

جامعة ميد أوشن
كلية إدارة الأعمال

دور الإدارة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية

"دراسة ميدانية في المنظمات غير الربحية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية"



رسالة مقدمة لجامعة ميد أوشن لاستكمال نيل درجة الدكتوراة

في

الإدارة

2026

أعضاء لجنة الإشراف



جدول المحتويات

6	الفصل الأول: المحور الأول: منهجية البحث
6	مقدمة الفصل الأول
7	مشكلة وتساؤلات الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
9	الإضافة العلمية المتوقعة للدراسة
9	الأهمية العلمية
9	الأهمية العملية
9	أهداف الدراسة
10	فرضيات الدراسة
10	وسائل جمع بيانات الدراسة
10	خاتمة المحور الأول: منهجية البحث
12	الفصل الأول: المحور الثاني: إجراءات الدراسة
12	منهج الدراسة
12	متغيرات الدراسة
13	حدود الدراسة
13	مجتمع الدراسة
15	عينة الدراسة
15	أداة الدراسة
16	صدق أداة الدراسة
16	ثبات أداة الدراسة
17	ملخص الفصل الأول
19	الفصل الثاني: المحور الأول: الإطار النظري
19	مقدمة الفصل الثاني
19	الإدارة الرشيقة
19	مقدمة عن الإدارة الرشيقة
19	مفهوم الإدارة الرشيقة
20	تاريخ ظهور الإدارة الرشيقة
21	مبادئ الإدارة الرشيقة
25	متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة

26	أدوات تطبيق الإدارة الرشيدة في المنظمات
28	خاتمة محور الإدارة الرشيدة
28	الاستدامة التنظيمية
28	مقدمة حول الاستدامة التنظيمية
28	مفهوم الاستدامة التنظيمية
29	أهمية الاستدامة التنظيمية
31	إبعاد الاستدامة التنظيمية
40	القطاع غير الربحي
41	القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية: الوضع الحالي وآفاق ما بعد 2030
42	خاتمة حول القطاع غير الربحي
42	خاتمة المحور الأول
44	الفصل الثاني: المحور الثاني: الدراسات المرجعية
44	دراسات تناولت الإدارة الرشيدة
46	دراسات تناولت الاستدامة التنظيمية
48	الدراسات الاستطلاعية
48	نتائج مستخلصة من الدراسة الاستطلاعية
49	التعليق على الدراسات السابقة
51	ملخص الفصل الثاني
53	الفصل الثالث: المحور الأول: نتائج الدراسة ومناقشتها
54	الفصل الثالث: المحور الثاني: الاقتراحات والتوصيات
55	المراجع والمصادر
55	مراجع باللغة العربية
55	الكتب والتقارير الرسمية
55	الرسائل والأبحاث العلمية والمجلات
58	مراجع باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

14	جدول 1 تحليل مجتمع الدراسة
15	جدول 2 مجالات ومحاور وفقرات الدراسة
16	جدول 3 صدق الاتساق الداخلي والدرجة الكلية
17	جدول 4 قيمة ألفا كرونباخ

17	جدول 5 قيم اختبار التوزيع الطبيعي.....
49	جدول 6 الدراسات المرجعية.....
51	جدول 7 الفجوة البحثية.....

قائمة الصور

12	Figure 1 شكل من اعداد الباحث يشرح العلاقة بين المتغيرات البحثية.....
----	--

قائمة المعادلات

15	Equation 1 معادلة ستيفن ثامبسون.....
----	--------------------------------------



الفصل الأول: المحور الأول: منهجية البحث

مقدمة الفصل الأول

تواجه المنظمات غير الربحية قيوداً عديدة تحد من كفاءتها وتضعف من جدودة مخرجاتها وإمكانية تطويرها غير أن أكبر هذه القيود وأشدّها 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 أية 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)

ويرى الباحث انه 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

النتاج وتقديم الخدمات لتكتمل عملية النتاج 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 ولابتكار 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 الغير 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.

مشكلة وتساؤلات الدراسة

تعاني المنظمات غير الربحية في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية من تحديات كبيرة، كما يُعَدُّ ضعف الاستدامة التنظيمية أحد الأمور الرئيسية التي تواجهها تلك المنظمات، حيث يكون من الصعب عليها تأمين التمويل اللازم لتشغيلها بشكل مستدام على المدى الطويل أو ليست هناك استمرارية في تقديم البرامج والمشاريع بجودة ثابتة أو ليس هناك استدامه في المنظمة نفسها من حيث الهياكل الإدارية والإجراءات الداخلية. تتبع هذه المشكلة من العديد من العوامل مثل نقص الموارد المالية المتاحة، وعدم القدرة على جذب التمويل من مصادر خارجية، وضعف الاستدامة التنظيمية والتخطيط المالي ونقص الشفافية الإدارية.

هناك عدة أسباب قد دفعت الباحث لاختيار تناول الإدارة الرشيقة في دراسته بشكل خاص. فمن الممكن أن تكون الإدارة الرشيقة ذات أهمية كبيرة للمنظمات غير الربحية، حيث يمكن أن تساعد في تحقيق الاستدامة التنظيمية وتحسين كفاءة إدارة الموارد وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين. قد يكون للباحث رغبة في استكشاف كيفية تطبيق مبادئ وأدوات الإدارة الرشيقة في هذا السياق الخاص.

وما وجد الباحث من رغبة في معالجة الفجوة في الأبحاث المتعلقة بتطبيق الإدارة الرشيقة في المنظمات غير الربحية. قد يكون هناك قلة في الدراسات التي استكشفت هذا المجال بشكل مفصل، وبالتالي، يمكن أن يكون للباحث الرغبة في تعبئة هذه الفجوة وتوفير المعرفة والتوجيهات العملية للمنظمات غير الربحية في هذا الصدد.

ويحمل الباحث اهتمام شخصي بمجال الإدارة الرشيدة أو قدرات ومهارات خاصة في هذا المجال. يمكن أن يؤدي اهتمام الباحث الشخصي إلى اختياره لاستكشاف هذا الموضوع بشكل أكثر تفصيلاً ودقة.

من هنا، تسعى هذه الدراسة إلى فهم دور الإدارة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية للمنظمات غير الربحية في جدة. تركز هذه الدراسات على استكشاف كيف يمكن لمفهوم الإدارة الرشيدة أن يسهم في تحسين إدارة الموارد والتخطيط لتلك المنظمات. ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، وعلى حسب علم الباحث، لا توجد دراسة في المملكة العربية السعودية، حتى اليوم، سلّطت الضوء على الأساليب المستخدمة في فاعلية لإدارة الرشيدة وضمان الاستدامة في هذا القطاع، كما لم يتمكن الباحث من الحصول على الكثير من الدراسات تتناول المتغيران معاً الإدارة الرشيدة والاستدامة التنظيمية، من حيث البحث في طبيعة العلاقة بالإضافة إلى اختبار الآثار المحتملة للمتغير المستقل على المتغير التابع بالمنظمات غير الربحية ومن أجل سدّ هذه الفجوة البحثية، جاء هذا البحث للمساهمة في تسليط الضوء على هذه المسألة.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي :

ما دور الإدارة الرشيدة 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 لتدفقها في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المنظمات غير الربحية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية؟
- ما دور السعي للكمال لتدفقها في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المنظمات غير الربحية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية؟

مصطلحات الدراسة

الإدارة الرشيدة: 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 أيضاً 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 للعميل وسرعة التخلص منها فور اكتشافها (مقيم، 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 ويمكنها 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)

الإضافة العلمية المتوقعة للدراسة

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 الرشيدة إلا أنها ما زالت تتسم بالندرة، كما أنه لا يوجد دراسات كثيرة تناولت أثر الإدارة الرشيدة وأثرها على تعزيز الاستدامة التنظيمية.

- قد تسهم تلك الدراسة في التعرف على الأبعاد المختلفة للإدارة الرشيدة.
- المساهمة في إبراز دور الإدارة الرشيدة 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 جداً 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 الغير ربحية.
- قد تساهم نتائج هذه الدراسة في جذب اهتمام متخذي القرار بالمنظمات الغير ربحية إلى كيفية تبني ممارسات الإدارة الرشيدة بشكل صحيح وتعزيز من الاستدامة التنظيمية.

أهداف الدراسة

تهدف دراسة دور الإدارة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية للقطاع الغير الربحي في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية:

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

فرضيات الدراسة

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

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدور الإدارة الرشيدة للكمال في تعزيز الاستدامة التنظيمية للقطاع الغير الربحي في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة عدة فرضيات فرعية وهي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق قاعدة إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدفقها تعزيز الاستدامة التنظيمية للقطاع الغير الربحي في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تنفيذ نظام السحب على تعزيز الاستدامة التنظيمية للقطاع الغير الربحي في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق مبادئ السعي للكمال على تعزيز الاستدامة التنظيمية للقطاع الغير الربحي في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

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.

خاتمة المحور الأول: منهجية البحث

تُعد الإدارة الرشيدة 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 الرشيدة 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 تُسهم 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. من خلال هذا البحث، ولقد قام الباحث بتسليط الضوء على الفجوات البحثية الموجودة في هذا المجال، وتقديم رؤى قيمة للباحثين والمهتمين في تعزيز فعالية المنظمات غير الربحية.

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



الفصل الأول: المحور الثاني: إجراءات الدراسة

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

- المتغير المستقل: الإدارة الرشيقة ومبادئها والمتمثلة فيما يلي
 - 1- إيجاد القيمة والقيمة المضافة ورسم خريطة لتدفقها.
 - 2- نظام السحب والدفع.
 - 3- صفرية الأخطاء (الكمال والإحسان) والتطوير المستمر.
- المتغير التابع: الاستدامة التنظيمية ومبادئها والمتمثلة فيما يلي
 - 1- الاستدامة التنظيمية الاقتصادية
 - 2- الاستدامة التنظيمية الاجتماعية
 - 3- الاستدامة التنظيمية البيئية
- المتغيرات الديمغرافية (الوسيلة): الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في القطاع غير الربحي، عدد البرامج او المنظمات التي تم المشاركة فيها.

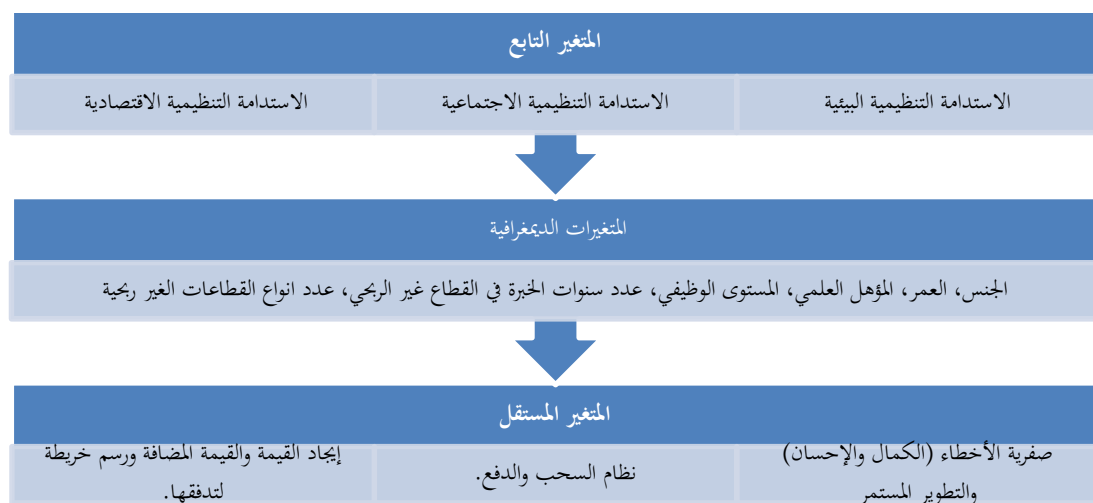


Figure 1 شكل من اعداد الباحث يشرح العلاقة بين المتغيرات البحثية

حدود الدراسة

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

- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية والبلديات التابعة لها، مع استبعاد المراكز مثل ذهبان وثول.
- **الحدود الزمانية:** تم تحديد الفترة الزمنية للدراسة من يناير 2023 إلى ديسمبر 2023.
- **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.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات غير الربحية في مدينة جدة وليست المراكز التابعة لها مثل مركز ثول ومركز ذهبان وبحيث ان تكون مسجلة رسمياً في المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ولديها رقم ترخيص. وبعد تطبيق الحدود المكانية توصل الباحث الى 335 كيان غير ربحي في عام 2023 وهي مقسمة على النحو التالي

- جمعيات أهلية (278)
- مؤسسات أهلية (48)
- صناديق عائلية (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 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 146 جمعية تخضع للإشراف الحكومي. يستمر الباحث في دراسة المجتمع المعني والتواصل مع الجهات المعنية بالإشراف للحصول على معلومات الاتصال اللازمة.

بالنسبة للكيانات الأخرى، تم دراسة الصناديق العائلية وتبين أنها جميعاً لا تخضع للإشراف الحكومي. أما المؤسسات الأهلية، فقد تم دراسة 48 كياناً وتبين وجود 5 منها تستوفي شروط الجودة. بناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن العدد الإجمالي للكيانات في المجتمع المدروس هو 151 كياناً يخضعون لهذه الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين المسجلين سواء كانوا موظفين أو متطوعين في 151 كيان المذكورة سابقاً والعاملين في القطاع غير الربحي في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية خلال العام 2023 ويستثنى من هذه الدراسة الموظفين الإداريين غير المسجلين رسمياً في منصة العمل التطوعي أو التابعين للشركات الخاصة العاملة على تعزيز المسؤولية المجتمعية. وبعد تطبيق الحدود المكانية والزمانية توصل الباحث إلى أن عدد الموظفين في هذا المجتمع هو 954 موظف وموظفة وهي مقسمة على النحو التالي

تحليل مجتمع الدراسة 1 جدول

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	469	52
	انثى	485	48
	المجموع	954	100%
العمر	أقل من 30 سنة	448	47
	30-40 سنة	324	34
	40 سنة فأكثر	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

31	296	10-6 سنوات	
11	105	أكثر من 10 سنوات	
100%	954	المجموع	
75	715	2-1 انواع	عدد المجالات التطوعية في سنين الخبرة التطوعية (صحية، اجتماعية، خيرية، بيئية، ثقافية، رياضية، ...)
23	220	4-3 انواع	
2	19	أكثر من 4 انواع	
100%	954	المجموع	

عينة الدراسة

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 الكفاءة الإدارية للعاملين في إدارة المرافق في جامعة خاصة 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 (*) يوضح ذلك

مجالات ومحاور وفقرات الدراسة 2 جدول

عدد الفقرات	الفقرات	المحور	
		إيجاد القيمة والقيمة المضافة ورسم خريطة لتدقيقها.	دور الإدارة الرشيقة
		نظام السحب والدفع	
		صفريية الأخطاء (الكمال والإحسان) والتطوير المستمر	
		الاستدامة التنظيمية الاقتصادية	دور الاستدامة التنظيمية

		الاستدامة التنظيمية الاجتماعية	
		الاستدامة التنظيمية البيئية	
30	المجموع		

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 (*) يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للبعد الواردة فيه.

صدق الاتساق الداخلي والدرجة الكلية 3 جدول

الفقرة	الارتباط مع	مستوى الدلالة	الفقرة	الارتباط مع	مستوى الدلالة	الفقرة	الارتباط مع	مستوى الدلالة
1			11			21		
2			12			22		
3			13			23		
4			14			24		
5			15			25		
6			16			26		
7			17			27		
8			18			28		
9			19			29		
101			20			30		

ثبات أداة الدراسة

تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة باستخدام

النبات بطريقة الاتساق الداخلي وذلك باستخدام معادلة الفا كرونباخ

قيمة الفا كرونباخ جدول 4

المحور	قيمة الفا كرونباخ
دور الإدارة الرشيقة	
دور الاستدامة التنظيمية	

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف - سمرنوف)

قيم اختبار التوزيع الطبيعي جدول 5

المحور	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
دور الإدارة الرشيقة		
دور الاستدامة التنظيمية		

ملخص الفصل الأول

تناول الفصل الأول من البحث موضوع منهجية البحث التي تستهدف دراسة دور الإدارة الرشيقة في تعزيز الاستدامة التنظيمية للمنظمات غير الربحية في مدينة جدة، المملكة 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 جزءاً أساسياً 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 الرشيدة على الاستدامة التنظيمية. تطرح الدراسة فرضيات متعددة تتعلق بعلاقة الإدارة الرشيدة بمختلف جوانب الاستدامة، مما يوفر إطاراً تحليلياً لفهم هذه العلاقة بشكل أعمق. كما تسعى الدراسة إلى سد الفجوات المعرفية في هذا المجال، حيث تلاحظ قلة الدراسات التي تناولت تأثير الإدارة الرشيدة في المنظمات غير الربحية في السياق السعودي.

تشير النتائج الأولية إلى أن الإدارة الرشيدة ليست فقط وسيلة لتحسين الكفاءة، بل تلعب أيضاً دوراً حيوياً 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 الرشيدة لتحقيق استدامتها.

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



الفصل الثاني: المحور الأول: الإطار النظري

مقدمة الفصل الثاني

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة نقطة انطلاق حيوية لفهم العلاقة بين مفهومي الإدارة الرشيقة 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 الرشيقة، 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 الرشيقة والاستدامة التنظيمية، مع التركيز على أهميتها في السياق المعاصر.

الإدارة الرشيقة

مقدمة عن الإدارة الرشيقة

يتناول هذا الجزء من المحور الأول من الفصل الثاني مفهوم الإدارة الرشيقة، الذي أصبح محورًا 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 التميز المؤسسي.

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 وآليات 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 ولاستقطاب، 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" (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 (مقيم، 2020) إلى الإدارة الرشيقة وعرفها مفهوماً على أنها "مجموعه من التصرفات والممارسات التي يلزم القيام بها بشكل سليم وفقاً 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.

ويرى الباحث انه 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 ألدوا أنها تهدف إلى التخلص من النفايات التي تؤدي إلى التقليل من كفاءة وأداء منظمات الأعمال".

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 نظاماً للعمل عُرف باسم "نظام تويوتا للإنتاج". ويعود الفضل في ظهور مصطلح الإدارة الرشيقة إلى السيد ساكيتشي تويوتا، 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 تاييتشي أوينو، 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 الرشيق".

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)

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 المطلق أشار الباحث من خلال بحثه (ابن وارث وجابة, 2016) على أنو حتى تحقق هذه الفلسفة أهدافها يجب أن يركز 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 المخفية.
- المبدأ الثامن: استعمال فقط التكنولوجيا المجربة 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 دوماً 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 دائماً في طريق التعلم وتتبع أسباب مشاكل المؤسسة والعمل على حلها من أجل تحقيق فكرة التحسين المستمر.

وفيما يرى الضبياني في كتابة الإدارة الرشيدة ان سياق التحول من 14 مبدأ في نظام تويوتا للإدارة الرشيدة 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، يوضح الضبياني أن مبادئ الإدارة الرشيدة 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 تتناسب 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 بالعميل، من بداية الإنتاج حتى وصول المنتج إلى السوق وتسليمه للعميل. (الضبياني، 2020)

- التدفق

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

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

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)

• صفرية الأخطاء (الكمال والإحسان)

يجب ان يكون هناك قسم خاص معني في التطوير والتحسين، وهدفهم الوصول إلى الكمال والإحسان وصفرية الأخطاء، من خلال تحسين العمليات وتطويرها والوصول إلى ضمان وجود مخرجات بلا عيوب، وفي بعض الشركات يتم إنشاء قسم أو لجنة تسمى لجنة صفرية 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)

وفيما يرى الباحث انه 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 الرشيدة 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 الرشيدة 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 صفيرية 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 انها التي تلعب دورًا حيويًا في تحسين أداء المنظمات غير الربحية.

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، بدءًا 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 للمستخدمين وتلك التي لا تضيف، مما يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل الهدر. هذا المبدأ يعزز من قدرة المنظمات على تقديم خدمات تتماشى مع احتياجات المستخدمين، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاجتماعية المطلوبة.

2. نظام السحب والدفع

يعتمد نظام السحب على تقديم الخدمات بناءً على الطلب الفعلي من المستخدمين، 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 المستخدمين.

3. صفيرية الأخطاء (الكمال والإحسان) والتطوير المستمر

يمثل مبدأ صفيرية 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 صفيرية الأخطاء والتطوير المستمر، يمكن للمنظمات غير الربحية تحسين جودتها وزيادة تأثيرها الاجتماعي.

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 تقويم 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).

أدوات تطبيق الإدارة الرشيقة في المنظمات

يرى الباحث أنه يتعرض في العديد من الدول حول العالم لمشكلة الهدر، وقد تنوعت الجهود المبذولة للتخفيف من حدتها. من بين هذه الجهود، يُعد 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 الموثقة 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"

يرى الباحث (Sutamnartpong, 2018) أن "ديمياك" هو منهج مستوحى من سلسلة ديمينج، 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 ديمينج أو رباعية شويهارت)، وتدل الحروف المستخدمة على ما يلي:

- خطط التحسين

- نفذ وأبدأ 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.

خاتمة 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.

الاستدامة التنظيمية

مقدمة 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 بيئاتها. سيتناول هذا الجزء من الدراسة أهمية الاستدامة التنظيمية، ومقوماتها الأساسية، وكيفية تحقيقها في سياقات العمل المختلفة.

مفهوم الاستدامة التنظيمية

تغير مفهوم الاستدامة التنظيمية خلال الخمس العقود الأخيرة تغيرات مهمة وكبيرة، 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 تُعرّف الاستدامة بأنها "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة" (Mahmood and Al-Jader, 2021).

وبشير (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 كأشطة 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).

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.

أهمية الاستدامة التنظيمية

تعتبر الاستدامة التنظيمية من المفاهيم الحيوية في إدارة المنظمات، حيث تشير إلى القدرة على تحقيق نتائج ملموسة مع وضع استراتيجيات فعالة ومتابعتها. يرتبط هذا المفهوم ارتباطاً وثيقاً بالازدهار الاقتصادي للمنظمات، ويعتمد على مفهوم التنمية المستدامة، الذي يُعرّف 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 المربح 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 بالبقاء والنمو 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 (Pralhad, 2016) إلى أن أهمية الاستدامة التنظيمية تشمل تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنظمة، مما يحدد مسارها نحو التميز. تساعد الاستدامة أيضاً 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

تعتبر الاستدامة التنظيمية عنصراً محورياً في نجاح المنظمات غير الربحية، حيث تضمن لها الاستمرارية في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها المجتمعية. 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. 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 تبثن 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 أن الأرقام تدل على أن الاستدامة التنظيمية في القطاع غير الربحي لم تعد فقط أسلوباً لتحقيق النجاح، بل أصبحت أداة حيوية لضمان الاستمرارية والتأثير الإيجابي في المجتمعات.

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، والاجتماعية، 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، تسهم 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 (واستيفيس 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، تبني 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 تعنى 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 بالملكة 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:

الاستدامة التنظيمية الاقتصادية

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 بالأثر 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 بدءاً من خلق فرص العمل، مروراً بإنتاج السلع العامة، وصولاً إلى استحقاقات الموظفين. (مونك وآخرون، 2011).

وفقاً (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، بدءاً 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 بالنشاط للمنظمة بقضايا الاستدامة، مما يظهر في القرارات المالية وقرارات السوق وقرارات التصنيع، مع الأخذ بعين الاعتبار كيفية استخدام الموارد.

تعتبر إدارة المعرفة والتعاون جزءاً من الاستراتيجيات الاقتصادية للاستدامة، حيث تساهم في تعزيز فعالية العمليات ورفع الكفاءة. وفقاً 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. وفقاً 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 جزءاً لا يتجزأ من الاستدامة الاقتصادية، حيث يوفر فرصاً جديدة للنمو والتوسع.

ويستخلص الباحث انه تبرز الاستدامة الاقتصادية كعنصر أساسي في نجاح المنظمات في بيئتها الاقتصادية المتغيرة. من خلال التركيز على الأداء المالي، الابتكار، والتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية، يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها. تتطلب الاستدامة الاقتصادية التزاماً قوياً من جميع الأطراف المعنية، حيث يجب على المنظمات العمل بجد لضمان تحقيق الفوائد الاجتماعية والاقتصادية لجميع أصحاب المصلحة. إن تحقيق الاستدامة الاقتصادية ليس فقط واجباً أخلاقياً، بل هو أيضاً 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 تنويع 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. وفقاً لدراسة قام بها (سانتوس وآخرون، 2013)، فإن تنويع 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. وفقًا 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 دورًا محوريًا 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 أيضًا 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 سلبيًا على الاستدامة على المدى الطويل. وفقًا (جمال وخرير، 2021)، فإن الاستدامة الاقتصادية تتطلب من المنظمات تحقيق فوائد اجتماعية واقتصادية لجميع أصحاب المصلحة.

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. وفقًا 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 أمراً حيوياً 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. وفقاً 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. وفقاً ل (جمال وخرير، 2021)، فإن بناء القدرات الداخلية يُعد من العوامل الحاسمة التي تؤثر على قدرة المنظمات على الاستدامة.

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. وفقاً 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 تتبنى 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. تساهم 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 النفقات، 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. وفقًا لتقرير (برنامج الأمم المتحدة للبيئة، 2021)، فإن 75% من الأرض قد تأثرت بالفعل بالنشاط البشري، مما يستدعي اتخاذ إجراءات عاجلة. تلعب المنظمات غير الربحية دورًا حاسمًا في مواجهة هذه التحديات من خلال تنفيذ مبادرات للحفاظ على البيئة وتحسين نوعية الحياة.

ثانيًا، 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. وفقًا 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. وفقًا 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. وفقًا لدراسة أجرتها "مؤسسة (ريسيرش، 2021)، فإن 70% من المنظمات غير الربحية التي قامت بتقييم أداؤها البيئي شهدت تحسناً ملحوظاً في كفاءة استخدام الموارد وتقليل التكاليف التشغيلية.

تُشير 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 أنه 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.

خاتمة 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.

القطاع غير الربحي

مقدمة 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 وفعالته في تحقيق التنمية المستدامة.

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.

خاتمة 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.

خاتمة المحور الأول

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 يساهم 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 الرشيقة 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 الدراسة، يتضح أن دمج مبادئ الإدارة الرشيقة 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 يساهم في تحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل لكل من المنظمة والمجتمع.



الفصل الثاني: الخور الثاني: الدراسات المرجعية

دراسات تناولت الإدارة الرشيقة

(رزقي، 2019) وفقاً للدراسة التي أجراها بعنوان أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية، كان الهدف من البحث هو تحديد تأثير الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الصحية المتخصصة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم توزيع (50) استبياناً على عينة الدراسة المكونة من 50 موظفاً من إجمالي 465 موظفاً. تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج AMOS 25، وتم التحقق من صلاحية نموذج الدراسة باستخدام اختبار 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.

(مقيم، 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 موظفاً 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 الرشيقة ومبادئها في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في سكيكدة، مثل دعم الإدارة العليا، والتعاون بين الإدارة والموظفين، والاهتمام بالتدريب والتطوير، وثقافة المؤسسة. وتحاول الدراسة أيضاً تحديد تأثير هذه العوامل على تحقيق الابتكار الوظيفي في المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى أن للإدارة الرشيقة تأثيراً ضعيفاً في تحقيق الابتكار الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في سكيكدة، حيث بلغ هذا التأثير 17.9٪ فقط. استناداً إلى النتائج، توصي الدراسة بضرورة أن تولي إدارة الشركة اهتماماً خاصاً لتبني مبادئ الإدارة الرشيقة نظراً لأهميتها الكبيرة وتأثيرها الفعال في تحسين عناصر الابتكار الوظيفي.

(هشام ، 2021) وفقاً للدراسة التي أجراها الباحث بعنوان دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي التي تهدف إلى تحديد دور الإدارة الرشيقة 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 الرشيقة 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 والمدر من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في الشركة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتحسين الأداء المؤسسي. توصي الدراسة بضرورة توفير الدعم الكافي لتوسيع تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة بما يعزز مستوى التحسين المؤسسي.

(الغامدي، 2022) وفقاً للدراسة التي أجراها الباحثة الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة التي تهدف إلى التعرف على مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية العالي و استخدمه الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، و توصلت إلى عدد من النتائج أهمها وجود مستوى مرتفع من تطبيق رشاقة الاستشعار كأحد أبعاد الرشاقة 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 ، و وجدو مستوى متوسط من تطبيق رشاقة اتخاذ القرار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية في المؤسسات ذاتها، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.272 بانحراف معياري 1.013.

أوصت الباحثة بضرورة 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.

(العبيدي، 2023) وفقاً للدراسة التي أجراها الباحث بعنوان أثر الإدارة الرشيقة على تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الصحية، كان الهدف من البحث هو تحديد تأثير الإدارة الرشيقة على الكفاءة التشغيلية في مجموعة من المستشفيات العامة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم توزيع 100 استبانة على عينة الدراسة المكونة من 120 موظفاً من إجمالي 600 موظف. تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS ، وتم التحقق من صلاحية نموذج الدراسة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الصحية. كما أشارت النتائج إلى أهمية تحسين العمليات الداخلية وتقليل الهدر. وخلصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز ثقافة التحسين المستمر وتطوير مهارات الموظفين. استناداً إلى النتائج، أوصت الدراسة بضرورة توفير التدريب اللازم للموظفين وتبني ممارسات الإدارة الرشيقة بشكل شامل لتعزيز الأداء.

(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. أظهرت 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.

دراسات تناولت الاستدامة التنظيمية

(باومغارتنر وإبئر، 2010) تناول دراسة باومغارتنر وإبئر 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 أمراً ضرورياً لتحسين الأداء، مما يساهم في الربط بين الممارسات واستراتيجيات الاستدامة، بهدف تضيق الفجوة بين الأداء والممارسات الاستراتيجية التي تحقق الاستدامة بكفاءة وفاعلية. وقد أظهرت النتائج أن الاستدامة الاجتماعية (78.9%) والاستدامة البيئية (77.3%) تشكلان الخطوة الأساسية لتحقيق الاستدامة الاقتصادية (77%). وتؤكد العديد من الدراسات أن سلوكيات القيادة، مثل القيادة الأخلاقية، والقيادة التحويلية 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، 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.

(أبو خشبه، 2022) تناول 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 أظهرت النتائج 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 افوذج 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 يمكنهم تحقيق وظائفها واهدافها والاستمرار في توصيل رسالتها التعليمية.

وخلصت الدراسة الى مجموعة استنتاجات أهمها " ان تطبق افوذج 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 للتغيير 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 الهدف 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 لتلبية 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. أظهرت النتائج 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.

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 الرشيقة، 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 الرشيقة.

نتائج مستخلصة من الدراسة الاستطلاعية

وفقًا 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، وارسال 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.

التعليق على الدراسات السابقة

يلاحظ مما سبق ندرة البحوث والدراسات السابقة - خاصة الدراسات العربية - التي تناولت الإدارة الرشيقة وتأثيرها على الاستدامة في المنظمات الغير ربحية وخاصتا في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، ومن ثم يعد 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 الى 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 علي 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 الرشيقة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية	465 موظف في المؤسسات الصحية	50 موظف	وصفي تحليلي	عدم وجود تأثير ذو دلالة للإدارة الرشيقة على الأداء	التركيز على صحة وسلامة الموظفين وتطوير قدراتهم
2020	مقيمح	الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية	230 موظف من الشركة الجزائرية	جميع الموظفين	وصفي تحليلي	تأثير الإدارة الرشيقة ضعيف بنسبة 17.9% على الابتكار	ضرورة دعم الإدارة العليا لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة
2021	هشام	دور الإدارة الرشيقة 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 الرشيقة
2022	الغامدي	الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة	مؤسسات التعليم العالي		وصفي تحليلي	مستوى مرتفع من تطبيق رشاقة الاستشعار	زيادة قدرة القيادات الإدارية على اتخاذ القرارات

2023	العبيدي	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	العمرائي	دور الاستدامة التنظيمية في تعزيز الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة	200 مؤسسة صغيرة ومتوسطة		وصفي تحليلي	تأثير الاستدامة 68% على الأداء المالي	تطبيق استراتيجيات 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 وإيبر	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	محمد	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 وإبتر، 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 خشبه، 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)

ملخص الفصل الثاني

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

يوضح الفصل مفهوم الإدارة الرشيدة، 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 نظاماً إدارياً يركز على تحسين الكفاءة والتقليل من الأخطاء. تتضمن الإدارة الرشيدة مجموعة من المبادئ الأساسية، مثل تحديد القيمة من منظور العميل، الاعتماد على نظام السحب بدلاً من الدفع، والسعي نحو تحقيق صفيرية الأخطاء.

تعتبر الإدارة الرشيدة 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 يسهم 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. تسهم هذه الفلسفة في تمكين المنظمات من تحقيق أهدافها الاستدامة في بيئات عمل تتسم بالتغيير السريع والتحديات المتزايدة، مما يعكس أهمية التكامل بين مفهومي الإدارة الرشيقة والاستدامة التنظيمية.







المراجع والمصادر

مراجع باللغة العربية

الكتب والتقارير الرسمية

- عبد الكريم، م.، & النجار، ص. م. (2012). *إدارة الإنتاج والعمليات*. بغداد: دار الذاكرة للنشر والتوزيع.
- الضبياني، خ. (2020). *سلسلة الإدارة اليابانية 1: الإدارة الرشيقة*. دار الحضارة للنشر والتوزيع.
- الضبياني، خ. (2020). *سلسلة الإدارة اليابانية 2: الإدارة الرشيقة*. دار الحضارة للنشر والتوزيع.
- الضبياني، خ. (2020). *سلسلة الإدارة اليابانية 3: الإدارة الرشيقة*. دار الحضارة للنشر والتوزيع.
- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. (2021). *تقرير حول دعم القطاع غير الربحي*. الرياض.
- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2022). *التقرير السنوي*. المملكة العربية السعودية.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2021). *التقرير السنوي للقطاع غير الربحي*. الرياض.
- مؤسسة الملك خالد. (2021). *تقرير حول تطوير القطاع غير الربحي في المملكة*. الرياض.
- منظمة العمل الخيري. (2020). *تقرير حول التحديات التي تواجه القطاع غير الربحي*. الرياض.
- مؤسسة ريسيرش. (2021). *تقرير حول استخدام التكنولوجيا في القطاع غير الربحي*. الرياض.
- 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>

الرسائل والأبحاث العلمية والمجلات

- أبو طالب، ص. ع. م. (مارس، 2020). *نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر*. مجلة البحث العلمي في التربية، 21.
- الغامدي، ت. س. ب. ع. (2022). *الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة*. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، 45-94.

- رزقي، ر. (2019). أثر الإدارة الرشيدة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية. جامعة محمد خيضر – بسكرة – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- السبحاني، (2021). أثر التطوير الإداري في تعزيز ممارسة الإدارة الرشيدة لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة. مجلة جامعة السراء للعلوم الإنسانية.
- مقيمح، ص. (2020). الإدارة الرشيدة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، 39-56.
- الشمساني، ف. ح. س.، & السندي، ع. م. ع. (2023). قياس الاستدامة المالية للجامعات الحكومية في إقليم كردستان. مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 173.
- آل مفرح، م. ب. ي. (2016). الاستدامة التنظيمية في المنظمات غير الهادفة للربح. الإتحاد العقاري في دول منظمة التعاون الخليجي.
- محمود، و. ع. الفتاح. (2020). الاستدامة التنظيمية في التعليم الأساسي لتلبية متطلبات رؤية مصر 2030. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 128.
- ابن وارت، ع.، & جابة، أ. (دون سنة). دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة – دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية، 17(2)، 145-146.
- 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)، 95-83.
- عمر، د. م. (2020). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكلية جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية – كلية التربية بالغردقة، 1-3، 40-87.
- القرني، أ. م. م. (2017). مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، 33(6).
- 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).
- الحمداوي، ط. ح. (2012). توظيف التصنيع الرشيق في إعادة تصميم الخدمة: دراسة حالة في مستشفى الديوانية التعليمي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(112).

- 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.
- جمال، أ.، & خير، م. (2021). أثر الاستدامة الاقتصادية على المنظمات غير الربحية. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 511-527.
- تليدي، ج. ب. م. (2021). دور الجمعيات والمؤسسات الأهلية في رعاية المهنيين بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة كلية التربية (أسيوط).
- الغافري، س. ب. س.، هاشل، أ. م. 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.
- شعبان، ح.، حسن، & سيد. (2020). محددات استفادة المرأة السنوية من أنشطة الجمعيات النسائية بمحافظة جنوب سيناء. Al-Azhar Journal of Agricultural Research، 45(2)، 169-182.
- 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.
- العبيدي، (2023) أثر الإدارة الرشيدة على تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الصحية. مجلة الإدارة الصحية، المجلد 12، العدد 3، الصفحات 45-60.
- الشريف، (2023) أثر الإدارة الرشيدة على الابتكار المؤسسي في الشركات الناشئة. مجلة الابتكار والتكنولوجيا، المجلد 8، العدد 1، الصفحات 67-82.
- العمراني، (2023) دور الاستدامة التنظيمية في تعزيز أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة دراسات الأعمال، المجلد 5، العدد 2، الصفحات 22-37.
- السعيد، (2023) تأثير الاستدامة البيئية على أداء الشركات الكبرى. مجلة الإدارة البيئية، المجلد 9، العدد 4، الصفحات 33-50.

- 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.
- 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.
- 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>
- 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.
- 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>

