

الفصل الرابع: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

مقدمة الفصل الرابع

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

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

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

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

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

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

القسم الأول: معدل الاستجابة والخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

أولاً: معدل الاستجابة وتقييمه

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

جدول (4.1): معدل الاستجابة 1

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

التحليل والتعليق على معدل الاستجابة:

يُعد معدل الاستجابة البالغ 82.4% معدلاً مرتفعاً جداً ومتميزاً، خاصة عند مقارنته بالمعايير المقبولة في البحوث الاجتماعية والإدارية. فوفقاً لـ (Nulty, 2008)، فإن معدل الاستجابة المقبول في الدراسات الإلكترونية يتراوح بين 30-40%، بينما يُعتبر معدل 60% فأكثر ممتازاً. وبالتالي، فإن تجاوز معدل الاستجابة في هذه الدراسة لحاجز 80% يحمل عدة دلالات إيجابية:

1. الاهتمام الكبير من قبل العاملين في القطاع غير الربحي بموضوع الدراسة، مما يعكس إدراكهم لأهمية الإدارة الرشيدة

والاستدامة التنظيمية كقضايا محورية تمس واقع عملهم اليومي.

2. الثقة العالية في البحث العلمي ودوره في تطوير القطاع، وهو ما يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030

في تعزيز ثقافة البحث والتطوير.

3. فعالية أسلوب التوزيع الإلكتروني المتبع، والذي تضمن تذكيرات دورية، وحوافز للمشاركة، وتسهيلات في الوصول

والاستجابة.

4. قوة العلاقات المهنية التي بناها الباحث مع المنظمات المشاركة، والتي سهلت عملية الوصول إلى المستهدفين وتشجيعهم على

المشاركة.

5. وضوح الاستبانة وسهولة فهمها، مما قلل من نسبة الاستبانات غير المكتملة (17.6% فقط).

ومن الناحية الإحصائية، فإن هذا المعدل المرتفع يعزز من:

- القوة الإحصائية للاختبارات (Statistical Power)

- تقليل خطأ العينة (Sampling Error)

- زيادة مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم

- تمثيل أفضل لمجتمع الدراسة

- تقليل تحيز عدم الاستجابة (Non-response Bias)

ثانياً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

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

في خصائص العاملين في القطاع غير الربحي:

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

المتغير	الفترة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	151	60.4%
	أنثى	99	39.6%
العمر	أقل من 30 سنة	72	28.8%

42.0%	105	سنة 30-40	
29.2%	73	سنة فأكثر 40	
24.0%	60	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
56.0%	140	بكالوريوس	
20.0%	50	ماجستير فأعلى	
68.8%	172	غير إداري	المستوى الوظيفي
22.4%	56	إدارة وسطي	
8.8%	22	إدارة عليا	
40.4%	101	سنوات 1-5	سنوات الخبرة
34.0%	85	سنوات 6-10	
25.6%	64	أكثر من 10 سنوات	
58.8%	147	نوع 1-2	عدد المجالات التطوعية
32.4%	81	أنواع 3-4	
8.8%	22	أكثر من 4 أنواع	
100.0%	250		المجموع

التحليل المعمق والتعليق على الخصائص الديموغرافية:

1. التوزيع حسب الجنس:

قراءة سوسيولوجية وإدارية أظهرت النتائج أن نسبة الذكور في العينة بلغت 60.4% (151 مشاركاً) مقابل 39.6% للإناث (99

مشاركة)، بفارق قدره 20.8 نقطة مئوية. وهذا التوزيع غير المتكافئ ليس عشوائياً، بل يعكس عدة حقائق سوسيولوجية وإدارية

مهمة:

- الواقع الميداني للقطاع: يتطابق هذا التوزيع بشكل كبير مع الإحصاءات الرسمية الصادرة عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (2024)، والتي تشير إلى أن نسبة الذكور في القطاع تتراوح بين 55-65%. هذا التطابق يعزز من تمثيلية العينة لمجتمع الدراسة، ويؤكد أن العينة ليست منحازة جنسياً، بل تعكس الواقع الفعلي للقطاع.
- التطور التاريخي لمشاركة المرأة: رغم التفاوت، إلا أن نسبة 39.6% للمشاركة النسائية تُعد مؤشراً إيجابياً على التطور الملحوظ في مشاركة المرأة السعودية في القطاع غير الربحي. فإذا ما قورنت هذه النسبة بما كانت عليه قبل عقد من الزمن (أقل من 20% وفقاً لتقرير البنك الدولي 2015)، يتضح حجم التقدم المحرز في هذا المجال.
- أثر رؤية المملكة 2030: تعكس هذه النسبة نجاح مبادرات رؤية المملكة 2030 في تمكين المرأة وزيادة مشاركتها في سوق العمل والقطاع التطوعي. فقد حددت الرؤية هدفاً استراتيجياً برفع مشاركة المرأة في القوى العاملة من 22% إلى 30%، وهو ما انعكس إيجاباً على القطاع غير الربحي.
- الخصوصية الجغرافية لمدينة جدة: تتميز جدة، بوصفها عاصمة اقتصادية ومدينة منفتحة ثقافياً، بمستويات أعلى من مشاركة المرأة مقارنة بمناطق أخرى في المملكة. هذا الانفتاح النسبي ساهم في تحقيق هذه النسبة المعتبرة من المشاركة النسائية.
- الدلالة الإحصائية: من المهم الإشارة إلى أنه تم إجراء اختبار (t) للعينات المستقلة للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في متغيرات الدراسة الرئيسية، وقد أظهرت النتائج (كما سيتضح لاحقاً في الجدول 4.6) عدم وجود فروق دالة إحصائية ($p > 0.05$)، مما يعني أن التفاوت العددي لم يؤثر على تجانس الآراء والتقييمات، وأن كلا الجنسين لديهما نفس المستوى من الإدراك والفهم لموضوع الدراسة.

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

كشفت النتائج عن توزيع متدرج ومتوازن نسبياً للفئات العمرية، حيث شكلت الفئة العمرية (30-40 سنة) النسبة الأكبر بواقع 42.0% (105 مشاركين)، تليها الفئة (40 سنة فأكثر) بنسبة 29.2% (73 مشاركاً)، ثم الفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة 28.8% (72 مشاركاً). التحليل المعمق:

- الطبيعة الشبابية للقطاع: يلاحظ أن الفئات الشابة والمتوسطة العمر (أقل من 40 سنة) تمثل مجتمعة 70.8% من العينة،

وهذا يعكس عدة مؤشرات إيجابية:

- استقطاب القطاع للطاقات الشابة المتحمسة والطموحة
- توافق مع التركيبة السكانية للمملكة (65% من السكان تحت سن 35)
- انسجام مع أهداف رؤية 2030 في تمكين الشباب وإشراكهم في التنمية
- قدرة القطاع على التجديد والابتكار من خلال الأفكار الشابة
- التوازن بين الحماس والخبرة: يمثل وجود 29.2% من الفئة الأكبر سناً (40 سنة فأكثر) عامل توازن مهم، حيث يجمع القطاع بين:

- الحماس والطاقة والانفتاح على التغيير (الشباب)
- الخبرة والحكمة والاستقرار (الأكبر سناً)
- القدرة على التوجيه والإرشاد (الجيل الأكبر للأصغر)
- دلالات تطبيق الإدارة الرشيقة: الطبيعة الشبابية للعينة تحمل دلالات إيجابية لتطبيق الإدارة الرشيقة، حيث أن:
- الفئات الشابة أكثر انفتاحاً على المفاهيم الإدارية الحديثة
- لديهم مهارات تقنية أعلى تسهل تطبيق الأدوات الرقمية
- أقل مقاومة للتغيير مقارنة بالأجيال الأكبر
- أكثر استعداداً للتعلم واكتساب مهارات جديدة

- التحليل الإحصائي للفروق العمرية: تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفروق بين

الفئات العمرية في متغيرات الدراسة، وقد أظهرت النتائج (الجدول 4.7) عدم وجود فروق دالة إحصائية

($F=0.347, p=0.707$) ، مما يشير إلى تجانس الآراء عبر الأجيال المختلفة، وأن العمر لا يشكل عائقاً أو محفزاً في إدراك أهمية

الإدارة الرشيقة والاستدامة.

3. التوزيع حسب المؤهل العلمي: رأس المال البشري المعرفي

أظهرت النتائج أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون الأغلبية الساحقة بنسبة 56.0% (140 مشاركاً)، يليهم حملة الدبلوم فأقل بنسبة 24.0% (60 مشاركاً)، ثم حملة الماجستير فأعلى بنسبة 20.0% (50 مشاركاً). التحليل النقدي المعمق:

- ارتفاع المستوى التعليمي: تشير النتائج إلى أن 76% من العينة يحملون مؤهلات جامعية (بكالوريوس فأعلى)، وهذه نسبة مرتفعة جداً تعكس:

- التحول النوعي في القطاع غير الربحي من العمل الخيري التقليدي إلى العمل المؤسسي المحترف.
- اهتمام الخريجين الجامعيين بالعمل في القطاع غير الربحي كمسار وظيفي
- متطلبات المركز الوطني لتنمية القطاع من حيث الكفاءات والمؤهلات
- قدرة القطاع على استقطاب الكفاءات المتعلمة

- الدلالة المعرفية: المستوى التعليمي المرتفع له انعكاسات مباشرة على جودة البيانات المجمعة:

- قدرة أعلى على فهم المفاهيم الإدارية المعقدة (الإدارة الرشيقة، الاستدامة)
- دقة أكبر في الإجابة على الأسئلة وفهم الفروق الدقيقة بين مستويات المقياس
- وعي أعمق بأهمية البحث العلمي والمشاركة فيه
- قدرة على التفكير النقدي والتقييم الموضوعي

- نسبة حملة الدراسات العليا (20%): وجود خمس العينة من حملة الماجستير فأعلى يعكس:

- التوجه نحو التخصص والاحترافية في إدارة المنظمات غير الربحية
- الاستثمار في التطوير المهني والأكاديمي
- وجود قيادات مؤهلة علمياً لقيادة التحول نحو الإدارة الرشيقة
- القدرة على فهم وتطبيق النماذج الإدارية المتقدمة

- التنوع التعليمي كعامل إثراء: وجود 24% من حملة الدبلوم فأقل يضيف بعداً مهماً:

- تنوع الخلفيات والخبرات العملية
- تمثيل للواقع الفعلي الذي يضم مستويات تعليمية متنوعة
- إمكانية فهم التحديات من منظورات مختلفة
- توازن بين المعرفة النظرية والخبرة العملية

4. التوزيع حسب المستوى الوظيفي:

الهرم التنظيمي والتمثيل الإداري كشفت النتائج عن توزيع هرمي طبيعي، حيث شكلت فئة الموظفين غير الإداريين النسبة الأكبر

بواقع 68.8% (172 مشاركاً)، تليها الإدارة الوسطى بنسبة 22.4% (56 مشاركاً)، ثم الإدارة العليا بنسبة 8.8% (22

مشاركاً). التحليل والربط بأهداف الدراسة:

أ) الهيكل التنظيمي السليم: هذا التوزيع الهرمي يعكس بنية تنظيمية صحية ومتوازنة، حيث:

- القاعدة العريضة من المنفذين (68.8%)
- الطبقة الوسطى من المشرفين والمنسقين (22.4%)
- القمة الضيقة من صناع القرار (8.8%)

هذا الهيكل يتوافق مع نظريات التنظيم الإداري (Mintzberg, 1979) التي تؤكد على أهمية التدرج الهرمي في المنظمات الفعالة.

ب) شمولية التمثيل: وجود تمثيل من جميع المستويات الإدارية (31.2% من الإدارة الوسطى والعليا) يضمن:

- الحصول على آراء صناع القرار والمخططين الاستراتيجيين
- فهم واقع التطبيق من منظور المنفذين
- رؤية شاملة من أعلى الهرم إلى قاعدته
- إمكانية تقييم الفجوة بين التخطيط والتنفيذ

ج) الدلالة على تطبيق الإدارة الرشيقة: المستوى الوظيفي له علاقة مباشرة بتطبيق الإدارة الرشيقة:

- الإدارة العليا: مسؤولة عن القرار الاستراتيجي بالتبني
- الإدارة الوسطى: مسؤولة عن التخطيط والتنسيق
- الموظفون: مسؤولون عن التنفيذ الفعلي

وجود تمثيل من جميع المستويات يعني أن النتائج تعكس الواقع من زوايا متعددة.

د) التحليل الإحصائي: تم إجراء تحليل التباين الأحادي (الجدول 4.14) الذي أظهر عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المستويات الوظيفية ($F=2.359, p=0.097$) ، مما يشير إلى:

- تجانس الرؤية الإدارية عبر المستويات
- وضوح الاستراتيجية التنظيمية لدى الجميع
- فعالية التواصل الداخلي
- ثقافة تنظيمية موحدة

5. التوزيع حسب سنوات الخبرة:

التراكم المعرفي والخبرة العملية تتوزع العينة بشكل متدرج ومتوازن حسب سنوات الخبرة، حيث تمثل فئة (1-5 سنوات) نسبة 40.4% (101 مشارك)، تليها فئة (6-10 سنوات) بنسبة 34.0% (85 مشاركاً)، ثم فئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 25.6% (64 مشاركاً). التحليل الاستراتيجي:

أ) المزيج الخبرات المتوازن: هذا التوزيع يعكس مزيجاً صحيحاً ومثالياً بين:

- الخبرات الحديثة (40.4%): تجلب الأفكار الجديدة والحماس
- الخبرات المتوسطة (34.0%): تجمع بين الحماس والنضج
- الخبرات العميقة (25.6%): توفر المنظور التاريخي والحكمة

ب) عمق الفهم المؤسسي: يلاحظ أن 59.6% من العينة لديهم خبرة تزيد عن 5 سنوات، وهذا يعني:

- فهم عميق لطبيعة عمل المنظمات غير الربحية
- معاشية للتحديات والفرص على مدى زمني كافٍ
- القدرة على تقييم التغيرات والتطورات
- مصداقية أعلى في تقييم مستوى تطبيق الممارسات الإدارية

ج) الاستمرارية والاستقرار: وجود ربع العينة (25.6%) بخبرة تفوق 10 سنوات يدل على:

- استقرار نسبي في القطاع غير الربحي
- قدرة المنظمات على الاحتفاظ بالكفاءات
- وجود مسارات وظيفية واضحة
- التزام طويل الأمد بالعمل المجتمعي

د) الدلالة على الاستدامة: التوزيع المتدرج للخبرات يعكس بحد ذاته مؤشراً على الاستدامة التنظيمية:

- نقل المعرفة بين الأجيال (Knowledge Transfer)
- استمرارية المؤسسة وعدم الاعتماد على أفراد
- بناء ذاكرة تنظيمية متراكمة
- التخطيط للتعاقب الوظيفي (Succession Planning)

هـ) التحليل الإحصائي: أظهر تحليل التباين (الجدول 4.15) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين مستويات الخبرة (, $F=0.619$

$p=0.539$ ، مما يعني:

- الخبرة لا تؤثر على مستوى الإدراك
- التدريب والتطوير المستمر يوحد المستويات

- الثقافة التنظيمية أقوى من الخبرة الفردية

6. التوزيع حسب عدد المجالات التطوعية:

التنوع والثراء الخبراتي أظهرت النتائج أن 58.8% من أفراد العينة (147 مشاركاً) شاركوا في 1-2 مجال تطوعي، بينما 32.4% (81 مشاركاً) شاركوا في 3-4 مجالات، و 8.8% (22 مشاركاً) شاركوا في أكثر من 4 مجالات تطوعية متنوعة (صحية، اجتماعية، خيرية، بيئية، ثقافية، رياضية). التحليل والتفسير:

أ) ثراء الخبرات التطوعية: يلاحظ أن 41.2% من العينة لديهم خبرة في 3 مجالات فأكثر، وهذا يعني:

- تعرض لممارسات إدارية متنوعة في قطاعات مختلفة
- قدرة على المقارنة والتقييم المقارن
- فهم أوسع لطبيعة القطاع غير الربحي
- شبكة علاقات أوسع في المجتمع المدني

ب) التخصص مقابل التنوع: الأغلبية (58.8%) تركز على 1-2 مجال، وهذا يعكس:

- التخصص وتعميق الخبرة في مجال محدد
- الالتزام طويل الأمد بقضية معينة
- بناء خبرة متراكمة في مجال محدد
- الواقعية في توزيع الوقت والجهد

ج) الدلالة على الالتزام المجتمعي: مجرد المشاركة في العمل التطوعي، بغض النظر عن عدد المجالات، يعكس:

- قيم المسؤولية الاجتماعية
- الرغبة في العطاء والمساهمة المجتمعية
- الوعي بأهمية القطاع الثالث

- التوافق مع قيم المجتمع السعودي الإسلامية

الخلاصة الشاملة للخصائص الديموغرافية:

بناءً على التحليل المعمق للخصائص الديموغرافية، يمكن استخلاص عدة استنتاجات مهمة:

1. العينة تمثل بشكل دقيق مجتمع الدراسة من حيث جميع الخصائص الديموغرافية، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج.
2. التنوع في الجنس، العمر، المؤهل، المستوى الوظيفي، والخبرة يضمن شمولية النتائج وعمق التحليل.
3. المستوى التعليمي المرتفع والخبرات المتراكمة تضمن جودة البيانات ودقة التقييمات.
4. عدم وجود فروق دالة إحصائية حسب المتغيرات الديموغرافية يشير إلى تجانس الآراء وموضوعية التقييم.
5. الملاءمة لأهداف الدراسة: خصائص العينة تجعلها مؤهلة تماماً لتقييم مستوى تطبيق الإدارة الرشيدة والاستدامة التنظيمية بموضوعية ودقة.

القسم الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة وأبعادها

يستعرض هذا القسم بشكل منهجي ومفصل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محوري

الدراسة الرئيسيين وأبعادهما الفرعية. ويهدف هذا التحليل الوصفي إلى تحقيق هدفين أساسيين:

الأول: الإجابة عن الأسئلة الوصفية للدراسة المتعلقة بمستوى تطبيق الإدارة الرشيقة ومستوى الاستدامة التنظيمية في المنظمات غير الربحية بمدينة جدة.

الثاني: توفير أساس كمي متين لاختبار الفرضيات وفهم العلاقات بين المتغيرات في الأقسام اللاحقة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت السباعي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تتراوح الدرجات من (1) تعني "غير موافق بشدة جداً" إلى (7) تعني "موافق بشدة جداً"، مع اعتماد المعيار التالي لتفسير المتوسطات الحسابية:

- 6.15 – 7.00 موافق بشدة جداً (مستوى تطبيق مرتفع جداً)
- 5.29 – 6.14 موافق بشدة (مستوى تطبيق مرتفع)
- 4.43 – 5.28 موافق (مستوى تطبيق متوسط)
- 3.57 – 4.42 محايد (مستوى تطبيق منخفض)
- أقل من 3.57: غير موافق (مستوى تطبيق منخفض جداً)

المحور الأول: الإدارة الرشيقة

يتكون محور الإدارة الرشيقة من ثلاثة أبعاد رئيسية تعكس المبادئ الأساسية لهذه الفلسفة الإدارية، وهي: (1) إيجاد القيمة والقيمة

المضافة ورسم خريطة لتدفقها، (2) نظام السحب والدفع، (3) صفورية الأخطاء (الكمال والإحسان) والتطوير المستمر. وفيما يلي

عرض تفصيلي لنتائج كل بعد مع التحليل والتعليق المعمق:

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

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

التحليل الشامل والتعليق على نتائج محور الإدارة الرشيدة:

1. المستوى العام للتطبيق:

بلغ المتوسط العام لمحور الإدارة الرشيدة 5.374 بانحراف معياري قدره 0.804، وهو ما يقع في مستوى "موافق بشدة" وفقاً لمقياس ليكرت السباعي المستخدم. هذه النتيجة تحمل دلالات مهمة ومتعددة الأبعاد:

(أ) الدلالة الإحصائية:

- المتوسط 5.374 يتجاوز بوضوح حد "الموافقة" (4.43) بمقدار 0.944 نقطة
- يقترب من حد "الموافقة بشدة" (5.29) ويتجاوزه بـ 0.084 نقطة
- الانحراف المعياري المنخفض نسبياً (0.804) يشير إلى تجانس الآراء
- معامل الاختلاف ($CV = 0.804/5.374 = 14.96\%$) يدل على تشتت منخفض

(ب) الدلالة الإدارية: هذا المستوى المرتفع من التطبيق يشير إلى أن المنظمات غير الربحية في مدينة جدة:

- تدرك أهمية الإدارة الرشيدة كمدخل لتحسين الأداء
- تبذل جهوداً فعلية في تطبيق مبادئها الأساسية
- تمتلك مستوى معقول من النضج الإداري
- تستجيب للتوجهات الحديثة في الإدارة المؤسسية

ج) الدلالة السياقية: في ضوء السياق السعودي، هذه النتيجة تعكس:

- تأثير رؤية المملكة 2030 في دفع التحول نحو الاحترافية
- دور المركز الوطني لتنمية القطاع في نشر ثقافة التميز
- التأثير بممارسات القطاع الخاص المتقدمة
- الضغوط التنافسية التي تدفع نحو الكفاءة

د) المقارنة مع الدراسات السابقة: عند مقارنة هذه النتيجة بالدراسات السابقة:

- دراسة (الغامدي، 2022): أظهرت مستوى مرتفع من تطبيق الرقابة التنظيمية في التعليم العالي، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية.
- دراسة (مقيم، 2020): رغم أنها أظهرت تأثيراً ضعيفاً للإدارة الرشيدة، إلا أن ذلك كان في سياق مختلف (القطاع الصناعي الجزائري)، مما يؤكد أن القطاع غير الربحي السعودي أكثر تقدماً في هذا المجال.
- دراسة (هشام، 2021): أظهرت مساهمة 63.11% للإدارة الرشيدة في تحسين الأداء، وهو ما يتماشى مع المستوى المرتفع للتطبيق في الدراسة الحالية.

2. الترتيب النسبي للأبعاد وتفسيره:

جاء ترتيب الأبعاد الثلاثة على النحو التالي:

- المرتبة الأولى: صفرية الأخطاء والتطوير المستمر (5.458)
- المرتبة الثانية: إيجاد القيمة والقيمة المضافة (5.446)
- المرتبة الثالثة: نظام السحب والدفع (5.217)

التحليل المقارن والتفسير:

أ) تفوق بعد "صفرية الأخطاء والتطوير المستمر": حصول هذا البعد على أعلى متوسط (5.458) ليس مفاجئاً، ويمكن تفسيره من خلال:

- التوافق مع القيم الإسلامية: مفهوم "الإحسان" و"إتقان العمل" متجذر في الثقافة الإسلامية، كما في الحديث النبوي "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه". هذا التوافق الثقافي يسهل تبني هذا المبدأ.
- سهولة الفهم والتطبيق: مفهوم الجودة والتحسين المستمر أكثر وضوحاً وبساطة مقارنة بالمفاهيم الأخرى، مما يسهل تطبيقه.
- الضغوط الخارجية: المنافسة على التمويل والسمعة تدفع المنظمات للتركيز على الجودة وتقليل الأخطاء.
- متطلبات الجهات المانحة: كثير من المانحين يشترطون معايير جودة محددة، مما يدفع المنظمات للاهتمام بهذا البعد.
- الأثر المباشر والملموس: نتائج التحسين المستمر تظهر بسرعة وبشكل ملموس، مما يشجع على الاستمرار.

ب) المرتبة المتوسطة لبعد "إيجاد القيمة": حصول هذا البعد على متوسط 5.446 (فارق ضئيل جداً عن الأول: 0.012 فقط) يعكس:

- الوعي المتزايد بأهمية التركيز على القيمة المضافة للمستفيدين
- تأثير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة المنتشرة في القطاع
- الضغوط لإثبات الأثر والقيمة للمانحين والمجتمع
- التوجه نحو قياس الأثر الاجتماعي (Social Impact Measurement)

ومع ذلك، الانحراف المعياري الأعلى نسبياً (0.823) يشير إلى:

- تفاوت في مستوى التطبيق بين المنظمات
- اختلاف في الفهم والتفسير لمفهوم "القيمة"
- تباين في القدرات والموارد المتاحة

ج) التأخر النسبي لبعد "نظام السحب والدفع": حصول هذا البعد على أقل متوسط (5.217) رغم بقائه في مستوى "موافق" يمكن

تفسيره:

- التعقيد المفاهيمي: نظام السحب والدفع مفهوم تقني نشأ في بيئة التصنيع، وتطبيقه في قطاع الخدمات (غير الربحي) يتطلب تكييفاً وفهماً عميقاً.
- متطلبات البنية التحتية: تطبيق هذا النظام يتطلب أنظمة معلومات متقدمة وتكاملاً بين الأقسام، وهو ما قد لا يتوفر في كل المنظمات.
- طبيعة التمويل غير المنتظم: القطاع غير الربحي يعتمد على تبرعات غير منتظمة، مما يصعب تطبيق نظام السحب الذي يفترض انتظام الموارد.
- الحاجة للتدريب المتخصص: هذا البعد يحتاج لتدريب متخصص أكثر من الأبعاد الأخرى.
- الانحراف المعياري الأعلى (0.874) يشير إلى تباين أكبر في التطبيق، حيث بعض المنظمات المتقدمة تطبقه بكفاءة، بينما أخرى لا تزال في مراحل مبكرة.

3. التحليل الإحصائي المتقدم للمحور:

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

جدول (4.4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للإدارة الرشيدة

البعد	Shapiro-Wilk	p-value	K-S	p-value	القرار
إيجاد القيمة	0.9810	0.0020	0.0447	0.6821	غير طبيعي
السحب والدفع	0.9910	0.1275	0.0374	0.8624	طبيعي ✓

غير طبيعي	0.9412	0.0329	0.0282	0.9875	صفريّة الأخطاء
غير طبيعي	0.8653	0.0373	0.0286	0.9875	الإدارة الرشيقّة (كلي)

التعليق والتفسير:

- اختبار Shapiro-Wilk أكثر حساسية للانحرافات عن الطبيعية في العينات الكبيرة
- اختبار K-S يظهر نتائج أكثر تساهلاً
- رغم عدم الطبيعية الكاملة لبعض الأبعاد، إلا أن الانحرافات طفيفة
- مع حجم عينة كبير ($n=250$)، نظرية النهاية المركزية تضمن صحة الاختبارات المعملية
- تم استخدام الاختبارات اللامعلمية البديلة (Mann-Whitney, Kruskal-Wallis) للتأكد

ب) معامل الثبات: (Cronbach's Alpha)

جدول (4.5): معاملات الثبات لأبعاد الإدارة الرشيقّة

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

التعليق التفصيلي:

- جميع معاملات الثبات تفوق الحد الأدنى المقبول (0.70) بكثير

- معامل الثبات الكلي (0.930) يعد ممتازاً وفقاً لمعايير (Nunnally, 1978)

- هذا يعني أن الأداة تقيس المفهوم بدرجة عالية من الاتساق والموثوقية

- إمكانية الاعتماد على النتائج وتعميمها بثقة عالية

البعد الأول: إيجاد القيمة والقيمة المضافة ورسم خريطة لتدفقها

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

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

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	المستوى	الترتيب
1	تحرص القيادة على تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة	5.556	0.971	موافق بشدة	2
2	تعمل القيادة على تقليل الأنشطة غير الضرورية	5.471	0.917	موافق بشدة	4
3	تتبنى القيادة نهجاً واضحاً لرسم خريطة تدفق القيمة	5.078	0.996	موافق	5
4	تعتمد المنظمة على أدوات تحليل البيانات	5.637	0.947	موافق بشدة	1
5	يتم تحديث خريطة تدفق العمليات بانتظام	5.488	0.945	موافق بشدة	3
المتوسط العام للبعد		5.446	0.823	موافق بشدة	-

التحليل التفصيلي والتعليق على كل عبارة:

- العبارة الأولى (المتوسط: 5.556 - المرتبة الثانية):

"تحرص القيادة على تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية للمستخدمين وتعمل على تحسينها باستمرار"

التحليل:

- المتوسط المرتفع (5.556) يدل على وعي قيادي واضح بأهمية التركيز على القيمة
- الانحراف المعياري (0.971) يشير إلى تجانس معقول في الآراء
- هذه النتيجة تتوافق مع مبدأ "صوت العميل (Voice of Customer)" في الإدارة الرشيدة
- تعكس تحولاً من التركيز على الأنشطة إلى التركيز على النتائج والأثر

التفسير في السياق المحلي:

- متطلبات المانحين بقياس الأثر دفعت المنظمات لتحديد القيمة بوضوح
- التنافس على المستفيدين يفرض التركيز على ما يهمهم فعلاً
- ثقافة المساءلة المتزايدة تتطلب إثبات القيمة المضافة

- العبارة الرابعة (المتوسط: 5.637 - المرتبة الأولى):

"تعتمد المنظمة على أدوات تحليل البيانات لتحديد المجالات التي يمكن تحسين القيمة فيها"

التحليل:

- حصلت على أعلى متوسط في البعد (5.637)، مما يعكس التحول الرقمي في القطاع
- الانحراف المعياري المنخفض نسبياً (0.947) يدل على اتفاق واسع
- تتماشى مع توجهات رؤية 2030 في التحول الرقمي

التفسير:

- انتشار أدوات التحليل المجانية (Google Analytics, Excel, Power BI)
- برامج التدريب التي يقدمها المركز الوطني في مجال البيانات

- إدراك أهمية اتخاذ القرارات المبنية على البيانات (Data-Driven Decisions)

- توفر المنصات الرقمية التي توفر بيانات جاهزة (منصة إحسان، منصة العمل التطوعي)

- العبارة الثالثة (المتوسط: 5.078 - المرتبة الخامسة):

"تبنى القيادة الرشيدة نهجاً واضحاً لرسم خريطة تدفق القيمة لضمان تحسين العمليات بشكل مستمر"

التحليل:

- حصلت على أقل متوسط في البعد (5.078)، لكنها لا تزال في مستوى "موافق"

- الانحراف المعياري الأعلى (0.996) يشير إلى تباين أكبر في التطبيق

- هذا متوقع لأن رسم خرائط تدفق القيمة (Value Stream Mapping) أداة تقنية متخصصة

التفسير والتوصيات:

- الحاجة لتدريب متخصص في أدوات VSM

- قلة الخبراء المحليين في هذا المجال

- تعقيد الأداة مقارنة بالمفاهيم الأخرى

- فرصة للتحسين من خلال برامج تدريبية مستهدفة

الربط بالإطار النظري:

وفقاً لـ (Womack & Jones, 2003)، فإن رسم خريطة تدفق القيمة هو الخطوة الثانية في تطبيق الإدارة الرشيدة بعد تحديد

القيمة. النتائج تشير إلى أن المنظمات في جدة بدأت بالخطوة الأولى (تحديد القيمة) بشكل جيد، لكنها لا تزال في مراحل مبكرة من

الخطوة الثانية (رسم الخريطة).

الخلاصة الجزئية للبعد الأول: بلغ المتوسط العام للبعد 5.446 بانحراف معياري 0.823، وهو مستوى مرتفع يعكس:

- وعياً إدارياً متقدماً بأهمية التركيز على القيمة
- جهوداً فعلية في تطبيق هذا المبدأ
- فرصاً للتحسين خاصة في مجال رسم خرائط التدفق
- حاجة لبناء القدرات في الأدوات التقنية المتخصصة

البعد الثاني: نظام السحب والدفع

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

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

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

التحليل المعمق والتعليق التفصيلي:

1. المستوى العام للبعد:

بلغ المتوسط العام 5.217 بانحراف معياري 0.874، وهو أقل متوسط بين أبعاد الإدارة الرشيقة الثلاثة، لكنه لا يزال في مستوى

"موافق" ويقترّب من حد "موافق بشدة". (5.29) "

التفسير السياقي:

- نظام السحب والدفع نشأ في بيئة التصنيع (Toyota Production System)
- تطبيقه في قطاع الخدمات غير الربحي يتطلب تكيفاً كبيراً
- طبيعة التمويل غير المنتظم في القطاع تجعل التطبيق أكثر تحدياً
- يتطلب بنية تحتية تقنية قد لا تتوفر في جميع المنظمات

2. تحليل العبارات الفردية:

العبارة السابعة (الأعلى - 5.438):

"يتم تطبيق نظام الدفع بشكل مرن لضمان تلبية احتياجات العمليات دون تأخير أو فائض غير ضروري" التحليل:

- حصولها على المرتبة الأولى يعكس ميل المنظمات للتخطيط المسبق
- نظام الدفع (Push) أسهل في التطبيق من السحب (Pull)
- يتماشى مع طبيعة العمل الخيري الذي يتطلب الاستعداد المسبق
- الانحراف المعياري المنخفض (0.989) يدل على اتفاق واسع

الربط بالأدبيات:

وفقاً لـ (الضبياني، 2020)، فإن نظام الدفع يعتمد على التنبؤ بالطلب والإنتاج المسبق، وهو ما يناسب المنظمات غير الربحية التي تخطط لبرامجها مسبقاً (مثل: برامج رمضان، الشتاء، العودة للمدارس).

العبارة العاشرة (الأقل – 5.056):

"يتم توظيف التكنولوجيا الحديثة لدعم أنظمة السحب والدفع، مما يساهم في تحسين الإنتاجية"

التحليل:

- الحصول على أقل متوسط (5.056) يعكس فجوة تقنية
- الانحراف المعياري الأعلى (1.112) يشير إلى تباين كبير بين المنظمات
- بعض المنظمات المتقدمة تستخدم أنظمة ERP ، بينما أخرى لا تزال يدوية

التوصيات المستخلصة:

- الاستثمار في أنظمة إدارة الموارد (Resource Management Systems)
- تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة
- الاستفادة من الحلول السحابية المجانية أو منخفضة التكلفة
- بناء شراكات مع شركات التقنية للحصول على دعم تقني

3. تحليل الثبات الداخلي للبعد:

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

العبارة	الارتباط المصحح	ألفا عند الحذف	متوسط المقياس عند الحذف	تباين المقياس
Q6	0.759	0.854	20.764	12.133

13.022	20.646	0.865	0.713	Q7
12.554	20.976	0.864	0.717	Q8
12.885	20.922	0.864	0.719	Q9
12.233	21.028	0.863	0.722	Q10

ألفا كرونباخ الكلي للبعد 0.887 :

التعليق:

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

4. المقارنة بالدراسات السابقة:

لم تتناول معظم الدراسات السابقة في السياق العربي بعد "نظام السحب والدفع" بشكل مستقل، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية للأدبيات. ومع ذلك:

- دراسة (ابن وارث وجابة، 2016): أشارت إلى أهمية التوازن بين السحب والدفع، وهو ما تؤكد نتائج العبارة الثامنة في الدراسة الحالية.
- الأدبيات الغربية: (Womack & Jones, 2003) تؤكد على أن نظام السحب هو المثالي، لكن نتائج الدراسة الحالية تظهر أن المنظمات غير الربحية تميل أكثر لنظام الدفع المرن، وهو تكييف منطقي للسياق.

الخلاصة الجزئية للبعد الثاني:

- المتوسط العام (5.217) يعكس مستوى تطبيق جيد لكن دون المستوى الأمثل
- هناك فجوة تقنية واضحة تحتاج لمعالجة
- التركيز على نظام الدفع المرن أكثر من السحب يعكس تكييفاً واقعياً
- فرص كبيرة للتحسين من خلال التدريب والتقنية
- البعد يتمتع بثبات عالٍ (0.887) رغم التحديات في التطبيق

البعد الثالث: صفرية الأخطاء (الكمال والإحسان) والتطوير المستمر

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

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

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

التحليل الشامل والتعليق المعمق:

1. المستوى العام المتميز:

حصول هذا البعد على أعلى متوسط بين أبعاد الإدارة الرشيدة (5.458) بانحراف معياري منخفض (0.793) يحمل دلالات عميقة ومتعددة الأبعاد:

أ) التوافق الثقافي والديني:

- مفهوم "الإحسان" و"الإتقان" متجذر في الثقافة الإسلامية
- الحديث النبوي "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" يشكل مرجعية دينية
- القيم الإسلامية تحث على التميز والجودة في العمل
- هذا التوافق الثقافي يسهل التبني والتطبيق

ب) الضغوط المؤسسية:

- المنافسة على السمعة والمصداقية
- متطلبات الجهات المانحة من حيث الجودة
- توقعات المستفيدين المتزايدة
- معايير الاعتماد والترخيص من المركز الوطني

ج) الوعي بالأثر:

- إدراك أن الأخطاء تكلف مالياً ومعنوياً
- فهم أن الجودة تجذب المانحين والمتطوعين
- الوعي بأن السمعة رأس مال لا يقدر بثمن

- التركيز على الأثر طويل الأمد

2. التحليل التفصيلي للعبارات:

العبارة الحادية عشرة (الأعلى - 5.722):

"نسعى المنظمة لتحقيق معايير الجودة العالية من خلال تطبيق منهجية صفرية الأخطاء"

التحليل العميق:

- أعلى متوسط في البعد (5.722) وقريب جداً من "موافق بشدة جداً" (6.15) "
- الانحراف المعياري المنخفض (0.880) يدل على إجماع واسع
- تعكس التزاماً قيادياً واضحاً بالجودة

التفسير متعدد المستويات:

المستوى الاستراتيجي:

- الجودة كميزة تنافسية في قطاع مزدحم
- السعي للتميز كهدف استراتيجي
- بناء السمعة المؤسسية

المستوى التشغيلي:

- تطبيق معايير الأيزو في بعض المنظمات
- أنظمة ضبط الجودة في تقديم الخدمات
- المراجعة الدورية للعمليات

المستوى الثقافي:

- ثقافة الإتقان والإحسان

- قيم التميز والتفوق

- الفخر بالعمل المتقن

الربط بالإطار النظري:

يتوافق هذا مع مبدأ "Kaizen" (التحسين المستمر) الياباني، ومفهوم "Zero Defects" الذي طوره Philip Crosby ،

ومبدأ "الإحسان" الإسلامي، مما يخلق تكاملاً فريداً بين الفلسفات الإدارية الشرقية والغربية والإسلامية.

العبارة الثانية عشرة (الأقل - 5.286):

"يتم تحليل الأخطاء بشكل دوري لاستخلاص الدروس المستفادة وتحسين الأداء"

التحليل النقدي:

- رغم أنها الأقل (5.286)، إلا أنها لا تزال في مستوى "موافق"

- الانحراف المعياري (0.927) يشير إلى تباين معتدل

- الفجوة بين السعي للجودة (5.722) والتحليل المنهجي للأخطاء (5.286) تبلغ 0.436 نقطة

التفسير:

- وجود نية وتوجه للجودة أقوى من الممارسة الفعلية

- قد تفتقر بعض المنظمات لأنظمة منهجية لتحليل الأخطاء

- الحاجة لأدوات مثل Root Cause Analysis, Fishbone Diagram

- ثقافة "إخفاء الأخطاء" قد تكون موجودة في بعض المنظمات

التوصيات المستخلصة:

- تطوير نظام منهجي للإبلاغ عن الأخطاء (Error Reporting System)
- تبني ثقافة "التعلم من الأخطاء" بدلاً من "اللوم"
- تدريب على أدوات تحليل الأسباب الجذرية
- إنشاء قاعدة بيانات للدروس المستفادة (Lessons Learned Database)

العبارة الخامسة عشرة (المرتبة الثانية - 5.559):

"يتم استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة للحد من الأخطاء وتحقيق الكفاءة العالية"

التحليل:

- متوسط مرتفع (5.559) يعكس التوجه نحو الرقمنة
- يتماشى مع مبادرات التحول الرقمي في المملكة
- الانحراف المعياري (0.918) معتدل

أمثلة تطبيقية من الواقع:

- استخدام أنظمة إدارة علاقات المستفيدين (CRM)
- تطبيقات إدارة المشاريع (Trello, Asana)
- أنظمة المحاسبة الإلكترونية
- منصات التواصل والتنسيق (Slack, Teams)

الربط برؤية 2030:

- برنامج التحول الرقمي الوطني

- مبادرة السحابة الوطنية (Deem)

- دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة رقمياً

- توفر البنية التحتية الرقمية في المملكة

3. تحليل التباين داخل البعد: الانحراف المعياري للبعد (0.793) هو الأقل بين الأبعاد الثلاثة، مما يعني:

- تجانس أعلى في تطبيق هذا البعد

- اتفاق واسع على أهميته

- انتشار أوسع للممارسات المرتبطة به

- نضج أكبر في هذا المجال

4. معامل الثبات والاتساق الداخلي:

بلغ معامل ألفا كرونباخ للبعد 0.921، وهو معامل ممتاز يدل على:

- اتساق داخلي قوي جداً بين العبارات

- جميع العبارات تقيس نفس المفهوم

- إمكانية الاعتماد على النتائج بثقة وموثوقية عالية للمقياس

الخلاصة الجزئية للبعد الثالث:

- أعلى مستوى تطبيق بين أبعاد الإدارة الرشيدة (5.458)

- توافق ثقافي وديني يسهل التبني

- فجوة بين النية (السعي للجودة) والممارسة (تحليل الأخطاء)

- دور محوري للتكنولوجيا في تحقيق الجودة

- ثبات ممتاز (0.921) يعزز المصدقية

الخلاصة الشاملة لمحور الإدارة الرشيدة:

بعد استعراض الأبعاد الثلاثة بشكل تفصيلي، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

1. المستوى العام المرتفع (5.374) يعكس نضجاً إدارياً معتبراً في القطاع غير الربحي بجهة.
2. التفاوت بين الأبعاد (من 5.217 إلى 5.458) يشير إلى تطبيق تدريجي وليس شامل.
3. التوافق الثقافي يسهل تطبيق بعض المبادئ (صفيرية الأخطاء) أكثر من غيرها (السحب/الدفع).
4. التحديات التقنية والمعرفية هي العائق الأكبر أمام التطبيق الكامل.
5. الفرص كبيرة للتحسين من خلال التدريب والدعم الفني والتقني.
6. النتائج تضع القطاع غير الربحي السعودي في موقع متقدم مقارنة بدراسات عربية أخرى.

القسم الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تمهيد منهجي:

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

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية:

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

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

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

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

جدول (4.10): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

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

معلومات إضافية:

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

التحليل الشامل والتعليق المعمق على النتيجة:

1. قوة العلاقة الاستثنائية:

معامل الارتباط ($r = 0.962$) يعد من أقوى معاملات الارتباط التي يمكن الحصول عليها في البحوث الاجتماعية، ويمكن تفسير هذه القوة الاستثنائية من خلال:

(أ) التفسير الإحصائي:

- $r = 0.962$ يعني أن 96.2% من التباين في أحد المتغيرين يرتبط بالتباين في الآخر
- $R^2 = 0.926$ يعني أن 92.6% من التباين في الاستدامة يمكن تفسيره بالإدارة الرشيدة
- العلاقة طردية قوية جداً: كلما زاد تطبيق الإدارة الرشيدة، زادت الاستدامة بشكل شبه خطي
- مستوى الدلالة ($p < 0.001$) يعني أن احتمال أن تكون هذه العلاقة صدفة أقل من 0.1%

(ب) التفسير النظري:

هذه العلاقة القوية منطقية نظرياً لأن:

- كلا المفهومين يركز على الكفاءة وتقليل الهدر

- كلاهما يتطلب التحسين المستمر والتطوير الدائم
- كلاهما يعتمد على المشاركة الفعالة للعاملين
- كلاهما يهدف لتحقيق قيمة مضافة مستدامة
- كلاهما يتطلب رؤية استراتيجية طويلة الأمد

(ج) التفسير السياقي (القطاع غير الربحي):

في القطاع غير الربحي تحديداً، العلاقة أقوى لأن:

- الموارد المحدودة تجعل الكفاءة (الإدارة الرشيدة) ضرورة للاستمرار (الاستدامة)
- المنافسة على التمويل تتطلب إثبات الكفاءة والاستدامة معاً
- المانحون يفضلون المنظمات الكفؤة والمستدامة
- الأثر الاجتماعي يتطلب كفاءة واستدامة في آن واحد

2. مستوى الدلالة الإحصائية:

مستوى الدلالة ($p = 0.000$) يعني:

- الدلالة الإحصائية عند مستوى أقل من 0.001
- احتمال الخطأ من النوع الأول أقل من 0.1%
- ثقة تفوق 99.9% في وجود العلاقة
- قوة إحصائية (Statistical Power) عالية جداً

القرار الإحصائي:

بناءً على هذه النتائج، يتم ^{**}رفض الفرضية الصفرية ^{**} وقبول الفرضية البديلة، أي أنه:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية جداً بين الإدارة الرشيقة والاستدامة التنظيمية
- العلاقة طردية (موجبة): زيادة الإدارة الرشيقة ← زيادة الاستدامة
- العلاقة قوية جداً ($r > 0.90$)
- العلاقة دالة عند مستوى عالٍ جداً من الثقة (99.9%)

3. معامل التحديد وتفسيره:

معامل التحديد ($R^2 = 0.926$) يحمل دلالات مهمة:

أ) نسبة التباين المفسر:

- 92.6% من التباين في الاستدامة التنظيمية يمكن تفسيره بتطبيق الإدارة الرشيقة
- 7.4% فقط يعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج
- هذه نسبة تفسيرية عالية جداً في البحوث الاجتماعية

ب) القوة التنبؤية:

- النموذج يمتلك قدرة تنبؤية عالية جداً
- يمكن التنبؤ بمستوى الاستدامة من خلال معرفة مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة بدقة 92.6%
- هذا يجعل الإدارة الرشيقة أداة استراتيجية فعالة لتحقيق الاستدامة

ج) الدلالة العملية:

- الإدارة الرشيقة ليست مجرد عامل مؤثر، بل هي العامل الأكثر تأثيراً
- الاستثمار في تطبيق الإدارة الرشيقة سيؤدي حتماً لتحسين الاستدامة
- إهمال الإدارة الرشيقة سيؤثر سلباً على الاستدامة بشكل كبير

4. المقارنة مع الدراسات السابقة:

جدول (4.11): مقارنة معامل التحديد مع الدراسات السابقة

الدراسة	السنة	السياق	R^2 أو نسبة التأثير
الدراسة الحالية	2025	غير ربحي - جدة	92.6%
هشام	2021	صناعي - مصر	63.1%
مقيمح	2020	صناعي - الجزائر	17.9%
العبيدي	2023	صحي - العراق	72.0%
الشريف	2023	شركات ناشئة - السعودية	60.0%

التحليل المقارن:

أ) الدراسة الحالية تظهر أعلى نسبة تأثير (92.6%) مقارنة بجميع الدراسات السابقة. هذا التفوق يمكن تفسيره:

- خصوصية القطاع غير الربحي: المرونة الأعلى في تطبيق التغييرات
- السياق السعودي: الدعم الحكومي والبنية التحتية المتقدمة
- حداثة البيانات (2025): التطور المتسارع في السنوات الأخيرة
- جودة المقاييس: الأدوات المستخدمة أكثر دقة وشمولية

ب) الاختلاف عن دراسة (مقيمح، 2020) والفارق الكبير (92.6% vs 17.9%) يعود إلى:

- اختلاف المتغير التابع: الاستدامة vs الإبداع الوظيفي
- اختلاف القطاع: غير ربحي vs صناعي

- اختلاف البيئة: السعودية VS الجزائر

- اختلاف مستوى النضج الإداري

ج) التقارب مع دراسة (العبيدي، 2023) فالتقارب النسبي (92.6% vs 72.0%) يعكس:

- تشابه السياق العربي

- تشابه التحديات المؤسسية

- فعالية الإدارة الرشيقة في السياق العربي عموماً

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

- $r = 0.10$ أثر صغير

- $r = 0.30$ أثر متوسط

- $r = 0.50$ أثر كبير

- $r = 0.70$ أثر كبير جداً

معامل الارتباط في هذه الدراسة ($r = 0.962$) يتجاوز بكثير حتى معيار "الأثر الكبير جداً"، مما يعني:

- حجم أثر استثنائي (Exceptional Effect Size)

- أهمية عملية كبيرة جداً (Practical Significance)

- ليس فقط دالاً إحصائياً، بل ذو معنى عملي كبير

- يبرر بقوة الاستثمار في تطبيق الإدارة الرشيقة

6. القوة الإحصائية: (Statistical Power)

مع:

- حجم عينة كبير ($n = 250$)
- حجم أثر كبير جداً ($r = 0.962$)
- مستوى دلالة صارم ($\alpha = 0.05$)

فإن القوة الإحصائية للاختبار تقترب من 1.00 (100%)، مما يعني:

- احتمال شبه معدوم لخطأ النوع الثاني (قبول فرضية خاطئة)
- ثقة عالية جداً في النتائج
- قابلية عالية للتكرار والتعميم

الخلاصة للفرضية الرئيسية:

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

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

جدول (4.12): ملخص نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

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

التحليل المقارن للفرضيات الفرعية:

1. الترتيب حسب قوة العلاقة:

المرتبة الأولى: صفرية الأخطاء ($r = 0.944$, $R^2 = 0.891$)

المرتبة الثانية: إيجاد القيمة ($r = 0.928$, $R^2 = 0.861$)

المرتبة الثالثة: السحب والدفع ($r = 0.924$, $R^2 = 0.854$)

التعليق والتفسير:

أ) تفوق "صفرية الأخطاء":

- الارتباط الأقوى ($r=0.944$) يعني أن هذا البعد هو الأكثر تأثيراً على الاستدامة
- يفسر 89.1% من التباين في الاستدامة بمفرده. هذا منطقي لأن:
 - الجودة والتحسين المستمر يؤثران مباشرة على جميع أبعاد الاستدامة
 - تقليل الأخطاء يوفر التكاليف (استدامة اقتصادية)
 - الجودة تعزز الرضا والثقة (استدامة اجتماعية)
 - التحسين المستمر يقلل الهدر (استدامة بيئية)

ب) قوة "إيجاد القيمة":

- ارتباط قوي جداً ($r=0.928$) يفسر 86.1% من التباين
- التركيز على القيمة يضمن:
 - استخدام أمثل للموارد المحدودة
 - تحقيق أثر أكبر بنفس الموارد

- جذب المانحين من خلال إثبات القيمة

- استدامة طويلة الأمد

ج) أهمية "السحب والدفع":

- رغم أنه الأقل ($r=0.924$) ، إلا أنه لا يزال قوياً جداً
- يفسر 85.4% من التباين
- الفارق الضئيل بين الأبعاد الثلاثة ($0.944 - 0.924 = 0.020$ فقط) يدل على:
 - تكامل الأبعاد وارتباطها
 - أهمية تطبيق جميع الأبعاد معاً
 - عدم إمكانية الاكتفاء ببعد دون الآخر

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

- ثقة عالية جداً ($>99.9\%$) في جميع العلاقات
- استقرار النتائج عبر الأبعاد المختلفة
- قوة النموذج النظري للدراسة
- إمكانية التعميم بثقة عالية

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

- تكامل الأبعاد: كل بعد يعزز الآخر
- التأثير التآزري: التطبيق المتكامل أقوى من التطبيق الجزئي
- الطبيعة المنظومية: الإدارة الرشيدة منظومة متكاملة وليست أدوات منفصلة
- ضرورة التطبيق الشامل: لا يمكن اختيار بعد وإهمال آخر

ثالثاً: تحليل الانحدار المتعدد

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

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

- Y الاستدامة التنظيمية (المتغير التابع)
- X_1 إيجاد القيمة ورسم خريطة التدفق
- X_2 نظام السحب والدفع
- X_3 صفرية الأخطاء والتطوير المستمر
- β_0 الثابت (Constant)
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ معاملات الانحدار
- ε الخطأ العشوائي

جدول (4.13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

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

معلومات النموذج:

- $R = 0.962$
- $R^2 = 0.926$
- $\text{Adjusted } R^2 = 0.925$
- الخطأ المعياري للتقدير = 0.213
- $F = 1026.509, p < 0.001$

التحليل الشامل والتعليق المعمق:

1. معادلة الانحدار النهائية:

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

$$+ 0.413 \text{ صفرية الأخطاء}$$

التفسير العملي:

- الثابت (0.247): مستوى الاستدامة الأساسي بدون تطبيق الإدارة الرشيدة
- كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في "صفرية الأخطاء" تؤدي لزيادة 0.413 في الاستدامة
- كل زيادة بمقدار وحدة في "إيجاد القيمة" تؤدي لزيادة 0.271 في الاستدامة
- كل زيادة بمقدار وحدة في "السحب والدفع" تؤدي لزيادة 0.258 في الاستدامة

2. ترتيب الأبعاد حسب قوة التأثير:

باستخدام معاملات الانحدار المعيارية: (Beta)

المرتبة الأولى: صفرية الأخطاء (Beta = 0.419, t = 8.539)

المرتبة الثانية: السحب والدفع (Beta = 0.288, t = 6.550)

المرتبة الثالثة: إيجاد القيمة (Beta = 0.286, t = 6.128)

التحليل المفصل:

أ) هيمنة "صفرية الأخطاء":

- الأقوى تأثيراً (Beta = 0.419) بفارق واضح عن الأبعاد الأخرى
- قيمة t الأعلى (8.539) تؤكد قوة التأثير
- هذا يعني أن التحسين في هذا البعد سيكون له أكبر أثر على الاستدامة

التفسير النظري:

وفقاً لنظرية الجودة الشاملة (TQM) ونموذج Deming ، فإن الجودة والتحسين المستمر هما

أساس الاستدامة المؤسسية. النتائج تؤكد هذه النظرية بقوة.

التطبيق العملي:

- الأولوية للاستثمار في برامج الجودة والتحسين المستمر
- تخصيص موارد أكبر لهذا البعد سيعطي عائداً أكبر
- بناء ثقافة الإتقان والإحسان كأولوية استراتيجية

ب) التقارب بين "السحب/الدفع" و "إيجاد القيمة":

- الفارق الضئيل جداً (0.288 vs 0.286) يعني تأثيراً متقارباً
- كلاهما مهم بنفس الدرجة تقريباً

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

- كل بعد يساهم بشكل مستقل ودال في تفسير الاستدامة
- لا يوجد بعد زائد أو غير ضروري
- جميع الأبعاد الثلاثة ضرورية للنموذج
- حذف أي بعد سيضعف النموذج بشكل جوهري

قيم t العالية (6.128, 6.550, 8.539) تؤكد:

- قوة التأثير الفردي لكل بعد
- استقلالية التأثير (رغم الارتباط بين الأبعاد)
- متانة النموذج الإحصائي

4. جودة النموذج ككل:

(أ) معامل التحديد المعدل: ($\text{Adjusted } R^2 = 0.925$)

- قريب جداً من ($R^2 = 0.926$) ، مما يدل على:

- استقرار النموذج
- عدم وجود متغيرات زائدة
- ملاءمة عدد المتغيرات المستقلة لحجم العينة
- قابلية النموذج للتعميم

(ب) الخطأ المعياري للتقدير 0.213

- منخفض جداً مقارنة بمدى المتغير التابع (1-7)

- يمثل 3.04% فقط من المدى

- دقة عالية في التنبؤ

- قلة الأخطاء في التقدير

5. اختبار F للنموذج ككل:

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

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

التعليق التفصيلي:

- قيمة F الضخمة (1026.509) تؤكد أن النموذج ككل دال إحصائياً بقوة استثنائية

- $p < 0.001$ يعني ثقة أكثر من 99.9%

- النسبة بين مجموع مربعات الانحدار إلى الكلية ($151.951/140.711 = 92.6\%$) تؤكد R^2

- متوسط مربعات البواقي المنخفض (0.046) يدل على دقة عالية

6. التحقق من افتراضات الانحدار:

(أ) الخطية (Linearity): تم التحقق من خلال مخططات الانتشار والعلاقة خطية بين المتغيرات

(ب) الاستقلالية (Independence): البيانات مستقلة (كل مشارك استجاب مرة واحدة فقط)

ج) التوزيع الطبيعي للبواقي: البواقي تتبع توزيعاً طبيعياً تقريباً

د) تجانس التباين (Homoscedasticity) : تباين البواقي ثابت عبر مستويات المتغير المتنبأ به

هـ) عدم الخطية المتعددة (Multicollinearity) : تم فحصها من خلال معامل VIF

جدول (4.15): اختبار الخطية المتعددة (VIF)

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

التعليق:

- جميع قيم VIF أقل من 10 (الحد المقبول)
- لا توجد مشكلة خطية متعددة خطية
- المتغيرات مستقلة بشكل كافٍ
- النموذج صالح للاستخدام

ملاحظة: قيم VIF بين 5-10 تعتبر مقبولة في البحوث الاجتماعية حيث المتغيرات مترابطة بطبيعتها. الارتباط بين أبعاد الإدارة

الرشيقة منطقي ومتوقع لأنها أجزاء من منظومة واحدة.

الخلاصة الشاملة لاختبار الفرضيات:

1. جميع الفرضيات (الرئيسية والفرعية) مقبولة بقوة استثنائية
2. العلاقات قوية جداً ($r > 0.92$) ودالة عند أعلى مستويات الثقة ($p < 0.001$)
3. النسب التفسيرية عالية جداً (92.6% - 85.4%)
4. "صفريّة الأخطاء" هو البعد الأقوى تأثيراً، يليه "إيجاد القيمة"، ثم "السحب والدفع"
5. جميع الأبعاد تساهم بشكل مستقل ودال في تعزيز الاستدامة
6. النموذج يتمتع بجودة إحصائية ممتازة ويستوفي جميع الافتراضات
7. النتائج تتفوق على معظم الدراسات السابقة في قوة العلاقة
8. الدلالة ليست إحصائية فقط، بل عملية وتطبيقية كبيرة جداً

خاتمة الفصل الرابع

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

أولاً: الإنجازات المنهجية للفصل

حقق هذا الفصل عدة إنجازات منهجية مهمة تعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم:

1. معدل استجابة استثنائي (82.4%) :

- يفوق بكثير المعدلات المقبولة في البحوث الإلكترونية
- يعكس اهتماماً حقيقياً بموضوع الدراسة
- يقلل من تحيز عدم الاستجابة
- يعزز القوة الإحصائية للاختبارات

2. تنوع وتمثيلية العينة:

- تمثيل متوازن لجميع الفئات الديموغرافية
- تنوع في الخبرات والمؤهلات والمستويات
- انعكاس دقيق لواقع القطاع غير الربحي
- شمولية تضمن صحة التعميم

3. شمولية التحليلات الإحصائية:

- استخدام 15+ اختبار إحصائي مختلف
- التحقق من جميع الافتراضات الإحصائية
- استخدام اختبارات معلمية ولا معلمية
- تطبيق تشخيصات متقدمة للنماذج

4. عمق التحليل والتفسير:

- تجاوز مجرد عرض الأرقام إلى التفسير العميق
- الربط بالإطار النظري والدراسات السابقة
- التفسير في ضوء السياق المحلي
- استخلاص الدلالات النظرية والتطبيقية

ثانياً: أبرز النتائج وأهميتها

1. النتيجة المحورية:

توصلت الدراسة إلى نتيجة محورية ذات أهمية نظرية وتطبيقية كبيرة، وهي وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً ($r = 0.962$, $p < 0.001$) بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة ومستوى الاستدامة التنظيمية في المنظمات غير الربحية. هذه العلاقة الاستثنائية تعني أن:

- الإدارة الرشيقة ليست مجرد أداة لتحسين الكفاءة، بل هي استراتيجية شاملة للاستدامة
- 92.6% من التباين في الاستدامة يمكن تفسيره بمستوى تطبيق الإدارة الرشيقة
- الاستثمار في الإدارة الرشيقة هو استثمار مباشر في الاستدامة
- إهمال الإدارة الرشيقة يعني تهديداً مباشراً للاستدامة

2. النتائج الوصفية المهمة:

أ) مستوى تطبيق مرتفع للإدارة الرشيدة (7/5.374):

- يعكس نضجاً إدارياً معتبراً في القطاع
- يضع القطاع غير الربحي السعودي في موقع متقدم إقليمياً
- يؤكد نجاح جهود التطوير والتحديث
- يبشر بمستقبل واعد للقطاع

ب) مستوى استدامة مرتفع (7/5.317):

- يعكس التزاماً حقيقياً بالاستدامة بأبعادها الثلاثة
- يؤكد قدرة القطاع على الاستمرار والنمو
- يعزز الثقة في دور القطاع التنموي
- يدعم أهداف رؤية 2030

ج) التفاوت بين الأبعاد:

- صفرية الأخطاء (الأعلى): يعكس ثقافة الجودة
- الاستدامة الاجتماعية (الأعلى): يعكس طبيعة القطاع
- السحب والدفع (الأقل): يشير لفرص التحسين
- الاستدامة البيئية (الأقل): تحتاج لمزيد من الاهتمام

3. النتائج الاستدلالية الحاسمة:

- جميع الفرضيات مقبولة بقوة استثنائية
- جميع الأبعاد تساهم بشكل دال ومستقل
- "صفريّة الأخطاء" هو الأقوى تأثيراً (Beta = 0.419)
- لا توجد فروق دالة حسب المتغيرات الديموغرافية (تجانس الآراء)

ثالثاً: الإسهامات العلمية للدراسة

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

الإسهام النظري

تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية واضحة، إذ تندرج الدراسات العربية التي تربط بين الإدارة الرشيدة والاستدامة، وتُعد هذه الدراسة – حسب علم الباحث – الأولى التي تتناول هذه العلاقة في القطاع غير الربحي السعودي. كما تضيف الدراسة إلى الأدبيات العربية في مجال الإدارة الرشيدة، وتوسع نطاق تطبيق نظرياتها من بيئة التصنيع إلى قطاع الخدمات غير الربحية. إضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة إطاراً نظرياً جديداً يربط بين المفهومين، ويحدد الآليات التي تربط الإدارة الرشيدة بالاستدامة، مما يثبت قابلية تطبيق هذه النظريات في السياق غير الربحي ويسهم في بناء نظرية محلية للإدارة في القطاع الثالث. علاوة على ذلك، تقدم الدراسة تأكيداً تجريبياً قوياً للعلاقة النظرية المفترضة، من خلال قياس كمي دقيق لقوة العلاقة ونسبة التأثير، بما يبرهن أن هذه العلاقة ليست مجرد افتراض نظري، بل واقع يمكن قياسه والتحقق منه.

الإسهام المنهجي

من الناحية المنهجية، طورت الدراسة أداة قياس ذات خصائص سيكومترية عالية، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) 0.93، مما يعكس جودة الأداة ودقتها. كما اعتمدت الدراسة منهجية بحثية متقدمة جمعت بين الأسلوبين الكمي والنوعي،

واستخدمت تحليلات إحصائية متنوعة ومتقدمة، بما يعزز قوة النتائج وموثوقيتها. إضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة نموذجاً منهجياً يمكن تكراره في سياقات بحثية أخرى، مما يفتح المجال أمام الباحثين لتطبيقه في مجالات مشابهة.

الإسهام السياقي

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

رابعاً: الدلالات التطبيقية والعملية

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

بالنسبة للمنظمات غير الربحية

تشير النتائج إلى أن الإدارة الرشيدة ليست خياراً ترفيهياً، بل ضرورة لتحقيق الاستدامة المؤسسية. ويُعد الاستثمار في التدريب على ممارسات الإدارة الرشيدة خطوة استراتيجية ذات عائد كبير على الأداء والاستدامة. كما تبرز أهمية التركيز على الجودة والتحسين المستمر باعتبارهما أولوية قصوى، إلى جانب تطوير أنظمة السحب والدفع التي تمثل فرصة كبيرة لتحسين كفاءة العمليات. إضافة إلى ذلك، تحتاج الاستدامة البيئية إلى مزيد من الاهتمام لضمان توافق الممارسات مع الأهداف الشاملة للتنمية المستدامة.

بالنسبة للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

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

بالنسبة لصناع السياسات

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

بالنسبة للباحثين

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

خامساً: القيود والمحددات (بموضوعية علمية)

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

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

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

- **القيود المنهجية:** اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على البيانات المستخلصة من التقارير الذاتية للمشاركين، وهو ما

قد ينطوي على درجة من التحيز أو المبالغة في الإجابات. كما لم يتم استخدام مقاييس موضوعية مثل البيانات المالية

الفعلية للتحقق من صحة بعض المؤشرات، مما يترك مجالاً للاحتمالية التحيز الإيجابي في التقييمات.

- **القيود الإحصائية:** من المهم الإشارة إلى أن العلاقة الارتباطية التي تم قياسها لا تعني بالضرورة وجود علاقة سببية بين

المتغيرات. كما قد توجد متغيرات وسيطة أو معدلة لم يتم تناولها في هذه الدراسة، وهو ما يفتح المجال أمام بحوث

مستقبلية لاستكشاف هذه العوامل.

ومع ذلك، فإن هذه القيود لا تقلل من أهمية النتائج، بل تؤكد الحاجة إلى مزيد من الدراسات التكميلية التي يمكن أن تعالج هذه

المحددات وتوسع نطاق الفهم في هذا المجال.

سادساً: التوصيات المستخلصة من النتائج

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تتنوع بين قصيرة الأمد، ومتوسطة الأمد، وطويلة

الأمد، بما يضمن تعزيز تطبيق الإدارة الرشيقة في القطاع غير الربحي.

التوصيات العاجلة (قصيرة الأمد)

تتمثل الأولويات العاجلة في إطلاق برنامج تدريبي وطني يركز على مفاهيم وممارسات الإدارة الرشيقة، موجّه خصيصاً للقطاع غير

الربحي. كما يُوصى بتطوير أدلة إرشادية مبسطة باللغة العربية لتسهيل التطبيق العملي لهذه الممارسات. إضافة إلى ذلك، يُقترح إنشاء

شبكة للممارسين بهدف تبادل الخبرات والتجارب بين المنظمات، إلى جانب توفير خدمات استشارية مجانية للمنظمات الصغيرة التي

تواجه تحديات في تطبيق الإدارة الرشيقة.

التوصيات الاستراتيجية (متوسطة الأمد)

على المدى المتوسط، ينبغي دمج معايير الإدارة الرشيقة ضمن أنظمة الاعتماد والترخيص الخاصة بالقطاع غير الربحي، بما يعزز الالتزام

المؤسسي بهذه الممارسات. كما يُوصى بإنشاء جائزة وطنية للتميز في الإدارة الرشيقة لتحفيز المنافسة الإيجابية بين المنظمات. ومن المهم

أيضاً تطوير منصة رقمية توفر أدوات وتطبيقات عملية لدعم تطبيق الإدارة الرشيقة، إضافة إلى بناء شراكات مع الجامعات لتطوير البحث العلمي في هذا المجال.

التوصيات التحويلية (طويلة الأمد)

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

سابعاً: مقترحات لدراسات مستقبلية

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

الدراسات التوسعية

يمكن أن تتجه البحوث المستقبلية نحو توسيع نطاق التطبيق الجغرافي للدراسة، من خلال إجراء دراسات مماثلة في مناطق أخرى داخل المملكة العربية السعودية، بما يتيح المقارنة بين المدن السعودية المختلفة. كما يمكن توسيع نطاق المقارنة ليشمل دول الخليج العربي، بما يعزز الفهم الإقليمي لممارسات الإدارة الرشيقة. إضافة إلى ذلك، يُقترح توسيع حجم العينة لتشمل جميع أنواع المنظمات بمختلف قطاعاتها، بما يتيح تعميم النتائج بشكل أوسع.

الدراسات التعميقية

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

دراسات العلاقات المتقدمة

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

الدراسات الطولية

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

الدراسات التطبيقية

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

ثامناً: الخلاصة النهائية والرسالة الجوهرية

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

- التحديات المتزايدة التي تواجه القطاع غير الربحي
- محدودية الموارد المالية والبشرية

- ارتفاع التوقعات المجتمعية
- المنافسة المتزايدة على التمويل والمتطوعين
- الضغوط نحو الشفافية والمساءلة

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

- تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق رسالتها ورؤيتها
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين
- ضمان الاستدامة المالية والتشغيلية
- تعظيم الأثر الاجتماعي الإيجابي
- المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 للقطاع غير الربحي

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