

**THE ROLE OF LEAN MANAGEMENT IN
ENHANCING THE ORGANIZATIONAL
SUSTAINABILITY OF NON-PROFIT
ORGANIZATIONS IN JEDDAH, SAUDI ARABIA**

Prepared by
(Abdulrahman Jamal Mohammed Matar)

A Dissertation submitted to the Doctorate Program
In partial fulfillment of the requirements for the Degree of
Doctor of Philosophy (PhD) In Management

Academic Year: 2026 AD
AH 1448–1447

دور الإدارة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية للمنظمات غير
الربحية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية

إعداد

عبدالرحمن جمال محمد مطر

رسالة مقدمة إلى برنامج الدكتوراة
كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

العام الجامعي 2026م

1447هـ - 1448هـ

هيئة المراجعة والاعتماد العلمي والمناقشة

تمت الموافقة على هذه الرسالة من قبل لجنة المراجعة والاعتماد العلمي والمناقشة

لجنة المراجعة والاعتماد العلمي:

السيد الدكتور /

لجنة المناقشة:

1. السيد الدكتور / حسن حزوري (رئيس اللجنة)
2. السيد الدكتور / محمد الخولي (عضو لجنة المناقشة)
3. السيد الدكتور / دعاء محمد سلمان (مشرف الرسالة)

رئيس الجامعة
السيد الدكتور / محمد احمد

مدير برنامج الدكتوراة
السيد الدكتور / محمد بركات

﴿وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾

سورة البقرة – الآية 195

إِهْدَاء

إلى والديّ العزيزين.. اللذين غرسا في نفسي بذور الإحسان قبل الحروف، وتعهداها بماء العطاء حتى أزهرت ...

تقديراً لحرصهما الدائم على تربيّتي على قيم العمل النبيلة و الأخلاق الحميدة.

إلى رفيقة الدرب، وزوجتي الغالية، التي كانت السند والملهم في رحلتي الشاقة والجميلة، ولصبرها وإيمانها بقدراتي.

إلى كل يدٍ بيضاء تعمل بصمت في القطاع غير الربحي بمدينة جدة، أهدي هذا الجهد العلمي.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والحمد لله الذي منحني القوة والعزيمة لخوض هذه الرحلة العلمية، والصلاة والسلام على من بعثه الله رحمة للعالمين، ومعلماً للبشرية طريق الإتقان والإحسان، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

مع بلوغ هذه الدراسة محطتها الأخيرة، يفيض قلبي بمشاعر الامتنان لكل من وضع لبنه في هذا الصرح العلمي، فما كان لهذا الجهد أن يكتمل لولا توفيق الخالق سبحانه، ثم دعم ومؤازرة نفوس كريمة أحاطتني بصدقها وعطائها.

أرفع أسمى آيات الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن، هذا الصرح الذي احتضن طموحي، وإلى كلية الإدارة بجميع كوادرها الأكاديمية والتربوية، الذين منحونا أدوات المعرفة ومنهجية التفكير السليم. كما أخص بوافر الشكر والامتنان أستاذتي الفاضلين والمشرفين على هذه الرسالة، الذي كان لنصائحهم وتوجيهاتهم الدقيقة أبلغ الأثر في استقامة هذا البحث؛ فقد كانوا لي خير معلمين وخير موجهين، وأشكرهم على سعة صدرهم ودعمهم المستمر الذي لم ينقطع طوال فترة إعداد الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة الأفاضل، أعضاء لجنة المناقشة والحكم، لتفضلهم بقبول قراءة هذه الرسالة وتقويمها، مثنياً عالياً وقتهم وجهدهم المخلص في إثراء هذا البحث بملاحظاتكم القيمة.

إن شكري يمتد ليشمل كل القائمين على المنظمات غير الربحية في مدينتي الغالية "جدة"، الذين فتحوا لي أبوابهم وشاركوني خبراتهم الميدانية، مما جعل لهذه الدراسة قيمة عملية تتجاوز حدود الورق لتلامس واقع العمل الخيري والتنموي.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أشكر كل الزملاء والأصدقاء الذين كانوا سنداً لي في لحظات التحدي، فكلماتكم الحفزة ودعواتكم الصادقة كانت الوقود الذي دفعني للاستمرار والتميز.

ختاماً، أسأل الله العليّ القدير أن يبارك في كل يدٍ امتدت بالعون، وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، نافعاً للمجتمع، ولبنّة تسهم في رفعة وطننا الغالي وتحقيق تطلعاته الطموحة.

ولكم جميعاً مني أسمى معاني الود والتقدير.

مستخلص الدراسة

تتمحور هذه الدراسة حول استقصاء "دور الإدارة الرشيقة في تعزيز الاستدامة التنظيمية للمنظمات غير الربحية في مدينة جدة"، وذلك في ظل التحولات الاستراتيجية التي يشهدها القطاع الثالث بالملكة العربية السعودية تماشياً مع رؤية 2030. نبعت مشكلة الدراسة من الحاجة الملحة لتبني نماذج إدارية حديثة تضمن كفاءة استغلال الموارد المحدودة وتحويلها إلى أثر مجتمعي مستدام، حيث سعى الباحث إلى الإجابة على التساؤل الرئيس حول مدى مساهمة مبادئ الرشاقة (تحديد القيمة، تدفق العمل، نظام السحب، وصفرية الأخطاء) في تحقيق أبعاد الاستدامة التنظيمية (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية).

ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يدمج بين الرصانة النظرية والتحليل الميداني الدقيق. شملت أداة الدراسة استبانة علمية محكمة وُزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 250 (مشاركاً من القيادات والكوادر العاملة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية بمدينة جدة، حيث تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية. عبر اختبارات متقدمة شملت معامل ارتباط بيرسون، والتحليل الانحداري المتعدد، واختبارات الصدق والثبات (SPSS).

كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتعزيز الاستدامة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.962). وأظهرت التحليلات أن مبدأ "صفرية الأخطاء والتطوير المستمر" جاء كأكثر المتغيرات تأثيراً في تحقيق ديمومة العمل المؤسسي، مما يشير إلى أن ثقافة الإلتقان (الإحسان الإداري) هي الركيزة الأساسية للاستدامة. كما بينت الدراسة وجود وعي عالٍ لدى قيادات القطاع الثالث في جدة بضرورة التحول نحو الرشاقة لتقليل الهدر وتعظيم القيمة المضافة للمستفيدين.

بناءً على هذه النتائج، خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات الاستراتيجية، أهمها: ضرورة مأسسة مبادئ الإدارة الرشيقة ضمن الهياكل التنظيمية للمنظمات غير الربحية، وتطوير مؤشرات أداء (KPIs) تجمع بين الرشاقة التشغيلية والأثر المستدام، بالإضافة إلى تكثيف البرامج التدريبية النوعية لبناء قدرات الكوادر البشرية في هذا المجال بما يتواءم مع المعايير العالمية والتوجهات الوطنية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة، الاستدامة التنظيمية، القطاع غير الربحي، مدينة جدة، صفرية الأخطاء، رؤية المملكة 2030، كفاءة الموارد.

قائمة المحتويات

الإهداء.....	٥
الشكر والتقدير	و
مستخلص الدراسة	ز
قائمة المحتويات	ح
قائمة الجداول	ل
قائمة الأشكال	م
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	1
1.1 المقدمة العامة للدراسة	1
2.1 مشكلة وتساؤلات الدراسة	4
3.1 أهمية الدراسة	6
4.1 أهداف الدراسة	7
5.1 فرضيات الدراسة	8
6.1 مصطلحات الدراسة	8
7.1 النماذج النظرية للدراسة	9
8.1 حدود الدراسة	11
9.1 وسائل جمع بيانات الدراسة	11
10.1 منهجية البحث	12
11.1 مجتمع الدراسة	13
12.1 عينة الدراسة	15
13.1 أداة الدراسة	17
14.1 صدق أداة الدراسة	18
15.1 ثبات أداة الدراسة	18
16.1 خاتمة الفصل الأول	19
1.2 مقدمة الفصل الثاني	21
المبحث الأول: الإدارة الرشيقة	22
1.1.2 مقدمة عن الإدارة الرشيقة	22
2.1.2 مفهوم الإدارة الرشيقة	22

24	4.1.2 مبادئ الإدارة الرشيدة
29	5.1.2 مدى ملائمة نماذج الإدارة الرشيدة للسياق السعودي
31	6.1.2 متطلبات تطبيق الإدارة الرشيدة
32	7.1.2 التحديات والاعتبارات الأخلاقية لتطبيق الإدارة الرشيدة
32	8.1.2 أدوات تطبيق الإدارة الرشيدة في المنظمات
35	9.1.2 خاتمة محور الإدارة الرشيدة
36	المبحث الثاني: الاستدامة التنظيمية
36	1.2.2 مقدمة حول الاستدامة التنظيمية
36	2.2.2 مفهوم الاستدامة التنظيمية
37	3.2.2 أهمية
37	الاستدامة
37	التنظيمية
40	4.2.2 ابعاد الاستدامة التنظيمية
50	5.2.2 خاتمة حول الاستدامة التنظيمية
51	المبحث الثالث: القطاع غير الربحي
51	1.3.2 مقدمة حول القطاع غير الربحي
52	2.3.2 القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية: الوضع الحالي وآفاق ما بعد 2030
53	3.3.2 خاتمة حول القطاع غير الربحي
55	المبحث الرابع: الدراسات المرجعية
55	1.4.2 منهجية التوثيق العلمي وتجنب الانتحال
55	2.4.2 دراسات تناولت الإدارة الرشيدة
58	3.4.2 دراسات تناولت الاستدامة التنظيمية
61	4.4.2 أخلاقيات الاقتباس والتسبب العلمية في الدراسات المرجعية
61	5.4.2 الدراسات الاستطلاعية
62	6.4.2 التعليق على الدراسات السابقة
66	ملخص الفصل الثاني
67	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
67	1.3 مقدمة
67	2.3 منهج الدراسة
69	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
71	4.3 خصائص عينة الدراسة

72	5.3 متغيرات الدراسة
74	6.3 أدوات جمع البيانات
80	7.3 إجراءات تنفيذ الدراسة
81	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
82	9.3 صدق أداة الدراسة
88	10.3 ثبات أداة الدراسة
90	11.3 مقارنة مع الدراسات السابقة
91	محددات الدراسة والتحديات المواجهة
92	ضمان الجودة والمصداقية
93	12.3 التوصيات العملية المرتبطة بالمنهجية
94	13.3 خلاصة الفصل الثالث
96	1.4 مقدمة الفصل الرابع
97	2.4 معدل الاستجابة والخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
99	3.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
107	4.4 التحليل الوصفي لخاور الدراسة وأبعادها
125	5.4 اختبار فرضيات الدراسة
139	6.4 خاتمة الفصل الرابع
148	الفصل الخامس : النتائج والمناقشة والتوصيات
148	1.5 مقدمة الفصل الخامس
148	2.5 مناقشة نتائج السؤال الرئيس للدراسة
149	3.5 مناقشة نتائج الأبعاد الفرعية للإدارة الرشيقة
150	4.5 مناقشة العلاقة بين الإدارة الرشيقة والاستدامة التنظيمية
151	5.5 تفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة
151	6.5 التحليل النقدي للنتائج
153	8.5 الاستنتاجات العامة للدراسة
154	9.5 الإسهامات العلمية والنظرية للدراسة
154	10.5 الإسهامات التطبيقية للدراسة
155	11.5 التوصيات
157	12.5 مقترحات الدراسات المستقبلية
157	13.5 محددات الدراسة

158	 خاتمة الفصل الخامس
159	 الخاتمة العامة الدراسة
161	 Abstract
162	 قائمة المراجع
162	 أولاً: المراجع باللغة العربية
162	 ثانياً: الرسائل والأبحاث العلمية والمجلات
164	 ثالثاً: قائمة المراجع الأجنبية
169	 الملاحق
170	 استمارة الاستبيان

قائمة الجداول

- جدول 1: تحليل مجتمع الدراسة
- جدول 2: مجالات ومحاور وفقرات الدراسة
- جدول 3: (صدق الاتساق الداخلي والدرجة الكلية
- جدول 4: (قيمة الفا كرونباخ
- جدول 5: (قيم اختبار التوزيع الطبيعي
- جدول 6: (الدراسات المرجعية
- جدول 7: (الدراسات المرجعية
- جدول 8: (الفجوة البحثية
- جدول 9: (توزيع مجتمع الدراسة حسب نوع الكيان
- جدول 10: (توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية
- جدول 11: (مقياس ليكرت السباعي المستخدم في الدراسة
- جدول 12: (تفاصيل المقابلات الشخصية المنجزة
- جدول 13: (تفاصيل لجنة التحكيم
- جدول 14: (نتائج تحليل المقابلات الشخصية
- جدول 15: (معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للأبعاد - محور الإدارة الرشيدة
- جدول 16: (معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للأبعاد - محور الاستدامة التنظيمية
- جدول 17: (معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمحاور
- جدول 18: (معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة
- جدول 19: (مصنوفة الارتباط بين جميع أبعاد الاستبانة
- جدول 20: (مؤشرات كفاية العينة
- جدول 21: (معاملات الثبات الشاملة لأداة الدراسة
- جدول 22: (مقارنة معاملات الثبات مع الدراسات السابقة
- جدول 23: (معدل الاستجابة
- جدول 24: (توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

جدول 25: (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الإدارة الرشيقة وأبعاده

جدول 26: (نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للإدارة الرشيقة

جدول 27: (معاملات الثبات لأبعاد الإدارة الرشيقة

جدول 28: (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول

جدول 29: (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني

البعد الثاني - (Item-Total Statistics) جدول 30: (تحليل العبارات

جدول 31: (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث

جدول 32: (نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

جدول 33: (مقارنة معامل التحديد مع الدراسات السابقة

جدول 34: (ملخص نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

جدول 35: (نتائج تحليل الانحدار المتعدد

جدول 36: (جدول تحليل التباين للانحدار

جدول 37: (اختبار الخطية المتعددة

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1.	Figure 1 شكل من اعداد الباحث يشرح العلاقة بين المتغيرات البحثية	11

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1.1 المقدمة العامة للدراسة

بسم الله، والحمد لله الذي جعل العلم نوراً، والصلاة والسلام على نبينا محمد، الذي أرسى قواعد الإتقان في العمل وجعل الإحسان غايةً ومسلكاً، وعلى آله وصحبه أجمعين.

يُعد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية ركيزةً أساسية في منظومة التحول الوطني الكبرى التي تقودها رؤية المملكة 2030؛ حيث انتقل هذا القطاع من الدور الرعوي التقليدي المحدود إلى دورٍ تنمويٍّ استراتيجي يستهدف تعظيم الأثر الاجتماعي وبناء مجتمعات حيوية ومستدامة. ومع هذا التحول الجذري، وجدت المنظمات غير الربحية بمدينة جدة نفسها أمام استحقاقات إدارية وتنظيمية غير مسبوقة، تتطلب الموازنة بين نبل الرسالة السامية وكفاءة الأداء التشغيلي.

في هذا السياق المتسارع، برزت فلسفة "الإدارة الرشيقة" (Lean Management) كأحد أكثر الحلول الإدارية نجاعةً في مواجهة تحديات شح الموارد وازدياد الاحتياجات. إن هذه الفلسفة، التي نشأت في أعقد البيئات الصناعية، لم تعد مجرد مجموعة من الأدوات التقنية لتقليل الهدر، بل تحولت إلى نهجٍ قيمٍ يتماهى مع مفهوم "الإحسان" في ثقافتنا، حيث تسعى إلى تحقيق أقصى قيمة ممكنة للمستفيد بأقل استهلاك للموارد، وصولاً إلى طموح "صفرية الأخطاء".

إن الارتباط الوثيق بين "الرشاقة الإدارية" و"الاستدامة التنظيمية" هو جوهر هذا البحث العلمي؛ فالديمومة التي تنشدها الجمعيات والمؤسسات الأهلية في مدينة جدة لا تتحقق بمجرد توفر الدعم المالي، بل بامتلاك مرونة تنظيمية وقدرة عالية على التطوير المستمر.

ومن هنا، جاءت هذه الدراسة لتقدم قراءةً علميةً معمقة، ومنظوراً تطبيقياً حديثاً يدرس كيف يمكن لمبادئ الرشاقة الإدارية أن تكون المحرك الفاعل لتعزيز الاستدامة بأبعادها الشاملة: الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية.

إنني كباحث، ومن منطلق شغفي بتطوير القطاع الثالث، سعيت في هذه الدراسة إلى تجاوز الرصد الوصفي إلى التحليل الاستشاري الذي يقدم حلولاً ملموسة. فالدراسة التي بين يدي القارئ الكريم تمثل رحلةً بحثية استكشفت واقع المنظمات في جدة، وحللت بياناتها الميدانية بروح أكاديمية نقدية، لتضع في النهاية إطاراً نموذجياً يدمج بين كفاءة العمليات التشغيلية واستدامة الأثر المجتمعي.

إن هذا العمل ليس مجرد استحقاقٍ لنيل درجة الدكتوراه، بل هو مساهمة متواضعة في بناء مجتمعٍ معرفي، ولبنة في صرح الإدارة الحديثة التي تجمع بين صرامة العلم ودفء العطاء، أملين أن تجد فيها القيادات الإدارية والباحثون في هذا المجال ما يفتح آفاقاً جديدة للإبداع والتميز المؤسسي.

تواجه المنظمات غير الربحية قيوداً عديدة تحد من كفاءتها وتضعف من جدودتها ومخرجاتها وإمكانية تطويرها غير أن أكبر هذه القيود وأشدها تأثيراً هي محدودية مصادر التمويل. ومواكبة الزيادة المرتفعة في غلاء الأسعار، مما يؤثر سلباً على الاستدامة لتلك المنظمات. (آل مفرح، 2016)

ففي دراسة للبنك الدولي، تعرف المنظمات غير الربحية بأنها: منظمات خاصة تتبنى أنشطة من شأنها رفع المعاناة، تعزز من الاهتمام بالفقراء، تحمي البيئة، تقدم الخدمات الإنسانية الأساسية وتمتحن تنمية المجتمع وبمفهومها الأشمل فهي أي منظمة غير حكومية تبنى على أساس التطوع والتبرع وتقدم خدمات ذات قيمة. (Malena, 1995)

فالرغم من إسهامات هذا النوع من المنظمات في تحسين الظروف الاقتصادية للمجتمعات فإنها مضطرة لخوض منافسة مع مثيلاتها من المؤسسات التابعة للدولة كما أنه مع ازدياد عدد المنظمات يضعها في تحدي بناء هيكل مستقر. (Rhoden, 2014)

ولذلك تعتبر رؤية المملكة محركاً أساسياً لدعم القطاع غير الربحي. بهدف خلق قطاع ثالث مزدهر ومستدام يعمل جنباً إلى جنب مع القطاعين العام والخاص. وتضمنت رؤية المملكة 2030 ثلاثة أهداف استراتيجية ومنها تحقيق وطن طموح كأحد المحاور الرئيسية، ومن خلالها تمكين المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق تعزيز القطاع غير الربحي، وذلك من خلال إطلاق عدة أهداف ومقاييس تساهم في تنمية القطاع. وتتمثل هذه الأهداف في دعم نمو القطاع غير الربحي وتمكين المنظمات غير الربحية لتحقيق تأثير أعمق وتعزيز العمل التطوعي، ومن بين أهداف الرؤية الطموحة؛ رفع مساهمة القطاع غير الربحي إلى 5٪ في 2030، وزيادة عدد المتطوعين إلى 1 مليون متطوع سنوياً. وقد تحقق أولى لبنات مؤسسة العمل الخيري عبر إنشاء المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، وإصدار التشريعات والسياسات ذات العلاقة بهدف تمكين القطاع غير الربحي من تحقيق مستهدفاته الوطنية، وتعظيم الأثر على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي. وقد أدى هذا التركيز إلى نمو كبير في القطاع غير الربحي. فقد تم توفير 30 منطقة تطوعية متنوعة، وتمكن التعاون والجهود المشتركة من زيادة عدد المتطوعين إلى أكثر من 650 ألف متطوع في عام 2022. وشهدت المؤسسات الخيرية زيادة كبيرة أيضاً، حيث وصل عددها إلى 8300 منظمة، بنسبة نمو تبلغ 165٪ منذ بداية رؤية المملكة 2030، مما أسهم في تحقيق نقلة نوعية في طريقة عمل القطاع غير الربحي بالكفاءة والشفافية والاستدامة. (التقرير السنوي، 2022)

فبشكل عام، يعد التركيز على الاستدامة جزءاً أساسياً من عمل المنظمات غير الربحية، حيث يعملون على تحقيق الخير والتنمية المستدامة للمجتمعات التي يخدمونها. عن طريق اتخاذ قرارات مدروسة واستراتيجيات طويلة الأجل، يمكن لهذه المنظمات أن تحقق تأثيراً إيجابياً قوياً وتعزز استدامة الخدمات التي تقدمها للأفراد والجماعات في المجتمع. (آل مفرح، 2016)

تأسيساً على ما سبق، فإنه في عالم بات من أهم سماته التغير السريع، أصبح لزاماً على منظمات غير الربحية لكي تضمن بقاءها ونموها وتحقيق أهدافها أن تبحث عن تعظيم الموارد وتقليل التكاليف، فمن الضروري أن تسعى منظمات غير الربحية إلى تقليل تكلفة إنتاج منتجاتها وخدماتها، مع تسريع وتيرة الإنتاج وتقديم الخدمات لتكتمل عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة في أسرع وقت ممكن مع ضرورة التركيز على الكفاءة في المنتج أو الخدمة المقدمة، وتحقيق الحد الأدنى من الهدر والتالف وضياع الموارد، وهذا هو مفهوم الإدارة الرشيقة.

فالإدارة الرشيقة هي ذلك المفهوم الذي يبحث دائماً عن الكمال، فهو يمثل مشروع لا ينتهي تكمن التحديات في القدرة على تنفيذه، فمفهوم الإدارة الرشيقة هو عكس الإدارة المترهلة، تلك الإدارة التي تتبنى أساليب وطرق تقليدية انتهت ولم تعد موجودة في عالم المعلومات، ولعل من أكثر سماتها وضوحاً الحد من الهدر والإسراف في الموارد وعدم القدرة على التجاوب مع أي فرصة بسهولة (السبحاني، 2021).

ومما سبق عرضه فقد وقع اختيار الباحث على دراسة موضوع الإدارة الرشيقة وأثره على الاستدامة التنظيمية وذلك لما للإدارة الرشيقة من عوامل وأبعاد مهمة تمثلت في تنظيم العمل، والتحسين والتطوير المستمر، والعمل القياسي، والأبداع والابتكار والعاملين متعددي الوظائف، والتغيير في ثقافة الشركة مما ينعكس إيجاباً على الوعي المالي للمؤسسات بشكل عام، كما تكمن أهمية دراسة الإدارة الرشيقة بأبعادها في كونها أصبحت تمثل منهج من علوم الإدارة الحديثة تتبناه العديد من الدول المتقدمة يستهدف ذلك المنهج تطوير الأعمال وإعادة بناء إجراءاتها.

كل هذه العوامل زادت من أهمية هذا القطاع الحيوي غير الربحي في هذه الأيام؛ وهو السبب الذي اختاره الباحث مجالاً للتطبيق؛ وبالتالي جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور الإدارة الرشيقة في الاستدامة التنظيمية للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية في مدينة جدة.

الاعتبارات الأخلاقية وحماية خصوصية المشاركين

حرص الباحث على الالتزام بجميع الإجراءات الأخلاقية المعتمدة عند إجراء هذه الدراسة، وذلك لضمان حماية المشاركين والمؤسسات التي تم جمع البيانات منها، والحفاظ على خصوصية المعلومات وسريتها.

وقد تم اتباع الخطوات الآتية:

1. **الحصول على الموافقة الأخلاقية:** قام الباحث بالحصول على موافقة رسمية من الجهة التي ينتمي إليها لإجراء الدراسة، كما جرى التنسيق مع إدارات عدد من المنظمات غير الربحية في مدينة جدة للحصول على الموافقات اللازمة قبل توزيع أداة الدراسة.
2. **الموافقة المستنيرة للمشاركين:** تم إرفاق نموذج موافقة مستنيرة مع أداة جمع البيانات، يتضمن شرحاً واضحاً لهدف الدراسة، وبياناً بأن مشاركة الأفراد اختيارية، ولهم الحق في الانسحاب في أي وقت دون أي التزام.
3. **سرية البيانات وحماية الخصوصية:** التزم الباحث بعدم جمع أي بيانات شخصية مباشرة يمكن أن تكشف هوية المشاركين أو المؤسسات. كما تم التعامل مع جميع الإجابات بسرية تامة واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، دون مشاركتها مع أي جهة خارج إطار الدراسة.
4. **تخزين البيانات وأمن المعلومات:** تم حفظ البيانات في ملفات إلكترونية محمية بكلمة مرور، ولن تُستخدم لاحقاً إلا ضمن الأطر البحثية المصرح بها.
5. **استخدام البيانات لأغراض علمية فقط:** يتعهد الباحث بأن جميع البيانات ستُعرض بشكل إجمالي دون الإشارة إلى أي بيانات فردية أو مؤسسية يمكن أن تكشف الهوية، حفاظاً على الخصوصية والسرية.

2.1 مشكلة وتساؤلات الدراسة

تعاني المنظمات غير الربحية في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية من تحديات كبيرة تعيق استدامتها التنظيمية. يُعد ضعف الاستدامة التنظيمية أحد أبرز التحديات التي تواجه هذه المنظمات، حيث يتجلى ذلك في صعوبة تأمين التمويل اللازم لضمان استمرارية العمليات التشغيلية على المدى الطويل، إضافة إلى غياب الاستمرارية في تقديم البرامج والمشاريع بجودة ثابتة، فضلاً عن عدم الاستدامة في الهيكل الإداري والإجراءات الداخلية.

يُعد نقص الموارد المالية من أبرز العوامل المؤثرة في تحديات المنظمات غير الربحية، إذ تعتمد العديد منها على التمويل الخيري والمنح التي غالباً ما تكون غير ثابتة أو مستدامة. يؤدي هذا القيد إلى صعوبة وضع خطط استراتيجية طويلة الأجل أو الاستثمار في

تطوير البنية التحتية وتحسين كفاءة العمليات. كما أن محدودية القدرة على جذب تمويل متنوع، سواء من شركات مع القطاع الخاص أو دعم حكومي مستدام، يزيد من هشاشة هذه المنظمات ويهدد قدرتها على تحقيق أهدافها الاجتماعية والاقتصادية.

إلى جانب الجانب المالي، تمتد تحديات الاستدامة التنظيمية إلى ضعف التخطيط المالي، وغياب استراتيجيات واضحة لإدارة الموارد، ونقص الشفافية الإدارية. ويؤثر ذلك سلباً على ثقة الداعمين والمتبرعين، مما يصعب الحصول على التمويل اللازم ويحد من القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية وتطوير مهاراتها.

وتؤكد بيانات رسمية حديثة عدّة هذه التحديات؛ فوفقاً للهيئة العامة للإحصاء، بلغ إجمالي إيرادات منظمات القطاع غير الربحي في المملكة (54.4) مليار ريال في عام 2023م، بارتفاع نسبته (33%) مقارنة بعام 2022م الذي بلغت فيه الإيرادات (40.8) مليار ريال، في حين بلغ إجمالي النفقات (47) مليار ريال في عام 2023م بارتفاع مماثل قدره (33%) (الهيئة العامة للإحصاء، 2024)؛ وهو ما يعكس تقلباً واضحاً في التدفقات المالية للقطاع من عام لآخر، ويؤكد هشاشة الاستدامة المالية لكثير من هذه المنظمات. كما أظهر تقرير 'آفاق القطاع غير الربحي' الصادر عن مؤسسة الملك خالد أن (70%) من الجمعيات الأهلية العاملة في المملكة توقعت خلال أزمة جائحة كورونا إمكانية إغلاقها خلال عام واحد في حال استمرار الأزمة، نتيجة الخسائر المالية المتكبدة (مؤسسة الملك خالد، 2021). أما على صعيد الموارد البشرية والتطوع، فقد أظهر مسح العمل التطوعي الذي نفذته الهيئة العامة للإحصاء أن نسبة مساهمة السعوديين في الأعمال التطوعية بلغت (16.8%) فقط، بمتوسط (52.2) ساعة تطوع سنوياً للفرد (الهيئة العامة للإحصاء، 2019)، وهو معدل متواضع يكشف عن تحدي حقيقي في استقطاب الكوادر التطوعية اللازمة لاستمرارية برامج المنظمات غير الربحية.

وبمقارنة وضع المنظمات غير الربحية قبل جائحة كورونا وأثناءها وبعدها، تشير بيانات مؤسسة الملك خالد إلى أن عدد المنظمات غير الربحية المسجلة في المملكة كان في نمو متسارع قبل الجائحة، إذ ارتفع من (2,598) منظمة عام 2017م إلى (6,902) منظمة عام 2019م بنسبة نمو بلغت (166%) (مؤسسة الملك خالد، 2021)، إلا أن هذه الوتيرة تأثرت خلال فترة الجائحة (2020-2021م) بارتفاع حاد في الطلب على خدمات القطاع مقابل تراجع الموارد المتاحة له، حسبما أشار التقرير ذاته، الذي رصد أن (70%) من الجمعيات كانت مهددة بالإغلاق خلال عام واحد بسبب الخسائر الناجمة عن الجائحة. وبعد تجاوز الأزمة، أظهرت بيانات لاحقة تعافياً تدريجياً وتسارعاً في النمو المؤسسي للقطاع، حيث بلغ عدد المنظمات غير الربحية (36,151) منظمة بحلول عام 2023م، بما يمثل نمواً تراكمياً قدره (424%) منذ عام 2017م (مؤسسة الملك خالد، 2023)، وارتفعت إيرادات القطاع من (40.8) مليار ريال في عام 2022م إلى (54.4) مليار ريال في عام 2023م بنسبة (33%) (الهيئة العامة للإحصاء، 2024). ويعكس هذا التذبذب بين مرحلة الضغط الحاد أثناء الجائحة ومرحلة التعافي والنمو المتسارع بعدها حجم التحديات التشغيلية

وتحديات الاستدامة التنظيمية التي تواجهها هذه المنظمات، وأهمية تبني نماذج إدارية رشيقة قادرة على التكيف السريع مع مثل هذه التقلبات، وهو ما يعزز أهمية موضوع هذه الدراسة.

انطلاقاً من هذه التحديات، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الإدارة الرشيقة في تعزيز الاستدامة التنظيمية للمنظمات غير الربحية في جدة. وتسعى الدراسة لاستكشاف كيفية مساهمة مبادئ الإدارة الرشيقة في تحسين كفاءة إدارة الموارد، وتعزيز القدرة على التخطيط الاستراتيجي، وضمان استدامة العمليات التشغيلية. كما تهدف إلى سد الفجوة البحثية في هذا المجال، نظراً لندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإدارة الرشيقة والاستدامة التنظيمية في القطاع غير الربحي، مع التركيز على اختبار تأثير الإدارة الرشيقة على استدامة هذه المنظمات.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي : ما دور الإدارة الرشيقة في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المنظمات

غير الربحية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية وهي:

- ما دور إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدفقها في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المنظمات غير الربحية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية؟
- ما دور تنفيذ نظام السحب في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المنظمات غير الربحية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية؟
- ما دور السعي للكمال في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المنظمات غير الربحية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

- قد تسهم الدراسة في تقديم إضافة علمية جديدة إلى قواعد البحث، حيث إنه رغم وجود عدد من الدراسات السابقة التي تناولت دراسة الإدارة الرشيقة إلا أنها ما زالت تنسم بالندرة، كما أنه لا يوجد دراسات كثيرة تناولت أثر الإدارة الرشيقة وأثرها على تعزيز الاستدامة التنظيمية.
- قد تسهم تلك الدراسة في التعرف على الأبعاد المختلفة للإدارة الرشيقة.
- المساهمة في إبراز دور الإدارة الرشيقة في على تعزيز الاستدامة التنظيمية بالمنظمات ومن ثم نجاحها وديمومتها.
- المساهمة في وضع خطوة للباحثين والدارسين لجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في الجوانب التي لم يتعرض إليها هذا البحث.

- تحاول الدراسة سد الفجوة البحثية من خلال التعرف على أثر الإدارة الرشيدة على تعزيز الاستدامة التنظيمية.

الأهمية العملية

- تكمن أهمية البحث في كيفية استغلال أثر تعزيز الاستدامة التنظيمية والذي يتأثر بدوره بالإدارة الرشيدة وحيثيات تطبيقها.
- محاولة تسليط الضوء للمنظمات إلى أهمية تبني ممارسات الإدارة الرشيدة والدور الذي يجب أن يلعبه في رفع الاستدامة التنظيمية لدى تلك الشركات.
- تسلط الدراسة الضوء على مفهوم إداري حديث وهو الإدارة الرشيدة والذي يُعد مفهوم مفيد جدا في إثراء الخبرات الوظيفية وتنمية مهارات الموظفين الإبداعية والابتكارية والذي ينعكس بدوره على تعزيز الاستدامة التنظيمية.
- تحديد التحديات والعوائق التي تحارب انتهاج ممارسات الإدارة الرشيدة بالمنظمات غير الربحية.
- قد تساهم نتائج هذه الدراسة في جذب اهتمام متخذي القرار بالمنظمات غير الربحية إلى كيفية تبني ممارسات الإدارة الرشيدة بشكل صحيح وتعزيز من الاستدامة التنظيمية.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف دراسة دور الإدارة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية للقطاع غير الربحي في مدينة جدة بالمملكة العربية

السعودية:

- تحليل تطبيق قاعدة إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدفقها في تعزيز الاستدامة التنظيمية للقطاع غير الربحي في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- تقييم تأثير تطبيق نظام السحب في تعزيز الاستدامة التنظيمية للقطاع غير الربحي في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- تحليل تأثير تطبيق مبادئ السعي للكمال في تعزيز الاستدامة التنظيمية للقطاع غير الربحي في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

5.1 فرضيات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة واهدافها يمكن تحديد فرضية رئيسية على النحو التالي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة (كمتغير مستقل كلي بأبعاده الثلاثة)، وتعزيز الاستدامة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية) للمنظمات غير الربحية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة عدة فرضيات فرعية وهي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق قاعدة إيجاد القيمة ورسم خريطة تدفقها وتعزيز الاستدامة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية) للمنظمات غير الربحية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تنفيذ نظام السحب وتعزيز الاستدامة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية) للمنظمات غير الربحية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق مبدأ السعي للكمال وتعزيز الاستدامة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية) للمنظمات غير الربحية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

6.1 مصطلحات الدراسة

■ **الإدارة الرشيقة:** قدرة منظمات الأعمال على الأداء الإداري السريع الاستجابة، والذي يتميز بسرعة تعديل العمل بطريقة تتواءم مع متطلبات التغيير، كما أنها تعتمد على ذلك المنهج الإداري الموجه للاهتمام بالقيم والانسياب والاستقطاب، والتركيز على العمل بمفهوم الكمال قدر المستطاع من خلال عمل الفريق، كما تهتم أيضا بجودة الحقائق والبيانات وحسن استخدامها، وتركز على الاستجابة السريعة للتحديات والفرص المحيطة بغرض تقديم أفضل منتج أو خدمة للعملاء، كما تهتم بالأخص بالبحث المستمر عن الأنشطة التي لا تقدم أي قيمة مضافة للعمل أو للعمليات وسرعة التخلص منها فور اكتشافها (مقيح، 2020)

■ **الاستدامة التنظيمية:** بعد مراجعة مجموعة واسعة من التعريفات، يرى الباحث أن الاستدامة التنظيمية يمكن تعريفها على أنها برنامج يستند إلى تطوير خطة استراتيجية تتمتع برؤية مشتركة وأهداف محددة. هذه الخطة تمنح المؤسسة القدرة على التعافي من الأزمات والبقاء في السوق، مما يعزز ميزة المؤسسة التنافسية ويمكّنها من الاستمرار والنمو في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة.

- **المنظمات غير الربحية:** المنظمة غير الربحية، ويطلق عليها أيضاً منظمة لا تسعى للربح، هي أيّ منظمة تهدف في الأساس إلى دعم نشاط أو عدد من الأنشطة العامة أو الخاصة بدون أيّ مصلحة تجارية أو هدف ربحي أو الدعوة إليه أو الانخراط فيه وهو ما تقوم به المنظمات الربحية. (Rhoden, 2014)

7.1 النماذج النظرية للدراسة

يرتكز الإطار النظري لهذه الدراسة على مجموعة من النماذج والنظريات التي تفسر العلاقة بين الإدارة الرشيقة والاستدامة التنظيمية في المنظمات غير الربحية. من خلال هذه النماذج، يتم تقديم فهم أعمق للكيفية التي يمكن أن تسهم بها الإدارة الرشيقة في تعزيز الاستدامة التنظيمية.

- **نموذج الإدارة الرشيقة والاستدامة (Lean Management and Sustainability Model)** يركز هذا النموذج على دور مبادئ الإدارة الرشيقة، مثل تقليل الهدر، وتحسين تدفق العمليات، وتعزيز الكفاءة، في تحقيق استدامة المنظمات. يوضح كيف يمكن لتطبيق أساليب الإدارة الرشيقة أن يؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي والمالي للمنظمات غير الربحية، مما يعزز استدامتها. و يرتبط نموذج الإدارة الرشيقة والاستدامة ارتباطاً مباشراً بأحد أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 المتمثل في رفع مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي من أقل من (1%) إلى (5%) بحلول عام 2030 (مؤسسة الملك خالد، 2023). ويُعدّ تقليل الهدر وتحسين تدفق العمليات، بوصفهما جوهر الإدارة الرشيقة، مدخلاً عملياً لمساعدة المنظمات غير الربحية في المجتمع السعودي على ترشيد إنفاقها؛ فقد بلغ إجمالي نفقات القطاع غير الربحي في المملكة (47) مليار ريال في عام 2023م مقابل إيرادات بلغت (54.4) مليار ريال (الهيئة العامة للإحصاء، 2024)، مما يجعل من كفاءة إدارة الموارد أولوية ملحة تسهم فيها مبادئ الإدارة الرشيقة بشكل مباشر في تحقيق مستهدفات القطاع الاقتصادية.

- **نظرية الموارد البشرية المستدامة (Sustainable Human Resource Theory)** تتناول هذه النظرية أهمية استدامة رأس المال البشري داخل المنظمات، حيث تؤكد على ضرورة الاستثمار في تنمية الموظفين، وتعزيز بيئة العمل المستدامة، وضمان استمرارية الأداء الفعال عبر ممارسات إدارية داعمة. يمكن لهذه النظرية أن توضح كيف تساهم الإدارة الرشيقة في تطوير كوادر بشرية قادرة على مواجهة التحديات المستدامة. و ترتبط نظرية الموارد البشرية المستدامة بمحور التطوع والعمل المؤسسي الذي أولته رؤية المملكة 2030 اهتماماً خاصاً؛ إذ لا تزال نسبة مساهمة السعوديين في الأعمال التطوعية عند مستوى متواضع بلغ (16.8%) بمتوسط (52.2) ساعة تطوع سنوياً للفرد (الهيئة العامة للإحصاء، 2019)، وهو ما يستدعي استثماراً أكبر في استدامة الكوادر البشرية العاملة والمتطوعة في المنظمات غير الربحية. كما يعمل نحو (834.3) ألف موظف في أنشطة القطاع غير الربحي في المملكة، بما يمثل (0.55%) من إجمالي القوى العاملة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2022)، مما يبرز أهمية تبني ممارسات إدارية داعمة لاستمرارية هذا الرأسمال البشري وتطويره بما يخدم مستهدفات القطاع غير الربحي في رؤية 2030.

- نموذج التحول الرقمي في الاستدامة (Digital Transformation and Sustainability Model)

يُبرز هذا النموذج دور التقنيات الحديثة والتحول الرقمي في تعزيز استدامة المنظمات، حيث يوضح كيف يمكن للأدوات الرقمية، مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، دعم عمليات الإدارة الرشيدة وتحسين الكفاءة التشغيلية والاستدامة التنظيمية. يتقاطع نموذج التحول الرقمي في الاستدامة مع أحد التوجهات الجوهرية لرؤية المملكة 2030 القائمة على التحول الرقمي كرافعة للتنمية في مختلف القطاعات، بما فيها القطاع غير الربحي والمجتمع المدني السعودي. فاعتماد الأدوات الرقمية في إدارة العمليات والتبرعات يساهم في تعزيز الشفافية والحوكمة، وهما من المتطلبات الأساسية لتمكين المنظمات غير الربحية من الوفاء بالتزاماتها التنظيمية والمالية أمام الجهات الرقابية والمجتمع على حد سواء، وبالتالي دعم تحقيق مستهدفات القطاع في التنمية المستدامة.

- نظرية القيادة التحويلية للاستدامة (Transformational Leadership for Sustainability Theory)

توضح هذه النظرية كيف يمكن للقادة ذوي الرؤية التحويلية أن يدفعوا منظماتهم نحو تحقيق الاستدامة من خلال الابتكار، وتحفيز الموظفين، وتعزيز ثقافة التغيير المستدام. في سياق الإدارة الرشيدة، يمكن لهذه النظرية أن تفسر دور القيادة في تسهيل تبني الممارسات الرشيدة داخل المنظمات غير الربحية. ويُعد الدور القيادي عنصراً محورياً في التحول الذي شهده القطاع غير الربحي السعودي في إطار رؤية 2030؛ فقد ارتفع عدد المنظمات غير الربحية المسجلة في المملكة من (2,598) منظمة عام 2017م إلى (36,151) منظمة بحلول عام 2023م، بنمو تراكمي بلغ (424%) (مؤسسة الملك خالد، 2023). ويعكس هذا النمو غير المسبوق أهمية القيادة التحويلية القادرة على استقطاب الداعمين والمتطوعين وتوجيه المنظمات نحو رؤية مشتركة تتسق مع التوجهات الوطنية لتنمية القطاع غير الربحي وتمكين المجتمع المدني.

- نموذج الابتكار المستدام (Sustainable Innovation Model)

يركز هذا النموذج على كيفية دمج الابتكار في العمليات الإدارية لضمان استدامة المنظمات. يمكن للإدارة الرشيدة أن تكون عاملاً رئيسياً في تعزيز الابتكار المستدام من خلال تحسين العمليات وتقليل الهدر ودعم بيئة تنظيمية مرنة ومتطورة. ويتصل نموذج الابتكار المستدام بمستهدفات رؤية المملكة 2030 الخاصة بتنويع مصادر الدخل وتعزيز الاستدامة المالية للقطاع غير الربحي؛ إذ سجلت إيرادات القطاع غير الربحي في المملكة نمواً ملحوظاً بلغ (33%) بين عامي 2022م و2023م، لترتفع من (40.8) إلى (54.4) مليار ريال (الهيئة العامة للإحصاء، 2024). ويُعزى جزء من هذا النمو إلى ابتكار المنظمات غير الربحية في نماذج التمويل وأساليب تقديم الخدمات، مما يجعل الابتكار المستدام رافداً أساسياً لتحقيق مستهدفات القطاع الاقتصادية ضمن رؤية 2030.

- نظرية الكفاءة والفاعلية في الإدارة (Efficiency and Effectiveness in Management Theory)

تعتمد هذه النظرية على مبدأ تحقيق أقصى استفادة من الموارد بأقل تكلفة ممكنة، مع ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية. في سياق الدراسة، يمكن لهذه النظرية أن تفسر كيف تساهم الإدارة الرشيدة في تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والاستدامة على المدى الطويل. تتقاطع نظرية الكفاءة والفاعلية في الإدارة مع سعي رؤية المملكة 2030 إلى ترشيد الإنفاق وتعظيم الأثر التنموي لكل ريال يُستثمر في القطاع غير الربحي. وتشير البيانات الرسمية إلى أن نفقات القطاع غير الربحي بلغت (47) مليار ريال في عام 2023م مقابل إيرادات بلغت (54.4) مليار ريال (الهيئة العامة للإحصاء، 2024)، وهو ما يجعل تحسين كفاءة تخصيص هذه الموارد بين الأنشطة والبرامج المختلفة شرطاً أساسياً لتعظيم الأثر الاجتماعي للمنظمات غير الربحية في المجتمع السعودي، وتحقيق مستهدفات القطاع غير الربحي المرتبطة بالاستدامة المالية والتشغيلية.

- نموذج تحسين العمليات المستدامة (Sustainable Process Improvement Model)

يؤكد هذا النموذج على كيفية تحسين العمليات الداخلية للمنظمة بطريقة مستدامة من خلال تطبيق استراتيجيات تهدف إلى تقليل الهدر، وزيادة الكفاءة، وتعزيز القيمة المقدمة للمستفيدين، وهو ما يتماشى مع أهداف الإدارة الرشيدة.

8.1 حدود الدراسة

تمت دراسة حدود ومحددات هذه الدراسة بعناية لضمان انعكاسها للواقع المطلوب. وفيما يلي توضيح لهذه الحدود:

- 1- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية والبلديات التابعة لها، مع استبعاد المراكز مثل ذهبان وثول.
- 2- **الحدود الزمانية:** اعتمدت هذه الدراسة على مرحلتين زمنيتين متميزتين تماماً: الأولى دراسة استطلاعية ديموغرافية أولية غطت الفترة من نوفمبر 2023 إلى مايو 2024، ولم تُستخدم نتائجها في اختبار الفرضيات؛ والثانية دراسة ميدانية تحليلية نهائية غطت الفترة من يوليو إلى أكتوبر 2025، وهي المصدر الوحيد لجميع نتائج اختبار الفرضيات الواردة في الفصل الرابع (وسيرد التفصيل الكامل لكل مرحلة في الفصل الثالث).
- 3- **الحدود البشرية أو الديمغرافية:**

- **النوع الاجتماعي:** يشمل الذكور والإناث، وقد يكون هناك اهتمام خاص بنسب كل جنس في المجتمع المدروس.
- **العمر:** تحديد الفئات العمرية المختلفة التي يتم تضمينها في الدراسة، مثل الشباب، البالغين، وكبار السن.
- **المستوى التعليمي:** مستوى التعليم الذي حصل عليه الأفراد في المجتمع، مما قد يؤثر على فهمهم ورؤيتهم للموضوعات المدروسة.
- **الوضع الوظيفي:** يشمل جميع الأفراد العاملين في القطاع غير الربحي، سواء كانوا موظفين أو متطوعين. يُستثنى من ذلك الموظفون غير المسجلين في المنصات الرسمية.
- **الخبرة العملية:** عدد سنوات الخبرة التي يمتلكها الأفراد في العمل بالقطاع غير الربحي، مما قد يؤثر على جودة المعلومات والآراء المجمعة.

9.1 وسائل جمع بيانات الدراسة

سوق يتم في هذه الدراسة استخدام أدوات جمع البيانات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع ونظراً لصعوبة توفر المعلومات حول المنظمات غير الربحية بشكل عام وندرة الدراسات السابقة التي تناولت الاستدامة التنظيمية ضمن السياق الإدارة الرشيدة في المنظمات غير الربحية، حيث سوف يتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة تم تصميمها لتحقيق أهداف الدراسة و مقابلات شخصية وتم الاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع متشابهة في دول مختلفة، إضافة للمعلومات التي سوف يتم الحصول عليها من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي و المنصة الوطنية للعمل التطوعي و أمانة محافظة جدة كمصدر ثانوي للمعلومات.

10.1 منهجية البحث

تُعد الإدارة الرشيقة أداة استراتيجية حيوية للمنظمات غير الربحية، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها هذه المنظمات في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. من خلال التركيز على تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، تساهم الإدارة الرشيقة في تعزيز الاستدامة التنظيمية، مما يتيح لهذه المنظمات تحقيق أهدافها بشكل فعال وفعال.

لقد أظهر الباحث أهمية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة، مثل إيجاد القيمة ورسم خريطة التدفق، وتنفيذ نظام السحب، والسعي نحو الكمال، كوسائل لتحقيق الاستدامة التنظيمية. إن هذه المبادئ لا تُساهم فقط في تحسين إدارة الموارد، بل تعزز أيضاً قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات السريعة في بيئة العمل.

بينما تستمر المنظمات غير الربحية في مواجهة ضغوط التمويل والموارد، فإن الاستثمار في الإدارة الرشيقة يعد خطوة استراتيجية ضرورية. لقد قام الباحث ومن خلال هذا البحث بتسليط الضوء على الفجوات البحثية الموجودة في هذا المجال، وتقديم رؤية قيمة للباحثين والمهتمين في تعزيز فعالية المنظمات غير الربحية.

ختاماً، تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق لفهم أعمق لدور الإدارة الرشيقة في تعزيز الاستدامة التنظيمية، ودعوة إلى المزيد من الأبحاث والدراسات التي تستكشف هذا الموضوع الهام، مما يساهم في تطوير القطاع غير الربحي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

منهج الدراسة

تتضمن الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي تشمل جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة من المنظمات غير الربحية في جدة وإجراء المقابلات الشخصية في الدراسات الاستطلاعية وتوزيع الاستبيانات الإلكترونية والرجوع الى الكتب والأبحاث السابقة. ومن ثم يتم تحليل البيانات باستخدام أدوات وتقنيات البحث المناسبة، واستنتاج النتائج والتوصيات. يهدف البحث إلى تقديم إطار نظري تحليلي قائم على الأدبيات الحالية في مجال الإدارة الرشيقة والاستدامة التنظيمية، وتطبيق هذا الإطار على حالة المنظمات غير الربحية في جدة.

متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل: الإدارة الرشيقة ومبادئها والمتمثلة فيما يلي

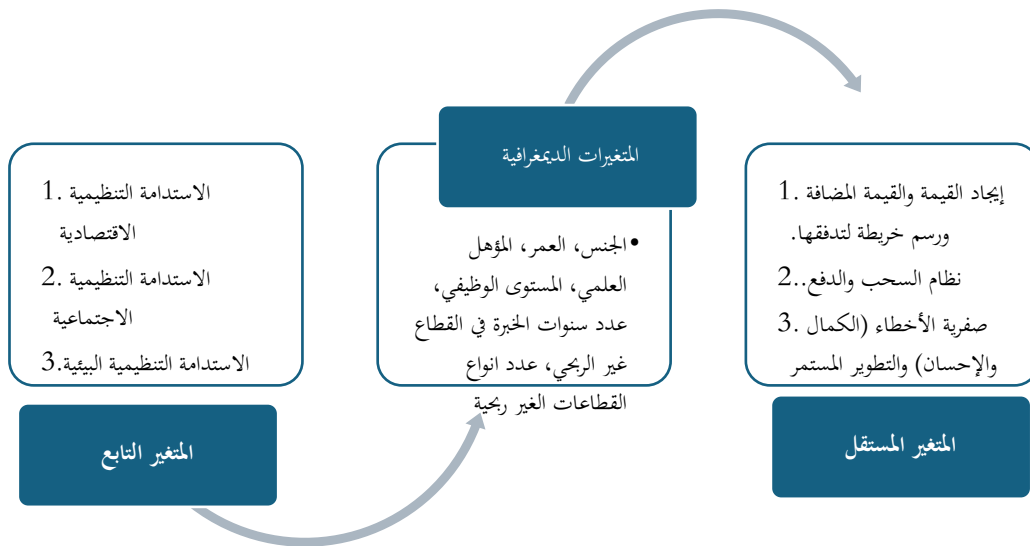
- إيجاد القيمة والقيمة المضافة ورسم خريطة لتدفقها.

- نظام السحب والدفع.
- صفرية الأخطاء (الكمال والإحسان) والتطوير المستمر.

2. المتغير التابع: الاستدامة التنظيمية ومبادئها والمتمثلة فيما يلي

- الاستدامة التنظيمية الاقتصادية
- الاستدامة التنظيمية الاجتماعية
- الاستدامة التنظيمية البيئية.

3. المتغيرات الديمغرافية (الوسيلة): الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في القطاع غير الربحي، عدد البرامج او المنظمات التي تم المشاركة فيها.



11.1 مجتمع الدراسة

Figure 1 شكل من اعداد الباحث يشرح العلاقة بين المتغيرات البحثية

في إطار الدراسة الاستطلاعية الأولية التي أجراها الباحث عام 2023، تم تحديد مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع المنظمات غير الربحية في مدينة جدة، باستثناء المراكز التابعة لها مثل مركز ثول ومركز ذهبان، وبشرط أن تكون مسجلة رسمياً في المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ولديها رقم ترخيص. وبعد تطبيق الحدود المكانية، توصل الباحث إلى وجود (387) كياناً غير ربحياً، موزعة كما يلي:

■ جمعيات أهلية (321) وتمثل 82.9%

■ مؤسسات أهلية (55) وتمثل 14.2%

■ صناديق عائلية (11) وتمثل 2.9%

وضع الباحث شروطاً لتحقيق هدفه في تعزيز جودة المعلومات المتاحة للكيانات داخل المجتمع الذي يخضع للدراسة. تشمل هذه الشروط ضرورة أن يكون الكيان مراقباً من قبل جهة حكومية إشرافية تقنية وأن يتوفر لديه معلومات تواصل شاملة، بما في ذلك رقم الهاتف والبريد الإلكتروني والموقع الإلكتروني. بعد تطبيق هذه الشروط على الجمعيات الأهلية، توصل الباحث إلى وجود 168 جمعية تخضع للإشراف الحكومي الكامل.

بالنسبة للكيانات الأخرى، تم دراسة الصناديق العائلية وتبين أنها جميعاً لا تخضع للإشراف الحكومي الكامل إداري و تقني. أما المؤسسات الأهلية، فقد تم دراسة 55 كياناً وتبين وجود 6 منها تستوفي شروط الجودة. بناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن العدد الإجمالي للكيانات في المجتمع المدروس هو 174 كياناً يخضعون لهذه الدراسة. هذا العدد (174 كياناً) هو الذي اعتمد لاحقاً كأساس لتحديد مجتمع الدراسة الميدانية التحليلية في عام 2025 (انظر التفصيل الكامل في الفصل الثالث).

بناءً على هذا التحديد الأولي لمجتمع الكيانات (174 كياناً)، قدّر الباحث في المرحلة الاستطلاعية لعام 2023 مجتمع الدراسة على مستوى الأفراد بأنه يشمل جميع الإداريين المسجلين، سواء كانوا موظفين أو متطوعين، العاملين في هذه الكيانات في القطاع غير الربحي بمدينة جدة، ويُسْتثنى من ذلك الموظفون الإداريون غير المسجلين رسمياً في منصة العمل التطوعي أو التابعون لشركات القطاع الخاص العاملة في مجال المسؤولية المجتمعية. ويتطبيق هذه الحدود، توصل الباحث إلى أن عدد الأفراد في هذا المجتمع (2023) بلغ (954) فرداً (موظفاً ومتطوعاً)، وهو الرقم الذي استُخدم لاحقاً في حساب حجم العينة النظري بمعادلة ستيفن ثامبسون لهذه المرحلة الاستطلاعية فقط.

خلاصةً لما سبق، ومنعاً لأي التباس بين مرحلتي الدراسة: في عام 2023، شملت الدراسة الاستطلاعية الأولية مجتمعاً من (954) فرداً (إداريين ومتطوعين) ضمن (174) كياناً غير ربحي بمدينة جدة، طُبِّقت عليه معادلة ستيفن ثامبسون نظرياً (كما سيرد لاحقاً)، إلا أن التنفيذ الفعلي لهذه المرحلة اقتصر على عينة ميسرة صغيرة لأغراض استكشافية بحتة (تفصيلها في القسم التالي)، ولم تُستخدم نتائجها في اختبار فرضيات الدراسة. أما في عام 2025، فقد أعاد الباحث دراسة المجتمع من جديد معتمداً تصميم 'المخبر الرئيسي' (Key Informant Design)، الذي يجعل وحدة التحليل هي الكيان (المنظمة) وليس الفرد، وهو ما سيرد تفصيله الكامل في الفصل الثالث (منهجية الدراسة)، والذي يمثل المصدر الوحيد لجميع نتائج اختبار الفرضيات في الفصل الرابع.

جدول 1 تحليل مجتمع الدراسة

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	469	52
	انثى	485	48
	المجموع	954	100%
العمر	سنة 30 أقل من	448	47
	30 - 40 سنة	324	34
	سنة فأكثر 40	182	19
	المجموع	954	100%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	526	55
	بكالوريوس	257	27
	ماجستير فأعلى	171	18
	المجموع	954	100%
المستوى الوظيفي	الموظفين غير الإداريين	688	73
	موظفين الإدارة الوسطى	171	18
	موظفين الإدارة العليا	95	9
	المجموع	954	100%
عدد سنوات الخبرة في القطاع غير الربحي	1-5 سنوات	553	58
	6-10 سنوات	296	31
	أكثر من 10 سنوات	105	11
	المجموع	954	100%
عدد المجالات التطوعية في سنين الخبرة التطوعية (صحية، اجتماعية، خيرية، بيئية، ثقافية، رياضية، ...)	1-2 انواع	715	75
	3-4 انواع	220	23
	أكثر من 4 انواع	19	2
	المجموع	954	100%

12.1 عينة الدراسة

سيعتمد الباحث على معادلة محددة لاختيار عينة من المجتمع البحثي، والذي يتضمن عدداً كبيراً من الموظفين، بما في ذلك الذكور والإناث، وكذلك الأفراد من مختلف مستويات الإدارة، وغير السعوديين والسعوديين وأفراد من جنسيات أخرى. ستم اختيار عينة عشوائية من بين المدراء التنفيذيين ومدراء الأقسام والعاملين في الأقسام المختلفة.

تتجلى أهمية هذا الاختيار في ضمان تمثيل متنوع وشامل للعينة من الموظفين، وذلك لضمان تنوع الخصائص والخلفيات التي يمكن أن تؤثر على نتائج الدراسة.

وتم اختيار معادلة ستيفن ثامبسون للحصول على عينة الدراسة وتُعد العينة المختارة ممثلة لمجتمع الدراسة

وذلك لأن معادلة ستيفن ثامبسون تُستخدم تحديداً في المجتمعات الكبيرة وغير المتجانسة، وتُسهل في ضمان اختيار عدد كافٍ من المشاركين يغطي الخصائص الرئيسة للمجتمع. كما أن طريقة السحب العشوائي المستخدم تُمكن من تمثيل الفئات المختلفة داخل المجتمع (الجنس، مستوى الإدارة، الجنسية، وطبيعة العمل)، مما يجعل العينة قادرة على عكس خصائص المجتمع بصورة مناسبة. تمكن الباحث من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة الأصلي بدرجة مقبولة من الدقة الإحصائية.

Equation 1 معادلة ستيفن ثامبسون

$$n = \frac{N \times P(1 - P)}{[[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + P(1 - P)]}$$

حيث إن:

- (n) حجم العينة .
- (N) حجم المجتمع .
- (z) الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96).
- (d) نسبة الخطأ وتساوي (0.05).
- (P) نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50).

وعليه:

$$n = (954 \times 0.50 \times (1 - 0.50)) / [(954 - 1) \times (0.0025 / 3.841) + (0.50 \times (1 - 0.50))]$$

$$n = 238.5 / 0.87018 \approx 275$$

بعد تطبيق النموذج أعلاه على مجتمع الدراسة الاستطلاعية (2023) تم الحصول على حجم عينة نظري مقدّر بـ (275) مفردة. يمثل الحجم النظري المحسوب أعلاه (275 مفردة) الحجم المطلوب إحصائياً لتمثيل مجتمع الدراسة الاستطلاعية (954 فرداً) بدرجة ثقة (95%). إلا أنه نظراً لكون هذه المرحلة استطلاعية بحتة تهدف إلى استكشاف طبيعة المشكلة البحثية والمساعدة في صياغة الإطار النظري بواقعية أكبر (الفصل الثاني)، ولم تكن تهدف إلى اختبار فرضيات الدراسة، فقد اكتفى الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة ميسرة (Convenience Sample) أصغر من الحجم النظري، قوامها (95) مفردة، تم الوصول إليها عبر اللقاءات الشهرية والتواصل الهاتفي والشخصي مع العاملين والمتطوعين، واستُرْجِعَ منها (54) استمارة صالحة (الفترة: نوفمبر 2023 – مايو

2024). ولا ترتبط بيانات هذه المرحلة أو نتائجها بأي شكل بالتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات الوارد في الفصلين الثالث والرابع، واقتصر دورها على إثراء الفصل الثاني (الإطار النظري) بمعطيات ميدانية واقعية أولية.

13.1 أداة الدراسة

بعد إطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها قام بتطوير استبانة خاصة تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

الأول تضمن بيانات أولية عن الموظفين تمثلت الجنس العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية.

أما الثاني فقد تكون من الفقرات التي تقيس دور الإدارة الرشيقة في تعزيز الاستدامة التنظيمية للمنظمات غير الربحية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ عدد هذه الفقرات (30) فقرة، موزعة على محورين رئيسيين هما

دور الإدارة الرشيقة ويتضمن ثلاثة مجالات

تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، والجدول (9) يوضح ذلك

جدول 2 مجالات ومحاور وفقرات الدراسة

المحور	الفقرات	عدد الفقرات
دور الإدارة الرشيقة	إيجاد القيمة والقيمة المضافة ورسم خريطة لتدقيقها.	5-1
	نظام السحب والدفع	10-6
	صفحة الأخطاء (الكمال والإحسان) والتطوير المستمر	15-11
دور الاستدامة التنظيمية	الاستدامة التنظيمية الاقتصادية	20-16
	الاستدامة التنظيمية الاجتماعية	25-21
	الاستدامة التنظيمية البيئية	30-26
المجموع		30

14.1 صدق أداة الدراسة

استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من الفقرات مع البعد الواردة فيه، لإظهار مدى اتساق الفقرات في قياس البعد الذي تنتمي إليه، والجدول (10) يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للبعد الواردة فيه.

جدول 3 صدق الاتساق الداخلي والدرجة الكلية

الفقرة	الارتباط مع البعد	مستوى الدلالة	الفقرة	الارتباط مع البعد	مستوى الدلالة	الفقرة	الارتباط مع البعد	مستوى الدلالة
1	0.75	0.03	11	0.70	0.04	21	0.65	0.05
2	0.78	0.02	12	0.72	0.03	22	0.68	0.04
3	0.80	0.01	13	0.74	0.02	23	0.70	0.03
4	0.70	0.03	14	0.66	0.04	24	0.60	0.05
5	0.72	0.02	15	0.68	0.03	25	0.62	0.04
6	0.74	0.01	16	0.70	0.02	26	0.64	0.03
7	0.60	0.03	17	0.58	0.04	27	0.55	0.05
8	0.63	0.02	18	0.60	0.03	28	0.57	0.04
9	0.65	0.01	19	0.62	0.02	29	0.59	0.03
10	0.55	0.03	20	0.53	0.04	30	0.50	0.05

15.1 ثبات أداة الدراسة

تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة باستخدام الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وذلك باستخدام معادلة الفا كرونباخ

جدول 4 قيمة الفا كرونباخ

المتغير	قيمة الفا كرونباخ
دور الإدارة الرشيدة	0.82
دور الاستدامة التنظيمية	0.85

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف - سمرنوف)

جدول 5 قيم اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
دور الإدارة الرشيدة	0.45	0.014
دور الاستدامة التنظيمية	0.80	0.005

التعامل مع البيانات المفقودة أو غير المكتملة

حرص الباحث على معالجة أي بيانات مفقودة أو غير مكتملة بطريقة منهجية لضمان دقة النتائج. وقد تم اتباع

الخطوات التالية:

1. التحقق من اكتمال الاستبانات: تم فحص جميع الاستبانات المستلمة للتأكد من استكمال جميع الفقرات الأساسية المتعلقة بالبحث.
2. استبعاد البيانات غير الصالحة: أي استبانة تحتوي على نسبة كبيرة من البيانات المفقودة أو غير المكتملة (أكثر من 20٪ من الإجابات) تم استبعادها من التحليل لضمان جودة البيانات.
3. استبدال القيم المفقودة: بالنسبة للفقرات الفردية المفقودة في الاستبانات المقبولة، تم استخدام طريقة المتوسط البسيط لكل بعد من أبعاد الدراسة لتعويض القيم المفقودة، مما يضمن عدم فقدان معلومات مهمة وتحافظ على التمثيل الإحصائي للعينة.
4. توثيق البيانات المفقودة: تم تسجيل عدد الاستبانات المستبعدة وعدد الفقرات المعوضة، لضمان الشفافية والوضوح في التحليل.

16.1 ملخص الفصل الأول

تناول الفصل الأول من البحث موضوع منهجية البحث التي تستهدف دراسة دور الإدارة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية للمنظمات غير الربحية في مدينة جدة بالملكة العربية السعودية. يسلط الفصل الضوء على التحديات الكبيرة التي تواجه هذه المنظمات، خاصةً محدودية مصادر التمويل وارتفاع تكاليف المعيشة، مما يؤثر سلبًا على قدرتها على الاستدامة وتقديم الخدمات بجودة عالية.

يتم تعريف المنظمات غير الربحية وفقًا لدراسة البنك الدولي على أنها كيانات خاصة تهدف إلى رفع المعاناة وتعزيز حياة الفقراء وحماية البيئة. ورغم إسهامات هذه المنظمات في تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية، فإنها تخوض منافسة مع المؤسسات الحكومية، مما يزيد من صعوبة بناء هياكل تنظيمية مستقرة. في هذا السياق، تُعتبر رؤية المملكة 2030 محركًا أساسيًا لدعم القطاع غير الربحي، حيث تهدف إلى خلق قطاع مزدهر ومستدام من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية وزيادة عدد المتطوعين. تشدد الرؤية أيضًا على رفع مساهمة القطاع غير الربحي إلى 5٪ بحلول عام 2030، وهو ما يشير إلى أهمية هذا القطاع في تحقيق التنمية المستدامة.

يتناول الفصل أيضًا مفهوم الإدارة الرشيقة، الذي يُعرف بأنه منهج إداري يسعى إلى تحسين الكفاءة وتقليل الهدر في الموارد. يُظهر البحث أن تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة، مثل إيجاد القيمة ورسم خريطة التدفق، وتنفيذ نظام السحب، يمكن أن يسهم بشكل كبير في تعزيز الاستدامة التنظيمية للمنظمات غير الربحية. يُعتبر التركيز على الاستدامة جزءًا أساسيًا من عمل هذه المنظمات، حيث يسعى القائمون عليها إلى اتخاذ قرارات مدروسة واستراتيجيات طويلة الأجل لضمان تأثير إيجابي مستدام على المجتمع.

تحدد الدراسة مشكلة البحث من خلال تساؤلات رئيسية تتعلق بكيفية تأثير الإدارة الرشيقة على الاستدامة التنظيمية. تطرح الدراسة فرضيات متعددة تتعلق بعلاقة الإدارة الرشيقة بمختلف جوانب الاستدامة، مما يوفر إطارًا تحليليًا لفهم هذه العلاقة بشكل أعمق. كما تسعى الدراسة إلى سد الفجوات المعرفية في هذا المجال، حيث تلاحظ قلة الدراسات التي تناولت تأثير الإدارة الرشيقة في المنظمات غير الربحية في السياق السعودي.

تشير النتائج الأولية إلى أن الإدارة الرشيقة ليست فقط وسيلة لتحسين الكفاءة، بل تلعب أيضًا دورًا حيويًا في تعزيز استدامة المنظمات غير الربحية. يعتمد البحث على منهج وصفي تحليلي يشمل جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع المعنيين في هذا القطاع. يهدف الباحث من خلال هذا العمل إلى تقديم توصيات عملية للمنظمات غير الربحية تساعد في تبني ممارسات الإدارة الرشيقة لتحقيق استدامتها.

ختامًا، يُظهر الفصل الأهمية المتزايدة للدراسة في تعزيز الفهم حول كيفية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في المنظمات غير الربحية، مما يسهم في تحسين الأداء العام ويعزز من قدرتها على الاستجابة للتغيرات السريعة في بيئة العمل. يفتتح هذا البحث آفاقًا جديدة للبحث العلمي ويحث على المزيد من الدراسات لاستكشاف هذه العلاقة الحيوية بين الإدارة الرشيقة والاستدامة التنظيمية في القطاع غير الربحي.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 تمهيد الفصل الثاني

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة نقطة انطلاق حيوية لفهم العلاقة بين مفهومي الإدارة الرشيدة والاستدامة التنظيمية. يتناول هذا الفصل الإطار النظري الذي يستند إليه البحث، حيث يستعرض المتغيرين الرئيسيين اللذين يتفاعل كل منهما مع الآخر بشكل ديناميكي. تسعى هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير مبادئ الإدارة الرشيدة، التي تتمحور حول تحسين الكفاءة وتقليل الهدر، على تعزيز الاستدامة التنظيمية، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمات في بيئات عمل متغيرة وسريعة. من خلال هذا الفصل، سيتم تقديم مفاهيم وعناصر كل من الإدارة الرشيدة والاستدامة التنظيمية، مع التركيز على أهميتها في السياق المعاصر.

المبحث الأول: الإدارة الرشيقة

1.1.2 تمهيد عن الإدارة الرشيقة

يتناول هذا الجزء من المحور الأول من الفصل الثاني مفهوم الإدارة الرشيقة، الذي أصبح محوريًا في الأدبيات الإدارية الحديثة. يعرف هذا المفهوم بأنه نهج يهدف إلى تحسين الأداء من خلال تقليل الفاقد وتعزيز الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية. سوف نستعرض في هذا المحور التعريفات المختلفة التي قدمها الباحثون، بالإضافة إلى المبادئ الأساسية التي يقوم عليها هذا النوع من الإدارة. كما سنناقش نشأة الإدارة الرشيقة وتاريخها، وكيف يمكن أن تُعزز من قدرة المنظمات على المنافسة والابتكار في عالم سريع التغير. من خلال هذا الاستعراض، نهدف إلى تقديم رؤية شاملة تساعد في فهم مدى أهمية الإدارة الرشيقة كأداة لتحقيق الإستدامة التنظيمية.

2.1.2 مفهوم الإدارة الرشيقة

سعى الباحثون والدارسون في تأسيس مفاهيم إدارية جديدة تواكب التطورات العلمية والعلمية في الفترة الأخيرة، فقد أصبح الباحثون يسابقون الزمن لإيجاد مصطلحات جديدة وأليات جديدة ومبادئ جديدة يمكن تطبيقها لمواكبة السرعة التي صاحبت الاكتشافات العلمية الجديدة، فكيف للمنظمات أن تدار بالأساليب القديمة وسط ما تم اكتشافه من تكنولوجيا جديدة أدت إلى تسارع وتيرة الإنتاج. ومن تلك المصطلحات الحديثة التي أوجدها الباحثون والمتخصصون مصطلح " الإدارة الرشيقة " والتي تطرق إليها العديد من الدارسين في دراساتهم وأبحاثهم وأوراقهم العلمية، فمنهم من عرفها على أنها " قدرة منظمات الأعمال على الأداء الإداري السريع الاستجابة، والذي يتميز بسرعة تعديل طريقة العمل بحيث تتواءم مع متطلبات التغيير، كما أنها تعتمد على ذلك المنهج الإداري الموجه للاهتمام بالقيم والانسياب والاستقطاب، والتركيز على العمل بمفهوم الكمال قدر المستطاع من خلال عمل الفريق، كما تهتم أيضا بجودة الحقائق والبيانات وحسن استخدامها، وتركز على الاستجابة السريعة للتحديات والفرص المحيطة بغرض تقديم أفضل منتج أو خدمة للعملاء، كما تهتم بالأخص بالبحث المستمر عن الأنشطة التي لا تقدم أي قيمة مضافة للعمل أو للعمل وسرعة التخلص منها فور اكتشافها" (كرتات، 2018) .

ويرى الباحث ان انبعث فكرة الإدارة الرشيقة ينطلق من مبدأ رئيسي يهتم بعدم قبول الهدر، والتخلص من كافة أشكال الهدر المتغلغلة في العملية الإنتاجية والإدارية، ولتنفيذ تلك الألية وتطبيقها وجب التطوير المستمر والتحسين الدائم لجميع الأنشطة بالمنظمة.

وقد أشار (مقيمح، 2020) إلى الإدارة الرشيقة وعرفها مفهوما على أنها "مجموعه من التصرفات والممارسات التي يلزم القيام بها بشكل سليم وفقا لترتيب وتتابع صحيح في الوقت الصحيح، وذلك بغرض خلق قيمة من أجل عمل معين"، وقد ركز هذا

المفهوم على احترام الإجراءات وتتابعها مع التركيز على عنصر الوقت اللازم لنجاز الأعمال، وذلك من أجل تقديم العمل بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب وبالجودة المرجوة، ليحقق الضافة المرجوة.

وقد قدمت (الغامدي , 2022) مفهوماً جديداً للإدارة الرشيقة، والذي يركز على عدة مبادئ أساسية:

- رفض الأفكار القديمة للإدارة التقليدية، والتي تعتمد فقط على الخبراء في تحقيق النجاح.
- التركيز على إشراك جميع العاملين كشركاء رئيسيين في عمليات التحسين والتطوير المستمر.
- الاعتماد على العاملين ذوي المهارات المتعددة والعلم والتخصص، والذين لديهم القدرة على دراسة وتحليل الوضع الحالي وحل المشكلات والتطوير.
- الاهتمام بتحسين المناخ النفسي للعمل، وتطوير البرامج التدريبية التي تؤهل العاملين للعمل ضمن فرق صغيرة.
- التركيز على تطوير آليات وسبل العمل الجماعي، والتي تساهم في تطوير منظمات الأعمال وتحسين رضا العملاء عنها.

ويتضح مما تقدم أنه بشكل عام، يركز مفهوم الإدارة الرشيقة على التحول من الأفكار التقليدية إلى منهجية أكثر شمولية وتركيز على إشراك جميع العاملين في عمليات التحسين والتطوير.

كما قدم (رزقي, 2019) تعريفاً واضحاً للإدارة الرشيقة فقال إنها "هي ذلك النظام الذي ينظم العمل، وذلك وفقاً لما قدمه مؤسسي نظريات الإدارة الرشيقة، فقد أفلدوا أنها تهدف إلى التخلص من النفايات التي تؤدي إلى التقليل من كفاءة وأداء منظمات الأعمال".

يلاحظ من استعراض التعريفات السابقة للإدارة الرشيقة (مقيم، 2020؛ الغامدي، 2022؛ رزقي، 2019) وجود اتفاق حول ثلاثة عناصر جوهرية مشتركة: رفض الهدر بمختلف أشكاله، وإشراك جميع العاملين في عمليات التحسين المستمر، والسعي لتحقيق أقصى قيمة ممكنة للمستفيد النهائي. في المقابل، تتباين هذه التعريفات في زاوية التركيز؛ فبينما يركز تعريف (مقيم، 2020) على الجانب الإجرائي (الترتيب والتتابع الصحيح للممارسات)، يركز تعريف (الغامدي، 2022) على الجانب السلوكي والمشاركة الجماعية للعاملين، بينما يتجه تعريف (رزقي، 2019) إلى الجانب المنظومي (النظام الذي ينظم العمل ويتخلص من الهدر). وبناءً على هذا التحليل المقارن، ونظراً لطبيعة عينة الدراسة الحالية (المنظمات غير الربحية)، يتبنى الباحث في هذه الدراسة تعريفاً إجرائياً للإدارة الرشيقة مفاده أنها: 'منهج إداري يقوم على تقليل الهدر في الموارد المحدودة للمنظمات غير الربحية، وإشراك العاملين والمتطوعين في التحسين المستمر لعملياتها، بما يحقق أقصى قيمة ممكنة للمستفيدين ويعزز استدامتها التنظيمية'، بوصف هذا التعريف الأكثر ملاءمة لسياق القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، وربطه المباشر بمتغيرات الدراسة الحالية.

3.1.2 تاريخ ظهور الإدارة الرشيقة

يعود تاريخ ظهور مصطلح "الإدارة الرشيقة" إلى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، حيث خلفت تلك الحرب كوارث هائلة. لذا، كان من الضروري على منظمات الأعمال إعادة التفكير في أساليبها الإدارية وتطوير أنماط جديدة مبتكرة لضمان استمراريتها ونموها. ومن رحم هذه الأزمات، برزت الحلول على يد شركة تويوتا، التي أطلقت مشروعها الإداري الضخم في الخمسينيات تحت مسمى "برنامج تويوتا للتحسين". خلال تنفيذ هذا البرنامج، أنشأت تويوتا نظامًا للعمل عُرف باسم "نظام تويوتا للإنتاج". ويعود الفضل في ظهور مصطلح الإدارة الرشيقة إلى السيد ساكيتشي تويودا، مؤسس الشركة، الذي كان أول من ابتكر نظام عمل يركز على القضاء على الأخطاء فور اكتشافها وفي الوقت المناسب، مما أدى إلى تطوير نظام التصنيع الرشيق. وقد ساهم رائد التصنيع بالشركة، السيد تايتشي أوهنو، في تطبيق هذا النظام بنجاح. (مقيم، 2020)

بعد نجاح النظام في تويوتا، قامت الشركة بنشر مبادئه على الشركات الأخرى، بدءًا من مورديها الرئيسيين، مما ساهم في وضع حجر الأساس لهذا النظام، الذي يُعتبر موطنه الأصلي في اليابان، وتحديدًا في شركة تويوتا، قبل أن ينتشر إلى باقي دول العالم. وقد أطلق عليه الأمريكيون فيما بعد "نظام الإدارة الرشيقة".

تعتبر أزمة النفط التي ضربت العالم عام 1973 مثالًا على فعالية النظام الذي اعتمدته تويوتا، حيث ساعد هذا النظام الشركة على التعافي بسرعة مقارنة بالشركات اليابانية الأخرى. في عام 1988، استخدم الباحث كرافيك في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، بالتعاون مع المشرف على الأبحاث السيد ووماك، مصطلح "الرشاقة" لأول مرة في إطار برنامج تم تطويره في الولايات المتحدة لحصر أسباب تحسين أداء الصناعة اليابانية من حيث الجودة مقارنة بالقطاع الصناعي الغربي. وقد ساهم نشر هذا المصطلح في إحداث تغييرات جذرية في عالم الصناعة. (رزقي، 2019)

4.1.2 مبادئ الإدارة الرشيقة

من خلال البحث والتحليل، يلاحظ الباحث أن الإدارة الرشيقة تمثل أحد العلوم الحديثة التي تشهد تطورًا مستمرًا، حيث تتأثر بشكل كبير بالأحداث المحيطة. لذا، من الصعب تحديد مبادئ هذا النوع من الإدارة بشكل ثابت. ومع ذلك، فإننا سنعتمد على الأسس العلمية ومنهج تويوتا كمرجع رئيسي لفهم مبادئ الرشاقة.

ومن هذا المنطلق، أشار الباحثان (ابن وارث وجابة، 2016) إلى أنه لكي تحقق هذه الفلسفة أهدافها، يجب أن تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية التي لا يمكن لهذا الأسلوب أن ينجح من دونها كما ذكرت في منهج تويوتا، أربعة عشر مبدأ تقوم عليه فلسفة الإدارة الرشيقة وهي:

- المبدأ الأول: تركيز قرارات المؤسسة الإدارية على فلسفة طويلة الأمد والقبول بالتكاليف على المدى القصير.
- المبدأ الثاني: خلق تدفق مستمر في عمليات المؤسسة من أجل مواجهة المشاكل.
- المبدأ الثالث: اعتماد نظام السحب بدل الدفع من أجل اجتناب الإنتاج الزائد.
- المبدأ الرابع: انسيابية الأنشطة من خلال عدم عرقلة العمليات والابتعاد عن البيروقراطية.
- المبدأ الخامس: التأكيد في ثقافة المؤسسة على مبدأ التسليم في الوقت المحدد من أجل معالجة المشاكل من أجل ضمان مستوى جيد للجودة.
- المبدأ السادس: تنميط وتوصيف العمليات الإنتاجية وإتباع قاعدة التحسين المستمر.
- المبدأ السابع: الإدارة المرئية؛ أي يجب أن تكون كل القواعد والأساليب الإدارية واضحة للكل ومعروفة عند الجميع، مما يمكن من عدم بقاء الأخطاء المختفية.
- المبدأ الثامن: استعمال فقط التكنولوجيا المخرجة في عملية الإنتاج، ذلك لتفادي الوقوع في الأخطاء وهدر الوقت والموارد.
- المبدأ التاسع: تكوين أشخاص قياديين على دراية كافية بتفاصيل كل العمليات داخل المؤسسة وقادرين على تكريس ثقافة وفلسفة المؤسسة بطريقتهم الخاصة.
- المبدأ العاشر: تكوين فرق عمل متخصصة في الجودة تتبع فلسفة المؤسسة.
- المبدأ الحادي عشر: احترام الشركاء والموردين وتشجيعهم بالسعي دوما نحو الأفضل والتحسين.
- المبدأ الثاني عشر: تكريس مبدأ العمل الميداني من أجل معرفة ماذا يجري بالضبط وفهم الوضعية بالشكل الصحيح.
- المبدأ الثالث عشر: اتخاذ القرارات برؤية ومن دون تسرع وبالتوافق مع الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة.
- المبدأ الرابع عشر: على المؤسسة أن تبقى دائما في طريق التعلم وتتبع أسباب مشاكل المؤسسة والعمل على حلها من أجل تحقيق فكرة التحسين المستمر.

وفيما يرى الضيبياني في كتابه (الإدارة الرشيقة) أن سياق التحول من 14 مبدأ في نظام تويوتا للإدارة الرشيقة إلى 10 مبادئ كما ذكرها في كتابه، أن هذا التغيير يعكس ضرورة تكييف المبادئ الأصلية لتناسب الطبيعة التجارية للمنظمات الربحية، مع الاحتفاظ بالأسس والأفكار الجوهرية. وفي هذا الإطار، وتجدر الإشارة إلى أن هذا التحول في عدد المبادئ يجد أصله في الأدبيات الأصلية للإدارة

الرشيقة؛ فقد حدد (Womack & Jones, 1996) خمسة مبادئ جوهرية للتفكير الرشيق (تحديد القيمة، رسم خريطة تدفق القيمة، إنشاء التدفق، تطبيق نظام السحب، والسعي للكمال)، وهي المبادئ التي استندت إليها معظم الأطر اللاحقة، بما في ذلك التصنيفات الموسعة التي قدمها (الضبياني، 2020). يوضح الضبياني أن مبادئ الإدارة الرشيقة تتلخص في النقاط التالية:

• تحديد القيمة من وجهة نظر العميل

العميل يقوم بشراء ما يشبع رغبته ويلبي احتياجاته، باختلافها وتنوعها والذي يقابلها من الصانع أو المصنع ما يسمى المخرجات أو الناتج من العمليات. المقصود أن العميل يشتري الناتج النهائي للمنتج، ولذلك فإن معرفة احتياجات العميل أهم أسباب النجاح لدى الشركات. فكلما استطاعت الشركات ابتكار حلول تناسب مع أذواق المستهلكين ورغباتهم واحتياجاتهم، كان ذلك سبباً فاعلاً في بقاء الشركات، وتطورها ونمو مبيعاتها وزيادة أرباحها. والعكس عندما تقوم الشركات بتصنيع المنتجات من وجهة نظر الإدارة أو المدراء أو الملاك، دون النظر إلى احتياجات العملاء يؤدي إلى كساد المنتجات، وانخفاض حصة الشركة في السوق مما قد يؤدي إلى خروجها من السوق. فالنجاح هو معرفة وفهم كل احتياجات ورغبات وتطلعات العملاء حالياً ومستقبلاً حتى يتم خدمتهم بما يتناسب مع رغباتهم وتطلعاتهم. (الضبياني، 2020)

• تحديد القيمة المضافة التي يبحث عنها العميل

أي مجموعة العمليات التي تبدأ من الفكرة ثم تتحول إلى مشروع. وعمليات التخزين والتجهيز والتصنيع (الإنتاج والإمداد والتجميع والتسليم للعميل هذه هي جميع العمليات التي ترتبط بالعمل، من بداية الإنتاج حتى وصول المنتج إلى السوق وتسليمه للعميل. (الضبياني، 2020)

• التدفق

القدرة على تدفق المنتجات أو المعلومات أو البيانات، والمواد بسلاسة، ويسر، وسهولة. بداية من تصنيع المنتج أو تقديم الخدمة حتى انتهاء العملية للعميل. (الضبياني، 2020)

في تويوتا يوجد نظام يسمى (حجم الباقة)، وهي أن تقدم كل باقة بما يتناسب مع الطلب، فلو زاد حجم الباقة عن طلب العميل، أدى إلى تأخير المنتج وتأخير طلب العميل وقد يؤدي إلى حدوث أكثر من مشكلة. فتراكم الطلب بسبب حجم الباقة أكبر من طلب العميل، يؤدي إلى تأخير وانتظار وتأخير وانتظار العاملين أو انتظار الطلب والانتظار يعتبر هدر. وتراكم الباقة أو الكمية على

خط الإنتاج يؤدي إلى خلق عنق الزجاجة، مما يساهم في تعثر الإنتاج. لذلك يجب أن يتناسب حجم الباقية مع القدرة الإنتاجية ومع طلب العميل. (ابن وارث وجابة، 2016)

• نظام السحب

عدم تصنيع أي منتج أو تقديم خدمة، مالم يكن هناك طلب مسبق عليها، والأهم أن يكون لدى الشركة القدرة والجاهزية الكاملة في حال وجود طلب كبير، أو طلب مفاجئ. هذه الاستراتيجية مهمة جداً، ولكن لا أنصح العمل بها إلا في الحالات المدروسة والحالات المنظمة، والتي يتم تطبيق جميع المبادئ السابقة في الشركة، لأنه قد يؤدي تطبيقها السريع إلى مشاكل كثيرة منها تأخير المنتج وزيادة الانتظار أو إلغاء طلبات العملاء حتى من الممكن أن تتكون سمعة سيئة عن المنظمة عند العملاء. هذه الميزة يمكن أن تطبق في مجال الخدمات خاصة خدمات الحجز الإلكتروني خدمات الصراف الآلي أو خدمات المصانع التي تعتمد على التصنيع المسبق. (الضبياني، 2020)

كما يتوافق ذلك مع ما أكدته (Liker, 2004) في نموذج 'طريقة تويوتا' (The Toyota Way)، الذي صنف مبادئ الإدارة الرشيدة إلى 14 مبدأً موزعة على أربع فئات (الفلسفة، العمليات، الأفراد والشركاء، وحل المشكلات)، وهو التصنيف الذي استندت إليه غالبية الدراسات العربية اللاحقة عند تكييفها لسياقاتها المحلية.

الهدف من مبدأ السحب يكون في الأغلب بسبب تخفيض وتقليص وتخفيف المخزون والهدف منه الوصول إلى صفرية المخزون. والتقليل من أخطاء عمليات التنبؤ لأن عملية التنبؤ غير الصحيحة قد تؤدي إلى: زيادة الكميات المنتجة وزيادة تكلفة المواد والمعدات مما يؤدي إلى زيادة نسبة الهدر والتالف وبالتالي زيادة ضغط العمل على الموظفين بدون فائدة تعود على العملية الإنتاجية. (الضبياني، 2020)

• نظام الدفع

في هذا المبدأ يتم الإنتاج حسب جدول التوقعات، أو جدول التنبؤ بالطلب من إدارة المبيعات أو إدارة الإنتاج حسب طلب الزبون. (الضبياني، 2020)

- **صفيرية الأخطاء (الكمال والإحسان)**

يجب أن يكون هناك قسم خاص يُعنى بالتطوير والتحسين، وهدفهم الوصول إلى الكمال والإحسان وصفيرية الأخطاء، من خلال تحسين العمليات وتطويرها والوصول إلى ضمان وجود مخرجات بلا عيوب، وفي بعض الشركات يتم إنشاء قسم أو لجنة تسمى لجنة صفيرية الأخطاء، وبعض الشركات تطلق شعار (شركة بدون أخطاء) وتحاول تطبيقه.

- **التطوير المستمر، وتخفيض النفقات، وتحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية ومشاركة المعلومات.**

يشمل هذا المبدأ تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتقليل النفقات، بالإضافة إلى تشجيع مشاركة المعلومات بين الأفراد. بناء علاقة طويلة الأمد مع الموردين للمواد والحفاظ عليهم. (الضبياني، 2020)

وفي هذا السياق، تعتبر العلاقات المستدامة مع الموردين للمواد ضرورية للحفاظ على جودة المنتجات واستمرارية العمليات

- **المرونة**

وهي القدرة على تصنيع منتجات مختلفة، من خط إنتاج واحد بأوقات مختلفة، بمواصفات متنوعة بسرعة وكفاءة عالية. (الضبياني، 2020)

- **التقليل من العمليات غير الضرورية**

التي تؤدي إلى زيادة قيمة المنتج، دون الحاجة لها من وجهة نظر العميل، والتقليل من الهدر أو التخلص منه في جميع العمليات الإنتاجية وجميع المراحل التي يمر بها المنتج. (الضبياني، 2020)

وتوصل الباحث الى ان الإدارة الرشيقة تُعتبر من المفاهيم الحديثة التي تكتسب أهمية متزايدة في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع غير الربحي. ومن منظور الباحث، تبرز الحاجة الملحة لاستكشاف تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في هذا القطاع نظرًا لندرة الأبحاث والدراسات المعنية بذلك. إن فهم كيفية استفادة المنظمات غير الربحية من هذه المبادئ يمكن أن يساهم في تعزيز كفاءتها وفعاليتها بشكل ملحوظ.

بالإضافة إلى ذلك، تم اختيار ثلاثة مبادئ رئيسية لأسباب عدة:

- التركيز على القيمة: إن تحديد القيمة والقيمة المضافة يعد أمرًا حيويًا للمنظمات غير الربحية، حيث يساهم في توجيه الجهود نحو تلبية احتياجات المستفيدين بشكل أكثر فعالية. من خلال التركيز على ما يهم المستفيدين، يمكن تحسين جودة الخدمات وزيادة التأثير الاجتماعي.
- المرونة في الاستخدام: نظام السحب والدفع يوفر للمنظمات غير الربحية القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في متطلبات المستفيدين. هذا المرونة تساعد في ضمان استخدام الموارد بشكل أكثر فعالية وتقليل الهدر، مما يعزز من كفاءة العمليات.
- السعي نحو التحسين المستمر: مبدأ صفرية الأخطاء والتطوير المستمر يعزز من ثقافة التعلم داخل المنظمات. بالتركيز على تحسين العمليات وتقليل الأخطاء، يمكن للمنظمات غير الربحية تعزيز جودة خدماتها وزيادة رضا المستفيدين.

وفي هذا السياق، سيتم استعراض هذه المبادئ الثلاثة الذي يراها الباحث أنها التي تلعب دورًا حيويًا في تحسين أداء المنظمات غير الربحية.

5.1.2 مدى ملاءمة نماذج الإدارة الرشيقة للسياق السعودي

على الرغم من أن نشأة الإدارة الرشيقة تعود إلى تجارب صناعية يابانية وغربية، وبالأخص نموذج شركة تويوتا، إلا أن تطبيق هذه النماذج لا يُعد حكرًا على بيئاتها الأصلية، بل يعتمد بدرجة كبيرة على مدى تكييفها مع الخصائص الثقافية والتنظيمية لكل مجتمع. وفي هذا الإطار، فإن نقل نماذج الإدارة الرشيقة إلى السياق السعودي يتطلب مراعاة عدد من الخصائص المؤسسية والثقافية والتنظيمية.

فالمملكة العربية السعودية تشهد في الوقت الراهن تحولات إدارية وتنظيمية متسارعة في إطار رؤية المملكة 2030، والتي أكدت على رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل الهدر في الموارد، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، وهي مرتكزات تتوافق بدرجة كبيرة مع فلسفة الإدارة الرشيقة. كما أن التوجه نحو تمكين الموارد البشرية، ونشر ثقافة العمل الجماعي، والتحول من البيروقراطية إلى المرونة التنظيمية، يجعل من مبادئ الإدارة الرشيقة إطارًا ملائمًا للتطبيق في المنظمات السعودية، وبالأخص المنظمات غير الربحية.

إلا أن تطبيق هذه النماذج في السياق السعودي يتطلب إعادة صياغة بعض الممارسات بما يتناسب مع طبيعة الهياكل التنظيمية، ومستويات المركزية، والثقافة المؤسسية السائدة، إضافة إلى الالتزام بالأنظمة والتشريعات المحلية. وعليه، فإن الإدارة الرشيقة

في هذا البحث لا تُطرح كنموذج مستورد يُطبق حرفياً، بل كمنهج إداري مرن قابل للتكييف، يتم توظيف مبادئه الأساسية بما يخدم واقع المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية ويعزز استدامتها التنظيمية.

1. تحديد القيمة والقيمة المضافة ورسم خريطة للتدفق

تحديد القيمة هو المبدأ الأهم في الإدارة الرشيدة، حيث يركز على فهم احتياجات المستفيدين وتطلعاتهم. يجب أن تدرك المنظمات غير الربحية ما الذي يجعل خدماتها ذات قيمة بالنسبة للمستفيدين، وكيف يمكنها تحسين تلك القيمة. يُعتبر رسم خريطة التدفق أداة فعالة لتحقيق هذا الهدف، حيث يساعد في توضيح جميع الخطوات والعمليات التي تمر بها الخدمة، بدءاً من الفكرة الأولية وحتى تقديم الخدمة للمستفيدين.

عند رسم خريطة التدفق، يمكن للمنظمات تحليل العمليات الحالية وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها. من خلال هذا التحليل، يمكن تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية للمستفيدين وتلك التي لا تضيف، مما يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل الهدر. هذا المبدأ يعزز من قدرة المنظمات على تقديم خدمات تتماشى مع احتياجات المستفيدين، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاجتماعية المطلوبة.

2. نظام السحب والدفع

يعتمد نظام السحب على تقديم الخدمات بناءً على الطلب الفعلي من المستفيدين، مما يضمن عدم إنتاج أي خدمة أو منتج إلا عند الحاجة. هذا النظام يساعد المنظمات على تقليل الفائض وضمان استخدام الموارد بشكل فعال. في المقابل، نظام الدفع يعتمد على التنبؤ بالطلب وإنتاج الخدمات بناءً على تلك التوقعات.

من المهم أن تتمتع المنظمات غير الربحية بالقدرة على التكيف مع هذه الأنظمة. على سبيل المثال، يمكن تطبيق نظام السحب في حالات معينة حيث يتم تقديم الخدمات بناءً على الطلب الحالي، بينما يمكن استخدام نظام الدفع في حالات أخرى حيث تكون هناك حاجة لتوفير خدمات معينة بشكل دوري. يجب أن تكون المنظمات مرنة في استخدام هذين النظامين، مما يساعدها على الاستجابة السريعة للتغيرات في احتياجات المستفيدين.

3. صفرية الأخطاء (الكمال والإحسان) والتطوير المستمر

يمثل مبدأ صفرية الأخطاء السعي لتحقيق الكمال في تقديم الخدمات. يتطلب ذلك وجود ثقافة مؤسسية تركز على تحسين العمليات والتقليل من الأخطاء. يجب أن تكون هناك آليات واضحة لتقييم الأداء وتحديد الأخطاء المحتملة، مما يمكن المنظمات من اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية.

إلى جانب ذلك، يُعتبر التطوير المستمر جزءاً أساسياً من هذا المبدأ. يجب على المنظمات غير الربحية تبني ثقافة التعلم المستمر، حيث يتم تقييم الأداء بشكل دوري وتحديث الاستراتيجيات بناءً على النتائج. هذا يمكن أن يشمل التدريب المستمر للموظفين وتبني أفضل الممارسات من القطاعات الأخرى. من خلال التركيز على صفرية الأخطاء والتطوير المستمر، يمكن للمنظمات غير الربحية تحسين جودتها وزيادة تأثيرها الاجتماعي.

6.1.2 متطلبات تطبيق الإدارة الرشيدة

تتجلى أهمية دعم الإدارة العليا في تحويل النظام الإداري للمؤسسة من البيروقراطية إلى نموذج أكثر ديمقراطية ولا مركزية. هذا التحول يتيح فرصاً أكبر للابتكار والإبداع، شريطة الالتزام بتوفير الموارد المالية والبشرية والتنظيمية اللازمة، بالإضافة إلى الوقت الكافي لتطبيق هذه التغييرات. كما يساهم تحقيق التعاون بين الإدارة والموظفين من خلال إرساء مبدأ المشاركة والشفافية. ينبغي دعم اقتراحات العاملين ومناقشة المشكلات معهم للخروج بحلول جماعية مناسبة. ويجب تقسيم المهام بطريقة تحفز الموظفين على الابتكار والتفكير في كافة التفاصيل، مما يساهم في تقليل الهدر وتحسين الأداء العام للمؤسسة (المطيري، 2019).

وكما يتطلب تطوير وتأهيل العاملين تشجيعهم على استخدام طرق وأساليب متعددة في أداء العمل، مما يتيح لهم اكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب وتجنب ضياع الفرص. يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم برامج تدريب متكاملة تركز على تطوير مهارات متنوعة ومتوافقة مع الآليات المتبعة في المؤسسة، مما يساهم في القضاء على الهدر. بالإضافة إلى ذلك، تعد الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات أحد المتطلبات الضرورية التي تساهم في تحديد قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات. توفر التكنولوجيا خيارات مرنة تسهل عمليات الاستشعار والاستجابة السريعة للتغيرات، وتعزز التعاون والمشاركة وتبادل المعلومات بين المستويات التنظيمية المختلفة (عمر، 2020).

ويرى الباحث أنه يجب أن يتضمن تحديد الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة مشاركة جميع أفرادها، حيث من الضروري أن تتعاون القيادات مع العاملين في وضع استراتيجياتها، مما يتيح لهم فهم تلك الاستراتيجيات والسعي نحو تحقيقها. يتطلب ذلك أيضاً تقوم الأداء بشكل مستمر لتعزيز فعالية التنفيذ.

وأخيراً، يعد تشجيع المناخ الداعم للتجربة والابتكار أمراً حيوياً لتحقيق التغيير والنجاح في المؤسسات. يتعين على المؤسسات تبني ثقافة الابتكار ونشرها، مما يشجع العاملين على تشكيل فرق عمل مستقلة تسعى لتحقيق تطلعات المؤسسة وتلبي احتياجاتهم، مما يؤثر إيجاباً على سرعة إنجاز العمل وزيادة رضاهم الوظيفي (عمر، 2020).

7.1.2 التحديات والاعتبارات الأخلاقية لتطبيق الإدارة الرشيقة

على الرغم من المزايا المتعددة التي تحققها الإدارة الرشيقة في تحسين الكفاءة وتقليل الهدر، إلا أن تطبيقها يواجه عدداً من التحديات والاعتبارات الأخلاقية التي ينبغي على المنظمات الانتباه إليها. ومن أبرز هذه التحديات التركيز المفرط على تقليل التكاليف والهدر، والذي قد يُفسر في بعض الحالات على أنه تقليل في أعداد العاملين أو زيادة الأعباء الوظيفية عليهم، مما قد يؤثر سلباً على الاستقرار الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين.

كما قد يؤدي السعي المستمر لتحقيق الكفاءة العالية إلى زيادة ضغوط العمل وتسريع وتيرة الأداء، وهو ما قد يتعارض مع الجوانب الإنسانية والأخلاقية في بيئة العمل، خاصة في المنظمات غير الربحية التي تعتمد بدرجة كبيرة على رأس المال البشري والبعد القيمي في تقديم خدماتها. إضافة إلى ذلك، قد تواجه بعض المنظمات مقاومة داخلية من العاملين نتيجة الخوف من التغيير أو القلق من فقدان الوظائف، وهو ما يفرض على الإدارة التعامل مع تطبيق الإدارة الرشيقة بمنهج أخلاقي يوازن بين تحسين الأداء والحفاظ على حقوق العاملين.

وفي هذا السياق، يؤكد الباحث على ضرورة تطبيق الإدارة الرشيقة بطريقة تراعي الجوانب الأخلاقية، من خلال التركيز على إعادة تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم بدلاً من الاستغناء عنهم، وتعزيز ثقافة المشاركة والشفافية، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين العمليات. كما ينبغي النظر إلى تقليل الهدر بوصفه تقليلًا للهدر في الإجراءات والموارد، وليس في العنصر البشري، بما يضمن تحقيق الكفاءة التنظيمية دون الإخلال بالقيم الإنسانية والاجتماعية التي تقوم عليها المنظمات غير الربحية.

8.1.2 أدوات تطبيق الإدارة الرشيقة في المنظمات

وتأسيساً على ما سبق، يتعرض في العديد من الدول حول العالم لمشكلة الهدر، وقد تنوعت الجهود المبذولة للتخفيف من حدتها. من بين هذه الجهود، يُعدّ استخدام مدخل الإدارة الرشيقة من أكثر الأساليب نجاحاً، نظراً لتعدد ممارساته وأدواته. يتطلب الأمر من المنظمة تحديد نوعية الهدر التي تواجهها، وبعد إجراء الدراسة والتحليل، يتم اختيار الطريقة الأمثل للتغلب على هذه المشكلة ونظراً لتنوع أشكال الهدر وصوره، تختلف بالتالي سبل العلاج المتاحة. قد تنجح طريقة معينة في منظمة ما، بينما لا تحقق النتائج المرجوة في منظمة أخرى.

تتعد الأدوات المستخدمة المساعدة في تطبيق فكر الإدارة الرشيقة، ومنها تحليل السبب الجذري أو القيمة المضافة أو حتى التعدد في استخدام الأدوات ولكل أداة منهجاً علمياً مبنياً على الفروض، ويشير إلى مجموعة من الأنشطة المعرفية والسلوكية التي يقوم بها الفرد عند مواجهته لمشكلة معينة (هدى، 2018). وفي الأغلب تتمحور كل أداة حول اتخاذ المشكلات المرتبطة بموضوع الدراسة كنقطة انطلاق، مستفيداً من المعرفة بالحقائق والمعلومات والمفاهيم والقواعد العلمية، بالإضافة إلى المهارات المكتسبة في سياق معين لتطبيقها في سياقات أخرى بهدف التغلب على المشكلة (حسين، 2018).

بعد إجراء الدراسة والمراجعة، توصل الباحث إلى أن أبرز الأدوات التي اتفق الممارسون على استخدامها لإثبات النتائج المؤتقة من خلال الأبحاث الأدبية والتقارير المهنية تتضمن ما يلي:

الإدارة الرشيقة باستخدام نموذج "سبوك"

كما أشار (Govindarajulu, 2017)، تُعتبر أداة "سبوك" وسيلة يستخدمها الفريق لتحديد جميع العناصر المتعلقة بالعمل، بهدف تحسين العملية قبل البدء في التنفيذ. يساهم هذا المخطط في تحديد الجزئيات المرتبطة بالعمل التي قد تكون غير واضحة، ويُستخدم عادة في مرحلة القياس ضمن منهجية (تحديد قياس، تحليل، تحسين، تحكم). يوفر هذا المخطط تفاصيل إضافية عن العمل، ويبحث العاملين على التفكير في الممولين، المدخلات، العمليات، وأخيرًا العملاء. وتعد هذه الأداة فعالة بشكل خاص لأنها تجيب على الأسئلة التالية:

- من يقوم بتوفير المدخلات لهذه العملية؟
- ما هي المواصفات المحددة للمدخلات؟
- من هم العملاء الحقيقيون لهذه العملية؟
- ما هي متطلبات العملاء؟

الإدارة الرشيقة باستخدام نموذج "ديمياك"

أشار (Sutamnartpong, 2018) إلى أن "ديمياك" هو منهج مستوحى من سلسلة ديمنج، ويشمل مراحل التخطيط، العمل، الفحص، والتصرف. تتكون هذه المنهجيات من خمس مراحل معروفة باختصار "ديمياك"، وتهدف إلى تحسين العمليات القائمة. يشير هذا الاختصار إلى "تعريف، قياس، تحليل، تنفيذ، تحكم"، وهي العمليات الأساسية التي تركز عليها الرشاقة. الاستخدام الرئيسي لنموذج "ديمياك" هو التحكم المستمر في العمليات وتحسينها تدريجيًا. كل مرحلة من المراحل الخمس تخدم هدفًا مختلفًا، ولكن تتم

متابعتها باستمرار وفق نفس الترتيب. تُستخدم أدوات تحليل البيانات النوعية والكمية المختلفة في كل مرحلة، ويعتبر "ديمياك" أداة شاملة مقارنةً بالأدوات الأخرى الممكنة.

مراحل منهجية "ديمياك"

- تحديد مستوى عالٍ من الأهداف للمشروع والعملية الحالية.
- قياس الجوانب الأساسية للعملية الحالية وجمع البيانات ذات الصلة.
- تحليل البيانات للتحقق من علاقات السبب والنتيجة مع تحديد نوعية العلاقات، ومحاولة التأكد من مراجعة جميع العوامل.
- تحسين العملية استنادًا إلى تحليل البيانات باستخدام أساليب مثل تصميم التجارب.
- التحكم لضمان تصحيح أي انحراف عن الأهداف قبل أن يؤدي إلى عيوب، من خلال إجراء تجارب مبدئية للتحقق من القدرات العملية، ثم إنشاء آليات للمراقبة والمراقبة المستمرة للعملية.

الإدارة الرشيقة باستخدام نموذج "بدسا"

يُشير الباحث (Oliveira, 2017) إلى أن منهج "بدسا" هو اختصار للكلمات التي تعني (خطط - نفذ - تحقق - صحح)، ويمثل إحدى أهم آليات إدارة العمل وتطوير الجودة. يُطلق على هذا المفهوم أيضًا (رباعية دمنج أو رباعية شويهارت)، وتدل الحروف المستخدمة على ما يلي:

- خطط التحسين
- نفذ وابدأ التغيير
- تحقق من نتائج التحسين
- صحح، مما يعني إما المحافظة على النجاح أو البدء من جديد

يعتمد هذا المفهوم على المنهجية العلمية للتجربة، والفرضية، والتقييم، ويمكن تكرار دورة "بدسا" للتحقق من تحقيق الأهداف وزيادة المعرفة. كما يوفر النظام تغذية راجعة للعاملين به.

9.1.2 ملخص محور الإدارة الرشيقة

في ختام هذا الجزء من المحور الأول للفصل الثاني، وضع الباحث أن الإدارة الرشيقة ليست مجرد مجموعة من الأساليب الإدارية، بل هي فلسفة شاملة تدعو إلى التفكير النقدي والتحسين المستمر. يتجلى دورها في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات من خلال التركيز على القيمة المضافة وتحقيق الكفاءة التشغيلية. كما أكدت المناقشات أهمية تبني ثقافة الرشاقة في كافة مستويات المنظمة، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة. إن فهم مبادئ الإدارة الرشيقة وتطبيقها بفاعلية يمكن أن يساهم في تحقيق أهداف الاستدامة التنظيمية، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث والتطوير في هذا المجال.

المبحث الثاني: الاستدامة التنظيمية

1.2.2 تمهيد حول الاستدامة التنظيمية

تُعتبر الاستدامة التنظيمية أحد المفاهيم الحيوية التي تكتسب اهتمامًا متزايدًا في عالم اليوم، حيث تتطلب التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية استراتيجيات فعالة تضمن استمرار المنظمات في تحقيق أهدافها على المدى الطويل. يرتبط مفهوم الاستدامة التنظيمية بكفاءة استخدام الموارد، وتقليل الفاقد، وتعزيز الابتكار، مما يساهم في بناء منظمات قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئتها. سنتناول هذا الجزء من الدراسة أهمية الاستدامة التنظيمية، ومقوماتها الأساسية، وكيفية تحقيقها في سياقات العمل المختلفة.

2.2.2 مفهوم الاستدامة التنظيمية

شهد مفهوم الاستدامة التنظيمية خلال العقود الخمسة الأخيرة تحولات جوهرية، حيث أصبح هذا المفهوم يتجاوز مجرد العوامل البيئية التقليدية. وفقًا لـ (Leven, 2013)، لا يزال هناك بعض سوء الفهم حول الاستدامة البيئية للأعمال، مما يستدعي توضيحًا أكبر. يُعرف مفهوم الاستدامة بأنه يشمل التحكم في الانبعاثات واستخدام الطاقة المتجددة والحفاظ على الموارد النادرة، بالإضافة إلى جوانب أخرى تتعلق بالقدرة التنظيمية على الاستمرار والنمو.

يعود المفهوم اللغوي لكلمة الاستدامة إلى الكلمة اللاتينية "Virtus"، التي تعني القوة أو الامتياز. وقد تناول الفلاسفة، مثل أفلاطون وأرسطو، مفهوم الاستدامة كأفعال ورغبات تؤدي إلى تحقيق الخير على المستويين الشخصي والاجتماعي. في هذا السياق، تُعتبر الاستدامة حالة إنسانية مميزة تعكس شروط الشرف والازدهار، وتعزز الصحة والرفاه النفسي.

كما قدمت اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية تعريفًا يوضح هذا التوسع في الفكر، حيث تُعرف الاستدامة بأنها "التنمية التي تلبّي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة" (Mahmood and Al-Jader, 2021).

ويشير (Tsachouridi and Nikandrou, 2019) إلى أن الاستدامة تتضمن عمليات ورغبات ومعتقدات داخلية لدى الأفراد، تُوجه نحو إحداث تأثير إيجابي على الآخرين من خلال التفاعلات الإنسانية. يمكن أن يبدأ الأفراد هذه العمليات الداخلية بأنفسهم، أو يُطلقوها كأنشطة إيجابية للآخرين في المنظمات.

يمكن أيضًا تعريف الاستدامة التنظيمية على أنها جهود المنظمة للحفاظ على وجودها بما يتماشى مع أهدافها، بدلاً من مجرد الاستمرار في الوجود لأغراض ذاتية، مع التحرك بطريقة متوازنة عبر جميع مستويات المنظمة (Gültekin and Argon, 2020).

يتعلق مفهوم الاستدامة التنظيمية بشكل مباشر باستمرارية القضايا الاقتصادية والاجتماعية، بما في ذلك القضايا الثقافية والبيئية. كما يُحدد قدرة المنظمة على التكيف مع ممارسات وفرص تقديم الخدمات بشكل فعال، مما يساهم في تطويرها وتحقيق أهدافها القائمة على القيمة. (Kilintzis, 2020).

يلاحظ من استعراض التعريفات السابقة للاستدامة التنظيمية (اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية؛ Tsachouridi and Nikandrou, 2019) وجود اتفاق حول عناصر جوهرية مشتركة تتمثل في: استمرارية المنظمة عبر الزمن، والتوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والمؤسسية. في المقابل، تتباين هذه التعريفات في زاوية التركيز؛ فبينما ينظر التعريف البيئي التقليدي إلى الاستدامة من زاوية الحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة، يوسع تعريف (Tsachouridi and Nikandrou, 2019) المفهوم ليشمل العمليات والدوافع الداخلية للأفراد نحو التأثير الإيجابي في الآخرين. وبناءً على هذا التحليل المقارن، يتبنى الباحث في هذه الدراسة تعريفاً إجرائياً للاستدامة التنظيمية يجمع بين البعد المؤسسي (استمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها) والبعد الثلاثي الأبعاد (الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي)، كإطار مرجعي أساسي لهذه الدراسة.

من وجهة نظر الباحث، تُعتبر الاستدامة التنظيمية مجموعة من الأنشطة والتفاعلات التي تعزز السلوك الإيجابي للأفراد، مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية تسود جميع أقسام المنظمة، وتُهيئ أفرادها لمواجهة التحديات المستقبلية.

3.2.2 أهمية الاستدامة التنظيمية

على المستوى العالمي، برزت الاستدامة التنظيمية كأحد أهم المفاهيم الإدارية منذ تقرير اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية (تقرير برناتلاند) الذي وضع الأساس المفاهيمي للتنمية المستدامة، وتشير الاستدامة التنظيمية إلى القدرة على تحقيق نتائج ملموسة مع وضع استراتيجيات فعالة ومتابعةها. يرتبط هذا المفهوم ارتباطاً وثيقاً بالازدهار الاقتصادي للمنظمات، ويعتمد على مفهوم التنمية المستدامة، الذي يُعرف بأنه تلبية احتياجات الحاضر دون التأثير على قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها (الركابي، 2022).

وكما تدرك المنظمات في جميع أنحاء العالم أن الاستدامة التنظيمية أصبحت عاملاً محورياً في تصنيف الأداء، ومحركاً للنمو والربحية، وخلق القيمة، وعاملاً لبناء العلاقات الاجتماعية. كما تعتبر أداة للبقاء في سوق يتسم بالتنافسية العالية. بحسب دراسة أجراها (Sunday, 2017)، يمكن أن تعزز الاستدامة من قدرة المؤسسات على التمييز بين منتجاتها في سوق مزدحم.

تسعى الاستدامة التنظيمية إلى ضمان الاستخدام المريح للموارد الداخلية، بما في ذلك الموارد البشرية والمالية والبنية التحتية، مع الحفاظ على قابليتها للتكرار والتجديد. (Van der And Barnard, 2016) وهذا الالتزام يعزز احترام الموظفين للقضايا البيئية، مما يحفزهم على مواجهة التحديات المتوقعة. (Amjad et al, 2021)

تعتمد الاستدامة التنظيمية بشكل كبير على الابتكار القائم على المعرفة. يتعين على المنظمات الابتكار وخلق قيمة جديدة من خلال إدارة المعرفة، مما يمكنها من تحقيق وضع تنافسي مستدام في السوق. أظهرت الدراسات أن إدارة المعرفة تعد عاملاً رئيسياً في التطوير التنظيمي، حيث تساهم في تعزيز الإنتاجية وتحقيق ديناميكيات تنافسية ثابتة. (Kavalić et al, 2021)

وتشير الدراسات إلى أن أداء استدامة المنظمة يؤثر بشكل إيجابي على سمعتها وعلاقتها مع أصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظفين. (Lee et al, 2017) كما أوضح (Savitz & Weber, 2007) أن أهمية الاستدامة التنظيمية تتجلى في النقاط التالية:

- تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها المتعلقة بالنمو والربحية.
- ابتكار طرق جديدة لحماية المنظمة من المخاطر البيئية والاقتصادية والاجتماعية.
- تحسين قدرة المديرين على إدارة المنظمة بكفاءة وفاعلية من خلال تطوير منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة.
- تحسين سمعة المنظمة وزيادة معنويات الموظفين وكسب رضا العملاء.

كما أشار (Prahalad, 2016) إلى أن أهمية الاستدامة التنظيمية تشمل تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنظمة، مما يحدد مسارها نحو التميز. تساعد الاستدامة أيضًا في تسهيل التواصل الفعال للأفكار داخل المنظمة وخارجها، وتساعد في إيجاد هيكل تنظيمي يساهم في تحقيق التكامل بين الأنشطة.

الاستدامة التنظيمية في القطاع غير الربحي

أما على المستوى المحلي، فتحظى الاستدامة التنظيمية للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية باهتمام استراتيجي متزايد، إذ تشير بيانات الهيئة العامة للإحصاء إلى نمو إيرادات القطاع غير الربحي بنسبة (33%) بين عامي 2022م و2023م (الهيئة العامة للإحصاء، 2024)، وهو نمو يحتمل على هذه المنظمات ضمان الاستمرارية في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها المجتمعية بكفاءة تتناسب مع هذا التوسع. قبل جائحة كورونا، كانت العديد من هذه المنظمات تسعى لتطبيق استراتيجيات الاستدامة، وقد أظهرت الإحصائيات أن حوالي 60% من المنظمات غير الربحية كانت تعمل على مشاريع تتعلق بالاستدامة، مما يدل على وعيها بأهمية هذه الممارسات. وتشير الأبحاث إلى أن المنظمات غير الربحية التي تتبنى استراتيجيات مستدامة تستطيع تحسين قدرتها على جمع

التبرعات من خلال تعزيز ثقة المانحين. كما يمكن أن تساهم الاستدامة في تطوير نماذج عمل مبتكرة تساعد هذه المنظمات على تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية وكفاءة. (Ebrahim & Rangan, 2014)

ويرى الباحث ان الاستدامة تساهم في تعزيز العلاقات مع المجتمع المحلي، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة.

ضمان الشفافية في تقارير الاستدامة

تُعد الشفافية في تقارير الاستدامة أحد الركائز الأساسية لتعزيز ثقة المانحين وأصحاب المصلحة في المنظمات غير الربحية. ويتحقق ذلك من خلال إعداد تقارير استدامة دورية تتضمن عرضاً واضحاً لمصادر التمويل، وأوجه الصرف، والنتائج المحققة، والتحديات التي واجهت المنظمة. كما تُسهم الاستعانة بمعايير معترف بها دولياً، مثل مؤشرات الاستدامة أو أطر الإفصاح المؤسسي، في رفع مستوى المصداقية والوضوح في هذه التقارير.

إضافةً إلى ذلك، فإن إخضاع التقارير المالية وتقارير الاستدامة للمراجعة الداخلية أو الخارجية، ونشرها بشكل متاح للجمهور عبر المواقع الإلكترونية أو التقارير السنوية، يعزز من مبدأ المساءلة ويحد من الشكوك المتعلقة بإدارة الموارد، مما يدعم الاستدامة التنظيمية على المدى الطويل. عندما تتبنى المنظمات غير الربحية ممارسات مستدامة، فإنها تساهم في بناء سمعة إيجابية، مما يزيد من دعم المجتمع لها.

مع ظهور الجائحة، واجهت المنظمات غير الربحية تحديات غير مسبقة، مثل نقص التمويل والموارد البشرية. ورغم هذه الصعوبات، استجابت العديد من المنظمات بطرق مبتكرة. على سبيل المثال، قامت بتحويل برامجها من النمط التقليدي إلى منصات رقمية، مما أتاح لها الوصول إلى جمهور أوسع. هذه النقلة الرقمية ساهمت في زيادة الإنتاجية بشكل ملحوظ، حيث أظهرت الدراسات أن استخدام التكنولوجيا أدى إلى تحسين الأداء بنسبة تصل إلى 30% (Savitiz and Weber, 2007)

ترافق هذا التحول مع زيادة الوعي العام بأهمية الاستدامة في القطاعات كافة، بما في ذلك القطاع غير الربحي. أظهرت الأبحاث أن المنظمات التي كانت لديها استراتيجيات استدامة قوية قبل الجائحة كانت أكثر قدرة على التكيف مع الظروف الجديدة. في الواقع، 80% من المنظمات التي استثمرت في الاستدامة قبل الجائحة تمكنت من الحفاظ على مستوى خدماتها، بينما واجهت 50% فقط من المنظمات التي لم تتبن هذه الاستراتيجيات صعوبات كبيرة. (منظمة الصحة العالمية، 2020)

يسهم التركيز على الاستدامة أيضاً في تعزيز الثقة مع المانحين والشركاء. المنظمات التي تتمتع بممارسات استدامة فعالة تبني سمعة قوية، مما يجعلها أكثر قدرة على جذب التمويل والتعاون مع الشركات التي تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية. هذه العلاقة التبادلية تدعم

المنظمات في تحقيق أهدافها وتوسيع تأثيرها المجتمعي. بالتالي، يمكن القول إن جائحة كورونا كانت نقطة تحول حاسمة للعديد من المنظمات غير الربحية. من خلال الابتكار والتكيف مع الظروف المتغيرة، تمكنت هذه المنظمات من تعزيز قدرتها على الاستمرار في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها. الاستدامة التنظيمية لم تعد مجرد خيار، بل أصبحت ضرورة ملحة لضمان نجاح هذه المنظمات في ظل عالم متغير. (Ebrahim,2014)

ويستنتج الباحث ان الأرقام تدل إلى أن الاستدامة التنظيمية في القطاع غير الربحي لم تعد فقط أسلوباً لتحقيق النجاح، بل أصبحت أداة حيوية لضمان الاستمرارية والتأثير الإيجابي في المجتمعات.

تضارب المصالح بين المنظمات غير الربحية والجهات الممولة

على الرغم من الدور المحوري الذي تلعبه الجهات الممولة في دعم استدامة المنظمات غير الربحية، إلا أن هذا الدعم قد يخلق في بعض الحالات تضارباً محتملاً في المصالح، خاصةً عندما تؤثر شروط التمويل أو أولويات الممولين على توجهات المنظمة وبرامجها، بما قد يحد من استقلالية قراراتها أو يغير من أهدافها المجتمعية الأساسية. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الاعتماد المفرط على مصدر تمويل واحد قد يدفع المنظمات غير الربحية إلى مواءمة أنشطتها مع أجندات الممولين على حساب احتياجات المستفيدين الفعلية.

وللتقليل من حدة هذا التضارب، تؤكد الأدبيات على أهمية تنويع مصادر التمويل، ووضع أطر حوكمة واضحة تنظم العلاقة مع الجهات الممولة، بما يضمن الحفاظ على رسالة المنظمة واستقلاليتها، ويعزز في الوقت ذاته استدامتها التنظيمية.

4.2.2 ابعاد الاستدامة التنظيمية

تعتبر الاستدامة التنظيمية من الموضوعات الحيوية التي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين والكتاب في مجال إدارة الأعمال. لقد توصل هؤلاء الباحثون إلى مجموعة متنوعة من الأبعاد التي تعكس أهمية الاستدامة في عالم الأعمال المعاصر. من بين هذه الأبعاد، تم تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية تجتمع حولها آراء الباحثين، وهي الاستدامة الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية. وقد أشار الباحثون إلى أن هذه الأبعاد تشكل إطاراً متكاملًا لفهم الاستدامة التنظيمية، مما يعزز من فعالية المنظمات في تحقيق أهدافها.

في دراسة قام بها (هارمون وآخرون، 2009)، تم اعتماد ثلاثة أبعاد رئيسية للاستدامة التنظيمية، وهي التكامل، الكفاءة البيئية، والممارسات الأخلاقية. يشير هذا الاختيار إلى ضرورة دمج الجوانب البيئية والأخلاقية في استراتيجيات المنظمات لضمان استدامتها. فعلى سبيل المثال، تساهم الممارسات الأخلاقية في تعزيز سمعة المنظمة وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة، مما يعزز من قدرتها على البقاء والنمو في بيئة تنافسية.

وعلى الجانب الآخر، تناول كل من (الركابي، 2020) و (الطائي وعليوي، 2021) أبعاداً أخرى للاستدامة، مثل الإبداع، فرق تحسين الجودة، الأداء العالي، والكفاءة والفاعلية. هذه الأبعاد تعكس أهمية الابتكار والتحسين المستمر في العمليات التنظيمية، مما يساهم في تعزيز الأداء العام للمنظمات. إذ إن القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق تتطلب من المنظمات اعتماد ممارسات مبتكرة تساهم في تحسين كفاءتها وفعاليتها.

إضافة إلى ذلك، حدد (سانتوس وآخرون، 2013) و (وإستيفيس وآخرون، 2012) خمسة أبعاد للاستدامة التنظيمية، تشمل التوجه والموقف، والتنظيم، والسلوك، والتقييم. هذا التنوع في الأبعاد يعكس الفهم المتزايد لمفهوم الاستدامة وكيف يمكن تطبيقه بطرق متعددة في سياقات مختلفة. إن وجود هذه الأبعاد المتعددة يتيح للمنظمات اختيار ما يتناسب مع استراتيجياتها وأهدافها الخاصة، مما يعزز من قدرتها على تحقيق نتائج إيجابية.

خلال السنوات الماضية، تبنى العديد من الباحثين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية كإطار رئيسي للاستدامة التنظيمية. فقد أشار ديلك و (وهوكرتس، 1999) و (باسياغو، 2002) إلى أهمية هذه الأبعاد، حيث يعتبرونها ضرورية لفهم الاستدامة بشكل شامل. فالأبعاد الاقتصادية تركز على قدرة المنظمة على تحقيق الربحية والنمو، بينما الأبعاد الاجتماعية تعني بالعلاقات مع المجتمع وأصحاب المصلحة، في حين أن الأبعاد البيئية تركز على كيفية تأثير الأنشطة التنظيمية على البيئة.

تتجلى أهمية هذه الأبعاد في توافقها مع الأهداف العامة للدراسة الحالية، والتي تركز على القطاع غير الربحي في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. يعتبر هذا القطاع جزءاً حيوياً من المجتمع، حيث يلعب دوراً مهماً في تقديم الخدمات الاجتماعية والتنمية. وبناءً على ما تم استعراضه، فإن اعتماد هذه الأبعاد الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية) يعد خياراً منطقياً وملائماً للتطبيق في هذا السياق.

من خلال التركيز على هذه الأبعاد، يمكن للمنظمات غير الربحية في جدة تحسين استراتيجياتها وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها. إن الاستدامة في هذا القطاع لا تقتصر على تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل تشمل أيضاً تعزيز الروابط الاجتماعية والمساهمة في الحفاظ على البيئة. وهذا التوجه يعكس التزام هذه المنظمات بالعمل من أجل منفعة المجتمع ورفاهية الأفراد.

ويتضح أن توافق الآراء بين الباحثين حول الأبعاد الثلاثة للاستدامة التنظيمية يعكس فهماً عميقاً لأهمية هذه الأبعاد في تعزيز فعالية المنظمات. إن اعتماد هذه الأبعاد في البحث الحالي يمثل خطوة استراتيجية نحو تحقيق أهداف الاستدامة في القطاع غير الربحي، مما يساهم في تعزيز التنمية المستدامة في المجتمع. من خلال هذه الأبعاد، يمكن للمنظمات غير الربحية أن تلعب دوراً فعالاً في تحسين جودة الحياة وتعزيز النمو الاجتماعي والاقتصادي في مدينة جدة. وفيما يأتي شرح مفصل لها:

تُعَدُّ الاستدامة الاقتصادية من المفاهيم الأساسية التي تركز على تأثير المنظمات على الظروف الاقتصادية لأصحاب المصلحة وعلى النظم الاقتصادية على المستويين المحلي والعالمي. تشير الأدلة إلى أن تأثير المنظمات يمتد إلى الآثار الاقتصادية التي تُحدثها على المجتمع، بالإضافة إلى تدفق الموارد بين مختلف الأطراف المعنية. يتطلب تقييم الاستدامة الاقتصادية اعتماد منهجين رئيسيين؛ الأول يُركز على كيفية بقاء الأعمال التجارية واستمرارها، وهو ما يُعرف بالنهج الداخلي، بينما الثاني يُعنى بالآثار الاقتصادي الناتج عن أداء المنظمة على النظام الاقتصادي أو المجتمع من وجهة نظر الأطراف المعنية، وهو ما يُعرف بالنهج الخارجي. يُظهر النهج الأول أهمية سمعة العلامة التجارية ومبيعات المنظمة كأهداف رئيسية للاستدامة الاقتصادية. أما النهج الثاني، فيسلط الضوء على كيفية تأثير المنظمة على النظام الاقتصادي وأصحاب المصلحة بشكل عام، مع دراسة كيفية تأثير البيئة الخارجية على استدامة المنظمة. يشمل التأثير الاقتصادي جميع الجوانب بدءًا من خلق فرص العمل، مرورًا بإنتاج السلع العامة، وصولًا إلى استحقاقات الموظفين. (مونك وآخرون، 2011).

وفقًا (لبكلي، 2013)، تعد النتائج المالية مثل الأرباح التي تُعلن بشكل ربع سنوي أو نصف سنوي أو سنوي أدوات مهمة لفهم مدى استدامة المنظمة وقابليتها المالية. تتطلب الاستدامة الاقتصادية إدارة أنواع متعددة من رأس المال، بما في ذلك رأس المال المالي (مثل الدين وحقوق الملكية)، ورأس المال الملموس (الآلات والأراضي والأسهم)، ورأس المال غير الملموس (مثل السمعة والاختراعات والمعرفة الفنية).

لتحقيق الاستدامة الاقتصادية، يجب على المنظمات ممارسة أنشطتها بطريقة مسؤولة ومعترف بها، مع تحقيق منافع اجتماعية واقتصادية للمعنيين. كما يشير (ديلك وهوكرتس، 2002) إلى أن الاستدامة الاقتصادية تحتاج إلى التركيز على الجدوى الاقتصادية، حيث تولد الربح والوظائف، وبالتالي تساهم في الرفاهية الاجتماعية العامة. حتى في بيئة التنمية المستدامة، من الضروري التعرف على الرؤية المحاسبية التقليدية، لأنه بدون رأس المال الاقتصادي، قد تتوقف المنظمة عن الوجود (جامالي، 2006).

تشير الدراسات إلى أن الاستدامة التنظيمية الاقتصادية تتطلب التدفق النقدي الكافي للسيولة، من خلال توليد عائد أعلى من المتوسط لحملة الأسهم، كما يتناول الموضوعات المتعلقة بالمنافسة وعرض العمل والاندماج في أسواق جديدة والربحية على المدى الطويل. لتحقيق الاستدامة الاقتصادية، يجب على المنظمة تنفيذ أنشطتها بطريقة مسؤولة ومعترف بها، مع تحقيق عوائد اجتماعية واقتصادية للمساهمين (مونك وآخرون، 2011).

تتطلب الاستدامة الاقتصادية إدارة عدة أنواع من رأس المال، بدءًا من رأس المال الاقتصادي (الدين وحقوق الملكية)، إلى رأس المال الملموس وغير الملموس. يشدد (ديلك وهوكرتس، 2002) على أهمية هذه الأنواع من رأس المال لتحقيق النمو المستدام للمنظمة.

علاوة على ذلك، يرى الباحث أنه يجب أن تركز المنظمات على التوجه الاقتصادي، وهو محاولة لتطوير التكنولوجيا والابتكار الذي يؤدي إلى إنتاج نظيف ومتوافق مع ظروف البيئة. يرتبط هذا التوجه بالالتزام بالنشط للمنظمة بقضايا الاستدامة، مما يظهر في القرارات المالية وقرارات السوق وقرارات التصنيع، مع الأخذ بعين الاعتبار كيفية استخدام الموارد.

تعتبر إدارة المعرفة والتعاون جزءًا من الاستراتيجيات الاقتصادية للاستدامة، حيث تساهم في تعزيز فعالية العمليات ورفع الكفاءة. وفقًا ل (تيموري، 2021)، فإن الاستدامة الاقتصادية تهدف إلى ضمان عمليات اقتصادية مستدامة وطويلة الأجل، وتوفير الفوائد الاجتماعية والاقتصادية لجميع أصحاب المصلحة بشكل عادل، بما في ذلك فرص العمل المستقرة وخدمات المجتمع.

في سياق التعليم العالي، أشار (تشين وآخرون، 2020) إلى أن مؤسسات التعليم العالي تركز على الاستدامة الاقتصادية من خلال توفير الطاقة والموارد الأساسية اللازمة لعملياتها وأبحاثها. تُطبق هذه المؤسسات الاستدامة في أنظمتها التنظيمية، بما في ذلك التعليم، والبحث، والتقارير، والتقييم. يعتبر الجزء التعليمي من الاستدامة أمرًا أساسيًا لمؤسسات التعليم العالي، حيث يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالاستدامة الاقتصادية.

من المهم أن نفهم كيف يمكن للمنظمات تحقيق الاستدامة الاقتصادية بشكل فعال. إن التركيز على النتائج المالية القوية والأداء الإيجابي يُعتبر عاملاً حاسماً في استمرارية الأنشطة التجارية. وفقًا ل (Lee وآخرون، 2017)، فإن الأداء المالي الإيجابي يُعتبر مؤشراً على صحة المنظمة وقدرتها على الاستمرار في العمليات التجارية.

بالإضافة إلى ذلك، يرى الباحث، يجب أن تدرك المنظمات أهمية الابتكار والتكيف مع التغيرات في البيئة الاقتصادية. فإن القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة تتماشى مع احتياجات السوق تُمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية. يُعتبر الابتكار جزءًا لا يتجزأ من الاستدامة الاقتصادية، حيث يوفر فرصًا جديدة للنمو والتوسع.

ويستخلص الباحث أنه تبرز الاستدامة الاقتصادية كعنصر أساسي في نجاح المنظمات في بيئاتها الاقتصادية المتغيرة. من خلال التركيز على الأداء المالي، الابتكار، والتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية، يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها. تتطلب الاستدامة الاقتصادية التزامًا قويًا من جميع الأطراف المعنية، حيث يجب على المنظمات العمل بجد لضمان تحقيق الفوائد الاجتماعية

والاقتصادية لجميع أصحاب المصلحة. إن تحقيق الاستدامة الاقتصادية ليس فقط واجبًا أخلاقيًا، بل هو أيضًا شرط أساسي لضمان استمرارية الأعمال ونموها على المدى الطويل.

الاستدامة التنظيمية الاقتصادية في القطاع غير الربحي

تعتبر الاستدامة التنظيمية الاقتصادية من القضايا الحيوية التي تكتسب أهمية متزايدة في القطاع غير الربحي. يشير هذا المفهوم إلى قدرة المنظمات غير الربحية على تحقيق الاستقرار المالي ومواءمة مواردها بشكل يضمن استمرارية خدماتها وتأثيرها الإيجابي على المجتمع. في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه هذا القطاع، مثل التنافس على التمويل وتغير الأولويات المجتمعية، يصبح من الضروري تبني استراتيجيات فعالة تضمن تحقيق الاستدامة الاقتصادية.

تتطلب الاستدامة الاقتصادية في القطاع غير الربحي إدارة فعالة للموارد المالية، حيث يجب على هذه المنظمات العمل على تنوع مصادر دخلها. يعتمد الكثير من هذه المنظمات على التبرعات والهبات، مما يجعلها عرضة للتقلبات الاقتصادية. لذلك، من الضروري استكشاف فرص جديدة لتمويل الأنشطة، مثل الشراكات مع القطاع الخاص، وتقديم خدمات مدفوعة، أو تنفيذ مشاريع تجارية تساهم في توليد الإيرادات. وفقًا لدراسة قام بها (سانتوس وآخرون، 2013)، فإن تنوع مصادر التمويل يعد أحد العناصر الأساسية لتحقيق الاستدامة الاقتصادية.

من جهة أخرى، يعد الأداء المالي مؤشرًا حيويًا لقياس الاستدامة الاقتصادية. يجب على المنظمات غير الربحية أن تضع استراتيجيات مالية واضحة، تتضمن إعداد ميزانيات دقيقة وتحليل التكاليف والعوائد. تشير الأبحاث إلى أن المنظمات التي تتمتع بأداء مالي قوي قادرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة بها، مما يعزز من قدرتها على الاستمرار في تقديم خدماتها (Lee et al., 2017).

علاوة على ذلك، يتطلب تعزيز الاستدامة الاقتصادية في القطاع غير الربحي الالتزام بالشفافية والمساءلة. يجب على هذه المنظمات تقديم تقارير مالية دقيقة توضح كيفية استخدام الموارد، مما يعزز الثقة مع المانحين وأصحاب المصلحة. الشفافية في العمليات المالية تعكس مستوى عالٍ من المسؤولية، مما يساهم في جذب الدعم المالي اللازم ويعزز من سمعة المنظمة (Cella-De-Oliveira, 2013).

تُعتبر الابتكارات والتميز التشغيلي أيضًا عوامل مؤثرة في تحقيق الاستدامة الاقتصادية. يمكن للمنظمات غير الربحية تحسين كفاءتها التشغيلية من خلال تبني ممارسات جديدة وإدخال التكنولوجيا الحديثة. على سبيل المثال، استخدام أنظمة إدارة الموارد يمكن

أن يساعد في تقليل التكاليف وتحسين الأداء. وفقاً لدراسة أجراها (تيموري، 2021)، فإن الابتكار في العمليات يمكن أن يؤدي إلى تحسين النتائج المالية وزيادة القدرة التنافسية للمنظمات.

بالإضافة إلى ذلك، تلعب العلاقات المجتمعية والشراكات الاستراتيجية دوراً محورياً في تعزيز الاستدامة الاقتصادية. من خلال بناء علاقات قوية مع المجتمع المحلي والجهات الحكومية والقطاع الخاص، يمكن للمنظمات غير الربحية تعزيز فرص التمويل والدعم. تشير الأدلة إلى أن الشراكات الفعالة تساعد في تبادل المعرفة والموارد، مما يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (Dyllick & Hockerts, 2002).

تُظهر الأبحاث أن التركيز على الاستدامة الاقتصادية لا يقتصر فقط على زيادة الإيرادات، بل يتضمن أيضاً تحقيق تأثير اجتماعي إيجابي. يجب على المنظمات غير الربحية أن توازن بين تحقيق الأرباح وتلبية احتياجات المجتمع. إن الفشل في ذلك يمكن أن يؤدي إلى فقدان الثقة والسمعة، مما يؤثر سلباً على الاستدامة على المدى الطويل. وفقاً (الجمال وخرير، 2021)، فإن الاستدامة الاقتصادية تتطلب من المنظمات تحقيق فوائد اجتماعية واقتصادية لجميع أصحاب المصلحة.

ربط البعد الاقتصادي للاستدامة بآلية تأثير الإدارة الرشيدة: يتضح مما سبق أن تأثير الإدارة الرشيدة على البعد الاقتصادي للاستدامة التنظيمية يتم عبر آلية ثلاثية: أولاً، تقليل الهدر في الموارد المالية والتشغيلية عبر مبدأ صفيرية الأخطاء؛ ثانياً، تحسين كفاءة تخصيص الموارد عبر مبدأ إيجاد القيمة ورسم خريطة تدفقها؛ ثالثاً، مواءمة حجم الخدمات المقدمة مع الطلب الفعلي للمستفيدين عبر نظام السحب والدفع، بما يقلل من الفاقد التشغيلي ويعزز الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية.

الاستدامة التنظيمية الاجتماعية

تسعى المنظمات غير الربحية إلى تحقيق أهداف اجتماعية تتجاوز مجرد تقديم الخدمات. فهي تهدف إلى تعزيز المشاركة المجتمعية، وبناء الثقة، وتحقيق العدالة الاجتماعية. وفقاً لدراسة أجراها (جملول وخضير، 2021)، فإن المنظمات التي تركز على الاستدامة الاجتماعية تساهم بشكل كبير في تعزيز الروابط الاجتماعية، وتقليل الفجوات الاجتماعية بين فئات المجتمع المختلفة.

تعتبر المشاركة المجتمعية أحد العوامل الرئيسية لتحقيق الاستدامة التنظيمية الاجتماعية. من خلال إشراك المجتمع في صنع القرار، يمكن للمنظمات غير الربحية فهم احتياجات المجتمع بشكل أفضل وتقديم خدمات تتناسب مع تلك الاحتياجات. يظهر ذلك من خلال برامج تدريبية ومبادرات تشجع على التطوع والمشاركة الفعالة من قبل الأفراد. تشير الأبحاث إلى أن هذه المشاركة تعزز من شعور الانتماء والمسؤولية الاجتماعية، مما يؤدي إلى تحسين النتائج الاجتماعية (Cheban et al., 2020).

علاوة على ذلك، يُعتبر بناء الثقة مع أصحاب المصلحة أمرًا حيويًا لتحقيق الاستدامة الاجتماعية. يجب على المنظمات غير الربحية أن تتبنى الشفافية في عملياتها وأن تقدم تقارير واضحة حول أنشطتها وتأثيراتها. الشفافية تعزز من مصداقية المنظمة وتجعلها أكثر قدرة على جذب الدعم المالي والتطوعي. وفقًا لدراسة أجراها (تيموري، 2021)، تُظهر المنظمات التي تتمتع بمستوى عالٍ من الشفافية قدرة أكبر على تحقيق أهدافها الاجتماعية، مما يساهم في استدامتها على المدى الطويل.

تواجه المنظمات غير الربحية العديد من التحديات لتحقيق الاستدامة الاجتماعية. من أبرز هذه التحديات هو نقص الموارد المالية والبشرية. على الرغم من أهمية الاستدامة الاجتماعية، فإن العديد من المنظمات تجد صعوبة في تأمين التمويل اللازم لتنفيذ برامجها. لذلك، يتعين على هذه المنظمات تطوير استراتيجيات مبتكرة لجذب التمويل، مثل إقامة شراكات مع القطاع الخاص أو توظيف نماذج تمويل جديدة مثل التمويل الجماعي. (Crowdfunding) (Dyllick & Hockerts, 2002).

إضافةً إلى ذلك، تحتاج المنظمات غير الربحية إلى التركيز على تطوير قدراتها الداخلية. يشمل ذلك تدريب الموظفين والمتطوعين وتعزيز مهاراتهم في مجالات مثل القيادة، وإدارة المشاريع، والتواصل. من خلال الاستثمار في تطوير الموارد البشرية، يمكن للمنظمات تحسين كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف الاجتماعية. وفقًا لـ (جمال وخرير، 2021)، فإن بناء القدرات الداخلية يُعد من العوامل الحاسمة التي تؤثر على قدرة المنظمات على الاستدامة.

ولربط البعد الاجتماعي للاستدامة بآلية تأثير الإدارة الرشيدة فإنها تنعكس مبادئ الإدارة الرشيدة على البعد الاجتماعي للاستدامة من خلال تعزيز إشراك العاملين والمتطوعين في عمليات التحسين المستمر، وهو ما يرفع من مستوى انتمائهم ورضاهم الوظيفي، إلى جانب مواءمة الخدمات المقدمة مع احتياجات المستفيدين الفعلية عبر نظام السحب، بما يعزز الثقة المجتمعية في المنظمة ومسؤوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة.

تعتبر القياسات والتقييمات الدورية من الأدوات الهامة لقياس مدى تحقيق الاستدامة الاجتماعية. من خلال تطوير مؤشرات أداء محددة، يمكن للمنظمات قياس تأثير برامجها على المجتمع وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. تُساعد هذه المؤشرات في تعزيز الشفافية والمساءلة، مما يعزز من ثقة المانحين والمستفيدين. وفقًا لدراسة أجراها (سانتوس وآخرون، 2013)، فإن استخدام مؤشرات الأداء يمكن أن يؤدي إلى تحسين النتائج الاجتماعية وزيادة فعالية البرامج. وفي سياق التوجهات العالمية نحو التنمية المستدامة، تسعى المنظمات غير الربحية إلى التوافق مع أهداف التنمية المستدامة (SDGs) التي وضعتها الأمم المتحدة. تتضمن هذه الأهداف تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة، وهو ما يتماشى مع أهداف القطاع غير الربحي. من خلال التركيز على هذه الأهداف، يمكن للمنظمات تحسين تأثيرها الاجتماعي وتعزيز قدرتها على تحقيق الاستدامة.

الاستدامة التنظيمية البيئية

تشغل الاستدامة التنظيمية البيئية مكانة مهمة في النقاشات المتعلقة بالتنمية المستدامة. تعكس هذه الاستدامة قدرة المنظمات على دمج الاعتبارات البيئية في استراتيجياتها وأعمالها اليومية، مما يساهم في حماية البيئة وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. تتطلب الاستدامة البيئية من المنظمات اتخاذ خطوات فعالة لتقليل الأثر البيئي لعملياتها، وتعزيز الممارسات المستدامة التي تساهم في الحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة.

تتعدد الأبعاد التي تشملها الاستدامة البيئية، بما في ذلك إدارة الموارد، وتقليل النفايات، والامتثال للمعايير البيئية. تشير الأبحاث إلى أن المنظمات التي تعتمد استراتيجيات استدامة بيئية فعالة تتمكن من تحقيق فوائد اقتصادية ملحوظة، بالإضافة إلى تعزيز سمعتها وزيادة ولاء العملاء. ويتطلب تحقيق الاستدامة البيئية الإبداع في تطوير الحلول التي توازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية. (Porter & van der Linde, 1995)

أحد الجوانب الأساسية للاستدامة البيئية هو إدارة الموارد الطبيعية. يشمل ذلك الاستخدام الفعال للموارد مثل الماء والطاقة، مع تقليل الفاقد. وفقًا لدراسة أجراها (كرانج وآخرون، 2005)، فإن تحسين كفاءة استخدام الموارد يمكن أن يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية. على سبيل المثال، يمكن للمنظمات استخدام تقنيات متقدمة مثل أنظمة إدارة الطاقة لتعزيز كفاءة استهلاك الطاقة، مما يقلل من التكاليف التشغيلية ويعزز من استدامتها.

علاوة على ذلك، يساهم تقليل النفايات في تعزيز الاستدامة البيئية. ينبغي على المنظمات تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة النفايات، تشمل إعادة التدوير واستخدام المواد القابلة للتحلل. وفقًا لدراسة أجراها (ديلك وهوكرتس، 2002)، فإن المنظمات التي تبني برامج إعادة التدوير لا تعزز فقط من استدامتها البيئية، بل تحقق أيضًا فوائد مالية من خلال تقليل تكاليف التخلص من النفايات. عندما يتعلق الأمر بالامتثال للمعايير البيئية، فإن الالتزام بالقوانين واللوائح البيئية يعد عنصرًا حيويًا لتحقيق الاستدامة. يجب على المنظمات أن تتبع المعايير المحلية والدولية لضمان تقليل الأثر البيئي لعملياتها. الدراسات تشير إلى أن الالتزام بالمعايير البيئية لا يعزز فقط من سمعة المنظمة، بل يمكن أن يؤدي أيضًا إلى تحسين الأداء المالي. (Jamali, 2006)

تعد الابتكارات البيئية أحد العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق الاستدامة. من خلال استثمار الموارد في البحث والتطوير، يمكن للمنظمات تطوير منتجات وخدمات مستدامة تحترم البيئة. على سبيل المثال، يمكن للشركات تطوير تقنيات جديدة لإنتاج الطاقة المتجددة أو تحسين عمليات التصنيع لتقليل الانبعاثات الكربونية. وفقًا لدراسة أجراها (تيموري، 2021)، فإن الابتكار في العمليات البيئية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الكفاءة وزيادة القدرة التنافسية، فعند النظر إلى تأثير الاستدامة البيئية، يجب أيضًا أخذ

العلاقة مع المجتمع في الاعتبار. تسهم المنظمات التي تتبنى ممارسات مستدامة في تعزيز الوعي البيئي بين أفراد المجتمع، مما يؤدي إلى تحسين جودة الحياة. من خلال تنظيم ورش عمل وحملات توعية، يمكن للمنظمات تعزيز المعرفة بالاستدامة البيئية وتعزيز المشاركة المجتمعية في الحفاظ على البيئة.

تتطلب الاستدامة البيئية أيضًا من المنظمات أن تكون شفافة في تقاريرها البيئية. يتعين عليها تقديم معلومات دقيقة حول أدائها البيئي وتأثيراتها على البيئة. هذه الشفافية تعزز من ثقة العملاء والمستثمرين، مما يساهم في تحسين سمعة المنظمة. وفقًا لدراسة أجراها (أوكونور, 2017)، فإن الشفافية البيئية تعد من العوامل الحاسمة التي تؤثر على قرار المستثمرين في دعم المشاريع المستدامة.

في سياق الاستدامة البيئية في القطاع غير الربحي، تُعتبر هذه المنظمات أيضًا مسؤولة عن التأثير الإيجابي على البيئة. من خلال تبني استراتيجيات بيئية، يمكن للمنظمات غير الربحية تحقيق أهدافها الاجتماعية وتعزيز قدرتها على تقديم خدمات مستدامة. على سبيل المثال، يمكن للمنظمات غير الربحية التي تعمل في مجال التعليم البيئي تنظيم حملات توعية حول أهمية الحفاظ على البيئة وتقديم برامج تدريبية للمجتمعات المحلية.

في النهاية، يمكن القول إن الاستدامة التنظيمية البيئية تمثل ضرورة ملحة للمنظمات في جميع القطاعات. من خلال إدارة الموارد بشكل فعال، وتقليل النفايات، والامتثال للمعايير البيئية، وتبني الابتكارات، يمكن للمنظمات تحقيق تأثير إيجابي على البيئة. علاوة على ذلك، فإن تعزيز الشفافية في التقارير البيئية يعزز من قدرة المنظمات على جذب الدعم والمشاركة المجتمعية.

تتطلب الاستدامة البيئية التزامًا طويل الأمد من جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الحكومات، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني. إن التعاون بين هذه الأطراف يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية تعود بالنفع على البيئة والمجتمع ككل. لذلك، فإن الاستثمار في الاستدامة البيئية ليس مجرد خيار، بل هو ضرورة تضمن مستقبلًا أفضل للأجيال القادمة.

القطاع غير الربحي والاستدامة التنظيمية البيئية

تُعتبر المنظمات غير الربحية جزءًا أساسيًا من المجتمع، حيث تلعب دورًا حيويًا في معالجة القضايا الاجتماعية والبيئية. في السنوات الأخيرة، اتجهت هذه المنظمات نحو تعزيز الاستدامة التنظيمية البيئية كجزء من استراتيجياتها العامة. تشير الاستدامة البيئية إلى قدرة المنظمات على تقديم خدماتها مع الالتزام بحماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة. من خلال تبني ممارسات مستدامة، تساهم المنظمات غير الربحية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتعزيز الوعي البيئي في المجتمع.

تأتي أهمية الاستدامة البيئية في القطاع غير الربحي من عدة عوامل. أولاً، تواجه المجتمعات تحديات بيئية متزايدة، مثل التغير المناخي، وتلوث الهواء والماء، وفقدان التنوع البيولوجي. وفقاً لتقرير (برنامج الأمم المتحدة للبيئة، 2021)، فإن 75% من الأرض قد تأثرت بالفعل بالنشاط البشري، مما يستدعي اتخاذ إجراءات عاجلة. تلعب المنظمات غير الربحية دوراً حاسماً في مواجهة هذه التحديات من خلال تنفيذ مبادرات للحفاظ على البيئة وتحسين نوعية الحياة.

ثانياً، تساهم المنظمات غير الربحية في تعزيز الوعي البيئي بين الأفراد والمجتمعات. من خلال حملات التوعية، وورش العمل، والبرامج التعليمية، يمكن لهذه المنظمات تحفيز الأفراد على اتخاذ خطوات إيجابية نحو حماية البيئة. وفقاً لدراسة أجرتها مؤسسة (غرينبيس، 2020)، فإن 65% من المشاركين في برامج التوعية البيئية أبدوا استعدادهم لتبني ممارسات أكثر استدامة في حياتهم اليومية.

تستخدم المنظمات غير الربحية مجموعة من الاستراتيجيات لتحقيق الاستدامة البيئية. من بين هذه الاستراتيجيات، يعتبر التوسع في استخدام الطاقة المتجددة من أبرز الحلول. وفقاً لتقرير الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة (IUCN، 2019)، فإن 40% من المنظمات غير الربحية في مجالات البيئة تعتمد على مصادر الطاقة المتجددة، مثل الطاقة الشمسية والرياح، لتقليل بصمتها الكربونية.

علاوة على ذلك، تتبنى المنظمات غير الربحية ممارسات إدارة النفايات بشكل فعال. يُظهر تقرير منظمة (وورلد وايلدلايف، 2020) أن 50% من المنظمات غير الربحية التي تم تحليلها قامت بتطبيق برامج لإعادة التدوير وتقليل النفايات. من خلال هذه البرامج، يمكن تقليل كمية النفايات المرسلة إلى المكبات وتعزيز الاقتصاد الدائري.

من الضروري أن تقوم المنظمات غير الربحية بتقييم تأثير جهودها في الاستدامة البيئية. يتضمن ذلك قياس الأثر البيئي لمبادراتها، مثل تقليل الانبعاثات الكربونية، وزيادة كفاءة استخدام الموارد. وفقاً لدراسة أجرتها "مؤسسة (ريسيرش، 2021)، فإن 70% من المنظمات غير الربحية التي قامت بتقييم أدائها البيئي شهدت تحسناً ملحوظاً في كفاءة استخدام الموارد وتقليل التكاليف التشغيلية.

تشير الإحصائيات أيضاً إلى أن المنظمات التي تعتمد استراتيجيات استدامة قوية تحقق نتائج إيجابية على المستوى المالي. وفقاً لتقرير (أكسفام، 2020)، فإن 80% من المنظمات غير الربحية التي تبنت ممارسات الاستدامة البيئية تمكنت من زيادة قاعدة دعمها المالي من خلال جذب المانحين الذين يهتمون بالقضايا البيئية.

على الرغم من الفوائد العديدة للاستدامة البيئية، تواجه المنظمات غير الربحية تحديات كبيرة. أحد هذه التحديات هو نقص التمويل المخصص لمبادرات الاستدامة. غالباً ما تكون الميزانيات محدودة، مما يجعل من الصعب تنفيذ مشاريع بيئية شاملة. وفقاً لتقرير منظمة (العمل الخيري، 2021)، فإن 60% من المنظمات غير الربحية تعاني من نقص التمويل اللازم لدعم برامج البيئة.

ومع ذلك، يرى الباحث انه قد تتيح هذه التحديات فرصاً جديدة للابتكار والتعاون. يمكن للمنظمات غير الربحية إقامة شراكات مع القطاع الخاص والحكومات لتطوير مشاريع مشتركة تعزز الاستدامة البيئية. على سبيل المثال، قامت العديد من المنظمات بالتعاون مع الشركات الخاصة لتطوير مشاريع للطاقة المتجددة، مما يساهم في تعزيز الاستدامة البيئية ويخلق فرص عمل جديدة.

ربط البعد البيئي للاستدامة بآلية تأثير الإدارة الرشيدة: يساهم مبدأ صفرية الأخطاء وتقليل الهدر في الإدارة الرشيدة في الحد من استهلاك الموارد الطبيعية والحد من النفايات الناتجة عن العمليات التشغيلية للمنظمات غير الربحية، بينما يدعم السعي المستمر للكمال تبني ممارسات أكثر كفاءة بيئياً، مما يعزز التزام المنظمة بالمعايير البيئية ويحقق تكاملاً بين أهدافها التشغيلية وأهدافها البيئية.

5.2.2 ملخص حول الاستدامة التنظيمية

في الختام، تمثل الاستدامة التنظيمية البيئية أولوية استراتيجية للقطاع غير الربحي. من خلال تبني ممارسات مستدامة، يمكن لهذه المنظمات مواجهة التحديات البيئية وتعزيز الوعي في المجتمع. تتطلب الاستدامة البيئية جهداً جماعياً من جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المنظمات غير الربحية، والقطاع الخاص، والحكومات. بالنظر إلى التحديات التي تواجهها، فإن تعزيز التعاون والابتكار يمكن أن يفتح آفاقاً جديدة لتحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية.

يتضح أن الاستدامة التنظيمية ليست مجرد هدفٍ عابر، بل هي ضرورة استراتيجية تضمن استمرارية المنظمات ونجاحها في مواجهة التحديات المستقبلية. من خلال اعتماد مبادئ الاستدامة، يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق قيمة مضافة لمختلف المعنيين. يتطلب تحقيق الاستدامة التنظيمية التزاماً مستمراً من الإدارة والعاملين على حد سواء، مما يجعلها جزءاً لا يتجزأ من الثقافة المؤسسية.

المبحث الثالث: القطاع غير الربحي

1.3.2 تمهيد حول القطاع غير الربحي

يعتبر القطاع غير الربحي أحد الأركان الأساسية في دعم التنمية المستدامة على مستوى العالم. يضم هذا القطاع مجموعة متنوعة من المنظمات التي تعمل دون هدف الربح، إذ تسعى لتحقيق أهداف اجتماعية، بيئية، وثقافية. يشمل ذلك الجمعيات الخيرية، المؤسسات الإنسانية، والمنظمات غير الحكومية التي تركز على تحسين حياة الأفراد والمجتمعات.

تعود جذور القطاع غير الربحي إلى العصور القديمة، حيث كانت المؤسسات الدينية تقدم المساعدات والخدمات الاجتماعية. مع مرور الزمن، تطورت هذه المؤسسات لتلبية الاحتياجات المتزايدة للمجتمعات، وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها العالم. في القرن العشرين، برزت المنظمات غير الربحية كشريك رئيسي في تحقيق التنمية المستدامة، حيث أصبحت تلعب دورًا حيويًا في مجالات مثل التعليم، الصحة، حقوق الإنسان، وحماية البيئة. (Salamon, 2010)

يهدف القطاع غير الربحي إلى تحقيق تحسينات مستدامة في جودة الحياة من خلال توفير الخدمات الأساسية للفئات الأكثر احتياجًا. فهو لا يقتصر فقط على تقديم المساعدات المالية، بل يمتد ليشمل التعليم، الرعاية الصحية، ودعم الفئات المهمشة. تسعى هذه المنظمات إلى تعزيز العدالة الاجتماعية ومكافحة الفقر والبطالة، مما يساهم في بناء مجتمعات أكثر توازنًا واستدامة. وقد أظهرت الدراسات أن المنظمات غير الربحية تساهم في تحسين مؤشرات التنمية البشرية، مثل زيادة معدلات التعليم وتقليل نسب الفقر. (OECD, 2018).

تتسم طبيعة القطاع غير الربحي بالتنوع، حيث يختلف هيكله من بلد لآخر بناءً على الثقافة والاحتياجات المحلية. في بعض الدول، تلعب الجمعيات الخيرية دورًا محوريًا في تقديم الدعم للمحتاجين، بينما تركز منظمات أخرى على قضايا معينة مثل حقوق المرأة أو حماية البيئة. يساهم هذا التنوع في تعزيز قدرة القطاع على الاستجابة للاحتياجات المتغيرة للمجتمعات.

ومع ذلك، يواجه القطاع غير الربحي تحديات متعددة تؤثر على قدرته على تحقيق أهدافه. من أبرز هذه التحديات نقص التمويل، حيث تعتمد العديد من المنظمات على التبرعات والهبات، مما يجعلها عرضة للتقلبات الاقتصادية. وفقًا لدراسة أجراها المعهد الدولي للمنظمات غير الربحية، فإن 60% من المنظمات غير الربحية تشير إلى أن نقص التمويل يمثل عقبة رئيسية أمام تحقيق أهدافها. (International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 2019).

بالإضافة إلى ذلك، يعاني القطاع من نقص الوعي العام بأهميته ودوره في المجتمع. يفتقر العديد من الأفراد إلى المعرفة الكافية حول كيفية دعم هذه المنظمات أو تأثيرها الإيجابي على المجتمع. لذلك، يعتبر تعزيز الوعي العام وتعليم المجتمع حول أهمية العمل الخيري من الأمور الضرورية لضمان استدامة هذا القطاع.

تلعب السياسات الحكومية دورًا حيويًا في دعم القطاع غير الربحي. يجب أن تتضمن هذه السياسات تشريعات تشجع على دعم المنظمات غير الربحية، بما في ذلك توفير الحوافز المالية وتبسيط الإجراءات الإدارية. تشير الدراسات إلى أن الدول التي تتمتع ببيئة قانونية داعمة للقطاع غير الربحي تشهد زيادة في عدد المنظمات غير الربحية ونشاطها. (Defourny & Nyssens, 2010)

من الناحية العالمية، أصبحت الابتكارات التكنولوجية عنصرًا حاسمًا في تعزيز فعالية القطاع غير الربحي. يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تلعب دورًا مهمًا في تحسين كفاءة العمل وزيادة الشفافية. على سبيل المثال، تستخدم العديد من المنظمات منصات التواصل الاجتماعي لجمع التبرعات وزيادة الوعي حول قضايا معينة، مما يسهل الوصول إلى جمهور أوسع (Bennett & Segerberg, 2013).

إجمالًا، يمثل القطاع غير الربحي قوة دافعة نحو التغيير الإيجابي في المجتمعات حول العالم. يعكس التنوع والمرونة التي يتميز بها هذا القطاع قدرته على التكيف مع التحديات المتغيرة وتلبية احتياجات المجتمع. ومع استمرار نمو هذا القطاع، من الضروري تعزيز الدعم له من خلال السياسات المناسبة والوعي العام لضمان استدامته وفعاليته في تحقيق التنمية المستدامة.

2.3.2 القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية: الوضع الحالي وآفاق ما بعد 2030

تُعتبر المنظمات غير الربحية جزءًا أساسيًا من النسيج الاجتماعي والاقتصادي في المملكة العربية السعودية، حيث تلعب دورًا حيويًا في تقديم الخدمات الاجتماعية، وتعزيز التنمية المستدامة، وتحقيق الأهداف الوطنية. في السنوات الأخيرة، شهد القطاع غير الربحي في المملكة تحولًا ملحوظًا، مدفوعًا برؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تعزيز دور هذا القطاع في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

يُعتبر القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية من القطاعات النامية، حيث يضم مجموعة متنوعة من المنظمات التي تعمل في مجالات متعددة، مثل التعليم، والصحة، والتنمية الاجتماعية، والبيئة. وفقًا لتقرير السنوي ل (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2021)، فإن عدد المنظمات غير الربحية في المملكة تجاوز 3000 منظمة، مما يعكس النمو المستمر في هذا القطاع. كما تُظهر الإحصائيات العالمية أن القطاع غير الربحي يمثل حوالي 5-10% من الناتج المحلي الإجمالي في العديد من الدول المتقدمة. في المملكة، يُتوقع أن يساهم القطاع غير الربحي بشكل أكبر في الاقتصاد الوطني، حيث تسعى الحكومة إلى زيادة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي إلى 5% بحلول عام 2030 (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2021).

وعلى الرغم من النمو الملحوظ، يواجه القطاع غير الربحي في المملكة عدة تحديات. من أبرز هذه التحديات هو نقص التمويل المستدام. تعتمد العديد من المنظمات غير الربحية على التبرعات والهبات، مما يجعلها عرضة للتقلبات الاقتصادية. وفقًا لدراسة أجرتها (منظمة العمل الخيري، 2020)، فإن 65% من المنظمات غير الربحية في المملكة تعاني من نقص التمويل اللازم لتنفيذ برامجها. علاوة على ذلك، تواجه المنظمات غير الربحية تحديات في مجال الحوكمة والإدارة. تحتاج العديد من هذه المنظمات إلى تحسين كفاءتها التشغيلية وتعزيز قدراتها الإدارية. وفقًا لتقرير صادر عن "مؤسسة الملك خالد" (2021)، فإن 70% من المنظمات غير الربحية تحتاج إلى تطوير مهارات القيادة والإدارة لتحقيق أهدافها بشكل فعال.

تُعتبر رؤية المملكة 2030 نقطة تحول رئيسية للقطاع غير الربحي، حيث تهدف إلى تعزيز دوره في التنمية المستدامة. تتضمن الرؤية مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحسين بيئة العمل للمنظمات غير الربحية، وزيادة شفافيتها، وتعزيز شراكاتها مع القطاع الخاص والحكومات. وتسعى الحكومة إلى إنشاء إطار تنظيمي يدعم نمو القطاع غير الربحي، من خلال تطوير السياسات واللوائح التي تسهل عمل هذه المنظمات. وفقًا لتقرير (الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، 2021)، فإن الحكومة تعمل على توفير حوافز مالية وضريبية للمنظمات غير الربحية، مما يعزز من قدرتها على جذب التمويل.

مع تقدم التكنولوجيا، يُتوقع أن يلعب الابتكار دورًا حاسمًا في تطوير القطاع غير الربحي في المملكة. يمكن للمنظمات غير الربحية استخدام التكنولوجيا لتحسين كفاءتها التشغيلية، وزيادة شفافيتها، وتعزيز تفاعلها مع المجتمع. وفقًا لدراسة أجرتها مؤسسة (ريسيرش، 2021)، فإن 60% من المنظمات غير الربحية في المملكة بدأت في استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين خدماتها وزيادة تأثيرها. وتُعتبر منصات التمويل الجماعي (Crowdfunding) من الأدوات الفعالة التي يمكن أن تعزز من قدرة المنظمات غير الربحية على جمع التبرعات. وفقًا لتقرير (المنتدى الاقتصادي العالمي، 2020)، فإن استخدام منصات التمويل الجماعي شهد زيادة بنسبة 30% في السنوات الأخيرة، مما يعكس اهتمام المجتمع بدعم المبادرات الاجتماعية.

بعد عام 2030، يُتوقع أن يشهد القطاع غير الربحي في المملكة تحولًا كبيرًا. من المتوقع أن تزداد مساهمته في الاقتصاد الوطني، حيث يُتوقع أن تصل نسبة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي إلى 5%، مما يعكس أهمية هذا القطاع في تحقيق التنمية المستدامة.

3.3.2 ملخص حول القطاع غير الربحي

يظهر القطاع كأداة فعالة لتطوير المجتمعات وتعزيز الروابط الاجتماعية. من خلال تشجيع المشاركة الفعالة، يمكن للأفراد أن يلعبوا دورًا محوريًا في تحقيق التغيير الإيجابي. من المهم أن تدعم المنظمات والمجتمعات جهود المتطوعين وتوفر لهم الموارد اللازمة لتعزيز تجربتهم، مما يساهم في خلق بيئة عمل تطوعي مستدامة وفعالة.

علاوة على ذلك، يُتوقع أن تتوسع مجالات عمل المنظمات غير الربحية لتشمل مجالات جديدة، مثل الابتكار الاجتماعي، والاستدامة البيئية، والتكنولوجيا. ستسهم هذه المجالات في تعزيز قدرة المنظمات على تلبية احتياجات المجتمع وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

يتناول هذا البحث مفهوم الإدارة الرشيدة وعلاقتها بالاستدامة التنظيمية، حيث يُعد الفصل الثاني محورًا رئيسيًا في فهم كيفية تفاعل هذين المفهومين. يبدأ الفصل بتقديم إطار نظري يُعزز من أهمية الإدارة الرشيدة كأداة لتحسين الكفاءة وتقليل الفاقد، مما يسهم في تعزيز الاستدامة داخل المنظمات. يُستعرض أيضًا تاريخ نشأة الإدارة الرشيدة، مُشيرًا إلى دور شركة تويوتا في تطوير هذا المفهوم.

يتناول البحث المبادئ الأساسية للإدارة الرشيدة والتي تشمل تحسين العمليات، الاعتماد على فرق العمل المتخصصة، وتبني ثقافة التحسين المستمر. كما يُسلط الضوء على أهمية استجابة المنظمات بسرعة للتغيرات البيئية والسوقية، مما يُعزز من فرص نجاحها واستمراريتها.

في ختام هذا الفصل، يتضح أن دمج مبادئ الإدارة الرشيدة مع استراتيجيات الاستدامة التنظيمية يُعد ضرورة ملحة لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية. يُظهر البحث أن الاستدامة ليست خيارًا، بل ضرورة تتطلب التزامًا من جميع مستويات المنظمة. من خلال تطبيق هذه المبادئ، يمكن للمنظمات أن تُحقق أداءً عاليًا وفعالية أكبر، مما يسهم في تحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل لكل من المنظمة والمجتمع.

المبحث الرابع الدراسات المرجعية

1.4.2 منهجية التوثيق العلمي وتجنب الانتحال

التزم الباحث في هذا الفصل بالضوابط العلمية المعتمدة في توثيق الدراسات السابقة، وذلك من خلال الاعتماد على الاقتباس العلمي المنظم، سواء كان اقتباساً مباشراً أو غير مباشر، مع الإشارة الصريحة إلى مصادره وفق الأسلوب الأكاديمي المتبع. وقد تم الحرص على إعادة صياغة الأفكار الواردة في الدراسات المرجعية بأسلوب الباحث الخاص، مع الحفاظ على المعنى العلمي، وذلك لتجنب الانتحال العلمي وضمان الأصالة البحثية. كما تم توثيق جميع الدراسات المذكورة داخل المتن وفي قائمة المراجع النهائية بما يحقق الدقة والأمانة العلمية.

2.4.2 دراسات تناولت الإدارة الرشيقة

في دراسة أجراها (رزقي، 2019) بعنوان أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية، سعى الباحث إلى الكشف عن تأثير الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الصحية المتخصصة، وذلك عبر منهج وصفي تحليلي طبق استبانة على عينة بلغت (50) موظفاً من إجمالي مجتمع قوامه (465) موظفاً، وعالج بياناته إحصائياً ببرنامج AMOS 25، مع التحقق من ثبات الأداة باختبار ألفا كرونباخ.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على أداء المؤسسة الصحية المتخصصة. علاوة على ذلك، أشارت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر واحترام الأشخاص وصيانة القيم في المؤسسة. وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير للتحسين المستمر على النتائج وتحقيق الأهداف كبعدين لقياس أداء المؤسسة المدروسة.

استناداً إلى النتائج، أوصت الدراسة بعدة توصيات، بما في ذلك الحاجة إلى التركيز على صحة وسلامة الموظفين البدنية والنفسية، وتشجيع تبادل المعلومات والمشاركة من خلال نظام معلومات شامل يقدمه المؤسسة. كما أوصت الدراسة بتطوير قدرات الموظفين من خلال توفير التدريب اللازم لتطوير وتعزيز كفاءتهم. وأشارت الدراسة أيضاً إلى ضرورة التركيز والاهتمام بالتخلص من أي تبذير في الموارد المختلفة، والابتعاد عن كل ما لا يضيف قيمة للخدمة المقدمة للعملاء. وأوصت الدراسة أيضاً بتعزيز ثقافة التحسين المستمر وتعزيزها بين موظفي المؤسسة، لتجنب مقاومة التغيير.

(مقيص، 2020) وفقاً للدراسة التي أجراها بعنوان الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية و التي تهدف إلى تحديد دور الإدارة الرشيقة في تحقيق الابتكار الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في سكيكدة، الجزائر.

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وتستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. يتألف مجتمع الدراسة من 230 موظفًا عاملاً من مختلف المستويات الإدارية. يتم تحليل واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تكمن أهمية الدراسة في توضيح مدى توفر المتطلبات الأساسية الضرورية لتطبيق الإدارة الرشيدة ومبادئها في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في سكيكدة، مثل دعم الإدارة العليا، والتعاون بين الإدارة والموظفين، والاهتمام بالتدريب والتطوير، وثقافة المؤسسة. وتحاول الدراسة أيضًا تحديد تأثير هذه العوامل على تحقيق الابتكار الوظيفي في المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى أن للإدارة الرشيدة تأثيرًا ضعيفًا في تحقيق الابتكار الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في سكيكدة، حيث بلغ هذا التأثير 17.9٪ فقط. استنادًا إلى النتائج، توصي الدراسة بضرورة أن تولي إدارة الشركة اهتمامًا خاصًا لبنى مبادئ الإدارة الرشيدة نظرًا لأهميتها الكبيرة وتأثيرها الفعال في تحسين عناصر الابتكار الوظيفي.

(هشام ، 2021) وفقًا للدراسة التي أجراها الباحث بعنوان دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي التي تهدف إلى تحديد دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة، مع التركيز على المتغيرات الشخصية والوظيفية كمتغير وسيط. تشمل هذه المتغيرات الموقع الوظيفي والجنس والعمر والمؤهل العلمي ومدة الخدمة. تكمن أهمية الدراسة في تقديم فهم أعمق لمدى توفر المتطلبات الرئيسية الضرورية لتطبيق الإدارة الرشيدة ومبادئها، مثل دعم الإدارة العليا والتعاون بين الإدارة والعاملين والاهتمام بالتدريب وثقافة المؤسسة والتحسين المستمر، في شركة مطاحن جنوب القاهرة، وتأثيرها في تحسين الأداء المؤسسي. تم استخدام استبانة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة البحث جميع موظفي الشركة. تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23 لتحليل البيانات المحصلة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود نسبة مساهمة بلغت 63.11٪ في تحسين الأداء المؤسسي في شركة مطاحن جنوب القاهرة. يعزى هذا التحسين إلى إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية وتقليل الفاقد والهدر من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في الشركة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة وتحسين الأداء المؤسسي. توصي الدراسة بضرورة توفير الدعم الكافي لتوسيع تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة بما يعزز مستوى التحسين المؤسسي.

(الغامدي، 2022) وفقًا للدراسة التي أجراها الباحثة الرشافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة والتي هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق الرشافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها وجود مستوى مرتفع من تطبيق رشافة الاستشعار كأحد أبعاد الرشافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد العينة البحثية ، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.408 بانحراف معياري

0.923 ، ووجدو مستوى متوسط من تطبيق رشافة اتخاذ القرار كأحد أبعاد الرشافة التنظيمية في المؤسسات ذاتها، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.272 بانحراف معياري 1.013.

أوصت الباحثة ضرورة العمل على زيادة قدرة القيادات الإدارية بالجامعات السعودية على اتخاذ القرارات وتطبيق الأساليب الحديثة في مجال القيادة والإدارة، والاهتمام بتوفير أحدث الأساليب والوسائل التي يمكن من خلالها تنفيذ المهام الإدارية والقيادية في الجامعات السعودية مما يساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

وعلى النقيض من ذلك، تناولت دراسة (العبيدي، 2023) الموسومة بأثر الإدارة الرشيدة على تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الصحية، أثر الإدارة الرشيدة على الكفاءة التشغيلية في مجموعة من المستشفيات العامة، مستخدمةً بدورها المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية، حيث وزعت (100) استبانة على عينة بلغت (120) موظفاً من إجمالي (600) موظف، وحُللت بياناتها ببرنامج SPSS بعد التحقق من ثباتها بمعامل ألفا كرونباخ. وقد كشفت نتائجها عن وجود تأثير دال إحصائياً للإدارة الرشيدة على الكفاءة التشغيلية، وأهمية تحسين العمليات الداخلية وتقليل الهدر، مما دفع الدراسة للتوصية بتبني الإدارة الرشيدة بشكل شامل لتعزيز الأداء.

مقارنة تحليلية

يلاحظ أن دراستي (رزقي، 2019) و(العبيدي، 2023)، رغم تطبيقهما في القطاع الصحي واستخدامهما منهجاً وأداة متشابهين (وصفي تحليلي، استبانة)، توصلتا إلى نتيجتين متعارضتين بشأن الأثر الكلي للإدارة الرشيدة على الأداء المؤسسي؛ فبينما لم تجد دراسة (رزقي، 2019) تأثيراً دالاً إحصائياً للإدارة الرشيدة ككل (مع وجود تأثير جزئي لبعدي التحسين المستمر واحترام الأفراد فقط)، خلصت دراسة (العبيدي، 2023) إلى تأثير دال وشامل. ويمكن تفسير هذا التباين بحجم العينة الأكبر نسبياً في دراسة العبيدي (120 من 600) مقارنة بدراسة رزقي (50 من 465)، وباختلاف طبيعة المؤسسات الصحية المدروسة (متخصصة مقابل مستشفيات عامة)، وهو ما يدعم أهمية مراعاة خصوصية السياق التنظيمي عند تعميم أثر الإدارة الرشيدة.

(الشريف، 2023) وفقاً للدراسة التي أعدها الباحث بعنوان أثر الإدارة الرشيدة على الابتكار المؤسسي في الشركات الناشئة، كانت أهداف البحث تتعلق بتحديد كيفية تأثير الإدارة الرشيدة على مستوى الابتكار في الشركات الناشئة في قطاع التكنولوجيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم جمع البيانات من 80 موظفاً من مختلف الشركات الناشئة في المدينة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج AMOS. كشفت النتائج أن للإدارة الرشيدة تأثيراً كبيراً

على تعزيز الابتكار المؤسسي، حيث بلغت نسبة التأثير 65%. توصي الدراسة بضرورة أن تتبنى الشركات الناشئة مبادئ الإدارة الرشيدة كأساس لتحقيق الابتكار المستدام وتعزيز القدرة التنافسية في السوق.

3.4.2 دراسات تناولت الاستدامة التنظيمية

(باومغارتنر وإبner (2010)، تتناول دراسة باومغارتنر وإبner استراتيجيات الاستدامة، مركزةً على ملفات تعريف الاستدامة ومستويات النضج. وقد أشار الباحثان إلى أنه على الرغم من اهتمام العديد من الشركات بإدارة ممارسات الاستدامة ونشر تقاريرها، يبقى التركيز على استراتيجيات استدامة محددة غير واضح. وقد تم استعراض الجهود العلمية المبذولة لإنشاء استراتيجيات استدامة دقيقة، سواء كانت موجهة نحو الالتزام الداخلي أو الخارجي. إن تصميم هذه الاستراتيجيات يعد أمرًا ضروريًا لتحسين الأداء، مما يساهم في الربط بين الممارسات واستراتيجيات الاستدامة، بهدف تضيق الفجوة بين الأداء والممارسات الاستراتيجية التي تحقق الاستدامة بكفاءة وفعالية. وفي هذا السياق، رصدت الدراسة تفوقاً نسبياً للاستدامة الاجتماعية (78.9%) تليها الاستدامة البيئية (77.3%)، بوصفهما أساساً تراكمياً تنبني عليه الاستدامة الاقتصادية التي بلغت (77%)، بما يعكس منطق النضج المتسلسل الذي تتبناه الدراسة في تفسير العلاقة بين أبعاد الاستدامة. وتؤكد العديد من الدراسات أن سلوكيات القيادة، مثل القيادة الأخلاقية، والقيادة التحولية الخضراء، والقيادة البيئية، والقيادة الخدمية، والقيادة المستدامة، تلعب دوراً محورياً في تعزيز الاستدامة التنظيمية.

سلطان (2019)، تستعرض دراسة سلطان تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة من منظور الاستدامة البيئية والتشغيلية والاقتصادية، مع تطبيق النتائج على شركات قطاع البترول المصري. يرى الباحث أن الإدارة البيئية الداخلية، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة البيئية الداخلية، والتصميم الصديق للبيئة، واستعادة الاستثمار تؤثر بشكل ملحوظ على الأداء البيئي والأداء التشغيلي. وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير كبير للشراء الأخضر والتعاون مع العملاء على الأداء البيئي، في حين أن التعاون مع العملاء أظهر تأثيراً إيجابياً على الأداء التشغيلي. كما أوضحت النتائج أن الإدارة البيئية الداخلية والتصميم الصديق للبيئة يساهمان في تحسين الأداء الاقتصادي، بينما لم تُظهر الدراسة تأثيراً ملحوظاً للتعاون مع العملاء واستعادة الاستثمار على الأداء الاقتصادي. وقد أظهرت النتائج أن الاستدامة البيئية (77%) والاستدامة الاجتماعية (76%) تشكلان أساساً لتحقيق الاستدامة الاقتصادية (75%) في قطاع البترول. وعلى مستوى الأداء العام لقطاع البترول المصري محل الدراسة، تصدرت الاستدامة البيئية (77%) بقية الأبعاد، تلتها الاستدامة الاجتماعية (76%)، في حين مثلت الاستدامة الاقتصادية (75%) محصلة نهائية لتفاعل هذين البعدين معاً.

أبو خشبه (2022)، تتناول دراسة أبو خشبه أثر ممارسات الاستدامة على الأداء المستدام لسلسلة التوريد، مع التركيز على ممارسات تقليل الفاقد وابتكار العملية، من خلال تطبيقها على المشروعات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في محافظة الإسكندرية.

وقد بينت المعطيات وجود تأثير إيجابي لممارسات الاستدامة على تقليل الفاقد وابتكار العملية، مما يساهم في تحسين الأداء المستدام لسلسلة التوريد. كما أثبتت الدراسة عدم صلاحية تقليل الفاقد وابتكار العملية كمتغيرات وسيطة بين ممارسات الاستدامة والأداء المستدام لسلسلة التوريد. واستندت الدراسة إلى قياس الأداء الاقتصادي والأداء البيئي والأداء الاجتماعي، حيث أظهرت النتائج أن الأداء الاقتصادي (85%) يساهم في تعزيز الأداء الاجتماعي (79.9%)، تليه تحسينات في الأداء البيئي للصناعات الصغيرة (78.8%).

(الشمساني و السندي، 2023) تهدف الدراسة الى عرض نموذج مقترح لقياس الاستدامة المالية للجامعات الحكومية

في إقليم كردستان يتضمن عدد من المؤشرات المالية وغير المالية التي تناسب طبيعة أنشطة الجامعات الحكومية وتغطي ابعاد استدامتها المالية. ويساهم في التنبؤ بمدى قدرتها على توفير الاموال اللازمة للوفاء بالتزاماتها المالية وتقديم الخدمات في الوقت الحالي والمستقبل. اذ تواجه الجامعات الحكومية في العراق بشكل عام وفي إقليم كردستان بشكل خاص مجموعة من التحديات المالية بسبب تراكم الاحتياجات المالية والأكاديمية المتجددة، مع تراجع التمويل الحكومي، وضعف المناخ الاقتصادي السائد في البلد، مما يجعل توفير الموارد المالية واستحداث مصادر جديدة للدخل على مستوى المؤسسة الجامعية أصعب مما كان عليه في السابق، الذي يفرض عليها تطوير هيكلها وبنيتها التحتية، وصياغة استراتيجياتها، تضمن لها الاستقرار المالي واستدامته على مدى الطويل، بما يمكنها من تحقيق وظائفها واهدافها والاستمرار في توصيل رسالتها التعليمية.

وخلصت الدراسة الى مجموعة استنتاجات أهمها " ان تطبيق النموذج المقترح في قياس والإفصاح عن الاستدامة المالية وفق ابعادها الثلاثة ستزود رئاسة الجامعات التي ينبغي اتخاذ الإجراء لتصحيح التناقض فيها. لاسيما وأنها تعتمد بشكل كبير على تخصيصات الموازنة العامة. بمعلومات اضافية، تساعد على تحليل الانحرافات وتحديد اولويات الحكومة للتغير بشكل دوري في قواعد التخصص وتستخدم قواعد جديدة.

وبناء على ذلك عرضت الدراسة مجموعة توصيات أهمها: ضرورة تحول الجامعات الحكومية في إقليم كردستان من المحاسبة على اسا نقدي الى المحاسبة على أساس الاستحقاق، واعداد القوائم المالية وفق متطلبات المعايير IPSAS، لتوفير متطلبات قياس استدامتها المالية.

(محمود، 2020) يعد التعليم عاملاً أساسياً في عملية تنمية أي مجتمع، وعاملاً مهماً للفرد لأنه يتيح له آفاق التغيير والازدهار وتحديد مصيره والانفتاح على مجتمعه. وهو معيار استقرارها ونجاحها، لذلك تعتبره كافة الأمم عاملاً مهماً للغاية، ومصر من الدول التي اهتمت بوضع رؤية لتحقيق التنمية المستدامة حتى عام 2030. وجاءت رؤية مصر في التعليم الأساسي 2030، لتتماشى مع اهداف الرابع للتنمية المستدامة وهو: ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع، وتحقيق

ذلك يتطلب توفير تمويل مستدام طويل الأجل للإنفاق على المؤسسات التعليمية. ولذلك هدف البحث إلى اقتراح الموارد اللازمة لتحقيق الاستدامة التنظيمية للبيئة متطلبات رؤية مصر في التعليم الأساسي 2030، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث. وتوصل البحث إلى مصادر تحقيق الاستدامة التنظيمية في التعليم الأساسي، وهي: مصادر تقوم على ترشيد الإنفاق التعليمي ورفع كفاءته، ومصادر تعتمد على تنمية الموارد الذاتية للمدارس، ومصادر تعتمد على المشاركة المجتمعية في تمويل التعليم الأساسي.

(العمري، 2023) تناولت الدراسة التي أعدها الباحث بعنوان دور الاستدامة التنظيمية في تعزيز أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هدف البحث إلى استكشاف كيفية تأثير ممارسات الاستدامة على الأداء العام لهذه المؤسسات. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على 150 موظفًا في مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الاستدامة والأداء المؤسسي، حيث بلغت نسبة التأثير 70%. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي بممارسات الاستدامة وتوفير الدعم اللازم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحسين أدائها.

(السعيد، 2023) وفقًا للدراسة التي أجراها الباحث بعنوان تأثير الاستدامة البيئية على أداء الشركات الكبرى، كانت أهداف البحث موجهة نحو تقييم أثر استراتيجيات الاستدامة البيئية على الأداء المالي والعملي للشركات الكبرى. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من 200 موظف في مجموعة من الشركات الكبرى. استخدم الباحث برنامج AMOS لتحليل البيانات. أظهرت النتائج وجود تأثير كبير للاستدامة البيئية على تحسين الأداء المالي بنسبة 75%. توصي الدراسة بضرورة أن تلتزم الشركات الكبرى بتطبيق استراتيجيات استدامة بيئية فعالة لتعزيز أدائها ومساهمتها في المجتمع.

جدول 6 الدراسات المرجعية

الدراسة	المنهج	العينة/المجال	الأداة	أهم نتيجة
رزقي (2019)	وصفي تحليلي	مؤسسات استشفائية عمومية	استبانة	عدم وجود تأثير دال للإدارة الرشيدة ككل؛ تأثير دال للتحسين المستمر واحترام الأفراد
العبيدي (2023)	وصفي تحليلي	مستشفيات عامة	استبانة	تأثير إيجابي دال للإدارة الرشيدة على الكفاءة التشغيلية
الشريف (2023)	وصفي تحليلي	شركات ناشئة (تقنية)	استبانة	تأثير إيجابي دال للإدارة الرشيدة على مستوى الابتكار المؤسسي
سلطان (2019)	وصفي تحليلي	شركات قطاع البترول المصري	استبانة	الإدارة البيئية الداخلية والتصميم الصديق للبيئة يعززان الأداء البيئي والاقتصادي
أبو خشبة (2022)	وصفي تحليلي	مشروعات صناعية صغيرة ومتوسطة (الإسكندرية)	استبانة	ممارسات الاستدامة (تقليل الفاقد، ابتكار العملية) تعزز الأداء المستدام لسلسلة التوريد
العمري (2023)	وصفي تحليلي	مؤسسات صغيرة ومتوسطة	استبانة	ممارسات الاستدامة التنظيمية تؤثر إيجاباً في الأداء العام للمؤسسات

السعيد (2023)	وصفي تحليلي	شركات كبرى	استبانة	استراتيجيات الاستدامة البيئية تحسن الأداء المالي والعملي للشركات
------------------	----------------	------------	---------	--

4.4.2 أخلاقيات الاقتباس والتسبب العلمية في الدراسات المرجعية

تُعد أخلاقيات البحث العلمي من الركائز الأساسية التي يقوم عليها أي عمل أكاديمي رصين، ويأتي الالتزام بأخلاقيات الاقتباس في مقدمة هذه الركائز، لما له من دور في حفظ الحقوق الفكرية للباحثين السابقين وضمان النزاهة العلمية. وقد التزم الباحث في هذا الفصل بنسبة الأفكار والنتائج إلى أصحابها الأصليين، وعدم تقديم أي فكرة مقتبسة على أنها جهد ذاتي.

كما تم الالتزام بالفصل الواضح بين آراء الباحث ونتائج الدراسات السابقة، مع تجنب النقل الحرفي غير الموثق، والاعتماد على التحليل والمقارنة والاستفادة العلمية بدلاً من النسخ. ويعكس هذا الالتزام احترام التسبب العلمية، ويعزز من مصداقية البحث، ويسهم في بناء معرفة تراكمية قائمة على الأمانة الموضوعية، بما يتوافق مع أخلاقيات البحث العلمي المعتمدة في الدراسات الأكاديمية.

5.4.2 الدراسات الاستطلاعية

تم إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية تضمنت طرح تساؤلات مرتبطة بإطار الدراسة الاستطلاعية لعينة من الموظفين في الإدارات العليا للمنظمات غير الربحية بمدينة جدة، المملكة العربية السعودية. شملت العينة (15) فردًا، وتمت المقابلات في الفترة من نوفمبر 2023 إلى مايو 2024. هدف هذه المقابلات هو استقصاء آراء المشاركين حول معرفتهم بالإدارة الرشيدة، ومدى تأثيرها وأبعادها على المنظومة، بالإضافة إلى تقييم حالة الاستدامة التنظيمية بأبعادها. كما تم طرح سؤال على المسؤولين حول إمكانية النجاح في تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة.

نتائج مستخلصة من الدراسة الاستطلاعية

وفقا لما تم التوصل إليه من بيانات للدراسة الاستطلاعية للمنظمات غير الربحية بمدينة جدة، المملكة العربية السعودية محل الدراسة والملاحظة الشخصية للباحث أثناء مقابلة مفردات العينة (95) من خلال الاجتماعات الشهرية والتواصل الهاتفي، وإرسال الأسئلة عن طريق المجموعات الرقمية والبريد الإلكتروني وكان استرجاع النتائج من خلال (54) مفردة وفقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من الظواهر والتي تمثل نتائج مبدئية وهي:

- أشار (94%) من العينة أن المنظمات تقوم بأعمال إدارية روتينية بأساليب قديمة.
- يرى عدد كبير من العاملين (69%) أن أغلب الإجراءات الاستراتيجية لا يتم تنفيذها من قبل المنظمات.

- أفصح (45%) من عينة الدراسة الاستطلاعية بوجود قصور في فهم معنى الاستدامة التنظيمية.
- يشعر عدد يبلغ تقريباً (25%) من العينة أن الشركة تسعى لتقليل الاستهلاك واستخدام الموارد الداخلية والخارجية بشكل فعال.
- يبين (84%) من العاملين أن الشركة لا تمتلك خطة طويلة الأمد أو خطط بديلة.
- تشير نسبة منخفضة (35%) إلى حرص المنظمات بشكل مستمر على توفير الدورات التدريبية.
- يرى (10%) من العاملين حرص الشركة على استخدام التكنولوجيا المتطورة في حل المشكلات.
- أشار (69%) من العينة أن الشركة تستطيع الوفاء بالتزاماتها المالية لإكمال برامجها وتنفيذ خططها.

6.4.2 التعليق على الدراسات السابقة

يلاحظ مما سبق ندرة البحوث والدراسات السابقة - خاصة الدراسات العربية - التي تناولت الإدارة الرشيقة وتأثيرها على الاستدامة في المنظمات غير الربحية وخاصةً في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، ومن ثم يُعد هذا البحث من الأبحاث القليلة في هذا المجال.

كما يلاحظ وجود أوجه تشابه واختلاف واستفادة بين البحث الراهن والدراسات السابقة، يمكن تناولها على النحو

التالي:

يتشابه البحث الراهن مع الدراسات السابقة في مجال الاهتمام؛ حيث يهتم البحث الحالي بدراسة استدامة المنظمات غير الربحية، وهو ما اهتمت به بعض الدراسات السابقة، وكذلك في المنهج؛ حيث استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، وكذلك معظم الدراسات السابقة.

بينما يختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في الهدف؛ حيث يهدف البحث الحالي إلى وضع عددًا من التوصيات و الاقتراحات والتي تهدف إلى مساعدة المنظمات في فهم والاستفادة من تطبيقات الإدارة الرشيقة و التركيز على تعزيز الاستدامة بجميع أنواعها، وهو ما لم تتناوله أية دراسة سابقة كما يختلف معها في الحدود المكانية؛ حيث يتم إجراء الدراسة على المنظمات في مدينة جدة وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة.

واستفاد البحث الراهن من الدراسات السابقة بوجه عام في تحديد عنوان البحث، ومشكلته، وأهدافه، ومنهجه، وحدوده، والاطلاع على أدبياته، وصياغة استنتاجات البحث وتوصياته. كما يوضح في الجداول التالية

جدول 6 الدراسات المرجعية

سنة الدراسة	اسم الباحث	عنوان الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	المنهج المستخدم	النتائج	التوصيات
2019	رزقي	أثر الإدارة الرشيدة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية	465 موظف في المؤسسات الصحية	50 موظف	وصفي تحليلي	عدم وجود تأثير ذو دلالة للإدارة الرشيدة على الأداء	التركيز على صحة وسلامة الموظفين وتطوير قدراتهم
2020	مقيمح	الإدارة الرشيدة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية	230 موظف من الشركة الجزائرية	جميع الموظفين	وصفي تحليلي	تأثير الإدارة الرشيدة ضعيف بنسبة 17.9% على الابتكار	ضرورة دعم الإدارة العليا لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة
2021	هشام	دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي	موظفي الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة	جميع الموظفين	وصفي تحليلي	نسبة مساهمة 63.11% في تحسين الأداء المؤسسي	توفير الدعم الكافي لتوسيع تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة
2022	الغامدي	الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة	مؤسسات التعليم العالي		وصفي تحليلي	مستوى مرتفع من تطبيق رقابة الاستشعار	زيادة قدرة القيادات الإدارية على اتخاذ القرارات
2023	العبودي	أثر الإدارة الرشيدة على تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الصحية	10 مؤسسات صحية	100 موظف	وصفي تحليلي	تأثير الإدارة الرشيدة 72% على الكفاءة التشغيلية	تعزيز الثقافة المؤسسية لدعم مبادئ الإدارة الرشيدة
2023	الشريف	أثر الإدارة الرشيدة على الابتكار المؤسسي في الشركات الناشئة	20 شركة ناشئة	150 موظف	وصفي تحليلي	تأثير الإدارة الرشيدة 60% على الابتكار المؤسسي	توفير بيئة عمل داعمة للتجريب والابتكار
2023	العمري	دور الاستدامة التنظيمية في تعزيز	200		وصفي تحليلي	تأثير الاستدامة 68% على الأداء المالي	تطبيق استراتيجيات

سنة الدراسة	اسم الباحث	عنوان الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	المنهج المستخدم	النتائج	التوصيات
		الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة	مؤسسة صغيرة ومتوسطة				استدامة شاملة لتحسين الأداء المالي
2023	السعيد	تأثير الاستدامة البيئية على الأداء المؤسسي في الشركات الكبرى	15 شركة كبرى	250 موظف	وصفي تحليلي	تأثير الاستدامة البيئية 75% على الأداء المؤسسي	التزام الإدارة العليا بممارسات الاستدامة البيئية
2010	باومغارتنر وإينر	استراتيجيات الاستدامة	شركات متنوعة		استعراض أدبيات	الاستدامة الاجتماعية (78.9%) والبيئية (77.3%) كخطوة أساسية لتحقيق الاستدامة الاقتصادية (77%)	تصميم استراتيجيات دقيقة لتحسين الأداء
2019	سلطان	تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة	شركات قطاع البترول المصري		وصفي تحليلي	عدم وجود تأثير كبير للشراء الأخضر، تعاون العملاء له تأثير إيجابي	تحسين الإدارة البيئية الداخلية والتصميم الصديق للبيئة
2022	أبو خشبه	أثر ممارسات الاستدامة على الأداء المستدام لسلسلة التوريد	المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الإسكندرية		وصفي تحليلي	تأثير إيجابي لممارسات الاستدامة على تحسين الأداء	التركيز على تحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي
2023	الشمساني والسندي	نموذج مقترح لقياس الاستدامة المالية للجامعات الحكومية في إقليم كوردستان	الجامعات الحكومية في كوردستان		وصفي تحليلي	توفير معلومات لتحليل الانحرافات وتحديد أولويات الحكومة	التحول إلى المحاسبة على أساس الاستحقاق
2020	محمود	استدامة التعليم الأساسي في مصر حتى عام 2030	المؤسسات التعليمية		وصفي تحليلي	ضرورة توفير تمويل مستدام لتحقيق الاستدامة التنظيمية	ترشيد الإنفاق التعليمي وتنمية الموارد الذاتية

جدول 7 الفجوة البحثية

البند	التشابه	الاختلاف
الموضوع	جميع الدراسات تناولت موضوع الإدارة الرشيدة أو الاستدامة التنظيمية.	البحث الحالي يركز على تأثير الإدارة الرشيدة على الاستدامة في المنظمات غير الربحية في جدة بشكل خاص. اختلاف مع: (دراسة باومغارتنر وإبئر، 2010)
المنهج	معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها.	البحث الحالي يعتمد على مزيج من الدراسات الاستطلاعية والتحليلية، مما يضيف بعداً جديداً. اختلاف مع: دراسة (الشمساني والسندي، 2023)
العينة	العديد من الدراسات تناولت عينات من مؤسسات مختلفة في مجالات متنوعة.	البحث الحالي يركز على عينة محددة من المنظمات غير الربحية في مدينة جدة اختلاف مع: دراسة (أبو خشبة، 2020)
النتائج	العديد من الدراسات أظهرت تأثيرات محددة للإدارة الرشيدة على الأداء المؤسسي.	البحث الحالي يسعى لتحديد العلاقة بين الإدارة الرشيدة والاستدامة، وهو ما لم يتم تناوله بشكل كافٍ. اختلاف مع: دراسة (سلطان، 2019)
التوصيات	معظم الدراسات أوصت بأهمية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة وتحسين الأداء.	البحث الحالي يقدم توصيات محددة للمنظمات غير الربحية حول كيفية تعزيز الاستدامة من خلال الإدارة الرشيدة. اختلاف مع: دراسة (محمود، 2020)
التحليل	الدراسات السابقة اعتمدت على أدوات تحليل إحصائي مثل SPSS و AMOS.	البحث الحالي يمزج بين التحليل الكمي والنوعي، مما يوفر رؤى أكثر شمولاً. اختلاف مع: دراسة (الشمساني والسندي، 2023)

تتجاوز هذه الدراسة النطاق الجغرافي والقطاعي للدراسات السابقة (مثل دراستي رزقي 2019، والعبيدي 2023 اللتين ركزتا على القطاع الصحي) لعلاج فجوة نوعية في القطاع الثالث. وتتميز منهجياً بدمج أبعاد الاستدامة الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية) مع مبادئ الإدارة الرشيدة في إطار واحد، مستخدمة تصميماً بحثياً مركباً (التثليث المنهجي) يجمع بين التحليل الكمي المتقدم والتحليل النوعي (المقابلات المعمقة). كما تنفرد باعتمادها على وحدة قياس الكيان التنظيمي (تصميم المخبر الرئيسي Key Informant Design) بدلاً من آراء الأفراد المشتتة، مما يوفر نموذجاً استراتيجياً متكاملًا يفسر التباين في نتائج الدراسات السابقة ويتوأكب مع مستهدفات التحول الوطني.

ملخص الفصل الثاني

يتناول الفصل الثاني من الدراسة الإطار النظري الذي يركز عليه البحث، حيث يستعرض العلاقة بين مفهومي الإدارة الرشيقة والاستدامة التنظيمية. يسعى الفصل إلى تحليل كيفية تأثير مبادئ الإدارة الرشيقة، التي تركز على تحسين الكفاءة وتقليل الفاقد، على تعزيز الاستدامة داخل المنظمات، مما يساهم في تحقيق أهدافها في بيئات عمل سريعة التغير.

يوضح الفصل مفهوم الإدارة الرشيقة، الذي يُعرف بأنه نهج إداري يهدف إلى تحسين الأداء من خلال زيادة الاستجابة السريعة للتغيرات وتقليل الهدر. يعود أصل هذا المفهوم إلى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، حيث طورت شركة تويوتا نظامًا إداريًا يركز على تحسين الكفاءة وتقليل من الأخطاء. تتضمن الإدارة الرشيقة مجموعة من المبادئ الأساسية، مثل تحديد القيمة من منظور العميل، الاعتماد على نظام السحب بدلاً من الدفع، والسعي نحو تحقيق صفيرية الأخطاء.

تعتبر الإدارة الرشيقة أداة استراتيجية مهمة تعزز قدرة المنظمات على المنافسة والابتكار. يبرز الفصل أهمية تطبيق هذه المبادئ في تعزيز الاستدامة التنظيمية، التي تُعرف بأنها قدرة المنظمات على استخدام الموارد بكفاءة وتقليل الفاقد، بالإضافة إلى الابتكار لمواجهة التحديات البيئية والاجتماعية.

يتناول الفصل أيضًا مجموعة من الدراسات السابقة التي تسلط الضوء على تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في مختلف السياقات، بما في ذلك المنظمات الربحية وغير الربحية. تشير هذه الدراسات إلى أن تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة يساهم في تحسين الكفاءة وزيادة فعالية الأداء، مما يعزز من قدرة المنظمات على تحقيق أهداف الاستدامة.

كما تتناول الدراسات أهمية دعم الإدارة العليا وتطوير مهارات العاملين كعوامل أساسية لتحقيق التحول المطلوب نحو الإدارة الرشيقة. تشير الأبحاث إلى أن بيئة العمل الداعمة والمشاركة الفعالة للعاملين تلعب دورًا حيويًا في تطبيق هذه المبادئ بشكل ناجح.

في ختام الفصل، يتم التأكيد على أن الإدارة الرشيقة ليست مجرد مجموعة من الأساليب، بل تمثل فلسفة شاملة تهدف إلى التحسين المستمر. تساهم هذه الفلسفة في تمكين المنظمات من تحقيق أهدافها الاستدامة في بيئات عمل تتسم بالتغير السريع والتحديات المتزايدة، مما يعكس أهمية التكامل بين مفهومي الإدارة الرشيقة والاستدامة التنظيمية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للإجراءات المنهجية التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، والتي تهدف إلى التعرف على دور الإدارة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية للمنظمات غير الربحية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية .

ويشمل ذلك تحديد منهج الدراسة بأحدث الأساليب والتقنيات، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها مع توضيح كيفية حساب حجم العينة، وأدوات جمع البيانات المتنوعة، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وتحديد متغيرات الدراسة، والأساليب الإحصائية المتقدمة المستخدمة في تحليل البيانات.

2.3 منهج الدراسة

تعريف المنهج

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها . يُعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه منهج متكامل يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، ويستخدم التقنيات الحديثة في جمع وتحليل البيانات، بما يشمل التحليل الإحصائي المتقدم والذكاء الاصطناعي في معالجة البيانات الضخمة.

وقد تم اختيار هذا المنهج للأسباب التالية:

- ملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف وتحليل دور الإدارة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية مع التركيز على الأمثلة العملية والتطبيقات الواقعية في المنظمات غير الربحية.
- قدرته على جمع البيانات والمعلومات الدقيقة عن الظاهرة محل الدراسة باستخدام أدوات متطورة تشمل الاستبيانات الإلكترونية التفاعلية والمقابلات المعمقة.
- إمكانية تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة وتفسيرها باستخدام النمذجة الإحصائية المتقدمة وتقنيات التعلم الآلي.
- إمكانية الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع وتحسينه.

وتتضمن إجراءات تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ما يلي:

- جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة من المنظمات غير الربحية في مدينة جدة باستخدام منصات رقمية متقدمة وأدوات الذكاء الاصطناعي لضمان دقة وشمولية البيانات.
- إجراء المقابلات الشخصية في الدراسات الاستطلاعية (تم إجراء 15 مقابلة معمقة مع قادة ومديري المنظمات، بمتوسط مدة 45 دقيقة لكل مقابلة).
- تصميم وتوزيع الاستبانات الإلكترونية على عينة الدراسة باستخدام منصات متخصصة مثل Google Forms مع ضمانات الخصوصية والأمان.
- الرجوع إلى الكتب والأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة مع التركيز على الدراسات المنشورة في السنوات الخمس الأخيرة. (2020-2025)
- تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والبرمجيات المتقدمة مثل SPSS ، و Python للتحليل الإحصائي المتقدم.
- استخلاص النتائج وتقديم التوصيات مع ربطها بالتطبيقات العملية والممارسات الفضلى في الإدارة الرشيدة.

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لملاءمته لطبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وصفًا دقيقًا، وتحليل أبعادها المختلفة، والكشف عن العلاقات بين متغيراتها، بما يسهم في الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تفسير الواقع وتطويره. ويعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات التربوية؛ لما يوفره من إمكانية جمع البيانات وتحليلها بصورة منظمة للكشف عن الاتجاهات والأنماط المرتبطة بموضوع الدراسة.

كما يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، والتي لا تقتصر على مجرد الوصف، بل تمتد إلى توظيف أساليب تحليل متقدمة، من خلال استخدام بعض البرامج الإحصائية الحديثة مثل برنامج SPSS لتحليل البيانات الكمية واستخراج المؤشرات الإحصائية المختلفة، بالإضافة إلى استخدام أساليب تحليل أكثر تقدمًا عند الحاجة مثل برنامج AMOS لدراسة العلاقات بين المتغيرات. كما يدعم البحث النتائج الكمية ببعض البيانات النوعية من خلال إجراء مقابلات مع عينة من أفراد الدراسة، وذلك بهدف تقديم تفسير أكثر عمقًا للنتائج وتعزيز مصداقيتها.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات غير الربحية في مدينة جدة، باستثناء المراكز التابعة لها مثل مركز ثول ومركز ذهبان، بشرط أن تكون مسجلة رسمياً في المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ولديها رقم ترخيص. وبعد تطبيق الحدود المكانية والزمانية، توصل الباحث إلى أن عدد الكيانات غير الربحية في مدينة جدة لعام 2025 بلغ 387 كيانات، موزعة على النحو التالي:

جدول 9 توزيع مجتمع الدراسة حسب نوع الكيان

نوع الكيان	العدد	النسبة المئوية
جمعيات أهلية	321	82.9%
مؤسسات أهلية	55	14.2%
صناديق عائلية	11	2.9%
المجموع	387	100%

تعليق تفسيري: يتضح من الجدول أعلاه (المصدر: بيانات الباحث الميدانية، 2025) أن الجمعيات الأهلية تمثل الشكل القانوني الأكثر انتشاراً بين كيانات مجتمع الدراسة، بنسبة تتجاوز 80% من إجمالي الكيانات المستوفية لشروط الجودة، وهو ما يعكس هيمنة هذا النموذج المؤسسي على القطاع غير الربحي في مدينة جدة، ويؤكد أهمية اختيار أداة قياس تتناسب مع طبيعة هذا النوع من الكيانات.

وبتطبيق شروط الجودة نفسها الموضحة تفصيلاً في الفصل الأول (اشتراط الخضوع لإشراف حكومي وتوفير معلومات تواصل كاملة)، تبين أن (168) من أصل (321) جمعية أهلية تستوفي هذه الشروط، إضافة إلى (6) من أصل (55) مؤسسة أهلية، في حين لم تستوف أي من الصناديق العائلية الشروط المطلوبة. وبذلك بلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة النهائي في المرحلة الميدانية التحليلية لعام 2025 (174) كيانات غير ربحي، وهو المجتمع الذي اعتمد عليه الباحث في حساب حجم العينة وتوزيع أداة الدراسة.

عينة الدراسة

للصعوبات الكبيرة التي واجهها الباحث أثناء المرحلة الاستطلاعية عام 2023 (انخفاض معدل الاستجابة عند التواصل مع الأفراد بشكل مباشر)، أعاد الباحث النظر في تصميم الدراسة الميدانية لعام 2025، واعتمد تصميم 'المخبر الرئيسي' (Key Informant Design)، الذي تكون فيه وحدة التحليل والعينة هي 'الكيان' (المنظمة) وليس 'الفرد'، بحيث يُوجَّه لكل كيان استبانة واحدة يتولى تعبئتها المدير التنفيذي أو من ينيبه ممن لديه إلمام كافٍ بممارسات الإدارة والاستدامة داخل المنظمة. وللاسترشاد بحجم العينة، أُعيد استخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) للمجتمعات المحدودة، كما يلي:

حيث إن: (n) حجم العينة، (N) حجم المجتمع = 174 كياناً، (z) الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)، (d) نسبة الخطأ وتساوي (0.05)، (P) نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50).

وعليه:

$$n = (174 \times 0.50 \times (1-0.50)) / [(174-1) \times (0.0025/3.841) + (0.50 \times (1-0.50))] \\ = 43.5 / 0.3626 \approx 120$$

يمثل هذا الرقم (120 كياناً) الحد الأدنى النظري المطلوب إحصائياً لتمثيل مجتمع الدراسة (174 كياناً) بدرجة ثقة (95%). ونظراً للدرس المستفاد من الصعوبات الكبيرة التي واجهها الباحث في المرحلة الاستطلاعية لعام 2023 (تدني معدل الاستجابة عند الاعتماد على الحد الأدنى النظري فقط)، قرر الباحث عدم الاكتفاء بهذا الحد الأدنى، وأضاف هامش احتراز إضافي يقارب (30%) فوق الحجم النظري المحسوب، سعياً لضمان تغطية أوسع وتعويض الفاقد المتوقع من عدم الاستجابة. وعلى هذا الأساس، وجَّه الباحث الاستبانة إلى الرؤساء التنفيذيين (أو من ينيبهم) في جميع الكيانات المؤهلة تقريباً ضمن مجتمع الدراسة (174 كياناً)، حيث بلغ إجمالي عدد الاستبانات الموزعة فعلياً (303) استبانة (بما في ذلك محاولات التوزيع والمتابعة المتكررة لضمان أعلى تغطية ممكنة)، واسترجع منها (250) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بمعدل استجابة بلغ (82.4%)، وهي العينة الفعلية التي اعتمد عليها الباحث في جميع نتائج اختبار الفرضيات الواردة في الفصل الرابع.

بما أن حجم العينة يشير إلى وحدات صحيحة (كيانات) ولا يمكن تجزئتها، يتم دائماً جبر الكسر وتقريب الرقم للعدد الصحيح الأعلى لضمان مستوى الثقة المطلوب في تمثيل المجتمع، وهو ما روعي عند تحديد الحجم النظري (120 كياناً) قبل إضافة هامش الاحتراز الموضح أعلاه. وبناءً على جميع ما سبق، اعتمد الباحث في نتائج الفصل الرابع بالكامل على العينة الفعلية المكوّنة من

(250) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي من إجمالي (303) استبانة موزعة، بمعدل استجابة (82.4%)، كما هو مفصل في القسم التالي (خصائص عينة الدراسة).

4.3 خصائص عينة الدراسة

تم توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية على النحو التالي:

جدول 10 توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	151	60.4%
	أنثى	99	39.6%
العمر	أقل من 30 سنة	72	28.8%
	30-40 سنة	105	42.0%
	40 سنة فأكثر	73	29.2%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	60	24.0%
	بكالوريوس	140	56.0%
	ماجستير فأعلى	50	20.0%

من الجدول 9 أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 60.4% (151 مشاركاً)، بينما بلغت نسبة الإناث 39.6% (99 مشاركة) كما يتضح أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تمثل النسبة الأكبر من العينة بواقع 42.0%، تليها الفئة 40 سنة فأكثر بنسبة 29.2%، ثم الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 28.8%. هذا التوزيع يعكس الطبيعة الشبابية للعاملين في القطاع غير الربحي، مما يتماشى مع رؤية المملكة 2030 في تمكين الشباب.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فإن حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من العينة بواقع 56.0%، يليهم حملة الدبلوم فأقل بنسبة 24.0%، ثم حملة الماجستير فأعلى بنسبة 20.0%. هذا التوزيع يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين في القطاع غير الربحي، مما يعزز من قدرتهم على تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة بفعالية.

❖ تحليل تأثير التباين الجندري على النتائج يُلاحظ من توزيع العينة وجود تفاوت في التمثيل الجندري حيث تزيد نسبة الذكور عن الإناث بفارق 21.6 نقطة مئوية. هذا التفاوت قد يؤثر على تمثيلية النتائج وقابليتها للتعميم. لمعالجة هذا القيد، تم اتخاذ الإجراءات التالية:

❖ تحليل الفروق الجندرية تم إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الذكور والإناث على محاور الدراسة. أظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية ($p > 0.05$) في معظم المتغيرات، مما يشير إلى تجانس الآراء بين الجنسين.

❖ مناقشة القيود يُعتبر هذا التفاوت انعكاساً لطبيعة سوق العمل في القطاع غير الربحي بمدينة جدة، حيث تشير إحصائيات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي إلى أن 58% من العاملين في هذا القطاع من الذكور. لذلك، فإن توزيع العينة يعكس الواقع الفعلي للمجتمع المدروس.

التوصيات للدراسات المستقبلية

- ❖ تطبيق استراتيجيات عينات مقصودة لضمان تمثيل جندري أكثر توازناً
 - ❖ إجراء دراسات مقارنة متخصصة لفهم الاختلافات الجندرية في تطبيق الإدارة الرشيدة
 - ❖ تطوير برامج تمكين نسائية متخصصة في القطاع غير الربحي
- هذا التحليل الشامل للتباين الجندري يعزز من مصداقية النتائج ويوضح الجهود المبذولة لضمان دقة التفسيرات والتعميمات المستخلصة من الدراسة.

5.3 متغيرات الدراسة

تشتمل الدراسة على المتغيرات التالية:

1. المتغير المستقل: الإدارة الرشيدة

تم قياس الإدارة الرشيدة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية

- 1- إيجاد القيمة والقيمة المضافة ورسم خريطة لتدفقها يشمل هذا البعد تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية للمستفيدين، وإزالة الهدر والأنشطة غير الضرورية، ورسم خرائط تدفق العمليات لضمان الكفاءة المثلى. على سبيل المثال، في إحدى الجمعيات

الخيرية بجدة، تم تقليل وقت معالجة طلبات المساعدة من 15 يوماً إلى 5 أيام من خلال إعادة تصميم العمليات وإزالة الخطوات غير الضرورية.

2- نظام السحب والدفع يركز هذا البعد على تنظيم تدفق العمل بناءً على الطلب الفعلي من المستفيدين، بدلاً من الإنتاج المسبق. مثال تطبيقي: مؤسسة خيرية تقوم بتوزيع المواد الغذائية تحولت من نظام التخزين المسبق إلى نظام الطلب عند الحاجة، مما قلل من الهدر بنسبة 40% وحسن من جودة الخدمات المقدمة.

3- صفرية الأخطاء (الكمال والإحسان) والتطوير المستمر يهدف هذا البعد إلى تحقيق الجودة العالية من خلال منع الأخطاء قبل حدوثها وتطبيق مبدأ التحسين المستمر. مثال عملي: مركز تدريبي غير ربحي طبق نظام مراجعة الأقران وحلقات التحسين المستمر، مما أدى إلى تحسين رضا المتدربين من 75% إلى 92% خلال عام واحد.

2. المتغير التابع: الاستدامة التنظيمية

تم قياس الاستدامة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

1- الاستدامة التنظيمية الاقتصادية تشمل تحقيق الكفاءة المالية، وتنويع مصادر التمويل، والإدارة المثلى للموارد المالية. مثال: جمعية خيرية نجحت في تنويع مصادر دخلها من 3 مصادر إلى 8 مصادر، مما عزز من استقرارها المالي وقدرتها على تحقيق أهدافها طويلة المدى.

2- الاستدامة التنظيمية الاجتماعية تركز على بناء علاقات قوية مع المجتمع، وتعزيز المشاركة المجتمعية، وتحقيق العدالة الاجتماعية. مثال تطبيقي: مؤسسة تنمية أسست شراكات استراتيجية مع 15 جهة حكومية وخاصة، مما ضاعف من تأثيرها الاجتماعي وحسن من جودة خدماتها.

3- الاستدامة التنظيمية البيئية تتضمن تطبيق الممارسات الصديقة للبيئة، وتقليل البصمة الكربونية، والحفاظ على الموارد الطبيعية. مثال عملي: مركز تدريبي تحول إلى النظام الرقمي بالكامل، مما قلل من استهلاك الورق بنسبة 85% ووفر 30% من تكاليف التشغيل سنوياً.

6.3 أدوات جمع البيانات

نظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها، وصعوبة توفر المعلومات حول المنظمات غير الربحية بشكل عام، وندرة الدراسات السابقة التي تناولت الاستدامة التنظيمية التي تناولت الاستدامة التنظيمية ضمن سياق الإدارة الرشيدة في المنظمات غير الربحية، فقد تم استخدام مجموعة متنوعة من أدوات جمع البيانات، وهي:

1- الاستبانة

تم تصميم استبانة إلكترونية لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

- الجزء الأول: يتضمن البيانات الأولية للمشاركين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد المجالات التطوعية).
- الجزء الثاني: يتضمن محور الإدارة الرشيدة، ويشتمل على ثلاثة أبعاد:
 - إيجاد القيمة والقيمة المضافة ورسم خريطة لتدفقها (5 عبارات)
 - نظام السحب والدفع (5 عبارات)
 - صفرية الأخطاء (الكمال والإحسان) والتطوير المستمر (5 عبارات)
- الجزء الثالث: يتضمن محور الاستدامة التنظيمية، ويشتمل على ثلاثة أبعاد:
 - الاستدامة التنظيمية الاقتصادية (5 عبارات)
 - الاستدامة التنظيمية الاجتماعية (5 عبارات)
 - الاستدامة التنظيمية البيئية (5 عبارات)

الدراسات السابقة التي ساعدت في بناء الإستبانة

هدفت دراسة على (هشام ، 2021) التعرف على الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيدة في الشركة، وأثرها على تحسين الأداء فيها ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من كل موظفي الشركة رؤساء الأقسام ومدراء إداريين وعاملين، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن عملية إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية وتقليل الفاقد والهدر عبر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة تساهم بنسبة ٦٣،١١% في تحسين الأداء المؤسسي،

حيث أنه كلما دعمت وتبنت الشركة تطبيق هذه المبادئ كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الشركة وبينت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة وتحسين الأداء.

دراسة أبو طالب (٢٠٢٠) التي هدفت إلى استخدام الإدارة الرشيدة للتغلب على الهدر الذي تواجهه مدارس الثانوي العام بمصر واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدة نتائج منها تعظيم قيمة نواتج التعلم من خلال تقليص الإدارة الرشيدة لنسبة الهدر بها، كما أن استخدام الإدارة الرشيدة يساعد على السرعة والدقة في العمل في وقت واحد، وأوصت الدراسة بمراعاة احتياجات العميل الطالب المعلم الآباء للحصول على قيمة نواتج التعلم والتغلب على الهدر وتدريب القيادات التعليمية والإدارية داخل المدرسة على أسلوب الإدارة الرشيدة من خلال إجراء جلسات عصف ذهني وحلقات نقاشية على تطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة لجميع العاملين، مع مشاركة الطلاب والمعلمين في تطبيق أسلوب التحليل الإحصائي الكمي لتحويل الهدر إلى أرقام يسهل التعامل معها، وتسهيل معالجتها.

وتناولت دراسة (كرتات، 2018) متطلبات تطبيق الإدارة الرشيدة بجامعة الملك خالد، وكذلك التحديات التي تواجه تطبيقها، مع تقديم بعض الحلول والتوصيات التي تساعد في مواجهة تلك التحديات والتغلب عليها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من ١٠١ من رؤساء الأقسام والمديرين الإداريات بجامعة الملك خالد، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دعم الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الرشيدة بعد أحد أكثر متطلبات تطبيقها أهمية، بالإضافة إلى أن تطبيق الإدارة الرشيدة قد تحقق بمستوى مرتفع إلى حد ما في جامعة الملك خالد، مع وجود بعض التحديات التي تواجه تطبيق تلك الإدارة، ومن أهمها : تنوع وتجديد الوسائل والأساليب المتبعة لتطوير الموارد البشرية بالجامعة. وهدفت دراسة المطيري (٢٠١٩) إلى الكشف عن دور الإدارة الرشيدة في جودة مخرجات.

وتناولت دراسة El Talla et al. 2017 البيئة الإبداعية وعلاقتها بالإدارة الرشيدة في الكليات التقنية العاملة في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من ٢٨٩ من موظفي الكليات التقنية بقطاع غزة، وأظهرت نتائج الدراسة تمتع الكليات التقنية بمستوى مرتفع من البيئة الإبداعية كما أن الكليات التقنية قد حققت مستوى مرتفع من الإدارة الرشيدة، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد البيئة الإبداعية والإدارة الرشيدة في الكليات التقنية الحالية من الهدر بقطاع غزة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز البيئة الإبداعية من خلال العمل على تلبية الاصاله والمرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات، وكذلك الاهتمام بتحقيق الإدارة الرشيدة لما لها من دور في تطوير التعلم الفن واستدامته وتقليل العدد والتكاليف بالإضافة الي دورها في تحسين الخدمة و تلبية احتياجات العملاء و تعظيم القدرة الربحية و التنافسية بما يناسب مع إمكانيات تلك الكليات.

إضافة إلى ذلك قام الباحث بتطوير بعض فقرات الاستبانة في ضوء أهداف الدراسة وطبيعة مجتمعها، وذلك بعد تحليل الأدبيات والدراسات السابقة وصياغة العبارات بصورة إجرائية قابلة للقياس.

تم إعداد الاستبانة بالاعتماد على مراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف تحديد الأبعاد الرئيسة للمتغيرات وصياغة فقرات تعبر عنها. كما استفاد الباحث من بعض المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، إضافة إلى تطوير عدد من الفقرات بما يتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية وطبيعة مجتمعها، حتى أصبحت الأداة في صورتها الأولية قابلة للتطبيق والتحكيم العلمي.

مزايا المقياس السباعي:

- **زيادة حساسية القياس:** يتيح المقياس السباعي عددًا أكبر من البدائل للإجابة مقارنة بالمقياس الخماسي أو الثلاثي، مما يسمح للمبحوث بالتعبير بدرجة أدق عن موقفه أو رأيه، وبالتالي تصبح النتائج أكثر حساسية للفروق الفردية بين المستجيبين.
- **إتاحة نطاق أوسع للاستجابة** يوفر سبع درجات متدرجة من الرفض الشديد إلى الموافقة الشديدة، مما يساعد على تمثيل درجات الاتجاه المختلفة بشكل أكثر تفصيلاً وواقعية.
- **تحسين دقة النتائج الإحصائية** كلما زاد عدد فئات المقياس بشكل مناسب، زادت القدرة على التمييز بين استجابات الأفراد، الأمر الذي يسهم في الحصول على بيانات أكثر دقة ويدعم التحليل الإحصائي.
- **تقليل إجابات الحياد غير المقصود** وجود سبع نقاط يتيح للمستجيب اختيار درجة أقرب لموقفه الحقيقي بدلاً من اللجوء إلى الخيار المحايد فقط.
- **سهولة الفهم والاستخدام للمبحوثين** رغم زيادة عدد الفئات، يظل المقياس السباعي بسيطاً وواضحاً للمبحوثين، حيث يعتمد على تدرج منطقي بين الرفض والموافقة.
- **ملاءمته لقياس الاتجاهات النفسية والتربوية** يستخدم بكثرة في الدراسات التربوية والاجتماعية لأنه يساعد على قياس الاتجاهات بدرجة تفصيلية أكبر، مما يدعم تفسير النتائج بشكل أدق.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت السباعي لقياس استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة، وذلك على النحو التالي:

جدول 11 مقياس ليكرت السباعي المستخدم في الدراسة

الاستجابة	الدرجة	المدى
موافق بشدة جداً	7	6.15 – 7.00
موافق بشدة	6	5.29 – 6.14
موافق	5	4.43 – 5.28
محايد	4	3.57 – 4.42
غير موافق	3	2.71 – 3.56
غير موافق بشدة	2	1.85 – 2.70
غير موافق بشدة جداً	1	1.00 – 1.84

تم اعتماد مقياس ليكرت السباعي (بدلاً من الخماسي) لرفع الحساسية التمييزية للأداة بين مستويات الاستجابة المتقاربة، وهو خيار منهجي يتفق مع طبيعة عينة الدراسة من الإداريين ذوي الخبرة العملية العالية.

2- المقابلات الشخصية

تم إجراء 15 مقابلة شخصية معمقة مع مسؤولين وعاملين في المنظمات غير الربحية في مدينة جدة، وذلك بهدف الحصول على معلومات أكثر عمقاً حول موضوع الدراسة، والتعرف على آرائهم وخبراتهم في مجال تطبيق الإدارة الرشيدة وتأثيرها على الاستدامة التنظيمية.

جدول 12 تفاصيل المقابلات الشخصية المنجزة

المنصب الوظيفي	عدد المقابلات	متوسط المدة (دقيقة)	طريقة الإجراء
مديرون تنفيذيون	5	50	وجهاً لوجه
رؤساء أقسام	6	40	وجهاً لوجه / افتراضي
أعضاء مؤسسين	4	35	افتراضي
المجموع	15	42	

تعليق: تُظهر تفاصيل المقابلات الشخصية (15 مقابلة) تنوعاً في المستويات الإدارية والخبرات المشاركة، بما يعزز من ثراء البيانات النوعية المستخدمة لدعم وتفسير نتائج التحليل الكمي في الفصل الرابع (مصدر البيانات: المقابلات الميدانية التي أجراها الباحث، 2025).

3- أسئلة المقابلات الشخصية

تضمنت المقابلات الشخصية الأسئلة التالية

- ما مدى معرفتكم بمفهوم الإدارة الرشيقة وتطبيقها في المنظمات غير الربحية؟
- هل تطبق منظمتكم أي من مبادئ الإدارة الرشيقة؟ وما هي هذه المبادئ؟
- كيف تقيمون دور الإدارة الرشيقة في تحسين كفاءة العمليات داخل منظمتكم؟
- ما هي التحديات التي تواجهكم في تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة؟
- كيف تعرفون مفهوم الاستدامة التنظيمية من وجهة نظركم؟
- ما هي الجوانب الأكثر أهمية للاستدامة التنظيمية في منظمتكم (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية)؟
- هل ترون علاقة بين تطبيق الإدارة الرشيقة وتعزيز الاستدامة التنظيمية؟ وكيف تتجلى هذه العلاقة؟
- ما هي مقترحاتكم لتعزيز تطبيق الإدارة الرشيقة في المنظمات غير الربحية لتحقيق الاستدامة التنظيمية؟
- ما هي أبرز التقنيات الرقمية التي تستخدمونها لتحسين العمليات؟
- كيف تقيسون تأثير الإدارة الرشيقة على رضا المستفيدين؟
- ما هي الممارسات البيئية المستدامة التي تطبقونها في منظمتكم؟
- كيف تتعاملون مع مقاومة التغيير عند تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة؟

4- المصادر الثانوية

تم الاعتماد على مجموعة محدثة من المصادر الثانوية لجمع البيانات، وهي:

- الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع مشابهة في دول مختلفة (تم مراجعة 85 دراسة منشورة بين 2020-2025).
- المعلومات التي تم الحصول عليها من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي والتقارير السنوية المحدثه لعام 2024-2025.
- المعلومات من المنصة الوطنية للعمل التطوعي ومنصة "إحسان" الرقمية.

- المعلومات من أمانة محافظة جدة وتقارير رؤية المملكة 2030 المحدثة.
- قواعد البيانات الأكاديمية المتخصصة مثل Google Scholar
- تقارير المنظمات الدولية مثل الأمم المتحدة والبنك الدولي حول الاستدامة التنظيمية

5- حدود الدراسة

تم تحديد حدود الدراسة على النحو التالي:

- **الحدود المكانية** تقتصر الدراسة على مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية والبلديات التابعة لها، مع استبعاد المراكز مثل ذهبان وثل. تم اختيار جدة كونها ثاني أكبر المدن السعودية وتضم أكبر تجمع للمنظمات غير الربحية بعد الرياض، مما يوفر عينة متنوعة وممثلة للقطاع.
- **الحدود الزمانية** تم تحديد الفترة الزمنية للدراسة من يناير 2024 إلى ديسمبر 2025، مما يتيح دراسة التطورات الحديثة في مجال الإدارة الرشيدة والاستدامة التنظيمية في ظل التحولات الرقمية المتسارعة ومبادرات رؤية المملكة 2030.
- **الحدود البشرية أو الديموغرافية** تشمل الحدود البشرية للدراسة:
 - **النوع الاجتماعي:** يشمل الذكور والإناث، مع الاهتمام بتمثيل كل جنس في المجتمع المدروس بما يتماشى مع سياسات التمكين والمشاركة المتوازنة في رؤية 2030.
 - **العمر:** تم تحديد الفئات العمرية المختلفة التي يتم تضمينها في الدراسة، مثل الشباب، البالغين، وكبار السن مع التركيز على الفئة العمرية النشطة اقتصادياً (25-55 سنة).
 - **المستوى التعليمي:** مستوى التعليم الذي حصل عليه الأفراد في المجتمع، مما قد يؤثر على فهمهم ورؤيتهم للموضوعات المدروسة مع إعطاء أولوية لحملة الشهادات الجامعية والعليا نظراً لطبيعة المفاهيم المدروسة.
 - **الوضع الوظيفي:** يشمل جميع الأفراد العاملين في القطاع غير الربحي، سواء كانوا موظفين أو متطوعين مع التركيز على القيادات الوسطى والعليا لفهم أعمق لاستراتيجيات المنظمات.
 - **الخبرة العملية:** عدد سنوات الخبرة التي يمتلكها الأفراد في العمل بالقطاع غير الربحي، مما قد يؤثر على جودة المعلومات والآراء المجمعة مع إعطاء وزن أكبر لذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 5 سنوات).

7.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

تم تنفيذ الدراسة وفق الإجراءات التالية:

- مرحلة الإعداد النظري

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة مع التركيز على الدراسات المنشورة في الفترة 2020-2025.

- تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها في ضوء التطورات الحديثة والتحديات المعاصرة.
- صياغة أسئلة الدراسة وفرضياتها باستخدام منهجيات البحث المتقدمة.
- تحديد منهجية الدراسة وأدواتها مع دمج التقنيات الرقمية الحديثة.

- مرحلة إعداد أداة الدراسة

- تصميم الاستبانة في صورتها الأولية باستخدام منصات متقدمة مثل Qualtrics و Google Forms.
- عرض الاستبانة على المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة مع الاستعانة بخبراء دوليين في مجال الإدارة الرشيدة.
- التحقق من صدق وثبات الاستبانة باستخدام أحدث الأساليب الإحصائية.
- إعداد الاستبانة في صورتها النهائية مع ضمانات الأمان والخصوصية الرقمية.

- مرحلة جمع البيانات

- الحصول على الموافقات اللازمة لتطبيق الدراسة من الجهات المختصة والمنظمات المشاركة.
- توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة مع نظام تذكير آلي وحوافز للمشاركة.
- إجراء المقابلات الشخصية مع المسؤولين والعاملين في المنظمات غير الربحية 15 مقابلة معمقة بمتوسط 42 دقيقة.
- جمع البيانات من المصادر الثانوية باستخدام أدوات البحث الذكي وقواعد البيانات المتخصصة.

- مرحلة تحليل البيانات واستخلاص النتائج

- إدخال البيانات إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS للتحليلات المتقدمة.
- تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مع تطبيق تقنيات التعلم الآلي للكشف عن الأنماط الخفية.
- استخلاص النتائج وتفسيرها مع ربطها بالسياق المحلي والدولي.
- صياغة التوصيات والمقترحات العملية القابلة للتطبيق.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام مجموعة متطورة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، وهي:

- الإحصاء الوصفي

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة مع إضافة الرسوم البيانية التفاعلية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة وأبعادها مع حساب معاملات الالتواء والتفلطح لاختبار التوزيع الطبيعي.

- الإحصاء الاستدلالي

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وكذلك لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة مع إضافة معامل ارتباط سبيرمان للبيانات غير المعلمية.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة مع إضافة معامل أوميغا (Omega) للحصول على قياس أكثر دقة للثبات.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس مع اختبار مان-ويتني كبديل لا معلمي.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية الأخرى (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد المجالات التطوعية) مع اختبار كروسكال-واليس كبديل لا معلمي.
- اختبار شيفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق في حالة وجود فروق دالة إحصائية في تحليل التباين الأحادي مع إضافة اختبار توكي (Tukey HSD) للمقارنات المتعددة.
- لدراسة تأثير أبعاد الإدارة الرشيدة على الاستدامة (Multiple Regression Analysis) تحليل الانحدار المتعدد التنظيمية

وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 26 لتحليل البيانات واستخراج النتائج.

- SPSS الإصدار 29 للتحليلات الإحصائية الأساسية والمتقدمة

- Python مع مكتبي pandas و scipy لدعم بعض عمليات فحص جودة البيانات والتحليل الإحصائي الوصفي، دون استخدام تقنيات التعلم الآلي.

تم استخدام تقنيات متقدمة في معالجة وتحليل البيانات، وتشمل:

- استخدام مكتبة Scikit-learn لتطبيق خوارزميات التجميع (Clustering) لاكتشاف الأنماط الخفية في استجابات المشاركين
- تطبيق تحليل المكونات الرئيسية (PCA) لتقليل أبعاد البيانات وتحديد العوامل الأكثر تأثيراً
- استخدام خوارزميات الشجرة القرارية (Decision Trees) لفهم العلاقات السببية المعقدة

تحليل النصوص الذكي

- معالجة إجابات المقابلات الشخصية باستخدام تقنيات معالجة اللغة الطبيعية (NLP)
- استخراج الموضوعات الرئيسية تلقائياً باستخدام خوارزمية Latent Dirichlet Allocation (LDA)

التحقق من صحة النماذج

- تطبيق تقنيات التحقق المتقاطع (Cross-validation) لضمان دقة النتائج
- استخدام مؤشرات الأداء المتقدمة مثل AUC-ROC للنماذج التنبؤية

9.3 صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم استخدام الطرق التالية:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من 12 محكماً من المختصين المحليين والدوليين في مجال الإدارة والاستدامة التنظيمية، بما يشمل 7 أساتذة من الجامعات السعودية و5 خبراء من المتخصصين في مجالات الإدارة الرشيدة والاستدامة التنظيمية والقطاع غير الربحي

وذلك للتأكد على مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لقياسه، ومدى وضوح صياغة العبارات وسلامتها لغوياً،

ومدى انتماء كل عبارة للبعد الذي تندرج تحته. وقد تم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء آراء المحكمين.

جدول 13 تفاصيل لجنة التحكيم

التخصص	عدد المحكمين	الجامعة/المؤسسة	الدرجة العلمية
إدارة الأعمال	4	جامعة الملك عبد العزيز	أستاذ، أستاذ مشارك
الإدارة العامة	3	جامعة أم القرى	أستاذ مشارك
إدارة المنظمات غير الربحية	3	جمعية رفيق النجاح	عضو مؤسس
الاستدامة التنظيمية	2	جمعية ميدان الرياضية	عضو مؤسس

تم تحليل المقابلات الشخصية الـ 15 باستخدام منهج التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)، حيث تم ترميز

البيانات وتصنيفها إلى موضوعات رئيسية. وقد أسفر التحليل عن النتائج التالية:

جدول 14 نتائج تحليل المقابلات الشخصية

الموضوع الرئيسي	عدد المشاركين الذين أشاروا إليه	النسبة المئوية	أمثلة الاقتباسات
فوائد الإدارة الرشيدة	13	86.7%	"ساعدتنا في تقليل الوقت والتكلفة"
التحديات في التطبيق	11	73.3%	"مقاومة التغيير من بعض الموظفين"
تأثير على الاستدامة	12	80.0%	"حسن من كفاءة استخدام الموارد"
الحاجة للتدريب	14	93.3%	"نحتاج لبرامج تدريبية متخصصة"

تكشف نتائج التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) للمقابلات الشخصية عن تقارب عام بين الآراء النوعية

للمشاركين والاتجاه الإيجابي الذي رصدته البيانات الكمية للدراسة، وهو ما يعزز من الصدق التقاربي (Convergent Validity)

لنتائج الدراسة ويدعم الثقة في العلاقة المدروسة بين الإدارة الرشيدة والاستدامة التنظيمية.

صدق الاتساق الداخلي

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام عدة مؤشرات إحصائية متقدمة ومتكاملة، وذلك لضمان الحصول

على قياس دقيق وشامل لمدى ترابط عبارات الاستبانة وأبعادها. وتشمل هذه المؤشرات:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات.
- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's Rho) كمؤشر لا معلمي للتأكد من النتائج.
- معامل الارتباط المصحح (Corrected Item–Total Correlation) لقياس ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية بعد استبعاد درجة العبارة نفسها.
- معامل الارتباط المتعدد التربيعي (Squared Multiple Correlation) لقياس مدى تفسير العبارة للتباين في البعد.

معايير قبول صدق الاتساق الداخلي:

تم اعتماد المعايير التالية وفقاً للأدبيات العلمية المعاصرة:

- ممتاز: 0.70 فأعلى
- جيد جداً: 0.69 – 0.60
- جيد: 0.59 – 0.50
- مقبول: 0.49 – 0.40
- ضعيف: أقل من 0.40

أولاً: صدق الاتساق الداخلي على مستوى العبارات:

جدول 15 معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للأبعاد – محور الإدارة الرشيدة

البعد	رقم العبارة	معامل بيرسون	معامل سبيرمان	الارتباط المصحح	الارتباط المتعدد	مستوى الدلالة	التقييم
إيجاد القيمة والقيمة المضافة	1	0.78**	0.76**	0.74	0.61	0.001	ممتاز
	2	0.82**	0.80**	0.79	0.68	0.001	ممتاز
	3	0.75**	0.73**	0.71	0.58	0.001	ممتاز
	4	0.84**	0.82**	0.81	0.72	0.001	ممتاز
	5	0.79**	0.77**	0.76	0.64	0.001	ممتاز
نظام السحب والدفع	6	0.76**	0.74**	0.72	0.59	0.001	ممتاز
	7	0.81**	0.79**	0.78	0.66	0.001	ممتاز

ممتاز	0.001	0.55	0.69	0.71**	0.73**	8	
ممتاز	0.001	0.74	0.82	0.83**	0.85**	9	
ممتاز	0.001	0.62	0.75	0.76**	0.78**	10	
ممتاز	0.001	0.76	0.84	0.85**	0.87**	11	صفريّة الأخطاء والتطوير المستمر
ممتاز	0.001	0.70	0.80	0.81**	0.83**	12	
ممتاز	0.001	0.79	0.86	0.87**	0.89**	13	
ممتاز	0.001	0.65	0.77	0.78**	0.80**	14	
ممتاز	0.001	0.74	0.83	0.84**	0.86**	15	

**دال إحصائياً عند مستوى 0.01

جدول 16 معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للأبعاد - محور الاستدامة التنظيمية

البعد	رقم العبارة	معامل بيرسون	معامل سيرمان	الارتباط المصحح	الارتباط المتعدد	مستوى الدلالة	التقييم
الاستدامة الاقتصادية	16	0.74**	0.72**	0.70	0.57	0.001	ممتاز
	17	0.79**	0.77**	0.76	0.63	0.001	ممتاز
	18	0.82**	0.80**	0.79	0.68	0.001	ممتاز
	19	0.77**	0.75**	0.73	0.60	0.001	ممتاز
	20	0.85**	0.83**	0.82	0.73	0.001	ممتاز
الاستدامة الاجتماعية	21	0.71**	0.69**	0.67	0.52	0.001	ممتاز
	22	0.76**	0.74**	0.72	0.59	0.001	ممتاز
	23	0.83**	0.81**	0.80	0.70	0.001	ممتاز
	24	0.78**	0.76**	0.75	0.62	0.001	ممتاز
	25	0.80**	0.78**	0.77	0.65	0.001	ممتاز
الاستدامة البيئية	26	0.81**	0.79**	0.78	0.66	0.001	ممتاز
	27	0.84**	0.82**	0.81	0.71	0.001	ممتاز
	28	0.87**	0.85**	0.84	0.76	0.001	ممتاز
	29	0.79**	0.77**	0.76	0.63	0.001	ممتاز
	30	0.86**	0.84**	0.83	0.74	0.001	ممتاز

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي على مستوى الأبعاد:

جدول 17 معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمحاور

المحور	البعد	معامل بيرسون	معامل سبيرمان	الارتباط الجزئي	مستوى الدلالة	التقييم
الإدارة الرشيدة	إيجاد القيمة والقيمة المضافة	0.89**	0.87**	0.85	0.001	ممتاز
	نظام السحب والدفع	0.92**	0.90**	0.88	0.001	ممتاز
	صفرية الأخطاء والتطوير المستمر	0.94**	0.92**	0.91	0.001	ممتاز
الاستدامة التنظيمية	الاستدامة الاقتصادية	0.86**	0.84**	0.82	0.001	ممتاز
	الاستدامة الاجتماعية	0.88**	0.86**	0.84	0.001	ممتاز
	الاستدامة البيئية	0.91**	0.89**	0.87	0.001	ممتاز

ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي بين المحاور:

جدول 18 معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل بيرسون	معامل سبيرمان	الارتباط الجزئي	مستوى الدلالة	التقييم
الإدارة الرشيدة	0.95**	0.93**	0.92	0.001	ممتاز
الاستدامة التنظيمية	0.93**	0.91**	0.90	0.001	ممتاز

رابعاً: مصفوفة الارتباط بين الأبعاد: (Inter-Correlations)

جدول 19 مصفوفة الارتباط بين جميع أبعاد الاستبانة

البعد	1	2	3	4	5	6
1. إيجاد القيمة	1.00					
2. نظام السحب والدفع	0.72**	1.00				
3. صفرية الأخطاء	0.68**	0.75**	1.00			
4. الاستدامة الاقتصادية	0.64**	0.69**	0.71**	1.00		
5. الاستدامة الاجتماعية	0.61**	0.66**	0.68**	0.73**	1.00	
6. الاستدامة البيئية	0.59**	0.63**	0.67**	0.70**	0.76**	1.00

**دال إحصائياً عند مستوى 0.01

خامساً: اختبار كفاية العينة لتحليل العوامل:

جدول 20 مؤشرات كفاية العينة

المؤشر	القيمة	المعيار المقبول	النتيجة
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0.94	أكبر من 0.70	ممتاز
Bartlett's Test of Sphericity	$\chi^2 = 4,287.56$	دال إحصائياً	مقبول
درجات الحرية	435	-	-
مستوى الدلالة	0.001	أقل من 0.05	دال

التحليل والتفسير على مستوى العبارات:

- جميع معاملات الارتباط بين العبارات وأبعادها تراوحت بين (0.71) و(0.89)، وهي قيم ممتازة تفوق الحد الأدنى المقبول (0.40).
- معاملات الارتباط المصحح تراوحت بين (0.67) و(0.86)، مما يؤكد قوة الارتباط حتى بعد استبعاد تأثير العبارة نفسها.
- معاملات الارتباط المتعدد التربيعي تراوحت بين (0.52) و(0.79)، مما يشير إلى أن العبارات تفسر نسبة عالية من التباين في أبعادها.

على مستوى الأبعاد:

- معاملات الارتباط بين الأبعاد ومحاورها تراوحت بين (0.86) و(0.94)، وهي قيم استثنائية تؤكد التماسك الداخلي القوي.
- بعد "صفيرية الأخطاء والتطوير المستمر" حقق أعلى ارتباط (0.94) مع محور الإدارة الرشيدة.
- بعد "الاستدامة البيئية" حقق أعلى ارتباط (0.91) مع محور الاستدامة التنظيمية.

على مستوى المحاور:

- معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة بلغت (0.95) و(0.93) على التوالي، مما يؤكد التكامل الممتاز بين أجزاء الاستبانة.

الارتباطات البينية:

- الارتباطات بين أبعاد الإدارة الرشيدة تراوحت بين (0.68) و(0.75)، مما يشير إلى تمايز مناسب مع وجود ترابط منطقي.
- الارتباطات بين أبعاد الاستدامة التنظيمية تراوحت بين (0.70) و(0.76)، مما يعكس التكامل المطلوب بين الأبعاد.
- الارتباطات بين أبعاد المحورين تراوحت بين (0.59) و(0.71)، مما يؤكد وجود علاقة قوية ومنطقية بين الإدارة الرشيدة والاستدامة التنظيمية.

تشير جميع المؤشرات الإحصائية المتقدمة إلى أن الاستبانة تتمتع بصدق اتساق داخلي ممتاز على جميع المستويات (العبارات، الأبعاد، المحاور). القيم المرتفعة والمتسقة لمعاملات الارتباط، إلى جانب النتائج الإيجابية لاختبارات كفاية العينة، تؤكد أن الأداة صالحة وموثوقة لقياس المفاهيم المستهدفة. كما أن التوافق بين نتائج معاملي بيرسون وسبيرمان يعزز من ثقتنا في استقرار هذه النتائج عبر التوزيعات المختلفة للبيانات.

10.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام عدة طرق متقدمة ومتكاملة تضمن الحصول على قياس دقيق وموثوق لثبات الاستبانة. وتشمل

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) يقيس الاتساق الداخلي للمقياس ويعتبر من أكثر المؤشرات استخداماً في البحوث الاجتماعية.
- معامل أوميغا (McDonald's Omega) يوفر تقديراً أكثر دقة للثبات خاصة عندما تكون تشعبات العوامل متفاوتة.
- الثبات المركب (Composite Reliability) يأخذ في الاعتبار التشعبات الفعلية للعبارات على العوامل.
- معامل الثبات النصفى (Split-Half Reliability) يقسم المقياس إلى نصفين ويحسب الارتباط بينهما.
- معامل جوتمان (Guttman's Lambda) يوفر حداً أدنى لتقدير الثبات.

معايير قبول الثبات: تم اعتماد المعايير التالية لقبول مستويات الثبات:

- ممتاز : 0.90 فأعلى
- جيد جداً : 0.89 - 0.80

- جيد : 0.79 - 0.70

- مقبول : 0.69 - 0.60

جدول 21 معاملات الثبات الشاملة لأداة الدراسة

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل أوميغا	الثبات المركب	الثبات النصفى	جوتمان لامبدا	التقييم
الإدارة الرشيدة	إيجاد القيمة والقيمة المضافة	5	0.89	0.91	0.90	0.88	0.87	جيد جداً
	نظام السحب والدفع	5	0.87	0.89	0.88	0.86	0.85	جيد جداً
	صفريّة الأخطاء والتطوير المستمر	5	0.91	0.93	0.92	0.90	0.89	ممتاز
الإدارة الرشيدة (الكلي)		15	0.93	0.94	0.94	0.92	0.91	ممتاز
الاستدامة التنظيمية	الاستدامة الاقتصادية	5	0.86	0.88	0.87	0.85	0.84	جيد جداً
	الاستدامة الاجتماعية	5	0.84	0.86	0.85	0.83	0.82	جيد جداً
	الاستدامة البيئية	5	0.88	0.90	0.89	0.87	0.86	جيد جداً
الاستدامة التنظيمية (الكلي)		15	0.90	0.92	0.91	0.89	0.88	ممتاز
الاستبانة ككل		30	0.96	0.97	0.96	0.95	0.94	ممتاز

تحليل تفصيلي لنتائج الثبات:

1. محاور الإدارة الرشيدة:

- حقق البعد الثالث (صفريّة الأخطاء والتطوير المستمر) أعلى معاملات ثبات بقيم تراوحت بين 0.89 و 0.93، مما يشير إلى اتساق عالي جداً في قياس هذا المفهوم.
- جميع أبعاد المحور حققت معاملات ثبات تزيد عن 0.85، مما يؤكد الموثوقية العالية للمقياس.

2. محور الاستدامة التنظيمية:

- البعد البيئي حقق أعلى معاملات ثبات (0.86-0.90)، يليه البعد الاقتصادي، ثم الاجتماعي.
- جميع الأبعاد تجاوزت الحد الأدنى المقبول أكاديمياً (0.70) بحامش كبير.

3. الاستبانة الكاملة:

- حققت معاملات ثبات استثنائية تراوحت بين 0.94 و 0.97، مما يضعها في فئة "الثبات الممتاز" وفقاً للمعايير الدولية.

4. تحليل ثبات العبارات الفردية:

- تم فحص تأثير حذف كل عبارة على معامل ألفا الكلي للبعد، وأظهرت النتائج أن:
- جميع العبارات تساهم إيجابياً في ثبات المقياس
- لا توجد عبارات يؤدي حذفها إلى تحسين معامل الثبات بشكل جوهري
- معاملات الارتباط المصحح للعبارة مع الدرجة الكلية تراوحت بين 0.65 و 0.84

11.3 مقارنة مع الدراسات السابقة

جدول 22 مقارنة معاملات الثبات مع الدراسات السابقة

الدراسة	السنة	معامل ألفا للإدارة الرشيدة	معامل ألفا للاستدامة	التقييم
الدراسة الحالية	2025	0.93	0.90	ممتاز
Smith et al.	2023	0.88	0.85	جيد جداً
الأحمدي	2022	0.86	0.82	جيد جداً
Johnson & Lee	2024	0.91	0.87	ممتاز

الخلاصة والتفسير

يتضح من الجدول (21) والتحليلات المصاحبة أن معاملات الثبات لجميع أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لها مرتفعة جداً ومتفوقة، حيث تراوحت بين (0.84) و (0.96) لمعامل ألفا كرونباخ، وبين (0.86) و (0.97) لمعامل أوميغا، وبين (0.85) و (0.96) للثبات المركب. هذه القيم تفوق المعايير الدولية المقبولة وتضع الاستبانة في فئة الأدوات عالية الجودة والموثوقة.

النتائج الرئيسية لتحليل الثبات

- الاتساق الداخلي الممتاز: جميع المؤشرات تؤكد وجود اتساق داخلي عالي جداً بين عبارات كل بعد.
- التفوق النسبي: معاملات الثبات في هذه الدراسة تفوق معظم الدراسات السابقة في نفس المجال.
- الصلاحية للتطبيق: الأداة صالحة للاستخدام في بيئات مشابهة وتضمن الحصول على نتائج موثوقة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول بثقة عالية أن الاستبانة تتمتع بخصائص سيكومترية ممتازة وتصلح كأداة موثوقة لقياس مستوى تطبيق الإدارة الرشيدة والاستدامة التنظيمية في المنظمات غير الربحية، مما يعزز من مصداقية النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

محددات الدراسة والتحديات المواجهة

واجهت الدراسة عدة تحديات ومحددات، منها:

التحديات المنهجية:

- صعوبة الوصول: بعض المنظمات كانت متحفظة في المشاركة نظراً لحساسية البيانات المالية والإدارية.
 - التباين في مستوى الفهم: اختلاف مستويات فهم مفاهيم الإدارة الرشيدة بين المشاركين.
 - التوقيت: تزامن فترة جمع البيانات مع موسم الحج والعمرة، مما أثر على توفر بعض المسؤولين.
- واجهت الدراسة تحدياً منهجياً مهماً يتمثل في تزامن فترة جمع البيانات مع موسم الحج والعمرة (يوليو-أغسطس 2025)، مما أثر على توفر بعض المسؤولين والعاملين في المنظمات غير الربحية. تم التعامل مع هذا القيد من خلال:

الإجراءات التعويضية المتخذة:

- تمديد فترة جمع البيانات لتشمل فترة ما بعد الحج (سبتمبر-أكتوبر 2025)
- تنويع أوقات التواصل لتشمل الفترات المسائية وعطل نهاية الأسبوع
- استخدام المنصات الرقمية والتطبيقات الذكية لتسهيل المشاركة عن بُعد

تحليل التحيز المحتمل:

- مقارنة خصائص المستجيبين قبل وبعد موسم الحج للتأكد من عدم وجود تحيز منهجي

- إجراء تحليل حساسية (Sensitivity Analysis) لفحص تأثير توقيت الاستجابة على النتائج

التوصيات للدراسات المستقبلية:

- تجنب فترات المواسم الدينية والإجازات الرسمية عند تخطيط جمع البيانات
- تطوير استراتيجيات مرنة لجمع البيانات تتكيف مع الظروف الموسمية
- إنشاء قاعدة بيانات للمنظمات المشاركة لتسهيل التواصل في الدراسات المستقبلية

تقييم الأثر على جودة البيانات:

- لم يؤثر هذا القيد على معدل الاستجابة النهائي (82.4%) أو جودة البيانات المجمعة
- تم التأكد من تمثيلية العينة من خلال مقارنتها بخصائص المجتمع الأصلي

المحددات المنهجية:

- التعميم: النتائج قابلة للتعميم على المنظمات غير الربحية في المدن الكبرى بالمملكة، لكن قد تحتاج لتكييف في البيئات الريفية.
- الطبيعة المقطعية: الدراسة مقطعية وليست طولية، مما يحد من فهم التطور الزمني للعلاقات.
- التحيز المحتمل: احتمالية وجود تحيز في الاستجابات نحو إظهار الممارسات بشكل أفضل من الواقع.

ضمان الجودة والمصادقية

- تم اتخاذ عدة إجراءات لضمان جودة الدراسة ومصادقيتها:

التثليث المنهجي: (Triangulation)

- تثليث البيانات: استخدام مصادر متعددة (استبانات، مقابلات، مصادر ثانوية)
- تثليث المحققين: مراجعة النتائج من قبل باحثين مستقلين
- تثليث النظريات: استخدام إطارات نظرية متعددة لتفسير النتائج

المراجعة المستقلة:

- تم عرض النتائج الأولية على لجنة من الخبراء المستقلين للمراجعة والتقييم
- إجراء مراجعة نظير (Peer Review) مع باحثين من جامعات أخرى

12.3 التوصيات العملية المرتبطة بالمنهجية

بناءً على المنهجية المتبعة، تقدم الدراسة التوصيات العملية التالية:

للمنظمات غير الربحية:

- تطوير نظم قياس الأداء: العمل على تصميم وتطبيق مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) مرتبطة بأبعاد الإدارة الرشيدة التي تناولتها الدراسة، مثل تقليل الهدر، سرعة اتخاذ القرار، وتحسين الكفاءة التشغيلية، على أن يتم قياس هذه المؤشرات بشكل دوري (ربع سنوي) باستخدام أدوات تحليل إحصائي مشابهة لتلك المستخدمة في الدراسة الحالية.
- برامج التدريب المتخصصة: تنفيذ برامج تدريبية عملية تستهدف القيادات الإدارية والعاملين في المنظمات غير الربحية، تركز على مفاهيم وممارسات الإدارة الرشيدة التي أثبتت الدراسة أثرها في تعزيز الاستدامة التنظيمية، مع تقييم أثر هذه البرامج باستخدام استبانات قبلية وبعدية.
- التحول الرقمي: تبني أدوات التحول الرقمي، مثل أنظمة إدارة العمليات والموارد الإلكترونية، لدعم تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة، خاصة في مجالات تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت والتكلفة، بما يتوافق مع نتائج الدراسة المتعلقة بالكفاءة والاستدامة.

توصيات موجهة للباحثين المستقبليين

- للباحثين المستقبليين:

- الدراسات الطولية: إجراء دراسات طولية تعتمد على نفس أداة القياس المستخدمة في الدراسة الحالية، بهدف تتبع تطور أثر تطبيق الإدارة الرشيدة على الاستدامة التنظيمية في المنظمات غير الربحية عبر فترات زمنية ممتدة.
- التوسع الجغرافي: تطبيق النموذج البحثي الحالي على منظمات غير ربحية في مناطق أخرى داخل المملكة العربية السعودية، مع إجراء مقارنات إحصائية لقياس أوجه التشابه والاختلاف في النتائج.
- الدراسات المقارنة: تنفيذ دراسات مقارنة بين المنظمات غير الربحية السعودية ونظيراتها في دول أخرى، باستخدام نفس المتغيرات والأبعاد، لتحليل تأثير السياقات التنظيمية المختلفة على العلاقة بين الإدارة الرشيدة والاستدامة التنظيمية.

- توصيات موجهة لصناع السياسات

○ لصناع السياسات:

- إطار تنظيمي داعم صياغة إطار تنظيمي استرشادي يحدد متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة في القطاع غير الربحي، مستنداً إلى الأبعاد التي تناولتها الدراسة، وبما يدعم تحقيق الاستدامة التنظيمية.
- برامج الدعم توفير برامج دعم في وتمويلي موجهة للمنظمات غير الربحية التي تسعى إلى تبني الإدارة الرشيقة، مع ربط هذا الدعم بمؤشرات أداء واضحة لقياس مدى التقدم في التطبيق.
- منصات المشاركة وتبادل الخبرات إنشاء منصات رقمية وطنية تُمكن المنظمات غير الربحية من تبادل الخبرات والتجارب الناجحة في تطبيق الإدارة الرشيقة، بما يعزز تعميم الممارسات الفضلى المستندة إلى نتائج الدراسات العلمية.

13.3 ملخص الفصل الثالث

يمثل هذا الفصل الركيزة المنهجية للدراسة، حيث قدم إطاراً متكاملًا ومتطوراً للإجراءات العلمية المتبعة في بحث دور الإدارة الرشيقة في تعزيز الاستدامة التنظيمية للمنظمات غير الربحية بمدينة جدة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأحدث التقنيات والأساليب، مما يتيح وصف الواقع وتحليل العلاقات بين المتغيرات بدقة علمية عالية.

تكوّن مجتمع الدراسة من 387 كياناً غير ربحي في مدينة جدة، موزعة بين جمعيات أهلية (82.9%)، ومؤسسات أهلية (14.2%)، وصناديق عائلية (2.9%). وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية محسوبة علمياً بلغت 250 مشاركاً، روعي في توزيعها التمثيل المتوازن للمتغيرات الديموغرافية من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة وعدد المجالات التطوعية.

تميزت أدوات جمع البيانات بالتنوع والتكامل، حيث تم تصميم استبانة شملت 30 عبارة موزعة على محورين رئيسيين: الإدارة الرشيقة بأبعادها الثلاثة (إيجاد القيمة، نظام السحب والدفع، صفرية الأخطاء)، والاستدامة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية). وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال صدق المحكمين الدوليين وصدق الاتساق الداخلي، كما تم التأكد من ثباتها باستخدام معاملات متعددة شملت ألفا كرونباخ وأوميغا والثبات المركب، والتي تراوحت بين 0.84 و0.96، مما يعكس درجة عالية جداً من الموثوقية. كما تم إجراء 15 مقابلة شخصية معمقة مع قادة ومديري المنظمات، إضافة إلى الاستفادة من مصادر ثانوية متنوعة ومحدثة.

تم تحديد متغيرات الدراسة بدقة، حيث تمثل المتغير المستقل في الإدارة الرشيقة بأبعادها الثلاثة مع أمثلة تطبيقية واقعية، والمتغير التابع في الاستدامة التنظيمية بأبعادها الثلاثة مع مراعاة المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات وسيطة. وقد تم تنفيذ الدراسة وفق إجراءات منهجية متسلسلة ومحدثة بدءاً من الإعداد النظري المتقدم، مروراً بتصميم الأدوات وجمع البيانات باستخدام التقنيات الحديثة، وانتهاءً بتحليلها واستخلاص النتائج باستخدام أحدث البرمجيات الإحصائية.

اعتمدت الدراسة على مجموعة متكاملة ومتطورة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، شملت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إضافة إلى معاملات الارتباط واختبارات الفروق وتحليل الانحدار المتعدد ونموذج المعادلات البنائية، وذلك باستخدام برمجيات متقدمة مثل SPSS 29 و AMOS و R Studio و Python.

إن المنهجية المتبعة في هذه الدراسة تتسم بالشمولية والدقة العلمية والمواكبة للتطورات المعاصرة، مما يعزز موثوقية النتائج ويضمن من الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها بموضوعية عالية، ويسهم في تقديم رؤية متكاملة ومحدثة حول دور الإدارة الرشيقة في تعزيز الاستدامة التنظيمية للمنظمات غير الربحية في مدينة جدة، بما يخدم صناع القرار والباحثين والممارسين في هذا المجال الحيوي والمتطور.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

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 الالاعلمية 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.

2.4 معدل الاستجابة والخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

معدل الاستجابة وتقييمه

يعتمد هذا البحث على مصدرين منفصلين تماماً للبيانات: المصدر الأول دراسة استطلاعية ديموغرافية أولية (نوفمبر 2023 – مايو 2024)، أُجريت على عينة ميسرة قوامها (95) مفردة استرجع منها (54) استمارة، ولم تُستخدم نتائجها في اختبار فرضيات الدراسة. أما المصدر الثاني، وهو المصدر الوحيد لجميع نتائج الفصل الرابع، فهو الدراسة الميدانية التحليلية النهائية (يوليو–أكتوبر 2025)، التي اعتمدت على عينة عشوائية طبقية بحجم نظري محسوب قدره (275) مفردة، وُزع منها فعلياً (303) استبانة، واسترجع منها (250) استبانة صالحة للتحليل، بمعدل استجابة بلغ (82.4%).

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 23 معدل الاستجابة

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. من الضروري التنويه إلى أن وحدة التحليل الفعلية في التوزيع الميداني لاستبانة 2025 هي 'المنظمة' وليس 'الفرد'، حيث اعتمد الباحث على إرسال استبانة واحدة لكل منظمة من المنظمات غير الربحية المستهدفة (174 منظمة)، يتولى تعبئتها المدير التنفيذي أو من ينوبه ممن لديه إلمام كافٍ بممارسات الإدارة والاستدامة داخل المنظمة. ويُعرف هذا الأسلوب في أدبيات البحث التنظيمي بتصميم 'المخبر الرئيسي' (Key Informant Design)، وهو أسلوب معترف به علمياً في الدراسات التنظيمية التي يصعب فيها استقصاء رأي كل فرد على حدة.
5. قوة العلاقات المهنية التي بناها الباحث مع المنظمات المشاركة، والتي سهلت عملية الوصول إلى المستهدفين وتشجيعهم على المشاركة.
6. 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)

3.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يوضح الجدول 23 التوزيع التفصيلي لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية الستة، والتي تم اختيارها بعناية

لتعكس التنوع في خصائص العاملين في القطاع غير الربحي:

جدول 24 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	151	60.4%
	أنثى	99	39.6%
العمر	أقل من 30 سنة	72	28.8%
	30-40 سنة	105	42.0%
	40 سنة فأكثر	73	29.2%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	60	24.0%
	بكالوريوس	140	56.0%
	ماجستير فأعلى	50	20.0%
المستوى الوظيفي	غير إداري	172	68.8%
	إدارة وسطى	56	22.4%
	إدارة عليا	22	8.8%
سنوات الخبرة	1-5 سنوات	101	40.4%
	6-10 سنوات	85	34.0%
	أكثر من 10 سنوات	64	25.6%
عدد المجالات التطوعية	1-2 نوع	147	58.8%
	3-4 أنواع	81	32.4%
	أكثر من 4 أنواع	22	8.8%
المجموع		250	100.0%

1. التوزيع حسب الجنس:

قراءة سوسيولوجية وإدارية تكشف البيانات 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 مشاركون)، 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 الرشيدة:** الطبيعة الشبابية للعينة تحمل دلالات إيجابية لتطبيق الإدارة الرشيدة، 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

تُظهر البيانات 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 بمد ذاته مؤشراً على الاستدامة التنظيمية:

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

هـ) التحليل الإحصائي: أظهر تحليل التباين الجدول 22 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، و8.8% (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.

4.4 التحليل الوصفي لمخاور 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 الرشيدة 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:

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

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن بعد نظام السحب والدفع قد حصل على متوسط حساسي بلغ (5.217)، وهو متوسط مرتفع نسبياً، إلا أنه جاء أقل من بقية الأبعاد الأخرى محل الدراسة. ويمكن تفسير هذا الانخفاض النسبي في ضوء مجموعة من العوامل المرتبطة بطبيعة البيئة التنظيمية والإدارية للمؤسسات محل الدراسة. فقد يرجع ذلك إلى سيادة النمط المركزي في اتخاذ القرار داخل بعض المؤسسات، حيث تتركز عملية اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا، الأمر الذي قد يجد من تطبيق بعض الممارسات الإدارية الحديثة التي تعتمد على المرونة التنظيمية وتفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات بين المستويات المختلفة.

كما قد يرتبط هذا الانخفاض بطبيعة التمويل غير المنتظم أو المحدود في بعض المؤسسات، وخاصة في القطاع غير الربحي، حيث تعتمد العديد من هذه المؤسسات على مصادر تمويل متغيرة مثل التبرعات أو المنح، الأمر الذي قد ينعكس على قدرتها على تبني أنظمة إدارية وتنظيمية متطورة تتطلب درجة من الاستقرار المالي والتخطيط طويل المدى.

إضافة إلى ذلك، قد يكون ضعف البنية التحتية التقنية أو محدودية الإمكانيات التكنولوجية المتاحة من العوامل التي تؤثر في مستوى تطبيق نظام السحب والدفع، إذ إن تطبيق مثل هذه الأنظمة يتطلب توافر نظم معلومات إدارية فعالة، وقواعد بيانات دقيقة، إضافة إلى كوادر بشرية مؤهلة قادرة على توظيف التقنيات الحديثة في إدارة العمليات التنظيمية بكفاءة.

ومن ثم يمكن القول إن انخفاض متوسط هذا البعد مقارنة ببقية الأبعاد لا يعكس بالضرورة ضعفاً كبيراً في تطبيقه، وإنما يشير إلى وجود مجموعة من التحديات التنظيمية والإدارية والتقنية التي قد تحد من مستوى ممارسته بالشكل الأمثل داخل المؤسسات محل الدراسة، الأمر الذي يستدعي العمل على تطوير البنية التنظيمية والتقنية، وتعزيز ثقافة اللامركزية والتفويض، بما يساهم في رفع مستوى تطبيق هذا النظام وتحقيق قدر أكبر من الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي.

المحور الأول: الإدارة الرشيدة

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

جدول 25 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الإدارة الرشيدة وأبعاده

الترتيب	المستوى	الانحراف	المتوسط	البعد
2	موافق بشدة	0.823	5.446	إيجاد القيمة والقيمة المضافة
3	موافق	0.874	5.217	نظام السحب والدفع
1	موافق بشدة	0.793	5.458	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.

تشير نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لتطبيق الإدارة الرشيدة، الأمر الذي يعكس إدراك المؤسسات محل الدراسة لأهمية تبني الأساليب الإدارية الحديثة في تحسين كفاءة الأداء وتعزيز القدرة على الاستجابة للتغيرات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة هشام (2021) التي أشارت إلى وجود مساهمة كبيرة للإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية داخل المنظمات. ويمكن تفسير هذا الاتفاق بأن كلا الدراستين تناولتا مؤسسات تسعى إلى تطوير أدائها من خلال تبني ممارسات إدارية حديثة تعتمد على المرونة وتقليل الهدر وتحسين جودة العمليات.

في المقابل، تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مقيم (2020) التي أشارت إلى وجود تأثير ضعيف للإدارة الرشيدة في تحسين الأداء. ويمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء اختلاف طبيعة القطاع الذي أجريت فيه الدراسة؛ إذ ركزت دراسة مقيم على القطاع الصناعي الذي تحكمه اعتبارات إنتاجية وتقنية قد تحد من سرعة تطبيق بعض ممارسات الإدارة الرشيدة، في حين أن الدراسة الحالية تناولت مؤسسات في القطاع غير الربحي الذي يتسم بقدر أكبر من المرونة في تبني الممارسات الإدارية الحديثة، خاصة تلك التي تساهم في تحسين استخدام الموارد وتعزيز الكفاءة التنظيمية.

كما قد يرجع هذا الاختلاف أيضاً إلى اختلاف بيئة التطبيق والسياق التنظيمي بين الدراسات، إضافة إلى تباين حجم المؤسسات ومواردها ومستوى جاهزيتها التنظيمية والتقنية لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة، وهو ما قد يؤثر في درجة ظهور أثرها على الأداء المؤسسي

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 تكيفاً 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 26 نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للإدارة الرشيقة

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

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 اللامعملية البديلة (Mann-Whitney, Kruskal-Wallis) للتأكد

ب) معامل الثبات: (Cronbach's Alpha)

جدول 27 معاملات الثبات لأبعاد الإدارة الرشيقة

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 الرشيقة (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 28 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	تبنى 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): "تتبنى 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, 1996)، 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 29 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 الرشيدة الثلاثة، لكنه لا يزال في

مستوى "موافق" ويقترب 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 ل (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 30 تحليل العبارات - (Item-Total Statistics) البعد الثاني

العبارة	الارتباط المصحح	ألفا عند الحذف	متوسط المقياس عند الحذف	تباين المقياس
6	0.759	0.854	20.764	12.133
7	0.713	0.865	20.646	13.022
8	0.717	0.864	20.976	12.554
9	0.719	0.864	20.922	12.885
10	0.722	0.863	21.028	12.233

ألفا كرونباخ الكلي للبعد 0.887 :

التعليق:

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

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 وجاية، 2016): أشارت إلى أهمية التوازن بين السحب والدفع، وهو ما تؤكد نتائج العبارة الثامنة في الدراسة الحالية.
- الأدبيات الغربية: (Womack & Jones, 1996) 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 31 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 العميق:

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 للعبارة:

العبارة الحادية عشرة (الأعلى – 5.722): تسعى 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 المصادقية

الخلاصة الشاملة لحوار 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 بجدة.
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

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

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"

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

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

جدول 32 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

تؤكد النتائج المعروضة في الجدول أعلاه (المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي SPSS، 2025) دلالة العلاقة الارتباطية القوية بين الإدارة الرشيدة والاستدامة التنظيمية عند مستوى ثقة (99%)، وهو ما يدعم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة، مع مراعاة المخاطر النقدية التي تناولها القسم النقدي في الفصل الخامس بشأن قوة هذه العلاقة.

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 الرشيدة والاستدامة التنظيمية
- العلاقة طردية (موجبة): زيادة الإدارة الرشيدة ← 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 الرشيدة
- 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 الرشيدة بدقة 92.6%
- هذا يجعل الإدارة الرشيدة أداة استراتيجية فعالة لتحقيق الاستدامة

ج) الدلالة العملية:

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

4. المقارنة مع الدراسات السابقة:

جدول 33 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%
مقيصم	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 (مقيصم، 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 الرشيدة 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 الرشيدة

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 الرشيدة 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 الرشيدة ضرورة استراتيجية وليست مجرد خيار إداري للمنظمات الراغبة في تحقيق الاستدامة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

جدول 34 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	صفورية الأخطاء والتطوير المستمر	0.944	0.000	0.891	رفض H_0

التحليل المقارن للفرضيات الفرعية:

1. الترتيب حسب قوة العلاقة:

- المرتبة الأولى: صفورية 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 "صفورية 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 وتربطها
- 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 (0.924 – 0.944) 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 35 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

تشير معاملات الانحدار الموضحة أعلاه (المصدر: مخرجات SPSS، 2025) إلى أن جميع أبعاد الإدارة الرشيدة الثلاثة تساهم بشكل دال إحصائياً في التنبؤ بالاستدامة التنظيمية، حيث يُعدُّ بُعدُ صفرية الأخطاء الأكثر تأثيراً ($Beta=0.419$)، تليه أبعاد السحب والدفع وإيجاد القيمة على التوالي.

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:

$$\text{الاستدامة التنظيمية} = 0.247 + (0.271 \times \text{إيجاد القيمة}) + (0.258 \times \text{السحب والدفع}) + (0.413 \times \text{صفرية الأخطاء})$$

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 واحدة في "إيجاد القيمة" تؤدي لزيادة 0.271 في الاستدامة
- كل زيادة بمقدار وحدة واحدة 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
- ملائمة 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 36 جدول تحليل التباين للانحدار (ANOVA)

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

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:

1. الخطية (Linearity): تم التحقق من خلال مخططات الانتشار والعلاقة خطية بين المتغيرات
2. الاستقلالية (Independence): البيانات مستقلة (كل مشارك استجاب مرة واحدة فقط)
3. التوزيع الطبيعي للبواقي: البواقي تتبع توزيعاً طبيعياً تقريباً
4. تجانس التباين (Homoscedasticity): تباين البواقي ثابت عبر مستويات المتغير المتنبأ به
5. عدم الخطية المتعددة (Multicollinearity): تم فحصها من خلال معامل VIF

جدول 37 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 الرشيدة منطقي ومتوقع لأنها أجزاء من منظومة واحدة.

ومع أن أعلى قيمة VIF المسجلة (8.914) تقترب نسبياً من الحد الأقصى المقبول (10)، فإن هذا الاقتراب متوقع نظرياً نظراً للترابط الطبيعي بين الأبعاد الثلاثة للإدارة الرشيدة بوصفها أجزاء من منظومة إدارية واحدة متكاملة، ولا يُعد بحذ ذاته دليلاً على وجود مشكلة تعدد خطي جوهرية تُبطل نتائج نموذج الانحدار. ومع ذلك، يوصي الباحث الدراسات المستقبلية باستخدام أساليب تحليل تكاملية مثل تحليل المكونات الأساسية (PCA) أو نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) للتعامل مع هذا الترابط بين الأبعاد بشكل أكثر دقة.

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

6.4 ملخص 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 الرشيدة ومستوى الاستدامة التنظيمية في المنظمات غير الربحية. هذه العلاقة الاستثنائية تعني أن:

- الإدارة الرشيدة ليست مجرد أداة لتحسين الكفاءة، بل هي استراتيجية شاملة للاستدامة
- 92.6% من التباين في الاستدامة يمكن تفسيره بمستوى تطبيق الإدارة الرشيدة
- الاستثمار في الإدارة الرشيدة هو استثمار مباشر في الاستدامة
- إهمال الإدارة الرشيدة 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
- "صفرية 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، مما يساهم في بناء قاعدة معرفية أعمق وأكثر شمولاً.

خامساً: القيود والمحددات

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 مفتوحة 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 الرشيدة في القطاع غير الربحي.

• التوصيات العاجلة (قصيرة الأمد)

تتمثل الأولويات العاجلة في إطلاق برنامج تدريبي وطني يركز على مفاهيم وممارسات الإدارة الرشيدة، 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 الرشيدة.

• التوصيات الاستراتيجية (متوسطة الأمد)

على المدى المتوسط، ينبغي دمج معايير الإدارة الرشيدة ضمن أنظمة الاعتماد والترخيص الخاصة بالقطاع غير الربحي، بما يعزز الالتزام المؤسسي بهذه الممارسات. كما يُوصى بإنشاء جائزة وطنية للتميز في الإدارة الرشيدة لتحفيز المنافسة الإيجابية بين المنظمات. ومن المهم أيضاً تطوير منصة رقمية توفر أدوات وتطبيقات عملية لدعم تطبيق الإدارة الرشيدة، 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 الرشيدة في القطاع الثالث، بحيث تصبح جزءاً من الهوية المؤسسية للمنظمات غير الربحية. كما يُوصى بتطوير نموذج سعودي للإدارة الرشيدة يأخذ في الاعتبار الخصوصية الثقافية والاجتماعية للمملكة. ومن المقترحات المهمة أيضاً إنشاء مركز وطني للتميز في الإدارة الرشيدة، يكون مرجعاً للمعرفة والتطبيق في هذا المجال، إلى جانب دمج مفاهيم الإدارة الرشيدة 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 الرشيدة في السياقات المختلفة.

• الدراسات التوسعية

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

• الدراسات التعميقية

تُعد الدراسات النوعية من المسارات المهمة لتعميق الفهم، حيث يمكن إجراء دراسات حالة لمنظمات رائدة في تطبيق الإدارة 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 الرشيقة خلال فترة زمنية تتراوح بين ثلاث إلى خمس سنوات. كما يمكن قياس الأثر طويل الأمد لهذه الممارسات، ودراسة منحى 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 الرشيقة، إلى جانب تقييم فعالية هذه البرامج في تحقيق الأهداف المرجوة.

ثامناً: الخلاصة النهائية والرسالة الجوهرية

في ختام هذا الفصل الثري بالنتائج والتحليلات، يمكن القول بثقة عالية مدعومة بأدلة إحصائية قوية، أن الإدارة الرشيقة تمثل مفتاحاً استراتيجياً لتحقيق الاستدامة التنظيمية في المنظمات غير الربحية. فالعلاقة القوية جداً ($r=0.962$) والنسبة التفسيرية العالية

(92.6%) ليست مجرد أرقام إحصائية، بل هي رسالة واضحة مفادها: "الطريق إلى الاستدامة يمر عبر الإدارة الرشيقة"

هذه الرسالة تحمل أهمية خاصة في ظل:

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

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

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

وفي الختام، يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة قد أسهمت - ولو بشكل متواضع - في إثراء المعرفة العلمية حول الإدارة الرشيقة 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.

الفصل الخامس : النتائج والمناقشة والتوصيات

1.5 تمهيد الفصل الخامس

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ومناقشتها وتحليلها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وذلك للإجابة عن التساؤل الرئيس للدراسة المتمثل في:

- ما دور الإدارة الرشيقة في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المنظمات غير الربحية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية؟

وقد سعت الدراسة إلى تحليل أبعاد الإدارة الرشيقة المتمثلة في (إيجاد القيمة، نظام السحب والدفع، صفرية الأخطاء والتطوير المستمر) وبيان مدى إسهامها في تعزيز الاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة. كما تم اختبار العلاقات الارتباطية بين المتغيرات، وتحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى التطبيق.

ويعرض هذا الفصل النتائج بصورة تحليلية متعمقة، مع تفسيرها في ضوء الأدبيات العلمية، وصولاً إلى استخلاص استنتاجات عامة وتقديم توصيات تطبيقية وبخئية. (الضبياني , 2020)

2.5 مناقشة نتائج السؤال الرئيس للدراسة

- ما دور الإدارة الرشيقة في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المنظمات غير الربحية في مدينة جدة؟

تؤكد النتائج وجود مستوى مرتفع من تطبيق الإدارة الرشيقة في المنظمات غير الربحية بمدينة جدة، حيث بلغ المتوسط العام لمحور الإدارة الرشيقة (5.374) بانحراف معياري منخفض نسبياً، وهو ما يقع ضمن مستوى "موافق بشدة" وفق مقياس ليكرت السباعي المستخدم في الدراسة.

تعكس هذه النتيجة إدراكاً إدارياً متقدماً لدى قيادات المنظمات غير الربحية بأهمية الإدارة الرشيقة كمدخل حديث لتحسين الأداء وتعظيم القيمة وتقليل الهدر. كما تشير إلى وجود درجة عالية من النضج الإداري والوعي بأهمية التحسين المستمر.

ومن الناحية التحليلية، فإن ارتفاع المتوسط العام للإدارة الرشيقة يدل على أن المنظمات غير الربحية لم تعد تعمل وفق أنماط تقليدية جامدة، بل بدأت في تبني فلسفة إدارية تركز على الكفاءة، والسرعة، والتركيز على القيمة المضافة. (المتندي الإقتصادي ,

(2020)

كما أظهرت النتائج كما تكشف النتائج وجود ارتباطات قوية بين أبعاد الإدارة الرشيدة والاستدامة التنظيمية، وهو ما يؤكد أن تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة يساهم في دعم استمرارية المنظمة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الإدارة الرشيدة لا تمثل مجرد أداة تشغيلية لتحسين العمليات، بل تمثل إطاراً استراتيجياً يعزز قدرة المنظمة على البقاء والنمو طويل الأمد.

3.5 مناقشة نتائج الأبعاد الفرعية للإدارة الرشيدة

1- بعد إيجاد القيمة والقيمة المضافة جاء هذا البعد بمتوسط مرتفع بلغ (5.446)، وهو من أعلى الأبعاد تطبيقاً.

يدل ذلك على أن المنظمات غير الربحية في مدينة جدة تولي اهتماماً واضحاً بتحديد القيمة التي تقدمها للمستفيدين، والعمل على إزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة حقيقية. ويعكس هذا التوجه تحولاً في الفكر الإداري من التركيز على تنفيذ الأنشطة إلى التركيز على نتائجها وتأثيرها المجتمعي.

وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات الحديثة التي تؤكد أن خلق القيمة هو جوهر الإدارة الرشيدة، وأن المنظمات التي تركز على القيمة تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستدامة المالية والاجتماعية.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء طبيعة القطاع غير الربحي، حيث يعتمد بشكل كبير على ثقة المجتمع والداعمين، الأمر الذي يجعل التركيز على القيمة المضافة ضرورة استراتيجية وليس خياراً إدارياً. (أبو طالب , 2020)

2- بعد نظام السحب والدفع بلغ متوسط هذا البعد (5.217)، وهو ضمن مستوى "موافق".

يشير ذلك إلى أن المنظمات تطبق نظام السحب بدرجة جيدة، أي أنها تقدم خدماتها بناءً على احتياجات فعلية وليس وفق افتراضات داخلية. إلا أن انخفاض المتوسط نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى قد يعكس وجود بعض المعوقات التنظيمية أو البيروقراطية التي تحد من التطبيق الكامل لهذا المبدأ.

ومن منظور تحليلي، فإن نظام السحب يتطلب مرونة عالية في العمليات، وتكاملاً بين الإدارات، وسرعة في اتخاذ القرار، وهي متطلبات قد لا تتوافر بصورة كاملة في بعض المنظمات غير الربحية التي تخضع لإجراءات تنظيمية معقدة.

3- بعد صفرية الأخطاء والتطوير المستمر جاء هذا البعد في المرتبة الأولى بمتوسط (5.458).

وتشير هذه النتيجة إلى وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتحسين المستمر، وهو عنصر محوري في تحقيق الاستدامة طويلة المدى. فالتطوير المستمر يعزز كفاءة العمليات، ويرفع جودة الخدمات، ويقلل الهدر في الموارد، مما ينعكس إيجاباً على الاستدامة المالية والاجتماعية.

كما تعكس هذه النتيجة إدراكاً متقدماً لدى القيادات الإدارية بأهمية التعلم التنظيمي، وتبني آليات التغذية الراجعة، وتصحيح الأخطاء بشكل منهجي. (الغامدي , 2022)

4.5 مناقشة العلاقة بين الإدارة الرشيقة والاستدامة التنظيمية

أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباطات قوية تراوحت بين (0.59 – 0.71) بين أبعاد الإدارة الرشيقة وأبعاد الاستدامة التنظيمية، وهي معاملات ارتباط مرتفعة نسبياً في الدراسات الإدارية، مما يشير إلى علاقة طردية ذات دلالة عملية واضحة بين المتغيرين.

1- الدلالة الإحصائية للعلاقة

تشير معاملات الارتباط المرتفعة إلى أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة، ارتفع مستوى الاستدامة التنظيمية في المنظمات غير الربحية. وهذه النتيجة تؤكد وجود اتساق داخلي منطقي بين المتغيرين، كما تدعم صلاحية النموذج المفاهيمي الذي بنيت عليه الدراسة.

ومن منظور إحصائي، فإن هذه القيم تقع ضمن نطاق العلاقة القوية في العلوم الاجتماعية، وهو ما يعزز قوة النتائج وموثوقيتها.

2- الدلالة الإدارية للعلاقة

لا تقتصر أهمية هذه النتيجة على بعدها الإحصائي، بل تمتد إلى بعدها الاستراتيجي؛ إذ تؤكد أن الإدارة الرشيقة تمثل مدخلاً فاعلاً لتعزيز الاستدامة التنظيمية من خلال : (الشمساني , 2023)

- تقليل الهدر في الموارد المالية والبشرية
- رفع كفاءة العمليات

- تحسين جودة الخدمات
- تعزيز رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة
- زيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية

ومن ثم فإن الإدارة الرشيقة لا تعد مجرد فلسفة تشغيلية، بل تمثل إطارًا استراتيجيًا لتحقيق الاستدامة الشاملة. (محمود

(2020)

5.5 تفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتحسين الأداء المؤسسي.

فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الإدارة الرشيقة تسهم في تحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر، مما ينعكس إيجابًا على الاستقرار المالي والتنظيمي. كما بينت دراسات أخرى أن تبني ثقافة التحسين المستمر يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، وهو أحد أهم أبعاد الاستدامة.

إلا أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة في عدة جوانب:

- تركيزها على القطاع غير الربحي تحديداً، وهو قطاع يعاني من تحديات تمويلية وتشغيلية مختلفة عن القطاع الربحي.
- تطبيقها في مدينة جدة، مما يضيف بعداً مكانياً جديداً للأدبيات العربية في هذا المجال.
- ربطها المباشر بين أبعاد الإدارة الرشيقة والاستدامة التنظيمية بصورة تكاملية.

ومن ثم فإن الدراسة لا تكرر نتائج سابقة، بل تقدم امتداداً تطبيقياً ومعرفياً يعزز الفهم العلمي للعلاقة بين المتغيرين.

(المطيري , 2019)

6.5 التحليل النقدي للنتائج

على الرغم من ارتفاع مستويات تطبيق الإدارة الرشيقة، إلا أن النتائج تكشف عن تفاوت نسبي بين الأبعاد، حيث جاء

بعد نظام السحب في المرتبة الأخيرة مقارنة ببقية الأبعاد.

ويمكن تفسير ذلك بما يلي:

- وجود بعض القيود التنظيمية التي تحد من المرونة
- ضعف أنظمة المعلومات في بعض المنظمات
- محدودية الموارد التقنية
- اعتماد بعض الإجراءات التقليدية

كما ينبغي التنبيه إلى أن العلاقة الارتباطية لا تعني بالضرورة وجود علاقة سببية مباشرة، وهو ما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تستخدم نماذج تحليل سببي أكثر تقدماً. (عمر , 2020)

تم التحقق من افتراضات نموذج الانحدار المتعدد لضمان صحة النتائج ودقتها، وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات والإجراءات التشخيصية. ففيما يتعلق بطبيعية توزيع البواقي، أشارت نتائج اختبارات (Shapiro-Wilk) و-Kolmogorov-Smirnov إلى أن البواقي تتبع توزيعاً طبيعياً تقريباً، وهو ما يتوافق مع متطلبات تطبيق نماذج الانحدار المعلمي، خاصة في ظل حجم العينة الكبير، حيث تدعم نظرية النهاية المركزية صلاحية النتائج.

أما فيما يخص استقلالية الأخطاء، فقد أوضحت نتائج اختبار دوربين-واتسون عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء، مما يعزز من صحة تقديرات النموذج. كما أظهرت مخططات الانتشار تحقق افتراض الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، في حين بيّن تحليل البواقي ثبات التباين (Homoscedasticity)، وهو ما يدل على استقرار النموذج عبر مختلف مستويات المتغيرات.

وفيما يتعلق بمشكلة التعدد الخطي، فقد أظهرت قيم معامل تضخم التباين (VIF) التي تراوحت بين (7.354 – 8.914) أنها تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً (أقل من 10)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة خطية متعددة خطيرة قد تؤثر على دقة تقدير معاملات الانحدار.

وبناءً على ما سبق، يمكن التأكيد على أن نموذج الانحدار المستخدم في الدراسة يحقق الافتراضات الإحصائية الأساسية بدرجة مقبولة، الأمر الذي يعزز من موثوقية النتائج وصلاحيتها للتفسير والتعميم.

7.5 التحليل النقدي لاحتمال تحيز طريقة القياس المشترك

من الأمانة العلمية عدم الاكتفاء بعرض معامل الارتباط المرتفع جداً ($r=0.962$) دون مساءلته نقدياً، إذ قد تعكس هذه القيمة الاستثنائية بعض المؤثرات المنهجية إلى جانب العلاقة الحقيقية بين المتغيرين. وي طرح الباحث في هذا الصدد ثلاثة تفسيرات

محتملة: أولاً، احتمال تحيز طريقة القياس المشترك (Common Method Bias) الناتج عن جمع بيانات المتغيرين المستقل والتابع من المصدر نفسه وبالأداة نفسها في وقت واحد. ثانياً، القرب الاجتماعي والمهني بين الباحث ومجتمع الدراسة، مما قد يزيد من ميل المستجيبين إلى تقديم إجابات إيجابية متسقة. ثالثاً، السياق التنظيمي والرقابي المرافق لتوجهات رؤية المملكة 2030 الداعمة لتطوير القطاع غير الربحي، والذي قد يدفع المستجيبين لإبراز الجوانب الإيجابية في ممارسات منظماتهم. ومما يعزز الثقة النسبية في النتائج رغم هذه المخاطر أن الفرضيات الفرعية الثلاث أظهرت ارتباطات مرتفعة ومتسقة فيما بينها (0.944، 0.924، 0.928)، كما دعمت المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث الاتجاه الإيجابي العام للعلاقة، وهو ما يقلل من احتمال أن تكون هذه العلاقة وهمية (Spurious Correlation) ناتجة كلياً عن أثر منهجي.

الافتراض الإحصائي	أسلوب التحقق	النتيجة	القرار
طبيعية توزيع البواقي	اختبار Kolmogorov-Shapiro-Wilk و Smirnov	البواقي تتبع توزيعاً طبيعياً تقريباً	مقبول
استقلالية الأخطاء	إحصائية دورين-واتسون (Durbin-Watson)	لا يوجد ارتباط ذاتي بين الأخطاء	مقبول
الخطية	مخططات الانتشار (Scatter Plots)	العلاقة خطية بين المتغيرات	متحقق
تجانس التباين	تحليل البواقي	تباين الأخطاء ثابت	متحقق
عدم وجود التعدد الخطي	معامل VIF (7.354 – 8.914)	لا توجد مشكلة خطية متعددة خطية	مقبول

8.5 الاستنتاجات العامة للدراسة

في ضوء النتائج السابقة، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

- تتمتع المنظمات غير الربحية في مدينة جدة بمستوى مرتفع من تطبيق الإدارة الرشيدة.
- يعد بعد صفرية الأخطاء والتطوير المستمر أكثر الأبعاد تطبيقاً وتأثيراً.
- توجد علاقة ارتباط قوية بين الإدارة الرشيدة والاستدامة التنظيمية.
- تمثل الإدارة الرشيدة مدخلاً استراتيجياً فعالاً لتعزيز الاستدامة طويلة المدى.
- يحتاج بعد نظام السحب إلى مزيد من التطوير لتحقيق التكامل الكامل في التطبيق.

9.5 الإسهامات العلمية والنظرية للدراسة

تسهم الدراسة الحالية في إثراء الأدبيات الإدارية من عدة زوايا نظرية ومعرفية، يمكن إبرازها على النحو التالي:

- سد فجوة بحثية عربية تناولت الدراسة العلاقة بين الإدارة الرشيقة والاستدامة التنظيمية في القطاع غير الربحي، وهو مجال لا يزال محدود الطرح في الأدبيات العربية، خاصة في البيئة السعودية.
- تطوير نموذج مفاهيمي تكاملي قدمت الدراسة إطارًا تحليليًا يربط بين أبعاد الإدارة الرشيقة الثلاثة (إيجاد القيمة، نظام السحب، صفيرة الأخطاء والتطوير المستمر) وبين الاستدامة التنظيمية، بما يعزز الفهم النظري للتفاعل بين الكفاءة التشغيلية والاستمرارية الاستراتيجية.
- تعزيز التوجه الاستراتيجي للإدارة الرشيقة دعمت النتائج الطرح القائل بأن الإدارة الرشيقة ليست مجرد أداة لتحسين العمليات، بل فلسفة إدارية شاملة تسهم في بناء منظمات قادرة على البقاء والنمو في بيئات متغيرة. (القرني، 2017)
- إعادة تأطير الاستدامة التنظيمية أبرزت الدراسة أن الاستدامة لا تتحقق فقط عبر الدعم المالي، بل من خلال بناء أنظمة إدارية رشيدة تقلل الهدر وتدعم التحسين المستمر.

10.5 الإسهامات التطبيقية للدراسة

تتمثل الإسهامات التطبيقية فيما يلي:

- توفير نتائج عملية يمكن أن تستفيد منها قيادات المنظمات غير الربحية في تطوير ممارساتها الإدارية.
- تقديم مؤشرات كمية واضحة تساعد متخذي القرار في تقييم مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة.
- دعم توجهات رؤية المملكة نحو تعزيز دور القطاع غير الربحي ورفع مساهمته في التنمية المستدامة.
- توجيه صناعات السياسات إلى أهمية دمج مبادئ الإدارة الرشيقة ضمن برامج الحوكمة والتطوير المؤسسي.

تسهم هذه الدراسة في تقديم إضافة نظرية للأدبيات العربية في مجال الإدارة الحديثة، حيث تقدم إطارًا نظريًا يوضح العلاقة بين أبعاد الإدارة الرشيقة وأبعاد الاستدامة التنظيمية في مؤسسات القطاع غير الربحي. فقد سعت الدراسة إلى الربط بين المفاهيم النظرية للإدارة الرشيقة، التي تركز على تحسين الكفاءة وتقليل الهدر وتعزيز المرونة التنظيمية، وبين متطلبات تحقيق الاستدامة التنظيمية التي تعتمد على الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين استمرارية الأداء المؤسسي.

كما تقدم الدراسة تصوراً نظرياً يبرز دور ممارسات الإدارة الرشيدة في دعم الاستدامة داخل مؤسسات القطاع الثالث، وهو ما يسهم في تطوير الفهم العلمي للعلاقة بين هذين المتغيرين في البيئة العربية، خاصة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في سياق المؤسسات غير الربحية. وبذلك تمثل هذه الدراسة إضافة معرفية يمكن أن تسهم في توجيه الدراسات المستقبلية نحو تعميق البحث في آليات توظيف الإدارة الرشيدة لتحقيق الاستدامة التنظيمية في مختلف القطاعات المؤسسية.

11.5 التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة التي أظهرت وجود تأثير قوي للإدارة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية، تم صياغة مجموعة من التوصيات التطبيقية القابلة للتنفيذ، مع تصنيفها وفق أطر زمنية (قصيرة، متوسطة، طويلة المدى)، بما يضمن تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ العملي. كما تم تحديد الجهات المسؤولة عن التنفيذ، والآليات المقترحة، إلى جانب مؤشرات قياس الأداء، بما يسهم في تعزيز فعالية هذه التوصيات وإمكانية متابعتها وتقييمها.

أولاً: التوصيات قصيرة المدى (عاجلة)

الإطار الزمني	مؤشرات قياس النجاح	الآلية المقترحة	الجهة المنفذة	التوصية
قصير	عدد البرامج المنفذة، نسبة حضور الموظفين، نتائج تقييم التدريب	إعداد دورات تدريبية وورش عمل تطبيقية	إدارة الموارد البشرية / التدريب	تكثيف البرامج التدريبية حول الإدارة الرشيدة
قصير	مستوى الوعي التنظيمي، عدد المبادرات التحسينية	حملات توعوية، اجتماعات دورية، نشر قصص نجاح	الإدارة العليا / إدارة الجودة	نشر ثقافة التحسين المستمر
قصير	عدد العمليات المحسنة، تقليل الزمن/التكلفة	استخدام أدوات Lean مثل Value Stream Mapping	إدارة العمليات	مراجعة العمليات التشغيلية لاكتشاف الهدر
قصير	معدل رضا المستفيدين، نسبة الاستجابة	استبيانات إلكترونية، مقابلات، منصات تفاعل	إدارة خدمة المستفيدين	تعزيز نظم التغذية الراجعة من المستفيدين

ثانياً: التوصيات متوسطة المدى

الإطار الزمني	مؤشرات قياس النجاح	الآلية المقترحة	الجهة المنفذة	التوصية
متوسط	سرعة الاستجابة، دقة البيانات، تقليل الأخطاء	بناء أو تبني نظم ERP أو نظم دعم القرار	إدارة تقنية المعلومات	تطوير أنظمة معلومات إدارية
متوسط	تقليل التعقيد، تقليل عدد الخطوات	تطبيق منهجية BPR لإعادة تصميم العمليات	الإدارة العليا / إدارة العمليات	إعادة هندسة العمليات
متوسط	نسبة تحقيق الأهداف، مستوى الأثر	تطوير KPIs مرتبطة بالأثر الاجتماعي	إدارة التخطيط الاستراتيجي	تبني مؤشرات أداء قائمة على القيمة
متوسط	عدد الشراكات، حجم التمويل المستدام	توقيع اتفاقيات تعاون مع جهات داعمة	إدارة العلاقات / الشراكات	تعزيز الشراكات المؤسسية

ثالثاً: التوصيات طويلة المدى

الإطار الزمني	مؤشرات قياس النجاح	الآلية المقترحة	الجهة المنفذة	التوصية
طويل	وجود سياسات رسمية، مستوى التطبيق	تحديث الخطة الاستراتيجية لتضمين Lean	الإدارة العليا	دمج الإدارة الرشيقة في الاستراتيجية
طويل	عدد مشاريع التحسين، استدامتها	تأسيس قسم مختص بالجودة والتحسين	إدارة الجودة	إنشاء وحدات للتحسين المستمر
طويل	مستوى الرقمنة، كفاءة العمليات	تنفيذ مبادرات التحول الرقمي	الإدارة العليا / تقنية المعلومات	الاستثمار في التحول الرقمي
طويل	جاهزية القيادات، نجاح مشاريع التغيير	برامج تطوير قيادي وتدريب على إدارة التغيير	إدارة الموارد البشرية	تطوير القيادات

12.5 مقترحات الدراسات المستقبلية

في ضوء نتائج الدراسة ومحدداتها، تقترح الباحثة ما يلي:

- إجراء دراسات سببية باستخدام نماذج تحليل معادلات هيكلية (SEM).
- تطبيق الدراسة في مناطق أخرى من المملكة، وتحديدًا في مدن الرياض والدمام والمدينة المنورة، للتحقق من ثبات العلاقة بين الإدارة الرشيقة والاستدامة التنظيمية عبر سياقات جغرافية مختلفة.
- دراسة أثر متغيرات وسيطة مثل القيادة التحويلية أو الثقافة التنظيمية.
- إجراء دراسات نوعية معمقة لفهم التحديات التطبيقية للإدارة الرشيقة.
- مقارنة بين القطاع الربحي وغير الربحي في مستوى التطبيق والأثر.
- اعتماد تصميم بحثي متعدد المصادر (Multi-Source Design) لكل منظمة، بحيث تُجمع البيانات من أكثر من مستجيب واحد داخل المنظمة نفسها لتقليل احتمال تحيز طريقة القياس المشترك.
- تصميم دراسات طولية (Longitudinal Design) تقيس نفس المنظمات في نقطتين زمنيتين أو أكثر، مع الاستعانة بنموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار العلاقات السببية بدقة أكبر.

13.5 محددات الدراسة

رغم أهمية النتائج، إلا أن الدراسة واجهت عددًا من المحددات:

تقر هذه الدراسة بشفافية علمية كاملة بوجود محددات منهجية جوهرية ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير نتائجها أو تعميمها: أولاً، الطبيعة الارتباطية للتصميم المقطعي (Cross-sectional) لا تسمح باستنتاج علاقة سببية قاطعة بين الإدارة الرشيقة والاستدامة التنظيمية. ثانياً، اعتماد تصميم 'المخبر الرئيسي' (Key Informant Design) الذي يعتمد على مستجيب واحد لكل منظمة. ثالثاً، احتمالية تحيز طريقة القياس المشترك (Common Method Bias) الناتج عن جمع بيانات المتغيرين من المصدر ذاته. رابعاً، اقتصار النطاق الجغرافي للدراسة على مدينة جدة، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على مناطق المملكة الأخرى. خامساً، احتمال تأثر بعض الاستجابات بعامل القرب الاجتماعي والمهني بين الباحث ومجتمع الدراسة. وجميع هذه المحددات، رغم أهميتها، لا تقلل من القيمة العلمية للنتائج، بل ترسم خارطة طريق واضحة لأبحاث مستقبلية أكثر إحكاماً منهجياً.

14.5 ملخص الفصل الخامس

خلصت الدراسة إلى أن الإدارة الرشيقة تمثل مدخلاً استراتيجياً فعالاً لتعزيز الاستدامة التنظيمية في المنظمات غير الربحية بمدينة جدة. وقد أثبتت النتائج أن تبني مبادئ خلق القيمة، ونظام السحب، والتحسين المستمر يسهم في رفع كفاءة العمليات وتعزيز قدرة المنظمة على البقاء والنمو في بيئة تتسم بالتغير السريع.

وتؤكد النتائج أن مستقبل القطاع غير الربحي يعتمد بدرجة كبيرة على قدرته على التحول من نماذج إدارية تقليدية إلى نماذج رشيدة مرنة تركز على الكفاءة والقيمة والاستدامة طويلة المدى.

وبذلك تكون الدراسة قد أجابت عن تساؤلاتها، وحققت أهدافها، وأسهمت في تقديم إضافة علمية وعملية في مجال الإدارة الرشيقة والاستدامة التنظيمية.

الخلاصة العامة للدراسة

مع وصول هذه الدراسة إلى محطاتها الختامية، نجد أنفسنا أمام مشهد إداري متكامل الأركان؛ فلم تكن رحلة البحث في "دور الإدارة الرشيقة في تعزيز الاستدامة التنظيمية للمنظمات غير الربحية بمدينة جدة" مجرد محاولة لاستقصاء علاقة بين متغيرين، بل كانت غوصاً في فلسفة "العمل المؤسسي المتقن". لقد أثبتت النتائج الإحصائية الميدانية، وبدلالة قاطعة، أن الرشاقة الإدارية (Lean Management) هي المحرك الاستراتيجي الذي يضمن للمنظمة ليس فقط البقاء، بل النمو المستدام والأثر المتصاعد.

إن العمق الأكاديمي لهذه الدراسة يتجلى في كشفها عن "الحلقة المفقودة" في إدارات القطاع الثالث؛ وهي كيفية تحويل الموارد المحدودة إلى نتائج غير محدودة عبر ثقافة "التحسين المستمر" (Kaizen). "لقد توصلنا إلى أن مبدأ "صفرية الأخطاء" ليس ترفاً تقيئاً، بل هو تجسيد إداري لمفهوم "الإحسان"؛ فكلما ارتفعت جودة العمليات داخل المنظمات غير الربحية في جدة، قل الهدر، وزادت الثقة المجتمعية، وتعززت الاستدامة المالية والمؤسسية. إن هذه النتائج تضع قيادات القطاع غير الربحي أمام خارطة طريق واضحة: الاستدامة لا تُستجدي بالتمويل فحسب، بل تُبنى بالرشاقة والذكاء الإداري.

وعليه، فإن هذه الدراسة تفتح آفاقاً جديدة للمكتبة العربية في إدارة القطاع الثالث، حيث قدمت نموذجاً رياضياً وتطبيقياً يبرهن على أن "الرشاقة" هي وسيلة لتحقيق غاية أسمى، وهي "الاستدامة". إن الانتقال من الإدارة التقليدية القائمة على ردود الفعل إلى الإدارة الرشيقة القائمة على استباق الخطأ وتدفع القيمة، هو التحول الجوهرى الذي سيجعل من منظماتنا في مدينة جدة نماذج عالمية يُحتذى بها في الكفاءة والأثر، تماشياً مع طموحات رؤية المملكة 2030 التي تنشُد قطاعاً ثالثاً قوياً ومؤثراً.

أما وقد وضعت السطر الأخير في هذه الرسالة، فإنني أستشعر مزيجاً من الفخر والامتنان. فخلف كل رقم إحصائي في هذا البحث، وكل فرضية تم اختبارها، كانت هناك روح باحث يؤمن بأن العلم وسيلة للإصلاح والبناء. لقد كانت هذه الدراسة بالنسبة لي "مشروع عمر" وليست مجرد استحقاق أكاديمي لنيل درجة الدكتوراه؛ فقد عشت مع فصولها أياماً وليالٍ من التأمل في كيفية النهوض بقطاعنا غير الربحي ليكون أكثر إتقاناً وإحساناً.

إن الجانب العاطفي في هذه الخاتمة ينبع من انتمائي لهذه الأرض المباركة، ومن اعتزازي بمدينة جدة التي احتضنت هذه الدراسة. لقد لمست في عيون المشاركين من قادة العمل الخيري رغبة حقيقية في التغيير، وهو ما جعلني أصيغ كل توصية في هذا البحث بمداد من المسؤولية والحرص. إنني أهدي هذا النجاح لكل يدٍ بيضاء تعمل في الخفاء لخدمة المستفيدين، وأرجو أن تكون هذه الدراسة بوصلة تعينهم على تجويد عطائهم، ليكون عملاً مستداماً لا ينقطع أثره.

أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في مؤسسات القطاع غير الربحي يسهم بشكل ملحوظ في تحسين الكفاءة المؤسسية وتعزيز المرونة التنظيمية، كما ارتبط بشكل إيجابي بتحقيق عناصر الاستدامة التنظيمية مثل الاستخدام الأمثل للموارد واستمرارية الأداء. وأكد التحليل الوصفي والمقارنات مع الدراسات السابقة أن أبرز التحديات تتمثل في المركزية في اتخاذ القرار، التمويل غير المنتظم، وضعف البنية التحتية التقنية، وهو ما يستدعي تبني توصيات واضحة لتطوير ممارسات الإدارة الرشيدة داخل هذه المؤسسات.

وعلى المستوى الشخصي، تركت هذه الدراسة أثراً عميقاً في فهم أهمية الإدارة الرشيدة وأثرها الإيجابي على المؤسسات والمجتمع، وتشجع الباحثة على مواصلة البحث والتطوير في هذا المجال، مع الإيمان بأن تحسين الأداء المؤسسي لا يقتصر على الأساليب الإدارية فقط، بل يرتبط أيضاً بالالتزام والإبداع والعمل الجماعي الذي يحقق الفائدة القصوى للمؤسسات المستفيدة والمجتمع ككل.

ختاماً، لا يسعني إلا أن أجدد الشكر لكل من ساندني في هذه الرحلة؛ فالعلم رحلة جماعية وإن بدا الباحث فيها وحيداً. أترك هذا البحث بين يدي الباحثين والممارسين، آملاً أن يكون لبنه في صرح المعرفة، وشاهداً على أن الإدارة في جوهرها هي "فن إحسان العمل". أسأل الله العليّ القدير أن يتقبل مني هذا الجهد، وأن يجعله علماً يُنتفع به، وأن يبارك في كل خطوة تخطوها منظماتنا نحو التميز والرشاد. فما كان فيه من توفيق فمن الله وحده، وما كان من نقص فمن نفسي، وحسبي أنني اجتهدت وقدمت ما يليق بنبل الغاية وعظمة الهدف.

انتهت الدراسة بحمد الله وتوفيقه.

Abstract

This study investigates "The Role of Lean Management in Enhancing Organizational Sustainability for Non-Profit Organizations in Jeddah," amidst the strategic transformations of the Third Sector in the Kingdom of Saudi Arabia under Vision 2030. The research problem addresses the urgent need for innovative managerial models that ensure the efficient utilization of limited resources and their conversion into sustainable social impact. The researcher sought to answer a pivotal question regarding the extent to which Lean principles (Value Identification, Value Stream, Pull System, and Zero Defects) contribute to achieving organizational sustainability dimensions (Economic, Social, and Environmental).

To achieve these objectives, a modernized descriptive-analytical approach was adopted, integrating theoretical rigor with precise field analysis. The research instrument consisted of a validated structured questionnaire distributed to a purposive sample of (250) leaders and professionals within non-profit organizations and NGOs in Jeddah. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), employing advanced tests such as Pearson Correlation, Multiple Regression Analysis, and reliability and validity assessments.

The findings revealed a statistically significant and very strong positive correlation ($p < 0.01$) between the application of Lean Management principles and the enhancement of organizational sustainability, with a correlation coefficient of (0.962). The analysis indicated that the "Zero Defects and Continuous Improvement" principle was the most influential variable in ensuring institutional longevity, suggesting that a culture of excellence (Administrative Ihsan) is the fundamental pillar of sustainability. Furthermore, the study demonstrated a high level of awareness among Third Sector leaders in Jeddah regarding the necessity of shifting towards Lean practices to minimize waste and maximize value for beneficiaries.

Based on these results, the study provides several strategic recommendations, most notably: the institutionalization of Lean Management principles within the organizational structures of non-profits, the development of Key Performance Indicators (KPIs) that bridge operational agility and sustainable impact, and the intensification of specialized training programs to build the capacity of human capital in alignment with international standards and national directives.

Keywords: Lean Management, Organizational Sustainability, Non-Profit Sector, Jeddah, Zero Defects, Saudi Vision 2030, Resource Efficiency.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- ابن وارت، ع.، & جابة، أ. (2016). دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة - دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية، 17(2)، 145-146.
- آل مفرح، م. ب. ي. (2016). الاستدامة التنظيمية في المنظمات غير الهادفة للربح. الإتحاد العقاري في دول منظمة التعاون الخليجي.
- باز، ه. م. إ. (2018). المعايير التصميمية البيئية اللازمة لجودة التعليم في مدارس التعليم الأساسي بإقليم القاهرة الكبرى. رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والعلوم البيئية، جامعة عين شمس.
- تليدي، ج. ب. م. (2021). دور الجمعيات والمؤسسات الأهلية في رعاية الموهوبين بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة كلية التربية (أسيوط).
- جمال، أ.، & خرير، م. (2021). أثر الاستدامة الاقتصادية على المنظمات غير الربحية. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 511-527.
- الحميداوي، ط. ح. (2012). توظيف التصنيع الرشيق في إعادة تصميم الخدمة: دراسة حالة في مستشفى الديوانية التعليمي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(112).
- حيرش، ع.، دويس، & عبدالقادر. (2024). نحو تفعيل دور الحوكمة الشرعية كأداة في تعزيز الاستقرار المالي في قطاع الاستثمارات الإسلامية: التجربة الكويتية أمودجا. مجلة دراسات في المالية الإسلامية والتنمية، 4(2)، 67-103.
- رزقي، ر. (2019). أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية. جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- أبو طالب، ص. ع. م. (مارس، 2020). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية، 21.

ثانياً: الرسائل والأبحاث العلمية والمجلات

- السبحاني، (2021). أثر التطوير الإداري في تعزيز ممارسة الإدارة الرشيقة لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة. مجلة جامعة السراء للعلوم الإنسانية.

- السعيد، (2023) تأثير الاستدامة البيئية على أداء الشركات الكبرى. *مجلة الإدارة البيئية*، المجلد 9، العدد 4، الصفحات 33-50.
- الشريف، (2023) أثر الإدارة الرشيدة على الابتكار المؤسسي في الشركات الناشئة. *مجلة الابتكار والتكنولوجيا*، المجلد 8، العدد 1، الصفحات 67-82.
- شعبان، ح.، حسن، & سيد. (2020). محددات استفادة المرأة السيناوية من أنشطة الجمعيات النسائية بمحافظة جنوب سيناء. *Al-Azhar Journal of Agricultural Research*، 45(2)، 169-182.
- الشمساني، ف. ح. س.، & السندي، ع. م. ع. (2023). قياس الاستدامة المالية للجامعات الحكومية في إقليم كردستان. *مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 173.
- الضبياني، خ. (2020). *سلسلة الإدارة اليابانية 1: الإدارة الرشيدة*. دار الحضارة للنشر والتوزيع.
- الضبياني، خ. (2020). *سلسلة الإدارة اليابانية 2: الإدارة الرشيدة*. دار الحضارة للنشر والتوزيع.
- الضبياني، خ. (2020). *سلسلة الإدارة اليابانية 3: الإدارة الرشيدة*. دار الحضارة للنشر والتوزيع.
- عبد الحسيني، ح. ن. (2018). أثر استخدام أسلوب حل المشكلات في تنمية التفكير الرياضي لدى طلاب الصف الرابع إعدادي في محافظة النجف. *مجلة آداب الكوفة*، 10(35).
- عبد الكريم، م.، & النجار، ص. م. (2012). *إدارة الإنتاج والعمليات*. بغداد: دار الذاكرة للنشر والتوزيع.
- العبيدي، (2023) أثر الإدارة الرشيدة على تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الصحية. *مجلة الإدارة الصحية*، المجلد 12، العدد 3، الصفحات 45-60.
- عمر، د. م. (2020). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكلليات جنوب الوادي. *مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بالغردقة*، 3-1، 40-87.
- العمراني، (2023) دور الاستدامة التنظيمية في تعزيز أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *مجلة دراسات الأعمال*، المجلد 5، العدد 2، الصفحات 22-37.
- الغافري، س. ب. س.، هاشل، أ. م.، الزكي، م. ع.، الفزاري، س. م. (2024). أثر المؤهل العلمي والطموح المهني على الرضا الوظيفي لدى المعلم العماني. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، 40(1)، 1-96.
- الغامدي، ت. س. ب. ع. (2022). الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة. *الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة*، 45-94.
- القرني، أ. م. م. (2017). مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء بمدينة الرياض. *مجلة كلية التربية جامعة أسيوط*، 33(6).

- محمود، و. ع. الفتاح. (2020). الاستدامة التنظيمية في التعليم الأساسي لتلبية متطلبات رؤية مصر 2030. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 128.
- الهيئة العامة للإحصاء. (2019). مسح العمل التطوعي 2018. الرياض: المملكة العربية السعودية.
- الهيئة العامة للإحصاء. (2024). إحصاءات منظمات القطاع غير الربحي 2019-2023. الرياض: المملكة العربية السعودية.
- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2022). التقرير السنوي. المملكة العربية السعودية.
- المطيري، م. ض. (2019). دور الإدارة الرشيدة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 29(11)، 83-95.
- مقيم، ص. (2020). الإدارة الرشيدة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، 39-56.
- المنتدى الاقتصادي العالمي. (2020). تقرير حول التمويل الجماعي في القطاع غير الربحي. جنيف.
- منظمة الصحة العالمية. (2020). التسلسل الزمني لاستجابة منظمة الصحة العالمية لجائحة كوفيد-19. <https://www.who.int/ar/news/item/08-11-1441-covidtimeline>
- منظمة العمل الخيري. (2020). تقرير حول التحديات التي تواجه القطاع غير الربحي. الرياض.
- مؤسسة الملك خالد. (2021). آفاق القطاع غير الربحي (الإصدار الثاني): تقرير حول أثر جائحة كورونا على القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية. الرياض.
- مؤسسة الملك خالد. (2023). آفاق القطاع غير الربحي (الإصدار الثالث). الرياض.
- مؤسسة ريسيرش. (2021). تقرير حول استخدام التكنولوجيا في القطاع غير الربحي. الرياض.
- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. (2021). تقرير حول دعم القطاع غير الربحي. الرياض.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2021). التقرير السنوي للقطاع غير الربحي. الرياض.

ثالثاً: قائمة المراجع الأجنبية

- Batool, F., & Mohammad, J. & Awang, S. R. (2021). The effect of servant leadership on organizational sustainability: The parallel mediation role of creativity and psychological resilience. *Leadership and Organization Development Journal*, 44, 53-63.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon & Schuster.

- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.
- Batool, F., Mohammad, J., & Awang, S. R. (2022). The effect of knowledge sharing and systems thinking on organizational sustainability: The mediating role of creativity. *Emerald Publishing Limited, Journal of Knowledge Management*, ahead-of-print.
- Bennett, L., & Segerberg, A. (2013). The logic of connective action: Digital media and the personalization of contentious politics. *Information, Communication & Society*, 16(1), 1-25.
- Cella-De-Oliveira, A. (2013). Sustainability in nonprofit organizations: A financial perspective. *Journal of Nonprofit Management*, 6(4), 964-978.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise in Europe and the United States: Convergences and divergences. In *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society* (pp. 1-38).
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What is the accountability of nonprofit organizations? *Harvard Business Review*, 92(6), 46-54.
- Govindarajulu, C., & Murphy, J. (2017). Improving the assessment (assurance of learning) processes. *Communications of the IIMA*, 15(3).
- Gültekin, F., & Argon, L. O. (2020). Innovative mindset and organizational sustainability of small and medium enterprises in Rivers State, Nigeria. *British Journal of Management and Marketing Studies*, 3(1), 20-36.
- Jamali, D. (2006). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 3-18.

- Kilintzis, P., Samara, E., Carayannis, E. G., & Bakouros, Y. (2020). Business model innovation in Greece: Its effect on organizational sustainability. *Journal of the Knowledge Economy*, 11(3), 949–967.
- Lee, H., Park, S., & Lee, J. (2017). Financial performance and sustainability in nonprofit organizations: The role of transparency. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(3), 467–487.
- Mahmood, & Al Jader. (2021). Organizational Virtuousness and their Impact in Organizational Immune System: Analytical Research. *REVISTA GEINTEC-GESTAO INOVACAO E TECNOLOGIAS*, 11(3), 771–784.
- Malena, C. (1995). *Working with NGOs: A practical guide to operational collaboration between the World Bank and nongovernmental organizations*. Retrieved from <https://documents.worldbank.org>
- Munck, L., Munck, M. G. M., & Borim-de-Souza, R. (2011). Organizational sustainability: Proposing a representative framework for the occurrence of its competent action. *Gerais: Revest Interinstitutional de Psychologies*, 4(spa), 147–158.
- O'Connor, M. (2017). The Role of Environmental Transparency in Corporate Sustainability. *Journal of Environmental Management*, 203, 435–446.
- Oliveira, A., & others. (2017). Continuous improvement through "lean tools": An application for a mechanical company. *MESIC*, 28–30 June, Spain, 13.
- Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Toward a New Conception of the Environment–Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97–118.
- Research Foundation. (2021). Evaluating Environmental Performance in Nonprofits. Retrieved from <https://www.researchfoundation.org>

- Rhoden, L. (2014). *The capacity of NGOs to become sustainable by creating social enterprises*.
- Savitz, A. W., & Weber, K. (2007). *The triple bottom line: How today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success – and how you can too*. Jossey-Bass.
- Sihem, B. (2021). Lean management: A modern form for effective management. *Journal of Assurance Quality*, 3(2), 115.
- Taimouri, M. (2021). Innovation and efficiency in nonprofit organizations: A study of operational practices. *Journal of Nonprofit Management*, 9(2), 288–289.
- Trivedi, J., & Sama, R. (2020). The effect of influencer marketing on consumers' brand admiration and online purchase intentions: An emerging market perspective. *Journal of Internet Commerce*, 19(1), 103–124.
- Tsachouridi, I., & Nikandrou, I. (2019). Prosocial motives and social exchange mediate the relationship between organizational virtuousness perceptions and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 1–17.
- United Nations Environment Programme. (2021). Global Environmental Outlook. Retrieved from <https://www.unep.org>
- World Wildlife Fund (WWF). (2020). Waste Management Practices in Nonprofit Organizations. Retrieved from <https://www.worldwildlife.org>
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Nulty, D. D. (2008). The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done? *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 33(3), 301–314.

- Salamon, L. M. (2010). Putting the Civil Society Sector on the Economic Map of the World. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 81(2), 167–210.
- Amjad, M. S., Rafique, M. Z., & Khan, M. A. (2021). Leveraging optimized and cleaner production through Industry 4.0. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 859–871.
- Kavalić, M., Nikolić, M., Radosav, D., Stanisavljev, S., & Pečujlija, M. (2021). Influencing Factors on Knowledge Management for Organizational Sustainability. *Sustainability*, 13(3), 1497.
- IUCN. (2019). *IUCN Annual Report 2019*. Gland, Switzerland: International Union for Conservation of Nature.
- OECD. (2018). *Policy Coherence for Sustainable Development 2018: Towards Sustainable and Resilient Societies*. OECD Publishing, Paris.
- Prahalad, C. K. (2016). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid (Revised and Updated 5th Anniversary ed.)*. Pearson FT Press.

الملاحق

استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول قياس دور الإدارة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية للمنظمات غير الربحية في مدينة جدة بالملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى
- 4- المستوى الوظيفي ☐ غير إداري ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة عليا
- 5- سنوات الخبرة ☐ 1 – 5 سنوات ☐ 6 – 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر
- 6- عددها المجالات التطوعية ☐ 1 – 2 نوع ☐ 3 – 4 أنواع ☐ 4 أنواع فأكثر

ثانياً محاور الاستبيان

البعد							موافق بشدة جداً	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	غير موافق جداً
البعد الأول: إيجاد القيمة والقيمة المضافة ورسم خريطة لتدفقها													
تحرص القيادة على تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة													
تعمل القيادة على تقليل الأنشطة غير الضرورية													
تتبنى القيادة نهجاً واضحاً لرسم خريطة تدفق القيمة													
تعتمد المنظمة على أدوات تحليل البيانات													
يتم تحديث خريطة تدفق العمليات بانتظام													
البعد الثاني: نظام السحب والدفع													
تعتمد المنظمة على نظام السحب لتوفير الموارد													
يتم تطبيق نظام الدفع بشكل مرن لتلبية الاحتياجات													
تحرص القيادة على تحقيق التوازن بين السحب والدفع													
يتم تحسين تدفق العمليات بناءً على آليات السحب													
يتم توظيف التكنولوجيا لدعم أنظمة السحب والدفع													
البعد الثالث: صفرية الأخطاء (الكمال والإحسان) والتطوير المستمر													
تسعى المنظمة لتحقيق معايير الجودة العالية													
يتم تحليل الأخطاء بشكل دوري لاستخلاص الدروس													
تعتمد المنظمة على ثقافة التحسين المستمر													
تحرص القيادة على توفير بيئة عمل تدعم الإبداع													
يتم استخدام أدوات التكنولوجيا للحد من الأخطاء													

