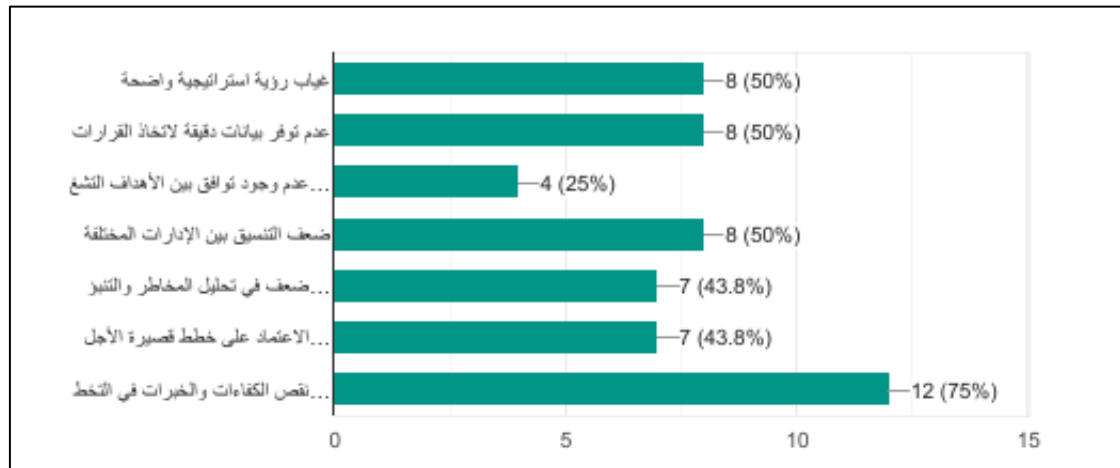
شكل (19)

- عند الإجابة على سؤال (ما الأدوات الإدارية التي تعتقد أنها الأكثر فاعلية في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين العمليات؟)، كان الرد (TQM أنظمة إدارة الجودة الشاملة) بنسبة (62.5%)، وكانت الإجابة (منهجيات التحسين المستمر) بنسبة (62.5%)، وكانت الإجابة (إدارة التغيير المؤسسي) بنسبة (43.8%)، وكانت الإجابة (أنظمة الذكاء الاصطناعي) بنسبة (37.5%)، وكانت الإجابة (Kaizen) بنسبة (25%)، وكانت الإجابة (إعادة هندسة العمليات) بنسبة (18.8%)، وكانت الإجابة (إدارة المعرفة) بنسبة (18.8%).



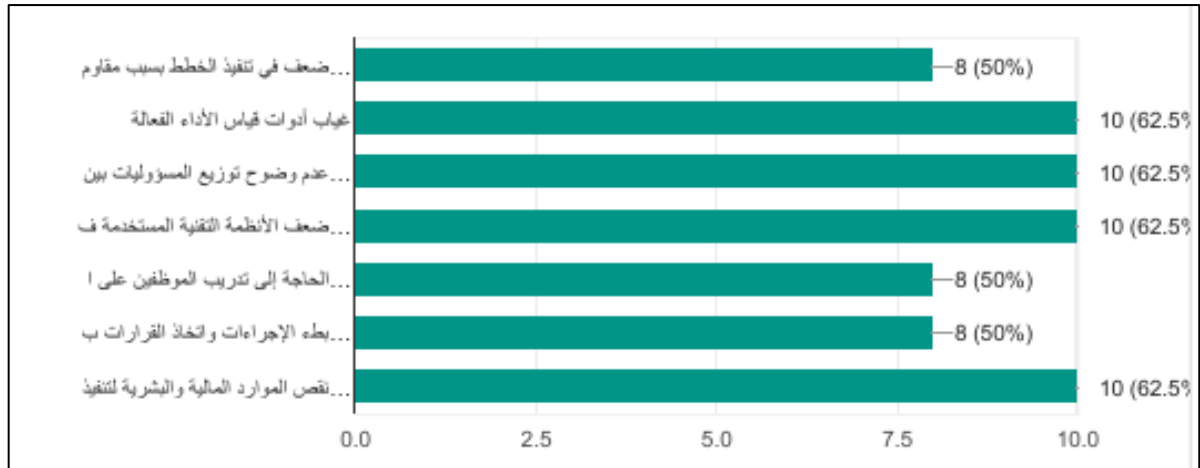
شكل (20)

- عند الإجابة على سؤال (ما التحديات التي تواجهها مؤسستك في التخطيط الاستراتيجي؟)، كان الرد (غياب رؤية استراتيجية واضحة) بنسبة (50%)، وكانت الإجابة (عدم وجود توافق بين الأهداف) بنسبة (25%)، وكانت الإجابة (ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة) بنسبة (50%)، وكانت الإجابة (ضعف في تحليل المخاطر) بنسبة (43.8%)، وكانت الإجابة (الاعتماد على خطط قصيرة الأجل) بنسبة (43.8%)، وكانت الإجابة (نقص الكفاءات والخبرات في التخطيط) بنسبة (75%).



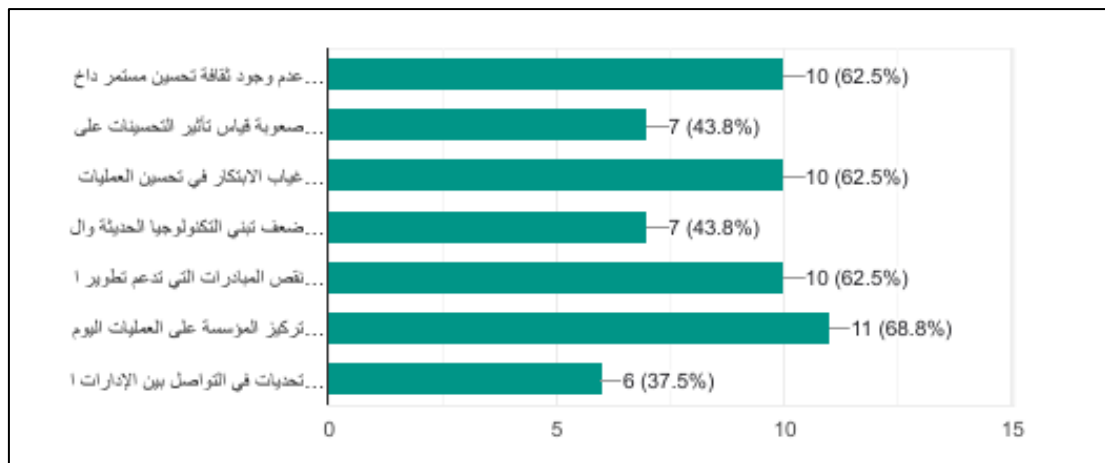
شكل (21)

- عند الإجابة على سؤال (ما التحديات التي تواجهها مؤسستك في تنفيذ ومتابعة الخطط الادارية؟)، كان الرد (ضعف في تنفيذ الخطط) بنسبة (50%)، وكانت الإجابة (غياب أدوات قياس الأداء الفعالة) بنسبة (62.5%)، وكانت الإجابة (عدم وضوح توزيع المسؤوليات) بنسبة (62.5%)، وكانت الإجابة (الحاجة إلى تدريب الموظفين) بنسبة (50%)، وكانت الإجابة (نقص الموارد المالية والبشرية) بنسبة (62.5%).



شكل (22)

- عند الإجابة على سؤال (ما التحديات التي تواجهها مؤسستك في تطوير الأداء والتحسين المستمر؟)، كان الرد (عدم وجود ثقافة تحسين مستمر) بنسبة (62.5%) وكانت الإجابة (صعوبة قياس تأثير التحسينات) بنسبة (43.8%)، وكانت الإجابة (غياب الابتكار في تحسين العمليات) بنسبة (62.5%)، وكانت الإجابة (ضعف تبني التكنولوجيا الحديثة) بنسبة (43.8%)، وكانت الإجابة (نقص المبادرات) بنسبة (62.5%)، وكانت الإجابة (تركيز المؤسسة على العمليات اليومية) بنسبة (68.8%)، وكانت الإجابة (تحديات في التواصل بين الإدارات) بنسبة (37.5%).



شكل (23)

بذلك، تتمثل هذه الجوانب في النتائج التي تم التوصل لها في الاستبيان على مجتمع العينة،
وهس نتائج يمكن استخدامها في التعرف على تأثير الإفراط في استخدام الأدوات الإدارية على تحقيق
الكفاءة الاستراتيجية بمنطقة تبوك.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

ان من خلال تطبيق الاستبيان على عينة البحث، والتي تتمثل في عدد من المسؤولين والعاملين في المؤسسات الغير ربحية، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة، يمكن التوصل لعدد من النتائج في مجال المؤسسات الغير ربحية، وهو ما يوضحه هذا الفصل.

المبحث الأول: النتائج التي تتعلق بأهداف البحث:

4.1.1 مدى استخدام الأدوات الإدارية في المنظمات غير الربحية:

تعتمد المنظمات غير الربحية في تبوك على أدوات إدارية متنوعة لتبسيط عملياتها، وتعزيز كفاءتها، وتحسين تقديم الخدمات. تساعد هذه الأدوات في الإدارة المالية، وتنسيق المشاريع، والتواصل، وتحليل البيانات. ويختلف استخدام هذه الأدوات باختلاف حجم المنظمة وميزانياتها وقدرتها التقنية.

- أدوات الإدارة المالية:

تُعد الإدارة المالية أمراً بالغ الأهمية للمنظمات غير الربحية، إذ يتعين عليها تتبع التبرعات، وإدارة الميزانيات، وضمان الامتثال للوائح المالية. في تبوك، تستخدم المنظمات غير الربحية أدوات محاسبية وإدارة مالية متنوعة، بما في ذلك:

- نظام رافد : نظام إداري متكامل مخصص للجهات الغير ربحية و من الأقسام الرئيسية في النظام الإدارة المالية : يساعد هذا البرنامج واسع الانتشار المنظمات غير الربحية على تتبع الإيرادات والنفقات، وإعداد التقارير المالية، وإدارة الرواتب.
- Xero: يُعد Xero بديلاً عن QuickBooks، حيث يوفر محاسبة سحابية، مما يُسهّل على المنظمات الوصول إلى البيانات المالية عن بُعد.
- Sage Intacct: تستخدم المنظمات غير الربحية الأكبر هذه الأداة لإعداد التقارير المالية المتقدمة، وإعداد الميزانيات، وإدارة المنح (Alsaif et al., 2022).

- مايكروسوفت إكسل: على الرغم من أنه ليس أداة محاسبة متخصصة، إلا أن إكسل يظل خيارًا شائعًا للمنظمات غير الربحية الصغيرة ذات الميزانيات المحدودة.

تتيح هذه الأدوات للمنظمات الحفاظ على الشفافية المالية، والامتثال لمتطلبات الجهات المانحة، وضمان التوزيع السليم للأموال. ومع ذلك، تواجه بعض المنظمات غير الربحية في تبوك تحديات في استخدام هذه الأدوات نظرًا لمحدودية الخبرة الفنية وقيود الميزانية (Altuwaijri, 2017).

- أدوات إدارة المشاريع:

تُعد إدارة المشاريع أمرًا أساسيًا للمنظمات غير الربحية لتنسيق المهام، وتخصيص الموارد، والوفاء بالمواعيد النهائية بفعالية. في تبوك، تستخدم العديد من المنظمات غير الربحية ما يلي:

- Trello - أداة بسيطة وسهلة الاستخدام لإدارة المهام، تساعد الفرق على تنظيم المشاريع من خلال لوحات مرئية. نظام رافد : نظام إداري متكامل مخصص للجهات الغير ربحية و من الأقسام الرئيسية في النظام إدارة المشاريع .
- Asana - أداة إدارة مشاريع أكثر تقدمًا، تتيح للفرق توزيع المهام، وتحديد المواعيد النهائية، وتتبع التقدم.
- Monday.com - يوفر منصة مركزية لتخطيط المشاريع، ووضع الميزانيات، وإعداد التقارير.
- Microsoft Project - تستخدمه المنظمات غير الربحية الكبيرة التي تتطلب تخطيطًا تفصيليًا للمشاريع، وتقييمًا للمخاطر، وتخصيصًا للموارد (Alsaif et al., 2022).

على الرغم من توفر هذه الأدوات، لا تزال بعض المنظمات غير الربحية تعتمد على الأساليب الورقية التقليدية أو جداول البيانات الأساسية لإدارة المشاريع. تشمل العوائق الرئيسية أمام التبني مقاومة التغيير وتكلفة إصدارات البرامج المتميزة.

- أدوات إدارة علاقات العملاء (CRM):

تساعد أدوات إدارة علاقات العملاء (CRM) المنظمات غير الربحية على إدارة علاقاتها مع المانحين والمتطوعين والمستفيدين. في تبوك، تشمل بعض أدوات إدارة علاقات العملاء الأكثر استخدامًا ما يلي:

- Salesforce للمنظمات غير الربحية - منصة إدارة علاقات عملاء فعّالة تُمكن المنظمات من تتبع تفاعلات المانحين، وإدارة حملات جمع التبرعات، وتحليل اتجاهاتهم.
- Bloomerang - برنامج لإدارة المانحين مُصمم خصيصًا للمنظمات غير الربحية، ويساعد المنظمات على الاحتفاظ بالمانحين من خلال تتبع التفاعل (Altuwaijri, 2017).
- HubSpot CRM - بديل مجاني يُتيح للمنظمات غير الربحية الأصغر حجمًا إدارة جهات الاتصال، وتتبع التفاعلات، وأتمتة رسائل البريد الإلكتروني.

تُعزز أدوات إدارة علاقات العملاء هذه تفاعل المانحين، وتحسّن جهود جمع التبرعات، وتُعزز التواصل المجتمعي. ومع ذلك، تواجه العديد من المنظمات غير الربحية في تبوك صعوبة في تبني إدارة علاقات العملاء نظرًا لمحدودية المعرفة بتكنولوجيا المعلومات وتعقيد بعض المنصات (Alsaif et al., 2022).

- أدوات التواصل والتعاون:

يُعد التواصل الفعال أمرًا بالغ الأهمية للمنظمات غير الربحية للتنسيق مع الموظفين والمتطوعين والجهات المعنية الخارجية. من بين الأدوات الشائعة الاستخدام:

- Microsoft Teams: يُوفّر مؤتمرات الفيديو ومشاركة الملفات وإدارة المهام، مما يجعله مثاليًا للتعاون عن بُعد.
- Zoom: يُستخدم للاجتماعات الافتراضية وجلسات التدريب وفعاليات التواصل مع المانحين.

تُساعد هذه الأدوات المنظمات غير الربحية على تحسين التواصل الداخلي، وتنسيق جهود المتطوعين، وتعزيز الشفافية. ومع ذلك، تواجه بعض المنظمات صعوبات في دمج هذه الأدوات بسبب مشاكل في الاتصال بالإنترنت أو عدم إلمام الموظفين بالمنصات الرقمية (Alharithi et al., 2023).

– أدوات تحليل البيانات وقياس الأثر:

يُعد قياس أثر أنشطة المنظمات غير الربحية أمرًا أساسيًا لتأمين التمويل وإثبات المساءلة. تشمل بعض الأدوات الشائعة الاستخدام لتحليل البيانات وقياس الأثر في منظمات تبوك غير الربحية ما يلي:

- Tableau: أداة لتصور البيانات تساعد المؤسسات على تحليل مقاييس الأداء وإنشاء تقارير تفاعلية.
- Power BI: منصة تحليلات من مايكروسوفت تُمكن المنظمات غير الربحية من تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) واستخلاص رؤى ثاقبة من بيانات الجهات المانحة والبرامج.
- Google Analytics: يُستخدم لمراقبة حركة مرور الموقع الإلكتروني وقياس فعالية حملات جمع التبرعات عبر الإنترنت.
- SurveyMonkey: يُساعد المنظمات غير الربحية على جمع ملاحظات المستفيدين والمتطوعين والجهات المانحة من خلال استطلاعات الرأي عبر الإنترنت.

تمكّن هذه الأدوات المنظمات غير الربحية من اتخاذ قرارات مبنية على البيانات، وتحسين برامجها، وإعداد تقارير عن أثرها. ومع ذلك، يُشكّل تعقيد بعض أدوات التحليلات تحديًا للمنظمات غير الربحية الصغيرة ذات الخبرة التقنية المحدودة (Khan, 2020).

6. أدوات جمع التبرعات وإدارتها:

يُعد جمع التبرعات نشاطًا أساسيًا للمنظمات غير الربحية، وتُستخدم أدوات مُتنوعة لإدارة التبرعات وتفاعل الجهات المانحة. من بين الأدوات الأكثر شيوعًا في تبوك:

- GoFundMe: منصة تمويل جماعي تُمكن المنظمات غير الربحية من جمع التبرعات من متبرعين أفراد.

- GiveWP: إضافة ووردبريس تُساعد المنظمات غير الربحية على إدارة التبرعات الإلكترونية من خلال مواقعها الإلكترونية.
- Donorbox: منصة تبرعات دورية تتكامل مع مُعالجات دفع مُختلفة.
- Classy: تُوفر أدوات لجمع التبرعات بين الأفراد، والتمويل الجماعي، وجمع التبرعات عبر الفعاليات.

تُبسط هذه الأدوات عملية التبرع، وتُحسّن من استبقاء المتبرعين، وتزيد من كفاءة جمع التبرعات. مع ذلك، قد يُمثل الاعتماد على المنصات الإلكترونية تحديًا للمنظمات غير الربحية التي تتعامل بشكل أساسي مع المتبرعين المحليين الذين يُفضلون طرق التبرع التقليدية (Alharithi, 2023).

– أدوات إدارة المتطوعين:

تُعَد إدارة المتطوعين بفعالية أمرًا بالغ الأهمية للمنظمات غير الربحية. من بين أدوات إدارة المتطوعين الشائعة الاستخدام في تبوك:

- Better Impact: تُساعد المنظمات غير الربحية على جدولة المتطوعين وتتبعهم والتواصل معهم.
- VolunteerMatch: تربط المنظمات بالمتطوعين المُحتملين من خلال منصة إلكترونية.
- نماذج جوجل: تُستخدم لجمع طلبات التطوع وتتبع المشاركة.

تساعد هذه الأدوات المنظمات غير الربحية على تنسيق جهود المتطوعين بكفاءة، إلا أن بعض المنظمات لا تزال تعتمد على أساليب التتبع اليدوية لعدم إلمامها بالمنصات الرقمية (Rjoub et al., 2024).

– أدوات الامتثال والحوكمة:

- يجب على المنظمات غير الربحية الامتثال للأنظمة المحلية، ومتطلبات الجهات المانحة، ومعايير الحوكمة. من بين الأدوات المستخدمة في مجال الامتثال والحوكمة في تبوك:
- DocuSign: يُمكن التوقيعات الإلكترونية للوثائق والاتفاقيات القانونية.

- BoardEffect: أداة لإدارة مجلس الإدارة تُسهّل عمليات الحوكمة وتخزين المستندات.
- LegalZoom: يُقدّم المساعدة القانونية وخدمات إعداد المستندات لضمان امتثال المنظمات غير الربحية.

- Microsoft SharePoint: يُستخدم لإدارة المستندات والامتثال للسياسات.

تُساعد هذه الأدوات المنظمات غير الربحية على تلبية المتطلبات القانونية، والحفاظ على الوثائق السليمة، وضمان الشفافية التنظيمية. مع ذلك، غالبًا ما تعتمد المنظمات غير الربحية الصغيرة على الوعي بأدوات الامتثال، وتعتمد على العمليات اليدوية (Alharithi, 2023).

4.1.2 تحليل مستوى الاعتماد على هذه الأدوات في العمليات اليومية:

تعمل المنظمات غير الربحية في تبوك في بيئة ديناميكية، حيث تُعدّ الكفاءة الإدارية أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق الاستدامة. ويختلف الاعتماد على الأدوات الإدارية في العمليات اليومية باختلاف الوظائف، بما في ذلك الإدارة المالية، ومتابعة المشاريع، وقياس الأداء، وإعداد تقارير الامتثال.

- الإدارة المالية:

تُعدّ الإدارة المالية من أهم جوانب عمليات المنظمات غير الربحية. يجب على المنظمات غير الربحية إدارة الميزانيات، وتتبع التبرعات، وضمان المساءلة المالية، والامتثال للمتطلبات التنظيمية. ويختلف الاعتماد على أدوات الإدارة المالية اختلافًا كبيرًا تبعًا لحجم المنظمة، ومصادر التمويل، والخبرة الفنية (Aljubair, 2022).

- الاعتماد الكبير على برامج المحاسبة:

تستخدم العديد من المنظمات غير الربحية في تبوك برامج محاسبية مثل نظام رافد لإدارة المعاملات المالية اليومية. تُمكن هذه الأدوات المنظمات في تتبع الإيرادات والنفقات، وإعداد التقارير المالية للمانحين والهيئات التنظيمية، وإدارة الرواتب ومخصصات المنح، والحفاظ على الشفافية والمساءلة. تميل المنظمات غير الربحية الأكبر حجمًا وذات التمويل الجيد إلى الاعتماد بشكل كبير على هذه الأدوات لأتمتة العمليات المالية، بينما قد تستخدم المنظمات الأصغر برنامج Microsoft Excel

لأغراض المحاسبة الأساسية. على الرغم من محدودية برنامج Excel، إلا أنه لا يزال أداة شائعة الاستخدام بين المنظمات غير الربحية ذات الميزانيات المحدودة والخبرة الفنية المحدودة (Kassem et al., 2020).

- تحديات التبني:

على الرغم من أهمية أدوات الإدارة المالية، إلا أن تبنيها في قطاع تبوك غير الربحي ليس شاملاً. تشمل التحديات الرئيسية ما يلي:

- قيود الميزانية: لا تستطيع العديد من المنظمات غير الربحية تحمل تكاليف رواتب متخصصين للقيام باستخدام الأدوات المناسبة.
- فجوات المعرفة التقنية: قد يفتقر الموظفون إلى التدريب اللازم لاستخدام الأدوات المالية المتقدمة بفعالية.
- تفضيل الأساليب التقليدية: لا تزال بعض المنظمات تعتمد على برامج مالية متطورة، مما يدفعها إلى الاعتماد على حفظ السجلات في برامج غير اعتمادية أو مجانية.

تُظهر المنظمات غير الربحية الأكبر حجمًا وذات التمويل الجيد اعتمادًا كبيرًا على برامج المحاسبة، بينما تُظهر المنظمات الأصغر اعتمادًا متوسطًا، وغالبًا ما تُكمل الأدوات الرقمية بعمليات يدوية (Alqasa et al., 2022).

- تتبع المشاريع:

تُعَد إدارة المشاريع أمرًا أساسيًا للمنظمات غير الربحية لتنسيق أنشطتها، وتخصيص مواردها، وتحقيق أهدافها بكفاءة، ويختلف استخدام الأدوات الرقمية لتتبع المشاريع في قطاع تبوك غير الربحي باختلاف الهيكل التنظيمي ودرجة تعقيد المشروع.

غالبًا ما تستخدم المنظمات غير الربحية التي تُشارك في مشاريع واسعة النطاق، مثل المساعدات الإنسانية والتعليم والخدمات الصحية، منصات Trello و Asana و Monday.com لإدارة المهام والتعاون. تُساعد هذه الأدوات في:

- توزيع المهام على أعضاء الفريق.

- تحديد المواعيد النهائية وتتبع التقدم.
- مراقبة تخصيص الموارد.
- تسهيل التواصل بين الأقسام.
- الاعتماد على مناهج هجينة.

غالبًا ما تعتمد المنظمات غير الربحية الصغيرة أو تلك التي لديها مشاريع أقل على جداول بيانات Excel أو Google Sheets لتتبع المشاريع، حيث تجمع بين الأدوات الرقمية والطرق التقليدية. لا تزال بعض المنظمات تستخدم قوائم التحقق اليدوية وتتبع الورقي للأسباب التالية:

- ضعف المعرفة الرقمية: العديد من موظفي ومتطوعي المنظمات غير الربحية غير مُلمّين ببرامج إدارة المشاريع.
- نقص البنية التحتية للإنترنت: تعمل بعض المنظمات غير الربحية في المناطق الريفية حيث يكون الوصول إلى الإنترنت غير منتظم، مما يجعل الأدوات السحابية أقل فعالية.
- مقاومة التغيير: تفضل العديد من المنظمات غير الربحية الاجتماعات الشخصية والتقارير اليدوية على التعاون الرقمي.

في حين تعتمد المنظمات الأكبر حجمًا بشكل كبير على برامج إدارة المشاريع، لا تزال المنظمات غير الربحية الأصغر حجمًا تظهر اعتمادًا متوسطًا، وغالبًا ما تستخدم مزيجًا من أساليب التتبع الرقمية والتقليدية (Rjoub et al., 2024).

- قياس الأداء وتقييم الأثر:

يُعد قياس فعالية برامج المنظمات غير الربحية أمرًا أساسيًا لتأمين التمويل، والحفاظ على المساءلة، وتحسين تقديم الخدمات. تساعد أدوات قياس الأداء المؤسسات على تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، وتحليل الاتجاهات، وإبلاغ النتائج لأصحاب المصلحة.

على الرغم من أهمية قياس الأداء، إلا أن العديد من المنظمات غير الربحية في تبوك لا تدمج أدوات تحليل البيانات بشكل كامل في عملياتها اليومية. تستخدم بعض المؤسسات:

- Tableau و Power BI لعرض نتائج البرامج.
- Google Analytics لتتبع تفاعل الموقع الإلكتروني وجهود جمع التبرعات الرقمية.

- SurveyMonkey لجمع ملاحظات المستفيدين والمانحين (Alharithi, 2023).

مع ذلك، لا يزال الاعتماد على هذه الأدوات محدودًا بسبب العديد من التحديات:

- نقص المهارات التقنية: يفتقر العديد من موظفي المنظمات غير الربحية إلى الخبرة في تحليل البيانات وقياس الأثر.
- محدودية الوعي: لا تُدرك بعض المؤسسات قيمة اتخاذ القرارات القائمة على البيانات.
- قيود الموارد: يتطلب الاستثمار في أدوات التحليلات تمويلًا لا تملكه العديد من المنظمات غير الربحية. الاعتماد على التقارير اليدوية

لا تزال العديد من المنظمات غير الربحية في تبوك تعتمد على التقارير اليدوية والأدلة القصصية لقياس نجاح برامجها. وبدلاً من استخدام أدوات التحليل، تُعدّ هذه المنظمات تقارير الأثر بناءً على آراء المستفيدين والمانحين. هذا النهج، على الرغم من فائدته، يفتقر إلى دقة التحليلات الرقمية وقابليتها للتوسع.

يُعد استخدام أدوات التحليلات محدودًا، حيث تعتمد معظم المنظمات غير الربحية على التقارير اليدوية أو جداول البيانات البسيطة لقياس الأداء. تُظهر المنظمات الأكبر حجمًا ذات التمويل الدولي اعتمادًا متوسطًا، بينما تُظهر المنظمات غير الربحية الأصغر حجمًا اعتمادًا منخفضًا على الأدوات الرقمية (Barhem et al., 2013).

- تقارير الامتثال والحوكمة:

يُعد الامتثال للأنظمة المحلية، ومتطلبات الجهات المانحة، ومعايير الحوكمة أمرًا بالغ الأهمية لاستدامة المنظمات غير الربحية. تُساعد الأدوات الإدارية في الحفاظ على الشفافية والمساءلة القانونية.

- اعتماد متوسط على أدوات الامتثال
- تستخدم بعض المنظمات غير الربحية في تبوك أدوات الامتثال والحوكمة، مثل:
- نظام رافد قسم الحوكمة
- DocuSign للتوقيعات الإلكترونية وإدارة العقود
- BoardEffect لإدارة اجتماعات مجلس الإدارة وتوثيق الحوكمة
- Microsoft SharePoint لتخزين وإدارة سجلات الامتثال

تُستخدم هذه الأدوات بشكل أساسي من قبل المنظمات غير الربحية ذات التمويل الجيد والتابعة دوليًا، والتي تتطلب التزامًا صارمًا ببروتوكولات الحوكمة (Alsaif et al., 2022).

- تحديات تقارير الامتثال:

- قلة الوعي: لا تدرك العديد من المنظمات غير الربحية الصغيرة أدوات الامتثال المتاحة وتعتمد على حفظ السجلات يدويًا.
- تفضيل الأساليب التقليدية: لا تزال وثائق الامتثال الورقية شائعة الاستخدام، لا سيما بين المنظمات غير الربحية الصغيرة.

بينما تُظهر المنظمات غير الربحية الكبيرة اعتمادًا متوسطًا على أدوات الامتثال، تعتمد المنظمات الأصغر بشكل أساسي على الوثائق اليدوية، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة ومخاطر تنظيمية محتملة (Alharithi, 2023).

4.1.3 آثار الإفراط في استخدام الأدوات الإدارية على الكفاءة الاستراتيجية:

تُعد أدوات الإدارة أساسية في المؤسسات الحديثة، بما في ذلك الشركات الربحية، والمنظمات غير الربحية، والمؤسسات الحكومية. فهي تساعد القادة على اتخاذ قرارات مدروسة، وتبسيط العمليات، وتخصيص الموارد بكفاءة، وقياس الأداء.

في حين أن هذه الأدوات يمكن أن تعزز بشكل كبير الفعالية الاستراتيجية للمؤسسة، إلا أن الإفراط في استخدامها أو سوء تطبيقها قد يؤدي إلى انخفاض الكفاءة، وانخفاض المرونة، وضعف عملية اتخاذ القرارات.

- مخاطر الإفراط في استخدام أدوات الإدارة:

- شلل اتخاذ القرار:

يُعد شلل اتخاذ القرار أحد المخاطر الرئيسية للإفراط في الاعتماد على أدوات الإدارة، وهو وضع تصبح فيه المؤسسات معتمدة بشكل كبير على البيانات والتقارير والأنظمة الآلية، مما يُصعب على القادة اتخاذ قرارات حاسمة.

يمكن أن يؤدي الاعتماد المفرط على أدوات تحليل البيانات إلى ما يُعرف بـ"شلل التحليل"، حيث ينتظر المديرون الحصول على بيانات مثالية قبل اتخاذ القرارات، مما يُبطئ الاستجابة الاستراتيجية، وقد يؤدي الإفراط في استخدام لوحات معلومات الأداء إلى الإدارة التفصيلية، حيث يُركز القادة بشكل مفرط على المقاييس الفردية بدلاً من الأهداف الاستراتيجية الشاملة. مثال على ذلك، قد تُؤجل منظمة غير ربحية تستخدم منصات تحليلية متعددة إطلاق مشروع مجتمعي جديد لأن الأدوات المختلفة تُوفر بيانات مختلفة قليلاً، مما يؤدي إلى عدم اليقين والتردد (Wijethilake et al., 2018).

- انخفاض مرونة المؤسسة:

قد تُعاني المؤسسات التي تُفرط في استخدام أدوات الإدارة من صعوبات في المرونة والقدرة على التكيف. يُمكن أن يُحدّ الالتزام الصارم بالأدوات الرقمية من الاستجابة لظروف السوق الديناميكية أو التحديات غير المتوقعة.

غالبًا ما تفرض برامج إدارة المشاريع جداول زمنية وسير عمل صارمة، مما قد يعيق المرونة عند الحاجة إلى تغييرات سريعة، وقد تتجاهل أنظمة إدارة الموارد البشرية ذات عمليات التوظيف الآلية العوامل النوعية، مما يؤدي إلى قرارات توظيف سيئة. مثال على ذلك، قد تفشل الشركة التي تعتمد بشكل مفرط على أدوات إدارة المشاريع المنظمة في التكيف مع الاضطرابات المفاجئة في سلسلة التوريد لأن النظام لا يأخذ في الاعتبار الحلول غير التقليدية الفورية.

- الاعتماد المفرط على المقاييس الكمية:

يتضمن اتخاذ القرارات الاستراتيجية كلاً من البيانات الكمية (الأرقام والإحصاءات) والرؤى النوعية (الخبرة والحدس والإبداع). ومع ذلك، فإن الإفراط في استخدام أدوات الإدارة قد يؤدي إلى:

- تجاهل العوامل النوعية مثل معنويات الموظفين، ورضا العملاء، وثقافة الشركة.
- إعطاء الأولوية المفرطة لمؤشرات الأداء الرئيسية القابلة للقياس على حساب الرؤية والابتكار على المدى الطويل.

مثال على ذلك، قد تُبالغ إدارة مدرسة تستخدم أدوات إدارة الأداء لتتبع فعالية المعلمين في التركيز على درجات اختبارات الطلاب، مُهملة مؤشرات جودة التعليم الأوسع، مثل مشاركة الطلاب أو مهارات التفكير النقدي (Ghoddosi et al., 2023).

- زيادة التعقيد والبيروقراطية:

قد يُدخل الإفراط في استخدام أدوات الإدارة تعقيداً غير ضروري في المؤسسة. فبدلاً من تبسيط العمليات، قد تُنشئ هذه الأدوات طبقات بيروقراطية إضافية:

- قد يحتاج الموظفون إلى إدخال البيانات في أدوات متعددة ومتداخلة، مما يُقلل من الكفاءة.
- قد يحتاج القادة إلى عمليات موافقة من خلال منصات برامج إدارة متعددة، مما يُبطئ عملية اتخاذ القرار (Nalamasu et al., 2021).

مثال: قد تُنفق منظمة غير ربحية تستخدم أدوات منفصلة للتمويل، وإدارة المشاريع، وعلاقات المانحين، وتنسيق المتطوعين، وقتاً طويلاً في المهام الإدارية بدلاً من التركيز على العمل المُوجّه نحو تحقيق الأهداف.

- مقاومة الموظفين والإرهاق التكنولوجي:

قد يُقاوم الموظفون الإفراط في استخدام أدوات الإدارة، خاصةً عندما يشعرون بالثقل بسبب متطلبات إعداد التقارير المُفرطة أو المراقبة المُستمرة. قد يؤدي هذا إلى:

- الإرهاق والإحباط الناتج عن الإفراط في إدخال البيانات والتبديل بين الأدوات.
- انخفاض الرضا الوظيفي بسبب صرامة سير العمل التي تفرضها الأنظمة الآلية.
- انخفاض الإبداع عندما يشعر الموظفون بالإدارة الدقيقة من قبل برامج تتبع الأداء.

مثال: قد يشعر فريق مبيعات يُجبر على استخدام خمس أدوات مختلفة لإدارة علاقات العملاء (CRM) بالإرهاق وانعدام المشاركة، مما يُقلل من حماسهم لبناء علاقات قوية مع العملاء (Bag et al., 2021).

- التأثير على الفعالية الاستراتيجية:

قد يدفع الإفراط في استخدام أدوات الإدارة المؤسسات إلى التركيز بشكل مفرط على الكفاءة التشغيلية بدلاً من الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى، وقد تركز الشركات على تحسين العمليات الحالية بدلاً من ابتكار استراتيجيات جديدة، وقد تُنفق المنظمات غير الربحية وقتًا طويلاً على تتبع الامتثال بدلاً من التأثير المجتمعي (Ghisellini et al., 2021).

- الانفصال عن الحدس والخبرة البشرية:

تتطلب القيادة الاستراتيجية حكمًا بشريًا وإبداعًا ورؤية - وهي صفات لا يُمكن استبدالها بالكامل بالبرمجيات.

قد يُفقد كبار المديرين التنفيذيين في الثقة بأدوات صنع القرار المُدارة بالذكاء الاصطناعي، مما يُقلل من دور الحدس والخبرة.

قد تُواجه الفرق صعوبة في حل المشكلات المُعقدة عند الاعتماد كليًا على الخوارزميات بدلاً من العصف الذهني والتعاون. مثال على ذلك، قد تُفوّت شركة استثمارية تستخدم إدارة محافظ قائمة على الذكاء الاصطناعي فرصًا في الأسواق الناشئة لأن الخوارزمية لا تأخذ في الاعتبار سوى البيانات السابقة، دون النظر إلى التنبؤات البشرية أو الاتجاهات الجيوسياسية.

- الإفراط في الامتثال والنفور من المخاطر:

قد تُصبح المؤسسات التي تُعتمد في استخدام أدوات الامتثال والحوكمة أكثر نفورًا من المخاطرة، مما يُعيق الابتكار والنمو.

قد يمنع الالتزام الصارم بأنظمة إدارة المخاطر الآلية الشركات من خوض مخاطر محسوبة، وقد يُحوّل الإفراط في التقارير القانونية وتقارير الامتثال التركيز بعيدًا عن تجربة العميل أو تطوير المنتجات. مثال: قد تُبطئ شركة ناشئة في مجال التكنولوجيا تُركّز بشكل كبير على برامج الامتثال التنظيمي ابتكار المنتجات، مما يسمح للمنافسين بتولي زمام المبادرة.

- استراتيجيات لتحقيق التوازن بين استخدام أدوات الإدارة:

لضمان الفعالية الاستراتيجية، يجب على المؤسسات تحقيق التوازن بين الاستفادة من أدوات الإدارة والحفاظ على عملية صنع القرار القائمة على العنصر البشري (Nalamasu et al., 2021).

- الاستخدام الانتقائي لأدوات الإدارة:

ينبغي على المؤسسات إعطاء الأولوية للأدوات الأساسية مع تجنب البرامج المكررة أو غير الضرورية، وإجراء عمليات تدقيق دورية للأدوات لتجنب تداخل الأنظمة، واختيار منصات متكاملة تجمع بين وظائف متعددة.

- تمكين عملية صنع القرار البشرية:

تشجيع الحس التنفيدي إلى جانب الرؤى المستندة إلى البيانات، وإتاحة مجال للمرونة في صنع القرار بدلاً من الالتزام الصارم بالأدوات الرقمية، والجمع بين مقاييس الأداء المستندة إلى البيانات والتقييمات النوعية مثل ملاحظات الموظفين ورضا العملاء، وتجنب إعطاء الأولوية المفرطة للكفاءة على حساب الإبداع والابتكار، وتثقيف الموظفين حول فائدة أدوات الإدارة لمنع المقاومة، وتنفيذ برامج تدريبية لتحسين استخدام الأدوات دون إرهاق الموظفين (Ghisellini et al., 2021).

4.1.4 تأثير الأعباء الإدارية على قدرة المؤسسة الغير ربحية على التخطيط الاستراتيجي:

ان الأعباء الإدارية لها تأثير كبير على قدرة المؤسسة الغير ربحية على التخطيط الاستراتيجي، وقدرتها على العمل، وتتمثل أبرزها في:

- انخفاض تركيز القيادة على الأهداف طويلة المدى:

يتطلب التخطيط الاستراتيجي من قادة المنظمات غير الربحية تحليل الاتجاهات، وتحديد الفرص، ووضع أهداف طويلة المدى. ومع ذلك، عندما ينشغل القادة بالمهام الإدارية اليومية، يقل الوقت المتاح لهم للانخراط في مناقشات استشرافية. مثال على ذلك، قد يقضي مدير تنفيذي في منظمة غير ربحية أسابيع في إعداد تقارير الامتثال للمنح، مما يترك وقتاً محدوداً لتطوير شراكات جديدة أو برامج مبتكرة، فينتج عن ذلك أنه تصبح المنظمة تفاعلية بدلاً من استباقية، وتركز على البقاء على المدى القصير بدلاً من النمو طويل المدى (Cannella et al., 2023).

- قيود الميزانية ومشاكل تخصيص الموارد:

غالبًا ما تعمل المنظمات غير الربحية بميزانيات محدودة، وقد تُحوّل التكاليف الإدارية الأموال عن الأنشطة الحيوية. يتطلب توظيف موظفين إداريين متخصصين أو الاستثمار في أدوات إدارية موارد مالية كان من الممكن استخدامها لتوسيع البرنامج. مثال، قد تضطر منظمة غير ربحية إلى الاختيار بين توظيف مسؤول تطوير استراتيجي أو محاسب للتعامل مع متطلبات التقارير المالية المتزايدة. النتيجة: تُعطي المؤسسات الأولوية للامتثال على الابتكار، مما قد يفقدها فرص النمو (Patil et al., 2021).

- تباطؤ عمليات صنع القرار:

يمكن أن تُبطئ الأعمال الورقية المفرطة والإجراءات البيروقراطية عملية صنع القرار، مما يُصعب على المؤسسات غير الربحية الاستجابة السريعة للتحديات أو الفرص الناشئة. مثال، قد تُؤجل مؤسسة غير ربحية إطلاق مبادرة جديدة لأنها لا تزال في طور الانتهاء من تقرير مُعَدّ للمانحين، وينتج عن ذلك أنه قد يتدخل المنافسون أو المؤسسات الأخرى أولاً، مما يقلل من أهمية المؤسسة وتأثيرها.

- إرهاق الموظفين وانخفاض الروح المعنوية:

يمكن أن تؤدي الأعباء الإدارية إلى مستويات عالية من التوتر بين موظفي المؤسسات غير الربحية، لا سيما في المؤسسات الصغيرة التي يؤدي فيها الموظفون مهامًا متعددة. مثال، قد يكون مدير البرنامج مسؤولاً أيضًا عن التتبع المالي ومهام الموارد البشرية، مما يؤدي إلى الإرهاق وانخفاض الإنتاجية، وينتج عن ذلك ارتفاع معدلات دوران الموظفين، وصعوبة جذب الكفاءات، وفقدان المعرفة المؤسسية.

- صعوبة قياس الأثر وتعديل الاستراتيجيات:

يتطلب التخطيط الاستراتيجي اتخاذ قرارات مبنية على البيانات، ولكن عندما تُثقل كاهل المنظمات غير الربحية بالمهام الإدارية، فقد تواجه صعوبة في جمع البيانات القيّمة وتحليلها والتصرف بناءً عليها. مثال، قد تواصل منظمة غير ربحية تقتصر إلى الوقت الكافي لتقييم أثر برامجها بشكل صحيح اتباع استراتيجيات غير فعالة بدلاً من التحول إلى مناهج أفضل، وينتج عن ذلك هدر الموارد، وانخفاض ثقة المانحين، والفشل في تعظيم الأثر (Cannella et al., 2023).

4.1.5 حلول لتخفيف الأعباء الإدارية وتحسين التخطيط الاستراتيجي:

- تطبيق التكنولوجيا والأتمتة:

يمكن للمنظمات غير الربحية الاستفادة من التكنولوجيا لتبسيط العمليات الإدارية وتوفير الوقت للتخطيط الاستراتيجي، حيث تُقلل برامج الإدارة المالية (مثل QuickBooks و Xero) من عمليات مسك الدفاتر اليدوية، وتُؤتمت أدوات إدارة المنح (مثل Fluxx و Foundant) تتبع المقترحات وإعداد تقارير الامتثال، وتُحسن أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) (مثل Salesforce و Bloomerang) إدارة المانحين والمتطوعين. مثال، يُمكن لمنظمة غير ربحية تُؤتمت تقارير المانحين باستخدام برنامج إدارة علاقات العملاء (CRM) تحويل التركيز من التقارير اليدوية إلى جمع التبرعات الاستراتيجي.

- الاستعانة بمصادر خارجية للوظائف الإدارية غير الأساسية:

يمكن أن يُساعد الاستعانة بمصادر خارجية لمهام المحاسبة أو الموارد البشرية أو الامتثال إلى شركات متخصصة المنظمات غير الربحية على التركيز على رسالتها. مثال، يُمكن لمنظمة غير ربحية الاستعانة بشركة محاسبة خارجية لإجراء عمليات التدقيق، مما يسمح للموظفين الداخليين بالتركيز على تطوير البرامج.

- تبسيط العمليات الداخلية والحد من البيروقراطية:

ينبغي على المؤسسات تقييم العمليات الداخلية بانتظام للتخلص من الخطوات غير الضرورية وتحسين الكفاءة، فيُمكن لتبسيط سير عمل الموافقة على تمويل المشاريع أن يُسرّع عملية اتخاذ القرار ويُقلل من التأخير.

- الدعوة إلى تغييرات في السياسات ومرونة في اللوائح:

يمكن للمنظمات غير الربحية التعاون مع صانعي السياسات للدعوة إلى تبسيط متطلبات إعداد التقارير وهياكل تمويل أكثر مرونة، فيُمكن للحكومات والجهات المانحة تطبيق نماذج تقارير موحدة لتخفيف العبء على المنظمات غير الربحية التي تُدير منحًا متعددة.

- تعزيز القيادة الاستراتيجية والتدريب:

يمكن أن يُساعد الاستثمار في تدريب القيادة وورش عمل التطوير الاستراتيجي قادة المنظمات غير الربحية على موازنة المسؤوليات الإدارية مع التخطيط طويل الأجل، فيمكن للمنظمة غير الربحية التي تُدرّب مديريها على إدارة الوقت والتفويض أن تُخفّض العبء الإداري وتُحسّن الكفاءة.

4.1.6 التحديات التي يواجهها موظفو المنظمات غير الربحية في إدارة المتطلبات الإدارية المفرطة في تبوك:

- محدودية الموارد البشرية وعبء العمل:

تعمل العديد من المنظمات غير الربحية في تبوك بفرق عمل صغيرة، مما يُجبر الموظفين على تولي أدوار متعددة. وعلى عكس المنظمات الأكبر حجمًا التي تُخصص إدارات للشؤون المالية والموارد البشرية والامتثال، غالبًا ما يكون لدى المنظمات غير الربحية الأصغر حجمًا شخص أو شخصان يتولون جميع المهام الإدارية بالإضافة إلى مسؤوليات برامجها. على سبيل المثال، قد يُطلب من مدير البرنامج المسؤول عن التواصل المجتمعي أيضًا التعامل مع تقارير الجهات المانحة، والتتبع المالي، وإدارة المتطوعين.

- متطلبات الامتثال المعقدة والمستهلكة للوقت:

يجب على المنظمات غير الربحية في تبوك الامتثال للوائح الحكومية المحلية، وقوانين الضرائب، ومتطلبات إعداد تقارير المنح. وغالبًا ما تكون التزامات الامتثال هذه معقدة وتتطلب معرفة متخصصة. على سبيل المثال، يجب على المنظمة غير الربحية التي تتلقى منحًا متعددة تتبع النفقات بشكل منفصل لكل جهة مانحة، مما يتطلب توثيقًا ماليًا مفصلاً، فيقضي الموظفون وقتًا طويلاً في ضمان الامتثال بدلاً من التركيز على البرامج المجتمعية والتخطيط الاستراتيجي.

- نقص تمويل الدعم الإداري:

غالبًا ما تُعطي المنظمات غير الربحية الأولوية لتمويل أنشطة البرامج المباشرة على الوظائف الإدارية. ومع ذلك، فبدون دعم إداري كافٍ، يواجه الموظفون صعوبة في إدارة عبء العمل المتزايد، فقد

تتلقى منظمة غير ربحية تمويلًا لبرامج توزيع الأغذية، لكنها تفتقر إلى الموارد المالية اللازمة لتوظيف محاسب أو إداري، ويجب على الموظفين الحاليين تحمل مسؤوليات إدارية، مما يُقلل من قدرتهم على التركيز على فعالية البرنامج.

- نقص التدريب والخبرة الفنية:

تتطلب إدارة العمليات الإدارية بكفاءة مهارات في الإدارة المالية، والامتثال القانوني، وكتابة المنح، وتحليل البيانات. ومع ذلك، يفتقر العديد من موظفي المنظمات غير الربحية إلى التدريب الرسمي في هذه المجالات، فقد يواجه أحد الموظفين غير المُلمّ بأنظمة تقارير الجهات المانحة صعوبة في إعداد تقارير مالية دقيقة، مما يؤدي إلى تأخير التمويل.

- أنظمة إدارية غير فعّالة أو قديمة:

لا تزال بعض المنظمات غير الربحية تعتمد على الأعمال الورقية اليدوية، أو جداول البيانات، أو برامج قديمة لإدارة مهامها الإدارية. فبدون الأتمتة، يقضي أعضاء الفريق وقتًا طويلاً في مهام متكررة مثل إدخال البيانات، وتجميع التقارير، وترتيب المستندات. مثال، قد تقضي منظمة غير ربحية تتابع ساعات العمل التطوعي باستخدام نماذج ورقية بدلاً من نظام آلي ساعات في إعداد التقارير الشهرية.

- موازنة العمل الإداري مع تنفيذ البرنامج:

يجب على موظفي المنظمات غير الربحية الموازنة بين التنفيذ المباشر للبرنامج والمسؤوليات الإدارية. فعندما تزداد المتطلبات الإدارية، قد يتأثر تنفيذ البرنامج. مثال، حيث قد تقضي منظمة غير ربحية تُركز على التعليم وقتًا أطول في إعداد التقارير المالية مقارنةً بتطوير استراتيجيات تعليمية مبتكرة للمستفيدين.

- ضغط تقارير الجهات المانحة والمنح:

تعتمد العديد من المنظمات غير الربحية في تبوك على المنح والتبرعات، والتي تتطلب متطلبات إعداد تقارير صارمة. غالبًا ما يطلب الممولون تقارير مالية مفصلة، وتقييمات للأثر، وتحديثات للتقدم. ورغم أهمية الشفافية، إلا أن متطلبات إعداد التقارير المفرطة قد تُثقل كاهل الموظفين. مثال، يجب على

منظمة غير ربحية تتلقى تمويلًا من مصادر متعددة تخصيص تقارير لكل جهة مانحة، مما يؤدي إلى ازدواجية الجهود، وإن العمل الإداري المُستهلك للوقت يُشتت الانتباه عن أهداف البرنامج الأساسية.

- ارتفاع معدل دوران الموظفين بسبب الضغط الإداري:

تُسهم الأعباء الإدارية المفرطة في إرهاق الموظفين وارتفاع معدلات دورانهم. قد يُضطر الموظفون الذين يشعرون بالإرهاق من الأعمال الورقية ومتطلبات إعداد التقارير إلى ترك وظائفهم بحثًا عن وظائف تُوفر توازنًا أفضل بين العمل والحياة. مثال، تواجه منظمة غير ربحية ذات عدد محدود من الموظفين معدل دوران متكرر، مما يؤدي إلى إعادة تدريب الموظفين الجدد باستمرار، ينتج عدم الاستقرار التنظيمي، وفقدان المعرفة المؤسسية، وتعطيل استمرارية البرنامج.

4.1.7 العوامل التي تساهم في الإفراط في استخدام الأدوات الإدارية:

يوجد عدد من العوامل التي تساهم في الإفراط في استخدام الأدوات الإدارية، وتتمثل في:

- الاعتماد المتزايد على أدوات الإدارة:

صُممت أدوات الإدارة لتعزيز الكفاءة، وتحسين التنسيق، وتسهيل عملية اتخاذ القرارات القائمة على البيانات. ورغم فوائدها العديدة، إلا أن الاعتماد المفرط عليها قد يُسبب مشاكل مثل زيادة المعلومات، وضعف البديهة البشرية في عملية اتخاذ القرارات، وزيادة البيروقراطية، وتستخدم العديد من المؤسسات - سواء كانت شركات أو منظمات غير ربحية أو مؤسسات حكومية - مزيجًا من البرامج والمنصات لإدارة الشؤون المالية، وتتبع المشاريع، ومراقبة أداء الموظفين، وتحليل بيانات العملاء. وينبع الإفراط في استخدام هذه الأدوات من عوامل تنظيمية وتكنولوجية ونفسية مختلفة.

- صعود عملية اتخاذ القرارات القائمة على البيانات:

في بيئة الأعمال الحالية، تلعب تحليلات البيانات وقياس الأداء دورًا محوريًا في عملية اتخاذ القرارات. وتعتمد المؤسسات بشكل متزايد على أدوات نكاء الأعمال (BI)، والتحليلات التنبؤية، ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتوجيه الخيارات الاستراتيجية. مثال، قد تُقرط شركة تستخدم أدوات متعددة لتتبع الأداء في التركيز على مقاييس مثل إنتاجية الموظفين ومعدلات إنجاز المشاريع، بدلاً من التركيز على

عوامل نوعية مثل الابتكار وتعاون الفريق، وقد يتردد صانعو القرار في اتخاذ القرارات دون بيانات كاملة، مما يؤدي إلى "شلل التحليل" - وهي حالة تُبطئ فيها وفرة البيانات عملية اتخاذ القرار بدلاً من تحسينها.

- زيادة تعقيد الهياكل التنظيمية:

غالبًا ما تُطبّق المؤسسات الأكبر حجمًا، وخاصةً تلك التي تعمل عبر مواقع أو أقسام متعددة، مجموعة واسعة من أدوات الإدارة لتنسيق العمل. ومع ذلك، مع ازدياد عدد الأدوات، يزداد التعقيد. مثال، قد تستخدم شركة متعددة الجنسيات منصات إدارة مشاريع منفصلة لأقسام مختلفة، مما يؤدي إلى التكرار وانخفاض الكفاءة، وقد يقضي الموظفون وقتًا أطول في تصفح واجهات البرامج مقارنةً بإنجاز المهام، مما يقلل من الإنتاجية الإجمالية.

- الخوف من عدم الامتثال والضغوط التنظيمية:

غالبًا ما تُجبر المتطلبات التنظيمية المؤسسات على اعتماد أدوات إدارة متعددة لضمان الامتثال القانوني والشفافية المالية. تواجه قطاعات مثل الرعاية الصحية، والمالية، والمنظمات غير الربحية التزامات صارمة بالتدقيق والامتثال، مما يؤدي إلى الاعتماد المفرط على أدوات التتبع والتوثيق وإعداد التقارير، وقد يُطلب من منظمة غير ربحية تتلقى منحًا حكومية تتبع تخصيص الأموال، وساعات التطوع، وتأثير البرنامج باستخدام منصات مختلفة لكل جهة مانحة أو جهة تمويل، وتؤدي متطلبات التوثيق المفرطة إلى إرهاق الموظفين وزيادة العبء الإداري، مما يقلل الوقت المخصص للأنشطة الحيوية.

- المبالغة في وعود الموردين بحلول برمجية:

يُسوّق العديد من مزودي البرامج أدواتهم الإدارية على أنها "حلول شاملة" من شأنها إحداث ثورة في العمليات. غالبًا ما تُبالغ المؤسسات في تقدير قدرات هذه الأدوات، متوقعةً أن تحل محل الحكمة البشرية والتفكير الاستراتيجي، وقد تتوقع شركة تُطبّق نظام إدارة علاقات العملاء (CRM) أن يحل مشاكل تفاعل العملاء دون معالجة مشاكل جودة الخدمة الأساسية، وقد تستمر الشركات في إضافة أدوات جديدة بحثًا عن حل "مثالي"، مما يؤدي إلى بيئة تقنية مُزدحمة.

- الحمل التكنولوجي الزائد وانتشار أدوات البرمجيات كخدمة (SaaS)

أدى ظهور حلول البرمجيات كخدمة (SaaS) السحابية إلى جعل أدوات الإدارة أكثر سهولة في الوصول إليها وبأسعار معقولة، مما شجع المؤسسات على اعتماد أدوات متعددة في آنٍ واحد. العديد من أدوات SaaS تعتمد على الاشتراك، وتُحدَّث باستمرار، وتُدمج مع منصات أخرى، مما يُغري بتوسيع نطاق استخدامها بما يتجاوز الضرورة، قد تجد شركة تستخدم Microsoft Teams و Slack و Trello و Asana للتواصل وإدارة المشاريع أن موظفيها يُفترطون في التبديل بين الأدوات، مما يُقلل من الإنتاجية، وإن تكرار الأدوات وانخفاض كفاءتها، حيث يُهدر الموظفون وقتهم في تعلم وصيانة منصات برمجية متعددة بدلاً من التركيز على المهام الأساسية.

- التركيز الثقافي على مقاييس الإنتاجية ومراقبة الموظفين:

تؤكد أماكن العمل الحديثة بشكل متزايد على مقاييس الإنتاجية القابلة للقياس، مما يؤدي إلى الإفراط في استخدام برامج مراقبة الموظفين، ولوحات معلومات الأداء، وأدوات إدارة المهام الآلية، وقد تؤدي الشركة التي تُتابع نشاط لوحة مفاتيح الموظفين، وساعات العمل، ومعدلات إنجاز المهام، إلى خلق بيئة مراقبة بدلاً من التفاعل، ويشعر الموظفون بالإدارة الدقيقة، مما يؤدي إلى انخفاض رضاهم الوظيفي، وإبداعهم، ومعنوياتهم.

- رغبة الإدارة في مزيد من التحكم:

تُفترط بعض المؤسسات في استخدام أدوات الإدارة كوسيلة للتحكم والرقابة بدلاً من الكفاءة. قد تعتمد القيادة على التقارير المستمرة، وتتبع الأداء، وسير عمل الموافقات للحفاظ على رقابة صارمة، وقد يُبطئ المدير الذي يتطلب تحديثات يومية للتقدم، وطبقات موافقة متعددة، وتوثيقاً مفصلاً

- مقاومة التبسيط والتغيير:

تفشل العديد من المؤسسات في تقييم ما إذا كانت أدوات معينة تُحسن الكفاءة بالفعل. فبدلاً من تبسيط أو إزالة البرامج الزائدة، تُضيف أدوات جديدة دون معالجة الأسباب الجذرية لانعدام الكفاءة، وقد تُضيف شركة تُعاني من تأخيرات في المشاريع أداةً أخرى لإدارة سير العمل، بدلاً من تبسيط العمليات الحالية أو تحسين تعاون الفريق، وينتج عن ذلك زيادة التعقيد، والإحباط بين الموظفين، وإهدار الموارد المالية.

- نقص التدريب وسوء استخدام الأدوات:

يفتقر العديد من الموظفين إلى التدريب المناسب حول كيفية استخدام أدوات الإدارة بكفاءة. ونتيجةً لذلك، قد ينتهي الأمر بالمؤسسات إلى استخدام أدوات متعددة بشكل غير فعال بدلاً من تحسين بعض الأنظمة الرئيسية، وقد يستخدم فريق مبيعات ثلاث أدوات مختلفة لإدارة علاقات العملاء (CRM) دون إرشادات واضحة، مما يؤدي إلى تكرار إدخال البيانات، والارتباك، والتناقضات.

4.1.8 استراتيجيات لتحسين استخدام أدوات الإدارة:

- إجراء تدقيق تقني

قبل الاستثمار في أدوات جديدة، ينبغي على المنظمات غير الربحية إجراء تدقيق تقني لتقييم:

- ما هي الأدوات المستخدمة حالياً؟
- هل تلبي هذه الأدوات احتياجات المنظمة بفعالية؟
- هل هناك أدوات زائدة عن الحاجة أو غير مستغلة بالشكل الكافي؟
- ما هي الفجوات الموجودة من حيث الوظائف والتكامل؟

- خطوات إجراء تدقيق تقني:

- استطلاع آراء الموظفين لفهم استخدام الأدوات ونقاط الضعف.
- تحديد الأدوات المتداخلة التي تخدم أغراضاً متشابهة.
- تقييم التكاليف والوفورات المحتملة من دمج البرامج.
- تقييم قابلية التوسع.

يساعد هذا التدقيق المنظمات غير الربحية على التخلص من البرامج غير الضرورية، ودمج الأنظمة بشكل أكثر فعالية، وتحسين استثمارات التكنولوجيا.

- اختيار الأدوات المناسبة بناءً على احتياجات المنظمة:

يجب على المنظمات غير الربحية اختيار أدوات الإدارة بعناية بناءً على أهداف المنظمة المحددة بدلاً من اتباع اتجاهات الصناعة (Gratton, 2018).

4.1.9 معايير اختيار الأداة المناسبة في المؤسسات غير الربحية:

يوجد عدد من المعايير التي يمكن الاستناد عليها في اختيار الأداة المناسبة في المؤسسات غير الربحية، وتتمثل في:

- واجهة سهلة الاستخدام: يجب أن يكون الموظفون قادرين على استخدام الأداة دون تدريب مكثف (Gratton, 2018).

- قابلية التوسع: يجب أن يستوعب البرنامج نمو المؤسسة.

- إمكانيات التكامل: يجب أن تتكامل الأداة مع الأنظمة الحالية (مثل قواعد بيانات المانحين المتصلة بالبرامج المالية).

- فعالية التكلفة: فكر في إصدارات مجانية أو بخصومات للمنظمات غير الربحية.

- أمان البيانات والامتثال: تأكد من أن الأداة تلتزم لوائح حماية البيانات (خاصةً بيانات المانحين والبيانات المالية).

مثال: بدلاً من استخدام أدوات منفصلة لإدارة المانحين، وتخطيط الفعاليات، وجمع التبرعات، يمكن للمنظمات غير الربحية الاستثمار في نظام إدارة علاقات عملاء متكامل مثل Salesforce للمنظمات غير الربحية أو Bloomerang (Worth, 2020).

- تعزيز تدريب الموظفين وبناء قدراتهم:

من الأسباب الشائعة لقلّة استخدام أدوات الإدارة هو افتقار الموظفين والمتطوعين للتدريب المناسب، ويجب على المنظمات غير الربحية توفير فرص التعلم المستمر لضمان الاستخدام الفعال للأدوات.

ومن استراتيجيات التدريب التي يمكن الاعتماد عليها:

- برامج التوجيه: ينبغي أن يتلقى الموظفون الجدد تدريباً منظماً على الأدوات الأساسية.
- ورش عمل عملية: تساعد الجلسات التفاعلية المنتظمة الموظفين على مواكبة أحدث مستجدات ميزات البرامج.

- منصات التعلم عبر الإنترنت: تقدم منصات مثل كورسيرا ويوديمي و لينكدإن للتعلم تدريبًا تقنيًا بأسعار معقولة لموظفي المؤسسات غير الربحية.

- التعلم من الأقران: تشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة وأفضل الممارسات.

فإذا اعتمدت مؤسسة غير ربحية تطبيق تريلو لإدارة المشاريع، فعليها تقديم تدريب تدريجي حول تنظيم سير العمل، وتوزيع المهام، وتتبع التقدم (Renz et al., 2024).

- أتمتة المهام الإدارية المتكررة:

يقضي العديد من موظفي المؤسسات غير الربحية وقتًا طويلاً في المهام اليدوية، مما يقلل من الكفاءة. يمكن للأتمتة أن تقضي على العمل الإداري الزائد، مما يسمح للموظفين بالتركيز على الأنشطة المهمة.

- تبسيط التواصل مع المتبرعين: إعداد أتمتة البريد الإلكتروني عبر Mailchimp أو Constant Contact.

- رقمنة إدارة المتطوعين: استخدم Golden Volunteer أو Better Impact لتتبع ساعات العمل والجدول الزمني ومستوى التفاعل.

- تطبيق تحليلات تعتمد على الذكاء الاصطناعي/ تساعد أدوات مثل Google Analytics و Power BI في تتبع أداء جمع التبرعات وتأثير البرنامج.

يمكن لمؤسسة غير ربحية كانت تعتمد سابقًا على التواصل اليدوي مع المتبرعين استخدام أتمتة البريد الإلكتروني لإرسال رسائل شكر شخصية، ودعوات للفعاليات، وإيصالات تبرع دون الحاجة إلى تدخل الموظفين.

- تشجيع ثقافة التبني والابتكار الرقمي:

لكي تكون أدوات الإدارة فعالة، يجب على قادة المؤسسات غير الربحية تعزيز ثقافة الابتكار الرقمي، وينبغي على المؤسسات:

- تشجيع التجربة: السماح للموظفين باستكشاف تقنيات جديدة واقتراح أدوات أفضل.

- تقدير رواد التكنولوجيا الرقمية: تحديد الموظفين الذين يتفوقون في استخدام الأدوات وتمكينهم من توجيه الآخرين.

- الاحتفال بالإنجازات الصغيرة: الاعتراف بدور التكنولوجيا في تحسين الكفاءة، وتعزيز موقف إيجابي تجاه التحول الرقمي.

مثال: يمكن لمنظمة غير ربحية مترددة في استخدام Slack للتواصل أن تُطبِّقه تدريجياً، مع إظهار تحسينات طفيفة في الإنتاجية قبل اعتماده بالكامل (Koon., 2023).

- دمج أدوات الإدارة لعمليات سلسلة:

بدلاً من استخدام أدوات متعددة غير متصلة، ينبغي على المنظمات غير الربحية إعطاء الأولوية لتكامل البرامج لتحسين الكفاءة، وتكامل إدارة علاقات العملاء (CRM) مع البرامج المالية - مزامنة Salesforce أو Bloomerang مع QuickBooks لأتمتة التقارير المالية.

بذلك، لتحسين استخدام أدوات الإدارة، يجب على المنظمات غير الربحية اعتماد مناهج استراتيجية، فعالة من حيث التكلفة، ومتكاملة. يُعدّ إجراء تدقيق تقني، وتدريب الموظفين، وأتمتة العمليات، واختيار برامج قابلة للتطوير وسهلة الاستخدام، خطوات أساسية لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة.

من خلال تعزيز ثقافة التبني الرقمي، يمكن للمنظمات غير الربحية تخفيف الأعباء الإدارية، وتبسيط العمليات، والتركيز بشكل أكبر على تحقيق الأثر الإيجابي في مجتمعاتها. ومن خلال استخدام التكنولوجيا بشكل أكثر ذكاءً، يمكن للمنظمات غير الربحية في تبوك وخارجها تحسين تخطيطها الاستراتيجي، وتوطيد علاقاتها مع الجهات المانحة، ودفع عجلة النمو المستدام (الفواز، 2022).

المبحث الثاني: التوصيات:

ان من خلال ما تم عرضه في النتائج، يتضح أنه يتولى قادة المنظمات غير الربحية مسؤولية الإشراف على البرامج، وإدارة الموظفين والمتطوعين، وضمان الامتثال للوائح، والحفاظ على العلاقات مع الجهات المانحة وأصحاب المصلحة. ومع ذلك، يمكن لأعباء العمل الإدارية المفرطة أن تُشتت

الوقت والموارد عن المهمة الأساسية للمنظمة. تُعد إدارة هذه المسؤوليات بكفاءة أمرًا بالغ الأهمية لضمان الاستدامة والتأثير على المدى الطويل.

لتقليل الأعباء الإدارية، يجب على قادة المنظمات غير الربحية التركيز على تحديد الأولويات، والأتمتة، والتفويض، والتخطيط الاستراتيجي. تُقدم هذه الورقة توصيات عملية لقادة المنظمات غير الربحية حول كيفية إدارة أعباء العمل الإدارية بفعالية مع تعظيم كفاءة المنظمة.

- تقييم المهام الإدارية وتحديد أولوياتها:

قبل تطبيق أي تغييرات، ينبغي على قادة المنظمات غير الربحية تقييم العمليات الإدارية الحالية لتحديد أوجه القصور. يشمل ذلك تقييم الوقت المُخصص لمهام مثل التقارير المالية، ووثائق الامتثال، وإدارة الجهات المانحة، والاتصالات الداخلية، ومن خلال إجراء تحليل لسير العمل، يُمكن للقادة تحديد:

- المهام الأساسية التي تدعم مهمة المنظمة بشكل مباشر.
- المهام التي يُمكن إلغاؤها أو تبسيطها أو أتمتتها، وعندما يُهدر وقت الموظفين في مهام إدارية زائدة أو غير ضرورية.

ينبغي على قادة المنظمات غير الربحية عقد اجتماعات جماعية لمناقشة نقاط الضعف الإدارية وجمع رؤى الموظفين حول كيفية تحسين العمليات.

• إعطاء الأولوية للأنشطة عالية التأثير:

لا تتطلب جميع المهام الإدارية اهتمامًا فوريًا. ينبغي على القادة اتباع نهج قائم على الأولويات من خلال التمييز بين ضرورة لتحقيق أهداف المنظمة، مثل طلبات المنح، والرقابة المالية، وقياس الأثر، والمهام الإدارية التي تستهلك وقتًا ولكنها قليلة التأثير، مثل الاجتماعات الداخلية المفرطة أو الأعمال الورقية غير الضرورية، وينبغي على القادة التركيز على الأنشطة المهمة مع تفويض أو تأجيل الأعمال الإدارية الأقل إلحاحًا.

- الاستفادة من التكنولوجيا لأتمتة المهام الروتينية:

يمكن أتمتة أو تبسيط العديد من المهام الإدارية باستخدام برامج غير ربحية ميسورة التكلفة. ومن خلال تقليل الاعتماد على إدخال البيانات يدويًا والأعمال الورقية، يمكن لقادة المنظمات غير الربحية توفير وقت ثمين وتحسين الدقة، ومن المجالات الرئيسية التي يمكن أن تُسهم فيها الأتمتة:

- الإدارة المالية: نُقلل أتمتة تتبع النفقات، وكشوف الرواتب، ومساهمات المانحين من الأخطاء وتحسّن الامتثال.
- إدارة المشاريع: يُحسّن استخدام الأدوات الرقمية لتعيين المهام، وتتبع المواعيد النهائية، ومراقبة التقدم، من تنسيق الفريق.
- إدارة المانحين وجمع التبرعات: تُعزز أتمتة إيصالات التبرعات، وتتبع مشاركة المانحين، وتحليلات الحملات، جهود جمع التبرعات.
- تنسيق المتطوعين: يُمكن للمنصات الرقمية جدولة المناوبات، وإرسال تنذيرات آلية، وتتبع ساعات العمل التطوعي، مما يُقلل من العمل الإداري، وينبغي على قادة المنظمات غير الربحية تقييم أدوات التكنولوجيا الحالية وتطبيق حلول سهلة الاستخدام تُبسّط سير العمل دون تعقيد العمليات.

- استراتيجيات لتحسين الكفاءة:

يتم تحديد أوقاتًا مُخصصة لمراجعة البريد الإلكتروني بدلًا من الرد على الرسائل طوال اليوم، واستخدام منصات التواصل للحصول على تحديثات داخلية سريعة بدلًا من سلاسل البريد الإلكتروني، ووضع جداول أعمال واضحة وحدودًا زمنية للاجتماعات لضمان استمرار إنتاجيتها، واستبدال بعض الاجتماعات بتحديثات حالة مكتوبة للحد من الانقطاعات.

ينبغي على القادة تشجيع أعضاء الفريق على اتباع نهج تواصل "أقل ولكن أفضل"، مع ضمان أن تكون المناقشات هادفة ومُوفرة للوقت.

- تفويض المسؤوليات الإدارية بفعالية

غالبًا ما يتحمل قادة المنظمات غير الربحية مسؤوليات إدارية كثيرة جدًا بسبب نقص التفويض. إن تحديد أدوار الموظفين بوضوح وتمكين أعضاء الفريق من تولي مسؤولية المهام يُمكن أن يُخفف بشكل كبير من عبء العمل القيادي، وتشمل استراتيجيات التفويض الرئيسية ما يلي:

- تكليف موظفين متخصصين بالمهام الإدارية، ممن يمتلكون المهارات اللازمة لإدارتها بكفاءة.
- توفير التدريب والتطوير المهني ليشعر الموظفون بالثقة في إدارة المهام بشكل مستقل.
- تشجيع التدريب المتبادل لضمان قدرة العديد من الموظفين على أداء المهام الإدارية الرئيسية في حالة الغياب، وينبغي على القادة وضع توصيفات وظيفية واضحة وهياكل تفويض لتوزيع المسؤوليات بفعالية أكبر.

- الاستعانة بمصادر خارجية للوظائف الإدارية غير الأساسية:

بالنسبة للمهام التي تتطلب خبرة متخصصة، يمكن أن يكون الاستعانة بمصادر خارجية طريقة فعالة من حيث التكلفة لتقليل الأعباء الإدارية، وقد تفكر المنظمات غير الربحية في الاستعانة بمصادر خارجية، حيث يمكن الاستعانة بشركات خارجية لمعالجة الرواتب، وتقديم الإقرارات الضريبية، وإعداد التقارير المالية، والاستعانة بخبراء في كتابة المنح لإعداد مقترحات التمويل، واستخدام خدمات تكنولوجيا المعلومات المُدارة للحفاظ على البنية التحتية الرقمية والأمن السيبراني، وينبغي على القادة تحديد المهام الإدارية الأكثر استهلاكًا للوقت، وتقييم ما إذا كان الاستعانة بمصادر خارجية أو توظيف موظفي دعم بدوام جزئي هو الخيار الأفضل.

- تبسيط متطلبات الامتثال وإعداد التقارير:

تواجه العديد من المنظمات غير الربحية متطلبات امتثال وإعداد تقارير مُرهقة من الجهات الحكومية، ومُقدّمي المنح، والجهات المانحة. ولتبسيط هذه الالتزامات، ينبغي على القادة توحيد إجراءات إعداد التقارير واستخدام نماذج للوثائق المتكررة، وتشمل الخطوات العملية ما يلي:

- إنشاء نماذج مُنسقة مُسبقًا لتقارير المنح، والبيانات المالية، ومحاضر اجتماعات مجلس الإدارة.
- إنشاء نظام مركزي لتخزين المستندات للحفاظ على سجلات الامتثال مُنظمة وسهلة الوصول.
- تدريب الموظفين على أفضل الممارسات لتوثيق الامتثال لتجنب الاندفاع في اللحظات الأخيرة قبل المواعيد النهائية، وينبغي على القادة إجراء مراجعة للامتثال لتحديد متطلبات إعداد التقارير المتكررة، وتطوير نظام تتبّع أكثر كفاءة.

- الدعوة إلى تخفيف الأعباء الإدارية:

يمكن لقادة المنظمات غير الربحية العمل مع الممولين والهيئات التنظيمية للدعوة إلى تبسيط عمليات إعداد التقارير وهياكل تمويل أكثر مرونة، وتشمل الاستراتيجيات ما يلي:

- طلب طلبات منح مبسطة بتنسيقات تقارير موحدة.
- تشجيع الجهات المانحة على اعتماد التزامات تمويلية متعددة السنوات للحد من تكرار تجديد المنح.
- التعاون مع المنظمات غير الربحية الأخرى لتبادل أفضل الممارسات والدفع نحو إصلاحات تنظيمية، وينبغي على القادة إجراء مناقشات مع المنظمات الممولة لتعزيز إجراءات إدارية أقل تقييداً، تمكن المنظمات غير الربحية من التركيز على التأثير بدلاً من الأعمال الورقية المُرهِقة.

- تعزيز ثقافة الكفاءة والتحسين المستمر:

ينبغي على قادة المنظمات غير الربحية تعزيز ثقافة الكفاءة، حيث يتم تشجيع الموظفين على البحث عن طرق عمل أبسط وأذكى، فيمكن العمل على تقدير الموظفين الذين يقدمون أفكاراً موفرة للوقت، وتشجيع الفرق على مراجعة العمليات وتحسينها بانتظام، وإجراء عمليات تدقيق دورية للكفاءة لتقييم فعالية سير العمل، وينبغي على القادة جعل الكفاءة قيمة أساسية للمنظمة، مع ضمان استخدام الوقت والموارد بأقصى فعالية ممكنة.

- توفير تدريب مستمر للموظفين:

تصبح أعباء العمل الإدارية صعبة الإدارة عندما يفنقر الموظفون إلى المهارات اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة. الاستثمار في تطوير الموظفين يمكن أن يحسن بشكل كبير من فعالية العمليات، ومن مجالات التدريب التي يجب مراعاتها هي الثقافة المالية لإعداد الميزانيات وإدارة المنح، والتدريب على المهارات الرقمية لاستخدام أدوات الأتمتة وإدارة المشاريع، والتدريب على الامتثال للحد من الأخطاء في إعداد التقارير والتوثيق، وينبغي على القادة إنشاء جدول تدريبي لضمان بقاء الموظفين على اطلاع بأفضل الممارسات لتحقيق الكفاءة الإدارية.

- تفويض المسؤوليات الإدارية بفعالية:

غالبًا ما يتولى قادة المنظمات غير الربحية مسؤوليات إدارية كثيرة جدًا بسبب نقص التفويض. إن تحديد أدوار الموظفين بوضوح وتمكين أعضاء الفريق من تولي مسؤولية المهام يمكن أن يقلل بشكل كبير من عبء عمل القيادة، وتشمل استراتيجيات التفويض الرئيسية إسناد المهام الإدارية إلى موظفين متخصصين يمتلكون المهارات اللازمة لإدارتها بكفاءة، وتوفير التدريب والتطوير المهني ليشعر الموظفون بالثقة في التعامل مع المهام بشكل مستقل، وتشجيع التدريب المتبادل لضمان قدرة العديد من الموظفين على تولي المهام الإدارية الرئيسية في حالة الغياب، وينبغي على القادة وضع أوصاف وظيفية واضحة وهيكل تفويض لتوزيع المسؤوليات بشكل أكثر فعالية.

- الاستعانة بمصادر خارجية للوظائف الإدارية غير الأساسية:

بالنسبة للمهام التي تتطلب خبرة متخصصة، يمكن أن يكون الاستعانة بمصادر خارجية طريقة فعالة من حيث التكلفة لتقليل الأعباء الإدارية، وقد تفكر المنظمات غير الربحية في الاستعانة بمصادر خارجية مثل الاستعانة بشركات خارجية لمعالجة كشوف المرتبات، وتقديم الإقرارات الضريبية، وإعداد التقارير المالية، والاستعانة بخبراء في كتابة المنح لإعداد مقترحات التمويل، واستخدام خدمات تكنولوجيا المعلومات المُدارة للحفاظ على البنية التحتية الرقمية والأمن السيبراني، وينبغي على القادة تحديد المهام الإدارية الأكثر استهلاكًا للوقت وتقييم ما إذا كان الاستعانة بمصادر خارجية أو توظيف موظفي دعم بدوام جزئي هو الخيار الأفضل.

المراجع:

- المراجع العربية:

- أفنان بنت محمد عبد الله التويجري، نوال بنت سلطان محمد الخضر. (2022). فاعلية استراتيجية المَحَطَّات العلمية في تنمية الكفاءة الاستراتيجية لدى طالبات الصف الثاني المتوسط في منطقة القصيم. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (27)، 307-328.
- إيمان محمد، طالب الرجوب. (2023). واقع تطبيق التسويق المستدام ودوره في جذب التمويل المحلي والاجنبي للمنظمات غير الربحية في مدينة الخليل دراسة استطلاعية لآراء الإداريين في المنظمات غير الربحية.
- أحمد بن عتيق عويض الحمدي. (2023). إدارة المنظمات غير الربحية في المناطق الجنوبية. مجلة منار الشرق للدراسات الإدارية والتجارية، 1(2)، 102-118.
- العنزي، أثير بنت عبد الكريم صالح، القحطاني، عبد الله بن حجاب. (2023). واقع استخدام التقنية المساندة في تعليم التلاميذ ذوي اضطراب طيف التوحد في مدينة تبوك. المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة، 7(27)، 99-140.
- السيبيعي، عبدالله محمد سرحان. (2025). الحوكمة في المؤسسات الخيرية بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية الآداب. جامعة المنصورة، 76(76).
- اسماعيل احمد، خليل العداربة. (2011). نحو إستدامة المؤسسات غير الربحية بعيداً عن التمويل الخارجي.
- الجعيد، نعمه. (2022). تكتيكات الاتصال التوعوي المناهضة للعنف ضد المرأة في السعودية: تحليل مضمون لتغريدات المؤسسات الاجتماعية السعودية في تويتر-دراسة تحليلية. المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، 9(2)، 189-218.
- الخرعان، محمد بن عبد الله. (2023). تسويق قيم العمل الخيري في ضوء نظرية التسويق الاجتماعي: دراسة تحليلية تقييمية للجهود الاتصالية في المؤسسات الخيرية في المملكة العربية السعودية.
- بسريدة، خالد راجي محفوظ. (2022). نظرية التغيير المجتمعي وأثرها في نجاح رؤية ورسالة المنظمات غير الربحية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 8(14)، 366-395.

- جاسم، محمد جسام. (2019). برنامج تدريبي على تنفيذ التنفيذ التخطيطي لمهارات كتابة القصة القصيرة بناء على طلب الصف الادبي. مجلة كلية التربية الأساسية، 25(103)، 773-826.
- جرناز، احمد خالد، فاطمة عبد المجيد. (2021). مدى جاهزية المؤسسات الليبية غير الربحية في إحداث التطوير التنظيمي لتحسين جودة الأداء المؤسسي.
- شريط، مشري. (2018). آليات تطبيق الحوكمة في المؤسسات غير الربحية _المستشفيات نموذجاً. محمد إبراهيم الوسمي، فهد علي الزميع. (2016). الشركات غير الربحية. مجلة البحوث القانونية والإقتصادية (المنصورة)، 6(61)، 850-921.
- ميشيل، جورج نبيل. (2023). الشركات غير الربحية في نظام الشركات السعودي الجديد. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، 9(4)، 404-445.
- سعود غسان البشر، عبدالله سليمان اللحيدان. (2024). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات الخليجية غير الربحية. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 61(1)، 25-43.
- صالح، سعد عبد الحميد محمود. (2023). الشركات غير الربحية (دراسة تحليلية مقارنة). مجلة البحوث القانونية والاقتصادية-المنوفية، 57(4)، 411-514.
- عبدوس، أسماء (2017). تجليات المنهج الوصفي في الدراسات النحوية العربية.
- عمر، نبيل عبد المطلب محمد. (2016). المسؤولية الاجتماعية تجاه الرياضة لدى المؤسسات الاقتصادية بالملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة. جامعة حلوان، 78(5)، 118-138.
- كمال، حسين أحمد. (2010). المنهج الوصفي وتطبيقاته في الدرس اللغوي الحديث. مجلة ديالى للبحوث الانسانية، 1(44).
- منى بنت محمد الصا. (2023). دور المنظمات الاجتماعية السعودية من خلال ريادة الأعمال في التنمية المجتمعية بشكل مستقل 2030. مجلة بحوث كلية التربية الأساسية، 19(1).

مستور عطية الثقفي، أحمد. (2024). أثر معايير حوكمة الموارد البشرية على مكونات اخلاقيات العمل في المؤسسات الخيرية في المملكة العربية السعودية دراسة حالة مؤسسة نماء الأهلية. مجلة دراية: المجلة العلمية للسياسات العامة ودراسات التنمية، 3(1)، 112-142.

محمد هلال الشوبري، نهي. (2019). تقييم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية باستخدام النموذج الأوروبي للتميز (EFQM). مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 17(17)، 252-301.

نجوى، مفوز الفوز. (2022). مؤشرات ارتباط الخطط الإستراتيجية لجامعة تبوك بمعايير الاستدامة وتطبيقاتها الخضراء في المؤسسات وفق رؤية 2030: تصور مقترح. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 48(184)، 349-381.

يحي، نجموي. (2021). إدارة أموال المؤسسات غير الربحية في الجزائر.

– المراجع الأجنبية:

Aljubair, E. A. (2022). The Impact of Creative Leadership on Enhancing the Level of Organizational Culture (A Field Study on Non-profit Sector Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia). International Journal of Research and Studies Publishing, 3(34), 167-204.

Arab-Zozani, M., Ghoddooosi-Nejad, J., & da Silva Martins, C. M. (2023). Strategic Purchasing as an Evidence-Based Approach for Reducing Medical Overuse. Health Technology Assessment in Action.

Alqasa, K. M. A., & Al Qahtani, A. M. (2022). The factors affecting volunteer motivation among non-profit organizations in the kingdom of Saudi Arabia (KSA). Przestrzeń Społeczna (Social Space), 22(2), 445-465.

Barhem, B., & Alwehabie, A. (2013). The strategic planning practices in not-for profit organisations in the Kingdom of Saudi Arabia. International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation 4, 2(5), 448-460.

Alsaif, T., Alshammari, H., & Alhamad, I. A. (2022). Human resources practices in non-profit organizations: evidence from the kingdom of Saudi Arabia. *Amazonia Investiga*, 11(54), 18–29.

Ahmed, S. (2021). *Effective nonprofit management: Context, concepts, and competencies*. Routledge.

Albassam, B. A. (2021). Achieving sustainable development by enhancing the quality of institutions in Saudi Arabia. *International Sociology*, 36(3), 439–463.

Alsaif, T., Alshammari, H., & Alhamad, I. A. (2022). Human resources practices in non-profit organizations: evidence from the kingdom of Saudi Arabia. *Amazonia Investiga*, 11(54), 18–29.

Altuwaijri, D. (2017). *Non-Profit Organizations in Saudi Arabia: An Analysis of Impact Assessment Tools* (Doctoral dissertation, University of San Francisco).

Alharithi, M. H. M. (2023). *An investigation into the integration of sustainability in project management for non-profit organisations in the Kingdom of Saudi Arabia*.

Bag, S., Gupta, S., Kumar, S., & Sivarajah, U. (2021). Role of technological dimensions of green supply chain management practices on firm performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(1), 1–27.

Boenigk, S., & Becker, A. (2016). Toward the importance of nonprofit brand equity: Results from a study of German nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(2), 181–198.

Dicke, L. A., & Ott, J. S. (2023). *Understanding nonprofit organizations: Governance, leadership, and management*. Taylor & Francis.

Gee, I. H., Nahm, P. I., Yu, T., & Cannella Jr, A. A. (2023). Not-for-profit organizations: A multi-disciplinary review and assessment from a strategic management perspective. *Journal of Management*, 49(1), 237–279.

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

Baluch, A. M., & Ridder, H. G. (2021). Mapping the research landscape of strategic human resource management in nonprofit organizations: A systematic review and avenues for future research. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(3), 598–625.

El-Tallawy, S. N., Nalamasu, R., Salem, G. I., LeQuang, J. A. K., Pergolizzi, J. V., & Christo, P. J. (2021). Management of musculoskeletal pain: an update with emphasis on chronic musculoskeletal pain. *Pain and therapy*, 10, 181–209.

Hall, M., & O'Dwyer, B. (2017). Accounting, non-governmental organizations and civil society: The importance of nonprofit organizations to understanding accounting, organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*, 63, 1–5.

Koon, C. A. (2023). Crisis Leadership and Management of Catholic Community Services and Catholic Housing Services of Western Washington Nonprofit CEOs During the 2020–2022 Coronavirus Pandemic (Doctoral dissertation, University of Massachusetts Global).

Kabeyi, M. J. B. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. *International Journal of Applied Research*, 5(6), 27–32.

Khan, S. (2020). Leadership, professionalisation and impact: lessons from a national survey of non-profit leaders in the Kingdom of Saudi Arabia. *Voluntary Sector Review*, 11(1), 79–97.

Kassem, H. S., Aljuaid, M., Alotaibi, B. A., & Ghazy, R. (2020). Mapping and analysis of sustainability-oriented partnerships in non-profit organizations: The case of Saudi Arabia. *Sustainability*, 12(17), 7178.

Munik, J., Pinheiro de Lima, E., Deschamps, F., Gouvea Da Costa, S. E., Van Aken, E. M., Almeida Prado Cestari, J. M., ... & Treinta, F. (2021). Performance measurement systems in nonprofit organizations: an authorship-based literature review. *Measuring Business Excellence*, 25(3), 245–270.

Oliveira, M., Sousa, M., Silva, R., & Santos, T. (2021). Strategy and human resources management in non-profit organizations: Its interaction with open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 75.

Patil, R. A., Ghisellini, P., & Ramakrishna, S. (2021). Towards sustainable business strategies for a circular economy: environmental, social and governance (ESG) performance and evaluation. An introduction to circular economy, 527–554.

Patil, R. A., Ghisellini, P., & Ramakrishna, S. (2021). Towards sustainable business strategies for a circular economy: environmental, social and governance (ESG) performance and evaluation. An introduction to circular economy, 527–554.

Rosnerova, Z., & Hraskova, D. (2020). Management of non-profit organizations. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 578–587.

- Renz, D. O., Brown, W. A., & Andersson, F. O. (Eds.). (2024). The Jossey–Bass handbook of nonprofit leadership and management. John Wiley & Sons.
- Rjoub, A. M., Alsubaie, S., & Awwad, A. M. (2024). Monitoring Non–profit Companies–Comparative Analytical Study in light of Saudi Legislation. *International Journal of Criminal Justice Sciences*, 19(1), 312–329.
- Steiss, A. W. (2019). Strategic management for public and nonprofit organizations. Routledge.
- Worth, M. J. (2020). Nonprofit management: Principles and practice. CQ Press.
- Wijethilake, C., Munir, R., & Appuhami, R. (2018). Environmental innovation strategy and organizational performance: Enabling and controlling uses of management control systems. *Journal of Business Ethics*, 151, 1139–1160.

الملاحق:

الاستبيان:

السؤال	الاجابة
المسمى الوظيفي	• عضو مجلس إدارة • مدير تنفيذي • مدير مالي • مسؤول مشاريع • إداري • مدير قسم الموارد البشرية • موظف • مدير المجمعات والحلقات
عدد سنوات الخبرة في القطاع غير الربحي	• أقل من 3 سنوات • سنوات 3-5 • سنوات 6-10 • أكثر من 10 سنوات
حجم المؤسسة (عدد الموظفين)	• صغيرة (50 موظفا) • متوسطة (50-200 موظف) • كبيرة (>200 موظف)
مجال عمل المؤسسة الرئيسي	• التوعية والارشاد الديني وتحفيظ القرآن الكريم • البر ورعاية الأيتام • تعليمي تدريبي • صحي بيئي / الرياضي • الثقافي الإعلامي الترفيه • وقف • إشراف • تنمية مجتمعية

• لا أوافق بشدة • لا أوافق • صحيح لحد ما • أوافق • أوافق بشدة	تعتمد مؤسستي على معايير واضحة في اختيار الأدوات الإدارية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
• لا أوافق بشدة • لا أوافق • صحيح لحد ما • أوافق • أوافق بشدة	تساعد الأدوات الإدارية المستخدمة في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.
• لا أوافق بشدة • لا أوافق • صحيح لحد ما • أوافق • أوافق بشدة	يتم تقييم الأدوات الإدارية المستخدمة دوريًا لضمان تحسين الأداء المؤسسي.
• لا أوافق بشدة • لا أوافق • صحيح لحد ما • أوافق • أوافق بشدة	يؤدي تعدد الأدوات الإدارية إلى تعقيد العمليات وتقليل الكفاءة التشغيلية.
• لا أوافق بشدة • لا أوافق • صحيح لحد ما • أوافق • أوافق بشدة	تساهم الأدوات الإدارية الحالية في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة.
• لا أوافق بشدة • لا أوافق • صحيح لحد ما • أوافق • أوافق بشدة	يتم دمج التكنولوجيا الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي) في تطوير الأدوات الإدارية بالمؤسسة.
• لا أوافق بشدة • لا أوافق • صحيح لحد ما • أوافق • أوافق بشدة	يتم توزيع الصلاحيات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بشكل واضح.

• أوافق بشدة	
• لا أوافق بشدة • لا أوافق • صحيح لحد ما • أوافق • أوافق بشدة	تؤثر الإجراءات التنظيمية على سرعة تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف.
• لا أوافق بشدة • لا أوافق • صحيح لحد ما • أوافق • أوافق بشدة	يتم تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة (الشفافية المساءلة) في اتخاذ القرارات الإدارية.
• لا أوافق بشدة • لا أوافق • صحيح لحد ما • أوافق • أوافق بشدة	توجد مرونة كافية في اللوائح الداخلية لمواكبة التغيرات المؤسسية.
• لا أوافق بشدة • لا أوافق • صحيح لحد ما • أوافق • أوافق بشدة	تساعد الأدوات الإدارية في تحقيق أهداف رؤية 2030 فيما يخص القطاع غير الربحي
• لا أوافق بشدة • لا أوافق • صحيح لحد ما • أوافق • أوافق بشدة	تعتمد مؤسستي على مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لمتابعة تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
• لا أوافق بشدة • لا أوافق • صحيح لحد ما • أوافق • أوافق بشدة	يتم دمج نهج الابتكار والتطوير المستمر في استخدام الأدوات الإدارية.

• لا أوافق بشدة • لا أوافق • صحيح لحد ما • أوافق • أوافق بشدة	يتم استخدام أساليب متقدمة في التخطيط الاستراتيجي مثل SWOT Balanced (Scorecard).
• بشكل كبير • إلى حد ما • تأثير محدود • لا تؤثر	إلى أي مدى تؤثر القوانين والتشريعات الحكومية على اختيار الأدوات الإدارية في مؤسستك؟
• نعم • لا	هل تواجه مؤسستك تحديات مالية تؤثر على تبني أدوات إدارية حديثة؟
• نقص التمويل • مقاومة التغيير من الموظفين • عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية	ما أكثر التحديات التي تواجهها في تطبيق الأدوات الإدارية؟
• جاهزة تماما • تحتاج الي تدريب • غير جاهزة	ما مدى استعداد مؤسستك لتبني أدوات إدارية تعتمد على الذكاء الاصطناعي
• (SWOT تحليل) • (التخطيط الاستراتيجي) • (بطاقة الأداء المتوازن) • التخطيط التشغيلي • (BCG مصفوفة) • (إدارة المشاريع الاحترافية) • (النماذج المالية والتنبؤية للتخطيط) • (مصفوفة الإنجاز اليومي)	ما الأدوات الإدارية التي تعتقد أنها الأكثر فاعلية في تحسين التخطيط الاستراتيجي لمؤسستك؟
• (مؤشرات الأداء الرئيسية) • (أنظمة لوحات التحكم الرقمية) • (المراجعة والتدقيق الإداري) • (أدوات تحليل البيانات والتقارير الذكية)	ما الأدوات الإدارية التي تعتقد أنها الأكثر فاعلية في مراقبة الأداء وقياس مدى تحقيق الأهداف

• (GAP Analysis) • (OKRS تقييم الأداء باستخدام) • (نظام إدارة الأداء المؤسسي)	
• (TQM أنظمة إدارة الجودة الشاملة) • (منهجيات التحسين المستمر) • (إدارة التغيير المؤسسي) • (أنظمة الذكاء الاصطناعي) • (Kaizen) • (إعادة هندسة العمليات) • (إدارة المعرفة)	ما الأدوات الإدارية التي تعتقد أنها الأكثر فاعلية في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين العمليات؟
• (غياب رؤية استراتيجية واضحة) • (عدم وجود توافق بين الأهداف) • (ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة) • (ضعف في تحليل المخاطر) • (الاعتماد على خطط قصيرة الأجل) • (نقص الكفاءات والخبرات في التخطيط)	ما التحديات التي تواجهها مؤسستك في التخطيط الاستراتيجي؟
• (عدم وجود ثقافة تحسين مستمر) • (صعوبة قياس تأثير التحسينات) • (غياب الابتكار في تحسين العمليات) • (ضعف تبني التكنولوجيا الحديثة) • (نقص المبادرات) • (تركيز المؤسسة على العمليات اليومية) • (تحديات في التواصل بين الإدارات)	ما التحديات التي تواجهها مؤسستك في تطوير الأداء والتحسين المستمر؟